

大型国企干部梯队建设问题与对策分析

杨 怡 刘承源 温仕华

国网重庆市电力公司技能培训中心 重庆九龙坡 400000

【作者简介】

杨 怡 1975—07 汉 女 重庆渝中区 高级经济师 大学研究方向:企业党建/领导力建设

DOI:10.18686/jxgc.v1i4.20160

【摘要】积极推进干部梯队建设,建立选拔、培训、考核、晋升、淘汰的常态管理机制,锤炼一支想干事、会干事、干成事、不出事的干部梯队,可以为实现公司持续稳健发展提供坚强保障,本文深入调查研究了当前国网重庆市电力公司干部梯队建设情况,对现存的问题及原因进行了分析,提出了干部梯队建设的相应对策,并从构建干部梯队的战略意识,忧患意识,创新意识,梯队意识四个层面对国网重庆市电力公司的干部梯队建设给出了若干建议。

【关键词】干部梯队建设;企业文化战略;年轻干部培养

1 国网重庆市电力公司干部梯队现状

1.1 干部梯队现状分析

国网重庆市电力公司目前的干部培养体系比较完善,然而由于历史原因,某个时间段提拔的人比较多,导致某个时间段退休的人比较多,出现了断层现象。同时,公司对于干部梯队的分层培养,也没有很好的规划,导致人都培养成了一种模式。另外提拔标准在实际过程中有变动,还不够明确。如从专责到提干,要求有专责班组经验,但很多没有也提拔了。这样的后果,导致现在年轻人存在内生动力不足的问题,同时干部晋升也存在“四唯”情况。

1.2 国网重庆市电力公司干部梯队建设目标

国网重庆市电力公司干部队伍建设的基本思路为:以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,以国有企业干部“20字”要求为遵循,以组织体系建设为重点,结合公司实际,构建一套干部选拔、培育、管理、使用环环相扣又统筹推进的全链条工作机制,打造一支数量充足、质量优良、梯队完备、结构合理的优秀干部梯队^[9]。

2 国网重庆市电力公司干部梯队建设存

2.1 理想信念问题

随着中国经济参与全球化竞争的力度不断加大,程度不断加深,伴随而来的文化全球化,政治全球化也成为人们思考的焦点。其对中国的文化安全,社会主义意识形态等形成了巨大的挑战。在严峻的挑战

面前,大多数党员干部的理想是崇高的,信念是坚定不移的。但也有一些党员出现了信仰模糊、信念缺失,甚至信念倒退的现象。个别党员干部在“理想”方面也存在一些问题,主要表现在:不求实效,不思进取,不负责任,不守纪律,群众感情淡薄,损害着企业和党员的形象。

2.2 年龄结构问题

国网重庆市电力公司目前的干部培养体系比较完善,但还存在片面追求提拔年轻干部,而忽视具备领导干部的条件,而且年龄也在合适范围之类的这类人群,造成这类人群动力不足,干事不积极,也对未来的干部队伍的稳定产生风险。例如青干班大多是80后,70后较少,所以74—79年的干部的提拔率降低,然而这段人群刚好是可以在干部梯队中发挥作用的,他们的提拔概率降低,不利于干部梯队的持续发展。

2.3 职业能力问题

干部梯队建设中,能力胜任度模型没有明确。每个岗位,每个职级到底需要什么样的专业技能,管理能力,领导才能,以及工作理念,没有明确的界限,而靠员工自己根据经验摸索,或者根据前辈指教总结,这样形成不了科学的体系,不具有延续性。更为重要的是,缺少评判标准,不利于干部对自身定位的评估以及向更高层级干部梯队发展的信心。

3 强化干部梯队建设的“四个意识”

为解决公司在干部梯队中遇到的问题,我们通过调查研究,通过干部建设的战略意识,忧患意识,创新

意识,梯队意识四个层面来促进干部梯队建设平稳健康发展,具体如下。

3.1 强化干部梯队建设的战略意识

3.1.1 提升干部梯队建设的战略思维

干部梯队建设对于企业来说,具有战略意义。然而干部梯队建设往往不太受重视,或者停留在口头上,仅仅由人力资源部门当作日常事务来管理,做不到未雨绸缪,更不能发现和培养具有强大竞争优势的优秀人才。这就需要企业将干部梯队建设当作发展企业核心竞争力和可持续发展的基石的地位加以重视和支持。企业的竞争,最终是干部梯队的竞争,人才的竞争,历史一再证明“千军易得,一将难求”的道理。只有全方位吸引人才,培养人才,激发人才的创造力,最大程度做到岗位和能力匹配,才能真正激活企业,让大家心往一处想,劲往一处使。

3.1.2 构建人才梯队建设的规划布局

(1)做好人才预测规划

人才预测与规划能从宏观上对人才资源进行掌控。通过清理统计企业人力资源现状,以及未来一段时间内的人力资源需求,进行分步骤,分阶段的合理规划,能理清企业的人才结构,做出人才培养计划,引进计划,储备计划。

(2)做好组织保障

首先需要成立领导小组,领导小组的成员要包括该组织层级的负责人,以提升影响力。领导小组需要统筹确定干部梯队建设的整体规划,负责各种人才,尤其是特殊人才的选拔,培养,提升的工作,必要时需要下基层实地调研,解决干部,尤其是年轻干部面临的实际问题。其次,对于梯队建设,必须将其加入各级主管单位负责人的业绩考核指标中,加强各负责人对干部梯队建设重要性的认识和精力的投入,并严格执行干部梯队培养计划,进行考核,对于不合要求的,要坚决进行问责。

(3)做好资金保障

没有经费保障的干部梯队建设是空中楼阁,技能培训,组织活动,教材资料,干部激励都需要一定的经费,只有切实保障干部梯队建设各项活动经费的落实到位,加强对干部梯队中涌现出的优秀人才进行激励,才能不断提高干部梯队建设的质量。否则干部梯队建设就是空谈。

3.2 增强干部梯队建设的忧患意识

3.2.1 认识国网重庆市电力公司干部梯队建设问题

随着 IT、DT、AI、5G 技术的突破以及“互联网

+”,物联网技术的不断发展,以及国网重庆市电力公司企业使命的变化和战略目标的更新,干部梯队建设的紧迫性越来越强。目前公司发展面临许多新的机遇和挑战,只有奋发有为、抢抓机遇,才能牢牢把握发展的主动权。而且随着内外部形势发展变化,公司长期积累的深层次矛盾和问题日益显现。要推进世界一流能源互联网企业建设,必须直面问题、锐意进取,为长远发展打牢基础。如果把握住这三年,公司转型升级有望全面突破,开辟出广阔发展空间;如果把握不住,公司发展将日趋被动,实现新时代战略目标也将成为空话。

3.2.2 干部梯队建设是“三型两网”建设的现实需求

国家电网提出了“三型两网,世界一流”的战略目标,从公司长远发展的角度出发,探索虚拟的,轻资产的发展道路,加快公司由电力供应商向能源服务商转变。公司战略目标和方向发生的变化,对干部梯队建设提出更新、更高的要求,需要一大批适应新形势,新战略的干部队伍,尤其是能力过硬,守正创新,勇于担当的干部队伍。这就需要我们对于干部梯队建设的重要性进行重新认识,努力从制度上,行动上切实保障干部梯队建设的有序快速建设,培养一批适应公司新战略的干部梯队,这也是“三型两网,世界一流”建设的现实需求。

3.3 提升干部梯队建设的创新意识

完成任务关键在用人,非常之时,需用非常之人,干部梯队选拔需要具有创新意识,大胆启用能力突出,特点突出的人才,尤其是年轻人才,发挥干部的积极性,创造性。当然,创新的选拔方式不是一蹴而就的,它需要配套相应的选拔激励制度,避免任人唯亲和腐败行为。

目前干部梯队选拔创新意识还需要进一步加强,尤其是要拓展年轻干部的职业发展通道。目前年轻干部晋升渠道单一,80,90后干部都是高学历,参加工作的年龄就是25—26岁,国网重庆市电力公司是一个高技术企业,这些年轻干部员工工作时间短了,对于技术只能了解皮毛,但是如果时间长了,比如说在一线耗上三年,发展的速度就会慢一点,和同期对比,就会产生焦虑的状态,比如都是研究生,在一线呆了2—3年,别人可能1年就到管理层了,那么沉下心来做事,研究技术的状态就会差一点。

因此,从干部梯队选拔创新的角度考虑,需要企业建立科学的选拔机制,扩大选拔范围,将选拔视野

放到全公司,全行业,充分激活广大员工的积极性,让他们感觉到被关注,被考核,被列入参与竞争的候选人,而不是在一个岗位默默无闻,无人问津。

3.4 提升干部梯队建设的梯队意识

3.4.1 构建结构合理的干部梯队

目前国网重庆市电力公司干部培养体系较为全面,但是还存在一些不足,如干部年龄出现断层,干部培训忽视基层而主要面向科级向处级干部提升的过程。基层结构性缺员,管理人员较多,而技术专家较少。结构性缺员也造成了部门年轻干部内生动力不足的问题。因此构建合理的干部梯队,应从年龄层次,知识结构层次,性格特征,性别特征等层次进行规划。

年龄上遵循“老中青”的结构,年轻人有活力,思维独立,学习能力强,受教育程度高,知识面广,容易沟通,对上进有充足的期望和意愿,但经验缺乏,能力需要磨练和验证。可作为后备干部择优培养,并设立相应的激励机制,不断激发其内生动力。中年干部精力充沛,能力成熟,是干部队伍的中坚力量。老年干部经验丰富,能带领中年干部,青年干部不断成熟,但老年干部一般缺乏闯劲,精力也不容易跟上。因此,老中青的合理配置,利于干部梯队建设的连续性,稳固性。

知识结构指领导班子不同成员专业知识和工作背景的组合状态。领导班子的知识结构最好是形成互补,既要有高学历,专业知识的理论型人才,也要有经验丰富的实践性人才。领导班子的知识互补,能充分发挥班子成员的能动性,提高班子领导水平和决策能力,减少盲目和随意的工作行为。

干部梯队建设的最大意义在于班子整体能力的发挥和提升,因此除了上述年龄和知识结构外,还需

要对性格,心理等因素进行考量,从整体互补的原则上进行选拔配备,同时也要落实国家对于女性比例,少数民族干部的相关政策,组成结构均衡的干部队伍。

3.4.2 健全干部梯队监督管理

对于国网重庆市电力公司,应该加强对干部梯队的监督管理,让权力在阳光下运行,可以让各级干部看到晋升的希望和路径,让他们有方向,有奔头,能自觉发现自己在公司梯队建设上的定位,将自身的发展和公司的发展结合起来,促进内生动力的生成。

3.4.3 拓展干部晋升空间

目前干部晋升主要集中于向管理层晋升,虽然现在技能晋升通道逐步建立了,但是相关的激励政策,尤其是经济激励政策不完善,导致对年轻干部的吸引力没有管理渠道高。从这一点看,技术渠道的晋升,对年轻干部发展既是一个机遇,也是一个挑战。年轻干部可以通过技术渠道的发展,获得提升,也会对公司的竞争力产生积极影响,尤其是那种一心只想发展技术,不适应走管理路线的人,具有强大的有活力。然而一旦制度设计不好,就会使企业在这方面的影响力大打折扣,使得抱有技术晋升的优秀人才希望破灭,工作更焦虑。

4 总结

干部梯队建设的是企业持续发展的关键之一,在当今80、90后走上历史舞台的今天,干部梯队建设必然面临新的状况,只有把握新时代年轻人的特点,从干部梯队的战略意识,忧患意识,创新意识,梯队意识四个层面的研究出发,全方位对干部梯队建设进行规划设计,才能构建完善的干部梯队,适应日益激烈的市场竞争需求和企业长远快速发展。

【参考文献】

- [1]拉姆·查兰.领导梯队——全面打造领导力驱动型公司[D],北京:机械工业出版社,2018.
- [2]孔令娟.国有企业人才流失问题研究[D].济南:山东大学,2006.
- [3]李波,杨怡.大型国有企业递进式干部梯队建设初探——以国网重庆市电力公司为例[J].领导科学,2013年7月中:47.
- [4]中共国家电网有限公司党组关于激励党员干部担当作为开创公司高质量发展新局面的意见[J].《国家电网报》,2019.1.
- [5]邱实.黑河海关人才梯队建设研究[D],哈尔滨工程大学,2016
- [6]张丽.企业人才梯队建设论[J].吉林省教育学院学报(学科版),2011,04:50-51