# 创业期企业的人才选拔与使用

来源：网络 作者：静谧旋律 更新时间：2024-11-27

*第一篇：创业期企业的人才选拔与使用创业期企业的人才选拔与使用“如何选择人才，人才能给企业带来什么”这些问题是企业在招聘之时首先考虑的。但同时企业是否考虑过“如何用好并留住人才，人才为什么选择这家企业，企业又能给他们带来什么”？一、创业期企...*

**第一篇：创业期企业的人才选拔与使用**

创业期企业的人才选拔与使用

“如何选择人才，人才能给企业带来什么”这些问题是企业在招聘之时首先考虑的。但同时企业是否考虑过“如何用好并留住人才，人才为什么选择这家企业，企业又能给他们带来什么”？

一、创业期企业及人才特点分析

（一）创业期企业与成熟期企业在吸引人才方面的优势与劣势比较

创业期企业 成熟期企业

优势

1、高风险、高收益；

2、宽松的工作环境；

3、较大的工作自主权；

4、容易出业绩，提升快；

5、能更好的发挥个人才能。

1、稳定的、较高的收入；

2、较好的福利待遇；

3、工作上有一定的程式，有较好的培训指导；

4、再就业容易；

5、有一定的心理优越感。

劣势

1、人员流动快、缺少安全感；

2、创造性工作比重大，工作难度、挑战性大；

3、硬件环境差，福利待遇差。

1、等级森严，提升缓慢；

2、人才济济，很容易掩盖了自我；

3、分工细密，缺少工作成就感和自我实现感。

（二）企业人才的分类

偏好风险 偏好稳定 普遍看好的人才 A B 不被普遍看好的人才 C D

（三）几类人才的择业心态分析

类型 择业心态 择业期望

A 有较高职务的就业资历，希望尽快提升，或谋求高收益，追求自我实现。自我创业或进入创业期企业

B 有较高职务涤就职资历，希望进入大公司寻找一个较好、较稳定的职务，期望长久的发展 进入优质或知名大企业

C 认为自己的才能没有得到普遍的认同，期待有机会展示自己的才能，偏向高风险、高收益企业 创业或创业期企业或成熟期企业

D 认为自己的才能没有得到普遍认可，1期待有机会展示自己的才能，希望选择一份较好、较稳定的工作 成熟期企业或创业期企业

（四）选择创业期企业的概率

A>C>D>B

二、企业在人才选拔、使用上的几点误区

（一）唯学历论

企业（尤其是知名企业或高新技术企业）往往将学历看得过重，在学历的要求上无限加码，仿佛学历越高越好。就一个企业而言，拥有高学历的人才有利于企业的形象宣传，但唯学历论同时会给企业带来许多负面影响：

1、高学历不等于高能力，过分强调高学历容易与许多优秀人才失之交臂，同时也会使高学历低能力类型的书呆子进入企业。

2、不利于调动人员的工作积极性。降低人才使用效率的同时降低了工作效率。人才只有在最适合的岗位上才能发挥他的最大能力，对于人才的降低使用会打消其工作的积极性，正如扫地的用大学生比不上用小学生。

3、降低了员工满意度，加大人才的流动率。对人才的降格使用会使人才无法发挥才能而另觅高枝，这样就无法留住人才，不利于人才队伍的温稳定。

4、提高了人力资源的使用成本。

（二）唯资历论

主要表现为使用人才时过分强调人才的工作资历，如必须拥有多少年的某某工作经验、在某种岗位上干了多少年等。诚然招聘的员工如拥有某皱经验当然是好事，容易上手，但过分要求却未必能选到合适人才。知识经济讲求高效率，知识更新快，有资历只能说明你过去成功，但要保持竞争力，必须讲求新知识的学习能力、适应能力。

（三）唯才论、唯德论

才和德一直是中国传统的用人观点中有争议的话题，两者相权中国传统文化往往重于德而不是才，其实就德、才而言并无上下之分，关键看用于什么岗位上。德是企业稳定的基石，而才则是企业发展的活力。“人无完人、金无足赤。”德才兼备的人毕竟是少数，而用人也应用其所长。子思曾经说过：“凡圣人之官人，犹匠之取木也，取其所长，弃其所短，故杞梓连抱而有数尺之朽，良工不弃。”

纵观历史也有许多有才无德之人因得到合理的使用而取得了较好的效果，如战国时代的吴起、汉朝似的的宋平等等。不同的岗位在人才使用上对德、才的偏重点不同，下表对偏重点作了一个简单的分类：岗位 财务管理 人事行政管理 市场营销 技术研发

（四）唯优秀论

企业选拔人才时往往希望选择最优秀的，但最优秀的人才就某个岗位而言不一定是最适合的。“小潭养大鱼”，养不了几天大鱼就会死掉。所以选拔人才时一定要注意是在选拔最适合的人才而不是最优秀的人才。

三、创业期企业所需人才必须具备的四个特征

1、具备从事该行业、该职务所需的基本知识（容易从培训中获得）。

2、具有较好的协调、控制、适应能力（较难从培训中获得）。

3、具有良好的心态，如对成功、失败有较好的承受能力（较难从培训中获得）。

4、具有对成功及自我实现的强烈要求（可以通过激励机制来刺激）。

四、创业期企业人才的使用

人才的选聘只是实现人才使用的第一步，是否是人才及如何用好人才，实现人才价值的转换是企业的最终目的。创业期企业人才的使用应做到以下四点：

（一）建立重用人才的文化氛围

企业文化（包括共同认识、道德观念、行为准则等）是一种环境，建立重用人才的文化氛围，为员工发挥才能创造条件。文化是一个团队共有的价值观，企业应当旗帜鲜明提出赞成什么、反对什么。树立榜样是建立企业文化氛围的最好途径。“榜样的力量是无穷的”，柳传志经常把他自己的成功经历做为教材拿到管理层中去讲，讲自己是怎样面对挫折失败的。

“赛马非相马”、“实践是检验真理的唯一标准”，人才只有靠重用才能体现其价值，只有靠使用及在使用中的不断培训才能使其价值得到转换和增殖。人才的流失多因得不到重用，正如刘项争霸时萧何对刘邦所说：“能用信，信则留，不能用信，终走耳”。“千里马长在而伯乐不长在”，作为企业的领导人不要抱怨缺少人才。海尔集团的总裁张瑞敏的观点“人人是人才”，不经过使用又怎么能对人做出评价。

（二）实行分权式的管理，相信下属，充分放权。

对人的重用，首先便是信任，“士为知己者死”，只要你信任我，我才会为你卖命。

分权是对职业经理人的最大信任。做领导有两种：一种是轻轻松松的领导（分权式的领导），一种是累死人的领导（大事小事一把抓的领导）。而后者是一种吃力不讨好的领导，既打击了中、低层管理者的积极性，又容易在做决定时盲目武断。

创业期企业很容易走上专权的极端，江山是创业者在市场中拼搏出来的，创业者有一定眼光、胆识、能力，最容易犯上自以为是，“老子天下第一”的毛病。无忧工作站的CEO甑荣增所得好，“企业领导人更多的应该充当教练的角色，教你的下属怎样去做，放权给他们，容忍他们的过失，或许他们会做得更好！”分权后的领导应当去做些什么呢？什么样的管理是一种最好的管理？前苏联领导人赫鲁晓夫在谈论美国总统时说，“在美国，罗斯福当总统说明美国总统可以终身制，艾森豪威尔当总统说明了美国没有总统也行。”设想一个团队无论谁当领导都能有效运作，那么这个团队就是优秀的团队，它具有完美的管理制度。创业期企业的领导人应努力完善制度，充分放权，这样才有时间去思索更高层的发展。

（三）实行以创业为主的人才管理机制。

1、实行目标管理。给员工制定目标、布置任务，让他去完成。允许员工在奋斗过程中的偶尔失败。对于失败，管理者应懂得宽容，寻找失败的原因远比责备员工更为有效。肴之战中秦穆公的精神应值得创业期企业领导人学习。

2、建立以绩效为中心的薪酬体制。市场是客观的，一切行为在市场中只有两种结果：成功和失败，企业中员工时刻承受风险，风险与收益正正比，员工承担风险理应享受风险后的收益。分享收益是对参与创业的员工的最好激励，创业期人才管理就是在创业中与员工同甘共苦。

**第二篇：人才选拔、培养、使用、调整规则**

人才选拔、培养、使用和调整规定

人才是企业发展的动力和源泉，公司为建立科学规范的人才选拔、培养、使用制度，形成富有生机与活力、有利于优秀人才脱颖而出的选人用人机制，把党管干部、管理人才的原则同经营者依法行使用人权结合起来，特制定本规则。

一、干部的选拔

（一）选拔的原则

1、党管干部原则；

2、任人唯贤、德才兼备原则；

3、群众公认、注重实绩原则；

4、公开、平等、竞争、择优原则；

5、民主集中制原则；

6、依法办事原则。

（二）选拔任用的条件和资格

1、具有履行职责所需要的马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论的水平，认真实践“三个代表”重要思想，全面贯彻落实科学发展观，坚决执行党的基本路线和各项方针、政策，努力用马克思主义的立场、观点、方法分析和解决实际问题；开拓创新，能够把党的方针、政策和集团公司党委的要求以及公司的各项决策同本单位、本部门的实际相结合，卓有成效地开展工作，讲实话，办实事，求实效，有实践经验，有胜任领导工作的组织能力、文化水平和岗位应具备的专业知识；依法办事，清正廉洁；密切联系群众，有全局观念，善于集中正确意见，善于团结同志。

2、提任公司中层副职领导职务的，应当是与公司签订

劳动合同的合同制员工。提任公司中层正职和副职的，均应在下一级岗位工作两年以上。

3、提任公司中层副职人员应当具有大专以上文化程度或有中级专业技术职务；提任公司中层正职、副总工程师、总经理助理以及专业性较强的领导岗位的人员应当具有本科以上文化程度或有高级专业技术职务。

4、提任公司中层正职的，原则上男年龄在50周岁以下，女年龄在45周岁以下；提任副职的，原则上男年龄在45周岁以下，女年龄在40周岁以下。

5、身体健康，符合任职岗位的需要。

6、提任党的领导职务的，应当符合《中国共产党章程》规定的党龄要求。

特别优秀的年轻干部或者工作特殊需要的，可以破格提拔。

基层及机关部门领导干部可以从本单位选拔任用，也可以从公司其它单位选拔任用，还可以易单位交流选任。

提任领导职务的一般应从后备干部中选拔。

（三）选拔任用工作程序

1、推荐

⑴选拔任用领导干部，一般要经过民主推荐提出考察对象。民主推荐按照领导班子职位设置定向推荐；个别提拔任职，由党组织按照拟任职位推荐。民主推荐由公司干部使用考察组组长主持，主要以会议投票推荐的方式进行，然后与民主推荐出的人选所在单位沟通，并向公司党政主要领导、分管组织工作领导汇报后确定考察对象。考察对象人数一般应多于拟任职务人数。

⑵公司领导班子成员个人向公司党委、公司推荐拟任职

领导干部人选，必须负责地写出书面推荐材料并署名。

⑶公司基层单位的领导成员人选，可以由单位组织推荐提名，并写出书面推荐报告，一式两份，单位盖章、党政主要领导签字后报送公司组织人事部门；公司机关部门的领导成员人选，可以由部门推荐提名，部门写出书面推荐报告，一式两份，单位盖章，部门主要领导签字，经公司部门分管领导签署同意意见后，报送公司组织人事部门。

2、考察

⑴公司党委、公司确定考察对象后，由公司组织人事部门根据不同领导职务的职责要求，制定具体考察标准，进行严格考察。考察组根据考察情况，向组织汇报。公开选拔、竞争上岗的干部任用前也要由公司组织人事部门进行考察。

⑵实行干部考察工作责任追究制。考察组必须坚持原则，公道正派，深入细致，如实反映考察情况和意见，并对考察材料负责。

3、酝酿

⑴领导职务拟任人选，在考察前，讨论决定或者决定呈报前，应当充分酝酿。

⑵酝酿应当根据领导职位和拟任人选的不同情况，分别在公司党政主要领导、分管组织领导工作领导、组织人事部门负责人中进行，以及由公司党政主要领导征求公司系统、部门分管领导意见，或者由公司党政主要领导委托公司分管组织工作领导征求公司系统、部门分管领导意见。

4、讨论决定

⑴选拔任用领导干部，应当按照干部管理权限由公司党委部委员会集体讨论做出任免决定。

⑵公司党委部委员会讨论决定干部任免事项，必须有三

分之二以上的成员到会，并保证与会成员有足够的时间听取情况介绍，充分发表意见。在充分讨论的基础上，采取口头表决、举手表决等方式进行表决。对意见分歧较大或者有重大问题不清楚的应当暂缓表决。对影响做出决定的问题，会后应当及时查清，避免久拖不决。

⑶公司党委部委员会讨论决定干部任免事项，应当按照下列程序进行：

公司分管组织工作的领导或者组织人事部门负责人逐个介绍领导职务拟任人选的提名、推荐、考察和任免理由等情况；

参加会议人员进行讨论；

公司党委部委员会会议形成决议后，及时召开公司党政领导班子会议，通报公司党委部委员会会议关于干部任免的决定事项。如有班子成员提出影响干部任免的问题，可由会议主持人决定暂缓有关人员的任免，并由纪检委员、组织人事部门调查核实有关问题，如问题属实，报公司党委部委员会会议撤销有关人员的任免决定；如问题失实，仍按公司党委部委员会会议决定任免。

5、任职

⑴对决定任用的干部，由公司党委会议指定专人同本人谈话。同时由公司纪检委员或指定专人同其进行廉正谈话。

⑵领导职务的任职时间。集团公司党委、集团公司任命的干部，按照集团公司党委常委会议决定之日起计算。由集团公司党委常委会议确认任职资格，推荐任用的干部，公司按《公司法》和《集团公司章程》有关程序聘任，自聘任之日起计算。

⑶经集团公司党委、集团公司考察、确认任职资格，向

公司推荐任用的干部，按集团管理的干部进行管理。公司股东会选举产生公司董事、监事的会议决议，是董事、监事的任职文件。公司董事会、监事会选举产生董事长、监事会主席的会议决议，是上述人员的任职文件。公司董事会聘任高管人员的会议决议，是经理层人员的任职文件。公司党群组织负责人由集团公司党委按党的组织程序任用。

⑷总经理助理、副总工程师、专业性较强的领导岗位及享受副总经理待遇的其他人员，由公司董事会批准，公司下文聘任。

⑸党群干部由公司党委下文任命。⑹行政干部由公司下文聘任。

⑺企业组织机构设置及相应人员调整要做到三同时：新建经济组织机构的同时建立党群组织，调整行政组织机构的同时调整党群组织的设置，配置行政管理人员的同时配备党群工作人员。

二、人才的培养

（一）后备干部的选拔、培养的重要性和原则 后备干部是完成企业各项经营管理目标的重要力量，后备干部的选拔和培养决定着企业的兴衰，是企业具备可持续发展能力的关键，是企业保持并提高核心竞争力的保障，也促使企业内部关系更加和谐。该项工作的有效开展可以避免人才断层，人才流动过快。公司后备干部的选拔和培养坚持“任人唯贤、德才兼备”和“公开、平等、竞争、择优”原则，采取建立档案、分批次、有重点的培养方式。

（二）后备干部的选拔、培养条件

1、重点选拔、培养对象

⑴一线生产人员具备大专以上学历和初级技术职称（技

师等同），具备炭素行业15年以上工作经验或在公司5年以上工作经历，为班组长或生产骨干；

⑵专业技术人员或管理人员具备本科学历和中级（或中级以上、多个中级）技术职称，具备相关12年以上工作经验或在公司6年以上工作经历，为部门业务骨干，能够独立负责部门1个或几个业务口的工作。

⑶专业技术人员或管理人员具备研究生学历和硕士学位，具备相关7年以上工作经验或在公司3年以上工作经历，为部门业务骨干，能够独立负责部门1个或几个业务口的工作。

2、跟进选拔、培养对象

⑴一线生产人员具备大专以上学历及初级技术职称（技师等同）或具备炭素行业10年以上工作经验或在公司4年以上工作经历，为班组长或生产骨干；

⑵专业技术人员或管理人员具备本科学历、初级技术职称，具备相关10年以上工作经验或在公司4年以上工作经历，为部门业务骨干，能够独立负责部门1各或几个业务口的工作。

⑶专业技术人员或管理人员具备研究生学历、硕士学位，具备相关4年以上工作经验或在公司2年以上工作经历，为部门业务骨干，能够独立负责部门1各或几个业务口的工作。

3、优先考虑条件

⑴获省部级“五一”劳动奖章、先进称号或参与的技术攻关、设备改造项目取得技术专利；

⑵获地市级“五一”劳动奖章、先进称号或参与的技术攻关、设备改造项目取得技术专利；

⑶获集团公司级先进称号或参与的技术攻关、设备改造项目获得集团公司有关部门书面认可；

⑷获公司级先进称号或参与的技术攻关、设备改造项目为公司带来显著的经济效益。

三、人才的使用

（一）实行干部交流制度

1、交流的对象主要是：因工作需要交流的；需要通过交流锻炼提高领导能力的；在一个单位或者部门工作时间较长的；按照规定需要回避的；因其他原因需要交流的。

2、有计划的对新提拔中层正副职干部进行易单位交流；对有条件的干部进行轮岗锻炼；有针对性的安排后备干部到条件艰苦、困难岗位挂职锻炼，使其早日成熟；有计划性的加强后备干部的培训、学习和任用；推进机关与基层、党务与行政、单位与单位之间的干部交流。

3、交流的干部接到任职通知后，应当在组织人事部门限定的时间内到任。

（二）实行干部任职的回避制度

1、领导干部任职回避的亲属关系为：夫妻关系、直系血亲关系、三代以内旁系血亲以及近姻亲关系。有上列亲属关系的，不得在同一单位担任直接隶属于同一领导人员的职务或者有直接上下级领导关系的职务，也不得在其中一方担任领导职务的单位从事组织人事、纪检监察、审计、财务工作。

2、公司党委会议及其组织人事部门讨论干部任免，涉及与会本人及其亲属的，本人必须回避。

3、干部考察组成员在干部考察工作中涉及其亲属的，本人必须回避。

四、干部的调整

（一）领导干部有下列情形之一的，一般应当免去现职

1、达到任职年龄界限（男55周岁，女50周岁）的；

2、在班子考核建设中，民主测评不称职票超过25%的，由组织人事部门对其诫免谈话，经组织考核认定确属不称职的，予以免职；

3、因工作需要或者其他原因，应当免去现职的。

（二）实行领导干部辞职制度。辞职包括自愿辞职、引咎辞职和责令辞职，辞职手续依照法律或者有关规定程序办理

1、自愿辞职，是指领导干部因个人或者其他原因，自行提出辞去现任职务的。自愿辞职，必须写出书面申请，经所在单位同意后，按照干部管理权限报公司组织人事部门，公司组织人事部门应及时向公司有关领导汇报。公司组织人事部门应当自收到申请书之日起三个月内予以答复。未经批准，不得擅离职守；擅自离职的，按照有关规定给予组织处理。

2、引咎辞职，是指领导干部因工作严重失误、失职造成重大损失或者恶劣影响，或者对重大事故负有重要领导责任，不宜再担任现职，由本人主动提出辞去现任领导职务的。

3、责令辞职，是指公司党委、公司及组织人事部门根据领导干部任职期间的表现，认定其已不适应担任现职，通过一定程序责令其辞去现任领导职务的。拒不辞职的，应当免去现职。

（三）实行领导干部降职制度。因工作能力较弱或者其他原因，不适宜担任现职的，应当降职使用。降职使用的干部，其待遇按照新任职务的标准执行。

（四）班子考核中免职、引咎辞职、责令辞职及其它原

因免（撤）职的干部。根据实际工作需要，经民主推荐、组织考核等干部选拔任用程序，业绩突出，符合提拔任用条件的，可以重新提拔担任领导职务，其中受党纪政纪处分的，按有关规定执行；不服从组织安排，不能在新岗位履行职责以及处分期未满的，不提拔任用。

五、纪律和监督

（一）选拔任用领导干部，必须认真遵守讨论决定干部任免十项守则：

1、不准超职数配备领导干部，或者违反规定提高干部的职级待遇；

2、不准以书记办公会、经理办公会、领导圈阅等形式，代替党委部委员会会议集体讨论决定干部任免；

3、不准临时动议决定干部任免；

4、不准个人决定干部任免，个人不能改变党委委员会会议集体做出的干部任免决定；

5、不准拒不执行上级调动、交流领导干部的决定；

6、不准要求提拔本人的配偶，子女及其他亲属，或者指令提拔身边工作人员；

7、不准在机构变动和主要领导成员工作调动时，突击提拔调整干部，或者干部在调离后，干预原任职单位的干部选拔任用；

8、不准在选举中进行违反党的纪律、法律规定和有关章程的活动；

9、不准在干部考察工作中隐瞒、歪曲事实真相，或者泄露酝酿、讨论干部任免的情况；

10、不准在干部选拔任用工作中任人唯亲、封官许愿，营私舞弊，搞团伙、圈子，或者打击报复。

（二）对违反本办法的干部任免事项，不予批准；已经做出的干部任免决定一律无效，并按照干部管理权限予以纠正。

（三）对无正当理由拒不服从组织调动或者交流决定的，依照法律及有关规定就地免职或者降职使用。

（四）实行领导干部选拔任用工作责任追究制度。用人失察失误造成严重后果的，应当根据具体情况，追究主要责任人以及其他直接责任人的责任。

（五）公司党委对干部选拔任用工作和执行本办法的情况进行监督检查，受理有关干部选拔任用工作的举报、申诉、制止、纠正违反本办法的行为，并对有关责任人提出处理意见或者处理建议。

（六）纪检委员和组织人事部门按照有关规定，对任用工作进行监督检查。

本规则适用于选拔任用公司基层单位的领导班子成员、机关部门的领导干部和后备干部的选拔、培养。

公司党委、公司负责本办法的解释和组织实施。

**第三篇：创业企业留人才**

试论创业型互联网企业的留人策略 2024/07/10 23:14 胡月兰 原创 作者：胡月兰

摘要：互联网产业在中国只有十二三年的发展时间，因其商业模式先进、发展前景广阔，一直受到创业者的青睐。由于精专型专业人才的稀缺、全行业经验积累的不足，再加上初期投入有限、回报周期较长，创业型互联网企业从一开始就不得不面对人才难求、人才难留的棘手问题。但凡事都有好方法，创业型互联网企业完全可以扬长避短，一方面综合运用情感留人、事业留人、愿景留人、领导留人策略，通过真挚的情感、共同的事业、光明的愿景和卓越的领导汇聚和凝聚人才；另一方面在待遇和工作条件方面，采取逐步改善策略，让人才可以从不断的改善中分享进步的喜悦，增强成功的信念，从而持续保持创业的激情，与公司共命运。唯有这样，创业型互联网企业才能留住人才。

关键词：互联网企业 创业团队 留人策略

美国钢铁大王卡耐基说过：“如果拿走我的工厂而留下我的员工，用不了多长时间就会有一个更新的工厂产生；如果拿走了我的员工而只留下我的工厂，要不了多长时间，工厂里就会长满青草。”这段耐人寻味的话语说明：员工，尤其是优秀的员工是企业赖以生存的基础，是企业发展的根本。那么，该如何吸引人才、留住人才，减少优秀人才的流失是企业必须面对的问题。笔者目前在杭州一家互联网企业从事人力资源管理工作，现根据自己的实际工作经历和收集的相关资料，就目前创业型互联网企业该如何留住人才做个探讨。

一、互联网产业人才的现状

1、新兴性和高技术密集性，决定了互联网行业从业人员高学历、年轻化的特点，绝大多数都属80后一代，个性鲜明，独立性强，而且普遍工作经验短缺。

2、专业人才很多，但高、精、尖人才稀缺。

3、WEB程序员、网页设计师是互联网产业最基本和最重要的人才，但普遍存在工作压力大、流动快的特点。

4、互联网产业从业人员，特别是WEB程序员和网页设计师普遍对待遇敏感，但新入行者比早入行者具有更大的创业意识和勇气。

二、创业型互联网企业人才流失的原因分析

企业的优秀人才选择离开，一个根本的原因就在于员工缺乏对企业的认同。认同是很多后续事项的基础和前提。如果人们对一件事情不能认同，他也就很难接受这件事情。不能接受也就谈不上自觉配合和主动行动了。恐怕没有哪个老板真正会从内心能够容忍和接受工作绩效不佳的员工。老板对绩效不佳的员工的态度又进一步促使员工心理状态不佳和认同度降低。因此，员工对企业的认同度低是诱发流失的最根本原因。

１、待遇的认同度问题。在一切以商品交换方式作为基本交易准则的社会里，薪酬始终是一个极为重要的影响因素。因为员工的薪酬决定了他的经济与社会地位，关系到他的生活质量与活动空间等。因此，员工的薪资问题始终是其极为看重的问题。薪资与福利方面的主要问题有：（１）薪资水平与外部同行业、专业相比较，不具有竞争力，从而导致企业在薪资方面的吸引力降低。（２）待遇的内部公平性存在问题，付出与得到不相平衡。（３）员工期望的基本的薪资待遇以外的更多方面的生活保障没有得到落实。

２、企业文化的认同度问题。物质待遇固然非常重要，但要想成为员工心目中的最佳就职企业，需要为员工提供更多的东西。很多人离开一个企业，并非因为对待遇不满意，而是感觉自己难以融入这个企业。这主要是因为企业的文化不统一，整个企业没有一个统一的良好风气。沟通与协调也存在很多的问题，工作交流少，相互合作少，一些有助于工作的信息不能很好地共享，从而使员工感觉自己好象很孤立，好象和这个企业没有什么关系一样。

３、企业内人际关系的认同度问题。员工对上司的满意程度与员工流动存在着很强的相关度，当员工对其上司不满时，其流动倾向就会增加。其中一些比较常见的表现为：（１）管理者能力不足或品德欠佳，就会难以令员工信服，则员工大多不愿久留。（２）管理者不讲究工作方法，对于工作绩效不佳的员工不加以指导，却只在其犯错误的时候加以指责或者批评，批评员工不是就事论事，而涉及到员工的性格及其他问题，就会引起员工的反感情绪，当压力过大，将工作当作一种负担时，则会考虑离开企业。

４、企业发展前景的认同度问题。企业应该有一个清晰明确的发展目标。经营的短期性会使员工看不到企业的未来，从而缺乏安全感。即使企业有清晰的远景，如果不能使员工明白自己与企业的远景关系，自己在企业实现远景中将起到的作用，也无法给员工以满足感。

５、其他方面的因素。员工的流动与其自身所追求的生活方式有关。有些人喜欢较为稳定的生活方式，有些人不喜欢单调而稳定的生活方式，喜欢多变，此外，对生活方式的偏好很可能造成员工对他所在的城市或社区不满，从而选择流动。另外员工流动还可能是因为家庭因素，例如，由于照顾父母的生活、子女的学习或配偶的工作而造成的流动等等。

三、创业型互联网企业的留人策略

如何使用员工，发挥其才能，并留住他为公司长期效力、创造效益，是人力资源管理的关键。虽然薪酬等物质激励对于留住人才有一定的效果，但是在企业创业或困难时期，真正留住人才的还是要靠内在激励，也就是企业的文化。人才在企业文化的熏陶下，长期受到企业的价值取向和企业精神的影响，慢慢地就会演变为个人的一种生存方式。他们不再认为工作只是为了挣钱，而是希望在工作过程中实现自己的价值。当人才真正达到了为了工作而生存的境界，他就会在企业的旗帜下忠诚地效力，不会在艰难困苦的时候做逃兵。诚所谓“留才之道在于留心。”

要留住人才，减少人才流失，应从以下几个方面着手：

1、待遇留人

创业型互联网企业在人才待遇上是最没有竞争优势的，但待遇留人依然是基础，当然应根据创业型互联网企业的实际情况设计和实施最合适的薪酬制度，主要把握好两点，一是随着企业的发展，适时、适度、渐进式地提高待遇，二是明确可预期的未来待遇。

（1）基于能力、岗位和企业发展趋势设计动态薪酬体系 互联网企业的组织结构、部门与岗位设置及职责较之传统行业更为灵活而多变。一个员工的工作岗位可能会频繁调整，而且即使是相同的岗位在不同的时期工作内容也会发生变化。在这种岗位工作内容频繁变化的情况下，传统的基于岗位的薪酬体系就会遇到一些困惑。我们知道，基于岗位的薪酬体系的理论基础是假设不同岗位之间由于工作责任及任职资格的不同形成了岗位价值的差异，不同岗位的薪酬水平差异体现了岗位价值的高低。而互联网企业的岗位设置及职责非常灵活多变，这种薪酬体系并不能体现从业人员的真正价值。要解决这一问题，可以考虑将从业人员个人技能及综合能力纳入薪酬体系，基于能力和岗位的需要设计一种全新的薪酬体系，既能体现个人的综合能力，也能体现所在岗位重要性。在岗位或者工作内容发生变化时，只要能力要求不变，那么薪酬水平就可以保持不变。相应的，即使岗位和工作内容不变，只要能力要求提升了，那么薪酬水平就可以随之提升。也从根本上真正打破“官本位”的薪酬设计思想。

（2）采取灵活、个性化的福利和面向未来的激励措施

①创业企业可能没有充裕的时间和资金，但创业企业的成长空间给予创业者很多可预期的回报——职位、股权、股份期权等等，针对企业的战略性人才，可以考虑这种形式的中长期激励。对于普通员工，除了普通的“五险一金”，奖金激励也是一种不错的方法。奖金额度虽然不大，却越发显出“含金量”，恰恰比大公司做同样安排更有效果。

②互联网企业员工有许多个性化的需求，比如更为自由的工作时间、更为多元化的精神激励等等。针对这种情况，互联网企业应该采取更为灵活的福利措施，例如弹性工作制都是可以考虑的方式。

2、情感留人

情感是在日常工作与生活中建立并深化的。情感投资具有潜移默化的感恩效果。在这过程中，创业者的为人是无处不在、无时不在的影响因素，尤其是核心团队的凝聚，情感留人是首要因素。所以企业对人才要有爱心、真心，尊重员工、关心员工，帮助他们营造一种积极向上、团结和谐的人际氛围和工作、生活环境，使大家心情舒畅地工作，让优秀的人才彼此相互依恋，增强公司的凝聚力和吸引力。

3、事业留人

事业留人是根本。事业留人包括三层含义：一是团队与创业者有共同的理想，也就是相同的事业追求；二是他们相信创业者能够带领他们实现理想；三是创业者能够给他们发展的空间。

有共同的事业追求，人才才会汇聚在创业者旗下。如果在创业过程中，人才发现与创业者追求的事业并不一致，他们终将选择离开。如果他们发现虽然追求一致，但创业者并没能力带领大家实现，他们同样会另选他途；即使前两个层面都满足，但人才如果不能分享成功——事业在发展，而他们在原地踏步，那么他们只有两种选择：要么承认自己能力不足，而另选他途；要么认为受到不公正待遇，而离开。

4、环境留人 创业型互联网企业在环境留人上本来是没有优势的。但如果处理得当，也可以对留住人才产生很好的效果。就如待遇留人一样，最主要的也是要随着企业的发展，逐步改善现有的工作环境和学习环境。尽管不能一开始就一步到位给人才提供一个最好的工作环境和学习环境，但如果能让他们的工作环境和学习环境从差到好，越变越好的话，同样会让人才产生较高的满意度。

另外，沟通环境、创新环境和员工参与环境的创造与培育则是任何时候都可以去做的。创业型互联网企业应该在这方面努力做好。创新意识是许多人才的一个共性，企业要留住人才，就必须培育创新环境，鼓励创新。尤其对于互联网企业来说，创新尤为重要。而要使员工对企业的事业尽心尽力，并在此过程中保持高度积极性的最好办法之一，就是让员工参与进来。同时，良好的员工参与环境是吸引和留住人才的重要措施。

５、领导留人。

“员工选择加入的是企业，而离开大多是因为领导”，对于创业型互联网企业尤其如此。所以领导层对下属的态度、看法、评价，领导者的人格、信誉、信用，是员工选择是否留下的关键。在留人问题上，领导者担负着特别重要的、无法替代的责任，“留人工程”，是实实在在的“一把手工程”。因此，领导特别是一把手，必须坚定地树立正确的留人理念，要有强烈的爱才之心，想人才之所虑，急人才之所难，帮人才之所需；要有宽宏的容才之量，要善于包容、吸纳、凝聚各种各样的人才，以开阔的眼光和宽广的胸怀选才用才；要有高超的用才之艺，坚持人事相适，容人之短，扬人之长；要有正确的用人导向，要敢于打破条条框框，采取多种方式，及时发现、留住和大胆使用人才，充分发挥他们的聪明才智，形成百舸争流、人才辈出、各显其能的局面。

当然，几种留人方法不是也不可能是相互独立的，而是相辅相成的。不用情感留人，员工就不会相信能够得到公正的待遇，分享事业的成功；不用待遇留人，员工也不会相信情感的真诚，不会相信自己可以分享事业；不用事业留人，员工即使建立了情感、得到了待遇，终将离开去追求自己的事业；不用环境留人，员工就无法从企业的发展中获得更为具体的美好体验；而没有领导留人，员工就不会有真正的归属感。

总之，创业型互联网企业由于资金缺、赢利少、条件差，在薪酬、办公环境等方面均绝对处于劣势的情况下，应该且只能在情感留人、事业留人、愿景留人、领导留人上多下功夫，凭借真挚的情感、共同的事业、光明的愿景和卓越的领导把人才汇聚过来，凝聚起来。而随着企业的发展，要适时、适度、渐进式地提高人才待遇、改善办公环境，即使改善后的待遇、环境依然不够好，也可以让人才从这种改善中分享进步的喜悦，看到成功的希望，从而继续保持创业的激情，与企业一条心，与伙伴共进退。唯有这样，创业型互联网企业才能留住人才，在激烈的竞争中立于不败之地，做大做强。

**第四篇：企业与人才**

企业与人才

根据“人事处长的困惑”案例，我们小组进行了以下的分工： 材料的收集与整理部分：全体成员

Word制作部分：黄丽萍、周清泉、周湘盛

PPT制作部分：王力维、龙虹娟

根据讨论，每个组员的观点如下：

周湘盛：根据材料我认为公司注重引进外来人才，却使企业内部职工下降。

黄丽萍：我认为人事部把裁员仅仅看作单纯的减少人员，而没有真正做到优化人员结构上来。

周清泉：公司不能为职工提供足够的发展和提升的空间，导致员工工作积极性下降。

龙虹娟：我认为企业的考核措施使用不当，考核和评估标准较单一，不科学，不能对不同类型的人才采用不同的考核及奖惩办法。王力维：企业没有统一的指导思想，没有形成核心价值观。

结合组内成员的观点，总结如下：

企业的生存和发展离不开人才。人才释放出最大的才能，是企业取得并维持竞争优势的关键。企业核心人才流失，威胁着企业的长远发展。以人为本，建设企业文化，实现人才与岗位的合理配置，实行科学的绩效考评，完善薪酬制度，重视人才开发和职业发展，接纳人才参与公司治理，是防范企业核心人才流失的有效对策。企业人力资源战略，是企业总体战略的要求，为适应企业生存发展的需要，对企业人力资源进行开发，提高职工队伍的整体素质，从中发现和培养出一大批优秀人才，所进行的长远性的谋划与方略。

综合分析，面对5千人的减员计划，该公司人事处制定了一系列的考核政策，采取下岗分流、内退、工龄买断、提前退休等措施是不合理的。而这些措施可能会给企业造成危机:

（1)动摇军心。离职核心员工给在职员工发出的“错误信号”，有可能加剧人才外流，使外部人才将对企业用人能力和用人环境失去信心。

（2)造成成本损失，包括招聘和培训费用损失、造成生产经营混乱和生产效率降低的损失。

（3)影响企业的运作。据相关统计显示，企业流失一名重要技术人员或者重要职位人才，至少需投入两个月的时间才可能找到新的合格人选，还要附加3～6个月的培训时间，新员工才能适应工作并真正开始发挥作用。在继任者正式胜任之前，企业的经营活动便面临风险。

（4)造成企业无形资产流失。重要管理和技术人才一般都掌握了企业相关的商业或技术秘密，如产品的设计图纸、制造工艺、公司客户名单、销售策略、管理诀窍、软件成果等，一旦这些人才流失，往往导致企业相应的无形资产的流失。

生产部、技术部、市场部经理针对自己部门所做出的解释都说明了以上几点。

通过第一季度政策实施所造成的结果以及三部门经理的解释分析公司第一季度钢材产量和质量都不如从前的主要因素是:

（1）报酬低。正如生产部门的解释中所提到的许多离职的工程师为企业工作了十几年了，小孩都快上小学了一家人却还挤在一间屋子里，又如市场部门所抱怨的市场部业务员奖金微薄，市场部业务员工作没有积极性。

（2）难以发挥专长。公司在用人上，人与岗位不匹配，造成人才闲置和浪费。刚进入公司的大学生的卖力工作与成天闲聊的技校生没区别，使他们失去对公司的信心，无法发挥自己的专长，同时公司的人才机构也没有得到优化。

（3)缺少先进的企业文化。没有统一企业和员工思想与行为的核心价值观，加上一些企业领导人错误的指导，使得员工逐渐对企业失去信心。

（4)管理水平低。企业人力资源管理落后，绩效考评、收入分配没有做到科学和公平，打击了员工的积极性。

针对该公司出现的这些问题，我们做出以下的解决方案：

1.建设企业文化俘获人才忠心

优秀的企业文化具有塑造企业员工、引导企业发展、对员工行为加以激励和约束、向社会辐射等作用。在企业文化管理方式下，企业奉行先进的经营理念，以人的能力为本，吸收人才参与决策，积极培养、开发、利用人的能力和潜力，充分满足知识型员工的关系需要和成长需要。根据马斯洛需求层次理论，人有生理、安全、社交、尊重和自我实现的需要。五种需要可以分为两级，其中，生理与安全是第一级的需要，而社交，尊重，自我实现是属于高一级的需要，因此，企业文化可以缓解企业报酬偏低的矛盾。在共有的价值观下，人才从内心认可企业及其各种管理制度，自觉遵守企业制度，把企业当成自己的企业，从而积极自主地工作，最大限度地释放出的价值创造潜力。著名的IBM公司、松下公司、海尔集团、华为技术有限公司等就是依靠自己独特的企业文化，来激励员工，增强竞争力。

2.合理使用动态配置在职人才

要消除人才闲置和浪费现象，在人才使用上必须贯彻人职匹配原则。首先，坚持能力至上，以人的能力作为提拔、晋升、任用的第一依据，做到人的能力类别、大小与岗位的要求匹配。其次，使人才的个性、兴趣与职位适配，以及团队中人才能力类别、大小、气质、性格的互补。第三，适应人才能力的变化，对企业关键岗位实行动态配置。由于知识、技能的老化，或者知识、能力、素质的不断更新和提升，对企业关键岗位人员进行提升或更换便成为保持人职匹配的必然要求，采用竞争上岗的做法是一个保持关键岗位人职匹配的好办法。第四，为人才发挥才能创造融洽的人际关系环境和必备的工作条件。

3.科学考评人才绩效

国内很多企业缺乏科学合理的绩效考评制度，主要表现在:目的不清、原则不明、方法不当，考核和评估标准较单一，不科学，不能

对不同类型的人才采用不同的考核及奖惩办法。这种考核制度不能衡量出人才的价值，从而影响到人才的使用，使人才不能充分发挥作用，导致人才的浪费甚至流失。按照现代人力资源管理的要求，人才绩效考评应以工作分析和工作说明书为依据，以关键绩效指标和人的能力为标准，从而为人才的使用和激励提供依据。

4.完善薪酬制度提高人才满意度

首先要建立全面的薪酬体系。全面薪酬体系包括显性的基本工资、绩效工资、激励性薪酬、福利等物质酬劳，以及隐性的基于工作本身不能直接获得的赞扬、地位、学习机会、雇佣安全、挑战性等非物质酬劳。我国企业还没有建立起与市场经济体制相适应的激励制度，需要尽快完善。在显性酬劳中，国有企业重视基本工资、奖金、福利等物质激励，缺乏激励性薪酬；在隐性酬劳中，我国企业重视评先进、树标兵这种荣誉与地位的激励，欠缺支持、信任、学习机会、工作挑战性等精神激励。根据激励——保健理论，物质激励报酬低，会导致人才的不满，因而国内企业应逐步建立并完善欠缺的激励性薪酬以及非物质的激励，能满足人才的精神需要，会显著提高人才满意度。企业必须把物质激励和精神激励结合起来，既提供较好的保健因素——与上级的关系、工作环境条件、薪金、与同级的关系、地位、工作安全性等，来防止牢骚，消除不满；又提供激励因素——工作富于成就感、工作成绩得到认可、工作富于挑战性、有职务、负有一定的责任、有发展前景、有提升机会等，来激励人才。其次，综合考虑岗位价值、绩效、能力确定员工报酬，使员工收入与其业绩、能力、职位相称，实现薪酬分配的公平性。同时在激励上既要注重效率，又要注意公平

5.实现人才职业发展与企业发展互动

没有人才的职业发展，是无法留住人才的。职业发展，从个人角度来说，是为了更好实现人生价值、做出更多贡献、获得更多利益、承担更大责任、具有更大自由。人才职业发展不仅要有清晰的发展计划、职业晋升阶梯，而且要获得组织的支持并提供成才机会。为了支

持人才职业发展，企业在职业管理要做好三件事，一是协调企业目标与人才个人目标，引导人才个人目标向组织目标靠拢，如果可能组织也向个人目标靠近；二是为人才提供双重职业发展阶梯，即管理职务发展通道和专业技术发展通道，并使两者具有可比性;三是为人才提供职业指导，帮助人才实现职业计划。此外，组织还应为人才发展提供三个方向:（1）纵向发展，沿组织层级系列提升;（2）横向发展，在同一层次不同职务间调动;（3）向核心方向发展，虽无晋升，但承担更多责任，参与更多决策。在职业发展顺利的情况下，人才必然会表现出空前的积极性、创造性和较高的忠诚度，从而实现人才发展与企业发展互动。

6.制定接班人计划对抗人才流失

制定接班人计划是预防企业核心人才流失对企业造成冲击的有效方法。接班人计划是指为某些关键职位选拔、培养继任者，使关键职位任职者实现平稳过度，形成企业核心人才梯队。在外企中，有27.4%的企业在平时就注重接班人的培养，一旦重要管理人员意外离职，可由接班人直接接任，对企业运营不产生重大影响。美国通用电气公司的董事们每年都要对管理人员进行详细审查，从中发现潜在的CEO人选，并设计相应的考察计划。在国企中，有18.4%的企业对管理人员的意外离职持不在意的态度，并且由上级领导临时指派接班人，仅有12.1%的国有企业注重继任者的培养。以上数据表明，外国企业对核心人才流失所采取的预防措施系统性更强，而国内企业特别是国有企业所采取的应对措施更多是一种临时性的应急措施。管理人才的接班人计划制定步骤如下:（1）确定哪些关键职位需要选拔、培养接班人和接班要求。（2)确定核心人才必备的技术、能力和知识等条件。（3)建立人才综合数据库，提供候选者的学历、专业、特长、兴趣爱好、个性特征、工作经验和研究成果等信息。（4)考核和选择候选人。（5)制定和实施核心人才继任者培养计划。（6)实施培养计划，实际考察候选人是否胜任相关职位。

7.社会保障制度的建立情况

企业人才结构优化战略的选择必须考虑社会保障新制度的建立和进展情况，即待业保险制度，退休养老保险制度，医疗保险制度的建立和完善情况。例如:鸟老体弱的员工以力不从心，随着年龄的增长，盗了退休年龄就该退下来；如果不退，高龄员工占得比重过大，且拥有高级职称的人数又多，则企业人才年龄结构优化战略无法实施。而社会的退休养老保险制度比较完善，他们退休后的权益得到保障，老职工愉快退休，企业也能顺利实施人才的年龄结构优化战略。又如随着企业技术进步，多种经营的开展，产品结构的调整，需要补充不少新的专业人才，一些原有的专业人才不许那么多，需调整下来，社会的人才交流制度，待业保障制度完善，因此企业已不需要的人才就可以流动出去，一时找不到合适工作的人，有待业保险，人们心理也能平静下来，企业也可放心的进行人才结构优化战略的选择。

**第五篇：浅谈企业创新型人才的选拔、培养与激励**

龙源期刊网 http://.cn

浅谈企业创新型人才的选拔、培养与激励 作者：王健

来源：《职业·中旬》2024年第08期

摘 要：创新型人才是企业核心竞争力的最重要组成部分。企业在激烈竞争市场环境中如何选拔、培养和激励创新型人才，一直是企业非常重视的问题。本文从企业创新型人才的基本素质、特征分析出发，阐述企业如何做好选拔、培养、激励创新型人才工作。

关键词：企业创新型人才 选拔 培养 激励

21世纪是人才竞争时代，人才资源是第一资源，创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。高素质创新型人才更是企业非常急需的人力资本，我们必须把培养创新型人才作为全面推进人才队伍建设的重中之重。面对激烈的市场竞争，能够吸引、培养、激励高素质创新型人才，是企业在竞争环境中生存与发展的关键。下面笔者从企业创新型人才的基本素质、特征分析出发，阐述企业如何选拔、培养、激励创新型人才。

一、创新型人才的素质与特征

1.什么是创新型人才

所谓创新型人才，就是具有创新意识、创新精神、创新能力并能够取得创新成果的人才。创新型人才应具备六方面的基本素质：一是具有博、专结合的扎实的知识基础；二是以创新能力为特征的高度发达的智力和能力；三是以创新精神为核心的自由发展的个性；四是积极的人生价值取向和崇高的献身精神；五是宽广的国际视野和强烈的竞争意识；六是良好的身体和心理素质。

2.企业创新型人才的特征

（1）企业创新型人才产生于企业的创新实践活动过程中，具有独特的创新思维。并且在创新实践中，既尊重实践经验又尊重科学规律，以科学理论指导实践活动，最终形成创新成果。它们可以是物质的、精神的、技术的、理论的，主要应以技术创新成果为核心。

（2）创新型人才的优势在很大程度上表现为有强烈事业心、进取心、责任感、协作精神、团队精神。当代创新活动主要表现为集体性，需要协作精神，与人相处的能力格外重要；同时创新型人才的特征也体现为独立思考、敢于冒险、敢于怀疑和具有挑战精神等等。这表明创新精神和创新能力不仅仅是一种智力特征，更是一种人格特征，反映的是创新型人才的综合素质。

（3）企业创新型人才主要分布于企业的领导层、管理层、高级技术人员和高级技能人员层。他们具有创新思维，从事创新活动，有创新成果。创新是他们的主要标志。

二、创造力测验

1.创造力测验

通过对创造力测验来测量发散性思维等各种创新思维能力。20世纪50年代，吉尔福等心理学家发现，智力测验不能测量人的创造力。目前所编制的创造力测验的题目多属开放型，导致在评分、确定效度和信度方面的困难。创造力测验目前还主要用于科学研究。创造力测验是心理测验适应时代需要的一个新动向。创造力测验在一定程度上还是能够预测一个人的创造成就的大小的。创造力测验典型方法有南加利福尼亚大学测验、托兰斯创造思维测验等。

2.创新型人才的胆商要求

在人才市场上，选拔人才时一定要经过仔细甄选，随着对创新型人才的要求越来越高，人才招聘中所用的测评工具也是富有多样性，像公文筐测验、无领导小组讨论、角色扮演等，目的在于找到符合公司价值观的一些有潜力的员工继智商、情商之后，胆商开始成为招聘创新型人才的新要求，正如有关专家所说，“胆商”就是胆识能力，即挑战、竞争和冒险的能力。

3.注意识别创新潜质人才

企业在招聘人员时，要尽量录用符合企业要求、具有创新潜质的各类人才。这样不仅有利于企业的发展，也为培养创新型人才奠定了良好的基础条件，使创新型人才的整体水平建立在较高的平台之上，容易形成创新型人才辈出的局面。在实际操作中，应该通过科学而又行之有效的选人机制，从高校、社会等渠道大量引进创新型人才，还要注意引进适量的财经、企业管理、法律、项目管理等方面的专业人员，既有利于人才的专业性、复合性，又能发挥外来人才的“鲶鱼效应”，冲击、激活内部人力资源，形成学先进、争当先进的良好创新氛围。

三、创新型人才的培养

1.营造适合创新型人才成长的环境

（1）要打造一个有利于创新型人才成长的舆论环境。要在企业内树立和提倡人人都要创新、人人都能创新的理念，大力弘扬敢为人先的创新精神，鼓励创新，用创新去推动工作，去开创新局面。无论是企业领导、管理人员、科技人员，还是普通员工，都应把创新与本职工作有机结合起来，把创新意识、创新精神、创新思维融入到工作的每个环节、每个方面。

（2）为创新型人才提供一个保护环境。创新类似于改革，是在做前人没有做过的事，走前人没有走过的路，挫折和失败是难免的。因此，企业要努力营造一个支持创新，宽容失败的人才环境，建立创新型人才保护机制。对创新取得的成就要大力鼓励，对创新型人才暂时的失败要给予充分理解和宽容，要允许在创新工作中失败，但不允许不创新。要创造宽松的创新环境和条件，让创新型人才毫无后顾之忧，专心致志搞创新，最大限度地激发创新型人才的积极性和创造力。高科技其实和高风险高失败连在一起的。美国硅谷的成功率是4%～6%，也就意

味着100个创新里面可能只有4～6个能够成功，“高科技”等于“高收益”、“高利润”的同时，也等于“高失败”，利润是永远与风险成正比的。美国硅谷有一句名言，那就是“边干边学，边败边学”。美国苹果公司老总认为“我们雇佣真正的人才，并且为他们创造一个可以犯错误的成长环境”才是“苹果”创新生命力的不竭的源泉。对创新型人才，不仅要宽容他们的个性、缺点，最重要的是要宽容他们的失败。

（3）要重视创新型人才的品质培养。在创新型人才品质培养上，首先是要有大胆、务实的科学态度，要敢于质疑，敢于标新立异，敢于挑战。其次是要有百折不挠的意志，不怕失败，不怕挫折，敢于否定，敢于扬弃，进而创造条件，让创新型人才多试、多闯，敢试、敢闯。再次要有奉献精神，创新者要有不计名利，不计个人得失的奉献精神。市场经济条件下企业既要考虑创新者必要的经济待遇和物质利益，但又不能忽视对创新型人才的集体主义思想教育。

（4）为创新型人才提供一定的思维发散空间。人在各种条条框框的约束下是难以拥有创造力的。大众化的岗位职责的规定以及相应的评价标准，对于创新型人才的培养会产生难以避免的负面作用。这些只会让潜在的创新型人才以牺牲创造力为代价，去迎合不切实际的考评。不要将日常的重复劳动将潜在创新型人才的时间填得满满的，相反，适度的身心调整则能够唤起他们内心的创造欲望。我们应该在工作中为潜在创新型人才预留一些空间，这样可能会得到出乎意料的回报。

（5）做好职业生涯设计培育人才忠诚度。企业能否从根本上激发人才的工作动机，增强对企业的忠诚度使人才心甘情愿为企业目标努力奋斗，很重要的一点就是要帮助人才实现成功的职业生涯。它能够帮助人才更好地认识到自己在企业的各种机会，使人才发展需要与企业发展需要保持一致。

2.加强培训工作

当今世界已进入信息化时代，科技发展日新月异，各种新知识、新技术层出不穷，要跟上时代潮流，就必须要勤于学习、善于学习、终身学习，同时企业的培训应充分考虑企业和员工发展的共同需要，切入契合点，建立与组织目标和员工职业发展目标相适应的培训机制。企业可以采取选送高等院校深造、科研机构学习、参加行业技术研讨会、出国考察等培训、学习方式。

对各种潜质好、有一定业绩的创新型企业人才建立知识、技能的创新培养提高制度，使其具备胜任、超越工作创新要求的条件。一个行之有效的办法是有实力的企业可以专门设立企业创新学院，建立内部职业培训教师队伍，聘请外部专家，实行职业化的创新培训，同时经常开展各类创新交流展示活动。许多跨国巨头都建立了实力超群的内部培训学院，为内部各类优秀人才的不断创新提高起了很大的促进作用。我们可以借鉴这些跨国公司的培训经验，建立规范的培训制度，解决“越是骨干越得不到培训”的非正常现象，为优秀创新人员不断“充电”提供条件。

3.实施产学研合作培养创新人才的政策

整合教育、科技、产业培养资源，建立以企业为主体的产学研战略联盟。企业与科研院所、高等学校通过联合建立博士后工作站、实验室或研发中心等多种方式，培养高层次人才和创新团队。实行“人才+项目”的培养模式，依托国家重大人才计划以及重大科研、工程、产业攻关、国际科技合作等项目，在创新实践中集聚和培养一流人才。

四、创新型人才的激励

1.分配激励

（1）建立体现创新型人才特点的薪酬制度。以创新成果决定薪酬水平，根据成果的大小决定薪酬的高低，建立以业绩和效益为基础的分配机制，向关键岗位和创新型人才倾斜，真实、客观地反映人才的价值，保证各类人才得到与他们的劳动和贡献相适应的报酬。在酬薪制度的内容上，可以结合企业实际，多样化操作。做到对内具有公平性，对外具有竞争性。

（2）企业一方面要建立创新型人才与创新业绩挂钩的收入分配制度，在分配上向高层次人才、创新型人才倾斜，保证创造一流业绩的人才得到一流的回报。另一方面，要建立以保护知识产权为核心的创新激励机制，建立和完善创业风险投资，鼓励用管理、技术、知识等要素参与分配，采取智力要素以期权、股权等形式实行资本化的分配方式，突出创新型人才的中长期激励。同时，对创新型人才除参加正常的社会保险外，还可以给其办理人身意外和家财保险等商业保险，以解除他们的后顾之忧，最终让他们尽展才华，放手一搏。

2.事业激励

（1）创新型人才通常具有较高的需求层次，往往更注重自身价值的实现，要注重建立一个施展才华的平台。他们更热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果。企业要注意他们工作内容、工作方式和时间，允许他们自己设计工作程序，使创新型人才觉得工作是充实自我和实现自我价值的过程。允许他们参加企业发展目标的确定、战略规划的研制、新产品开发的计划研究等重大活动，让他们活跃的思维、鲜活的创意能得到企业的关注。

（2）建立科学的创新型人才评价体系。要防止人才流失，首先要正确评价人才。然而，目前很多企业的人才标准普遍采用在传统统计上使用的标准，在此，“人才”与学历和职称画等号，其待遇与晋升也是以学历和职称为基础。这种简单化的人才标准显然跟不上发展的需要，应尽快建立以能力评价为基础、业绩考核为核心的科学人才评价标准，建立创新活动考核评估机制，将创新活动进行量化，纳入单位和人才队伍绩效考核中，作为单位业绩和人才使用晋升的重要依据。

3.情感激励

（1）情感激励的突出表现是企业注重人情味和感情投入，给予人才家庭式的情感抚慰。对人才的情感激励在日本颇受重视。索尼公司董事长盛田昭夫自豪地说，一个日本公司最主要的使命，是培养它同雇员之间的关系，在公司创造一种家族式情感，即经理人员和所有雇员同甘苦、共命运的情感。企业对人才的情感激励，必须是建立在对人才的尊重和信任基础之上，只有建立在尊重基础上的情感激励才有效果，才能为人才所接受。企业与人才结成的不仅是利益共同体，还是情感共同体，人才生活与工作在这个充满温暖的大家庭中，其创业的激情就会得到充分发挥。

（2）加强企业文化建设。企业要大力开展企业文化建设，以强大的价值观凝聚人心。一要尊重、理解、信任、关心与体贴人才，做到“乐人才之乐而乐，忧人才之忧而忧”，充分发挥人才的积极性，实现感情留人；二要树立“以人为本”的管理思想，塑造良好的诚信形象，形成积极进取、崇尚创新的企业文化，进一步促进企业的团结、合作精神，增强企业的凝聚力和战斗力。通过企业文化的手段来进行管理是企业管理中的更高境界。而企业文化能把平凡的人才变为优秀的人才进而成为卓越的人才，这才是文化真正的力量。人们常说，资金跟着项目走，项目跟着人才走，人才跟着文化走。一个企业的文化适合创新，就会吸引创新型人才。参考文献：

[1]钟秉林.创新型人才应具备六个方面特征[D].第三届著名大学中学校长峰会主旨演讲.2024（4）.[2]郑日昌，时勘，萧鸣政.人才测评理论知识[D].2024（4）.[3]王通讯.创新型科技人才是关键[J].深圳商报，2024（10）.[4]吴江.尽快形成我国创新型科技人才优先发展的战略布局[J].中国行政管理，2024（3）.（作者单位：安徽六国化工股份有限公司）

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！