



沈飞重构岗位职级体系 畅通员工发展通道

为深入落实航空工业人力资源管理要求，加强人才队伍建设，航空工业沈飞以重构岗位职级体系为切入点完善人力资源开发管理体系，形成员工“千军万马过独木桥”向“万马千军齐头并进”转变的职业发展通道，支撑公司改革发展。

职级体系的架构

新职级体系由“三大类、六序列、四层、五星、二十级”构成。“三大类”是指职级体系横向上划分为管理、技术和技能3个职级类别。其中，管理类职级是为从事行政管理、政工管理和业务管理等岗位工作的员工安排的职业发展通道；技术类职级是为从事设计、工艺、通用技术等岗位工作的员工安排的职业发展通道；技能类职级是为从事基本生产/辅助生产、熟练操作岗位工作的员工安排的职业发展通道。

“六序列”是指管理类设置管理序列，技术类设置设计、工艺和通用技术3个序列，技能类设置基本生产/辅助生产、熟练操作2个序列。“四层”是指序列又从上至下分为员/工、师、高级师、特级师四个层级，其中，熟练操作序列没有特级师层。“五星”，是指每层分为一星到五星。“二十级”，则是简单乘法，即四星×五星=20级，熟练操作序列因没有特级师层，为三层×五星=15级。对此，可以做个这样的比喻：岗位如同地垫，职级如同楼梯，各职级的员工如同业主，所有员工的晋升都是在“走职级、爬格子”。

为对接职级体系，对薪酬体系也进行相应优化调整。调整后的薪酬体系主要包括“绩效工资+绩效工资+津补贴”三个部分。绩效工资是体现员工能力提升的工资单元，实行一职一薪制，每一职级均设立职级工资标准值。绩效工资是体现岗位价值度、单位业绩、效率及员工个人业绩的工资单元，由各单位活化分配。津补贴是根据国家政策要求，体现公司关爱和员工历史积累贡献设置的工资单元。

薪酬体系与职级体系可以概括为“职级随着本人走，绩效随着岗位走”。也就是说，在符合公司员工岗位调配规则的情况下，员工岗位发生变化后，其职级工资标准值不变，并以此为原则确定其职级，其绩效工资由所在单位按照变化后的岗位绩效考核等情况发放。

从目前导入的情况看，初步达到了适当拉开差距、预留进入和发展空间的目的，虽目前还存在相对集中的问题，但随着体系运行将得到缓解，将逐步形成有序、分布合理的梯形结构。

突出“积分”作用

员工按照本人的职级积分晋升职级，职级积分按照年度考核结果和比例分别积分2分、2分、1分和0分。员工职级按照逐级晋升原则，每年仅能晋升1次、每次仅能晋升1个职级，每晋满5星即可晋高一等级，员工

晋升1个职级后积分清零重新计算，未晋升级积分可继续累积。

管理/技术类员工晋升级及以上专业技术职务或技能类员工晋升级师、高级技师的目标符合岗位需求的，当年度职级积分加1分，在晋升级时如该积分未使用，可保留至以后年度使用，积分使用后清零。

“积分”是关键。员工要想快速累积积分，实现职级越升，就必须沉下心来，定住神，在岗位上发扬钉子精神，以“钻、精、尖”的态度，在保证工作质量的前提下，想方设法提升职业技能，力争取得优异成绩，凭此升升级，以能力、业绩实现薪酬的不断提高。

职级体系每一层级晋升级分要求各不相同，员2分晋一星；师4分晋一星；高级师5分晋一星；技师6分晋一星。专业技术职务或工人技术等级提升的，职级积分加1分，对质量、安全和保密等方面违反规定，出现重大问题，给予降低职级处理。

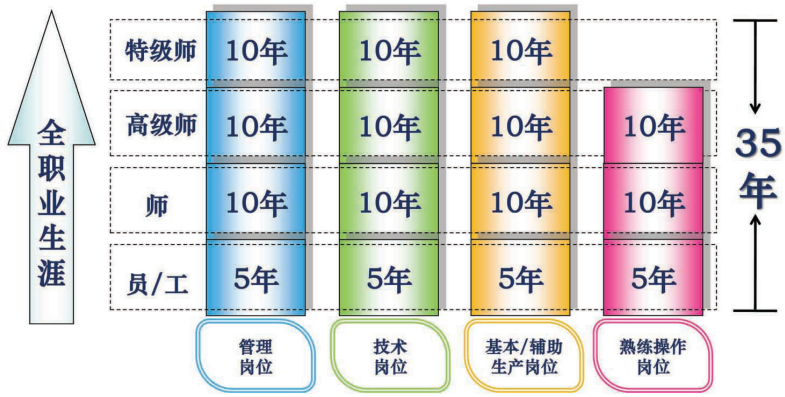
激发干事的强劲动力

新职级体系有效解决了长期困惑的问题：一是破解了员工“仕途越堵，越往里挤”的局面。职级体系的建立，彻底打破了原有“金字塔”晋升模式带来的桎梏，实现了“自古华山一条路”向“条条大道通罗马”的转变，为员工岗位成才提供了更多通道，有效冲淡了员工想方设法“挤进”行政岗位的念头，缓解了“仕途”拥堵的问题。

二是解决了专尖人才“养成不易流失”的问题。经测算，理论上讲，一名23岁的新入职技术岗位员工若能一贯能力突出、绩效优异，即便不提干，35年后照样晋升到最高职级，基本覆盖了员工全职业生涯发展。由此可以看出，公司是鼓励岗位成才的。认清这一点，大批从事相应专业的人员就能够安心地留在各自领域，向专业精深方向发展，而这对于一支技术精湛、业务纯熟的人才队伍来说是极为有利的。

三是打消了员工“好干赖干、大锅饭”的惰性思维。员工在职级体系中的晋升以积分形式予以体现，分值累计速度与晋升速度成正比，员工若不想被他人甩下，就必须有提升能力、改善业绩，从而形成了自发的拉动效应。

公司全新的职级体系有了充足的上升空间，基本覆盖了每个员工的全部职业生涯，坚定了青年员工立足岗位成长、成才的信心；让踏实肯干的职工有了平等的晋升级机和取得高薪酬的机会；无论在哪个岗位上都能持续晋升，避免了技术、技能人才向管理岗位大量流动，可以做到让懂技术的人去干技术、会干活的人去干生产、懂管理的人去做管理，不再是“技而优则仕”，员工成长为技能或技术专家一样能获得满足感，不再仅仅以职位高低来论“英雄”，减少了那些没能走上管理和干部序列员工的“挫败感”，鼓励广大员工在普通岗位创造不平凡业绩。（白华）



攻坚克难 为“冬奥”添砖加瓦

——记航空工业勘察院延崇高速勘察项目

2022年，这里将迎来各国体育健儿，航勘院承担着建设冬奥会赛场联络通道和重要保障工程——延崇高速公路。伴着隆隆的发动机声，几十台钻机组成的先遣部队，拉开了延崇高速公路建设的帷幕。

追溯到2016年，勘察院成功中标延崇高速公路工程勘察项目03合同段。该项目的成功中标，是勘察院继成功服务2008年北京夏季奥运会、2010年上海世博会之后，又一次为国家重大工程项目建设添砖加瓦，贡献力量。

延崇高速是2019年延庆世园会和2022年北京冬奥会重要赛场的联络通道，作为京津冀一体化的重要连接线，延崇高速是连接北京城区、延庆新城和河北张北地区的快速交通干道。其中，航勘院中标的03合同段地处松山国家森林公园自然保护区，山高谷深，地势险要，树木密集，天气寒冷，冬季气温比北京城区低10度以上，施工条件极其艰苦。

迎难而上 精心组织 有序推进

接到任务后第一时间，勘察一部、蓝天检测公司成立了延崇高速勘察联合项目部，并且针对项目所遇到的困难，公司、部门等各级领导以及项目部成员积极做出相应的措施，制定详细的计划。由具有丰富施工经验的贾春琴担任项目经理，负责协调与村委会、松山管理处和国家园林局的施工占地问题；由部门主任工程师助理覃祖森担任项目负责人，项目部成员分为地调、物探和钻探三个工作组，每个工作组配备了雄厚的技术力量，有序推进各项工作。



个项目配备了雄厚的技术力量，有序推进各项工作。

项目部成立后，项目部成员团结一致，群策群力，迎难而上，齐心协力，勇担重任，为项目能够顺利开展打下了坚实的基础。

克服困难 披荆斩棘 顺利施工

自开工伊始，项目部就面临多重困难：当时正值寒冬腊月，山里温度低至零下20多摄氏度，间或到场的降雪对于施工更是雪上加霜；陡坡山区山高林密，最大爬升坡度近40°，徒步爬山都非常困难，物探和钻探设备进场更是难上加难。

针对以上困难，在公司领导的大力支持下，项目部成员不畏严寒，挖掘自身潜力，积极克服困难。项目进行中，积雪挡住了进山的唯一道路，导致工作进度受阻，项目部成员全体投入到清扫道路的工作中，撒融雪剂、

铲雪、扫雪，确保了行车安全及工作进度。为了省时间、赶进度，地调组和物探组成员每天自带午饭，早出晚归，树枝刮伤脸颊，滚石扭伤脚踝也从不放弃，毫无怨言。钻孔多位于山坡或树林中，松山国家森林公园自然保护区管理处禁止伐树，钻机无法直接就位，钻探组克服冬季的严寒，将钻机进行拆卸，一步步肩扛手抬至钻孔原位后重新组装。

技术方面，也是困难重重。施工现场上部地层为较厚的坡洪积成因的碎石地层，个别粒径达2米以上，钻孔漏浆严重，进度受阻。同时，只有1:10000的小比例尺地形图，对精确定位带来了一定难度。针对以上困难，钻探组积极征求各级领导意见，抽调多台链轨式钻机，配备专门的水车，会同各司钻员一起研究不同泥浆配比的成孔护壁工艺，解决碎石地层漏浆

严重的问题。对于地质测绘的精确定位问题，地调小组创新地采用Google earth结合手机奥维软件与地形图，方便、准确地判别出隧道位置及测绘范围。

在公司各级领导的大力支持下，项目部成员众志成城，团结一心，排除万难，按照时间节点提交了中间成果资料，为设计和施工抢得了时间，得到了业主方领导的一致好评。

不忘初心，砥砺前行。延崇高速项目部将继续秉承“航空报国，强军富民”的信念，展现航勘精神，不畏险阻、攻坚克难，为2019年世园会及2022年冬奥会做出贡献，在奥运会重大赛事活动中留下航勘院的浓重色彩！（周品迎）

浅析如何完善企业人才招聘工作

人才招聘是指企业根据人力资源规划和工作分析的要求，从内部和外部吸收优秀人力资源的过程，具体流程包括工作描述、信息发布、筛选简历、组织面试及确定人选等环节。成功招聘不但可以提高员工素质、改善人员结构，还可以为企业注入新的思维与活力，如何做好企业人才招聘工作，笔者有几点看法：

制定科学合理的企业人力资源规划

人力资源规划是一项系统的战略工程，它以企业发展战略为指导，以全面核查现有的人力资源、分析企业内外部条件为基础，以预测组织对人员的未来供需为切入点。企业的人才招聘工作应根据企业总体发展战略，预测人员变化，调整人员结构，并依据企业人力资源规划来编制人才招聘、选拔规划及程序，吸引优秀人才的同时，确保把人工成本控制合理水平，以利于企业的长远发展。

明晰岗位要求确定人才胜任特征

企业在招聘时，应向求职者提供应聘岗位的详细描述和任职要求作为科学的录用依据，否则容易造成入职人员与岗位要求的差距。企业在不同发展阶段对人才的要求是不尽相同：相对而言，企业在初创阶段，需要一些有经验的人才来完善企业的业务和制度，他们的经

验对于企业来说是一笔财富；当企业处于快速成长期时，对人才的要求主要侧重于创新和变革的能力。航空工业新航正处于快速发展期，要求各类人才必须有敏锐的洞察力以及快速学习、分析和解决问题的能力，更好地适应企业内外部环境的变化。

因此，应制定详细的岗位职责及任职条件并进行细化，确保应聘人员与岗位的高度匹配。

对招聘专员进行系统的业务培训

招聘专员的自身素质对企业能否招聘到合适人才有关键性作用，因此应选派具备专业人力资源管理知识的人员负责具体招聘工作。在每次招聘前，还要对招聘专员进行系统的、有针对性的培训，避免由于主观性而产生选择性知觉、晕轮效应、刻板印象等导致错误判断，确保客观、公正地评价应聘者。

另一方面，招聘专员在招聘过程中应把企业的现状、发展前景、存在的问题等实事求是地向应聘者做客观介绍，以职业顾问的身份站在应聘者的角度分析其到本企业工作的利弊、发展机会以及实际工作中可能遇到的种种困难等，供应聘者权衡，只有这样才能吸引对本公司感兴趣的人，提高招聘的有效性。

充分利用多种合适的招聘渠道

招聘信息发布的渠道及方式会直接

影响应聘者的数量与素质，因此在选择合适招聘渠道的时候，应考虑企业品牌形象、地理位置、经营战略，以及现有的人力资源状况、空缺职位的性质等内部因素和行业薪资水平、就业和保障政策、区域人才供给等外部因素，不应该盲目、单一地依赖某种招聘渠道，而应根据岗位要求和自身实力及目的选择合适的方式或多种方式结合。例如针对稀缺的高级人才，可以通过业界引荐、猎头公司推荐等渠道。

科学策划 组织有效面试

在面试过程中，招聘专员要以事先编制的职位说明书为客观、科学的选人依据，对不同性质岗位的人才招聘采取不同的策略，不仅要考虑选拔什么样的人进入企业，同时要考虑避免选用什么样的人。在对应聘人员进行测评时，应根据应聘职位工作分析的需要，运用现代测评工具对应聘者进行心理测验、专业知识测验、工作技能测验，以及通过背景调查及体检等来评价应聘者。对于面试问题的设计，研究和实践表明在面试中最好采用行为性问题，即具体了解应聘者过去是怎么做的，并用STAR法：Situation，什么情景；Task，什么任务；Action，采取了什么行动；Result，得到了什么结果进行追问，以判断和保证应聘者回答的真实性。在招聘高层次工程技术人才时，必须邀请具

备工程背景的企业技术专家共同面试，提高面试的准确性和可靠性。

重视对投递简历应聘者的及时回复

对应聘简历的回复速度是衡量招聘工作的一项重要指标，企业在吸引应聘者环节上花费很大成本，在招聘专员初次拿到简历后应及时与求职者联系，招聘回复的速度关键在于招聘专员的素质和工作效率。只要对招聘环节的各项工作安排合理、得当，就可以事半功倍。例如，简历的预选工作不能完全由招聘专员独自承担，职能部门也要参与审查过程，尤其在重点招聘工程中，企业应在48小时内答复求职者避免错过人才。

建立必要的应聘人才储备信息库

在招聘实践中，常会发现一些德才兼备的人才，但由于岗位编制、企业阶段发展计划等因素无法及时录用，但确定将来某个时期需要这方面的人才。因此，人力资源部应将这类人才的信息纳入企业人才信息库，时机合适时，可以与之交流，这样既提高了招聘速度，又降低了招聘成本。

企业要树立以人为本的理念，重视招聘过程的策划与实施，提高招聘质量，控制招聘成本，优化招聘流程与手段，吸引更多适合的优秀人才加入，才能为企业的长远发展提供源源不断的人才支持。（陈旭霞 李晓明）

泛华：以“专岗多人”激发队伍新活力

近年来，航空工业泛华在深化国企改革和落实中，以问题为导向不断进行着新的改革创新尝试并取得实效。秉承“创造提高收益 共创才能共享”的发展理念，2017年7月，泛华在生产一线开始试行首批专岗多人技能培训实施计划，通过员工个人的“增值”，实现企业“增值”，不仅激发了生产一线队伍新活力，打破了一线生产岗位垄断，更进一步保障了生产的有效有序进行。

军品加工分厂厂长马跃华认为，坚持“两学一做”学习教育常态化不是空谈，基础在学，关键在做。分厂坚持以问题为导向，立即对现有“独门岗位”进行摸底排查，最终确定了钳工、数车、焊工等六类工种，涉及加工内容有铂金点铆接、宝石铆接、外体类零件插槽及骨架铣加工等18项

独门加工技能。

这就是提出“专岗多人”培训实施计划的背景。专岗多人计划是针对“如果加工某项零件或工序技能工种仅有一人能够胜任或掌握，一旦出现空缺，很难保证生产科研任务正常顺利进行”这个问题的提出，旨在打破独门工种“岗位垄断”，实现生产任务安排“由技能依赖型”向“由组织调配型”转变，切实提升一线技工的复合型能力与水平，确保生产科研任务正常进行并完成均衡交付。首批专岗多人培训采取以工艺员讲授包括设备、工艺、安全、质量、《标准作业指导书》等贯穿前后加工链为主的理论知识培训，并以师傅采取“传、帮、带”和实际操作、演示方式为主，对包括经验、教训、应该注意的事项进行一对一教授的实际操作培训相结合。

在实施过程中，也会遇到一些难题。比如，如何达到培训与日常生产的有效互促共融？如何避免出现“多能工”多而不专的情况？如何消除“教会徒弟，饿死师傅”的心理？军品加工分厂厂长马跃华介绍：“生产一线也有忙闲节点的区分，每个培训小组会根据生产安排，设置了固定培训的频次和节奏，满足培训和正常生产‘工学’不矛盾。同时，解决多能工‘多而不专’的问题，对精通某一门技艺设定标准要求，不仅有个性化考试，对首批‘专岗多能’培训实施还制定了《培训效果评价及认定办法》”这种《培训效果评价及认定办法》不仅适用于被培训学员，同样也适用于教授师傅的考核。采用技能等级评定四分法，针对被培训员工掌握的理论知识和技能水平评定为四个等级，每季度实施一次

考评和等级评定，实现循序渐进式的成长。一位经验丰富的师傅认为：“分厂建立了考核机制，也做了宣传动员，有些措施对原来分配有调整，但促成了不管老少都要凭能力、凭技术、凭本事的干事氛围，这对大局长远发展是有利的。”对于培训学员来讲，“专岗多人”拓宽了想学、好学的年轻人的职业发展渠道，也体现了多劳多得的有效分配方式。大部分培训学员在规定的时间内，都能分阶段完成理论和实际操作培训、学习、考核，达到能够独立上岗按时、保质完成任务。

目前，首批专岗多人技能培训按复杂星级系数，完成等级等要素，对主管工艺、岗位师傅及培训学员进行了考核和奖励，原拟8名被培训学员有7名经过培训认定，达到了持证可独立操作阶段。第二批专岗多人技能



首批专岗多能培训师傅带徒培训

培训在总结、承接、延续首批培训项目和经验的基础上，针对施教内容各有侧重，丰富了培训方式，使培训的广度和深度贴近工作、贴近实战。据了解，第二批培训拟定了4项计划将分别于7月底、9月底进行效果评价。新时代开启新征程，改革开放四十年，

不变的航空报国的初心，泛华坚持“创造提高收益 共创才能共享”的发展理念，以市场的观念和全新的思维方式助推主业、产业的深度融合与发展，为实现“三商一中心”的发展目标而不懈奋斗。（陈洁羽）