# 谈人才的差异化管理

来源：网络 作者：月落乌啼 更新时间：2024-11-28

*第一篇：谈人才的差异化管理谈人才的差异化管理谈人才的差异化管理有一个故事讲的是一群商人在一条船上谈生意，船在行进中出了故障，渐渐下沉，必须让乘客跳水。船长深谙世事，知道这些商人的文化背景不同，必须采取不同的方式分别去说服他们。於是他对英国...*

**第一篇：谈人才的差异化管理**

谈人才的差异化管理

谈人才的差异化管理

有一个故事讲的是一群商人在一条船上谈生意，船在行进中出了故障，渐渐下沉，必须让乘客跳水。船长深谙世事，知道这些商人的文化背景不同，必须采取不同的方式分别去说服他们。於是他对英国商人说：“跳水是一种体育运动”，英国人崇尚体育，听罢即跳；他对法国商人说：“跳水是一种时髦，你没看见已经有人在跳了吗？”法国人爱赶时髦，遂跟着跳下；他对德国商人说：“我是船长，我命令你跳水”，德国人严於纪律，服从了命令；他对义大利人说：“乘坐别的船遇险可以跳水，但在我的船上不行”，义大利人多有逆反心理，说不让跳他偏要跳；对非常现实的美国人，船长就说：“跳吧，反正有人寿保险，不跳就死定了”；对中国商人则说：“你家中还有80岁的老母，你不逃命怎麽对得起她老人家的养育之恩！” 从这一不无夸张的幽默中，我们可以悟出受不同文化、环境薰陶的人，其人生哲学、追求、价值观迥然各异，对其管理也应有所不同。

因才施管，才能有的放矢，提高人才管理的绩效。人才管理要因才施管，首先就要会识别人才。

识别人才的差异

关於人才，有各种各样的论述，各个时代有不同的标准。首都经贸大学黄津孚教授从学术的角度将人才定义为：“人才是指在对社会有价值的知识、技能和意志方面有超常水平，在一定条件下能做出较大贡献的人。”他认为，人才与一般人没有质的区别，只是有的在知识方面，有的在技能方面，有的在意志方面表现出超常水平，人才不一定是高学历的知识份子，优秀的普通劳动者也可以是人才。

这 讲的人才，不是人才学中突出其杰出性而定义的人才，不是以学历教育划分的人才，也不是人才预测、人才规划中为了统计方便，使用学历加职称的人才范围，而是指从事或有能力从事管理岗位工作或专业技术岗位工作的人，相当於人才资源概念涵盖的范围。正如管理学家泰勒所说，不同的人，只要工作对他适合或只要他能够胜任此岗位的工作，他就是第一流的工人，就是人才。按照这样的思想，我们可以将一个组织内的人才分为四类： 开拓型人才：指那些能吃苦，勤奋向上，对环境适应能力极强的人。

创新型人才：指那些思维敏捷、博学超群，自己有明确目标，并能努力实现目标的人。

实用型人才：指在既定条件下，能按照上级的目标、步骤努力完成任务的人。

平庸型人才：指给予了良好的条件、明确的目标与步骤，仍不能胜任工作的人。按照我们前面的界定，这类人本不能叫做人才，这 权且叫做人才吧。

这四类人才的特点是，开拓型人才由於具备相当的能力，能承担重任，在实践中显得有些恃才傲物，不善於与人合作，但对组织的贡献可能最大，对组织的忠诚度最高；创新型人才思维敏锐，富於想像，不安於现状，当环境条件变得不利於其专长发挥时，极容易跳槽，对组织的忠诚度较低；实用型人才比较循规蹈榘，也有用武之地，对组织的忠诚度仅次於开拓型人才，是最稳定的群体；平庸型人才懒於承担责任，不听指挥，很难与人合作，对组织的忠诚度也最低，但因自身的弱点和毛病在任何组织都不受欢迎，因此，跳槽倾向最弱。

按照“二八原则”，一个组织80%的业绩是组织内20%的人才创造的，可以将这20%的人界定为开拓型人才和创新型人才，实用型人才也很重要，平庸型人才越少越好。

如何进行差异化管理

人才管理的关键是激励。美国哈佛大学詹姆斯教授对激励问题的专题研究结论是：如果没有激励，一个人的能力发挥不过20%~30%，实施激励後，其能力则可发挥到80%~90%。可见激励得当，一个人可顶四个人用。因此，建立良好的激励机制，根据不同的人才，采取不同的、恰当的、适度的激励措施是管理成功的关键所在。

对於开拓型人才，由於其很重视自我价值的实现，管理者应为他们创造机会，充分放权，根据每个人的专长、能力水平、兴趣爱好，确定最佳工作岗位，使其感到自己找到了理想的表演舞台。同时，帮助其拟定一个体现企业和个人共同发展的生涯发展规划，使其看到自己的发展前景，增强努力进取、与人合作的内在动力。应大胆地把他们推到管理、科研、生产的重要岗位，赋予必要的叁与权、决策权、处置权，使其看到自己在一步步走向成功。真正做到“用人不疑，疑人也用”，最大限度地给予其施展才能的空间。

对於创新型人才，经常进行有效的沟通，了解他们的内心世界和需求，为其创造发挥特长的良好条件，提高其对组织的忠诚度和与人合作的意识，克服浮躁心理，增强稳定性，真正解决好“用好人、留住人、吸引人”这一深层次的关系组织命运的问题。管理者要有一定的预见性，要在其有跳槽意向之前进行有效的沟通，提高其相应待遇并创造良好的工作环境。如果等到其跳槽意向已经明确後才亡羊补牢，效果就差了。因为他们既然已经向你表示了跳槽意向，那就表明他们已决定放弃你对他们的信任度，此时即便你对他们示好，他们也会怀疑你以後是否还会高度信任之，对你的信任度没有信心，会使他们不敢回头。而且，明确的跳槽意向会使员工自身与领导同事之间产生一定的隔阂，若是因为你提高相应待遇而留下来，又可能被同事们耻笑为见利忘义，处於两难的尴尬境地。再者，员工在有明显跳槽意向後被劝回，会带来一定的反面示范作用，会有更多的员工以跳槽为噱头要胁企业为其提高待遇。

对於实用型人才，要发挥其对工作认真负责、勤勤恳恳的优点，进一步提高其工作积极性，尤其要注重其创造性的发掘。有关研究表明，许多人都具有创新的潜质，这可以说是人的本质特徵。人的创造性没能释放的很大原因是心理障碍，缺乏自信心，总觉得自己不行。因此，应有意识地通过如团队培训这种形式，营造一种使每个成员与人坦诚交流的氛围，形成一种自由的、直接的、开放的沟通，增强成员的彼此互动，提高他们的开放和接纳度，激发其创造性。

对於平庸型人才，当然一辞了之最省事。但在组织内这类人才不可避免。对其不可能一辞了之。因为这样做，既会伤害员工的感情，又会让在职员工人人自危。马克思曾经说过：只能用爱来交换爱，用信任来交换信任，用尊重来交换尊重。管理者要实施感情投资，要看到人是有思想感情、有追求的，在取得成绩时总希望得到别人的肯定；在遇到困难时总希望得到别人的帮助和支持；在失利时总希望得到别人的宽容呵护。总之，他们需要得到关心，需要领导重视他们的存在和价值。实践证明，一个组织内管理人员对下属的期望高，其下属的表现就可能是优秀的；反之，其表现就不佳了，这就是“皮格玛利翁”效应在组织管理中的应用。为此，管理者首先要加强与下属的沟通，找到他们工作积极性不高、情绪低落的原因。如果是对组织的某些制度、措施不满，要给予解释或改进，争取理解和支持；如果是因为自身的原因，要其限期改正，实在不行再考虑辞退。正如美国管理大师德鲁克所说的：改善落後的比提高先进的更利於提高整体绩效。

对管理者的要求

现代管理区别于传统管理的本质在於，人在企业中的核心地位的确立。管理者的主要作用在於建立有效的激励制度，这种制度既能激励员工为企业的目标做出积极的贡献，又能满足各种各样人的需求。同时，这种制度能使人才始终有一种危机感，使人能经常保持一种进取精神和竞争意识。为此，管理者应树立以人为本的现代管理意识，但又不是简单地把员工看成“组织的人”，是“对象”或“工具”，而应把企业变为“人的组织”。在管理方法上变“制度驱使”为“面向个人”的差异化管理，尊重员工的个人价值，变“以物易人”为“以心换心”。同时培育健康向上的企业文化，创造民主、自由、宽松、和谐的体制环境，在企业内部形成一个尊重知识、尊重人才、尊重个性自由的文化氛围。

**第二篇：差异化的精细化管理**

差异化的精细化管理

精细化管理的本质意义就在于它是一种对战略和目标分解细化和落实的过程，是让公司的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升公司整体执行能力的一个重要途径。在确立了建设“精细化管理工程”这一带有方向性的思路后，重要的就是结合公司的现状，按照“精细化”的思路，找准关键问题、薄弱环节，进行差异化的管理，切实解决目前存在问题。如何在工程项目中以差异化的策略进行精细化的管理，从而实现其功能、效果和作用呢？

（1）落实承包核算，项目成本低一点。在施工过程中，根据图纸科学合理的安排施工人员，提高机械的使用能力，减少人拉肩扛的传统施工模式，以科学的施工方式，力求效益的最大化。

（2）提高质量意识，施工质量好一点。在项目施工中，每一个单项工程严格按施工图纸要求，编写符合实际的施工方案。每一个节点严格按照自检、互检和专检的原则进行检查，发现偏差及时修正，潜移默化的深化员工的质量意识。

（3）合理组织人员，劳动效率改一点。现场施工根据工程量合理安排人、机、物。把提高劳动效率印在员工脑海里，落实在员工的行动上。

（4）精确使用材料，施工浪费少一点。在浇筑混凝土时，钢筋制作中，提前作好材料计划，减少废料，用员工的实际行动，努力实现工完、料尽、场清。

在工程项目管理中以差异化的策略实施精细化管理，力求实现高效率，高质量、低成本的完成工程项目。

金园·世纪城第一项目部

**第三篇：差异化**

差异化的表现：

苏宁具有更强的“耐久力”：对比国美、苏宁在法人治理结构、管理团队、后台服务体系、信息系统以及旗舰店策略上的差异，不难发现苏宁在整个管理“软体系”上，具有更强的长期耐久竞争力，如果国美不在上述方面进行战略性升级，那么苏宁的这种战略优势将推动其最终胜出。

在中高层管理团队建设方面，国美、苏宁分别采取了“空降兵”与“子弟兵”模式，“空降兵”模式有利于优秀人才的引进，快速提升管理团队的综合素质，国美在店面促销、财务运作管理、投资者管理等方面的卓越表现与此息息相关，但是这种模式的缺点是管理团队的稳定性较差，同时，受企业文化不同的影响，背景过于复杂的团队会对执行力产生一定负面影响。

后台服务体系：

后台服务体系是国美与苏宁在管理模式上的重大区别，国美采取的是“外包模式”、苏宁采取的是“自建模式”。

信息系统：

国美苏宁在信息系统建设方面，存在着巨大的战略差异，苏宁06年将投入1.3亿元的巨资进行信息化建设，而国美这方面的投入明显偏低。苏宁在信息化系统上的战略领先，尽管短时期内不能对企业的业绩产生立竿见影式的效果，但是它将以一种“润物细无声”的模式逐步强化公司的竞争地位。

旗舰店策略：

家电属于购物半径偏大的商品，从中国人的购物习惯看，当进行大批量家电集中采购时，一般会选择规模大的店面进行购买，事实上，真正决定国美、苏宁未来经营绩效的亦是这种营业面积大、商品品类多的旗舰店。

目前，国美、苏宁均非常注重旗舰店的建设，在资金、人才等方面的支持上不相上下，竞争能力处于均衡的状态。

国美、苏宁业绩增长上的巨大差异主要源自扩张与后台服务体系运营模式的差异，这种差异导致扩张成本控制上产生巨大差异，最终导致业绩增长上的巨大差异。

苏宁采取的是“先相对分散、后逐步集中”的扩张模式，“同城店面”总体上呈上升趋势，国美采取的是“先相对集中、后逐渐分散”的扩张模式，“同城店面”总体上呈下降趋；苏宁后台服务体系“自建”较国美“外包”模式更有利于控制扩张成本。

从上市地和上市方式的选择上看，国美选择了通过借壳间接登陆香港资本市场的方式；而苏宁经过多年的努力也终于实现了内地A股市场的IPO，两者的选择各有自身的优势。

资能力比较：国美棋高一着。

**第四篇：巷道支护差异化管理暂行办法**

xx公司巷道支护差异化管理办法

为进一步推进巷道支护差异化管理工作，结合矿井实际，制定本办法。

一、组织领导

（一）成立巷道支护差异化管理领导小组 组 长：矿长

副组长：总工程师 开掘矿长 管理矿长 成 员：生产科长 地测科长 安检科长

调度主任 企管科长 供应科长

（二）领导小组主要职责：负责安排、协调、检查、督促、推进巷道支护差异化管理工作。

二、总体思路

以科学发展观为指导，坚持安全效益、生产效率和经济效益“三效”并重原则，以推进技术经济一体化为切入点，进一步推进巷道支护差异化管理工作，着力实现三大转变，即支护理念由“重安全”向“重安全重效率重效益”转变、支护设计由“多巷一策、一巷一策”向“一巷多策”转变、岩性探查由“一级探查”向“三级探查”转变，有效提升巷道施工的安全水平、单进水平，降低巷道支护成本，提升矿井经济效益。

三、管理职责

（一）生产科：负责编巷道支护设计；负责监督检查作业规程、措施的现场执行情况；负责组织支护质量的抽检、分析及巷道支护设计变更工作。

（二）地测科：负责编制巷道掘进地质说明书、地质预报书，负责组织第三级顶板岩性探查。

（二）安检科：负责对巷道支护差异化管理、动态转换全过程及施工质量进行监督。

（三）调度室：负责支护动态转换过程的信息传达和协调工作。

（四）供应科：负责支护材料、施工及检测等工具的供应。

（五）企管科：负责支护材料管理与考核、巷道差异化支护成本分析对比工作。

（六）施工单位：负责编制、贯彻、落实作业规程及安全技术措施，保证施工质量。负责第一级、第二级顶板岩性探查，及时汇报施工现场的地质及围岩变化情况等。

四、管理流程

（一）巷道支护差异化管理流程

巷道支护差异化管理工作须以安全为前提，技术做保障，生产效率和经济效益最大化为目标，动态转化是实现路径。巷道支护差异化管理要遵循“初始设计→现场监测→修改完善”的支护设计动态跟踪调整流程，实现支护形式和支护参数的动态转换。

（二）支护形式动态转换条件

巷道应优先采用锚带网索、锚梁网喷主动支护形式。当遇到地质构造带、顶板破碎带或支护锚杆（或锚索）锚固端不能生根在稳定岩层中，顶板离层值超过规定的临界值时, 2

应采用架棚支护。

巷道由架棚支护改为锚带网索、锚梁网喷支护前，施工单位必须提出书面申请，经矿总工程师组织生产科、安检科和施工单位现场鉴定，下发技术业务联系单方可更改。具体见下图：

顶板离层值超过规定的临界值时地质构造带顶板破碎带锚索锚固端不能生根在稳定岩层中转换条件锚杆不能生根在稳定的岩层中顶板砂岩裂隙水、锚固剂无法正常锚固煤巷工字钢棚支护、岩巷“U”型棚支护直接顶岩性较好经顶板窥视孔鉴定顶板完整性较好转换条件煤巷锚带网索支护、岩巷锚梁网喷支护

（三）支护形式、支护参数的转换流程

1、补强支护转换流程：巷道在施工过程中，如遇地质构造、围岩破碎、巷道变形严重、顶板明显离层等状况时，施工单位应立即向矿调度所汇报，现场有权采取增加支护密度、加大支护强度、挑棚、套棚加固等措施，及时变更支护形式、支护参数。安检员负责支护动态转换现场监督，施工单位技术负责人8小时内以书面形式将支护转换情况报生产

科，由矿总工程师组织安检科、生产科、地测科、施工单位等专业技术人员和管理人员现场鉴定，确定变更支护方式或支护参数，以业务联系单形式下发到施工单位。

2、降低支护转换流程：施工单位经第一级、第二级顶板岩性探查，确认巷道围岩条件较好，可降低支护强度时，施工单位现场无权变更支护形式或支护参数，必须书面汇报至生产科，由矿总工程师组织安检科、生产科、地测科、施工单位等专业技术人员和管理人员现场鉴定，确定是否变更支护设计，若变更支护形式或支护参数，以技术业务联系单形式下发到施工单位，施工单位接到技术业务联系单后方可转换支护形式或支护参数，安检员负责支护动态转换现场监督。

五、保障措施

（一）严格流程管理和责任落实

1、建立动态管理制度

加强推进流程管理，根据管理职责要求，实行定标准、定流程、定时间、定责任单位、定责任人的“五定”管理，时时掌握巷道支护形式、支护参数的转换流程，并跟踪、考核、监督、落实转换效果。

2、建立工作会议制度

每月月底召开巷道支护差异化管理专题会议，听取巷道支护差异化管理领导小组汇报，系统分析巷道支护差异化管理在推进过程中出现的难点、亮点与不足，对相关单位及责任人未按本办法执行的进行相应处罚。

（二）坚持三级顶板岩性探查制度

在分析地面钻孔、巷探、钻探及巷道实际揭露围岩情况的基础上，编制地质月报，提高其指导性，并坚持三级顶板岩性探查制度：

第一级：由施工单位跟班队长每班进行探查，探查和施工锚索钻孔同步进行，探查深度为锚索钻孔深度。探查内容主要为迎头顶板状况（岩性、厚度、完整性），并在锚索施工台账岩性一栏做好详细记录，当班跟班队长负责落实，当班跟班队长和当班安检员负责审核。

第二级：巷道每施工20m，由施工单位技术人员协同当班跟班队长垂直顶板施工一个不小于8m的探查孔。技术人员在探查孔施工期间应观测钻孔钻进速度变化、孔内排出的岩粉情况，及时整理、分析探查资料，并编制顶板岩性探查台帐，内容应包括巷道名称、探查孔编号、位置及孔深、观测人员、钻孔柱状图、分析意见等。顶板岩性探查台账一式两份，一份交生产科及地测科备案、一份在施工单位保存（变更施工队伍时移交相应施工单位）。

第三级：巷道每施工100m或岩性发生较大变化时，由生产科、地测科人员协同施工单位技术人员、当班跟班队长现场垂直顶板施工一个不小于8m的探查孔，采用钻孔窥视仪对孔内的岩层岩性、厚度、起止位置、裂隙发育等情况进行观测，地质组人员做好记录，绘制岩层柱状图。施工单位技术人员进行现场挂牌管理，探查孔应按施工先后顺序进行编号，地测科负责监督落实。

（三）加强围岩变形监测 1.顶板离层监测

（1）顶板离层仪安设：煤巷锚带网索支护巷道每50m安设一个顶板离层仪，降低支护时离层仪步距缩短为每30m一个，滞后迎头不大于70m，对于断层及构造破碎区域、应力集中区域、顶板淋水段、交岔点及硐室等特殊地段的巷道增设顶板离层仪。应保证顶板离层仪安装质量，安装时初读数必须大于0mm，深、浅基点位置分别不低于锚索、锚杆的端头200mm。

（2）顶板离层仪监测：掘进工作面50m以内的顶板离层仪每班由当班跟班队长进行测读和记录，掘进工作面50m以外的顶板离层仪每周二、五由施工单位技术人员测读和记录。当顶板离层仪深部离层值达到每天5mm或顶板离层仪深部离层值达到30mm时，该离层仪的观测周期改为每天一次。

（3）数据分析处理：施工单位技术人员对当天汇总的监测数据进行分析处理，绘制顶板离层量曲线图，发现异常或顶板下沉量达到50mm，应及时汇报生产科，由矿总工程师（或掘进副总）组织安检科、生产科、施工单位等专业技术人员和管理人员现场鉴定、分析原因，制定措施，整改落实。

2.巷道围岩移近量监测

巷道出现异常压力变化、更改支护形式或参数时，每隔100～200m布置一个围岩移近量监测站，降低支护时要求每隔50～100m布置一个围岩移近量监测站，对顶底板和两帮移近量均应进行监测，并建立台帐，观测巷道围岩稳定状况，6

每周二、五测读和记录。当发现围岩移近速度急剧增加或移近量达到300mm，应及时汇报生产科，由矿总工程师组织安检科、生产科、地测部、施工单位等专业技术人员和管理人员现场鉴定、分析原因，制定措施，整改落实。

3.矿压监测管理

（1）顶板离层仪和巷道围岩监测站现场要编号、挂牌管理（注明巷道名称、安装时间、观测人、初始数据、观测数据），并做好观测记录，建立台帐。台帐一式两份，一份交生产科备案，一份在施工单位保存，施工单位每周一报送至生产科，并在每月月底对施工巷道内的所有顶板离层仪及围岩观测站的观测记录绘制变化曲线图一并报送生产科。

（2）顶板离层仪在工作面开始回采前，由掘进队将巷道矿压监测资料报矿生产科审查后，移交给采煤队。移交前，由生产科牵头，采煤队、掘进队、调度室、安检科参加，对工作面两巷所有顶板离层仪和巷道围岩监测站进行排查，对失效或观测值超过规定的顶板离层仪、巷道围岩监测站，要求掘进单位及时补打或采取相应的加固措施后，再行交接。

（3）施工单位每月月底对施工巷道内的所有顶板离层仪及围岩观测站的观测记录绘制变化曲线图。

六、支护材料动态管理

（一）施工单位应严格按照矿月度生产计划、生产科制定的支护设计及支护参数编制支护材料计划。

（二）在生产过程中如遇到特殊情况，需要增补计划的，企管科应按照生产科业务联系单要求及时给予增补。

（三）供应科应加强支护材料管理，根据施工单位材料需求计划并结合库存情况，及时采购支护材料，保证库存支护材料满足生产需要。

（四）井下掘进工作面应备齐不少于10m巷道的动态支护所需材料，支护材料必须按照《井下设备材料定置化要求》，挂牌管理、责任到人、集中分类码放。

（五）企管科加强材料使用的现场监督检查管理，对材料的使用情况、库存情况进行检查，确保支护形式及支护参数随时能够动态转换。

（六）生产科月度井巷工程验收时，应注明巷道的支护形式及支护参数，对于没有按照技术业务联系单进行动态支护转换的，井巷工程考核验收表上应明确标注。

（七）企管科应严格按照井巷工程考核验收表进行支护材料费用考核，对于没有按照技术业务联系单要求进行支护动态转换的支护材料费用按照现场所用支护材料费用的2倍给予考核。

七、责任追究及奖罚规定

（一）施工单位在施工过程中，若遇地质条件变化，符合支护动态转换条件，未及时汇报或汇报情况经鉴定与现场实际不符的每次给予跟班队长、安检员各罚款100元。

（二）未按照顶板岩性三级探查制度进行探查或探查台账弄虚作假的，每次给予三级探查相关责任人各罚款100元。

（三）顶板离层仪和巷道围岩监测站质量不合格或不按规定建立的，每次给予施工单位技术负责人罚款100元。

（四）未及时进行矿压观测或矿压观测数据错误的，每次给予观测人员和观测单位技术负责人各罚款100元。

（五）每次不按时记录、提交矿压监测台账、顶板离层量曲线图等资料的，每次给予技术负责人罚款100元。

（六）施工单位在施工过程中，未按要求及时执行支护形式和支护参数动态转换的，每次给予区长、队长、跟班队长、安检员各罚款200元。

（七）施工过程中出现异常情况，未按规定汇报、未按规定对巷道采取加固措施的，每次给予施工单位区长、技术负责人、队长、跟班队长、安检员各罚款100～300元。

（八）巷道施工完毕后，生产科、企管科应对巷道的支护效果和经济成本进行分析对比，支护效果相同的情况下，与原支护设计进行经济成本对比，按巷道节约成本费用的10%提成，对相关单位和个人进行奖励。

附录A：

巷道支护差异化管理流程图总工程师掘进副总地质副总技术科地质科安监处施工单位调度所经管部物资保障部、坑代科下达支护设计任务书搜集整理相关设计资料搜集整理相关地质资料地质资料审批提出初步设计方案下达地质资料说明书方案初审，提出修改意见支护设计方案修改完善组织专业副总、相关单位进行方案会审，确定支护方案下达支护设计联系单支护质量的监督、顶板岩性探查及矿压分析下发地质预报、顶板岩性探查、搜集地质资料支护质量的监督按设计要求编制措施组织施工、顶板岩性探查、围岩移近量观测、顶板离层仪观测及意见反馈施工单位的施工协调工作根据支护设计进行成本核算按设计要求下发支护材料组织相关单位进行现场鉴定根据顶板岩性探查、围岩观测等对支护设计进行优化支护设计优化变更设计审批变更设计审批下发支护形式或参数变更联系单支护形式、参数动态转换过程监督支护形式、参数动态转换全过程监督按变更设计要求编制措施组织施工、同时对围岩移近量、顶板离层仪进行观测并及时反馈支护材料考核调整及成本对比分析按设计要求下发支护材料根据观察结果计算调整支护参数、提出新的支护方案 10

附录B: 巷道支护形式、支护参数动态转换流程图（补强支护）总工程师掘进副总地质副总技术科地质科安监处施工单位施工巷道上覆岩层和帮部煤层结构等支护条件变差时或突遇断层带、破碎带、淋水带时，原有支护不能满足生产需要调度所经管部对支护支护形式、参数动态转换全过程进行监督8小时内以书面形式将动态转换过程动态转换过程的信息传达组织相关单位进行现场鉴定组织相关单位进行现场鉴定验证支护形式、参数动态转换的可行性支护形式、参数的动态转换设计变更设计审批变更设计审批下发支护形式或参数变更联系单支护形式、参数动态转换过程监督支护形式、参数动态转换全过程监督按变更设计要求编制措施组织施工、同时观测围岩移近量、顶板离层仪变化情况支护材料考核调整及成本对比分析根据转换后现场检测资料，分析并总结

附录C: 巷道支护形式、支护参数动态转换流程图（降低支护）总工程师掘进副总地质副总技术科地质科安监处施工单位经管部巷道支护条件较好，可以转换支护形式或支护参数时,以书面形式将支护形式、参数动态转换过程上报8小时内以书面形式将动态转换过程验证支护形式、参数动态转换的可行性组织相关单位进行现场鉴定组织相关单位进行现场鉴定支护形式、参数的动态转换设计变更设计审批变更设计审批下发支护形式或参数变更联系单支护形式、参数动态转换过程监督支护形式、参数动态转换全过程监督按变更设计要求编制措施组织施工、同时观测围岩移近量、顶板离层仪变化情况支护材料考核调整及成本对比分析根据现场观察资料，分析更改支护后支护效果，如不满足生产需要则下联系单更改回原有支护

**第五篇：谈如何培养商务英语人才**

[内容提要]本通过开展有关苏州地区生产性企业的调查，研究市场对商务英语人才的具体要求，并对如

何培养商务英语人才提出了相应的建议。

一、引言

教育部高教司文科处处长刘向虹在 2024 年第八届全国国际商务英语研讨会上指出： 纯语言文学的外语专业出路越来越窄，商务英语专业反之越来越热，这顺应了当今中国社会对商务英语人才强烈的需求，也是高校英语专业教育逐步转向注重应用的素质教育的结果。目前，几乎所有的高职院校都设有商务英语专业。近几年来，我院商务英语专业的毕业生就业情况却不容乐观：从事岗位的专业对口率不高（2024届的毕业生仅达35.3%）、就业岗位单

一、就业面狭窄等等。在当今严峻的就业形势下，特别是在金融危机的情况下，如何使商务英语专业的学生更符合市场的需求，是我们所面临的一个课题。

二、商务英语的概念 商务英语这个概念在近二十年来引起了广大学者的注意，到底什么是商务英语?它有何特点?目前主要有两个方面的观点。第一，从专门用途英语角度进行类推。商务英语是一门以语言学为主导、吸收了一切与商务相关的领域的学科研究方法的综合性学科。第二，从商务活动的角度进行分析。从这个意义上说，商务英语就是指已从事或将要从事商务行业的专业人才所学习或应用的专门用途英语。从语言载体的角度来讲，商务英语属于专门用途英语。但从内容而言，商务英语又不能脱离商务。因此，商务英语专业是一门语言与国际商务技能相结合的专业，具有很前强的专业性、知识性和实践性。它的三个要素为商务学科知识、英语语言知识和应用、商务事务操作。目前，商务英语专业学生的就业方向包括外资企业、外贸公司、涉外酒店承担翻译、导游、市场开发和调研、产品推广和经销业务、国际文化交流、商务往来、国际贸易、国际商务经营实务运作、商务秘书及管理等工作。

三、调查分析 在金融危机下，商务英语专业是否岌岌可危？苏州地区的企业到底需要怎样的商务英语人才？鉴于以上目的，我们开展了有关苏州市场对商务英语人才的具体要求的调查

（一）苏州地区企业对商务英语人才需求的基本情况 苏州地处长三角的腹地，交通发达，地理环境得天独厚。改革开放以来，苏州正在成为一个新兴的IT 产业工业城市。设置商务外语专业是苏州地区产业结构、劳动力市场的需要，乃至整个江苏经济发展的需要。目前对于外贸人才的寻求，不仅是需要外语类人才，还需要更多的专业人才，外贸跟单员、外销员、采购员、物流师、进出口经理、涉外律师和商务谈判师等成为当前外贸行业中的热门职业。2024 年被商务部有关部门认为是我国进入新世纪以来经济发展最为困难的一年，苏州作为我国主要外向型经济城市之一，对外贸易经济不可例外地受到波及。但俗话说：有“危”就有“机”。一些外商看到中国经济的相对稳定性，还调整生产战略布局，将海外的生产基地搬进园区。日前，苏州工业园区有关负责人日前接受记者采访时说，和 2024 年 1 月份的谷底情况相比，目前园区整体情况已经在回暖。伴随园区外向型经济的回暖园区商贸服务业“异军突起”，人才需求量大幅增加。随着企业订单的增多，园区企业招工数量自4月初以来出现正增长。根据园区人力资源网站提供的最新数据，目前每周在网上实时更新的招聘岗位数量近万个，商贸服务业成为制造业之外的雇佣热点。园区人力资源开发有限公司有关负责人介绍 2024 年苏州园区在需求人数比往年有所减少的同时，紧缺人才需求的重点也在悄然发生变化。从今年的紧缺人才目录可以看出，需求的重点集中在了金融投资、服务外包、商贸管理、医药医疗等四个方面，特别是对商贸管理的人才需求。

（二）调查简介 由于商务英语专业面向的岗位群比较宽泛，以及人力物力的限制，本次调查对象局限于苏州地区的有关企业对于外贸人才的需求。调查以“苏州区域人才大市场职位搜索引擎 ”为载体，调查样本限于 2024 年 4月28日至 5月 19日企业招聘的相关

岗位。本次样本只限于外贸岗位，因为外贸的具体岗位是外贸业务员、外贸跟单员、外贸单证员、报关员、报检员和关务等等，为商务英语专业的主要岗位，具有一定的代表性。本次调查只涉及从事外贸类工作岗位的人才需求，因此检索关键词为 “招聘职位搜索：外贸”。本次调查的主要是外贸需求岗位状况，共检索到记录229条，涉及招聘企业172家（大部分为生产型企业，占97.6%），招聘企业分布在苏州园区、新区、市区、张家港、昆山、太仓和常熟等苏州大市范围内，提供岗位229个，样本选择的代表性较强，涵盖了生产型企业所有外贸岗位。

（三）调查结果 1．企业对招聘职位学历的要求 从被调查的229个岗位来看，生产性企业对外贸人才的学历要求不高，本科以下学历要求为86.8%，其中大专学历要求为最高，占84.2%。本科学历要求占13.2%，多为经理、主管岗位。2．企业对招聘职位英语能力的要求 由于被招聘岗位的工作性质，企业普遍对该职位的英语要求较高。具体描述为：英文口语必须流利，能用英语熟练地与客户沟通业务进度，读/写/听能力强。对于英语的考级要求普遍认同CET。21%的职位明确提出了CET4、CET6 的要求。

3．企业对招聘职位计算机能力的要求 从调查中发现，企业对外贸业务员这样的岗位的计算机能力提出了一定的要求，具体为： 计算机能力良好甚至精通，熟练操作电脑办公软件如 Office、Excel 等；会熟练操作阿里巴巴和中国制造网络平台。4．企业对招聘职位专业知识的要求 由于岗位不同，专业要求必然会有所不同。对229个岗位中的主要三大类岗位要求描述如下：外贸业务员外贸单证员报关员/报检员 专业 要求 熟悉外贸环节中的各个流程以及熟练的单证制作，有能力进行独立的外贸实际业务操作。熟悉审证、制单、审单、交单和归档等一系列业务活动；熟悉进出口流程，报关，商检，产地证及许可证的申领；具备与货代沟通的工作经验；熟悉报关资料的制作及提单的确认 熟悉与货物进出口业务有关的法律和对外贸易知识，精通海关法规、规章并办理海关手续；熟悉海空运进口环节及流程，有报关员证和报检员资质；熟悉手册的核销流程，了解商检操作 5．企业对招聘职位综合素质的要求 员工的综合素质是企业另外一个比较重视的方面，本次调查中的企业对商务英语人才的综合素质的要求更多地体现在对他们的工作态度、工作能力、人际沟通能力等方面，体现了对非智力因素培养的重视。具体要求为：吃苦耐劳；有亲和力，有自信心；做事认真负责，有责任感，工作细心，思路清晰，条理分明； 具有较强的语言及口头表达能力，具有直接和客户洽谈接单的能力，有一定的业务拓展能力；具备解决各类突发事件，投诉，索赔的能力；人际沟通能力强，待人亲切，能与各相关部门合作无间。6．企业对招聘职位工作经验的要求 32.89%的岗位提出了需要有相关工作经验的要求。有的单位直接表示不接收应届毕业生。7．企业对招聘职位需要有行业背景的要求 在调查中，我们发现了一个值得重视的问题：一方面企业需要所招聘的人才有与工作岗位相关的工作经验； 另一方面更希望有与企业生产行业有关的行业知识。15.78%的招聘岗位提出了需要招聘人员熟悉或了解该企业生产的产品知识的要求。

四、对企业所需商英人才的培养建议 1．根据企业需求确定具体的培养目标 根据企业需求，培养目标中应具体明确对英语、计算机等通用能力的要求； 具体明确对不同岗位的专业知识和技能的要求；具体明确对所培养人才综合素质的要求。2．根据企业需求构建课程体系 根据企业对人才的能力要求以及商务英语专业相关职业能力的分析，可以将该专业课程以能力为核心划分为三个模块：专业基础课程模块、职业核心课程模块、就业指向课程模块。专业基础课程模块的目标在于培养学生用英语进行交际和沟通的能力，特别注重日常交际用语的训练，加强英语口语技能的培养，另一方面要加强学生办公自动化能力的训练，使他们熟练运用如Word，Excel的操作。鼓励学生考取相应的英语证书如CET-

4、CET-6和计算机等级证书。职业核心课程模块旨在培养学生运用英语语言进行国际商务活动的能力。通过学习，学生可以提高商务管理技能和商务英语应用能力，并考取相应的证书，如 BEC，全国国际商务英语证书等。商务英语课程应包含

宽泛的商务知识，为学生规划职业生涯奠定基础。在教学中应注重商业外贸放的商务术语及行业通用的各类表达方式。就业指向课程模块主要培养学生的特定技能，具有明确的岗位指向，是学生应聘某一职位所应具备的应用能力。该模块课程包括国际贸易实务、商务单证、市场营销、审证与制单、商务函电、电子商务、商务文秘等等。随着区域经济的发展，不断调整课程，以适应新的职业岗位的需要。学生在学完该课程后，可以考取相应的职业资格证书。

3．根据企业需求培养具有较高综合素质的商英人才 高等职业教育是以培养高素质高技能应用性人才为任务的教育组织，它生存的关键在于人才培养的质量．而仅具备职业能力还不能算是全面发展、具有独立健康人格的、能适应社会需要的实用型人才。同样是技术人才，素质的高低是赢得竞争立于不败之地的强有力的“砝码”。应将素质教育贯穿于全部教育教学活动之中，加强素质教育课程的师资建设．改进教师素质教育教学方法。并在专业课程的教育当中体现素质教育，建立以选修课、公共课、学术讲座等课堂形式以及社会实践、社团活动、校园文化活动等第二课堂形式相结合的文化素质教育模块。

4．根据企业需求构建商务英语实训教学模式 商务英语专业实训教学模式是指面向社会生产、管理、服务第一线，充分利用新方法、新技术，在仿真或真实的训练场所中或环境中，通过项目化的单项训练，综合训练，校外实训实习以及职业资格证书实训来培养具备综合商务技能的专门人才的实践模式。项目化的单项训练是指让学生掌握各项商务的基本知识和技能，如商务谈判、外贸函电、进出口实务与单证等。综合训练指通过模拟真实的环境，使学生身临其境感受商贸过程的各个环节，复习和巩固单项实训课程，对其进行综合的运用，增强其实际的工作能力。校外实训实习则是在实战中验证学生在校学习和训练的效果，缩短学生从学校走向社会的“后熟期”，弥补应届毕业生在经验上的不足。职业资格证书是学生求职、任职等的资格凭证，是用人单位招聘、录用劳动者的主要依据。通过职业资格证书的实训，帮助学生获得具有从事某一职业所必备的学识和技能。构建商务英语专业实训教学模式在于培养学生能熟练运用英语进行商务交流、贸易谈判、正确书写外贸函电、独立地进行相关的贸易操作等方面的能力，并具备较强的分析问题和解决问题的能力和较高的综合业务素质，实现知识、能力、素质的协调发展，以适合现代商务发展的需要。

5．根据企业需求拓展学生的行业知识 从调查中，我们发现企业会对具备一定行业知识的人才优先录用。这是企业希望招聘人才缩短培训适应周期，尽快进入工作状态的体现，也是被招聘人才在同等其它条件下赢得竞争力的优势所在，因此，我们不妨将行业知识作为对学生除商务知识以外的一个拓展。英国essay我们可以根据苏州区域经济的特点，如园区已形成了电子信息、精密机械、生物医药、新材料、软件开发等高新技术产业群，吴江、常熟以纺织业为主等等，为学生提供一些行业背景知识，作为对他们专业知识的补充和拓展。

[参考文献]

[1]梁汉平，叶丽珍.高校商务英语专业课程设置的调查分析[J].贺州学院学报，2024，(12).[2]徐晓红.浅谈高职商务英语专业实训教学的构建与实践[J].济南职业学院学报，2024，(3).[3]朱文忠.对商务英语专业全英教学模式的调查与分析[J].国际经贸探索，2024，(6).

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！