

# “五型人才观”提升企业内生动力的实践研究

安小琼

中铁十七局集团上海轨道交通工程有限公司

**[摘要]**近年来,在企业度危求进,产业转型升级的新常态下,中铁十七局集团以创造价值、贡献价值、分享价值为业绩观导向,通过模式创新、制度固化、多元化培养和考核激励等有效举措,以创造价值为本,重点以“业绩出众、真抓实干、忠诚企业、真才实学、善于学习”五型人才为根本,培养了一批自主创新、精益求精的“人才”,成为激发企业内生动力、保持企业稳健发展的有力支撑。本文将以上海轨道公司太原项目为例,分析项目践行“五型人才观”,对人才进行阶梯式培养,着力打造的“雁文化”,是如何调动“头雁”及培养实干者,形成干事“雁阵”,进而推动企业高质量发展,助力打造“品质铁建”。

**[关键词]**五型人才观;雁文化;内生动力

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-627X.2020.03.1081

## 1 引言

内生动力是指因组织内部生存发展需要而产生的自发动力,这种自发动力是事物主动作为的关键所在,提升企业内生动力亦是如此。提升企业内生动力,就要优化现有生产要素配置和组合,鼓励从外延式的增长转变为内涵型的增长。对企业而言,意味着要进一步解放思想,创新活力,探索潜在动能,打造企业发展新引擎。本文将以上海轨道公司太原地铁项目为例,进一步探索“五型人才观”对项目人才培养的影响进而提升企业内部发展动能的研究。内生动力对企业来说是非常重要的,就像一个人需要血液流通才能存活一样的道理。企业的内生动力就如同是一个人的血液,健康的血液会让人容光焕发,而亚健康的血液会让人看着憔悴。而企业的人才无疑就是“血液健康与否”的关键所在,我们企业的内生动力怎么去提高呢?“五型人才观”就是中铁十七局提升企业内生动力当中的积极作为。

## 2 “五型人才观”提出的背景

2018年12月20日,共青团中铁十七局集团第五次代表大会在太原隆重召开。中铁十七局集团党委书记、董事长陈宏伟掷地有声地指出未来企业的用人导向——价值创造,并号召青年为打造更强、更好、更美的十七局的目标而努力奋斗。陈宏伟在会上强调,中铁十七局集团35岁以下的团员青年占职工总数的60%,是企业生产经营和全面建设的中坚力量。他要求各级党委和团组织帮助青年树立正确的人才观、成才观、价值观,明确指出了全集团当前和今后一个时期选人用人的五点基本态度:业绩突出的人,十七局最吃香;真抓实干的人,十七局最看重;忠诚企业的人,十七局最尊敬;真才实学的人,十七局最受欢迎;善于学习的人,十七局最看好。这就是所谓的“五型人才观”!“栋梁生于沃土,人才出自一线”,太原项目正是将培养业绩出众、真抓实干、忠诚企业、真才实学、善于学习这五种人才与项目“雁文化”相融合,以“培养头雁”、“雏雁规划”、“吸引引

雁”最终“形成雁阵”推动项目青年担当,增强了队伍的凝聚力、向心力和战斗力,也为人才干事创业提供了肥沃的土壤。

## 3 多措并举,培育雁阵,翱翔苍穹

太原地铁项目秉承“头雁引领,群雁高飞”的项目人才队伍管理理念,推演“雁阵”模型,形成团队在头雁的带领下,形成:头雁——雁群——雏雁——归雁,四阶的雁阵,并形成“缺位——补位——到位——输出”的良好循环。项目领导班子作为项目这个集体中的“关键少数”,是项目广大职工的“领头雁”,肩负着抓思想、带队伍、促生产、保安全等重要任务。领导干部的带头作用发挥得好不好,直接影响项目的团队和谐和施工生产,头雁如果不能发挥出“头雁效应”,如何带动一班人、示范一群人?为解决人才培养与划分的困局,太原项目将项目职工分为“头雁”、“雁阵”和“雏雁”,落实开展“五型人才”梯队建设,化解企业当前面临人才资源匮乏等问题,推动企业高质量发展。

### 3.1 “头雁领飞”凸显“头雁效益”

雁群在天空中飞翔,不论是一字斜阵还是人字阵,都会有一只领头雁,这样能够借助于空气动力,使飞行省力、速度加快。太原项目的头雁无疑就是项目经理带领的领导班子团队,项目上场伊始就对领导班子高要求,形成“头雁”以上率下,一肩挑多担,不负使命。2020年年初新冠疫情肆虐武汉、影响全国,项目经理身先士卒,争当第一,在复工复产中,带领项目领导班子成员形成“头雁效应”。正是在“头雁”领航下,项目各项工作有序推进,并在第一时间以“防控疫情”为保障,打响复工复产新战斗,在附属结构施工过程中,面对疫情对施工进度带来的不利影响,他果断拍板、提前谋动,2月初项目经理就带领项目领导班子就全员就位,迅速更替原有湖北籍施工劳务队,率先实现全面复工复产,登上省城多家主流媒体头条,极大地提升了企业的知名度,也为项目率先完工抢占先机。

### 3.2 “雏雁规划”，培育优秀苗子

项目十分重视“雏雁”培养，新员工在其报到伊始就以人才调研为前提，摸清其知识结构和所思所想，为开展今后各项工作提供一定依据。针对不同岗位、不同知识构成的新员工因材施教、因人施教，“启蒙教育”做在开始，尤其是“职业规划”，将专业与擅长相融合，助力职工成长成才。辅之以“五型人才观”严格要求新员工，对标助其成长，打牢根基，把工作落到实处，让结果达到标准，塑造青年竞争优势，为建设更强更好更美十七局贡献青春力量。

在日常培养上更加强调“短期目标”递进式培养，以做销项为考核标准，深入开展“导师带徒”“青蓝计划”深度融合活动，为新员工的成长成才指明方向和途径，“人往宽处走，事往深处做”，对能深入基层、扎根一线的新员工，要以考核激励为手段，坚持价值引领、业绩导向，让“多劳多得”成为新常态，大胆选拔任用年轻干部实现以人尽其才为，打造“发展有通道，成长有空间”的人才晋升和岗位交流机制，激发全体职工干事创业热情。

### 3.3 “人才雁阵”，凝聚团队力量

要穿越风雨、行稳致远，需要源源不断的“雁阵”作为补充。企业要持续做大做强做优，就要着力构建不同年龄、不同阅历、不同层次的人才梯队。目前太原地铁项目青年职工占到80%，可谓“雁阵”朝气蓬勃、奋发有为。为了激发这个“橄榄型分配格局”中最重要的中间部分，项目特设《职工考核制度》多维度考核职工的工作能力、干事效率以及团队合作能力等，并给予名列前茅者奖励，完善项目激励机制，按贡献大小、业绩突出者予以提拔鼓励，并进行奖金兑现，让职工对“光明的前途”既要看得见，更要摸得着。人员培养考核、动态管理，全面打造素质过硬、结构合理的后备干部队伍，为项目注入更加磅礴的发展动力，为企业高质量发展提供有力的人才支撑。值得一提的是太原地铁项目已成功实现了市场滚动发展，是1号线第一家进行驻地建设的标段，许多之前调走的同志也陆续开始归队，“归雁”回归，再次加入雁阵，实现群雁高飞。

## 4 群雁高飞，五型人才激发内生动力

太原地铁2号线2标项目综合收益率高达5%，工程质量检验合格率达到100%，获业主9次贺电，助力太原人民2020年底就实现了“地铁梦”，为太原市的民生工程作出了较大的贡献。同时，工程安全、质量、标准化管理未出现任何打折扣现象，得到了业主、上级领导等各方的好评和肯定，获太原市建筑工地最高荣誉“太原市建筑施工安全文明星级标准化工地”，获“山西青年五四奖状”，连续2年获山西省总直属

基层“工人先锋号”称号等多项省级荣誉，并代表业主、集团公司接待了古巴、柬埔寨外国代表团和深圳、云南等国内考察团，成为了讲诚信、筑品牌的精品工程，以干促揽、以誉促揽成功中标1号线，实现滚动发展，取得了社会效益和经济效益的双丰收。

## 5 提升企业内生动力的实践

5.1 倡导单位命运共同体理念，为机制构建提供文化支撑  
命运共同体理念是单位文化建设的重要内容，是提高单位文化建设和增强协同力的必然要求。一是将命运共同体理念注入单位文化中。在单位学习和培训中，领导要有意识地引导员工在潜意识里产生命运与共的思想遵循。在员工工作和其他活动中，领导者要着意进行安排，体现出齐心协力的意识烙印，将单位使命、员工行动与工作成效结合起来，追求团队精神，从而激发出更强的内生动力。二是在单位文化中体现人文精神。领导者要有亲和力，培养和保持良好稳健的处世风格，严于律己、宽以待人。通过单位文化建设，使领导和员工形成上下协调和内外和谐的良好人际关系，使单位成员都能够心情愉悦，努力工作，从而使单位内生动力增强，为内生动力机制构建提供文化支撑。

### 5.2 利用“马蝇效应”，为机制构建提供制度支撑

美国总统林肯在少年时期发现马在犁地时若有马蝇叮咬则走得飞快，若没有马蝇叮咬时则走得缓慢。后来人们将这种现象称为“马蝇效应”，其本质是一种负向激励。它启示人们要正确运用负向激励，挖掘员工潜能，提升制度执行力。制度执行力是指有效利用制度优势，保障目标实现的能力，可以实施以下措施来提高制度执行力。首先要科学设定工作目标，既要有挑战性，超出员工日常工作能力范围，同时又要具有现实性，确保员工通过制度遵循和辛勤努力能够实现，这样就可以保持员工拥有较强的工作动力；其次要优化制度，全面实行竞争性制度。促使员工自我加压，将其对制度的刻意坚守转化为行为自觉；最后要鼓励员工追求自我价值实现，在过程中，员工将会呈现出恪尽职守、努力工作的精神状态。所以要将员工自我价值实现目标和单位发展目标结合起来，在制度规范下，鼓励员工勇于追求自我价值，从而提高员工制度执行力，增强内生动力，为实现单位发展目标奠定坚实基础，为内生动力机制构建提供制度支撑。

## 参考文献

[1] 许海兵，领导干部要充分发挥“头雁效应”[N]. 2020年 大兴安岭日报.

[2] 马俊丽，十五局城建公司 打造人才雁阵 雁入苍穹竟翱翔[J].