

做好人才队伍建设的思考

■ 张超

打造一支高素质的人才队伍是现代企业的一项重大的战略任务,只有拥有一支数量充足、素质精良的人才队伍,企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。许多成功的跨国公司都有着体系化的人才培养成功经验,但是这些成功经验都有其独特的背景,对于中国大部分企业是不能完全照搬套用的。那么究竟应该如何做好人才队伍的建设,从而不断提升企业核心竞争力呢? 诸多成功的案例都展示了其独到而高明的方法与技巧,但从基本操作层面看,一般都可以从以下三个方面着手展开。

一、人才的来源及选拔培养

企业人才类型有多种多样,但其来源始终离不开内部培养和外部引进两种方式。绝大多数大型企业主要通过系统的内部培养建立自己的人才队伍,传承企业文化,巩固企业的战略思维和管理理念,形成企业人才队伍的中坚力量;随着业务多元化以及并购重组带来的大企业集团格局的形成,具有前瞻性和战略眼光的高端的技术及管理人才,往往需要通过外部引进的方式汲取,以帮助企业迅速获得领先的技术及管理优势。

人才来源确定后,就要确定哪些人是培养对象。培养对象可以通过两种方式筛选:一是按照职业层级系列或是企业核心专业

类别,将所有符合的人员都列入培养对象范围中,分层分类确定培养对象;二是根据企业的战略目标,有重点地选取关键和核心岗位的候选人员进行培养。目前,大多数企业主要采取传统的民主推荐方式进行选拔,但为了能对候选人的个性特质和未来的绩效表现较好地地进行量化预测,近年来,越来越多企业开始采用或部分采用评价中心技术,多角度对候选人的行为进行标准化评估。但是,一般的企业往往不具备这样的技术能力,即使是大型企业集团也要借助外部专家来开发技术工具,而且开发出适合企业实际需求 and 特点的测评工具难度较大,难免增大选拔中的误差,企业一般针对特定层次的人选实施测评,或者只选取某几个测评工具进行评估,同时为进一步减少测评的误差,会与传统的选拔方式同时进行。

二、培养目标及培养方式

1.培养目标。培养目标的确定要从企业的战略发展需要和个人的专长优势出发,找到两者的结合点,才能够达到有的放矢及事半功倍的效果。如何将企业的战略目标和个人的需求及专长结合起来,理论上讲是属于职业发展管理的范畴。职业发展管理包括两个方面:一方面是员工的职业发展自我管理,员工是自己的主人;另一方面是组织协助员工规划其职业生涯,并为员工提供必要发展机会,促进员工职业生涯目标的实现。

培养目标往往是职业生涯目标的阶段性目标。因此,培养目标的选择要依赖于职业发展路径。传统的职业发展路径往往与职位晋升较为紧密地结合,职位台阶上升的不确定因素较大,以此直接作为培养目标,难以达到持久激励的效果,而且一旦员工没有实现职位晋升的预期,往往容易产生较强的挫败感。从这个角度讲,确定培养目标时,可增加一种心理成功目标,也就是将能力的提升和工作的自信心作为个人培养目标。这种心理成功目标基于岗位专业能力、综合能力以及处理问题自信心的全面提升。通过一定时间的培养,可以评估和掌握员工个人心理成功目标的实现情况,从而在组织内部出现职位或岗位空缺时,企业可以根据对员工心理成功目标的评估,决定相应的人选。而且,在任何一个岗位或职位上,员工为胜任其工作岗位都需要不断提升工作能力,会持久地为员工带来成就感。从某种意义上讲,员工更需要工作的成就感,它不仅仅取决于加薪或晋升,对企业而言,这种培养目标的成本要小得多。

2.培养方式。培养方式是实现培养目标的关键点。人才的培养不同于实验室的化学反应,后者通过选择适量的反应物质,在反应条件受控和催化剂起作用的条件 下,能产生确定的结果。人才的培养无论是职位目标还是心理成功目标,核心问题都是综合能力的提升。因此,只要是有利于能力提升的方式,如专业培训、轮岗交流、挂职锻炼、见习

培养、导师带徒等,都可以作为培养的方式。

三、人才的评估与激励

人才评估要达到两个目的:一是评估培养对象是否达到了预先设定的培养目标,即能力提升目标;二是通过评估来增强培养对象、所在团队和企业在员工持续进步方面的共同责任,在工作要求和 个人能力、专业兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。因此,从这两个目的来说,人才的评估也是激励。

“实践是检验真理的唯一标准”。员工能力的提升, 是否能达到培养目标岗位的要求,需要在使用中检验培养的效果和进一步发现人才。可以采取任职使用、挂职使用和专项使用等多种方式,根据企业的需要和培养对象的特点,给培养对象提供实践的平台和机会,让他参与某些专项工作,有目的、有计划地通过与其他团队成员的合作和学习,在检验培养对象能力提升情况的同时,也进一步帮助和改善其能力弱项。

当然,人才队伍建设是涉及企业方方面面的系统工程,既有观念、机制的问题,又有企业文化、理念等问题,不是仅靠哪个人或哪个部门的几项工作就可以做好的,而是需要企业上下同心、齐抓共管、科学布局 and 持久积淀才能逐步使之趋于优化和完善的。

(作者单位:中国重型汽车集团有限公司)

七个注重推动纪检监察工作上水平

■ 沈鸣

中国兵器北方装备公司作为中国兵器北重集团的服务保障单位,经过几年的不懈努力,已经探索出了“社会服务业、房产开 发业、工业产业”三大主业的公司发展定位 and 实现路径。针对公司业务繁杂,廉洁风险点较多的实际。以“七个注重”全力推进党风廉政建设和反腐败工作,为公司生产经营和管理服务实现稳健发展提供了坚强保证。

注重廉政教育,在理论武装上用功着力。理论是行动的先导。公司把学习领会十八大、中央纪委各次全会、习近平总书记系列重要讲话,以及兵器集团、北重集团党风廉政建设和反腐败精神纳入领导人员学习培训的重要内容,利用两级中心组学习、党风廉政建设教育月活动、党课教育等多种方式,紧密联系公司实际,切实抓好贯彻落实。几年来,举办各类反腐倡廉教育活动 30 余场,作形势报告和教育辅导 20 余次,党员干部受教育率达到 95%以上,党员、领导人员的大局意识、责任意识明显增强。

注重流程管控,在体制机制创新上用功着力。公司强化党委的主体责任,纪委的监督责任,落实党风廉政建设责任制。修订完善公司《党风廉政建设责任制实施办法》、《党风廉政建设责任目标考核实施细则》、《北方装备公司“三重一大”决策制度实施办

法》等规定,建立、健全反腐倡廉制度 30 余项,查找了 80 多项廉洁风险防控职权(事 权)目录,制定了 46 项防控流程,在公司内部初步形成了“按流程办事、靠制度管人”的管控机制。

注重巩固成果,在反对“四风”上用功着力。党的群众路线教育实践活动开展以来,按照中央和兵器集团、北重集团的规定和要求,针对“四风”之弊,查找出领导班子 6 个方面 30 个不足,并逐项进行了整改,对会议、评比、文件、简报、节庆活动过多进行了整治,仅 2013 年会议精简 40%,各种公务费用支出同比节约 10%以上,规范了公务用车和领导人员职务消费,清理超标办公用房 12 间 240 平方米,通过持续不断整改,进一步密切了党群、干群关系。经民主测评,职工代表对公司领导班子廉洁自律满意率均在 98%以上。

注重固本强基,在加强惩防体系建设上用功着力。按照《北方装备公司领导人员和重点岗位人员廉洁风险防控目标责任体系》和《北方装备公司职权(事项)目录》的要求,进一步加大预防和惩治腐败工作力度。一是利用多种方式,对领导人员和重点岗位人员存在的问题早发现、早提醒、早纠正、早查处,先后对 30 余名新提拔、调整的领导人员进行了任前集体廉政谈话;累计与 60 余名领导人员进行了干部考核廉政谈话;对 4 名

领导人员进行了提醒谈话。二是对于信访举报和违规违纪问题,按职权进行处理,起到“举一反三”的警示教育作用,先后对 3 名领导人员进行了通报;对 1 名领导人员调换了岗位。三是引导和督促各级领导人员切实按照风险防控制度流程行使职权,自觉抵制不 规范、不合规行为。

注重氛围营造,在加强宣传教育上用功着力。加大对党的十八届三中全会、中纪委三次全会和兵器集团、北重集团党风廉政建设和反腐败精神的宣贯,引导领导人员树立“尊重制度、尊重程序、敬畏规则”的理念,自觉接受监督,适应在监督的氛围下开展工作。认真开展以“严守纪律、廉洁从业”为主题的反腐倡廉宣传教育月活动,营造风清气正的良好氛围。扎实做好北方装备公司规章制度的宣贯,确保各级领导人员及重点岗位人员熟知制度、准确把握制度。加强《北方装备公司“三重一大”决策制度实施办法》的认知和监督,确保决策科学民主;加强《北方装备公司领导人员报告个人有关事项规定》的认知和监督,确保内容真实准确;加强《北方装备公司领导班子、总部职能部门和中层及以上领导人员职务消费管理办法(暂行)》的认知和监督,确保履职规范廉洁。

注重实时监控,在效能监察上用功着力。针对全价值链体系化精益管理战略推进情况、指标考核体系建设、预算执行效

果、项目实施过程等生产经营质量提升方面展开监督;围绕资金管理使用、商业运营风险、财务票据、销售合同签订、用工风险等经营风险控制方面展开监督。加强日常监督检查,做到早发现、早提醒、早控制。加强对效能监察立项项目的跟踪检查,确保每年效能监察立项按计划进行,有序推进。例如:2013 年公司在对北方医院药品集中采购、华安置业公司工程变更等 7 个效能监察立项项目的实施,为公司节约各项费用 80 万元。

注重素质提升,在加强队伍建设上用功着力。以科学理论武装、理想信念教育、法律法规教育为重点,加强纪检人员的学习培训。例如:2013 年公司在对北方医院药品集中采购、华安置业公司工程变更等 7 个效能监察立项项目的实施,为公司节约各项费用 80 万元。

北方装备公司以“七个注重”助推纪检监察工作“教育、制度、监督”三措并举,使各成员单位和广大党员领导人员理清了工作思路,强化了工作措施,以高效率的工作推动公司纪检监察工作迈上新台阶。

(作者单位:中国兵器北方装备公司党群工作部)

关于加强国有企业基层党组织建设的对策

■ 黄强

国有企业是促进国民经济发展的重 要保障,强化国有企业基层党建工作,不仅可以促进企业的稳定发展,而且能够有效促进 社会经济发展,对增强国家综合实力,提高党的执政能力发挥重要作用。由于加强国有企业基层党组织建设迫在眉睫,可以从以下几方面入手进行。

强化制度规范,逐步创新企业基层党组织工作机制。近年来,我国国有企业得到了深化改革,尤其是股权多元化以及现代企业制度的建立,使得国有企业党组织工作所面临的工作环境以及内外部形势都发生了显著变化,在一定程度上就使得国有企业党组织政治核心作用面临严峻的挑战。因此,逐步强化制度规范,不断创新企业党组织工作机制显得尤为重要。具体来讲,首先,逐步健全党组织参与决策机制,将党组织参与决策以及企业重大问题决策的方法、内容等进行明确规定,这样才能够从制度方面确保党组织在企业 发展过程中应该发挥的作用,以便提高党组织的凝聚力;其次,建立“三重一大”事项经集体讨论制度,将“三重一大”事项的范围、决策的基本程序以及制定的落实情况及时进行明确规定,以便促使党委监督及保障作用得到充分发挥;再次,逐步改变过去企业党组织的“围绕参与型”向着“融入服务型”方向发展,这样就可以有机地将党的政治优势转化为竞争优势,促使企业内部党组织监督、内部审计等资源得到有效整合。而且对企业生产经营活动中面临的主要问题要适时进行整改和完善,并善于找到存在问题的思想根源,这样在解决问题的过程中也

强化了对企业党组织的建设。

重视党员教育管理,充分发挥党员的先锋模范作用。一般而言,最大限度发挥党员在企业生产经营活动中的先锋模范作用,属于企业党组织政治核心作用的源泉。通常情况下,党的政治领导以及核心地位在企业中表现的是多方面的,不仅体现在党组织方面,而且有广大党员的先锋模范作用。由于生产经营是企业 的核心工作,从而要求在企业生产经营活动中,党员要充分发挥模范带头作用。与此同时,企业党组织积极研究发挥党员先锋模范作用也是很有必要的,要认真遵守“控制总量、提高质量、优化结构以及发挥作用”的原则,坚持重点,对企业生产经营活动中那些业绩突出、经营有方的员工要引起重视,尤其是企业核心部门和重要岗位上的骨干。在党员的管理方面,也应该实现权力与义务、培养与使用的有机结合,不仅要要求党员履行自己的义务,而且要充分维护党员的权利,在日常工作中要重视对党员的培训,对于能力较强的党员要将其提拔到企业生产经营活动中的重要岗位。而且党组织所开展的活动应该紧密围绕 着企业生产经营这一主题,这样就可以集中党员力量,解决企业生产经营活动中出现的问 题,对调动广大党员投身于企业生产经营活动的积极性和主动性发挥重要作用。

努力打造一支高素质、复合型党务工作者队伍。这就要求严格立足于政治强、作风正、业务精以及纪律严的基础之上,努力打造出一支综合素质高、思想政治好、具备较强工作能力的复合型党务工作者队伍。这样就要重视对广大党务干部的学习,不仅要重视政治理论、法律、经济、

科技等方面知识的学习,而且要切实提高党务综合素质。与此同时,实行党务工作和行政工作轮岗制度也是很有必要的,这样就可以确保党务工作者不仅能够了解基本的党务知识,而且能够对行政业务有一个全面的了解,从而为培养复合型党务干部提供有利条件。同时重视对基层党务工作者队伍梯队的培养也是很有必要的,也就是说,要有意识地从企业一线共产党员以及大学生党员中推选出优秀的党务干部。此外,建立健全党务工作激励机制也是很重要的,对于优秀的党务工作者进行表彰奖励,可以发挥很好的榜样作用。

坚持“以人为本”,做好服务保障,构建和谐企业。这就要求与群众保持密切的联系,逐步完善党内的激励、帮扶机制。有机地将新形势下群众工作以及开展服务型党组织建设活动结合在一起,从整体上来建立党员干 部联系群众的制度。这样就要认真贯彻落实党支部的“两联一区”制度,关心党员、爱护党员,并对党员遇到的困难及时进行帮助,努力为群众办实事、办好事,对于群众反映强烈的问题要及时解决。

与此同时,组织开展以“为民务实清廉”为主题的党的群众路线教育实践活动也是很有必要的,这样才能够切实提高服务 群众以及服务党员的能力。除此以外,重视人文关怀以及心理疏导也很有必要,帮助党员培养自尊自信、积极向上的心态,培养同志们之间的相互关爱、相互尊重的精神,有意识地将解决思想问题以及解决实际问题结合在一起,对于党员关注的切身问题要及时进行解决,从根源上减轻矛

盾,帮助党员理顺情绪,为培养职工和谐的心理提供有利的环境支持,以便营造出团结一致的和谐企业。

突出实践特色,创新企业基层党组织的活动载体。一般而言,党组织活动的载体应该立足于中心工作、党员干部所需、党组织所能的基础之上,也就是说秉承传统行之有效的方法,逐步创新企业基层党组织活动载体,以切实提高党组织工作的吸引力、感染力以及说服力。例如国有企业可以开展党支部特色工作、党委稽核工作、党员先进性教育活动等实践活动,这样就可以促使基层党组织战斗堡垒以及党员先锋模范作用得到充分发挥,不仅强化基层党组织建设,而且提高党员队伍的战斗力。党委稽核工作为企业党组织融入中心以及参与管理活动提供了新的平台,营造出党政工作同力、同心的生动局面。而且对于企业生产经营活动中出现的急、险、难的问题,党支部特色工作可以进行有效解决。除此以外,在全员创星工作中,有机地将党员和普通员工放在同一位置也是很有必要的,这样就可以通过党员创“优”来有效地带动全员的创“星”成为激励党员“平时工作看得出来,关键时刻站得出来,紧急关头豁得出来”的创先争优长效机制。

总而言之,由于企业党建工作环境以及条件发生了显著变化,在这样的形势下,就要求企业基层党组织顺应新形势发展要求,坚持与时俱进,积极结合开展保持共产党员先进性教育活动的时机,创新思路,充分发挥在创新实践活动中的作用,努力开创国有企业基层党组织工作的新局面。

(作者单位:铜陵金泰化工股份有限公司)

和谐文化是建设和谐社会的重要途径

■ 刘国政

建设和谐社会是我们所追求的目标。和谐文化建设是建设和谐社会的必经之路。我们建设中国特色社会主义和谐社会,就要大力弘扬和谐文化,加强和谐文化建设。

时代造就了和谐文化

实践证明了一个道理:一个优秀的团队,一个先进的集体,都是由优秀的个体组成的,都具有这个集体特有的团队精神,共同的行为理念和行为准则。文化的力量是巨大的。优秀的文化可以塑造优秀的集体,同理,优秀的集体可以创造优秀的文化。且不说传承至今的古代文化,就拿当代一些先进典型也足以说明这个道理了。大家都知道,大庆油田曾经是中国工业战线上的一面旗帜。大庆人在中国社会主义建设时期,战天斗地、艰苦创业,创造了大庆精神,培育了铁人精神;中国人民解放军不仅在战争年代为了中国人民的解放事业立下战功,培养了无数英雄集体,就是在解放后的和平年代里,也培育了像“南京路上好八连”那样一大批英雄模范群体,塑造了“好八连精神”、“雷锋精神”等文化精品;中国女排这个优秀团队创造了“顽强拼搏,振兴中华”的女排精神;中国航天人在戈壁沙漠中创造了航天精神;海尔集团在市场竞 争的大潮中傲立潮头,创造了海尔文化……凡此种种,不胜枚举,从这些优秀团队、先进集体中,我们探寻到了一种和谐文化,说明了这样一个道理:优秀的团队创造了优秀的团队文化,也只有优秀的团队文化才能成就优秀的集体。这是一种文化现象,这种文化就是一种和谐文化。美的东西总是和谐的,和谐就是美,是时代造就了和谐文化。

和谐文化是建设和谐社会的重要途径

文化的力量是巨大的,它具有很强的生命力,具有内在的驱动力和亲和力,需要我们传承和弘扬,传递正能量。和谐文化的作用是巨大的,需要我们深化和发扬。通过和谐文化的建设实践,我们领悟到一条建设和谐社会的途径,即通过建设和谐文化,建设和谐社会。

自有人类文明史以来,人类就向往和追求一种理想社会。人们想要的理想社会是什么样的社会?所谓社会,就是人类繁衍生息,相互依存,共同发展的一种生存方式,是由无数社会细胞按照一定的社会行为准则组合而成的社会集合体。社会以一种什么方式存在才是合理的美好的?理想的社会就是和谐的社会,这是人类长期以来不断追求的目标。人类创造了社会,创造了人类社会发 展史,经历了一个漫长而渐进的过程。在推动人类社会不断发展的过程中,不断追求和创造一种美好的理想社会。比如中国历史上一些思想家所憧憬的是“大同世界”;资产阶级要建立的是一个“自由、平等、博爱”的资本主义社会;空想社会主义者崇尚的是“乌托邦”式的理想社会;共产党人按照马克思主义理论学说,是要通过建设科学社会主义最终建立共产主义社会。形式是多样的,从本质上说,人类不断追求和所要创造的美好社会就是一种和谐社会。这种和谐社会的基本特征,就是要求组成社会的各个社会细胞按照客观规律有序存在,相互依存,和睦相处,共同发展。他要求组成社会的各个社会细胞是健康的,各个社会细胞之间是协调的,包括人与人的关系,人与社会的关系,人与自然的关系,个体与组织的关系等等都是协调的、和谐的。和谐就是美,所以和谐的社会就是美好的社会。

建设和谐社会仍然是我们所追求的目标。和谐文化建设是建设和谐社会的必经之路。胡锦涛同志在十六届六中全会上强调,构建社会主义和谐社会,既要从“大社会”着眼,又要从“小社会”着手。因此,我们建设中国特色社会主义和谐社会,就要大力弘扬和谐文化,加强和谐文化建设。从宏观方面讲,建设和谐社会,就是要通过和谐文化建设,大力加强物质文明、精神文明、生态文明、政治文明和社会文明建设。每一个集体、每一个组织、每一个单位,都要像南京路上“好八连”那样,都要像中国女排那样,像中国航天人那样,像海尔集团那样,以他们为榜样,向他们学习,从自身做起,做对社会负责任的事,做对社会有贡献的集体,这么以来我们的社会必将是一个和谐的社会,美好的社会。从微观方面讲,就要从社会细胞抓起。每一个人、每一个家庭都要从自身做起,从我做起,完善自我,奉献社会。都要在各自的社会岗位上,恪尽职守,尽职尽责,扮演好自己的社会角色,出色地做好本职角色的工作。都要做正确的事,正确地做事,雷锋、焦裕禄等等这些千千万万个楷模,为我们树立了优秀的典范。如果我们所有的人都以他们为榜样,坚持不懈地向他们学习,像他们一样,爱岗敬业、勇于奉献,建功立业,做对社会有贡献的人,做对社会负责任的事,勇于承担社会责任,那么我们的社会必将是一个和谐的、美好的社会。所以,和谐文化是建设和谐社会之灵魂,是建设和谐社会的重要途径。

(作者单位:神华宁夏煤业集团)