

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



公司干部管理基本思路

李顺臣

员工的素质决定着企业的素质, 干部作为企业的骨干, 如何选好、用好干部决定着一个企业的发展前途, 作为企业人力资源管理的一部分——干部管理就成为企业管理的重要组成部分。

公司干部管理乃至整个人力资源管理的宗旨是帮助员工自我实现, 最大限度地发挥员工自身的潜能并获取成就, 目的是通过员工自我实现增强企业凝聚力、提高企业竞争力。这一思想贯穿于公司干部管理制度始终, 主要体现在干部选拔、培养和使用等方面。

干部选拔很多企业主要采用的是内部晋升方式, 我认为干部从企业内部选拔最大的优点是有助于培养员工对企业的忠诚感。当员工看到自己工作能力、工作业绩的提高得到相应的回报时, 他们会由衷地将自己的成就与企业联系起来, 从而提升士气, 激发出对企业的献身精神, 同时对企业产生归属感。内部晋升代表了企业对员工的认同, 而员工的成就换来的是对企业的忠诚。员工对企业的忠诚除了增强员工上进心、献身精神等显性价值外, 更有其隐性价值。相对于外部招聘而言, 内部晋升的增加成本远远低于外部招聘的过程成本; 同时外部招聘人员对企业需要有一个熟悉过程, 而内部晋升则消除了这种过程损失; 另外, 外聘人员进入企业更看重的是企业的形象及自己的薪资待遇, 培养其对企业的忠诚感又会是一项附加投入。

当然, 内部晋升方式也有其弊端, 例如容易产生企业内部近亲繁殖、创新不足、晋升干部角色转变困难等问题。我们希望通过管理制度的规范化, 减少人为因素的干扰, 同时通过对管理制度本身的科学性、合理性的完善, 从根本上杜绝各类弊端的出现。我认为科学的方法是建立公平的内部晋升平台, 给员工提供平等的晋升机会, 资历作为选拔的基本条件, 能力和潜质作为主要评判要素。同时制定严格的制度进行约束, 以确保选拔程序的规范实施。其中内部晋升平台是与年度绩效评估挂钩的星级员工评选, 四星级员工才有晋升机会, 五星级员工则享有晋升优先权, 以年度绩效评估搭建的星级员工平台通过长期的业绩及行为评估准确地反应员工的真实能力, 避免了领导任命的个人行为 and 盲目性。另外个人能力和潜质的衡量不仅仅是通过对过去工作业绩的简单界定, 而是通过全方位的考评进行衡量(这一点将在后面干部的绩效评估中详细说明)。

公司整体的干部选拔思路正由资格认证向素质测评方向过渡。现在出于对干部不同职能的考虑, 基层干部的选拔坚持的是挑选业务专家的思路, 因而侧重于任职资格的考评, 中、高层干部因为已经是在业务专家的基础上培养起来的, 对其的选拔坚持的是挑选领导者的思路, 更侧重于综合能力的测评。以后随着员工素质的提高, 资格考评将逐步退出, 取而代之的是全面的

综合能力测评，进而实现我们“为培养而选拔”的目标。

干部培养是干部内部选拔的前提，干部能力的不断提升是企业干部梯队建设的重要途径。以往干部培养一般被理解为干部培训，其实培训仅仅是培养的手段之一，着眼点在对干部各种技能、观念的更新。干部培养的目的不仅于此，更在于结合员工个人职业规划，提供自我发展空间，使其在横向（不同业务）和纵向（高层职位）方面都能得到锻炼机会，进而提升其综合能力。

公司在干部培养方面坚持自我发展与企业发展相结合的原则，即员工自我实现与企业实现相一至。目前推行的干部培养方式主要有见习助理和干部轮岗两种，企业根据员工个人职业规划，在不影响正常工作秩序的前提下，安排后备干部（以五星级员工为主）担任高级职位见习助理或进行平级职务转换，提供其向自己兴趣方向发展的机会，为员工创造自我实现的空间。干部培养同时激发了员工自我挑战的意念，促进其追逐新的目标。干部培养的另一益处是为干部的晋升作好了前期准备，后备干部在有了见习或轮岗经验后，在得到正式晋升时，能够很快地进入角色，保证企业各项业务开展的持续性和稳定性。正是通过对干部不断的知识更新及能力扩展，保持企业干部血液系统的不断更新，增强了企业的创新力。

绩效考核是干部内部选拔的依据，公司目前实施的是以职业发展为导向的工作绩效评价。每个季度的员工考核包括业绩、能力、态度三部分，并附有考核沟通表供考核双方就考核结果进行交流。季度考核给员工提供了一个查找缺点、不断改进的机会，同时结合了员工个人职业发展规划，在上级的指导下，能够不断修正自身发展目标，更好地将个人发展与企业发展统一起来。年度考核在综合季度考核的基础上，增加了员工行为考核，通过上、平、下级的360°考核，综合评价员工的整体素质。年度考核的综合结果作为对干部能力和潜质的评价，将直接影响到干部下一年度的培养计划及晋升机会。

应该指出的是，考核是干部能力评判的依据，但我们不希望它只是一个评分标准，大家只去盯着评分结果，我们进行考核的深层目的是向员工灌输一种理念：你有自己的优势，也有自己的缺点，只要保持优点并不断改进缺点，你就有提高的可能。

公司在干部的使用上坚持用人要疑、疑人要用的原则。这不是因为我们不相信员工的人品，而是我们更相信严谨的制度。这与公司人性化管理的思想并不矛盾，恰恰相反，严谨制度维护下的公正环境才能体现真正的人性化。公司制定了严格的处罚条例，对应的也制定了规范的奖励条例，员工的自我实现只有建立在正当的前提下才会得到发展空间，这也正体现了个人发展与公司发展相一至的原则。

我们在干部的管理工作上还处于探索阶段，不可避免地存在一些问题，还需看到的是，再完善的制度本身决定不了企业的前途，只有高素质的员工真诚地投入到事业中去，这个企业才是最有希望的。我们的目标是通过管理制度的不断完善，激励干部人才不断涌现，营造良好的工作环境，激发员工的潜质和热情，通过他们业绩的提高，促进企业的发展和进步。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)