

# 国有建筑企业战略人才培养模式初探

刘冬敏

中交天航南方交通建设有限公司 广东 深圳 518100

**摘要：**随着企业高质量发展的步伐不断加快，人才队伍建设与企业管理所需之间的矛盾越来越明显，这在一定程度上影响了企业的改革发展进程。本文通过分析国有建筑企业人才培养的现状，提出基于人才盘点下的人才培养对策，为国有建筑企业开展战略人才培养工作提供理论依据。

**关键词：**国有企业、高质量发展、战略人才培养

国有企业作为中国经济发展的“压舱石”，担负着国家安全、公共服务、基础设施等重要职责和功能，对推动国家经济发展和国民生活水平的提高具有重要作用。人力资源管理对于企业的发展尤为重要，在国有企业中也发挥着举足轻重的作用，企业需从自身人力资源管理角度出发，在人才供应链管理上作出创新和尝试，才能较好地助力企业的可持续健康发展。

## 1 国有建筑企业人才培养的现状原因分析

党的十八大以来，国有建筑企业取得快速发展，企业经营方式、管理理念持续优化，业务范畴、产值规模不断扩大，高质量发展的步伐取得较大进展，随之而来的是基层项目专业人才缺失严重，尤其是设备、预算、技术、党群等岗位，人员梯队呈现不同程度的断层，综合分析出现以上现象的原因主要集中在以下几个方面：

1.1 建筑行业工作生活环境相对艰苦。由于国有建筑企业的行业特征决定了管理人员需经常随施工项目外派工作，基层工作生活环境相对其他国有企业来讲，较为恶劣。尤其是市政、环保、建筑、公路等工程，为了便于项目的施工和管理，管理人员往往需长期居住在项目驻点附近，有的项目驻点距离城市较远，给员工的日常出行和生活带来不便，而很多年轻员工因生长环境优越，一时无法接受在条件艰苦的环境中工作和生活，思想无法及时转变的情况下，会产生思想波动，甚至会选择离职，使企业人才流失率升高，在一定程度上不利于企业的人才梯队建设和人才培养质量。

1.2 人才培养机制不够完善。国有企业要实现高质量发展，必须形成涵盖基层管理岗、中层干部岗、领导班子岗等内部人才梯队，但在实际管理中，企业对不同层级管理人员的培养机制不够健全，没有形成针对适合企业发展的战略人才培养规划。基层管理岗方面，国企往往以校园招聘的方式将年轻员工引入企业，其后组织集中化培训、师带徒学习等途径，帮助年轻员工尽

快适应工作环境。中层干部岗方面，员工经过几年的历练和实践，具备了较为完备的专业技能，满足一定资格条件后，会提拔为中层干部，在被提拔为中层干部后，企业并没有形成比较成熟的人才培养机制，而疏忽了对他们前瞻意识、大局意识的培养教育，导致领导班子后备人员能力不足，出现人才梯队断层。

1.3 人才培训缺乏实效性。人才培养是企业提高团队管理能力和实力的重要手段，建筑企业常常存在领导班子团队专业能力较强，但缺乏人才培养的意识或后备人才培养重视程度不高等现象。企业人才教育培训方面常缺乏实效性和针对性，主要表现在：一是培训内容设置上缺乏针对性，不能满足不同岗位、不同业务系统、不同层级员工的需求，与岗位工作有一定脱离，导致培训效果不佳；二是培训讲师授课方式不够灵活，缺乏互动，员工在课堂上参与度不高，培训形式较为单一；三是培训效果跟踪反馈不够到位，在培训结束后，没有及时启动培训效果考核评价工作；四是企业内部培训师缺乏锻炼机会，培训考核制度落实不到位，未将培训考核与岗位调整、提拔使用、干部考核等有机结合，形成有效激励机制。

## 2 人才盘点在国有企业战略人才培养中的应用

定期开展人才盘点可以动态掌握人才数量、质量、配置等各项指标的匹配度，为实现人才发展保障计划提供基本的数据支撑，为人才发展战略的成功“落地”提供保障。

### 2.1 人才盘点的类型

#### 2.1.1 年度人才盘点

每年对现有人力资源状况进行统一测评、评定、汇总和分析，为企业制定各项人力资源年度计划、团队优化、政策诊断和管理提升提供决策参考。

#### 2.1.2 阶段性人才盘点

业务调整的人才盘点：企业业务发展方向、组织结

构发生重大调整、新成立新项目或新分子公司时,根据业务发展需求的变化,开展有针对性的人才盘点,根据盘点结果,适时、适度调整人力资源管理政策。

**梯队人才队伍盘点:**根据梯队人才培养制度,通过人才盘点,在员工队伍中选出具有良好的思想素质、职业素养和发展潜力的员工,开展有针对性地跟踪和培养。

**动态人才盘点:**结合员工与部门的动态变化(新员工、晋升、降职、调动、增编等岗位异动情况),根据业务发展需要,开展动态人才盘点,根据盘点结果,对企业人才库和培养计划进行适时、适度的动态调整。

## 2.2 人才盘点的维度及指标

人才盘点是一项组织层面的行为,即从宏观角度,对每个业务系统(各岗位簇、各部门)进行评估,评估包括但不限于以下三个维度:

**2.2.1 对党忠诚、忠于企业:**员工的思想状态,员工与企业环境的适应度,即员工自身发展的意愿和企业业务发展需求的匹配程度。具体可从企业文化、价值观、工作氛围、岗位价值、从业动机、敬业度、忠诚度等指标维度来测评和考察。

### 2.2.2 勇于创新、治企有方、兴企有为方面:

1) 岗位胜任能力:员工做好工作所需具备的基本条件,主要包括专业知识、技能、经验、资源和工作态度等。

2) 工作绩效:员工在本职岗位上的工作绩效表现,可通过周期绩效和年度绩效成绩的统计进行评估分析。具体可从月度绩效成绩、季度绩效成绩、半年度绩效成绩和年度绩效成绩等方面进行统计分析。

**2.2.3 培养潜力:**员工所具备的培养和发展潜力,与自身发展意愿相结合,形成该员工所能达到的可能的高度。主要包括:成就动机、学习能力、勤奋程度、可塑性等指标维度。

## 2.3 人才盘点结果的应用

**2.3.1 编制验证,团队优化:**人才盘点是组织结构层面上的行动,因此人才盘点结果不但可以有效、直观地反映出企业在建立人才选、用、育、留等机制方面存在的问题,而且还可以为团队优化、人力资源政策及制度的持续优化和改进,提供决策参考依据。

**2.3.2 人才评价,梯队建设:**据人才盘点评估结果,结合员工自身特质与优势,对员工进行必要的“强制”分类,将现有员工划分多个层次、层级,形成人才梯队,编制《后备干部备选台账》,进而制定有针对性的培养计划;通过对员工专业知识及工作技能的培训,逐步将公企业打造成学习型组织,最终形成企业核心竞争力。

**2.3.3 人岗匹配,优胜劣汰:**根据人才盘点结果,对现有人力资源使用状况进行分析,找出存在的问题,制定相应的调整计划,包括:晋升、轮岗、职责调整、调动、淘汰等,以提高人岗匹配程度,通过优胜劣汰整体提升团队的专业能力和职业素养。

**2.3.4 激励引导:**人才盘点结果的合理运用,可为薪酬体系、薪酬激励、年度调薪、绩效的持续改进等政策及措施的出台和优化,提供决策参考依据。

## 3 国有建筑企业在战略人才培养方面的典型做法

国有建筑企业常采用“内部培养为主,外部培养为辅”的培养原则,建立“业务+管理”的人才培养体系,以“滚动进出”的方式进行循环培养。各职能部门、项目部、工作组作为人才培养的基地,负责人才培养对象的初步甄选和人才培养计划的具体落实,人力资源部(党委组织部)作为人才培养的组织协调部门,负责人才培养规划、人才甄选标准和程序的制定、培养对象的确定和培养计划的统筹安排。

### 3.1 战略人才培养体系的构成

在人才盘点的基础上,企业往往将人才分为四类:一是新入职大学生,二是具有两年以上工作经验及有进一步培养潜质的普通员工,三是近一两年来新提拔的中层干部,四是中层干部中具有领导潜质的明星干部。

通过四个阶段的战略人才培养计划,逐步将培养对象培养成为关键岗位继任者和后备人才。

### 3.2 战略人才的培养方法

为了保证人才培养的针对性、有效性,企业对列入战略人才培养计划的各级人员采用不同的培养方式。

**3.2.1 对于新入职大学生:**采取导师带徒、集中培训等方法进行培养。

1) 导师带徒:实行双导师培养,第一导师是徒弟的责任导师,第二导师带徒弟,同时对第一导师带徒情况进行督导。

2) 集中培训:组织7-10天集中培训,培训课程集中在企业文化、基础技能、岗位认知、安全教育等内容。

**3.2.2 对于两年以上工作经验及有进一步培养潜质的普通员工:**采取轮岗交流、集中培训等方法进行培养。

1) 轮岗交流:轮岗可以是本部职能部门内部不同岗位间的轮换、不同项目同一岗位间的轮换、同一岗位本部职能部门与项目部间的轮换。轮岗周期一般为三个月或六个月。

2) 集中培训:此类人才的集中培训,培训课程往往集中在执行力塑造、分析解决问题等方面。

**3.2.3 对于近一两年来新提拔的中层干部:**采取轮岗

交流、内部授课、集中培训等方法进行培养。

1) 轮岗交流: 轮岗可在本部职能部门内部不同岗位间的轮换、不同项目同一岗位间的轮换、同一岗位本部职能部门与项目部间的轮换。

2) 内部授课: 每年此类人才可以采取形势报告、专题讲座、讲党课等多种教学形式在企业内授课不低于16课时或8课时,

3) 自主学习: 可以以脱产培训、党组织集中学习、网络培训、在职自学等方式进行。

4) 集中培训: 对于此类人才企业往往在培训课程中以培养干部领导力建设、管理思维等方面的内容。

3.2.4 对于中层干部中具有领导潜质的明星人才: 采取轮岗交流、内训师授课、集中培训等方法进行培养。

内训师授课及集中培训方面, 重点培养领导班子储备人才必需的前瞻意识、大局意识、统筹协调能力及业务能力积累等强管理能力。

#### 4 加强国有建筑企业战略人才培养的对策

4.1 统筹协调, 常态化开展人才盘点, 大力培养选拔年轻干部。一是在开展业务系统人才盘点的基础上, 建立和完善后备人才管理体制机制, 常态化开展人才盘点工作, 进一步着眼于企业中长期人才建设目标的实践, 协调推进三年、五年阶段性目标, 分步抓好落实, 逐步培养一批政治立场坚定、“能打硬仗”的优秀年轻干部后备“兵团”; 二是进一步拓宽干部选拔方式, 加大竞争选拔力度, 适时推进公开选拔中层干部, 坚持和完善公开竞聘办法, 为选拔优秀年轻干部提供“通道”。

4.2 加强社会成熟人才引进力度, 创新工作机制, 拓宽引才渠道。加强对人才的政治引领和政治吸纳, 深化人才发展体制机制改革, 优化完善人才引进、培养和服务管理政策, 确保人才选得准、引得进、用得好, 实现人尽其用, 不断为企业高质量改革发展凝聚智慧力量。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导, 立足实际, 着眼长远发展, 进一步更新观念、创新办法、坚持开发吸引, 不断创新人才工作机制, 建立健全人才引进制度, 采取灵活多样的形式积极引进人才, 让“德才”“能才”进得来。

4.3 持续激发人才创新创造活力, 不断集聚爱国奉献

的各方面优秀人才。对人才做到政治上充分信任、工作上创造条件、生活上关心照顾, 多为人才办实事做好事解难事, 做好联系服务人才工作, 切实解决人才的后顾之忧。搭建人才培养平台, 扎实推进企业“内训师”及人才培养体系建设, 突出培养重点产业人才, 努力实现靠事业吸引集聚人才、靠平台培养造就人才, 同时要将加大人力资源调查, 及时了解员工个人职业规划, 根据员工实际需要, 制定切实可行的轮岗交流计划, 在加强项目间交流的同时, 进一步维系好岗位系统内总部与基层项目的交流机制, 不断盘活企业内部人才资源。

4.4 精准制定培养计划, 坚持长期跟踪阶段培养。企业在制定战略人才培养计划时, 应根据各岗位簇、各层级人员, 针对员工学历、专业、经历等不同, 坚持因人而异, 量体裁衣, 有针对性地进行差异化培养, 制定阶段人才成长培养计划。培养方式主要以教育培训、挂职实践和轮岗交流等为主, 使培养计划得到有效落实, 并在每期培训结束后, 及时对培养效果进行分析评价, 以强化对培训的监督。

#### 5 结语

在企业高质量改革发展的关键时期, 不仅要确保企业稳步发展, 同时还应加强战略人才培养教育力度。要将人才培养规划作为推动企业战略目标实现的一项重点任务来认识、谋划和推进, 要严格政治标准, 做好骨干人才、明星人才的遴选, 精准推动战略人才培养工作有效开展, 为推动企业高质量发展和“十四五”战略落地提供坚强的人才保障。

#### 参考文献:

- [1]徐亚婷,余丽.建筑类国有企业人才培养现状、困境及应对策略[J].企业改革与管理,2022(01):106-108.
- [2]王勃.国有施工企业人才培养策略分析[J].办公室业务,2022(08):157-158.
- [3]王洁.国有建筑施工企业人才培养面临的困境及应对策略[J].企业科技与发展,2020(11):173-175.
- [4]叶立忠.抓紧人才培养,打造国有建工强企[J].人力资源,2022(06):140-141.
- [5]李蕾.国有企业人才培养存在的问题与提高效能[J].现代企业,2022(03):38-39.