

加强煤炭企业人才管理

作者 李娜

人才是现代企业最重要的资源，是保证企业经济发展的原动力，是在激烈的市场竞争中制胜的法宝。习近平总书记指出，环境好，则人才聚、事业兴；环境不好，则人才散、事业衰。强大的人才队伍是企业做大做强的前提和保障，人才队伍的建设和管理成为决定企业成败的关键，因此，煤炭企业管理、技术、技能人才才是煤炭企业核心的竞争力。

更新观念 定位要“准”

观念落后是落后之源，观念更新是立事之本。煤炭企业要加强人才管理，盘活现有人才资源，必须更新观念，重点把握三个转变。

从对外招聘人才向外招与内培并重转变。近年来，煤炭企业普遍反映招不到人才、没有人才，一些单位负责人甚至认为名牌大学毕业生才是人才，没有经过正规院校读书的就不是人才。其实，真正的人才不是以学历论高低的，哪怕是“操作工”，只要肯学上进，技术上能独当一面，也应视为人才。山东能源枣矿集团的何伟虽然第一学历是初中，但参加工作后悉心钻研煤矿设备，先后完成技术革新、技术改造、发明创造成果 323 项；获得国家发明（实用）专利 33 项，获得集团公司及以上创新成果 100 余项，2014 年评为山东省齐鲁金牌职工、创新能手、富民兴鲁劳动奖章，2017 年评为全国五一劳动奖章，2019 年评为山东省国企工匠，第七届全省道德模范。何伟劳模创新工作室 2014 年被山东省总工会命名，2017 年被全国总工会命名为全国示范性劳模和工匠人才创新工作室。从一名普通的技术工人逐步走上了管理技术岗位，成为了全国示范性劳模和工匠人才创新工作室领班人。实践证明，与对外招聘人才相比，内部培养人才也是一条有效、便捷的用人途径，内部员工对本企业工艺流程、产品特性、企业文化更加了解，个人的价值观念与企业的理念较为一致，有利于减少“磨合”时间和管理成本，更有助于企业发展。

从使用人才向让人才更有财转变。市场经济体

制下，个人的价值观，以及社会对个人价值的判断都发生了巨大的变化，每个个体的生活质量高低已成为社会衡量其个人价值的重要方面。煤炭企业应在财力可承受的情况下，尽可能地满足人才物资需求。在经济上，对标先进行业，完善薪酬激励制度，努力实现薪酬与企业经济效益同步增长，与劳动强度、社会贡献相匹配；在生活上，主动帮助解决落户、教育、住房、医疗等难题，以增强人才对企业的归属感。

从培育人才向培养帅才转变。现在的人才不仅看重企业的当前状况更注重企业的未来前景，特别是自己身在其中的发展机会。因此企业应制定完善员工成长计划和职业规划，畅通人才职业发展和职务晋升通道，让进入企业的每个人都拥有一个长远的发展愿景，让更多的人才凭借一技之长，贡献岗位，实现价值，充分调动各类人才拼搏奋斗、干事创业、成就梦想的积极性。

完善机制 政策要“活”

完善引进机制，做到“政策爱才”。一是强化招才引智氛围，形成抓招才引智就是抓科学发展、跨越发展的共识。二是成立人才引进工作领导小组，形成企业主要负责人统一领导、部门各司其职、分工负责、密切配合工作格局，共同做好目标制定、政策宣传、政策兑现和跟踪服务等工作。三是定期调度协调相关部门的人才工作进展情况，及时解决引才工作中的各种矛盾和困难。四是把人才引进工作作为党政领导考核的一项重要内容，分解目标，明确责任，严格考核，确保人才引进任务落实到位。五是实行重奖制度，形成文件，让人才来了有看头，让引才人员有干头。

完善使用机制，做到“岗位助才”。要抓好现有人才的使用性开发，建立良好的育人用人一体化机制。要才有所用，讲文凭而不唯文凭，讲资历而不惟资历；要知人善任，使其才位相适，用得其所；要考虑人的现实能力和潜在能力，做到为职择人、任人唯贤。在人才选拔上，在做好对个人素质全面考察的同时，能从大局衡量，做到成员间才能、年

龄互补，知识、智力、气质互补，使班子结构合理，产生最佳效能。

完善管理机制，做到“权益保才”。随着市场经济发展，员工对自己的职业发展越来越明确，他们要求从管理人员监督下逐步晋升职务转变为靠自己才能发挥得到职务晋升。为此，在企业化管理过程中，高层管理人员应根据专业技术人员专业能力以及他们对企业贡献大小，相应提高他们的待遇和地位，而不是迫使专业人员为了晋升而承担管理工作职务。其次，建立竞争上岗制度，为员工职业发展提供自主发挥空间，让他们找到适合自己的工作岗位，并发挥其专业特长，降低人才流失率。

完善激励机制，做到“品牌富才”。一是以待遇吸引人。行之有效的途径就是打造品牌员工。通过技术大比武，科技大创新，发展大建议等，树立品牌员工，同时，加大对品牌员工奖励力度，切实体现出品牌就是人才，人才就是财富的良好用人机制。二是以感情凝聚人。“士为知己者死”，所有人的内心中，都希望得到别人认可，得到他人关心。所以，赞美是人际关系的润滑剂，领导的表扬、肯定，是激励下属最好的手段。三是以事业激励人。真正的人才，最关心的是他的舞台有多大，管理者是否知人善任。最看重的是一个组织、一个企业有没有良好的发展机会，有没有发挥才能和作用的空间。“千金买马骨”的典故告诉企业管理者，不仅要有识才的慧眼、用才的气魄、爱才的感情，还要有聚才的方法，只有这样，人才才会纷至沓来，最终达到企业富才，人才富财的目的。

完善培训机制，做到“导师带才”。人才是磨炼、培养出来的。一要重点培养紧缺、断档急需人才，做到专业类别合理不失衡，年龄结构合理可持续，知识结构合理有层次，避免因人才紧缺造成发展滞后。二要积极搭建有效载体。业务会、交流会等都是培养人才促使各类人才尽快成长的有效形式，并结合现代传播手段、现代化的教学模式不断创新载体。三要建立行之有效机制。根据业务发展要求，统筹制订人才培养综合计划，将下级业务人才教育培训、使用锻炼与业务发展需要有

机结合起来。同时，积极创造条件，采取挂职、兼职、轮岗、交流等多种方式全面锻炼人才。在做好培训的同时，要巩固其培训成果，起到事半功倍的效果，还要做到“导师带才”。通过师徒结对、签订协议、规范培训方法和内容、严格奖惩等形式，使整个人才队伍的培养步入良性发展轨道。

优化环境 氛围要“浓”

优秀的企业文化可以增进企业员工的凝聚力和向心力，激励员工爱岗敬业，为企业的可持续发展提供精神支撑和智力支持。重视创建具有鲜明个性特点的企业文化是煤炭企业人力资源管理的重要组成部分。

重视以人为本的管理模式。煤炭企业属于高危行业，劳动战线长、工作环境恶劣、采掘一线工作劳动强度大、心理压力巨大。因此，应高度重视以人为本的管理模式，将人本管理思想有机融入矿井安全生产，善待职工，关心职工疾苦，多从职工的利益出发想问题、办事情，从内心深处尊重职工的民主权利和首创精神，创建能够促进职工奋发向上的环境，让职工体会到自我实现的成就感、自尊感、归属感，提高企业的凝聚力、战斗力、团队精神。

重视高层管理者的引领作用。企业文化是从领导层的典范发展而来的，所以，企业高层管理者要从企业自身特点出发，以自己的经营思想、工作作风和管理艺术，以及个人品格、胆识和魄力为指导，将企业哲学、理想、价值观等融合成企业的精神。用企业文化引领人力资源管理，使员工认同企业的核心价值理念、经营理念、企业精神，促进员工奋发向上，发挥更大价值，提高人力资源管理的水平和效率。

重视企业标识文化建设。一个成熟的企业，应该塑造企业特有的标识文化，这是企业文化的外部体现。主要的标识文化有商标、企业名称、工作服、包装等，通过标识的一致性，增强员工的使命感、责任感和向心力，以最小的成本换来最大的管理收益。■

（作者单位系山东能源集团党委组织部）

上海二十冶：攻坚克难的“安装铁军”

本报记者 詹碧华
张业全

赵建国班组隶属上海二十冶安装工程公司工业安装事业部，是一个长期从事工业管道安装的专业班组。多年来，这个以千起活来“快、准、狠”著称的战斗集体，不断实现自我突破，并在多个工程战役中取得了骄人业绩，成为该公司管道班组序列的“排头兵”。

2019 年，由安装工程公司承建的被誉为“亚洲之最”的大型空分集群装置，在大连长兴岛恒力石化基地拔地而起。也正是在这片刚刚拉开大战序幕的热土上，赵建国班组奉命进驻工地，开始了他们新一轮的艰苦奋战之旅。迎接这支队伍的没有碧海金沙，却是变幻莫测、难以掌控的恶劣天气，以及紧而又紧的工期要求。

这样的露天作业环境对于管道安装而言，无疑是一次严峻考验。班组全员面对难关没有丝毫退却，主动与恶劣天气抢夺有限的时间和空间。他们集思广益召开专题“诸葛亮会”，迅速拿出了“制作移动式专用防风棚，保证焊接过程稳定性；施工点位安装细化到小时，质量监控明确到每个人；精准掌握环境气候变化情况，集中力量实施连续突击”等一系列应对措施，积极在确保施工进度和焊接质量上寻找突破，把外部环境对管道焊接影响压缩到了最小范围。

进入施工高峰阶段，班组更是紧跟项目进度计划节奏，全力以赴投入到任务拼抢之中。身患重感冒的班长赵建国，仍然拖着酸软的身体坚守在工地上，大家劝他休息个一时半刻，他却无动于衷。“工期太揪心，兄弟们都拼命了，我不到现场心里不安”。赵建国郑重地说。经过班组成员的不懈努力，共计完成 6 套 80000 立方米制氧工程主体设备配管及分子筛区域、后备区储罐的管道安装任务，其近万道焊口的一次合格率达到 98.5%，洁净度检测一次合格率达到 95% 以上，受到了林德气体专家的高度好评。业主、监理对

这个班组也是赞不绝口。

同年 4 月，赵建国班组又奉命移师“建龙北满特钢”工地，承担了高速线材工程的工艺管道安装任务。其间，他们针对管道焊口焊接量大、施工区域分散等工程特性，采用多点推进、集中攻坚、倒班作业等凌厉手段，连续数天昼夜奋战，先后突击完成了液压、稀油、干油管道及附属设备安装累计总量达到 105 吨。在与各专业班组的通力合作下，仅用 28 天时间完成了一条高线的全部设备安装及单体试车任务，开创了同类工程项目施工用时最短的历史记录，为公司赢得了极高的信誉和口碑。

赵建国班组干工程从不服输，抓安全也不松劲。他们深知建筑行业“安全无小事”的道理，坚信只有安全才是一切保障，坚持把安全管控作为头等大事来抓。“没有安全，一切都是浮云”成为铭刻于班组员工心里的座右铭。他们长期倡导自查要严、整改要严、追究处罚要严、制度落实要严的管理理念，每天一次班前安全讲评从不落空，还经常性地班组内部开展自检互检活动，连续多年保持了“无死亡、无重伤、无违章”的安全管理最好成绩。

这个极赋战斗力的集体，求快，不蛮干；求准，讲质量；求狠，重管理。他们同样在如何用最小成本争取最大效益上，下足了“绣花”功夫，严格将成本与绩效挂钩，明确了“实物量+劳动态度+技能水平”的班组二次分配标准，决不让干活出力的人“流汗又流泪”；对班组机具、材料使用也提出了“开工使用登记、收工见物销账、丢失按价赔偿”管理细则，每一个细微环节都不放过，有效促进了班组成本意识及降本增效行为的大幅度提升和明显改善。

时代发展总是垂青于奋斗者的脚步。我们坚信，赵建国班组能够继续秉承“更快、更准、更狠”的战斗作风，在二十冶集团开辟的冶金工程项目建设新领域中，再接再厉，不断攀登新高峰。■

专栏

本栏目专门探讨企业经营过程中的产业选择、战略定位、商业模式创新等话题，解决做什么、怎么做、钱从哪来，为企业经营者在企业成长、转型、创新突破等方面提供有价值的参考。

特斯拉老板的创业逻辑

作者 关义

特斯拉 CEO 埃隆·马斯克现在即便还不能说是功成名就，但起码已是尽人皆知，还经常被拿来和乔布斯相提并论。

如果说乔布斯改造的主要是信息产业，那么马斯克主要改造的是交通产业，看看他都干了哪些事。

首先要说的自然是特斯拉。世界上第一台电动汽车诞生于 1885 年，比汽车还早一年，当时可能叫电瓶车，而不叫电动汽车。马斯克对电池做了创新，使电动汽车进入实用化，所以，他干的是非常传统的产业。

其次，是可回收火箭。火箭本质也是交通工具，属于天地交通，未来移民火星就靠它了。火箭发射也是有 70 多年历史的老产业了，可回收技术也不是什么高的离谱的技术。

还有管道火车。火车是 200 多年的产业，从蒸汽动力到内燃动力，到后来的电气化，乃至高速铁路，火车一直在进化。到马斯克这，来了一次大飞跃。这个火车在真空管道里跑，根据真空的程度，时速可达几千到几万公里。

马斯克还干了一件事，太阳能面板公路，汽车在上面一边跑一边充电。全世界汽车保有量在 10 亿量级，这是多大的市场，难以想象。

马斯克的想想往往一经推出，就能惊掉世人下巴，立马吸引资本、媒体、产业、政府、用户

和大众等相关方的高度关注，这对创业成功是非常有利的。

从马斯克干的几件事，我们看他的创业逻辑，都是用一个破天荒的想法，制造轰动，嫁接一个并不很新，也不见得多高的技术，号令各方资源，以小博大，去撬动一个传统而巨大的产业。“存量资源+存量市场”是马斯克成功的核心逻辑。

马斯克选择的传统产业主要集中在交通领域，这是一个非常巨大的市场，而且电动汽车、可回收火箭、太阳能公路，都有相当规模的产业设施可资利用。

创业，可以做全新的产业，但很难快速做大。汽车刚出现的时候，就是一个全新的产业。当时，没有像样的公路，没有汽车零部件供应链，没有大规模炼油系统，经过很多年，汽车才进入千家万户。

看看那些快速做大的创业企业，淘宝解决的是买东西的问题，滴滴解决的是打车的问题，微信解决的是沟通的问题，这些需求在互联网产生之前就存在，都是有巨大现实需求，不需要启发需求，教育市场。

滴滴成功的因素有多种，小黄车 OFO 失败的因素也有多种，我们看其中共同的一点，从资源存量来说，出租车是现成的，滴滴不需要拥有一辆出租车，而 OFO 数以千万计的自行车都是新生产的，仅从这一点，就可以看出滴滴的模式比 OFO 要好不知多少。■