

# 提高班子建设和干部人才工作水平 为全面开启“行业一流”新征程提供人才保障 ——以中铁十四局一公司班子建设和干部队伍建设为例

郭贵华 高孔宁 梁金宝

中铁十四局集团第一工程发展有限公司 山东 日照 276800

**[摘要]**事业兴衰，关键在党，关键在党员干部。在传统基建行业持续收缩，新兴业态竞争愈加激烈和疫情防控常态化形势下，如何在“强者恒强、弱者恒弱”的大环境中“百尺竿头更进一步”，是企业急需破解的难题。本文以中铁十四局一公司为例，对加强领导班子和干部人才工作水平进行研究，并就如何培养高素质的干部队伍，为企业高质量发展提供人才保障进行初步探讨。

**[关键词]**干部队伍；用人机制；改革创新；考核

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.333

## 一、班子建设和干部队伍建设的基本情况

近几年，一公司党委十分重视班子建设和干部队伍建设，在提高思想认识、完善选人用人机制、强化团队建设等方面做了大量的工作，一批德才兼备的优秀干部走上了各级领导岗位，整个干部团队的年龄、学历、专业等结构有了较大的改善，梯队建设雏形渐显，人才的“鲶鱼效应”也逐渐释放。公司已经从单一的路面专业化公司发展成为涉及公路、铁路、房建、市政、水治理、乡村振兴、片区开发等领域的综合性公司，年度市场承揽从26亿元增长到295亿元，创效水平、管理能力、转型发展等各方面指标均走在集团公司前列。

（一）建强领导机制。“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。”党管人才，是管宏观、管大局、管战略、管政策。公司党委按照党管干部原则，探索建立党管人才工作统筹规划、协调发展的管理机制，形成了党委统一领导，人力资源部牵头抓总，业务垂直培养、公开推荐的干部任用机制。这种新的机制，不是要党委包揽所有的人才任用工作，更不是人力资源部代替各有关业务部门的职能，而是在党委的领导下，公司总部各业务部门和项目部充分发挥各自作用，对人才实行分层分类管理，重点是建立了和完善了适合管理人才队伍、经营人才队伍、技术人才队伍和政工人才队伍这几支队伍特点和成长规律的领导机制。

（二）完善制度保障。加强各类人才的培养是党管人才的关键所在，主要是在“内强素质”上狠下功夫。一方面，公司党委坚持抓基础、强根基，从入职到转正，从转正到副部长、从副部长到部长……为每位新接收的大学生做了详细的职业规划，形成了清晰的职业晋升体系。另一方面，公司党委先后制定下发了《一公司干部选拔任用管理规定》《一公司后备人才梯队建设实施方案（试行）》《一公司职工教育培训实施方案（试行）》《一公司后备党支部书记公开选拔实施方案》《一公司内部工程专家管理办法》等各类制度

办法，并结合企业发展需求不断完善干部管理规定，规范新形势下干部的选拔任用、考核、激励、免职等环节。

（三）加大改革创新。为了打破干部只升不降，“混日子”“大锅饭”的现状，公司党委全面推进“三项制度”改革，做到“干部能上能下、工资能增能减、员工能进能出”，激活干部任用“一池春水”；公司党委连续两年开展全员绩效考核，并对考核结果进行了正、负运用，对各岗位层级前10%的47名员工职级上调一级，对项目主管、项目副职领导、总部人员共计25人进行了调整，对48人进行了诫勉谈话，充分调动了员工积极性，凝聚了企业正能量；公司党委全面执行经理层成员任期制与契约化管理办法，与每位班子成员签订了岗位聘任协议书，全面落实国企改革三年行动，激发了班子成员干事创业的激情。

（四）公开选拔竞聘。古有伯乐，以能相千里马而闻名，并被视为千里马脱颖而出的关键。伯乐相千里马式的用人制度，也由此得以推崇和延续。但是在现实中，伯乐不常有。如何正确选用人才一直是摆在企业面前的一道难题。公司党委改革传统的“服从工作需要，听从领导安排”的用人制度和用人机制，转为工作岗位由职工根据特长和能力自愿选择，实行岗位公开竞聘制度。改变传统的领导“相马”模式，推行公开“赛马”制度。近几年，公司党委连续组织了项目经理公开竞聘、党支部书记公开竞聘、总部工作人员公开竞聘等各类竞聘10余次，并将符合条件的干部纳入后备人才库。目前，公司党委中层以上管理人员的任用均通过竞聘后的后备人才库选用，风清气正的用人环境为公司高质量发展汇聚的扬帆远航的动力。

（五）强化教育培训。“人是管理中最活的因素，也是基层党建工作致胜的关键。”公司党委书记、执行董事梁金宝在政工干部培训班上介绍说。在政工干部培养上，该公司党委通过“支部书记竞聘上岗”“考核+兑现”等方式，统筹政工干部，从党支部书记到政工员，坚持“一竿子插到底”的培养原则，把党支部书记、纪检组长、政工员、宣传员时

刻连在线上，坚持同步培养、同步提高。除此之外，公司党委还坚持“走出去、请进来”，组织总部各业务部门主管参加清华大学、中国人民大学举办的企业管理高级人才研修班，利用周末时间“走出去学”；连续5年，以“请进来”方式邀请各类专家，针对投资、融资、经营、党建等各类业务开展专题培训。

（六）严格考核管理。公司党委坚持“以实干为导向，以业绩论英雄”的考核导向，通过实行干部述职、民主测评、全员绩效考核等方式，完善从严管理干部队伍的制度体系，改变以往“干与不干一个样，干好干坏一个样”的状态，形成能上能下的选人用人机制，确保能者上、庸者下，让想干事的人有机会，能干事的人有舞台，干成事的人有地位、有待遇。自2020年以来，公司党委采用“宏景云平台系统”对公司总部和项目一线员工开展全员绩效考核，对考核结果进行了正向和负向的应用，并针对考核结果后10%的员工，建立了过程帮扶机制，对重点项目进行重点督查，帮助后进对标先进，形成比学赶超的良好氛围，促进全员素质能力提升。

（七）构建容错机制。近几年，公司不断向集团公司和其他兄弟公司输出干部，同时也涌现出一批股份公司和集团公司“创效功臣”，创效5000万以上的项目10余个。干部的成长和管理水平的提升得益于正确的用人观和正向的激励文化，公司通过“片区管理”“项目群管理”等管理模式创新，为年轻干部充分配置资源，鼓励项目管理人员大胆使用权力。公司以宽容之心包容干部成长过程中的成败，主动为他们承担失败成本，解除他们的后顾之忧，形成了少指责、多鼓励、多支持的正向激励文化。

## 二、班子建设和干部队伍建设存在的问题

随着公司的发展，人才与发展之间的矛盾日益凸显，主要表现在以下五点：一是没有与新兴业态发展相匹配的人才储备。公司在水治理、乡村振兴、房建等新兴领域取得了较大突破，但是新兴领域的人才短缺，在一定程度上限制了公司的发展。二是人员综合素质与公司规模扩张之间的矛盾日益凸显。主要体现在公司整体人才素质偏低，标准不高，成长较慢，入职年限与成长成才的速度不匹配。三是“两支队伍”建设与公司发展之间的矛盾日益凸显。“两支队伍”建设是破解企业发展难题、高质量发展的必由之路，也是企业走向高端管理、释放管理资源的重要手段，但是我们的核心队伍数量还远远不能满足公司发展需求。四是领军人才后继乏力。中层管理人员匮乏，导致高精尖人才呈现断档趋势。五是总部人员素质与公司发展不匹配。各部门间壁垒严重；管控手段单一，以数据统计为主；与项目沟通不够，为项目减负不足；执行力不强，办事效率底。

三、进一步提高班子建设和干部管理水平的思路及做法  
坚持党的领导是国有企业的“根”和“魂”，也是国有

企业的独特优势。企业必须始终坚持党管干部、党管人才的根本方针，贯彻“对党忠诚、勇于创新、企业有为、清正廉洁”20字标准，同时要结合企业转型发展实际，重点从以下几个方面抓好干部队伍建设。

（一）突出政治标准，建设高标准干部队伍。坚持党管干部原则，建设高素质干部队伍。一是突出政治标准选拔任用干部。把是否对党忠诚、牢固树立“四个意识”作为选拔干部的首要标准，对其政治忠诚、政治定力、政治担当、政治能力、政治自律等方面的表现纳入考察范围，注重以业绩和能力为导向的考核晋升管理。二是围绕提升治企兴企本领加强干部培养。通过加强教育培训和岗位实践，不断增强两级班子的领导本领，提升专业能力，弘扬专业精神，不断提高适应新时代、实现新目标、落实新部署的能力。三是坚持严管厚爱调动干事创业的积极性。坚持落实“三个区分开来”的要求，建立激励机制和容错纠错机制，完善干部考核评价机制，让那些敢于担当、踏实做事不谋私利的干部无后顾之忧。

（二）优化管理体系，提升核心竞争力。选什么人、用什么人关系人心向背，关系企业改革发展的成败。一是要坚持党管干部原则。加强对干部工作的领导，贯彻中央和集团公司党委的干部路线方针政策，推荐、管理好干部队伍，扎实推进干部人事制度改革，加强对干部人事工作的管理和监督。二是要树立正确的用人导向，完善选人用人机制。要以“履职尽责、实干创效”的价值导向选拔干部，以“全员绩效考核”工作为抓手，把政治素养、工作能力、业绩成效作为考察评价干部工作的重要指标。三是推动实施人才优先战略。着眼近期需求和长远战略，以“90”后优秀人员培养为抓手，选拔培养一定数量的优秀年轻干部。加强青年员工培养，组织1-2期有针对性的定向培训。

（三）全面深化改革，释放企业内生动力。近几年，公司正式推动“三项制度”改革，实行全员绩效考核，从考核结果来看，基本符合员工正常表现，公司也对考核结果进行了运用。下一步，公司将加大考核前20%员工的结果运用，对表现好的员工，“该提待遇的提待遇，该给职务的给职务”，对考核后20%的，“该帮扶的帮扶”，并进一步拉大收入差距，真正让考核成为正向激励机制。一方面，项目部层面也要加大对全员绩效考核的运用。在向公司推荐人才、推荐各类表彰时，优先考虑考核前20%的员工，从绩效工资中拉开与后20%的差距。另一方面，总部层面要开展“总部去机关化”专项治理。要优化机构设置、岗位设置，通过竞聘上岗、“三项制度”改革等途径，严控总部非编制人员数量。

（四）重用年轻干部，为企业发展提供活力。每年公司在分配大学生时，有意把年轻人放到艰苦的施工一线，目的就是让他们在复杂的施工环境中不断磨练，尽快成长，这就是对年轻干部的培养，也是公司对年轻干部的信任。下一

步,要从两个启用好年轻干部。一是公司层面:新上5亿左右的项目,原则上启用年轻的项目经理,公司也将从人力资源部、业务部门两个层面建立起人才梯队培养计划,并通过全员绩效考核、公开竞聘等方式,把优秀的人才选出来。二是在项目部层面:要通过平时工作表现挖掘有潜力的年轻人,通过压担子、导师带徒等方式,让优秀的年轻人尽快成才。

(五)强化人才培训,为干部成长“加油”蓄能。要把“走出去,请进来”变为常态化培训机制,不仅要“走出去学”,还要在引进人才和请专家来授课上下功夫,同时项目也要借鉴公司总部的中层干部培训机制,适时将项目部中层干部送出去学习。除此之外,还要把“导师带徒”在普通员工中普及开来,“导师带徒”活动不能仅限于新毕业学生。一是新上任的年轻项目经理,由公司领导直接带徒。二是新上党支部书记或者从工程口转岗到党支部书记岗位的,由公司党群口领导带徒。三是总部科员以及项目部中层干部,分别由总部部门主管和项目副职以上领导带徒。

(六)引进符合企业转型发展的“两支队伍”。2021

年,集团公司把“两支队伍”建设纳入了考核体系,一公司刚刚达到集团公司的要求指标。目前,公司“两支队伍”大部分偏向于公路、铁路、房建等传统领域,还不能完全起到为项目管理减压,与公司共同抵御风险,达到助力企业转型发展的效果。下一步,要根据公司的业态分布,多引进片区开发、乡村振兴、水环境治理等新兴业态类别的“两支队伍”。同时结合“片区管理”整合片区劳务资源,建立劳务资源库,项目负责具体落实。此外,还要在项目前期策划中加入“两支队伍”,在招标阶段引进综合实力强、垫资能力强,并且能承担项目策划、风险管控、技术管理的“两支队伍”。

人才行则事业兴。建设“行业一流”企业,必须有一流的人才队伍,只有把人才队伍建设提高到一个新水平,才能全面提升国有企业综合竞争力。

### 参考文献

[1]徐宝廷.优化管理体系 提升治企能力 建设“铁建一流”工程公司[M]引导与发展, P244-P245

(上接第633页)

应用具有重要意义,不仅能够满足用户群体的用电需求,还能够提高国家电网电力营销的管理水平与工作效率,因此,电力企业相关工作人员需重视用电信息采集系统的应用。另外,电力企业设计人员在设计用电信息采集系统时,需遵循规范性原则、实用性原则以及先进性原则,只有这样,才能充分发挥出用电信息采集系统的优势与作用。与此同时,用电信息采集系统在国家电网电力营销中的应用非常广泛,第一,用电信息采集系统在远程抄表中的应用,不仅可以降低人工成本与物力成本,还可以提高抄表信息的完整性与精准性;第二,用电信息采集系统在电能损耗分析中的应用,既可以为电力企业提供良好的技术支持,还可以降低电能损耗,从根本上提高供电服务质量与服务效率;第三用电信息采集系统在电费管理中的应用,不仅能够降低电力企业人工收费成本,还能够提高用户群体的缴费理念与缴费意识;第四,用电信息采集系统在异常用电分析中的应用,可以对用户群体用电情况进行实时监督,一旦发现异常问题,就会在第一时间找到根源及时处理和反馈;第五,用电信息采集系统在优质服务中的应用,既可以满足不同用户群体的用电需求,提高服务水准,还可以提高企业口碑与形象;最后,用电信息采集系统在线损管理中的应用,能够大幅度提高电力企业的线损管理效果与管理效率。

### 参考文献

[1]张健,于国强.用电信息采集系统在电力营销中的应用探究[J].科技创新导报,2020,17(15):2.

[2]葛维.用电信息采集系统在电力营销中的应用分析[J].计算机产品与流通,2020(4):1.

[3]张凯.电力用户用电信息采集系统在智能电网中的应用研究[J].电子乐园,2020.

[4]杨国忠.一种基于区块链的电力系统用电使用数据统计管理系统:CN111475581A[P].2020.

[5]刘芳芳.乡村电气化点亮小康路——访国家电网有限公司市场营销部(农电工作部)主任李明[J].2020.

[6]高雅,王颂,祝科.守土尽责担使命 众志成城战疫情——国家电网疫情防控及供电服务保障工作综述[J].国家电网,2020(2):6.

[7]陈连栋,王珏,杨会峰,等.一种基于国家电网信息系统特点的域名服务防护方法:CN112311723A[P].2021.

[8]王萍.全心全意 情暖冰城——记国家电网黑龙江电力(哈尔滨)共产党员服务队[J].国家电网,2021(8):2.

[9]郑世花.加强县级供电企业文化建设 助力国家电网战略落地实施[J].农电管理,2020(10):1.

[10]刘芳芳.关键时刻彰显国网担当——国家电网公司助推全产业链复工复产为中国经济“引擎”添动力[J].国家电网,2020(4):6.