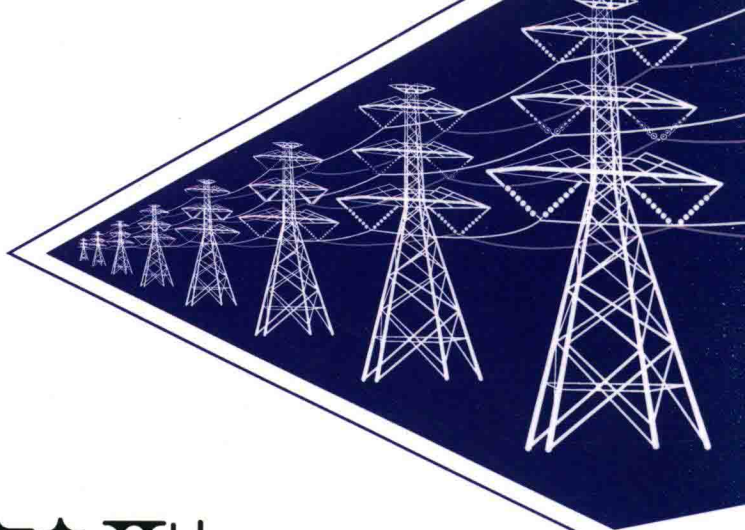




紧缺型 人才培养体系研究

李茂峰 等 编著



科学出版社

紧缺型人才培养体系研究

本 著 者 筆 名 著

于氏于 洞有

0105-9281(200511)11:04;1-4

科学出版社

北京

北 尔

内 容 简 介

本书主要对中国南方电网超高压输电公司柳州局紧缺型人才培养体系的相关研究展开了论述。第1章主要介绍了研究背景、技术路线等问题；第2章回顾了国内外相关研究现状；第3章分析了基于胜任力模型的紧缺型人才选聘体系；第4章分析了职业生涯规划导向的紧缺型人才培养体系；第5章介绍了以人才资源池为中心的紧缺型人才梯队建设；第6章介绍了以人为本的紧缺型人才培养企业文化；第7章是总结。

本书既可作为电力企业人力资源部门的培训用书，也可作为电力行业相关从业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

紧缺型人才培养体系研究/李茂峰等编著. —北京：科学出版社，2018

ISBN 978-7-03-056304-0

I. ①紧… II. ①李… III. ①电力工业-人才培养-研究-柳州 IV. ①F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第008128号

责任编辑：李海 吕燕新 刘杨 / 责任校对：张曼

责任印制：吕春珉 / 封面设计：东方人华平面设计部

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

北京教图印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018年4月第一版 开本：850×1168 1/32

2018年6月第二次印刷 印张：5 1/4

字数：130 000

定价：39.00元

(如有印装质量问题，我社负责调换〈北京教图〉)

销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62135927-2014

版权所有，侵权必究

举报电话：010-64030229；010-64034315；13501151303

前 言

人才作为经济发展的一项基本要素，随着知识经济的迅猛发展和经济全球化的快速推进，已经成为最富活力的“第一资源”和最有价值的“第一资本”，成为当今决定竞争胜负的主要条件。21 世纪是充满机遇和挑战的时代，企业参与市场竞争的核心就是人才竞争。作为市场竞争主体的国有企业也纷纷提出了“人才是第一资源”的口号。然而，电力企业在这场人才竞争中不仅未能显示出优势，还面临优秀人才流失的尴尬，这已成为电力企业管理者遇到的最棘手的难题。人才流失无疑为电力企业的人才管理敲响了警钟，使他们不得不认真分析并用更加科学的态度与方法来解决人才问题。人力资源被越来越多的企业作为其核心竞争力的关键和竞争优势的源泉。而人才是人力资源中最有代表性的的重要组成部分，如何获得人才、用好人才成为企业界的难题。

随着知识经济的日益发展和市场竞争的不断加剧，越来越多的企业注重通过人才的竞争来获取竞争优势。我国的电力企业要在竞争中取胜，迫切需要高素质的人才资源，但是国有企业在多年的计划经济模式下形成的低效率管理模式、落后的人才观念、不完善的薪酬制度、缺乏沟通与交流等工作模式，使国有企业的发展受困于自身的“人才陷阱”，即一方面急需高素质的人才，另一方面在得到人才后又很难凭着有效的人力资源政策在较长的时期内用好人才，并发挥其最大潜能。为此，本书以中国南方电网超高压输电公司柳州局直流人才的自主培养为例，探讨紧缺型人才自主培养体系建设的问题，基于广西首个直流落点

±500kV 桂中换流站建成投产的人才体系建设，旨在培养广西首批超高压直流输电人才。本书是企业（中国南方电网超高压输电公司柳州局）与教育研究机构（广西师范大学经济管理学院）教育培训咨询服务项目的结晶，是紧缺型人才自主培养体系建设研究课题的精华。

本书内容框架和编写大纲由李茂峰拟定，参与编写的人员有李茂峰、阳芳、张宜春、沈鸿、邓云天、张集作、陈极升、胡付有、顾梦瑶、郑艺杰、苏毅、杨武志、张焕彬、吕习超、杨海亮、姚日斌、李轲、覃广斌。全书由李茂峰、张宜春完成汇总、修改和定稿。

由于作者水平有限，加之时间紧迫，书中疏漏之处在所难免，请读者不吝赐教。

作者

2017年8月

目 录

第1章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 紧缺型人才培养理念的提出	4
1.3 技术路线	5
第2章 相关研究文献回顾	6
2.1 人才选聘体系国内外研究	6
2.2 人才培养体系国内外研究	9
2.3 人才梯队建设国内外研究	13
第3章 基于胜任力模型的紧缺型人才选聘体系	16
3.1 相关概念	16
3.1.1 胜任力	16
3.1.2 胜任力模型	17
3.1.3 人才选聘体系	25
3.2 柳州局紧缺型直流人才选聘体系构建措施	27
3.2.1 开展职位分析, 确定职位要求	27
3.2.2 分析当前柳州局直流技术人员需求	28
3.2.3 建立直流人才的岗位胜任力模型	29
3.2.4 确定人才选聘步骤、方法和标准	31
3.2.5 选聘决策与选聘评估	43

3.3	柳州局紧缺型直流人才选聘体系构建成果	44
3.4	柳州局紧缺型直流人才选聘体系构建问题	45
3.4.1	选聘流程有待改进	45
3.4.2	选聘队伍有待完善	46
3.4.3	选聘评估体系有待提升	46
第4章	职业生涯规划导向的紧缺型人才培养体系	47
4.1	相关概念	47
4.1.1	职业生涯规划相关理论	47
4.1.2	人才培养相关理论	51
4.1.3	职业生涯规划发展与员工培养的关系	55
4.1.4	职业生涯规划导向的人才培养体系构建步骤	57
4.2	柳州局紧缺型人才培养现状	61
4.2.1	人员情况	61
4.2.2	不同类别人员结构情况	63
4.3	柳州局紧缺型人才培养需求分析	68
4.3.1	职业生涯规划导向的人才培养需求分析内容与方法	68
4.3.2	柳州局紧缺型人才培养组织需求分析	70
4.3.3	柳州局紧缺型人才培养任务需求分析	71
4.3.4	柳州局紧缺型人才培养个人需求分析	78
4.4	柳州局紧缺型人才培养体系建设情况	79
4.4.1	人才培养课程体系	79
4.4.2	人才培养讲师体系	87
4.4.3	人才培训管理体系	90
4.4.4	人才培训支持体系	92
4.4.5	人才培养评价体系	94

4.5 柳州局紧缺型人才培养体系的特色	99
4.5.1 谋划到位,做到“预则立”	99
4.5.2 博采众长,外部培训打基础	100
4.5.3 知识共享,内部培训见实效	101
4.5.4 考试严谨,巩固了培训效果	101
4.5.5 保障健全,促进培训效果转化	102
第5章 以人才资源池为中心的紧缺型人才梯队建设	105
5.1 相关概念	105
5.1.1 人才梯队建设的内涵	105
5.1.2 人才梯队建设系统模型	105
5.1.3 人才梯队建设步骤	109
5.2 柳州局紧缺型直流人才梯队建设的指导思想	110
5.2.1 人才德行观——注重诚信塑造	110
5.2.2 人才的发展观——注重按需培训	110
5.2.3 人才的服务观——践行顾客至上	111
5.3 柳州局紧缺型直流人才梯队建设的实践	112
5.3.1 战略目标与发展规划	112
5.3.2 人才梯队建设模型的应用	112
5.4 柳州局紧缺型直流人才梯队建设的成果与经验总结	118
5.4.1 柳州局紧缺型直流人才梯队建设成果	118
5.4.2 柳州局直流人才梯队建设经验	120
第6章 以人为本的紧缺型人才培养企业文化	123
6.1 相关概念	123
6.1.1 企业文化	123

6.1.2 以人为本的企业文化 125

6.2 柳州局以人为本的企业文化建构 127

6.2.1 柳州局以人为本的理念文化 127

6.2.2 柳州局以人为本的管理文化 128

6.2.3 柳州局以人为本的安全文化 129

6.3 柳州局以人为本的企业文化实践 132

6.3.1 柳州局以人为本的企业文化的建设概况 132

6.3.2 柳州局以人为本的企业文化教育 133

6.3.3 柳州局以人为本的企业文化队伍建设思路 137

第 7 章 总结 142

附录 柳州局直流人才岗位胜任力预试问卷 145

参考文献 147

后记 155

第 1 章 引 言



1.1 研究背景

近年来,由于科技的进步,国内的电力企业迅速发展。国家对电力企业提出以建设特高压电网为骨干网络,各级电网协调发展的智能电网的新目标,电力企业的改革和建设进入了发展的高速期。中国南方电网有限责任公司(以下简称中国南方电网)适时提出了“人才强企”战略,要求各单位把人才队伍建设作为提升公司可持续发展能力的关键,建设人才管控体系和工作机制,抓好紧缺型人才的培养、选拔和任用。

超高压输电公司柳州局(以下简称柳州局)是中国南方电网超高压输电公司的下属单位,地处“西电东送”工程的重要枢纽位置,于1997年9月在广西来宾成立,2004年8月整建制搬迁到柳州,负责“西电东送”跨省电网主网架在广西中部和北部500kV及以上输变电设备的运行维护和管理。柳州局始终坚持中国南方电网的核心价值观,把“人民电业为人民”作为企业宗旨,坚持党的领导,落实“全心全意为人民服务”的宗旨,坚持以人民为中心的发展思想,把满足人民对电力的需求作为开展工作的出发点和落脚点,发挥电网企业联系千家万户的基础服务作用,赢得社会各界对公司的利益认同、情感认同、价值认同。2013

年 10 月，国家发展和改革委员会核准云南金沙江中游电站送电广西直流输电工程（以下简称金中直流工程）；2013 年 12 月 30 日，柳州局成立±500kV 桂中换流站（以下简称桂中换流站）生产筹备组，全面推进生产准备工作。在整个金中直流工程的实施过程中，柳州局始终坚持中国南方电网的企业使命：①主动承担政治责任。始终坚持“央企姓党”，始终保持正确的政治立场和政治方向，在贯彻落实党的路线方针政策中履行中央企业的使命，体现中央企业的担当。②主动承担经济责任。适应和引领经济发展新常态，强化电网企业的经济属性和市场地位，在落实国家宏观经济调控、维护市场秩序等方面发挥带头作用，不断把公司做大、做强、做优，发展和壮大国有经济，实现国有资产保值增值，充分发挥国有企业的活力、影响力和抗风险能力。③主动承担社会责任。履行维护公众利益的责任和电力普遍服务的义务，在重大灾害面前做到责任在先，着力保障服务民生，为全面建成小康社会提供电力支撑。④全力做好电力供应。建设好坚强、智能、统一的电网，充分发挥电网的平台作用，协调发电企业与电力客户的利益诉求，把握好电力市场化改革方向，为经济社会发展提供坚强的电力保障。

根据国家统计局发布的 2007~2012 年电力行业高、中级职称人员数量控制数据，高、中级职称人员年平均数量总体呈逐年上升趋势，但增幅较小，年平均增长率仍处在较低水平（双机电安装工程的年均增长率较高是因为基数较小，若计算 2007~2012 年的年均增长率则仍较低），将该数据与发电量和消费量增长率相比较，不难得出这样的结论：电力行业人才数量增长速度落后于电力发展速度。人才增长速度与电力增长速度不匹配将直接导致后备人才力量不足，使企业在发展过程中遭遇技术“瓶颈”，阻碍企业的创新性发展。

“西电东送”首条落点广西的 $\pm 500\text{kV}$ 直流输电工程——金中直流工程比原计划提前1个月建成投运，为“西电东送”又增添了一条“电力高速路”。金中直流工程是中国南方电网负责建设和运行维护的“西电东送”重点项目，工程西起云南丽江金官换流站，东至广西柳州桂中换流站，线路全长1105千米，输送容量320万千瓦，每年可向广西送电约140亿千瓦时，相当于广西全年社会用电量的15%。该工程建成投运后，可以解决金沙江中游电站弃水问题，把云南的清洁水电输送到广西用电负荷中心，满足柳州及周边持续增长的用电需要，促进了东西部资源优化配置。据测算，金中直流工程预计每年可减少燃煤450万吨，减少二氧化碳排放1120万吨，减少二氧化硫排放8.6万吨，为构建“最美山水·人文广西”良好生态环境发展战略做出积极贡献。工程的成功投运，标志着中国南方电网形成“八交九直”共17条“西电东送”输电通道，最大送电能力达3950万千瓦，已成为广东、云南、贵州、广西、海南5省区最直接、最牢固、最紧密的经济社会合作方式。毫无疑问，金中直流工程对于云桂合作及广西发展均具有重大的政治、经济意义。

但是，在工程建设之初，广西地区的电力人才一般服务于交流输电岗位，直流人才几乎为零，在这样的背景下，柳州局承接了金中直流换流站的运行维护工作。由于直流技术是一种新型技术，电网企业中直流人才本身就很稀缺，所以要想通过外聘、引进的方式来解决直流人才紧缺的问题根本不现实。如何尽快地解决直流运行维护人才的紧缺问题迫在眉睫。因此，必须通过盘活人才存量，有效培训开发现有人力资源，来尽快地自主解决直流人才紧缺问题。柳州局为实现承接金中直流工程“接得好、管得好”的目标，努力创新，探索了一套直流人才自主培养体系，较好地解决了直流人才紧缺的问题。

1.2 紧缺型人才培养理念的提出

毫无疑问,直流人才是金中直流工程赖以实施的最基本、最核心的要素,但由于直流输电属于新技术领域,对于一直仅有交流运行维护经验的柳州局来说,直流人才更显紧缺。一般来说,解决紧缺型人才问题最快捷的办法是外引人才。但是从目前柳州局的情况看,从外部引进人才的可能性和可行性均不高,具体来讲有如下两点:一是直流人才招聘市场非常狭窄,人才引进的难度大、成本高;二是电力公司发展迅速,对直流人才的需求均属于紧缺状态,柳州局从其他直流局引进直流人才有一定困难。

柳州局管理高层科学分析内外部环境后认为,金中直流工程任务艰巨、责任重大、战略意义突出,需要直流人才的人数多,即使外聘也不可能满足如此大量的人才需求,因此,提出了紧缺型直流人才自主培养的创新理念。虽然按照人才培养成长的一般规律,培养人才远比直接外聘或引用人才耗时要多,但是在外部直流人才供给严重不足的情况下,自主培养除了培养时间稍长外,优点也很明显。自主培养人才的优点主要包括:一是自主培养的人才知根知底,可以很容易地融入企业,减少管理成本;二是通过人才分流和自主培养,可以缓解目前企业面临的结构性冗员和缺员的困境。所以,在综合分析内外部条件之后,柳州局选择了通过企业内部紧缺型直流人才自主培养的方法来解决直流人才需求严重匮乏的问题。

1.3 技术路线

经过两年多的探索和实践,柳州局在实施紧缺型直流人才自主培养体系的过程中,取得了显著的成绩,探索出了一套具有突出特色和普遍规律的紧缺型人才自主培养模式。本书针对柳州局的紧缺型人才培养体系进行研究,并总结出可推广的实践规律。本书采取以下路线来展开研究,如图 1-1 所示。

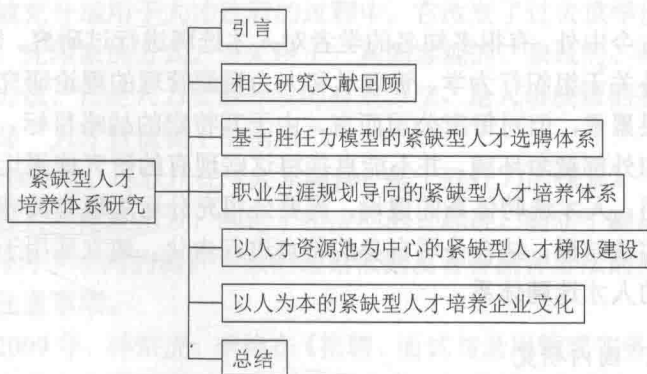


图 1-1 技术路线

第 2 章



相关研究文献回顾

2.1 人才选聘体系国内外研究

古今中外,有很多知名的学者对人才选聘进行过研究。目前,国内外关于组织行为学、管理学和人力资源管理的理论研究和实践硕果累累,但对每家公司而言,由于其特定的战略目标、组织结构和外部竞争环境,并不能直接将这些现有的研究成果运用于本公司。人才选聘体系的建设,需要公司充分运用现有的理论研究和实践结果,结合公司自身的特点进行内化,建立适用于自身需求的人才选聘体系。

1. 国内研究

国内在人才选聘方面的管理实践由来已久。从纵向看,有原始社会的“选贤任能”的民主制,奴隶社会的“世卿世禄”制,封建社会的察举征辟制、九品中正制和科举制,近代社会有文官考试制度及公务员制度。从横向看,有选官制、委任制、学校考试制与特殊人才甄选制等。从总体上来看,这些人才甄选制度对于我国社会的进步与发展起到了不可磨灭的推动作用。

现代社会是人才的社会,人才是决定一个组织生存和发展的关键。为了能甄选出真正优秀的人才,做到人岗的最佳匹配,各

类专家学者的理论及实践层出不穷。例如,人才选聘的黄金法则——能岗匹配原理,即职得其才、才得其职、才职匹配、效果最优。20世纪90年代,在福建省大中型企业公开对外招聘中,能岗匹配原理被首次运用于实践,并取得了理想效果。另外,众所周知的人才测评技术也得到了快速发展及运用。伴随着管理现代化的发展趋势和人力资源管理行业的日趋完善,现代科学的人才测评理论和技术已经得到广泛应用,从“神舟七号”载人飞船航天员的选择到全国“双百”评选活动的开展,都是人才测评技术应用的体现。行为面试(目标选才)在近年来也得到了迅速发展并被充分运用于人才选聘的过程中,它改变了过去重学历、凭感觉、凭印象的方式,而采用了一系列客观的、系统的、科学的研究方法,它是人力资源开发的有效方法,是人事决策的基本工具,是“人才价值链上的伯乐”。

2008年,马欣川在《人才测评:基于胜任力的探索》一书中从胜任力的角度出发,制定了相应的测评标准,确立了测评的导向,探讨了不同的测评方法的理论依据及各种测评方法的原理和使用注意事项。

2009年,孙宗虎、李艳在《招聘、面试与录用管理实务手册》一书中从人力资源管理实务的角度出发,把具体工作落实到了工作分析、人员招聘、人才测评等人力资源管理工作中,并进行了具体的阐述,同时给出了每项工作的具体执行方案。

2010年,廖泉文在《招聘与录用(第2版)》一书中基于人力资源招聘的黄金法则——能岗匹配原理,将人才招聘和甄选与该理论结合运用于实践。

2010年,萧鸣政在《人员测评与选拔(第2版)》一书中介绍了人员测评与甄选的基本理论,素质量化与测评标准体系设计技术,人员测评与甄选的各种方法,品德、知识与能力的具体测

评技术,人员测评与甄选结果的分析与报告,以及人员测评与甄选在人力资源管理实践中的应用。

2010年,王娟在《怎样看人不走眼:目标选才 赢战未来》一书中,通过识人篇,从思想上厘清人才的标准,走出选才的误区,做好招聘的准备;通过实战篇,指出如何从整体进行战略性把握,做好招聘工作的每一步;通过后续工作篇,指明如何做好招聘的后续工作,怎样把人放在合适的位置,怎样留住人才。

2011年,张志红、王倩倩、朱冽烈在《人才测评实务》一书中系统地介绍了人才测评的概念、分类、常用的测评方法与其应用、胜任特征模型及其流程、运用。

各种优秀的理论及实践百花齐放,有效地推动了国内人力资源管理实践的大力发展。

2. 国外研究

20世纪初期,国外的人事管理工作第一次从基层管理人员那里接过了员工的雇佣工作,开始进行规范操作。后来,随着在甄选、面试这些领域中新技术的出现,人事部门在招聘过程中的角色日趋丰富和完善。

20世纪20年代,泰勒提出的科学管理及量才分工的思想,提高了现代人才测评方法的有效性和可靠性。第二次世界大战时期,人才测评方法被英国陆军和英国文官委员会借鉴和使用;美国中央战略情报局在第二次世界大战中为甄选和训练出色的特工人员,创造性地将情境模拟方法用于测评程序之中,促进并发展了这种人才测评的方法。其后,IBM、福特、标准石油等公司也将现代人才测评方法用于人事管理中,取得了很好的经济效益。

20世纪70年代初期,哈佛大学心理学教授 McClelland 及其