

推进国有企业高端领军人才培养与新兴业务开拓融合发展的探索与实践

余召辉

(上海环境集团股份有限公司, 上海 200000)

【摘要】 高端领军人才对于提高企业竞争力、打响企业品牌知名度有重要作用。国有企业探索推进高端领军人才培养与新兴业务开拓融合发展, 以培育新兴业务增长点为目标, 以探索新兴业务为载体, 以高端领军人才作为新兴业务领头人, 以储备人才作为业务发言人和核心成员, 优化完善新兴业务的申报、例会、退出和专项考核奖励机制, 持续提升高端领军人才的行业影响力和话语权, 并将人才优势转化为企业的创新发展优势, 取得了较好的成效。

【关键词】 国有企业; 领军人才; 新兴业务; 融合

引言

党的二十大报告指出, 科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力。教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。要保障国资国企实现新的战略目标, 人才队伍建设是必不可少的基础性重要战略支撑。高端领军人才对于提高企业竞争力、打响企业品牌知名度有重要作用。当前, 国有企业正在持续开展国企改革深化提升行动。国有企业, 特别是国企控股的上市企业, 要想在市场经济中立于不败之地, 必须不断创新发展, 在深耕传统主业的基础上, 根据行业形势变化, 积极拓展新兴业务, 寻找支撑企业转型发展的“第二增长曲线”。企业高端领军人才在行业内有较强的影响力、辐射力和话语权, 能够在一定程度上引领行业的发展方向。国有企业在探寻新路、转型发展过程中, 将高端领军人才的培育与新兴业务的开拓进行融合推进, 对企业的高质量发展有一定的借鉴意义。

一、高端领军人才对企业发展的意义

人才作为企业的核心资源、第一资源的重要意义, 已经得到了各类企业的普遍认可。近年来, 我国经济实力大幅提升, 综合国力和国际影响力显著增强, 人才强国战略持续实施, 各类人才的数量和质量逐年攀升, 为高质量发展提供了有力的人才支撑。面向“十四五”期间贯彻新发展理念的要求, 国有企业创新型管理人才、技术人才仍然严重不足, 特别是缺乏一流顶尖的行业领军人才, 已成为制约我国科技创新和经济社会快速发展的主要瓶颈。著名教授施一

公认为高端领军人才是中国未来的核心竞争力。高端领军人才就是企业各类人才中的最优秀者, 他们一般具备高级管理才能, 具有战略思维、超前眼光, 能制定企业整体的发展战略, 并能有效地统筹各方资源, 在行业内有较强的影响力, 甚至能够影响行业政策走向、制定标准规范, 从而能提升所任职企业在行业的地位, 实现把人才的影响力转化为企业的发展力。因此, 国有企业培育高端领军人才, 关系到企业的品牌形象, 也关系到发展前途, 是必须高度重视的工作。

二、企业开拓新兴业务的现实需求

目前我国以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局正在加快形成。国有企业面对发展中的各种挑战和不确定性, 唯有以变应变、主动求变。一方面, 随着国家产业政策调整, 以及积极响应关于碳达峰、碳中和的相关要求, 一些传统行业、传统工艺逐渐被优化淘汰, 另一方面, 行业竞争激烈、市场容量饱和, 也导致主业赛道发展缓慢, 甚至又有向下发展趋势。面对这些局面, 各类企业都纷纷拓展新兴业务, 主动延链拓链, 培育新的利润增长点。国有企业作为重要的市场主体, 更应该主动响应国家政策号召, 践行数字化转型、生态文明建设、“无废城市”“双碳”、长江大保护等战略, 通过拓展新兴业务, 助力战略落实落地, 体现国企担当。

三、融合发展的探索实践

国有企业拓展新兴业务, 最核心的因素就是人才。面对新兴业务, 没有成熟的模式、案例可以借鉴, 也没有成熟的工作团队, 一切都需要摸索着前行, 总

结形成适合企业特点的商业模式。此时，高端领军人才对新兴业务的战略研判、资源调配、技术攻关等工作显得至关重要。一些企业通过引进“院士工作站”，或者与高等学校开展联合技术攻关，借用高端领军人才的智力资源，促进企业快速发展，已经有较好的经验案例。上海环境集团股份有限公司（简称“上海环境”）探索把高端领军人才培养与新兴业务拓展融合推进，具有一定的创新性。

上海环境是环境保护领域的一家国企控股上市公司，在垃圾焚烧、污水处理等领域有二十年的发展历史，连续十年荣获固废行业十大影响力企业。近年来，随着传统污染治理市场日趋饱和，产能过剩、竞争白热化、优质项目日趋减少、地方财政支付紧缩明显、国补退坡等多重因素，导致企业必须转型发展，谋求新的业务赛道。上海环境在“十四五”期间确定了“环境治理+”的战略目标，明确了轻重并举、双轮驱动的发展思路。战略和战术已经确定，关键是人的因素。上海环境提出要打造高端领军人才队伍，按照行业影响力、辐射力、话语权的能级，划分为“推荐一批、预备一批、培育一批”三个梯队。同步实施新兴业务领头人计划，由高端领军人才作为新兴业务领头人，探索实施高端领军人才培养与新兴业务开拓融合发展。目前共组建19支新兴业务团队，总参与人数达到百人以上。每一个新兴业务团队就像是一个创业公司，企业是创新孵化器，为初创企业提供启动资金和必要的保障。

四、融合发展的工作机制

国有企业高端领军人才培养与新兴业务开拓融合发展工作的关键在“融”，目标是发展，载体是新兴业务，动力依靠人才。

围绕融合工作，上海环境建立了新兴业务的申报机制、定期评估机制、退出机制、例会机制和专项奖励机制。进入企业高端领军人才名单的专家，不论职务、学历、年龄，均可以申请牵头申报组建新兴业务团队。新兴业务要围绕集团开拓新领域新赛道，以培育新兴业务增长点为目的，应符合企业“十四五”战略发展需要，并具有一定前瞻性、开拓性。参与人员根据业务内容自愿组队，体现优势互补、资源共享、联手共赢。一个人可以报名参加1—2个业务。每个新兴业务团队设置领头人和发言人，鼓励90后年轻人才担任业务的发言人，加强新兴业务人才梯队建设。

新兴业务团队进行技术研究和市场开拓的成本、所需资源，由领头人所在事业部或业务相关的事业部

给予支持。对新兴业务团队适时评估（一般每年一次）。对于推进成果较好的，继续鼓励探索；推进不力的，执行退出机制，要求结题或暂停，适时调整研究方向或解散团队。

企业以定期例会形式，推进高端领军人才与新兴业务融合工作，平均每两个月举行一次。每次例会，都要求所有新兴业务提交书面汇报材料，并选取一半业务进行现场口头汇报。上海环境主要领导、分管领导和各事业部负责人参与每次例会，对每个业务的阶段成果进行重点研讨，把脉问诊，提出下一步的工作要求。

为了检验融合发展工作的成效，激励团队成员取得更好成绩，上海环境制定了高端领军人才与新兴业务融合推进工作专项考核工作方案。由相关职能共同组成评价工作小组，从“经济效益、市场前景、模式和技术创新、人才培养、事业部支持力度”5个方面，进行打分排序，集团考核小组根据评价结果对排名靠前的新兴业务团队进行年度专项奖励，在企业内部引起了较好反响，起到了很大的激励作用。

五、促进融合发展的有效举措

上海环境配套建立了有利于孵化高端领军人才、开拓新兴业务的“五大行动”举措。

（一）影响力行动

企业非常重视牵头承办行业论坛，或者参与行业协会的论坛交流。比如每年举办“固废处置与资源化高峰论坛（医废专题）”，牵头举办首届“一线城市环保产业战略论坛”等行业交流盛会，联合行业机构、著名大学主办固废热点论坛，连续多年参加环博会等行业重量级展会，由高端领军人才参加致辞发言、高端对话和主题演讲。让行业内一直有企业的声音，向行业展示企业的品牌形象、输出解决方案，实现真正的引领行业发展方向。

（二）制高行动

致力于抢占行业发展的制高点、话语权，鼓励企业内的专家在行业学会、协会、高校等机构兼职，直接牵头或作为主要参与者，参与行业管理，主编或参编行业规范标准，主动提供决策参考方案。比如，针对部分垃圾焚烧设施出现产能富余，但缺乏垃圾焚烧设施协同处置一般工业固废的企业标准和外部政策支持的问题，企业依托在焚烧领域的专家人才优势，带领专业团队研究制定适合城市特点的生活垃圾焚烧设施协同处置一般工业固废的企业标准，主动与行业主管部门的沟通协调，最终建议方

案被采纳,吸收转化为政府主管部门出台的加强工业固废协同处置管理的政策文件,最终也为企业生产带来重要利好。

(三) 望远行动

一枝独秀不是春。不仅重视发挥高度领军人才的作用,同时重视培养更多的储备人才。在新兴业务团队里,均设置了业务发言人角色,由90后青年人才担任发言人。通过参与新兴业务开拓工作,一批优秀的青年展露才华、进入企业领导视野,先后走上企业重要岗位,同时也在行业内锻炼了工作能力,提升了知名度,实现了人才与业务的共同成长。

(四) 活力行动

企业同步建立了多通道人才岗级发展体系,全面拓宽人才发展空间。通过“划序列”“搭通道”“建标准”“匹配人”的人才体系建设,让每个序列都能产生头部人才,为高端领军人才提供源源不断的后备力量。新兴业务团队内部,包含了不同专业的人才,管理、市场、技术、商务、财务等人员各显其长,保障了新兴业务能合规高效进行拓展。

(五) 传承行动

持续实施导师带教制度,要求高端领军人才都要带徒弟,通过“传、帮、带”优良传统,更好地发挥优秀骨干榜样和辐射效应,加快促进高端领军人才梯队的建设和培养。

六、融合发展工作的成效

经过三年多的时间,新兴业务拓展取得了一定成效。新兴业务团队多点开花,为企业发展探索出了一条新路。比如:垃圾全过程异味控制新兴业务团队自主研发的恶臭在线监测设备及消毒除臭设备,已经注册商标,实现产业化推广,合同额达百万元以上,取得了较好的社会效益。碳咨询业务发展模式研究新兴业务团队紧紧围绕“双碳”“无废”战略目标,自主开发“固废碳管家”软件,参编国标、团标10余项,培育了一支有行业话语权和影响力的碳技术业务团队。湿垃圾资源化、建筑垃圾资源化新兴业务团队深耕降本增效,形成园区化发展典型案例,支撑企业成为固废行业减污降碳行动标杆。

新兴业务团队成员在为企业创造效益过程中,也实现了个人的快速成长,先后有多名专家入选市级领军人才、拔尖人才和青年英才,行业高端领军人才的实力更加雄厚,促进企业发展的动力更加强大。

七、实施融合发展工作的经验及改进方向

通过实施高端领军人才培养与新兴业务开拓融

合发展工作,企业的创新创业氛围更加浓厚,优秀员工以能加入新兴业务团队为荣,高端领军人才梯队实力更加雄厚,人才对企业发展的支撑作用愈加突出。总结有两点经验:一方面,要坚持党对人才工作的全面领导,深入实施新时代人才强国战略,始终牢固树立人才是第一资源的理念,把人才资源开发放在最优先位置,不断完善党管人才体制机制,重视培育和充分发挥企业高端领军人才的作用。另一方面,要健全制度保障、强化激励导向,协同用好新兴业务评估机制、激励机制和退出机制,充分调动新兴业务领头人和团队成员的积极性、创造性,坚持人才与业务的互相成就、共同成长。

在未来的推进融合发展过程中,还需要加强两个方面的工作。一是加强资源配置、压实企业责任,要让所在企业为新兴业务团队提供必要的人员、时间、资金、场地、市场等资源支持,确保团队有足够的时间精力用于开拓新兴业务;二是突出重点、统筹兼顾,根据行业发展形势,选取若干新兴业务进行集中攻关,明确阶段任务,固化业务团队,采取领导挂帅、专项督办等形式,确保年度有突破,对其余新兴业务均纳入企业年度考核指标,力争有明显进展。

八、结论

国有企业实施高端领军人才与新兴业务融合发展工作,由高端领军人才作为新兴业务团队的领头人、发言人和核心成员,既充分发挥了高层次人才的价值,促进了企业人才梯队的建设,也加快了新兴业务的市场开拓,为企业培育了新的增长机遇,为广大企业开展人才工作、实施创新发展提供了有益借鉴。

参考文献:

- [1] 施一公. 高端领军人才,中国未来的核心竞争力[J]. 留学生,2012(6):1.
- [2] 金明. 国有企业实施高端人才引领战略的思考与研究[J]. 文摘版: 经济管理,2016,000(003):P.196-196.
- [3] 黄俊. 新形势下国有企业实施“人才强企”战略的思考[J]. 集团经济研究,2005(6):24-25.
- [4] 何建伟,林智深. 关于攀枝花钛钒产业发展高层次人才引进工作的思考和探索[C]. 中国科技咨询协会年会. 中国科技咨询协会,2017.
- [5] 安菁. 产业创新人才成长的影响因素与评价体系研究[J]. 北京理工大学,2015.