# 国有企业人才问题浅谈

来源：网络 作者：雨声轻语 更新时间：2024-06-24

*第一篇：国有企业人才问题浅谈国有企业人才问题浅谈人才是企业发展最宝贵的资源。尤其是国有企业，树立现代的人才观念和建立人才成长机制显得更为迫切和重要。本人所经历的三任企业的领导者，都有自己的人才观点，第一任领导的“眼中无废人”，第二任领导的...*

**第一篇：国有企业人才问题浅谈**

国有企业人才问题浅谈

人才是企业发展最宝贵的资源。尤其是国有企业，树立现代的人才观念和建立人才成长机制显得更为迫切和重要。本人所经历的三任企业的领导者，都有自己的人才观点，第一任领导的“眼中无废人”，第二任领导的“在企业干的是人才，流失的就不是人才”，现任领导“有用即是才”，这些人才观点可以说勾勒目前国有企业的人才观，但为什么这样的人才观没有转化为人才培育使用的“小环境”，甚至感叹企业人才不足呢？

一、国有企业人才的概念

中国的国有企业比较其他中外企业来说，既要承担经济责任，也要承担政治责任，还要承担社会责任。企业只能在承担责任中发展，在发展中更好地履行责任，最终目标是实现员工个人价值、企业利益和社会效益三者综合效应的最大化。这就决定了国有企业人才背负的责任有别于其他。

什么是企业人才呢？有一句讲得道理：被以前所服务过的企业都认可的人是人才。它包含了企业人才两大要素，即一是能干，二是被认可。一般认为，企业人才，就是能够胜任岗位并能给企业带来利润的劳动力，包括智力和体力。强调了企业人才应该具有相应的专业特长和较高的个人素质，能为企业创造财富，但忽略了企业人才在实现自我价值的需求。而国有企业的责任使得企业人才不再是以满足创造财富和拥有财富为最终目标，而要求企业人才对工作需求有明确的方向，他们在企业工作不仅仅是为了获得高薪，而是为了发挥自已的专长，追求事业的成功，热衷于自我价值的实现，并期望得到社会的认可。只可惜，目前人才的事后认可在国有企业中仍大量存在。

所以，国有企业人才应该是在国家、企业、个人利益上有着使命感的，在工作上不满足于被动地完成任务，而愿意承担挑战性、创造性、具有成就感的劳动，尽力追求完美的结果、显著的成就，同时还期望得到高度评价和社会的、政治的、精神等方面荣誉的出类拔萃者。

二、国有企业人才问题浅析

但现实中，国有企业很少出现如上文定义的人才。从外部环境看，由于国有企业与政府的关联，企业领导者更替频繁，“一张纸”甚至“一行字”决定去留，在任期内对人才以适用性为主；

1国有企业所有制单一，责、权、利分离，领导者对人才的重视表现为“提拔”，致使人才的作用衰减，等等，使得企业人才成长过程难以连贯，人才似才非才问题突出。

一是在人才观上存在矛盾性。国有企业的性质决定了企业领导者“眼中无废人”，这种人才观有其积极的一面，不把学历、资历作为用人的唯一标准，克服了论资排辈、平衡照顾等陈旧观念。这既是党的“以人为本”的要求，也是在领导与职工的关系上互相为本的要求。国有企业领导者比其他企业更看重职工群众的口碑，一方面，要依靠全体职工兴办企业，人人是才，但又为人浮于事所困；推动工作依靠“能人”，而又不能给“能人”相应的待遇；国有企业领导者常碍于情面不断接受各方面塞进企业的“人才”，也不断往下级单位举荐各类“人才”，造成一些部门人员臃肿、职能弱化，外行领导内行，影响职工的积极性。

二是在用人上存在短期行为。随着人们接受高等教育机会的增加，企业与人才之间的双向选择机会增大。在这种环境下，企业领导者非高学历、职称或非有工作经验的不招。企业做大做强需要一定的高素质人才无可非议，但这样的人才观是不切实际的，结果往往高投入、高成本吸引来的人才，却未必能给企业带来可观的经济效益，甚至得不偿失。有的招收高学历人才只是装门面，长期“闲置”，使国有企业成为考研、考博的训练基地，高层次人才来三个走两个，目光短浅必须产生短期行为。有的领导者不是量才录用，而是意气用事，凭一已之好仓促任命，又只能上不能下，弄得任命者和受命者都难受，群众也不满意。有的则存在用人不当的问题，能当高管的叫当基层主管，只能当基层主管的安排高层岗位去干，也会出问题。

三是缺少对人才的充分信任。许多国有企业领导者在使用人才方面，特别是在授权和监督控制方面，思想上放不开，不敢授权，其他方面模糊管理，财务上认真管理，总怕别人把企业效益之河喝干了。有的二级单位有经营自主权，但亏损了考核你，赢利则不兑现，用一分钱得领导者指示，致使二级单位能赢利的不愿大赢利，企业始终做不强做不大，领导还美其名曰：防止人才犯错误。其实大可不必，人性在经济层面的欲望并不都是无止境的，大多数人对物质的追求会适可而止，何况还有党纪国法对职务犯罪的制裁。国有企业领导者一般以听话、能干作为判断人才的标准，这无可厚非。但“听话”却限于听自己的话，能干也要

在领导规定的范围内，扼制了人才的创造性，也是一种对人才的不信任。那些事前、事中、事后勤请示汇报的，或装傻请领导指导的，尽管结果不理想，但领导喜欢。而那些只知埋头苦干的，即使工作干得漂亮，也得不到鼓励。

四是缺少人才多种激励机制。国有企业每个职工都希望自己的工作能得到认可，事业能上新的台阶，而国有企业往往把职务晋升作为唯一的激励方式，干得好当领导，不仅脱离了人才成长的基础，大家都挤“独木桥”，使人才发展之路狭窄堵塞，毕竟领导岗位十分有限，优秀的员工也不可能都当领导。一些高素质、多年未被提拔的人才就会在感情上就会受挫，不是另谋高就就是自暴自弃。企业缺少多种形式的激励机制，特别是对一些核心技术人才，没有让其待遇与奉献相匹配，贡献大的人才难以享受与领导岗位同等的待遇，难以营造一种尊重知识、尊重人才的良好风气。

三、国有企业人才问题对策

为什么国企留不住人才？为什么“隐才”多，“显才”少？从企业自身来看，主要原因有两个：一是缺乏现代人才观念，即不能真正地重视人才。有的企业的现代企业制度都是虚设，仍然笼罩在计划经济体制的阴影之中。企业管理依靠行政命令，生产经营全凭领导“拍脑袋”，不能充分相信科技人才，大胆使用专门人才，从而使企业的人才成为摆设；二是企业没有形成人才成长机制，不能为人才创造发展的天地，企业重成果，轻培养，在涉及人才切身利益时，论资排辈，亲疏有别，不能真正按贡献、凭能力说话，使许多一心扑在工作上的企业人才心灰意冷，或一走了之，“墙内开花墙外香”。

要改变国有企业人才发展现状，要从以下几个方面入手：一是要促使国有企业领导者树立长远的人才发展观念。国有企业要树立现代的人才观念和建立人才成长机制，领导者是关键。企业领导者最关心的是人、财、物，但排在首位的“人”却容易虚化，因为其难以量化。量化是解决虚化之道，必须将能有效促进企业发展的“人”与财、物一样，制定出更加重要的指标进行考核，将企业各类人才拥有量、比例和内部人才培养梯次等硬性指标，作为领导者任期内业绩考核的指标，促使企业领导者从关心眼前利益转移到关系企业长远发展，确立人才资本的和人才发展的观念，真正选择出能做好事的人，实现“知事者，臣道

也；知人者，君道也”的良好工作格局。另外，企业领导者要自觉从性格特点、行为方式、领导风格、工作能力等方面加强自我修养，抓近谋远，尊重人才、尊重创造，努力形成人才培育使用的良好风气，从而推动企业人才工作不断向前发展。

二是国有企业人力资源部门要承担更多的人才发展责任。国有企业要重视和充分发挥人力资源部门的作用，全面提升人才资源专职人员素质，切实转变人才资源管理职能。目前，国有企业人力资源部门地位偏低，一味听令于企业领导，完全按领导的意志办事，容易放大领导者的不足。要做好企业的人才工作，人力资源部门要有独立的思考，要按照人才发展规律，坚持不懈地去健全完善人才资源管理机制。一方面企业领导者要放权、要支持，一方面人力资源部门要争取权利，树立权威。其次，国有企业人力资源部门（包括党委组织部门）管理者要提高人力资源的经营、监督、创新和适应等方面的素质，变被动为主动，通过做好企业的人才资源配置工作，设计出本企业最佳的管理模式，从制度上保证人才资源计划、开发、使用、储备等职能的充分发挥，从有为到有位。只有人力资源部门职能能够得到充分发挥，并认真细致地执行到位，一支优秀而稳定的企业人才队伍才能够循序渐进的构建完成，为企业的持续、稳健发展奠定必要的基础。

三是国有企业要通过加大人才培训盘活现有人才资源。国有企业普遍缺乏人才职业生涯规划，企业人力资源管理落后，仍处于较低层次的档案管理阶段。人力资源管理主管没有人才职业生涯管理意识，企业领导者也看不到人才职业生源管理投资的价值，人才发展与企业发展分离，降低了人才工作的兴趣与激情，加剧了人才流失。一个企业要做大做强，必须有一支高素质的员工队伍来完成企业的发展目标。因此，企业必须立足现有人才资源，加大培训开发力度，营造良好挖潜创新的环境，使员工的劳动能力、技术水平、文化素质不断提高，人才辈出。一是要建立培训机制，根据企业发展目标，结合人才特点，有计划、有前瞻性地对人才进行培训；二是突出重点，做到优秀人才优先培训，急需人才加快培养，关键人才重点培训，骨干人才提前培训；三是拓宽渠道，加强与科研机构、高等院校的合作，加快人才培训步伐。使企业逐步形成一支结构合构，层次匹配，人才稳定的队伍。

随着社会主义市场经济体系的完善和国家宏观制度的发展，解决国有企业人才问题已经具备了良好的条件，抓好企业人才的培育和使用，让人才发展在推动企业发展中发挥更大作用，这是每个国有企业要去思考和解决的问题。相信随着国有企业人才问题的逐步解决，困扰企业的所谓技术难题，市场难题，生产难题，管理难题，等等，都会迎刃而解。

**第二篇：国有企业人才队伍建设调研提纲**

国有企业人才队伍建设调研提纲

请按以下几方面准备调研材料，谢谢您的合作！

一、在三类人才（经营管理人才、专业技术人才、高技能人才）当中，各存在什么样的问题？

1、数量

2、质量（包括学历、年龄、职称、岗位胜任能力、创新意识与学习意识）

3、结构（包括人才状况对企业战略的支持度、人才对企业文化的认同度、各专业人才知识与能力的互补状况、人才与工作岗位的匹配度）

二、在人才的引进、培养、使用、激励、安抚（淘汰）各环节中，本企业面临的最突出的矛盾是什么？根源在哪里？

三、是否存在人才流失现象？人才的流向？（包括流向的地域人和企业类型）人才流失的主要原因是什么？企业做了哪些努力来改变这种状况？效果如何？

四、从2024年到2024年，企业在培训方面做了哪些工作？效果怎样？对员工实际工作能力的提高和企业提升竞争力有帮助吗？

五、企业在用人机制上曾做过哪些改革？（比如任用制度、晋升制度、考核制度、薪酬政策、职业生涯规划等），改革的阻力大吗？改革的结果达到预定目的了吗？

六、同其它所有制企业相比，国有企业在人才问题上的优劣势、机会与威胁各是什么？

七、在省内外、国内外的同行中，哪些企业在人才队伍建设上的作法值得我们借鉴与学习？

八、本企业在人才队伍建设问题中的成功经验有哪些？

九、为保证企业战略的成功实施，需要在人才队伍建设上作哪些准备？需要政府、主管部门做那些工作？

**第三篇：9.浅谈国有企业人才的管理**

浅谈国有企业人才的管理

赵工业

摘要：国有企业的管理，其核心就是如何将企业目标与企业员工如何结合、运作达到生产目标的实现。人和人才是企业生产活动中最活跃的、重要的、关键的因素，企业管理就是对人的管理和组织。本文从论述人在国有企业中的任用和地位角度，剖析了现代企业管理者在管理中对人和人才的配置、激励、培养等管理环节中存在的问题进行了分析，提出了如何才能提高、激发人的能动性和活力为企业工作，为国有企业管理领导者提供一种提高企业员工积极性的的新理念和方法。

关键词：人才；人才管理；企业人才；企业人才管理

前言

随着高科技的发展和社会的进步，企业现代管理开始向传统管理产生挑战，强调管理的软化，重视管理的艺术。即企业管理不仅需要以实现企业经营目标为核心；同样也需要在管理将目标与对人的管理有机结合起来，充分发挥人的积极性、主动性和能动性，才能实现企业经营目标。领导者管理艺术是管理者智慧、才能、经验和胆略的综合体现，是管理者运用知识、经验和智慧去做好人和人才的管理工作的一种能力，它表现管理者处理和解决问题的熟练程度和水平。

本文就企业领导者的管理艺术如何与现代国有企业对人和人才管理有机结合起来，体现社会主义体制国有企业员工的主人翁地位和作用提出了自己的观点、看法和做法，希望引起广大企业管理者的共鸣，特别是国有企业的管理领导者。企业管理是一个集领导者、人和人才、企业目标的有机结合运转的大系统，领导者如何运作这一个有机的机器大系统，必须有造诣较高的管理艺术水平，这是对国有企业领导管理工作有效性的直接要求，也是管理者履行管理职责，实现企业目标的重要保证。只有善于把人和人才管理好，才能充分发挥人的积极性和主动性，提高企业活力，实现企业的经营目标。

1人和人才在企业中的地位作用 无论社会大生产自动化水平如何高，机器人技术发展如何迅猛，无论是在哪一个领域，特别是从事现代化联合大生产的工厂、企业。哪一个单位都离不开人和人才，从社会发展历史来看，人是万物的主宰，管理学术认为一切活动和目标都应该从人入手。人和人才是企业的血肉和灵魂。后勤服务是国有企业在长期计划经济体制下发展所遗留的历史问题。面对市场经济，大部分国有企业将其做为累赘推向社会，任其无序发展，结果造成社会混乱，资源浪费大，消耗高，环境严重受损，虽然成就了一批“万元户和百万元户，甚至千万元户”，但是这些都是用巨大的资源消耗和环境受损害换来的，对子孙后代是一个犯罪。但是海洋石油公司对待后勤服务并没有采取简单地推向社会的做法，提出了“石油公司、专业公司、后勤服务”三线分离的做法，把后勤服务当成一个专业公司来看待，实施统一管理，统一服务，统一规划，加大规模，提高利润，建立现代企业制度，为基地建设指明了方向，其结果为海洋石油公司的发展奠定了优质后勤服务基础。由此证明，一个企业就是一个系统，对人的管理不是简单的分流了事，关键在于怎么去优化管理。

伴随着人事制度的转变，近年来，一种新的行业兴起了，这就是所谓“职业介绍所”、“猎头公司”等。不管名称怎么叫，其实质是采取特殊的手段，为企业招募人才。特别是“猎头公司”它不同于以往的人才招聘和人才市场，它不登广告，不接收应征信，而是根据企业的需要，直接与目标人物接触。换言之，是用人单位要什么，它去挑什么，而不是以往人才招聘中的来什么，挑什么。华南地区第一个猎头公司———天马猎头公司，在广州一挂牌，顾客就蜂拥而至，其不乏像太阳神、南源永芳这样的大集团。猎头公司的兴起，表现出的是企业界对于人才的渴求,同时说明人和人才在企业中重要地位和任用。随着市场经济的发展，越来越多的人意识到，人才匮乏的企业是不可能获得长足发展的，而每一个成功的企业都有一支强有力的人才队伍。归根结底，企业的竞争即是人才的竞争。翻开报纸，随处可见的“高薪招聘”的告示，更显示了企业界求贤若渴的状态，而人才呢？人才到哪里去了呢？湖南省某公司是一家百年老国有企业，在经营情况较好时，不重视人才的培训、配备和使用，自认为经济效益好，对技术人员根本不重视培养和任用，致使许多人才外流，连单位唯一的硕士生也逼迫外流。2024年企业经济形势开始下滑，生产设备事故逐年增多，并爆发了自建矿100多年来 从没有发生过的重大设备事故，致命企业面临倒闭的边缘。这就是不重视人才的惨痛教训。

国外比较成功的公司，如惠普公司创始人比尔·休利特，他的公司人才管理信念是：我相信男男女女们全都想把工作干好，有所创造，只要给他们提供了适当的环境，他们就能做到这一点。其意思就是说，每个人都是一个潜在的人才，只要有合适的环境，他们都将成为现实的人才。再如日本松下也是一家国家成功的公司，其主人松下幸之助有一句名言：“松下生产人，同时生产电器。”其意思就是说，人只要好好的工作都能成为企业的人才，因此，每个人都可能作出卓有成效的工作，因此，企业也就不存在“人才短缺”的状态，但我们匮乏的只是“人”而不是“人才”，同时，匮乏的是一种使每个潜在人成其为现实人才的制度。

由此可见，成功的企业家都把人看成特别的人才，树立了人在企业中的相当地位，才能充分发挥人的任用。

3企业人才资源的任用

所谓任用，最简单地说，就是将合适的人放到合适的岗位上。虽然说起来简单，但其对于企业的发展却有着重要的影响。人从性格、气质、兴趣到专业都有着巨大的差别，有些人也许适于从事办公室工作，有人也许适于从事推销工作，而有的人在管理岗位上能够发挥其专长；如果各尽所长，对于企业的发展显见是有利的，反之，既无法完成组织的既定目标，又会使得员工心中不满，从而降低企业的工作效率，实质上就是资源的浪费。解决这一问题，就是要求有合理的配置和任用。

人力资源的合理配置任用，首先要预测有多少工作岗位，哪些工作岗位需要填补，该岗位的具体要求是什么。企业吸收新成员，一般可分三种目的。

第一，正常补充，这是针对企业原有职工离职、退休、死亡等情况所作出的补充，其岗位责任明确，对于新职员的要求可比照对原有职工的要求，并不存在太多问题；

第二，替补缺勤，这一情况与正常补充有相似之处，却又不同于正常补充，举一个例子，企业原来实行6天工作制，现改为5天工作制，企业就需要有更多的人从事原来并不需要这么多人从事的工作，这样才能保证其原定的工作计划的完成。替补缺勤的岗位其职责不完全明确，但由于其职位虽是新设，而工作却是 以前所有，故岗位职责并不难确定。

第三、开设新业务的需要，细分起来，其中又有两种情况，一是已设立了新的机构，其方向较明确，这样所招募的员工的职责可以预定，尽管不完善，倒也相去不多；二是其方向并不明确的新业务，这就很难列出其岗位的要求了。

除岗位配置外，人的差异也是影响人员配置的一个重要因素。人就能力而言，将它分为现实能力和潜在能力。现实能力是当前所具有的可以从事某种工作的能力。它是由以前的学习、经验积累而成的。而潜在能力是可以发展从而在未来从事某种工作的能力。兴趣、性格、气质都可以为未来从事某种工作提供基础。对于任务工作，都要考虑到求职者的现实能力和潜在能力。对于前面所说的岗位职责明确的工作，可以针对其职责侧重于现实能力。就是一般所谓的“专业对口”等问题。而对于岗位职责不明确的工作，像开设方向并不很确定的新业务，就需要更多地考虑求职者的潜在能力。通过对岗位和人的双重衡量，从而将合适的人放到合适的岗位上，也就是实现人才的合理配置。在现实中，业界往往重视人才的现实能力而忽略了人才的潜在能力。重视现实能力有一个最大的优点，就是“来即能战”，所谓高薪诚聘高级管理人员即是强调现实能力的重要表现。

但是，由外界聘请中高级管理人员存在着两个对于企业发展非常不利的问题。首先，企业应是一个共同体，倘若只有硬件是不变的，而人员频繁地变动，企业很难维持下去。表面上，企业不断吸收新人，好像效率能够提高，因为每个人都有漂亮的履历，实质上因流动的增多而牺牲了可能增长增高的机会。这还造成工作人员的工作目标不在于公司业绩，而是在自己的履历表上添加好的资历以显示自己的能力，使另一个老板认为他很能干而聘用他。第二，从外部聘请管理人员对内部员工而言是一种打击。对受人尊敬的职位、丰厚的报酬的期望是员工努力工作的动力之一，而从外部聘请则粉碎了内部员工的期望，导致员工心理的不平衡，产生一种被剥夺感，导致其积极性降低。可见，如不是为了宣传公司形象，我们还是应该把目光放在组织内部，在人才的合理配置基础上，充分发掘企业现有的人才资源。通过各种激励手段，不断培养人才，从而使企业获得长足的发展。

配置是企业人才管理的一个基础，在做到相对合理的配置之后，在管理中还要考虑的是如何激励员工，为企业创造更大的价值。

4企业人才资源的激励 激励，就是为每个职工提供一种追求与达到目标的手段，这些目标将会满足他个人的需要。

激励措施，在毛泽东社会主义计划时代主要靠精神激励，而近年来，在邓小平市场经济时代主要靠金钱激励，强调的是以金钱为代表的物质激励管理方式。这是时至今日的中国一种普遍的金钱万能激励思想，同时，也是目前企业界所普遍采用的一种方式，但是它的效果如何呢？对于企业未来发展又将如何呢？应该说，纯精神不是万能的，纯金钱也不是万能的，物质激励不能代替一切，管理者必须掌握适度。这一点，从西方经济管理学百余年的经验中得到了证明。

国内外管理研究者都认为，一般人有一种不喜欢工作的本性，只要有可能，他就会逃避工作。由于人类不喜欢工作的本性，所以对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，并以惩罚相威胁，使他们为实现组织目标付出适当的努力。一般人宁愿受指挥，希望逃避责任，较少有野心，对安全的需要高于一切。基于这一观点，企业所采取的是严格的管理制度，如所期望的，员工们付出了“适当的努力”，企业毕竟还是有所收获，但同时也没有太好的办法来对付磨洋工的现象。

在本世纪初，一种新的理论风行起来。这种理论认为，企业家的目的是获得最大的利润，而工人的目的是获得最大限度的工资收入，因此，工人积极性背后有一经济动机，如果在能判断工人工作效率比往常提高多少的前提下，给予工人一定量的工资激励，会引导工人努力工作，服从指挥，接受管理，结果是工人得到实惠即工资增加，而企业主增加了收入，方便了管理。这一观点的提出，无疑是大大的进步。它所强调的是一种引导，同时，也不再将工人与管理者摆在完全对立的位置上了。这也是当今中国使用最广的激励形式。但如果进一步分析，这种形式也有致命的问题。之所以在中国目前看来很有效，是因为中国普遍的收入很低，低水平的生活决定了企业员工们对于收入的重视。但从长远看来，企业员工们总是期待着工资的上涨，只有不断上涨的工资水平才能维持员工的积极性。具体说，当员工第一次增加工资时，会使得员工获得极大的满足，致使工作效率大大提高，但同时也会使员工产生对下一次增加工资的期望，如果不能再次增加工资，将导致员工的被剥夺感，从而降低工作效率。如果能够增加工资的话，又有三种情况，或者达到员工的期望值，或者达不到，或者超过。如达不到，当然效率下降，如果达到而没有超过，将会使员工产生理所当然的心态，充其量只能 维持当前工作水平，如果超过，则会使员工更加努力工作，但同时也产生了更高的期望值。这样就导致一个循环，企业陷入了只能不断扩大盈利的地步，一旦盈利降低，后果可想而知。

另外，纯粹与金钱挂钩，只能使员工心中认定与企业的关系为纯契约关系，给多少钱，干多少活，当有其他变化时，如其它企业提供更高的薪水，职工将义无反顾地去投奔。而且，即使企业能够不断地增长工资，依然不能保证员工的积极性。当工资高到一定时候，其对员工的意义就会下降，举例说，员工的工资由一千元增长到两千元，这多出来的一千元对员工意义极大，而当工资由两千涨到三千时，这一千就不如前面的一千重要，而三千变四千，这一千意义就小多了。虽然增长数额是一样，但在职工心目中的价值却呈曲线。更何况，出于某种心理因素，领导者对于员工工资的增长往往会越来越小心，这样怎能保证员工的积极性呢。社会实践证明，人是“社会人”，是复杂的社会关系的成员，要调动工人的积极性，还必须从社会、心理方面去努力。以前的管理者认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约；但现代管理者却证明了工作效率主要取决于职工的积极性，取决于职工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。以前的管理把物质刺激作为唯一的激励手段，在工人所要满足的需要中，金钱只是其中的一部分，大部分的需要是感情上的慰藉、安全感和归属感。因此新型的领导者应能提高职工的满足感，善于倾听职工的意见，使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡。

如上面所述，金钱并不是一种很好的激励手段，但同时又很难想象员工在报酬很低的情况下会有很高的工作效率。这一点在实践管理中也是很清楚的。那么怎样处理金钱与其它激励手段的关系呢？

在六十年代，美国管理研究学者赫茨伯格就提出了双因素理论。根据该理论将金钱称为保健因素。它对满足员工需要所起的作用只能保持人的积极性，还没有起着激励作用，只能预防人们对工作环境发生不满，如同保健因素能预防疾病一样。在实践生产中人的行为取决于其需要，而人的需要又是有层次的。层次由低到高依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。人是由低到高逐渐满足其所有需要。当一种需要获得基本满足时，对人的行为促动作用会降低以至消失，而高一级的需要对人产生更大的影响力，因此不同的需要 决定了对人需要不同的激励手段。结合企业管理，企业对职员生理需要满足所能提供的是薪水、健康的工作环境和各种福利。这是职员最低层次的需要，是企业使职工努力工作的基础。这一点能够满足的基础上，才可以谈其它的激励手段。

职员的安全需要所追求的是保障职业，防止意外，企业的职业保证、退休金制度和健康保险制度都是针对此种需要。生理需要和安全需要都是最基本的需要，从双因素理论来看的话，都是属于保健因素，做到这些并不一定能使职工全力以赴地工作，但做不到的话，就一定会使职工不满。现代管理所涉及的激励，主要包括社交、尊重等这几种需要。

社交的需要。职员所追求的是良好的人际关系，团体的接纳与组织的一致。企业需要通过协商制度、利润分配制度、团体活动制度、互助金制度、娱乐制度来满足职工需要。要达到利润目标就必须借重优秀的员工努力工作。但是光有优秀的员工仍是不够的。不管你的员工多么了不起，如果他们对工作不感兴趣，如果他们觉得与公司隔膜重重，或者他们感到得不到公司公正对待，要使公司经营突飞猛进简直就难若登天。良好人际关系说来容易，我认为最重要的还是要时刻不忘力行其事，同时要确实知道经理人员是正在和你一起同心齐干的。

尊重的需要。职员所追求的不外是地位、名分、权力、责任、与他人薪水的相对高低。企业对此建立人事考核制度、晋升制度、表彰制度、资金发放制度、选拔进修制度、参与制度来满足职工需要。信任是满足员工社交需要和尊重需要的重要手段。大多数人都乐意得到管理层的信任，乐意聆听管理层对他们解释各种政策和发展方向。而事实上目前许多公司的管理层都倾向于尽量不向员工透露公司的情况，即使其中并没有什么保密的需要，也不愿意向员工透露，这样无形中加距了员工和领导之间的隔阂。在这一需要的驱使下，职工追求发展个人特长的工作环境，具有挑战性的工作。企业通过决策参与制度、提案制度、研究发展计划、劳资会议等措施来激发和满足职员这一需要。让员工参与企业决策，使员工感到自己在企业中的价值，不仅可以提高其斗志，从而积极地工作，而且会了解如何有效协调配合，导致员工之间关系密切，气氛和谐。企业应尽可能激发引导员工高级需要的实现，才能使企业获得更大的发展。

回顾中国社会发展状况，我国传统的而又有效的管理方法不能丢弃，如企业领导人应有廉洁奉公作风，吃苦在前，享受在后，以身作则，联系群众，关心群 众等，这些源于经验而与现代管理学理论相符的做法，能够使职员工发挥积极性，具有“主人翁”感受，全力投入到生产中。

5企业人才资源的培养

人才对于企业如此需要，那么企业所渴求的人才，到底应该具备哪些素质呢？人无完人说的是一个的能力没有完全天才，什么都能做，什么都可以做的全能天才，但是，做为一个企业的人才必须达到一定的能力水平，特别是与企业工作密切相关的能力水平。人和人才的能力主要体现在：

1、反应能力。思路敏捷是处理事情成功必备的要素，一个能将事务处理成功的人必须反应敏捷。一件事情的处理往往需要洞察先机，在时机的掌握上必须快人一步，如此才能促使事情成功，因为时机一过就无法挽回。

2、谈吐应对。谈吐应对可以反映出一个人的学识和修养。好的知识和修养，得经过长时间的磨练和不间断地自我充实，才能获得水到渠成的功效。

3、身体状况。身体健康的人做起事来精神焕发、活力充沛，对前途乐观进取，并能负担起较重的责任，而不致因体力不济而功败垂成。我们经常可以看到这样的情况，在一件事情的处理过程中，越是能够坚持到最后一刻的人，才越是有机会成功的人。

4、团队精神。要想做好一件事情，决不能一意孤行，更不能以个人利益为前提，而必须经过不断地协调、沟通、商议、集合众志成城的力量，以整体利益为出发点才能做出为大众所接受并进一步支持的决定。

5、领导才能。企业需要各种不同的人才为其工作，但在选择干部人才时，必须要求其具备领导组织能力。某些技术方面的专才，虽然能够在其技术领域内充分发挥才能，却并不一定完全适合担任主管干部的职位，所以企业对人才的选用必须从基层开始培养干部，经过各种磨练，逐步由中阶层迈向高阶层，使其适得其位，一展其才。

6、创新观念。企业的成长和发展主要在于不断地创新。科技的进步是日新月异的，商场的竞争更是瞬息万变，停留现状就是落伍。一切事物的推动必以人为主体，人的新颖观念才是制胜之道，而只有接受新观念和新思潮才能促成进一步的发展。

7、求知欲望。为学之道不进则退，企业的成员需要不断地充实自己，力求 突破，了解更新、更现代化的知识，而不能自满，墨守成规，不再作进一步发展，因而阻碍企业成长的脚步。

从知识角度来看，现代科学技术的发展导致知识快速更新，一个刚进入企业的大学生，5年以后，其大学时所学的知识将有一半以上被淘汰。因此，企业的各种培训，对于企业的长远发展起着至关重要的作用。较之知识的培训，更重要的是工作能力的培养。这就需要从组织高层领导一直到基层干部都要有一种信念，一种行为。著名学者道格拉斯·麦格雷戈曾有这样一个比喻，根据我们对人性的了解，一种可供选择和更合乎时宜的模式是一种类似农业模式，如何采集各种有用的“种子”，把它们播入适宜的土壤，为了它们施肥、浇水、调节光照，必要时再进行移植等等。种子的潜力蕴藏在种子之中，但组织在创造环境，提供最佳成长的必要条件方面可以扮演一个大角色。从配置、激励到培养，是企业在人才管理上所应注意的问题，能够合理地安排，将会发现，人才其实就在身边，依靠身边的人才，企业就可以获得高速的发展。

6结论

人和人才是企业的血肉和灵鬼魂，是企业动力的源泉，企业管理的核心从某种角度来讲，就是对人和人才的管理。管理水平和管理艺术的高低决定了企业的经济效益和企业的发展。

人力资源，是企业管理真正的软肋！一个人不能没有付出，也不能没有收获，假如你的收获不是你的付出，那么你的付出也必然不是你的收获，我们需要员工感恩，我们就应该感恩员工，我们需要对方的安全感，我们首先就要给予对方安全感！这是做人的规则，企业亦然！企业的经营就象是一个庞大的现代管理机器系统，在这台管理机器系统运作的过程中，战略、商品、市场是恒定的，客户是可变的，人是最为活跃的一个因素，如果企业能够根据自身企业发展实际，制定切实可行的人力资源规划、确保人力资源的最大化发挥，相信会获取更大的收获。

总之，企业只要不断地下功夫完善人才管理工作，在留人的理念、方法、制度上与时俱进，不断地变革、调整，留住企业的“明星”，留住骨干员工，视员工为企业的资源、动力，而不是累赘，視员工为多余，以减员增效为借口，将包袱推向国家的企业领导者，是中庸、无能的表现。人和人才是血肉与灵魂的高级集结，是活力的源泉和动力，没有人和人才的企业是僵尸企业，终将被历史淹没。只有善于认识、培养、任用人和人才的企业，才是具有活力的雄狮，才能纵横经济的海洋，航行到阳光胜利的彼岸！

参考文献：

[1]赵秋成.人力资源开发研究[M].大连：东北财经大学出版社，2024（8）.[2]刘卫泽.我国人力资源开发战略探讨[J].经济问题，2024（6）.[3]钟世威.企业科技人才的管理研究[J]对外经贸，2024（7）.[4]姚忠发.国有大型企业人才流失问题及其解决对策研究,硕士研究生论文库.2024(11)[5]贾琳.我国国有企业人才培养体系建设[J]特区经济，2024（9）

**第四篇：某国有企业人才评价实施方案**

某国有企业人才评价实施方案

为认真贯彻落实中央、省、市人才工作会议精神，深入实施新时代人才强企战略，切实激发人才队伍活力，为公司高质量发展提供人才支撑和智力支持。结合实际，制定本办法。

一、指导思想和总体目标

（一）指导思想。

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平总书记关于人才工作的系列重要指示批示精神，认真学习贯彻习近平总书记视察贵州重要讲话精神，树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、衷心拥护“两个确立”、忠诚践行“两个维护”，抢抓国务院推动\*\*高质量发展的重大机遇，大力实施人才强企战略，努力在人才“四大工程”上出实招、下功夫，厚植人才发展沃土，激发人才活力，统筹推进人力资源开发工作与生产经营发展相融互促、同频共振。

（二）总体目标。

坚持党管人才原则，抓好新时代人才工作。通过建立完善人才培养机制，对人才进行评价分析、合理利用，全面提升人才工作水平。根据改革发展的需要，探索形成人才评价“导向明确、精准科学、规范有序”的良好格局，有效激发人才队伍干事创业动力活力，为公司高质量发展提供可持续的人才支撑。

二、评价范围及周期

人才评价范围为集团公司中层（含子公司班子成员）及以下员工，周期为每年开展一次。

三、评价原则

（一）客观性、公正性原则；

（二）定期化、制度化原则；

（三）可行性、实用性原则。

四、评价组织

（一）集团公司人力资源部：制订人才评价工作实施办法；

拟订人才评价标准、组织测评、审核评价结果；负责人才评价结果的运用（人才任用、人才培养、人才调整等）。

（二）集团公司各部门（子公司）负责人：根据评价工作实施办法执行本部门（子公司）人才的评估；

提供本部门各类人才的岗位要求，配合建立人才评价模型。

五、评价分类

结合公司实际，建立人才评价模型，将人才分为管理类人才、专业类人才、技能类人才、复合类人才4大类。

达到管理类、专业类、技能类中的2类及以上的人才为复合类人才。

六、评价内容及方法

（一）评价内容。

具体见《\*\*市\*\*公司人才评价模型一览表》。

（二）评价方法。

采取360度评价的方式进行，具体分为：自我评、直接上级评、下级评、相互评、主要领导评等5个维度。具体计算公式为：

（三）计算方式。

评价总分为100分。

1.被评人（中层管理人员）得分=自我评×5%+直接上级评×10%+下级评×15%+相互评（部门之间）×30%+主要领导评×40%。

2.被评人（一般员工）得分=自我评×10%+直接上级评×20%+相互评（部门员工）×30%+分管领导评×40%。

3.评价结果分为4个等级，具体分为：91分以上为A级、81—90分为B级、71—80分为C级、70分以下为D级。

七、评价程序

（一）集团公司人力资源部及各子公司人事部门组织人才评价工作，明确评价工作时间、注意事项，培训相关评价人熟悉评价要求、方法等。

（二）被评价者首先进行自我评价，完成后统一交集团公司人力资源部。

（三）集团公司人力资源部及各子公司人事部门组织相应人员进行评价，并做好保密工作和数据统计汇总，经过公示后，给出人才评价结果。

八、评价公示制度

（一）评价标准、程序公开。

人才评价工作开始前，由集团公司人力资源部统一下发评价标准和评价组织程序。

（二）评价结果公示。

评价结果向全公司公示，接受员工监督，对有结果有异议的将组织复核。

九、评价结果运用

（一）可提拔使用的人才。

经评价为A级的人员，认定为“可提拔使用人才”，由集团公司人力资源部将其个人信息加入到储备人才库，并将个人信息和评价结果等信息进行详细记录。当公司内出现中层管理人员职位空缺时，优先提取储备人才库中的“可提拔使用人才”信息，进行职位匹配，经匹配条件符合任职资格的人才，进入选拔任用程序。在中层管理人员职位有限的情况下，晋升为上一级职级岗位，如员工二级晋升为员工三级，同时在薪酬待遇上进行相应提高。

（二）原岗位留用人才。

经评价为B级和C级的人员，认定为“原岗位留用人才”，由集团公司人力资源部会同相关领导与本人进行结果面谈。通过结果面谈，了解员工本人角色认识、发展规划等，结合公司的发展对人才的需求，为员工制定在职成长计划，并指定相关领导进行帮带。在职成长计划周期为一年，下次人才评价针对在职成长计划结果进行考核。

（三）不胜任本职人才。

经评价为D级人员，认定为“不胜任本职人才”，结合考核情况、岗位需要、本人态度等因素，对“不胜任本职人才”的人员采取三种处理方式，留岗观察、调岗使用、辞退处理。

1.留岗观察。经结果面谈后，“不胜任本职人才”确定为留岗观察。中层管理人员留岗观察期为3个月，其他人员为2个月。观察期内，由直接领导制定帮助计划，实施帮带。留岗观察期结束后，由直接领导负责考核，集团公司人力资源部进行复核。考核结果达到岗位要求时，继续留用，仍然没有改进，不能胜任本职工作的，将作辞退处理。

2.调岗使用。经评价，“不胜任本职人才”不适合本职岗位工作，但有其它岗位适合且空缺时，与本人沟通，可以作调岗使用，调到新的工作岗位，限定2个月试岗期，通过试岗期，如能胜任新的工作岗位，则按程序办理工作调整手续。如仍不能胜任，则作辞退处理。

3.辞退处理。经评价，“不胜任本职人才”既不适合继续本职工作，又不适合其它岗位工作时，做辞退处理。

**第五篇：浅谈国有企业煤矿党务人才建设存在的问题与措施**

浅谈国有企业煤矿党务人才建设存在的问题与措施

摘要：随着国有煤矿企业进一步推进精神文明与物质文明的全面建设，其基层党组织内部的党建工作依旧存在诸多的问题，特别是党务人才的建设。本文就国有煤矿企业在党务人才建设中存在的问题进行论述与分析，从而探讨提高党务人才建设的有效策略，增强党务人才的思想政治觉悟，抓好国有企业的党务人才的精神文明建设。

关键词：国有煤矿企业；党务人才建设；问题；对策

坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势。要有效解决国有企业党的领导、党的建设弱化、淡化、虚化、边缘化问题，就必须加强和完善党对国有企业的领导、加强和改进国有企业党的建设，因此，加强国有企业基层党务人才的建设与培养势在必行，是重中之重。随着经济体制的不断改革深化，国有煤矿企业也处在改革与发展的关键转型时期，因此要想让国有煤矿企业更好的适应经济体制的改革与变化，就必须加强对国有煤矿企业的基层党务人员建设。党务人才建设的核心在于人的培养，要着重抓好煤矿企业的基层党建工作的思想政治教育，切实推进党务人才的全面发展。

一、党务人才建设中存在的问题

（一）认识不足

随着新能源不断出现，获得社会各界的广泛认可与应用，煤矿资源作为一种传统资源在市场上的占有比率受到严重的威胁，对煤矿资源的需求与供求不成正比，从而使得国有煤矿企业失去了强有力的市场核心竞争力[1]。其中一个重要的原因就是煤矿企业对党务人才建设认识不足，不够重视对党务人才的培养。一方面是，对党的方针与基本路线认识不足，致使党务工作停留在只说不做的层面上，流于形式，并没有真正贯彻与弘扬党的优良传统。另一方面，党务人员对于岗位的责任感与危机感认识不足，没有提升自身的综合素质，导致党务管理队伍的领导力与组织力下降[2]。还有部分国有煤矿企业中的党务人员队伍中，大多数都是资历较老，年龄较大、文化偏低的人员来担任，而欠缺有创新能力、充满朝气、高素质高文化的复合型党务人才。

（二）党务人员的素质低下

开展党务工作的前提是要具备高素质的党务人才队伍，但是就目前的煤矿企业中的党组织队伍中，我们不难发现，党务人员普遍素质低下，与工作岗位的要求不相符，欠缺专?I化的党务工作背景以及党务知识。另一方面，煤矿企业与党务干部对思想政治工作的重要性认识不足，有很多人将党务工作当做是闲置岗位，工作态度懒散，责任感较低[3]。而且相对来讲党务工作的岗位待遇无法有效吸引年轻、高素质、有创新能力的新型复合型人才，因此也在一定程度上导致党务队伍失去优良人才储备，驱动力不足。

（三）对党务人才的建设力度不足

一方面表现在对党务人才的培养与培训基地以及基础设施投入不足；另一方面对党务人才的培训与教育的认识不足，引进新的管理理念、手段与模式方面投入不足，管理制度方面也存在着诸多的缺陷。另外就是缺乏有效的培训的课程，培训主题、目标不明确，党务人员对党的最新理论、知识与工作方法掌握不清晰，因此也就不能与时俱进，从而提高国有煤矿企业的综合实力。

二、加强国有煤矿企业的党务人才建设的有效策略

（一）强化思想认识

党务人员要突破市场局限，着重抓牢思想政治工作，积极创新开拓能源市场上的新发展思路，平衡煤矿能源的需求量与供给量。首先要提高国有煤矿企业的经营管理层以及广大职工对党的发展历史、党最新的方针与基本路线的认识，充分继承与发扬党的优良传统。其次还要提高党务人员的岗位责任感与危机感，树立以人为本的管理理念，将全面提升综合素质纳入到党建工作的重要议程中，发挥党务管理人员的组织能力与领导能力。创新人才引进机制，突破年龄、资历的限制，让更多年轻的、文化水平高的、高素质的复合型人才加入到党务人才队伍中，为党组织内部注入一股的新的血液，提高党建工作的创新性与驱动力。

（二）围绕工作岗位需求，提升党务人员的综合素质

党务人员的综合素质必定要与岗位职能要求相挂钩，这才能明确党务人才建设的目的与方向，避免盲目组织党务人才的学习与培训，致使与工作岗位要求相脱节。首先要加强党务人员对党的理论知识、指导思想与方针路线的认识与掌握，提高党务工作岗位待遇，建立有效的激励机制与奖惩机制，从而提高党务人员工作的积极性与主动性。其次要提高国有煤矿企业与党务人员对思想政治工作的认识，摒弃不良的工作方法与态度，增强对工作岗位的责任感与危机感。建立良好的沟通机制以及党务网络信息平台，加强党务工作的衔接性与连贯性，提高党务人员工作效率[4]。

（三）加大对党务人才建设的投入力度

将党建工作作为建设的突破口，与时俱进，组织党务人才参与培训与学习，及时更新党务知识、管理与组织方法，提高党务人员的思想政治觉悟，让党的方针与路线得以贯彻落实到工作中去。其次要加大对党建基地的投入力度，完善党务人员培训的基础设施，引进多媒体设备、互联网与计算机技术，让党务人员学会用计算机等高新技术来提高工作效率，从而实现综合素质的提升。另外还要突破工作方法的单

一、死板，通过应用新型的技术手段，来创新工作管理方法，不断扩大党务工作的影响力，切实提高国有煤矿企业的核心竞争力。

三、结束语

党务人才建设已经成为了党建工作的重中之重，只有充分发挥企业党组织的领导核心和政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用，推动党建工作的进一步完善与发展，让党务工作落实到实处，才能更好地提高煤矿企业的生产效益，做强做优做大国有煤矿企业。

参考文献：

[1]韩若楠.煤矿企业党组织如何做好思想政治工作[J].企业改革与管理，2024，15：173.[2]范景义.如何做好煤矿企业的党建工作[J].科技风，2024，18：216.[3]郭红.分析国有煤矿企业党务人才建设存在的问题和对策[J].经营管理者，2024，35：413.[4]姜琪卉.加强国有煤矿基层党支部建设的探讨[J].经营管理者，2024，35：426.

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！