# 全县人才工作座谈会讲话

来源：网络 作者：独酌月影 更新时间：2024-06-14

*第一篇：全县人才工作座谈会讲话同志们：今天，县委、县政府在这里召开人才工作座谈会，主要有两层意思：一是向大家通报我县人才工作有关情况，听取大家的意见和建议；二是新春佳节将至，大家平时都在各自的工作岗位上辛勤工作，我代表县委、县政府来看望大...*

**第一篇：全县人才工作座谈会讲话**

同志们：

今天，县委、县政府在这里召开人才工作座谈会，主要有两层意思：一是向大家通报我县人才工作有关情况，听取大家的意见和建议；二是新春佳节将至，大家平时都在各自的工作岗位上辛勤工作，我代表县委、县政府来看望大家。刚才，郑桦同志向大家通报了我县人才工作情况，下面，我就加强人才队伍建设讲三点意见，与大家共勉。

第一，要围绕发展选人才。面对日趋激烈的市场竞争，少数领导干部经济知识欠缺，对工业发展、项目建设、招商引资和城市管理等知识掌握不够，运用现代经济知识领导具体经济工作能力不够强的问题逐步显现，提升全县领导干部抓经济建设能力，着力改变谈农业一整天、谈旅游大半天、谈工业一支烟、谈金融不着边的现状，已成为加速发展、加快转型、推动跨越的关键。人才工作要始终立足于推动科学发展，切实找准与全县中心工作的结合点，坚持干部“四化”方针和德才兼备、以德为先用人标准，注重实绩、群众公认的导向，选准发展型干部、配强发展型班子，着力打造门类齐全、梯次合理、素质优良、新老衔接的人才队伍，为率先在全省全面建成小康社会提供坚强有力的人才支撑和智力保障。

第二，要不拘一格用人才。要加快建立和完善干部考核评价机制和调整不称职、不胜任现职干部的政策措施，加大治懒治庸力度，构建能上能下、能进能出的选人用人机制，把政治坚定、能力过硬、作风优良、敢于担当的干部提拔重用，把能力差、作风浮，不作为、乱作为的干部“请下台”。积极探索干部选拔任用的新机制，推进竞争性选拔常态化，改革重点岗位干部提名，扩大机关副职公选范围，促进机关、乡镇中层干部上下交流，对特别优秀、工作需要，适合岗位要求的优秀干部要破格使用，打破地域、户籍、编制等各种限制，不问出身问学识，不论文凭论水平，不重资历重能力，及时把各方人才选拔出来、合理使用起来，开创人人皆可成才、人人尽展其才的生动局面。

第三，要真心实意爱人才。要牢固树立人才是第一资源的理念，以思贤若渴的态度、三顾茅庐的执着和无微不至的服务去吸引人才、感染人才、引进人才，为人才解决实际困难，关心人才的思想、工作和生活等情况，积极为人才发挥作用创造条件和搭建平台。要破除只防出错、不求出新，只求保险、不担风险，只循陈规、不探新路的思维定势，推崇探索、宽容失败，鼓励冒尖、包容个性，提倡竞争、倡导合作，充分激发人才的创新勇气、创造锐气和创业志气，使一切有利于创业创新的愿望得到尊重、才能得到发挥、成果得到肯定，有问题时要及时指出，有不足时要善意提醒，有错误时要严格批评，有困难时要热情帮助，真正做到严格要求，严格管理，按规矩办事，按程序办事，按法律办事，保证人才队伍建设的健康有序发展。

最后，值此新春佳节即将来临之际，我谨代表县委、县政府给在座的各位拜个早年，祝大家新年快乐，阖家幸福，万事顺意！

**第二篇：某区人才工作座谈会讲话材料**

某区人才工作座谈会讲话材料

同志们：

今天召集各位企业负责人和高层次人才开这个座谈会，主要目的是全面了解企业和高层次人才在高新区的发展状况和遇到的问题，对我们在服务企业和人才方面的意见和建议，并听听各位对高新区建设发展的一些好建议。

下面，我先向大家介绍一下高新区的情况并谈一下想法。

首先，我认为有必要跟各位介绍一下高新区的建设背景和发展现状。大家都知道，X市是一个典型的资源型城市，紧抓国家西部大开发和能源战略西移的机遇，促进资源优势向经济优势转化，经济高速增长了十多年，成为国家西部和内蒙古经济最具活力的地区之一。于此同时，市委、政府深刻认识到产业结构单一、产业链条短的不可持续性和“资源陷阱”的危害性，于是做出了转型发展的战略重大决策。但真正意义的转型发展，必须依靠科技创新推动产业延伸和升级才能实现，于是高新区作为X市科技创新的主阵地、转型发展的主战场就于X年X月应运而生。

高新区建成后，受到X市乃至自治区的高度重视，X年X月就获批为自治区级高新区。去年年初，整合了东胜区云计算产业园区、康巴什新区北部核心组团（含公租房片区）、X低碳谷及东胜区的启迪创业服务中心和大规模储能技术研究所，形成现在“一区四园”的格局（科教孵化园、低碳创新园、云计算产业园、产业拓展园），规划面积X平方公里。X年X月，为进一步加快高新区建设和发展，市政府出台了《关于进一步加快市高新技术产业园区发展的决定》，并制定了产业扶持和人才引进两个配套政策，使高新区成为政策先行区。

目前，基础设施方面，我们已经完成四园一期X公里道路及配套管网和水电设施建设，建成科教孵化园X万平方米办公、孵化、研发场所，硬件设施已可满足现阶段的企业及项目入驻需求。载体和平台打造方面，高新区去年被确立为自治区人才改革试验区，在人才引进方面拥有极大的自主权并享有政策优惠。国家清洁能源国际创新园通过科技部认定，成为科技部和内蒙古自治区共同打造的国际科技合作基地。高新技术产业孵化器集群基地认定为自治区小企业创业示范基地。大规模储能技术研究所被认定为自治区“储能与节能技术重点实验室”，成为我市首个自治区重点实验室。与中国网库合作建设的X电商谷被工信部认定为中小企业电子商务应用人才实训基地。启迪孵化器内设的内蒙古自治区大学生创业园和内蒙古X留学人员创业园经自治区认定挂牌，启迪创业服务中心成功申报国家级孵化器。

其次，说一下高新区的发展规划及今年工作重点。高新区的总体定位是成为X市高端人才创新创业集聚区、特色人才管理改革试验区、战略性新兴产业发展先导区、资源富集地区产业转型示范区，成为内蒙古乃至华北地区重要的科技集散地、全市经济新的增长极和强大引擎，建成一流的创新型国家级高新区。重点发展新能源、节能环保、洁净煤技术和云计算、智能装备、新材料、生物医药、现代服务业组合而成的“X+X”产业。中长期目标是到X年，园区实现招商引资与自主创新双轮驱动，内生发展动力显著增长，跻身国家创新型高新区行列。

X年，我们的工作重点是在持续加大招商引资和招才引智力度的基础上，以完善园区基础设施和生活、商务配套功能，搭建创新创业平台，加强内部管理为措施，做好入园企业和人才的服务工作。具体来讲，今年，我们要确保低碳谷一号研究院、X万平米的云计算标准化数据机房和X万平米的中试厂房X月份投入使用，确保云计算产业园和产业拓展园配套实施的输变电工程年底投入使用。实施科教孵化园主干道路的绿化、亮化、美化工程，并设置信号灯、路标和监控，优化公交线路和站点。启动社区管理中心、卫生院、幼儿园等社会服务事业，健全规范商业街等相关商业设施，设立公安、交警、消防等部门集中办公的警务中心，为打造一流的宜居宜业科技新城打好基础。实行领导干部联系服务企业、人才制度，设立人才工作专员，为高层次人才提供“一对一”精细化服务。针对留学人员、国内高层次人才、大学生创业者分别制定和完善务实管用的服务流程。实行链条式服务体系，切实解决好企业和项目单位遇到的实际问题。年内要逐步建立健全支撑产业发展的“重点建设项目和重点企业‘一对一’服务”、“重点行业、企业动态预警监测”、“重点产业、专家顾问咨询指导”、“重点企业项目融资、科技计划、产业政策支持”、“企业成果转让及产品推介”、“招商、建设和产业服务跟踪协调”等六大机制。X月初要实现“一站式”服务大厅规范运行，为企业和人才提供一站式服务。要加强投融资体系的建设，降低企业的融资难度，解决资金难题。今年，我们还要重点做好群众路线教育实践活动，对我们来讲，入园企业和人才就是我们服务的“群众”，走群众路线，就是做好你们的服务工作，解决好你们工作、生活和企业发展中的难题。

我跟大家谈高新区的背景、现状和愿景，总的一点就是想让各位看到，高新区是有发展前景的，在高新区创业是大有可为的，高新区是X市举全市之力打造的最重要的园区，承载着全市产业结构转型、升级的重任，各位企业家和高层次人才在高新区发展最关键的时期来到高新区创业，支持我们发展，与我们共同成长壮大，党工委、管委会非常感谢你们，也会尽一切努力支持你们，做好各项服务工作。

第三，我想讲一讲对企业发展和人才工作的看法。这段时间，我和领导班子的其他同志一直在讨论、思考，高新区的发展靠什么，高新区怎么发展。从全国范围来看，我国高新区已经进入“三次创业”阶段，即使在X市，高新区也是X个产业园区中建园最晚的，实质性建设、发展不足三个年头，尤其是地区高校、科研机构等科技创新资源匮乏，我们应该怎么发力，怎么后发赶超。发展经济学的理论与实践表明，区域经济发展，主要有两条路径，一是存量内升式增长，二是引入经济增量的外延式扩张，而实现区域经济超常规跨越式发展，就要在这个基础上更加重视和主要依靠外来经济增量的引入，而引入外来经济增量，简单的讲就是要抓项目，抓项目就是要做好招商引资。最后，我们得出一个结论，就是在现阶段，主要靠招商引资、招才引智，靠严把项目关，紧抓“高、新”二字，引进符合园区产业定位的项目和人才，靠项目和人才拉动高新区逐步壮大。两到三年后，我们将在保障这两项的基础上，更加注重培养自主创新能力、激发内生动力，我想，这既是高新区最终的出路，也是地区转型发展的最终出路。关于这个思路问题，我们这段时间正在出具体方案，我就不多说了，还是把话题转到企业和人才上来。

企业是现代经济的微观基础，而成功的企业需要成功的企业家来统领。“千军易得，一将难求”，企业家是极其稀缺又极其重要的人才资源。我想，作为一名企业家，他的成功之道，应该是改革创新。因为在我们这个时代背景下，没有改革创新，就没有企业家的地位，就没有企业家的发展空间。高新区的企业，都是科技型企业，是知识密集型企业，企业发展，要靠核心技术，要靠科技创新，归根结底要靠人才。在经济迅猛发展、科技进步日新月异的今天，人才资源已成为企业最重要的战略资源，所以，企业间的竞争实质上已经演变成为人才和技术的竞争，谁拥有足够的人才资源和技术资源，谁就拥有竞争力；谁能把人才优势转化为科技创新优势，谁就能够赢得竞争的主动权。同样，没有人才的有力支撑，X市高新区想跨越发展就是一句空话。

怎样把人才工作做好，我觉得必须立足于X和高新区现实，总体来说，就是四句话的目标和四个重点环节。四句话的目标就是，在现有的情况下保证我们人才“育得出、引得进，留得住，用得好”。无论条件好还是差，任何一个地方做好人才工作总离不开这四句话的目标，我们更需如此。在这个总体目标的前提下要把握好四个重点环节，即“培养、吸引、使用、服务”。培养人才要立足本地，吸引人才要面向外来，用好人才是根本目的，服务人才是重要前提。当然，我们最终目的是通过人才工作帮助企业发展壮大，加快建设高新区，推动X经济又好又快发展。还需要说的一点是，大家不要认为人才工作就是政府的事情，是高新区党工委、管委会的事情，我们做的所有人才工作主要就是为了企业，所以，我们的重点还是要围绕企业做好人才工作。今天在座的企业都是园区经济发展的骨干力量，要切实认识到人才工作对企业发展的重要性，要注重人才的培养，要加大人才工作的投入，努力完善社会保障，维护人才的切身利益，在企业效益增长的同时，让企业的发展成果更多地惠及到各类人才。

最后，我想在座的各位要达成共识，就是只有园区各企业发展壮大了，人才的创新活力激活了，高新区才能发展的更好，才能在注重硬环境建设的同时，不断优化科技资源的配置，提供更加优质的服务。只有高新区这个舞台变大了，舞台上所有企业和人才发挥的余地才会更大，跳出的舞姿也会更加摇曳多姿。

下面，请各位企业家和高层次人才都谈一谈在高新区的现状和遇到的问题，大家要畅所欲言，既可以根据我们下发的调研内容提问题和意见，也可以提工作中、生活中的一些感受和想法。另外，还欢迎大家对园区党工委、管委会和我本人提出宝贵的意见和建议。会后，我们会根据各位的意见和建议，能马上解决的，马上解决，需要协调争取的，协调争取，短期内无法完成的，我们会制定相关解决方案，逐步加以解决。

再次感谢各位领导到会指导，谢谢！

**第三篇：人才工作座谈会材料**

市委组织部人才工作调研座谈会材料

科技兴院 人才强院 推动医院跨越式发展

我院始建于\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*，是集医疗、急救、科研、教学、预防保健为一体的三级综合性医院和\*\*\*\*\*\*\*\*医院。\*\*年的发展历程，医院为\*\*\*乃至周边地区老百姓生命健康及\*\*\*医疗卫生事业的发展，作出了历史性贡献。

一、人才队伍基本情况

近年来，我院在加大硬件设施建设的同时，把人才培养、员工整体素质的提升和人才引进作为谋求医院发展的重要措施，大力推进“科技兴院，人才强院”战略，以“筑巢引凤，引进人才；量体裁衣，培养人才；优化环境，尊重人才；创新机制激，激励人才”的方式，加快高层次人才的引进工作。医院拥有一支高素质的专业技术队伍，现有职工1418人，其中: 卫生技术人员1124人,医疗专业技术人员412人,护理专业技术人员561人,药剂人员50人,其他技术人员101人。

从职称分类上看,在卫生专业技术人员中,具有高级职称234人（其中正高65人、副高169人）,中级职称251人,初级职称639人。分别占专技人才总数的20.9%、22.3%、56.8%。

从学历层次看,在卫生专业技术人员中,具有研究生以上学历96人,本科学历479人,专科学历549人,分别占专技人才总数的8.5%、42.6%、48.8%。

目前医院有高级技术职称的人员234人，有博士研究生6人（\*\*\*、\*\*\*、\*\*\*、\*\*\*、\*\*\*、\*\*\*）、硕士研究生导师5人，硕士研究生90人。有5人担任了\*\*省各类医学专业委员会的副主委、103人在\*\*省各类医学专业委员会任委员、常务委员、理事、常务理事等职。11人任市各类医学专业委员会的主任委员、38人任市各类医学专业委员会的副主任委员。造就了一批政治素质好、专业水平高、科研能力强、临床经验丰富、有一定影响力的“名医”团队，努力把人才优势转化为技术优势、服务优势和发展优势，推动了医院又好又快地发展。

二、人才队伍建设的瓶颈与障碍

从我院目前专业技术人员队伍现状来看，高层次人才十分短缺，人才的匮乏已经制约了医院的发展，很难适应医疗市场日益激烈的竞争。主要问题有：

一是专业技术人员整体学历仍然偏低。目前专业技术人员研究生学历比例仅为8.5%，专业技术队伍整体学历偏低，特别是高学历人才比例过低，在很大程度上制约了医院学科的建设与发展

二是缺乏有影响力的学科带头人，学术水平也不够高。

我院部分学科带头人学历不高、职称偏低，学术水平比较低，科研能力欠缺。医院缺乏在省市内有一定知名度的学科带头人，重点专科和特色专科重点不突出，没有优势品牌，直接影响了我院的综合实力。

三是医学人才队伍建设发展缓慢。主要是医学人才成长规律：培养周期长，成熟缓慢。一般地讲，医学院本科毕业生要经过8-10年临床锻炼才能成长为一个合格大夫，才能独当一面地工作，要成为一个优秀的临床专家得要15-20年的功夫。这是医学教育的规律，因为医学是一个实践性非常强的学科，医生的水平主要靠实践经验的积累。没有长期的刻苦磨练，就不可能成为优秀的大夫。这就决定了医学专业人才培养没有速成班。

三、医院人才队伍建设的优惠政策

一是提供一个发展平台。医院坚持量才而用、任人唯贤的原则，注重根据各类人才的特长和特点，把最合适的人才放到最适宜的岗位上，让人才充分展示自己的才华、充分实现自身的价值。让想干事者有舞台，会干事者有位子，能干事者有奔头。如有的人才属管理型的，我们就让他在多种管理岗位经受锻炼，促其成才。有的人才是业务型的，我们就让其在业务上充分展示才干。对一些业务素质全面、群众基础较好、又有管理能力的人才，我们有意让他在多岗位经受锻炼，适时提拔使用，在引进的人才中先后有消化内科主任

医师\*\*\*、产科副主任医师\*\*\*、眼科主任医师\*\*\*、胸外科主任医师\*\*、ICU主任医师\*\*\*、肝胆外科主任医师\*\*\*、放疗科主任医师\*\*\*等多位优秀人才被提拔到科室负责人和学科带头人的岗位上

二是解决一套基本住房。为了让引进的人才安心工作，医院不断创新机制，努力做待遇留人、感情留人、环境留人和条件留人。首先是经济激励，医院制定绩效考核的时候重点向临床一线倾斜，向重点学科倾斜，向做出贡献的人倾斜；其次是政策激励，对一些博士研究生学历给予赠送一套面积140平米的房子或等值的购房补助金，优先安排配偶工作，聘用为科室负责或学科带头人、编制申报绿色通道等优惠政策。再次是经费激励，医院拨出专项经费，激励科技创新，鼓励员工在报刊杂志上发表论文、论著，奖励在核心期刊或国际上有影响的学术期刊上发表优秀论文，特别是在中华系列发表文章予以3000元每篇的奖励，发表SCI文件予以1万元每篇的奖励；对医疗成果、科技创新成果获奖者和著书立说者实施重奖，市级获奖按照1:1配套奖励，省级按照1:2配套奖励，国家级1:3配套奖励，同时科研立项也是按照1:1进行科研经费配套。这些经费的投入为人才培养工作，优秀人才的引进和使用提供经济支持。

三是营造一个良好氛围。医院形成“尊重知识、尊重劳动、尊重人才、尊重创新”的良好氛围，充分调动引进人才 的积极性，发挥各自特长，在各自领域有所建树。5年来医院先后有1人获得第三届\*\*\*市青年科技奖；2人获得\*\*\*市学术和科技带头人培养对象；3人获得\*\*\*市优秀专家；1人获得新世纪121人才工程人选第三层次；1人获得\*\*省优秀院长；1人获得\*\*省优秀科室主任等荣誉称号。5年来每年都有30余项新项目、新技术应用于临床，服务于病人；5年来由市级科研立项28个，省级科研立项11项。

四、人才队伍建设中存在的主要困难及请求

重视和加强医院人才队伍建设，是保证医疗卫生事业健康发展的重要内容。这些年来，我院在各级领导的大力支持下，人才建设工作虽取得了一定成绩，缓解了人员紧张的局面。但由于各方面的原因，还存在着一些差距和不足。特别是医学人才有其特殊性，专业分工细、技术要求高，成才周期长，高层次人才引进是一项系统工程，除了医院自身努力外，还需市各部门的支持配合，共同为医疗人才成长营造良好的人文环境、政策环境和发展环境，为医院的科学可持续发展提供坚强的人才资源保障。现结合我院实际提出如下几点建议：

1、请求协助解决医院目前人员编制紧张的问题。据\*\*\*\*号文件，我院核定的编制数620人，目前在职人员1400余人。随着发展的需要，医院的人才队伍必定会进一步壮大，受传统思想影响，人才引进和编制紧张的矛盾日

益突出，一些高学历、高职称和医院急需的各类人才很难留住，编制的限制在某种程度上成为了医院发展的瓶颈。我院2024年起已多次向市编委递交了增加编制的请示，但收效甚微。

2、协助解决新一轮岗位设置工作。

我院随着科教大楼的投入使用，新增床位近600张，按照原床位数进行的岗位设置已经不符合医院发展要求。恳请市委组织部协调人社部门，尽快启动我院的新一轮岗位设置工作，特别是医院岗位设置中高级职称职数偏少的问题。正由于高级职称职数紧张的原因，卫生系统2024年晋升高级职称的同志目前人社局还没批复工资。

3、进一步畅通高学历、高职称人员的编制办理手续的绿色通道。

我市对高学历、高职称人员在编制办理上开通了绿色通道，在人才引进的过程中，我院也将此作为一个优势向应聘人员进行推介，对人才引进取到了积极作用。建议凡医院引进的博士研究生以上学历的专技人员，到岗即为其申报办理编制手续，恳请相关部门予以支持配合。同时对特殊人才的配偶的就业和子女就学，也希望相关部门能作为特殊情况统一安排解决，努力为人才营造良好的干事环境。

4、进一步优化人才环境为高层次创新创业人才提供住房。实行住房改革后住房已经市场化。市里是否可以借鉴其

他省市在人才引进方面比较好的做法。由市政府牵头建设人才或专家公寓，进一步优化引才、用才、留才的环境，激发外来人才热爱\*\*\*、建设\*\*\*的巨大热情，更好地服务我市经济社会发展。

5、设立重点学科带头人科研启动基金。为进一步做好人才的引进培养和稳定工作，支持高层次人才科研启动工作，培养优秀科技骨干，建议市里设立重点学科带头人科研启动基金。此外，还希望建立市“卫生专业高层次人才专项奖金”，对我市卫生事业有重大贡献的高层次人才进行奖励。

6、市委、市政府下发的《\*\*\*市人才引进培养工程实施办法》（\*\*\*\*号）要能得到贯彻落实。比如：第七条 人员编制政策。第八条 安家补助政策。第十条 其他政策有关档案建档的问题。

总而言之，在医疗改革的新形势下，医院面临前所未有的机遇和挑战，无论是从医疗质量管理还是医院的持续发展，人才都是一个非常关键的问题。正所谓“夫争天下者，必先争于人”，只有打造人才高地，做到你无我有，你有我优，才能使医院在激烈的市场竞争中有真正的实力和优势，才能实现持续甚至跨越式发展。为此，我们必须做好医院新时期的思想政治工作，稳定人才的思想，增强凝聚力。提高人才对工作的满意度，激发人才的工作热情感，增强人才对医院的忠诚度，培养人才对医院的归属感，使人才愿意忠诚

地为医院服务，在实现自我价值的同时，推动医院的稳步发展。

**第四篇：经济发展人才座谈会讲话**

经济发展人才座谈会讲话

大家下午好！金风送爽、丹桂飘香，在中秋传统佳节和国庆节即临之际，我们在\*欢聚一堂，喜迎佳节、畅叙情谊、共话发展。

首先，我代表区委、区人大、区zf、区政协，对各位来宾、朋友们的到来表示热烈欢迎！并通过你们，向全区干部群众和在外的\*籍人士致以节日的问候和美好的祝愿！借此机会，我想用三句话，表达三层意思：

第一句话：深表感谢，感谢大家同心戮力描绘\*“美画卷”。“美不美，家乡水；亲不亲，故乡人”。大美\*，对外的游子来说，既有记忆中的老照片之美，更有变化中的新图像之美。应该说，近年来特别是建区以来，全区上下深学笃用\*思想，深入贯彻落实党的\*大精神和对\*提出的“\*”定位、“\*”“\*”目标和“\*”要求，按照市委、市zf的决策部署，团结一心、众志成城，克难攻坚、奋发前行，靠实干和业绩绘就了\*发展的“新底色”，用勤劳和智慧谱写了\*发展的“新篇章”。

回顾走过的路，能取得这样的成绩，最根本的是得益于\*思想的科学指引，得益于市委、市zf的正确领导；能取得这样的成绩，也是历届党w、zf接续努力、开拓进取的结果，是全区广大干部群众同心同德、苦干实干，各民\*主党派、各人民团体、社会各界人士大力关心、鼎力支持的结果。

我们时时处处都看得到、感受到在座各位为\*思与得、鼓与呼、褒与奖的身影！在此，我代表区四大家，向所有关心、支持\*发展的各位来宾、同志们、朋友们表示衷心的感谢！

第二句话：深切希望，希望大家情系桑梓共筑“\*梦”。有梦想才有希望，\*人从未停息追逐富强、民\*主、文明、和谐、美丽的梦想，特别是在外的游子，更是在魂牵梦萦中为家乡祈福。现在的\*，能够追梦，可以逐梦。今年\*月\*日，\*书记莅临我区视察调研工作，为我们提出了三句话的指示要求，即要“因地制宜走好转型路、因势利导打造升级版，全力营造良好政治生态”，并特别强调，\*发展有其特殊性，要给予特殊的支持。

\*书记的重要指示，既为我们指明了前进的方向，又给我们提出了更高的要求。重任在肩，更应踌躇满志！展望未来的路，\*要走好转型路、打造升级版，创造更加辉煌的业绩、成就，必须集聚各方面的智慧、凝聚各方面的力量，同心干、扎实干、撸起袖子加油干！

今天的\*，百业竞兴、前景广阔，在这里，希望海内外\*籍人士多关注家乡发展、常回来看看，家乡的发展真诚欢迎并期待你们的加入。在这里，也希望各位老领导、各位企业家、社会各界一如既往关心、帮助、参与\*经济社会的发展，更加积极、更加有力地为\*的建设发展鼓与呼、奔与走。我们将努力打造更优的环境、搭建更大的平台、提供更好的服务，决不辜负大家的期望与付出！

第三句话：深挚祝福，祝福\*山好水好明天更好。今天的座谈会，将满载一船祝福，我们同撑一支长篙，向\*、向各位更美好的明天进发。在此，我代表区四大家，要向各位领导、各位来宾、各位朋友表达深切而真挚的祝福：一要衷心祝福各位身在他乡而情系家乡的\*人生活越来越美、事业越来越好！二要衷心祝福各位企业家、各位朋友在\*这片热土上“播下一粒种子、收获满树硕果”！三要衷心祝福各位老领导、老同志身体健康、老有所乐！最后，让我们共同衷心祝福\*的明天更加美好！

**第五篇：人才工作座谈会发言**

在绩效考核过程中，如何设定绩效目标

在绩效考核过程中，存在两个难题：一个是考核指标的确定，另一个是考核目标的确定。后者的科学性也决定了第一条的合理性。在现实实践过程中，很多企业实行的是目标谈判制，每年都要与各部门或各子公司进行艰难的任务目标谈判，大家的谈判技艺对最终任务量的确定有一定的影响。这样的绩效目标制定过程本身，就注定其对绩效没有太多的激励作用。目标任务完成了员工会感觉自己的目标定得不算高，完不成他会归结为目标定得太高，可见这种目标确定方式本身没有起到它应有的作用。

那么，在量化指标的过程中，如何设定一个科学的绩效目标就显得特别重要了。在现实的企业实践中，有两种经常被大家所使用的绩效目标设定方法：一种是“个性化”的；还有一种就是“分级制”的。我们在设定绩效目标的时候，是采用个性化的评价目标（即每个指标都是“个性化”、“具体的”，也经常表现为“线性的”——即绩效得分和绩效表现为一种比例关系），还是用设定分级目标（比如说设定三级目标，每达成一个绩效目标，得多少绩效评分）方式呢？为了说明两者的区别，现举例如下：

个性化的评价目标：“新产品销售额”的权重为15分，目标值为销售额4千万，则评分标准：每减少300万，减3分，每增加300万，加3分。”

三级评价目标：“新产品销售额”的权重为15分，基本目标目标值为3000万，实现了得分为1分；期望目标值为4000万，实现了得分为2分；挑战目标为4800万，实现了得分为3分”。（限于编幅，1、2、3分的具体意义这里不做详细解释，其和某一考核系数相关联）。

如何来评价以上两种方法的优劣呢？这就要回到我们做绩效管理的根本目的来回答这个问题了。绩效管理的根本目的有二个：1是提高组织和员工的绩效和能力；2是为价值分配提供依据。从这两个目的来说，绩效考核强调分层分类，强调相对区别，只要能在组织里面把那些表现优秀、良好、合格和较差的员工区别开来就可以了。因此要强调方法简单易行，区分度要明显，可以给主管一个很明确的目标。我们很难也没有必要再在四个不同个层级里面的员工，再区分出一个三六九等来。在韦尔奇的畅销书《赢》这本书里面，他谈到GE的主要成功要素——“活力曲线”时就说到。GE会依据绩效结果，按照20—70—10的比例将员工分成三类。对表现最好的20%的员工进行不断的加薪、培训、升职等激励手段进行激励；对表现中等的70%员工，依据其需要，对其能力进行开发，帮助其提高能力和绩效；对表现较差的10%的员工，依据其对公司价值观的认同等几方面要素，进行区分，对认同公司价值观的员工，会给予再培训、转岗等能力改进的机会，对那些不认同公司价值观的员工，则给予坚决的辞退。在他理解，这是一种“残忍的仁慈”。在韦尔奇看来，绩核目标只要能做到相对区分就可以了，不要搞得太复杂了。因此，从以上这些因素来看，在设定绩效目标时，三级评价目标是一种比较好操作、并且能反映绩效管理真正目的的一种绩效目标设定的方法。

生活中也有类似的例子。比如，在今年的世界杯上，德国队的主教练克林斯曼就在绩效目标设定这个事情上给我们上了生动的一课。因为今年德国队是东道主，被认为是今年世界杯夺冠大热门。全国上下都是这样认为，好像认为德国队得了亚军都是一种失败。在整个德国队，全队上下感觉到了很大的压力。作为主教练，克林斯曼深知这一点：如果不适时将这种压力进行化解的话，球队将不堪重负，更别说夺冠。在世界杯开赛前的媒体见面会上，克林斯曼说：“基本目标是出线（16强），理想目标是8强，挑战目标是4强”。这个目标当时普遍被记者认为较为保守，但是克林斯曼知道，如果从球员自身激励效果和实现目标所带来的幸福感的角度考虑，这是最好的。

现在我们想一想，我们就会发现，克林斯曼提出这种说法，风险最小，也最具激励效果。比如出了线（进入16强），德国民众会认为教练心中有数；进入了8强，教练会被认为是训练有方；若进入了4强，教练不仅被认为十分高明，还被认为是稳健而不说大话。事实上，克林斯曼正是用了这种目标三级分类的技能，保住了队员和自己的自尊心。最后当德国队夺得了世界杯的第三名的时候，克林斯曼得到了德国民众和媒体的疯狂追棒，大家认为他是一个充满激情又十分低调的教练，德国队取得的成就，他居功至追伟。

这个故事，对我们进行绩效目标的设定，具有很大的启发作用。我们从上述实例中，我们就能发现，如果从员工自身激励效果和实现目标所带来的幸福感的角度考虑，采取三级目标设计是比较合适的。

那么，如何设计每级目标呢？在统计学中有一个著名的模型，叫做正态分布——在大多数情况下，在样本足够大时，事物是呈正态分布的。在公司规模达到一定规模时，员工的绩效表现也是呈正态分布的。为了说明绩效目标设定和员工人数的关系，我们在这里将正态分布曲线用三角形来进行抽象代替（这样做是为了好画图和更加直观）。在统计学上还有一个概念，叫做期望，也就是样本的平均值。我们可以理解为在某一时段，同一职位所有员工产出的平均数。我们可以把这一目标做为我们的期望目标，也是公司和部门的业绩在正常情况下应该达到的目标，是被考核者“跳一跳”可达到的目标，是大多数人（60%--80%）正常发挥情况下可以达到的目标，是与行业平均发展水平相类似的目标。也是改正工作中明显缺陷后可便可达到的目标。在制定期望目标时可参考：公司的计划和预算、上期本指标实际值、行业指标等。原则上期望目标的设定不能低于计划和预算的规定，同时不能低于上期或者同期的实际水平。基本目标可以理解为是我们的任务底线，也可叫“绩效红线”，如果一个员工连续二个或三个季度都未能实现这一目标，公司将视其为不能胜任该职位，将予以辞退。其目标值的确定，往往和公司所要求的强制淘汰比例相类似。可以把这一绩效标准定位于组织内所有员工中绩效最差的那5%--10%所体现出的绩效水平。低于基本目标也就是我们图中面积为D（也可以理解其绩效为D）的那一部分员，他们是公司需要重点关注的员工。还有一种目标是挑战目标：是上级对下级的最高期望值，也是被考核人需要付出超常努力，作出重大、系统变革才能达成的目标。一般情况下，在一个组织内部，只有10%－20%的人才能达到挑战目标。挑战目标的设定应该和期望目标相比有明显的增长或改善。在制定此目标时，往往参考公司标杆或行业标杆。其能达成的人数比例，也就是我们图中面积为A的那一部分，他们是公司的业绩明星。

图中的A、B、C、D四个部分，相加起来等于100%。可以和公司或部门季度或绩效考核的强制分布相联系起来。如果我们这三个目标设定得科学的话，最终季度或绩效考核的强制分布的A、B、C、D应该和图中相一致。

绩效目标 基本目标 期望目标 挑战目标

B

期望能完成的人数比10%-20% 期望能完成的人数比60—80% 期望能完成的人数比90%--95%

A C

D

绩效标准设定示意图

合理有效的绩效考核体系该如何建立

人力资源部不专业，所以越俎代疱，让他来代替公司各部门来制定绩效考核指标，实际上是做不到的，那你也许会问，人力资源部不制定指标，又应该干什么呢?

首先，应该组织培训，选择好的顾问公司。好多人力资源部门不知道顾问有没有这个能力，其实有没有水平，高手过招，两三拳就能出来，而到是一些人力资源部不具备这个能力，这个某某名教授有名，某某知名顾问公司有名，某某人写了几本书，身份够高，固然这些都可以参考，但是，到底能不能解决企业问题，的确值得商榷。第一，你说麦肯锡有水平，但是他会不会派有水平的顾问师过来呢?第二，即使派了顾问师过来，价格能够接受得了吗?第三，你们之间能配合得好吗?

如何才能把绩效考核落到实处，真正有效激发企业活力呢?

首先我们要知道绩效考核与绩效管理的区别与联系，简单来说绩效考核是绩效管理中的一个环节，也是最重要的一个环节，没有绩效考核这项活动，绩效管理的其他环节都没有意义，绩效管理的其他活动都是为了使绩效考核真正有效设计的。绩效管理包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个环节，这四个环节不断循环就构成了绩效管理体系，他们的作用分别如下：

绩效计划：通过战略目标的分解制定各岗位的目标，保证全体员工的工作实现“战略导向制”;员工和直接上级共同制定绩效计划，并就考核指标、标准、权重、考核方式等问题达成一致，使员工对自己的工作目标和标准做到心中有数。

绩效实施：定期进行绩效面谈，通过直接上级和员工在绩效期间持续不断的沟通，直接上级了解员工的工作进展情况，并在必要的时候给予指导或帮助，对员工偏离目标的行为及时进行纠偏;收集和积累员工的绩效数据;如有需要进行绩效计划的调整。

还有我的一个亲身经历，约是十七八年前，我刚下海时在一家高科技公司承包了一个事业部。老板给我定指标，那时的指标很简单，根据工作完成任务和利润度来定，销售额在100万以内，10%提成;销售额在100万-150万之间，20%提成。这时，老板就想了，你无论如何，超过不了150万。

我说，如果超过了150万，怎么提成?

他说，小曹啊，超过150万，给你提成30%，我说不行，要40%。他说好。

结果到了年底时，一核算，我一共完成了500万。这个时候，老板就来找我谈话了，他说，小曹啊，跟你商量个事。我说，什么事呀?看，咱们到底应该兑不兑现?当然要兑现，我答。

他说，如果兑现，你一个人的收入比我们所有人加起来还要高，有难度，人家会有意见，如果不兑现呢?怎么办，跟你商量呢。我说，一点不能少。他说，钱怎么办?

我说，我从大学里当老师出来，还从来没见过这么多钱呢，这钱，一开始我还核计，拿出百分之多少给老总你，拿出多少给我们这些哥们兄弟们，另拿多少给下属们，另外还有多少，核计核计。结果为了钱的事，老板你不但不给，还三番五次找我来谈，我说老总，本来这个钱，你也有份，安排好了，但现在一分钱没有，你给我也得拿，不给我也得拿，咱们不是要遵循当初的约定吗? 当时老板很重用我，说人才难找，兑现了约定。这非常好，我也兑现了我当初的核计。

不过，当时老板不知道怎么订指标，才将指标订这么低。而当老板告诉我这个指标的时候，我估摸着100万肯定是轻轻松松的，150万有点难度。

就是说，公司要想订一个合理的指标，一是要靠多年的基础数据的积累，二是要靠管理者的经验。经验很重要，为什么人才难得呢?不管是政治家、军事家都一样，想当初邓小平提出“摸着石头过河”，实际上他心里有数，我们不谈别的，就说改革开放，他就提出，先做一个真理标准问题的大讨论，到底是不是有什么差距，他并没有不说。这就是经验，这就是政治家的智慧。

清楚了绩效考核与绩效管理的区别与联系，那我们就能查漏补缺，将企业缺失的绩效管理环节进行补充和完善，建立健全的绩效管理体系。有了健全的绩效管理体系卓有成效的效管理体系就成功了80%，你会问剩下的20%成功要素有什么?健全的绩效管理体系是框架，框架对一栋建筑物的重要性不言而喻，但要盖一栋坚实的建筑物，除了坚实的框架，填充物也很重要，如果填充物不好，楼是不会垮，但是会四处漏风。这就好比构建一个有效的绩效管理体系，健全的框架(绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈)对其重要性占比80%，而每个环节重的一些注意事项，即是填充物，其重要性占比20%。下面我们一一剖析每个环节中的一些注意事项：

在做绩效项目的时候，经常会遇到这样的问题，一些企业没有战略，或者没有明确的战略，那绩效计划怎样制定?我们可以从模糊的战略中，提取明年销售目标，再逐层分解，如果连销售目标都没有，我们可以提取各个部门的关键职责指标为KPI，一般来说，管理已经非常规范的企业可以考核到岗位，对管理还处于初级阶段，管理非常粗放的企业，建议考核到部门层级就好，一般这个阶段的企业规模不是很大，领导者的管理幅度也不会太宽，领导对下面员工的工作好坏都十分清楚，对下面员工的考核可以采用比较粗放的方式。对工作量、工作复杂度、工作环境、工作完成状况这几个指标，做一个定性的评估就好，这样即操作简便，也有较好的考核效果。

绩效实施是个不断沟通的在工作纠偏过程，这个环节要注意沟通技巧及及时记录下属的工作表现，作为日后对下属工作评估的依据。绩效面谈要定期进行，沟通时管理者要注意自身态度，不是去指责下属工作，而是要帮助下属更好的达成工作目标。

绩效考核既是对下属各项工作进行公正客观的评估，如遇到对人力资源汇总的评估数据有疑惑时，需要及时与人力资源部沟通。

在绩效反馈过程中，考核者和被考核者共同回顾工作，对当期考核结果进行确认，同时订立下一次考核的考核计划，绩效考核的结果要与薪酬、晋升、职业规划、培训充分结合，这样才能有效激发员工工作，员工通过自己的努力工作，在物质和精神等方面得到正激励，他们就会持续性的创造价值，这样绩效考核的目的就达到了。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找