# 突破人才 经营瓶颈 读后感5篇

来源：网络 作者：繁花落寂 更新时间：2024-08-29

*第一篇：突破人才 经营瓶颈 读后感《突破人才 经营瓶颈》读后感所谓管理，说来说去，最主要的还是‘人’的问题。管制者每天所操作的最然是‘事’，但是首先要思考和解决的都是‘人’的事情——余世维管理学里面有所谓的六管——生产管理、物料管理、财务...*

**第一篇：突破人才 经营瓶颈 读后感**

《突破人才 经营瓶颈》读后感

所谓管理，说来说去，最主要的还是‘人’的问题。管制者每天所操

作的最然是‘事’，但是首先要思考和解决的都是‘人’的事情

——余世维管理学里面有所谓的六管——生产管理、物料管理、财务管理、销售管

理、信息管理、和人力资源管理。可是不管你做什么管理，中间都要

有人的问题

人才和人员有什么主要的区别简单的讲人才和人员最大的区别：第一

个这个人才本身要有价值，第二个我们期望这个价值能够对公司有贡

献，第三个针对这个贡献也就只好给他较高的报酬

一个公司在国际市场中最大的挑战是国际华人才和经验太少。可证明我国和国际

接轨最重要的就是通晓国际事务的人并不是很多。拉下来是创立品牌太难，建立

销售的渠道太难，公司的产品技术含量太低，以及差异化的程度过低，其他的就

不用列举了。第一个就是国际化的人才和经验太少，我国不管是在政治、经济、外交上都可以感觉得出来，最重要的也是人先接轨，所以不管是在素质上、经验

上、知识上我们都碰到这样一人瓶颈

**第二篇：“如何突破瓶颈”学习心得**

《解决自己的工作瓶颈》学习心得

我有幸参加了余世维博士主讲的《解决自己的工作瓶颈》课程，通过听课学习我发现了自己工作中存在的问题，受益非浅。余博士在课程中讲到我们可能遇到的八种工作瓶颈并一一给予有效地解读。

学习完课程后，我仔细思考总结，联系自己工作中遇到的问题，我认为自己该从以下几个方面着手去解决。

一．持续学习专业和管理知识，并应于实际工作；勤于思考，不断改进工作方法。一个人只有具备专业的技术，为公司创造价值，才能在企业中占据一席之地，否则就是企业淘汰的对象。要想突破自己的工作瓶颈，就要不断的补充自己的知识技能，将知识转换为能力，把理论变成实践，有知识没应用等于零，有价值没体现等于零，有能力没发挥等于零。我在工作中应多参与检修现场的实际工作，积极向各专业人员学习知识和实践经验，发挥所学知识与各部门、各专业商讨解决问题方案与措施，确保设备的安全稳定地运行。

在公司中永远只会一种方法不管干多久都是新手，不能老按一种工作方法和思路做事，要常常反思不断改进。我要多与各个检修队伍交流，从他们身上吸取优点和经验，不能闭门造车，要借助河北分公司这个平台，多与各个项目公司、技术部、发电部以及各个检修队伍交流学习，不断提高员工技能、服务意识，以优良的技术、优质的服务，提高设备健康水平获得业主的满意。

二．提升自身沟通能力，推动各项工作的高效完成

在工作中改正闷头单干的习惯，与领导汇报发现的问题与解决方法，多征集领导的意见和见解，及时纠正执行过程中的偏差，记录自己工作中发生的错误，常常反思、改进，准确领悟领导精神，不断追求优秀业绩。

常与协作部门进行沟通，了解客户需求；联系自身实际与相关部门积极协商，针对问题列出切合实际的整改方案，各部门针对方案积极协同、落实责任，共同为完成目标努力。

勤参与班组的实际工作，了解员工需求，与员工共同发现、探讨与解决问题，搭建好员工的沟通平台，找到提升员工能力与工作激情的症结，集中全员智慧，不断完善我们的管理制度、优化我们的工作流程，通过有效的绩效考核调动全员的工作热情，提升设备的健康水平。

三.面对问题，敢于担当与尝试

在工作中我们遇到一些问题，常常拖着不去做，或者没做之前就认为这事自己做不了。很多事情，往往不是因为难，而是我们不敢去做，不敢尝试，遇到问题往往会说出这样和那样的困难和不可行，而不是先去试着解决问题，尽力想办法，所有的问题都是因为我们不敢做才显得很难。跨出那一步就有希望成功，不敢去尝试连一点希望都没有！我认为今后不管遇到任何问题或者发现生产中的薄弱环节，自己要尝试着去做，不能因为怕犯错就视而无睹拖拖拉拉。所有的改变都要在自身开始，不断改变自己对工作的态度和工作方法，带动部门员工不断取得优秀的业绩。

**第三篇：突破人才培养瓶颈**

突破人才培养瓶颈

----如何高效低成本开展全员培训

第一讲突破人才培养瓶颈（上）

1、前言

2、企业需要什么样的人才

用数学坐标来描述人才，横坐标为工作态度，纵坐标为工作能力。形成的四个象限代表四类人。

第一象限的人既有工作态度、又有工作能力，所以这就是企业真正需要的人。把这四个象限人重新定义一下，我们把第一个象限叫“人财”，是财富的财，因为这个象限的人能真正给企业带来财富。

第三象限叫“人裁”，是裁员的裁，这样的人既没有能力、又没有态度，所以他在企业不是我们讲的人力资源，而是企业的负债，这样的人企业一定要果断、及时地把它裁掉。现在有一种说法，把总裁定义为 “总要裁人”的人。所以作为一个总裁，如果不能及时把没用的人裁掉，他也就不是一个合格的总裁。

第四象限叫“人材”，材料的材，看到这个字，我们就想到森林里面的木材，是可塑之材。这类人有好的工作态度，我们只需要给他提供很多技能方面的培训，他就能很快地成为我们要的第一象限的人，能给企业带来财富的人。

第二象限叫“人才”，我们为什么把它定义为大家通常说的“人才”？因为企业不断到人才市场去招聘，想招一些真正有能力的人回来，但是招回去以后我们发现他们并没有给企业带来财富。往往在应聘的时候，这类人可能口口声声地说：“我进入企业一定会努力工作的”，但是到了企业以后，很多的人其实并没有很努力地去工作。我曾经碰到一个年轻人，他在上海到处找工作，终于有一天，他找到了一份做外贸工作，进入企业一周后，我碰到他我说：“工作怎么样？”他说：“还可以，主要负责帮企业找生产厂家。”但他拿到单子以后，并没有很努力去做，他说：“现在不用太着急，在三个月的试用期内，我完成这些任务是没有提成的，也就是说，三个月后，如果有很多产品都找到了合适的厂家，到时候才会有奖励”。于是我对比了一下，在他没找到工作的时候，他是那么的焦虑，一旦找到工作，可能由于单位的制度等等不如他意，他就变得并不那么努力了。所以，第二项限就是指那些在应聘时展示了自己的经历、学历、能力，但工作态度不一定好的人。

我们来看一下上面那张图，从上图可以清晰地得出这样的结论：人才的培训应该是技能的培训和态度的培训，再加上一些知识的培训。

3、企业人才培养误区

误区一：只重视技能的培训，不重视态度的培训。

如果一个人很喜欢自己的岗位，即使单位没有提供一些培训的资源，他也会主动地去学习，如主动到书店买一些书，相反，如果在他没有意愿的情况下，单位即使花很多时间、金钱、请很多好的老师来为他做技能培训，这些费用、时间都是浪费的，所以这也就是我们经常说的培训效果不佳。他的意愿不强，你请一个再优秀的老师也没有效果。可见态度类的培训，非常重要，企业应优先考虑。

误区二：只重视干部的培训，不重视基层员工的培训。

基层员工、特别是在一些服务型的企业尤其重要。因为他直接面对客户，举一个正面的例子：可能我们大家都听过余世维老师讲的一堂课，是关于东京迪士尼乐园的培训方式的。这个案例说的是我们的一些顾客进入迪士尼乐园后，发现接触最多的不是经理、也不是卖门票的，更多的是清洁工，这些清洁工每个人都要花三天的时间进行详细的培训。他们周到的服务给很多游客留下了深刻的印象，游客们普遍觉得迪士尼乐园很棒，以后会带着孩子一起来，孩子长大了也一定会带着男朋友、女朋友一起去。再举一个反面的例子：记得有一次我去江苏的南通，也是类似的一个研讨会，主办方中午和我一块吃饭的时候，他讲了一件事情让我很吃惊，他说：“南京的餐饮业服务不好”。因为我是南京人，于是我就用求证的语气问他何以见得？他说有一次他外婆过生日去了一个酒店，那个酒店的某一个服务员态度非常差，给他留下了很不好的印象。大家有没有发现？这么大的一个城市，遇到了一个素质低下的服务员，他就说整个南京的餐饮都不好。所以，对我们企业也是一样，在座有很多来自于名企，很有可能你们企业的门卫态度傲慢；素质低下，可想而知，这会给拜访者留下怎样一个印象啊！所以说一线员工的培训是非常重要的。但现在很多企业一谈到培训的对象，首先想到的是经理，这是一个很大的误区。

4、企业培训的困惑

调查资料表明：有90%的老板认为企业培训是很重要的，但是我们这里还有一组数据，数据表明只有10%的企业有培训预算，既然培训很重要，为什么这组数据反过来了？究竟什么原因呢？我们分析一下，就不难发现：其实老板对企业培训是心存疑虑的。

培训困惑之一：培训后人才流失

培训困惑之二：培训效果不明显

人才流动是客观存在的，不管哪个企业，不管是外企、国企、还是民企，人才流动是必然的，如果因为这个理由我们拒绝培训，那么所有的企业都不要做培训了。然而，这种想法在当今社会是行不通的。如果我们不去培养人才，那么企业必定是死路一条。

松下说过；“ 我们是生产人才的，顺便制造一些电器”。一个企业要想发展，就得看这个企业人才培养复制有多快，所以一个企业的发展过程就是培养、复制人才的过程，这点是我们企业的培训工作中一定要加强的。

那么，怎么样帮助老板解决人才流失对公司的影响呢？我们今天更多的是要去找一些适用的方法来解决人员流失对公司的影响。以往我们的企业不断地帮员工做培训，大家却发现其实都是在提高个人的能力，假如有一天这个人走掉了，对企业肯定是有影响的。那我们的企业应该怎么做呢? 答案是: 把个人能力转化为组织能力----这里的“组织的能力”是不因个人的变化而变化的。也就是在提高个人能力的同时,提高组织的能力.但是怎么样做到这一点？答案是：复制少数人的成功经验，提高组织智商，多做工具，减少重复劳动，加强知识管理，避免组织失忆。

现在很多企业也在做内部培训师的培养，但普遍缺少复制，其实我们可以多做工具、减少重复劳动。如果我们的经理能把他从外界所学到的知识和自己的经验结合起来并加以改造，然后给企业员工做培训，那么这样的培训效果就会大大增值，如果不让企业员工接受外部培训，而直接以师傅带徒弟的形式来做培训，那么培训效果只会一代不如一代。）

所以在此我们讲到的老板的第一个困惑：如何解决人员流失对公司的影响，是不是要加强培训？我们过去虽然做了，但是把个人能力转化成组织能力这项工作却并没有做好，如果这个工作做好的话，老板也一定是支持的。

那第二个困惑是什么呢？就是培训效果不好。现在我们来看一下哈佛商学院的一个调查

从上图来看，作为提高培训效果的第一关键因素是什么？其实就是培训主管在培训后。说到底也就是考核评估。这个时候我们来回想一下，企业做过这么多次的培训，有没有做到每次培训都有考核？都有评估？其实我觉得很多企业都没做到。

如今，国际标准培训考核评估总共分四级，一级评估是现场反映，这也是我们普遍追求的。其实这只是培训考核评估体系的第一级。还有二级评估、三级评估、四级评估。二级评估，是考查我们究竟有没有学到知识、技能、态度和一种正确的行为方式。但即使是学到了知识也不是最终目的，培训的三级评估是考量我们培训后的行为有无改进。那是否意味着做到三级评估就足够了呢？不，对于一个企业来说三级评估还不够，它也并非培训的最终目的。因为我们的老板最关注的是什么？是结果、绩效。也就意味着还有第四级评估：那就是考核评估。

第二讲突破人才培养瓶颈（下）

1、如何提高员工培训积极性

培训做好了以后，我们还会发现一个什么问题呢？就是我们的很多学员并不是很积极地参与我们的培训。为什么这些学员学习态度不好？什么原因？我不知道在座有没有遇到过这种现象：为了取得文凭和专业证书，员工会花自己的时间、金钱积极地去学习，但在单位花钱、花时间给员工组织培训的时候，员工却不太主动。所以企业有时候也很矛盾，不做培训嘛，员工就会抱怨没有培训机会，做培训吧，他又会觉得工作太忙了,根本没有时间,这到底是什么原因？为什么会造成这种现象呢？我觉得这是我们企业的一些制度造成的。因为很多企业在外面招聘人员的时候看的是证书；在内部提拔员工的时候看的却只是业绩。

员工培的积极性当然会大打折扣。

那我们怎么样来调动员工的学习积极性,让他感觉到公司的一些培训与他的利益是有关系的? 应该说，一些外企在此给我们做了榜样，就把培训和晋升资格挂钩起来。

2、基于岗位胜任培训体系

有了这种制度，就变得非常得简单：其实就是基于岗位胜任力来制定培训计划。假如你是公司的培训主管，你首先应该考虑:初级经理层、初级管理层、高级管理层、战略管理层到底应具备什么知识？然后你把他这个岗位上所要学的课程全部制定好，再匹配上相应的晋升机制，这时候公司的管理层就会自觉地去学一些课程,直到达到资格标准为止。又比如你是一个销售专员，任职资格规定你一定要学习“电话销售技巧”、“ 如何成为一个顶尖的销售人员”、“ 专业销售技巧”等等课程，你就需要把它制定成为这个岗位必须胜任的标准。这就如同内部学历的概念一样。这个时候你的整个培训体系就很容易建立好了。

3、新经济时代的新培训方式

从案例可以看出，我们现在培训的难点，第一就是费用的问题。大批量的培训，费用肯定是非常高昂的。刚刚有一些人谈到：50万的培训费算不了什么，10万块钱根本就没有办法做。还有一个就是课程资源问题，究竟培训能学到多少课程？600个员工的培训，要组织多少次？用多少的时间？怎么去组织？你的100个销售人员，分布在全国各地，你又怎么帮他们做培训？你就这么一点资金，差旅费要占得数额是不是很大？你的生产人员是三班倒，他们能不能集中起来？这里的问题很多很多。

那我们到底应该怎样做培训呢？在此我推荐一种新的培训方式——E-learning。这种方式在欧美已经早有发展了，一些发达国家差不多是在1998年的时候开始运用E-learning的，有数据表明： 2024年，美国只有9%的培训是采用E-learning的这种方式，大部分还是面授，但是令人吃惊的是，到了2024年，E-learning客户的增长幅度竟达到了60%的比例。可见新经济时代下的新培训方式已经在欧美盛行。然而比较可惜的是，国内这方面的发展还比较落后。但我感觉形势会慢慢转变，因为E-learning就是基于互联网的，在这方面我们跟欧美的差距不是很大，基本是同步的。

在谈E-learning之前，我们先来谈一谈目前的培训方式。就目前来说，最多的培训方式仍是面授。它包括：公开课、内训，内训有内部讲师和外部讲师，以及刚才所说的转训。虽然面授很流行，但费用是很昂贵的。

那E-learning在整个培训过程当中，又扮演一个什么样的角色呢？首先它有助于我们培训计划的实施，做培训计划最困难的是什么？就是课程资源，我接触过很多企业，他在年初都会做出一个非常详细的、甚至整本的培训计划，但是到了一年年底，企业培训连一半的进程都达不到。因为很多只是理论化的东西，实施的时候会发现：要么就是有课程，没老师，要么就是有课程、有老师、没经费。所以整个计划就成了一句空话。

E-learning在这里就凸现了它的优势，它极大程度上丰富了我们的课程资源。这个课程资源又来源于两个方面：一个是外部的，比如时代光华提供的几百个课程；二是内部的，因为有了E-learning这个平台，你的企业就可以建立自己的课程，建立有针对性的培训体系。其效果是传统培训方式无法比拟的，这种个性化的培训体系真正满足了“因人因岗做培训计划”这项要求。

那E-learning的培训设施和传统的培训有什么不一样？目前E-learning是基于互联网的，所以说学员可以随时随地学习。举个例子：时代光华E-learning有一个来自于德国林德叉车的客户，中国公司的总部在厦门，他们一年的培训经费要花几百万，但是一半的费用花在差旅费上。所以接触了E-learning这种方式以后，全国目前300个销售人员培训全部是采取这种方式，我们的这位客户也把他自己的课放上去了。

培训考核是保证培训效果的关键。E-learning是在帮助我们企业做培训管理、培训考核。也就是说不管你是在学习时代光华的课程，还是把公司内部的课程、考题上传上去，无论是在线学习、还是线下学习，它的每一个课程都会提供相当于三级评估这样的体系，这就形成了一个统一的管理平台、管理系统。举个例子：比如你公司明天要求做一个电焊技术的培训，这时你就可以直接在网上下达一个计划任务，上面注明 “电焊技术培训”，那些员工打开帐号，看到一个word文件，上面要求：于6月22日到二车间参加电焊技术培训，培训结束后，在网上接受考试。这时你就等于把自己的面授也放进去了。待考试完毕，你可以清晰地看到所有参加培训的员工的学分，并且还可以了解他们的学习情况。

今天，企业如果实施了E-learning，就会形成一个统一的学习的平台，而这个统一的学习的平台非常重要。因为它可以让我们有了一个共同的管理语言，提高工作绩效，形成一个良好的企业文化。

最后我想讲讲在案例当中提到最多的费用问题、它也是最困扰我们的一个问题，之前提到后备干部的MBA培训费用问题，大家一致认为１０万元是远远不够的。而今天如果你用的是时代光华的ELN,那么它不仅可以大大降低培训费，而且还可以起到留住员工的作用，举个例子：如果我们规定用三年的时间把MBA的课程学完，在这三年当中，MBA班的员工是很少会离职的，即使离开，他们也会选择把所有的课程学完。除此之外，时代光华还推出了一种ASP服务模式，所谓ASP就是每年只提供一个租赁的费用，并不需要公司去买硬件服务器、网络；去做额外的投入。它的优点就是能快速实施、便于管理。我们的HR只要在电脑上稍稍操作一下鼠标，工作就做完了，真正达到了省心、省力、又省钱。

不难发现： E-learning几乎解决了我们以往培训面临的很多问题，至于前面提到员工不自觉、不想学怎么办？那它并不是E-learning管理的范畴，要把企业的培训工作做好，还得结合管理制度方面的落实，E-learning只是一个工具而已。

4．总结

今天谈论了“人才培养的瓶颈”，其实阻碍人才培养的问题很多，我觉得这里有几个是比较重要的，一个是人才的流失问题。对于这一点我们的解决方案是：转训-——就是将个人能力转化为组织能力，多做一些知识管理，而不是消极对待，不做培训。第二个问题就是

如何提高培训效果？答案是考核评估。以上这两点是我今天讲的最重要的。至于后面提到“怎样去把培训做好”这个问题也相当重要，解决的方案是：调动员工的积极性，做到培训和晋升资格挂钩起来。在此，我也要申明一点：E-learning不是万能的，但它的确可以帮助大家很大程度地解决一些培训问题。

不仅如此，E-learning的应用也相当得广泛。在企业内部，它可以被运用到你的新员工、你的管理人员。在外部，你的代理商、客户、供应商都可以去提供。最后提一下：时代光华ELN系统的应用是一个循序渐进的过程，需要有阶段的实施。大致应经过四个阶段：第一阶段是简单地体验课程，第二个阶段是知识的梳理与消化，第三个阶段是评估考核，第四阶段是制作、上传公司内部有价值的课程，把它作为一个强大的知识管理的平台，供所有的员工享用。

**第四篇：优化人力资源管理模式 突破物业行业人才瓶颈**

优化人力资源管理模式 突破物业行业人才瓶颈

文章来源：发表日期：2024-7-18

众所周知，2024年奥运会及2024年世博会的成功申办，将为我国经济催生一个巨大的“服务产业链”，其引发的“会展经济”将不容置疑地带动服务业的发展,作为服务产业链大家族中的一员，物业服务行业自然也迎来了前所未有的发展机遇。尤其近年来，随着我国房价的一路飙升，“买房一时，住房一世”的观念使得越来越多的业主意识到了物业管理的重要性，优秀的物业管理服务不仅能保障入住后的舒适，还能使自己的房子得到保值和增值。可反观现在物业服务行业现状，其正面临着如何去突破人才瓶颈的难题，高素质专业化人才的严重匮乏，已成为物业行业寻求发展、提升品牌效益的“拦路虎”。

一、物业行业所面临的人才瓶颈现象

随着科技进步、新材料在建筑领域的广泛应用，使得楼宇的科技含量越来越高，尤其是商业楼宇，前几年还鲜为人知的“5A”智能化的概念已逐渐得到了普及。楼宇设施、设备越来越先进，档次越来越高，从而使得办公环境也越来越舒适，而由此对物业服务技术含量的要求也在逐步增加，物业服务内容随之不断拓宽，服务的多元化和差异化已逐渐在物业行业里盛行。这些都对物业从业者提出了更高的要求，不仅需要具有基建、园林、绿化、水电等物业服务的常规素质，还必须要融合心理学、公共关系学等各方面的知识和经验。物业公司在收取与公共服务相对应的固定物业费的基础上，开拓特约性服务，引领消费需求，谋求边际利润最大化已是大势所趋。因此无论是外部机遇还是内部需求，都要求物业公司拥有一支更加专业化的人才团队，他们将成为构建物业企业品牌效益、谋求经济利益的主力军。

可现实呢？由于人力成本的逐年上升，尤其从今年实施了《劳动合同法》后，企业在规范用工方式、完善人事制度的同时，成本将明显上升，而出于行业的竞争需要，物业收费标准在短期内又难以得到提升，为降低企业成本，迫使物业公司不得不大量招

聘外来务工人员。由于教育水平和生存环境的差异，这些新进入物业公司的外来务工人员缺乏一定的科学文化知识，专业技术水平也较低，素质上更是参差不齐，大多数仅能从事保洁、园林、保安等专业技能较低的工作，造成物业公司人员的现状与物业服务行业要求：“服务态度热情、服务意识周到、服务效率快捷、服务程序规范、服务标准统一”有着明显的差距。

二、造成目前物业行业人才瓶颈的原因

第一，组织结构使招聘与用人相分离。

具有一定规模的物业企业在组织结构上多采用以项目为独立核算的单位，由项目执行总经理负责整个项目的运营管理工作，但某些核心部门，如财务部、行政人事部还是由物业企业总部直接领导。这种组织结构对物业行业的好处是达到了精简项目人员从而降低人力成本的目的，总部对项目财务、人事方面的信息掌控自如；但缺点是招聘者与使用者相分离，因各自的职责分工所导致考虑问题的出发点不一致，再加之物业总部人员自身能力的限制和招聘流程的复杂，不能更有效、更及时得为项目选拔出合适的人才，新员工的到位速度较迟缓，而一些真正适应企业发展需求且具有创新能力的人才因各种事先设定好的条件限制而卡在了门外。

第二，企业扩张速度大于人才自身素质提高的速度。

近几年，随着房地产业的火爆，具有一定规模的物业企业扩张速度很快，从业人员的数量明显不能满足企业发展的需求，企业往往采取“以老带新”和“内部提拔”之策略。物业公司在招兵买马的过程中，原有的一部分基层员工势必就会进入管理层，由于原工作岗位的局限性，使得此类员工在新的管理层岗位上会有较长一段磨合时间，这个阶段既要面对新岗位所带来的巨大压力，同时还要需求更好的方法带领新员工尽快融入到企业中，因此这段时间往往也是运营管理问题的多发期。

第三，薪金对基层员工的吸引力逐渐下降。

物业企业是劳动密集型的微利行业，劳动力成本支出占物业费开支的比例日益增加。在南方出现民工荒之后的近几年内，企业人工成本的调整基本上遵循着两条原则：一

是跟随市场，主动的调整员工工资；二是跟随政策以最低工资标准为界限，被动的调整基层员工工资。物业公司的工资调整大多都是采用第二种原则，这使得企业通过薪酬吸引、调动员工工作积极性的余地愈来愈窄。较高的员工流失率又迫使企业无奈的选择放弃企业内部培训机制的建立与完善，一味的希望从外部直接招聘企业所需要的人才。聘用人员的户籍性质也逐渐由本市城镇向外埠城镇、外埠农村转移，企业曾引以为自豪的人才竞争优势反而成为了企业发展的绊脚石。

三、通过优化企业人力资源管理模式，突破物业行业人才瓶颈

第一，拟定人力资源规划，规范内部服务流程。

物业公司应根据企业战略、规模、服务流程的实际需要，拟定适合企业长期发展的人力资源规划，加强人才的可预见性。依据各项目的具体运行特点，明确各部门的工作职责，编写更加合理化且便于操控的岗位说明书，界定出各岗位级别的职责范围、权力大小，旨在规范内部的流程。例如：物业公司可根据各项目情况，对执行总经理下放权力，岗位说明书上可明确由其对项目的整体运营负全责，总部职能部门只是负责配合与支持工作，因为项目执行总经理对其所管项目的运营情况最熟悉，也最有发言权，与其削减财务、人事权利而影响其积极性，从而带来运行效率不高的弊端，还不如放手让其充分发挥聪明才智，因地制宜、有针对性的开展工作。

第二，外部招聘和内部提拔的有机结合。

物业企业人员的高流动性在近期还难以根本性得到改观，面对现实，企业除了认真贯彻落实《劳动合同法》，努力建设和谐的劳动关系，改变劳动合同短期化之外，尚需运用恰当的策略，吸引人才、留住人才。某权威机构曾做过这样的调查，越来越多的年轻人选择企业时，在薪资之外，更多的考虑企业所能提供的发展平台和工作环境氛围。一个员工在企业中如果能得到一个明确的预期：即通过何种努力，能在多大程度上改变自己的职业生涯，就会激发出其内在的动力，从而达到由“企业要他干好”到“他想要干好”的转变，这种转变能使企业减少很多被动的预防性管理措施与成本，而将人力资源全部用于项目的运行和提高服务水平与质量之上。针对企业急需的高级管理人才，则可适度的借助专项招聘形式，从企业外部引进，但应坚持少而精的原则，即外

部招聘与内部培养有机的结合，坚决杜绝要么“全盘引进”，要么“近亲繁殖”的两个极端。另外，诸如保安、保洁、绿化这些边缘型的支持岗位，物业公司完全可以采取劳务派遣的形式进行外包，这样不仅可以减轻企业招聘、培训压力，分担用工风险，还能使企业管理层腾出更多的精力放在打造企业核心竞争力上。

第三，构建人力资源培训机制。

真正有效的培训应在充分调查物业管理企业内部及外部环境，根据企业的实际工作中反映出的具体问题进行仔细分析后，找出真正的原因，以案例的形式有针对性的采取集中培训与个别培训相结合的方式，尽可能的为员工提供知识、技能等各种培训机会。如在物业项目上，外埠农村员工所占比例日益增大，他们多是与业主和使用人接触的即时服务者，其服务过程既是物业企业的生产过程，也是业主和使用人享受服务的消费过程，因此业主和使用人对物业公司的第一印象往往来自于这些员工的表现，体现在他们身上的服务质量直接地、即时地影响着企业的社会声誉。所以对此类员工的培训不能只停留在岗前，在职培训显得更为重要。企业还应根据发展的现状，及时对员工的职业生涯发展给予建设性的意见，以便最终实现企业和员工发展的共赢局面。“一只水桶能装多少水，完全取决于它最短的那块木板。任何一个组织的各部门往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。”①而有效的培训在弥补知识和技能上的欠缺，提高员工素质、工作效率、敬业精神和职业道德水准的同时，还能不断培养其学习能力，从而促使员工之间能有效的取长补短，使劣势部门明显得到改善，从而增强团队协同力量。

第四，加强绩效管理，完善薪酬制度。

绩效管理应将企业的发展目标与员工目标相结合，根据服务行业特点，确定考核主体、考核要素及流程。此项工作的首要目标是充分发挥其激励作用，即考核结果要和薪酬、福利挂钩，成为薪酬调整、职务升迁、员工奖惩等工作的重要依据。绩效管理应避免两种倾向：一种是“只惩不奖”，企业把绩效管理当成尚方宝剑，似乎有了这枚令箭，企业就可以大大方方的惩罚员工。这无形中助长了部门负责人和员工的责任外推，引发种种意想不到的问题发生。例如：上下级间的冲突、企业文化的混乱等，使得管理者叫苦不迭；另一种则是“流于形式”，这种现象在物业公司内普遍存在，每月底的绩

效考核只不过是走个过场，好与不好在经过综合平衡之后，最终都表现为“良好”，缺乏应有的警醒、提示作用。上述两种倾向都源自于对绩效管理与考核认识上的偏差，没有使企业的绩效实实在在得到改善。绩效水平的提高应是绩效的整体改进，企业绩效的改进得益于部门绩效的改进，而部门绩效的改进又是个人绩效改进的结果。在这过程当中，良好的绩效沟通显得尤为重要，它能及时排除在管理过程中产生的隔阂，使得员工了解到考核的最终目的旨在提升企业整体的运营效率和管理质量，消除抵触情绪。

自古以来，人才都是推动事物向前发展的关键动力，房地产市场的火爆使得物业行业也备受关注，面对如此巨大的潜在市场，作为劳动力密集型的物业行业，应根据企业自身特点，制定企业长期发展战略，优化人力资源管理模式，突破行业人才瓶颈，拥有一支优秀的专业化管理团队将是物业企业在激烈市场竞争中的制胜法宝。

**第五篇：突破营销的瓶颈**

突破营销的瓶颈

一直以来，国内银行业，特别是国有大行的主要利润来自于利差收入，即存贷款业务之间的利差。但是随着市场竞争趋于饱和，而且如果未来我国存贷款利率彻底放开后，商业银行靠存贷差提升利润的难度将会越来越大。发展中间业务收入则是一个很有潜力的利润增长点。我国四大行的中间业务收入占全部收入的比重普遍较低，远低于世界上其他国家商业银行的比重。

当前我们农业银行发展中间业务的关键在于开展好金融营销工作。那么如何突破现有的营销瓶颈，取得营销佳绩呢？我认为可以从以下几个方面抓起：

一、营销观念的转变

1.对于服务和营销，很多员工看法不一。小部分员工会觉得服务就是服务，与营销没关系。这是很错误的一种想法。须知服务是营销的基础，营销是服务的最终目的。优质的服务可以在很大程度上提高营销的成功率和客户的回头率，同时也是提高客户满意度和忠诚度的手段。很多时候我们为什么无法成功营销？就是因为在服务环节上没做好，导致客户的排斥感。所以提供优质的服务是贯穿于整个营销过程中的灵魂。

2.主动营销VS被动营销。很多时候我们的员工会忽略营销时机，总是要等到客户亮出明显的“要求”时才想到要营销适合的产品，而不是抓住契机、主动营销。比如，如果客户拿了5万现金来开张三年或者五年的存单，那我们的员工一般都知道可以营销些保险。但是如果客户只是来存一年，或者客户压根不想存定期，只是往卡里存了大额现金，大部分员工都只是按部就班，帮他们办完业务而已。但其实，这部分客户中就会有适合营销保险、基金或者理财产品的客户。所以，总结营销机会，把握营销契机，做好主动营销就是提高营销成功率的一大关键。

3.柜面压力与营销的矛盾。我们农行的业务量确实很大，不少网点从早做到晚，也只是堪堪能应付我们的客户。但是我认为，柜面沉重的压力并不是阻碍营销的绊脚石，有时候也许还会是增加营销的机会。我们知道，一季度的业务量一般是一年中最大的，但是为什么一季度又是一年中营销业绩做得最好的呢？就是因为大的客户量也给我们提供了更多的营销机会。所以，只要我们的员工能够在提高柜面操作速度和优质服务这两方面做好的话，客户量越大，营销工作反而越好做。

4.营销责任的推卸。针对现在部分网点的营销分工情况，某些产品可能基本就是靠客户经理甚至行长去拉优质客户或者信贷客户完成的。于是，其他员工就自然而然地忽略这部分产品，心想反正靠客户经理就完成了。事实上，也许这次优质客户或者信贷客户帮我们完成了任务指标，但是下次、下下次呢？总不可能

每次任务都要靠他们完成吧。所以当前的问题在于要摆正员工的心态，强调营销的责任。我们可以不推行全员营销的机制，但是却一定要强调全员营销的意识！

二、营销团队的整合营销不仅仅是一个人的工作，每一位员工都会是参与营销全过程中的一份子。所以如何打造一支高效率、高素质的营销团队显得尤为重要。

1.活跃整支团队的营销气氛

员工开展营销工作的意识和面貌对于团队的营销气氛影响很大。很多时候，如果团队中的一位或者几位员工完全提不起营销的精神，只想着做好自己的手头工作，那么他们很可能会营销周围所有的员工，乃至于整个团队就缺乏营销气氛。所以，一定要让每一位员工都产生营销的活力与动力。一定的激励手段是必不可少的，或者是一些物质奖励，或者是每周一星、每月一星的营销评比，或者仅仅是领导当面的一句赞扬，都可能起到积极地作用。同时也可以定期开展专项产品营销培训班，让专家和该产品的营销明星当场介绍营销心得，可以很好地活跃团队的营销气氛。

2.自我营销能力的提升

尽管现在的营销责任大部分放在理财经理和客户经理的身上，但是每个岗位的员工还是应该学习营销的方式和技巧。这不仅是为了发现更多的潜在客户，做好各自的识别推荐和产品营销工作，更重要的是能够让每一位有意向的客户都能享受到我们农行的理财服务，牢牢地抓住我们农行的客户资源，让这些客户能够伴随我们农行理财服务地不断深化而成长。

3.营销默契度的提升

这里要提到两点：

一是当员工发现潜在客户时，要做好潜在客户识别和推荐的衔接，就是如何更好地将这些客户引荐给理财经理。比如可以采取制作推荐卡的方式，或是采用特殊叫号机号码甚至叫号手表来让大堂经理将客户引导至理财经理室。

二是当发生客户退订理财产品（比如保险、基金定投等）时，如果在非办理业务员工处，无论是哪一位员工，都应该做好相应的安抚和挽留工作，切不可因为不是自己的客户就直接帮其退了产品。因为可能客户觉得某种理财产品不错，他只会告诉一两个人；但是如果他觉得某种理财产品很差，很可能他会告诉周围所有的亲戚朋友，甚至添油加醋地说。“好事不出门，坏事传千里”就是这个道理。

三、营销模式的多样化

尽管现在农总行提出的营销模式是从全员营销模式过渡到全行推荐、重点营销。但是我个人认为，在现在农行的物理网点布局、员工文化素质以及客户层次结构参差不一的情况下，单一的营销模式肯定是无法完全适用的。所以，如何做好营销模式的组合和创新事关重要。因地制宜、因人而异、多管齐下、多方合作，可以有效地提升营销水平，增加营销业绩。

因地制宜：根据不同地区的经济、人口、政治情况选择合适的营销模式和理财拳头产品。

因人而异：对于不同文化素质的员工，分配他们各自的重点产品或者拿手产品。

多管齐下：对多种营销模式进行组合和优化，选择适合本网点的营销模式。多方合作：与第三方公司开展合作，定期或不定期开展专项营销工作，让我们的员工在合作中锻炼自己的沟通技巧，提升自己的营销能力。

四、营销流程的优化

目前我国有很多营销培训机构，他们所介绍的营销流程也是比较完善和优秀的，但是针对我们农行的现状，我觉得可以从现实出发，根据不同网点的情况，打造适合自己、符合实际的营销流程。

比如如果在一个单纯的乡镇储蓄所，可能该片区域的客户群体大部分属于中低端客户。那么针对这些客户，我们的营销流程可以适当简洁一点。一目了然的业务类型以及简单的的几句交流就可以熟悉客户的状况性问题和潜在需求。所以最简化的流程，即识别--沟通--营销就可以了，其中穿插优质的服务就足以满足客户的理财需求。

而如果在一个城中心的大网点，那可能客户资源中有不少高端客户。针对这种情况，那就可能要求我们的员工要熟悉营销的整个流程和全部环节。像柜员就要求掌握柜面营销七步曲，而像理财经理、客户经理，就要求掌握营销技巧中的KYC技巧和SPIN法则。

五、内部行政体制上的改变

1.有的网点，可能营销团队的意识和气氛很大程度上看当家行长的责任侧重点。比如某个网点的信贷资源很丰富，那当家行长可能会把经理大部分放在维护这部分优质信贷客户上，因为网点的效益可能就要归功于信贷效益上，毕竟中国银行业的盈利模式目前还是以信贷利差为主。那这时候全网点的营销意识就会比较单薄，因为与其花大精力去营销产品，还不如拉拉贷款来得轻松和实在，甚至营销任务完全依靠信贷客户完成。这就造成了信贷客户资源好的网点营销气氛不

高，而客户资源不好的网点尽管全员营销，效益依然不怎么样。我觉得这是目前农行普遍存在的一个矛盾。

2.在某些网点，如果一个客户经理依靠网点本身的客户资源营销了大量产品，比如向一个优质法人客户营销了500万基金，那这500万基金的业绩和计价算在谁的头上呢？也许客户经理的确花了很大时间和精力去促成了这笔营销，但是从大方面来讲，这个客户实际上是属于网点的客户资源。抛开银行，这笔营销或许根本不可能。事实上在一些网点，这样的营销业绩没有计价，甚至都得不到认可。这也在一定程度上制约了我们农行的营销业务的开展。

总之一句话，只有从思想上破除阻碍农行营销工作发展的荆棘，从体制上改变固有的不适应业务发展和提高的束缚，从实际上落实切实可行的整治措施，才能快速推动农行零售业务的转型！

相城支行高奇

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！