

最佳实践之组织统战

宝钢股份钢管条钢事业部： 以“三化”建设促夯基提质

实施时间：
2017年10月至今



背景及目标：

从“党的基层组织”入手，通过基层党支部党建工作调研，进行党建工作质量分析，查找自身薄弱环节。调研历时2个月，找准了基层支部党建工作存在“内涵把握不够、系统策划不够、能力经验有限”三个问题。

主要措施：

以“党建工作标准化、支部工作产品化、党务工作者专业化”建设破解三大难题：

●“标准化”，以党建工作责任制实施办法为核心，梳理集成各条线7类124个制度要求，编制《钢管条钢事业部基层党建工作标准化清单》。

●“产品化”，从推动改革发展、加强自身建设、凝聚党员群众等方面做好需求分析，开展党建工作产品设计和制造，严格过程质量控制，实施质量检验。

●“专业化”，通过资格培训、研讨辅导、观摩学习以及支部之间的共建互助等方式，有效提升党务工作者专业化水平。

成效与体会：

●基层党建规范性显著提升。
●支部活力显著提升，基层支部品牌工作由5个，拓展至33个。

●专业化水平显著提升，支部书记述评考中，评价为“好”的比例提升12%。

●队伍士气和生产经营双提升，2018至2019年，事业部劳动效率累计提升18.2%，销售收入、利润等经营指标实现跨越式增长。

创新和价值点：

●将“系统集成”和“标准统一”作为开展支部党建工作的思路，转变了“上面千根线，下面一根针”的局面；“清单化”的展示形式，推进党支部标准化规范化。

●将契合企业生产实际的“经营理念”和“产品制造”的工作方法应用于党建工作。

●党建工作“三化”建设，相互促进、相辅相成，全面推进基层党建工作质量提升。

中国宝武 组织及人力资源 TOP 10 最佳实践 (之一)

为深入推进人才强企战略，共建高质量钢铁生态圈，持续加强中国宝武组织及人力资源体系建设，发现、挖掘各单位在组织及人力资源管理领域的最佳实践和典型案例，促进交流共享，中国宝武党委组织部、人力资源部开展组织及人力资源最佳实践TOP10评选。鼓励各单位围绕战略需求，强化政治引领，着力培养忠诚干净担当干部，持续提升人事效率，加强激励机制创新，推进管理、技术业务、技能操作队伍建设，创新组织及人力资源管理方式方法，推动组织绩效达成，支撑战略目标实现。

最佳实践之薪酬福利

宝地资产： 激发内生动力—基于岗位族群的多元化 薪酬模式改革探索

实施时间：
2019年6月起正式实施

背景及目标：

宝地资产于2016年根据当时公司经营情况进行薪酬改革，改革后使用全员目标薪资制。限于当时的项目数量和业务复杂程度，宝地资产员工没有明确的族群划分，员工原薪酬结构基本一致，不利于做差异化的薪酬激励模式。

此外，各族群使用同一张薪酬表（目标年薪），固浮比的绩效奖金发放模式相同，薪酬激励的作用有限，不能把薪酬向核心骨干和业绩优秀的员工倾斜。

主要措施：

为激发员工活力，提倡高付出高回报的绩效导向，宝地资产从以下几方面进行薪酬改革：

●根据岗位特点，分六大族群：项目经理族群、项目专业技术族群、招商族群、经营管理族群、职能业务族群、行政综合族群。

●参照行业惯例做法，顺应市场形势，科学优化薪酬体系，建立市场化、差异化的薪酬模式、分配机制和标准，并针对不同岗位族群，设计差异化的薪酬模式。

成效与体会：



薪酬改革后，员工薪酬收入进一步和个人业绩挂钩。业绩奖金当期兑现，没有业绩，没有奖金。根据业绩表现拉开了员工的薪酬差距，切实让员工感受到干多干少和干好干坏的收入差异。

创新和价值点：

●分类族群，精准管理。
●实行市场化的薪酬模式和市场化薪酬，对标找差。

●按岗位、业绩、能力取酬，提倡高付出、高回报，引导各级员工实现从“被动管理”到“自我驱动”的转变，推动宝地组织效能的提升，辅以“分享机制”，助推员工与宝地共同发展。

最佳实践之年轻干部梯队建设

宝钢工程： 以“见习制”加速“80后”干部成长

实施时间：
2017年至今

背景及目标：

作为技术密集型、人才密集型企业，宝钢工程建立了以“见习制”为主线的年轻后备选拔培养机制，出台《关于实施领导人员后备见习制的指导意见》。2017年启动以来，取得了良好的效应。

主要措施：

●选：创新年轻后备发现机制
选拔人才不唯资历唯能力，以“80后”青年员工为对象，通过民主推荐、现场测评、综合考察等方式，选拔优秀年轻人才。

●育：丰富年轻后备培养手段
以“见习制”为主线，实施领导人员后备培养，通过“以战代训”的方式，明确让见习人员必须分管具体业务。

●评：强化年轻后备评价跟踪
建立见习岗位履职评价机制，开展定期跟踪考察，强化见习期末评价，并根据评价结果实施动态调整。为此，专门编制《见习人员培养手册》。

成效与体会：

促进和保障了“80后”年轻后备人员发现、培养、使用等工作的有效实施，为实现宝钢工程战略落地做好了人才储备。截至2019年12月，见习培养101人次，提拔使用



28人，管理人员中“80后”占比增长近一倍。

创新和价值点：

●创新年轻后备发现机制。后备选拔不唯资历唯能力，选拔过程中给予年轻人才充分展示的空间，注重听取各方意见。

●丰富培养手段，注重实践锻炼。以“见习制”机制作为后备培养的重要手段，“以战代训”的方式，加强后备人才实战经验。

●是落实集团公司人才发展“六导向、四机制”的重要内容，为新时期履行中国宝武赋予的新任务，支撑高质量钢铁生态圈建设夯实基础、积蓄动能。

最佳实践之效率提升

宝钢股份： TB 德国效率提升探索

实施时间：
2018年4月至2018年12月



背景及目标：

宝钢激光拼焊国际有限公司于2013年5月在德国杜伊斯堡注册成立，作为武钢收购蒂森克虏伯激光拼焊业务的控股公司，对所并购板块的全球激光拼焊业务实施管理。

公司具有两大业务板块：激光拼焊板制造板块和激光设备与技术板块，市场占有率全球第一，技术水平全球第一，是非常有发展的优良资产。为了促进收购顺利进行，武钢集团与激光拼焊德国公司（简称TB德国）工会签署了《最佳雇主协议》，约定在5年内不裁员不降薪。

武钢集团接手激光拼焊后，由于市场波动、供货渠道萎缩、人工成本高等原因，激光拼焊公司盈利能力急剧下降，其中，作为核心生产主体的TB德国连续大幅亏损。

2017年2月，宝钢股份吸收合并武钢股份。2017年

12月，国际激光拼焊股权全部转让宝钢股份，宝钢股份作为其全资控股母公司。2018年4月起，宝钢股份人力资源部全程介入相关工作。

主要措施：

●搭建合理架构，配备精干管理团队，明确责权利，实现从股东方到管理方的转变。

●全面支撑TB德国劳动效率提升系列工作。全天候不间断远程提供专业指导，引入国际法律师团队，组建外事团组，赴德国、意大利考察调研协商。

●全程参与TB德国劳动效率提升各环节工作，在各个关键节点，后台快速响应研究提供专项支撑关键节点。

成效与体会：

●超额完成预期目标，全口径劳动效率提升22%，降低人工成本505万欧元。

●欧洲（德国）的管理体系，一定程度上并没有我们想象的那么先进。我们要在国际化的进程中，把先进管理理念，输出到欧洲人力资源现有管理体系中。

●由于文化、法规的不同，需要严格依照欧洲各国劳动法、钢铁行业协议、集体协议、劳动协议等相关法律法规及协议履行，以降低因程序不合法合规导致的潜在风险。

●随着宝钢海外事业的发展，开始探索和实践“海外生产经营基地模式”，但尚缺乏与该模式相匹配的人才储备，需要进一步培养、引进。

最佳实践之人才培养

宝武环科： “融合·互助·提升”跨区域优秀青年人才培养之挂职活动

实施时间：
6个月为主（2019年7月--12月），最长不超过2年



背景及目标：

宝武环科作为集团内专业化（危）废资源综合利用平台，按照集团“一企一业”的要求于2018-2019年加速推进内部同质业务的整合。随着整合融合工作不断深入推进，对员工尤其是骨干、后备人员的能力素质提出更高的要求。

主要措施：

主要以跨单位“交叉互补”形式开展，采取以青年骨干为主，成熟人才相结合的方式，按照“三步走”推进落实。

●第一步：梳理需求，综合分析后提出相应的挂职锻炼、交流学习需求。

●第二步：人力资源部就各单位提出的需求和

输送进行统筹分析，主要分为优秀专业人才、高潜质人才、专业储备人才。

●第三步：初步建议方案报公司主要领导审议后确定最终实施方案，组织并召开专项协调推进会。其中，优秀专业人才派至“输入单位”挂任一定职务，就输入单位的短板进行专项提升；高潜质人才以培养考察为主要方向，通过压担子、接任务促进提升“实战能力”；专业储备人才根据需求可以团队或个体形式派至相关单元进行系统培训或学习交流。

成效与体会：

有利于聚焦融合工作开展和体系能力提升，优秀年轻干部的快速成长，企业精神文化的广泛传播，示范带动效应的有效植入。同时有利于近距离考察和了解高潜人才的真实情况，推动资源共享，协同发展。

创新和价值点：

●精挑细选，确保人选优质。
●精准实施，确保成果优质。为每位参与人员“量身定制”挂职岗位并设计活动计划，融入岗位融入业务融入流程。

●精细管理，确保活动优质。制定落实跟踪、保障“三大机制”，确保挂职人员安心、舒心、专心履职。