

文章编号:2095-0365(2022)01-0023-06

# 铁路建设管理企业人才队伍建设研究

李芳

(中国国家铁路集团有限公司 工程管理中心,北京 100844)

**摘要:**人才是企业兴盛之基和发展之本。本文从铁路建设管理企业实际出发,分析人才队伍现状和企业人才需求,并结合实践经验,从总体性、前瞻性和系统性等方面开展人才队伍建设的探索和研究,从构建广纳贤才和人尽其才的制度体系、把好人才队伍的入口关、高效开展人才培养、做好人才的评价、有效地激励和使用人才等方面详细论述加强人才队伍建设的着力点和具体措施,强化人才的全过程管理,促进企业基业长青。

**关键词:**铁路行业;企业管理;人才队伍建设

**中图分类号:**C962 **文献标识码:**A **DOI:**10.13319/j.cnki.sjztdxbskb.2022.01.04

国以才立,政以才治,业以才兴,得人才者得天下<sup>[1]</sup>。人才状况在当今世界已经成为综合国力较量和企业竞争的决定性因素,人才资源上升到最重要的战略资源高度,人才的竞争越来越激烈。铁路建设管理企业作为国铁集团的所属企业,在人才竞争市场化和国际化方面面临着越来越严峻的挑战,必须全面贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想人才理论,进一步加强和改进人才工作,结合企业实际开发利用好人才资源,走人才强企的道路。

## 一、铁路建设管理企业人才队伍建设总体情况

### (一)企业发展的人才需求

铁路建设管理企业主要负责全国大中型铁路建设项目的组织推进、质量安全监督、技术咨询和部分项目的建设管理工作,需要大量懂设计、会施工、能管理、善协调的复合型、高水平人才。

当前和今后一个时期铁路建设投资规模将持续高位运行,铁路建设任务十分繁重,按照“交通强国、铁路先行”的战略部署,特别是推进川藏铁路、京津冀和雄安新区、长江经济带、粤港澳大湾区

等铁路建设<sup>[2]</sup>,需要大量的工程领域高层次专业技术人才。

为积极通过市场化运作开展建设项目咨询服务等相关业务、参与川藏铁路建设资源开发,推动企业可持续发展,需要经验丰富的高水平经营管理人才支撑与保障。

为切实加强党的领导,适应企业改革发展需要,深化推进经营业务与党建工作深度融合,保障党委“把方向、管大局、促落实”有效运转<sup>[3]</sup>,需要较高素质的复合型人才从事党建具体工作。

### (二)人才队伍现状分析

(1)缺员情况比较严重。90%的部门和现场生产机构处于缺员状态,总体缺员率达到25%。

(2)年龄结构偏大,老龄化情况比较严重。平均年龄48.3岁,其中,“六零后”占比37.5%、“七零后”占比41.5%、“八零后”占比19.9%、“九零后”占比1.1%。3年内达到退休年龄的人员占比为13%。

(3)层次结构呈现倒三角型,缺乏提升潜力。现有工程技术人员高中初级比例为8.90:1.04:0.06,其中,正高级工程师在高级中占比为63.4%。

(4)专业结构不合理。工程建设专业技术岗

收稿日期:2021-08-06

作者简介:李芳(1974-),女,高级工程师,研究方向:人力资源管理。

本文信息:李芳.铁路建设管理企业人才队伍建设研究[J].石家庄铁道大学学报(社会科学版),2022,16(1):23-27,71.

位缺员比较多;经营管理相关专业人才不足;领军人物和复合型人才短缺;专职党建工作人员缺乏。

(5)创新动力不足、创新能力不强。人员主动承担课题任务、开展科技创新、推进成果转化的积极性不高,组织、承担国家级科研项目任务并取得优异成绩的不多。

分析主要原因:一是没有总体规划设计,未能在最高层探索解决问题的思路和方法,导致人才队伍建设缺乏系统性。二是引进、培养和使用人才的体制不顺、机制不活。引才的渠道不够宽阔;选拔任用方式方法比较单一;科学规范的人才评价和激励约束机制还未成熟。三是党管人才的作用发挥不充分。部分同志人才观念落后,对人才的重要性认识不到位。这些都导致了人才资源的浪费和低效配置,在一定程度上影响了人才创造力的有效发挥。

## 二、铁路建设管理企业人才队伍建设的实践

近几年来,铁路建设管理企业在人才队伍建设方面做了大量的工作,在创新选拔任用方式、完善人才评价办法、拓宽人才培养渠道、强化人才激励约束等方面开展了有针对性的实践和探索,取得了初步成效。

### (一)完善选人用人的制度体系

围绕人才选拔,企业陆续出台了一系列制度办法,通过优化管理流程、强化过程监督,推进选人用人机制改革和创新。

针对中层管理人员的选拔任用,采取调研谈话和会议相结合的推荐方式,突出调研谈话推荐环节的重要作用,依据调研谈话推荐的结果确定会议推荐的形式,有效地把群众认可和组织认可结合在一起,有助于更精准地识人和选人。强调全程写实和工作监督,强化组织人事部门动议分析、提出考察对象、提出任用建议3个环节的集体讨论研究过程;实行组织人事部门牵头的选人用人联席会议制度;建立完备的选人用人文书档案。

针对专业技术人才的选拔,一是全面深化职称制度改革,申请取得工程系列副高级职称评审权,组建高级职称评审委员会,出台《专业技术职务评聘办法》和专业技术岗位设置,完善评价标准,促进评价和使用相结合,为企业专业技术职务评聘提供完备的组织架构和制度支撑;依据新标

准严格把控评审质量,规范、优化评审流程,合理规划专业评审小组,加大监管力度,科学有序地组织开展评审及推荐工作;实行评聘分开,充分发挥用人单位和用人单位的主导作用,突出工作实绩,树立正确的用人导向。二是细化、硬化、量化百千万人才选拔和考核指标,把承担项目、修订标准、组建创新团队、科研获奖、发表论文、培养人才、成果转化、解决重大技术难题等纳入百千万人才考核评价,得到广泛认可,取得较好的实效。

### (二)把好人才队伍入口关

针对企业存在的年龄结构偏大、专业结构不合理问题,在引进人才之初予以高度重视,重点做好以下4点:

(1)分析现有人员状况,结合企业经营发展需要分步提出人才需求计划。这项工作由组织人事部门和用人单位共同协商完成。用人单位的关注点一般放在完成现有工作任务的需求上,较少考虑其他。组织人事部门从企业全局的角度综合分析专业结构、年龄结构、用工成本、经营发展需要和人员综合素质等等,对人才需求计划进行审核把关。

(2)提升招聘面试环节的识人精准度。首先按照企业特点设计一套符合企业发展的招聘面试流程,提升面试效率;其次根据招聘岗位的特点和要求,选取合适的测试形式和方法;同时定期组织专题培训和研讨,不断提升面试官、组织人事部门的识人水平,提高面试精准度。

(3)对招聘入围的人选进行充分考察。一方面到其所在单位及业务对口单位开展考察谈话,深入了解人选的政治素质、专业能力、品行修养、工作业绩和个人特质等;另一方面查阅个人人事档案和工作档案,深入了解个人背景、教育经历、工作履历、奖励处分情况等,更好地对人选进行识别和判定。

(4)用好3个月的试用期。试用期间通过有针对性地交付工作任务来评判专业能力,通过工作实绩和工作效果来分析个人特质和工作态度,通过日常的接触来观察品行修养和综合素质,通过组织生活来分析政治素养和政治立场,切实把好人才引进的最后一道关。

### (三)加大培养力度,创新培养方式

针对从学校选拔的优秀毕业生,采取一对一导师负责制和全过程项目跟踪培养模式<sup>[4]</sup>,由导

师制定培养方案、明确培养目标,组织人事部门定期进行考核、检验培养效果,同时把毕业生的考核结果纳入导师的绩效考核。经过 1 到 2 个项目的“实战”培养,学员们基本掌握了建设项目各阶段的专业工作重点和难点,达到预期目标,能独当一面地开展工作。

针对基层经历较单一的年轻骨干人员,按照“干什么,学什么;缺什么,补什么”的原则,分批选拔到急难险重的项目一线现场挂职锻炼。为避免挂职走过场,以任免通知的方式明确挂实职,赋予相应的管理权限,提高挂职人员的现场参与度;结合每名同志的具体情况制定切实可行的挂职锻炼方案,明确岗位职责、培养方向、课题任务、阶段目标、工作要求、日常管理等;动态沟通,及时掌握挂职人员的政治表现、思想动态、工作成效、课题研究等情况。挂职期满后,通过个人述职、实地考察、课题成果评价等方式适时进行考核总结,并充分运用考核结果,对培养成熟的人员在人才选拔和使用上给予优先考虑。

为专业基础扎实、创新能力突出的技术骨干搭建更加广阔的交流成长平台,尽可能多地给他们提供参加科技创新小组、专业论坛、竞争性专业活动、铁路建设科技攻关等机会,引导他们多承担科研项目,激励他们在智能铁路、川藏铁路等重点课题攻关中取得突破性进展,掌握关键核心技术,做好专业领军人物和专业带头人的后备梯队培养工作。

组织对新入职人员开展培训,采取课堂式教学、集中研讨和团队建设相结合的方式,精心设计培训课程,使参训人员在建设管理程序和制度体系、机关办公及公文写作、建设信息化、网络安全、企业文化、团队精神等方面得到很好的锻炼和提升,达到预期效果。

从国铁系统以外的建设一线单位选拔人员到铁路建设管理企业各部门、现场生产机构挂职,进行阶段性实践锻炼,一方面为建设领域培养锻炼优秀年轻干部,另一方面为铁路建设管理企业发展储备人才。

### 三、新时代加强铁路建设管理企业人才队伍建设的思考

#### (一)明确三项基本原则,加强人才队伍建设顶层设计

加强企业人才队伍建设,首先是要做好顶层

设计。通过顶层设计明确什么是人才,明确人才队伍建设的目标,明确人才队伍建设的重点、根本和关键,然后按照“整体规划、分类指导、分层推进、分步实施”的原则,力争通过 3~5 年的努力,逐步建设一支符合企业发展战略需要,结构合理的人才梯队;建立起符合现代企业制度要求的人才培养、评价、选拔使用和激励约束机制,切实提升企业核心竞争力。顶层设计主要有 3 个基本原则。

##### 1. 明确新时代企业人才队伍建设指导思想

习近平总书记强调:“办好中国的事情,关键在党,关键在人,关键在人才。综合国力竞争说到底就是人才竞争。”<sup>[5]</sup>他指出,如果中国不走创新驱动的道路,新旧动能就不能成功转换,就不可能真正强大。习近平总书记的重要指示为铁路建设管理企业人才队伍建设指明了目标和方向——“贯彻落实党的人才强国战略,始终坚持党管人才的原则,以提升能力建设为核心,以优化队伍结构为主线,以创新工作机制为动力,以培养选拔为重点,以强化激励为突破口,紧抓引进、培养和使用 3 个环节,集聚各类优秀人才,为企业做大做强提供坚强的人才保证和强有力的智力支持”<sup>[6]</sup>。

##### 2. 明确企业人才队伍建设突出的 5 大重点

企业人才队伍建设突出 5 大重点,即:建设适合企业发展需要和铁路工程建设管理客观需要的全方位人才队伍;推动人才结构的战略性调整;加强高层次人才队伍建设;推进人才发展体制机制改革创新;优化人才发展环境。

##### 3. 根据企业改革发展需要,着力搭建 4 类结构

一是建设一支综合素质好,具有较强的领导决策、组织协调和沟通应变能力,能够较好地履行出资人职责,实现国有资产保值增值的出资人代表队伍;二是建设一支职业素养好,法律意识强,在市场经营、企业管理等方面具有较高水平的经营管理人才队伍;三是建设一支具有较高的专业技术水平、较强的科研攻关和自主创新能力、善于解决专业技术难题的工程建设领域专业技术人才队伍;四是建设一支思想觉悟高、服务意识强,熟悉企业经营发展要求,党务和群众工作经验丰富的思想政治工作者队伍。

#### (二)做好企业人才队伍建设,重点是开发创新人才,根本是构建制度体系

用人的最高境界就是“人尽其才、才尽其用”。

一是精准识才,把人才放在最合适的岗位上,使其能够发挥长处;二是通过有效的管理机制,让人才能够充分发挥主观能动性,在岗位上施展他们的才华和能力<sup>[7]</sup>。

1. 建立科学合理的选人用人机制,形成广纳贤才、人尽其才的制度体系

建立良好的选人用人机制。第一,在制度层面上拓宽人才引进的渠道,放开视野选拔人才,特别是针对高精尖缺人才,不在学资历、户籍、身份等方面设置限制条件。第二,构建科学合理的多渠道岗位序列,设置跨序列交流的通道,满足人才职业发展需求,防止“天花板”效应,同时也让“能上能下”真正具备可操作性。第三,注重精准识别,通过科学使用人才评价结果、采取合适的测试形式和方法、分析人才行为和发展之间的规律,提高识人德才、识人本质和识人潜能的能力,尽早发现、及时培养,把合适的人放在最适合的岗位上,努力实现“才尽其用”。第四,建立服务专家、服务人才的党委联系服务制度,积极营造在思想上尊重、在生活上关心、在事业上支持的良好氛围,促进各类人才大展其长,为企业的发展多做贡献<sup>[8]</sup>。

2. 以开发创新人才为重点,拓宽人才培养渠道,促进人才的快速成长

加大人才的教育培养力度。一是在思想政治教育和企业文化传播方面加大力度,促进各类人才牢固树立正确的世界观、人生观和价值观,保持诚信、勤勉、清廉的工作作风,为企业的发展贡献力量。二是实施分类培训,突出学习能力、实践能力和创新能力的培养。对出资人代表,着力提高其战略决策能力、防范风险能力和人才识别使用能力;对经营管理人才,着力提高其经营管理能力、市场应变能力和依法管理企业的能力;对专业技术人才,着力提高其自主学习能力、技术实践能力、科技创新能力和成果转化能力。三是在传统的基础培训、专题研讨、案例教学等教育培养方式的基础上,引入“训战结合”模式,让学员在“干中训、训中干”,培养“实战经验”,促进快速成长,能够独当一面开展工作。

3. 建立科学的人才考核评价指标体系,细化考核指标,丰富测评技术

人才评价是人才管理的重要组成部分,它贯穿于人才管理的全过程。铁路建设管理企业当前的重点任务在于改进人才评价机制,推进分类评价制度建设,克服唯论文、唯职称、唯学历、唯奖项

的倾向,更加注重能力、业绩和实践,让真正能干事的人才脱颖而出。

做好人才评价,需要注意以下几点:

第一,明确评价的目的。不能为评价而评价,要建立“以始为终”的闭环管理机制。一是要做好超前谋划,在对人才评价之前,就明确人才评价结果如何使用;二是做好结果存储,考虑评价结果将来还能用在其他哪些地方;三是做好分析总结,思考评价结束后为下次评价带来什么启示。

第二,注重评价内容的全面和评价标准的务实。一是将素质评价与绩效评价二者结合起来综合评价人才,不仅考察工作结果,考察工作行为,还要考察工作态度,探究支撑工作行为背后的能力和素质,寻找人才行为和发展的规律,从而有效地运用这些规律,使人才测评工作更加高效和准确。二是分类建立以行为能力和业绩为核心的评价标准,对照岗位职责细化量化评价指标,不拿静态评价结果给专业技术人才贴上“永久牌”标签,加快形成并实施科学完善的动态评价制度,促进专业技术人才潜心研究和创新。

第三,综合运用各种评价工具与技术,包括半结构化面试、代表作阅评、履历分析、现场实操考试、工作实例答辩、专家评审、民主测评、考核谈话等等。针对评价指标的特点,选择最适合工具与之匹配,保证评价的结果是科学的。在人才评价过程中综合运用 IT 技术和手段,促进人才评价工作流程电子化,从而提高评价效率、降低评价成本、改进评价模式。

第四,保证评价过程的公开、公平、公正,人才不仅仅是被评价的对象,也应获得更多的参与权,这样评价结果才能得到更多的认同,评价才能真正发挥出效力。

(三)做好企业人才队伍建设,关键是提高党管人才水平

党管人才是人才工作的根本原则,也是中国特色人才制度优势的集中体现<sup>[9]</sup>。党管人才重点在于管宏观、管政策、管协调、管服务,通过搞好统筹发展规划、坚持进行分类分级指导、注重企业整合力量、积极研究提供信息服务,推动形成党委班子集中统一领导、组织人事部门具体牵头、有关方面密切配合、全员有效参与的人才工作新格局。切实提高党管人才水平关键是着力建设 3 方面的体制机制。

### 1. 明确党管人才工作的 4 个运行机制

一是制定前瞻性人才发展战略的计划机制;二是健全以教育培训为主导的人才资本积累机制;三是建立以竞争择优为主导的人才选拔机制;四是建立以一流业绩一流回报为主导的人才激励机制。前三个机制已经在前面阐述,这里着重论述人才激励机制。有效激励是人才管理的长效动力机制,华为“以奋斗者为本,不让雷锋吃亏”的核心理念很值得借鉴<sup>[10]</sup>。铁路建设管理企业应通过建立完善薪酬激励、多通道职业发展激励、授予荣誉称号和精神鼓励等激励机制引导人才形成为自己工作的责任意识,助力员工实现“与企业共同发展”的价值追求,从而推动企业在“价值创造—价值评价—价值分配”的人力资本增值循环方面更上一层楼。

### 2. 以“四大抓手”为着力点,建立组织人事部门牵头机制

在企业实施“人才强企”战略中,组织人事部门发挥着非常重要的作用。既要切实担负起人才工作牵头抓总的责任,当好参谋,创新实践,整合资源,示范引领;又要坚持“牵头不包办、抓总不包揽、统筹不代替”的思路,积极支持配合其他部门在职责范围内开展工作。

组织人事部门切实担负起人才工作牵头抓总的责任,体现在 4 大抓手。一是牵头重点工程为抓手,切实加强“百千万人才”“领军人才”“学科带头人”等重点人才工程的专题推进和考核评

估;二是牵头重大活动为抓手,会同其他部门做好人才引进、教育培训、职称评定等工作;三是牵头基础建设为抓手,努力推进人才资源信息库建设;四是牵头企业人才文化建设为抓手,开辟人才手机 APP、微信等新兴宣传方式和手段。

### 3. 建立四大内容的党管人才工作持续比较和评价机制

一是人才建设和发展规划的制定和执行内容;二是完善人才政策体系、改革人才管理体制机制的内容;三是实施重点人才工程、重大人才开发和建设活动的内容;四是发挥用人部门主体作用的内容。

定期进行前后同一可比性数据评估,切实解决少数干部对党管人才认识不到位、党管人才体制机制不够健全、党管人才方式方法不够适应、党管人才保障不够有力等问题。

## 四、结语

人才队伍建设是一项系统工程,铁路建设管理企业要充分认识到人才队伍建设的重要性、紧迫性和长期性,正视目前存在的问题,始终坚持党管人才的原则,运用高效的组织体系和管理机制,狠抓能力建设,优化队伍结构,大力培养开发创新人才,注重企业文化的引领,努力打造一支能打胜仗、敢打硬仗的高素质铁路建设管理人才梯队,提升企业核心竞争力,走人才强企之路。

## 参考文献:

- [1]武祖平. 国以才立,业以才兴[EB/OL]. (2018-07-29). [https://www.sohu.com/a/244033575\\_100140342](https://www.sohu.com/a/244033575_100140342).
- [2]中国国家铁路集团有限公司. 新时代交通强国铁路先行规划纲要[EB/OL]. (2020-08-15). <https://www.163.com/dy/article/FK3O7PQG05199GUB.html>.
- [3]夏世祥. 怎样发挥国企党委“把方向、管大局、促落实”作用[J]. 中国石化,2021(01):75-77.
- [4]赵维刚,侯哲哲,任书霞. 校企联合模式下研究生培养的思考[J]. 石家庄铁道大学学报(社会科学版),2012(02):86-88.
- [5]人民网. 习近平:聚天下英才而用之[EB/OL]. (2017-06-26). <http://theory.people.com.cn/n1/2017/0626/c40531-29363659.html>.
- [6]国务院. 国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020

- 年)[EB/OL]. (2010-06-06)[2010-11-12]. [http://www.mohrss.gov.cn/zynljss/ZYNLJSSzhengcewenjian/201011/t20101112\\_83442.htm](http://www.mohrss.gov.cn/zynljss/ZYNLJSSzhengcewenjian/201011/t20101112_83442.htm).
- [7]张雅光. 时评:人尽其才 才尽其用[EB/OL]. (2020-09-22). [https://www.sohu.com/a/419857515\\_114882](https://www.sohu.com/a/419857515_114882).
- [8]李明. 大力加强新时代人才队伍建设[J]. 人才资源开发,2019(18):1.
- [9]王选华. 党管人才工作应遵循五大规律[J]. 中国人才,2017(06):40-41.
- [10]谭小芳. 华为绩效管理之道[M]. 北京:中国铁道出版社,2017:13-16.

(下转第 71 页)

## The Study of Lao She's Humor Style in the New Century

Liu Yue

(School of Literature, Liaocheng University, Liaocheng 252000, China)

**Abstract:** In the new century, the study on Lao She's humorous style has made remarkable achievements, which can be roughly divided into the study of creation, the study of formation and development, and the comparative study. The study of creation is based on Lao She's humorous text and humor theory, as well as the resulting multiple values. The study of formation and development traces the origin and historical experience of Lao She's humor and outlines its development path. The Comparative study focuses on the similarities and differences between Lao She's humor and other domestic and foreign writers, so as to highlight the characteristics of Lao She's humor. All these achievements are helpful to understand Lao She's unique artistic style of humor. At the same time, there are still some deficiencies in the current study, which need the continuous efforts of new and old scholars to promote the study to make more breakthroughs and progress.

**Key words:** new century; Lao She's humor; the study of creation; the study of formation and development; comparative study

~~~~~  
(上接第 27 页)

## Research on Talent Cultivation in Railway Construction Management Enterprises

Li Fang

(Engineering Management Center, China State Railway Group Co. Ltd., Beijing 100844, China)

**Abstract:** Talents are the foundation of the prosperity and root of development for enterprises. Based on the actual situation of railway construction management enterprises, this paper analyzed the current situation of talents team and enterprise talent demand. In combination with practical experience, talent cultivation was explored and researched from the overall, forward-looking and systematic aspects. Finally, in terms of building institutional system of recruiting talents widely and making the best use of talents, this paper proposed acting points and specific measures to strengthen talents cultivation, namely, attaching importance to the recruitment of talents team, carrying out talents training efficiently, evaluating talents reasonably, as well as encouraging and using talents effectively, in order to enhance the whole process of talents management, and promote the sustainable development of enterprises.

**Key words:** railway; construction management; talent cultivation