

圆桌



凝聚发展力量 助力新时代优秀年轻干部成长

嘉宾：国网山东东营供电公司总经理、党委副书记 胡朝贞
国网电子商务有限公司综合管理部（党委办公室）主任 傅强
国网浙江杭州供电公司人力资源部主任 柳志军

《国家电网》：

企业在选拔和任用年轻干部时，遵循怎样的标准？

胡朝贞：

近年来，国网山东东营供电公司在年轻干部的选拔任用时，严格按照习近平总书记“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”20字新时代好干部标准，在具体操作过程中坚持以下四点原则：一是注重培养选拔年轻干部，同时做好各年龄段干部培养任用。目前，东营供电公司的干部队伍年龄结构不均衡，5年内将出现干部退出高峰，迫切需要为干部队伍输入“新鲜血液”。为此，我们不仅提拔“80后”年轻干部，对于尽职尽责、踏实干事、精力充沛的“老”员工，该提拔重用还是会提拔重用。二是坚持专业的人干专业的事，注重干部的专业工作经历。专业经历、专业能力、专业精神，一直以来都是东营供电公司选拔干部的重要依据，今年我们有针对性地选拔了一批专业的干部，对专业能力突出的，在基层专业岗位上历练多、经验丰富的，优先选拔任用，做到“人尽其才、才尽其用，人事相宜”。三是注重群

众公认和业绩突出的原则。亮实绩才会赢得公认，对工作业绩突出和综合评价优秀的干部，不但要大胆地使用，还要委以重任。我们选人用人就是要把工作业绩和群众口碑好的优秀干部选拔上来。四是营造风清气正的用人生态。用人导向是一个单位最大的政治生态。国网山东东营供电公司充分发挥党委的领导和把关作用，讲程序、讲原则、守规矩，严格遵循动议、民主推荐、考察、讨论决定、任职等基本流程。严格执行干部任免制度规定，切实把“三个不上会”“两个不得”“五个不准”等要求落到实处。严把用人关口，严格落实“凡提四必”、廉洁“双签”、任职回避等要求，坚决杜绝“带病提拔”。

傅强：

国网电商公司身处人才流动性大、高端人才紧缺的互联网行业，深刻认识人才对创新发展的推动作用，始终高度重视年轻优秀干部的选拔培养。

自成立以来，国网电商公司抢抓电网与互联网深度融合发展机遇，紧紧围绕并服务于电网主业，积极推进电子商务和金融科技两大领域业务发展。在中央企业经

营管理大环境下开展电子商务和金融科技业务，是新的探索和尝试，没有可以学习借鉴的成熟经验，这就需要公司干部员工特别是中层干部思维开阔、敢想敢干，奋力开拓、持续创新，能够快速适应市场变化、满足客户需求，按照互联网行业的打法，积极灵活地开展工作，迅速推进业务创新发展。

在干部选用聘用方面，我们始终坚持德才兼备的选拔标准，不拘一格任用优秀干部。结合互联网行业特点，坚持任人唯贤、德才兼备的干部选拔标准，打破资历、学历、年龄、职称等方面的限制，大胆选拔任用年轻干部，重点聘用有能力、有激情、敢创新的员工从事管理岗位的工作，不断激发队伍活力，打造富有战斗力、创新力的管理团队，确保优秀管理人才脱颖而出。

柳志军：

我公司在选拔和任用干部时，注重基层、业绩和年轻化选人用人导向，目标是建设一支年龄梯次合理、专业结构均衡、综合素质过硬的中层干部队伍。

为了实现目标，我们将干部选拔关口前移，在后备干部推荐时就围绕“重口碑、不唯票，比业绩、看潜力”的总体思路开展。

首先，是要群众基础扎实。通过民主推荐大会、个别谈话等方式，从公司领导、部门负责人、普通职工等多方面了解候选人的群众日常表现情况。

其次，是要工作业绩突出。主要从具有一定工作业绩的机关、市区单位、县公司的后备初选人员范围内挑选后备干部。对于有获得较高级别荣誉，参与挂职锻炼、帮扶，加入共产党员志愿服务队等情况的候选人予以一定加分。

再次，是要工作经历丰富。主要从具有多岗位工作经历和基层一线工作经验、担任或曾经担任市区单位的班（组）长或县公司的科长（主任）的后备初选人员范围内挑选后备干部。

最后，是要层次结构合理。后备干部以30~40周

岁的人员为主体，30周岁左右的有一定数量。

《国家电网》：

年轻干部在企业中、在具体的岗位上应该发挥怎样的作用？

胡朝贞：

走在建设具有卓越竞争力的世界一流能源互联网企业前列，需要各级领导干部，尤其是年轻干部主动面对重大挑战，敢担当、善担当，以“三个极强”工作作风，为企业发展作贡献。一是极强的推动事业发展的使命感。要清醒认识企业当前所处的发展环境和历史定位，倍加珍惜当前来之不易的发展局面，全力以赴、集中精力开展工作。二是极强的守土有责守土尽责的执行力。要树立高度的责任感和职业精神，加强执行力建设，主动增强守土有责、守土尽责的意识和能力，抓落实、想落实、会落实、能落实，坚决执行到位。三是极强的团结协作攻坚克难争创最好的真本领。要形成高度的团队意识和协作精神，有敢啃“硬骨头”的责任与担当，心往一处想、劲往一处使，形成强大的工作合力，争创新时代“四个最好”新业绩。

傅强：

国网电商公司的干部队伍很年轻，处级干部平均年龄为42岁，科级干部平均年龄35岁，整个干部队伍充满了创业激情与活力。年轻干部思路灵、冲劲足，日常工作中始终以身作则、勤勉敬业，关键节点冲锋在前、身先士卒，在业务创新、平台开发、技术攻关、市场开拓、产品迭代等方面发挥了巨大的作用，有力推动了公司管理提升和业务发展。在具体工作中，年轻干部要重点做好以下几个方面：

加强理论学习，提高自身政治修养。年轻干部要加强党性修养，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，坚定理想信念，牢固树立“四个意识”，认

真落实公司党委决策部署，做一个政治上的“明白人”。

勤于思考、勇于创新，不断取得新的业绩。互联网行业瞬息万变，不断有新的模式和业态出现，年轻干部要加强业务学习，关注行业变化，不断进行知识迭代和认知升级，适应市场变化，同时要独立思考，积极创新，突破原有束缚，拓展新的领域，创造新的业绩。

加强沟通协调，促进团队协作。年轻干部要善于沟通协调，多向老员工请教，多向一线员工学习，注重团队建设，多指导和培养下属，提升团队领导力，促进团队内部协作，不断增强团队凝聚力、战斗力。

提升自身修养，做事干净、清正廉洁。年轻干部要严格遵守党章党规党纪，认真贯彻中央八项规定精神，廉洁从业，诚实守信，做事务实、高效，不断加强自身修养，保持良好职业操守和个人品行。

柳志军：

年轻干部素质高低直接影响企业发展后劲，对年轻干部要坚持“用当其时”，年轻干部自身也要坚定理想信念，注重理论学习，加强自我提升。

首先要做政治过硬的排头兵。年轻干部要坚守对党忠诚的政治品格和公道正派的价值理念，牢固树立“四个意识”和“四个自信”、全面贯彻执行公司各项方针政策，努力做一名忠诚干净担当的干部。

其次要做本领过硬的排头兵。当前，电网企业正处于发展的关键期、攻坚期，深化改革、强化创新、依法治企、加快发展的任务十分艰巨和繁重。年轻干部要始终保持能力不足、“本领恐慌”的忧患意识，不断充实提高专业追求，增强工作专业能力、专业精神。要有踱方步、议大事、谋长远的习惯，把学习、思考、研究、交流，作为一种责任、一种追求、一种境界，在工作中加强研究、在研究中推进工作，虚实并举、循环往复，使工作水平不断提升。

最后要做作风过硬的排头兵。作为年轻干部要带头转变作风，身体力行、以上率下，坚持工作重心下移，

扑下身子深入群众，实打实做好职工群众工作。要进一步深化作风建设，多到条件艰苦、情况复杂、问题突出的地方调查研究，帮助基层一线解决实际问题。

《国家电网》：

对于如何培养年轻干部，企业建立了怎样的机制？采用了哪些措施？

胡朝贞：

为年轻干部不断拓宽成长路径，一是坚持动态培养。完善“部门—专业—公司”三级后备干部动态选拔培养模式，结合干部考评和后备推荐情况，及时补充表现突出的优秀人才进入干部梯队，形成能进能出的良性循环，确保干部梯队具备充足的数量、较高的素质和合理的结构。二是完善锻炼机制。建立纵向贯通、横向集成的实践锻炼体系，加大市县公司干部交流任职力度，研究制定后备干部“上挂下派”双向培养机制，有计划地开展后备干部跨专业、跨领域、跨县区交流，为干部锻炼成长搭建平台。三是加强岗位历练。突出多岗位、多层次锻炼，注重在基层一线、复杂环境和艰苦岗位锻炼干部。坚持专业互补、合理交流，按照“缺什么补什么”原则，专业型干部进行综合型锻炼；有潜力的“苗子型”干部选派到重点任务一线“压担子”锻炼；缺乏基层历练的干部选派到基层“接地气”锻炼，打造一支政治过硬、本领高强的复合型干部队伍。四是推行职员职级。构建干部、职员发展双通道，着力解决年轻干部成长空间受限问题，使不同专业特长、年龄层次、能力素质的干部都能各尽其才、各展其能。

傅强：

在培养年轻干部方面，国网电商公司采取了很多激励措施，逐步建立了一套完整、有效的干部职业化管理机制。

强化市场化选人用人，打破干部终身制。一是通过“市



市场化聘用、契约化管理”引进外部优秀人才，淡化用工方式与工作背景差异，以工作能力与工作业绩为导向，对无法胜任工作岗位要求的干部进行调岗、降岗或解聘，实现“干部能上能下、员工能进能出”。2017年，2名中层干部、一名本部员工被解除聘用，一名本部员工降薪转岗，相关制度起到了良好示范作用。二是加强内部人力资源市场建设，积极开展岗位竞聘，发挥内部市场在人才选拔和配置中的积极作用。2018年公司对12个管理岗位进行岗位竞聘，共36人参加，选拔优秀人才8人。在所属单位推行中层干部双向选择、竞争上岗，2017年1月至今，共45名干部参加双选竞聘，共选拔任用干部34人，调整不能胜任干部11人，降职8人，辞退3人。

试行任期责任制，强化任期业绩管理。对于业务领域关键管理岗位，试行干部任期责任制，为管理岗位设定任职期限，任职期满后根据业绩情况，进行重新聘任或重新竞聘。同时加强任期目标管理，根据企业发展目标和个人奋斗意愿共同制定任期工作目标，与干部签订

任期责任书，薪酬奖励与业绩完成情况紧密挂钩，充分体现个人的贡献和价值。同时深化考核结果的应用，将考核结果与干部的奖惩、晋升、职业发展等挂钩，激发了广大干部的工作热情。

建立多元化的薪酬激励机制，激发干部的创业热情。一是建立包含绩效工资、重大专项激励、期权收益的多元化薪酬激励体系，充分向岗位价值高、素质能力强、业绩贡献优的干部员工合理倾斜，合理拉开薪酬差距。二是将能力突出、业绩优秀的年轻干部评选为核心人才，纳入公司核心人才薪酬期权激励计划，享受虚拟期权的分红收益。三是根据公司市场化中高端人才的需求，结合行业特点，完善协议工资制度。通过多元化的激励措施，极大调动了干部员工的干事创业热情和工作积极性。

注重干部能力建设，完善干部培养机制。一是坚持将能力建设贯穿干部队伍建设全过程，建立健全干部培训体系，针对不同层次的干部，量身定制不同的培训方案，选派优秀的年轻干部参加各类培训，加大培训力度、丰富培训内容、创新培训方式、整合培训资源，不断推进干部队伍的能力建设。二是完善干部流动机制，灵活运用挂职锻炼、干部交流等方式，促进干部内部流动。选拔下属单位的优秀干部员工到公司本部培养锻炼，既缓解了本部人员不足的现状，又促进了年轻干部的快速成长；选派本部干部到基层单位进行业务学习，了解基层单位的业务，提高服务意识和业务能力水平。

柳志军：

对外，杭州供电公司积极推荐选派后备干部、青年业务骨干赴市政府、国家电网公司系统挂职、挂岗锻炼，赴新疆、西藏等艰苦边远地区帮扶；对内，我公司有序开展管理人员竞聘，公开选拔在专业管理，科技、管理创新或工程建设等领域取得优良业绩的员工到机关本部工作，加强人才储备。同时，我公司建立了年轻干部上挂下派常态机制，选拔优秀后备干部、青年业务骨干到相关部门、单位挂职锻炼，增强实践经验。■