

Exploration and Practice on Optimization of Talent Echelon Structure in a Survey and Design Enterprise

Ning Zhao

China Railway Design Corporation, Tianjin, 300308, China

Abstract

The talent echelon structure of a state-owned survey and design enterprise has gradually failed to adapt to the new corporate goals and requirements, and there is a lack of synergy in the use of core talent training, lack of differences in the business field of talent selection, and unclear guidance for continuing talent echelon training. It is urgent to optimize the talent echelon structure. Based on the actual situation of enterprises, this paper deeply analyzes the reasons for the problems in the structure of talent echelon, and expounds the countermeasures and measures taken in the process of optimizing the structure of talent echelon. The initial results are good, which can provide important reference for similar enterprises.

Keywords

survey and design; talent echelon; structure optimization

关于某勘察设计企业人才梯队结构优化的探索实践

赵宁

中国铁路设计集团有限公司, 中国·天津 300308

摘要

某国有勘察设计企业人才梯队结构已逐渐不适应新的企业目标和要求,出现了核心人才培养使用未形成合力、选拔人才业务领域差异性缺乏、人才梯队接续培养导向不明确的情况,急需开展人才队伍梯队结构优化。论文依托企业实际,深入剖析人才梯队结构存在问题的原因,阐述了在人才梯队结构优化探索实践过程中采取的对策和措施,初步成效良好,可为同类企业提供重要参考。

关键词

勘察设计;人才梯队;结构优化

1 引言

人才是经济社会发展的第一资源,人才发展体制机制改革是全面深化改革的重要组成部分。2016年以来中国共产党和国家要求人才队伍建设要遵循社会主义市场经济规律和人才成长规律,破除束缚人才发展的思想观念和体制机制障碍,解放和增强人才活力,进而形成具有国际竞争力的人才制度优势^[1]。

近年来,某国有企业从勘察设计起步不断扩大业务范围,目标逐渐实现做大做强。作为科技型轻资产企业,人才是最宝贵、最重要的战略资源,其发展需要建立一支规模适度、门类齐全、素质一流、梯次配备的人才队伍,进而保证企业更具生机和活力,实现做强企业、提高效率效益的目标。

随着该勘察设计企业战略发展和业务转型,特别是工

程总承包、产业化等业务的发展,原人才梯队结构已逐渐不适应新的企业目标和要求,人才队伍梯队结构优化任务迫在眉睫,急需开展^[2]。

2 人才梯队结构现状

2.1 核心人才培养使用方面未形成合力

2010年至今,入选国家勘察设计大师等高层次专家数量不足5人,高端人才培养聚焦不足。在人才梯队建设过程中没有明确各部门在人才培养、使用、考核和管理的职责和措施,在人才培养、使用等环节没能形成合力,人才成长和发展资源氛围不足,进而造成高端专家培养成果较少,后劲显乏。

2.2 业务领域差异性方面未能体现

人才领域简单划分为管理人才、技术人才,且各类人才层次不一,无法横向联系和对比,与企业多元化业务和全产业链发展目标不相匹配。技术人才队伍以勘察设计人才为主,未能充分关注企业转型发展急需的科研类、产品类、

【作者简介】赵宁(1989-),男,中国河北石家庄人,硕士,工程师,从事人事(人力资源)管理研究。

项目类等人才。

2.3 人才梯队接续培养方面导向不明确

原企业人才队伍除高端专家外，技术人才队伍分为专业带头人和专业拔尖人才两个层次，专业带头人最大年龄56岁，平均年龄47.9岁；专业拔尖人才最大年龄59岁，平均年龄42岁。总体来看，45岁及以上人员占比总入选数43.4%，人才年龄普遍偏大；专业带头人与专业拔尖人才人数比接近于1:10，拔尖人才和带头人数量比例失衡较重，存在人才成长断层和“接续”过渡不足的发展隐患。

3 人才梯队结构存在问题分析

3.1 缺乏人才队伍建设全过程管理制度

企业内部相关部门参与或间接组织完成人才选拔工作后，对选拔人才后续培养、使用、考核等环节工作开展不足，制度建设和管理措施不完善，管理方法和手段欠缺。

在部分重大科技攻关、重大工程项目的人员安排上，未能聚焦到核心人才，重大事项或重要资源向核心人才“倾斜”意识不强，出现了个别重大科技攻关、重大工程项目未能培养出核心人才的情况。

3.2 人才选拔未结合重点业务领域开展

人才评选标准综合工作绩效、科研业绩、获奖情况、论著、项目情况等多方面评价因素，选拔出来的属于综合性人才。而如今部分总体性人才在科研、获奖等方面有缺项，部分科研人员在项目上有缺项，从而无法进入人才队伍或进入较低层次^[2]。从企业改革发展实际情况来看，需要在不同业务领域分类制定选拔条件，既要选拔精于项目协调、技术管理的总体型人才，又要选拔精于技术科研、产品开发的研发型人才，还要选拔精于工程建设、现场管理的项目型人才等。

3.3 人才选拔标准未体现接续培养

专业拔尖人才年龄结构老化，拔尖人才40岁以上人员占比52.9%，50岁以上区段仍分布有较多拔尖人才，甚至临近退休人员入选拔尖人才，导致一方面对于部分工作年限较长人选，入选较低层级，激励作用不明显，带有福利色彩；另一方面对于表现优异的年轻员工，与年龄较大人员竞争，入选难度大，激励作用也很难发挥，进而在人才梯队接续培养方面导向不明确。

4 人才梯队结构优化对策和措施

4.1 立足国家人才强国战略和企业转型发展，制定人才队伍建设制度，构建企业骨干人才体系，明确内部各部门人才队伍建设管理职责

①为支撑企业发展战略和业务转型，加强企业骨干人才梯队建设，改变人才重选拔、轻培养的现状，从原因和问

题入手，制定骨干人才队伍建设全过程管理制度。

②制度立足服务“人才强路”战略和企业转型发展，遵循人才成长规律，以品德、能力、业绩为导向，完善骨干人才选拔、培养、使用、考核、管理全过程管理，在企业各重要业务领域分类分层开展骨干人才选拔培养，旨在为企业各重要业务领域分类分层打造一支素质一流、梯次配备的骨干人才队伍并动态保持。结合人才成长规律和发展全过程，明确人才工作领导小组、人力资源部、各业务主管部门、直属单位管理职责，真正做到各司其职、依规配合，使得企业人才梯队建设能够快速有效形成合力。

4.2 以“企业业务”发展为引导，统筹推进经营管理、专业技术骨干人才队伍建设

原人才选拔将多方面条件进行综合评价，选拔结果属于综合性人才，很多缺乏科研的设计人才或缺乏项目的科研人才无法顺利评选，为改善上述情况，实现各业务领域人才均衡发展，骨干人才选拔采用分领域报名、分组评选、综合评审的人才评议程序。

分组评议分科研开发、工程建设、规划设计、经营管理四个领域开展。各领域评选要求相关业务主管部门作为牵头组织部门，由人力资源部人才工作负责科室对评选方案进行审核把关，各相关职能部门协助开展^[3]。

4.3 合理设置各层次职称、年龄、业绩等条件，针对人才特点细化人才选拔标准

骨干人才选拔，以“品德、能力、业绩”为导向，破除“资历”“地位”限制，实行更加积极、更加开放、更加有效的人才选拔策略，着重关注政治素质、工作履职状况，强调学风优良，作风过硬，专业水平和能力突出，“人”“事”匹配，在相关领域和专业影响力大，具有话语权，能够解决企业重大工程、科研项目难题，在项目团队中发挥作用突出，在企业人才队伍建设“导师带徒”方面发挥作用明显，破除“资历”限制，大胆选拔相对年轻优秀人才。

为改变原人才选拔在年龄、资历、地位等方面评选导向不明确现状，进一步细化选拔标准，将人才层次划分为专家、专业带头人、专业拔尖人才三个大的层次。特别对于专业带头人、专业拔尖人才，设置年龄、职务上限，向优秀年轻人员倾斜，设定专业带头人需具有副高级以上资格、不超过50周岁、地市级及以上二等及以上奖励，专业拔尖人才需具有中级及以上资格、不超过40周岁、地市级及以上奖励等资格条件。

5 人才梯队结构优化初步成效和实践总结

经过一年多的实践，该勘察设计企业初步搭建了以高端专家培养为引领、骨干人才建设为主体、青年员工培养为基础的选拔培养体系。人才业务领域逐渐形成了以规划

设计为主, 科研开发、工程建设为辅, 经营管理为补的格局, 较好体现了在选拔优秀勘察设计人才的同时, 向科研开发和工程建设领域倾斜的导向作用。从人才层次来看, 梯队结构较好地体现了破除“资历”“地位”限制, 大胆选拔相对年轻优秀人才的选拔导向。以年龄结构举例来看, 专业带头人平均年龄由 47.9 岁降低为 43 岁, 专业拔尖人才平均年龄由 42 岁降低为 36.3 岁, 专业带头人与专业拔尖人才人数比由 1 : 10 优化为 1 : 1.8, 基本符合人才成长和发展规律。

下一步将继续开展骨干人才分层分类选拔工作, 不断总结人才工作的经验和不足, 持续优化人才梯队结构。在完

善制度建设的同时, 推进“高端专家建设”“青年员工培养”等重点人才工作, 加强企业内外部人才学术交流, 逐步建立一套更为全面完整的企业人才梯队结构动态优化调整长效机制。

参考文献

- [1] 林涵,张紫荣.关于加强国企青年人才队伍建设的思考[J].人才资源开发,2018,370(7):70-71.
- [2] 吴丹.基于战略性人力资源管理理念的工程施工企业海外人才队伍建设探讨[J].企业改革与管理,2020(18):111-112.
- [3] 贾巍.浅析劳动人事用工三项制度改革[J].经营与管理,2020(3):82-84.