

关于加强“关键型人才队伍建设”的思考

作者简介

徐宏荣,2014年毕业于安徽大学并参加工作,先后在不同业态子分公司从事综合管理和人力资源管理等工作。现任中铁四局人力资源部(党委干部部)一科高级经理,主要负责领导人员管理和人才队伍建设等工作。

“人”既是生产者,又是消费者,具有角色两重性。于企业而言,人力资源既是高质量发展的第一资源,也是管理成本的重要构成,这就要求我们运用好企业管理的“二八定律”,聚焦20%的重点领域、关键少数,给予政策和资源倾斜,通过对关键型人才的“激活”,实现20%的人才创造80%效益的管理目标。笔者认为,就建筑施工企业而言,经营管理人才、总部管理人才、项目经理人才和专家人才等四类人才为关键型人才,分别命名为“帅才”“相才”“将才”“专才”,并以中铁四局为例,提出以下建议。

“帅才”——经营管理人才

经营管理人才是企业发展的“火车头”,能否培养一支善于开拓国际国内市场、长于科学现代化管理、能够引领推动产业转型升级的优秀经营管理团队,将直接关乎企业的生存发展。一是要坚持选拔任用标准。突出业绩、基层和实干导向,注重选拔任用敢于担当、善于作为、实绩突出的干部,把学历、经历作为重要衡量指标,统筹用好各年龄段干部,优先选拔全日制本科及以上学历人员,优先选拔使用担任过项目党政正职和经营机构主要负责人,有海外经历、视野开阔或在重难点项目中取得显著成绩的干部人才,从源头上保证经营管理人才整体素质较高。二是要注重轮岗交流培养。有计划地推荐高潜后备人才到不同层级的综合性岗位锻炼,如子分公司高管、项目经理助理等岗位,促使其更快转换管理思维,提高领导能力;突出专业技术、综合管理和党建工作能力综合培养,打破党群与行政岗位间的“专业墙”,使技术人才懂管理、党群人才懂经营,培养企业管理的多面手。三是要强化考核监督管理。健全完善以年度考核、三年一次履

职考察和契约化考核为主,近距离观察、日常掌握了解为补充的经营管理人才考核评价体系,提升考核监督管理的科学性和全面性。要抓实任期制和契约化管理,重点在指标设置上下功夫,解决个性指标“共性化”、暗含保底分或扣分标准过低、指标过多、考核拉不开差距等问题,切实压实子分公司管理者责任。

“相才”——总部管理人才

企业在规模快速扩张的进程中,率先对总部员工制定政策、职能管控、专业指导和支持服务的能力提出挑战,总部管理人员头脑是否清晰(战略规划能力)、手脚是否灵活(战术落地能力),直接决定企业当下解决问题的能力和持续发展的潜力。一是要更新总部用人理念。“知是行之始”,两级总部领导班子、部门负责人要站在企业未来发展,争创“王牌工程局”、世界一流企业的角度,充分认识到两级总部岗位的重要性和隐形杠杆效应,杜绝总部岗位沦为前方照顾后方家庭的“安置岗”,从顶层设计、企业文化入手,真正更新总部用人理念,重塑企业“大脑”,提升战略规划和战术落地能力。二是要推动关键岗位换血。充分运用管理人员退出率7%这一硬性要求和两级总部员工竞聘任期制这一契机,淘汰一批能力素质不达标在岗人员,选拔一批基层经验足、理论水平高、学习能力强的优秀青年骨干人才到总部关键岗位,推动总部员工能力素质提档升级,让真正有能力、视野开阔的人才在机关锻炼。三是要构建科学薪酬体系。既要坚持“收入分配向一线倾斜”的原则,又要保证总部员工特别是关键岗位人员收入合理增长。探索实行a、b双线序列薪酬,即对同层级岗位,依据工作内容、难易程度、效益效率等因素,设置不同的薪酬待遇标准,通过岗位竞聘、平等自愿的方式一岗一聘、逐一落位。在两级总部推广“绩效工资总额包干”,科学确定定员定编,根据定员定编确定绩效工资总额,鼓励有能力的骨干人才能够多劳、多劳多得,提高薪酬收入水平。

“将才”——项目经理人才

工程项目是企业效益之源、人才之基,而工程项目管理成败的最关键因素则是项目经

理,可谓“项目经理强则项目强、项目强则企业强”。一是要建立项目经理人才库。局层面建立成熟项目经理、优秀年轻项目经理人才库,作为经营管理人才和领导干部选拔的重要来源;子分公司层面建立项目经理后备人才库,着重从优秀的项目总工、副经理、商务经理中产生,对其实施素质达标认证、动态管理、岗位取证,并要求各子分公司提拔使用项目经理时原则上从人才库中产生。二是要紧抓项目经理持证上岗。出台专项方案,将有证的优秀人才培养成项目经理,让无证的项目经理尽快取证。局层面加大一建取证培训力度,适当增加培训班次;子分公司层面由专人负责取证培训督导,特别是对于在岗项目经理,要建立定期学习通报制度,加强学习监督,提升取证通过率。严格执行未持证项目经理拟任报批、在岗减薪等政策,通过强有力的手段,倒逼项目经理持证率提升。三是要重视上一层级岗位历练。对一些具备跨专业交流历练条件的优秀项目经理后备人才,要创造条件补齐其业务、经历短板,如将项目总工程师交流到商务经理、安全总监岗位,将商务经理交流到生产副经理岗位,通过跨专业实践历练,进一步增强项目经理岗位拟任人员的胜任能力。四是要坚持培养选拔职业经理。探索建立项目经理分级管理机制,对项目经理超过50人的单位可分3至5级,对项目经理低于50人的单位可分2至3级,并将项目经理相应层级要求作为选拔职业经理的基本条件。引导愿意干项目、善于管项目的人员迈向职业经理序列,鼓励各子分公司比照条件,认真梳理,积极推报符合任职条件的职业经理,拓宽项目经理的职业发展边界。

“专才”——专家人才

随着建筑行业由投资、劳动等要素驱动向创新驱动转变,建造技术更新迭代速率不断加快,“高精尖特新”项目和“拳头产品”将成为企业核心竞争力和品牌建设的关键所在。作为提升企业专业能力、创新能力的专家人才,其作用将进一步凸显。一是要加快建立职级体系。突出顶层设计,针对全局各单位岗位层级标准不统一、对应关系不清晰等问题,加快建立管理序列、专业序列、经理序列、技能序列等

并行的员工职业发展路径,做到各职业序列有效、有序衔接,真正打破转型壁垒。增加专家人才在企业管理中的“话语权”,匹配相应的政治、经济待遇,确保专家责权利对等。二是要统筹全局专家资源。对于专家人才培养对象制定“一人一策”专项方案,统筹资源予以支持,将重点课题向重点培养对象倾斜,给任务、压担子,加强磨砺锻炼,加快青年科技人才和卓越工程师的培养进程;要加强高端人才的统筹使用调配,比如某公司的桥梁后备专家人才在公司没有桥梁项目或人员富余阶段要调整到局内其他公司桥梁项目,确保人岗匹配、在岗历练。三是要做好专家日常管理。积极扭转专家人才“重选轻管”的现象,对现有专家严格实施契约化管理,压实其岗位业务和人才培养责任,促进专家人才更好发挥作用;依托工程技术研究院和西堽门大桥等重点工程建立人才培养基地,选拔人员常态化实践锻炼,实现人才成长与平台建设的相互成就。四是要营造专家成才环境。加强现有专家的表彰宣传和专家人才队伍建设紧迫性、重要性的宣贯力度,弘扬技术攻关、技术创效、实干奉献的价值导向;提倡广大青年技术人员长期投身专业技术工作,立足专业岗位做实做精做细,致力于专家人才梯队建设,形成专家、专业人才辈出的生动局面。

点评:

人才,特别是关键核心人才的培育是企业高质量发展的永恒主题。本文结合中铁四局实际,聚焦企业的少数关键人才,提出诸多有针对性的管理思考。这些思考,有些已有制度要求,有些正在推进执行,有些仍需探索实践。人才队伍建设是一个系统工程,需要各级领导强化认知、狠抓落实,方能久久为功,助力企业打造一支坚强的核心人才队伍,为我局率先建成内外兼优的中国中铁王牌工程局提供人才支撑和保障。

深化管理 大家谈

物资公司:供应链体系建设成效显著

本报合肥讯 2023年,中铁四局物资公司着力打造以战略采购、招标采购、电子商务、网络物流为载体,集供应链、资金链、价值链为一体的物资供应体系,全年供应建筑钢材296万吨、水泥564万吨,同比2022年度分别增长17%、26%,再创历史新高。

集采优势成效显著。公司积极借助战略采购构建的资源渠道,以物资合作为突破口,与建设单位和战略合作供应商开展延伸合作,在为局内项目降本增效的同时,积极助力局、子分公司开展区域经营,推动战略采购向纵深发展。公司有序开展战略合作供应商的授信洽谈工作,目前与47家战略合作供应商建立授信合作关系,利用授信等多种手段,确保供应及时稳定。2023年,公司完成物资集采价值164.54亿元,节约成本24.61亿元,与87家钢材、水泥供应商建立稳定的战略合作关系。

招标管理规范高效。公司将主动作为和创新意识融入招标服务工作中,秉持“优质、规范、高效”的理念,持续推进物资采购合规管理,实现招标采购效率效益双提升。2023年,公司组织各类招标1786批次,合计金额558.27亿元,同比2022年增长34%。采购覆盖局22个子分公司248个在建项目,采购物资涉及型钢、砂石料、粉煤灰等358个品种。坚持全流程管理,剔除多工序分包采购、协同供应商采购、单一来源采购等因素后,上网采购率达94%;除完成局内物资招标采购外,公司积极承接建设单位委托的多个项目的联合采购,其中北沿江、甬舟、杭温等3个铁路项目的联合采购组织工作获得建设单位通报嘉奖。

“四局商城”运行有序。2023年7月,局自主研发、公司自主运营的“四局商城”上线运营,目前已服务全局17个子分公司、在860余个在建项目运行。经过持续完善,“四局商城”分为辅材辅料、办公用品、土特产3个采购专区,提供五金、劳保、金属制品、小型器具、装饰材料等18种物资的采购服务,可实现10万余种建材轻松网购,涵盖采购项目的商品搜索、比价、下单、审核、物流、收货、评价、客服、售后及线上对账结算等功能,同时为供应商提供线上线下沟通渠道,是供应商和在建项目良好互动的重要平台。上线以来,“四局商城”完成订单19330笔,采购交易额达3.49亿元,与以往工程建设自采辅料线下采购流程相比,效率提高30%以上,采购成本降低近15%,基本实现辅料采购全覆盖。电商采购与建筑钢材和水泥战略采购、商品混凝土和砂石料区域集中联采共同构筑局完整透明的物资采购供应体系。

网络物流提档升级。2023年,公司建成中国中铁系统内首家无车承运人物流平台——“争先智运”网络货运平台,实现战略采购供应链组织体系和业务体系的“新突破”。该平台是基于互联网技术的运营模式以及大数据、卫星定位、人工智能等技术的综合应用,不仅能够合理调配运输路线和货物,实现分散运输资源的集约整合、精准配置,提供车辆实时定位、实时车辆状况查看,还可以有效协同物流上下游,提高物流数据传输速度和信息沟通效率,从而保障物流服务的高效率运行,减少劳动重复和成本浪费。2023年,该平台已为局内30余个在建项目承运水泥约30万吨、运输额约1050万元。左永涛 王强平

● 图片新闻

严检细查安全 保障顺利始发



1月4日,中铁四局五公司承建的武汉轨道交通12号线武昌段4标公正路车站至秦园路站区间盾构始发。秦公区间右线全长2528.29米,最大覆土埋深24.8米,采用土压平衡盾构机“井冈山4号”进行施工。盾构机需要穿越长约1092米的沙湖以及多条市政管线,施工难度大、安全风险高,对盾构掘进各项技术参数要求高。图为工程技术人员正在进行始发前的盾构设备检查。

李小艳 摄

徐明高速9标获评安徽省环保示范工地

本报徐州讯 1月5日,中铁四局二公司承建的徐(州)明(光)高速公路贾汪至睢宁段9标获评2023年安徽省“AAA级环保施工示范工地”。徐明高速全长144.45公里,双

向四车道,设计时速120公里。其中,徐明高速贾汪段9标管段全长6.15公里,施工内容包括路基、路面、桥梁、排水等。

刘华成 姚建立