

星辰大海 伟大征程



真“才”实学，筑牢人才工作组织保证

——宝武首期战略预备班学员的学习感悟(四)



培训手记

今年7月，宝武召开人才工作会议，这既是贯彻落实习近平总书记关于人才工作重要指示精神一次统领性的部署大会，也是创建世界一流伟大企业实施新时代人才战略的总动员、新起点。宝武首期战略预备班全体学员视频列席参会，并就会议内容和集团公司领导重要讲话精神进行了深入学习和热烈讨论。

“一总部多基地”下的人才培养模型

宝武金属定位于“轻量化解决方案供应商、宝武新材料主力军”，以“打造中国镁业，共创镁好世界”为使命，以“成为全球镁产业引领者”为愿景。“镁”好前景次第打开，求才若渴时不我待。

模型释义

“上善若水……居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。”人才如水，微则无声，巨则汹涌，溯而有源，汇而包容，聚而磅礴，散而滋养，因为流动，活力永续。“源泉→成溪→汇川→入海→行云”——既是铸就核心人才队伍的过程，也是职业素质的淬炼，更是管理境界的持续提升。

凝露成源

“为有源头，方得活水”。优化新进员工招聘。健全新进员工待遇保障机制。开展导师带教、轮岗锻炼等培育计划，确保新进员工平稳“进入职场”，稳步提高其“品德作风、业务技术、组织领导、沟通协作”等能力。

浚溪成流

“疏浚拥堵，畅通其行”。持续赋能，“道”之上，提升修养，做事先做人。“术”之上，结合发展规划，开展相应培训。1. 党性教育道德修养。通过参加巡视、督导等专项检查，提升政治素养与专业能力，以实践出真知。2. 定制化培训。持续策划管理通识类、镁相关专业类、意大利语言文化类课程。推动公司各专业条线内训分享机制发挥“传帮带”作用。3. “育苗树”更新。构建以“课堂教学+岗位实践+项目演练”为主要培养方式的训练体系，通过公司层面“必修课”+所在单位“选修课”相结合方式，联动精准培养。4. 优秀人才培养计划。积极推进总部与子公司、职能与业务、党务与经营间的双向交流挂职任职；选派年轻干部参与新建项目支撑；组织年轻干部赴云海金属交流挂职。

引川成汇

“兼收并蓄，有容乃大”。持续发挥中高端人才引进经验，集团内外兼顾，优秀管理者与技术业务专家兼顾，天下之才为己所用。1. 集

团外招聘。综合运用网络平台、校企合作联合培养、猎头推荐、内部举荐等方式，深度挖掘优秀人才。2. 集团内招聘。广泛扩大对集团内兄弟单位的“夺宝”力度，寻找成熟和高潜的干部与技术业务人才，补充到公司的队伍中来。

奔涌成势

“奔流到海，波澜壮阔”。精确标注“三跨两多”定义，加速干部交流，定点爆破履历短板，“主导选用-主动揭榜”结合，打造一批匹配“一总部多基地”趋势、能够独当一面的干部。

1. 上挂下派，促进管理理念传递、确保管理要求落实。明确总部与子公司年度交流比例，不低于10%。2. 内部联通，推动核心竞争力提升。发挥成熟子公司“人才孵化”作用，培养和输送人才；人才轮动，以助推各项工作全面对标找差、补齐短板、打通断点。3. 外部历练，提升大局意识和经营能力。纵向高——柔配至集团总部历练，提高站位、解放思想、拓宽视野、增长才干；横向远——年轻干部赴重点工程、基层一线攻坚克难，加速成长。4. 实践锻炼，带队伍、干项目。主导选用，让年轻干部任实岗，挂实职，锻炼管理能力；主动揭榜，开放重要岗位机会，毛遂自荐，遴选使用。

行云成治

“水无常形，蒸腾于天”。“水”再进一步，则行云于天，布雨沛源，干部不仅仅是管理者，更应是教练。宝钢金属直管干部聚焦个人擅长

领域，能够主讲1-2门品牌课程。要努力成为“专业能力训导师”“综合能力集成师”，赋能员工，“授人以渔”，帮助员工完善知识体系，激发潜能，挑战卓越绩效目标。

取得效果

以物质激励增强获得感，以精神激励增强荣誉感。明确任用导向，干部交流更加充分。近两年干部交流人数翻倍，已渐成奔涌之势。同步完善岗位选聘、绩效评价、薪酬激励等相关制度，加大对先进典型宣传力度，“有激励、有保障、有通道、有助章”，让“流动”的干部得到“降雨”的滋养。以事业激励增加成就感，高潜人才培养成效明显。2021年至今通过优秀人才培养计划选拔14名年轻干部至宝钢金属总部挂职锻炼。

第一期育苗树-工商精英30名学员中近两年提拔到C层级岗位的有6名，提拔到总部总监及子公司总助等重要岗位的有9名，2022年遴选25名优秀青年作为第二期新人库人选。培养卓越工程师，优化高科技人才队伍。加快引进镁及镁合金领域高层次技术人才。2021年至今引进镁合金方面专业人才11人，其中博士8人，并推荐申报国家某重要人才项目。已和上海交大、东南大学、重庆大学签订协议，联合培养优秀博士研究生；同猎聘、国投、中智等猎头机构建立合作关系，深度挖掘各类优秀人才。

(王启操 宝钢金属人力资源部(党委组织部)部长)



以“两个循环”人才队伍建设机制 助力公司高质量发展

为贯彻落实中央和宝武人才工作会议精神，宝武重工以打造与“冶金装备(备件)制造及再制造引领者”相匹配的人才队伍为目标，围绕“两个循环”(下属子公司专业化运营人才队伍建设“内循环”和宝武重工产业化发展人才团队组建“外循环”)机制进行了探索。本文分享产业化发展人才团队建设中的一些思考与实践。

服务公司战略， 组建产业化发展人才团队

围绕“战略方向”，加强产品全生命周期团队组建

围绕“制造即服务”发展理念，聚焦四大战略产品定位，整合公司内外部人才、资源优势，组建虚拟团队专项推进，在实践中培育孵化产品全生命周期团队。根据宝武关于加快轧辊产业发展的要求，为做好磨辊业务专业化整合工作，探索创新商业模式，切实增强轧辊全生命周期综合解决方案能力，宝武重工成立轧辊产业发展项目组，从总部、各子公司、各相关生态圈企业中择优配置人员，明确职责分工、任务目标和运行机制，在实战训练中提升团队成员综合能力，切实保障项目团队高效运行。

提升“体系能力”，强化职能业务团队组建

坚持职能业务人员“三位一体”(培训研

修+项目历练+上挂下派)培养机制，持续提升条线专业化能力。一是以“知识培训+专题研修”为抓手，拓展专业知识高度、深度、宽度。2021年组织人事条线通过“悦分享”累计开展主题培训12次，覆盖150余人次；纪检条线举办“廉洁重工”2期，累计覆盖60余人次。二是加大“上挂下派”力度，通过践行“三跨两多”，大力推进公司总部、子公司及相关生态圈企业间的跨单位人才交流，培养“复合型”人才，累计实施50余人次。

依托“海外业务”，加强国际化开拓团队组建 2021年是宝武国际化攻坚元年，宝武重工国际化业务拓展及国际化人才队伍相对薄弱，更需提前做好国际化人才培养，以高效支撑国际化战略推进。一是建立国际化人选标准，从海外外派、海外工作及学习经历、外语水平等多个维度，开展国际化人才盘点，形成国际化人才储备库；二是强化外语培训，优先组织35周岁以下管理及技术业务序列员工参加宝武外语取证及复证工作；三是以轧辊产品为基础组建海外事业部，营销产品拓展至冶金装备(备件)全品种，选派高潜人才进行实践轮岗历练，在实践中加速培育国际化人才队伍。

立足发展赋能， 全面构建“1+2+N”人才培养体系

强化全员培训，促进员工与企业共发展

落实全员培训责任主体，按照“高端人才+骨干人才+普通员工”分批组织员工参加集团公司集中轮训，同步开展个性化培训策划、实施，建立培训效果评估及培训成果分享机制，组织集中轮训学员开展内部分享授课，确保一线员工全覆盖，打造一支匹配产业发展的“未来员工”队伍。

深化平台建设，全力打造重工培训品牌

构建宝武重工“千里计划”“三重赋”两大培训平台，其中“千里计划”聚焦各级管理者，重点组织实施“逐日千里”研修班(首期择优选拔25名高潜后备人才)，以集中研修、对标参访、课题实践形式，提升学员综合管理素养；“三重赋”为“一总部多基地”模式下员工培养机制的探索，通过邀请管理者及内外部师资开展专题培训，实现直管干部100%上台讲，并围绕营销体系、基础管理、投资理财等开展“重道”“重智”“重趣”系列培训，累计覆盖1000余人次。

分层分类策划，构建矩阵式培训体系

牵引子公司策划开展自主培训，形成系列特色化培训项目(如宝钢轧辊“主题培训日”、马钢重机“科技讲坛”、马钢输送“输送大讲堂”等)。协同总部职能部门策划开展条线培训，提升专业化能力(如组织人事“悦分享”、纪检“廉洁重工”等)。

(高建红 宝武重工规划运营部部长)

宝武人才工作会议提出，“要创新机制，营造惜才育才的良好原因”。宝钢集团作为宝武不锈钢产业一体化运营的旗舰平台公司，坚持以公司战略目标为牵引，以事业发展需求为导向，积极探索推进人才发展体制机制改革，“聚用育留”全链条精准发力，加快建设世界一流不锈钢人才高地。

坚持开放多元 千方百计聚才

搭建平台高质量引才。建立以“刚性准入、量化筛分、多维测评、择优录用”为核心的“阳光招聘”系统，对内部招聘、校园招聘和社会招聘统一全流程在线实施，做到信息公开、过程公开、结果公开，实现“两个(基本素质和内在素质)匹配、一个(显性素质)最优”，多触点、高质量引才。

优化政策高水平聚才。设立引才专项基金，实施“两提两补一策”，对院校毕业生，按照市场化原则，提高见习期待遇和一次性安置费标准；对太原外的单位及表现优秀的人才，分类给予“地域补贴”和“成长补贴”；对高精尖缺人才，按照“一人一策”原则确定薪酬待遇水平，更多吸引集聚高端优质人才。

坚持竞争择优 以流促留才

破除职业发展壁垒，打通横向发展通道。推行首席师制，建立管理、技术、操作三个序列，初级、中级、高级、首席四个层面的职业发展通道，实施差异化薪资待遇标准，定期评审、动态调整，形成多维度、多层次发展通道，推进不同序列人才横向流动。

搞活科研创新机制，推动纵向晋级发展。赋予科技人员更大自主权，以项目“揭榜制”为抓手，建立科技创新团队晋级发展机制，激励科技人员自主组建科研团队，项目期内配套科研经费、薪酬、激励和组建团队“三费一团队”政策，成效显著的可逐级晋级为研究室、研究所等，推动科技人员安心科研、勇攀高峰。

建立内部人力资源池，推动跨单位岗位优化。对标人力资源管理先进经验，组建宝钢人力资源服务中心，搭建内部流动平台，建立人才甄别、竞聘上岗机制，打造企业“内部人才市场”，推进人岗再匹配、再优化，实现人力资源的合理、有效配置，释放人力资源活力。

坚持战略牵引 精准全面育才

培育智勇双全的高端经营管理人才队伍。实施“发现-培养-锻炼-使用”四阶“全链条”培养、政治和业务“双强”的干部队伍建设“四阶双强工程”，以优秀年轻管理人员为重点，按照“三年成苗、五年灌木、十年成材”目标，开展领题攻关、挂职锻炼，对表现优异的及时“压担子”，大胆使用，加快打造“领头雁”。

培育“首发首创”的卓越工程师队伍。坚持科技人员“有多大能耐，就给多大平台”的理念，以“首发首创”为目标，依托宝钢国家级技术中心，对外与40多所高校、科研院所建立技术创新战略联盟，对内配套建立战略经营单元、龙虎鹰、双经理制等科技创新机制，每年组建数十个跨部门的联合开发团队，让科技人员在实战中磨砺成长。

培育一丝不苟、追求卓越的工匠队伍。创新开展职业技能测评，建立基于核心能力、通用能力、专业能力“三项能力”的测评模型，先后修订了近3000个岗位的专业技能标准，开发测试题库330万题，每两年对全体操作岗位职工技能水平进行滚动测评、诊断分析和培训提升，岗位胜任率逐年提高，进一步加速了“大工匠”人才队伍建设。坚持文化引领，凝心聚力留才

强化激励保障。不断完善人才激励政策，加大激励力度，对100余名优秀科技人才进行股权激励，对宝钢杰出科技贡献奖的奖励标准由10万元提高到最高100万元，科技成果的奖励额度提高50%以上，充分调动和激发各类人才的积极性、创造性，让他们既有改革创新的成就感，又有成果转化收益分享的获得感。

厚植人才文化。大力弘扬“以奋斗者、贡献者为本”的理念，持续加大“感动宝钢”人物、劳动模范、优秀科技工作者等优秀人才的表彰宣传力度，营造“尊重人才、有为有位、员工自豪、社会尊重”的人才文化，让各类人才既有“恒产”又有“恒心”，激励各类人才奋力拼搏、再立新功，推动敬才爱才文化落地生根。

(李跃峰 宝钢集团人力资源部(党委组织部)副部长)

八钢采购中心副经理(主持工作) 王 凯:

宝武人才培养已形成较完整的体系：第一，鼓励年轻员工多岗位历练，从实践结果来看，经历“三跨”后，年轻员工业务能力和政治素养都得到很大提升。第二，年轻员工都是任实职，从钢铁基层技术人员到生产管理者，从扶贫第一书记到营销、金融管理岗位，实职锻炼大大提升了解决复杂问题的能力。

宝地资产现代服务产业园高级副总裁 李志君:

管理者要敢于打破固化陈旧体制，相马不如赛马，广发英雄帖、勇立军令状，啃骨头、破难题、见成效，营造见贤思齐、勇于斗争的用人氛围。此外，机制是产生自驱力的永动机，赏罚分明，刚性兑现，让员工收入算得出、看得见、拿得到。

宝武碳业炭材料研究院副院长 赵 政:

人才是第一资源，世界一流伟大企业需要一流人才。青年人才培养是人才战略的重要一环，通过构建人才培养平台、各类项目平台、双通道发展路径、全方位人才激励机制等措施，让“想干事”“能干事”的青年人能够“干成事”，构建引领高质量发展的人才高地。

宝钢工程冶炼事业部项目管理部部长 沈轶奇:

新时代下，人才的定义和要求也随之升级和适配。深耕科研技术的创新者、致力外部(海外)市场的拓荒者、多岗位(专业)历练的管理者、多工艺积累的集大成者，甚至万台宝罗机器人“人”，都将薪火相传、接续奋斗，书写属于宝武的星辰大海、伟大征程。

宝钢集团财务公司副总经理 金 琛:

我们应持续深化人才兴企战略，推进市场化机制激励人才，塑造卓越企业文化吸引人才，建立多维度评价体系挖掘人才，在宝武伟大征程中打造心存高远、砥砺奋进、务实笃行的人才梯队。



感悟心声