

Research and Application of Integral System Management in the Construction of Enterprise Talent Team—Taking Z enterprise as an example

Cunrui Pang Xuejiao Wang Liyuan Zhao Wei Ji*

Zhangjiakou Cigarette Factory Co., Ltd., Zhangjiakou, Hebei, 075000, China

Abstract

In order to further stimulate employees' potential, recognize their behavior, mobilize their enthusiasm, strengthen the level of talent team building in the enterprise, and enhance the comprehensive strength of enterprise development. An analysis was conducted on the current situation and shortcomings of the talent team construction in Z enterprise, and a points based management model was proposed. This model summarizes the basic meaning, clarifies the specific role, significance, and characteristics, determines the principles for establishing the points based system, forms a points based management system, and constructs a "1+N" model for points based management. It effectively establishes an evaluation mechanism for high-quality talent team construction. Through the implementation of the points based management system, the stock of enterprise talent resources has been revitalized, a compound talent development environment has been created, and the mechanism for talent team development has been innovated. The point based management system has certain practical value and is of great significance in cultivating and nurturing a high-quality talent team with a large scale, optimized structure, reasonable distribution, and excellent quality. It comprehensively promotes the development of enterprises towards higher quality.

Keywords

talent team; Points based management; High quality; high-quality

积分制管理在企业人才队伍建设中的研究与应用——以 Z 企业为例

庞存瑞 王雪娇 赵力源 冀薇*

张家口卷烟厂有限责任公司, 中国·河北 张家口 075000

摘要

为进一步激发员工潜能, 认可员工行为, 调动员工积极性, 强化企业人才队伍建设水平, 提升企业发展综合实力。对 Z 企业人才队伍建设现状及存在不足进行了分析, 提出了一种积分制管理模式, 该模式从概括基本含义, 明确具体作用、意义以及特点, 确定积分制建立原则, 形成积分制管理体系, 构建积分制管理“1+N”模式等进行研究, 有效搭建了高素质人才队伍建设评价机制。通过积分制管理实施, 盘活了企业人才资源存量, 打造了复合型人才发展环境, 创新了人才队伍发展机制。积分制管理具有一定的实用价值, 对培养和造就规模宏大、结构优化、分布合理、素质优良的高素质人才队伍建设具有重大意义, 全面推动了企业向更高质量发展。

关键词

人才队伍; 积分制管理; 高素质; 高质量

【基金项目】积分制管理在企业人才队伍建设中的研究与应用, 河北省人力资源和社会保障课题(项目编号: JRS-2024-3185)。

【作者简介】庞存瑞(1984-), 男, 中国河北张家口人, 本科, 经济师、统计师、工程师、二级企业人力资源管理师, 从事企业管理、人力资源管理研究。

【通讯作者】冀薇(1987-), 女, 中国河北张家口人, 经济师、统计师, 从事人力资源管理研究。

1 研究背景

国以才立, 政以才治, 业以才兴。当今时代, 人才已成为竞争的焦点。人才是企业兴衰之基, 发展之本, 人才是基业长青的源泉, 企业制胜的法宝, 因此, 培养高素质人才队伍是顺应当前时代需要和行业高质量发展、高效能治理、高素质队伍建设要求的总目标。

“人既尽其才, 则百事俱举”。建设高素质专业化的人才队伍是实现行业“稳中求进”总目标的需要, 也是推动企业高质量发展的内生动力。Z 企业“十四五”规划中提出

的人才队伍建设目标,就是不断加大力度培养专业技术、专业技能人才和创新型人才,树立“人才优先、实用为本、创新机制、高端引领”的人才发展思路,全面推进人才队伍建设工作。Z企业人才队伍建设工作紧跟行业发展步伐,厚植人才发展沃土,探索以“积分制管理”推进人才队伍建设研究,实施一套行之有效的管理方法,形成网格化的人才管理机制,构建人才队伍成长动态管理,突显人才素质培养效果提升,使企业人才队伍建设工作高质量发展。

2 研究目标

通过积分制理论研究和应用实践,构建积分制管理“1+N”模式,激发全员活力,培养和造就高素质人才队伍,实现在员工队伍专业化、复合型人才培养上取得重要突破;在队伍素质、竞争优势、使用效能方面获得整体提升;在激励机制、制度创新、队伍活力等方面得到明显改进,进一步促进企业人才结构、分布更加合理,人才资源总量适度,使人才竞争成为聚焦点,使各类人才各得其所、用当其时、各展所长,让企业发展基础更牢、活力更足、动力更强。

3 研究框架及思路

3.1 积分制管理基本理论研究

3.1.1 积分制管理的提出及含义

积分最早的提出是在国外用于营销、客户管理、流动人口管理等诸多领域的一种管理模式。经过国内学者的不断研究和探索,积分制管理已逐步应用于人力资源管理。在理论和实务界,学者们和企业管理者们认为积分制管理的起源是湖北荆门市群艺数码广告传媒公司独创的一种全新的绩效管理新模式,这种模式的应用旨在实现考核与激励的双重目标,即通过将积分制用于对人的管理,以积分来衡量人的自我价值,反映被考核人的综合表现^[1]。

综上,积分制管理是一套公开、透明的制度体系,将员工的能力和综合表现给予全方位量化考核与认可。实质就是采用积分形式,对员工能力和表现用加分或扣分的方式进行科学量化并持续记录,定期或不定期用积分来兑现员工多样性需求。将各种奖励与积分挂钩,充分调动员工积极性,激发员工活力,加速人才队伍培养,让员工自主自发关心和参与管理,实现员工个人价值。积分制管理就是解决企业管理和推动人才队伍建设加速发展的金钥匙。

3.1.2 积分制管理的作用和意义

积分制管理的作用主要体现在激发员工潜能,实施过程中做到了目标管理和过程控制并重,不断将管理细化到目标任务完成的量化考核上,通过创造机会平台,打破管理瓶颈,培养优秀人才。积分制管理的核心就是找到需要的人,即选人,宗旨就是改变人,即用人。鼓励员工岗位成才,职业成长,通过提升个人能力和改善个人行为,达到知识增长,技术、技能水平提高,成就人生理想目标。简单来讲有以下几方面意义:

①促进了制度的执行效果。积分制管理是在现有制度的基础上进行多维评价,搭建长期激励平台,促使员工认可,促进制度执行顺畅。实行积分制管理后,员工的一般违规、违章行为实施扣分制,员工既容易接受又能受到处罚的信号。员工的各种能力和行为得到认可,员工感觉更人性,会有效提高员工的执行效果。

②减少了分配的平均机制。分配机制是影响员工利益的重要因素,很多时候会影响企业发展速度,在大多时候的平均分配起不到真正的激励作用。实行积分制管理以后,员工的积分名次清清楚楚,相当于天天都在评先进,各种评优评先向高分人群倾斜。过去一次性奖励,也许只调动一个人的积极性,而积分制管理是影响全员的积极性,与每个人息息相关。

③满足了员工的精神需求。企业发展,员工进步,对员工而言,不仅仅是为了基本收入需要,还有更高的精神追求,员工更希望被认可和肯定。实行积分制管理以后,员工的积分越高,说明他们对企业的贡献越大,地位相应越高,自我满足感越强^[2]。

④优化了成长的晋升通道。员工队伍不断成长壮大是企业之本,除了岗位等级、档次晋升外,更多的是为员工创造机会,发现和培养员工能力,在岗位调整、人才选拔等方面进行优化和管理。实行积分制管理以后,员工付出得越多,工作表现越优秀,积分累计就越高,用途就越广,机会就越多^[3]。

⑤推进了文化的深远发展。企业文化是企业价值和理念的综合,是企业员工行为的素质整合,更是在工作和生活中的全面应用,有助于员工践行文化理念。实行积分制管理后,用奖分培养员工的好习惯,用扣分约束员工的坏习惯,对员工行为和习惯进行改变。

⑥调动了员工的进取意识。积分制管理会改变被动工作向主动工作转变,进而强化员工责任意识和进取意识,使员工挣积分的动力与企业发展方向紧密结合。实行积分制管理以后,可以科学调动员工积极性,增强工作主动性^[4]。

⑦获悉了员工的思想动态。思想动态可以反映员工投入工作的热情和状态,积极的思想推动工作发展,低落的情绪必然会造成工作干扰。积分记录展示了员工的思想动态,积分下降,代表着员工思想有变化,可以及早发现,及早纠正,避免因情绪变化给企业带来影响和损失。

⑧解决了管理的其他问题。积分制管理是一个全新的激励资源,可以牵动员工的方方面面,可以有效增强凝聚力,对优化人力资源配备,破解各种难题,提高各项绩效起着良好的推动作用。

3.2 Z企业人才队伍的现状及存在不足

经调查、研究、分析,企业员工知识结构、年龄结构和技术结构存在着不均衡现象,人才评价机制的量化依据还有待充分,短期考评较多,长期激励较少,未能形成系统性

的激励效果，系统评估考量需进一步补充；人才资源需进一步盘活，基层队伍潜力需深度激发，在复合型人才培养等方面，与企业“控制总量、盘活存量”的人才队伍建设目标还有一定差距；特别是高技术、高技能人才还存在着不足^[5]。现已认识到，推行积分制管理的必要性和紧迫性。现状虽受一些政策影响，但应做好充分应对工作，有效破解存在不足，进而推动人才队伍建设高质量有序发展。

3.3 积分制管理的具体实施

3.3.1 积分制管理建立原则

通常人的能力有许多方面，简单讲，能力和综合表现既有联系又有差别，有能力的人可以表现，也可以不表现，能力不强的人也可以有优秀的表现，因此，对能力定位评价显得很重要。积分制管理是从管理角度对人的能力进行一个综合性评价，积分最终来源于员工各种能力表现出来的被发现和被认可的价值！所以，积分制管理建立应遵循以下基本原则：一是实施分类设置，实现员工的自我管理。从生产操作、专业知识和专业管理三个类别构建积分评价指标体系，引导不同岗位员工自我管理、自我评价、自我激励、自我提升；二是体现动态控制，实现员工的复合成长。运用积分制的动态管理，实施复合型人才培养，实现积分与复合型人才的有效融合，进一步提升员工多岗位操作能力；三是突出运行质量，实现员工的管理实效。从关注工作重点及难点进行研究，用积分方式解决一些实际问题，进一步引导工作落实，让员工有目标、有方向来促进管理实效。

3.3.2 积分制管理体系构建

统筹积分制管理运行环境，有效构建积分制管理“1+N”模式，激励全员参与，提升个人专业水平，全力保障生产、质量、安全等各项关键指标顺利完成，推动人才队伍建设工作有效发展。积分制管理体系构建步骤：一是积分制管理类别划分。依据积分制管理基本含义，分为基础、业务和贡献能力三种。基础能力是员工完成生产操作及工作任务所具备的学历、技能、技术等级等基础知识能力；业务能力是员工完成本职工作所具备生产、质量、安全、创新等业务知识，每月可根据自己的综合表现和努力付出赢得认可的业务表现能力；贡献能力是员工完成某项工作可能要应用自身专长或付出许多时间和努力，投入许多创新措施、方法才能换来积分的一种能力；二是积分制管理项目设定。结合 Z 企业及制造车间工作重点，细化积分项目及具体内容，构建以 3 种能力、13 个项目和 30 余项内容为框架的积分项目结构；三是积分制管理项目赋值。积分项目采用专家评分法中的德尔非法进行项目赋值，建立标准化积分表，对应筛选操作类、技术类、管理类三支人才队伍积分评价项目，形成一套积分制管理指标体系。

3.3.3 积分制管理推进行程

积分制管理推行是一项系统工程，需要全面构思，建立健全机构，强化管理职责，优化过程评价，发挥积分最大

作用，实现全过程、全方位、量化的激励机制。积分制管理推行需要完成以下几个程序：一是积分制管理宣传。以会议、培训、公告等方式进行宣传发动，营造积分制管理氛围，培养员工积分意识；二是积分制管理机构。成立执行机构，明确工作职责，有专人负责，管理层、员工代表参与，建立相应工作人员任务；三是积分制管理执行。根据积分制管理评价体系标准，按不同管理职责范围进行相应评价积分^[6]；四是积分制管理调整。依据积分管理执行阶段的效果以及后期运行情况，有计划、有针对性地持续对积分项目和积分标准进行修订完善。

表 1 积分项目设定表

能力划分	项目	评价内容
基础能力	学历	专科、本科、研究生（学位）、博士（学位）
	技能	初级工、中级工、高级工、技师、高级技师
	技术	员级、助理级、中级、副高级、高级
业务能力	学习	生产管理、工艺管理、安全管理、现场管理、文化管理、党建管理、推荐课程等知识
	培训	外部培训、内部培训
	竞赛	国家级、省部级、地厅级、企业级
	专业	复合型人才培养
	攻关	设备维保、综合建议、专项改善等
	业绩	质量管理、安全管理、生产管理、现场管理
	创新	研究课题、发表论文、编写著作、授予专利权、软件著作权
	行为	行为规范评价
贡献能力	特长	专长荣誉奖励（国家、省部、地厅、企业）
	成就	个人荣誉奖励（国家、省部、地厅、企业）

3.3.4 积分制管理兑现应用

积分制管理兑现应用主要是为了让员工用积分换行为，是一种育人的应用平台，更是系统解决员工工作能力的利器，有效发挥积分在人才队伍建设中的拉动和推力作用。积分制管理兑现应用作为积分制管理的重要组成部分，是积分制管理的中心环节，更是被大家重视和认可的关键一步。在符合企业各项管理要求的前提下，依托积分制管理模型，通过月度排名公布，季度奖励，实施 N 种灵活应用场景，选要素、定标准、分类别并按照一定积分比例进行综合计算。不定期应用兑现，与年度评优评先、岗位轮换、员工奖励、人才托举、首席聘任、外培学习、岗位功勋等挂钩。兑现应用可以让员工们享受自己工作成果带来的乐趣、成绩和满足，促进员工参与热情，推动员工积极工作，起到积分激励导向，进而激发员工活力，提高管理创新能力，提升技术技能水平，实现员工岗位成长，人才队伍建设快速发展，高技术高技能人才持续增长。

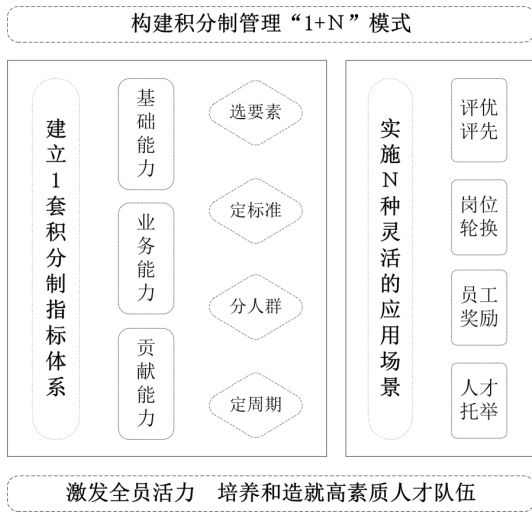


图1 积分制管理模型

4 研究成果

通过构建积分制管理“1+N”模式，全面运用积分制管理模型，激发了全员活力，培养和造就了规模宏大、结构优化、分布合理、素质优良的高素质人才队伍。充分体现在以下方面：一是人才发展方面。积分制管理体系的构建，营造了青年员工良好的竞争氛围，实施人才发展计划，以全面推行青年员工和骨干人才培养计划等为重点，加速员工成长，全面提升员工综合水平；二是活力提升方面。积分制管理体系的实施，与企业人才队伍建设工作深度融合，成立专门“创新人才发展协会”。通过协会培养和发展一批具备智能制造、数字技术、理论研究、工艺研究、文案撰写等专业能力的优秀人才；三是指标创优方面。积分制管理体系实施后，对内部培训师资质力量和培训内容进行优化整合，通过靶向施教，对相关岗位员工进行操作、维修、工艺、安全、综合管理等方面课程培训，员工的理论知识水平和生产操作能力显著提高，有效加速全员素质提升，各方面工作取得较大进步^[7]；四是贡献价值方面。面对企业生产压力，员工积极响应企业

号召，全力投入紧张生产，表现出极大的奉献精神，团结一心，共同奋斗，精准高效为企业绩效水平大幅提升贡献力量^[8]。总体来看，队伍能力素质增强，机制建设有效搭建，管理效能极大提升，近年培养高技能人才，高级技师13名，技师170余名；培养高技术人员，副高级职称12名，中级职称200余名；培养复合型人才达到50%以上，为企业高质量发展提供了人才基础。

千秋基业，人才为本。积分制管理是惠及人才管用实用的新举措，是企业人才队伍建设研究与实践的钥匙，进一步丰富和发展了人才队伍建设基本思路，创造性调动了员工的智慧与激情，最大限度地激发了人才创造能力，提升人才队伍职业能力、专业能力、创新能力、发展能力，确立人才竞争优势，为全力推动企业高质量发展和现代化建设奠定人才保障。同时，积分制管理是根据企业发展战略及内外部环境发展的管理需要进行适时调整，以更好地适应企业战略决策。

参考文献

- [1] 吴瑛.湖南都市职业学院教师积分制管理研究[D].湖南省:湖南农业大学,2021(06).
- [2] 王勇.积分制管理体系:激发建企职工“心”动力[J].建筑,2017(01):39-41.
- [3] 徐潘,谢纬安,杨玲蔚.基于“积分制”在高职学生管理中的思考[J].时代汽车,2021(14):41-42.
- [4] 倪泽钱,倪四钰,才玉斌,等.创新型管理模式对积分制管理的研究[J].管理观察,2016(30):27-29.
- [5] 李莹,杨倩.以积分制管理创新企业人才梯队建设的实践路径[J].人力资源开发,2023(11):86-88.
- [6] 刘元甲,蔡强,张艳丽.新形势下的企业员工积分制管理考核[J].现代经济信息,2019(02):131.
- [7] 韩佳峻,欧阳慧娟.全员积分制管理推动企业培训工作实践研究[J].商业文化,2022(18):82-84.
- [8] 蔡建顺.积分制管理在企业绩效评估中的应用[J].中国集体经济,2019(01):41-42.