

天津国资人才

信息

2015 年第 2 期（总第 002 期）

天津市国资系统人才工作领导小组办公室

2015 年 4 月 15 日

卷首语：一席话，洞悉习总书记的人才战略观

（来源：人民网摘选）

人才使命：实现中国梦——释放出人才战略信号，开放。不仅仅把目光局限在 13 亿，更放眼全球 70 亿。海内海外、本土国际，择天下英才而用之。释放出开放、包容的政策信号。气魄胸襟，和他的历史使命感相得益彰，尽展凝心聚力办大事的自信。

人才制度：国际竞争力——释放出人才战略信号，灵活。“环境好，则人才聚、事业兴，环境不好，则人才散、事业衰”。改革任务是改善环境，不是零敲碎打地挖几个人才，而是全产业链去调整，“改革人才培养、引进、使用等机制”，“改革破除政策壁垒”。源头甚至一路追溯到教育体制，努力形成有利于人才成长的育人环境。

人才规律：科学用人观——释放出人才战略信号，务实。人才有成长的规律，顺木之天，避免急功近利、拔苗助长；人才有流动的规律，挖渠引水、筑巢引凤。请进来也得走出去，国际组织人才培养推送工作方兴未艾。人才有使用的规律，竞争和合作，物质激励与精神激励，才赋与财富，辩证统一。

邦之兴，由得人。人才蔚，国运兴。

本期目录 (双月刊)

【工作动态】

- 3 2015 年国资系统人才工作要点
- 7 国资系统全面启动“十三五”人才规划编制工作
- 8 我市国企走入高校进行人才智力对接

【经验交流】

- 10 渤钢集团天铁公司拓展员工多渠道发展 着力提升管理、技术、技能人才建设水平
- 11 城建集团实施“六给”工作法 构建人才蓄水池
- 14 轨道交通集团创新工作机制 加大人才培养扶持力度
- 16 国网天津市电力公司打造一流人才队伍 塑造企业卓越品质

【人才资讯】

- 18 物产集团实施“十百千”人才工程 为打造世界级企业提供人才保证
- 19 医药集团启动万名技能人才培养工程 全面提升职工队伍整体素质
- 21 渤化集团把握发展机遇 打造过硬人才队伍

【政策园地】

- 23 《天津市海外高层次人才引进计划重大项目专项》政策问答

【专题专栏】

- 27 中环电子集团人才工作平台简介

【他山之石】

- 31 企业如何选择猎头公司?
- 35 “人才盘点技术” —— 优化组织结构的有效手段

2015 年国资系统人才工作要点

2015 年国资系统人才工作将紧紧围绕深化国资国企改革中心任务，抢抓京津冀协同发展机遇，着力在为重点企业、重大项目、重点课题配齐配强人才上取得突破，不断强化聚才措施、畅通引才借智渠道；着力在培养优秀企业家、技术领军人、专业带头人和高技能人才上取得突破，不断强化培养培训措施、努力打造与高端化、高质化、高新化产业结构相适应的高水平人才团队；着力在党管人才机制创新上取得突破，不断强化人才部门自身建设、提升人才工作服务保障水平；着力在人才环境营造上取得突破，不断完善人才激励办法，充分激发人才创新动能，打造良好的人才生态圈，为推进企业转型升级提供人才支撑和智力保证。重点工作如下：

一、科学编制规划，为国资“十三五”发展提供人才保障

1、编制好国资系统“十三五”人才规划。聘请我市有关专家、抽调系统内组织人事部门骨干，组成国资系统人才规划编制小组，围绕我市国有经济“十三五”发展目标，采取数据梳理、需求预测、问卷调查、专家访谈等多种手段，坚持问题导向、力争突破创新，科学编制国资系统“十三五”人才发展规划。

2、推动各集团公司做好人才规划编制工作。组织全系统相关人员进行“人才规划编制”专题培训，开展重点课题调研和专题研讨，针对制约企业转型发展的人才瓶颈问题进行对策研究。各集团公司要认真组织好本集团及所属企业的人才规划编制工作，6 月底前完成规划初稿。

3、组织专家进行人才规划评审。各集团公司要组织内外部专家，对集团和所属企业的“十三五”人才规划进行评审，按照专家评审

意见进行修改完善，并于8月底前上报规划送审稿。国资系统人才办将聘请外部人力资源专家和内部管理（技术）专家，成立人才规划评审委员会，对国资系统及各集团的“十三五”人才规划进行评审。

二、抢抓京津冀协同发展机遇，大力引进高端紧缺人才

1、制定人才引进专项工作方案。各集团公司要围绕京津冀协同发展目标，认真梳理人才缺口，细化高端（紧缺）人才需求、资格条件和来源方向，明确人才引进的具体目标和完成时限，编制详实的人才引进专项工作方案，将重点引进高新技术、资本运作、金融投资和生产性服务业人才，并细化为各集团公司的人才工作目标责任。

2、拓展高端人才引进渠道平台。继续举办海外人才智力合作对接会，组织相关集团与海外华人社团、留学生组织进行对接洽谈，畅通海外人才信息渠道，形成契约化的海外人才搜寻、推荐服务机制。

建立高端人才猎头打包平台，汇集企业高端人才需求，通过全系统需求打包方式，寻求国内外知名猎头机构进行人才服务，建立对口合作渠道，帮助企业引进急需短缺人才、降低引才成本。

3、强化人才集聚引进手段。利用留学服务中心等人才门户网站，定期发布国资系统人才需求，帮助企业搜集短缺人才信息。采取统一组团方式，组织企业到重点高校举办专场招聘会，打造“天津国资”人才集聚效应和品牌吸引力。指导各集团依托企业技术中心申办博士后科研工作站，强化与对口高校合作渠道，大力引进博士后人才；探索柔性引进、联合研发、项目合作、技术服务等人才智力引进新模式，采取多种方式引进各类急需紧缺人才。

三、完善人才培养培训措施，打造高水平国资人才团队

1、抓好技术领军拔尖人才培养。启动“国资系统授衔专家”选

拔；开展新一轮“131”创新人才人选选拔，形成1200人左右的拔尖人才培养梯队，逐人制订培养目标计划、配备培养导师，以两年为一个周期，通过选派到重点项目、重点课题、重点岗位锻炼，到国内外知名高校、培训机构进修，到同行知名专家、院士身边学习等多种方式，培养技术领军带头人。继续举办“创新人才大讲堂”活动，聘请国内外知名专家进行讲座；组织拔尖人才赴德国进行企业创新管理高级研修。

2、抓好经营管理人才培养培训。启动经营管理人才培养工程，选拔建立企业运营管理、财务管理、资本运作、品牌营销、人力资源管理人才培养梯队，逐人制订培养目标计划，以两年为一个周期，通过组织对口专业进修培训，选派到重点企业、重点岗位锻炼培养，到合资企业挂职、任职等多种方式，培养高水平管理人才团队。

3、加强技能实用人才培训。

加大技能尖子人才培养力度，相关集团要明确高技能人才培养计划，建立技能尖子人才培养梯队，在所属职业院校建立技能人才培训基地，利用争当首席技师、技术能手和技能大赛、技术比武等活动，采取实岗锻炼、师徒传承与技能提升培训相结合等形式，围绕工艺流程、服务流程、操作难点和设备操控技术等编制课程内容，充分利用我市“百万技能人才培养工程”相关政策和资金支持，搞好一线操作骨干的职业技能培训，加速培养企业发展急需的高技能人才。

4、搞好专业技术和管理人员继续教育。根据国家和我市“知识更新工程”的有关安排，各单位要认真抓好继续教育工作，针对企业技术和管理难题，聘请国内外专家开展专题培训、讲座，不断加大继续教育投入，足额提取教育培训经费，确保继续教育时间落实。

四、创新人才政策机制，打造良好的国资人才生态圈

1、加大人才资金投入力度。各单位要筹集建立人才专项资金，不断加大投入力度，资助重点企业引进关键核心人才、重奖做出突出贡献的创新人才、培养领军拔尖人才。国资人才办将约请市有关职能部门，开展人才政策培训，指导帮助企业充分用好国家和我市的人才支持政策，积极争取人才基金资助。

2、建好人才政策“特区”。积极探索人才股权激励试点，围绕研发平台、技术中心、重大项目开展政策机制创新，研究出台各种优先和特殊政策，创新薪酬模式，建立科学规范的中长期激励制度，采取形式多样的个性化激励办法，最大限度激发各类人才进取精神和创业激情，营造良好的国资人才生态圈。

3、搞好人才政策机制调研。组织各单位人才部门人员开展专题调研，针对企业人才工作重点难点问题，搞好专项研究和政策调

研，针对制约企业发展的人才政策瓶颈，研究对策措施；定期召开人才服务对接会，加强协调指导，交流典型经验。

五、加强自身队伍建设，提升全系统人才工作整体水平

1、抓好人才工作部门建设。引导企业按照现代人力资源理念，构建全新人才开发管理体系，建立人才部门建设规范，明确职能定位、工作流程、人员配置、资格准入和工作标准等。启动全系统人才工作目标责任制考核，强化人才工作目标责任。

2、抓好人才工作团队建设。组织全系统组织人事干部开展现代人力资源理念和人才开发技术专项培训，加强企业间的相互学习交流，吸收借鉴先进企业的人力资源管理模式和人才开发手段，不断提升全系统人才工作团队的整体水平。

（人才办）

国资系统全面启动“十三五”人才规划编制工作

“十三五”时期，是我国全面深化改革、推进经济转型发展的关键时期。按照市国资委统一部署，目前全系统正在认真编制“十三五”发展战略规划。作为发展战略规划的重要补充，市国资委党委于近期全面启动了“十三五”人才规划编制工作。市国资系统人才办制定了《国资系统“十三五”人才规划编制工作方案》，抽调骨干力量、聘请人力资源专家组建人才规划编写小组，明确了规划的总体框架、重点内容、编制流程和时间节点安排。



为了提高人才规划编制水平，

市国资系统人才办先后聘请天津大学人力资源研究所所长张再生教授和联想集团人力资源中心李



常仓老师，对全系统 500 余名人才工作负责人进行了“战略人才规划编制”和“人才盘点技术”专题培训。

规划编制是一项抓当前、管长远的系统工程。作为实现“十三五”经济发展目标的有效支撑，人才规划的编制，事关如何打造一支与未来改革发展要求相匹配的高水平人才队伍。

在认真编制《国资系统“十三五”人才队伍发展规划》的同时，国资委党委还印发了《关于做好国

资系统“十三五”人才规划编制工作的通知》，指导推动各单位认真研究新常态下国际、国内人才资源竞争的新形势、新特点，深入分析企业发展面临的人才瓶颈，研究破解对策措施，积极吸纳现代人才开发理念和人力资源技术，创新思路招法，明确人才工作定位、队伍建设目标和各项保障措施，体现国际视野、改革思维、问题导向，优化企业人才开发管理体系，精心编制“十三五”人才规划。做到专家参与、方法科学、分析深刻、目标明确、脉络清晰、招法到位，力争把

“十三五”人才规划编制成高质量、高水平的规划，使其具有很强的战略性、前瞻性、指导性和操作性。

根据总体安排，4月底前，完成对“十二五”人才工作的盘点分析和“十三五”人才数量结构及需求预测，形成人才规划的基本思路；6月底前，完成规划初稿；10月份前后，对规划进行专家审核；11月底前，完成规划的修改完善，年底前印发实施。

（人才办）

我市国企走入高校进行人才智力对接

为帮助企业搭建校企人才合作平台，日前，市国资系统人才办会同市大中专就业指导中心，组织百利装备、中环电子、渤海化工、渤海钢铁、泰达控股、能源投资等30余家集团120户国有企业走入高校，在天津大学举办“2015天津

国资企业校园专场招聘会”。

天津大学、南开大学等十余所本市院校以及哈尔滨理工大学、燕山大学、北京信息工程大学等多所外地高校，组织优秀本科毕业生及博士、硕士参加了招聘对接活动。

本次活动，我市国资企业拿出

了机械设计、电子通信、化学工程、金融投资、市场营销、财务管理等1000余个技术和管理岗位,共收到各类人才简历7500余份,并现场达成了一批引才意向。部分参会企业还与对口高校进行了对接洽谈。



自2006年起,国资系统连续九年举办校企人才智力对接活动,与清华大学、哈尔滨工业大学等一批重点高校建立了良好的合作关系,每年定期组织企业深入高校、对口院系进行人才智力和技术项目对接,举办校园专场招聘会、邀请专家教授来津进行合作交流、组织博士津门行活动,取得了较好的效果。目前,已有渤海化工集团、百利装备集团、天津钢管集团等多家企业与大连理工大学、哈尔滨理

工大学、东北大学等高校签订了校企人才智力合作框架协议,探索建立起了高校教师到企业挂职、派员到高校作访问学者、联合培养博士后人才、紧缺专业订单培养、建立高校实习基地等全新人才智力合作模式。

此项活动受到了企业的普遍欢迎和高校的高度重视,双方一致认为,我市国资系统统一组织企业深入高校进行人才智力对接合作,具有很好的引领带动效应,强化了企业开门搞创新、借智谋发展的思路理念,促进了前沿技术与产业的对接和转化,是引才借智模式的创新,政府服务的体现。下一步,市国资系统人才办将进一步扩大校企合作对接范围,推动我市国资企业不断深化与高校的对接,以人才为纽带促进校企间产学研全面合作,通过集聚高校人才智力资源,进一步提升企业研发创新水平。

(人才办)

渤海集团天铁公司拓展员工多渠道发展 着力提升管理、技术、技能人才建设水平



为充分发挥每位员工的聪明才智，全力打造人才成长平台，渤海集团天铁公司经过充分酝酿和反复调研，广泛征求各方面意见和建议，建立了涵盖管理、技术、技能三支队伍的员工九级晋升通道体系。

该体系横向设置三条通道，即经营管理通道、专业技术通道、专业技能通道。纵向由低到高设置九至一级九个层级，其中九至五级为基础层级，四至一级为高端层级（经营管理通道只设高端层级，不设基础层级），每层级设置三个档次。基础层级实行能力

津贴，高端层级实行绩效奖励。

九级晋升体系实施过程中，人事改革对于天铁公司这个有 40 多年历史的老国企是最棘手的工作，通过一系列政治思想工作，以及重点人员的个别交流，使大家清楚地意识到人员臃肿会造成生产率下降，管理层级过多会造成生产运营中的执行力大打折扣，这将导致企业失去市场竞争力，职工收入同样会受影响。经过细致的思想工作使大家形成了以企业大局为重的共识。通过员工评议和自愿两种方式，结合岗位结构优化，全公司 100 余名二

级单位中层干部退出岗位，有效的精简了管理机构，改变了以往只有当“干部”才能晋升的单一发展渠道。开启了人才优先，绩效考核，能者上，庸者下的企业人才职业发展通道。

该体系的实施，打通了员工晋升发展通道，统一了职业生涯规划管理，拓宽了收入增长渠道，

调动了员工学技能学技术长本领的积极性，促使各类人才脱颖而出，为充分盘活公司内部人力资源奠定了基础，为公司发展提供了人才保障。

（信息员：李江天）

城建集团实施“六给”工作法 构建人才蓄水池

城建集团五公司是多元投资、国有控股的有限责任公司，注册资本 1.082 亿元，具备应用先张和后张预应力、支架现浇、悬臂浇筑、悬臂拼装等施工工艺进行大型桥梁施工的实力，年施工能力超过 15 亿元。三分公司作为五公司下属的重点施工单位，现有职工 33 人，平均年龄 32 岁，大专以上学历职工占 85%，这支充满朝气与活力的年轻队伍的优势在于知识储备多、工作热情高、思维反应快、进取精神强，而如

何解决青年人才队伍的基层经验不足、学历高资质低、实践能力不强，打造一支稳定的、不断发



展的高素质、高水平的人才队伍，是摆在三分公司面前的一个重要

课题。针对年青人在工作中的“软肋”，三分公司党支部近年来大力实施“六给”政策，即：给岗位、给培训、给导师、给荣誉、给平台、给机会，加快青年成长成才，打造了一支优秀的施工团队。

给岗位、给培训，提高综合能力。公司党支部狠抓建章立制、定岗定编，把青年大学生培养放在人才工作首位。支部创建“五本、五册、四卷、两档”组织工作基础资料档案，把表现突出的青年大学生纳入后备人才库，进行系统培养。在日常工作中，党支部积极营造良好学习氛围，班子成员带头学，规范“二五学习日”制度，统一学习笔记样式，并为青年职工修建自习室，鼓励青年职工考取执业资格证。党支部还组织财务、安全、施工等业务学习培训班，开展党课教育、消防和触电应急演练活动，青年职工能够接触到不同岗位的知识技能，自身综合能力有了较大提高。积极组织青年职工参加建造师、造价师以及“六大员”等培训，对成

功考取证书的职工进行物质奖励，全面提高了青年职工的执业资格水平。

给导师、给荣誉，促进岗位成才。为使青年大学生早日融入集体、胜任本岗，公司党支部积极营



造“老带新、新促老”良好氛围，扎实开展“学习培训 拜师带徒”活动，切实做到“四有”，即：有组织、有计划、有考核、有结果，确保活动有序开展、取得实效。党支部成立活动领导推动小组，编制《“拜师带徒”实施方案》，制定具体培养计划和目标。根据新入职大学生不同专业、各自特长，为每个人精心挑选思想品德过硬、业务能力突出、责任心强的导师。公司办公室作为主责科室，

与师徒分别签订《师徒培养目标责任书》，负责建立活动档案，采取严格考核措施，有效促进活动扎实开展，规定导师每周至少授课1次，每季度对徒弟进行一次考核，每半年举办一次师徒总结评比。在施工项目上实行“新老搭配”制度，青年职工挑大梁，配备有经验的老职工把方向，使青年职工通过实践快速的成长成熟。对在项目上有突出表现的青年职工，颁发荣誉证书，并进行物质奖励，大大提高了青年人的工作热情。

给平台、给机会，积极拴心留人。公司党支部坚持把重点工程项目作为锻炼青年人才的重要载体。地铁南站、蓟汕项目，大胆使用青年，为青年人才展才亮智、脱颖而出创造条件、搭建平台。蓟汕项目坚持“一人多岗、一专多能”，向青年人交任务、压担子，提高他们综合素质。党支部时刻关注青年所思所想、所需所求，做到生活上关心、政治上关注。通过个别谈话、问卷调查、座谈交

流，及时了解青年合理诉求，帮助青年职工解决生活、学习、工作中遇到的各种实际困难。在发展党员方面，公司党支部坚持向一线青年倾斜，做到“条件成熟一个推荐一个，考核合格一个发展一个”。近三年来，党支部发展转正党员5人，向公司推荐入选后备干部3名。项目党支部大力开展“项目建家”活动，规划简易篮球场，设立职工娱乐室、图书角，配备电视机、DVD、台球桌等设施，丰富大家业余生活。不定期开展各类文娱活动，营造和谐环境氛围，激励青年奋发向上、爱岗敬业。

党支部通过“六给”工作法和开展学习培训、拜师带徒等一系列活动，对帮助青年员工成长成才，培养企业认同感和归属感，保证青年人才队伍稳定，实现企业创新创效，起到了较好的效果。

（信息员：王蕾）

轨道交通集团探索创新机制和模式 加大人才培养扶持力度



轨道交通集团滨海快速公司滨海快速塘沽站全站共有员工 54 人，其中 35 岁以下青年 50 人，班组人员平均年龄 29 岁，98% 以上的员工具有大专及以上学历，2008 年被共青团中央授予全国“青年文明号”称号。在创号初期，组成成员多数为新入职的应届大学生，几乎没有公共交通服务行业工作经历，这样的团队组合，却要承担起津滨轻轨运营任务最为艰巨的滨海快速塘沽站的管理运营，人才培养成为摆在眼前最为迫切和现实的任务。

在人才培养的过程中，滨海快速塘沽站区将“精品、精心、精神”的企业文化始终贯穿于每一个环节，利用“培养人、培育素养、提升能力”的方法，不断努

力与挖潜，提升自己的管理与服务能力，使塘沽站员工上升通道始终畅通无阻。

一、精品——坚持“师傅带徒弟”的新员工培训机制。

为了将每一位新加入团队的员工培养成“精品”人才，塘沽站实施了“师带徒”培养方式，即每一名来到塘沽站的新员工，值班站长都会给他们安排一名业务能力强、专业技术过硬的老员工传授业务知识并签署“师徒协议”，然后经过业务知识考试合格后才能独立上岗。通过这种培养方式不但可以将所学的业务知识与实践相结合，也能很快地让新员工融入到班组中。

二、精心——重视业务技能培养，强化基础作业训练。

精心是一种态度，它不是天生就有的，是通过不断的训练而养成的。为此，塘沽站区每年会制定详细的班组训练计划，每个季度会开展专题培训，每个月会组织专项演练，每周会定期开展经验交流会，内容涵盖了岗位基础业务训练、售票流程、电话闭塞法行车流程等。让员工做讲师，让每一个员工都有机会走上讲台，让他们充分展示自身的业务技能与所长，既可以调动员工的学习热情，也能为员工创造积极的沟通机会，从而带动了班组团队建设。

三、精神——强调职业道德教育，培养员工的职业素养。

精神是个人内涵的外显，不同的人会表现出相对应的不同的精神面貌；对于一个服务团队而言，“精神”是滨海快速公司在车站为乘客展现的企业容貌。为此，塘沽站在员工职业素养方面开展了多项努力与尝试。在业务提升方面，塘沽站将历年所发生的乘客诉求事件进行案例分析，从乘客与服务人员的双重角度去模拟、分析事件发生的原因，总结服务的要点与技巧；在员工责任

塑造方面，塘沽站利用班组聚会、社会义卖、公益援助等方式，将班组团队聚合在一起，并不断的提升团队成员的社会责任意识；在员工动力愿景方面，塘沽站开展各类的业务竞赛，设立多种项目，例如服务之星、微笑之星、



文明乘车引导员

售票之星、整洁之星、歌唱明星等等，让每一位员工在班组中找到自身的位置，让每一位员工的优点被发觉，让优秀的员工顺利地提升，带动团队不断进步。

在过去的一年中，塘沽站的工作得到了公司及相关方的充分肯定与认可。同时也收获了众多的荣誉。塘沽站甲班获得集团“优秀班组”称号，王利龙获得集团“优秀员工”称号，张久祥获得集团“安全生产先进个人”称号，陈银香获得公司级“优秀党员”称号等。

（信息员：卞亦青）

国网天津市电力公司 打造一流人才队伍 塑造企业卓越品质

2014 年，国网天津市电力公司面临由“进入先进”迈向“持续先进”的发展新阶段，内外部环境更加复杂，挑战背后也蕴藏着更多机遇。一是中央推动全面深化改革，需要主动顺应，



高铁配套电路改造

以改革促进发展；二是市委市政府建设美丽天津，需要抓住机遇，全面融入区域发展；三是国家电网公司深化“两个转变”，需要找准定位，再攀事业高峰。

公司紧紧把握深化改革、创新发展主线，坚定以效益立足国网，以服务立足天津，争当创建

“两个一流”的排头兵，争当服务美丽天津建设的排头兵，率先建成“一强三优”现代公司的主要目标，迅速实施六项行动计划，完善人岗相宜、激励有效、宽严相济、运转顺畅的管理机制，实现员工总量控制、结构优化、素质提高、效能提升，全面支撑“两个一流”建设需要。依托国家 863 项目、公司科技项目和职工技术创新项目组成 296 个团队，完成专利申请 790 项，获得专利授权 308 项和多项国家电网公司科技进步奖。累计入选国家电网公司级人才 59 人，实现 12 个管理专业全覆盖。

面对公司发展新要求 and 员工发展新需求，在取得成绩的同时，人力资源工作的深化和行动计划的推进仍面临诸多突出问题，主要表现在：人才队伍的规模、结

构、层次需要进一步提升；精益管理的思想有待全面贯彻；工作的系统性、有效性和质量意识亟待提高；直线经理人的人力资源管理责任需要加强；员工职业发展通道和绩效管理等人才激励约束机制亟待加强；人才培养和激励的有效性需要进一步增强。



2015年，公司人才工作以“卓越运营”为主线，实施“六项行动计划提升工程”和“企业综合素质提升工程”。一是深化人才分级分类培养体系，进一步拓展专家领衔制的内涵，强化专业部门人才梯队建设的主导作用；二是强化专业协同推进机制，深化培训项目化运营，发挥各专业直线经理人作用，不断优化完善培

训体系；三是加强培训项目策划和质量管控，以实施支撑“两个提升工程”等十大重点培训项目为抓手，深入开展需求调研与分析，科学策划实施方案，做实培训效果评估，提升培训质量与实效；四是统筹培训资源整合，推进特高压仿真实训室等培训硬件资源建设，全面应用网络大学开展在线培训与考试，培养选拔公司专兼职培训师队伍；五是实现培训方式的多样化，积极运用行动学习方式，延伸集中培训学习内涵，丰富并拓展员工培训学习途径。

通过两项工程的实施，完善人才激励约束机制，加强各级各类人才培养，持续提升员工专业能力素质，促进员工思想意识和行为意识的转变，以员工卓越的行为打造公司卓越的业绩，实现企业与员工同步发展。

（信息员：马超）

物产集团实施“十百千”人才工程 为打造世界级企业提供人才保证

物产集团（原物资集团总公司）是天津市最大的国有生产资料流通企业，是天津市第一家进入世界 500 强的企业。主要经营领域涵盖大宗商品、现代物流等，经营区域覆盖全国，并逐步形成



辐射全球的网络布局。在“2014 年财富世界 500 强”中，排名第 185 位，是排名提升最快的企业。一直以来，集团党委坚持“党管人才”，始终以领导班子建设和人才引进培养为立足点，注重加强人力资源的统筹规划，不断加大人才工作力度，促进了集团发展

战略的实施、管控水平的提升和新业态的开展。

为抢抓京津冀协同发展新机遇，面对“十三五”时期新任务，集团提出建设世界级企业的奋斗目标，通过对标分析，尚存在部分领域的专业人才紧缺，人才发展不平衡等问题。对此，集团党委研究并出台《集团 2015 年人才工作实施意见》，全面启动“十百千”人才工程，即到“十三五”末，引进 10 名具有国际管理水平的企业领军人才，培养和引进 100 名行业知名的高端专业人员和 1000 名懂经营、会管理的优秀业务骨干。

为推动集团“十百千”人才工程落实，完成好集团“十三五”人才规划编制工作。集团在前期深入基层企业调研、与央企学习交流、与专业咨询公司合作等大

量工作基础上，分别于4月1日和10日召开了集团人才工作会议和“十三五”人才规划编制工作部署会。

集团人才工作会议的召开，确定了2015年人才工作的指导思想、总体要求和重点工作任务。会议强调人才工作要坚持党管人才原则，制度化落实人才工作责任；要坚持人才强企战略，科学化做好人才规划；要坚持助力企业发展，专业化调整人才结构；要坚持提升队伍素质，系统化抓好人才培养；要坚持人才为我所用，市场化创新体制机制。

通过集团“十三五”人才规划编制工作的部署开展，抓住“十



三五”时期人才工作战略转型的重要机遇，着眼企业可持续发展，全面启动“十百千”人才工程，进一步推动集团人才工作落到实处，开创集团人才工作新局面，为集团建设世界级企业提供坚强的人才保证和智力支撑。

（信息员：曹学昌）

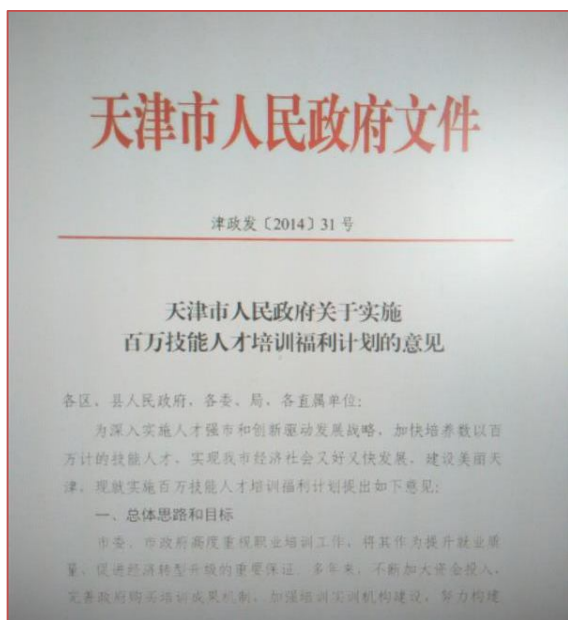
医药集团启动万名技能人才培养工程 全面提升职工队伍整体素质

医药集团历来非常重视技能人才培养工作，各企业也结合自身实际，制定出台了多种激励机制和办法，开展各具特色的人才

培养培训工作，培养出一批素养好、水平高的技能人才。集团现有技能人员6200人（含企业内聘人员），高级技师140人、技师350

人、高级工790人、中级工1120人、初级工1150人，拥有天津市技能大师1人。集团技能人才队伍虽有一定规模，但技能人才的队伍结构、技能水平等尚不能完全满足集团转型发展的需要。

2014年市政府《关于实施百万技能人才培养福利计划的意见》



出台，为企业和技能人才培养搭建了平台，并提供优厚的培训补贴，集团抓住此次机遇，借政府补贴支持之力，做企业提升技能之事，以改变现有技能人才状况。结合意见精神，集团对技能人才队伍及所有工种进行了摸底调查，按照非常紧缺职业、紧缺职

业和一般紧缺职业64个工种从初级工到高级技师进行了梳理，并多次召开企业主管领导和人力资源部门负责人参加座谈会、专题会及对接会，对培训实施内容和措施广泛征询意见和建议，制定出集团“开展万名技能人才培养计划的实施方案”，确立三年培训目标，提出2015至2017年用三年时间，完成企业在岗人员（含劳务派遣人员）12000人次培训目标，使企业技能人员参训率达到85%以上，保证9000人取得相应的职业资格证书，以提升技能人才队伍人员职业资格等级水平。

为更好地实施培训计划，集团召开了全系统培训工作专题会议，部署和推动集团万名技能人才培养计划的落实。会上，市人力社保局职业能力建设处有关领导对天津市实施百万技能人才培养福利计划的主要内容及培训操作流程等进行了详细解读。集团公司领导在会上强调，企业成功的关键是要培养人、用对人、用

好人，企业一把手要有战略眼光、战略思维、战略决策，加强人才培养培训。并针对企业现有技能人才现状，对企业落实培训工作提出了具体的要求。

集团针对企业现有技能人才现状及不足，将利用生物工程学院现有培训学校、培训中心、技能鉴定站及优势师资资源实施培

的落实；二是企业有步骤地组织职工参加脱产、半脱产职业培训，鼓励职工利用业余时间参加培训和自学，保证完成三年培训目标任务；三是企业与生物学院共同配合，做好培训班管理、职业技能鉴定、享受费用补贴等工作。企业和生物学院根据实际需要，还将建立培训工作信息库。

下一步，集团的工作重点即是將此項工作落到实处，促使集团医药专业工种各层级技能人才结构得到改善，切实通过万名技能人才培养工作，提升企业技能人才队伍的整体素质，为企业持续发展提供强有力的人才支撑。

（信息员：徐静）



训工作，并采取以下措施保障计划的实施和落实：一是协调培训工作，督导培训目标和培训对象

渤化集团把握发展机遇 打造过硬人才队伍

近年来，渤化集团以科学发展观为统领，紧紧抢抓国家加快推进滨海新区开发开放的历史性

机遇，加快产品结构调整，加速产业升级，优化“一园四区”建设，不断提高发展质量，现已形

成以产品产业为支柱、以资本经营、房地产开发、现代物流为支撑的现代化大型企业集团。

2015年,集团内蒙基地项目已列入市政府重要工作。机遇与挑战并行,集团认识到,把握好人力资源与宏观环境、企业发展的关系,打造一支过硬的人才队伍,是支撑企业持续快速发展的关键,这也对集团人力资源工作提出了更高的要求。

日前,渤化集团专门召开了2015年人力资源专项工作会议。会上提出了人力资源工作的总体思路:紧紧围绕集团“三五五八”目标任务,深入贯彻党委会议精神和人才强企战略,以基础管理为重点,不断完善制度管理体系,大力推进人力资源信息化管理;以三大历史任务为核心,建立人才梯队,完善人才培养机制;以六大模块为主体结构,深入开展行业人力资源管理提升活动;以业态转型为主线,加大紧缺和高层次人才招聘和引进的力度;以

预算管理改革为契机,构建激励约束体系;以人力资源管理专业化为发展方向,不断推动人力资源管理工作持续改进,最终打造



出一支“规范、标准、职业、高效”的人力资源管理团队,为集团三大历史任务提供坚强的人力资源保障和智力支持。

集团公司领导做了专题报告,就进一步加强人才工作提出具体要求。会议的召开,对集团人力资源工作的总体思路、奋斗目标、工作重点及具体要求作了进一步的明确,为集团打造一支能打仗、打胜仗的人才队伍指明了工作方向,也为渤化集团跨越式发展提供了坚强的人才保障。

(信息员:张宇哲)

《天津市海外高层次人才 引进计划重大项目专项》政策问答

1、什么是“天津市海外高层次人才引进计划重大项目专项”？

该专项是我市为了促进重大项目建设，不断优化我市支柱产业和战略性新兴产业人才队伍的有效举措。

2014年9月27日，我市根据《天津市实施海外高层次人才引进计划的意见》，结合企业人才队伍现状和需求，专门制定了《天津市海外高层次人才引进计划重大项目引进人才暂行办法》（津人才【2014】15号），借此大力引进集聚海外高端人才和团队，引领带动我市企业加速提升自主创新能力，实现产业转型升级。

2、哪些单位可以申报？

在我市注册并正常经营，承担我市工业重大项目或自主创新产业化重大项目的企业（含驻津央企）均可申报。

3、引进对象和基本条件？

引进对象：本专项所指的海外高层次人才包括实施重大项目

急需技术创新人才、经营管理人才和项目实施团队。

人选的基本条件：一般应在海外取得硕士以上学位，年龄不超过55周岁；在海外知名高校、企业、科研机构任中级以上职务；申报时应未全职回国工作，引进后与我市用人单位签订三年以上的工作合同，平均每年在用人单位工作时间不少于9个月。

4、引进海外人才的具体条件及资助标准？

（1）技术创新类人才：

①在海外拥有国际发明专利或拥有核心技术国内发明专利，其专利技术行业领先或填补国内空白，属于我市鼓励发展的产业领域或战略性新兴产业，其产品或技术具有较好的产业化开发潜力。通过评审确定后可由市人才基金资助100万元。

②在海外工作期间主持过大型科研、工程项目，或获得过有国际影响力的奖励，其成果处于本行业或本领域前沿，为业内认

可的高级专家或技术带头人。通过评审确定后可由市人才基金资助 100 万元。

③在海外工作期间承担过与我市重大项目相关的技术（研发）任务，具有较强的技术研发或产品开发能力；或长期在我市重大科技创新项目涉及的领域工作，掌握重要实验技能和关键技术，能够解决关键性技术难题和工艺操作难题。通过评审确定后可由市人才基金资助 80 万元。

④在海外工作期间曾担任过欧盟或美国、英国、德国、法国、日本、韩国等国家政府资助科技项目的主要研制人员，或担任过世界知名大学所属研究机构、世界 500 强企业技术研发部门及国际知名独立研究机构中级以上科研职务 3 年以上，或在海外获得过著名建筑奖、著名工业设计奖的个人奖项。通过评审确定后可由市人才基金资助 50 万元。

⑤具有与我市重点发展产业相同领域的海外研发经验，熟悉相关行业发展动态，引进后受聘年营业收入 1 亿元人民币以上的本市高新技术企业总工程师、首席技术专家、市级以上企业技术

中心主任。通过评审确定后可由市人才基金资助 50 万元。

⑥拥有我市企业急需的技术发明、专利等自主知识产权或专有技术；或具有特殊专长并为我市企业急需的特殊人才。通过评审确定后可由市人才基金资助 30 万元。

（2）经营管理类人才：

①在海外工作期间曾担任世界 500 强企业总部核心业务部门主管级职务 3 年以上，世界 500 强企业事业部或子公司部门经理级职务 2 年以上，世界 500 强所属企业首席执行官、首席运营官、首席技术官、首席财务官、首席信息官、首席质量官、人力资源总监、市场总监、营销总监、品牌总监、法务总监等职务 1 年以上。通过评审确定后可由市人才基金资助 100 万元。

②在海外工作期间曾担任国际著名金融机构、投资银行业务主管或项目经理级职务 3 年以上，研究员、经济专家等中高级专业职务 1 年以上，熟悉西方跨国公司投融资和资本运作业务，引进后受聘我市“规模以上企业”中

层以上管理职务。通过评审确定后可由市人才基金资助 80 万元。

③在海外工作期间曾担任国际著名咨询公司、会计师事务所的咨询顾问或项目经理级职务 3 年以上，研究员、经济专家等中高级专业职务 1 年以上或合伙人，熟悉现代企业管理和行业通行规则，引进后受聘我市“规模以上企业”中层以上管理职务。通过评审确定后可由市人才基金资助 80 万元。

④在海外工作期间曾担任与我市重点发展产业相同领域、年营业收入在 2000 万美元以上企业部门经理级职务 3 年以上或高级管理职务 1 年以上，引进后受聘我市“规模以上企业”中层以上管理职务。通过评审确定后可由市人才基金资助 50 万元。

⑤在海外工作期间曾在国际知名企业任职，从事资本运作、研发管理、生产管理、品牌管理、营销管理、财务管理、法务管理、人力资源管理等领域工作 3 年以上，富有相关领域工作经验，引进后受聘年营业收入 1 亿元人民币以上企业中层以上经营管理职

务。通过评审确定后可由市人才基金资助 30 万元。

5、引进项目实施团队的具体条件及资助标准？

项目实施团队由 3 名以上 8 名以内从事相关领域工作的海外高层次人才组成，其中 1 人为团队带头人。团队成员应具备下列条件之一：

①在国际知名企业、高校或科研机构从事科技研发工作 3 年以上，拥有能够促进企业自主创新、技术产品升级的发明专利、科研成果、核心技术或生产工艺，能够实现成果转化和产业化，为企业带来显著经济效益。通过评审确定后可由市人才基金资助 200 万元，其中 40%资助团队带头人，60%资助团队其他成员。

②在国际知名企业从事生产工艺操作或工艺流程管理工作 3 年以上，具有项目主体专业知识、精通产品生产工艺或工艺流程，能够解决企业关键技术、产品、工艺等操作性难题，能够结合实际消化吸收国内外新技术、新工艺。通过评审确定后可由市人才基金资助 200 万元，其中 40%资助

团队带头人,60%资助团队其他成员。

③在国际知名企业从事工程(项目)管理或施工建设工作3年以上,具有项目施工管理的相关专业知识,掌握工程质量标准,熟悉工程监理、招投标等相关业务,具有施工流程控制、工程质量控制、工程进度调度、安全施工管理等工作经验。通过评审确定后可由市人才基金资助100万元,其中40%资助团队带头人,60%资助团队其他成员。

④在国际知名企业从事设备运行管理或安全运行维护工作3年以上,具有项目设备运行要求的专业知识或与项目相关的水、电、气、暖等能源设施及安全环保方面的专业知识,熟悉项目工艺流程和生产配套管理工作,具有生产运行中设备维护管理经验。通过评审确定后可由市人才基金资助100万元,其中40%资助团队带头人,60%资助团队其他成员。

6、可否破格申报?

对于引进人才创新创业成果或工作业绩突出,在相关领域具

有较高知名度的,可适当放宽年龄、学历等方面的要求进行申报。

7、可享受的其他待遇?

人选除享受市人才基金资助外,还可享受如下待遇:

①授予“天津市特聘专家”称号;

②优先推荐申报国家和我市相关人才工程、科技项目;

③符合现行法律法规和天津市“千人计划”有关政策规定的,享受居留和出入境、医疗、社会保险、子女就学等方面的优惠待遇。

8、申报和评审?

①国有企业(含驻津央企)依托工业重大项目和自主创新产业化重大项目引进人才申评工作由市国资委党委负责;其他企业依托工业重大项目引进人才申报评审工作由市工信委负责,依托自主创新产业化项目引进人才申报评审工作由市科委负责。

②市国资委党委、市工信委和市科委依据专家评审结果,研究建议人选,上报市人才工作领导小组审批。

编者按：

本栏将每期刊登一篇集团人才工作平台简介，以促进相互学习和了解。

中环电子集团人才工作平台简介

天津中环电子信息集团有限公司(以下简称：中环电子集团)是由原天津市电子仪表工业管理局经改制成立的市属大型企业集团。目前，拥有国有、国有控股及参股企业 213 家（上市公司 2 家），三资企业 44 家，资产总额



733 亿元，员工 6 万余人。2014 年实现营业收入 1546 亿元，位列中国企业 500 强第 86 位，中国制造业企业 500 强第 30 位。

中环电子集团通过多年的产业布局，构成了合资企业与重点国有骨干企业多点支撑、多极增

长的发展格局。形成了以专用通信、半导体材料及器件、智能化仪表与控制、基础电子（电缆及印刷电路板）、系统集成为重点的五大传统优势产业群，以 LED 绿色照明、新能源光伏材料、北斗卫星导航系统和射频识别等为主的新一代信息技术三大新兴产业，目前已加速发展，初具规模。

集团共拥有国家级企业技术中心 3 个，市级企业技术中心 19 个，1 个院士专家工作站，1 个博士后科研工作站，各类专业技术人才近 8000 人，其中享受国务院政府特殊津贴专家 34 名，集团公司聘任的授衔专家 85 名，专职研发人员 2100 余人。

多年来，集团公司党委牢固树立人才资源是第一资源的理念，把“科技兴企、人才强企”作为实现集团公司发展的战略之

举，不断加大人才引进力度，加强人才培养培训，优化人才政策机制，使集团吸引集聚了大批优秀人才和创新团队，促进企业人才实力和科研创新能力明显提升，人才平台效应显现而突出，有力地支撑了集团经济效益和规模的跨越发展。

加大人才引进力度，打造高水平人才团队。中环电子集团围绕重点产业发展和新兴产业的培育成长，以项目为载体，依托承担的大项目、好项目，坚持以项目抓人才，以人才促项目，通过重点项目吸引集聚各类高端人才和关键人才，打造高水平人才团队。三年来，共全职引进国内外高端人才和关键人才 110 余人，其中 1 人入选国家“千人计划”，2 人入选天津市“千人计划”，2 人入选天津市高层次紧缺人才。中环半导体公司先后引进了以高端设备专家靳立辉、博士后张雪囡、天津市青年拔尖人才王云峰博士为代表的项目急需人才，使其在新能源光伏材料、新型半导

体器件技术领域取得重大突破，极大地推动了产业结构优化和产品升级。中环天仪公司引进原西门子公司 AG 自动化与驱动过程仪表和分析部总经理施密特博士任公司副总经理，负责新品研发、国际市场开拓、生产工艺优化等工作，并为公司发展战略、产品结构优化升级提供指导意见和决策支持，从科研、管理、市场多个层面促进了企业转型发展。同时，创新用人理念，不求所有，但求所用，坚持引才与引“外脑”相结合。三年来，共柔性引进知名高校、科研院所专家学者 80 余人，实施国家级、省部级引智项目 26 项，引进国外高端智力近 100 人次。通广公司和清华大学密切合作，成立了“应用通信系统联合研究所”，聘请陆建华教授及其带领的 20 余名骨干教师和专家，开展北斗导航、无线通信、卫星通信等高新技术产品研发与应用开发，目前已成功研发多种型号卫星通信与导航用户终端，其中，该所研制的 S 频段卫星通

信手持终端及系统，在天宫一号与神舟十号载人飞行任务中圆满完成所承担的航天员和飞船搜索救援及保障任务，并获得总装备部颁发的荣誉奖牌。光电集团聘请了拥有20多年激光打印研究经验的韩国专家参与“双色激光打印机”项目，突破了双打印引擎控制技术、两次转印成像技术、定影加热技术、全新激光打印机构及硒鼓技术等多项技术难题，同时也帮助公司打造了一支研发水平较高、技术能力过硬的双色激光打印研发团队，目前该产品已进入小批量试产阶段。

加强人才培养培训，提升人才队伍整体素质。中环电子集团不断加大人才培养培训投入力度，突出重点，高端引领，做好人才梯队建设。一是实施“希望之星”工程。选拔系统内优秀年轻干部进行重点培养，搞好现代化管理知识培训，注重在实践中培养和提升，加快建立起一支知识全面、能力过硬、能担当重任的优秀经营者后备人才队伍；二

是大力培养造就技术领军人才。

以集团公司工程技术授衔专家和各单位重大项目带头人为主体的，选拔其中业绩显著、创新能力强、成长性突出的进行重点培养，优先让他们承担重点科研课题和科技攻关项目，优先提供国内外进修、考察、参加学术会议和各种技术交流的机会，通过超常规的、全面的支持和培养，加快在集团公司重点发展产业形成一支掌握本专业技术领域科技前沿、创新能力强、科研水平高、能够引领产业发展的技术领军人才队伍。

三是着力培养中青年拔尖人才。

以“131”人才培养工程人选和集团公司青年科技骨干为主要培养对象，制定培养方案，加大经费投入，逐步建立起由集团公司统筹、各相关单位参与的青年拔尖人才培养机制，通过导师制培养、专题课培养、实践锻炼，不断提升他们的综合素质和创新能力，不断发展壮大中青年拔尖人才队伍。

优化人才政策机制，营造拴心留人环境氛围。中环电子集团不断优化人才环境，完善政策保障机制，为人才创新创业提供舞台和成长空间。一是加快薪酬分配制度改革和人才激励机制建设。面对人才市场化变革，集团在人才引进上始终坚持薪酬待遇与市场接轨，对高层次人才实行协议工资，并对掌握核心技术、有自主知识产权的高级人才实施技术参股、资金入股、成果分红等新型激励手段。通广公司为引进的加拿大籍芯片专家华中，中环三峰公司为拥有自主知识产权（微型投影机）的张宝龙博士投资成立公司，为人才提供了更宽更广的舞台；二是加大人才投入力度。集团设立了每年投入200万元的中环人才基金，资助重大项目企业、重点扶植企业引进掌握核心技术的优秀人才和高级管理人才，同时对获得市、集团科技进步奖的人才、集团公司工程技术授衔专家和中环青年创新人才奖获得者给予奖励；三是创新

人才选拔使用机制，集团制定并实施了《集团公司工程技术授衔专家评选办法》，对相关专业领域技术带头人授予专家称号并给予津贴，制定并实施了《中环青



年创新人才奖评选办法》，将创新能力强，工作业绩好，发展潜力大的青年拔尖人才选拔出来，给予重奖，极大地激励青年骨干创业成才，多做贡献；最后，在人才使用上，坚持以用为本，能者上，庸者下，量才使用，对引进的骨干人才委重任、压担子，选择优质项目、重点科研课题进行实践培养。同时不断优化科研、工作环境和生活条件，在全系统营造了人尽其才、才尽其用的良好用人氛围。

（信息员：陈子政）

编者按：

下期将连续刊登：猎头服务基本流程。敬请关注……

企业如何选择猎头公司？

纵观当今的人才市场，可谓风起云涌：经济的快速发展催生了大量的高级人才需求，常规的招聘方法却越来越难以奏效，需要借助外部力量的帮助，从而使猎头公司短期内如雨后春笋般的涌现出来。由于猎头市场本身的不成熟，这些猎头公司良莠不齐，奇招纷出，形成乱花渐欲迷人眼之势，让雇主感到难以选择。

评估一家猎头公司，不能单纯看其规模、成立年限和是否“有名”，否则可能犯主观化和表面化的错误。那么，如何有效选择一家专业的猎头公司呢？有业内人士根据多年的经验，总结出以下五大杀招供大家参考：

第一招：看猎头公司的竞争战略。一家专业的猎头公司应该致力于长期持续的事业，而不是仅仅为了赚取一笔佣金，是致力

于与客户建立战略伙伴关系而不是只做一锤子买卖。他绝不会以简单的低价去抢夺客户，更不会为降低成本而降低服务水平。专业的猎头公司追求“三赢”的完美结果，因此他决不会欺瞒客户，也不会哄骗人选，相反，他会尽可能地把最真实最全面的信息传达给对方，必要时宁可放弃某个单子而绝不违背职业规范和服务宗旨的事情。因此，竞争战略和服务宗旨是区别猎头公司是否专业的试金石。

第二招：看猎头公司的顾问水平。一家猎头公司实力如何，不取决于其历史长短，不取决于其财力如何，更不取决于其是否“著名”，而取决于其顾问水平高低。专业而高水平的猎头顾问是一家猎头公司成功运作的最根本保证，也是雇主购买猎头服务最根本的动因。一家专业的猎

头公司，他的顾问应该具有以下基本素质：

1. 优秀的人格品性：这是做任何职业必备的基本素质，做猎头尤其如此。优秀的人品是优秀服务的最基础前提。虽然大家对“人品”的理解见仁见智，但“诚实、守信、敬业、负责”应该是衡量人品的最基本标准。

2. 资深的行业背景：对其从事的行业具有较深刻而前瞻的理解，这样才能真正理解客户需求，和客户需要的人才具有共同语言，才能为客户有效的甄选人才；而眼下一些所谓的猎头公司，不管自己顾问的水平和知识如何，是单就接，先接单后了解行业，必定难以达到理想的服务效果。

3. 丰富的社会阅历：猎头顾问只有具有一定的社会阅历，才能正确地洞察人性和理解人生。一个人选是否适合一家公司，不仅在于技能，更重要的是其人格和品性，以及其复杂的心理诉求。一个猎头顾问，应该能洞察人生，准确把握人性需求，从而

正确引导人性的需求，达到人选和客户需求的完美统一。他不仅擅长寻访人才，还要擅长发现和鉴别人才的潜在价值，这都需要一定的年龄和社会阅历的积淀，需要一种功夫，而非刚毕业的小孩子所能达到。

4. 娴熟的沟通艺术：猎头顾问要善于发现和传递信息，要善于说服客户和人才达到统一的认识从而实现完美的合作，这需要猎头顾问具有较高的谈判技巧和沟通艺术。

5. 深厚的文化底蕴：猎头顾问要擅长把收集、发现和积累的信息进行整合、提炼，从中提出有价值的观点，这就是咨询报告。一份有价值的报告，不仅观点新颖、视角独特，字字珠玑，同时也要条理清晰，逻辑严谨，给人以思辩之美，这就需要猎头顾问具有较深的文化底蕴。

第三招：看猎头顾问的咨询价值。一家专业的咨询公司，既要为客户带来有价值的解决方案，但又不会盲从客户；既要与客户和人才建立紧密的关系，又

要独立于两者之外，这样才能提供其独特价值。一个专业的猎头顾问，他要善于界定客户需求，真正理解客户需求，并在必要的时候说服客户改变需求（包括放弃需求）。他会成为客户的战略伙伴，与客户共同根据战略分析职位空缺，共同确定任职资格，共同界定人选的来源分布并和客户共同确定合适的人选。他不会象听话的仆人一样简单地按您的命令指哪打哪，他是您的军师而非士兵。他应该为您寻访企业真正需要的人才，而不仅是您“喜欢”的人才。如果您的猎头顾问不具备上述能力和素质，只会盲目地“找人”和提供简历，还是换掉他吧，他不能为您带来顾问价值。

第四招：看猎头的寻访评估体系。一家专业的猎头公司，其操作应该包括以下基本流程：客户访谈—需求界定—寻访甄选—评价推荐—协助面试—背景调查—录用上岗—跟踪反馈。如果缺乏任一环节，其服务质量都有可能大打折扣。特别是需求

界定环节，事实证明，相当比例的招聘案例之所以最终失败，很大部分的原因是职位界定不清楚造成的。

评估体系是正确寻访人选的关键，一家有实力的猎头公司，应该具备科学而严谨的评估系统，包括对客户的评估，对职位需求的评估，对人选能力和素质个性的评估，对人选使用状况和适用效果的评估……对于雇主来说，可能特别关注猎头公司对人选评估的能力，其实这只是冰山一角，猎头公司的评估系统要贯穿于整个过程，这才是猎头顾问咨询价值的体现。当然，对人选能力和个性的评估也非常重要。值得注意的是，对人选的甄别和测评工具的选择要有针对性，更要重视操作人员的专业性和测评工具的本土化特点。一家号称持有“国际最先进”测评工具的猎头公司未必能为您成功招聘合适的人选，因为当前的测评工具大多是以西方心理学为基础开发出来的，本土化程度不高，如果不能适应中国人的心

理特点，操作或评估不够专业，就很难达到应有的效果。“批判的武器不能代替武器的批判”，招聘亦然。

第五招：看猎头公司的成功案例。成功是成功之母。一家猎头公司的成功搜寻案例是其实力和水平的重要体现。这一点也许很多人都知道，问题是恰恰在这一点上存在重大误区。大多数雇主在选择猎头公司时，往往只看猎头公司“都给哪些大公司做过职位”，这些客户是否“著名”，是否是外企和全球五百强。这些当然重要，然而一个铁的事实是：TOP500 拥有悠久的历史、雄厚的财力、强大的品牌，相对中小企业来说本身具有强烈的人才吸引能力，猎头公司为这些客户招聘人才相对要简单的多。相反，对于那些不具备上述战略优势的雇主来说，与这些大公司抢夺人才真是一种不幸。然而，如果一家猎头公司能够正确理解这些“弱势雇主”的独特价值和光明前景，帮助雇主克服上述弱点从而提供适合企业的优秀人

才，帮助企业由小到大，由弱到强，这是多么值得骄傲之事，这也正是猎头公司战略伙伴角色和真正实力的价值体现。因此，在选择猎头公司时，看其成功案例不仅要看其客户的层次和名气，更重要的是要考量其客户在行业中的地位、招聘职位的层次、需求人才的稀缺性、职位待遇水平等综合因素，全面科学地评估招聘难度，以及在这种情形下猎头公司采用哪些手段和策略使客户扬长避短，从而成功达到圆满的招聘效果，这才是猎头公司实力的真正体现。

用兵之妙，存乎一心。灵活运用以上五大杀招，您选择的猎头公司也许不是规模最大、历史最久，也未必多么“著名”，但一定是您真正需要的，能为您带来价值的猎头公司。

（人才办）

“人才盘点技术”——优化组织结构的有效手段

“人才盘点技术”是以组织中的人为核心，把人在工作中的行为与工作结果综合起来，结合组织发展的需求，对组织结构和人才进行系统管理的一种流程。此过程中的任务是对组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才发展、关键岗位的招聘、以及对关键人才的晋升和激励进行深入讨论，并制定详细的组织行动计划，确保组织有正确的结构和出色的人才，以落实业务战略，实现可持续发展。

一、人才盘点的价值

（一）实施人才盘点有助于推行统一的人才标准。很多企业在建立了领导力素质模型后，仅仅把它用于培训活动的设计上，而忽略了与管理者的考核相结合，或者仅仅用于高层管理者的评估。结果领导力的标准无法在整个公司形成统一的声音，大家理解不一致，行为就不一致，产生的领导结果也不一致，组织很难形成“合力”。人才盘点推动公司所有管理者使用同一套标准评

价人、选拔人、谈论人，并且用固定的流程、工具保证大家不偏离、不跑题。

（二）诊断组织，持续改进组织的用工效率。并非广纳贤才就能够帮助企业快速发展，还要考虑用工效率问题，以保证最大化的利用人才。这包括很多方面的指标，如产能与生产类员工的比率、销售额与销售人员的比率、人力资源与所支持的事业部人员的比率、管理者与员工的比率等。在人才盘点中，每个组织的负责人都需要认真思考这些比率的合理性以及如何提高人才的使用率。

（三）识别优秀人才，达到更好的人岗匹配。一方面，人才盘点的过程往往会涉及一系列的人才测评工具，能够帮助管理者更加客观地认识被评估的员工；另一方面人才盘点会议实际上是一个讨论人才的过程，大家在对最优秀的人很快达成一致后，将花更多的时间在那些“边缘人物”上，他们总是有一些突出的特点，却有着不招人喜欢的明显缺点。

这样的人究竟是否为高潜力的人才需要大家坐在一起去讨论和澄清，重点在于如何使用和发展这些人才，而不是草率地略过。

（四）塑造绩效导向的文化，对高绩效、高发展潜力人才进行针对性的激励和发展；同时，为管理者的能上能下奠定基础。优秀的人才盘点机制能够在6-12个月内促使人才盘点的结果落地，优秀的晋升，不佳的淘汰。

（五）经理人通过参与人才盘点工作，能够有效地提升用人、识人的能力；提升管理者的组织建设与管理能力；对优秀、高绩效管理者提供更多发展机会。人才盘点不是人力资源的事情，人才盘点活动的设计迫使各级经理人必须快速具备用人、识人的能力，并把工作的重心从单一的以业务为中心转向平衡好业务与组织中的人才。因此在建立自己人才队伍的同时，也推动自身能力的提升。

二、传统人才盘点三大误区

（一）错误的人才盘点目的：大部分公司是在业务转型过程中感受到人才管理痛点之后才开展人才盘点的，并没有将人才盘点作为常规的管理流程；或是误以

为盘点结果就是为了提拔人，而非更加科学的对团队人员进行分类管理，提升团队有效性。

（二）错误的标准或是缺乏衡量工具：单纯依据绩效的评价只能对过去业绩进行评估，对未来的发展进行管理和预测需要关注潜力；缺乏有效的标准和工具来评价人才的绩效和潜力。

（三）流于形式主义：认为人才管理就是HR的事，可能每年都会有“人才盘点”，但却没有进一步跟进和应用盘点结果。

三、人才盘点要解决的关键问题

（一）实现组织与业务战略的匹配性

人才盘点的起点是对于组织的盘点。组织要思考“基于未来2-3年的战略目标，究竟需要怎样的组织架构来匹配，岗位如何设计，职责如何分配”，在盘点中，领导者要回答以上问题才能让组织设计与业务发展相匹配。

（二）推行统一人才标准，发现高潜力人才

人才盘点的过程要求管理者应用同样的工具、相同的标准进行评价，这一过程帮助企业推行统一的人才标准，形成“人才

标尺”。对标准的一次次统一，也有利于潜力员工的识别。

（三）识别人才储备现状，制定关键岗位的继任计划

人才盘点能够识别出高潜力人才，这还不够，必须要结合组织需求和岗位特点，建立关键岗位的人才梯队，找出究竟谁是已经准备好的继任者，谁是需要继续培养两年的继任者，这个名单越长，说明人才储备就越充分。建立人才盘点体系后，通过对组织和人才的高效、深入地研讨，大大加深了领导对组织人才现状的了解，在高层继任上也更容易做出准确的判断。

（四）制定关键人才的发展计划

在召开人才盘点会议之前，需要完成不少准备工作，除了填写一定级别管理人员的基础信息外，还要对他们进行有针对性的评价，评价结果将成为会议上讨

论的重要依据。但人才盘点的结果不能仅仅是一堆带有数据的表格，而是要转化为具体、可操作的行动计划。例如，某位营销经理被认为有希望在两年内提升到总监职位，但其对新市场的经验有所欠缺，于是我们可以为其制定一个为其两年的轮岗计划，负责一个新市场部分区域的营销策划。这样具体而可行的计划都会在人才盘点会上得到审视，并且一旦得到高层管理者的认可，便进入人力资源的工作任务清单。

人才盘点的目的在于辨识人才，全方位评价各级人才，让高潜浮出水面；实战练兵，展示并提升管理者的识人用人水平；统一语言，不同管理者用同一把尺子评价人；战略链接，真正将人力资源与战略链接在一起，为企业健康持续发展保驾护航。

（津信人才）

（本期编辑：隋仁成 李春梅

核稿：徐晓辉）

报：市人才办、市人力社保局（外专局）、市财政局、国资系统人才工作领导小组成员
送：各集团人才工作领导小组及办公室成员、所属单位领导班子成员及各级组织人事部门

投稿邮箱：tigzrc@tjsa.gov.cn

QQ 群号：365220136

电话：86420599