

# 技能人才薪酬分配指引

## 第一章 总 则

**第一条** 为健全技能人才培养、使用、评价、激励制度，推动企业建立多职级的技能人才职业发展通道，建立以体现技能价值为导向的技能人才薪酬分配制度，大力提高技能人才职业荣誉感和经济待遇，不断发展壮大技能人才队伍，为中国制造和中国创造提供重要人才支撑，结合企业薪酬分配理论实践和技能人才特点，特制定本指引。

**第二条** 本指引旨在为企业提供技能人才薪酬分配可供参考的方式方法。企业可结合实际，借鉴本指引，不断建立健全适应本企业发展需要的技能人才薪酬分配体系。

**第三条** 本指引所称技能人才，是指在生产或服务一线从事技能操作的人员。

**第四条** 技能人才薪酬分配应遵循以下原则：

（一）坚持按劳分配和按要素贡献参与分配。体现多劳者多得、技高者多得的价值分配导向，合理评价技能要素贡献。

（二）坚持职业发展设计与薪酬分配相配套。充分考虑企业的组织架构、职位体系、定岗定编、岗位评价、薪酬分配、绩效管理等相关

互联系、相互制约的实际，使技能人才薪酬分配与职业发展通道相衔接。

（三）坚持统筹处理好工资分配关系。参考岗位测评结果、市场标杆岗位的薪酬价位，综合考虑企业内部操作技能、专业技术和经营管理等类别实际，统筹确定技能操作岗位和企业内部其他类别岗位之间薪酬分配关系。

## 第二章 技能人才职业发展通道设计

**第五条** 本指引所称技能人才职业发展通道，是在企业岗位体系的基础上，形成横向按工作性质、内容等划分不同技能序列，纵向按技能人才专业知识、技术技能、资历经验、工作业绩等因素划分层级的有机系统，既体现技能人才个人能力，又反映岗位差别。

**第六条** 技能人才职业发展通道一般应与企业的经营管理类、专业技术类职业发展通道并行设置，层级互相对照。企业可根据发展需要，贯通工程技术领域操作技能与工程技术序列融合发展的路径，并逐步拓宽贯通领域，扩大贯通规模。对制造业的技能人才，可以设置基本生产技能操作、辅助生产技能操作等细分类别，纵向设置多个职级（详见附表1）。其他行业企业可结合实际参照设置。

纵向成长通道一般应基于不同类别岗位的重要程度、复杂程度等因素，并考虑不同类别岗位人员的职业发展规律作出差别化安排。纵

向成长通道具体层级设置数量可根据企业发展战略、主体业务、员工队伍状况等实际进行调整。

企业内部不同类别之间对应关系，技能操作类的正常成长通道最高可与部门正职/分厂厂长/分支机构正职等中层正职相当，高精尖的高技能领军人才可与企业高层管理岗相当。对企业技能操作中的基本生产技能操作工种、辅助生产技能操作工种和熟练服务工种等，一般应设置差别化成长通道。同时，在满足任职资格条件基础上，不同职业发展通道可以相互贯通。

**第七条** 为实现职业发展通道有效运转，需定责权，即对具体职位在工作职责、管理权限等方面作出统一规范和界定。定责权，主要是解决好职业发展通道和企业内部管理岗位之间的关系问题，总的原则是以事定责、按责配权，实现权责利的统一。职责权限的划分根据相关业务流程，通过编制岗位说明书等方式进行明确，并结合实际动态调整。

处于高职级的技能人才对本领域业务工作负有组织制订（修订）标准、指导落实、监控、审查、结果判定等职责和权限；同时，需承担本业务领域难度较大、创新性的工作任务，并负有编制培训教材、培训授课、平时指导等培训指导职责。

**第八条** 职业发展通道有效运转需定数量，即根据企业战略和相应的人力资源规划，参考企业所在业务领域专业细分结果，结合企业

对各职位的需求以及人员结构情况，制定各职级的职数标准和比例结构。

设置职位数量的规则，一般采取两头放开、中间择优的方式安排。高层职级一般按资格条件管理，不设具体职位数量，成熟一个聘任一个，宁缺毋滥；基层职级一般不设职数，符合条件即可正常晋升；中间层级可按照细分专业数量设置职数，也可以按照一定比例进行安排。

**第九条** 职业发展通道有效运转需定资格，即根据履行岗位职责的要求，对职位任职人员所应具备的学历、资历、能力、经验、业绩等多维度任职条件作出统一规范和界定。职位任职资格标准可将经人社部门公布的技能人才评价机构评价的职业技能等级作为重要参考，并明确相互间对应关系。

结合人才成长规律，职业发展通道一般可按三个阶段设置，形成全职业周期的成长发展通道。新进技能人才在第一个十年中，每2至3年晋升一个职级，在基层岗位职位上正常成长；第二个十年中，在中间层级岗位职位上择优晋升发展；第三个十年中，在高层级岗位职位上逐步成长为专家权威。同时，对具有特殊技能和突出贡献的高技能人才应有破格晋升的制度安排。

随着新生代劳动者成长预期的变化，以及不同类型的企业的技能操作难度有差异，对技能人才的成长年限安排以及相应的任职资格标准可有所不同。

**第十条** 职业发展通道有效运转需定考评，即明确各类人员进入所在职级通道的考评办法，根据考评结果组织聘任，实现能上能下。

**第十一条** 职业发展通道有效运转需定待遇，即对进入职业发展通道的技能人才，可对新职级职位按照岗位进行管理，职位职级变化时执行岗变薪变规则。各职级人员聘任到位后，按相应岗位工资标准执行，根据绩效考核结果发放绩效工资。

**第十二条** 职业发展通道有效运转需动态管理，即对职位职数标准、任职人员配置以及职位体系框架的动态管理。

其中，职位职级聘任应有任期规定，高职级职位的任期可比低职级长。任期期满重新进行评聘。在职位职数规定范围内，对任期评聘成绩优秀并达到上一职级任职资格的可予以晋升，考评合格的可保留原职级，考评不合格的可降低职级。

### 第三章 技能人才薪酬分配制度设计

#### 第一节 工资结构设计

**第十三条** 按照为岗位付酬、为能力付酬、为绩效付酬的付酬因素，技能人才工资结构可由体现岗位价值的岗位工资单元、体现能力差别的能力工资单元和体现绩效贡献的绩效工资单元等组成。

**第十四条** 为稳定职工队伍，保障职工基本生活，企业可结合实际增加设置体现保障基本生活的基础工资单元和体现员工历史贡献积累的年功工资单元。

**第十五条** 在各工资单元功能不重复体现的原则下，为补偿技能人才在特定环境或承担特定任务的额外付出，可设置相应的津贴单元，包括体现夜班工作条件下额外劳动付出的夜班津贴、体现高温噪音污染等艰苦环境条件下额外劳动付出的作业环境津贴、体现技能人才技能水平的技能津贴、体现技能人才班组长额外劳动付出的班组长津贴、体现技能人才师傅带徒弟额外劳动付出的带徒津贴等。根据需要，还可设置鼓励多学技能、向复合型人才发展的多能津贴或通岗津贴等。

**第十六条** 企业根据需要可以合并、减少或增加相关工资单元。例如，能力工资单元可以采用设置技能人才特殊岗位津贴的形式体现，也可以采用将职级通道直接纳入岗位工资单元进行体现；年功工资单元可在岗位工资单元中设置一岗多薪、一岗多档，岗级体现不同岗位的价值度，档次用于体现同一岗位上不同员工的岗位任职时间、业绩贡献、年度正常增长等因素。

## 第二节 岗位工资单元设计

**第十七条** 岗位工资等级应以岗位评价结果为基础。岗位评价是实现不同岗位之间价值可比，体现企业薪酬分配内部公平的重要基础工作。

岗位评价一般有四种方法：一是排序法，将企业全部岗位视为一个系列，根据各个岗位对组织的贡献度和作用度不同，对岗位次序进行排列的一种方法，一般适用于工作性质单一、岗位较少的企业。二是分类套级法，将企业全部岗位分为若干系列、每个系列分为若干级别，分类别对岗位次序进行排列的一种方法。三是因素比较法，事先确定测评要素和若干主要岗位（或称标杆岗位），将每一个主要岗位的影响因素分别加以排序或评价。其他岗位按影响因素与已测评标杆岗位各因素测评结果分别进行比较，进而确定岗位的价值等级。四是要素计分法，根据预先规定的衡量标准，对岗位的主要影响因素逐一进行评比、估量，由此得出各个岗位的量值。

**第十八条** 企业采用要素计分法对技能操作类岗位进行岗位评价，通常考虑岗位对上岗人员技能水平要求的高低，岗位工作量及质量责任的轻重，体力或脑力劳动强度的大小和岗位工作条件的好差等进行评价。在此基础上，要遵循战略导向原则，从突出企业关键重要岗位的角度选择评价要素，确定评价要素权重。

**第十九条** 企业在评价要素的选择、评价权重的设置、评价过程的组织等方面应贯彻公正、公开原则，得到员工认可。第一步是初

评，企业内各二级单位评价确定本单位内部技能操作岗位纵向岗位关系；第二步进行复测，在各单位初评结果中筛选出标杆岗位，选取熟悉技能操作类岗位职责情况、公信力高的岗位评价代表进行复测，确定不同单位之间技能操作类岗位的等级关系。

**第二十条** 岗位工资可采取一岗一薪、岗变薪变，也可采取一岗多薪、宽带薪酬形式。一岗多薪、宽带薪酬指的是在每个岗位等级内设多个工资档次，以体现同岗级人员不同能力、资历和不同业绩贡献的差别。一岗多薪、宽带薪酬既能体现员工的岗位价值，又能体现员工的能力素质，还可以兼顾到员工薪资的正常晋升，这一做法在实践中被较多企业选择。

实行一岗多薪、宽带薪酬的企业，技能人才可通过晋档实现工资正常增长。其中，档次晋升调整可与技能人才年度绩效考核结果挂钩，合格及以上的技能人才每年可在本岗级上晋升1档，少部分优秀的可晋升2档，个别贡献突出的还可以奖励更多晋档，极少数表现不合格的可不晋升或降档。

**第二十一条** 岗位工资采用一岗多薪、宽带薪酬，具体晋档条件有三种表现形式。一是条件规定形式，即明确晋档应当达到的规定条件。晋档条件有一个以上的，各条件要素需有互补性规定。针对技能操作类岗位，可设置学历与工作年限的互补条件，较长工作年限可在一定程度上弥补学历的不足。二是综合系数表现形式，即按各个晋档



要素之间相对关系，将晋档条件转换为系数分数。综合系数表现形式直接实现了各个晋档要素的综合互补。晋档综合系数的确定首先依据不同职级岗位任职资格的要求来确定起步档次的条件。其次，需要将各个条件之间的相对价值进行比较，确定系数标准值，实现各个条件之间的平衡互补。三是特殊贡献表现形式。可将技能人才参加一定层级技能大赛获奖情况、技术攻关和创新等贡献情况，作为晋档或跨档条件。

**第二十二条** 岗位工资标准的设计，一般参考以下三个因素：一是岗位价值度评估分数。企业可参考技能操作类岗位价值度评估分数之间的倍数关系，确定不同技能操作岗位工资标准之间差别。二是人力资源市场价位情况。企业可参考人力资源市场类似岗位工资价位的绝对水平，确定技能操作类岗位工资标准；或参考市场上相应典型岗位的薪酬比例关系，优化调整相应技能操作类岗位工资标准。三是企业内部标杆技能操作类岗位之间的历史分配关系。企业可结合市场工资价位，重新评估内部技能操作岗位间的分配关系，如果体现岗位价值度的工资标准与市场比差距过小，可以调整优化，适当拉开差距。

**第二十三条** 岗位工资标准的设计，一般按以下步骤进行：一是首先确定内部关键点岗位（最高岗位、最低岗位、主体标杆岗位等）工资标准之间的比例关系。二是按照一定规律确定每个关键点之间不同层级的岗位工资标准关系，一般可以用等差数列关系确定（差别相

对较小），也可以用等比数列确定（差别相对较大）。三是结合技能操作类内部层级因素适当调整。跨职级的差距可适当拉大，同一职级内部差距可适当缩小。经过验证，模拟测算调整，通过比较工资标准高低是否与预先设定的目标一致，最终确定岗位工资标准。

**第二十四条** 岗位工资标准的表现形式，一般有两种：一是以工资水平绝对值的形式表现；二是以岗位工资系数值（或薪点数）的形式表现。对不同的工资单元可以采用不同的工资标准表现形式。对于效益波动比较大的企业，岗位工资、绩效工资可采取具体的系数或薪点标准。基数值或薪点值可结合企业效益情况、工资总额承受能力、市场价位变动情况等相应确定。

### 第三节 绩效工资单元设计

**第二十五条** 绩效工资单元是体现员工实际业绩差别的工资单元，根据绩效考核结果浮动发放，对发挥工资的激励功能具有重要作用。企业可按照绩效工资总量考核发放、授权二次分配、加强监控指导的管理原则，建立绩效工资与企业效益情况（影响工资总额变动）、本部门绩效考核结果（影响本部门绩效工资额度变动）、本人绩效考核结果（影响本人实际绩效所得）联动的分配机制。年度绩效考核除影响绩效工资外，还可与岗位调整、培训、职级升降挂钩。

**第二十六条** 绩效考核周期的确定需综合考虑行业特点、岗位特征、考评可操作性等因素。技能人才绩效显现时间相对于管理人员、专业技术人员一般较短，可按月为主计发绩效工资。

**第二十七条** 绩效考核可根据技能人才的工作性质和岗位特征，采取分类考核办法。例如，主要以个人计件计酬的岗位，可以按月设立基础任务量，超过基础任务量部分可分档设立不同计件单价，根据任务完成情况核定绩效工资。

对于以班组、车间为单元集体作业的基本生产技能岗位人员，可参照上述办法将团队绩效工资总额分配到班组、车间，再由班组长、车间主任根据规定程序，按照个人工作量和个人绩效进行合理分配。

对于辅助生产技能岗位人员，可依据其支持服务的基本生产技能岗位人员月绩效工资平均值的一定比例（比如70%至95%），作为人均绩效工资分配额度，以此为基础计算辅助生产技能岗位人员绩效工资总量，再按照绩效工资系数、组织和个人绩效考核的结果进行分配。

#### **第四节 专项津贴单元设计**

**第二十八条** 专项津贴是对特殊条件下的额外劳动付出的补偿。针对技能人才的劳动特点，制造型企业可结合实际需求，可设置夜班津贴、作业环境津贴、技能津贴、班组长津贴、师带徒津贴等。

**第二十九条** 夜班津贴是对劳动者在夜晚工作额外付出的补偿，主要适用于基本生产技能岗位人员。夜班劳动对于劳动者的体力、精力、心理压力等带来较大影响。实践中，部分“四班三运转”岗位人员的月度夜班津贴水平一般占月度应发工资收入的15%至20%。企业可结合职工薪酬收入水平、当地经济社会发展实际，合理确定夜班津贴的标准水平。

**第三十条** 作业环境津贴是对劳动者在井下、高空、高温、低温、物理粉尘辐射、化工有毒有害等环境下作业额外付出的补偿，主要适用于技能操作类人员。企业可结合实际，根据作业环境的艰苦程度划分出不同档次，设置差别化的作业环境津贴。

**第三十一条** 技能等级除作为职业发展通道的晋升条件外，考虑到高技能人才整体仍然短缺的实际，企业可以设置技能津贴，对于取得高级工、技师、高级技师，并在相关技能操作类岗位工作的技能人才，发放一定额度的技能津贴，鼓励技能人才学技术、长本领。取得相应技能等级资质的技能人才，聘任到较高技能操作职级上，除适用技能津贴外，还可同时执行相应发展通道职级的工资标准。技能津贴可同样适用于“双师”（工程师、技师）型技能人才。

**第三十二条** 班组一般是企业管理的最基层单元，班组长在基础管理、分配任务、考勤考绩等方面均有较多的付出。对于非专职脱产人员担任班组长的，可设置班组长津贴。班组长津贴标准可采取两种

方式进行安排：一是按照班组管理幅度，按照具体人数确定适用津贴标准。可在基本标准基础上，每增加1名技能人才，相应增加津贴标准。二是按照班组类别和难度大小，设置不同的档次标准。但对于班组长工资待遇已在岗位工资等级或者档次体现的，可不再重复设置班组长津贴。

**第三十三条** 师带徒津贴是对师傅培养培训徒弟额外劳动付出的补偿。对于签订带徒协议、明确师傅徒弟权利义务的，可向师傅支付一定额度带徒津贴。协议期满根据考核结果可另行给予奖励。徒弟在技能大赛等获奖的，也可额外对师傅进行奖励，建立徒弟成才、师傅受益的联动机制。企业通过推行“传帮带”“师带徒”“老带新”等多种措施，不仅可以促进整体生产效率的提升，而且能够帮助企业在长期内形成较为稳定的技能人才梯队，积蓄技能人才资源。师带徒，通过企业实践培训提高，针对性强，效果好，应大力推行。

**第三十四条** 津贴设置应坚持不重复体现原则。本节所提到的夜班津贴、作业环境津贴、技能津贴、班组长津贴、师带徒津贴等各类津贴，如在岗位评价要素或者职级成长通道任职资格条件中已有充分体现的，应本着不重复的原则不再单独设置。

## **第五节 技能人才与其他人才工资分配关系设计**

**第三十五条** 企业可参考岗位测评结果确定技能人才岗位和其他类别岗位之间薪酬分配关系。如果不同类别岗位测评采用的要素和参

评专家不同，则测评分数之间的相互关系不宜简单对应，应选择不同系列的典型岗位进行跨类别岗位测评以确定对应关系。

**第三十六条** 企业可参考市场标杆岗位之间的薪酬分配关系确定对应关系。如将市场上某技能操作岗位与某管理岗位等薪酬水平的对应关系，作为确定不同类别岗位分配关系的参考。同时，标杆岗位中市场招聘的薪酬价位，可以作为确定技能操作岗位和其他类别岗位起点薪酬分配关系的参考。

**第三十七条** 技能人才特别是高技能人才，其人力资本是个人努力和长期操作经验的累积结果，在薪酬标准上应体现其人力资本及技能要素贡献。对掌握关键操作技能、代表专业技能较高水平、能够组织技改攻关项目的，其薪酬水平可达到工程技术类人员的较高薪酬水平，或者相当于中层管理岗位薪酬水平，行业佼佼者薪酬待遇可与工程技术类高层级专家级别和企业高层管理岗的薪酬水平相当。

#### **第四章 高技能领军人才薪酬待遇制度设计**

**第三十八条** 高技能领军人才包括获得全国劳动模范、全国五一劳动奖章、中华技能大奖、全国技术能手等荣誉以及享受省级以上政府特殊津贴的人员，或各省（自治区、直辖市）政府认定的“高精尖缺”高技能人才。高技能领军人才是技能人才队伍中的关键少数，应提高其薪酬待遇，鼓励参照高级管理人员标准落实经济待遇。

**第三十九条** 年薪制是以年度为单位，依据生产经营规模和经营业绩，确定并支付薪酬的分配方式。年薪制一般适用于公司经营班子成员以及承担财务损益责任的分子公司负责人。

高技能领军人才可探索实行年薪制，应把握以下三个方面：一是合理界定适用范围。年薪制适用范围较小，一般适用于承担经营风险、业绩显现周期较长且需建立有效激励约束机制的人员。高技能领军人才具有稀缺性，贡献价值度高，可将其纳入年薪制适用范围。二是明确薪酬结构。一般由基本年薪和绩效年薪为主的薪酬构成，基本年薪占比相对较小、按月发放，绩效年薪占比相对较大、按年发放，体现业绩导向。三是建立相应的激励和约束机制。高技能领军人才应建立体现高技能领军人才特点、体现短期和长期贡献的业绩考核办法，如将关键任务攻关、技能人才队伍培养等作为年度或任期绩效考核目标，业绩考核结果与薪酬挂钩，实现业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降，体现责任、风险和利益的统一。

**第四十条** 协议薪酬制是企业 and 劳动者双方协商谈判确定薪酬的分配方式，主要适用于人力资源市场稀缺的核心关键岗位人才或企业重点吸引和留用的紧缺急需人才。

企业要处理好薪酬内部公平性和外部竞争性的平衡。在此基础上，对高技能领军人才实行协议薪酬，应把握以下三个方面：一是合理确定适用范围。一般而言，协议薪酬主要适用于面向社会公开招聘

实行市场化管理的高技能领军人才。二是实行任期聘任制。实行协议薪酬制的高技能领军人才，可按任期聘任，按合同规定条件予以续聘或解聘。三是事先约定绩效考核要求。对实行协议薪酬制的高技能领军人才，既协商薪酬也应协商绩效要求，应签订《绩效目标责任书》，确定考评周期内的绩效目标和激励约束规则。同时，实行协议薪酬制人员，薪酬待遇按协议约定执行，一般不再适用企业主体薪酬制度中的岗位工资、绩效奖金、津补贴等分配方式。

**第四十一条** 专项特殊奖励是对作出重大贡献的部门和个人的专项奖励。

实行专项特殊奖励，应把握以下三个方面：一是专项特殊奖励不仅适用于高技能领军人才，也适用于包括技能人才在内的所有员工。二是对在正常绩效激励中未体现的特殊贡献，均可适用特殊奖励。其中，包括为企业生产效率提高、工作任务完成、新品试制、技改攻关等做出的巨大贡献，或为社会作出突出贡献，或为企业取得重大社会荣誉等（比如技能大赛获得名次）。三是专项特殊奖励属于非常规激励。为避免滥发或不发，应制定较为规范的企业内部专项特殊奖励管理办法。

**第四十二条** 结合实际探索对技能人才特别是高技能领军人才实行股权激励（包括业绩股票、股票期权、虚拟股票、股票增值权、限



制性股票、员工持股等形式）、超额利润分享、项目跟投、项目分红或岗位分红等中长期激励方式。中长期激励应符合国家相关规定。

**第四十三条** 超额利润分享以超过企业目标利润的部分作为基数，科学合理设计提取规则，主要适用于企业中的关键核心人才。

应把握以下三个方面：一是将技能人才特别是高技能领军人才纳入实施范围，引导企业构建“目标一致、责任共担、成果共享”的发展共同体。二是明确激励总量的确定规则。激励总量可以本年度超目标净利润增量（或减亏额）为基数，按一定比例计提，并与企业综合绩效系数挂钩调节。其中，净利润目标一般可分为基本目标、激励目标和挑战目标，计提比例可根据净利润实际达成情况按不同比例分段提取。三是明确激励额度分配办法。员工个人激励额度一般可依据激励对象的岗位系数和个人绩效考核结果系数综合确定。其中，个人岗位系数应体现所在岗位职位的正常激励水平，个人绩效考核结果系数应根据实际绩效设置，既关注岗位职位，也关注实际贡献。

**第四十四条** 岗位分红以企业经营收益为标的，主要适用于对企业重要岗位人员实施激励。对高技能领军人才实施岗位分红的，企业应建立规范的内部财务管理制度和员工绩效考核评价制度，评估高技能领军人才在企业的重要性和贡献，明确实施岗位分红的企业业绩和个人业绩条件。同时，处理好岗位分红所得与薪酬所得的关系，合理确定分红标准。

## 第五章 附则

第四十五条 各地人力资源社会保障部门应结合本地实际，加强宣传培训，可分行业或分职业类别进一步细化相关内容，发布典型案例，强化示范引领。创新企业工资宏观调控指导方式，推动企业建立健全技能人才薪酬分配体系，不断提高对本地区企业技能人才薪酬分配的指导实效。

## 附案例

案例 1：推动技能人才职业发展通道、工资制度体系化变革

A 公司所处行业为电力、燃气及水的生产和供应业。

### 一、不断健全完善技能人才职业发展通道

2015 年 A 公司推动实施职员职级序列办法，针对管理技术、技能服务两大序列设计包括七个层级的职员职务职级体系，规划各级职员职数比例，明确各级职员的任职条件。综合岗位、学历、职称、技能等级、工作年限和绩效积分等多种因素开展员工职级聘任。其中，绩效考核结果是聘任职级的必备前提条件，根据资质等级、专业成果、竞赛成果、个人荣誉等情况加总计算。高级技师、技师和高级工分别与相应层级专业技术或管理人才享受同等积分；获得国家级、集团公司级、省级公司技术能手或在技能竞赛中获奖的技能人才另外增加积分；获得集团公司各级称号的优秀高技能人才也另行享受积分，强化技能导向。

2017 年 A 公司指导所属单位健全职级系列，按照“横向搭建通道、纵向设置层级、分类全面覆盖”的原则，针对各业务板块不同特点，对接岗位分类，进一步细化完善职级制度，构建多元、并行、畅通的职业发展通道，加快

推进各类员工成长。如主营业务单位，将管理技术、技能服务两大职级系列，拓展细化为规划、工程建设、运行、运维检修、市场营销、综合管理六类，从低到高设助理、专责、师、高级师、主任师、资深师，分别对应不同的职员职级。要求各单位细化各序列各职级的专业工作经历和年限、专业成果、技术技能等任职条件，加强各级职员岗位管理、流动管理。

通过不断改进完善，A公司形成了一套纵向可晋级、横向可贯通、涵盖全业务板块、细分专业工种的职业发展通道体系。

## **二、实行岗位绩效工资制为主的工资体系**

2015年A公司全面推行了岗位绩效工资制，以岗位价值为基础，以业绩和能力为导向，将员工薪酬与岗位价值、绩效贡献和能力素质紧密挂钩，以岗定薪、按绩取酬、注重能力。岗位绩效工资由岗位薪点工资、绩效工资、年功工资、辅助工资四个工资单元组成。

### **（一）建立岗位薪点工资制**

A公司岗位薪点工资是以岗级和薪级作为分配要素的工资单元，纵向设置若干个岗级，每个岗级对应6个薪级，每个薪级对应一个薪点数，相邻岗级交叉4个薪级，其中对于各级各类人才和特殊贡献员工另外增设6个职业成长薪级。

技能人才的岗位薪点工资标准由薪点数×薪点值确定。2015年实行职员职级序列后，技能人才按聘任的职员职级执行相应的岗位薪点标准。岗级主要体现工作责任、难度、强度等岗位因素，薪级充分体现技能人才技能水平和业绩成果，薪点值根据各单位年度工资总额、岗位薪点工资比重等统一确定。因此，岗位薪点工资综合体现了技能人才的岗位、技能和业绩等因素，并将技能人才工资与所在单位业绩目标完成情况联系起来。

### （二）根据单位效益和员工贡献发放绩效工资

绩效工资是体现员工实际工作业绩和贡献的工资单元，包括与各单位绩效考核结果挂钩的绩效考核奖，以及根据完成专项工作或项目情况设立、与员工贡献挂钩的专项考核奖。在管理中，A公司根据各业务板块的主营业务特点、市场化程度、行业管理等因素，分类设定所属单位工资总额中工资单元占比，市场化程度越高的单位绩效工资占比越高。

### （三）针对一线技能人才发放补偿性津补贴

A公司所属各单位根据实际情况，出台倾斜政策，针对一线操作岗位技能人才的特殊劳动付出和恶劣工作环境发放补偿性津补贴。如设特殊天气外勤津贴，额外对高、低温天气从事室外露天作业的，按出勤情况给予津贴补助；对实行轮班制的班组发放的中班、夜班津贴；对承担主营

业务、安全责任重、工作危险性高，以现场作业为主或实行 24 小时倒班制的技能岗位实行分段累进的“一线年功工资”，标准高于其他员工年功工资，员工调离一线岗位后停止发放。

#### （四）分配向边远地区和一线岗位倾斜

A 公司部分所属单位通过设立艰苦边远地区津贴等方式，向边远地区一线岗位技能人才实施分配倾斜。如某省公司为鼓励员工向一线艰苦、偏远、缺员岗位流动设立一线岗位津贴，允许其下属单位可根据一线岗位的艰苦偏远程度、缺员情况、劳动强度、工作环境和工作时间等要素确定津贴标准；在工资总额分配时向艰苦偏远地区缺员单位适当倾斜；设立帮扶津贴，向以帮扶形式统一组织到艰苦偏远地区缺员单位的员工发放。某省公司在实施岗位绩效工资浮动点值制改革中，明确一线岗位范围，参考有关部门划分的工作地区艰苦边远地区范围和类别，向边远县公司、艰苦边远班站以及岗位和工作任务重、技术含量高、安全压力大的一线岗位倾斜，适当提高其浮动点值，增加工资总额。

#### （五）针对优秀高技能人才发放人才津贴

在职员职级序列之外，A 公司还建立了经营、管理、技术和技能四类人才的四个层级（国家级、集团公司级、省公司级、地市公司级）人才体系（科技领军人才、专业领

军人才、优秀专家人才、优秀专家人才后备），突出业绩、基层和创新贡献，逐级选拔优秀高技能人才。针对这些优秀高技能人才实行聘期制和动态考核管理，根据考核结果发放人才津贴，并在各所属单位工资总额中单列管理，持续强化技能价值激励。

## 点评

A公司在原有的岗位和职务等级基础上，逐步建立健全了“横向搭建通道、纵向设置层级、分类全面覆盖”的职员职级体系，并全面实行岗位绩效工资制为主体的工资体系。技能人才的岗位、技能水平和绩效考核结果与所聘任职级挂钩，而且直接决定其岗位薪点工资水平。特别是以资质等级证书、技术创新成果、竞赛成果、个人荣誉等情况加总计算积分，综合反映技能人才的技能水平和贡献的做法，较有特点。技能人才在不调整工作岗位的前提下，只要技能水平持续提升、积分持续增加，还可以继续晋升职级、薪级，增加工资收入。部分所属单位还针对艰苦边远、严重缺员地区和一线操作岗位制定倾斜政策，进一步提高技能人才待遇。此外，A公司针对优秀技能人才建立了一套比较成熟的遴选和动态考核管理制度，另行发放人才津贴，进一步凸显技能价值激励导向。

## 案例 2：构建新型八级技工制，实行符合技能人才特点的工资分配制度

B 公司是制造业企业，主要从事重型机床及锻压设备生产业务。

### 一、技能人才队伍基本情况

公司技能人才 1305 人，占从业人员的 62.6%。其中：生产一线岗 974 人，生产辅助岗 331 人，高级工以上高技能人才比重超过 80%，大专以上学历以上者比重接近三分之一，30-45 岁经验丰富的骨干技术工人占比超过 50%。

### 二、主要经验做法

#### （一）构建新型八级技工制度，畅通技能人才发展通道

为畅通技能人才晋升通道，充分调动职工钻研技术的积极性和生产工作的创造性，合理规范各工种技术水平的差异，B 公司建立新型“八级技能人才等级制”，保证技能人才职业发展通道的畅通，同时与工人工资待遇挂钩。

公司针对一线操作岗位工种设立新型“八级技能人才等级制”，分类标准与国家职业标准中的技能等级对应，一级工到八级工分别与初级工到高级技师相匹配，其中八级工、七级工需具备高级技师技能等级，六级工、五级工需具备技师技能等级。针对技术等级不同需要具备不同的技术技能，从基本操作普工到水平精湛的技术能手，从了



解应知应会的学徒到拥有技术创新革新成果的工匠，从只会基础识图的青工到编制工件加工工艺的行家等进行严格分类，严控每个级别的晋升标准。

公司合理设定每个技工等级人员的占比，从低到高形成金字塔结构。其中，八级工人数比例最高不超过本工种人数的 3%，确保各个等级的含金量。

为促进技能人才比学赶超的积极性，公司每三年进行一次等级晋升评定，打破一次评定上等级就一劳永逸，一成不变的做法，激励技能人才不断提高技术技能水平。

**（二）针对技能人才岗位特点，建立多元化薪酬分配体系**

一线技能人才实行计件工资为主，技能等级工资为辅，津补贴为补充的分配形式。工时单价充分考虑不同岗位、工种的技能水平和产品质量要求，并实行阶梯式工时单价，完成工时越多，小时单价越高，激励员工超额完成生产任务，多劳多得。根据八级技工等级制定不同的技术等级津贴标准，重点向技能水平高，技术等级高的人员倾斜，从四级到八级每月享受津贴不等，使技能要素直接参与薪酬分配。此外，针对一线技能人才设立多样化的津补贴，对薪酬分配进行补充。津补贴项目包括技术等级津贴、技师和高级技师津贴、班组长津贴、质量奖、满勤奖、加班补助、高温补贴等，补贴标准不等。工资加上津

补贴后，一线技能人才月平均工资超过公司基层车间主任级薪酬标准，高级工、技师和高级技师中收入前几十名的月均工资均高于公司中层正职级薪酬标准，技能人才中收入超过基层车间副职层级的达到不小比例。

辅助操作工人根据岗位、技能要求、劳动强度等因素制定差异化分配政策。分配向天车工、保修工、吊装工、加修工等直接配合生产一线工作，岗位技能要求高的岗位倾斜。其它辅助岗位如力工、保管工的工资则主要考虑劳动强度，工作精细化程度等确定。为鼓励人员向一线操作岗位流动，辅助操作工中如有兼职从事一线工时考核工作的，允许其同时按当月完成工时核算工资。辅助操作岗位工人同样执行上述津补贴项目。辅助岗位中前20名技师和高级技师月均收入超过公司基层车间副职层级薪酬标准。

### （三）设置多种奖励项目，鼓励技能人才创新创效

针对技能人才的技术创新、特殊贡献设置多种奖金项目。为鼓励技能人才解决实际生产难题，针对特殊情况下的生产攻关、技术攻关，在明确主要参与人员、完成时间、取得成果等前提下，给予适当的攻关项目奖。

根据季度生产任务要求、新产品研发、出展产品安装等特殊情况，公司和生产单位针对阶段性工作组织各类型的生产会战，为进一步调动技能人才的生产积极性，提高劳动效率，根据实际情况支付提质增效奖励。通过不同形

式奖励工资的发放，进一步激发员工工作的内生动力。

#### （四）分配向一线技能人才倾斜

公司薪酬分配重点向生产单位、市场销售和技术研发部门人员倾斜，生产单位、市场营销部门、技术研发部门、管理部门之间的人员比例约为 2.3：0.2：0.2：1，4 个部门之间工资额度比例约为 3.5：0.6：0.3：1。同时，公司每年及时调整职工年功工资，形成了正常的工资增长机制。近三年人均工资收入增幅较快，其中技能人才工资增幅高于管理人員工资增幅近两个百分点，维护了技能人才队伍的稳定。

#### （五）完善高技能人才奖励和同等待遇政策

一是兑现奖励和补贴，对获得集团级“技术能手称号”的高技能人才，公司给予一次性奖励。为获得劳模（标兵）的先进个人每月发放不等的补贴；为在集团高技能人才“五小”创新成果奖中获奖的公司给予一次性奖励，鼓励技能人才参与公司的技改技措、产品研制、工艺改进等，促进技术成果转化。二是落实购房优惠，为各级技术标兵、劳动模范在购买公司承建的住房上给予不等的价格优惠。三是比照同级专业人员兑现待遇，在住房取暖费报销和公出津贴补助等方面，技能人才与高级专业技术人员、高级管理人员享受同等待遇。

### 点评

B公司区分一线操作岗位和辅助生产岗位技能人才分别实行不同的基本工资分配制度，针对技能人才工时和劳动环境发放补偿性津补贴，针对技能人才技术创新成果和“特殊时期”的特殊劳动贡献支付特殊奖励。为留住并激发技能人才工作积极性和创新热情，增强技能价值激励导向，公司建立了八级技术等级制度，向取得突出创新成果或获得荣誉的高技能人才发放额外一次性奖励，不仅直接体现了技能要素参与分配，同时也为技能人才职业发展和技能晋级开拓空间。

### 案例 3：完善岗位发展通道，树立技能价值激励导向

C 公司主要从事水力发电、配售电以及海外电站运营、管理、咨询及投融资业务。

#### 一、完善岗位发展通道，贯通技术、技能发展路径

C 公司对生产单位的生产、运行和专业部门，根据岗位价值、技能资历要求差别，由低到高设置三级技工、二级技工、一级技工、技术助理/助理值班、技术师/副值班、高级技术师/主值班的六个岗位层级，建立技能人才的岗位晋升通道。符合条件的优秀技术工人经过一定程序，还可以选聘为技术主管、部门主任师等技术岗位，以及部门副主任等管理岗位。

为进一步拓展技术工人职业发展空间，畅通操作技能和专业技术序列与管理序列的发展双通道，引导员工立足岗位钻研技术技能、培育工匠精神，C 公司进一步出台《生产单位员工专业技术发展通道建设与管理办法》，在现行生产岗位层级基础上增设三级专家、二级专家、一级专家和首席专家层级，每个级别不设置职数限制，专业技术和操作技能人员均可申报，根据申报人员的技术技能水平和工作业绩评审确定聘任人数，并以生产单位部门主任师薪酬水平为基数，分别参照生产单位总工程师、部门正职、部门副职（设备管理主任）薪酬水平确定首席专家、一级专家、二级专家人才津贴标准。

## 二、构建符合技能人才特点的薪酬体系，树立技能价值激励导向

建立基于岗位、技能、贡献的工资分配机制。技能人才工资包括岗位工资、绩效奖金、津贴补贴和加班工资四个单元。岗位工资是基于公司岗位的相对价值，参照人力资源市场价位确定的岗位从业人员固定工资收入；绩效奖金基于工作绩效，是与公司生产经营业绩、单位完成工作目标以及个人工作绩效相联系的浮动工资收入，又包括绩效工资、特别贡献奖、安全生产奖和精益发电奖等；津贴补贴包括人才津贴、年功津贴、运行岗位津贴、地区补贴等；加班工资是员工根据工作需要在规定工作时间以外继续生产劳动或者工作获得的劳动报酬。其中：岗位工资采取纵横二维结构，纵向设若干个薪级，横向设若干个工资档次。薪级按照技能人才上述岗位层级确定，每个岗位层级对应1~3个工资薪级。在薪级不变前提下，员工可以根据工作业绩表现积分晋升工资档次。同时，针对高技能人才设置特殊的薪酬晋档规则，获得全国劳动模范、全国五一劳动奖章、中华技能大奖、全国技术能手等荣誉的，在正常考核积分之外，另给予30分或者15分的晋档积分，在岗位未变化的情况下也能实现工资有一定幅度增长。

设置人才津贴单元和专项奖励。C公司根据员工专业技术、技能等级评定岗位等级，在制度中专门设置“人才津

贴”工资单元。其中，对取得技师、高级技师职业资格或职业技能等级的高技能人才，比照相应层级专业技术或管理人才，按月发放人才津贴。

此外，C公司落实上级单位文件，对在各类技术比武和专业竞赛中取得优异成绩的技能人才，评选的“岗位能手”，以及认定的技术技能创新成果，给予精神奖励或物质奖励。

### 点评

C公司构建了较为完善的生产运行岗位发展通道，符合技能人才发展需要。薪酬福利结构综合体现了岗位价值、技能水平和业绩贡献等多元因素，符合技能人才劳动特点。企业不仅将技能要素作为确定岗位工资薪级、调整工资档次的重要因素，同时设置专门针对技能/技术/学历的津贴单元，并对技能水平突出或有突出贡献的高技能人才进行物质奖励，比较充分地体现了技能价值激励导向。

案例 4：实行“技能-技术”双职业通道管理模式，全方位贯彻技能价值激励导向

D 公司是制造业企业，主要从事机电产品的研制和生产业务。

## 一、分类、分级差异化设置技能职务等级

（一）针对不同岗位/工种设计不同的技能职务等级通道

D 公司结合本企业和技能人才职业发展需要，为技能人才设计了九档技能职务，从高到低依次为：集团首席技师、集团关键技能带头人、一级技师（公司级关键技能带头人）、二级技师、三级技师、高级技工、一级技工、二级技工、三级技工。同时，考虑生产操作服务保障岗位（工种）的技能水平要求，对不同岗位设置差异化技能职务等级通道。其中，基本生产、工艺技术、科技保障和后勤保障这四大类操作岗位均可申请晋升三级技师及以下技能职务；而基本生产、工艺技术、科技保障这三类主体操作岗位技能人才符合条件的，还可申请晋升二级技师、一级技师等更高技能职位。

公司明确各级技能职务的任职条件，包括理论基础（主要包括总结提炼先进技能操作法，工艺技术创新成果获奖，参与制定工艺和技能标准等方面）、工艺技能水平（主要指技能竞赛成绩或工艺设计改进、解决现场疑难问



题等方面）、工作业绩（主要指技能攻关、工艺改进、降本增效、精益生产、安全生产、节能减排等方面解决的实际难题）和员工公认度四个方面，全方位客观评价技能人才技能水平和技术创新成果贡献。

## （二）对不同职务等级实行分级管理

对于集团首席技师、集团关键技能带头人，D公司负责推荐人选和日常管理，由集团公司组织评聘和考核；对三级技师及以上技能职务，由D公司组织评审聘任，实行聘期制和动态考核管理制；对高级工及以下职务实行年度考核晋升制，为多数工人拓展职业晋升通道。

## （三）对高技能领军人才实行“技能—技术”双职业通道管理模式

D公司对由公司（或集团公司）聘任的，具有深厚理论水平、技术创新能力强、取得公司认可性突破或创新成果的优秀高技能人才，实行“技能—技术”的双职业通道管理模式，促进技能人才向工艺技术型人才发展和转化。即高技能人才在不脱离技能岗位的前提下，参与公司工艺技术工作。公司对其实行技能、技术双重岗位管理，促进其在工艺创新优化、编制标准作业指导书等方面切实发挥作用。上述人员符合工程系列职称任职资格条件的，可参与工程技术系列职称评审。符合条件的还可以调整到科技岗位从事工艺工作。

## 二、实行符合技能人才特点的薪酬分配体系

D公司实行以岗位绩效工资制为主体的工资福利体系。员工工资福利由岗位工资、绩效工资(计时工资、销售提成工资)、奖励工资、津补贴、保险福利五部分组成。

### (一) 岗位工资标准主要根据岗位和技能因素确定

岗位工资是员工按照岗位要求，全面履职后取得的劳动报酬，是员工收入中相对固定的部分。D公司结合公司实际，根据岗位重要性、技术含量和工作环境等因素，经过岗位价值度评价，将所有岗位确定为若干岗级，每个岗级划分15个薪级。根据技能人才从事岗位确定岗级，根据个人技能职务(即技能水平因素)确定并调整薪级。员工技能水平与岗位重要度共同决定岗位工资水平。即使在岗位没有发生变动的前提下，员工也可以通过技能水平提升继续增加工资，鼓励技能人才在本职岗位上深耕细作，钻研技术。

### (二) 绩效工资按工作量发放、与单位和个人考核挂钩

绩效工资是员工在单位(或团队)工作中取得的与其工作任务、岗位要求、工作业绩和贡献相适应的即时奖励，是员工收入中的浮动部分，绩效工资中包含加班工资。D公司根据技能人才的岗位性质和劳动特点，对于实行工时定额考核的基本生产工人绩效工资主要采用计时工资方式，

主要根据技能人才工作量，并与所在单位当期整体经济效益和个人绩效考核结果挂钩发放。

计时工资的小时工资标准，由各单位根据生产方式、技术复杂程度，结合本单位工时定额水平综合确定。公式为：计时工资=当期工时量×工时单价×个人月度考核系数×单位月度考核兑现系数。

### （三）向优秀高技能人才发放技能津贴和专项奖励

除工资外，D公司向聘任一级技师及以上技能职务的，另外按月发放高技能职务津贴。

实行双职业通道管理的高技能人才，在全面完成企业规定的技能、技术工作前提下，除按照公司规定获得工资和高技能人才津贴外，还可取得专项技术工作奖励和工艺攻关专项奖励；其在技术创新中总结提炼的专利成果享受知识产权保护。

为持续提升和激励技能（技术）人员岗位创新动力，总结提炼公司技能创新成果，推动技能创新与成果推广，实现高技能的交流共享与代际传承，D公司根据集团有关规定，结合公司实际，制定《技能特色操作法评选管理办法》，对符合独创性、先进性、效益性和推广性4个基本条件的操作方法划分四个奖项，对获奖者发放奖金和证书，并择优推荐参加集团公司评审，对通过集团公司评定的，由集团公司予以奖励；支持符合条件的特色操作法申

报国家专利。

#### （四）建立徒弟获奖师傅受益的连带机制，促进技能传承

D公司制定导师带徒管理办法，明确师傅的权利义务，考核标准和奖惩标准，对正常履行导师职责的，按月发放导师津贴，协议期满根据考核结果另行给予奖励。徒弟在技能大赛获奖的，也另行对师傅进行奖励，建立徒弟成才、师傅受益的连带机制，促进高技能和绝技绝活的代际传承。

#### （五）允许技能要素参与收益分配

D公司制定了技能大师工作室管理办法，明确工作室工作目标和任务，工作模式及考核办法。工作室通过工艺攻关、技术改进提高工效、减少浪费，创造直接经济效益并按照直接经济效益的5%提成，用于工作室成员的奖励。

### 点评

D公司统筹考虑管理、技术、技能三支人才队伍建设工作，为技能人才设立了独立的技能职务等级晋升管理办法。对岗位工种分类设计职务晋升通道，主体或关键岗位工种技能职务等级通道要高于辅助操作岗位工种。对技能职务等级分层管理，较高等级职务采用竞聘制、聘期制和动态考核管理；较低等级采用年度晋升制，为技能人才预留发展空间。

D公司实行岗位绩效工资为主体的薪酬福利体系，综合体现了岗位、技能和业绩因素，符合技能人才的岗位性质和劳动特点。实行岗位绩效工资的前提基础，一是开展科学的岗位分析、岗位价值度评估工作；二是建立科学可行的技能人才评价和考核体系；三是工时标准科学合理，能够随着产品（服务）价格和工艺设备改进及时调整。

此外，D公司对于优秀高技能人才的激励手段丰富全面，在非上市的国有大型制造业企业当中有一定代表性。具体包括：聘任较高技能职务并享受高技能职务津贴；实行“技能-技术”双职业通道管理模式，贯通技能向专业技术岗位发展的桥梁；建立徒弟成才、师傅受益的连带机制，发挥高技能人才作用，促进高技能和绝技绝活的代际传承等；允许其通过主持技能大师工作室的技术攻关创新工作，参与技术创新成果创效的分配。

## 案例 5：构建技能人才职业发展通道，设置单独技能工资单元

E 公司为自动化行业高新技术民营上市企业。

### 一、技能人才队伍基本情况

目前，E 公司共有员工 600 余人，其中调试工程师、配线技术等占 24.1%，主要集中在生产安装部。调试工程师从事设备及生产线的安装调试、售后维修、维护及保运工作，配线技术主要从事控制柜配线盘的组装工作。

### 二、主要经验做法

#### （一）构建技能人才职业发展通道，拓展跨序列发展空间

根据工作性质，生产安装部各岗位划分为“管理”“管理辅助”“安装调试”“生产辅助”四个序列（通道），每个序列（通道）依据能力水平的高低设若干职级。其中，“安装调试”序列分为调试和配盘两个岗位类别，从低到高设初级技师、技师、高级技师、专家技师 4 个职级。各职级人员薪酬呈“阶梯型”，职级越高，对工作技能水平要求越高，对应的薪酬也越高。技能人才职级升降采取动态化管理，技能水平达到高一职级任职资格并满足其他晋升条件的，可申请评审晋升更高职级；员工在实际工作中表现出的技能水平达不到当前职级的技能标准或存在可降级的行为，经评审可降至较低职级。技能人才

将职级的晋升条件和任职资格作为努力方向，有了稳定预期，不断提高自身的实际能力，职业素养和工作绩效，在本序列（通道）内实现向上发展。

同时，技能人才也可根据自身性格、兴趣、能力和职业趋向，结合公司及部门岗位需求和实际工作安排，跨通道向专业技术、管理等岗位发展。

此外，公司根据员工在长期工作中表现出的实际能力、职业素养和完成的工作绩效，并结合实际工作需要，选择优秀者进入管理通道发展。据统计，从普通技能人才成长为生产安装部中层管理人员所需时间，总体平均为 8 年左右。

## （二）完善薪酬津贴福利体系，形成基于岗位、能力、业绩的工资分配机制

“安装调试”序列技能人才薪酬由基本工资、绩效工资、补贴、奖金、福利五部分组成。其中：基本工资包括岗位工资、技能工资和工龄工资。根据岗位工作需要，安装调试岗位技术工人实行“不定时工作制”，公司根据技术工人实际完成的工时和绩效给予绩效工资和奖金。年终绩效奖金体现“为绩效付薪”理念，是对员工在具体岗位上工作业绩的奖励，具体与公司当年整体生产经营状况、部门工作业绩与贡献以及技能人才本人的实际绩效（工作业绩、工作能力和态度）等挂钩发放。

此外，针对技能人才的特殊生产环境，根据天气及温度变化，夏季对车间采取避光、通风和降温等劳动保护措施，冬季供暖；夏季如气温超过 30 摄氏度，还提供避暑饮料等。

### （三）设置单独的技能工资单元，在工资分配中增强技能价值导向

E 公司设立单独的技能工资单元，作为技能人才基本工资的一部分，占基本工资 30%左右。技能工资等级与上述四个职级相对应，每个等级内部设置若干个小级。生产安装部门每年组织一次技能工资晋级考评工作，根据技能晋级考评结果，结合技能人才日常工作业绩表现确定和调整技能工资。具体办法为：

1. 职级内晋升小级。①初级或中级职级，如满足以下任一条件，则技能工资可在同职级内晋升 1 个小级：连续两年内，公出服务天数平均达到 180 天/年，且年度绩效考核成绩均为称职或以上；在本公司连续工作满 2 年，且两个年度绩效考核均为良好或上一年度绩效考核为优秀，成绩位列本职级的前 15%（不足 1 人按 1 人计），②高级或专家级职级，上一年度绩效考核为优秀成绩位列本职级的前 15%（不足 1 人按 1 人计），则技能工资可在同职级内晋升 1 个小级。

2. 跨职级晋级。①初级职级，如满足以下任一条件，



则可晋升为中级，技能工资可跨职级晋一级：技能工资已为本职级的最高小级，连续两年内，公出服务天数平均达到180天/年，且年度绩效考核成绩均为称职或以上的；技能工资已为本职级的最高小级，在本公司连续工作满2年，且两个年度绩效考核均为良好或以上；上一年度绩效考核为优秀，成绩位列本职级的前15%（不足1人按1人计），且经考核评价，达到中级职级要求标准的；②中级及以上职级，上一年度绩效考核为优秀，成绩位列本职级的前15%（不足1人按1人计），且经考核评价成功晋升至高一职级，则技能工资取晋升后职级对应技能工资的最低或次低小级。③技能工资晋级后，应重新开始计算晋级条件，先前的条件不再参与后期晋级考核。

特殊人才或表现突出的员工可不受以上条件限制。部门也可根据员工实际成长情况，提出扩充比例等其他特殊申请，但应做到有理有据。

#### （四）分配向技能人才倾斜，实现工资正常增长

生产安装部门是E公司分配重点倾斜单位，在当地，生产一线调试及服务工程师岗位的平均薪酬水平处于75~90分位之间。调试工程师及相关一线技能岗位人员近几年每年平均薪酬增长幅度均达到10%~20%。

#### （五）设置技术创新奖励，调动技能人才创新积极性

设置技术创新奖励，公司每年可评出一等奖1名、二

等奖 2 名、三等奖 3 名，分别发放奖金不等。此外也颁发不定额的鼓励奖，每人奖金若干。

### 点评

E 公司高度重视技能人才的职业发展和技能水平提升。在工资结构中单独设计技能工资单元，直接体现技能价值导向，职级体现技能水平差别，职级内确定和调整小级，则综合考虑技能人才实际工作业绩等因素。同时，企业配套构建比较完善的技能序列职业发展通道和管理办法，鼓励技能人才在本职岗位精耕细作、纵向发展，同时也允许具备条件的技术工人跨序列向管理或公司其他序列岗位发展。技能人才的技能水平提升、职业发展和工资收入分配得到较好衔接。

## 案例 6：技能要素差异化、多渠道参与企业分配

F 公司是制造业企业，主要从事纺纱、制线、贸易业务。

### 一、技能人才队伍情况

企业目前有职工 1100 余人，其中一线技能人才占 70% 上下，其中高级技师 61 人、技师 174 人，高级工 483 人。技能人才主要集中在挡车、质检、设备保全维护等工种岗位。

### 二、主要经验做法

（一）针对不同技能人才特点，设计差异化基本工资制度

F 公司对挡车工等一线操作岗位人员实行以计件工资为主体的工资制度，根据每个岗位的技术含量、劳动强度等因素确定计件工资单价，将操作人员的工资与本人工作量紧密挂钩。

对设备保全维护人员等不能直接计算产量或效益贡献的岗位，实行岗位技能工资制，设立了 5 个大级 10 个小级，综合岗位和技能因素确定基本工资标准。

（二）实行技能等级晋升或动态评定，差异化设置体现技能等级因素的工资单元

F 公司针对一线操作岗位实行技能等级晋级制度。制定技能等级评定办法，对一线操作岗位每季度进行一次操作

测算，每年进行一次理论考试，在基本的计件工资外，按一线操作工人的技能等级评定结果按月另外发放技能津贴，发放津贴标准不等。

对设备保全维护人员实行“赛马制”，即技能等级动态评定制度。每年组织岗位练兵，根据理论考试、实际操作、工作业绩等6个模块的综合考核结果重新核定技能人才岗位技能等级，综合岗位和技能等级评定结果确定当年月度基本工资标准。

**（三）发放名师带徒津贴和“多面手”津贴，增强技能价值导向**

公司实行名师带徒制，鼓励优秀高技能人才传授技艺，每带出1名徒弟给予一定津贴，并积10分，形成“教会徒弟，师傅受益”的连带机制。公司设立“多面手”津贴，对在本职岗位之外，取得其它上岗资格或技能鉴定证书的，另外每月给予一定津贴，鼓励员工多学技术。

**（四）实行全员创新奖励制度，激发技能人才积极性**

制定《职工创新建议奖励实施办法》，建立创新会员积分制，每年征集创新建议，由劳模工匠技师创新中心进行筛选、验证、组织评审，公司每年召开创新奖励大会，进行成果发布和颁奖。

**（五）实行技术技能骨干配股制，共享企业发展成果**

除工资分配外，F公司还对少数优秀高技能人才实行配

股（分红）制度。除公司法定股东外，对其他中高级管理人员、技术技能骨干配置干股，没有决策权，但可以参与利润分红。共分五个档次的股份数，每年享受分红。

### 点评

F公司的工资分配制度体现了差异化特点：即针对一线操作和设备保全维护两类操作岗位技能人才，根据劳动特点差别以及技能要素对劳动成果的不同影响，分别设置不同的技能等级评定管理办法。前者实行晋级制，在主体的计件工资制外，根据技能晋级结果发放技能津贴。后者实行技能动态评价制，根据技能等级和岗位因素共同确定月度基本工资标准，技能要素对工资影响较大，符合设备技能人才特点。此外，F公司还在配股分红机制方面作出探索，体现技能要素参与企业税后利润分配，形成对优秀高技能人才的中长期激励机制。

**案例 7：签订专项集体合同，形成创新成果按利润提成的长效激励机制**

G 公司是一家专注于光刻胶引发剂、光刻胶助剂及光刻胶树酯的研发和生产的民营企业。

### **一、技能人才队伍情况**

G 公司现有职工 400 余人，其中生产操作人员占 51%。生产操作人员中，经国家技能鉴定的、取得高级工、技师、高级技师资格的高技能人才占 22%。

### **二、主要经验做法**

G 公司对中层以下管理人员和专业技术人员实行岗位绩效工资制为主体的工资制度。从技能人才岗位性质和劳动特点出发，G 公司对生产操作人员实行产量工资+技能等级津贴+季度奖+津补贴+福利等工资福利体系。

#### **（一）实行产量工资，与技能人才岗位和工作量挂钩**

产量工资总额由公司根据产品产量核算到车间，车间根据技能人才岗位（副操、主操、班组长等）和实际工作量等情况进行内部分配。

#### **（二）设立技能等级津贴，发放师带徒津贴，树立技能激励导向**

G 公司技能等级津贴划分为七个等级。员工通过社会化鉴定评价取得的技能等级证书或职业资格证书，经企业认可后享受津贴。针对本企业未设立技能鉴定站，部分工种

没有纳入社会化鉴定评价范围等具体困难，为给技能人才搭建职业发展通道，G公司建立了自己的技能人才考核评定体系，针对不同操作设备明确各个级别的考试考核标准，按季度组织考核。技能人才通过培训和实操，达到相应企业自主考核评定要求的，也享受技能等级津贴。

G公司也实行导师带徒制度，请优秀的高技能人才向新进员工和青年工人传授操作方法，按月发放师带徒津贴。培训完成，根据徒弟考核成绩，另行给予导师一定奖励。

**（三）实行培训期工资，发放学历津贴，鼓励技能人才提升学历技能**

G公司鼓励技能人才通过参加培训或学习，提升技能和学历。员工经公司批准脱产参加培训或学历教育期间，执行培训期工资。员工完成培训或教育、取得相应证书的，除了享受相应的技能津贴或学历津贴外，还可以凭票报销全部或部分路费、学费。

**（四）签订专项集体合同，形成创新成果按利润提成的长效激励机制**

为充分调动广大员工质量、技术创新和持续改进的积极性和创造性，公司于2018年首次签订《职工技术创新专项集体合同》，用集体协商方式明确对一线技能人才技术创新的奖励措施。针对质量、安全、环保、生产、管理、服务等不同部门和岗位人员，设“现场型”“管理型”

“服务型” “攻关型” “创新型” 五种类型创新小组，对于降低能耗，提高经济效益和人员素质的创新活动成果予以奖励。创新小组遵循“自愿参加，上下结合”与“实事求是，灵活多样”的基本原则，可在班组、部门、公司建立，也可以根据课题的内容跨地区、跨部门建立。小组人数以3-10人为宜，小组设组长一名，一般由组员选举或自荐。其中，公司特别重视品保、生产、采购、销售等现场的一线员工参加的小组创新成果。

创新小组成果物质奖励根据创造效益高低设定不同的奖励标准：（1）对于“现场型” “管理型” “服务型”

“攻关型”四种传统的创新小组，现有产品生产工艺或工程改进带来利润增长，奖励金额为该产品或项目（净）利润的5%，计算周期为一年，具体由财务核算、集团技术总监提议，经总经理办公会议讨论确定；重大工艺改进带来安全、环保效益的，奖励金额由集团技术总监提议，经总经理办公会议讨论确定。发放时间为财务部门对工艺改进后的产品进行成本核算后的次月，一次性发放。（2）对于

“创新型”视同研发非个人原创项目给予奖励。奖励金额和比例从该创新项目产生利润开始计算，连续五年内，分别提取本项目核算利润的12%、10%、8%、6%、2%，具体由财务核算、集团技术总监审核，经总经理办公会议讨论确定；发放时间为项目的小试至移交生产稳定，每季度发放



一次，连续发放五年。提奖比例设计为递减趋势，主要考虑项目小试到投产到大规模投产，虽然提取比例下降、但产量和利润总量逐步扩大，技能人才创新劳动获取的回报是增加的，同时也有利于引导员工继续挖掘创新潜力，提供更好的创新项目。（3）除按利润提取奖励外，公司每年另行对技术创新小组开展评优，设卓越小组 1 名、优秀小组 3 名、卓越个人 1 名、优秀个人 3 名，给予奖金奖励。

### 点评

G 公司的产量工资，综合体现了技能人才的岗位、工作量（业绩）因素，并与所在车间总体业绩以及企业整体效益紧密挂钩发放，符合技能人才劳动特点。G 公司最突出的经验，是通过开展集体协商，签订技术创新专项集体合同，将各类员工凭借技术创新成果参与利润分配的中长期激励机制以制度方式固化下来。签订技术创新专项集体合同，能够继续享受优秀技能人才待遇，凸显技能价值激励导向，也能够为企业增加竞争力和效益，实现双赢。

## 附表

附表 1：某大型研发制造企业技能人才职业发展通道  
框架示例表

职位 层级	职位等级/岗位职位 工资级别	生产操作类			
		基本生产技能操作工种	辅助生产技能操作工种	熟练操作服务工种	
高层	1	“高精尖缺”高技能领军人才等			
	2				
	3				
	4				
中层	5	首席技能专家			
	6	特级技能专家			
	7	高级技能专家			高级技能专家
	8	一级技能操作师			一级技能操作师
基层	9	二级技能操作师	二级技能操作师		
	10	三级技能操作师	三级技能操作师		
	11	四级技能操作师	四级技能操作师		
	12	一级操作工	一级操作工		一级操作工
	13	二级操作工	二级操作工		二级操作工
	14	三级操作工	三级操作工		三级操作工
	15	见习工	见习工		见习工

附表 2：某企业技能人才工资结构安排示例表<sup>1</sup>

工资单元示例					技能人才针对性津贴示例				
岗位工资 单元	能力工资 单元	绩效工资 单元	基础工资 单元	年功工资 单元	夜班 津贴	作业 环境 津贴	技能 津贴	班组长 津贴	师带徒 津贴

<sup>1</sup> 表中标注虚框的工资单元，实践中也可以有其他体现方式。

附表 3：某制造企业技能操作岗位评价要素示例表

要素	要素权重	子因素		子因素权重及分数
		序号	子因素名称	
A. 岗位劳动技能要素	24%	1	技能水平要求	5%、50 分
		2	工作经验要求	7%、70 分
		3	岗位难度要求	12%、120 分
B. 岗位工作责任要素	28%	4	产量责任	8%、80 分
		5	工作质量责任	10%、100 分
		6	安全环保责任	10%、100 分
C. 岗位工作负荷要素	30%	7	体力劳动强度	8%、80 分
		8	脑力劳动强度	10%、100 分
		9	工作均衡和饱满性	12%、120 分
D. 岗位工作条件要素	6%	10	岗位工作条件	6%、60 分
E. 岗位人心流向要素	12%	11	岗位人心流向	12%、120 分
总分	1000 分			

附表 4：某企业技能人才岗位工资标准宽带薪酬示意表

职位等级名称	级差	档差	1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	6 档	7 档	8 档	9 档	10 档	11 档	12 档	13 档	14 档	15 档
首席技能专家																	
特级技能操作专家																	
高级技能操作专家																	
.....																	
二级技能操作师																	
三级技能操作师一类																	
.....																	
.....																	
二级操作工一类																	
二级操作工二类																	
.....																	
三级操作工岗位评价一类																	
三级操作工岗位评价二类																	
三级操作工岗位评价三类																	

备注：阴影部分是下一层级岗位工资标准与上一层级岗位第一档次标准基本重合位置的示意。

附表 5：某企业晋档系数定分标准示例表

要素	晋档系数定分标准						
学历	非本专业 技校、高中及 以下	本专业 技校 毕业	本专业 中专毕业	大学专科毕业 (含大学本科肄业)	大学本科毕业	本科 双学士	硕士 研究生
	0	1分	2分	3分	6分	8分	10分
技能等级	初级工 及以下	中级工	高级工	操作技师		高级操作技师	
	0	1分	3分	7分		12分	
绩效考核加分	不合格			合格		良好	优秀
	-3			0		2	4
员工工作年限 加分	绩效考核“合格”及以上的每一年增加1分						
重要成果 单列加分	技术创新成果、技能大赛获奖等，单列加分						