# 国有煤炭施工企业人才培育度初探

来源：网络 作者：天地有情 更新时间：2025-07-25

*第一篇：国有煤炭施工企业人才培育度初探随着经济的不断发展，国有煤炭施工企业现在普遍存在着人力资源不合理、总体素质偏低和人才流失等现象。如何科学地做好人力资源的开发和管理，已经成为国有煤炭施工企业应当重视解决的突出问题。一、人力资源危机的现...*

**第一篇：国有煤炭施工企业人才培育度初探**

随着经济的不断发展，国有煤炭施工企业现在普遍存在着人力资源不合理、总体素质偏低和人才流失等现象。如何科学地做好人力资源的开发和管理，已经成为国有煤炭施工企业应当重视解决的突出问题。

一、人力资源危机的现状

国有煤炭施工企业内部人力资源结构不合理，人才的总体素质令人担忧。普遍员工多，高素质的人才匮乏。缺

乏高素质的经营管理人才。一些国有煤炭施工企业管理者，认为经营管理人员不能直接创造经济效益，“吃闲饭”，因此不予重视和培养。人力资源流失严重。特别是中高级经营管理人才和技术人才的流失，不仅是以前对这些人的投入得不到回报，而且重新招聘、培养相应人员多花费的成本也较高。此外，人力资源的流失还可能造成企业商业秘密的外泄等不良后果。因此，人力资源的大量流失，会直接消弱国有煤炭施工企业的竞争力。

二、人力资源危机的成因分析

企业人力资源管理理念滞后。一是对人力资源的理解片面，缺乏科学的人才观。企业应认识到，德才兼备、有创造力、有贡献的就是人才。不仅高工是人才，技术精湛的工人也是人才。二是将现代的人力资源管理和传统的人事管理混为一谈，未能建立人力资源开发和利用的投资、保障体制。很多国有企业虽然把“人事部”的牌子换成了“人力资源部”，但思想上还停留在传统的人事管理的层面上。

缺乏合理的淘汰机制。冗员过多和结构性矛盾并存。企业普遍缺乏合理的淘汰机制，导致一方面富裕人员较多，劳动生产率较低，人工成本不堪重负；另一方面，真正熟悉市场经济的高素质经营管理人才和复合型人才十分短缺。

奖励手段单一，缺乏科学的激励机制。注重人力资源职位的提升，但忽视人力资源专业技能的发挥。

人力资源培训落后。只关注对人才的使用，而没有考虑到补给和折旧，不舍得把人力资源的培训作为重点投资和投入对象。

三、人力资源发展的对策

人力资源的选拔与配置。要完善人才招聘制度，引进竞争机制，实现人尽其才、人尽其用。应出台有关经营者招聘的政策法规，严格按照规定的程序和办法选择经营者。使大批有胆识，有事业心，有创新精神和开拓意识的人才得到合理配置。

人力资源的培养与开发。作为人力资源流失比较严重的国有煤炭施工企业，更是要重视人力资源的培训，把人力资源培训经费纳入年度预算，做到舍得投资、舍得开发、舍的培养，真正把人力资源转化为人力资本。

人力资源的考评与激励。要建立科学的绩效考核体系，重点包括：目标任务、任职条件、考核制度等方面的内容。可以肯定，凡是员工积极性高的企业，一般都建立了科学的绩效考核体系，并于个人收入挂钩。要建立科学地激励机制。激励是人力资源管理的核心，是吸引人才、留住人才的重要手段。

针对国有煤炭施工企业的实际情况，采取激励的方式应：一是薪酬激励。可以通过工资、福利及股权等方式，把员工的薪酬与绩效挂钩，以经济利益的方式来激励员工的积极性，让他们感到个人力利益和企业利益息息相关，愿意为企业服务。不过，这种激励如果过重，会增加企业的负担，不利企业的长远发展。因此，薪酬激励必须与精神激励相结合。二是精神激励。主要包括对员工的尊重、理解和关心，信任与宽容，关心与体贴。正确运用精神激励可以培养员工对企业的忠诚和信任度。三是事业激励。大都有强烈的成功动机，以科技人才为例，他们都希望在事业有所建树，对提升专业领域里的成就、名声以及相应的地位比物质利益有更强烈的要求。因此，事业激励主要就是创造条件和机会保证他们能够施展才华。四是企业文化激励。通过企业文化激励能使员工体验因能力差异而引起的收入和地位的差异，激励员工不断自我完善，从而形成良性循环。这种以人力资源价值的良性循环为核心的企业文化激励，反过来又促进企业形象的自我完善。

**第二篇：浅谈煤炭施工企业经营管理[模版]**

浅谈煤炭施工企业经营管理

---中煤第五建设公司第三工程处人财物集中统一管理体会

中煤第五建设公司第三工程处是1975年成立的煤炭施工企业，是全国煤炭基建行业唯一集打钻、冻结、井筒掘砌、巷道开拓和矿山设备材料加工、安装于一体的综合施工企业。30多年，先后参与了国内以及摩洛哥、孟加拉、土耳其等国家近百座矿井的打钻、冻结、凿井、安装等工程建设，优良品率100%，唐阳、滨湖、新阳项目三获“太阳杯”，1997年宣东项目部连续6个月掘砌进尺超百米，2025年滕东项目部连续8个月6个月掘砌进尺超百米，刷新全国纪录，获“大世界基尼斯纪录之最”；首创“立井机械化快速施工工法”被评为国家级施工工法。冻结制冷能力达到1.6亿千瓦，冻结深度600多米；获得了“全国煤炭先进施工企业”、“全国煤炭行业优秀等级处”、“全国质量效益型先进企业”、“江苏省文明单位”、“江苏省煤炭工业先进企业”、连续两年的“江苏省文明单位标兵”等荣誉称号。

特别是近12年来，坚持发展不动摇，依靠高素质的管理团队产生决策力，运用适度集中的管理模式提高控制力，严格管理制度的落实增强执行力，开展科技创新提高核心竞争力，狠抓安全生产增强保障力，重视党建工作形成凝聚力，实现了企业快速高效发展，施工产值从1780万元增长到5亿多元，盈利能力逐年提高，经济实力显著增强，经营管理等各个方面走在全国煤炭施工企业的前列，被誉为立井施工“王牌军”。

一、以建立有效的组织机构为基础

建立有效的组织机构是保证经营管理工作得以实施的首要条件，没有有效的组织机构来管理和协调，经营管理工作就无处下手，成为空谈，从而导致失控。企业必须以业务为纽带建立各专业相对独立分工，相互协调配合，互相监督制衡的管理职能部门和岗位，配备具有一定专业任职资格的人员，并明确各职能部门和岗位的职责和任务。目前我处实行处与项目部两级管理，处机关设置人、财、物职能管理部门，主要负责全处范围内的各项资源的规划、统筹、分配、整合、调剂和监督管理，并对处长负责。项目部设经营管理组，配备预算员、报账员、采购员、验收员、保管员和办事员，由处委派，双层领导。业务工作主要受处领导，并对处负责。项目部只是按照处的管理规定对管辖内的人、财、物资源进行组合使用，无财产处置权和部际之间调配权，并对财产的保值增值和项目成本负主要责任。

二、以建立健全管理制度为根本

建立一套科学规范的管理制度是搞好经营管理的决定因素，科学规范的管理制度就

1是工作标准和程序。如果把组织机构比作计算机的硬件，那么管理制度就犹如计算机的软件，计算机工作主要是由软件程序命令机器机械运作的，没有软件的支持计算机也只能是一堆废铁，同样道理，没有管理制度支持的组织机构也只是聋子的耳朵——摆设。因此，制度建立的好坏，将直接决定企业管理的好坏。所以企业管理要以制度设计为龙头，按照建立现代企业制度“产权明晰、权责分明、政企分开、科学管理”十六字要求，建立起一套科学严谨的管理制度，使其有规可循，按章办事。本着以上管理理念，我处近几年先后制定出台了《关于修订经营管理工作制度的通知》、《关于加强资金、物资管理规定的通知》、《关于印发“劳动工资、财务、材料供应、计划与合同等管理制度”的通知》、《关于印发经济考核暂行办法的通知》、《关于实行工效挂钩结算工资制度的办法》、《关于进一步完善内部承包办法的通知》、《关于加强成本管理的办法》、《关于进一步加强内部审计工作的通知》和《关于进一步控制非生产性开支的几项规定》等一系列管理制度，以上制度的实施对加强我处经营管理，提高管理水平起到了决定性作用。

三、以确定工作目标为手段

经营管理工作有了制度还不行，还要实行目标管理，工作中没有目标就会盲目蛮干和迷失方向。因此经营管理工作要按照上级要求和企业中心工作任务，以现代企业管理理念制定出各项工作目标，并将目标层层分解，逐级落实，使企业各部门、各层次、各岗位及个人都明确自己的职责和任务，建立一级保一级，一级对一级负责的机制。并运用绩效考核指标体系和各项管理制度来促使各项目标的实现。

四、以过程控制和落实目标为关键

管理制度和目标确定以后还只是停留在形式上，目的是对企业的生产经营活动进行实时控制，重点应放在制度与目标的落实上，以真正达到控制支出，增加盈利的目的上。

首先要对资金实行集中管理和控制。因为资金是企业的血液，现金流最能综合反映企业的整个生产经营活动，管住了资金，也就管住了整个生产经营活动，抓住了主要矛盾，经营管理工作也就便于开展。我处的具体做法是：

一是从银行账户管理入手，因为银行账户管理是实行资金统一管理不可忽视的一个重要环节，多头开户既容易造成资金沉淀，利用率低，又不利于实行资金统管和控制资金支出。我处硬性规定各项目不得开立银行账户，回笼的工程款直接汇入处在徐州的银行账户，项目部各项支付款项由处账户直接对外办理转账结算，实现了统收统支。同时注重财务收据和印章管理，财务收据和财务专用章一律由处财务科保管，项目部使用财务收据需到财务科办理领用登记手续，并说明用途，杜绝了项目部暗中擅自收款的行为，确保了工程款全部由处收回。

二是加强资金的计划管理，按照“先筹后用，量入为出，统一管理，控制使用”的原则以及坚持有计划、有审批、分轻重缓急，注重监督检查的资金使用制度，每月由财务科严格按照施工作业计划、预算定额、市场价格认真细致地编制资金收支计划，报处集体研究后严格执行，并注重日常跟踪检查工作，根据生产进度及变化情况，及时调整资金计划，平衡余缺，以确保施工生产的合理资金需求。

三是各项生产资金的管理。材料资金的管理和支付，大宗材料由处器材科寻找货源，招议标采购，组织供应。零星材料由项目部现场进行比价和限价采购，需支付的材料款由处直接支付给供应商。工资资金的管理和支付，每月财务科根据处经济考核小组审核无误的工资结算单将职工工资直接存入个人银行卡内，确保了职工工资的如实发放，堵塞了漏洞，维护了职工权益。现场经费由处核定周转金限额，每月初到财务科借支，月终报账后给予补齐。

其次要对物资实行统一管理和控制。就材料管理而言尤为重要，因为材料费在成本中占的比重较大，是影响成本的主要因素，因此加强材料管理是降低成本的主要途径。我处的具体做法是：

一是物资管理实行分级分权管理，处物资供应科和项目部供应部门为处两级物资管理部门，负责处施工生产需用物资的计划、采购、订货、储备、供应和管理。两级物资部门分级采购，形成处物资采购市场和供应管理网络。以集中采购取得批量优势，以规模经营获得大市场效益，以强化供应管理降低生产成本。对事关矿井安全的物资实行生产许可证、质量合格证、防爆合格证、煤矿安全标志采购管理，无计划无合同不入库，技术资料不全不入库，质量数量不符不入库，非正规渠道购买不入库的办法。

二是严格物资采购计划管理，机电器材部门每月根据施工计划、财务预算编制材料采购计划、设备购置计划，在平衡利库的基础上报处审批后分级采购，做到无计划不采购，计划外不采购，追加计划报处长审批。

三是实行处集中采购和现场零星采购相结合，对工程使用的主要材料、周转材料、机械配件，风动工具由处器材供应部门寻找货源，集中采购，形成批量的直接实行厂家定货，减少中间环节，降低采购成本，具备招标采购条件的由处组织招标采购。对于一些零星材料由项目部货比三家，比价和限价采购，并严格限制不平衡利库多头采购造成物资积压的浪费行为。

第三要对成本实行集中管理和控制。成本控制是经营管理工作的重点和主要内容，成本控制的好坏将决定企业经营目标能否实现。根据我处多年的工作经验对成本核算和控制在形式上要实行会计人员委派和会计核算报账制，以便及时真实地反映工作中的薄

弱环节和不足之处，及早发现问题，制定措施和改进意见，不断加强管理。对项目部实行以安全为重点，效益为核心，工期为主线，质量为根本，定额为标准，项目为对象的承包集团收入与项目最终经营成果挂钩的一项目一承包，一项目一考核的全过程负责制承包考核办法。以项目最终成果来衡量承包的好坏，评价承包人的成绩。我处的具体做法是：

首先是年初制定总的成本控制目标，以指导全年成本降低工作。

其次是对每个项目在开工前都要进行预算费用构成分解，并通过科学的分析，测算平衡来确定各成本项目的控制目标，实行目标管理，以达到降低成本的目的。

最后是进行各成本费用项目的过程控制。

一是对材料费的控制，实行物资的集中采购，招议标采购，比价限价采购，减少中间环节，避免多头采购，降低采购成本和库存。加强材料验收入库工作，由验收员和保管员严格对照采购计划，供货合同，说明书及质保书，市场指导价，数量和质量共同进行验收，相符后办理入库手续，否则不予入库。在材料使用过程中，严格按照“两定一限”的办法领用材料，由项目领导、预算员审批后发料，并登记台账，月终进行考核，材料超支罚项目部50%，从工资款中扣除。同时注重材料的回收复用工作，对周转材料、低值易耗品实行租赁制度，其余能回收复用的材料、工具实行以旧换新制度，工程收尾阶段由器材及机电部门派员进驻现场进行实地盘点组织回收工作。

二是对人工费的控制，在井巷施工期以定额工效为基础，考虑到近几年新技术、新工艺、新设备、新材料的推广应用，原定额水平和工资单价偏低，把工效提高50%，以每一定额工日50元标准与项目部承包，并与成本、安全、质量、工期等挂钩，月终进行考核兑现。以上办法的实施，将考核标准统一到定额水平，基本上做到了公平竞争，避免了因工程条件不一造成的苦乐不均现象，极大地调动施工一线的生产积极性。对冻结工程、安装工程以及井巷工程准备期和收尾期实行工资含量系数和固定人工费总额与成本挂钩的办法控制人工费支出。

三是对机械费的控制，实行设备使用与维护相结合原则，谁使用，谁维护。单人使用设备实行专责制，主要设备实行包运转、包维护、包检修的包机制，凭证操作，主要管、线、缆装置，实行区域负责制，分片包干的管理办法。设备折旧费用实行租赁制，签订租赁合同，使用完后必须及时退库并保证完好，不完好的维修费用由项目部承担。设备维修费用实行费用包干到班组及个人，并与工资挂钩，最大限度的控制机械费支出。四是对各项管理费控制，各项管理费绝大部分属固定费用，在成本中占有一定比例，且弹性较大，稍不加以控制就会对成本造成一定影响。因此管理上不能忽视，要从严控

制。我处对此项费用主要是采取制定费用开支标准的办法加以控制的。

第四要对人力资源实行集中管理和控制。我处人力资源实行统一管理，工人由处劳工部门管理，干部由党委工作部管理，由处统一招聘、培训、调配、考核、任免和建档，项目部无招聘和调配权，处根据各项目部的生产进度和需要，及时调配，基本做到了人进其能，减少了人员窝工，避免了各项目部人员的苦乐不均，职工收入逐年提高。各种持证上岗率达100%，职工队伍稳定，素质不断提高，促进了企业的发展。

五、以审计监督和考核评价为保证

加强审计监督和绩效评价是搞好经营管理工作的有力保证，它是综合反映各项管理制度的执行情况和工作目标实现情况，保证企业生产经营活动健康及有序的运行。目前我处按照现代企业管理的要求，建立和完善了各项指标考核体系和审计制度，及时开展竣工项目经济承包审计、经济效益审计、领导干部离任审计、财务收支审计以及其他专项审计工作，全面地对各单位经济指标完成情况进行考核及评价，对成绩突出的经营者给予精神和物质上的奖励，鼓励其再接再厉，对指标完成较差的帮助其找出差距，确保各项工作目标的实现。

六、实行集中管理的几点体会

一是实行集中管理要体现一个“狠”字。实行集中管理不狠不行，首先主要领导要下狠心，要大力支持，分管领导要下大力气组织，职能部门要精心运作，各单位要密切配合，不能患得患失，要忍得住阵痛，不能偏听偏信各单位强调这原因或那原因，否则很难实现。只要下定决定，走起来，工作中的一些矛盾在执行过程中的不断改进是会化解的。

二是实行集中管理要抓好一个“严”字。要严字当头，严格按制度办事，按计划执行，并注重日常跟踪检查，对违反规定者要严肃处理，并持之以恒，不能畏惧困难，而半途而废。只有严格管理，才能把集中管理工作有声有色的开展下去。

三是实行集中管理要搞好一个“细”字。抓集中管理要细心运作，统筹兼顾，细致安排资源计划，经常跟踪检查计划执行情况，及时平衡余缺，尽量减少工作失误，确保生产经营的需要。

四是实行集中管理要取得一个“信”字。要信字为先，要打消项目部的顾虑，只要是项目部合理的资源需求，必须及时足额的供应，取信于施工一线，消除顾虑，乐意配合。

做到以上几点，集中管理工作也就不难做好。目前我处各项目不论项目大小，距离远近，哪类工程都实行人、财、物集中管理和会计集中核算，对成本费用进行全方位监

控。月终报账时都能对照材料消耗定额、市场价格、核定的工资额以及各项管理费用开支标准进行严格的审核和控制，运转良好，效果明显，已步入了良性循环的轨道。

但距集团公司、公司的高标准、严要求还有一定距离。今后，在公司的正确领导下，我处将进一步完善经营管理体制和制度，落实经济责任制，实行精细化管理，巩固已有成果，推新出新，全面推进经营管理工作上水平，为努力开创公司经营管理工作新局面作贡献。

**第三篇：国有施工企业人才培养之我见**

国有施工企业人才培养之我见

伴随着后金融危机、后高铁时代的逐步到来，建筑市场下滑趋势初露端倪，随着国家“四横四纵”高速铁路客运网和“7918”高速公路网的基本建成，铁路大规模建设到2025年基本进入尾声，国有施工企业面临着严峻的形势和考验。在激烈的市场竞争中，人才的作用更加凸显。因此，要做大做强，国有施工企业必须不断加大人才培养力度，打造高素质人才队伍，抢抓最后的机遇。现结合实际工作情况，谈谈笔者对国有施工企业人才培养的一些想法。

一、公司人才培养存在的问题

近年来，虽然部分国有施工企业开始意识到人才培养的重要性，采取很多积极有效的措施推进四支人才队伍建设，使管理、技术、高技能等各类人才逐年增加，人才培养工作取得较好成效。然而，由于受体制机制及国有企业历史遗留问题等多种因素的影响，人才培养工作仍然与形势的发展有些差距，存在不少亟待加强和改进的地方。

1.“天花板”现象。由于制度安排、学历问题、年龄问题等因素，部分员工在成长过程中，达到一定级别后，发展空间便会越来越小，遇到自身发展过程的“天花板”。面对“天花板”，部分人不能理性应对，在一定程度上出现负面心态，丧失工作动力、得过且过、放松管理，使企业管理效果打折。

2.“拔苗助长”现象。近年来，基建市场持续扩张，国有施工企业在建项目不断增多，而现有人力资源有限，部分岗位出现“人才荒”。为适应这一形势，部分企业大胆启用了不少年轻人，委以重任，极大地调动了年轻人的工作激情，使其得到了更好更快的成长，有效地缓解了施工压力。但由于没有建立起统一的科学的人才评价机制，在实际工作中有时对人才不能做到全面正确评价，急于求成，把部分年轻人安排在其不能胜任的位臵而又缺乏必要的指导，一方面使部分人才在面对巨大工作压力时，产生无力感和挫败感，背上心理包袱，停滞不前；另一方面使企业付出了昂贵的培养代价的同时起不到应有的效果。此外，由于职业道德教育未能及时跟进，内控制度不尽完善，部分青年人才心智还不够成熟，走到关键岗位后，有的骄傲自满，夜郎自大，脱离群众；有的把个人利益摆在首位，使企业效益付之东流。

3．“单一发展”现象。受传统观念影响，目前人才培养的思维和模式与管理环境变化相比相对僵硬，人才交流机制不够灵活，人才发展较单一，既懂管理又懂技术、既懂外业又懂内业、既精一门又懂两招的综合复合型人才的培养速度不能适应企业经营发展需要。人才单一发展，使人才的眼界受到限制，思维过于僵化，缺乏创新意识；由于对其他岗位不够了解以及知识结构的限制，可能导致不能做到换位思

考，考虑问题不够全面，部门利益至上，不利于团队精神的打造。

4.“低效激励”现象。目前，大部分国有施工企业尚未建立起统一的与绩效、工作业绩、效益等密切挂钩的薪酬激励制度，“大锅饭”现象依然不同程度存在。部分员工积极性不高，缺乏追求效益的责任和不断进步的动力，难以适应企业高速发展的需要。激励形式与内容仍需进一步丰富，工效挂钩的力度仍需加强，分配制度仍需完善。

5.“虚伪文化”现象。中国是礼仪之邦，讲究和气生财，表现在公司内部为多栽花，少种刺，执行制度走样，惩罚不及时，力度不够。在人才的培养过程中，适当的“虚伪文化”有利于提高员工的信心，调动员工的积极性。但是，当“虚伪文化”不能得到正确引导与控制，便会使干部队伍作风建设难度加大，好的作风形成缺乏基础。而部分干部还容易产生幻觉，对自己评价过高，盲目乐观，不能够清醒认识到自身缺点，缺乏学习与进步的动力。

6．“重使用，轻培训”现象。目前，培训工作针对性不强，对人才培养的作用发挥不够，“重使用，轻培训”观念没有得到根本扭转，被动培训的比较多，主动培训的比较少，立足短期的培训比较多，立足长远的培训比较少，培训走形式的比较多，起到实效的比较少，没有形成与企业发展战略

相匹配的系统性、持续性的培训机制，培训工作从形式到内容都有待加强与改善。

二、关于人才培养的几点建议

人才培养工作任重而道远，时不我待，结合人力资源管理实践工作中的一些体会，个人就如何提高人才培养的针对性和有效性进行了一些思考，主要体现在以下几个方面：

（一）创新人才发展模式，破解“天花板”困局。1.打破单一僵化的用人制度，探索“低职高配”模式。职位设臵的“金字塔”结构决定了管理层级越往上走，相应层次职位必然越少，越高级别的人就意味着面临“天花板”现象的可能性愈加增大。为让优秀干部尽可能减少“天花板”的困扰，可以尝试职务与职级并行的做法，对德才兼备、群众公认、实绩突出的优秀干部，采取“提级不挪位”的办法，职级上调一级，但职位保持不变，实行低职高配，这样既适应了公司区域化管理的趋势，同时也使这些关键岗位上的优秀骨干能安心本职，更好地促进企业管理，以一定程度上破解领导干部职业生涯发展中的“天花板”难题。

2.破除传统价值观念，探索“行行出状元”模式。要打破千军万马共挤独木桥的状况，应充分考虑各系列人员的职业生涯发展，从岗位的设臵、薪酬体系的设计到评先争优活动的开展都有机地与“行行出状元”的目标牢牢结

合在一起，同时打通管理、技术、技能岗位的转化通道，促使干部员工破除传统的“学而优则仕”的传统价值观念，树立“有为即有位”的思想观念，多通道规划个人职业生涯，始终保持生命不息、奋斗不止的激情与活力，促进人尽其才，人尽其用。

3.持续注入工作动力，探索“考评分级”模式。传统的岗位层级设计，更加注重职位之间本身的差异，而对从事同一职位的不同人员工作业绩好坏、能力大小等因素未加考虑，使不少人认为“能上不能下，能进不能出”，而习惯于按部就班，出工不出力，吃老本现象严重。解决这一问题的关键在于，通过一定的制度安排，使干部职工时刻保持危机意识。可以尝试建立动态考核机制，针对项目经理、技术人才、高技能人才等岗位探索“考评分级”模式，设定科学考核指标，设臵合理考核周期，按照考核结果设臵不同等级，不同等级对应不同政治待遇与收入待遇，同时加强考核结果的应用，促进“能者上，庸者下”工作格局的形成。

（二）拓宽人才培养思路，根除“拔苗助长”和“单一发展”现象。

1.建立科学的人才考核评价体系，实现“人岗匹配”。

要解决“拔苗助长”问题，首先应建立一套完善的人才考核评价体系，明确考核标准，采用360度评价方法，进行定期考核，从上级、下级、同事、客户、自身五个角度对人

才的德、能、勤、绩、廉进行评价。其次，推进标准化管理，加强岗位分析，通过研究该岗位绩效优异的员工所表现的关键特征和行为，建立岗位胜任力模型，明确胜任该岗位所必备的技能和特征。然后，在人才科学考核评价的基础上，根据人才的素质，将人才放在与其经验和能力相符的岗位上，做到人岗匹配，最大限度发挥人才的作用。

2.激发人才潜能，实现“压担子、铺路子”。真正的人才是在实践中锻炼出来的，风平浪静锻炼不出好水手。项目上马之初，在进行管理规划的同时，人才规划应同步研究、同步规划、同步落实，及时把一些有潜力的人才，有目的地安排到关键管理、技术岗位和重要工序或复杂技能岗位上进行历练，并进行跟踪考核。可以采取设臵助理职务、挂职锻炼等措施，一方面增加其责任，给予“压担子”；另一方面为其提供施展才华的舞台，为其“铺路子”，进一步提高他们的实践能力、独立工作能力和创新才能，使其缩短成长周期，尽早挑起工作重担，独挡一面。同时，应给予人才足够的成长时间和空间，在不触及道德人格等原则性很强的黄线范围之内，宽容其错误，给人才成长的空间。

3.加强人才交流，实现人才素质“全面化”。目前的情况是，部分专业管理人员素质不能适应管理工作的需要，导致项目经营与管控效果没有达到预想的目标；部分专业技术人才素质的片面性限制了自身发展，有的精通

内业设计却在解决现场实际问题时能力不强，有的精通外业却对结构的判断与计算知之甚少；机关部门与现场人员在执行力建设方面时有争议，现场抱怨机关业务部门颁布制度脱离项目实际，使执行过程打折扣，而机关业务部门人员认为现场同志的大局意识不强，在局部利益上纠缠不休。这些问题集中反映出各类人才之间应加强互动，全面提高个人素质，以适应企业发展的需要。解决这一问题的基本做法是：加强机关本部与基层单位人才的交流力度。适当抽调现场表现优秀、经验丰富的人才回机关工作，同时将缺乏现场经验的机关员工交流到现场进行充电与补课；加强项目部之间人才的有效交流，营造公开、公平、公正的人才使用环境，促进互相学习，互相提高；推行人才之间的轮岗制度。根据个人成长需要与特点，有意识地将施工人才与设计人才、技术人才与管理人才进行定期轮岗。通过以上措施，既有助于人才在内部流动中保持工作激情，成为一名业务能手、管理行家；又有利于打破部门横向和企业纵向间的隔阂和界限，通过换位思考培养全局意识、协作精神。

4.丰富岗位职责，实现“隔行不隔山”。

一方面分工日益专业化虽然极大程度提高了工作效率，但是也造成部分人只关心自己的本职工作，“两耳不闻窗外事”；另一方面，在目前施工任务繁重的情况下，造成国有施工企业人员“捉襟见肘”。针对这个问题，国有施工企业

可尝试引入“一岗双责”工作机制，明确职责，既要求做好本职工作，又担负其他方面工作的一定职责。“一岗双责”可从党政交叉任职入手，书记在抓好党建思想工作的同时，负责一个单体工程或某几个业务模块；经理在抓好行政工作的同时，也要宣传党的方针政策、讲党课，融入思想政治工作中。党政交叉任职仅是“一岗双责”的一种形式，“一岗双责”的适用范围根据工作需要和实际情况可以进一步拓宽，将相关业务的具体模块进行灵活组合，以突破干部职责作用单一的定势，增强整体合力，打破“隔行如隔山”的局面。

（三）建立长效激励机制，避免“低效激励” 1.坚持差异化激励，提高激励效果。

激励理论认为不同层次、不同类别的员工，由于价值观、生活水平等方面因素的影响，他们的需要是不同的；即使是同一员工，在不同的成长阶段，需要也是不同的。如果采用统一的标准化激励模式去针对每位员工，必然难以满足员工的差别化需求。这就要求企业要进行统计分析，建立需求分析模型，通过信息化管理，明确员工的具体需求，从而“对症下药”，采取差别化激励措施。对于学习能力相对较弱，且上进心不够强烈的员工来说，从个人需求来讲，更关注物质待遇的改善，因此与一定生产经营目标紧密挂钩的物质激励会更有效；而对于学习基础好，学习能力强，富有人生目

标的员工而言，往往更关注尊重和自我实现的需要，在企业提供了相对有竞争力的物质待遇后，精神激励和价值激励将成为其主要需求，如设臵优秀员工奖、提供晋升机会以及赋予更重要的工作以进一步给员工创造挑战自我的机会等。另外，创造宽松的工作环境对这部分员工来说也很重要。

2.多种激励手段并举，激发员工积极性。

受传统观念的影响，企业的激励手段还比较单一，主要采取薪酬激励，而精神激励、事业激励、股权激励等方式比较少。由于，平均主义思想依然存在，薪酬激励并未发挥其应有的效果。企业应将薪酬激励与精神激励、事业激励有机结合，根据不同状况采用不同的激励组合。首先，企业要改革收入分配制度，建立符合市场经济规则的，以业绩和效益为基础的分配制度，切实体现“按贡献分配”的重要原则。分配政策要向关键岗位和一流人才倾斜，保证各类人才得到与他们的劳动和贡献相应的报酬，使人才真正体会到单位对自身工作成效的认可。同时，企业应建立公平、公正、便于操作与量化的绩效考核体系，把考核结果作为薪酬支付的依据。其次，企业应当给予员工足够的尊重、理解、关爱和欣赏，关心员工的处境和困难，尤其是对骨干员工带有共性的想法和困难要重点关注，并区分情况在不超出原则的情况下从物质或精神层面给予及时解决，以真诚的人文怀赢得员工的忠诚度和归属感。

（四）加大文化建设力度，正确引导“虚伪文化” 1.广开言路，营造“企业是我家，发展靠大家”的文化氛围。企业管理和技术是企业前进的轮子，而企业文化则是企业的翅膀。要大力增强员工的主人翁精神，鼓励员工多为企业发展“挑点刺”，少点“虚伪鲜花和掌声”。企业可以通过网络、报纸、信件、组织座谈会等方式，多管齐下，虚心纳谏。同时，应建立相应的反馈机制，对“好点子”、“金点子”、“合理化建议”等及时给予表彰和重奖，激发员工建言献策的热情。

2.争先创优，倡导务实工作作风。

以劳动竞赛、技术比武为载体，加强实践与交流。企业要把劳动竞赛、技术比武中涌现出来的尖子、苗子，作为重点对象来培养使用，充分发挥他们的榜样、骨干和示范作用。劳动竞赛和技术比武可以让部分人发现自身的差距，不断加强学习，从而避免盲目乐观、夜郎自大。企业可以每年开展“优秀员工”、“十大科技标兵”、“十大优秀管理人才”等先进典型人物的评选活动，对考核优秀的员工进行公开表彰，从而体现出企业对人才价值的肯定，形成“求真务实、争先创优”的竞争氛围。同时，对生产一线涌现出的先进人物和优秀典型，企业应以各种宣传工具和报告会或文娱活动等多种形式积极宣传，在企业内部掀起比、学、赶、帮、超的良好氛围。

（五）转变培训观念，扭转“重使用，轻培训”局面

1.强化培训意识，进一步认识培训的重要性。应从管理者和员工两方面着手，解决培训意识淡薄的问题。针对管理者，要加强教育，使其树立培训的投入是可以改变观念、改善管理、培养人才，切实为企业带来效益；要使培训成为第一管理者的主抓工作之一，亲自脉准培训需求，亲自参与制定培训课程计划，亲自把握培训的实际效果。对于员工，要全面的了解和把握员工的心理状况，将培训纳入员工的职业生涯规划，使员工清晰看到培训对个人能力提升、知识储备和职位晋升等的作用，变被动培训为主动培训。

2.深挖培训需求，进一步提高培训的针对性和有效性。为有效克服培训形式化、培训内容与现实需求脱节等问题，企业应运用系统化技术手段对表象信息进行整理和深入剖析，找到企业真正的培训需求。可以通过对标杆企业进行学习调研等方式，剖析企业现有管理方式与水平与标杆企业的差异点，从而制定相应的培训需求；也可以根据现场施工生产的实际情况以及员工实际表现与绩效标准的差距等进行培训需求分析，制定详细的培训计划和实施步骤，以提高培训的有效性。当前，为适应“三化管理”的需要，针对目前管理中出现的薄弱环节，应重点加强对领导干部和人财物工料机等各管理要素业务负责人政治素养和业务素质的培训；应适应作业层建设的需要，加大作业层人员的培训力度，通过联合办班、定向委培等方式，订单式培养作业层人员；应提前作好海外市场的人才储备，未雨绸缪，通过劳务输出和合作的方式，将人才借调到局内或其他单位的海外项目进行学习与实践锻炼，也可充分利用高校资源，联合培养海外经营人才。

3.建立灵活培训机制，进一步克服工学矛盾。由于施工生产任务繁重，往往业务骨干因工作需要很难抽身参加培训，而非业务骨干却成为培训专业户，一培再培，浪费了大量培训资源。为有效解决这个问题，应从长远发展出发，狠下决心，周密部署，创新培训机制，丰富培训手段，给业务骨干更多培训机会。当前，可以充分利用现代信息技术，通过采用网络培训、视频教学、将课程制作成光盘等形式，使员工可以根据自己的需要，自主安排课程和学习时间，有效解决工学矛盾，减少培训对日常施工生产的影响，使培训工作得到项目部更多的支持和配合。但从组织角度，应对学习对象规定学习内容、学习要求，并设臵学习检查目标和效果反馈机制，以起到督促和引导作用。同时，应在公司内部大力推进学习型组织建设，以班组、业务系统、项目部等为单元，既重视个人学习和个人智力的开发，也强调组织成员的群体智力的开发和合作学习、成果共享，把学到知识及时运用到工作中，使工作学习化、学习常态化、工学一体化。

舒尔茨的人力资本理论认为，在影响经济发展的诸因素中，人的因素是最关键的，经济发展主要取决于人的质量提高，而不是自然资源的丰瘠或资本的多寡；人力资本投资与其他方面投资比较起来，是一种投资回报率很高的投资。因此，企业应始终牢固树立“人才强企”思想，主要领导亲自抓、系统抓，不断创新人力资本投资机制，为企业快速发展提供强有力的人才支持。

**第四篇：国有大型建筑施工企业人才短缺现象分析**

国有大型建筑施工企业人才短缺现象分析

万品德

摘要：目前国有大型建筑施工企业的人才短缺问题已经成为制约企业发展的重要因素。本文结合国有大型建筑施工企业人才现状，从企业管理机制和行业特点对国有大型建筑施工企业人才短缺问题产生的原因进行了认真剖析，指出国有建筑施工企业落后的管理体制、用人机制和人才流失是导致人才短缺的重要原因。从深化企业体制改革、推进人才引进、培养、激励以及企业文化建设等方面，提出了解决人才短缺问题的对策，力求为国有大型建筑施工企业有效解决人才短缺问题提供一些积极而有价值的建议。

关键词：国有大型建筑施工企业；人才；人才短缺问题

一、国有大型建筑施工企业人才短缺现状

我国目前正处于工业化、城镇化加速发展的历史时期，国民经济的持续高速增长，带来了巨大的建设需求，建筑市场兴旺发达，建设速度前所未有。建筑业做为国民经济的支柱产业，为促进经济发展和改善民生做出了巨大贡献。2025年下半年以来，为应对国际金融危机对中国经济的不利影响，中国政府出台了一系列促进增长、扩大内需、调整结构的措施，努力促进经济平稳较快发展。在这个过程中，建筑业有着不可替代的作用，为国有大型建筑施工企业持续发展提供了极为难得的发展机遇。但于此同时，国有大型建筑施工企业在管理、技术、技能等各方面存在的人才短缺现象，尤其是高层次、高技能和复合型人才的短缺现象日益凸显。

二、国有大型建筑施工企业人才短缺原因

（一）人才引进渠道单一，不能满足企业发展需要

国有建筑施工企业传统的人才引进渠道，主要是通过大中专院校的毕业生分配，人才来源比较单一；选择方法也非常简单，主要是看成绩和简历、谈话，凭主观印象选才，没有坚持按科学标准和程序选才。往往会导致以下情况出现：一是人才适应性差。因为人才来源都是学校毕业生，他们没有社会实际工作经验，尤其是对国有企业管理制度认识不足，以及没有形成正确的价值观和事业观，无法适应工作环境。二是人才甄选失误率高。由于缺乏科学的标准和程序，在人才甄选过程中，没有对人才各个方面进行综合考察，主管判断多，造成人才判断失误，增加了企业招聘成本。三是培养成本高。由于高校毕业生缺乏实践经验，无法很快胜任工作，需要花费大量的时间和成本去培养，使得人才的培养成本比较高，而且不

能及时缓解企业对人才的迫切需求。

（二）选人用人机制不灵活，人才作用没有充分发挥

国有企业传统的选拔用人通道比较单一，对人才的选拔晋升，比较注重领导管理岗位，而技术管理和操作人员没有形成有效的选拔晋升通道，众人争过领导管理岗位“独木桥”。经常会有一些不太适合领导岗位的优秀技术管理人才，被选拔到领导岗位，造成人岗不匹配。同时，选拔的方式方法也比较单一，缺乏竞争性、公开性、公平性。另外，内部流动机制不灵活，在同一个单位内，人才的流动也比较困难，无法实现合理流动和动态配置，各单位、各部门之间人才资源不能共享，造成人才资源的浪费，同时也影响了员工的积极性。

（三）收入分配制度存在很多问题

当前,大多数国有企业工资水平与市场价位脱节。劳动和社会保障部一项调查显示：大部分国有企业在工资水平方面存在“一高一低”的现象，即一般职位的员工工资收入水平高于劳动力市场价位，而关键、重要职位员工的工资水平普遍低于劳动力市场价位1。致使企业想留的人留不住，想用的人招不来，想分流的人分流不出去，导致劳动力需求配置结构不合理。职工个人的收入与贡献大小不紧密，不同程度地存在平均主义，从而使企业的激励体系缺乏针对性、公平性、导向性，不能有效地促动员工围绕企业的战略与目标开展工作。从国企现行情况看，对资本要素参与分配比较重视，而对技术要素、劳动要素参与分配的重视程度不够，且较难兑现。对员工尤其是经营者和企业的核心骨干的长期激励不足，没有建立利益共享的机制，很难使员工为企业长远利益着想,对企业吸引人才、留住人才极为不利。

（四）环境艰苦，员工流失率高

国有建筑施工企业施工环境艰苦、恶劣是比较普遍的现象。大多数高校毕业生虽然学的是建筑专业，但对建筑行业性质和国有企业管理制度认识不足，对建筑业工作恶劣环境没有充分的思想准备，对建筑业工作相对枯燥、生活相对单调没有正确的对待态度，许多年轻员工往往会选择逃避，辞职或者考研。同时，受施工企业流动性大，夫妻两地分居比较多，子女上学不便，父母无人照顾等生活因素影响,为改变工作和生活环境，部分成熟人才会选择跳槽到设计单位或相对固定的市政公司等单位。

三、国有大型建筑施工企业人才短缺的对策探讨

（一）创新人才引进机制

坚持人才引进基本标准和原则。选择最合适、最有潜质的人，而并不一定要选择最优秀1 王焕宁：《如何进行国有企业薪酬改革》，http:///zhi\_sk/jt\_page.asp?articleid=17228&CurPage=1.的人，关键是要适合岗位，具有发展的潜质。尤其要避免“鸡蛋里挑骨头”，重点关注人才与企业岗位需求的匹配程度。施工建筑企业工作流动性大，环境复杂，人才引进还要关注人才适应环境的能力。创新人才引进方法，引入人才测评体系，用科学的方法对人的能力、性格特质和职业倾向做出更准确地判断；加大面试的力度，更深入地考察人才的综合素质；要推广人才试用和毕业生实习制度，增进企业和毕业生之间的相互了解，提高人才引进的成功率。加大急需人才引进力度，以企业需要为导向，长远规划与及时引进相结合，制定与企业发展相适应的人才引进规划，有计划、科学地引进人才。进一步完善多渠道、多方式、用备结合的人才引进机制和具有较强吸引力和竞争力的政策措施，加快紧缺专业技术人才、企业管理人才和复合型人才的引进。

（二）建立竞争择优的选人用人机制

建立竞争择优、有序流动、动态管理，充满竞争与活力“赛马”机制，为各类人才施展才华提供广阔舞台。倡导正确的选人用人观，坚持“人人都是人才，人人都可成材”的理念，坚持“不让老实人吃亏”的用人原则，公开、公平、公正、竞争择优地选人用人。打通各类人才的发展通道，建立专业技术人才与经营管理人才、政工人才分类管理的体制，促使专业技术人才与经营管理人才、政工人才沿各自序列通道协调发展，不断推进人才的专业化和职业化。推行关键岗位内部竞争上岗和公开招聘制度，激发广大员工的竞争意识，提高人才选拔的透明度，使德才兼备的优秀人才有机会走上重要岗位，调动广大专业技术人才的工作积极性和创造性，引导内部人才合理流动，促进人才资源的优化配置，促进优秀人才的迅速成长。

（三）建立完善的薪酬激励体系

一要确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则，构建以经营业绩为核心、以按劳分配为主体、多种分配方式并存的多元分配体系，使企业经营管理人员的收入与企业效益密切挂钩。实行企业高层管理人员年薪制，试行股权制和期权制等激励制度，进一步实现责、权、利的统一，逐步实现劳动成果的价值化、资本化和股份化。二要积极探索知识、技术、专利等生产要素参与分配的实现形式。大力推行绩效挂钩、岗位工资、项目分配、股票期权等分配办法，让有贡献的科技专家得到相应的报酬和专项社会保障，从根本上解除科技人才的后顾之忧。三要逐步建立和完善企业年薪制、项目经理期薪制、岗薪制、项目工作人员薪酬等一整套对外具有竞争力，对内体现公平的完整的薪酬制度体系。改革完善企业薪酬与经营效益发展、物价水平相联系的动态增长机制，薪酬水平逐步与市场接轨，为吸引、留住人才提供必要的利益驱动。

（四）营造优良的企业文化和环境

加强企业文化建设，以优势的企业文化吸引人、激励人。重视人，理解人，强调人，把人真正看作是企业的主体和主人，充分发挥人的积极性、主动性和创造性，形成企业向心凝聚的文化，实现“以人为本”的企业文化管理。加强对企业核心价值观、企业精神、企业理想、企业理念等在内的理念系统的宣传、灌输，使之得到员工的认同、为员工所接受、成为员工的准则和追求。加强施工一线员工的思想政治工作，随时掌握员工的思想情况，做好理顺情绪、化解矛盾的工作，改善施工现场工作环境，加强项目工地文明建设。牢固树立“科技兴企，人才兴企”的理念，形成尊重知识、鼓励创新、鼓励优秀人才脱颖而出的企业文化，增强企业人才凝聚力。

作者简介：万品德（1976—），男，湖北孝感人，中铁港航工程局工程师。

**第五篇：电子商务企业的人才培育政策**

电子商务企业的人才培育政策

一、选人：

1、一种是有一定经验的，要考虑如何让他们尽快上手，另外要考虑如何吸引他们长期留在企业。建议选择近1-2年毕业的，太老的业务员要看他以往工作经历，以及此次变更工作的原因。要么是因为对以前的行业没有兴趣，或者是对以前的工作环境，工资待遇，人际关系等不满，这是我们要比较我们企业是否能满足他的需求。或者因为朋友、家人等原因到现在工作地点，这样的人员会比较安当的留在本地；或者原来在外贸公司呆过，现在想到生产企业从事外贸，这类有经验的人，目的明确，是企业可用之人。

2、一般的生产企业，也要分析自己的行业优势和企业优势。从而才可以留住。留住这样的人，关键是让他们感觉到行业与企业的优势，因为他们对自己的业务能力都具备一定信心，老板要做的是让他们看到成果，以及企业发展的计划与目标，多与他们商量形成共同的目标和发展定位，充分重视人才。

3、另外一种是企业也要考虑培养自己忠实的业务新手，这类人往往没有业务经验，在业务过程中需要更多的是帮助与鼓励，传帮带在新人中比较费时费力。很多企业老板不是管理出身，在带人方面缺少方法、手段以及制度，另外一方面，企业业务员流动性特别明显，只要你有业务接，不需要什么经济与资本都可以从别人那里拿货甚至自己开个小厂。所以，有些企业在培养人时，因为考虑到这一层风险，对新手的培养就少了一份信任，若是不得不培养新人的，企业又在待遇和限制条件上附加很多，使业务员无法放心呆在一个企业，放不开手脚。另外，企业也不愿意从真正意义上放手给业务员，这样致使业务往往很难有大的进展。（即使有些是老板自己的女儿、儿子管业务，也往往缺少良性竞争的团队氛围，孤军奋战，业务很难有大的起色）等等，这些因素制约着企业的业务发展，因为业务是人接来的，人是核心与关键，人的问题一日不解决就必定制约着业务拓展。

二、一个新手的培养过程（外贸）

1、第一个月：新人到岗第一个星期熟悉产品分类，用途，整理产品报价单，熟悉外贸的货代与船期。

2、第二个星期：下车间知道产品原材料的大概不同和工艺的不同叫法，特别是打样间，建立好与打样师傅的沟通与融洽关系，为后期寻找帮助打下准备，晚上空下来接着完成第一周没有完成的事情，并学会免费会员注册，建立企业基础信息（要求企业提供统一介绍的网址与邮箱）。

3、第三周：建议转一下就近的原料或成品市场，接触一下精明的生意人，按照自己在网上查找到的求购信息，自己在市场上找找供应商，收集部分名片，因为企业很多都不是自己生产，多是外面拿货，一方面找到供应商，另外一方面可以学会精明的生意人如何介绍同样产品，不同老板的不同报价方式，为日后自己的推荐找到客观依据，如果企业不放心人这样出去，可以安排到企业自己的店面站一周的店，至少让他们学会怎么推荐自己产品、怎样介绍自己产品。

4、第四周可以让他们回到办公室使用诚信通、淘宝这样免费或便宜的平台。大概熟悉平台的使用方法，知道一个询盘，怎么回复，怎样书面介绍自己的产品与企业。在月底的考核时，业务员写一封书面的推荐信来推荐自己的产品，老板并口头问几个问题，看他的临场反映，以及考核他对产品的了解深度，便于以后着重培养的方向，如果不是业务的料，尽早开掉另外招人。

5、第二个月：如果留用，接下来一个月要求每天发30-50封推荐信，并要求在月底有

10-30个回复者，这样一方面可以利用新人的积极性给企业找到全球适合自己的买家，并可以检查业务员的推销能力，以及接受拒绝时的耐心与想方设法自我调整的能力。此时如果企业不是一人的话，需要配合一些软件去管理，当然如果企业刚开始自己做业务，可以要求业务员主动留备份，这样可以省掉管理软件的成本，如果人员不自觉这时就必须配上管理软件了。这样可以把多年的业务内容都留存起来，长期使用，安全放心。

6、软件的使用，一方面便于老板考核，他们每天发的数量和回访数量，并从中发现问

题，另一方面，可以避免两个业务员对同一客户的冲突（系统可以自动显示已发送的客户情况，不会重复），第三方面是即使今后该业务员走了，这些推荐和工作都留下来，便于以后新人上来跟进，第四方面也方便后期自己的二次跟进，和客户的跟踪效果，并养成良好的业务习惯。

7、考核标准：比如拿一个样品，做业务的大概知道是什么料做的，材料市场价格是多

少，然后知道做的工艺是怎么实现的，一个产品需要几个磨具组合成，大概的模具费是多少，最后要知道人工的加工时间是多少，这样可以大概知道出货的时间和打样的价格。这样快速熟悉这些才能快速准确的回盘。

8、第三个月：就是把前一个月的意向尽快跟进，打样出单，这也是转正的考核标准。

在这一个月，大概是老板心里有数用不用得起来这个人，所以选择合适的平台和工具，为他们配备正式收费工具，也可以尊重一下业务员的意见，一起决定用什么平台，让业务员知道，这个工具为他而配，这些钱都是为他开拓业务而花，让员工知道企业是为他花了成本，他有责任通过平台把这钱赚回来。让他看到老板支付的不仅仅是你每个月不多的工资，还有这平台的费用。并要求他们要非常熟练的使用工具，在三到六个月要实现订单。

9、满半年以后，有条件应该为业务员创造参展或观展的机会，有些企业反映展会效果

不是很好，也有反映可以的，关键你怎么选择展会，怎么备展。真正的买家，按照他们的习惯采购，是按照产品的应用分类，而不是产品的材料分类。满一年的业务员如果还可以，应该专门负责一个平台，人多可以多配平台，这样形成良性竞争，也各司其职，当然前提是他负责的这个平台，他能把自己工资与平台的钱在当年赚回来，我想企业第二年就可以收获了，赚钱了，最困难的是业务初期和平台运作初期，如果有订单，后面的续单就可以逐步为企业创造价值。

三、一个成熟人员的流动性控制

1、企业培养一人新人不容易，如何把辛辛苦苦培养起来的人留住。把心留住，业务员

也是人，如何让他们看到企业在不断发展，以及自己在里面的发展空间（企业一年比一年大，业务员自己的业务也在一年一年上涨，提成也高了）企业不但在待遇上提高，在生活上比如保险，在思想上成立工会与党组织，在活动上出黑板报，等等方面去充实员工。当然老板性格不同，方法也可以多样化，比如给表现好的员工奖励旅游或培训机会，好的团队氛围可以留住人，因为干得开心。

2、另外一方面，我们也要意识到只要是人才就一定有流动性，我们所要考虑的是如何

在人员流动时，最大程度的减小企业的损失。对于控制措施，是日常多关注他们的情绪，多沟通、了解他们的心态，另外平日就把他们业务往来的资料做到有效管理（管理软件都一一记录下来，即使人走，也可以方便接上手）。

3、第三方面预防人员流失的防备措施：对成熟的老业务员配置助理或者单证人员，一

方面可以让老业务员专心于业务核心的谈判过程，关于细节打料、单证配助手给他，这样助手也可以跟着老业务员成长起来，还可以做到业务的过程接单和组织货源分开，做到一家客户至少有两个人知道大概情况，也提高了工作效率。

4、定期补充新人，防范于未然，不至于因为老人走了，留下很大的空档，另外新人的加入，积极的气氛，可以调整团队氛围，业务团队不断壮大可以使企业业务的稳步发展，面对这样一个不断上进的、发展着的团队，流动性大大减弱。

四、人员身上的敏感问题：

1、住宿在公司的，有条件的让办公与生活区分开，有利于建立积极工作的状态；

2、作息时间，在试用期可以和工厂工人同样作息，转正员工内销可以参考原来作息，如果

生意忙旺季，在晚上要适当延长的10：00，或者分两班。外贸上午一般在10：00左右上班，晚上大概到9：00左右，没有非常明确的时间，有询盘就要及时回复确认，让业务员建立一种作息时间不完全固定，以接到业务为核心的标准。每周可以安排一天休息来调整一下工作状态。

3、工资待遇：底薪提成制，企业老板最迫切的希望业务员接到单子，所以过多的直接反映

在工资上，但又不能从业务员生存的心理去考虑，普遍底薪在2200到2500之间，最少在1000，最多在1800，提成也从0.5%到2%个点不等（企业要说明企业自己的优势，像自己生产，原料自己也有优势，这样产品价格自爱接单是比较有优势）。底薪其实是一个企业对业务关注的核心点，特别对新人，就决定着一个企业对新人的决心，建议企业从几个方面去调节，比如，试用期三个月，因为刚接手，可能没提成，底新可以加200到300。这适合有经验的老手，三个月后按照实际提成，同是新人来，有经验的没经验的可以上下底薪相差100-200元；满一年今后每年加100底薪，这样人会更稳定，让员工看到每年固定底薪也有个涨幅。底薪还可以根据学历与英语水平的不同相差上下100元。其实一个好的人留住，底薪看上去多了100-200/月，但实际上为企业在人员流动，以及平台浪费上节省了不少成本，关于企业提0.5%-2%，这是不同企业不同标准，我们老板要让自己员工知道，企业本身的优势，比如自己生产某些产品，单子好接，把利益让给客户，企业本身赚得少，以薄利多销，所以我们的提成是比其他企业少等。但企业在提成结算方面，可以尝试每月或每季度发放30%-50%的提成，还有50%-70%留到年底再发（如果企业对人员稳定性上有一定顾虑可以压30%-40%在半年后再发放）这样可以提高业务员的业务积极性，每做成一笔单子，可以马上拿到部分提成，可以刺激他的业务积极性。

4、业务的正常成熟期，一个新手上路，有人传帮带加上自己用心，快则二个月慢则四个月，都应该出单，如果单子出了，后面的出单时间与周期就会大大加快，有些企业要求业务员转正前1000元/月，转正后1200-1300/月，对于有一定经验的，三个月能出样单，至少有打样，前提是提供一定的平台或展会的工具。对于新手，企业认为人还行，从基础培养，不一般是先下车间，先用免费平台然后三个月后上收费平台，但六个月一定要出单。

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！