# 关于文化艺术管理人才队伍建设的思考

来源：网络 作者：寂静之音 更新时间：2024-07-18

*第一篇：关于文化艺术管理人才队伍建设的思考龙源期刊网 http://.cn关于文化艺术管理人才队伍建设的思考 作者：王 玉 李 超来源：《科学与管理》2024年第02期摘要：繁荣文化事业，壮大文化产业，提高文化竞争力，关键靠人才。文化行业...*

**第一篇：关于文化艺术管理人才队伍建设的思考**

龙源期刊网 http://.cn

关于文化艺术管理人才队伍建设的思考 作者：王 玉 李 超

来源：《科学与管理》2024年第02期

摘要：繁荣文化事业，壮大文化产业，提高文化竞争力，关键靠人才。文化行业应从战略高度，充分认d女A经营管理人才队伍建设的重要性和紧迫性，采取切实可行的措施，努力提高文化艺术管理人才队伍水平。

**第二篇：加快海外经营管理人才队伍建设思考**

加快海外经营管理人才队伍建设思考

摘要：加快江汉海外经营管理人才队伍建设是推动江汉海外业务持续发展的重要保障，必须通过建立完善后备人才库、加大培训培养力度、畅通人才成长通道、健全相关配套机制等手段，夯实海外经营管理人才队伍建设基础。

关键词：海外人才；经营管理；队伍建设；思考

中图分类号：F24

文献标识码：A

doi：10.19311/j.cnki.1672-3198.2024.11.052

加快江汉海外经营管理人才队伍建设是中国石化江汉石油工程公司国际合作公司适应新常态，应对低油价，提升内动力，增强海外市场竞争力，做强做优海外业务，实现“规模化、区域化、效益化”发展目标的重要保障，也是当前刻不容缓的一项战略性任务。笔者认为，必须通过建立完善后备人才库、加大培训培养力度、畅通人才成长通道、健全相关配套机制等手段，夯实海外经营管理人才队伍建设基础。

1现状及问题

1.1经营管理人才总量不足

一是现有人才数量不够。目前现有的经营管理人才数量还不能满足海外项目运行管理需要，在设备管理、安全管理、技术管理等关键岗位目前仍未完全配置齐全。二是后备人才数量偏少。海外经营管理人才后备库尚未完全建立，新项目启动时在人力资源配置上可挑选的国际化人才较少，现有的经营管理后备人才数量还不能完全满足新项目的启动需要。

1.2高素质复合型人才短缺

一是专业化人才稀缺。对海外综合服务项目，能够完成从勘探、开发方案设计、石油工程、油气田开发一体化技术服务方面的管理人才较少，懂专业、善管理的经营管理人才缺少。二是国际化人才匮乏。系统熟悉国际法律、国际会计和国际税法等专业管理人才需求总量虽不大，但真正能胜任的人才不多。特别是既懂得国际惯例，又精通外语和海外项目管理的复合型人才紧缺。了解当地资源环境和劳工政策的人力资源管理，熟悉项目管理、财税策划、物流管理、项目投标以及商务谈判等经营管理人才缺乏。三是能力和素质不强。海外业务在跨文化环境下推进，面临诸多复杂矛盾和问题，对海外经营管理人才的国际化经营理念、管控能力、技术水平、跨文化沟通能力、运用国际规则能力等提出了更高要求，但是现有海外经营管理者中90%的仅在某个方面具备了优势。

1.3人才结构需进一步完善

一是人才队伍青黄不接。现有和后备的管理人才“老中青”合理的人才梯队没有形成，海外经营管理人才存在青黄不接的现象。二是知识老化更新困难。现有的海外经营管理人才平均年龄40岁，75%成长于上个世纪八九十年代初期，缺乏外语、现代经营管理等知识，而且部分人员长期忽视学习和培训，知识更新较困难。三是人员配置不够合理。由于文化差异、语言沟通障碍等因素，80%的海外项目习惯向国内要人，习惯用外派员工，特别是海外项目一般岗位在已经没有人工成本比较优势的情况下仍愿意使用自有员工。按照“人才国际化、用工本土化”的要求，必须加快向关键岗位过渡，向核心岗位集中，逐步退出一般岗位，在明确海外机构人员配置方向的基础上，着力完善国际化经营管理人才队伍结构。

1.4人才流动机制尚未形成

近几年，虽然通过江汉石油工程公司人力资源部门积极协调，海外等项目部分人员安置到专业化公司工作，同时把专业化公司部分优秀人才协调到海外项目工作，为人才流动提供了一定的基础，但是人才流动的良性循环并未完全形成。一方面，站在公司长远发展的高度，做大做强江汉海外业务，需要更多的优秀人才支撑和保障，需要不断补充新鲜的血液和活力；另一方面，由于目前海外连续工作时间达5年以上的外派员工占比较高，并随时间推移，个人及家庭等方面的困难和问题会不断凸显增多，需要及时解决，稳定海外队伍，因此迫切需要一个有效的人才进出机制。

1.5人才培训体系亟需构建

目前，江汉海外经营管理人才培训主要依托集团公司内部的培训基地和国内高等院校，利用国际合作项目、海外培训合作等培训渠道的力度有限；岗位锻炼、自学成才与中长期培训等方式的运用相对较少。通过对现有和后备的海外经营管理人才进行调研分析，有一部分人员参加过国际化经营管理人才培训但至今未从事过海外经营管理工作，一部分人员长期从事海外经营管理工作却因工作繁忙等因素还未参加过系统的国际化培训。要解决好国际化经营管理人才总量不足、素质不强、结构不合理等人力资源问题，迫切需要形成“国内培养-国外锻炼-回国再培养-出国再锻炼”的人才培养机制作，亟待构建一套完善、实效的人才培训培养体系。

2思考与建议

加强海外经营管理人才培训对实现江汉石油工程公司国际化经营战略、可持续发展目标的实现有着重要的作用。要加快推进国际化人才引进、配置、培养、激励，努力建立一支与国际化经营业务发展相适应的数量充足、结构合理、素质优良的国际化经营管理人才队伍。

2.1建立后备人才库，实现海外经营管理人才队伍最优配置

一是加强需求研究。结合人才需求规划，开展有深度的国际化经营管理人才培养研究，建立合理的员工队伍结构和人才梯次结构，不断完善国际化经营人才库和国际化经营后备人才库，提高国际化经营管理人才资源开发水平。二是开展定向培养。坚持“超前培养、超前储备”，依托现有各类专业人员，每年从专业化公司指定或抽调一定数量的、有培养潜力的人员，开展定向培养，不断充实和完善国际化人才库和后备人才库。三是强化培训融合。针对不同时期、不同阶段、不同国家和区域对经营管理人才的不同需求，根据项目发展实际和海外市场需要，及时调整、更新培养模式和培养重点，完善人才供应和储备，实现国际化经营管理人才与海外项目的最大融合。

2.2加大培养力度，提升海外经营管理人才队伍整体效能

一是建立岗位能力模型。结合海外经营管理人员的职业生涯规划，建立岗位胜任能力模型，通过对照能力模型准确判定现有人才能力素质的欠缺和不足，有针对性地设计培养方案，有效提升国际化经营人才队伍的整体素质。二是构建多元化培训格局。充分依托集团公司以及培训机构、高校等开展国际化经营管理岗位培训，完善多层次培训体系。建立海外人员培训培养档案，针对年轻的海外经营管理后备人才，采取“培训―出国―回国轮训―再出国”渐进式循环培训。三是创新培训培养模式。在坚持“请进来”与“送出去”培养相结合、培训应急人才与培养国际化后备人才相结合、国内培养与海外项目实践锻炼相结合的基础上，根据个人职业生涯规划和培训要求，开发模块式培训，加强回国休假人员的短期轮训，确保海外经营管理人才的持续性培训。四是加强人才实践锻炼。充分依托海外项目实体，积极创造更多的外出培训机会，有计划地组织和输送专业化公司经营管理人才到国外实地学习、挂职锻炼，在实践中培养一批职业化的经营管理人才。

2.3畅通成长通道，夯实海外经营管理人才队伍基础工程

一是积极探索人才引进模式。进一步拓宽引进渠道，及时了解掌握市场人才信息，以市场化配置为主导，加大成熟型人才引进力度，储备一批高素质人才。二是制订岗位晋升管理办法。针对不同的管理岗位，设制公司、海外项目部、基层队等三级管理模式，畅通管理人才的发现、培养通道。三是做好职位职称评定工作。坚持职位晋级与员工绩效考核挂钩，严格考核审查，着力把素质高、能力强、业务精、有发展潜力的优秀经营管理人才提拔到更高一个层级岗位培养。在的职称评聘上，实行政策倾斜，提高海外经营管理人才相应比例。四是建立完善海外换班制度。在推动公司机关与海外项目部岗位轮换的基础上，研究江汉工程公司保障海外发展的换班政策。重点对海外工作年限长且不适合继续在海外工作的、未结婚需解决个人问题的、绩效考核不合格的人员进行有序替换，替换人选可以从后备人才中选拔。

2.4健全配套机制，激发海外经营管理人才队伍生机活力

一是完善动态管理机制。根据海外经营管理工作性质不同，适时调整国内外岗位和岗序，采取定岗定薪，实行动态管理，促进经营管理人才有进有出、优胜劣汰。二是完善培训培养机制。修订《员工培训管理实施细则》，把培训成绩与海外经营管理者绩效考核、海外补贴晋档、晋级挂钩，提高参加培训的积极性和约束力。三是完善绩效考核机制。制修订《员工绩效考核管理办法》，把考核结果与评先、晋升、奖惩直接挂钩。四是建立健全激励机制。坚持不断完善有利于各类人才脱颖而出的激励机制，采取公开招聘、竞争上岗等多种有效措施，作为调动经营管理者工作积极性、实现能上能下的有力手段。对于业绩显著、能力突出的人才给予奖励，提高相应待遇，努力完善以业绩、水平、贡献为取向的人才激励机制。

**第三篇：关于加强税源专业化管理人才队伍建设思考**

关于加强税源专业化管理人才队伍建设思考

实行税源专业化管理是总局根据税收形势的发展变化提出的促进税源管理，推动税收管理专业化、科学化、精细化、信息化的有效方法，是新形势下税收工作的迫切需要。队伍建设作为税源专业化管理的人才保障，在税源专业化管理中处于中心位置。让“想干事”的有舞台，“能干事“的有岗位，“干成事”的有地位，“不出事”的有激励。结合我市国税实际情况，对专业化队伍建设作如下探讨。

一、加强税源管理专业化人才队伍建设的必要性

前期在专业化管理方面省市局先后进行了从征、管、查三分离到责任区管理员管户制模式的探索。随着形势的发展变化，对专业化管理的应用，也应在探索的基础上，动态地、系统地认识和推进。专业化管理队伍建设作为专业化管理的人力保障，在专业化管理过程中起着举足轻重的作用，是夯实征管基础，强化税源管理、优化纳税服务、加强廉政建设的一项重要举措。其必要性主要体现在以下三个方面：

一、是建立和完善专业化税收管理体系需要专业化管理队伍。人的因素是搞好一切工作的前提，要建立专业化的税源管理体系，离不开一支高素质的管理队伍。建立一支高水平的专业化队伍，有利于理顺工作流程，密切分工协作；有利于加强税源管理，提高管理水平；有利于加强税收征管，提高税收征管整体效能；有利于进行分权制衡，提高廉政水平。通过实行专业化管理，不断丰富税源管理手段，可以增强税源管理的科学性和实效性，推动税源管理的专业化。

二、是提高纳税服务质量，促进和谐征纳关系的建立需要专业化管理队伍。由于专业化管理更具针对性，因此，在管理过程可以及时宣传税收法律、法规，通过教育、辅导、帮助等形式，矫正纳税人未遵从税法的行为，引导纳税人自觉遵从税法，促进纳税人自觉履行纳税义务，更加准确及时的申报纳税。因此，建设专业化管理队伍，对税源实行专业化管理，能够将纳税服务细化到每一个管理阶段，更好的为纳税人提供优质高效的服务，使纳税服务更具针对性，从而大大提高纳税服务的质量和效果，便于和谐征纳关系的建立。

三、是税收管理状况，需要建立专业化队伍。目前，尽管在税收征管上已经实行了分工与协作，但这只是专业化管理的前提。由于税收管理员职责较为广泛，所管理的纳税人在管理类别上，既涉及增值税纳税人，又涉及所得税纳税人；在管理项目上既涉及纳税申报，又涉及纳税服务、税源监控、核定税额等诸多方面，造成税收管理员不可能对企业实行专业化管理，这要求在专业化管理上也要随之改革调整，以适应不断发展变化的形势要求。

二、税源管理专业化队伍建设的几点建议

一、创新培训方式，强化能力建设。要按专业化要求，制订专业化人才培养计划，确定专业人才培养目标。围绕数据分析工具运用、税源管理平台应用、专业化团队运行、情报分析应用等方面开展多层次专题培训。通过专家讲座、案例教学、在复杂程度较高的专业化管理环节探索建立“导师制”等培训方式，立足岗位，培养专业化人才队伍。

二、完善用人机制，实现人尽其才。以税源专业化改革为突破口，实现综合改革目标，加强人力资源管理，优化人力资源配置。开展人力资源状况和结构分析，合理使用现有的人力资源，按照有利于发挥人员的工作特长，推行竞岗、选岗机制，做到取长补短，优势互补，人尽其才，才尽其用。

三、注重岗位成才，合理配备资源。在合理设置专业化管理岗位的基础上，注重人才与岗位的匹配，按照“高风险岗位、高素质配备、高标准要求、高奖惩对应”的要求，突出岗位成才，在工作岗位上锻炼人才队伍，注重干部职工价值、潜力的开发。规范轮岗制度，促进人才的合理流动，便于人才的脱颖而出和优化组合，加强专业化队伍的建设。

四、加强风险内控，降低执法风险。实行专业化管理后，必将产生部分高风险岗位，如管理不到位，容易产生腐败。因此，应进一步深化风险管理理论在专业化管理中的应用。要将风险控制理念贯穿于不同类型企业、不同事项管理的全过程。科学界定各管理岗位的风险管理职能。通过岗位风险体系的建立，科学分解税收管理员职责，深化管事与管户有机结合的体制建设。将各项税收风险化解在基层和萌芽状态，真正做到对内保护干部、对外防范税收流失。

五、完善激励机制，推进团队建设。将税收管理专业化团队和岗位作为专业人才培养和成长的主要阵地，根据团队和岗位职责说明书，明确团队和岗位职责，确定所需的专业背景、业务专长等，择优选配团队成员。完善团队考核机制，对专业团队要建立单独的考核办法，团队成员个人考核以在团队工作绩效为主，考核和评优名额要向团队成员倾斜，提升团队成员的成就感和荣誉感。

**第四篇：企业中层管理人才队伍建设的几点思考**

企业中层管理人才队伍建设的几点思考

企业中层管理人才队伍建设的几点思考

摘要：培养选拔高素质的中层管理型人才，是现代企业提高竞争力的重要条件。实践中，因人才理念和激励机制不到位，使中层管理者流失严重；人才缺乏，企业选才空间狭窄；重使用轻培训，成长发展环境不平衡。通过确立科学的人才价值观，加大科学培训力度，完善健全选人用人制度，建立健全绩效考核激励制度体系等途径，锻造企业新型中层管理人才，为企业提升竞争力夯实基础。

关键词：企业；中层管理者；队伍建设

中层管理队伍是企业的“骨骼”，在企业创造利润、建设团队、管理变革等方面承上启下，起着举足轻重的作用。培养选拔高素质的中层管理型人才，是现代企业提高竞争力的重要条件。随着我国企业的快速发展，提高组织竞争力的关键人物除了企业高层管理者外，中层管理者亦开始发挥越来越重要的作用。

一、现代企业中层管理者的角色再定位

中层管理者是企业人才的中坚力量，他们的素质好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。这一职位作用突出，角色特点鲜明。

（一）中层管理者是企业建设和发展的“桥梁与枢纽”

中层管理者过去常被认为是企业业务流程的中间过渡者，并不直接创造价值而忽视其作用。在知识经济和经济全球化的今天，我们看到，中层管理者人力资本作为获取异质竞争优势的内源性基础的作用越来越明显。因为，中层管理者对上要理解 “统帅部”的决策意图，对下要高效传递并组织凝聚下属有效执行组织指令，最终使上级的决策变为工作业绩。因此，他们是创意者、传达者、安慰者、协调者角色，在企业执行力系统中充当辅导员、协调员、裁判员、信息传递者、创意者的角色，是企业的脊梁和中坚。[1]

（二）中层管理者是企业建设和发展“有创意的扳道人”

首先，中层管理者是企业战略的执行者。中层管理者所处的中间位置，决定了他们具有企业战略执行者的地位。如何有效发挥他们的这一作用，提高其执行能力，已经成为关系到企业成败的关键性问题。其次，中层管理者是企业战术决策的制定者。企业中层管理者不仅要严格执行和组织实施企业高层的决策方案，还要发挥其作为一位领导人的影响力,在既定的决策方案框架内，发挥主观能动性，通过富有创造性的战术决策，将方案做深、做细、做活，通过提高方案的实施效率和效果，确保企业目标的实现。再次，中层管理者是高层管理者和基层管理者之间进行沟通的桥梁。中层管理者在企业中一方面起到将高层决策向基层管理者进行推行的作用，另一方面，也负有将基层管理者在实施过程中发现的问题向高层管理者进行反馈的职责，这种承上启下，积极反馈的作用，也是中层管理者的重要任务。

（三）中层管理者是具有独特素质修炼的人才群体

现代企业的中层管理者居于承上启下，协调沟通的位置，具有执行坚定性和理解创造性相结合的素质，是合格的中层管理者的必备要求，具有如下独特个性：（1）真诚体贴的“关照情怀”。中层管理者的首要素质是对上层领导、下层员工和同级别其他职能管理者灵活贯通关心和照顾。能够根据不同人的具体情况，站在他人的立场关心人，替他们筹划谋略。能够进行有效的沟通协调，把团队调适到融洽欢畅的氛围中。（2）坚定不移的“执著精神”。中层管理者对组织长远目标具有清晰认识，对领导的战略规划坚决支持，对部门的各项事务合理安排，对下属的具体工作不厌其烦的指导，更重要的是对自己和所在部门设定的目标要坚持如一，以此成为身边同事的“主心骨”。（3）包容坦荡的“宽容胸襟”。中层管理人员具有必要的宽容之心。以极大的耐心帮助周围那些偶有小过者，以坚定的勇气批驳那些态度倾斜的人，以此团结更多的人一道为企业拼搏。（4）合理适度的“创新思维”。中层管理者侧重于日常经营的常规性工作，所以，要以创新的思维开创新鲜的思路和方法，将上级意图和决策充分贯彻、展现在具体操作之中。（5）严格不苟的“过细风格”。松下幸之助成功的座右铭是“不放过任何一个细节”。近乎偏执的“过细”，就是要求中层管理者从细节中关注每位员工的工作态度和情绪，分析任何一件事务的处理方法和效果，认真对待企业制度的建设、企业文化的锻造、突发事件的处理、危机管理的实施，在过细中打造企业的新事业。（6）激发培养员工的“严师、教练”。关注员工潜能的开发，鼓励和帮助下属取得成功，是现代企业高素质中层管理者的基本功。

二、当前企业中层管理者队伍建设的差距及原因浅析

新时期，人力资源日益得到重视，并不断总结出针对中层管理队伍建设的经验。但现实中，这一队伍的建设仍然存在诸多不尽人意之处。

（一）人才理念和激励机制不到位，中层管理者流失严重

针对中层管理者的“人才价值理念”，在一些企业中还缺乏充分体现，对这一群体成长发展的培养教育制度常常表现为应急性、随意性。同时，许多企业仍然缺乏针对中层管理者的有效管理和激励机制，中层管理者流失问题已成为各类企业中普遍存在的问题。笔者问卷显示，在26家企业中，针对中层管理人才的选拔考核及任用等相关制度“建立并较好实施”占38.5％；“有制度和计划，执行不理想”占19.2%；余者或制度不全，或形同虚设。而企业中层管理队伍实现自身价值、提高自身素质能力的心理动能非常强烈，如果企业不能通过有效手段及时满足，就很容易造成中层管理人员的流失。上述企业近3年来，中层管理骨干的流失率平均达到15.6%，对企业战略执行的一贯性造成影响是不言而喻的。

（二）中层管理者人才缺乏，企业选才空间狭窄

近些年，市场大潮竞争激烈，许多企业发展迅猛，但中层管理者队伍建设却未能及时跟进，大多企业都不同程度存在着“中层管理者危机”现象，主要表现有：（1）外部无力找，内部无人找的缺失性“内外两难”；（2）用不好人，留不住人的管理性“去留两难”；（3）企业发展各时期人才需求的差异性“结构危机”。

（三）综合素养不匹配，执行力偏低经验缺乏

执行力既是企业运行发展的重要力量，又是中层管理者的核心能力所在。但是，许多企业的中层管理者缺乏有效的执行能力。如在企业战略执行过程中，常常会出现决策方案标准渐渐降低，与原标准发生偏离，或者不能在有效时间内完成必要的任务，或者造成企业制定的一些政策在执行过程中，力度越来越小，没有成效等问题。中层管理者执行能力的缺乏，使企业的成功发展成为海市蜃楼。

不仅如此，实际工作中，中层管理者还常常表现出角色环境不适应，“桥梁纽带”作用打折扣的状况。许多中层管理者虽然职位已经变化，但是，自己对于“中层干部”的身份还没有在心理上完全接轨，因此，常常缺乏主动担责的意识，没能起到良好的沟通桥梁的作用，使政策的制订者和实施者之间缺乏良好的衔接。造成这一状况的原因，一方面是由于企业高层领导缺乏对中层管理者这一作用的认识，在工作中存在“架空”中层管理者的问题；另一方面，由于中层管理者沟通和领导能力的欠缺，从而使企业的沟通渠道不够畅通，不能做到“上情下达或下情上报”，使企业的战略制订和具体实施这两项工作发生脱节。

（四）重使用轻培训，中层管理者成长发展环境不平衡

相当比例的企业特别是民营企业里，存在着对中层管理急功近利，重使用轻培训的问题。有针对性的教育培训工作开展不到位，不利于中层管理者成长发展。存在着：（1）对培训的认识不统一。笔者调查发现，企业的高层人士自认为非常重视中层管理队伍培训，但问卷选择“培训是企业发展的需要”的只占66.1％，而选择“人才是培训出来的”、“培训是稳定人才的手段”的分别占到42％和35.5％，有22.8％的高层认为“培训没有必要”、“培训是给别人作嫁衣”；更有近10％的人认为“招来的人就应当合乎要求，不必再培训”。而值得注意的是，高达92.5％的中层管理人员认为公司并不重视培训。他们自己对培训表示出极大的关注，认为 “如果不培训，能力就会下降”（86％）、“培训是公司应当提供的”（67.3％）。（2）培训计划性不足，常常临时安排，随意性大。培训对象、时间、内容和考核方式、标准等没有系统设计和规范。在上述被调企业中，有计划并形成制度的占到58％，能较好执行的只占到38％，有计划但不规范未成系统的达到42％。这样的培训状况对于中层管理队伍成长的不利影响不言而喻。

三、提高企业中层管理者能力的途径建议

根据以上分析，结合新形势下企业发展大环境，这里探索针对中层管理者队伍建设选拔、培养和提高的措施与途径。

（一）确立科学的人才价值观，奠定企业中层管理者队伍健康成长的基础

党的十七大报告提出建设人力资源强国的目标，而人才是实现这一目标的主体。《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》提出：党政人才、企业经营管理人才和专业技术人才是我国人才队伍的主体，其中高级领导干部、优秀企业家和各领域高级专家等高层次人才，是人才队伍建设的重点。中层管理者虽在三大人才主体内，但不是建设的重点。而从素质能力结构上看，他们既要具备一定的专业技术知识、经营管理能力，还必须具有一定的社会活动能力，可以说是高层次人才的强大后备军和潜在的竞争者。基于这样的视角，我们认为，各级领导机关，尤其是企业高层领导者，要通过学习和实践，在深刻领会“建设人力资源强国”精神内涵的基础上，坚定确立科学的“人才价值观”，坚定确立中层管理者是企业重要的人才资本、是社会精英群体的成长摇篮的观念。依此制定推动这一群体队伍建设的相关制度机制和方式方法，为企业中层管理者队伍健康成长奠定思想基础。

（二）加大科学培训力度，为企业中层管理者队伍健康成长设好“练兵场”

先哲曾经明训：“猛将拔于卒伍而宰相起于州郡”。当代企业中层管理者集指挥与操作于一身的角色特点，给他们提供随时演练本领的“习武场”，有计划地设计实践岗位与有针对地进行理论学习相结合，是迅速提高其能力素质的重要途径。因此，首先要制定切实可行的培训规划，包括培训的目标、对象、内容、方式，培训的时间、考核检验培训结果等有机联系的科学制度机制，以保证培训的连续性和有效性。其次，要积极探索借鉴中外企业同类培训的途径方式，总结符合本企业要求的做法。实践中可以大胆尝试以下具体方法：（1）工作轮换，使用是最好的培养方式。企业要培养出能够独当一面的复合型人才，内部的岗位轮换是既经济又有效的方法。定期改变中层管理者的工作部门或岗位，让他们在轮岗中丰富工作经验，扩大对企业各个工作环节的了解，从而提高他们的分析能力和内部的沟通协调能力。（2）导师传帮带制度。为中层管理者配备导师，通过日常工作中对被指导者进行在职业务指导和提出职业发展规划建议，在传帮带之中逐步提高能力。导师可以来自不同的部门，甚至可以有计划地采取岗位交叉方式来配备。另外，还可通过选用较有经验的现任中层管理者担任直接下属或新进员工导师的做法，辅导这些员工，给其下放职权，提供学习管理的机会。这样，有助于确保在现任中层管理者因退休、提升、调动、辞职等原因离开岗位而出现职位空缺时，这些训练有素的“后备军”可以及时上岗，确保企业的岗位的有效衔接和运转。（3）参与决策，孕育企业未来。让各方面素质较高且有培养前途的中层管理者参与到高一层次的客户会谈或相关谈判、会议中，不但可以体现企业高层领导者对该中层干部的重视，而且锻炼了他们的业务能力，拓宽了他们的人脉，这是培养中层管理者管理技能、训练他们成为高层管理人员的方法之一。参与企业决策，让他们就高层次的管理问题，如组织结构、经营管理人员的奖酬机制、部门之间的冲突协调等提出自己的建议，这样可以为中层管理人员提供分析和处理整个企业范围内的高层决策问题的机会和经验，促进了管理者的成长；同时，挖掘了管理者的创造力，给管理者带来了新思路。这一过程本身又促使中层管理者仔细研究政策问题，为自己的决策承担责任，采取这种方式可以让中层管理者更多了解企业发展，参与企业的决策，增强对企业的责任感。（4）系统培训，不断成长的支柱。当员工进一步升迁为中层管理者后，可以进入企业的一个系统的培训方案之中，帮助其从全局把握职位要求，改善工作方式。第一阶段是自我约束阶段，不做不该做的事，强化职业道德；然后进入自我管理阶段，做好应该做的事——本职工作，加强专业技能；进入第三阶段，自我激励，不仅做好自己的工作，而且要思考如何为团队作出更大的贡献，思考的立足点需要从自我转移到整个团队；最后是自我学习阶段，学海无涯，树立终身学习的思想，随时随地寻找学习的机会。

（三）健全选人用人制度，为提升中层管理者执行力创造环境

企业要通过完善选人用人制度，营造出提升中层管理者执行力的环境。建立健全企业的选人用人制度体系，企业需要坚定“德才兼备、唯贤是举”的选人理念，通过不断完善个性化的制度设计，包括选拔、培养、使用、考核等内容，逐步形成科学完整的体系。通过制度的有效执行，提拔和重用那些能力强且乐于奉献的好员工；通过建立并实行“优胜劣汰”的人才聘用机制，不给那些不思进取、遇到任务或问题只想如何开脱的管理者提供“避风港”和“安乐窝”。企业高层一定要有魄力与技巧做到“唯才是用”，以此给中层管理者执行力的提升铺平道路。

（四）建完善绩效激励制度体系，为企业中层管理者队伍健康成长鼓劲加油

绩效考核是激发中层管理者队伍能力水平的“动力机”。建立“岗位分析评价”基础上的科学量化薪资绩效考核和激励体系，是新形势下企业人力资源管理工作的重点。企业要建立和严格执行“差异化”的绩效考核办法，通过树立典型、重奖优秀并宣传其业绩的方法，让榜样的力量去触动和激发执行力低下者；让执行力低下者明白，企业真正需要和器重什么样的中层管理者。通过科学有效的“岗位分析评价”工作，结合企业发展实际，建立健全企业各级岗位任职资格模型、岗位说明书以及与之匹配的编制定员、薪资标准、绩效考核制度，在此基础上推进市场化薪资绩效管理、岗位竞聘制度的改革与实施，实现企业人力资源成本及人力风险的有效管控，实现考核激励的科学实效性。具体思路是：建立以“岗位竞聘”为基础的薪资管理与考核激励体系；建立以“岗位任职能力”模型为基础的薪资管理与职业生涯成长考核评价体系；建立市场化、人性化、差异化激励体系，激活劳动合同管理，推行补贴、商业保险及其它福利制度。通过这种制度体系的建立，积极营造中层管理者乐于奉献的企业精神；通过这种精神的熏陶，逐渐养成良好的行为习惯并保持与坚持下去，从而激发他们不断提高执行力。

**第五篇：加强企业经营管理人才队伍建设**

坚持党管人才加强企业经营管理人才队伍建设

来源：指导小组 作者： 发布时间：2024-07-16

2024年是全面贯彻党的十六大精神的第一年，是抓住机遇、加快发展、向着率先基本实现现代化目标迈进的重要一年，也是集团公司战略结构调整和昊华公司初创发展十分关键的一年。最近，中央组织工作会议提出了“党管人才”的新要求，这对党的工作提出的要求更高了，工作的范围更大了，任务也更艰巨了。我们清醒的认识到，要想抓好人才队伍建设这一系统工程，就必须按照党管人才的要求，努力营造优秀人才脱颖而出的良好环境，形成充满活力的用人机制，把优秀人才集聚到企业中来。下面就大安山矿党委在加强经营管理人才队伍建设工作上的一些做法向大家做一汇报。

一、认清形势、抓住机遇，解放思想、转变观念，加强经营管理人才队伍建设

在充分认识企业面临的外部环境和内部优劣势的基础上，大安山矿党委解放思想，转变观念，狠抓人才开发工作中的龙头——经营管理人才队伍建设，用市场化的运作手段去建设经营管理人才队伍，初步形成了适应市场经济要求的选人用人机制。在选人用人方式上，改变单一的任用模式，加大市场化配置力度。通过引进竞争机制，拓宽视野，积极探索新的选人用人方式，把组织提名、民主推荐、个人自荐结合起来。改变由“少数人选人”、“在少数人中选

人”的传统做法，变“伯乐相马”为“赛场选马”。仅去年我矿就对9名矿级管理人员，49名行政中级管理人员进行考核并重新续聘，新选拔聘用副总以上管理人员5名，平均年龄36岁，其中4名有高级工程师职称。同时，我们还对5名中级管理人员进行了“诫免谈话”，对1名中级管理人员予以解聘，对中层行政副职的11个岗位进行公开竞聘。

二、建立健全有效的激励机制，推进经营管理人才队伍建设

为激励引导人才实现预定的奋斗目标，充分把握并深入挖掘人的潜能，调动人的主观能动性、积极性和创造性，推动企业经营管理工作的开展。大安山矿党委在人才政策上，坚持“先安居、后乐业”的原则，力所能及地为人才解决生活中的问题。近年来，我们一方面坚持做到从生活上关心，解决了优秀管理人才家属农转非7户，夫妻两地分居9户，协调、安置随迁子女入学入托及随迁家属就业12人。对优秀经营管理人才进行购房贴息贷款，共发放无息贷款

55万元。另一方面，为激励经营管理人才发挥作用，体现向知识、技术、管理、生产要素倾斜的分配政策，积极探索经营管理者新的分配方式，实行了学历、职称、职务津贴制度，大学学历津贴500元，大中专学历津贴300元；高级职称500元，中级职称350元，初级职称150元；信息津贴50元；职务贴分别为300—700元。

三、围绕结构调整，大力选拔培养优秀青年管理人才

为加大对优秀青年管理人才选拔培养的力度，首先，在2024年的三项制度改革中，矿党委进一步明确了选拔优秀青年管理人才，改善班子结构的具体方案和落实措施。在对经营管理人才队伍的战略性调整中，重点抓住“六八式”、“七九式”的大学本科以上学历的青年知识分子，并进行了几次大范围的摸底调查，对一些青年、业务技术骨干进行重点考察。建立健全了矿级、中级后备管理人才库，将优秀青年管理人员补充到后备领导人员队伍中，每年进行一次动态调整，使人才储备成为有进有出的一池“活水”，保持一定常数。其次，从源头抓起，根据行业特点吸引专业对口应届大学毕业生，充实储备人才队伍。近几年间，我矿每年都招收10名以上大中专毕业生，并从中选出优秀的大中专毕业生进行重点跟踪培养，以扩大人才储备。三是大胆启用一批优秀青年管理人员进入领导岗位，建立青年经营管理者队伍群体。近几年间，我矿共有4名大学毕业生被提拔到矿级领导岗位，经过充实调整，现矿领导班子平均年龄40.71岁，大专以上学历占61.1%。同时，有31名大中专毕业生被提拔到中级管理岗位。今年，矿党委又对矿岩石二段、矿工会、团委等单位的班子进行整体调整，又使一批青年管理人员走上了领导岗位。四是量才使用、用塑并举。把人才吸引进来后，积极为他们创造条件，放在最合适的岗位，最大限度地发挥他们的经验与才能。原销售公司副总经理韩秀会擅长计算机应用与管理，针对他的这一特长，矿党委安排其到信息中心担任领导工作，在他和其他同志的共同努力下，大安山矿的信息网络化工程得到了进一步的完善，办公自动化水平有了很大提高。矿党委在用人的同时，还不忘塑人为才，对有潜能的人，给他们机会，在重要的岗位、重要的工作上，让他们承担重任，充分发挥潜能。现任矿办公室主任王昱、财务科副科长曹冬梅都是2024年进矿的大学生，由于

他们在原来的岗位上表现突出、能力较强，被选聘为中级管理人员。虽然步入工作岗位不久，但通过压担子和自身的努力，很快就能成长起来，独挡一面。

四、建立全方位的经营管理人才培训体系，提高经营管理人才素质

建设一个学习型的团队组织，培育出一支高素质、适应企业发展需要的经营管理人才队伍是大安山矿党委努力的方向。这就需要培养一批人、一层人，要把培养优秀经营管理人才象“抓生产、抓市场”那样抓紧抓好，做到有计划、有目标、有制度、有措施，不断加大经营管理人才的培训力度。一是深造培养。98年以来，共有6名矿级领导人员参加研究生课程班学习深造；16名管理人员参加了大学和大专学历教育；26名经营管理人员参加中青年管理人员培训班；288名管理人员参加了中、高级工商管理培训班的学习。二是进行交流培训。矿党委着眼于全矿范围内优秀人才的合理流动和优化配置，立足于横向交流，寻求青年管理人员早出人才、快出人才的途径，近几年来，共有56名优秀中青年管理人员在矿内进行定向交流培养。三是以着力提高经营管理人才驾驭市场、参与竞争的能力为重点，通过外请教师讲课、外出考察学习、校企联合办学等方式，进行企业经营管理、WTO基本规则、公司法、国际贸易等相关知识的培训。

五、发挥老职工“传”、“帮”、“带”的作用，加快优秀青年管理人才成长步伐大安山矿党委充分肯定老职工在企业创业中发挥的作用，适应新形势的需要，结合外聘、返聘等新型用工形式，重点返聘紧缺经营管理人才，并且在机构和人员设置上充分考虑新老搭配，使青年管理人才尽快走入成熟期。现我矿共有返聘人员 4人，分布在工资管理、材料管理、煤质管理等重要岗位上，他们经验丰富，敬业精神强，并能努力协助和带领青年管理人员学习业务知识和管理经验，使一批青年管理人员尽快成长起来。他们的返聘也成为我矿经营管理人才队伍建设的一道独特的风景线。

总之，经过几年的努力，大安山矿已经初步形成了一支政治素质好，年富力强，有开拓创新精神和发展潜力的经营管理人才队伍，但随着社会的不断进

步和企业的不断发展，我们还要继续探索和尝试加强企业经营管理人才队伍建设的新机制、新方法、新举措，按照“党管人才”的要求，做好人才队伍建设工作，促进企业跨越式发展。

加强企业干部队伍建设的实施对策

第一，因事设岗、定编定职，制定系统的岗位标准。根据各部室、子（分）公司的大小，各工作岗位的性质、特点、工作量、业务技术等实际，制定出该部门、该岗位干部职数以及道德品质、业务技能、胜任能力等要求或标准，尔后切实按照标准选人，对号入座，形成制度，认真执行。

第二，广辟途径，提高素质．对在职干部，一方面通过举办培训班等形式，抓好基础培训和继续教育，使之系统地接受现代化管理教育；另一方面要选拔有深造价值的优秀干部到有关院校进行中短期培训，使之受到深层次、高层次教育，使其全面发展。

第三，培训后备干部，要排列第二、第三梯队干部，通过多种形式，有计划地进行培训和锻炼，鼓励他们在实际工作中早成才、成好才。

第四，任人唯贤、公开招标、择优聘用。以认人为贤为指导原则，择优聘用，使之人适其职，职适其人。

第五，强化职能作用，管好用好干部，完善干部管理和考核制度。对被聘干部进行德、能、勤、绩的综合考察考核，并将考察考核情况及时向有关领导和部门反馈，对被聘干部提出撤免、升迁、调换的建议，从而确保干部队伍的素质不断提高。

第六，允许干部合理流动，建立健全各种干部、各类人才的档案。提供培养建议，确保干部和各类人才的合理流动。

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！