

# 新时代下国有系文旅企业人才梯队建设路径的探索

张文倩

山西杏花村文化旅游有限公司，山西太原，030000；

**摘要：**在文化和旅游深度融合的时代背景下，国民对精神丰富的追求上了新的台阶，特别是党的二十届三中全会精神指出聚焦建设文化强国，聚焦提升人民生活品质、聚焦建设美丽中国的决策部署的大背景下，文旅产业日趋火热，文化旅游行业对人才的需求更为迫切。文章将从人才梯队建设要重点考量的五个方面，深入探讨国有文旅企业人才梯队建设的有效路径。

**关键词：**人才梯队；文化旅游；建设；新时代

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.11.042

## 1 新时代背景下国企系文旅企业的人才梯队现状

在我国文化旅游投资市场中，省级文化旅游投资运营集团（简称国企系文旅企业）已涵盖各省各地级行政区，总资产规模超万亿<sup>[1]</sup>。国有系文化旅游投资企业逐步成为文化旅游资源重新配置和国有资产重组的重要主体<sup>[2]</sup>，是我国文旅产业发展的中坚力量。随着国有企业改革和发展，在业务快速扩张的进程中，从聚焦原有传统旅游业领域，到逐步布局多元相关产业，智慧化旅游平台的建设和应用，再到文旅产业链要素服务的整合供给。文旅行业对人才的需要从传统单一到多元复杂，人才梯队的建设的要求也由主观判断与粗放式管理到科学合理配置与矩阵式布局的转变。企业的可持续发展需要人才的支持，需要通过有计划、有步骤的人才构建，才能够让企业的发展空间得以提升。目前，国有系文旅企业的人才梯队建设进程仍相对滞后，所以更需对人才梯队建设进行深入研究。<sup>[3]</sup>

## 2 国企系文旅企业的人才梯队现状及原因分析

在经济社会快速发展的过程中，国企系文旅集团的传统的组织架构还未随着企业的发展战略的变化而相应调整，其人才梯队的建设高度依赖组织结构的框架搭建，存在岗位需求模糊、人才储备断层、培养路径单一等问题，现有的人力资源管理体系无法找到有效的解决路径，故在相对的滞后人力资源管理体系下无法实现人才梯队与战略目标的深度对齐<sup>[4]</sup>。此外，在文旅行业的数字化转型的大改革下，对各类人才的需要更为精准、

有效、契合的教育培训的支撑，而传统“一刀切”的培养方式难以满足人才差异化发展需要，无法为文化旅游行业的新型产业提供人才保障。所以在目前部分国企系文旅集团常常存在人才供给需求预测报告部切合战略发展，关键岗位储备不足，管理人才青黄不接等等现象。

## 3 对新时代国企系文旅企业的人才梯队建设路径的探索

### 3.1 以文旅行业新标准筑牢人才梯队地基

在新时代背景下，文旅行业有了质的飞跃，在原有系统旅游业领域持续发展的同时，布局多元相关产业、智慧化旅游平台、文化旅游全产业链、卓越服务供给等等，部分国有系文旅企业在成长、扩张的战略方向上制定人力资源管理体系。比如在大数据分析、实景演绎、文化创意领域、数字化虚拟场景体验、康养产业等等板块的持续跨界、跨域、跨学科。在人才梯队的建设方向上更要以本集团战略规划为遵循，制定分层分类的人才梯队建设规划，为战略目标的实现奠定坚实的人才基础。

### 3.2 以企业文化新价值赋能人才梯队改革

各文旅企业应充分挖掘自身的文化底蕴和行业特色，塑造具有鲜明特色的企业文化<sup>[5]</sup>。将文化传承、创新发展、服务社会等理念融入企业文化核心价值观中，融入到人才梯队建设的路程中，比如在山西文旅行业，以晋商精神作为企业立本之魂，融入地方文化精髓，并将企业核心价值观融入企业的各项管理流程中。比如：山西文旅集团以“明道、开创、献予”为企业核心价值

观，并将核心价值观的培育和践行融入作风建设和考核体系中，将企业核心价值观的践行情况纳入考核指标，切实将企业文化的力量发挥出来，进一步增强员工的归属感、幸福感和忠诚度，形成人才梯队改革发展的强大合力。

### 3.3 以专业管理新要求畅通人才梯队入口

明确关键岗位的需求是搭建人才梯队的基础<sup>[6]</sup>。在传统模式下，国有系文旅企业多依靠经验判断核心岗位，易忽视战略转型中的新兴需求。要科学规划人才引进，从以下方面开展工作：

(1) 实施战略性人才引进计划。根据当前文旅企业当前重点推进项目和发展领域，加大引进企业所需要的专业化人才和紧缺急需人才，制定实施战略性人才引进计划，研究细化各领域、各版块的人才需求情况，明确各类专业化人才在业务板块的分布和配置目标。如：在文化创意领域不单单要求历史文化领域专家学者的引进，还需引入前期营销型、设计型、新媒体运营以及市场调研等等方面的人才。

(2) 加大高层次人才的引进力度。加强与高等院校和研究所等人才聚集地的校企联合，积极引进一批高层次的科技领军人才充实到梯队建设中，利用好企业博士后工作站，将其作为引才、育才、留才的优秀平台。比如在文旅行业新市场规划、智慧平台的创建和运用、大数据市场应用等方面都需要高尖人才的加入。

(3) 积极组建项目攻坚团队。文旅行业独有的地域性和文化壁垒的存在，往往需要以项目落地为主要工作任务，以研发中心为主体组建项目攻坚团队，在项目推进中要加强与科研院所的合作，组建项目攻坚团队，通过智力借入、技术合作和建立外聘专家库等方式，为攻坚项目配置契约型科技人才，为企业的扩张提供智力支撑。

### 3.4 以创新发展新力量赋能人才梯队培育

国企类文旅企业要通过智能系统分析现有人才优劣势，结合岗位能力模型，通过内智的孵化培养和自我赋能来实现人才的增值。要实现人才的增值，就根据人才的不同层次和发展需求，制定多层次、全方位的培训方案，同时加强培养过程的管理和评估，确保人才培训

和开发工作取得实效。

(1) 制定个性化培养方案，实现精准赋能<sup>[7]</sup>。对于储备人才，重点放在专业知识和业务技能的培训。对企业文化、业务流程进行培训辅导，可采取传帮带、轮岗锻炼等形式，使储备人才熟悉企业的各业务环节，拓宽知识面、拔高视野。对于骨干人才，注重提升其专业能力和管理能力。通过专项拓展训练课程、文旅行业研讨会、学术交流等形式，提供核心项目参与机会，填补对行业各类动态和前沿技术的空白。对于核心人才，突出激发战略思维和创新能力。需组织高级研修班、标杆企业调研，与行业顶尖人才进行交流和合作、开展领导力开发等，提高管理水平和领导能力，推动企业的技术创新和管理创新。

(2) 建立培养效果评估机制，定期对人才培养效果进行评估<sup>[8]</sup>。将培训成果同业绩考核有机地结合起来，通过培训效果问卷调查、技能提升评估测试等方式，了解各类人才通过不同培训达到的知识掌握、能力提升和工作绩效改变的效果。同时，要以评估结果反馈为依据，及时调整培训方案或计划，持续优化培训内容，改进培养方式方法，确保满足企业高质量发展的人才需求。

### 3.5 以职业生涯新路径布局人才梯队出口

在文旅行业人才的上升路径做好全面规划，持续完善人才梯队退出机制，保持国有系文旅企业的人才梯队活力<sup>[9]</sup>。

(1) 打通晋升通道，完善人才选拔体制机制合理的人才发展通道能够为员工提供清晰的职业发展方向，有效激发员工的成长动力。国有系文旅企业应构建多通道职业发展路径，摈弃传统的单一晋升模式，为人才提供更多职业规划。比如：山西文旅集团建立了“三通道”职业发展体系。从管理序列、专业技术序列、技能操作序列三个通道为人才建立职业发展通道，在管理序列中，明确管理岗位的晋升条件和路径，确定管理水平、任职经历、工作能力等各方面的要求；在专业技术序列中，针对文化领域、旅游规划、市场营销、财务管理等不同专业领域，聘任不同等级的技术职称，依据员工的专业知识水平、职业资格、科研成果、项目业绩等进行晋升评定；在技能操作序列中，按照酒店服务技能、导游业务的熟练程度，划分不同的技能等级，通过技能

考核、服务质量评价等方式确定员工技能维度的晋升资格。建立多元化、立体化的人才发展通道,为不同人才提供更多发展选择。

(2) 建立科学合理的胜任素质模型,明确退出标准和条件,建立多元化的退出方式<sup>[10]</sup>。清晰明确退出标准应合理合法,包括业绩考核不达标、能力素质不符合岗位要求,且经过培训和辅导仍无法胜任工作的员工,应考虑调整岗位或安排其退出;建立多样化的退出方式,如岗位调整、降职、离职等。对于业绩不佳但有潜力的人才,可以进行岗位调整,为其提供新的发展机会。

#### 4 结语

国有系文旅企业的人才梯队建设是基于国家人才强国战略,需随企业战略与市场变化动态调整的系统工程,需要从文旅行业发展战略出发,建立良好的企业核心价值体系,构建合理多路径的人才发展通道,持续完善人才入库选拔、培训开发和选拔任用和退出机制,同时要实时监测人才成长进度、岗位需求变化,及时补充储备力量、优化培养策略,确保人才梯队建设的健康有序,促进人才成长与企业发展深度融合,为企业创新创效和提升核心竞争力提供坚实的人才基础<sup>[1]</sup>,为国有系文旅企业的可持续发展提供坚实的人才保障,推动文化旅游行业在新时代实现高质量发展,为实现我国建设文化强国的伟大目标而贡献文旅力量。

#### 参考文献

- [1] 陈东升,祖钦先,段连民,等. 推进人才梯队建设为高质量发展提供强力支撑[J]. 石油组织人事,2025(4): 34-38.
- [2] 马骏. 甘肃JC文旅公司发展战略研究[D]. 西安电子科技大学,2023.
- [3] 陈铭. 企业的可持续发展与人才梯队建设[J]. 中国商论,2016(29): 119-120.
- [4] 王振中. 产业升级背景下信华红砖公司发展战略研究[D]. 石河子大学,2019.
- [5] 王卫红. 广西CR环保科技有限公司发展战略研究[D]. 广西大学,2019.
- [6] 周雨. G省烟草公司发展战略研究[D]. 广西大学,2019.
- [7] 黄浩峰. 广西建工集团EJ公司发展战略研究[D]. 广西大学,2019.
- [8] 林宏明. A通信公司发展战略研究[D]. 广西大学,2019.
- [9] 梁北雄. 广西任意空间科技有限公司发展战略研究[D]. 广西大学,2019.
- [10] A银行无锡分行发展战略研究. 黄婷慧. 西南财经大学,2018

作者简介: 张文倩(1987—),女,汉族,山西长治人,工程硕士,中级经济师,研究方向: 人力资源开发与管理。