基于“149”模式的高素质新进员工队伍建设的研究与实践——以山东潍坊烟草有限公司为例

王建军 王健 葛玮 窦熹 万辉 谢振宇 唐海燕
山东潍坊烟草有限公司，中国·山东 潍坊 261205

摘要：新进员工是推动事业薪火相传、接续发展的希望所在，其成长质量直接关系人才队伍建设成效，关乎企业长远发展根基。近年来，山东省烟草专卖局（公司）（以下简称“山东省局（公司）”）高度重视新进员工培养工作，将其置于发展大局，搭建选拔、锻炼、培养平台，全面推行“三级导师”制度，常态化开展优秀新进员工评选，通过创优成长环境、搭建展示舞台、健全制度保障体系，为新进员工加速成长、历练成才夯实了基础、创造了条件、优化了路径。潍坊市烟草专卖局（公司）（以下简称“潍坊市局（公司）”）严格以山东省局（公司）部署为遵循，立足企业发展实际和新进员工成长规律，不断完善培养思路、健全培育机制、创新培养举措，系统构建“149”新进员工培养体系，推动新进员工逐步实现从“职场新人”向“岗位尖兵”、从“理论新手”向“实践能手”的转变，为推动企业高质量和现代化建设提供了坚实的人才支撑。

关键词：新进员工；培养体系；企业高质量发展

Research and Practice on the Construction of High-Quality New Employee Teams Based on the "149" Model—Shandong Weifang Tobacco Co., Ltd. as an example

Wang Jianjun, Wang Jian, Ge Wei, Dou Xi, Wan Hui, Xie Zhenyu, Tang Haiyan
Shandong Weifang Tobacco Co., Ltd., China Shandong Weifang 261205

Abstract: New employees are the hope for the continuous development and inheritance of the cause, as their growth quality directly impacts the effectiveness of talent team building and the foundation for long-term corporate development. In recent years, the Shandong Tobacco Monopoly Administration (Company) (hereinafter referred to as "Shandong Tobacco") has placed great emphasis on the cultivation of new employees, integrating it into the broader development context. By establishing platforms for selection, training, and development, and comprehensively implementing the "three-tier mentorship" system, Shandong Tobacco has regularly conducted outstanding new employee evaluations. Through creating an optimal growth environment, building a showcase platform, and improving the institutional support system, it has laid a solid foundation, created favorable conditions, and optimized pathways for the accelerated growth and talent development of new employees. The Weifang Tobacco Monopoly Administration (Company) (hereinafter referred to as "Weifang Tobacco") strictly adheres to the directives of Shandong Tobacco, basing its efforts on the practical needs of corporate development and the growth patterns of new employees. By continuously refining cultivation strategies, improving training mechanisms, and innovating training measures, Weifang Tobacco has systematically constructed a "149" new employee training system. This system facilitates the gradual transformation of new employees from "career novices" to "job experts" and from "theoretical beginners" to "practical skilled workers," providing robust talent support for the high-quality and modernization development of enterprises.

Keywords: New employees; Training system; High-quality corporate development

1 加强新进员工队伍建设的重要意义

1.1 推动企业高质量发展和现代化建设的必然要求

我们党历来重视年轻干部的教育培养和选拔任用，不断加大年轻干部工作力度。习近平总书记强调，“培养选拔年轻干部，事关党的事业薪火相传，事关国家长治久安”，并将“培养造就一代又一代可靠接班人”确立为“党和国家事业发展的百年大计”。青年历来是推动国家进步、民族复兴的中坚力量，时代使命各有侧重，但青春担当始终一脉相承。立足新发展阶段，企业迈向高质量发展、推进现代化建设，面临着转型升级的攻坚任务、改革创新的时代

课题、风险挑战的复杂考验，更需要一批政治过硬、本领高强、作风优良的青年人才挺身而出、扛起重任，唯有源源不断培养选拔优秀青年人才，锻造青蓝相继、薪火相传的干部梯队，才能为企业高质量发展注入持久青春动能。因此，加强新进员工培养，核心就是要引导其将“小我”追求融入国家发展与企业战略，同深入落实行业上级工作部署深度融合，通过系统化培育、全方位淬炼，推动新进员工胸怀“国之大者”，做新时代有为青年，尽快成长为可堪大用、能担重任的时代新人。

1.2 护航新进员工积极健康成长的内在要求

新进员工的成长并非自发而成的过程，而是个人主动作为与组织精准赋能同频共振、双向发力的系统性工程。个人的持续努力是成长的内在动力，但组织的科学引领、系统培育、精准赋能，更是推动其快速融入、稳步提升、积极健康成长的关键支撑，缺一不可。当前，新进员工大多具备学历高、学习能力强、创新思维活跃等突出优势，接受新事物、适应新环境的速度较快，能够快速吸收行业政策、业务知识，为工作开展注入新鲜活力，是企业发展中极具优势的发展力量。新进员工刚从校园步入职场，正值事业发展的“起步期”、职业塑造的“定型期”、个人成长的“黄金期”，这一阶段所形成的价值观和职业观，以及练就的素质能力都会对未来的成长发展起着至关重要的影响。但不可否认，新进员工入职初期，缺乏政治历练、基层实践和岗位锻炼经验，若缺乏组织的科学引导和系统培养，容易出现“眼高手低”“纸上谈兵”等问题，难以将理论知识有效转化为工作实效，甚至可能因方向偏差、能力不足影响个人成长和工作质效。因此，加强新进员工队伍建设，必须严格遵循新进员工成长规律和职业发展特点，打破“重引进、轻培养”的误区，构建系统完善、科学有效、持续跟进的培养体系，通过精准施策、靶向赋能，强化政治历练、实践锻炼和跟踪管理，引导新进员工快速转变角色、找准定位，弥补能力短板、积累工作经验，摒弃浮躁心态、锤炼务实作风，逐步成长为政治过硬、业务精通、作风扎实的行家里手，实现个人成长与企业发展的同频共进，为企业高质量发展筑牢新生力量根基。

1.3 提升队伍整体效能的重要举措

加强新进员工队伍建设，不仅是赋能企业持续健康发展、激活内生动力的重要举措，更是企业筑牢人才根基、实现长远布局的关键抓手。新进员工的加入，并非简单的人员数量补充，而是对企业人才队伍结构的优化和完善。通过加强新进员工的培育与管理，能够有效整合人才资源、凝聚合力，显著提升队伍整体效能。新进员工不仅是企业发展的新生力量，更是新知识、新理念的“传播者”，其所具备的前沿知识储备、创新思维模式，能够通过与老同志的常态化交流分享，有效拓宽老同志视野，打破传统工作思维的局限，增强新理念、新技能的辐射覆盖面，同时，依托老员工成熟的工作经验、业务功底，帮助新员工快速熟悉岗位职责、吃透业务流程，实现以老带新、互学共进、双向成长，推动形成年龄梯次合理、知识互补共生、技能协同高效的良好局面，为企业高质量发展提供坚实的人才保障和队伍支撑。

1.4 破解人才队伍建设短板的必由之路

潍坊市局（公司）是传统“两烟”单位，近年来，在人才队伍上逐渐暴露出“缺、老、断、挤”的突出矛盾，其中，“缺、老、断”三项矛盾均指向员工队伍增量不足、结构不优问题。一是“缺”，即缺编问题趋于常态化，目前缺编 86 人，且存在较严重的结构性缺编。二是“老”，即队伍年龄老化趋势加重，在岗人员平均年龄达 44 岁。三是“断”，即年轻队伍断层问题，35 岁以下人员占比 8%，青年员工储备严重不足。因此，面对企业现代化发展需要、不满编运行的发展常态，以及干部队伍年龄老化、后备力量不足等问题，亟待通过完善新进员工培养机制，丰富培养模式，加快人才梯次化、专业化储备培养，进一步建强与现代化潍坊烟草有机统一、协调发展的高素质新进员工队伍。

2 主要工作措施

2.1 坚持全面贯彻、深化创新，推动新进员工培养工作见行见效

近年来，山东省局（公司）持续加大新进员工招聘力度，一定程度上缓解了人员断层和总量紧缺等突出矛盾。但从当前队伍现状和长远发展需求来看，如何做优人才增量、最大限度释放新进员工效能，成为潍坊市局（公司）亟待破解的重要课题。对此，潍坊市局（公司）党委在山东省局（公司）党组的坚强领导下，聚焦高素质新进员工培养，在深入分析研判的基础上，通过调研摸底、对标对表和问题梳理，厘清了培养思路，确立目标方向为：通过系统化培养，着力构建“政治坚定、作风优良、纪律严明、业务过硬、基础扎实、可堪重用”的与企业高质量发展需求相匹配的高素质新进员工队伍。具体路径为：将新进员工融入全市系统发展大局，突出系统性和持续性，在全面落实山东省局（公司）“规定动作”基础上，进一步丰富“自选动作”，创新构建“149”新进员工培养体系，推动

系统化培养、全周期管理、多元化使用，助力新进员工快速成长成才，为全市系统高质量发展注入持久动力。

2.1.1 全面贯彻落实，确保上级要求全面落地

深刻领会山东省局（公司）将新进员工培养工作摆在突出位置的战略考量，不折不扣抓好各项部署要求落地落实，确保培养工作方向不偏、标准不降、力度不减。一是健全党管人才工作格局。加强党对人才工作的全面领导，在潍坊市局（公司）党委领导下，完善人事部门牵头抓总，各单位各部门各司其职、协同发力的工作机制。坚持把新进员工培养融入全市系统发展大局，统筹抓好培养锻炼、日常管理，连续三年将新进员工工作纳入年度重点任务，推动新进员工培养与企业高质量发展同频共振、同向发力。二是扎实落实“三级导师”制度。在省局（公司）统一配备思想导师的基础上，从严择优遴选成长导师和业务导师，重点选拔政治素质高、思想作风优、业务能力强、育人经验足的人员担任成长导师，同步升级成长导师配置，由2024年副科级骨干优化为2025年机关部门主要负责人担任；择优遴选品行端正、业务精湛、作风扎实、善教善导的业务骨干担任新进员工业务导师。压紧压实各级导师帮带责任，以“传经验、帮业务、带作风”为核心，通过专题座谈、书面汇报、日常交流等方式，常态化掌握新进员工思想动态、工作进展、成长困惑，全方位加强思想引导、业务指导和作风传导，助力新进员工快速适应岗位、提升综合素养、夯实履职根基，实现健康全面发展，各级导师共提出意见建议497条。三是强化考核督导。压实各级管理责任，坚持把新进员工培养工作纳入年度督查督办重点事项，将新进员工评价情况纳入直属单位领导班子考核，以刚性考核倒逼责任落实、以常态化督导推动工作提质增效。

2.1.2 强化顶层设计，科学构建实施“149”新进员工培养体系

潍坊市局（公司）党委紧紧围绕“培养什么样的人、怎样培养人”这一关键命题，坚持将“企业发展对新进员工的需求导向”和“组织机制对队伍活力的赋能导向”一体化思考谋划，系统构建起以“一项青苗成长计划”为引领，实施“帮带机制、培养机制、评优机制、严管机制”四项机制，开展“铸魂赋能、青蓝携手、成长规划、岗位练兵、创新实践、学思践悟、培优选树、成长纪实、监督护航”九项行动为支撑的有机贯通、一体实施的“149”新进员工培养管理体系，加快推动新进员工更新思想观念、掌握工作方法、加强创新实践、提升履职能力，忠诚、干净、担当的高素质新进员工队伍建设初见成效。一是实施帮带机制，助推成长蝶变。加强培训赋能，注重培训资源倾斜，在各类培训中，有重点的设置新进员工培训名额，重点加强人工智能、数字化等新知识新技能培训，持续完善新进员工履职尽责必备的知识体系，截至目前，新进员工人均参与培训12次。组织38名新进员工制定个人成长规划，强化跟踪指导，确保职业生涯快起步、起稳步、走好步。二是完善培养机制，锻造过硬本领。综合运用轮岗交流锻炼、重要岗位历练、重点项目参与、比武竞赛淬炼等方式，推动新进员工在实践中提升素质。立足培植创新思维、提升创新能力，按照“第一年学习参与、第二年独立开展”的要求，鼓励新进员工积极参与科技项目、QC活动、岗位创新，不断提升发现和解决问题的能力水平。截至目前，38名新进员工均参与创新活动和新闻宣传工作，共发表新闻稿件400余篇，论文12篇，取得创新成果54项，其中，2名新进员工所参与发布的QC成果获“国际金奖”；2名新进员工参与的QC成果获省局（公司）一等奖。三是建立评优机制，激发奋进活力。搭建沟通交流、互学互鉴、自我展示平台，组织开展座谈交流6次，加强互鉴提升。树立“凭能力、重实绩”导向，建立涵盖工作业绩、素能提升、创新创造、荣誉表彰等4个方面、19条评价内容在内的“青苗成长”评价体系，引导新进员工明确发展方向，评选“青苗先锋”5人，激励新进员工争先进位。截至目前，2024年入职以来的38名新进员工中，2人在山东省局（公司）组织的竞赛中分获二、三等奖，1人获得山东省局（公司）“青年技术能手”称号；16人在潍坊市局（公司）业务“大比武”中获得荣誉表彰，考取职称和职业技能资格18人，干事创业热情持续高涨。四是完善严管机制，校准成长方向。按照“一人一档”原则，建立38名新进员工“成长档案”，详细记录其政治表现、思想认识、工作实绩等内容，为全方位、深层次掌握了解新进员工提供支撑。加强监督管理，突出抓好新进员工“八小时内外”监督，通过谈心谈话、定期考核等方式，常态化开展党纪教育和廉洁从业培训，不断增强新进员工纪律意识和廉洁自律水平，引导其树立正确的职业观、价值观，切实为企业培养忠诚干净担当的新生力量。

2.2 坚持问题导向、找准抓手，抓实重点工作落地见效

工作推进中，山东省烟草专卖局（公司）有关部门主要负责人作为思想导师，多次到潍坊市局（公司）对新进员工培养工作开展指导，为工作开展指明了方向、提供了

有力遵循。与此同时，潍坊市局（公司）立足实践，主动应对新情况、新问题，持续完善管理举措，通过做实三项重点工作，推动新进员工培养工作抓细抓实、抓出成效。

2.2.1 以“轮岗锻炼”为抓手，重点解决人岗不适配难题

新进员工入职初期，对岗位认知尚不深入、专业能力与岗位需求仍存在差距，人岗不适配问题一定程度上影响个人成长和作用发挥。去年 3 月，山东省局（公司）人事部门主要负责人在新进员工座谈会上，明确提出要强化轮岗锻炼、推动人岗相适、人尽其才。因此，潍坊市局（公司）立足工作实际，研究制定了市局（公司）机关岗位、基层一线岗位、县局机关岗位轮岗标准，组织各直属单位为每名新进员工量身定制 2 年期轮岗规划。截至目前，新进员工人均参与 2 个岗位锻炼，有效提升了岗位适配性和综合可塑性，为人才成长奠定了坚实基础。

2.2.2 以“跟踪督导”为保障，重点解决队伍成长不平衡的问题

在组织开展的“青苗先锋”评选中，新进员工考核结果出现首尾分值差距较大的情况，引发对培养工作的深度思考。新进员工入职起步阶段，是正确职业认知、工作习惯、工作作风塑造的关键期，其成长规律本质上契合“飞轮效应”，起步扎实则后劲充足，起步滞后则易拉大差距。抓好起步培养，就是抓住青年成长的塑形期，直接关系队伍整体素质和长远发展。为此，我们坚持“对员工负责、全员不掉队”的工作原则，将排名后 5 位的员工作为精准帮扶对象，通过下发督导函压实基层单位管理主体责任，督促加大针对性培养和日常管理力度。年底组织与分管领导专题座谈，全面跟踪成长情况、查验培养成效，实现全过程闭环管理。通过靶向指导、动态跟进、精准赋能，有效推动后进人员加快赶超，其中 3 名员工新增成长积分跃升至中上游，既较好地实现了个人成长进步，又推动了新进员工队伍整体水平持续提升。

2.2.3 以“智融计划”为牵引，着力解决新进员工专长发挥不足的问题

潍坊市局（公司）党委深刻认识到，专业知识具有“保鲜期”，若学用脱节、转化滞后，极易造成专业能力退化、岗位履职质效弱化、人才资源浪费等问题。为此，潍坊市局（公司）党委立足高质量发展全局，紧扣省局（公司）年度工作会议部署，严格落实顾局长关于建优建强人才托举赋能平台的工作要求，今年以来，锚定专业人才成长与企业发展互促互进的核心目标，创新实施以“智融计划”为牵引的专业人才赋能提升工程，重点搭建专业知识、能力与工作实践深度融合、深度衔接、深度赋能、深度互促的实践平台，切实把人才优势转化为发展优势，为企业高质量发展提供坚实智力支撑。新进员工作为人才队伍重要组成部分，具有专业知识扎实、学习能力突出的特点，因此，我们率先从新进员工入手，以组建业务攻坚团队为突破口，聚焦烟叶生产经营、卷烟营销、专卖管理、财务审计、数字化、法律法规、统计应用等七大关键领域，由相关部门牵头，吸纳 46 名新进员工组建 8 个专业化攻坚团队，通过领题攻关 26 项重点项目，有效引导新进员工立足工作实践，深耕专业领域、发挥专长优势、凝聚协作合力，推动个人能力成长与企业高质量发展同频共振、双向赋能。

3 总结与体会

3.1 构建系统化培养体系，是抓好新进员工队伍建设的核心之举

新进员工是企业高质量发展的后备力量，其成长成才速度、综合能力素养，直接关系企业人才梯队建设和企业长远发展。新进员工培养重在系统性、持续性、精准性，必须紧扣企业战略发展布局，结合新员工专业特长、岗位履职需求及个人职业成长规划，搭建体系完备、覆盖全面的培养架构，健全培养历练、赋能提升、考核评价全链条管理机制，实现培育有方向、赋能有路径、考核有标准，通过分层分类精准施教、常态化跟踪指导赋能、科学量化考核评价，帮助新进员工快速融入企业、熟悉岗位、掌握技能，助力新员工起好步、走稳路，为企业长远发展筑牢人才根基。

3.2 加强考核和跟踪问效，是保障培养成效的关键举措

新进员工培养是一项长期持续、动态跟进的系统性工程，建立完善的考核和反馈机制，是及时掌握新进员工成长情况，及时发现纠偏成长问题，以确保培养成效的关键。因此，需立足企业发展和员工成长需要，科学建立考核评价体系，鲜明树立目标导向、实绩导向，引导新进员工明晰努力方向、找准工作重心、少走成长弯路。同时，常态化抓好日常跟踪问效，压实各单位主体培养责任，倒逼责任落实、工作落地，督促新进员工主动加压、积极奋进，真正以严考核、常跟踪、强督导，确保培养工作见行见效、走深走实。

3.3 落实“三级导师”制度，是加快助力新进员工胜任岗位的有效方式

新进员工入职之初如同一张白纸，缺乏岗位经验、对企业环境和业务均不熟悉，核心需求是快速找准成长方向、

融入企业氛围、适应岗位要求、掌握必备技能。落实“三级导师”制度，通过科学配备思想导师、成长导师、业务导师，构建全方位、立体化的帮扶体系，能够精准对接新员工成长需求，助力其快速破局、稳步成长。思想导师侧重筑牢思想根基，引导新进员工树立正确的职业观、价值观，及时疏导入职初期的迷茫情绪；成长导师聚焦职业规划，结合新员工特长和岗位需求，明确成长路径，跟踪成长进度，帮助其解决成长中的困惑，助力实现个人成长；业务导师专注技能传授，帮助新员工快速熟悉业务、掌握技能，缩短适应周期。三方导师协同发力、各司其职，形成全方位帮扶合力，切实帮助新进员工快速完成角色转变，早日成长为可堪大用、能担重任的骨干力量，为企业人才梯队建设注入持久动力。

3.4 搭建成长锻炼平台，是实现个人成长和企业发展双向赋能的重要载体

新进员工具备专业知识扎实、学习能力强的比较优势，但普遍存在工作实践经验不足、知识转化能力欠缺的短板，唯有将扎实的专业知识有效转化为岗位实操能力、解决实际问题能力、推动发展能力，才能实现效能最大化。因此，组织搭建多元化成长实践平台、丰富专业知识应用场景，是破解新员工“纸上谈兵”难题、推动其快速成长和企业发展互促互进的关键之举。可结合企业发展需求，全方位、多途径积极为新进员工“搭平台、竖梯子、压担子、铺路子”，提供项目攻坚、重点任务等多元化实践锻炼机会，推动新进员工在深度参与中锤炼本领、积累经验，引导其将专业能力转化为企业发展的内生动力，最终实现新进员工个人成长与企业高质量发展双向赋能、双向共赢。

参考文献：

[1] 王国威. (2020).《关于对优秀年轻干部培养使用工作的对策和建议》.《沈阳干部学刊》，2020(6):52-54.

[2] 马芳，马强. 中小企业员工培训面临的困境与对策研究[J]. 经营管理者，2015(4):1.

[3] 孟庆宏，王兆群，杜传印. 潍坊发展现代烟草农业的实践与思考[J]. 中国烟草科学，2008, 29(6):4.

基金项目：山东潍坊烟草有限公司科技项目（2025-01）。