

国铁企业在高质量发展要求下的人才培养体系研究

■ 严佐魁 杨靖 王湛 李亚南 孙立轩

随着我国市场经济制度改革的进一步深化，国有企业在当前市场中所面临的竞争越来越激烈。如何有效地进行人才培养成为国有企业在经济市场中健康可持续发展的根本。铁路作为技术密集、资金密集、人才密集的行业，人才是重要资源。本文以某国铁企业为案例开展人才培养体系研究，以期为高质量发展要求时代背景下的国铁企业人才培养体系优化提供参考。

本案例企业为某国铁上市公司，在行业内具有较高影响力。该企业自上市以来整体实现盈利，发展势头良好，近年来高度重视人才管理工作，不断优化人才交流和培养方案，积极探索高质量发展要求下的企业人才解决方案，用人才发展助推企业发展提速进位。

国企人才培养政策机遇与挑战

近年来，中央对国有企业人才培养提出了多项工作要求，为新时代做好国有企业人才工作指明了前进方向。国有企业面对发展能力和质量全方位提升的高要求，需要在人才培养上“下功夫、见实效”。国有企业现行人才培养模式存在一些比较突出的问题，具体表现在人才培养机制的建立还不够体系化、人才知识信息更新的速度还不够迅速、支撑企业高质量发展的人才储备后劲还不足等。因此，如何在国有企业现有人才池里，加快提升人才培养质效，充分发挥人才培养的战略性、先导性作用，对国有企业来说比以往任何一个时期都显得更为重要、更为紧迫。

国铁企业人才培养的机遇和挑战

推动新时代铁路事业高质量发展，需要一支精良专业的铁路人才队伍作为支撑。近年来，国铁企业不断深化人才培养工程，国铁集团党组在2023年铁路党的建设暨组织人事工作会议上明确提出大力实施人才知识更新工程，分类开展经营管理人才知识拓展、专业技术人才专业赋能培训，创新挂职锻炼、轮岗交流等实践培养模式，壮大高水平产业人才队伍。

在交通强国建设的机遇背景下，国铁企业的人才培养工作也面临着一些挑战。一是国铁企业在员工退出机制方面比较保守，在长期积累的形势下，造成



企业内部出现老龄化现象，专业知识更新较慢。二是国铁企业具备党建、专业、经营管理综合素质的复合型干部不够充足。因此，国铁企业亟需创新完善人才培养机制，充分利用好现有人才资源，搭建人才成长平台，努力培养和造就高素质人才队伍。

本案例企业人才培养现状分析

人才培养成效分析

本案例企业以对标世界一流企业价值创造行动和高质量发展为契机，结合国铁集团整体人力资源规划，组织开展人才培养工作。一是精细化打造人才交流平台，实行分层分类人员交流方案；着重提出要加强年轻干部在政治方面的历练、实践中的锻炼以及专业上的训练，大力提倡“复合式”交流和“挂职式”锻炼。二是制定了职工教育培训相关管理办法，推动实现年度培训行动计划常态化，通过日常沟通、现场调研等方式精准获取各部门培训需求，精细化制定和实施培训计划。三是积极执行国铁集团人才培养工程，对顶尖人才进行悉心培养和严格考核。

人才培养问题分析

在政策、行业和企业高质量发展的新要求下，该企业在人才培养上也面临一定压力和问题。关键问题诊断如下：

人才培养对象不够全面。一是现行的人才培养机制主要聚焦于中层管理人员和年轻干部，针对成熟专业人才、新入职职工等缺少相应的培养机制，一定程度阻碍了人才梯队建设的完善性。二是案例企业针对年轻干部虽已初步形成老带新惯例，但未形成常态化和长效化

的培养机制，老带新的培养效果发挥不够充分。

人才培养内容不够深入。一是现行机制充分利用国铁集团培训资源，周期性开展培训需求调研工作并形成阶段性培训计划，但培训需求精准度仍稍显不足，尚未充分结合员工个人能力发展和业绩提升要求，制定分层级、分类型的针对性、定制化培训方案。二是人才交流方面，现行机制对于人才交流的目标和需求不够明确，导致交流活动效果评估难度较大，不利于人才培养需求的有效实现。

人才培养体系不够健全。一是系统性方面，人才交流和人才培训未实现有机结合，未构建起包括人才轮岗、职责扩大化与丰富化、人才交流培训等多元化的综合性人才培养体系，难以有效提升人才素质和能力。二是连续性方面，人才交流和轮岗制度缺少长效评价和结果应用机制，人才培训制度缺少连续完整的管理流程，人才培养效果没有进行科学评估和有效应用。三是衔接性维度方面，人才培养机制与职业生涯规划、薪酬分配激励等方面也未形成有效衔接，难以充分发挥人才培养的激励作用。

制定“两层三关、内外结合”人才培养体系

针对以上问题，案例企业基于政策导向、战略导向及问题导向，搭建系统化人才培养体系。通过纵向维度建立“两层”培养体系，全面覆盖人才培养对象；横向维度建立“三关”培训体系，分模块覆盖人才培养内容；同时多样化确定人才培养方式，形成“两层三关、内外

结合”的人才培养体系，以适应该企业未来高质量发展机遇和挑战。

“两层”体系内容

针对人才培养对象不够全面的问题，搭建“两层”培养体系，即管理人员和骨干人员。管理人员包括公司领导、总师、部门主任、副主任；骨干人员包括部门中层以下职工，具体分为经过选拔新入职公司1年内的入职型职工、内部选拔新晋升职工或绩效考核成绩优秀的成熟型职工。

管理人员主要采用外部培养形式，其中公司领导和总师以组织调训为主，部门主任和副主任以委托培训为主。管理人员培养旨在通过加强政治理论、党建和党风廉政、现代企业治理、生产经营管理等维度培训，帮助公司中高层领导干部深化理论学习，提升领导力与执行力，使其更加深入地理解和把握国铁企业高质量发展的关键因素，以促进公司高质量发展。

骨干人员采取理论与实践结合的培养方式，一是开展知识能力建设，新入职职工主要以内部培养中的“企业大讲堂”为载体，采取集中线下脱产培训形式开展培训；成熟型职工主要以内部培训中的“部门小课堂”为载体，围绕关键知识、关键能力、关键任务开展培训。二是依托师带徒机制开展体系化培养，导师和徒弟按专业对口、自愿协商的原则结成师徒，共同制定培养计划和培养目标。

“三关”体系内容

针对人才培养内容不够深入的问题，搭建“三关”培训体系，关键知识培训为人才成长提供必要知识基础，关

键能力培训提升人才工作效能，关键任务培训为实现阶段重点任务做好保障。通过分模块构建人才培养内容，实现人才培养体系在培训内容维度更加体系化和差异化。

关键知识培训重点围绕上市公司背景和高质量发展所需要的知识开展培训，帮助全体员工强化上市意识和经营理念，帮助各业务部门职工提升岗位专业知识储备。

关键能力培训重点围绕提高公司管理和发展所需的关键能力开展培训，推动公司高效率管理、职工高效率工作。中层管理人员重点开展领导力、影响力、团队管理能力等培训；职能部门则侧重于开展公文写作能力、沟通协调能力等培训；专业技术人员主要开展项目管理能力、问题解决能力、逻辑分析能力等培训。关键能力培训主要以邀请专家线下授课、内部开发课程等内部培训为主，部分课程也可利用外部培训资源。

关键任务培训重点对阶段性关键任务开展宣贯和培训，如习近平新时代中国特色社会主义思想、国企改革、对标世界一流行动、品牌建设、提质增效、高质量发展、上市公司新要求等系列培训项目。结合关键任务时间或任务承接部门实际，灵活采用“企业大讲堂”或“部门小课堂”方式开展。

完善培养运营流程

针对人才培养体系不够健全的问题，一是将上述体系梳理形成“两层三关、内外结合”人才培养体系，在培养对象、培训内容和培养方式上提升系统性。二是完善和优化培养效果评估和培训结果应用机制，在培养体系全流程运营和管理上提升连续性、有效性和衔接性，最终搭建全方位多层次人才培养体系。

小结

本文通过对国有企业人才培养政策和国铁企业人才培养机遇挑战进行分析，对案例企业人才培养成效和问题进行研究探讨，能够对国铁企业在人才培养体系优化上提供参考，进而为推动国铁企业高质量发展贡献积极力量。
(作者单位:京沪高速铁路股份有限公司)

课题项目:京沪高速铁路股份有限公司科技研究项目，名称:京沪高铁公司高质量发展研究—课题10:研究符合上市公司高质量发展要求的人才解决方案，编号:京沪科研-2022-24。

中国华能重庆分公司 健全完善人才评价“积分制” 推动选人用人更有放矢

据。

一是精心设计“积分导图”。按照评价指标和职业规划2个层面设计“积分导图”，其中评价指标包括专业技术资格、技术（管理）创新、专利发明、建章立制等10个方面，应用赋分制方式进行全方位测评。比如，获得国家发明专利得20分/项、集团公司级技术（管理）创新项目得分10分/项、集团公司级专项荣誉得6分/项；职业规划包括时间规划、发展方向、发展岗位、对应目标、发展途径5个方面，采用调查问卷方式进行全方位考察。目前已将覆盖790多名员工的个性化量化积分结果，录入人

才信息库，形成信息可查询、指标可分析、人员可比对的量化积分“全景图”。

二是多维绘制“人才画像”。根据量化积分结果，绘制“人才画像”，呈现员工在素质、能力、业绩3个维度的成长轨迹，评价人才成熟度。根据画像结果，形成“两张表”一对一反馈给员工。一是改进提升建议表，列示重点指标，提出改进建议，帮助员工知短板、找差距、明方向。二是职业规划成长表，列示特点优势，推动力员工从主要“关注结果”到更多“关注发展”，跳出部门思维面向公司全系统争先创优，进一步拓展成长视野、拓宽成才通道。

三是结果应用“一体多面”。构建以“五个一批”人才工程（集中培训一批、交流任职一批、挂职锻炼一批、专项工作历练一批、提拔使用一批）为主体，与干部选用、岗位竞聘、评先评优等工作深度融合的人才评价机制应用体系。目前，已按量化积分评价机制梳理形成各专业优先培养人员、年度推荐挂职锻炼人员名单和分公司级后备人才库四梯队48人，先后培训131人次、交流28人次、挂职18人次，公司本部和基层企业共9批132人次开展岗位竞聘。

“积分制”人才评价机制是通过量化手段甄别人才的有益探索。一是评价

结果将员工的素质、能力、业绩以数据化方式呈现，能够进一步提高人才培训工作的针对性，做到靶向施策、有的放矢，实现以评价促改进、以评价促提升。二是让不同的人才在同一平台、同一规则下全方位“量化比选”，用综合指标说话，可以有效避免人情关系等情况，提高选人用人公允性和公信度。三是“积分制”人才评价机制作为一项探索性工作，还需在实践中结合不同企业实际情况不断优化完善，使其更加精准有效。
(文章来源:中国华能集团有限公司)