

# 国有能源企业构建人才培养体系的几点思考

罗 艳

(深圳市燃气集团股份有限公司,广东 深圳 518000)

**摘 要:**“十四五”期间,国有能源企业市场竞争愈发激烈,为寻求发展,不少国有能源企业提出了战略转型,对企业内部的组织变革、人才梯队建设、人才队伍的培养等方面都提出了新的要求。本文结合企业发展形势,分析国有能源企业的人才特点,对创新人才培养模式、搭建人才培养体系提出一些思考。

**关键词:**国有企业;人才培养;搭建体系

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.05.156

## 1 引言

随着国家管网公司成立和油气体制改革深入开展,国有能源企业市场竞争愈发激烈,在“十四五”战略开局之际,不少国有能源企业提出了战略转型,对企业内部的组织变革、人才梯队建设、人才队伍的培养等方面都提出了新的要求。然而,现在不少企业仍存在“紧缺人才找不到、重要人才用不好、优秀人才留不住”等一系列问题。如何搭建企业人才培养体系,创新人才培养模式,打造一支职业化、专业化、素质硬的人才队伍,为企业实现发展战略提供可持续动力的人才保障,已然成为企业发展的一项重要挑战。

### 2 走出管理误区:什么是人才培养

很多传统国企,对于人才培养的理解存在一个误区:将人才培养与课堂培训等同,这显然是不对的。课堂培训只是企业人才培养的一种方式。单靠课堂培训,很难全面提升员工胜任力,从而改善企业业绩。

人才培养不是某一项具体任务,而是企业人才发展的一项系统工程,我们要基于战略导向和问题导向,从企业的人力资源现状出发,以支撑公司长远的战略规划为目标,结合每年具体的业务发展和经营规划落地之需要,有针对性地进行各项人力资源培训和开发活动。人才培养的目的是改善公司在发展过程中暴露出来的人力资源数量与质量上的短板,盘点与掌握企业既有人力资源的现状,发展未来企业经营所需的人力资源。

### 3 创新培养模式:国有能源企业如何进行人才培养

国有能源企业大多以传统行业为主,一般用工规模较大,人才类型一般可分为管理人才、专业技术人才、一线技能人员和行政支持人员,其中管理人才、专业技术人才和一线技能人员是企业发展的关键人才。

#### 3.1 从单一化到多样化

传统的培养方式主要以课堂培训为主。除此之外,我们应引入多样化的人才培养方式,包括项目历练、岗位轮换、挂职锻炼、责任

晋升、导师制、考察观摩及自我学习等,对企业所需的关键人才进行全方位的培养和能力提升。

#### 3.2 从同一化到个性化

不同梯队的人才应采取不同的培养方式,针对新入职大学生,采取课堂培训、轮岗、导师制等方式进行培养;针对管理人员,采取领导力培训、挂职锻炼、责任晋升及导师制等方式进行培养;针对专业技术人员,采取课堂培训、项目历练及自我学习等方式进行培养;针对一线技能员工,主要采取课堂、实操培训与师傅帮带的方式进行培养等。

实现个性化培养的同时,还可以对每个梯队的人才制定培养计划,例如应届毕业生菁英计划、管理人员能力素质轮训等,以项目的形式进行系统化培养。

#### 3.3 从本土化到区域化

“十四五”期间,不少国有能源企业将业务扩张作为战略发展主线,加快“跑马圈地”式的产业区域扩张,产业从本地化向区域化发展,企业内部需要完善人才“造血机制”,建立区域化的人才培养模式,具体思路如下:以业务拓展为目标,以项目历练为平台,以建立及完善各业务领域的标准及规范为前提,组建安全管理、技术管理、服务管理、管网建设等若干项目团队,负责编写各业务领域的教材/讲义/PPT,并组织实训师前往区域公司传播集团总部的各业务领域优秀实践经验。待各区域公司基本宣贯到位后,本地团队指导及协助异地公司人才组建讲师团,总结区域公司的业务流程及标准、编写教材/讲义/PPT。一旦有新的项目,即可派本地讲师团进行业务指导、培育,至此形成区域公司人才“造血机制”。

## 4 探索管理实践:如何构建人才培养体系

### 4.1 审时度势,制定人才培养规划

首先,根据公司战略发展需要,对公司员工现状进行诊断;其次,利用SWOT模型分析公司内外部环境,再根据能源行业特点、集团式管理模式、快速发展期、国有上市企业性质及企业文化等实

表 1 人才培养方式

序号	培养方式	学习方式	说明
1	课堂培训	公司安排个人选择	运用内外部资源进行管理、专业技术或技能相关课程的集中学习与研修。
2	项目历练	公司安排	主导相关工作项目,项目可大可小。目的是通过实际工作历练,提升和检验其专业素质和业务能力水平
3	岗位轮换	公司安排	跨部门跨专业(横向)岗位轮换。轮岗周期一般分为3个月、6个月和1年三种,具体由各单位根据实际情况确定。
4	挂职锻炼	公司安排	到对应的管理和专业技术岗位(纵向)进行挂职锻炼,包括深圳和异地的企业
5	责任晋升	公司安排个人选择	在职位和级别都不变的情况下,赋予培养对象更高的职责和职能,一方面能加速个人职业成长,另一方面也能考察他是否具备胜任更高职务的潜力
6	导师制	公司安排个人选择	一对一辅导;经验丰富的导师(或师傅)对被指导对象的指引、关怀、激励。导师(或师傅)一般不是自己的直接上级
7	观摩考察	公司安排	到行业标杆企业参观、学习,撰写考察报告,提出解决现有问题的方案或措施,促进各项创新实践在公司的落地。
8	自我学习	个人选择	参加公司外的培训学习活动,包括各种学历提升、职业资格考证,及外部专业机构组织的公开课、论坛、交流会等。

际情况,研究并选择合适的人才策略。在此基础上,制定人力资源规划,描绘企业的人才培养蓝图,进而拟定具体实施方案。例如:在员工培训方面,由人力资源部和培训中心共同研究,根据战略需要安排年度的培训认证计划,紧密结合,有效促进集团公司人才培养规划的落地。

#### 4.2 以人为本,搭建以胜任力为核心的人才培养体系

根据集团公司业务发展的态势以及战略需求,通过科学的方法制定统一的人才标准(即胜任力模型),并以此作为公司招聘、选拔、培养、评价人才等一系列人力资源管理活动的基础。理想的人才培养体系应该包括以下三个层面:

一是制度层面:建立人力资源管理制度,包括招聘管理、绩效管理、培训管理、薪酬管理、人才培养管理及企业文化推行等制度。

二是资源层面:包括组织架构资源(如集团公司人才委员会、人力资源部、培训中心等)、人才资源(如各类人才库)及技术资源(如评价中心、培训项目、人才发展计划以及导师计划等)。

三是运作层面:以员工胜任能力模型为中心,按收集资料、测评、反馈、培养需求以及发展计划实施。

#### 4.3 步步为营,打造人才培养核心价值链

人力资源部只是人才培养的组织者,并不能承担人才培养的管理职责。真正指导人才能力发展的是员工的直接上级,能够协助公司做好人才培养的人是各用人单位管理者,特别是中高层管理者。对于集团公司而言,人力资源部、培训中心以及各下属用人单位应采取“分工协作、共同培养”的模式,对储备人才进行全面培养。其中,人力资源部负责制定整体人才培养计划;培训中心负责实施培训;各用人单位或部门将作为轮岗、项目历练、挂职等培养方式的培

养基地,为储备人才提供资源;各管理者履行人才培养的职责,对储备人才进行指导和激励。

因此,要打造从高管到基层管理者、从人力资源部到各用人单位的自上而下的人才培养核心价值链,以确保员工成长所需要的关键伙伴真正参与到人才培养工作中来。

#### 4.4 全面推进、营造人才培养文化氛围

管理大师杰克韦尔奇曾经说过:你可以拒绝学习,但你的竞争对手不会。如果一个企业没有崇尚学习的文化,人人都反对学习的话,那么我们培养人才的目标仍然会落空,企业发展到最后也会后继无力。所以,为全面推进人才培养工作,集团公司必须打造一种崇尚学习的组织氛围,建立学习型组织。结合公司实际,可从以下两点着手:一是标杆考察,充分认识到公司在经营发展中的各项问题,研究标杆企业的最佳管理实践,发现自己的差距,有针对性的向标杆企业学习;二是高管授课,公司管理人员以身作则,定期开展各种形式的培训、学习、交流会,构建从上到下的学习氛围。例如公司高管在管理人员能力素质轮训中授课,就是很好的典范。

#### 5 结束语

一流人才造就一流企业,合理高效的人才培养是企业发展的主要推力。然而,构建人才培养体系又是一项长期的、系统的、动态的工作。在新常态下,我们必须以战略为导向,结合人力资源管理现状,不断地创新人才培养模式,完善人才培养机制,调整人才培养策略,为集团公司的快速发展提供可持续的强有力的人才支持。

**作者简介:**罗艳(1986.8-),女,浙江台州人,汉族,研究生,经济师,高级人力资源管理师,研究方向:企业管理、人力资源管理。