# 国内外标杆企业培养人才的主要策略和办法

来源：网络 作者：青灯古佛 更新时间：2024-08-06

*第一篇：国内外标杆企业培养人才的主要策略和办法国内外标杆企业培养人才的主要策略和办法陈洪浪笔者每次在和企业最高负责人进行沟通的时候，发现他们有一个共同的苦恼――缺乏优秀的中高级人才。外面招不来，企业自己又培养不出来，或者培养速度太慢。出现...*

**第一篇：国内外标杆企业培养人才的主要策略和办法**

国内外标杆企业培养人才的主要策略和办法

陈洪浪

笔者每次在和企业最高负责人进行沟通的时候，发现他们有一个共同的苦恼――缺乏优秀的中高级人才。外面招不来，企业自己又培养不出来，或者培养速度太慢。

出现这个问题是很正常的，因为绝大多数企业家并没有在现代组织中担任中高层管理者的经验，他们对如何培养现代化的职业化的人才毫无经验。

相反，国内外管理优秀的企业这方面的问题解决得比较好，他们在人才培养方面做得非常杰出。通过特定的策略和方法，每年都能“批量”培养出大批人才。在全面考察宝洁、百事、西门子、IBM、华为等国内外优秀企业人才培养经验的基础上，我们总结出了一些人才培养的具体做法，供管理者们参考。

树立正确的人才理念和培养理念

管理讲究“明道、优术”，道不明，则术不优。人才培养工作要做好，首先要有正确的人才理念和策略。

百事的人才培养工作做得非常优秀，被《财富》杂志评为美国两家最优秀的公司学院之一，他的人才理念很先进，“员工是人力资本，是公司成功所必备资源的第一资源。”“有所成就也就意味着我们要拥有卓越的领导人和一个坚实的团队，能够确保百事公司的未来发展。”“领导人培养领导人”。

万科的理念也是很先进的，例如：“学习是一种生活方式”。“给员工一个有挑战性的工作是最好的培训方式”。

正是有了对人才的充分重视，有了对人才培养重要性的充分认识，企业的人才培养和培训工作才有了基础。

确定明确的人才培养标准和目标

人才培养或培训工作要做好，前提条件是要有明确的标准，只有这样才能事半功倍。培养才有明确的目标。

百事领导人培养工作做得非常优秀，连韦尔奇都承认他培养GE领导力的做法就是直接借鉴于百事的做法。百事领导人的标准是非常明确的，主要有：“干练的业务能力；能够确定业务方向；善于带动下属和员工；为人正派，言行一致；必须注重有利于公司长远利益的结果”

华为的人才培养标准问题是通过任职资格标准来解决的。华为为了解决人才的职业化问题，花了几年的时间建设了一个完整的任职资格体系。包括十二个职位族类的详细的行为标准和知识、技能标准。华为把管理者分成三级，初级是基层管理者，中级是部门负责人，高级是副总裁以上人员。每一级的行为标准非常具体，这样就为人才培养工作提供了明确的标准和依据。

例如：管理初级的第一个行为模块是制定工作计划，具体标准是：

制定工作计划：依据上级目标及本部门工作现状制定本团队工作计划，体现对上级目标的分解与对本团队工作的牵引；工作计划符合SMART原则并设有监控点。

关键行为：（1）根据上级部门的规划或部署，与相关人员共同制定团队工作计划，明确各项工作任务要求和改进方向；（2）根据工作的优先顺序有效利用资源（包括人、财、物、信息等），充分考虑资源成本；（3）与相关人员商讨，面向目标，在公司规定范围内确定执行计划的具体工作方法和活动；（4）根据工作任务的具体要求和特点，深入分析工作中易出现失误或问题的环节，并设计相应的监控点及防范措施。

人才培养是管理者的职责

人才培养工作是企业所有成员的共同责任，当然，首先是最高领导的责任。德鲁克指出管理者的三大职责：出业绩、培养人以及宣传企业文化。

优秀企业通常把人才培养看成“一把手工程”，第一负责人亲自带头培养他人，参加培训，言传身教。通用电气的韦尔奇、百事可乐的董事长都是经常亲自担任高层管理者培训的教员，甚至亲自拟定教学大纲。

在一个管理完善的企业中，培养工作的参与角色很多，通常包括：企业最高领导、人力资源副总裁、其他副总裁、各级管理者、人力资源部门、内部讲师、员工。他们各自的培养角色是非常清楚的。某优秀企业就将各部门经理的培养责任定位为：批准部门的年度培训计划；培养重要的管理和技术人才；为本单位的人才培养和培训工作提供各种必须的资源支持；担任内部讲师

为了将培养工作落到实处，很多优秀企业将人才培养作为上司的重要职责和重要考核指标。宝洁每年的经理人员考核中都包括人才培养一项指标，如果这项评价不合格，那整个年度考核必将是不合格的。华为和IBM则干脆规定，没有培养出接班人的经理人员不能晋升。

只培养那些具备特定潜质的可以培养的人

国内很多企业培养人才的效率和效果很不好，他们很感纳闷，企业投入的资源不少，但是就是大家不满意。分析后，我们发现，一个重要的原因是企业选拔的培养对象不对，或者根本没有选拔。许多高级人才特别是高级管理人才是需要具备一些重要的潜在素质的，不是所有的员工都适合当成管理者或者高级专家来培养。优秀企业一般在培养管理人才之前，都要作一些评估筛选工作。

某国内优秀企业将管理人才培养对象定义为符合如下条件所员工：（1）大专以上学历，身体健康，在公司工作半年以上；（2）符合公司的价值观，认同公司文化；（3）业务熟练，能指导别的员工；（4）较强的事业心和上进心，工作踏实；（5）有一定的影响力；（6）工作上不断追求达到甚至超越优秀标准；

（7）做事积极、主动；（8）有较好的逻辑思维能力；（9）能较好地处理人际关系。

**第二篇：国内外标杆企业培养人才的主要策略和办法**

国内外标杆企业培养人才的主要策略和办法

陈洪浪

笔者每次在和企业最高负责人进行沟通的时候，发现他们有一个共同的苦恼――缺乏优秀的中高级人才。外面招不来，企业自己又培养不出来，或者培养速度太慢。

出现这个问题是很正常的，因为绝大多数企业家并没有在现代组织中担任中高层管理者的经验，他们对如何培养现代化的职业化的人才毫无经验。

相反，国内外管理优秀的企业这方面的问题解决得比较好，他们在人才培养方面做得非常杰出。通过特定的策略和方法，每年都能“批量”培养出大批人才。在全面考察宝洁、百事、西门子、IBM、华为等国内外优秀企业人才培养经验的基础上，我们总结出了一些人才培养的具体做法，供管理者们参考。

树立正确的人才理念和培养理念

管理讲究“明道、优术”，道不明，则术不优。人才培养工作要做好，首先要有正确的人才理念和策略。

百事的人才培养工作做得非常优秀，被《财富》杂志评为美国两家最优秀的公司学院之一，他的人才理念很先进，“员工是人力资本，是公司成功所必备资源的第一资源。”“有所成就也就意味着我们要拥有卓越的领导人和一个坚实的团队，能够确保百事公司的未来发展。”“领导人培养领导人”。

万科的理念也是很先进的，例如：“学习是一种生活方式”。“给员工一个有挑战性的工作是最好的培训方式”。

正是有了对人才的充分重视，有了对人才培养重要性的充分认识，企业的人才培养和培训工作才有了基础。

确定明确的人才培养标准和目标

人才培养或培训工作要做好，前提条件是要有明确的标准，只有这样才能事半功倍。培养才有明确的目标。

百事领导人培养工作做得非常优秀，连韦尔奇都承认他培养GE领导力的做法就是直接借鉴于百事的做法。百事领导人的标准是非常明确的，主要有：“干练的业务能力；能够确定业务方向；善于带动下属和员工；为人正派，言行一致；必须注重有利于公司长远利益的结果”。

华为的人才培养标准问题是通过任职资格标准来解决的。华为为了解决人才的职业化问题，花了几年的时间建设了一个完整的任职资格体系。包括十二个职位族类的详细的行为标准和知识、技能标准。华为把管理者分成三级，初级是基层管理者，中级是部门负责人，高级是副总裁以上人员。每一级的行为标准非常具体，这样就为人才培养工作提供了明确的标准和依据。

例如：管理初级的第一个行为模块是制定工作计划，具体标准是：

制定工作计划：依据上级目标及本部门工作现状制定本团队工作计划，体现对上级目标的分解与对本团队工作的牵引；工作计划符合SMART原则并设有监控点。

关键行为：（1）根据上级部门的规划或部署，与相关人员共同制定团队工作计划，明确各项工作任务要求和改进方向；（2）根据工作的优先顺序有效利用资源（包括人、财、物、信息等），充分考虑资源成本；（3）与相关人员商讨，面向目标，在公司规定范围内确定执行计划的具体工作方法和活动；（4）根据工作任务的具体要求和特点，深入分析工作中易出现失误或问题的环节，并设计相应的监控点及防范措施。

人才培养是管理者的职责

人才培养工作是企业所有成员的共同责任，当然，首先是最高领导的责任。德鲁克指出管理者的三大职责：出业绩、培养人以及宣传企业文化。

优秀企业通常把人才培养看成“一把手工程”，第一负责人亲自带头培养他人，参加培训，言传身教。通用电气的韦尔奇、百事可乐的董事长都是经常亲自担任高层管理者培训的教员，甚至亲自拟定教学大纲。

在一个管理完善的企业中，培养工作的参与角色很多，通常包括：企业最高领导、人力资源副总裁、其他副总裁、各级管理者、人力资源部门、内部讲师、员工。他们各自的培养角色是非常清楚的。某优秀企业就将各部门经理的培养责任定位为：批准部门的培训计划；培养重要的管理和技术人才；为本单位的人才培养和培训工作提供各种必须的资源支持；担任内部讲师。

为了将培养工作落到实处，很多优秀企业将人才培养作为上司的重要职责和重要考核指标。宝洁每年的经理人员考核中都包括人才培养一项指标，如果这项评价不合格，那整个考核必将是不合格的。华为和IBM则干脆规定，没有培养出接班人的经理人员不能晋升。

只培养那些具备特定潜质的可以培养的人

国内很多企业培养人才的效率和效果很不好，他们很感纳闷，企业投入的资源不少，但是就是大家不满意。分析后，我们发现，一个重要的原因是企业选拔的培养对象不对，或者根本没有选拔。许多高级人才特别是高级管理人才是需要具备一些重要的潜在素质的，不是所有的员工都适合当成管理者或者高级专家来培养。优秀企业一般在培养管理人才之前，都要作一些评估筛选工作。

某国内优秀企业将管理人才培养对象定义为符合如下条件所员工：（1）大专以上学历，身体健康，在公司工作半年以上；（2）符合公司的价值观，认同公司文化；（3）业务熟练，能指导别的员工；（4）较强的事业心和上进心，工作踏实；（5）有一定的影响力；（6）工作上不断追求达到甚至超越优秀标准；（7）做事积极、主动；（8）有较好的逻辑思维能力；（9）能较好地处理人际关系。

采用科学有效的具体办法来培养人

加强企业文化建设，形成乐于培养人的文化氛围

凡是管理优秀的企业，在人才培养方面都形成了一定的文化氛围，管理者和骨干员工把培养人才看出自己的当然职责。是一项自觉的行为，而不是强制规定的。我们来看宝洁员工的一段自述。

“实际上，智慧是一代一代传下来的，也就是靠这样的平时的工作交流，他们把他们智慧传给我们。我没有想到，我一个一级经理，去和一个六级或七级经理去谈，他们会花上1个小时时间来教我该怎样做，甚至具体到一、二、三。我们的谈话经常超出了约定的时间。

另外让我惊讶的是，他们并不是HR部门的人，他们也不是我的老板，我也不向他们汇报，他们本来没有这个义务。比如一个财务经理他会花时间来教我这个数据该如何写，或销售部的副总会告诉我说，你的这个计划会怎样吸引人。我那时感觉到，如果以后有人问我问题，我也会以同样的态度去对待他们。他们真是起到了积极的典范作用。”

大胆使用人才，给予挑战性的工作

松下幸之助讲过，责任能够培养企业绝大部分的人才。的确如此，我们在扫描标杆企业的时候发现，几乎所有的企业都有一个培养人才的共同做法就是压担子，给员工一个有挑战

性的工作。华为用人非常大胆，有一个科大少年班的应届毕业研究生，上班一周就被提升为高级工程师。李一男更是在25岁的时候就被提升为公司的副总裁，27岁，工作4年就被提拔为常务副总裁。宝洁也是如此，有的时候，优秀的应届毕业生刚工作就要他们担任某个团队的负责人。

跨部门、地区轮岗，双向交流；

轮岗是标杆企业培养高层管理者和复合型人才的一种常见做法。西门子规定，没有进行过跨地区轮岗的人是不能担任高层管理岗位的。华为规定，没有周边工作经验的人是不能担任部门正职的。在华为，做研发的人调去做市场那是经常的事情，做市场的人也会有机会去研发部门工作。在咨询过程中我们发现一个有趣的现象，往往一些最优秀的人力资源总监、财务总监、IT总监来自于一线业务部门，原因就是这些轮岗者往往能站在业务的角度，站在公司的角度来思考人力资源管理问题、财务管理问题、信息管理问题。这些证明了轮岗的价值。

分派导师，加强在职辅导，制定实施个人发展计划

导师制是一种效果好、成本低的人才培养方式，几乎所有优秀企业都会采取这种做法。宝洁把导师叫做直接经理。直接经理通过制度化的“one to one”谈话以及日常交流和员工沟通，帮助员工快速成长。华为则为骨干员工都要指派导师的工作。

采用跨部门的项目锻炼人才

从培养人的效率和效果角度来讲，采用项目的方式是最高的，当然也是最贵的。宝洁公司经常采用内部项目组的方式来推动变革，培养人才。例如，宝洁可能启动一个实施弹性工作制的项目，这个项目小组的成员来自薪酬福利、员工关系、劳动法规和其他部门的HR经理，甚至还有负责办公大楼物业的人员。项目经理在这个项目中就要学会如何同不同部门的人打交道。这样，项目结束后，项目经理的沟通能力就能大大提高。华为和万科则是经常聘请咨询公司发动大型项目来推动变革、培养人才。华为花重金（超过一亿人民币）先后聘请了HAY、IBM、美世等公司进行管理提升，培养人才。任正非曾讲过，华为聘请顾问公司的主要目的是培养人才，而不仅仅是提升管理水平。这是华为背景的管理咨询公司特别多的主要原因。万科也先后聘请普华永道、上海人才等公司进行管理变革和人才培养工作。

“走出去，请进来”

“走出去”就是企业派人出去参观学习，请进来就是企业聘请外部讲师，标杆企业的管理人员来公司授课，提高员工的素质。万科经常派人去新加坡学习房地产业务知识，学习人员太多，以至于万科在新加坡租赁了一间民房给出国学习的人居住。

设立助理职位或副职

IBM公司为了培养优秀的管理人才，专门设立了一些总经理助理的岗位，这些助理并不代表一个比总经理或者副总经理低的岗位，而是一个纯粹锻炼的岗位。给他们一些重要任务，通过这些任务来培养他们。华为也设立了总裁助理的岗位，每个总裁助理在任正非身边工作半年，目的就是培养管理人员。

采用委员会方式，让潜质优秀者多参与公司决策

标杆企业一般设立很多管理委员会进行重大决策。为了培养高层管理人员，他们通常让一些中层干部参加一些重要的决策委员会，通过会议锻炼他们的决策能力，转变他们的视角，使得他们站在公司的立场、角度看问题，而不是仅仅站在部门角度思考问题。华为设立了人力资源决策委员会进行人力资源管理领域的重大决策，很多部门领导都会参加这个委员会参加人力资源决策活动。

让培训对象担任讲师

让培训对象担任讲师是一种效率非常高的人才培养办法，这种办法最大的好处就是促使拟担任讲师的人员要在短时间内系统学习、熟练掌握某领域的知识。否则，他没有办法给大家讲课。万科规定，所有的管理人员都要担任讲师，否则就是不合格的管理人员。

读书会

所谓读书会就是公司定期指定某一本与公司的管理或业务相关的书籍给大家阅读，阅读完了之后，学员在一起讨论这本书给个人和公司带来的启发是什么。中兴通讯培养人才的一个重要方式就是定期召开读书会。

定期召开专业研讨会

为了便于经验分享，许多标杆企业在内部实行了专业研讨会的制度。一般是按部门召开，会议的主要内容是大家定期就工作中遇到的某个问题进行充分的讨论，讨论之后形成会议记录并存档。蒙牛是每周举行一次部门例会，效果反映非常好。

多种脱产培训

脱产课堂培训是大家最常见的人才培养方式。标杆企业一般非常重视课堂培训工作，不惜重金投入。西门子的培训经费每年要在8亿马克以上。西门子早在1910年就为其内部人员开设了正式的培训课程。早期的培训是在车间进行的，后来建立了各类专门的培训学校，并有了专业的培训老师。目前，整个公司拥有11个综合培训中心，700名专业教师和近3000名兼职教师，在18个国家设有39个培训中心，形成了庞大的企业教育系统。在西门子的全体员工中，每年参加各种定期和不定期培训学习的多达15万人。

宝洁的培训体系做到了：“全员、全程、全方位和针对性。”全员是指公司所有员工都有机会参加各种培训。从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。全程是指员工从迈进宝洁大门的那一天开始，培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程。这种全程式的培训将帮助员工在适应工作需要的同时不断稳步提高自身素质和能力。这也是宝洁内部提升制的客观要求，当一个人到了更高的阶段，需要相应的培训来帮助成功和发展。全方位是指宝洁培训的项目是多方面的，也就是说，公司不仅有素质培训、管理技能培训，还有专业技能培训、语言培训和电脑培训等等。针对性是指所有的培训项目，都会针对每一个员工个人的长处和待改善的地方，配合业务的需求来设计，也会综合考虑员工未来的职业兴趣和未来工作的需要。公司根据员工的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。公司通过为每一个雇员提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥。

**第三篇：企业如何培养人才**

就企业如何培养人才、留住人才的几点讨论

——2024财年述职有感

上周末，集团总部举行了2024财年述职会议。在集团人力资源部述职会议上，有些同事提到了关乎我们员工切身利益的问题，如如何人才培养、留住人才、职务晋升等等。对于这个话题，我个人也来谈几点自己的看法，当然仅是一家之言，这里抛砖引玉，有偏颇之处，欢迎各位同事拍砖。

1、做好职业生涯规划

一个企业怎样培养人才并留住人才？这个问题是我们中燃这几年述职中不断提到的问题，人员流失大，不容易培训，好不容易培养好了，又都走了。对此，我个人认为目前最迫切需要做的事情就是为各级员工做好职业生涯的规划。什么是职业规划？按照百度百科的标准解释是“职业规划是职业生涯规划的简称，就是对职业生涯乃至人生进行持续的系统的计划的过程，它包括职业定位、目标设定、通道设计三部份内容。通常所说的职业生涯设计实际上是指对职业通道的设计。”其实说白了就是我们大家在中燃集团将来怎么发展、向哪个方面发展，3年、5年后的情况将是如何等等。

当一位新员工进入中燃那一刻起，我们人力资源部门、业务部门首先就应给员工量身制作一整套职业生涯规划。如果将我们的职业生涯比作一次激动人心的探宝历程，那么职业规划就好比一张是“探宝地图”，它是我们在此次历程的指南针。它告诉我们，你的目标是什么（职责）、你目前处于组织架构的哪个位置、对你的要求是什么、你应该怎么做、在历险中可能会遇到什么样的问题、企业将

会给你什么样的资源和支持（培训）、你能够在探宝过程中得到什么宝贝等等。

我认为我们相关部门应该对新员工做好此类规划，告诉员工你每次达到什么标准，可以得到什么样的待遇和职务的提升，一年后是什么样子，两年后又是什么样子，直至5年后的规划。如此，我们大家才能对自己在中燃大家庭的发展有一个清晰的认识，知道应该怎样去做，怎样去努力，怎样去要求自己，并最终能够修得怎样的“正果”。如此，我们才能充满着幸福感、自豪感和快乐，怀有高度的自信心和极大的耐心，以坚韧的毅力精诚团结，为了一个共同的目标而奋斗！

2、实现双轨制晋升通道

在此次述职中有同事提到员工双轨制的发展通道，即员工的职业生涯可以通过管理岗和技术岗两条通道来得到发展。大家对于技术岗的理解不一致，认为技术岗通道主要是针对诸如设计院、信息部、技术部等人员而定。我认为对于这种理解仅仅是狭义的概念。从广义上来讲，每个部门都应该有技术人员，所谓的技术也就是该部门的业务，所以我认为用业务岗来替代技术岗更贴切点。通俗讲，管理岗就是如部门主管、经理、总经理助理、副总经理、总经理等；业务岗就是如资深顾问、高级经理、金牌讲师等等。对于我们大家来说，职业生涯要么走管理岗通道，要么走业务岗通道发展。那么，在我们集团，大家为什么都希望向管理岗通道发展呢？大家都喜欢做管理吗？大家都有能力做管理岗位吗？还是大家都有官瘾，都希望当官吗？再者，每个企业的管理岗位都是有限的，不是每个人都能够得到管理岗位，也不是每个人适合做管理。那么之所以有上述情况，我认为主要原因如下：

目前，我们中燃想要获得加薪、获得更好的待遇，想要得到更多的资源和培训，想要得到更大的发展，想要得到锻炼机会等等，我们大家只能寄希望于职务上得到提升，你只能向经理、总经理助理、副总经理、总经理等岗位方向努力。因为目前中燃没有明确的职业生涯规划，你工作1年、3年、5年若不能升职成为管理人员。你的工资待遇是没有多大区别的（甚至新员工工资都比老员工工资高），也几乎得不到的更多资源和培训机会及锻炼机会。如此，对于在公司工作了3、5年了，业务能力突出、了解集团工作流程的业务骨干，工资待遇却没有变化或变化不大，职务也得不到晋升，相应的业务培训也极少。眼看着，集团一天天、一年年的发展壮大，而自己却在原地踏步，享受不到集团的发展成果，甚至因为得不到更多资源、培训和锻炼机会，自身的业务水平在同行业中出现倒流现象，这是非常可怕的。员工的积极性必将受到打击，犹如一个皮球一样，随着时间的推移而泄了气。那么，最终只能选择离开公司。

我想这也是大家提出双轨制发展的意义所在。对于我们每个人员，都需要一个职业发展的通道，通过该通道能够获得更高的薪酬待遇，得到更多的培训资源和锻炼机会。而业务岗发展通道是非常好的设想，事实上目前许多名企也早就采用了这样得方式。那么对于业务岗的发展通道，我们可以分初级、中级、高级或

者资深、铜牌、银牌、金牌等等级别（或者也可以按照国家的技术职称来划分）每个级别都有不同的业务技能要求和标准并对等于相应的薪酬待遇，相应的资源和培训、平台。最终，高级、资深或金牌业务骨干的薪酬水平都是可以超越管理岗人员的。如此，一个企业的人员发展将走向平衡，员工的职业生涯将有更广阔的平台，同时员工的满意度和忠诚度也将得到极大的提高，企业留住人才也是不成问题的。

3、部门经费的使用

留住人才一定要靠高薪酬、高待遇吗？我看未必，薪酬待遇固然是非常重要的一个因素，但仅仅是一个方面。我认为我们还可以采取许多措施来留住人才，比如培训。我曾在去年发了一个《关于培训的几点讨论》的帖子，强调培训的重要性。目前许多名企将培训工作作为一项重要的企业战略来对待，另据一项【你是看重“高薪酬”还是看重“得到更多培训”】的调查中，有85%的白领选择了“得到更多培训”。他们认为薪酬问题都是暂时的，而培训能够提升自身素质，能够为将来更好的发展打好基础，自然高薪酬也是不成问题的。可见培训工作之重要。

目前，可喜的是，集团领导非常重视培训工作，集团的培训在人力资源部的推动下也正在逐步开展。我们集团定期也有一些外派的培训。但目前的局面是“僧多粥少”，总有的人能够得到培训，总有人得不到。那么怎么办呢，我想必须要求参加培训人员做好笔记，回来再向大家转训。其实现在集团也是有此类的培训制度的。但从目前的情况看，该制度落实不够好，部门参训人员回来后几乎没有向部门同事进行转训。我认为这主要是因为大家对此重视还不够，对此，各部门应将转训工作计入参培人员考核之中进行加以要求。

另外，这里我主要还想提一下培训费用的问题。现在有许多名企，业务骨干每年是有一定经费专门用于培训的。其实我们集团各部门每年都是有经费的。但很可惜，目前我们的许多经费都用于各部门、各项目公司之间的吃吃喝喝，美其名曰交流感情。一次饭局少则几百元多则上千，感觉真的非常痛心。我这里声明，不是说饭局不重要，相反饭局是交流感情开展工作的一项重要方式，这也是我们中国的国情，尤其是对于我们这样的企业更是如此。我的建议是，在部门经费中设定一个比例，作为部门员工的专项培训基金。每个员工可以每月、每季度、每年（根据部门经费多少来确定培训周期）自己选择相关的培训来参加（一项培训少则几百元多则也就几千元），然后要求转训给部门其他人员。这难道不是一项一举多得的福利待遇吗！我相信该举措将对大家有相当大的吸引力。

4、明确上级领导承担培养人才的责任

培养人才是各级领导一项重要的工作内容。现在大家都在喊人才培养，但如何真正地采取有效措施落实下去，是我们需要认真考虑的。人才培养对领导到底有什么好处，为什么要去培养人才，不培养会有什么影响？我认为仅仅喊口号是不行了。我个人建议，人力资源部应考虑对各级领导绩效考核中设定一项硬性指标，那就是培养合格的接班人，你总经理想要晋升，那么首先请从你的副总中推荐一名合格的接班者。同样一个副总想要晋升，也一样必须从你的下属中推荐一名合格的接班者„„。如此下去，也就是我们所说的团队建设问题。若作为上级，你不能推荐一名合格的接班者，那么所谓晋升、加薪一切都是空谈，更甚至因此而降职。记得读MBA时，老师说过一句话“所谓的领导、管理者，应该都成为优秀的辅导者、教练员”，诚哉斯言。将培养人才、留住人才直接和上级领导的发展结合为利益共同体，只有如此，才能促使各级领导重视人才的培训，为集团储备人才起到很大作用。

5、定期进行面谈

在来中燃之处，领导每个季度都会有正式的面谈，对于工作情况进行点评，对于个人优缺点进行点评并给予支持帮助。但随着集团的发展壮大，人员的增加，此类面谈较少了。这里我希望不要让每个季度的考核成为一种平衡内部，发放工资的工具。各级领导还应该定期对于下属员工进行进行面谈，主要目的在于公正、客观地对员工在该阶段的工作评价，指出其个人优缺点，并真心为员工给予指导、提供必要的资源和培训来帮助其提高和升华。另外，我认为定期的正式面谈是非常好的一项管理工具，能够加深彼此的沟通和感情交流，能够及时了解员工的思想动态，及时发现问题，并解决员工的思想疙瘩。

6、空降兵是把“双刃剑”

中燃集团在8年内发展迅猛，为了跟上集团的发展，集团不断从外部招聘人员。这种举措在前期是非常有必要的，对于我们集团快速、稳健的发展起到了非常重要的作用。但同时我们也应该认识到“空降兵”也是一把双刃剑，既有它的好处，也存在一些问题。好处是，它能够带来新鲜的血液，能够带来外部、跨行业的优秀经验，我们集团可以进行汲取，“洋为中用”，从而形成中燃的独特企业文化。但同时，“空降兵”对企业情况不熟悉，如何和老员工融合，如何接受企业的文化氛围，如何保证空降兵的资料背景、能力人品的的真实性等问题需要我们解决。这里我的建议是，在实施空降的时候，应·做好以下工作：

首先对于一个岗位一定要有明确的任职标准，同时无论从招聘成本和团队建设因素考虑，首先应在内部进行培养和竞聘选拔。“能言善辩、善于表现”的人才当然是要重用的，但同时也不要忘了“拙于言辞，勤于工作”的员工也是人才。当然，若实在无人可用或达不到标准再考虑从外部招聘 “空降兵”。

其次，做好老员工的思想工作。这是非常重要的。领导不向老员工进行解释，不告知为什么要空降，为什么你不能担当，你的问题在哪里，差距在哪里，应该如何改进，给予什么样的资源进行培训等等（记得去年进行的MTP时就有一个此类的案例）。若领导没有上述任何解释，还要求老员工做好本职工作，配合好“空降兵”，老员工能没有想法吗？这传导给老员工的含义就是：你干的再好，怎么努力，都是没有希望，没有前景，因为领导不认可你（而且还不知道自己哪里存在问题）。

对此，我认为一个领导应该设身处地地为员工着想，认真和老员工一起分析原因。因为老员工在企业干了3年、5年，没有得到任何晋升，工资待遇没有较大增长，为什么呢？什么原因呢？这里我们可以从工作能力、工作态度、企业环境三个角度来分析。

是能力不够吗？若是，那么领导可以为员工提给予什么培训，给予什么资源来帮助提高呢？若是工作态度问题，那么领导更应该坦诚和员工进行沟通，问个为什么？没有人随随便便出现工作态度这样的问题的。若既不是能力问题，也不是工作态度问题，那么又是什么问题呢？是企业自身发展还不够？那么需要给予员工一个明确的答复，请老员工给予理解并有足够耐心，或者通过业务岗通道进行发展。若这些问题没有解决，员工认为自己在努力了，却没有任何回报，工作的积极性必定也将受到打击，最终只能选择离职。

另外，我认为一个企业适当的人员流动是正常，这里借用集团执行总裁庞总的一句话“希望员工在离职时不要带着怨气离开，而是认为中燃很不错，学到了许多东西。”若如此，我认为这些以上举措是很有必要的。

诚然，人力资源是一个牵涉到企业方方面面的复杂系统工程，人力资源的同事付出了巨大的努力。但同时对于已走过8年成长历程的中燃来说，上述问题已是迫在眉睫的事情。最后，衷心祝福我们中燃走的更好、走的更远、走的更稳，基业长青！

**第四篇：企业培养人才的机制**

企业如何从人才战略高度有效培养、留住人才，形成团队的凝聚力与战斗力，从而提升人才队伍的稳定性，发挥人才队伍的极度潜能，突出人才队伍的关建焦点，更有效的发挥企业的人力资源，建议从以下六方面开展工作：

一.企业留人文化的建立：

如何建立企业的留人文化，就要从人性化、薪酬待遇、福利以及良好的晋升空间做足工作，达到吸引人，进而留住人的目的，这是一个长期的过程，需要企业能够近早着手建立，方能起到效果。

二.严把招聘关：

每个HR出去都是希望能够为企业招聘到一个合适的人才。但是，在你为企业招聘人才的过程中，会由于种种原因导致你无法为企业招聘到合适的人才，那么我们坚持宁缺无滥，不为顶岗而招聘的原则。好的人才培养需要你从招聘的时候就要开始，任何一个人才的引进，在你开始招聘之前或者说你需要招聘的这个岗位他的未来都是有一个明确的培养过程，从这个意义上来说，你是在为岗位为培养招人，这也是企业人力资源管理的关键-人岗匹配。所以说严把招聘关在以后人才培养机制中就显的尤为重要。

三.适时沟通：

不要以为你已经为企业引进了一个很有发展潜力的优秀人才，就可以放心地让他为你工作了，你要做的还有很多。其中，有一点最容易为你所忽视的就是与他的沟通。每个人的成长过程都是需要关怀与帮助的，只有通过不断地沟通，你才能够真正了解他的成长需要什么样的帮助与关怀，而这些公司又将如何做来为其实现。

四.岗位轮换：

让一个有着良好培养潜力的人才留在一个岗位上为你工作，是你最大的错误。你要知道你所培养的人才不是仅仅只为你做那么一件重要的事情，而是会为你在需要的时候为你做任何事情。最简单的方法，就是给他进行岗位轮换。相信这也是每个优秀人才都需要的，因为他们有这种渴望，你应该满足他。

五.挂职锻炼：

培养的目的就是希望他能够有一个辉煌的前程，为他自己也为企业。但是，这个表现形式会由于种种原因不太明显，最好的方法就是对他进行挂职锻炼。让他自己也让企业知道他有多大的潜力或者说他是否已经达到了培养的目的。不然，从他个人需求以及企业人才培养目的上来说，都是不能满足的。

六.大胆任用：

当你感觉你已经对一个人才培养了好久，在一定程度上已经达到了你所期望的条件去从事更为重要和关键的工作，那么请不要犹豫，大胆任用吧。因为，这时候，你不应该忽视，他在按你的培养计划前进着，他很渴望这个任用，如果你一再犹豫不决，告诉你，你收到的结果有两个：一是你会看到消极工作失去往日面目的一个颓废的员工而不是充满活力和激情的人才；二是递交到你面前的一纸辞职信。相信这两个都是你不希望看到的。

**第五篇：为企业培养人才“买单”**

天津开发区出台职业培训管理暂行办法 为企业培养人才“买单”

[导读]记者从日前举行的天津开发区高技能人才培养推动会上获悉，《天津经济技术开发区职业技能培训管理暂行办法》已正式出台。今后开发区企业职工参加技能培训将享受50%-100%不等比例的培训费补贴。到2024年，开发区将新增各类技能人才5万人，以满足区域产业升级的迫切需要。

补贴

对取得国家初级、中级、高级及以上职业技能等级资格的职工，分别按50%、70%、100%的比例给予企业培训费补贴，同时给予企业100%的职业技能鉴定费补贴。

奖励

企业培训鉴定新增的高级工、技师、高级技师，还将分别按每人1000元、2024元、3000元的标准给予企业奖励。

对被认定为“开发区企业首席技师”的企业职工，每月发放津贴1000元，期限2年，并给予企业一次性补贴5万元。

建立“技师工作室”的企业，经认定后一次性补贴10万元。

获全国职业技能大赛前十名的职工，给予一次性2万元奖励。

记者从日前举行的天津开发区高技能人才培养推动会上获悉，《天津经济技术开发区职业技能培训管理暂行办法》已正式出台。今后开发区企业职工参加技能培训将享受50%-100%不等比例的培训费补贴。到2024年，开发区将新增各类技能人才5万人，以满足区域产业升级的迫切需要。

根据《办法》，开发区企业职工参加经开发区人社局认定的培训机构组织开展的技能培训，对取得国家初级、中级、高级及以上职业技能等级资格的，分别按50%、70%、100%的比例给予企业培训费补贴，同时给予企业100%的职业技能鉴定费补贴，对企业培训鉴定新增的高级工、技师、高级技师，还将分别按每人1000元、2024元、3000元的标准给予企业奖励。

与此同时，《办法》对于企业建立首席技师制度并且有职工经开发区专家评审委员会评审认定为“天津经济技术开发区企业首席技师”的，也将给予企业一次性补贴5万元。对于被认定为“开发区企业首席技师”的企业职工，每月发放津贴1000元，期限为2年。对企业建立“技师工作室”的，经专家评审委员会认定后给予企业一次性补贴10万元。

此外，对参加全国职业技能大赛，获得前十名的开发区企业职工，今后将给予一次性2万元奖励。

天津滨海职业培训中心副总经理张国旗表示，创新驱动是开发区提升区域竞争力、实现跨越、加速赶超的核心战略。这不仅需要大批高层次人才，更需要面广量大的高技能劳动者。滨海职业培训中心在今年下半年便会着眼于企业需要，开展电焊工、电工、架子工、叉车驾驶员等工种的技能培训。

参加推动会的一家物流企业负责人介绍，我们企业每年参加各类技能培训的职工达到上百人次。开发区相关补贴政策的出台，将大幅降低企业和职工的培训成本。而职工技能的提升，一方面将大幅提高企业的生产效率；另一方面，职工收入也将因技能提升而有显著增加。据了解，“十二五”期间，开发区在重点产业集中区和电子信息、装备制造、生物医药、现代服务业等重点产业领域，建立一批示范性高技能人才培养基地和技师工作室，充分发挥其在技术攻关、技能培训、传艺带徒等方面的示范作用，建立公共实训基地及企业高技能人才实训基地。同时根据开发区年初制定的计划，开发区今年将依托现有资源和市海河教育园区优势资源，探索建立联合招生、联合培养的一体化人才资源开发培养模式，年内培训技能型人才10000名。到2024年，开发区新增各类技能人才将达5万人，其中新增紧缺型技师、高级技师150人以上。

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！