优化结构 分类培养 统筹推进人才队伍建设

——贵州茅台集团人才队伍建设的探索与思考

□中央党校国企改革创新调研组

随着知识经济时代的到来，人力资源已经成为企业最宝贵的资源。人力资源对生产力的发展起着决定性的作用，对企业经营战略的实施至关重要。能否在日趋激烈的竞争环境中生存和发展，关键在于企业是否具备核心竞争力，而核心竞争力又主要来自于企业的人力资源。因此，对于企业来说，加强人才队伍建设，具有根本性、全局性、战略性的意义。而对于大型国有企业而言，打造一支杰出的人才队伍，为企业的健康发展提供坚强的人才保证和强有力的智力支撑，更是企业生存和发展的必由之路。

中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司（以下简称“茅台集团”）总部位于贵州省北部风光旖旎的赤水河畔茅台镇，拥有全资子公司、控股公司、参股公司100余家，涉足产业领域包括白酒、啤酒、葡萄酒、证券、银行、保险、物业、科研、旅游、房地产开发等，是全国唯一集国家一级企业、特大型企业、国家优秀企业（金马奖）、全国质量效益型先进企业等荣誉于一身的白酒生产企业。近年来，茅台集团保持强劲的增长势头，企业经济效益、社会效益显著增强，引领、带动地方经济发展的能力和品牌影响力进一步提升，推动发展白酒产业上升为贵州省新战略，白酒也成为贵州省“五张名片”之首，成为推动贵州经济社会发展的重要引擎。在调研中我们发现，茅台集团多年来始终坚持以人为本，秉持“以才兴企，人企共进”的人才理念和“人有所有、人尽其用”的用人观，认真学习宣传、贯彻执行各项人才政策，以贵州省委、省政府提出的“两加一推”战略为主线，深入实施“人才强企”战略，积极探索加强人才队伍建设的新途径和新办法，最大限度地将人力资源转化为人才资源，挖掘人才潜力，释放人才红利。持续、系统的人才队伍建设工作，不仅有力推动了茅台集团的迅猛发展，也为其他国有企业的发展带来了启发。

围绕中心 分类培养 统筹推进人才队伍建设

党的十八大报告明确提出，要统筹推进各类人才队伍建设，实施重大人才工程，加大创新创业人才培养支持力度，重视实用人才培养，引导人才向科研生产一线流动。茅台集团实施“人才强企”战略以来，围绕集团中心任务，针对不同类型的人才，因材施教，分类培养，加大人才资源开发投入力度，建立员工成长的行政通道和技术通道，努力建设一支数量充足、结构合理、素质优良的人才队伍，为集团又好又快发展增添新动力。

坚持党管人才，加强党务人才队伍建设。十八大报告提出，要坚持党管人才原则，把各方面优秀人才集聚到党和国家的事业中来。国有企业坚持党管人才的原则，是由党的执政地位所决定的，同现代企业制度的要求相适应，能使企业党组织有效发挥带头作用。国有企业要坚持党管人才原则，就必须有一支政治强、业务精、作风好、肯奉献的党务人才队伍。

近年来，面对新形势、新任务和新挑战，为促进改革与发展，推进党的基层组织的自身建设，茅台集团党委把培养党务人才、凝聚党务人才、用好党务人才作为一项重大战略任务抓紧抓实。以茅台学院、遵义市委党校、贵州省委党校为依托，以新时期公司人才发展战略规划为依据，茅台集团加强对党务人才的教育培训和实践锻炼，全面提高党务人才队伍的素质，努力改善和优化队伍结构，探索适应集团发展及推进党组织建设需要的党务人才队伍建设工作机制，使他们既精通党务工作和思想政治工作，又熟悉生产经营和管理工作。茅台集团现已建成一支184人的政治坚定、勇于创新、勤政廉政、求真务实、善于推动集团科学发展的高素质党务人才队伍，他们在党组织的坚强领导下，兢兢业业，开拓创新，不断为企业的发展与改革做出贡献。

强化培训学习，提升经营管理人才能力。经营管理人才是企业的创业之源、发展之基，在企业的发展过程中发挥着核心的作用。企业之间的竞争，首先体现在企业经营管理人才尤其是企业家能力素质的竞争。为加大对经营管理人才的培训力度，茅台集团每年至少从工资总额提取2.5%的教育培训经费，通过多种形式的培训学习，着力培养造就一批优秀企业家，从而提高公司经营管理水平和市场竞争力。

*一是提高政治理论水平，加强经营管理人才的党性修养。*茅台集团先后在中央党校培训34名高级管理人员，在贵州省委党校培训100名中级以上管理人员，在遵义市委党校培训196名后备干部，使经营管理人才队伍党性修养得到提高，政治素质得到加强。

*二是组织工商管理专业培训，提高经营管理人才应对市场的能力。*茅台集团要求每个中级以上管理人员都要参加工商管理轮训一次，现任10名公司领导先后到北京经济干部管理学院参加了培训，90多名中级管理人员到各高校参加了工商管理培训。为扩大培训范围，茅台集团还邀请上海交大等高校的教授到公司对中级管理人员进行了为期两个月的工商管理培训，中级管理人员培训覆盖率达85%以上。

*三是实施“请进来”和“走出去”战略，拓展经营管理人才的思维视野。*茅台集团为加强EMBA教育，提升员工综合素质，多次邀请成就突出、理论素质高、在国内有影响力的专家、教授进行专题讲座，参加专题培训的人次达1500人次。同时，为拓宽国际交流与合作的领域，茅台集团加大出国培训工作力度，分层别类组织优秀人才赴海外交流实习，让经营管理人才在学习培训中增长知识，目前已外派交流、培训达300余人次。

通过多层次、多渠道、多种类的培训学习，茅台集团现拥有2776名经营管理人才，其中中级以上管理人员589人，整个公司的经营管理水平不断提升。

加强理论武装，提高专业技术人才素质。建设创新型国家，关键在人才，特别是专业技术人才。对于一家企业来讲，拥有一支宏大的高素质专业技术人才队伍，同样至关重要。茅台集团所以成为我国白酒行业的领军者，正是靠着这样一支队伍为其产品品质提供坚实保障。

*一是送入高校深造，培养高精尖人才。*茅台集团是劳动密集型企业，由于历史、地域等方面的原因，员工队伍的整体文化素质达不到企业发展的需求。为提高员工队伍素质，近几年来，茅台集团选送了112名员工（含中级以上管理人员）去高等院校深造，其中培养博士后1名，博士6名，研究生54名，学成归来的人员大部分现已经成为公司各部门的骨干。

*二是整合高校资源，培养专业化人才。*茅台集团根据发展战略，与江南大学、贵州大学创新合作方式，在公司内部建立了函授站，先后举办了发酵工程、生物工程专业的大专学历班，数百名生产一线的骨干参加了学习，并获得了大专学历。同时两校还为公司培养在职发酵工程、微生物专业方面的研究生，满足了企业不断发展的需要。

茅台集团现有专业技术人才1810人，占员工总数的11%，其中酒曲师、班长、副班长1619人，酿酒专家14人（酿酒大师5人），国家级评酒委员14人，省级白酒评酒委员39人（特邀评委6人），是全国白酒行业拥有国家级评酒委员最多的企业。

完善培养模式，加快高技能人才成长步伐。高技能人才是人才队伍的重要组成部分，是企业技术工人队伍的核心骨干，是推动技术创新和实现科技成果转化不可缺少的重要力量，在促进企业内部结构调整、提高自主创新能力中发挥着重要作用。对于把产品质量当成生命线的茅台集团来说，只有培养一大批高技能人才，才能让产品生命力更旺盛。

*一是抓好“师带徒”等传统培养工作。*茅台酒酿造传统工艺独特，千百年来仅靠口口相传或动作教习传承。随着产能不断扩大，所需的高技能人才数量逐年增加，成为企业发展的瓶颈。为此，茅台集团不断总结完善“师带徒”培养方法，每年公司副高级以上职称领导以及基层经验丰富的酒师、曲师、班长等高技能人才都积极参加“师带徒”活动，主动向周围员工传授专业理论知识和操作技能。近年来，茅台集团平均每年结对师徒有近700对，对生产工艺的继承和创新产生推动作用。

二是抓好生产技术指导组的组建工作。“家有一老，如有一宝。”近年来，茅台集团从退休老职工中选拔或返聘从事过生产操作、工艺技术经验丰富的老同志组成生产技术指导组对全公司茅台酒生产进行指导，一方面，可以通过言传身教加速青年人才成长速度，另一方面，可以确保茅台酒质量的稳步提高。

*三是抓好员工技能培训工作。*茅台集团通过实施员工技能等级达标培训工程，按照“三级六层”立体培训模式建设要求，先后共举办技能培训班366期，培训6190课时、32560人次。2013年，90%以上的班长、酒师、曲师、勾兑人员、评酒人员已取得中级工以上技能等级，公司先后有2777名员工通过了技术职称的培训和鉴定。

*抓好员工技能提升认证工作。*茅台集团根据国家制定的工种岗位技术等级职业资格标准和教材，积极鼓励员工通过自学、自主钻研等途径获得知识和技能，获取相应的《职业资格证书》；通过技能劳动竞赛培养，选拔技能标兵63名，能手204名，将公司级以上技能竞赛与员工技能等级鉴定工作相结合，对基础理论扎实、操作技能拔尖、技能竞赛成绩优秀的员工直接授予高一级职业技术资格。

茅台集团现有技能人才4609人，占员工总数的27%，其中管理岗位拥有中高级职称366人；生产岗位拥有高级技师80人、高级工637人。

健全制度 双管齐下 完善人才建设体制机制

广开进贤之路方能广纳天下英才。人才工作的活力取决于体制机制。健全、完善、创新人才工作的体制机制，对实施“人才强企”战略更具长期性、根本性的意义。深入实施“人才强企”战略，既要解决好人才发展面临的实际问题，又要着眼长远，完善人才工作的体制机制。好的体制机制，会积极推动培养、吸引和使用人才，是激发人才活力、发挥人才作用的重要保障，也是人才队伍发展壮大的基础和关键。

随着市场竞争日益激烈，茅台集团在人才发展上的体制机制性弊端以及一些深层次矛盾和问题开始显现，并成为企业前进道路上的巨大障碍，考验着企业管理者的智慧和眼光。在问题面前，茅台集团及时地认识到了人才建设体制机制方面的短板，从服务集团发展大局出发，双管齐下，着力完善人才建设的体制机制。

建立人才激励机制，充分调动人才工作积极性。思路决定出路。通过建立和完善人才激励机制，茅台集团努力做到政治上关心爱护、工作上支持帮助、业务上培训提高、生活上体贴照顾，做到环境留人、事业留人、待遇留人、感情留人，调动了广大人才队伍的积极性和创造性。

*一是完善工资管理制度。*茅台集团通过汇集比较工资分配的若干政策，并在公司2002年实行岗位绩效工资方案的基础上，结合工资管理的新内容、新规定，制定《工资管理实施办法》，完善公司高级管理人员的年薪制、中级管理人员的准年薪制和各岗位员工的岗位绩效工资制，达到平衡岗位收入、合理拉开差距，充分调动员工积极性。

*二是落实各项人才政策。*茅台集团对于实际工作能力强、业绩显著的人才，不断提高其政治待遇和经济待遇，如在组织考核、提拔任用等方面给予破格，在住房、医疗、科研等方面给予优厚的待遇等；对人才进行奖励，开展各项人才评比活动，设立优秀拔尖人才专项津贴、突出贡献奖、人才发展奖励基金等，仅2012年，新入职员工的大学生安家费、“扎根茅台奖”等奖励总额便达841.56万元；进一步完善社会保障制度，强化利益分配的激励约束机制，保证员工的福利待遇水平随着经济社会发展而稳步提高，逐步实现人才福利制度规范化，社会保障连续多年实现“应保尽保”，2012年发放人均1542元的福利物资。

*三是营造干事创业的舆论环境。*茅台集团是国内为数不多的拥有电视、广播、报纸等新闻媒体的企业。借助这一便利条件，茅台集团加大对优秀人才的宣传力度，充分挖掘、宣传他们在各个岗位上的突出贡献、先进事迹，发挥舆论的激励和导向作用，公司上下逐渐形成了“比、学、赶、帮、超”的良好氛围。

加快人事制度改革，强化优秀人才选拔任用。《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出，深化干部人事制度改革，构建有效管用、简便易行的选人用人机制，使各方面优秀干部充分涌现。为完善干部选拔任用工作制度，茅台集团党委先后制定了《调研员（助理调研员）岗位工作职责及管理办法》《选拔任用中级管理人员的规定》《关于加强销售公司中级管理人员管理的规定（试行）》《茅台集团中级以上管理人员管理办法》等规章制度，对选拔任用中级管理人员的条件、应当具备的资格、聘用工作程序，对德、能、勤、绩、廉的检查考核等进行了明确的规定。在此基础上，茅台集团立足厂情，量体裁衣，积极探索灵活高效的干部选拔使用机制，力争以最低的门槛和成本，实现最符合自身意愿的流动，并在此基础上用最短的时间实现最佳的配置，使人才得到最快的成长和最充分的发展，为企业带来最大的效益。

*一是推行见习助理制度。*茅台集团在遵循原有的干部管理体系的基础上，大力推行见习助理制，加强后备干部的培养。见习助理列入组织部后备人才库管理，组织部负责对见习助理在见习期间进行培养、考察、考核和调配。自推行见习助理制以来，公司共选拔了483名同志担任见习助理，大多数已经成为业务骨干，成为部门领导的得力助手。经过组织部的考察考核，现已有340名被提拔为中级管理人员，为公司中级管理人员队伍注入了新鲜血液。

二是实行公推、公选、公招。“让想干事的人有机会，能干事的人有平台，干成事的人有地位”，这是茅台集团近年来广泛流传的一句话，也彰显出其选人用人的理念。2013年3月，茅台集团组织对团委书记、副书记、基层工会副主席等职进行了公开选拔，通过自愿报名、笔试、面试等环节，选拔产生了团委书记、副书记各1名，基层工会副主席5名；6月，开展了对生产系统见习助理及以上管理人员的公推公招工作，通过民主推荐、笔试、面试、考察等工作，共选拔产生了18名二岗二档人员、33名二岗三档人员、57名二岗四档人员、33名见习助理，共计141名人员；10月，开展了对机关后勤系统见习助理及以上管理人员的公推公招工作，共有1339人参加了见习助理笔试考试，经民主推荐、笔试、面试、考察等环节，最终选拔产生了二岗二档25名、二岗三档50名、二岗四档36名、见习助理75名，共计186名人员。创新的选拔模式、公开公平的选拔机制，让众多身处各个岗位的优秀人才看到了希望，获得了成长机会。

*三是采用调研员制度。*调研员的聘任按照实际周岁年龄计算，男性正职年满59周岁、副职年满58周岁，女性正职年满54周岁、副职年满53周岁的，均改聘任调研员（助理调研员）。凡被聘任为调研员（助理调研员）职务的中级管理人员，任期内按同级管理人员的管理办法进行管理，享受原职务、原岗位的工资，绩效工资享受原级别的90%；经考核不能胜任现职或不能履行调研员（助理调研员）职责者可解聘或免职。

*四是加强轮岗交流。*为了爱护和培养复合型人才，锻炼和提高领导能力，茅台集团针对公司一级部门正职人员（在同一个单位、部门任职满8年或缺少基层工作经验）或者岗位经历单一的一级部门正、副职中级管理人员，都有计划地进行轮岗。2003年以来，共轮岗达500余人次。

着眼长远 多措并举 加强人才资源储备开发

企业要不断发展壮大，就需要源源不断的优秀人才。人才是推动企业发展的第一动力。实施“人才强企”战略，既要求把人力资源最大限度地转化为人才资源，也要求不断引进所需人才，加大对后备人才的培养力度。

校企联合，盘活人才存量。茅台集团针对员工普遍文化程度不高、专业技术人才缺乏等情况，不断加强与国内高校间的合作，通过“送出去”“请进来”“联合办学”等形式，着力提高员工整体素质，培养后备人才。

茅台集团充分结合公司唯一的国家级技术研究中心的技术、实验设备和设施以及丰富的实践资源，已先后与江南大学、贵州大学等国内多所名校联合开设发酵工程、生物工程等专业大专班，使员工队伍整体素质得到极大提升。1998年之前，茅台集团一线工人基本上只有初中文凭，车间主任学历也不高。但通过持续推动“人才强企”战略，如今茅台集团已拥本科以上学历的近3000人，一线工人拥有本科学历的占25%以上，中层干部、车间主任有51%拥有本科以上学历（含本科）。强大的人才支撑为茅台集团近年来的飞速发展提供了不竭动力，茅台集团的销售收入从1998年的7.39亿元到2013年突破400亿元就是最好的例证。

筑巢引凤，优化人才增量。茅台集团在下大气力提高员工队伍素质的同时，也着力引进高素质人才。茅台镇地势偏远，很难吸引和留住人才。只有筑好巢穴，才能使凤凰来栖。近年来，随着茅台集团的发展壮大，员工各方面的待遇、福利也大幅提升，吸引了很多外地的高素质人才扎根茅台，奉献茅台。

2013年，贵州省委、省政府提出要把贵州打造成全国人才首选地，茅台集团顺应潮流、抢抓机遇，随即提出将茅台集团打造成贵州人才首选地。为推动“人才强企”战略深入实施，实现“千亿集团”的目标，茅台集团加大人才引进力度，启动“十百千”计划，即“引进公司战略发展急需的十名领军型人才、百名创业型人才、千名专业技术型人才”。相信该计划的实施，会使茅台集团的人才队伍结构更为合理，人才增量更为优化。

自主办学，扩大人才储量。近年来，一系列政策的刺激及茅台集团的成功，吸引各路资本纷纷进入贵州白酒产业，黔东经济开发区白酒产业园、仁怀名酒工业园等纷纷崛起。白酒产业已成为贵州省的支柱产业，迎来一个飞速发展期。但与此同时，产业发展所需的专业白酒人才却是供不应求，难以支撑整个产业的飞速发展，成为贵州白酒产业可持续发展的一大“软肋”，也同样是茅台集团亟待解决的难题。

为满足贵州经济社会发展的长远需求，实现省委、省政府提出的“一看三打造”，迅速做大做强贵州白酒产业，为集团及白酒产业长期提供专业后备人才，茅台集团于2012年4月，正式启动茅台学院的创建工作。贵州省正处在加速发展、加快转型、推动跨越的关键时期，茅台学院的创建，不仅对于扩大贵州高等教育资源、优化高等教育结构具有重要意义，也可以为集团科学持续、又好又快发展源源不断地提供高素质专业人才，同时还将为贵州乃至全国白酒产业输送优秀人才。茅台学院定位为新型应用技术普通本科院校，立足小而精，依托茅台集团的白酒酿造专业人才，以酿酒工程为核心专业、工程及管理为主要学科，旨在培养具有较高专业素质、较强实践能力的服务制酒业的应用型专门人才，填补了贵州省应用型大学的空缺。据悉，茅台学院将于2014年开始面向全国招生，力争在2017年达到5000人规模，相信很快将成为贵州乃至全国白酒产业的人才摇篮。

思考与启示

国以才立，政以才治，业以才兴。人才无疑是成就一切伟大事业的核心因素，是实现中国梦的第一资源。

近年来，茅台集团的飞速发展有目共睹。2013年，是1998年以来茅台集团跨越式发展征程中挑战最多、困难最大的一年，国内外形势错综复杂，白酒行业持续深度调整。据统计，茅台集团2013年主要经济指标逆势增长，实现利润总额222.95亿元，同比增长12.85%；实现利税311.24亿元，同比增长10.64%；上交税金140.18亿元，同比增长21.81%；企业总资产达716亿元；跃居中国制造业企业500强第172位，较2012年提升29位。茅台集团成绩斐然，硕果累累，与其卓有成效的人才队伍建设密不可分，其实践经验对于国有企业人才队伍建设有诸多值得借鉴的地方。

分门别类育人才。闻道有先后，术业有专攻。企业要发展，所需的人才种类繁杂，要针对不同的人才，制定不同的培养方式和成长渠道。茅台集团针对企业经营管理人才、专业技术人才、高技能人才、党务人才，分别开展业务培训，并建立员工成长三通道，让每一位员工都享有人生出彩的机会。

有的放矢选人才。只有把每个人才放在最合适的位置上，才能充分发挥人才资源的最大效能。企业对人才的需求要有针对性，在选拔时应坚持同样的标准，从思想文化、政治素质、专业技能、身体状况等因素综合考察，按照公开、公平、公正、择优的原则，争取把最优秀的人才放到最合适的岗位上来。茅台集团通过大规模地公推、公招、公选，给广大优秀人才提供了广阔平台，使他们找准自己的定位，走上最合适的岗位，真正做到“想干事的人有机会，能干事的人有平台，干成事的人有地位”。

不拘一格用人才。对人才的使用应摒弃传统，更新观念，不拘一格，人尽其才。企业应打破传统壁垒，突破旧思想桎梏，创造宽松的用人机制，让各类人才都有施展才华的广阔天地，真正使人才资源优势得到最大限度的发挥，人才潜力转化为人才红利。既要注重人才的学历，也注重人才的能力；既要重视青年人才培养，也要尊重经验丰富的老同志。茅台集团对青年人才设计见习助理制度，对许多已经退休的经验丰富的人才实行返聘制度，对中级管理人员实行轮岗交流、末位淘汰制度，逐渐形成了“能者上，平者让，庸者下”的生动局面。

立足长远留人才。现代市场竞争激烈复杂，行业间人才流动性大，能否留住优秀人才，事关企业的持续健康发展，事关企业的生死存亡。对于人才稀缺的白酒行业来说更是如此。茅台集团始终坚持“环境留人、事业留人、感情留人、待遇留人”，不断改善工作、生活环境，创新人才激励机制和评价机制，丰富企业文化生活，提升人才福利待遇，逐步建立待遇与贡献相对应的分配制度，连续多年把员工流失率控制在0.025%以下。

相信在“以才兴企，人企共进”的用人理念下，通过深入实施“人才强企”战略，茅台集团定能扬帆远航。

（调研组成员：汪彦 刘钊 张嘉俊 执笔人：刘钊）