

中铁四局2022年度思想政治工作经验交流(摘编)

创新正向激励机制 激发价值创造动能 中铁四局一公司党委

坚持凝心聚力 抓好三要素 打造尊崇贡献新生态

一是抓思想破题,助力“想干事”。注重以文化人,深入推进“争先”文化,大力弘扬“效益是真”的企业文化,围绕薪酬兑现、授权放权、多元激励等主题,开展解放思想大讨论,举办管理务虚会,破除平均主义理念,让“能力决定位置、贡献影响薪酬”成为全员共识;注重典型育人,常态化开展各类先进评选,通过集中表彰、微信展播、橱窗展示,对创效旗手、管理好手、经营能手、技术高手,进行大张旗鼓宣传嘉奖;注重“播合”服人,坚持让数据说话、用“比武”刺激,设立“红白黑”排行榜,张榜公示成本兑现、现款上缴、“双清”工作、资金贡献等核心指标,让业绩突出的“名利双收”,让业绩靠后的“红脸出汗”,营造“贡献光荣,亏损可耻”的浓厚氛围。

二是抓赋能提素,助力“能干事”。突出实干淬炼,坚持基层和实干导向,建立出境、入藏意愿员工名单,对应加大政策倾斜,40余名员工主动请缨、报名出列;建立项目历练后备库,针对性安排41名干部到项目负责人岗位学习成长,到艰苦地区磨炼,在基层一线成长、用业绩比拼拔擢,正在成为全员共识。突出平台历练,全方位搭建学本领、显才干的平台,成立“张杰胜劳模工作室”“田荣大师工作室”,近280名员工通过“产研结合”长本领;探索推行“10.3”后备选育机制,压实青年成长都扶责任,年内43名35岁以下员工走上中层干部岗位,占比61%。突出综合训练,加大轮岗交流,年内18名干部在党群和行政之间双向流动,带动了思想、作风和知识交流,提升了干部综合素质,强化了党群干部懂管理、行政干部会党务的工作基础。

三是抓容错免罚,助力“敢干事”。落实“三个区分开来”,坚持“法无禁止皆可可为”,鼓励项目在区域经营管理、绩效考核分配、开源节流创效等方面先行先试,进一步完善了容错纠错机制,营造为担当者担当、为负责者负责的干事创业环境。坚持主动作为,通过业务帮扶、检查督查、谈心谈话等举措,帮助干部发现问题,及时纠错;梳理近10年校招技术人才履职贡献,找准短板弱项,明确帮扶责任人,营造“人尽其才、悉用其力”的干事环境。

坚持系统加力 守好三原则 打造价值评价新体系

一是坚持科学化原则,确保指标有效。遵循战略导向,发挥“考核指挥棒”作用,实行黑绿路面、房建业务等“战新产业”经营指标单列,2022年房建板块下达指标45亿元,目前已实现新签合同额67.3亿元;推行区域发展战略,压实区域管理责任,区域经理部绩效激励与滚动情况挂钩,与区域内项目共进退,让扎根区域、稳定发展成为共同责任;推行海外优先战略,从薪酬待遇、职务晋升、评优评先、职称评审等方面给予大力支持。遵循“摸高”导向,按照“具备公平性、富有挑战性”的要求,在尊重重大环境、分解总目标、“背靠背”测成本等多种方式摸清底数的情况下,适度拉高标线,科学设计业绩考核指标,两年来,经营指标完成率分别为104%和111.4%,项目平均绩效正向兑现率率达到61.5%,强化了激励有效性。遵循增值导向,鼓励“一兼多”超额奖,实行“三个人干五个人的活,

七棵樹+工地課堂 雙輪驅動 為企業高質量發展集聚力

中铁四局七分公司党委

七棵樹科學分類 工地課堂化繁為簡 人才培養有思路

一是“七棵樹”人才培訓。根據企業發展不同崗位的人才需求,制訂了“七棵樹”人才培養計劃,即為項目經理和書記制定的以提升領導力為目標的“紫瓊計劃”,為技術主管制定的以提升技術業務

力為目標的“白楊計劃”。在培訓實施中,通過建立學前鏈接、開展立體教學、設計完整體驗、公示積分排名、引導學以致用、多维評定成績、強化結果運用、實施績效支持、跟踪培訓落地等方式讓學習結合、培訓賦能、效果轉化成為現實。

二是工地課堂五個一培訓。本着“實戰、實用、實效”的原則,重點做好五件事:每日一問、每周一課、季度大講堂、首件制培訓和導師帶徒。注重將學習融入到工作中,做到“工地學習工作化、個人學習習慣化”,把項目日常工作細小真實的流程、實踐與學習培訓相結合,讓項目員工形成固定的學習工作習慣,讓項目實踐培訓成為新常態。每日一問是由項目五部兩室每天各準備一個與項目管理和現場施工有關的問題,利用每天早點名時間向員工提問。通過每日一問豐富早點名內容,讓小微培訓日常化。每周一課是由項目確定每周一為學習培訓日,抽出1個小時開展學習授課活動,根據項目推進需求制訂講課排班計劃,各部門按照業務職能形成各自授課重點,採取“一課一學”學習法,領導幹部帶頭講、項目員工普遍講,輪流走上講台授課。季度大講堂是項目每季度舉辦一次大講堂,通過邀請局、公司和業主專家、項目業務骨幹作為老師開辦季度大講堂,不僅避免了知識的固化單一,還有效促進了培訓共建共享。首件制培訓是首件工程驗收合格後,項目組織現場培訓,技術人員和作業班組就首件工程的关键工序、操作重難點、易錯點、施工標準等內容在現場進行培訓。用標準化、規範化的實體样板引路,有效保證工程質量。導師帶徒是通過有針對性的階段培訓,讓新入職和新崗位員工實現快速成長,達到快速勝任崗位職責要求的目標。通過現場學習研討、崗位實踐练兵等方式,將導師帶徒課堂搬出會議室、搬到工地上,做到學為用、練為戰。

三是堅持差異化原則,確保結果有效。始終突出“貢獻者優先、奮鬥者為本”,優化頂層設計。一方面,改進制度辦法,推動考核激勵結果強制分布。如,明確項目經理的滾動經營獎勵占比不低於60%,實行項目負責人清欠兌罰同責,占比60%。一方面優化分配權限,讓“听到炮聲的人調動火力”。如,將項目崗薪制員工50%的績效分配權授予項目部,實行員工差異化管理,確保“干好干壞不一樣”,躺平失位、躺贏失算的激勵體系持續形成。

二是堅持系統化原則,確保分解有序。始終聚焦企業發展中心任務,系統分解核心指標,設計激勵內容,確保任務承接有序,責任压实到人;在經營創效方面,抓实滾動經營、優質履約,設置“三不投”紅線,堅持經營激勵與項目質量掛鉤,明確區域經理部1.2%滾動經營獎;在生产组织方面,将重大节点纳入考核内容,按照产值1.2%给予奖励,激发了生产组织责任心;在财经管理方面,紧密衔接资金管控重要环节,科学匹配考核内容,累计与113个项目签订责任书;在创新创效方面,坚持“全系统联动、全过程管控、全员价值创造”的大商务管理理念,公司武宜高铁项目通过标前营销增加措施费4300万元,“双优化”物资管理举措降本9778万元,创效3840万元。

三是坚持差异化原则,确保结果有效。始终突出“贡献者优先、奋斗者为本”,优化顶层设计。一方面,改进制度办法,推动考核激励结果强制分布。如,明确项目经理的滚动经营奖励占比不低于60%,实行项目负责人清欠兑罚同责,占比60%。一方面优化分配权限,让“听到炮声的人调动力”。如,将项目岗薪制员工50%的绩效分配权授予项目部,实行员工差异化管理,确保“干好干坏不一样”,躺平失位、躺赢失算的激励体系持续形成。

三是两级联动,以赛促培。积极组织内训师培训,让内训师成为两级联动的师资,让“七棵樹”培訓計劃的行動學習任務成為載體,讓模塊化、可操作性強的培訓工具和方法成為抓手,要求內訓師,“七棵樹”培訓學員走上工地課堂講台,賦能項目三級培訓。通過“榮耀之星”優秀工地課堂,優秀內訓師、優秀課件、優秀案例大賽活動,促使培訓落地成果转化。2022年9月10日,公司黨委舉辦了“七棵樹+工地課堂”榮耀之星成果發布會,評出“榮耀之星”大賽優勝單位3個,“優秀工地課堂”5個,“優秀內訓師”“優秀課件”“優秀案例”各10個,合計發給獎勵83000元;評出“導師帶徒”先進單位2個,“明星師徒”10對,合計發給獎勵276000元。

大練兵規範有效 公開竞聘一體推進 人才成長有通道

一是練兵實施有計劃。為進一步推進公司黨

培育高素質技能人才 助推企業高質量發展

中铁四局八分公司党委

構建多元渠道 加強技能人才引進

一是加強校企合作。科學謀劃大型機械設備操作、鐵路運輸、工程測量、工程試驗等不同崗位技能人才引進工作,制定人才引進計劃。制定《職業院校訂單班管理辦法》,先後與陝西鐵路工程職業技術學院、寶雞鐵路技術學院等學校就技能人才實施訂單委培,聯合推行“理論+實踐、雙教學模式”在培養過程中增加設置相應課程,通過訂單培養和頂崗實習,壓縮人才培养周期。三年來,通過訂單班培養共引進各類技能人才404人。

二是補充社會力量。為彌補施工現場急缺及特殊工种崗位人員需求,制定《施工勞務企業勞務人員使用管理實施細則》,明確技能人員使用條件及要求、日常管理、績效考核等,動態更新勞務人員學歷、專業、持證、考核、培訓等基本信息。對具有豐富工作經驗和較強工作能力的技能崗位勞務人員納入公司或局備案。

三是深化內部轉錄。通過對工作態度、能力、業績的考核,將生產一線愛崗敬業、業務水平高,及持有二級建造師、注冊安全工程師執業資格證書的勞務人員推薦納入企業規程管理。將公司層面鐵路運輸專業、鐵路鋪架專業青年員工技能大賽作為發掘技能人才的重要渠道,推薦參加局及股份

公司青年員工技能大賽,將獲得大賽名次的群干部管理工作的科學化、民主化、制度化,2022年5月,公司黨委舉辦了黨群系統大練兵公開竞聘活動。此次公開竞聘包括黨群系統部門崗位竞聘、項目專職組組書記竞聘、工會主席及后備人才竞聘三個方面,來自基層項目及本部相關部門共計29名員工參加了竞聘。

二是竞聘流程有规范。公开竞聘包括动员报名、资格审查、竞聘抽签、竞聘笔试、演讲答辩五个环节,其中竞聘演讲是由答辩应聘人员就本人对应聘岗位的认识、工作日常工作中细致真实的流程、实践与学习培训相结合,让项目员工形成固定的学习工作习惯,让项目实践培训成为新常态。每日一问是由项目五部两室每天各准备一个与项目管理和现场施工有关的问题,利用每天早点名时间向员工提问。通过每日一问丰富早点名内容,让小微培训日常化。每周一课是由项目确定每周一为学习培训日,抽出1个小时开展学习授

培训工作。五是严格考核,制定考试大纲,坚持逢培必考。公司以刚性单位为依托,建立起机械设备管理、作业层、维修层三位一体的专业化施工组织机构,对机械设备资源进行分类归集管理和经营,培养了一批专业化程度高、素质优良的技能人才。

三是立足地铁维保,培养运维专业人才。制定技能人才培养计划,围绕技能岗位业务、流程管控内容,从日常巡检到线路设备的改造和应急抢险,增强教育培训的针对性和实效性,创新教育培训方式,结合典型案例、故障处置、安全防护等内容,以现场实操、线上教学、员工轮流上台等方式,开展每日一题、每周一课、每月一考、每季一练、每年一赛的一个一活动,通过开展标准化班组、业务标兵、安全卫士等考核评比活动,检验员工学习成果。以维保市场为依托,为全公司在建的33个铁路项目输送专业工人80余人,成为公司业务紧缺人才的培养基地。

四是立足大师工作室,培养高技能人才。分专业、分工种将技能岗位经验进行总结,开发完成《两万吨重载列车运行安全指南》《深探轨腰槽检测方法的应用及推广》等标准化可复制的内部课程42门,加强内训师队伍建设,实现知识共享。三年来,组织开展铺架设备、移动焊轨机、大型养路机械等设备技术培训1000余人次,培养技能类内训师32人,抽调一批岗位能手和技术骨干组成研发团队,完成科研成果30项、技术成果23项、五小成果10余项,获得国家发明专利2项、省部级工法4项,局级以上奖项5项。

搭建干事平台 激发技能人才干劲

一是拓展技能人才成长路径。远期规划与近

期举措相结合,制定《技能人才队伍建设实施意见》《特殊岗位员工专项培训管理办法》等,为技能人才培养提供强有力的政策支持,立足重大项目、关键技术,拓宽技能人才职业资格评价通道,将线路工、无损探伤工、机车司机等11个工种作为技能人才培养重点,积极推荐员工参加局职业技能认定,打破专业壁垒,目前,共有97名“双师型”人才、133名技能人才在管理岗位,实现技能岗位、专业技术岗位及管理岗位之间的有序流动。

二是加强职业技能监督考核。推行技能人才评聘分开制度,开展技能人才年度、聘期考核,建立完整的技能人才考核体系,将考核结果作为技能等级认定及人才选拔使用的依据,运用到高技能人才续聘、解聘、岗位调整等方面。制定《项目部岗薪制员工薪酬管理办法》,明确技能人才岗位工资系数,优化技能人才薪酬结构,理顺工种与层级之间收入分配关系,指导基层单位对激励实现差异化二次分配,增加技能等级津贴,确保薪酬向关键职业工种、关键岗位、关键工序倾斜。

三是立足民主管理凝聚人心。推行民主管理方式,鼓励技能人才参与到企业管理中,不断增强其主人翁意识和企业责任感。在公司职代会中,技能人才代表占比28%,为公司人才队伍建设、薪酬体系等建言献策,对职代会提案分解、立项、列入年度工作任务,定期进行督办,确保提案落地,完成率

念好设计人才三字诀 激活企业发展新动能

中铁四局钢结构建筑公司党委

抓好一个 建 字 强化设计人才发展支撑

公司黨委堅持完善人才成長縱向貫通、橫向聯動轉換機制,持續優化人才成長開發渠道,推動人才培養成果轉化,以“三建”匯聚設計人才發展合力。

一是建制度、樹導向。制定《公司工程技術人員管理辦法》,打造管理和專家“H型”職業發展通道,通過任職資格考核認證和專家、緊缺人才選拔培養相結合的方式,培養選樹不同類型的人才。制定《公司專家評選與管理辦法》,明確工程技術專家評選條件、考核及獎懲等核心要素,突出專家人才在科研引領、項目實施、成果转化全過程的導向地位和引領作用,保證各級專業人才對重點科研項目、重大課題、技術成果研發及實施的參與和影響力。

二是建體系、強基礎。全面施行崗位任職資格考核,按照“1357等級計劃”,量化每個層級崗位應知應會內容,提高等級設計人才學習成長有目標、有規劃,如從事結構設計工作,原則上需通過局臨時設施設計資格考核及結構驗算考核。探索構建“4321”人才培養計劃(即以設計諮詢分公司為人才孵化器,以4年為周期選拔培養3名技術專家、2名綜合管理人才、1名總承包管理人才),圍繞職業素養、資質卓越、能力成長、績效競爭、潛力發展等5個維度完善人才評價體系,改進培養機制。

三是建平台、顯身手。大力開展“雙優化”系列實戰演練,淬煉設計人才能戰善戰、善於解決實際問題的过硬本領。近兩年來通過“雙優化”設計創效超23000萬元,其中濟南市CBD穹頂EPC項目,通過全過程參與項目可行性研究、规划设计、初步设计等环节,项目完工利税率提高至37%;巢马城际副汉轨道桥项目,通过优化首节段分段方案,减少拼装支架和导梁投入,节约成本约1600万元;宁波大桥新项目,通过优化桩基选型,桩基单价降至350元/米,累计节约成本2750万元;六安中医院项目,通过优化支护形式,合理减少支护桩桩顶应力锚索数量,节约工期2个月。

锚定一个 精 字 厚培设计人才成长沃土

公司黨委根據局“十四五”戰略規劃,結合設計諮詢分公司發展定位及需求,持續健全管理體

系,以“三精”提高設計人才“選育管用”水平。一是准選用人才。樹牢“有為有位”選人用人風向標,推行技術骨幹竞聘上崗和公開選拔制度,變“相馬”為“賽馬”,讓崗位“活”起來。成立設計諮詢分公司,聚焦企業產業鏈、創新鏈群策群策,設立“五所一室三中心”,配備專項設計人才35人,其中碩士研究生及以上學歷11人,副高及以上職稱7人,局級專家2人,一級注冊建築師、注冊岩土工程師、一級注冊結構師共計6人。

二是精心培育人才。突出建築設計、結構設計、概預算編制、BIM及信息化、科研工作“五種能力”建設,開展專業化培訓15批,專業梯隊日趨完善。利用公司“高精尖特新”技術品牌優勢,深入開展市場化運作,持續助力青年設計人才“登上大平台,進入大團隊,研究大項目,取得大成果”。建立落實“選派人員下派、基層骨幹上掛”“雙向交流機制,設計14名優秀設計人員到急難險重項目經受吃勁崗位、重要崗位磨煉,其中12名設計人員脫穎而出,走上更高层次領導崗位。

三是精細管理人才。將年度考核與設計人員日常管理、提拔晉升、评优评先、津贴补贴、绩效奖金等工作挂钩,发挥考核“指挥棒”作用,进一步激发设计队伍活力。制定《公司设计咨询管理办法》,设立对外承揽工程设计奖励和双优化奖励,规定对外承揽工程设计奖励金额按承揽设计收入的20%~50%比例提取,双优化专项奖励以创效成果为基数,奖励系数2%~5%。对设计质量存在问题、优化指标完成不利等情况制定了专项罚则。

四是弘扬工匠精神打造优质团队。大力弘扬工匠精神,广泛宣传高技能人才的良好事迹,大力营造 尊重劳动、崇尚技能 的良好氛围。公司先后涌现出全国劳模瞿长青、中国中铁劳模郝海鹰、安徽省技术创新标兵尹炳义、安徽省玉工匠邓卫国、安徽省企业蓝领人物·大国工匠 裴玉虎等一批优秀高技能人才。

实施任期制契约化管理 深化改革激发内生动力

中铁四局上海公司党委

考核指标,并赋予相应的考核权重,构建了涵盖经济效益、经营管理、风控合规类、科技创新类、人才培养等多维度指标的考核体系,对不同岗位的经理层成员,以关键岗位职责为抓手,严控考核指标数量,一般仅设置8-12项共性、个性化指标,精准靶向,实施“一人一表”的差异化考核,真正发挥好考核“指挥棒”的作用。同时,针对局对上海公司专精特新的发展定位,公司对分管经营的经理层成员设置了市政、道桥、运营维保等战略性新兴产业的考核指标。

二是注重建立“摸高”机制。按照“跳一跳、摸得着”的原则,结合公司发展战略,近三年的历史业绩、行业对标情况等,对经理层成员分档、分岗制定了富有挑战性的考核目标。如对分管生产的经理层成员,设计了“标准化建设覆盖率达到100%、示范项目达到10%”的考核目标;对总工程师设计了“实际完成清欠不低于3亿元”的考核目标;对副总经济师设计了“24个收尾项目清算压减40%,其中已完成压减项目清收比例不低于下达计划的90%”的考核目标;对分管经营的经理层成员设计了“完成3个年新签合同额超10亿元的区域市场、房建项目合同额不低于20亿元”的考核目标等,鼓励经理层挑战历史最好水平,同时兼具实操性,推动企业高质量发展。

三是注重任期与年度相结合。上海公司根据局《关于下达各子分公司任期(2021—2023年)业绩考核指标的通知》,结合经理层成员岗位责任分工,对经理层成员任期经营业绩考核目标进行科学有效分解,重点关注公司在价值创造、中长期发展战略和风险防控等方面的考核指标,突出引导性、方向性。在2023年度经理层经营业绩考核目标设计时,将进一步有效分解和承接任期经营业绩目标,更加注重公司的发展质量和效益,确保年度和任期经营业绩考核目标有所区分又相互衔接。

结果运用体现强激励 硬约束

一方面,坚持业绩与薪酬刚性关联。上海公司牢固树立“要薪酬就得有业绩”理念,在契约中明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,杜绝“事后算账”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

另一方面,坚持考核与退出紧密挂钩。上海公司着重突出强调考核的刚性退出,考核结果不仅影响收入,更能影响职务,“能上能下”“能进能退”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

一方面,坚持业绩与退出紧密挂钩。上海公司着重突出强调考核的刚性退出,考核结果不仅影响收入,更能影响职务,“能上能下”“能进能退”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

一方面,坚持考核与退出紧密挂钩。上海公司着重突出强调考核的刚性退出,考核结果不仅影响收入,更能影响职务,“能上能下”“能进能退”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

二是打破坛坛罐罐,优化人才引进结构。以设计人才队伍建设为主线,科学谋划毕业生引进工作,坚持“双一流”以上、专业对口”引进标准,持续加强与建筑业重点院校战略合作,提升优质高校结构工程、建筑学等主专业毕业生接收比例。积极与猎头公司合作,引进一批深海桥梁、装配式建筑、大型铁路站房、超高层建筑等领域的高层次专家人才,提升企业在专业领域的核心竞争力。2022年,签约应届211院校结构及建筑学专业研究生8名,引进社会成熟设计人才6名。

三是突破条条框框,做强钢结构设计品牌。将

实施任期制契约化管理 深化改革激发内生动力

中铁四局上海公司党委

任期管理实现规范化 常态化

一是增强任期意识,推动“终身制”向“任期制”转变。公司党委明确制定经理层成员任期为三年,对新提拔使用的经理层成员,要求与本局领导班子的任期保持一致。任期满后,符合条件的才能续聘,对达不到契约要求的予以解聘,打破了经理层成员“终身制”、看身份、看级别的传统观念,以及“干好干坏一个样”的惯性思维,树立看岗位、看贡献的市场导向。经理层成员的紧迫感、危机感进一步提升,有效激发了企业经营发展活力。

二是增强岗位意识,推动“管身份”向“管岗位”转变。通过制定《岗位说明书》,一人一岗差异化签订《岗位聘任协议书》,经理层成员的岗位职责清晰明确,对不同岗位的经理层成员,实施差异化考核,薪酬与业绩联动,让每位经理层成员清楚自己“要干什么”“有什么权利”“干好干坏有什么后果”,把“狠话”“丑话”讲在前面,激励经理层成员积极找准发力点,主动探寻管理提升、经营市场的科学管理范式。

三是增强权责意识,推动“要我干”向“我要干”转变。上海公司先后制定《执行董事向经理层授权决策事项清单》《重大事项决策权责清单》《经理层研究决策事项清单》,建立了执行董事向经理层授权的管理制度,厘清了公司党委、执行董事和经理层的权责关系,落实了总经理对执行董事负责、向执行董事报告的工作机制。《经营业绩责任书》均通过党委会前置、执行董事决策,进一步保障了公司党委的领导核心作用,执行董事的经营决策主体责任作用,明确执行董事与经理层成员签订《聘任协议书》及《权责清单》,牢固树立经理层权责意识,执行董事授权总经理与其他经理层成员签订《经营业绩责任书》,充分调动其他经理层成员的工作积极性,做到“在其位、谋其政、用其权、担其责”。

四是注重任期与年度相结合。上海公司根据局《关于下达各子分公司任期(2021—2023年)业绩考核指标的通知》,结合经理层成员岗位责任分工,对经理层成员任期经营业绩考核目标进行科学有效分解,重点关注公司在价值创造、中长期发展战略和风险防控等方面的考核指标,突出引导性、方向性。在2023年度经理层经营业绩考核目标设计时,将进一步有效分解和承接任期经营业绩目标,更加注重公司的发展质量和效益,确保年度和任期经营业绩考核目标有所区分又相互衔接。

结果运用体现强激励 硬约束

一方面,坚持业绩与薪酬刚性关联。上海公司牢固树立“要薪酬就得有业绩”理念,在契约中明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,杜绝“事后算账”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

另一方面,坚持考核与退出紧密挂钩。上海公司着重突出强调考核的刚性退出,考核结果不仅影响收入,更能影响职务,“能上能下”“能进能退”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

一方面,坚持业绩与薪酬刚性关联。上海公司牢固树立“要薪酬就得有业绩”理念,在契约中明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,杜绝“事后算账”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

一方面,坚持业绩与薪酬刚性关联。上海公司牢固树立“要薪酬就得有业绩”理念,在契约中明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,杜绝“事后算账”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

一方面,坚持业绩与薪酬刚性关联。上海公司牢固树立“要薪酬就得有业绩”理念,在契约中明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,杜绝“事后算账”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。

一方面,坚持业绩与薪酬刚性关联。上海公司牢固树立“要薪酬就得有业绩”理念,在契约中明确业绩贡献与薪酬兑现的关联规则,杜绝“事后算账”,让每位经理层成员“看得懂、算得明”,真正体现“业绩是干出来的,薪酬也是干出来的”价值导向。公司将业绩考核结果与绩效工资相挂钩,对业绩考核低于80分的,取消全部绩效奖金;对于超额完成考核目标任务或作出突出贡献的,应奖尽奖,确保激励到位。2021年,上海公司经理层经营业绩考核得分最高的为99.79分,最低的为83.9分(逼近不及合格底线),在年度薪酬兑现中,经理层副职年薪兑现最高的为班子正职的135%,最低的为班子正职的50%,真正实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”的改革目标。