

基于干部选任实际的后备梯队建设机制的探索与实践

刘超¹ 王媛²

1 北京汽车股份有限公司, 北京, 101300;

2 河北农业大学, 河北保定, 071066;

摘要: 本文以 B 公司为例, 通过分析后备梯队建设机制探索的背景以及面临的挑战, 在阐述当前市场常见和较为成熟的评测方法的基础上, 阐述了 B 公司优化后备干部梯队建设机制的策略和实践路径, 分层级、分业务领域、分评测路径, 对机制进行了说明。同时, 从组织、制度和文化的三个方面提出机制运行的保障, 并从研究方法、研究内容和结果应用三个方面, 对未来后备梯队建设的进一步研究和探索提出思考, 为干部人才队伍管理理论研究和实践提供支撑。

关键词: 后备梯队建设; 人力资源; 干部人才; 评价中心; 发展中心

DOI: 10.69979/3029-2727.24.07.025

1 背景

1.1 加快发展新质生产力, 建强其核心载体的需要

生产力是推动社会经济健康高速发展最活跃, 也是最革命的要素之一。“新质生产力”这一重要新概念, 是习近平总书记 2023 年在黑龙江考察调研时创造性提出的, 党的二十届三中全会围绕新质生产力提出了明确要求。新质生产力的本质是科技创新和先进生产力, 是科技创新交叉融合突破, 产生的根本性成果。新质生产力的提出, 对社会经济的增长和企业向上的发展提出了更高的要求, 需要新的增长动力。干部人才是开展科技创新的重要“解码者”, 是推动事业发展的中坚力量, 也是堪当企业发展重任的关键少数, 企业实现更加有力地推动发展新质生产力, 需要把加快建设企业战略人才力量作为重中之重, 需要通过优化干部人才培养、引进、使用以及激励等各个环节, 建立以创新能力、质量、实效、贡献为导向的人才评价体系, 不断提升干部人才综合素质能力, 努力锻造符合发展新质生产力的高素质干部队伍。

1.2 深化国有企业改革, 强化管理人员“能上能下”的需要

2024 年国务院国资委召开了国有企业改革深化提升行动第三次专题推进会。关于此次国有企业改革深化提升行动, 国务院国资委并没有采取“一纸红文”推进或者“一次会议”规划, 而是在 2024 年 2 月、4 月、9

月召开了三次专题推进会, 可见国有企业改革的重要性、关键性以及确保改革效果的严谨性。第三次国有企业改革深化提升行动专题推进会, 明确了国有企业管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出要在“更广”和“更深”上下功夫。同时, 对于推进的时间和覆盖面有了严格要求, 到 2025 年国有企业普遍推行末等调整和不胜任退出制度。而推行末等调整和不胜任退出的关键, 主要是要发挥好业绩考核指挥棒的作用, 需要综合工作业绩、工作能力和工作态度等因素, 客观、公正的评价, 解决的是谁“下”的问题, “下”有机制, 但“上”更要有规范。国有企业改革深化提升行动在聚焦“下”领域的同时, 其实也对干部人才管理的全局性、战略性提出了高要求, 需要围绕干部人才的“上”, 给出符合改革发展要求的新举措^[1]。

1.3 强化顶层设计, 助力市场化转型, 实现跃升发展的关键举措

B 公司坐落于中国首都北京市, 是 A 集团公司下属的一家二级企业集团, 属于国有企业, 业务领域涵盖整车生产制造、零部件制造与销售、产品研发、终端营销以及投/合资等多个领域, 所属企业近 20 家, 员工 100 00 余人, 管理人员(高级经理、副部长及以上)共计约 600 人。多年来, B 公司持续推进市场化转型、经营改革, 始终以稳定的价值贡献, 助推着首都经济的快速发展。但是, 市场形势复杂多变, 无论是国际形势呈现的诸多“不可预见性”, 还是国内汽车行业多维度的“卷”,

都使这种变化超出人们的想象。管理人员是企业员工中的“关键少数”，扮演着战略规划和决策、技术创新和国际化发展的引领以及各个关键环节的部署与落实，管理人员队伍的科学化、规范性建设至关重要；同时，B公司所属企业较多，经营业态各不相同、选人用人标准各不一样，如果推进各单位间的高效链接与协同、管理人员的有效轮岗与交流，需要从整个产业链的顶层高度设计实施。

2 面临的挑战

2.1 B公司及所管单位业态和业务领域不一带来的挑战

首先，前文说到B公司所管单位近20家，业务领域涵盖整车生产制造、零部件制造与销售、产品研发、终端营销以及投/合资等多个领域；其次，在后备梯队建设管理业态方面，各单位同样不一，涉及组织推荐、个人自荐、条件筛选以及集体讨论决策等多种管理业态；最后，除了B公司所管单位外，B公司总部的后备梯队建设也需要同步考虑。基于以上情况，如何在均衡管理业态的前提下，拉齐管理标尺，选拔出能够适应不同业务领域任职的干部，是面对的主要挑战。

2.2 B公司战略发展提出的高要求带来的挑战

2000年发出“走出去”战略，2013年提出“一带一路”倡议，党的二十大提到“国内国际双循环”战略，2024年“出海”又是热门的话题，每一次的政策引导，国际化进程都在不断稳步前行，也在为国有企业发展注入着新的动力和明确的战略定位。B公司围绕2024年“出海”，战略发展上重点聚焦两大市场（国内市场和国际市场），抓牢销售上量这一核心目标，努力实现公司整体跃升。这个过程中，作为后备梯队建设，需要重点抓住的有三个核心点，需要通过后备梯队建设去优化和改善：①促进公司实现跃升；②助推销量上量；③国际化人才的识别。

2.3 后备梯队建设与管理人员实际选任“两张皮”带来的挑战

这里的“两张皮”具体体现在两个维度：①后备梯队建设“为设而建”，致使建设的机制不科学、不规范，甚至存在“走过场”，而管理人员实际选用时，其大多数来自领导推荐、单位推荐，与后备梯队人员存在出路；

②各单位后备梯队建设机制不一，实际选用的管理人员标准不一，各单位间轮岗调转的管理人员与依据本单位用人标准选拔出的人员之间存在差异，不易于B公司体系内的整体队伍建设及人员交流。

3 目标

一是明确后备画像，构建一套符合管理人员选任实际需求的管理能力素质模型。按照人力资源ACQ城堡理论素质模型^[2]，从梳理管理人员任职资格和岗位要求出发，明确后备能力素质画像，确立管理能力素质模型。

二是强化顶层设计，明确选拔机制和路径，实现从各单位单兵模块选拔管理到一站式统筹管理模式的转变。强化顶层设计，B公司从总部层面，综合各单位运营特点，统一选拔方式方法，进一步拉通各单位管理人员选拔模式，打通B公司系统内管理人员轮岗交流壁垒。

三是盘清家底资源，建立一个公司内部的人才储备池，构建一支招之能战、能够适应市场竞争的综合干部人才队伍。同时，以后备梯队建设机制的探索与实践为契机，摸底B公司管理人员队伍情况，研析综合素质能力，形成一个“招之能用”“用则能成”的人才储备池。

4 探索及实践的行径

4.1 定标准，确定需要什么样的人

VUCA（易变 volatility；不确定性 uncertainty；复杂 complexity；模糊 ambiguity）时代下，面对快速变化的市场环境、不断调整变化的企业战略，人才标准如何能够适应这种变化？

人才标准，能力素质模型的建立或优化主要有三种方式，一是“从0到1”，即通过调研访谈、集中研讨、调整优化等环节，建立起一套符合企业选人用人标准的能力素质模型；二是“从A到A¹”，即在原有能力素质模型的基础上，通过调整优化，形成符合企业发展战略的能力素质模型；三是“从A到B”，即在能力素质模型卡片“词典”的基础上，通过筛选、研讨等环节，选出较为符合企业当前发展需要的能力素质模型。B公司综合预算成本、时间周期以及需要投入的人力物力，决定按照“从A到A¹”的模式进行，同时依据人力资源ACQ城堡理论素质模型，聚焦通用能力、可转移能力模型的优化，对于职位族所需的独特的能力不做更多考虑，主要原因有三：①已有模型不包含职位族内容，如构建，

需要投入大量的人力财力分析各个职位族的特点及能力要求等；②企业发展战略需求，需要领导干部具备综合管理能力，聚焦轮岗交流，“动起来”“转起来”；③企业性质因素，汽车生产制造行业，是一个团队作战的行业，而非单兵作战的领域，需要各环节、业务线协同作战，领导干部作为“关键少数”、各业务“扛旗人”，需要具备的能力素质有较大的相通性。

4.2 圈范围，确定要评测哪些人

按照干部管理权限，在 B 公司干部管理范围内，其公司干部层级体系包括中层正职级和中层副职级。中层正职级干部包含总部部长及以上干部、所属企业副总经理及以上干部、投资企业中方派出负责人以及其他经研究确定作为该层级管理的人员；股份中层副职级干部包含总部副部长、所属企业总经理助理、部长、副部长、投资企业其他中方派出干部以及其他经研究确定作为该层级管理的人员。

按照“夯实基础、备用结合”原则和 B 公司干部层级体系，采取“一级备一级”方式，确定 3 个被评测群体：第一个群体包括总部部门负责人、所属企业副总经理以及投资企业中方派出负责人；第二个群体包括总部副部长、所属企业总经理助理/部门负责人、投资企业其他中方派出干部以及总部专业总师/副总师/高级经理；第三个群体包括 B 公司及所属企业所有符合基础条件的员工。前两个群体分别对应 B 公司中层正职级干部和中层副职级干部，备用一体，第三个群体是 B 公司干部的主要来源，意在夯实干部根基，把牢“入口关”。

4.3 划领域，确定如何分组和业务的分类

对于业务领域的分类，不同公司有不同的设定，但多从三个维度思考和分析：一是行业标准，美世汽车行业岗位库共有 8 个模块、26 个业务类别，包括①公司经营、战略与项目管理（公司经营层/战略规划/项目管理）；②产品研发与设计（前期研发/造型设计/工程设计/试制试验）；③生产技术与管理（生产工程/生产运营/供应链管理/质量管理）；④市场、销售与客户服务（市场营销/销售管理/客户管理）；⑤公司制度与内部控制（风险管理/法务/合规管理/内部审计）；⑥信息技术开发与系统运维（系统开发/系统运维/数据科学）；⑦公司运行管理与支持（人力资源/财务/行政管理）；⑧沟通事务与创意设计（沟通事务/创意与设计）。二是上级分

类，A 公司分类为 18 类，包括党群类、经营管理类、信息技术类、市场营销/贸易类、人力资源类、财务管理/审计类、办公室/行政类、生产/制造类、工程设施/房地产/物业管理类、金融/证券/经济/资产/董事会事务类、法律类、安全/环保类、品牌/公关/传媒类、企管/运营管理类、采购管理类、技术/研发类、质量管理类、规划/战略管理/项目管理类。三是兄弟单位，多从大的层面划分，包括生产、生产支持（物流/采购/生产/销售服务等）、职能（党群/规划战略/人力/公司事务/合规/安全等）、强专业（信息/法律/审计/财务等）。综合以上业务分类及 B 公司既往分类情况，确定业务领域分为 6 大类，包括职能（党群/人力/规划/企管/法律等）、采购、研发、生产（生产/技术/制造/安全/质量）、销售（市场营销/品牌/公关）、财务/审计类。

4.4 建流程，确定评测的流程和方法

1. 当前市场常见且较为成熟的评测方法

（1）人才盘点法。人才盘点是一种对组织结构、人才进行系统管理的流程，通过对人力资源状况摸底调查，运用绩效管理、能力评估（包括线上能力、潜力测评等）等手段，盘点出员工的总体绩效状况、优势及待提高的方面。人才盘点法虽然能够更加直观、全面地展示人才数据，便于管理者更加合理、科学地进行人才配置，也有利于基于团队建设的系统化思考和研析；但是，人才盘点的核心是将数据量化，数据的来源和处理过程会增加其间的误差和波动，给企业带来数据的挖掘、采集、处理精度的挑战。同时，数据分析和人才评价是人才盘点的两大关键点，往往评价人才又不能简单的从某个或几个维度用一套逻辑印证，不同的人才评价维度有不同的评价标准。

（2）集体推荐法。集体研究法是一种基于集体讨论、研讨，通过对人力资源的绩效、年龄、学历、履历等综合分析，坚持民主集中制，集体决策、推选的手段。虽然此方法集聚了一些公正性和客观性，也能综合评估，可以避免个人情感和偏见，但集体讨论和推荐会促使决策流程繁琐，一定程度降低决策效率，使得投入的精力和输出的效果不成比例，同时集体研讨过程也会使部分个人意见淹没在集体意见中，整体上此方法过于“粗放”，而且不尽科学化。

（3）评价中心法。评价中心 AC 是一种综合的人员测评技术，它是在工作情景模拟测评的基础上逐步发展

起来的,以测量评价受测者的能力或素质为核心,综合应用评价技术的一系列标准化、程序化的评价活动。它通过高度仿真的完整虚拟商业场景,要求受测者扮演虚拟公司中的一个管理者角色,根据结构化设计的题本要求,完成一系列的工作及活动,再由专业的测评师客观评价管理者胜任力水平,最终结合其他测评结果产出综合评价报告。

(4) 发展中心法。发展中心 DC 是一种综合的人员测评技术,它是在评价中心的基础上发展起来的,是将工作情景模拟测评等技术搬运到线下集体分组短期训练营的场景中,通过鼓励反思、自我察觉,实现“在学中测”“在测中学”的目的,这个过程中企业可以掌握全部信息,参与者也可以获得即时反馈信息。

(5) 混合制选任法。混合制选任法是一种分阶段、培养周期较长(一般持续 1-3 年),将评价中心、人才盘点、发展中心等选人识人育人工具和技术与受测者发展周期紧密结合起来的测评举措。混合制选任法的实施重点聚焦“四条线”,①测评线,通过测评环节形成受测群体的能力地图,清晰呈现团队能力优势与短板;②培养线,结合测评线输入的优劣势,坚持“按靶索育”原则,靶向指导具体培养方向,精准匹配课程;③业务线,测评的可靠性和培育的效果,最终都靠实践检验,链接到真实业务问题,通过行动学习和教练辅导,实现能力、绩效双线发展;④产出线,混合制选任的每一阶段都有相应目标及举措,均会产出成果,将成果与培训效果相较,核验培训举措的同时,也丰富了可视化成果转化。

2. 评测路径和工具的确定

评测方法及流程一般基于评测的范围和目的,围绕评测工具的效度和信度、组织文化适应性和资源可获取性以及工具的合法性和公允性三个层面综合考量确定。B 公司是一家国有企业,内部干部群体较为稳定,本次主要围绕“工具信效度和公允性、组织文化的适应性”两个角度确定方法和工具^[3]。

基于前文提到的 3 个被评测群体,B 公司分别设置 3 条评测路径(3 条路径均基于评价中心构建,B 公司之前建有评价中心,只是工具和方法不丰富、不全面)。第一条路径:针对第一个群体,这个群体基本属于中层正职级干部,有级别很高、岗位重要、责任重大等特点,目前处于公司高层管理地位,这个群体将主要看重工作业绩及管理特质,因此采取“线上综合测评(维度:能

力/潜力/360)+近 2 年绩效”的路径评测;第二条路径:针对第二个群体,这个群体基本属于中层副职级干部和基层管理人员,有级别较高、岗位重要、责任重大、统筹单业务领域等特点,目前处于公司中低层管理地位,这个群体将主要看重工作业绩、管理特质以及问题处理能力,因此采取“线上综合测评(维度:能力/潜力)+线下测评(工具:BEI/案例分析)+近 2 年绩效”的路径评测;第三条路径:针对第三个群体,这个群体基本是各部门业务骨干和重点培养员工,有业务实操强、业绩较高、综合能力素质较好、潜质较高等特点,这个群体将主要看重综合商业思维和问题综合处理能力,因此采取“线上综合测评(维度:商业推理)+线下测评(工具:公文筐或专项汇报/BEI/案例分析)”的路径评测。

3. 评测流程的设计与确定

如果拿着“旧地图”来找“新大陆”,肯定是行不通的。因此,B 公司基于 3 个不同的被评测群体和 3 条不同的评测路径,在归纳总结既往经验的基础上,探索走出一条“阶段门槛+合议定音”的特色评测流程,即围绕报名、线上测评、线下测评等环节,设置“通关门槛”,每个门槛仅仅作为进入下一环节的“敲门砖”,被评测人进入下一环节后,上一环节的成绩将“不问过去”,仅作为参考。具体流程设计如下:对于第三条评测路径,一是报名环节,以组织推荐为主、个人自荐为辅,从年龄、工作经验和业绩三个维度,设置基础条件;二是线上测评环节,依托能力素质模型,匹配评测题本;三是线下测评环节,以“独门独面+集中合议+投票”的方式进行,通过多个环节多个测评师分别验证被评测人能力素质,再集中研讨合议、投票,最终确定通过人员。对于第一条和第二条评测路径,报名和线上测评环节的设计与第三条评测路径一致,而后按照 6 大类业务领域,通过线下测评的人员分别进行排序,形成人才分布地图。

4.5 强保障,确保评测有效有序进行

1. 组织保障。一方面加强组织领导,成立由主要领导牵头的后备梯队建设工作领导小组,协调解决工作中遇到的重大问题。同时,明确总部和所属企业在后备梯队建设工作中的职责分工,强化协作配合。另一方面加大资源投入,加大对相应工作的资金投入,用于评测工具和技术的引进与开发、测评师的赋能与认证等。同时,强化人力资源管理人员赋能,提高专业素质和业务能力。

2. 制度保障。一方面完善规章制度,结合公司实际,

制定和优化相应制度和规定,明确标准、流程及方式方法等,确保工作有章可循、有规可依。另一方面加强制度执行,建立制度执行的监督检查机制,通过定期和不定期对执行情况的检查和评估,指导和帮助解决遇到的问题,确保有效执行。

3. 文化保障。一方面营造好的文化氛围,通过组织推荐和个人自荐的综合报名方式,培育向上、鼓励竞争和倡导公正的梯队建设理念。同时,通过引导和测前说明会等方式,让广大干部员工清楚此工作的重要性。另一方面加强人才文化建设,树立正确人才观,为人才选拔和发展提供良好的平台。同时,通过培训、干部人才管理等业务联合协同,建立精准育人机制,激发积极性和创造性。

5 结论

5.1 研究成果总结

本文通过分析后备梯队建设机制探索的背景以及面临的挑战,在阐述当前市场常见和较为成熟的评测方法和技术的基础上,基于 B 公司干部人才队伍实际,提出了优化后备干部梯队建设机制的策略和实践路径,分层级、分业务领域、分评测路径,对机制进行了详细阐述,确保选拔出的后备符合 B 公司实际选任需求。同时,需要从组织、制度和文化三个方面提供有力保障,确保后备梯队建设机制能够有效持续运行。

5.2 研究展望

后备梯队建设机制的研究和探索是一个不断发展和完善的过程,它会基于市场形势的变化和企业战略的

改变而作出调整和优化。未来,随着社会经济的发展和组织管理的变革,后备梯队建设机制将面临新的挑战 and 机遇。在研究方法上,可以进一步运用大数据、数字化工具等技术手段,提高选拔方式的科学性和精准性;在研究内容上,可以深入探讨不同行业、不同类型组织的后备梯队建设特点和规律,为各类组织提供更加个性化的解决方案;在结果应用上,还可以进一步结合后备的培养和实际岗位选任,探索后备准备度的达成标准与提升举措。此外,还需要加强对后备梯队建设机制实施效果的跟踪评估,不断总结经验,推动后备梯队建设机制的持续优化和改善。

参考文献

- [1] 国务院国资委党委. 进一步深化国资国企改革, 为中国式现代化提供坚实战略支撑[J]. 求是, 2025, (1).
- [2] 刘超. 人力资源 ACQ 城堡理论素质模型搭建与思考[J]. 中国经济评论, 2023, (17): 103.
- [3] 邢雷. 高潜质人才的选拔与评价技术[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2018: 37-76.

作者简介:

1. 刘超(1988-), 男, 汉族, 河北高碑店人, 工程师、政工师、人力资源管理师、心理咨询师, 大学学历、工学学士, 研究方向: 组织人事、干部人才培养与管理等。
2. 王媛(1991-), 女, 汉族, 河北高碑店人, 大学学历、文学学士, 研究方向: 教育、心理学、人力资源管理。