# 浅谈石油企业如何为人才创造用武之地

来源：网络 作者：紫陌红尘 更新时间：2024-06-28

*第一篇：浅谈石油企业如何为人才创造用武之地浅谈石油企业如何为人才创造“用武之地”刘瑛2024-8-10 14:24:11来源：《中外企业家》2024年第3期摘 要：石油企业属于技术密集、集约化行业，对各类管理、技术人才的需求和要求都很高。...*

**第一篇：浅谈石油企业如何为人才创造用武之地**

浅谈石油企业如何为人才创造“用武之地”

刘瑛

2024-8-10 14:24:11来源：《中外企业家》2024年第3期

摘 要：石油企业属于技术密集、集约化行业，对各类管理、技术人才的需求和要求都很高。如何建立科学完善、结构合理、接替有序的人才发现、培养、使用机制，更好地培养企业所需的高素质技术、管理人才，是企业管理者需要关注的焦点和研究的课题。

关键词：企业，人才，用武之地

一、石油企业人才培养的挑战

1.知识与技能的挑战。按照培养的惯例，新员工先要在基层生产单位进行再学习和岗位实践，一方面适应企业的管理模式，熟悉生产工作环境，掌握操作技术；另一方面消除书本知识与技能的差距，具备从事专业技术人员的条件。但由于专业不对口及运用领域的差别，部分理论知识在工作中“无用武之地”，很难满足岗位需要，只能从事低层次的工作。同时，如果企业仅仅关心人才的技术知识，而忽略人才的专长特色和潜在价值，没有给他们提升和施展的机会，则容易使人才的潜能和创造力难以展现，就容易使人才变成庸才，甚至是埋没人才。

2.技能和素质的挑战。企业在人才的培训、选拔、考核、使用过程中，均注重人才的文化素质和实际技能，因为技能能够解决实际问题，产生工作效率，带来经济效益。但过于看重技能容易发生以偏概全现象，导致某些素质不高而又有某方面才能的“人才”拥有权势，往往因为一己之私贪污腐败，损害企业，危害社会。近年来，一些官员纷纷落马，究其原因，就是个人素质低下，道德品质出

现问题所致。

3.管理与技术的挑战。企业选拔领导干部一般都是“技而优则仕”，习惯于把技术出众的员工安排到管理岗位上，但也存在技术强的不一定管理好的现实问题。技术“顶呱呱”只是当管理者必须具备的条件之一，管理者、特别是基层管理者，要有很好的掌控、沟通、协调能力和管理技巧，就像经营一个家庭一样，依靠人格魅力协调团队成员心往一块想，劲往一处使。所以说，企业管理需要的不仅是高技能人才，更需要的是高级管理人才。

二、企业人才培养思路与实践

管理人员、技术人员、操作员工如何通过有效的培养机制和激励机制，成为管理人才、技术人才、操作人才，是企业面临的一个重要任务。

1.人才辈出靠培养。坚持“三个创新”，即：创新思路，树立人才资源是第一资源的理念，把加强队伍建设作为企业重要工作。采取有效措施，培养和造就大批适应企业发展的高素质人才；创新模式，适应企业发展需要和员工个人成长需求，分管理、技术、操作三个层次，研究探索实用的培训模式，有效利用培训资源，提高培训质量；创新机制，建立与企业发展相适应，符合人才成长规律，集培训、考核、使用、发展于一体的培养激励机制，促进人才培养工作的有效开展和各类人才的健康成长。

2.人才培养要规划。企业在人才培养工作中，眼光要长远，要有规划目标，建立企业战略人才培养体系。具体来说，就是要结合企业发展战略和不同时期工作目标，分层次制订培训计划。一是针对新入厂员工，制订“雏鹰计划”，对有

上进心、乐于学习、积极进取的大学生进行培养，使其逐步成长为各领域的技术、业务骨干；二是针对有一定工作经验的员工制订“飞鹰计划”，对能力强、有继续培养潜质的员工进行深层次培养，压担子，使其逐步成长为单位、部门的负责人；三是针对中层管理干部制订“精鹰”计划，对业务精通、管理能力强、思想素质高的部门领导进行培养，使其逐步成长为各专业领导；四是针对企业高级管理人员和技术带头人制订“雄鹰计划”，通过培养，使其逐步成长为全面的人才，为企业实现战略规划做好准备。企业通过梯次的培养计划，逐步将培养对象培养成为重要岗位的管理者和后备人才。

3.企业要建全人才管理机制。企业应按照资本价值规律的要求，建立人才管理机制，做到“三个保证”：第一，建立人才信息库，全面掌握各类人才的信息，制定人才开发规划，做到有的放矢，保证有足够的人才；第二，保证人才培养投入，通过各种方法，提高培训效果，壮大人才队伍；第三，建立人才预警系统，保证人才培养持续有效。有针对性地培养各方面人才、尤其是紧缺人才。企业可以按照专业建立技师工作室，设立研究攻关项目，鼓励生产一线的技师和员工积极参与，并投入一定的科研经费，开展培训、攻关、交流等活动。

4.企业要健全人才使用机制。一是激励机制。给予人才不停提升自我价值、能力和业绩的动力。依靠科学、公平、公正的薪酬体系设计，将人才对企业的价值、投入、责任、工作成果等与其报酬待遇相挂钩，依靠利益驱动和满足内在需求来实现对人才的激励。二是约束机制。确保人才与企业的发展目标保持一致，形成人才成长的基本保障。使企业的战略目标需求能够有效地传递给每一位人才，形成对人才的约束。三是竞争机制。形成内部必要的竞争淘汰机制，保证人才永远充满活力，防止人才资本的沉淀或者缩水。企业还要建立公平的人才管理制度，让人才站在同一起跑线上，接受企业的挑选和任用，这有利于强化人才的使命感、责任感，进一步激发工作潜力，为企业获得竞争力。

参考文献：

[1]张卿，建立起油田企业新型人力资源管理模式[J]，中国石化，2024，（3）：69-70

**第二篇：石油企业人才管理调研报告**

近年来石油企业人才流失现象加剧，流失率逐年增高。虽然企业人员有合理的流动是正常的现象，也是必要的，但当前石油企业员工流动存在不合理性。一是流失率过高，如有的企业已高达25％；二是流失人员中有较大比例是中基层管理人员和专业技术人员，这些人有专长，有管理经验，是企业的中坚力量。因此员工高比例流失，不仅带走了商业、技术秘密，带

走了客户，使企业蒙受直接经济损失，而且，增加企业人力重置成本，影响工作的连续性和工作质量，也影响在职员工的稳定性和忠诚度。如不加以控制，最终将影响企业持续发展的潜力和竞争力。

过去，我们说某个单位的人才流失是否严重，看其跳槽出去的人占总人数的比例就可判断，对人才流动相对少的单位便认为其员工的忠诚度高。实际上，这种看法是片面的。人才流失是否严重，不单是看那些将关系迁出或与单位解除了聘用合同的人有多少，还应当看有多少留下来但不出力或出力不够的人。如果一个单位有很多人有才而没有使用，或受到某些制约不能让其尽展才华，那就意味着这个单位存在另一种人才流失，即内部流失。笔者试图就这些问题产生的原因及其管理对策作些探讨。

一、人才流失原因分析

根据调查分析，近年来企业人才流失的原因主要有以下几点：

（1）员工对个人的职业发展满意度低

据对石油企业员工所作的职业发展的满意度调查中，表示满意的所占比重仅为58%；表示不满意的却占到17%，而持一般态度即说不上满意和不满意的占到了25%，两项共占42%，这表明了不少员工对于职业的平淡和中庸态度，对职业发展不满意程度还比较高。

（2）员工对薪酬满意度低

从对员工薪酬满意度调查看，大部分被调查员工都在抱怨薪酬低。认为采油企业经济效益较好，而薪酬、福利待遇等比较低，与付出的努力不相称。另外，在员工绩效过程中，由于员工间的岗位关联度低，而岗位分工比较细，考核依据很大程度上取决于领导与员工之间的融洽关系的好坏，致使考核过程中不可避免地带有诸多的人为因素和感情因素，造成员工的薪酬公平感比较低。

（3）员工对企业培训方式及效果满意度低

从对员工培训措施及效果满意度调查看，很多员工认为：第一，我们的培训存在重形式、走过场的问题，缺乏明显的效果。培训的内容脱离实际，培训形式过于简单，导致学员厌恶培训。第二，培训不规范。培训计划实施不能一以贯之，培训的时间安排随意性很大，没有专门的培训管理制度，缺乏相应的培训规范和培训指导教材，一旦遇到其它活动时，首先让路的就是培训。培训项目和内容不是依据企业的实际需要和员工的需要，而是凭感觉、照搬其它企业的培训；对培训的授课内容也缺乏必要的检查。第三，培训方法单一。企业培训还是采用最简单的课堂式教学，单纯的理论灌输。

（4）没有真正建立以人为本的企业文化，企业文化转化为员工精神财富的满意度低。

从对员工工作环境和企业文化建设的满意度调查看，一是企业文化的认同感低。企业文化并非只是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。二是对人的尊重体现不够，是企业文化的核心诉求，要为每一个个体的成长搭建了良好的平台。三是没有真正形成“双赢”的文化氛围。企业应将企业文化、核心价值观对员工进行灌输，通过个体的考核指标来达到诠释核心价值观的目的。

二、人才流失管理对策

根据对企业及工流失的原由分析可知，要想留住人才，必须立足于企业内部的科学管理，应重新审视企业的管理理念和管理制度，营造有吸引力的企业环境，才能从根本上解决问题。

（1）确立“以人为本”的管理理念

人本主义管理思想，在西方早已提出并付过实践。它强调尊重员工需求，关心员工成长和发展，重视员工的主体性和参与性，反对把人仅仅看作生产的“工具”，强调人是有多重需求的“社会人”。从前面的分析可以看出，不重视人本身，是造成人才流失的根本原因。企业把员工当成“物”来管理，认为只要在物质上满足了员工需要，其它问题就不再重要。“如许多企业的管理者在留住人才的对策上，首先想到的是给予更高的报酬。当然物质激励是必要的，是基础性的东西，但不是唯一的。我们看到许多企业的薪酬福利还比同类企业高，但却仍有较高的人才流失率，主要原因在于管理者仍然把员工树为“经济人”,认为你劳动，我付酬，公平合理，除此之外，都与我无关。有的企业员工工作场所――食堂――宿舍三点一线，企业没有文娱活动，员工生活单调枯燥，倍感疲惫。同时，这种简单的工作关系使员工没有工作主动性和责任感，只要遇有不顺意的事，就想离开。

管理者树立“以人为本”思想的意义在于，一个企业有

**第三篇：石油企业人才管理调研报告**

近年来石油企业人才流失现象加剧，流失率逐年增高。虽然企业人员有合理的流动是正常的现象，也是必要的，但当前石油企业员工流动存在不合理性。一是流失率过高，如有的企业已高达25％；二是流失人员中有较大比例是中基层管理人员和专业技术人员，这些人有专长，有管理经验，是企业的中坚力量。因此员工高比例流失，不仅带走了商业、技术秘密，带走了客户，使企业蒙受直接经济损失，而且，增加企业人力重置成本，影响工作的连续性和工作质量，也影响在职员工的稳定性和忠诚度。如不加以控制，最终将影响企业持续发展的潜力和竞争力。

过去，我们说某个单位的人才流失是否严重，看其跳槽出去的人占总人数的比例就可判断，对人才流动相对少的单位便认为其员工的忠诚度高。实际上，这种看法是片面的。人才流失是否严重，不单是看那些将关系迁出或与单位解除了聘用合同的人有多少，还应当看有多少留下来但不出力或出力不够的人。如果一个单位有很多人有才而没有使用，或受到某些制约不能让其尽展才华，那就意味着这个单位存在另一种人才流失，即内部流失。笔者试图就这些问题产生的原因及其管理对策作些探讨。

一、人才流失原因分析

根据调查分析，近年来企业人才流失的原因主要有以下几点：

（1）员工对个人的职业发展满意度低

据对石油企业员工所作的职业发展的满意度调查中，表示满意的所占比重仅为58%；表示不满意的却占到17%，而持一般态度即说不上满意和不满意的占到了25%，两项共占42%，这表明了不少员工对于职业的平淡和中庸态度，对职业发展不满意程度还比较高。

（2）员工对薪酬满意度低

从对员工薪酬满意度调查看，大部分被调查员工都在抱怨薪酬低。认为采油企业经济效益较好，而薪酬、福利待遇等比较低，与付出的努力不相称。另外，在员工绩效过程中，由于员工间的岗位关联度低，而岗位分工比较细，考核依据很大程度上取决于领导与员工之间的融洽关系的好坏，致使考核过程中不可避免地带有诸多的人为因素和感情因素，造成员工的薪酬公平感比较低。

（3）员工对企业培训方式及效果满意度低

从对员工培训措施及效果满意度调查看，很多员工认为：第一，我们的培训存在重形式、走过场的问题，缺乏明显的效果。培训的内容脱离实际，培训形式过于简单，导致学员厌恶培训。第二，培训不规范。培训计划实施不能一以贯之，培训的时间安排随意性很大，没有专门的培训管理制度，缺乏相应的培训规范和培训指导教材，一旦遇到其它活动时，首先让路的就是培训。培训项目和内容不是依据企业的实际需要和员工的需要，而是凭感觉、照搬其它企业的培训；对培训的授课内容也缺乏必要的检查。第三，培训方法单一。企业培训还是采用最简单的课堂式教学，单纯的理论灌输。

（4）没有真正建立以人为本的企业文化，企业文化转化为员工精神财富的满意度低。

从对员工工作环境和企业文化建设的满意度调查看，一是企业文化的认同感低。企业文化并非只是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。二是对人的尊重体现不够，是企业文化的核心诉求，要为每一个个体的成长搭建了良好的平台。三是没有真正形成“双赢”的文化氛围。企业应将企业文化、核心价值观对员工进行灌输，通过个体的考核指标来达到诠释核心价值观的目的。

二、人才流失管理对策

根据对企业及工流失的原由分析可知，要想留住人才，必须立足于企业内部的科学管理，应重新审视企业的管理理念和管理制度，营造有吸引力的企业环境，才能从根本上解决问题。

（1）确立“以人为本”的管理理念

人本主义管理思想，在西方早已提出并付过实践。它强调尊重员工需求，关心员工成长和发展，重视员工的主体性和参与性，反对把人仅仅看作生产的“工具”，强调人是有多重需求的“社会人”。从前面的分析可以看出，不重视人本身，是造成人才流失的根本原因。企业把员工当成“物”来管理，认为只要在物质上满足了员工需要，其它问题就不再重要。“如许多企业的管理者在留住人才的对策上，首先想到的是给予更高的报酬。当然物质激励是必要的，是基础性的东西，但不是唯一的。我们看到许多企业的薪酬福利还比同类企业高，但却仍有较高的人才流失率，主要原因在于管理者仍然把员工树为“经济人”,认为你劳动，我付酬，公平合理，除此之外，都与我无关。有的企业员工工作场所――食堂――宿舍三点一线，企业没有文娱活动，员工生活单调枯燥，倍感疲惫。同时，这种简单的工作关系使员工没有工作主动性和责任感，只要遇有不顺意的事，就想离开。

管理者树立“以人为本”思想的意义在于，一个企业有了合格的员工，才会有好的产品和好的市场，才能创造更多的效益，员工应是第一位的。这种人本理念应贯彻在管理各环节，从员工招聘、培训、工作设计、薪酬福利制度、职业生涯管理到激励体系，都应考虑员工的需要和收益。管理过程中尽量少使用处罚性措施，多采用表扬性激励，使员工有受尊重的感觉。其结果必然是关心培养了员工，也发展了企业，真正实现个人与企业的“双赢”。

（2）开展员工职工生涯规划设计

职业生涯规划的实施是职业生涯规划的重要组成部分。为促进人才发展，要在员工职业生涯规划实施制度建设上进行积极尝试。一是基层轮岗锻炼制度。有计划地安排员工不同岗位进行锻练，采取老带新、师带徒的方式，使他们尽快熟悉本专业的生产过程，积累经验，塑造坚韧不拔的品质，为以后的发展打下坚实基础。二是积极促进人才流动，适才适用。主要采用直接聘任、公开竞聘、招聘、选任和委任等多种方式给大家创造选择岗位的机会。同时，有计划地对优秀员工进行轮岗培训。通过轮岗，提高工作技能，丰富工作经历。三是将员工的知识更新和继续教育工作贯穿员工职业生涯的全过程，使他们树立终身学习的观念。培训以本岗位专业知识培训为主，其他相关专业知识、管理知识、基本技能培训为辅。培训采取脱产与自学相结合的方式，力争形成培训――提高――再培训――再提高的良性循环。还应积极创造条件，安排员工参加本专业或相关专业的学术交流、技术考察等活动，及时掌握国内外先进科学技术发展动态，拓宽视野。四是完善奖励制度，增强员工不断进步的动力。当员工取得重大成果或显著成绩时，对其成绩进行评估、鉴定，并按照有关规定申报、评审有关奖项，享受相应荣誉与物质奖励。五是加强绩效考核，使优秀员工沿着职业生涯通道优先晋升。实行以绩效考核为核心、量化考核为手段、关键业绩考核指标为主要依据的考核制度，对管理人员和专业技术人员的考核办法，定期对员工进行考核，考核结果作为职业生涯阶梯晋升的依据，让优秀员工优先晋升。为了使职业生涯规划真正发挥培育人才的作用，将逐步完善对它的管理，在企业内部建立职业生涯指导委员会，形成职业生涯发展评估制度，加强信息沟通，进行定期评估，并及时举办经验交流活动。

通过定期对员工职业规划进行评估，适时地调控，及时地建议，有目的地培养，为员工成才铺路搭桥，调动员工学习的自觉性，激发员工的创造力，帮助他们找到最合适的位置，让他们更好地工作，顺利地成才。

企业的发展既需要一流的管理人员、一流的工程师，同时也需要一流的操作工。为此，明确了各个层次员工的需求目标和发展空间，进行系统设计，使员工学有方向、干有劲头。在操作人员队伍中进行全能操作员岗位技能培训，达到一人多岗、一专多能的目标；在管理和技术人员队伍中，重点强化高层次专家和紧缺人才的培训，着力培养高级复合型人才和管理人员。在培训工作中，采取短期培训、系统讲座、外派委托培训的方式，既有人员走出去，包括到高等学校深造、学习和考察，也有内部组织的一系列培训。培训内容分理论与实际技能培训两大方面，注重岗位技术规程、基本操作、设备运行规程、事故预案等。还鼓励员工根据自身的条件和发展需要，选择优秀员工参加与其业务相关的学习和培训，鼓励员工参加自学考试，并在工作安排和经济上予以充分支持和帮助。

为避免在管理人员选拔中可能出现的不合理现象，应制定科学的管理人员选拔任用程序，力求整个过程“阳光操作”，公平、公正。在民主评议时采取无记名投票的方式，经过初选、终选两道程序推荐岗位竞选人选；在竞岗答辩时根据理论及业务考核，优中选优；在上岗试用前实行任前公示制，确保群众监督；实行上岗试用制度和实行轮岗交流制，增强管理人员的综合技术能力及协调能力。整个过程透明、严谨、有序，实施后员工的抱怨普遍减少，聘任的管理人员素质明显提高，群众反映良好。对于擅长技术的研究骨干，为提高其职位发展的满意度，避免升迁为管理人员后不影响其技术特长的发挥，较好的解决技术人员职务升迁的满意度，避免技术资源的流失。

（3）建立公平公正的薪酬体系，提高员工薪酬公平感和满意度

从影响企业员工敬业度的因素调查表明，薪酬待遇对员工的敬业度的影响很大，尤其在现阶段显得尤为重要。在目前阶段，石油企业的薪酬已经确定，且提高的期望值不高。在这种情况下，要提高员工的敬业度，主要从提高内部公平度入手，提高员工的公平感，从而提高员工对薪酬的满意度。提高公平度的最有效办法，一是建立科学的员工绩效考核体系，二是帮助员工建立正确的公平观，三是让员工参与考核过程，让他们感受到薪酬的公平度，提高员工对薪酬管理的满意度，进而提高员工的敬业度。

要帮助员工建立正确的公平观，让他们明白让人人都满意的绝对公平不可能存在。帮助员工认识到绝对公平是不存在的，让员工认识到这一点，从而降低员工的不公平感。企业还应该帮助员工合理度量其投入和收益，让员工不仅看到物质回报，而且看到企业为其提供的发展空间、工作氛围、提升机会以及地位、荣誉等精神回报。

另外，通过培育公平文化，提高员工的公平感。企业要建立公平的企业文化，必须将公平观念融入企业价值观，把对公平的追求体现在对企业价值的追求中，为员工创造一个公平的工作氛围。

（4）切实搞好员工的技术培训工作

要大力实施人才兴企战略，充分认识到培养一支技术素质过硬的员工队伍是企业实现持续健康发展的法宝，始终把技术干部、管理人员是人才，技术工人也是人才的理念并贯穿于生产经营管理中，将技能人才培养与生产经营目标相结合，不断健全和完善职业技能开发管理体制。针对每个员工业务水平和专业技能的实际情况，以培养“精一门、通两门、会三门”的复合型人才为目的，制定切实可行的员工培训大纲，从建立健全厂内聘技师、专业技术能手选拔、考评机制入手，通过岗位练兵、导师带徒、职业技能大赛、青工技术比武、劳动竞赛等形式，为科技人员和技术工人快速成长构筑平台。

为提高培训工作的针对性、实效性，企业应提提倡订单式培训、菜单式教学。长期以来，提高培训工作的实效性和针对性，是企业培训工作一直追求的目标。由于员工素质参差不齐，培训需求有很大差异，“齐步走”、“一人得病，众人吃药”式培训效果不佳的问题一直困扰着培训工作的组织者。在进行员工培训模式深入调研分析和培训需求问卷调查的基础上，实行了订单式培训、菜单式教学。订单式培训就是根据职工培训需求，由职工出题，再请培训部门组织有关人员编写教材，针对培训对象的不同特点、兴趣爱好，在培训内容和方式上不再搞“一刀切”式培训，而是开“小灶”，提高培训工作的针对性。菜单式教学就是职工想学什么教什么，缺什么补什么，提高培训工作的实效性。针对职工需求进行量身定做培训方案，把培训对象划分为领导层、技术员层、班长层和操作层等四个层级，在同一层级上也要根据素质差异和不同的培训需求进行分类培训。

在对领导层的培训上，分别从理论知识、实践经验、政治素质、经营管理、危机意识和领导艺术等方面进行综合培训。通过培训增强领导干部创新意识，自觉以开阔的眼界观察事物，学会掌握“方向盘”，安装“助推器”，提高谋全局、谋大事，干事创业的能力。

在对技术员层的培训上，分别从专业理论知识、现场经验、安全环保、质量意识、分析问题和解决问题的能力等方面进行专业培训。特别是加强对一些新技术、新工艺、新知识等方面的培训，采取走出去、请进来的办法，学习先进单位的经验，做到为我所用，学以致用，提高技术创新能力，增加管理才干。

在对班长层的培训上，重点做好“如何做好一名合格的班组长”的培训，努力做“多面手”、“智多星”；重点加强综合能力的培训，既要掌握熟练的现场操作本领，又要有一定的组织指挥才能，提高协调解决现场复杂问题的能力。

对操作层的培训上，积极创造条件把课堂搬到岗位上，重点加强岗位技能和应知应会培训，提高操作技能即“绝活”、“特长”，使特长更特，全面发展，没有短腿。通过培训，提高排除现场各类故障和解决现场实际问题的能力。

（5）培养企业文化凝聚力

企业文化是全体员工认同的共同的价值观，它具有较强的凝聚功能，因此，它对稳定员工起着重要的作用。企业文化通过一系列管理行为来体现，如企业战略目标的透明性，内部分配的相对公平性，人才使用的合理性，职业保障的安全性等，均能反映一个企业所倡导的价值观。企业文化所追求的目标是个人对集体的认同，希望在员工和企业之间，建立起一种互动相依的关系，最终使员工依恋并热爱自己的企业。但企业文化不是一蹴而就的，它需要引导、灌输、示范和融入制度里，继而融入员工的思维和行动中。这一工作虽然艰难，但要自觉地去做，就一定会有成果。出色的企业文化所营造的人文环境，对员工的吸引力，是其它吸引物无法比拟的，因为它张扬的是一种精神，它打动的是一颗心。

不同的企业应根据自己的情况，采取不同的方式来控制员工的流失，但无论采取什么方式，都应注意“留人先留心”。当今，心理学已广泛运用于企业人力资源管理，且颇有成效，也说明了这一点。只有真心尊重关心员工，体察其需求，帮助他们成长进步，给他们营造发挥自己才能的环境，企业自然就能留住人才，从而在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地。

**第四篇：石油企业人才管理调研报告**

近年来石油企业人才流失现象加剧，流失率逐年增高。虽然企业人员有合理的流动是正常的现象，也是必要的，但当前石油企业员工流动存在不合理性。一是流失率过高，如有的企业已高达25％；二是流失人员中有较大比例是中基层管理人员和专业技术人员，这些人有专长，有管理经验，是企业的中坚力量。因此员工高比例流失，不仅带走了商业、技术秘密，带走了客户，使企业蒙受直接经济损失，而且，增加企业人力重置成本，影响工作的连续性和工作质量，也影响在职员工的稳定性和忠诚度。如不加以控制，最终将影响企业持续发展的潜力和竞争力。

过去，我们说某个单位的人才流失是否严重，看其跳槽出去的人占总人数的比例就可判断，对人才流动相对少的单位便认为其员工的忠诚度高。实际上，这种看法是片面的。人才流失是否严重，不单是看那些将关系迁出或与单位解除了聘用合同的人有多少，还应当看有多少留下来但不出力或出力不够的人。如果一个单位有很多人有才而没有使用，或受到某些制约不能让其尽展才华，那就意味着这个单位存在另一种人才流失，即内部流失。笔者试图就这些问题产生的原因及其管理对策作些探讨。

一、人才流失原因分析

根据调查分析，近年来企业人才流失的原因主要有以下几点：

（1）员工对个人的职业发展满意度低

据对石油企业员工所作的职业发展的满意度调查中，表示满意的所占比重仅为58%；表示不满意的却占到17%，而持一般态度即说不上满意和不满意的占到了25%，两项共占42%，这表明了不少员工对于职业的平淡和中庸态度，对职业发展不满意程度还比较高。

（2）员工对薪酬满意度低

从对员工薪酬满意度调查看，大部分被调查员工都在抱怨薪酬低。认为采油企业经济效益较好，而薪酬、福利待遇等比较低，与付出的努力不相称。另外，在员工绩效过程中，由于员工间的岗位关联度低，而岗位分工比较细，考核依据很大程度上取决于领导与员工之间的融洽关系的好坏，致使考核过程中不可避免地带有诸多的人为因素和感情因素，造成员工的薪酬公平感比较低。

（3）员工对企业培训方式及效果满意度低

从对员工培训措施及效果满意度调查看，很多员工认为：第一，我们的培训存在重形式、走过场的问题，缺乏明显的效果。培训的内容脱离实际，培训形式过于简单，导致学员厌恶培训。第二，培训不规范。培训计划实施不能一以贯之，培训的时间安排随意性很大，没有专门的培训管理制度，缺乏相应的培训规范和培训指导教材，一旦遇到其它活动时，首先让路的就是培训。培训项目和内容不是依据企业的实际需要和员工的需要，而是凭感觉、照搬其它企业的培训；对培训的授课内容也缺乏必要的检查。第三，培训方法单一。企业培训还是采用最简单的课堂式教学，单纯的理论灌输。

（4）没有真正建立以人为本的企业文化，企业文化转化为员工精神财富的满意度低。

从对员工工作环境和企业文化建设的满意度调查看，一是企业文化的认同感低。企业文化并非只是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。二是对人的尊重体现不够，是企业文化的核心诉求，要为每一个个体的成长搭建了良好的平台。三是没有真正形成“双赢”的文化氛围。企业应将企业文化、核心价值观对员工进行灌输，通过个体的考核指标来达到诠释核心价值观的目的。

二、人才流失管理对策

根据对企业及工流失的原由分析可知，要想留住人才，必须立足于企业内部的科学管理，应重新审视企业的管理理念和管理制度，营造有吸引力的企业环境，才能从根本上解决问题。

（1）确立“以人为本”的管理理念

人本主义管理思想，在西方早已提出并付过实践。它强调尊重员工需求，关心员工成长和发展，重视员工的主体性和参与性，反对把人仅仅看作生产的“工具”，强调人是有多重需求的“社会人”。从前面的分析可以看出，不重视人本身，是造成人才流失的根本原因。企业把员工当成“物”来管理，认为只要在物质上满足了员工需要，其它问题就不再重要。“如许多企业的管理者在留住人才的对策上，首先想到的是给予更高的报酬。当然物质激励是必要的，是基础性的东西，但不是唯一的。我们看到许多企业的薪酬福利还比同类企业高，但却仍有较高的人才流失率，主要原因在于管理者仍然把员工树为“经济人”,认为你劳动，我付酬，公平合理，除此之外，都与我无关。有的企业员工工作场所――食堂――宿舍三点一线，企业没有文娱活动，员工生活单调枯燥，倍感疲惫。同时，这种简单的工作关系使员工没有工作主动性和责任感，只要遇有不顺意的事，就想离开。

管理者树立“以人为本”思想的意义在于，一个企业有了合格的员工，才会有好的产品和好的市场，才能创造更多的效益，员工应是第一位的。这种人本理念应贯彻在管理各环节，从员工招聘、培训、工作设计、薪酬福利制度、职业生涯管理到激励体系，都应考虑员工的需要和收益。管理过程中尽量少使用处罚性措施，多采用表扬性激励，使员工有受尊重的感觉。其结果必然是关心培养了员工，也发展了企业，真正实现个人与企业的“双赢”。

（2）开展员工职工生涯规划设计

职业生涯规划的实施是职业生涯规划的重要组成部分。为促进人才发展，要在员工职业生涯规划实施制度建设上进行积极尝试。一是基层轮岗锻炼制度。有计划地安排员工不同岗位进行锻练，采取老带新、师带徒的方式，使他们尽快熟悉本专业的生产过程，积累经验，塑造坚韧不拔的品质，为以后的发展打下坚实基础。二是积极促进人才流动，适才适用。主要采用直接聘任、公开竞聘、招聘、选任和委任等多种方式给大家创造选择岗位的机会。同时，有计划地对优秀员工进行轮岗培训。通过轮岗，提高工作技能，丰富工作经历。三是将员工的知识更新和继续教育工作贯穿员工职业生涯的全过程，使他们树立终身学习的观念。培训以本岗位专业知识培训为主，其他相关专业知识、管理知识、基本技能培训为辅。培训采取脱产与自学相结合的方式，力争形成培训――提高――再培训――再提高的良性循环。还应积极创造条件，安排员工参加本专业或相关专业的学术交流、技术考察等活动，及时掌握国内外先进科学技术发展动态，拓宽视野。四是完善奖励制度，增强员工不断进步的动力。当员工取得重大成果或显著成绩时，对其成绩进行评估、鉴定，并按照有关规定申报、评审有关奖项，享受相应荣誉与物质奖励。五是加强绩效考核，使优秀员工沿着职业生涯通道优先晋升。实行以绩效考核为核心、量化考核为手段、关键业绩考核指标为主要依据的考核制度，对管理人员和专业技术人员的考核办法，定期对员工进行考核，考核结果作为职业生涯阶梯晋升的依据，让优秀员工优先晋升。为了使职业生涯规划真正发挥培育人才的作用，将逐步完善对它的管理，在企业内部建立职业生涯指导委员会，形成职业生涯发展评估制度，加强信息沟通，进行定期评估，并及时举办经验交流活动。

通过定期对员工职业规划进行评估，适时地调控，及时地建议，有目的地培养，为员工成才铺路搭桥，调动员工学习的自觉性，激发员工的创造力，帮助他们找到最合适的位置，让他们更好地工作，顺利地成才。

企业的发展既需要一流的管理人员、一流的工程师，同时也需要一流的操作工。为此，明确了各个层次员工的需求目标和发展空间，进行系统设计，使员工学有方向、干有劲头。在操作人员队伍中进行全能操作员岗位技能培训，达到一人多岗、一专多能的目标；在管理和技术人员队伍中，重点强化高层次专家和紧缺人才的培训，着力培养高级复合型人才和管理人员。在培训工作中，采取短期培训、系统讲座、外派委托培训的方式，既有人员走出去，包括到高等学校深造、学习和考察，也有内部组织的一系列培训。培训内容分理论与实际技能培训两大方面，注重岗位技术规程、基本操作、设备运行规程、事故预案等。还鼓励员工根据自身的条件和发展需要，选择优秀员工参加与其业务相关的学习和培训，鼓励员工参加自学考试，并在工作安排和经济上予以充分支持和帮助。

在对领导层的培训上，分别从理论知识、实践经验、政治素质、经营管理、危机意识和领导艺术等方面进行综合培训。通过培训增强领导干部创新意识，自觉以开阔的眼界观察事物，学会掌握“方向盘”，安装“助推器”，提高谋全局、谋大事，干事创业的能力。

在对技术员层的培训上，分别从专业理论知识、现场经验、安全环保、质量意识、分析问题和解决问题的能力等方面进行专业培训。特别是加强对一些新技术、新工艺、新知识等方面的培训，采取走出去、请进来的办法，学习先进单位的经验，做到为我所用，学以致用，提高技术创新能力，增加管理才干。

在对班长层的培训上，重点做好“如何做好一名合格的班组长”的培训，努力做“多面手”、“智多星”；重点加强综合能力的培训，既要掌握熟练的现场操作本领，又要有一定的组织指挥才能，提高协调解决现场复杂问题的能力。

对操作层的培训上，积极创造条件把课堂搬到岗位上，重点加强岗位技能和应知应会培训，提高操作技能即“绝活”、“特长”，使特长更特，全面发展，没有短腿。通过培训，提高排除现场各类故障和解决现场实际问题的能力。

（5）培养企业文化凝聚力

企业文化是全体员工认同的共同的价值观，它具有较强的凝聚功能，因此，它对稳定员工起着重要的作用。企业文化通过一系列管理行为来体现，如企业战略目标的透明性，内部分配的相对公平性，人才使用的合理性，职业保障的安全性等，均能反映一个企业所倡导的价值观。企业文化所追求的目标是个人对集体的认同，希望在员工和企业之间，建立起一种互动相依的关系，最终使员工依恋并热爱自己的企业。但企业文化不是一蹴而就的，它需要引导、灌输、示范和融入制度里，继而融入员工的思维和行动中。这一工作虽然艰难，但要自觉地去做，就一定会有成果。出色的企业文化所营造的人文环境，对员工的吸引力，是其它吸引物无法比拟的，因为它张扬的是一种精神，它打动的是一颗心。

不同的企业应根据自己的情况，采取不同的方式来控制员工的流失，但无论采取什么方式，都应注意“留人先留心”。当今，心理学已广泛运用于企业人力资源管理，且颇有成效，也说明了这一点。只有真心尊重关心员工，体察其需求，帮助他们成长进步，给他们营造发挥自己才能的环境，企业自然就能留住人才，从而在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地。

**第五篇：让职业教育为社会创造人才红利**

让职业教育为社会创造人才红利

发展职业教育是促进转方式、调结构和民生改善的战略举措。以改革的思路办好职业教育，对提升劳动大军就业创业能力、产业素质和综合国力，意义重大。

一、为什么要大力发展职业教育？

当前，我国正处于经济转型和产业升级换代时期，迫切需要数以亿计的工程师、高级技工和高素质职业人才，这就需要一个更具质量和效率的现代职业教育体系予以支撑。

发展现代职业教育，不单单是一个教育问题，还是推动工业化、信息化、城镇化、农业现代化同步发展的重要一环，更事关中国制造业的核心竞争力、中国装备的市场竞争力。

十八届三中全会为职业教育改革指明了方向——“加快现代职业教育体系建设，深化产教融合、校企合作，培养高素质劳动者和技能型人才”，将“试行普通高校、高职院校、成人高校之间学分转换”。

二、如何进一步增强职业教育的吸引力？

要牢固确立职业教育在国家人才培养体系中的重要位置，促进形成“崇尚一技之长、不唯学历凭能力”的社会氛围，激发年轻人学习职业技能的积极性；建立学分积累和转换制度，打通从中职、专科、本科到研究生的上升通道，引导一批普通本科高校向应用技术型高校转型。

三、如何进一步提高职业教育的质量？

扩大职业院校在专业设置和调整、人事管理、教师评聘、收入分配等方面的办学自主权；大力推动专业设置与产业需求、课程内容与职业标准、教学过程与生产过程“三对接”，积极推进学历证书和职业资格证书“双证书”制度，做到学以致用；开展校企联合招生、联合培养的现代学徒制试点，鼓励中外合作；积极支持各类办学主体通过独资、合资、合作等形式举办民办职业教育。

职业教育的关键在于坚持就业导向，只有满足社会需求、市场需求、企业需求，发展与技术进步和生产方式变革以及社会公共服务相适应、产教深度融合的现代职业教育，才能为社会输送适合产业发展的高素质人力资源，才能为国家和社会源源不断地创造人才红利。

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！