**企业战略转型期人才队伍建设的思考**

杜自力，李静，邓秋燕

（中国电信股份有限公司四川分公司，四川成都610000）

摘 要：针对当前通信技术的发展日新月异，移动互联网的迅猛发展给通信企业带来的新挑战，国内运营商也正处于企业战略转型的关键时期，分析了当前通信运营商在人才队伍建设方面存在的问题以及人才队伍建设的必要性和紧迫性，提出了体系性构建人才队伍建设的思路。

关键词：战略转型期；人才队伍建设

中图分类号：C961 文献标识码：C 文章编号：

**1 引言**

现代企业最大的竞争是人才的竞争，经营企业就是经营人才。当前，国内通信运营商面临转型发展的关键时期，这就要求建立起一支适应企业转型发展需要的人才队伍，构建数量充足、结构合理、素质优良的人才生态圈，通过系统性、常态化的人才队伍建设，为企业战略转型提供强有力的智力支持和人才保障。

**2 对人才队伍建设的再认识**

**2.1 强化人才队伍建设是党中央新时期提出的新要求**

党的十八大以来，习近平总书记站在党和国家事业发展全局的战略高度，对人才工作做出了一系列重要指示，习总书记指出，“办好中国的事情，关键在党、关键在人、关键在人才”[1]。“要着力破除体制机制障碍，让人才创新创造活力充分迸发，使各方面人才各得其所、尽展其长”[2]。2016年3月，[中共中央](http://baike.so.com/doc/5353983.html)印发了《关于深化人才发展体制机制改革的意见》，明确指出，到2020年，要在人才发展体制机制的重要领域和关键环节上取得突破性进展，人才管理体制更加科学高效，人才评价、流动、激励机制要更加完善。在习近平总书记党的十九大报告中，将“人才强国战略”作为了全面建成小康社会决胜期需要坚定实施的7大战略之一，要求“培养造就一批具有国际水平的战略科技人才、科技领军人才、青年科技人才和高水平创新团队”[3]，人才队伍建设已成为党中央新时期提出的新要求。

**2.2 强化人才队伍建设是行业变革发展赋予的新机遇**

随着人类社会的不断发展和信息通信技术的不断演进，人们的信息生活日益丰富，在集成现有信息技术及基础应用的基础上，以用户需求为中心进行服务模式和商业模式创新的“智能信息服务”时代已经来临。从经济发展领域看，信息经济已融入新常态，国家十三五纲要也明确提出要建设数字中国，互联网融合发展、新一代信息基础设施建设等内容都纳入了规划内容。无论是业务形态还是网络形态、运营形态、管理形态都将发生巨大转变，智能化社会的到来驱动通信企业向“数字化运营”转变，为推进人才队伍建设赋予了新的机遇。

**2.3 强化人才队伍建设是企业战略转型带来的新挑战**

2016年，中国电信面对竞争加剧、互联网业务带来强烈冲击、传统业务优势消失的严峻形势,顺势而变、调整企业经营方向，提出了企业转型3.0战略，明确了落实“三化五圈四重构”的战略转型举措，即通过网络智能化，打造新一代智能信息基础设施；通过业务生态化，构建各行各业信息化融合生态；通过运营智慧化，提高经济社会发展全要素生产率[4]。同时，中国电信还将基于现有网络，携手产业链、合作伙伴、客户，共建智能连接、智慧家庭、互联网金融、新兴ICT（Information and Communication Technology，信息和通信技术）和物联网等五大生态圈，实现网络重构、业务重构、运营重构和管理重构。

而企业战略转型要求我们进一步健全人才发展的长效机制、提升人力资源价值，人才队伍能力也成为了企业需要重点打造的关键能力之一。要支撑好技术演进和业务生态圈的打造，推动自适应组织的打造，深层次激发组织和人员的活力，需要我们进一步强化人才队伍建设，将人才队伍作为企业的核心驱动力来进行打造，将人才队伍建设作为构建企业先进文化的重要组成部分，通过人才发展长效机制的建立，承接和落实企业战略转型的要求。

**3 当前通信运营商人才队伍建设面临的主要问题**

从当前通信运营商人才队伍现状来看，主要存在以下几个方面的问题：

**3.1 用工效率较低，人力资源亟待盘活**

与互联网企业和新兴通信企业相比，通信运营商存量用工规模普遍偏大，劳动生产率相对较低，同时，受机制体制的限制，人员退出较为困难，急需盘活人力资源，让现有人员发挥最大的作用和效益。

**3.2 高端人才数量不足，缺乏系统性培养**

通信运营商高端人才数量、质量不足，人才基于处于自主成长状态，缺乏系统性、针对性培养。同时，随着整个行业对人才需求的不断扩大，现有人才也面临较大的流失风险。

**3.3 转型业务领域人才匮乏，能力亟待提升**

随着企业转型的不断深入，转型业务领域人才缺乏、能力不足的矛盾日益凸显，例如物联网、SDN（Software Defined Network，软件定义网络）、云计算、互联网金融等，难以满足企业快速转型的需要。

**3.4 员工普适技能有待提升，尚不能适应业务技术转型的新要求**

由于历史因素，通信运营商人员年龄结构、学历结构与转型发展的要求仍存在一定差距，现有人员中，从事传统技术及业务领域的人员较多，从事新技术、新业务的人员不足，普适技能仍有待提升。

**3.5 员工发展通道比较单一，晋升路径不足**

员工发展以成长为管理者为主，速度较慢、通道较窄，难以满足员工快速成长的诉求。

**4 未来通信运营商人才队伍建设的思考**

面对内外部环境对人才队伍建设提出的新要求，要解决好当前通信运营商在人才队伍建设方面存在的问题，需要系统思考、前瞻布局，立体构建人才发展蓝图，才能实现支撑企业战略转型和发展的目标。

**4.1 横纵结合，构建立体化人才体系**

横向，围绕管理人才、专业人才、转型人才、骨干员工、新进员工、后备干部等重点群体，纵向，围绕当前企业转型发展急需的网络技术、网络建设、IT（Internet Technology，互联网技术）、市场等重点领域，立体化、系统化构建人才队伍，将全员能力提升和重点队伍的靶向培养相结合，实现全员覆盖、全面培养，为企业战略转型和未来可持续发展奠定人才基础。

**4.1.1 横向关注6类重点群体**

一是围绕5G（第五代移动通信技术）、大数据等转型领域，前瞻性开展转型人才队伍培养，同时，加大现有队伍转型。业务队伍重点培养互联网思维和市场、用户等各类运营能力。大数据队伍聚焦平台架构、数据分析挖掘、数据应用开发、数据运营等能力实施转型。

二是以任职资格为牵引，做强骨干员工队伍。建立积木式员工任职资格模型，帮助员工明晰个人发展路径，企业同步为员工搭建学习和能力提升的平台，牵引员工自主提升能力，充分发挥每个员工的作用。

三是改变过去“千军万马过独木桥”的现状，构建专业人才队伍，打通管理与专业的横向发展路径，让那些在专业领域有能力、有建树的员工获得与管理者同等的发展和激励，实现员工职业发展通道从“h”向“H”转变。对高级专业人才，一对一制定培养计划，实施个性化培养。对中级专业人才采用通用培养和菜单式培养相结合的方式实施能力提升，变人才“自主成长”为“系统培养”。

四是建立新任干部及在职干部培养体系。实施新任干部转身计划，帮助新任干部快速转型转身，适应岗位变化。中层干部的培养应以业绩提升为目标，注重基层经验的沉淀和推广应用。强化基层团队负责人的培养，将基层团队负责人打造成为经营管理人员的孵化器。

五是建立后备干部梯队，分级负责、分类培养。地市级班子后备集中培养，建立固定教练团队，提供跨区域实战课题和演练机会。县区班子后备地市负责培养，通过集中培训、教练指导方式等，让优秀人才快速转型成才。

六是关注新进员工的保留，建立新进员工培养、交流、辅导机制，为新进员工搭建沟通平台，实施分阶段培养，帮助新员工快速适应岗位要求，融入企业、安心工作。同时，加大计算机、通信等企业转型急需领域人才的引进力度，为企业可持续发展提供储备人才。

**4.1.2 纵向聚焦7大重点领域**

一是网络运行维护领域重点推动传统网络队伍向SDN、开发式运营、网络安全等重点新兴专业转型。二是网络建设领域重点培养无线网、光网、承载网人才，支撑网络重构和重点业务发展。三是无线网络领域重点夯实网络优化和维护队伍，储备大数据运营、物联网技术支撑新兴业务人才。四是市场领域重点培养市场营销策划及运营、业务管理、互联网金融、新媒体运营等新兴业务人才队伍。五是自有渠道重点打造更懂行业、更懂用户、更懂应用、更懂价值的销售运营队伍。六是IT专业着力构建IT架构规划、方案设计、数据挖掘、深度运营、软件研发队伍。七是财务专业加快传统财务向以实现企业价值创造为目标的智慧运营型财务演进，分级培养财务管理、财会政策与核算人才。

**4.2 完善人才队伍建设保障机制**

人才队伍建设是一项系统工程，要保障计划的顺利实施，需要同步完善相应配套机制，可从以下几个方面入手，构建人才队伍建设保障机制。

一是以“提升队伍能力”为指引，搭建员工成长发展平台。构建员工职业发展积分机制，让优秀员工实现快速发展和晋升。建立员工能力提升学分机制，量化员工参与学习、分享、培养等提升自身能力的活动。做实任职资格认证，将职位和胜任度相关联，鼓励员工学习成长，大力倡导奖优罚劣，充分体现价值贡献。

二是转变培训工作定位及模式，以员工业绩提升、组织效能提升为目标，打造全员全岗位全生命周期学习体系。针对不同岗位员工提供相应的加速学习项目,做大人才蓄水池，形成高效通畅的人才供应链，满足企业发展的岗位胜任要求和企业转型的能力储备要求。企业培训要向学习与发展转型，分级负责，省级公司重点打造全员全岗位人员学习与发展全流程视图，推动岗位能力地图、学习地图、学习活动的建立与发展，地市级公司推动培训管理人员全面向学习发展与业务合作伙伴（LP&BP）转型。

三是建立学历教育及职业资格认证支持政策，鼓励员工按照工作需要、专业对口、学以致用、在职学习的原则开展自主学习和能力提升。明确不同层级员工学历学位教育和外部职业资格认证目录，建立申报及审批流程，员工获得相应学历学位和外部职业资格认证后，企业可给予一定奖励，鼓励员工主动学习、自我学习、持续学习。

四是完善激励牵引，盘活资源，促进用工及成本结构调整。资源向重点业务单元、新兴业务单元、各类人才和优秀员工群体倾斜。加大转型人才的激励力度，在新兴技术和业务领域创新激励模式。探索对外合作及优秀人才特殊激励机制，如分红激励、期权激励、谈判薪酬制度等。

五是构建人力资源智慧化运营支撑系统，以管理流程优化为基础，以人员信息和工作信息数据驱动为核心，围绕企业战略转型和价值提升，实现精准、实时的人力资源配置和管理，为员工提供全面、及时和个性化的人力资源服务。

**4.3 明确人才队伍建设责任体系**

在坚持强化“党管人才”的基础上，整合省市和各专业力量，分工负责、各司其职、密切配合、统筹推进，为人才队伍建设提供组织保障支持。

**4.3.1 完善组织保障**

建立省市两级委员会，由公司领导班子及主要部门负责人组成，负责员工发展体系的顶层设计, 研究、审批涉及员工发展的战略性、全局性举措和重大事项。委员会下，可根据需要设置人才管理、积分管理等多个专委会，在委员会的领导下分别承接各模块的具体管理工作。通过组织保障体系的完善，让人才队伍建设的各项工作有人管、能落地。

**4.3.2 强化专业部门人才队伍建设职能**

人才队伍建设是各级、各部门的共同责任，要从过去的属地管理为主向专业和属地并重的矩阵式管理转变，专业更要从“关注事”向“关注人”转变。人力资源部负责建机制、搭平台，重点做好统筹管理和横向协调；专业负责明规划、抓实施，从过去的关注岗位设置、人员数量，向关注业务与资源的匹配、需要怎样的队伍、如何提升队伍效能、如何有效使用和激励员工转变。

**4.3.3 落实各级领导干部人才管理责任**

强化人才培养是各级管理者的天职，明确“三个第一责任人”，即省级公司专业正职是本专业人才队伍建设的第一责任人、市级公司总经理是本单位人才队伍建设的第一责任人、省/市各部门正职是本部门人才队伍建设的第一责任人，并将人才队伍建设目标达成情况纳入对第一责任人的评先评优。

人才队伍建设是一项战略性、全局性、长期性的工作，相信只要我们坚持走“人才兴企”之路，充分发挥各级各类人才的创造力，努力形成人人皆可成才、人人尽展其才的良好局面，就能支撑好企业战略转型，推动企业持续、稳定、健康的向前发展。

参考文献：

[1]习近平.《就深化人才发展体制机制改革作出的指示》[C].习近平关于人才工作论述摘编,2016,48.

[2]习近平.《就深化人才发展体制机制改革作出的指示》[C].习近平关于人才工作论述摘编,2016,48.

[3]习近平.《决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利—在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告》[C].2017,27.

[4]盘点2017—中国电信深化转型3.0 升级网络与生态[EB/OL].（2017.12）[2018.1]. <https://baijia.baidu.com>

作者简介：

杜自力（1965-），男，硕士研究生，经济师，主要研究方向：人力资源管理。

李静（1976-），女，本科，助理经济师，主要研究方向：人力资源管理。

邓秋燕（1973-），女，本科，主要研究方向：人力资源管理。