

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.13.043

# 论高质量发展下国企石油销售企业加强基层人才队伍建设

杨作智

(中国石化销售股份有限公司云南玉溪石油分公司,云南 玉溪 653100)

**摘要:**人才队伍建设是人才工作的重要内容,企业要想在市场中感处于长久不衰的地位,就需要重视人才队伍建设力度。高质量发展把对人才队伍建设的要求推向新的高度。不断深化人才促进企业发展,健全完善国企石油销售企业基层单位的管理、专业技术、技能操作三个方面培养人才,以这三支人才队伍建设作为人才培养基础,结合企业发展需求制定专业性、高效人才管理体系,为综合能源服务企业建设提供人才支持,促使企业稳定发展。本文从国企石油销售企业加强基层人才队伍建设的必要性入手,分析国企石油销售企业基层人才队伍建设中存在的突出问题并提出改进策略。

**关键词:**人才队伍建设;三支队伍;人才工作机制

国企石油销售企业基层单位指地市级分公司及其所管辖的县级分公司、油库及加油站,在新的行业形势下,高质量发展成为国企石油销售企业的主题,“人才强企工程”战略已成为集团最核心的战略之一,站在新的起点,需要基层单位重新审视和准确理解人才队伍建设的重要性,也需要基层单位清醒认识到此项工作仍然任重而道远,更需要基层单位锤炼科学破局突围这项工作的本领。

## 一、国企石油销售企业加强基层人才队伍建设的必要性

(一)有利于实现人才管理工作创新突破的需求

国企石油销售企业基层人才管理是对影响企业人才发挥的各种因素进行计划、组织、控制以及管理等,从而提高企业的整体素质,保证企业的健康发展。有必要进行人才工作管理观念的革新和系统的优化管理,把最合适的人放在最合适的位置上,有效解决人才发展通道中存在的“千军万马过独木桥”的问题,实现将企业发展与员工个人发展相结合,形成统一的价值观,不断激发出新的活力和创造力。

(二)有利于适应新时代人才队伍建设的新要求

站在新的历史阶段、新的发展时期,国企石油销售企业基层人才队伍建设有必要深刻把握行业格局、供应格局、需求格局、竞争格局、网络格局加速重构的行业趋势,切合企业经营生产实际和人才队伍建设需求,紧紧围绕集团“人才强企工程”战略,在选育人才、锻造人才、管理人才、用好人才上下苦功夫,树立开放的人才培养心态,紧盯当下急需的、紧缺的人才储备工作,大力推行在基层选拔人才、用市场锤炼人才的用人机制,进而保证销售企业可以成为集团战略发展企业,并为之提供人才支持。

(三)加快完善具有石油石化特色和市场核心竞争力的人才机制发展需要

企业发展中人才是促进其发展的基础力量,现阶段行业内各企业之间竞争形式,与企业人才队伍

建设质量有着较大的联系,强大的人才团队对企业未来发展至关重要。当前,国企石油销售企业人才队伍建设正面临各种新的挑战,有必要做好新时期人才建设答卷,持续深化人力资源改革,摒弃制约人才队伍建设发展的思想观念和机制障碍,构建有利于深化改革和企业转型发展,加快完善具有石油石化特色和市场核心竞争力的人才机制发展需要,不断让人才融入石油销售事业高质量发展实践中来<sup>[1]</sup>。

## 二、国企石油销售企业人才队伍建设过程中存在的问题

(一)人才短板逐渐凸显

国企石油销售企业已由内涵发展阶段进入转型升级阶段,转型意味着需要探求新业务、新模式、新市场,传统领域面临增长动能减弱,培育新动能能动性不足等难题。与此同时,受地缘政治冲突加剧,国际油价始终处于动荡状态,这就导致企业在发展中无法吸引更多人才进入,这样很容易导致企业出现人才中断的现象,进而导致企业潜在风险正在增加,亟待人才结构的转型予以支持,急需尽快推进人力资源规划、盘点、布局和培养。此外,伴随着经济新周期下的市场新常态,各大企业面临着较大的竞争压力,其竞争形势也在朝着人才方向发展,从以往的生产力竞争发展到目前的技术竞争、成本竞争等形式,这些竞争的形式体现出来的本质就是创新。为了提高企业发展的质量,增强企业的竞争力,还需要不断创新,积极培育和发展新的动能。改造提升传统动能,然而,当前基层单位发展过程中凸显出来的现代化创新型人才缺失成为影响企业高质量持续发展的动力和约束的主要因素,究其现实表现,主要体现在人才创新环境构建未与深化人才发展体制改革统筹一体推进,创新型人才队伍活力未被有效激活,创新型人才建设标准不够突出,培养不够明确具体难以实现目标要求;企业创新主体地位还不够突出,创新主体责任未完全压实,对创新型人才建设的重

要性认识不足,缺乏对创新型人才长远的规划,培养路径和发掘通道尚未完全打通,未有效形成以企业发展需求为主,紧密结合激发创新人才主动性、自主性及多样化培养需求的人才使用机制,通过激励制度,评估和奖励员工表现,进而激励员工充分发挥出自身的潜力<sup>[2]</sup>。

### (二)储备不足、结构不合理

置身于新一轮能源革命之中,国企石油销售企业正在加速向综合能源服务商转型演进,然而在此过程中人才知识更新难以适应快速变化的升级要求,清洁能源、新兴业务、数字化转型赋能等对创新型人才、直播营销人才、数字化应用人才等需求增强,但受制于思想认识困局、发展方式困局等综合因素的影响,人才资源储备不足,普遍存在人才数量多,但是专业能力不强的问题。基层三支人才队伍职位序列层级比例失调,与国际公认的目标结构差距明显,专业技能职级向高层级职位递增的实效性工作质量不高,不能有效发挥专业人才咨询、培训、攻坚的引导带动作用。企业人力资源部对优秀年轻干部、后备人才、大学生的全周期培养跟踪不到位,岗位交流面不广,面向基层一线培养的导向不突出,部分年轻人才仍习惯性选择在机关部门工作,“有职数,无人用”的现象还在一定范围内较为突出。

### (三)人才评价体系作用发挥效果不佳

缺乏一个系统化、科学化的人才评价机制,将无法对人才进行有效评价。现有人才发展体制机制上存在的一个突出问题就是人才评价体系仍没有发挥出应有的作用,首先是评价标准不够丰富,更多的依赖学历、经验、工作年限等影响因素,甚至依靠上级的主观评价,缺乏相应的工作态度、职业素养评价指标,导致工作中积极努力的人才得不到相应的肯定,也会导致部分人才在不适应的岗位上无法发挥出自身的价值,进而影响企业综合实力,为企业发展带来负面影响。其次是存在为评价而评价的现象,如国企“三项制度”改革完成后,“三能”机制运行取得了实效,其关键是实现了能下、能出、能低,而目前“老大难”的能下问题仍没有完全突破困局,实际落地效果不达预期。

(四)内部人才供给质量滞后于企业高质量发展要求

国企石油销售企业正在率先打造集团公司“建成国际一流能源公司”的目标,但其目前的人才管理水平和人均产值和国际一流公司还存在很大差距。培训项目开展质量不高,各专业线条HSE体系运行、企业文化与企业实际发展符合程度不高,培训后评估总结不全面等现象还未彻底消除。国企销售企业基层单位经过“三定”改革后,机构及定编、定岗情况已基本合理,机构精简有效,岗位优化整合活力逐渐

显现,但运行机制仍存在着一些问题,主要表现在人员意识、工作方式方法仍不同程度的保留着原有体制的特点,岗位人员素质难以适应“大岗位管理”要求,一人多岗、一人多面还未完全趋于合理,实际运行中仍需借用部分人员补充调剂岗位需求。绩效考核未完全适应经营管理需要,未能充分发挥全体员工营销积极性和管理规范性目的。绩效分配没有完全坚持公平、公正、按劳分配的原则,“平均主义”时有体现,其中经营考核指标未充分发挥全员营销的激励作用,未充分体现“以客户为中心”的理念;管理考核指标分级落实管理责任未充分发挥,一定程度上考核促使管理职责落地未有效落实。人才供应链未贯穿企业生产经营全链条,岗位之间、部门之间、机关与基层一线之间未有效贯通,仍需强化在各专业、各工种、各岗位内部不同技术层次之间的相互支持,并搭建起管理、技术、技能人才横向贯通的“立交桥”<sup>[3]</sup>。

## 三、高质量发展下国企石油销售企业加强基层人才队伍建设的思路

### (一)突出政治标准“选”

梳理业务目标,制定人力资源需要求目标。根据未来的业务目标,优化组织结构、职能部门设置,精准定岗定编。盘点现有核心人才能力,识别胜任能力、基本胜任和不胜任人员,采用公开招聘、“全体起立”等方式选拔,建立核心人才后备库。依据现有职位和员工潜力分层分类建立基层管理、专业技术、加油站经理的后备梯度人才库,并根据人才职业规划培养计划和考核机制,实现后备人才库的动态调整。推动现代化创新型人才发现工作规范有序开展,多项发展措施共同举行,以创新为主提高企业市场地位,健全组织,压实责任、明确人才标准,切实把企业对人才的迫切需求提出来,把创新型人才适用对象识别出来。树立鲜明选人用人导向,遵循注重品德、重视人才业务能力、重视其工作品质,用好“一报告二评议”的测评工具,构建闭环管理整改机制,确保企业选人工作整体满意度持续提升。

### (二)立足能力塑造“育”

实施分层分类的方式加大人才培养力度,根据人才个性化特点制定方案,编制完善岗位胜任能力大纲,结合企业水平开展“一人一策”的培养模式。健全源头培养、跟踪培养、全程培养和人才素质培养体系。针对管理人员,将以强化其理论知识和提高工作能力为培养核心,结合实际情况对基层管理人员、党支部书记实施轮流培训的方案,实现对所有基层人员的全面培养。而对于专业技术人员而言,可以将培养重点放在其专业能力提升方面,采取“业务+管理”的模式进行双重培养机制。探索“一对一成长”计划,以提高技能操作人员的工作素质和全面

提升技能水平为核心,持续展开岗位技能训练及基础技能练习。

不断增加技能人员岗位资格取证数量。统筹干部人才流动配置,加大内部人才统筹调配力度,规范流动管理,以省级公司作为牵头统筹,实现地市级公司之间各类紧缺人才的合理流动,人力资源配置效率取得显著提高。落实领导人员交流办法,推动轮岗交流锻炼常态化;按照双向挂职、双向锻炼管理办法,加大青年骨干人才培养力度,基层及以上人员挂职培养,通过岗位轮换、挂职工作、基层站点培养、艰苦地方培养,参与青年督导队,推进人才向基层一线流动,在竞争激烈和复杂多变的市场环境中快速成长和提高。促进人才共享。致力于建设一个探索创新的团队,紧密关注企业发展的需求和技术局限,提升对新能源、非油品等领域人才的培养力度。同时,还将推动专家发挥智囊参谋、决策支持、创新攻关和人才培养等方面的作用。全新尝试现代化创新型人才平台打造,优化用好“三支人才队伍”资源,健全“揭榜挂帅”长效机制和调查研究工作机制,加大跟踪服务,最大限度协调资源给予支持,持续围绕企业战略、需求导向、问题导向,采取广泛征集合理化建议等方式,精准研究企业面临的具有挑战性的“揭榜挂帅”榜单和调研课题,最大限度激发人才队伍在项目攻关、调研问题解决过程中聚集形成的智慧和创造力,促进人才的相互成就、共同成长,增强企业创新发展的内生动力;强化数字化转型赋能,聚焦强化业务驱动、加快中台建设、搭建数字化运营服务体系、提升核心系统风险管控能力等数字化转型路径,加大数字化应用人才培养力度,助推传统与数字技术融合嫁接及迭代升级<sup>[4]</sup>。

### (三)实行宽严相济“管”

完善各个层级管理人员的培养、选拔、晋升等标准,明确人才培养的规则以及程序,根据不同专业和层级制定分层培训机制,包括综合能力、知识、专业技能等内容。在人才培养方面全面落实岗位轮流制度,加强人才考核评价机制,促使管理人员能够上下都是高能力的人,制定具有弹性的薪酬政策,可以根据不同情况进行增减调整。对各项管理办法进行修订和完善,并实施日常考核、跟踪落实,开展日常考评、跟踪管理,对干部进行考核评价时,综合考虑多个方面的因素,进行综合测评。落实退出预警机制,用好监督执纪“四种形态”,狠抓内审外查、巡视巡察等发现问题的整改,配套用好经营业务线条问诊问责等手段,建立退出机制,针对无法跟上企业发展或是无法胜任企业岗位的人才实施退出机制。

### (四)用活正向激励“用”

健全完善薪酬分配机制,落实管理职位与专业技术及技能操作职位实行不同侧重点考核,在现有

联量计酬工资基础上,完善技能操作序列技能津贴制度操作办法。探索推进站级即时考核系统,规范分配行为,彻底打破平均分配。健全专项激励机制,不断推进多元激励机制。对经营、管理、网络技术、技改创新等方面有突出贡献的人才,科学设定专项奖励比例,建立薪酬调整机制,使其与考核结果相关并常态化。为了培养更优秀的人才,还需要考虑他们的综合能力,注重实际表现和成果。同时,要优先选拔在生产经营一线和复杂环境中历练的人才,任用他们之间的优秀人才,使其在各自的岗位上发挥出更大的作用。

充分发挥基层级副主任师、主任师专业技术职位,中级工、高级工的作用,在解决生产和经营方面的难题,还应积极推荐优秀人才、开展培训教育,通过开展师徒传承的方法提高人才综合技能,强化对现代化创新型人才的激励,持续充实创新型人才队伍力量,针对管理和技术创新方面而言,还需要调动人才的积极性、创造性,着力营造全员创新、全面创新的干事创业浓厚氛围,建立健全清晰的创新型人才考核标准,制定与之相配套的考核激励机制,对优秀创新及调研成果、优秀创新及调研人才适时给予表彰奖励,将创新成果与职位晋升、薪酬兑现、岗位任用等有效挂钩,为推动科技进步和管理提质创效,实现高水平自立自强赋能加力。优先推荐贡献突出的人才参与国家级、集团级荣誉评选,积极为专业技术、技能操作人员提供更多经验交流机会,有计划组织开展与同类企业间的交流学习,为人才提升水平、开拓视野、创新思路提供条件。

## 四、结语

综上所述,强化高质量发展下国企石油销售企业的人才队伍建设,需要立足把握企业转型升级阶段的战略定位和核心能力构建,建强“三支队伍”,聚焦“选育管用”实效,瞄准补强“人才链”断脱点和薄弱点,大力创新推进“人才强企工程”战略,推动基层人才队伍实现数量更足、结构更优、层次更高、服务更好,更好地发挥基层人才队伍在企业高质量发展实践中能挑大梁、担重任、当骨干的人才保障作用。

### 参考文献:

- [1]王鹏.论如何打造国有企业高素质专业化人才队伍[J].中国市场,2023(1):82-84.
- [2]伍玲玲.企业员工培训体系的设计策略探析[J].人力资源开发,2017(4):80-81.
- [3]张婷,杨灵.国企高技能人才队伍建设策略分析[J].中国市场,2017(34):117-118.
- [4]梁文.创新发展国企人才队伍[J].现代班组,2017(6):42-43.