

“青年优才计划”激活人才要素

文/徐志斌

摘要：本文对电力行业新形势下基层企业如何培养人才、留住人才，激活人才这一要素进行积极探索。为如何夯实“岗位能力建设、完善人才评价、畅通发展通道、提升工作积极性”，提供可操作性强、员工接受度高、效果反馈好的实践样本。

关键词：企业管理；人才管理

一、实施背景

乌溪江公司作为建厂60周年的老企业，企业文化积淀深厚。但随着近年来电力企业优势下降，水电企业工作现场地处山区，员工队伍稳定性差，2014至今企业新进员工存在一定的流失现象。同时由于历史原因，历年来公司多批次支援区域企业发展，先后有数十名业务骨干被调往新建电厂，进一步拉大了职工队伍年龄结构失衡，40岁以上占比77%，30~40岁占比不足10%，人才结构两头多中间少，结构性缺员的矛盾日渐突出。

面对这一现状，乌溪江公司全面落实人才队伍建设规划，高度重视问题、认真查找原因，推出“青年优才计划”，构建青年职工评价体系，通过建立积分制动态管理体系，为入职5年内的新员工搭建成长平台、拓宽成才渠道。

同时，以个人能力为依据量化打分，营造了青年员工“比学赶超”的争先氛围。乌溪江公司认真查找问题、分析原因、提出对策、改进工作，就如何激活企业人才要素，畅通员工职业发展通道，加快队伍建设，促进干部职工队伍持续稳定健康发展，增强企业发展后劲，进行了一些有益的探索和实践。

二、内涵和做法

（一）“青年优才计划”策划思路

乌溪江公司认真谋划，公司党委专门讨论研究企业人才工作。最终确定了本年度的人才工作重点，先从青年员工着手，过搭建青年成长平台，规划青年职业发展道路，把实现青年个人价值同企业发展紧密结合起来，加快青年人才队伍建设，力争打造一支综合素质过硬的优秀青年人才队伍，为企业长远发展提供可靠的人才保障和智力支持。

以提高企业核心竞争力为统领，紧紧围绕企业“十三五”人力资源规划，建立科学的人力资源培养和使用机制，实现人力资源的优化配置，加强企业青年人才队伍建设，提高企业的核心竞争力。帮助青年员工正确定位自己，激发自身动力，实现个人价值，结合企业工作实际，研究制定“青年优才计划”实施方案。

为了确保“青年优才计划”顺利实施，公司确定了五大原则，具体如下。

- 1.针对性原则：企业要针对青年员工的特点设立相应行之有效的职业发展规划。
- 2.系统性原则：规划的模块要全面、合理、系统化。
- 3.长期性原则：要贯穿青年员工职业发展规划的始

终，是一项连续性的工作，企业应长期坚持、定期跟踪。

4.动态性原则：根据企业发展战略、组织结构的变化与青年员工不同时期的发展需求进行相应调整。

5.协调性原则：青年员工的发展要与企业发展相协调，个人职业规划要建立在与企业发展同步的基础上。

（二）“青年优才计划”组织机构

为落实“青年优才计划”，企业成立领导小组。由企业一把手亲自挂帅组长，副组长由企业分管领导担任，成员由相关部门负责同志组成。全面领导“青年优才计划”工作，并定期或不定期召开研究会议，协调解决优才计划推进中的相关问题。

“青年优才计划”组织机构图

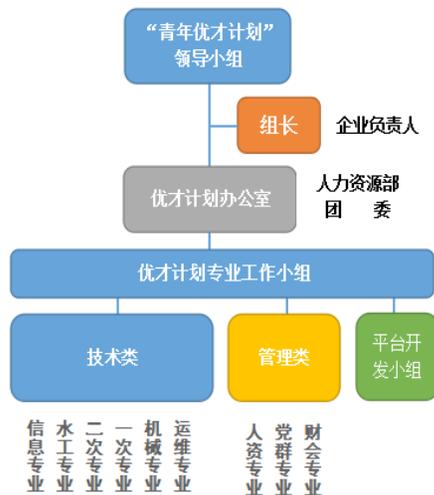


图1 “青年优才计划”组织机构图

同时，依托人力资源部设立优才计划办公室，主任企业分管领导担任，副主任由人力资源部主任和团委书记担任，成员由各部门专兼职教培及团委委员组成。组织制定各项政策、计划、措施并落实到位。

设立由各专业人员组成技术类、管理类的优才计划专业工作小组，负责组建技能题库并指导青年员工完成学习规划。还单独成立“平台开发小组”，负责优才平台的开发、网站建设及相关运营维护工作（见图1）。

（三）实施方案

“青年优才计划”实行积分制管理体系，建立职业发展晋升网络平台（见图2），主要以5年内新进青

年员工（不含班组长）为考评对象，按个人晋升需积累的各项能力水平为依据，每年组织评价一次，实现个人优才等级有序规范的晋级。

图2 优才计划网站平台

晋升等级划分。共划分三个优才等级：班组青年人才、部门青年人才、企业青年人才。工作满一年后可参加班组级青年人才评价，工作满两年后可参加部门级青年人才评价，工作满三年后可参加企业级青年

人才评价。

项目模块及分值设定。通过人力资源部门及各部门专工的讨论总重确定了优才计划的五个项目：德、能、勤、绩、学。各个项目下设定具体模块及分值，根据《青年职工优才等级评价细则》（附表1）量化打分。

1.德（评价分100分，权重10%）：“用人以德”是社会对企业的必然要求。如果企业不具备任何义务及责任感的道德动机，社会绝不可能形成一种稳定的秩序和良好协调的结构。而企业是否真的拥有良好的企业道德，取决于员工的道德素养。因此青年员工不仅要有过硬的本领，更要树立正确的价值观，为人正直、善良、诚恳，具有强烈的责任心、进取心和事业心。守国家法律法规、企业各项规章制度；服从企业、部门、班组布置的各项工作任务等。

2.能（评价分100分，权重50%）：在“青年优才计划”项目模块及分值中，“能”所占比例最大。公司及各部门各专业会定期组织专业等级考试，包含了理论考试与实践考试两大部分，对青年员工进行综合评价。同时结合企业技术比武、日常工作中发现重大缺陷、参与班组五小成果等情况，由班组及所在部门领导进行评价。

3.勤（评价分100分，权重10%）：青年员工作为企业的新生力量，除了完成日常的工作，也应该积极

表1 青年职工优才等级评价细则

序号	项目	模块	分值	权重	说明	备注
1	德 (100)	爱岗敬业	30	10%	无正当理由，未完成班组、部门、企业布置的工作任务一次扣15分，三次及以上取消本年度评价资格。	同等级考评期内
		遵纪守法	30		违反企业各项规章制度一次扣15分，三次及以上取消本年度评价资格。	同等级考评期内
		团队建设	20		策划组织班组文化类活动每次加2分。	同等级考评期内
		道德讲堂	20		策划组织一次10分，参演一次5分。	跨等级累计
2	能 (100)	理论考试	40	50%	100分制。60以下0分；60-70为15分；70-95为15-40分；95分以上40分。初级题库约500题，中级题库约1000题（含初级），高级题库约1500题（含初级、中级）。	同等级考评期内，取最高分
		实践考试	40		100分制。60以下0分；60-70为15分；70-95为15-40分；95分以上40分。给予实操范围。	同等级考评期内，取最高分
		技能比武	10		参加企业技术比武，第三名3分；第二名5分；第一名10分。	跨等级累计
		发现缺陷、五小成果	10		三等奖1分；二等奖3分；一等奖5分。	跨等级累计
3	勤 (100)	班组管理	50	10%	参与班组管理建设，由班组长打分。不参与0分；一般参与度10分；良好30分；积极参与50分。	同等级考评期内
		党工团活动	30		参与党工团各项活动，由团委结合党支部意见打分。不参与0分；一般10分；良好20分；积极参与30分。	同等级考评期内
		工作效率	20		由班组长对其参与的工作效率打分。效率低下0分；一般5分；良好10分；高效20分。	同等级考评期内
4	绩 (100)	工作任务	40	20%	由个人填报负责工作项目和参与项目完成情况，部门审核。生产类主设备参与一项任务得1分，负责得2分；辅机大修负责每次得4分；主机大修负责每次得8分。非生产类专业参与得1-5分，负责得3-8分。	跨等级累计
		创新成果	12		鼓励奖1分；三等奖2分；二等奖3分；一等奖5分，作为组长加5分，副组长加3分。累计不超过12分。	跨等级累计
		业绩考核	10		部门排名在前10%、10分；排名前10-30%得10-8分，排名前30-60%、8-5分；排名60%-100%，得5-0分。	同等级考评期内，取最高分
		荣誉称号	10		企业级5分；地市级10分，累计最高不超过10分，省部级及以上额外加分。	跨等级累计
		规程、标准、方案等编写	10		参与编写1分；主要编写人2分；独著3分，累计最高不超过10分。	跨等级累计
		论文	10		已发表的论文，参与著作1分；第一作者3分；独著5分，累计最高不超过10分。	跨等级累计
		合理化建议	8		鼓励奖1分；三等奖2分；二等奖3分；一等奖5分，累计最高不超过8分。	跨等级累计
5	学 (100)	培训课时	60	10%	以部门上报数据为准，40课时以下0分；40-50课时30分；50-59课时40分；60-79课时50分；80课时及以上60分。	年度
		学历	20		本科10分；双学位、研究生20分。	跨等级累计
		技能鉴定	10		参加电力行业技能鉴定获得高级工及以上证书10分。	跨等级累计
		其他取证	10		参加企业所需其他职业资格证书一本5分，最高不超过10分。	跨等级累计

参与班组管理建设；积极参与党工团活动；工作积极主动、有效率。

4. 绩（评价分100分，权重20%）：积极参与部门工作任务；撰写发表论文；参与班组合理化建议、QC活动；编写规程、标准、方案、报告等；获得的荣誉；年度职工业绩考核部门排名。

5. 学（评价分100分，权重10%）：参加培训；后续学历教育；取得电力行业职业鉴定证书及企业所需其他执业资格证书。

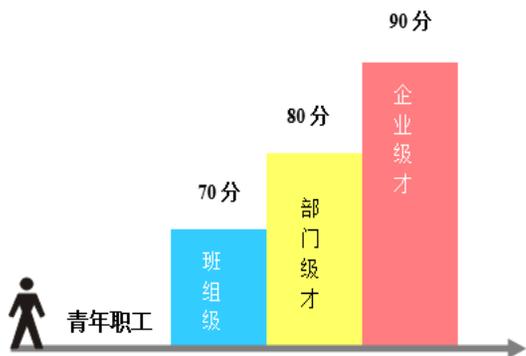


图3 分值图

如图3所示，新入职青年职工五年内参加初级评价累计分值达到70分获评班组级青年人才；参加中级评价累计分值达到80分获评部门级青年人才；参加高级评价累计分值达到90分获评企业级青年人才。

（四）“青年优才”奖励及待遇

在奖励与待遇保障上坚持突出效率、兼顾公平的原则，每年对新晋升优才青年职工进行表彰并兑现相应的奖励。奖励标准如下：

三年内获得班组级青年人才，企业一次性奖励1000元；

四年内获得部门级青年人才，企业一次性奖励2000元；

五年内获得企业级青年人才，企业一次性奖励3000元。

一次性奖励实行补差制。首次组织考评不受工作年限的限制，给予奖励。

同时，对优才计划选拔出来的青年人才，建立以绩效考核制度和薪酬福利制度为核心的管理和激励机制，正确地评估人才的价值，把结果作为青年职工晋升企业中、高级工和班组长的条件之一。班组级青年人才对应企业中级工，部门级青年人才对应企业高级工，企业级青年人才作为企业班组长储备。根据企业实际情况，结合部门申请，在每年开展一次的企业集中定级（中级工、高级工）过程中，优先考虑具备等级条件的青年职工。根据现有岗级情况，向上评一个等级的青年人才，可在薪酬待遇方面给予一个岗级或者一个薪级的上调。在现有职位职级序列上，多渠道、多方式激发青年员工积极性。

（五）培养使用

对于通过“青年优才计划”的公司员工，各部门要加大培养使用力度。通过集中轮训的方式，有计划

地安排青年人才学习培训，掌握必备业务管理知识。适时地举办培训班、报告会等方式进行培训。

同时在日常工作中“交任务、压担子”。有意识地安排生产任务、技术攻关等工作，提高青年员工组织协调能力和处理问题的能力；培养艰苦奋斗、勇于创新精神。把青年优秀人才的培养发展作为人才队伍建设的一项重要工作来抓。调动广大青年职工的积极性，积极营造有利于工作深入推进的良好氛围，推动“青年优才计划”在公司落地生根。

三、“青年优才计划”机制保障

（一）抓好顶层设计

公司根据“青年优才计划”的理论成果，正式发文在公司开展“青年优才计划”，要求各专业及青年员工严格按照通知，认真做好“青年优才计划”的上报、培训、考核与打分等内容。第一时间成立领导小组，由企业一把手亲自挂帅组长，副组长由企业分管领导担任，成员由相关部门负责同志组成。全面领导“青年优才计划”工作，并定期或不定期召开研究会议，协调解决优才计划推进中的相关问题。

（二）做好过程管控

从宣传动员、组织考试、审核评价等各个环节加强领导和组织，确保青年优才工作的客观准确、公平公正。为每位青年建立“优才计划”记录，根据《青年职工优才等级评价细则》对每个人的得分进行动态管理，并记录培训的内容、形式、时间和实际效果。人力资源部门定期对活动进展情况进行抽查考核，建立青年人才培养长效机制，对青年职工在完成本企业或上级单位组织开展的技术攻关、制度创新、学习发展等情况做好跟踪和动态评估，为优秀青年人才的培养使用提供依据。

（三）强化宣传引导

加强对“青年优才计划”的宣传和动员，调动广大青年职工的积极性。人力资源部门定期对参与“青年优才计划”的员工得分进行数据分析，并适时通报，营造“比学赶超”氛围。人力资源部及时总结推广“青年优才计划”活动中涌现出的好典型、好经验、好做法，积极营造有利于工作深入推进的良好氛围，对青年职工要积极创造等级晋升的条件和环境。

四、实施效果

通过“青年优才计划”的开展，全面落实人才队伍建设规划，畅通了员工职业发展通道，促进了年轻干部职工队伍持续稳定健康发展。

五、结语

通过“青年优才计划”的探索与实践，乌溪江公司夯实“岗位能力建设、完善人才评价、畅通发展通道、提升工作积极性”，有效缓解了公司人员结构断层，新员工流失等实际问题，加快队伍建设，促进干部职工队伍持续稳定健康发展，增强企业发展后劲。

作者简介：徐志斌（1985—），男，大学本科，工程师，研究方向：企业管理。

（作者单位：浙江华电乌溪江水力发电有限公司）