

\*开展人才研究 构筑人才高地\*

# 人才政策研究 动态

2019 第 10 期 【总第 117 期】

浙江省人才发展研究院

2019 年 10 月

---

## 企业技能人才自主评价的浙江实践专题

◆ 卷首语.....1

### 研究专题

◆ 浙江省企业技能人才评价工作模式实践.....3

◆ 创新宁波企业人才评价机制研究.....5

◆ 台州市企业技能人才自主评价工作情况调查.....12

◆ 以技能人才自主评价为载体开拓员工职业发展新路径—— 杭州市  
燃气集团培训管理体系的建设实践研究.....20

### 人才时讯

◆ 手机人才时讯信息汇编（2019 年 10 月份）.....29



## 卷首语

“人才评价”是人才工作的重要内容，是利用一系列人才评价标准，通过考试、考核认定等方式对人才的各项素质、技术技能水平等进行判断的过程。人才评价往往与人才引进、激励，甚至人才的培养和使用都密切相关，是人才发展过程中的重要环节。

在多年的实地调研中，我们发现，不少企业和人才对人才评价工作并不积极。原因是多方面的，如之前政府是人才评价的唯一主体，企业很少参与人才评价标准的制定和人才评价过程，参与度很低。同时，企业员工通过人才评价获得更高的职业技能等级认定或人才荣誉后，反而加大了企业人才流失的风险，因而部分企业觉得鼓励员工参加政府组织的人才评价对企业并无明显益处。此外，政府制定的人才评价标准往往难以适用于所有领域的人才类型，以技能人才为例，现有的职业技能评价仍无法覆盖所有工种，无法对不同类型的技能人才进行精准评价，仍然有一些技能人才无法找到适合自己的职业技能等级考试。不少企业也不愿意通过政府的人才评价结果来判定人才的价值，而是在单位内部自己建立一套新的人才评价和激励制度，这也在一定程度上降低了员工参加政府人才评价的积极性。

为了充分调动企业开展人才评价工作的积极性，鼓励企业人才积极参加人才评价，浙江多年来积极开展企业人才自主评价的体制机制改革，推出了不少走在全国前列的创新举措。本期《人才政策研究动态》选择了 4 篇文章，向大家展示浙江在企业人才自主评价方面进行

的尝试。其中，第一篇文章介绍了浙江分阶段推进企业人才自主评价的过程，以及浙江建立高技能人才与专业技术人才同等职称标准和待遇的政策创新；第二、三篇文章分别介绍了宁波和台州两地在企业人才自主评价上的举措，如企业人才分类评价机制及指标体系构建、市场化人才分类评价流程设计、企业人才自主评价激励机制建设、政府对企业人才自主评价的服务工作等；最后一篇文章则选择了杭州市燃气集团的例子，从企业的角度分析了企业人才自主评价制度给企业人才培养和员工职业发展带来的新改变。

企业作为引人、用人的主体，是最需要了解人才价值，也往往最了解人才价值的一方，因此企业不仅具有开展人才评价的动机和动力，也有进行人才评价的条件和能力。通过推进企业人才自主评价体制机制改革，浙江有效调动了企业和人才开展人才评价的积极性，使人才评价更加灵活和高效，更充分发挥了人才评价在选人、用人、人才激励中的作用。

## 浙江省企业技能人才评价工作模式实践

浙江省职业技能鉴定中心 鲍国荣

### 一、开展企业技能人才评价工作的必要性

(一) 内在动力。近年来,随着国家经济转型的深入,职业技能鉴定自身发展与经济发展存在着不可回避的客观、落后现象,技能人才评价工作不能只局限于考试、发证,而更应该拓宽思路,积极创新,这是职业技能鉴定工作本身面临着转型升级的内在需要。

(二) 外在需求。职业资格证书存在接地气不足、企业参与程度、欢迎程度不够的现象,要得到企业认可,就要努力对接企业发展的需求,为企业提供可靠、权威的技能人才评价。

(三) 形势使然。近年来,随着国家改革职业资格水平认证办法、转变职能要求的提出,职业技能鉴定工作需要迎难而上,主动适应变革。

### 二、如何开展企业技能人才评价工作

#### (一) 政策先导

领导的重视,政策的提出、引导是技能人才评价工作开展的有利条件。其一,今年新出台的《浙江省人民政府办公厅关于加快推进技能人才队伍建设的意见》(浙政办发〔2015〕25号)文件在原五级证书的基础上又提出了建立特级技师等级的称号,省政府文件中明确指出:“建立特级技师制度,特别优秀的高级技师可以晋升特级技师,特级技师的相关待遇参照教授级高工执行。同时,允许符合条件的专业技术人员转评技能等级序列。”明确了特级技师享受正教授级待遇。其二,和其它兄弟省份一样,浙江省省政府也明确了高级技师与工程师、副教授的级别平行这一待遇。其三,明确了给退休的高级技师每人每月增加 1150 元补贴的待遇。

#### (二) 操作跟进

一是确立了企业技能人才评价工作三年三阶段的推进式。2012 年主要做好工作推动,2013 年召开企评工作现场会,2014 年形成了企业技能人才自主评价“321”行动。用数据来说就是,第一年,确立了 298 家企业作为技能人才评价标准化体系建设基础,先期开展企业技能人才评价,第二年发展成为 2047 家,

第三年参加技能人才自主评价的企业已扩大至 8000 家。

二是在企业自主评价办法中允许企业修改试题。在企评工作中明确自主命题的权力，突出以企业岗位需求为主导，参加评价工作的实施单位可对题库试题进行不超 70% 的修改。

三是将企评工作列为技能人才特区，运用特殊方法、特有政策为他们提供帮助。假如过去技能人才是 2=1+1 的形式，（2 是取得证书的人才，1+1 是指理论、实操）也就是“资格证书=理论+实操”，例如，浙江省企业技能人才取得资格证书的目标不变，但理论和技能鉴定则成为 x、y 的模式，即  $2=x+y$ ，两个元素的比例趋于多元化，可能是 0.5+1.5，也可能是 1.1+0.9 或其它，这就是企业可调整的内容。鼓励企业以自有岗位目标为准则，建立标准化体系，对尚不具备条件的企业采用进“笼子”的方式，协助他们开展内部技能人才培养。

将技能人才自主评价工作简单概括为“评、聘、薪、绩、期”五大特点。“评”即企业对个人予以评价，“聘”即企业评价后理应对员工进行聘任，“薪”即收入的给付，“绩”是指技能人才必须为企业发展做出贡献，“期”是指技能人才由企业培养。相当于企业是其产权所有者，技能人才应当在一定时期内服务于企业，建议企业在劳动合同中增加补充条款。如：员工必须为企业服役三至五年等。其实把评价权交给企业就是信任企业，同时，由于企业要兑付工资待遇，它们会根据岗位目标对技能人员进行严格的考核与把控。

### （三）开展“321”行动

即到 2016 年底在全省 3 万家企业开展技能人才自主评价，开发 200 个职业规范（标准）及题库，编制 100 个职业培训包。目前，工作还处在“剃头担子一头热”的状态，企业认识还需要过程，我们主要采取为每个企业培养一名企业培训师的方式，由政府出资免费培养，参加统考，并对其提出制定企业内技能人才培养方案的要求，从而推进企评工作的开展。

## 三、开展企业技能人才自主评价的好处

一是解决了“我要干”的问题，使企业参与积极性提高。二是企业员工有奔头。一名企业员工在为企认真服务、钻研了一定年份后能也取得与工程师、副教授或教授级待遇，他们的工作热情也将提升。三是实现了鉴定工作的转型。从运动员走向教练员、指导员，开始侧重监督管理转化。

（原文刊登于《中国培训》2015 年第 15 期）

## 创新宁波企业人才评价机制研究

宁波工程学院经济管理学院副院长、副教授 闫 森

宁波市人力资源和社会保障局人才开发和市场处副处长 宋建权

人才评价机制改革创新是人才体制机制改革的重要内容和关键环节。党的十九大对创新企业人才评价作出了重要部署,《宁波市人才发展“十三五”规划》等政策文件也对宁波人才评价机制改革作出了明确的部署要求。根据人才评价相关理论,结合宁波实际,针对当前宁波企业人才评价体系不健全、评价标准不科学、评价机制不完善、评价方式不合理等问题,本文进行了初步探索。

### 一、企业人才评价的主要内容

创新人才评价机制是一个复杂的系统工程,尤其是针对不同类型人才的评价主体、标准、模式各不相同,需要分类研究。企业创新创业人才是人才队伍中的中坚力量,企业人才评价问题是各类人才评价中的焦点难点,因此本文主要聚焦企业人才的评价机制创新,尤其是针对无法通过《宁波人才发展新政》明确的称号、荣誉、成果、奖励等进行等次评定的企业人才实施综合化评价,从而为宁波人才精准开发提供更科学的依据和指引,提升全市人才工作的有效性和实效性。重点是针对企业研发创新人才、企业技能人才、企业经营管理人才等三类企业人才分别构建一套评价指标体系进行综合评价。根据人才评价的得分,分别给予宁波人才新政确定的特优人才、领军人才、拔尖人才、高级人才等身份认定和相应待遇(详见表1)。

表 1 人才分类与建议积分对应表

人才分类	特优人才	领军人才	拔尖人才	高级人才
得分标准	≥90 分	80-90 分	70-80 分	≥60 分

**企业研发创新人才。**指在企业从事基础研究、应用研发、产品试验、成果转化等创新性工作的人才,是新技术、新产品、新模式的智力源泉,是支撑企业创新转型发展的核心力量。企业是创新人才集聚的主体,全市 90%以上的研发创新人才集聚在企业。截至 2017 年底,全市企业参与研发人才近 10 万人。

**企业技能人才。**指掌握一定专业知识和技术、具备一定的操作技能、并在工作实践中能够运用自己的技术和能力进行实际操作的人员。技能人才主要包括取

得技工、技师及其他相应水平或拥有各种技能的人员。其中，技师分高级技师和技师两类；技工分高级工、中级工、初级工三类。

企业经营管理人才。指在企业中从事经营管理工作，具有一定的企业经营管  
理知识和管理能力、在企业生产经营活动中取得一定的成效、为市场和出资人所  
认可的管理人员。近年来，宁波企业经营管理人才队伍开发建设取得了显著成效，  
目前，全市企业经营管理人才达到 55 万人。

宁波企业人才评价机制创新重点是以市场化为导向，针对上述企业研发创新  
人才、企业经营管理人才、企业技能人才实行综合化人才评价机制。

## 二、宁波企业人才分类评价机制及指标体系构建

### （一）企业研发创新人才评价指标体系

企业研发创新人才评价应构建不同于高等院校、科研院所的创新人才评价指  
标体系，更加突出企业作为人才评价的主体地位、更加突出人才应用型创新能力  
的考察。

在具体指标设置上，建议分为 3 个一级指标以及 12 个二级指标。一级指标  
包括创新素质、企业认可度、创新成果。创新素质反映的是人才内在创新能力；  
企业认可度反映的是外部的评价，包括企业给予的人才报酬、职位、荣誉等评价  
因素；创新成果则是人才获得的客观成就（详见表 2）。

表 2 宁波企业创新人才评价指标体系<sup>1</sup>

序号	一级指标	二级指标	指标说明	评价方法	指标赋分
1	创新素质	学历	最高学历水平	本科及以下（1分）、硕士（2分）、博 士（3分）	3
2		职称	当前的职称	初级（1分）、中级（2分）、高级（3分）	3
3		创新工作 经历	从事研发创新时间	基础分为 3 分，3 年以下每少 1 年减 1 分， 3 年以上每增加 1 年加 1 分，加分最高不 超过 3 分	6
4		所在创新 平台的层 次	从事研发创新的平台等 次	在国家高新技术企业或国家级的企业创 新平台 6 分，省级企业创新平台 4 分，市 级企业创新平台 2 分	6
5	企业认可度	企业给予 年薪	依据企业所给予的年薪 评价创新人才的能力	60 万以上（8 分）、40-60 万（4 分）、 20-40（2 分）、20 万以下（1 分）	8

<sup>1</sup> 注：（1）第 7 项世界 500 强企业、中国 500 强企业以及民营企业 500 强企业以公认的权威的年度榜单确  
定；（2）第 9 项企业新产品数量以纳入相关主管部门登记管理的企业新产品为准；（3）对于达到宁波人才  
发展新政策（甬党发【2015】29 号文件）附件中标准的，可直接认定为相应层次的人才。



序号	一级指标	二级指标	指标说明	评价方法	指标赋分
6		任职企业研发部门职务	在企业研发部门担任的职务岗位等级	担任企业研发部门负责人（6分），担任企业研发技术骨干（4分），超过5年加2分	8
7		曾任职企业规模	曾经担任过研发部门负责人的企业规模层次	曾经或者目前担任世界500强企业研发部门负责人（15分），担任我国500强企业研发部门负责人（10分），担任我国民营500强企业或国家高新技术企业研发部门负责人（8分），担任规上企业研发部门负责人（6分），担任其他企业研发部门负责人（4分）	15
8		企业研发投入力量	企业给予研发创新人才的支持力度	以全市企业R&D支出占企业主营业务收入比重为基准，基础分为5分，所在企业研发费比重比基准比例高0.2个百分点的加1分，低0.2个百分点的减1分，最高加3分	8
9	创新成果	开发新产品数量	人才主持开发的企业新产品数量	主持开发的企业新产品数量超过5件（8分）、3-5件（6分）、1-2件（3分）	8
10		专利授权获得情况	人才在企业期间获得的发明专利、实用新型专利授权情况	发明专利每获得1项积5分，多人共有专利的，发明人所得分数按5/（人数+1）计算，如为第一专利人的，加计一份平均分，即得分再“乘以2”，最高可得15分实用新型获得1项积2分多人共有专利的，发明人所得分数按2/（人数+1）计算，如为第一专利人的，加计一份平均分，即得分再“乘以2”，最高可得5分	20
11		科技成果转化效果	人才创新成果产业化情况	人才创新成果实现产业化，并实现产品销售额度达到5000万元以上（10分），2000万以上-5000以下（5分），500万以上-2000万元以下（3分），500万以下（1分）	10
12		创新成果获奖情况	人才创新成果获得奖励等次	主持的企业创新成果获得国家级奖励（5分）、获得省级奖励（3分）、获得市级奖励（1分）	5

## （二）企业技能人才评价指标体系

企业技能人才是在生产、服务等领域内，具备精湛专业技能、在关键环节发挥作用、能解决生产操作难题的一线人员。企业技能人才评价改革创新，重点在于建立更加符合企业实际需求，能够打破企业技能人才成长“天花板”的评价体系。将技能人才与宁波目前人才分类有机统一，发挥企业在技能人才评价中的主体作用，让企业认为亟需有用的技能人才能够享受相应的人才政策扶持，从而为

宁波企业吸引和留住核心技能人才提供有力支撑。在具体指标设置上,建议分为 3 个一级指标以及 10 个二级指标。一级指标包括技能素质、企业认可度、技能成就,通过综合化市场化的评价指标,为企业技能人才评价提供可参考的依据(详见表 3)。

表 3 宁波企业技能人才评价指标体系<sup>2</sup>

序号	一级指标	二级指标	指标说明	评价方法	指标赋分
1	技能素质	职业资格	当前的职业资格	分为初级(1分)、中级(3分)、高级(5分)	5
2		从业时间	从事特定技术工种的实践	分为3年以下(1分)、3-5年(3分)、5年以上(5分)	5
3		技能人才紧缺度	根据宁波产业技能人才供求指数	以宁波产业技能人才供求状况平均值(5分)为基础,得5分,每低1个等级则加1分,加分不超过5分	10
4		职业道德	责任心、敬业心、团队精神、刻苦精神等	根据对人才职业道德的评价分别赋分	3
5	企业认可度	企业给予年薪	依据企业所给予的年薪评价技能人才的能力以及对企业的重要性	20万以上(20分)、10-20万(15分)、10万以下(10分)	20
6		企业给予荣誉	在企业获得优秀员工或先进工作者类似荣誉	近5年获得企业优秀员工或先进工作者荣誉3次以上(4分)、获得2次(2分)、获得1次(1分)	4
7	技能成就	创新的产品工艺数量	为主创新的产品工艺	为主创新的企业新产品新工艺数量超过3件(10分)、2件(6分)、1件(3分)	10
8		专利授权获得情况	人才在企业期间获得的发明专利、实用新型专利获得授权情况	发明专利每获得1项积5分,多人共有专利的,发明人所得分数按 $5/(人数+1)$ 计算,如为第一专利人的,加计一份平均分,即得分再“乘以2”,最高可得15分 实用新型获得1项积2分多人共有专利的,发明人所得分数按 $2/(人数+1)$ 计算,如为第一专利人的,加计一份平均分,即得分再“乘以2”,最高可得5分	20
9		技能获奖情况	人才参加各类技能竞赛获奖情况	根据人才参加的国家一、二类职业技能大赛获奖情况评定得分,获得国家级技能大赛前3名的,得15分,4-6名的,得10分,获得省级技能大赛前3名的,得10分,4-6名的,得5分,获得市级前三名的得5分,获得市级竞赛4-6名的,得3分	15

<sup>2</sup> 注:(1)第8项企业新产品数量以纳入相关主管部门登记管理的企业新产品为准;(2)对于达到宁波人才发展新政策(甬党发【2015】29号文件)附件中标准的,可直接认定为相应层次的人才。

序号	一级指标	二级指标	指标说明	评价方法	指标赋分
10		获得技能类荣誉称号	根据人才获得的荣誉称号	近 5 年, 获得国家级荣誉称号 (8 分), 获得省级荣誉称号 (6 分), 获得市级荣誉称号 (4 分)	8

### (三) 宁波企业经营管理人才评价指标

企业经营管理类人才是指在企业从事经营管理的人才。一级指标分为个人素质、从业经验、管理能力和经营业绩四个方面。个人素质侧重于考察企业高管的潜质, 包括学历、职称和职业道德三个二级指标; 从业经验的二级指标包括从业年限、任职企业的最大规模、最高职位及年限; 管理能力侧重于考察企业高管的显质, 包括领导力、创造力和执行力三个二级指标; 经营业绩主要考察所在企业的运营业绩, 包括企业净资产收益率、企业年收入增长率和职工满意度三个二级指标 (详见表 4)。

表 4 宁波企业经营管理人才评价指标体系

序号	一级指标	二级指标	指标说明	评价方法	指标赋分
1	个人素质	学历	最高学历水平	分为本科及以下 (1 分)、硕士 (2 分)、博士 (3 分)	3
2		职称	当前的职称	分为初级 (1 分)、中级 (2 分)、高级 (3 分)	3
3		职业道德	有无违法违规记录	基础分为 4 分有违法违规记录, 则该项不得分; 有相关奖励, 市级奖励每项加 0.5 分; 省级奖励每项加 1 分; 国家级及以上奖励每项加 2 分; 最高加 4 分	8
4	从业经验	从业年限	担任中层以上管理岗位的工作年限, 依据个人档案中的履历确定	5 年以下 (2 分); 6-10 年 (4 分); 11-15 年 (6 分); 16 年以上 (8 分)	8
5		任职企业最大规模	任职中层以上管理岗位企业的最大规模	依据工信部《企业规模划分标准》(工信部联企业〔2011〕300 号) 标准) 大型及以上企业 8 分; 中型企业 6 分; 小型企业 4 分; 微型企业 2 分	8
6		最高职位及年限	所担任的最高职位及年限	董事长、总经理 (8 分); 副总经理 (财务总监) 及以上 (6 分); 其他高管岗位 (4 分) 以上职位任职年限超过 5 年的, 每超过 5 年加 1 分, 最高加 2 分	10
7	管理能力	领导力	领导水平、领导艺术、影响力、沟通能力	直接下属打分后计算均值, 分值为 0-8 分	8
8		创造力	创新能力、开拓能力	直接上级或者专家打分后计算均值, 分值为 0-8 分	8

序号	一级指标	二级指标	指标说明	评价方法	指标赋分
9		执行力	组织能力、管控能力、协调能力	直接上级或者专家打分后计算均值，分值为 0-8 分	8
10	经营业绩	企业净资产收益率	考察任职企业盈利能力任职超过三年的，计算所任职企业近三年净资产收益率均值；未满三年的，计算任职期间的净资产收益率均值	依据国家行业基准收益率计算企业净资产收益率为行业基准收益率的 100%，计 8 分；每增加 20%，加 1 分；每降低 10%，减 1 分净资产收益率为负值时，本项不得分，最高加 4 分	12
11		企业年收入增长率	考察企业近三年的规模任职超过三年的，计算所任职企业近三年收入增长率均值；未满三年的，计算任职期间的收入增长率均值	以近三年宁波市 GDP 增长率均值为基数等于基数则得 8 分，每降低 1%则减 1 分，每增加 1%加 1 分，最高加 8 分	16
12		获得报酬	考察现任职企业给予该经营管理人才的报酬	年薪 100 万以上的得 8 分；年薪 50-100 万的得 6 分；年薪 30-50 万的得 4 分；年薪 30 万以下的得 2 分	8

### 三、宁波市场化人才分类评价流程设计

根据人才分类评价的需求，建议对企业创新人才、企业技能人才、企业经营管理人才采取市场化的评价模式，保障人才评价规范化、程序化、公正化。

#### （一）评价组织

上述三类人才认定，采取自愿申报的原则，人才分类评审由市人才工作相关部门委托第三方评价机构实施，第三方评价机构应根据相应的人才分类组成评审专家库，定期开展人才分类评审，并根据需要调整相应人才划分的分数线，经评定为宁波市创客人才层次以上的人才，需至宁波市人社部门备案，并核发相应的人才证书，作为今后享受相应人才政策的依据。

#### （二）基本流程

评价程序包括个人申报、所在单位审查、第三方机构审核、人社部门备案，拔尖人才以上层次认定由市人才工作领导小组批准等。

（1）个人申报。根据人才分类认定文件要求，由个人向第三方评价机构申报，填写全市相应的人才评价认定申请表，同时提供必须的有效计分证明材料。

（2）所在单位初审。申报人所在企业根据评价认定有关规定，对所在单位申报人所提供的所有材料进行初审，符合要求的按规定出具证明文件；对不符合

要求的申报材料，应及时向申报人做出解释。

(3) 第三方评价机构评审。第三方机构根据人才的申请开展相应的人才分类评定工作，审核验证信息资料的真实性，并完善信息汇总机制，建立评审专家信息库，对于提出认定为拔尖人才以上层次的申请，邀请同领域的专家进行审核验证。同时，根据人才分类评定实施情况及时提出指标调整建议以及人才评审得分划分建议。

(4) 人社部门备案。对经评审认定的创客人才以上层次人才建立相应的资料后期整理备案工作，并按照相应的人才政策兑现人才奖励扶持。

(5) 市委人才工作领导小组审核。对经认定为拔尖人才层次以上申请相应人才奖励资助的，需经市人才工作领导小组审核。

(6) 公示与发证。对于经评审认定为创客人才以上层次的人才，由相关人才工作部门通过宁波“蔚蓝智谷网”、“东方党建网”、“宁波人社网”、“宁波人才网”、“宁波 3315 海外人才网”、宁波日报等媒体平台对人才认定人选进行公示。在规定的公示时限内，对于无异议或异议无效的人选，方可明确相应的人才认定，授予相应的人才认定证书，享受相应人才政策。

### (三) 评审专家库建设管理

#### 1. 评审专家队伍建设的原则

为保障宁波人才评价的科学性、有效性，要建立一支具有高端性、专业性、层次性特征明显的评审专家队伍。所谓高端性，是指专家个体和专家队伍整体水平能力在区域内、行业内达到顶级水平；所谓专业性，是指专家个体具有较强的专业性特点，对评审领域熟悉，并根据经济社会发展要求动态补充新增专业的专家成员；所谓层次性，是指根据三类人才评审认定要求，将专家分别划分为对应层次的专家队伍。

#### 2. 评审专家委员会的产生

评审专家委员会成员的产生必须在程序上严格，在方法上严谨。在程序方法上，专家评审委员会由市委人才办会同市人社部门，根据本次待评审认定的高层次人才的专业领域，设置评审专家的专业、领域、层次等要素，在专家数据库中随机逐个提取。同时，要及时与被选中的专家联系，告知评审时间、地点、要求。遇有不能准时出席评审活动的，应及时补充选取。

(原文刊登于《宁波经济(三江论坛)》2018 年第 12 期)

## 台州市企业技能人才自主评价工作情况调查

人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心 李京申 曾燕琳

北京英标人力资源网络技术开发有限公司 陈超美 林青

这是两年前的一次针对企业技能人才自主评价的调查。2014 年 7 月 2 日-3 日，我们与浙江省、台州市、临海市、三门县的人社局和职业技能鉴定中心的负责人以及来自星星集团、伟星集团、金龙电机、三变科技等企业单位的代表一起召开了座谈会，听取了地方负责人和企业代表的情况介绍，实地参观台州市伟星集团企业自主评价工作，对浙江省台州市企业技能人才评价工作的情况，特别是其开展的技能人才自主评价工作进行了深入调研。

### 一、基本情况

在台州市，高技能人才短缺现象一直存在。据不完全统计，目前台州市企业从业人员 250 万人，有技能劳动者约 60 万人，其中高技能人才有 10.79 万人，占技能劳动者的 17.98%。而按照国家规划，台州市是国家先进制造业中心，高技能人才的需求应高于技能劳动者总量的 28%。

台州市政府高度重视高技能人才企业自主评价工作，率先在浙江省出台了相关政策和评价体系，建立企业高技能人才自主评价体系。据统计 2013 年，台州市参与企业技能人才评价标准化体系建设的规模企业达到了 229 家，较 2012 年的 29 家实现了一次超常规的大跨越。2013 年，全市共组织数控车工、喷漆工等 71 个工种企业自主评价 24911 人次，其中高技能人才自主评价 18246 人次，获证 13611 人次，企业自主评价工作对高技能人才队伍建设的贡献率达到 61.6%，企业产能提高，人员流失率降低，台州市企业自主评价工作成效显著。

近年来，企业技能人才自主评价工作，已经成为台州市高技能人才队伍建设工作最强旋律。企业技能人才的壮大发展，越来越较好地发挥出承载和聚集人才的重要作用。

### 二、推进企业自主评价的主要做法

台州市各级领导高度重视台州市自主评价模式的推广工作，做好企业技能人才评价工作的宣传，强化政府机关的“五员”功能，做好企业自主评价的引导、服务工作，是台州市顺利开展企业技能人才自主评价工作的重要前提和保障。

### （一）各级政府高度重视，责任落实到人

各级政府高度重视高技能人才培养，始终将其作为人才工作的一项重要内容，摆在重要位置予以大力推进。强化领导，建立各级人员的目标责任制，有力的推动了企业自主评价工作健康快速发展。2011 年 12 月，台州市专门召开高技能人才工作会议，以市委、市政府名义表彰第二届“首席技师”50 名，为六家市第一批高技能人才培养示范基地和 10 家技能大师工作室进行授牌，并分别给予 20 万元和 3 万元的奖励。2013 年，市委、市政府将高技能人才培养和企业自主评价工作纳入对县（市、区）党委、政府年度经济社会发展目标责任制考核。各县（市、区）职业技能鉴定中心按照要求签订《台州市企业技能人才评价标准化体系建设责任书》，进一步明确工作目标，细化工作要求，落实工作责任。

### （二）出台各种激励政策，健全政策机制

台州市政府有关部门先后出台相应的政策、文件，明确了台州市企业自主评价工作的领导机构、工作目标、工作程序、保障措施，使企业自主评价工作的推进有坚实的政策保障，给参与企业自主评价工作的企业吃下了“定心丸”。台州市在全省范围内率先出台了《台州市高技能人才建设行动计划（2012-2015）》（台人才领〔2011〕7 号）、《关于企业人才优先开发战略实施意见》（台人才领〔2012〕8 号）、《台州市人民政府关于进一步完善就业惠民创业富民长效机制的若干意见》（台政发〔2012〕20 号）、《台州市人民政府办公室关于进一步加强校企合作促进职业教育持续快速发展的通知》（台政发〔2012〕168 号）等若干政策。

针对企业技能人才自主评价工作，专门出台了《关于成立台州市企业技能人才自主评价工作领导小组的通知》（台人社发〔2012〕202 号）、《台州市高技能人才企业评价和直接认定实施办法》（台人社发〔2012〕118 号）、《企业高技能人才评价工作方案》和《台州市企业高技能人才评价工作程序》等文件。在健全政策的同时，建立政府资金激励和企业内部激励的双重激励机制。对经过企业自主评价后获高级工、技师、高级技师资格证书的，分别给予所在企业每人次补贴 1300 元、1800 元和 2500 元；督促企业完善内部培训和职工教育经费提取制度，按照职工工资总额的 1.5%—2.5%提取并合理使用企业职工教育经费，职工教育经费的 70%以上应用于企业一线职工的教育和培训；以解决民营企业中普遍存在的“只用人，不愿育人”的错误偏见固有观念。

试点企业响应政府的宣传号召，在政府的扶植指导下，企业主要领导挂帅，建立相应的管理机构和执行机构，推进、协调企业技能人才评价工作，为使内部评价工作形成长效工作机制，许多企业根据自身情况，不断完善激励机制，将企业员工职业技能等级纳入薪酬制度之中，并在评优评先、职务晋级等方面优先考虑。企业自主评价考核的结果将成为企业集团培养、提干、待遇的重要指标。如在企业技能人才自主评价工作实施较好的双环传动、银轮股份、星星集团等企业，对取得高级工、技师职业资格者分别给予每月 300—500、500—800 元的高技能工作岗位补贴。有的企业还以与住房方案挂钩等，刺激、调动员工积极参加技能人才评价工作的热情。

**案例一：**中捷缝纫机股份有限公司，创建于 1994 年，总资产人民币 16 亿元，产品出口到中美、亚、非、欧洲等 100 多个国家和地区，是全球最大的工业缝纫机生产基地之一，是中国民营企业 500 强企业。为了搞好高技能人才评价工作，公司成立了由常务副总为主任、各中心、分公司经理为成员的评价委员会作为专项工作推进的领导机构，指派人力资源中心的培训主管专人负责项目的策划、组织、管控和服务。公司出台有《关于鼓励参加职业技能等级资格鉴定和专业技术职称评定的通知》等文件，规定取得高级工(国家职业资格三级)或初级/助理职称的补助 150 元/月，技师(国家职业资格二级)或中级职称的补助 200 元/月，取得高级技师(国家职业资格一级)或高级职称的补助 300 元/月，并与公司“中捷安居公寓”和“中捷专家公寓”的住房分配方案相衔接，极大地调动了员工学习的热情和钻研技能的积极性，大家在生产旺季挤时间参加学习、刻苦自学、相互讨论和交流，争先恐后、蔚然成风。

**案例二：**飞洲集团有限公司，是一家以专业生产高低压电力电缆为主营业务的集团化股份公司，在国内电线电缆行业中是产品品种最齐全的企业之一。为了提高集团员工钻研技术，参与考核的积极性，集团健全人才管理制度，将员工技能水平与岗位竞聘、人才选拔、工资晋升、职称评定、评优争先等结合起来，规定通过企业自主评价考核的员工将得到 200 元的补贴。人才管理制度的完善提高了员工钻研技能、参与考核的积极性，为企业自主评价工作的推进提供了有力保障。



### （三）强化政府部门的服务意识

最了解技能人才的还是企业本身，企业才是自主评价工作的主体。台州市人力社保局党组副书记、副局长李正瑞在 2012 年推进企业自主评价工作之初提出了政府部门的“五员”定位，突出强化了政府部门的服务意识。

一要做好“宣传员”，加强企业自主评价宣传工作，让更多的企业了解自主评价工作对于企业发展的深远意义，动员他们参与其中；

二要做好“信息员”，深入自主评价工作一线，找老总谈，找员工谈，掌握一手信息，了解自主评价工作中的要点和难点，为自主评价工作进一步发展提供信息支持；

三要做好“通讯员”，充当企业与企业之间的纽带，加强企业与企业之间的交流沟通，形成企业之间取长补短、互通有无的良好氛围；

四是做好“服务员”，切实做好企业自主评价服务工作，帮助企业解决困难，为企业提供更加及时有效的政策及技术支持；

五要做好“辅导员”，指导先进企业总结工作经验，通过先进企业的经验推广和成果展示，提高其他参与企业的工作积极性。

“五员”定位，为企业自主评价工作保驾护航，明确了政府部门在推进企业自主评价工作所扮演的角色，突出了企业的主体地位，使得推进自主评价工作服务到位而不越位，解决了企业的后顾之忧，使企业投入更多的精力到技能人才评价标准化体系建设之中。2013 年 8 月 13 日，全省企业技能人才评价工作现场会在台州临海召开，台州市伟星集团作为全省企业自主评价先进企业代表在会上介绍工作经验，展示工作成果，得到了吴顺江厅长的高度评价。在先进典型的示范引领下，全市企业开展技能人才自主评价工作的积极性不断提高。

台州市在企业自主评价工作中依旧坚持“一企一案”的方式，帮助各参与企业对推广的经验进行二次总结，从中提取具有普遍性的工作思路和方法，结合自身在企业自主评价工作中的实际需求和探索，形成富有鲜明企业印记的企业自主评价工作方案。

2013 年全面推进企业自主评价工作的初期，在台州市有关部门的主导推荐下，在全市范围内大力推广试点伟星集团等先进试点企业的示范效应，使全市规模以上企业看到了企业自主评价工作成功以后对企业发展的重要作用，极大的提

高了企业参与自主评价工作的积极性。试点企业在自主评价工作上的先进经验，让全市众多的参与企业少走了很多弯路。

为了企业自主评价工作在台州市落地生根，解决中小企业普遍认为现有的企业技能人才评价标准化体系建设门槛较高，无力负担建设初期较大投入问题，坚持政府主导，行业引导的原则，采取以点带面，发挥行业内龙头企业的作用，2013 年底由三门县人力社保部门组织，选取拥有众多中小企业，产业集中度较高岗位技能要求较高的三门铆钉行业作为首个自主评价试点行业，探索以行业协会为主体的企业自主评价体系。以行业协会为纽带，将各个行业的中小企业组合成一个整体，分享企业自主评价工作带来的高技能人才红利。

### 三、政府定位清晰，引导企业有序开展技能人才评价工作

企业技能人才成长于企业、服务于企业，企业才是技能人才自主评价工作的主体。台州市在推进企业自主评价工作过程中充分认识到这一点，明确政府部门在企业自主评价工作过程中的“辅导员”地位，一手抓服务，抓质量，一手放权力，放限制，杜绝出现“外行”指挥“内行”的错误，充分发挥企业的主体作用。有关主管人员积极参加省中心统一组织的企业技能人才标准化体系培训，深入自主评价工作一线，加强企业与企业之间的交流沟通，为企业自主评价工作进一步发展提供信息支持，帮助、指导企业推进企业自主评价工作。

首先，指导企业成立由企业负责人牵头的企业内评价管理机构，制定人才培养与评价规章制度保障激励措施；建立执行机构，建立专业人员队伍。

第二，在国家职业技能标准的统一框架下，指导企业编写相应的工种、不同等级岗位的设置条件，完善岗位标准和相应的培训教材；

第三，考核方式上，充分发挥企业的主体作用，根据企业自身生产经营现实需要，采用贴近生产任务需要、贴近工作岗位要求，贴近工种操作实际，对职工执行操作规程、解决生产问题、完成工作任务和技术攻关等能力进行考核，既考核出职工的实际操作水平，又与企业生产实际、技术攻关紧密结合。

第四，引导企业按照要求组织员工培训，审核业绩材料，根据标准组织考核评价工作，为考核评定提供符合条件的场地和设施设备及检测仪器。使企业形成了评价方案制定与申报、资格初选与申报、培训与考评、专家评审、结果公示与报批等五大规范工作程序。逐步建立集“培、评、用、奖”于一体的高技能人才

评价体系。

**比如：**三变科技股份有限公司的前身是浙江省三门变压器厂，创建于 1968 年 10 月，输变电行业的上市公司。三变科技领导重视企业自主评价工作，公司总经理亲自担任技能鉴定会主任，技术、专业、工艺、质量专业人员组成委员会专家团。作为浙江省和台州市高技能人才企业评价工作试点单位，2012 年企业自主评价工作全面开展以来更是成为标杆单位。负责开展变压器绕线工、变压器装配工、变压器铁芯制造工、变压器试验工、干式变制造工、开关柜接线装配工等 6 个特有工种培训与自主评价工作。

推行企业技能人才自主评价工作中，在政府的指导扶持下，始终坚持以国家职业标准为依据，以工作实绩论英雄的导向，不断完善评价内容和评价程序，严把理论、操作、综合三关。

#### **自主评价工作主要有以下六个步骤：**

1. 企业内部评价工作方案的策划与申报。拟写《三变科技公司关于开展企业技师内部评价的工作方案》，明确申报工种、申报条件、申报程序，评价的要素、权重等，并向台州市劳动部门提交《关于申请开展高技能人才企业内部评价工作的请示》，取得台州市劳动部门同意的批复。

2. 资格初选与评审申报。由公司人力资源部门按国家职业资格鉴定标准统计符合技师评审条件人员，交申报人员所在部门进行初审，根据本公司特点，以工作业绩的相关数据记录为准确定申报条件，补充明确一些资格审查要素，（近三年产量不到班组平均工时的 80%的，或近年来发生较大质量、安全事故），资格审查否决；技能大赛获奖或技能突出的员工破格申报。

3. 培训与考评。人力资源部门制定了整体的培训计划及进度要求，聘任六大分工种培训负责人，制定培训计划，组织编写技师培训教材，专门针对公司各工序的实际情况，如作业指导书、工序安全因素、岗位的 6S 要求、典型产品图纸的读图识图、对应设备的使用与维护规程等等，分工种展开理论、实践的培训。组织技能鉴定委员会相关专家拟定理论试题和实作考评鉴定标准，并送县、市劳动部门审核通过。

4. 内部评价环节。由人力资源部门统计申报人员近三年来工作表现情况，包括该员工在产量、质量、工艺、安全、设备、出勤及劳动纪律、绩效考核、奖惩

表现等多方面量化的考评信息，交由各部门主管结合员工自我申报情况，按《浙江省技师考评工作业绩考核评分表》进行打分评价，分管副总进行审核评分，人事部门组织专业人员核对确认。

5. 专家评审。根据培训考核结果及各工种实际情况，为保证评审质量，经公司核准对各工种技师资格通过比例及分工种指标事先作了框定（合格率 50%）。第一轮由生产副总、总工、质量/工艺部门主管、分工种培训负责人、其他专业人员组成的各专业小组无记名投票表决，以过半数的得票高者取核定指标人数。第二轮则由评审会全体评委的无记名投票，过三分之二票数者为通过。

6. 结果公示、报批。对评审投票通过技师资格的人员在公司内公示一周，接受员工反馈和监督，无异议的向县、市劳动部门正式申报。企业自主评价工作流程规范严谨，内部人才管理、薪酬激励制度保障完备；基于企业实际情况的理论、实作测试，结合专业技术的自我申报，再加上基于平时考评信息的累积，通过企业自主评价产生的技师人员在公司里有较高的认同度。其中，技术工人参加鉴定比例 67%，高技能人才占技能劳动者的 27%。

#### 四、严把自主评价质量关，做好自主评价服务工作

质量是职业技能鉴定工作的生命线，自主评价模式把充分自主权交给了企业，但评价督导管理是企业自主评价的关键环节。台州市相关管理部门相继制定出台《企业高技能人才评价和直接认定实施办法》和《自主评价工作流程》等制度规章文件，对企业高技能人才评价程序、直接认定办法、评价标准等做出具体规定；规范由企业提供内部评价工作方案，明确申报工种、申报条件、申报程序、评价要素、权重等工作流程；对主管部门审核企业提交的评价工作程序、工作方案和申报表等管理服务工作进行细化。帮助企业解决困难，为企业提供更加及时有效的政策及技术支持；切实做好企业自主评价服务工作。

近年来，台州市针对本地实际，成立评价管理机构，由市、县两级人力社保部门业务骨干及企业技术专家组成技能鉴定委员会。其中，委员会主任由企业负责人担任，突出企业的主体作用。坚持国家职业技能标准与生产岗位实际要求相衔接、职业能力考核与工作业绩评定相联系、企业自主评价与社会（行业）认可相结合的原则，整个评价标准化体系以岗位职业能力为导向，以工作业绩为重点，注重职业道德和职业知识水平，符合企业实际需要，真实反映技能人才的业务水

平。指导公司自主编写特有工种各个等级的岗位设置条件、培训教材和技能鉴定标准等。创新内部评价模式，指导企业完善内部评价工作方案的各个步骤环节。

在企业组织自主评价过程中，对企业技能人才评价理论试题进行审核，确保试题的规范性和有效性；采取现场作业评定法、产品抽样评定法、模拟、仿真操作评定法和典型工件加工评定法等考核方式，全程跟控操作过程；派遣质量督导人员对考评工作进行现场督导。确保理论考试、实操技能考核、综合评价等关键环节评价质量。对条件符合的企业建立年度检查机制，在部分试点企业建立企业鉴定工作评审检查制度，要求将高技能人才培养评价列入企业发展的总体规划。确保评价工作实实在在。

（原文刊登于《中国培训》2017 年第 09 期、第 11 期）

# 以技能人才自主评价为载体开拓员工职业发展新路径

## —— 杭州市燃气集团培训管理体系的建设实践研究

杭州市燃气集团有限公司

黄李强 杨卫

### 一、前言

燃气企业由于其行业的特殊性，员工培训一直是各企业管理工作的一项重要内容。燃气行业培训链的全球化，制造型企业盈利困难加剧，同时随着中国人口红利的逐步缩减，劳动力短缺，特别是有一定素质的劳动力短缺的状况将逐渐露出水面。在外部竞争环境加剧以及内部人员流动的双重夹击下，越来越多的燃气企业认识到加强一线员工的培训将是破解这些难题的利器。对于欧美的一些跨国燃气企业来说，建立和优化原本相对薄弱的工厂的培训体系已成为一种趋势。国内的燃气企业同样也不例外。

杭燃集团伴随着城市的建设与发展经历了十几年的成长与壮大，逐渐形成了一支有一定素质和一定经验的从业队伍。作为浙江省燃气行业的龙头企业，杭燃集团一贯重视员工的培训工作。三级安全教育、各种岗位培训等作为集团公司的长期任务始终不懈地进行着，从集团领导到中层干部，从管理人员到一线工人每年都要接受各类相关的岗位培训、适应性培训和提高培训。各类培训活动使集团员工的整体素质得到提高，同时，也对燃气行业职工培训起到了重要示范作用。

近年来，杭燃集团工业总产值和燃气用户数持续攀升（见图 1，图 2），2011 年公司跨入杭州市上规模工业大企业 46 强之列，2007 年~2012 年连续 6 年获全国“安康杯”竞赛优胜企业，2012 年获全国“安康杯”竞赛示范企业、全国建设系统文明行业示范企业，2014 年获得浙江省五一劳动奖状。这与集团长年对员工培训的重视密不可分。

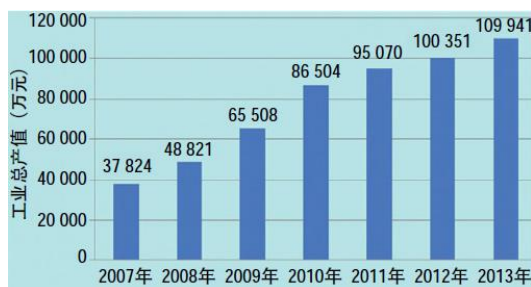


图 1 2007-2013 年杭燃集团工业总产值情况统计表

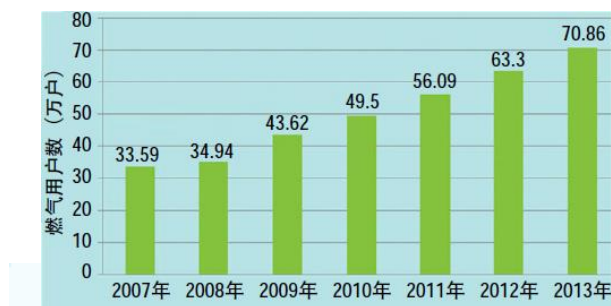


图 2 2007-2013 年杭燃集团燃气用户数情况统计表

杭燃集团的员工培训之路并不一直都是一帆风顺。相对于其他行业企业，集团员工培训也存在过培训内容缺乏计划性和系统性，培训标准不明确，培训教材和大纲不规范，师资力量缺乏等一系列问题。随着知识经济和网络时代的到来，杭燃集团要想在未来市场竞争中立于不败之地，员工培训工作必须迈上新台阶，建立新型的培训管理体系，优化配置培训资源，规范培训模式，使职业培训更加科学化、系统化、标准化。为了规范集团经营管理，提升企业服务水平及质量，加强燃气安全生产管理和人才培养及员工队伍建设，2009 年底，杭燃集团成立了省内首家面向燃气行业从业人员培训和教学基地——杭州市燃气集团有限公司培训中心。培训中心自成立以来始终贯彻“学以致用，全员培训、因材施教、讲求实效”的原则，不断加强内部管理，强化师资力量培育和管理，丰富教育培训项目和内容，坚持培训理念创新、方法创新、内容创新，通过 4 年来的不懈努力，目前已初步建立起有效合理的培训体系，成为一个理论与实际相结合、全员参与、辐射业内同行的教学平台，为集团的持续发展提供了有力的保障。2013 年 10 月杭燃集团被评为全国燃气行业职业教育先进单位。

本研究以现代企业员工培训的相关理论作为主要依据，“以人才自主评价标准化为载体，努力开拓员工职业发展新路径”为主要视角，对杭燃集团培训管理体系建设实践的主要经验进行分析总结，并尝试提出下一步集团培训管理体系建设的努力方向。

## 二、杭燃集团培训管理体系建设的理论基础

培训，实质上是被培训人员的一种学习过程。许多年来，心理学界对人类的学习规律进行了大量的研究，提出了很多理论。将这些成果运用到人员培训的实践工作中，可以对人员的心理状况做出分析，并探索与总结出人员学习的特点及规律，无论是对提高培训的被重视程度，还是提高培训效益以及增强培训效果，

均具有非常重要的意义。

### （一）学习理论

早期的学习理论关注的仅仅是个体的学习行为，关于个体的学习理论有 3 种：行为主义、认知主义和人本主义。行为主义认为学习就是一个不断对刺激产生相应反应的过程，因此学习的产生就是一个不断强化所希望的结果的过程，行为主义关注点在于人们的行动而非人们的思想。而认知主义则认为人的思考对于学习过程以及学习效果都非常重要，关注人们对信息的接收、组织与处理，并且认为人们基本是根据以前的知识与经验去构建自己的认识。伴随着人力资源管理的逐步发展，学习理论渐渐从个人层次提高到组织层次，于是出现了组织学习和学习型组织的相关理论。组织学习是一个组织成为学习型组织的必要条件，组织学习是将组织作为学习的主体来看待的。

学习型组织则是把学习者与工作两者系统并持续地结合起来，以支持组织在个人、工作团队和整个组织系统 3 个不同层次上的涵义，它是一种灵活、充满创造力、不断自我学习与更新、不断适应变化的组织管理模式，通过组织成员们内心的充实与生命的领悟来达到创建学习型组织的目的。

### （二）人力资本理论

许多组织存在和发展的基础是取得经济效益，我们可以依据经济学原理对人力资源的投入与产出进行分析。人作为一种特殊的资本，其所具备的知识、技能与经验能够提高生产率从而带来经济价值。在目前竞争激烈与高速发展的商业环境里，许多组织都面临资源短缺的问题，有限的资源总是流向收益更高的领域。人力资源培训活动必须能够证明它对组织的经济贡献才会获得它所需要的资源。

### （三）绩效理论

影响绩效提升有几个方面的因素：激励、奖励和结果、绩效的标准和反馈、个人的能力、期望、雇员对组织的看法、动机、技能和知识等，正确运用绩效理论对促进提升培训的效果具有非常重要的意义。

### （四）系统理论

系统理论认为，一个系统应该是开放的，系统各部分相互依存并作用，各部分都应系统的整体目标做贡献。以系统论观点来看人力资源培训，培训就是整个组织系统中的一部分而非组织中孤立的一个事件，所以在进行人力资源培训时，



不但需要考虑组织系统对培训的影响,还应考虑培训对实现组织战略所做到的贡献。

学习理论、人力资本理论、绩效理论和系统理论构成了企业人力资源培训的基础,对提高企业培训效率、增加培训效果有着根本的指导作用。

### 三、杭燃集团培训管理体系的建设实践经验分析

#### (一) 积极构建科学系统化的培训管理体系

国内的培训体系大部分是借鉴国外的培训理论和方法,员工培训体系建立在培训基础上,是为保证培训工作顺利进行,以管理培训活动为目标的一个系统机制。彭剑锋指出,培训体系是基于战略的职业生涯规划,涵盖了制度层、资源层、运营层 3 个层面,经过培训需求分析、培训计划制定、培训活动组织实施以及培训效果评估 4 大程序步骤的完整开发系统。叶凤吉等则提出,基于企业发展战略需求的现代培训体系,由培训目标和战略体系、员工职业生涯管理体系、培训组织体系、培训制度体系、培训流程体系、培训保障支持体系等方面组成。石金涛认为培训管理系统包括 3 个部分:培训管理体系、培训课程体系、培训实施体系。

杭燃集团在综合各类培训理论优势的基础上,构建了科学化一体化的专业培训管理体系(见图 3,图 4)。并补充制定了公司《培训管理制度》和《内部培训师管理办法》,进一步提升了培训管理体系的可操作性,为培训工作的顺利开展提供了制度保证。

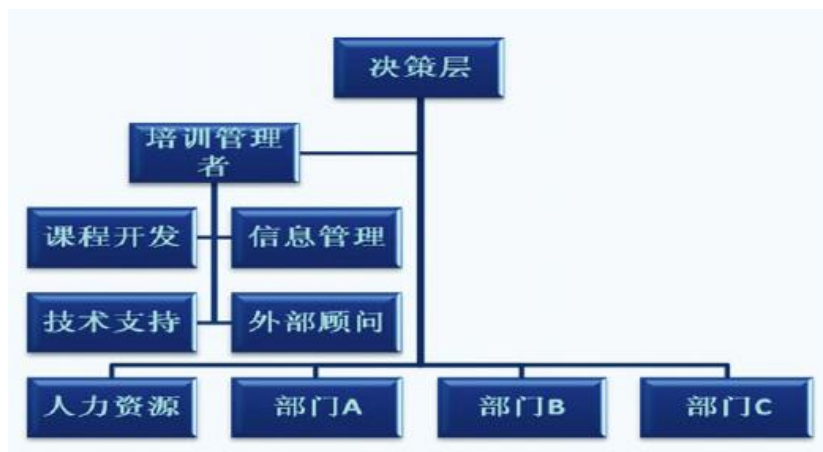


图 3 杭燃集团培训管理体系建设框架图

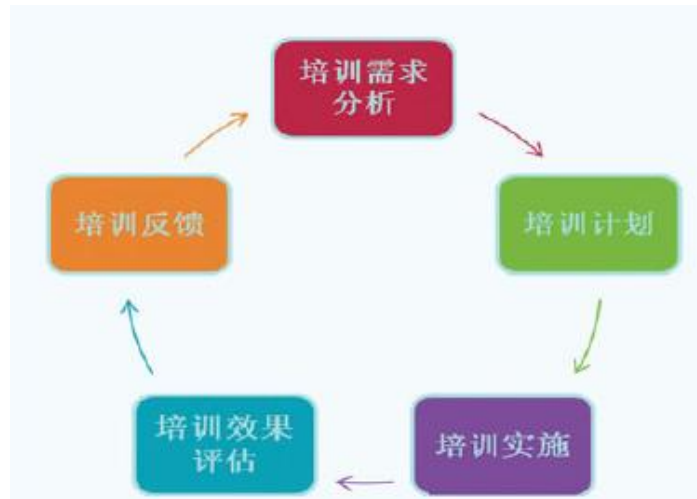


图 4 杭燃集团培训管理体系流程图

培训中心通过加强培训需求调查和培训后绩效评估，整合培训资源，明确中心人员职责分工，建立公司培训工作联系网络，同时强化培训项目的组织管理工作。

课程开发是确保培训针对性和适用性的重要环节。课程设置的原则是先抓重点、以点带面，主要是依据公司年度工作目标和各部门对培训工作的期望值，确定培训课程的设置重点。目前，课程开发和设置主要分管理类和技能操作类两大类。自主开发的课程包括职业道德、燃气条例解读、经营管理、办公软件应用和管网施工、输配运行、场站储备和营业服务等 20 余门课程。通过开设企业文化和职业道德操守等公共课程，增强员工对公司的认同感，提高公司对员工的凝聚力。除了自主开发各类专业课程外，还重点引进先进管理理念和尖端技术课程，特别是与美国燃气技术研究院加强合作，培养公司技术型管理人才。同时，为了正确引导青年员工的健康成长，培训中心加强与团委、工会合作，积极鼓励青年员工参加各类培训。制订了“五年百人培养计划”，已于 2012 年 9 月正式实施，通过浙江大学订制课程的学习和实践工作锻炼，使之成为复合型专业技术管理人才。提升集团公司可持续发展的核心竞争力。

## （二）勇于探索技能人才自主评价的新型培训机制

加强企业技能人才队伍建设，是增强企业核心竞争力、推动产业转型升级和提升企业创新能力的内在需求，是加快产业结构调整的有效手段，是深入实施强国战略和科教兴国战略、建设人力资源强国的重要内容。为解决社会化职业技能等级评价体系不能满足燃气行业技能人才发展的需求，同时为学历较低年龄偏大

的一线员工开辟职业生涯发展通道，杭燃集团培训中心根据燃气行业的特性，以杭燃集团员工的职业能力和工作业绩为导向，开始探索编制内部岗位职业等级标准及教材、题库及考核方案，逐渐形成 3 大工种、5 个等级的技能人才自主培训与考评体系（见图 5）。2013 年，公司下发了《公司职业技能等级考评管理办法（试行）》和《公司职业技能等级标准（试行）》，同时得到了杭州市劳动局职业技能鉴定中心的认可与支持，开展了系列燃气职业技能等级教学与考评工作。迄今为止，已经有 39 名初级工、65 名中级工取得燃气职业技能资格证书，46 名员工已通过高级工技能等级考核，9 名员工已通过技师技能等级考核。杭燃集团技能人才自主评价标准化体系，切合公司经营与发展中用人的角度，通过燃气职业技能人才多元化评价方式，自主地评价和培育燃气行业高技能人才，从根本上解决了社会化评价体系不能满足燃气产业技能人才发展需要的问题，同时也为燃气行业技能型员工的职业发开展辟了一条全新的路径。



图 5 杭燃集团技能人才自主培训与考评体系的培训范围与等级划分

杭燃集团技能人才自主评价标准化体系，是以燃气岗位职业标准为基础，以公司技能人才能力建设为核心，对员工的职业能力、工作业绩、职业道德等内容进行综合评价。通过推行自主的育才机制，将岗位职业能力培养与职业资格证书、专项能力证书相衔接；通过申报国家职业资格证书，争取国家职业资格体系中的政策优惠，享受国家对高技能人才政策的财政补贴。与社会化职业技能鉴定相比，杭燃集团技能人才自主评价标准化体系主要有三方面特征：一是考核方式更贴切公司建设、经营和服务需要、贴近岗位要求、贴近员工能力素质提高；二是评价标准以工作能力为导向，以开发高技能人才为核心，更多注重职业道德、突出能

力业绩、强调技能应用、体现团队合作，同时为工作一线的学历较低年龄偏大的员工开辟职业生涯发展通道；三是评价对象以公司中、高技能人才为主，进一步推进技师和高级技师队伍的建设。

### （三）严格推行技能操作员工持证上岗制度和资质复训制度

为保证公司操作岗位各序列的工种质量，有效落实对各利益相关方燃气从业人员的培训与考核，公司于 2010 年针对技能操作员工推行持《内部上岗证》上岗制度和每年资质复训制度。

结合持证上岗要求，培训中心在每年规划各项技能类岗位复训项目前，都认真进行摸底调查和培训方案策划，制订详实有效的学习计划，并在培训过程中努力营造学习氛围，提高培训的实效性；针对不同的培训课程采取最适合的方式方法，如角色互换、案例讨论与互动、课堂讲授、标杆人物的介绍等，以达到最佳的培训效果。

在专业知识培训和岗位技能教学过程中，杭燃集团坚持把质量放在首位，通过精心编制教程、严肃学风、严把纪律，严格考评，确保专业技能培训真正达到实效。

目前，公司操作技能类岗位员工持证上岗率已达到 98% 以上。通过推行持证上岗和资质复训制度，技能员工的职业技能、安全意识和综合素养得到了明显提升。自中心成立后，每年都组织公司所属各单位以及利益相关方燃气户内外安装工、抢修工、巡检工等操作技能专业取证培训和资质复训。

### （四）主动确立与职业院校合作模式，实现技能员工培养零距离对接

当前在高等院校的教育中燃气专业还没有成为学校课程体系中的重要内容，适应燃气行业发展的教育培训资源分散在各企业的技术或培训部门，燃气专业教育培训没有形成师资资源共享的学院为主体的教育培训基地。燃气行业人力资源开发的教育培训环境需要得到进一步优化和改善。

为了更好地将新时代的科学文化知识引入到培训教学中，杭燃集团积极主动地与大专院校沟通联系，聘请燃气相关专业的教授授课，不断以新知识和新理念，探索培训工作新思维和新内容，院校合作模式得到了集团公司和省内同行的普遍认可。培训中心自 2013 年起开始与杭州职业技术学院合作，开启了燃气课程植入院校开班办学新模式，在杭州职业技术学院开设了“燃气班”，编制了《杭职

院燃气知识教材》。2013 年，共有 120 名学生参加了为期 100 课时的燃气专业课程学习，取得了相应的学分。经选拔 20 名学生已进入公司成为技能型员工。2014 年又有 100 余名学生踊跃报名参加“燃气班”学习。

“燃气班”的开设，确定了与职业院校“订单式培养”的合作模式，实现了公司与大专院校“零距离对接”的目标，为即将步入社会融入企业的在校生注入了活力和信心，为公司技能型人才需求多了条定向培养的新渠道，为杭燃集团更好更快地发展提供了可靠的人力支持。

培训中心积极创造“自强、包容、共赢”为导向的社会效益，立足新形势下人力资源的可持续发展，提升大学生创业就业环境，引导和带领待就业大学生通过创业见习训练实现就业。积极全面落实杭州市大学生企业实习工作方案。近几年，已成功地为 118 名应届毕业大学生，通过杭燃培训基地的见习实训步入了人生第一个工作岗位。

#### 四、杭燃集团未来职业培训发展的方向和目标

##### （一）进一步形成科学完整、服务企业战略发展的职业培训体系

当前，杭燃集团已经认识到了职业培训的重要性，逐步加大职业培训的投入。目前培训中心所开展的大部分教育培训活动仍局限于企业内部上岗和转岗培训、各类岗位适应性培训、职业技术等级培训以及专业技术人员的继续教育。这些培训为企业实现良好运营提供了足够的人力资本支持。但是，这些培训尚不能充分地站在企业发展战略高度为企业人才培养和发展提供整体提升方案，培训内容的科学性，培训内容之间的完整性尚有待进一步加强。未来，杭燃集团要努力形成有特色的课程体系、专业的师资体系、实用的教材体系和完善的培训管理体系所组成的科学完整的教育培训体系，使得培训不仅可以彰显燃气行业技能员工自主培训与评价的特色，更能以时代性和创新性为使命服务整个燃气行业的转型升级与发展。

##### （二）以员工的职业生涯设计作为培训开发的重要目的

职业生涯规划，也称职业生涯设计，是指个人与组织相结合，对一个人的职业生涯的主客观条件进行测定、分析和总结的基础上，对自己的兴趣、爱好、能力和特点进行综合分析并权衡，结合目前社会环境特点，根据自己的职业倾向，确定最佳的职业奋斗目标，并为实现这一目标而做出行之有效的安排。

职业生涯规划对员工有重要的意义,它能够塑造清新充实的自我,准确评价个人特点和强项。评估个人目标和现状的差距,准确定位职业方向,重新认识自身的价值并使其增值,发现职业机遇,增强职业竞争力,将个人、事业与家庭联系起来。企业组织越来越多地注重员工职业生涯规划,借以指导员工形成与企业发展战略相一致的较为现实的职业目标,并为这一目标的实现提供帮助和机会。所以,要实现企业和员工的双赢,杭燃集团必须引导和帮助员工做好其职业发展规划。通过培训设计帮助员工做好未来的职业生涯规划,让员工走上通往未来的“光辉之路”。

结合企业员工培训设计,杭燃集团未来员工职业生涯管理包括以下步骤:

① 职业通道管理。杭燃集团根据公司业务、人员配置的实际情况,建立起四大职业发展通道,涉及管理岗位、专业技术岗位、职员岗位和操作岗位,使具有不同能力、不同职业兴趣的员工都可以找到合适自己的上升空间。公司应该明确不同职系的晋升评估政策、管理办法以及职系中不同级别与收入的对应关系,给予员工不断上升的勇气与可能。

② 职业生涯设计。企业可以设置相关测评工具,对每个员工进行个人特长、技能评估与职业倾向方面的调查,帮助员工依据自己的真实情况,如职业兴趣、技能、资质和个人背景等情况明确职业发展的意向、设立未来的职业目标及制订发展计划表。

③ 职业培训。包括培训和业务指导制度。培训应结合员工职业发展目标,为员工提供在职或脱产的培训并鼓励员工进行自我培训。业务指导制度是一种帮带的方式,让富有经验、生产率较高的资深员工担任导师,为经验较缺乏的员工提供业务指导帮助。业务指导关系不仅对被指导者有利,同时也可以提高指导者的持续发展的能力,使他们共同进步。

④ 检查评估。公司应定期检查职业生涯管理制度的执行情况,还要对员工进行能力及绩效的评估,分析员工是否达到或超出目前岗位的资格要求,距离下一步职业目标的差距等,从而为下一步的发展提供依据。

⑤ 反馈修正。当阶段性的检查评估结束后,向员工反馈相应的评估结果,根据评估结果,分析员工前进途中的问题和差距,并提出改进措施或者建议帮助员工调整未来发展的目标和方向。

(原文刊登于《城市燃气》2015年第1期)

## 手机人才时讯信息汇编

(2019 年 10 月)

宁波出台《万名国际运营人才引育专项行动工作方案》

**【2019-10-08】**近日，宁波召开全市实施“225”外贸双万亿行动动员大会，出台《万名国际运营人才引育专项行动工作方案》，以扩大国际运营人才总量，优化质量为目标，提出加大国际运营人才引进力度、加强国际运营人才培养力度、完善国际运营人才服务体系等三大任务，深入实施“3315 系列计划”，为宁波打造新型国际贸易中心提供智力支持。

相关链接：[http://swj.ningbo.gov.cn/art/2019/9/29/art\\_17307\\_3963036.html](http://swj.ningbo.gov.cn/art/2019/9/29/art_17307_3963036.html)

教育部办公厅等七部门发布《关于教育支持社会服务产业发展 提高紧缺人才培养培训质量的意见》

**【2019-10-09】**10 月 9 日，教育部办公厅等七部门发布《关于教育支持社会服务产业发展 提高紧缺人才培养培训质量的意见》，提出以职业教育为重点抓手，提高教育对社会服务产业提质扩容的支撑能力，加快建立健全家政、养老、育幼等紧缺领域人才培养培训体系。提出完善学科专业布局、重点扩大技术技能人才培养规模、支持从业人员学历提升、推动校企深度合作等 13 项任务措施。

相关链接：[http://www.gov.cn/xinwen/2019-10/09/content\\_5437395.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2019-10/09/content_5437395.htm)

杭州市发布《聘任制公务员招聘公告》

**【2019-10-10】**10 月 10 日，杭州市发布《聘任制公务员招聘公告》，首次开展聘任制公务员和市级机关特聘雇员招聘试点工作。招聘职位包括杭州市经信局产业发展总监等 5 名聘任制公务员、市委宣传部网络安全专员等 14 名市级机关特聘雇员。其目标是大力引进杭州市级机关单位急需的“高、精、尖、缺”人才，进一步畅通人才来源渠道，优化党政人才结构，重点解决各单位专业化要求高的重大改革攻坚任务。

相关链接：<https://mp.weixin.qq.com/s/QeBzphq76NwYO4poLs9w9A>

浙江省总工会等出台《关于印发浙江省“农民工学历与能力提升行动”实施意见的通知》

**【2019-10-11】**近日，浙江省总工会等四部门联合出台《关于印发浙江省“农民工学历与能力提升行动”实施意见的通知》，计划三年内由省总工会每年投入 1000 万，结合各级工会的资金配补，重点对 1 万名取得大专以上学历和近 2 万名获得高级工及以上技术等级证书的农民工提供资金帮助，免费开放学习课程为其提供实用技术技能培训，建设一支知识型、技能型、

创新型的产业工人队伍，助力浙江“两个高水平”建设。

相关链接：[https://mp.weixin.qq.com/s/P2Fhl7DjWSUsfreH\\_0Eflg](https://mp.weixin.qq.com/s/P2Fhl7DjWSUsfreH_0Eflg)

《台州市人才工作容错纠错机制实施办法（试行）》发布

【2019-10-12】近日，台州市发布了《人才工作容错纠错机制实施办法（试行）》，在坚持“三个区分开来”原则的指导下，针对人才（项目）申报和评选、政策兑现、职称评审等关键环节，首创建立容错正面清单和负面清单制度，以正负面清单形式对容错范畴进行合理界定，实行“申请—启动—核实—认定”全链式容错流程，取消人才工作者申请容错时限，开展全方位容错适用性探索。

相关链接：

[https://zj.zjol.com.cn/news.html?id=1305498&from\\_channel=52e5f902cf81d754a434fb50&from\\_groupmessage&isappinstalled=0](https://zj.zjol.com.cn/news.html?id=1305498&from_channel=52e5f902cf81d754a434fb50&from_groupmessage&isappinstalled=0)

丽水“人才·科技”峰会成功举办

【2019-10-14】近日，丽水市举办了以“创新引领、智汇丽水”为主题的 2019 丽水“人才·科技”峰会，通过项目路演、主旨论坛以及院士专家丽水行等活动，突出用好“创新引领”金钥匙，实现嘉宾层次、创新平台、人才和科技政策、人才项目、办会品牌“五个升级”，力争以人才集聚推动科技创新，以科技创新引领高质量绿色发展。这是丽水市第八次举办“人才·科技”峰会。

相关链接：<https://mp.weixin.qq.com/s/PwUqEw8Yi8gEvkPIQcIHvg>

《宁波市高技能人才直接认定暂行办法》出台

【2019-10-15】近日，宁波市出台《高技能人才直接认定暂行办法》，对为企业年创造直接经济效益在 50 万元、30 万元以上的技术改造、技术攻关等项目的主要参与者，或获得省市级以上相关技能荣誉，或相关等级竞赛获奖者等技能人才，经评审可直接授予技师或高级工职业资格证书。此举将打破唯学历唯资历的评价标准，更加侧重考察技能人才的业绩和贡献，激发技能人才活力。

相关链接：[http://rsj.ningbo.gov.cn/art/2019/10/9/art\\_7735\\_677.html](http://rsj.ningbo.gov.cn/art/2019/10/9/art_7735_677.html)

天津大学浙江绍兴研究院正式签约

【2019-10-16】近日，绍兴市政府与天津大学签署了共建天津大学浙江绍兴研究院战略合作协议，研究院正式落户上虞经济技术开发区。首批将建设“三中心一园”，即精细化工和先进材料研究中心、生物医药研究中心、化工安全环保研究与培训中心、产业孵化园。计划利



用 3 至 5 年时间，引进核心团队 15 个，培育和引进 15 名国家级杰出人才领衔的科研队伍，建成 2 至 3 个省部级创新平台。

相关链接：<https://mp.weixin.qq.com/s/D7QoFfwhF3gBx8zKYwmPKg>

第五届中国“互联网+”大学生创新创业大赛在杭州落幕

**【2019-10-17】**昨日，第五届中国“互联网+”大学生创新创业大赛颁奖晚会在浙江大学紫金港校区举行，浙江大学、浙江工业大学两所高校的 3 个团队包揽了这次的亚季军奖项。本届比赛共有来自全球五大洲 124 个国家和地区的 457 万名大学生、109 万个团队报名参赛，参赛项目和学生数接近前四届大赛的总和。

相关链接：<http://zj.sina.com.cn/news/2019-10-15/detail-iicezuev2361861.shtml>

浙江省修订《浙江省科学技术奖励办法》

**【2019-10-18】**近日，浙江省审议通过了新修订的《浙江省科学技术奖励办法》，规定浙江省科学技术奖每年评审一次，其中浙江科技大奖奖金每项 300 万元（不超过 2 项），自然科学奖、技术发明奖、科学技术进步奖等三大奖中，一等奖数量不超过 30 项（奖金 30 万元）、二等奖数量不超过 90 项（15 万元）、三等奖数量不超过 180 项（5 万元）。新设国际科学技术合作奖，每年授予人数和组织不超过 10 个。此外还对评审流程、评审组织管理、监督管理、法律责任等作了修订。

相关链接：[http://news.hangzhou.com.cn/zjnews/content/2019-10/17/content\\_7285848\\_0.htm](http://news.hangzhou.com.cn/zjnews/content/2019-10/17/content_7285848_0.htm)

第七届台州市高层次人才智力合作洽谈会在南昌举行

**【2019-10-21】**近日，2019·智汇台州秋季百校引才(南昌站)暨第七届台州市高层次人才智力合作洽谈会在南昌大学举行。台州市将以 19 个全国重点城市、上百所知名高校为依托开展 34 场引才活动，南昌洽谈会为首站。活动以“搭建平台、拓宽渠道、引进人才、推进合作”为目标，旨在加大高层次、高技能及急需紧缺人才引进和智力项目合作力度，加强与江西的校地（企）人才智力合作。

相关链接：[https://mp.weixin.qq.com/s/j9HpBceFpQPSVyGW\\_XLX7Q](https://mp.weixin.qq.com/s/j9HpBceFpQPSVyGW_XLX7Q)

“直通乌镇”全球互联网大赛决赛举行

**【2019-10-22】**今日，“直通乌镇”全球互联网大赛总决赛作为第六届世界互联网大会的压轴活动首次亮相。自 4 月启动以来，已举办了 5 站国内选拔赛、3 站海外选拔赛和线上赛，共 10 支队伍从全球近 400 个创业团队中胜出进入决赛，获胜队伍将依名次获得相应权益。该赛事旨在探索互联网发展的新技术、新模式、新业态，搭建国内外互联网项目、技术、人

才和资本重要合作平台。

相关链接: [http://www.wicwuzhen.cn/web19/gic/index\\_13885.shtml](http://www.wicwuzhen.cn/web19/gic/index_13885.shtml)

衢州市举办 2019 年职业技能大赛

【2019-10-23】近日,衢州市实用技能人才现场会暨全市职业技能大赛举行。秉承通用性强、参与度广、凸显产业特点的原则,大赛共设钳工、中式面点师、美容师、养老护理员、汽车维修工 5 个工种 8 个项目,对前 5 名选手给予奖励,并授予衢州市拔尖技能人才、优秀技能人才、技术能手等称号。这是衢州市连续第七年举办该赛事,已成为该市职业技能黄金联赛。

相关链接: <http://news.qz828.com/system/2019/10/21/011518628.shtml>

BOSS 直聘发布《2019 三季度人才吸引力报告》

【2019-10-24】近日,BOSS 直聘发布《2019 三季度人才吸引力报告》。报告显示,第三季度全国人才市场需求同比增幅 19.9%,环比增幅 28.8%。北京白领月薪 12312 元继续领跑全国,上海(10878 元)和杭州(10059 元)位列二三位。北京、杭州、广州为最具吸引力城市,新一线城市中的成都、南京、武汉、天津、长沙、郑州、西安、重庆稳定在前 15 位。

相关链接: <http://www.techweb.com.cn/it/2019-10-22/2759828.shtml>

湖州在杭人才飞地迎来首个中科院院士项目入驻

【2019-10-25】近日,湖州在杭人才飞地“UNI-科创森林”迎来首个院士项目,中科院院士杨德仁的硅基负极材料项目正式入驻飞地。湖州已采取“注册在湖州、研发在市外”的模式,引导本土企业开展研发前移,就地招引高端人才项目,在上海、杭州等地以及海外发达国家布局多家人才飞地,并将于近期出台离湖飞地管理办法,鼓励在海内外人才集聚城市统筹建立离湖孵化器。

相关链接: [https://mp.weixin.qq.com/s/FdHABEQV1aXNbvUk7C\\_e4A](https://mp.weixin.qq.com/s/FdHABEQV1aXNbvUk7C_e4A)

世界青年科学家峰会在温州召开

【2019-10-28】26 日至 27 日,2019 世界青年科学家峰会在温州召开。峰会共邀请诺奖得主、海外专家、青年科学家代表及国际科技组织负责人等近 800 人,举行了创业基金和创业园启动仪式、党政领导与科学家高端对话、人才项目高端对接活动、全球青年科技领袖圆桌会等多项活动。按照“一会、一园、一器、一基金”招引模式,温州启动了世界青年科学家创业园项目,组建总规模 20 亿元、一期 2 亿元的青科基金,以推进科技成果转化和成熟项目落地。

相关链接: <https://mp.weixin.qq.com/s/-Dy-Pi03PDOK2Sxx4Zo1Yw>

### 2019 中国·绍兴“名士之乡”人才峰会开幕

【2019-10-29】27 日，2019 中国·绍兴“名士之乡”人才峰会暨全国未来科技·数字经济高峰论坛在绍兴举行。峰会以“集聚高层次人才，推动高质量发展”为主题，邀请 500 余位中外院士专家、数字经济行业领军人才与 1000 余家绍兴企业对接洽谈，共 10 个高层次人才项目签订合作协议。此外还安排了院士专家绍兴行、中国·绍兴第四届海内外高层次人才创新创业大赛总决赛等活动。

相关链接：<http://www.shaoxing.com.cn/p/2769700.html>

### “新材料+先进制造”长三角一体化创新发展高峰论坛在甬召开

【2019-10-30】近日，“新材料+先进制造”长三角一体化创新发展高峰论坛在宁波举行。论坛期间，政、产、学、研跨界交流，就共同推进“长三角一体化发展”达成共识，联合成立“长三角一体化科技创新战略联盟”并签署了合作框架协议。该联盟将按照“合作共赢、优势互补”基本原则，聚焦应用技术研发和重点产业发展需求，在相关领域扩大人才培养与交流合作。

相关链接：[http://www.nimte.ac.cn/news/media/201910/t20191028\\_5413083.html](http://www.nimte.ac.cn/news/media/201910/t20191028_5413083.html)

### 第七届中国人力资源博览会在杭州举行

【2019-10-31】近日，2019 中国（浙江）人力资源服务博览会暨全省重点产业人力资源需求发布会在杭州举办。本届人博会以“大变局下中国人力资源变革”为主题，吸引全球 130 家人力资源服务机构设展并参与高峰论坛，发布了 2018 年度全省人力资源服务机构榜单，包含综合、猎头、人力资源咨询、人力资源测评、人力资源培训、在线招聘、劳务派遣、人力资源服务外包等 8 个榜单。

相关链接：[http://www.zj.xinhuanet.com/2019-10/24/c\\_1125148294.htm](http://www.zj.xinhuanet.com/2019-10/24/c_1125148294.htm)



## 人才政策研究动态



**主 办：**浙江省人才发展研究院

**主 编：**温 暖 陈丽君

**编 辑：**苗 青 周 佳 王雪玲

**联系电话：**(0571) 88273037

**邮 箱：**[zjsrcfz@163.com](mailto:zjsrcfz@163.com)

**地 址：**浙江省杭州市天目山路 148 号

浙江大学西溪校区教学主楼 407 室

**邮政编码：**310028