

高技能人才培养与人力资源管理研究

覃洁梅

陕西中烟工业有限责任公司旬阳卷烟厂，陕西 安康 725700

[摘要] 文章围绕卷烟工业高技能人才培养与人力资源管理的关系展开研究，分析当前企业在培养体系、成长评价、职业通道和培训模式等方面存在的问题，并结合党建引领、多通道发展、成长档案积分机制及企业新型学徒制等实践经验，提出强化战略规划、创新培养模式、完善评价机制和优化人才环境等路径。研究认为，只有将人才培养深度融入人力资源管理全过程，构建系统化、精准化、长效化的人才管理机制，才能持续提升高技能人才队伍质量，为卷烟工业企业转型升级和可持续发展提供坚实支撑。

[关键词] 卷烟工业；高技能人才；人才培养；人力资源管理；职业发展

DOI：10.64635/ja.2026.1338 中图分类号：F272.92 文献标识码：A

Research on the Cultivation of Highly Skilled Personnel and Human Resource Management

Qin Jiemei

Xunyang Cigarette Factory, China Tobacco Shaanxi Industrial Co., Ltd., Ankang 725700, Shaanxi, China

Abstract:This paper focuses on the relationship between the cultivation of highly skilled personnel and human resource management in the cigarette industry. It analyzes current problems in enterprises concerning cultivation systems, growth evaluation, career development channels, and training models. Drawing on practical experience such as Party-building guidance, multi-channel development, growth portfolio and points-based mechanisms, and the modern apprenticeship system for enterprises, it proposes paths including strengthening strategic planning, innovating cultivation models, improving evaluation mechanisms, and optimizing the talent development environment. The study argues that only by deeply integrating talent cultivation into the whole process of human resource management and establishing a systematic, precise, and long-term talent management mechanism can enterprises continuously improve the quality of highly skilled personnel teams and provide solid support for the transformation, upgrading, and sustainable development of cigarette industry enterprises.

Keywords:cigarette industry; highly skilled personnel; talent cultivation; human resource management; career development

引言

烟草行业作为国民经济的重要组成部分，正处于转型升级与高质量发展的关键时期。高技能人才作为企业技术创新与生产运营的核心力量，其培养质量直接关系到企业的核心竞争力与可持续发展能力。当前，卷烟工业企业普遍面临技能人才队伍断层、培养模式单一、人才评价体系不完善等挑战，传统人力资源管理方式已难以适应新时代发展要求。

1 卷烟工业高技能人才培养与人力资源管理的内在逻辑

高技能人才培养是人力资源管理体系的核心环节，二者相互依存、相互促进。人力资源管理为高技能人才培养提供制度保障与资源支持，而高技能人才培养的成效则直接检验人力资源管理的科学性与有效性。在卷烟工业企业中，高技能人才主要包括烟机设备操作与维修、烟叶加工、质量检验、工艺技术等领域的人员，他们不仅需要掌握扎实的理论知识，更需要具备丰富的实践经验与解决复杂问题的能力。

人力资源管理的六大模块与高技能人才培养密切相关。人力资源规划为高技能人才培养指明方向，确保人才队伍结构与企业发展战略相匹配。招聘与配置

环节为高技能人才队伍注入新鲜血液，选拔具有发展潜力的优秀青年员工。培训与开发是高技能人才成长的关键途径，通过系统化的培训体系提升员工的专业技能与综合素质。绩效管理薪酬福利管理为高技能人才提供激励机制，激发其工作积极性与创造性。劳动关系管理则为高技能人才营造稳定和谐的工作环境，保障其合法权益。

卷烟工业企业的生产特点决定了高技能人才培养的特殊性。卷烟生产是一个连续化、自动化程度较高的过程，设备技术先进，工艺要求严格，对操作人员的技能水平与责任心要求极高。同时，烟草行业的特殊性要求企业必须高度重视人才队伍的稳定性与忠诚度，这就需要人力资源管理在人才培养过程中更加注重企业文化建设与员工职业发展规划，实现个人价值与企业价值的统一。

2 卷烟工业高技能人才培养与人力资源管理现存现状及问题

当前卷烟企业已将高技能人才培养纳入人力资源管理范畴，搭建了基础培训、薪酬考核、师徒带教等常规体系，也逐步开展技能竞赛、初步校企合作等工作，基本保障日常生产用工需求。但结合行业发展与

企业实践来看,现有工作仍存在明显短板,且与后续创新实践形成对应问题导向。

一是人才培养体系零散,缺乏系统性架构。多数企业人才培养零散化、碎片化,未搭建层级清晰、多维度的培养框架,也未能结合党建引领、员工职业规划同步推进培养工作。传统培养方式各自为战,缺少一体化实施机制与配套激励制度,难以兼顾企业发展与员工个人成长。

二是员工成长管理粗放,过程追踪与量化评价缺失。企业缺少完整的员工成长记录体系,员工学习、工作、奖惩等成长轨迹无法全面留存。同时未建立标准化积分评价机制,能力、业绩、创新成果难以量化,选人用人、评优晋升缺少客观数据支撑,员工成长内生动力不足。

三是职业发展路径单一,上升通道狭窄。企业普遍以管理岗位作为主要晋升方向,技能、技术类员工纵向晋升阶梯不清晰,横向转岗、跨领域发展缺少制度依据。职级对应标准、竞聘规则不完善,技能人才长期发展受限,职业选择空间不足。

四是技能培训方式陈旧,师徒培养模式落后。目前培训多以集中授课为主,理论与实操结合不紧密。传统师傅带徒分工模糊、资源分散,缺少校企协同、多角色配合的培养模式,针对烟叶评级等特色岗位的专项培养体系不完善,人才培养效率与质量偏低。

3 卷烟工业高技能人才培养与人力资源管理的创新实践

3.1 党建引领下的多元化人才培养体系构建

红塔集团楚雄卷烟厂充分发挥党建优势,构建了“翼慧 BENICE”人才培养体系,形成了“1+2”目标层、“多元化”精进层、“1主体,2辅翼”实施层和“4+2”保障层的四层级模型。该体系以云南中烟和红塔集团的发展战略为引领,将培养目标细分为工作与人生两个层面,既满足企业生产经营的人才需求,又关注员工的终身学习与个人成长。

在实施层面,该体系围绕专业、综合、基本三个能力维度展开。专业能力作为主体,重点培养员工的动手实践能力,满足工厂层面生产经营的技能需求。基本能力与综合能力作为辅翼,着眼于企业长远发展,培养员工的问题解决能力与综合管理能力。通过构建“多元化综合学苑”,整合各类学习资源,打造学习共同体,帮助员工建立多元思维模型,提升应对未来挑战的能力。

车间党总支发挥核心引领作用,实施“党带团”工程,组织青年员工开展“立目标,定坐标”活动,指导青年制定个人职业规划书。建立“两级导师制+工作计划看板”制度,定期跟踪青年成长过程,及时提供指导与支持。同时,配套制定《卷烟工厂“翼慧”人才培养激励奖励办法》,为人才培养工作提供制度保障。

3.2 员工成长档案与积分机制的建立与应用

湖北中烟红安卷烟厂针对员工成长轨迹不清晰、业绩方向不明确、成长内驱力不足等问题,建立了员工成长档案与积分机制。该机制通过全面记录员工的基本信息、学术档案、培训档案、考核档案、工作档案、活动档案、奖惩档案等内容,形成完整的员工成长轨迹。

在此基础上,构建了包含专业技术能力、创新驱动能力、成果展现能力、综合表现能力四大板块的积分评价模型。根据成果获取的难易程度、重要性、实用性及价值贡献度,按照国家级、省部级、工厂级等不同层次,制定科学合理的积分标准。同时,为每项积分赋予岗位标签、工作标签、能力标签,便于分类应用与精准识人。

为提高管理效率,该厂开发了员工成长档案与线上积分系统,实现了档案录入、积分采集、审批归档、查询统计等信息化管理。员工可以通过手机移动端随时查看自己的积分情况与成长轨迹,了解自身优势与不足。积分数据不仅作为员工评优评先、岗位晋升的重要依据,还为企业制定针对性的培训计划提供数据支撑,有效激发了员工的内生动力,营造了“比学赶超”的良好氛围。

3.3 多通道职业发展路径的设计与实施

河南省烟草公司周口市公司探索建立了技术技能人才多通道职业发展模型,为员工提供了纵向晋升、横向发展与跨领域转换的多种职业发展途径。该模型将职业发展通道分为技能型、专业型、专家型、复合型和变道型五种类型,分别适用于不同职类与职级的员工。

在纵向晋升方面,专业技术类员工可以沿着技术员、助理级、中级、副高级、正高级的阶梯逐步晋升,职业技能类员工可以沿着初级技能、中级技能、高级技能、技师、高级技师的路径不断成长。在横向发展方面,专业技术类员工可以转岗到相近专业或担任专业管理岗位,实现“专业+管理”的复合发展。职业技能类员工也可以在相近工种之间转换,拓展技能领域。

为确保多通道职业发展路径的顺利实施,该公司建立了科学的职级对应关系,将专业技术类、职业技能类职级与综合管理类职级进行了合理比对。同时,制定了明确的胜任力要求与竞聘条件,将工作经验、执业资格、知识学历、能力水平、贡献积分等纳入评价体系,确保人才评价的科学性与公正性。

3.4 企业新型学徒制的探索与实践

中国烟草总公司贵州省公司基于企业新型学徒制,构建了“企校双制、工学一体、上下协同、多师带徒”的烟叶评级高技能人才培养模式。该模式明确了带徒导师、辅助导师、专业教师及评级学徒四类核心角色的分工与职责,形成了培养准备、分散带徒、集中培训、集中带徒、考核评价五个阶段的完整培养

流程。

带徒导师由烟草行业评级技术能手或高级技师担任，负责制定培养方案、组织集中带徒、解决技能难题。辅助导师由省级烟叶评级技术能手或技师担任，负责开展分散带徒、指导学徒完成基础技能训练。专业教师由烟草职业院校或培训机构的资深教师担任，负责系统讲授理论知识。评级学徒主要为评级技能岗位从业、新聘、转岗人员，通过理论学习与实践操作相结合的方式提升技能水平。

该模式将烟叶质量管理的常规工作与高技能人才培养有机结合，利用样品制作审定、技能训练兵、等级质量检查等工作机会开展实践教学。通过“一师多徒”与“一徒多师”相结合的方式，整合优质师资资源，弥补区域间师资不平衡的问题。实践证明，该模式有效提升了烟叶评级人才培养的系统性与针对性，培养了一批高素质的烟叶评级高技能人才。

4 卷烟工业高技能人才培养与人力资源管理的优化策略

4.1 强化战略引领，完善人才培养规划

企业需把高技能人才培养深度融入整体发展战略，结合生产升级、设备迭代、工艺优化等实际需求，编制中长期人才发展规划。围绕烟机运维、烟叶加工、质量检验、工艺研发等核心岗位，精准研判人才缺口、能力标准与队伍结构，划定阶段性培养目标与重点任务。同时建立动态研判机制，紧跟生产模式、技术工艺的变化，定期调整培养方案，保证人才建设始终适配企业发展节奏。

打通人力资源各业务模块，构建“引、育、用、留”一体化管理链条。招聘环节侧重考察实操能力、学习能力与钻研意识，定向吸纳潜力青年员工，夯实技能人才储备。培训工作区分岗位、职级、技能短板，推行分层分类的个性化培养方案，杜绝统一化、形式化培训。优化绩效考核与薪酬分配规则，加大技能提升、技术攻关、工艺改进等指标权重，让薪酬待遇、绩效奖励与岗位技能、实际贡献直接挂钩。通过各环节协同发力，以配套制度激发人才干事创业的主动性，为高技能人才队伍建设筑牢制度根基。

4.2 创新培养模式，提升人才培养质量

立足岗位实战需求，打造场景化实训+梯队化培育的新型培养模式。围绕烟机运维、烟叶评级、工艺管控等核心岗位，结合日常生产、设备检修、工艺调试等真实工作场景开展沉浸式实训，把技能训练融入业务全过程。结合员工技能水平划分成长梯队，针对新人、骨干、资深能手制定差异化培育方向，搭配阶段性实战任务，以练促学、以考促升。

依托党建阵地与班组平台深化互助培育，延续“党带团、骨干带青年”模式，依托车间、班组搭建常态化交流工坊，定期开展技术难点研讨、优秀操作技法分享。整合内部技术能手、高级技师组建跨界讲师团，

打破岗位壁垒开展交叉授课，帮助员工拓展综合技能。同时依托数字化工具搭建移动学习社群，共享实操案例、故障解决方案，实现经验即时流转，让技能学习常态化、轻量化。

结合岗位特色推行多师协同培育，针对烟叶评级、精密设备维修等专业岗位，搭配实操导师、理论讲师、现场指导人员组成培养小组，分工开展专项教学与实操辅导，整合内部优质师资补齐培养短板，全面提升人才培养的针对性与实效性。

4.3 健全评价机制，激发人才内生动力

摒弃传统单一考评思路，构建过程化纪实+多维度画像的综合评价体系。依托员工成长档案，全程记录员工岗位履职、技能精进、创新实践、攻坚克难等全过程表现，不再仅凭单次考核、资历学历判定能力。结合岗位属性，从实操能力、创新价值、协作贡献、履职表现等维度绘制人才能力画像，实现精准识人、精准评价。

落地动态积分+场景化考评联动机制，将技能攻坚、工艺优化、技术分享、传帮带成效等纳入积分范畴，积分标准结合岗位价值、贡献大小分层设定，并根据企业阶段性工作重点动态优化。积分结果直接应用于岗位选聘、评优推荐、职业进阶等环节，形成正向引导。

打通技能价值转化渠道，建立实绩贡献兑现机制。针对一线员工的小改小革、技术改良、难题破解等实用成果，建立常态化认定与激励规则，将技能价值、创新贡献与职业发展、荣誉表彰深度绑定。同时搭建技能人才展示平台，让实干、善技、创新的员工获得认可，持续激活员工自我提升、干事创效的内生动力。

4.4 加强文化建设，营造良好人才环境

深耕特色技能文化建设，将工匠精神、劳模精神、烟草行业优良从业作风融入企业文化日常传播。依托厂区宣传栏、内部刊物、工作群、班组晨会等线上线下载体，常态化宣传优秀高技能人才、岗位能手的成长故事、实操经验与攻坚事迹，让一线技能骨干成为全员学习标杆。定期举办技能比武、技术沙龙、创新成果巡展、经验分享会等活动，变单一竞赛为全员交流互动，鼓励员工主动钻研技术、大胆探索创新，在企业内部形成崇尚技能、比拼本领、乐于创新的浓厚氛围。

依托党建、工会、班组等基层组织，搭建全方位人才服务与沟通渠道。建立常态化谈心谈话机制，管理人员、班组负责人定期与技能员工交流，及时掌握大家在技能提升、岗位工作、职业发展上的想法与诉求。持续完善员工关怀体系，除常规健康体检、心理疏导、困难职工帮扶外，结合一线岗位工作特点，优化作业环境、完善后勤配套，切实缓解岗位工作压力。

聚焦技能人才长远发展需求，丰富精神激励与荣誉体系。设立岗位技能类专项荣誉，对长期坚守一线、

技艺精湛、乐于传帮带的员工予以表彰礼遇，提升技能人才的职业地位与荣誉感。同时搭建交流学习、外出观摩、行业互动的平台，拓宽高技能人才视野。多措并举之下，不断增强全体技能人员的归属感、认同感与集体凝聚力，留住人才、用好人才，为高技能人才队伍稳定发展筑牢人文根基。

5 结语

综上所述，卷烟工业高技能人才培养不是单一培训活动，而是贯穿人力资源规划、培训开发、绩效评价、薪酬激励和职业发展的系统工程。面对行业转型升级和生产技术持续更新的现实要求，企业应立足发展战略和岗位需求，推动人才培养机制由粗放管理向精细管理转变，由单一培养向多元协同转变。通过完善培养体系、健全评价机制、拓宽职业通道、营造良好文化氛围，能够有效激发技能人才成长动力，增强企业人才队伍稳定性与竞争力。未来，卷烟工业企业还需持续探索数字化、场景化、长效化的人才管理模式，不断提升高技能人才培养质量，为企业高质量发展注入持久动力。

【参考文献】

- [1] 张俊峰. 企业技术技能人才多通道职业发展路径研究——以烟草商业为例[J]. 企业改革与管理, 2024, (5): 64-66.
- [2] 曹文婧. 关于我国烟草行业人力资源管理的主要问题及对策研究[J]. 经济管理文摘, 2021, (23): 122-123.
- [3] 刘松, 金彩洪, 张雲森. 发挥党建优势, 构建卷烟工业青年人才培养体系的思考与实践[J]. 中国设备工程, 2022(S2): 216-220.
- [4] 韦斌, 穆东升, 许灵杰, 等. 基于企业新型学徒制的烟叶评级高技能人才培养模式构建及应用[J]. 农技服务, 2023, 40(2): 80-85.
- [5] 陈实, 李刚, 曹鄂俊. 国有企业员工成长档案与积分机制的构建与应用——以H卷烟厂为例[J]. 管理学家, 2025(6): 89-91.

作者简介: 覃洁梅(1988.3—), 女, 汉族, 陕西旬阳人, 研究生, 西安建筑科技大学, 公共管理。