

浅谈新形势下企业如何抓好人才梯队建设

王博

甘肃华运高速公路服务区管理有限公司, 甘肃 兰州 730000

[摘要]人才是现代社会发展的关键性资源,而人才培育和梯队建设是企业、行业,乃至国家发展的重要保障。新形势下,各行各业均面临着巨大的挑战和机遇,如何抓好新形势下的人才培育和人才梯队建设,已经成为各行各业普遍面对的问题。文章通过对甘肃高速公路服务区基层党建、组织机构设置、干部队伍建设、人才队伍建设等方面进行实地调研,全面掌握公司党建融入生产经营、干部人才队伍建设等基本情况,梳理总结典型经验,了解掌握工作底数,找准薄弱环节和差距,提出了解决问题的具体对策措施,对国有企业如何提升人才培育、人才队伍建设科学化、规范化水平有着借鉴意义。

[关键词]人才培育;梯队建设;高速公路;服务区;借鉴

DOI: 10.33142/mem.v5i1.11172

中图分类号: F270

文献标识码: A

Brief Discussion on How to Strengthen the Construction of Talent Ladder in Enterprises under the New Situation

WANG Bo

Gansu Huayun Highway Service Area Management Co., Ltd., Lanzhou, Gansu, 730000, China

Abstract: Talents are a crucial resource for the development of modern society, and talent cultivation and echelon construction are important guarantees for the development of enterprises, industries, and even the country. Under the new situation, all industries are facing enormous challenges and opportunities. How to effectively cultivate talents and build talent echelons in the new situation has become a common problem faced by all industries. The article conducts on-site research on grassroots party building, organizational structure setting, cadre team construction, talent team construction, and other aspects in the service area of Gansu Expressway, comprehensively grasps the basic situation of the company's party building integration into production and operation, cadre talent team construction, etc., summarizes typical experiences, understands and grasps the working foundation, identifies weak links and gaps, and proposes specific countermeasures to solve problems, which has reference significance for state-owned enterprises to improve the scientific and standardized level of talent cultivation and talent team construction.

Keywords: talent cultivation; ladder construction; highways; service area; reference

人才是企业的第一资源,市场竞争归根到底是人才的竞争。在新形势下,传统国有公益性企业的生存与发展问题也愈加突出,通过加强国有企业人才培育和梯队建设,推进人才资源整体性开发,持续培养和储备各类人才,建立健全人才的“引、育、用、留”体制机制,打造“数量充足、布局合理、衔接有序”的人才梯队,是传统国有企业在发挥公益服务属性的同时,有效提高市场竞争力和保持发展活力的关键。

1 当前国有企业在人才梯队建设方面存在的问题

国有公益性企业劳动用工具有组织结构复杂、人才配置不均、培养机制不完善及退出机制不灵活等特点,给企业人才培育和梯队建设带来了一定难度,也存在一些亟待解决的问题。

1.1 组织结构不合理

当前我国各大型国有企业仍采用着职能型垂直组织结构,即按职能的不同划分部门所形成的垂直型组织结构形式。但随着社会、科学、技术的迅速发展,企业内外部环境与需求发生了很大变化,这使得这种传统的企业组

织结构形式逐渐落伍。尤其是传统国有企业组织管理层次过多,管理链条较长,组织内部的信息交流不畅通,导致效率降低;同时各组织机构之间职责划分不尽合理,致使员工忙闲不均,组织整体效能降低。

1.2 人才配置不合理

尤其是传统国有公益性企业,管理队伍普遍比较庞大,存在着各级管理机构人员冗多,但是高层次、高技能、复合型人才缺乏这一矛盾现象。尚未建立人才“引、育、用、留”的体制机制、价值评价和分配激励机制还不健全,人才队伍的专业结构、职称结构和学历结构不尽合理,不够优化,与公司发展需求还不匹配、不适应,高层次管理人才、专业技术人才以及懂经营、善管理的复合型人才缺乏。同时在用人方面没有根据个人的能力和特点,论资排辈等现象存在,导致人力资源没有得到真正的优化配置。在用人过程中,没有经过科学的规划和安排,顶层设计不足。对于新引进的职工,也只是重使用,轻培养,仅仅注重员工的工作表现,对于员工的培养不足,同时缺乏对员工的关心和鼓励,难以激发员工工作的积极性和创造性。

1.3 培养机制不完善

国有企业经过长期的发展,已经在制度建设上具备了一定的基础,但是培养机制较为固化,同时由于服务型企业的性质,往往重视公益服务与经营效益,对人才存在“重管理、轻开发,重使用、轻培养”的现象。对全方位、多层次的人才梯队建设规划不够,还没有完全建立起主动型人才梯队培养机制,而且对人才缺乏过程管理,未能形成完整的动态循环体系,人才梯队培养过程往往因人员的高度流动分散而不连贯,达不到预期的培养效果,导致人才培养工作落后于企业整体发展步伐。

1.4 退出机制不灵活

由于国有企业承担着政治、经济和社会责任,在引进人才的同时,一些低层次的人员难以退出,同时由于人工成本与员工总量的限制,致使劳动用工制度改革相对滞后。再加上竞争激励机制不健全,一定程度上存在着“收入能高不能低、干好干坏一个样”的现象,给人才梯队建设带来了一定影响,由此也引发了管理粗放、效率不高等一系列问题。

2 甘肃高速公路服务区简介

甘肃华运高速公路服务区管理有限公司于2008年1月在甘肃省工商行政管理局登记注册,是由甘肃高服集团、甘肃华运环境建设工程股份有限公司共同投资的从事全省高速公路服务区经营管理的专业化公司。主营业务范围包括:高速公路服务区的管理服务;经济信息咨询服务;代理发布国内、外各类广告;商品的批发与零售(国家限制的除外);餐饮(仅限分支机构凭有效许可证经营);物业管理;车辆租赁;设备租赁。

华运服务区公司目前设综合办公室、党群工作部、资产财务部、人力资源部、经营开发部、物业管理部、安全环保部、工程维修部八个职能部门。公司下属甘肃高速驿佳超市连锁有限公司1个全资子公司。设立了兰州、定西、天水、平凉、武威、酒泉、柳园、陇南八个管理片区,对全省53对服务区(停车区)实施管理。其中,5对PPP项目服务区(西湖、阳关、阿克塞、海寨沟、虎洞),3对国省干线服务区(马营、通渭、秦安)。公司目前有管理岗位职工521人,工勤岗位职工1200余人。

3 企业组织人事管理现状

公司现有管理人员521人;其中女性职工228人,少数民族职工15人(回族9人,藏族5人,裕固族1人)。现有大学本科学历及以上职工244人,占比47%;大专学历192人,占比37%;职工平均年龄36岁,年龄35岁及以下297人,占比57%;36-50岁员工155人,占比30%;50岁以上69人,占比14%。

公司现有党务工作人才31人,占比6%;现有经营管理人员共计157人,占比21%。其中科级干部35人,两级机关部门正副职30人,片区副职及部门部长7人,服

务区经理28人,副经理57人;现有专业技术人才共计157人,占比21%,其中副高级职称1人、中级职称17人,助理级职称136人,员级3人;现有高技能人才17人。

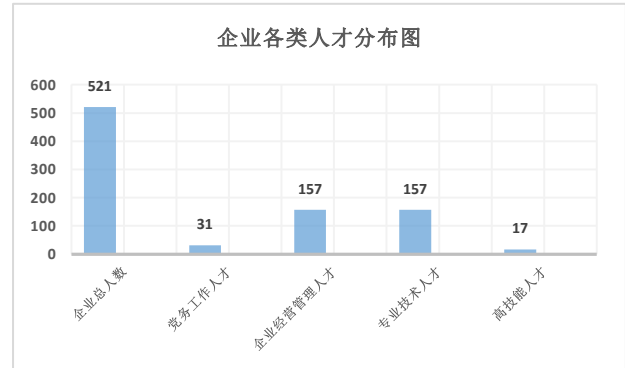


图1 企业各类人才分布图

首先,管理人员队伍年龄结构趋于年轻化,人才队伍的专业结构、职称结构和学历结构不尽合理,不够优化,与公司发展需求还不匹配、不适应,高层次管理人才、专业技术人才以及懂经营、善管理的复合型人才缺乏。职工队伍素质提升依赖于企业传统的年度员工教育培训计划。课程培养和培养模式不符合企业实际需求。当前的课程培养和培养模式在很大程度上是由传统人才培育模式所形成的,与企业实际发展的需求脱节。此外,企业年度培训计划中课程设置缺乏创新,注重业务技能及理论知识而轻视实践,从而影响了职工队伍素质提升。

其次,企业内部“师带徒”活动没有实效,没有切实搭建起来人才培养赓续的平台,关键岗位A/B岗人员配备不到位,企业优良的传统文化及业务技能知识无法得以传递,新进员工缺乏对企业的认同感。人才培养机制不够完善。针对不同岗位的员工,缺乏定制化的培训计划和职业规划,导致许多人才没有得到很好的发挥和提升。

同时,由于培养机制缺失,职工职业生涯发展受限;服务区工作地远离市区,无法照顾家庭等因素导致人才的流失现象愈发严重。2018—2022年期间流出员工155人,其中系统内调出55人,到龄退休51人,个人原因辞职49人,员工年平均流出率6%,个人原因辞职的一线职工占比84%。

4 新形势下国有企业人才培育和梯队建设的需要

新形势下,国有企业人才培育和梯队建设已经从单纯地培养专业人才转为培养高素质、多元化、创新型人才。首先,新形势要求我们的人才必须拥有更加全面和深入的知识储备和技能水平,能够熟练掌握各种技术和工具。其次,人才必须具备富有创新精神的能力,在面对各种复杂的问题和挑战时有积极的思维方式和解决方法。而且,人才还需要具备良好的团队协作能力,能够在集体中积极参与、主动贡献。

在这种背景下,人才培养不再是单纯地传授知识和技

能，而是更加注重培养整体素质和综合能力的全面发展。因此，在人才培育和梯队建设的过程中，除了要注重学科知识的传授之外，还要注重个人素质的完善、创新意识的培养、团队合作的能力提升和全球化视野的拓展，实现整体素质的不断提高和多元化发展。

5 新形势下国有企业人才梯队建设的重要性

随着现代大型企业的崛起，人才梯队建设也越来越受到企业的重视。人才梯队是企业中具有潜力、能够为企业的未来发展提供支持的人员，是企业成功的关键。在新形势下，人才梯队建设具有更加重要的意义。人才梯队建设能够在企业中形成稳定的文化和价值观念体系，从而增强企业的凝聚力和竞争力。其次，人才梯队建设可以帮助企业发现和培养人才，让企业在人才争夺战中占据主动地位。此外，人才梯队建设还能有效地改善企业的管理水平和运营能力，提升企业的核心竞争力和创新能力。

6 新形势下国有企业人才培育和梯队建设的几点建议

加强人才培育和梯队建设是实现企业与员工共同发展的重要途径，也是企业在新形势下可持续发展的关键。国有企业应高度重视人才培育与梯队建设，形成有利于人才脱颖而出的良好体制和机制。

6.1 提升管理理念，树立人才强企理念

一是要树立人才竞争意识和“人才是第一资源”的观念，把人才作为企业发展的第一要素，大力实施人才强企战略，重视企业人才培养，视人才为企业最重要的战略资源。二是要树立“以人为本”的经营理念，确立人才导向型经营思路，大力培养人才，将人力资源作为企业的核心资源，以人才队伍素质的提高作为企业发展的根本动力。三是要树立人人成才的观念，在员工中不断发现和选拔人才，充分挖掘和释放现有人力资源潜力，提高人才使用效率，为加强人才梯队建设提供人力资源保障。

6.2 加强制度建设，夯实人才培养基础

一是要深入推进国有企业三项制度改革，坚持以“战略导向、价值驱动”为基本原则，建立员工能进能出的人力资源市场流动机制。建立健全以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度，盘活企业内部人力资源存量，提高人力资源使用效率。二是建立科学的薪酬分配与绩效考核体系，坚持以“效益导向、市场驱动”为基本原则，建立收入能增能减的人力资源激励约束机制，在多元激励上，提升货币性、实物性激励在激励中所占的比重，并强化荣誉性激励的作用，使激励成为激活国企内部人才活力的重要抓手。三是坚持以“业务导向、竞争驱动”为基本原则，建立管理干部能上能下的人力资源内部竞争机制。建立多渠道晋升途径，进一步关注员工的现实诉求，设置管理型、技术性等多多元化的人才提升通道，为员工提

供实现自身的职业理想的舞台。

6.3 优化培养过程，完善人才梯队体系

持续完善人才队伍建设的“引、育、用、留”体制机制，充分释放人才引擎的强劲动力，对于人才培养和梯队建设的全过程形成闭环管理。一是掌稳“引才”船舵，深植人才创效理念。结合企业实际引进高层次、复合型等急缺的经营管理人才，为企业经营创效提供智力支持。二是撑住“育才”船篙，着力提升聚才效应。广泛开展师带徒活动，搞好传、帮、带，选派品德优良，经验丰富的业务骨干对青年干部进行言传身教，搭建人才队伍培养赓续体系。三是做准“用才”船锚，释放人才创业活力。建立健全人才选拔任用机制，完善各类人才选拔使用方式，科学合理使用人才，建立人岗相适、人尽其才、才尽其用的用人体系。四是护好“留才”船帆，搭建干事创业舞台。根据企业实际需求，因人而异、因才而用，搭建人才创新创业发展舞台。进一步深化人才发展体制机制改革，健全有利于人才培养、评价、流动、激励、引进、保障的机制，厚植人才成长的沃土，优化人才发展环境。

6.4 优化人才结构，提升人才队伍素质

一是要持续优化人才队伍结构，以经营管理人才、专业技术人才、党群人才、技能人才“四支队伍”建设为重点，统筹推进各类人才队伍建设，加大人力资源的战略性开发，使企业在人才类型、总量和素质等方面满足企业长远发展的需要。二是持续优化年龄结构，形成各年龄段比例相对稳定的结构，既保证企业优秀文化和丰富经验的传授和继承，又能充分发挥年轻员工勇于探索的精神，为企业进一步带来生机和活力。

7 结束语

总之，人才是企业发展的关键资源，国有企业应该加强对人才的培育和梯队建设，通过改善管理理念，建立完善的人才“引、育、用、留”体制机制，全过程激励员工提高自身素质和能力。只有不断提升员工的素质和能力，国有企业才能在未来的市场竞争中立于不败之地。

【参考文献】

- [1]张煜坤.对建筑施工企业如何实施战略性人力资源管理的思考[J].建筑施工,2011(1).
 - [2]李凤玲.关于加强国有施工企业人才梯队建设的思考[J].经济师,2014(8).
 - [3]陈树文.人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2010.
 - [4]苏永艳.国有企业如何通过职工培训提升职工素养[J].企业改革与管理,2014(22):87.
- 作者简介:王博(1991.10—),男,单位名称:甘肃华运高速公路服务区管理有限公司;毕业学校和专业:全日制本科——兰州理工大学 自动化专业。