

“Field Management” Integrates into the Exploration and Practice of Talent Team Construction

Wei Wang Feng Cao

Huadian Laizhou Power Generation Co., Ltd., Laizhou, Shandong, 261400, China

Abstract

General secretary Xi Jinping in the central talent work conference delivered an important speech, incisive summed up the new era of talent work “eight”, in the layout of talent career into building new development pattern, make the talent and career depth fusion, mutual achievement, on the goal to speed up the construction of the world important talent center and innovation highland, for the new era of talent strategy to anchor the new coordinates, set up a new benchmark. In the content of the training, the introduction, the use of organic combination, to achieve the linkage and integration of each link of talent work. In terms of methods, it emphasizes reform traction, promoting development, and addressing both symptoms and root causes, running through dialectical thinking and scientific spirit, highlighting national characteristics and world vision, and providing an action guide for the talent work of state-owned enterprises in the new era.

Keywords

talent development; cadre training; system reform; field management

“田间管理”融入人才队伍建设的探究与实践

王威 曹锋

华电莱州发电有限公司，中国·山东 莱州 261400

摘要

习近平总书记在中央人才工作会议上发表重要讲话，精辟概括了新时代人才工作的“八个坚持”，在布局上将人才事业融入构建新发展格局，使人才与事业深度融合、相互成就，在目标上提出加快建设世界重要人才中心和创新高地，为新时代人才强国战略锚定了新坐标、树立了新标杆。在内容上将培养、引进、使用有机结合，实现人才工作各环节的联动和集成。在方法上强调改革牵引、破立并举、标本兼治等，贯穿着辩证思维和科学精神，彰显着民族特色和世界眼光，为新时代国有企业人才工作提供了行动指南。

关键词

人才开发；干部培养；制度改革；田间管理

1 课题背景

如何准确把握人才工作的规律性和人才工作面临的新形势新任务，是国有企业人才培养工作需要面临的实际问题。山东公司党委书记、执行董事做了题为《稳中求进保增长 加快发展促转型 以优异成绩迎接党的二十大胜利召开》讲话，提出了“多措并举抓好队伍建设，大力激励担当作为”的指导意见。莱州公司认真学习讲话精神，找准人才工作发力点，创新推出人才开发“田间管理”工作思路。着眼公司构建综合性能源大基地项目的长远目标，立足转型发展紧缺人才需求和公司人才梯队成长特点，不断完善人才发展配套制度体系，将人力资源深度开发与生产实际相结合，持续优化干部队伍结构，大力实施人才分层分类培养，着力培养选

拔公司发展迫切需要的经营管理、科技创新、技能工匠三类人才，以高素质人才支撑公司高质量发展。

2 主要做法

人才是企业发展的最宝贵财富，莱州公司从无到有，从有到优的十年培养锻炼了一支规模宏大、素质优良、门类齐全、结构合理的人才队伍，为深入实施人才培养“涌泉”工程，推进人才培养从“培训”向“开发”转型，公司有针对性地完善以绩效评价为核心的人才培养、使用、评价机制，畅通发展通道，强化多元激励，加快领军型管理人才、专家型技术人才、工匠型技能人才、成长型青年人才培育，公司坚持国有企业“20字”干部标准，开创“田间管理”人才培养模式，将人才选拔培养工作细化为“选种、间苗、定苗、松土、灌溉、施肥、除草、打药”八个必由之路，锻造出一支素质优良，作风过硬的人才队伍，服务企业高质量发展。

【作者简介】王威（1994-），男，中国山东潍坊人，本科，助理工程师，从事企业人力资源管理研究。

2.1 理想信念坚定，确保方向不偏

一是理想信念坚定是选人用人的首要条件。如果理想信念不坚定，政治上不合格，必然经不起风浪，理想信念不坚定的人才能耐再大也不是我们新时代国有企业需要的优秀人才，这就要求国有企业必须要重视意识形态建设，将党的建设与人才队伍建设相互融合，以主题党日、主题团日、职工政治学习、我为群众办实事、岗区队建设等系列活动为抓手，确保人才工作不偏离时代主线，建设一支政治素质过硬的人才队伍。

二是要构建科学有效制度体系。人才队伍建设需要科学有效的选人用人机制，要做到结合公司实际认真总结，深入研究，不断改进，努力形成系统完备、科学规范、有效管用、简单易行的公司规章制度体系。结合国有企业三项制度改革，现公司已初步建立起围绕绩效管理制度这一主线，岗位竞聘、教育培训、薪酬社保、职位序列、任职资格、职业生涯规划、内训师、学习岗、中层干部管理等多条支线相互联动的完善规章制度体系，为公司人才队伍建设打下坚实的制度基础。

三是公道正派，确保选人用在阳光下运行。要持续加大人才队伍选拔培养工作的公开透明力度，认真研究确定公开内容、范围、方式，并严格履行监督机制，注重事前预防、事中制度执行、事后问责处理。公司充分利用厂内告示栏、网站公告板、广告机、厂内广播等途径对于人才选拔培养、综合评价、任用结果进行公示。并设立多个意见箱，严肃对待职工所反映问题，转变观念让人才选拔培养工作受群众监督，经得起时代考验。

四是用当其时，用其所长。选拔培养什么样的人，任命在什么岗位上，一定要从具体工作出发，以事择人，杜绝论资排辈，平衡照顾，更不能把职级待遇作为奖励人才的手段。要构建一支年龄结构合理的人才队伍，用好各年龄段的人才。在大力选拔培养年轻干部的同时，公司同样重视“老师傅”的培养激励，通过高层职位及基础职位职级晋升的手段，打通专业技术通道，充分发挥其专业技术和技能特长，建立与职位岗级并行的专业性职业发展通道，激发老中青各年龄阶层人才潜力，充分调动其积极性，激发员工干事创业的热情，形成各类人才良性竞争局面，坚持做到适才适用、量才用人，真正做到人尽其才、才尽其用。

2.2 探索“田间管理”新模式，抓好人才队伍建设关键环节

2.2.1 选苗：定好选人用人标尺线

如何将人才队伍“过筛”，选出“好苗子”是人才工作的基础一步。大力开展公开竞争上岗工作，通过技能考试、民主测评、面试答辩、绩效评价相结合综合计算成绩，最大限度避免主观影响，对员工进行客观综合评价，接受职工全流程监督并现场公布成绩，“逢提必考”的观念已深入人心，员工对公开竞争上岗结果认可度不断提高。从中层干部到班组长已实现公开竞聘 100% 全覆盖，2022 年内组织公开竞

聘 20 次，60 余名优秀青年业务骨干脱颖而出获得岗位晋升，到更重要的岗位上去经风雨、见世面、壮筋骨、长才干。

2.2.2 间苗：科学统筹一盘棋

人力资源部不断优化公司组织机构，结合现场工作实际适时撤销、合并组织机构，2022 年累计调整组织机构 4 次。促进人才流动，适当向专业紧缺、年龄老化部门流动，持续推动重点岗位人员轮岗锻炼，有效盘活人才队伍，2022 年累计优化人力资源配置 210 余人次，公司生产岗位结构性缺员的问题得到了极大改善，促进年轻人才在企业重点工作中发挥生力军和主力军作用。

2.2.3 定苗：规划方向定向培养

在实践中发现从学生到职工的身份转变过于迅速反而会适得其反，公司借鉴学校入学管理模式，外联边防派出所、民兵训练营开展小型军训，磨练意志，保持思维惯性。公司高度重视新职工入职第一课，从公司奋斗之路和行业现状出发，与公司青年干部培养、学习岗位锻炼、高层职位晋升等工作进行联动，充分发动业务骨干，从岗位出发，结合自身工作经历，深入浅出讲好入职第一课，带领新员工快速熟悉公司企业文化和管理制度，帮助新员工尽快实现从学校到工作岗位的角色转变。

2.2.4 松土：畅通职业发展通道

公司以国企三年改革行动为契机，持续修订完善人力资源制度体系，在人事、劳动、薪酬三项管理方面进行了积极的探索。近年来公司大力推进管理人员竞争上岗工作机制，持续健全管理人员选拔任用工作流程，促进优秀人才通过岗位竞聘展示自己，进而走上更高层次岗位，真正做到人尽其才；修订印发管理专家组、职位层级（职级）晋升及主任助理等管理办法，全力打通管理人员、专业技术人员职业发展通道，实现后备干部优先培养、优秀干部深挖潜力、高龄干部多渠道改任，从根本上解决专业型“老干部”退出管理序列的焦点问题，老干部退出改任高层职位后，主要负责熟悉专业的重大技改、具体项目推进，“以老带新”提升公司年轻员工整体业务水平，充分发挥“余热”，同时也为公司青年人才晋升留出足够晋升空间，逐步实现公司干部队伍年轻化、知识化、专业化，着力打造具有核心竞争力的新时代人力资源队伍。

2.2.5 灌溉：狠抓培训练内功

近年来公司接收应届大学毕业生比例逐年上升，公司培训工作迎来了新机遇，同时也带来了新挑战。年轻员工思维活跃，学生时代学习习惯有所保留，只要引导得当便很容易营造“比超赶帮学，加压共奋进”的良好学习氛围。在日常培训工作中我们也发现，近年来年轻员工学习深度不够，知识体系搭建不合理，存在“眼高手低、浅尝辄止”的毛病，再配合信息化传统培训的冲击，老的培训模式已逐步不再适应公司实际。人力资源部通过大量走访座谈，充分结合各部门实际，以职工大学网络学习平台为依托，开展各具特色的“订单式”培训，持续深化开展全员导师带徒、生产岗位人

员技能提升专项培训，结合春训、冬培的关键时期集中开展切实有效、形式丰富、贴合生产的学习培训。同时选树一批学习带头人，利用好新媒体平台，不断充实公司培训素材，多措并举提升全员能力素质。

2.2.6 施肥：充分发挥老干部余热，做好传帮带

老同志的第一宝——传：传授经验、传递理念、传播正能量。老同志的经验是在任何单位都是“宝藏”。公司充分发挥好公司老同志管理经验丰富、与单位深厚的感情和精湛的工作技巧，选树一批优秀老同志走上高层职位晋升之路，充分发挥好其作用，把多年的经验、对单位的经营发展形势、企业文化的理解传递下去。把这些正能量在工作的同时，传播到广大年轻人中间，让年轻人增加对单位的认同感。

老同志的第二宝——帮：帮助融入、帮助转变、帮助把方向^[1]。新入职的大学毕业生从学校直接进入单位工作的，环境的变化、人际关系的变化、相互之间利益关系的变化，很可能造成思想上的措手不及融入到一个陌生的集体，是一件很困难的事儿。这时候老同志的优势就很明显，凭借老同志的热心和人际关系，帮助年轻人迅速融入集体，是集体快速形成战斗力的捷径。人生需要有目标，工作也需要有方向。很多新职工在工作中经常会出现目标方向不明确的情况，非常影响公司整体的工作效率。老同志的方向感非常强，在帮助新同志找准工作方向和工作目标上，可以出很大力。

老同志第三宝——带：带头做事、带领成长、带动积极性。老同志的工作积极性保持也是需要公司重点关注的焦点问题，如何调动老同志的工作积极性，让其做到带头做事，公司持续强化中年人才管理，通过开展基础职位晋升、调整工作岗位、退休干部返聘、先进模范选树等途径，充分保持老员工工作积极性，不断增加老同志对单位认同感，在这样的情怀下，工作积极性非常高。活跃的老同志，可以帮助新同志通过讲经历、讲政策、讲待遇等方式，也可以通过以身作则的形式，带动年轻人提高工作积极性。

2.2.7 除草：不断健全奖惩激励体系

不断加强定员管理和合同管理，严格执行公司“三定”方案，根据核定定员合理设置组织机构和岗位，优化整合现有组织机构，2022年优化组织机构4次，对定员进行严格总量控制，严格控制管理人员增量。建立健全劳动合同与岗位合同相结合的“双合同”管理机制，对于考核不合格人员，及时解除劳动合同；结合全员绩效考核，建立岗位动态管理机制，实现员工人岗匹配。用岗位合同解决员工“能上能下”的问题，用劳动合同解决员工“能进能出”的问题。

不断完善绩效薪酬激励体系，全面推行全员绩效管理，目前已构建完成以绩效考核为核心，辐射至职位晋升、人才开发培训、薪酬待遇等领域的绩效管理体系，修订完善相应管理办法，并下发执行^[2]。全力打造经济责任制、全员绩效双考评机制，加强绩效奖金与绩效考核结果、薪级动态调整的联动管理，突出年度绩效等级运用，绩效等级作为薪酬分配、评优评先、岗位竞聘、薪级调整、职级晋升的重要依据，

引导员工不断提高工作效能，提升自身职业竞争力，激发员工干事创业热情。修订《薪酬管理办法》，增加了薪点等级调整条件，优化薪酬分配结构及定薪要素，与绩效考核等级挂钩，并与职位序列、任职资格结合，拓宽员工薪酬晋升通道；通过奖金部门总额承包、系数调整等方式，使薪酬向公司核心重点岗位、苦脏险累岗位倾斜，实现公司核心人才的收入水平能够不断获得提升，有效体现劳动价值和业绩贡献。

2.2.8 打药：定期查短板防偏离

下一步将工作重点放在修订完善人力资源管理基础制度，一是全面排查梳理“僵尸”制度、“沉睡”制度，及时修订，确保各项制度的实效性。二是继续完善绩效管理体系，抓实抓细各部门绩效管理、岗位绩效考核卡，探索推行部门间绩效考评，创新推行中层干部季度绩效考评管理，在现有基础上不断加大绩效考核成果运用范围，使绩效管理彻底融入莱州公司现代化管理，成为贯彻执行公司战略的主要管理工具和人力资源的重要管理基础。三是在现有高层职位晋升基础上，继续完善职位序列、高层职位专家等管理办法，最终建立以职位序列为核心的公司级职业多通道发展体系^[3]。四是建立行之有效的任职资格考评细则，将薪酬调整与职位价值、任职资格匹配程度相结合，进一步优化绩效奖金发放模式，通过奖金、加班费等各项薪酬的部门总额承包制来调动各部门在奖金分配方面的积极性，促进薪酬分配更具有活力、实效性和激励性，最终建立以职级薪点为基础、任职资格相匹配、绩效考核相联动的薪酬待遇体系。

在此基础上要不断加强制度执行的闭环管理，以制度落实为出发点，确保各项制度体系有效落地开花。一是用理论滋养，学习中提高认识。加大制度学习宣贯力度，建立或修订的各项制度下发后第一时间组织学习宣贯，并做好闭环检查，确保制度学习的全覆盖，为制度执行搭好理论基础。二是用考核监督，在实践中提升效果。定期对制度执行情况进行检查通报，加强各制度的节点监督，通过制度体系建设及联动机制，强化制度运用及落地力度，严防制度形式化。三是用行动发力，在探索中健全流程。建立制度评价反馈机制，定期检验制度针对性及有效性，及时梳理完善，细化制度的可操作性，确保制度管理的规范实效。

公司人力资源部将以“一主四化”作为人力资源管理工作思路，以人才队伍建设的“田间”管理为主线，重点抓好制度建设体系化、标准执行规范化、档案建设信息化、梯队建设年轻化的“四化”建设，着力打造具有核心竞争力的新时代人力资源队伍。

参考文献

- [1] 张波,黄飞,邓娟,等.科技人才队伍培育和建设路径探讨[J].科技风,2022(10):3.
- [2] 侯建国.加强人才自主培养造就规模宏大的青年科技人才队伍[J].党建研究,2022(10):16-18+11.
- [3] 王志刚.强化政治引领和国家使命导向 加快打造高水平科技人才队伍[J].党建研究,2021(1):3.