

企业后备干部人才培养与管理策略探微

徐录

(唐山钢铁集团高强汽车板有限公司, 河北 唐山 063000)

【摘要】企业的高质量、可持续发展离不开人才队伍的支持与保障,人才是企业运营过程中的中流砥柱,也是企业的核心竞争力之一,关系着企业当下与未来的发展命脉。后备人才可被看作是企业管理、发展中的重要资源,支撑着企业战略经营体系的长远发展。本文首先对后备干部人才的价值以及相关培养工作的必要性进行分析,而后从选拔、培养以及任用等人才管理角度提出了企业在后备干部人才培养中所面临的困难,并提出了改进策略,以此为企业提供后备干部人才管理、培养相关工作思路。

【关键词】企业管理; 后备干部人才; 培养方法; 管理策略

随着互联网+与数字化技术飞速发展,信息不对称等一边倒现象逐步减少,人才的知识技能对于企业提升管理水平、增强自主创新能力、强化综合竞争实力的支撑作用越来越显著。人才强企已经成为现代化企业重要的发展战略,企业面对知识经济时代下的各项新挑战,必须通过优化管理体系、扩大投入规模等举措来充分发挥人才在深化改革与市场竞争中的优势,尤其是在各层级管理后备干部人才中选拔培养发展潜力大、有培养前途、德才兼备的优秀人才。现围绕企业后备人才培养以及管理相关内容展开探讨。

一、企业后备干部人才的重要价值与必要性

(一) 重要价值

首先,有助于为企业提供必要的人才储备。后备是属于企业中综合能力与发展潜力相对较好的员工,对其展开选拔与长期培养,可以满足企业储备优质人才资源的需求,以此来应对企业发展与管理岗位人员调整变动的需求。其次,有助于促进组织管理效率的再提升。针对后备干部开展系统化的培训以及严格公正的选拔,促进人才的管理能力与业务素质均能快速提升,使其在未来具备成为企业管理者的能力,进而强化企业运营能力,提高组织管理效率。再次,有助于保障企业的稳定发展。企业的规模不断扩大,业务范围持续延伸,组织体系越来越复杂,后备干部所扮演的角色与承担的责任也愈发重要,尤其是在制定中长期战略发展规划以及重大决策时,人才也是企业不断寻求创新与突破的重要力量。最后,有助于强化对员工的激励作用^[1]。后备干部作为企业未来发展道路上的领导者,其发挥的典范与带动作用能够有效地激发其他基层员工的进取心与工作动力,进而促进个人和组织绩效的持续改进。

(二) 必要性

管理干部队伍在企业的转型升级这一关键变革中,体现了大局意识,在推进安全生产的各个环节中发挥了模范带头作用。然而,企业所面临的生产形势以及市场竞争带来的复杂变化日益明显,当前干部队伍所呈现出的结构特点与企业的高质量、创新化、绿色化发展需求之间尚有很大的差距,各层级干部队伍在创新能力与执行能力方面仍有较大提升空间。同时,企业干部队伍还暴露出结构性矛盾,主要体现在综合能力有待提升、专业结构的合理性较差、年龄分布较为集中、年龄平均值相对较大等特点。干部继任与传承问题所带来的影响是企业未来发展需要特别关注的。因此,企业必须增强危机感与紧迫感,以前瞻性、战略性思维和视角看待人才培养,尤其是干部后备人才培养,发掘、选拔、培养优秀的青年人才来实现对干部队伍的完善和充实,将新鲜血液注入企业的核心管理层。

二、企业干部后备人才培养与管理中的问题

(一) 选拔机制的创新性不足

管理和培养后备干部对于现代化企业而言都是系统性的管理工程,而不少企业的人才考核、选拔机制长期得不到更新,选拔方式单一,选拔理念陈旧,考核结果缺乏客观性。首先,有的企业对于年轻优秀人才的挖掘、培养以及选拔的关注度较低,资源投入力度也不明显。其次,选拔与考核干部时的视野相对狭窄,来源也有很大局限。从选拔标准来看,尽管囊括了“德”“能”“勤”“绩”“廉”等硬指标,但是在任职经历、学习经历以及年龄等方面仍旧存在限制条件,使不少评价指标缺少客观量化的评测标准^[2]。最后,管理者在调整选拔、培养后备人才相关机制时,缺乏创新思维,难以适应企业当前的战略发展

规划,从而形成良好的人才孵化环境,管理与培养后备干部的方式与其他企业相比没有独具特色。另一方面,个别谈话与民主测评是使用较多的选拔方式,对于后备人才只能形成定式化的概述。然而,随着社会角色和价值观越来越趋于多元化,更多的员工行为和个性越来越鲜明,传统的评价与考察方法所发挥的作用越来越有限。

（二）培养机制的科学性缺失

根据当前企业对干部队伍建设的现状可知,后备干部培养环节成为当前干部管理体系中的薄弱环节,企业需要借助科学化的培训方案来促进后备干部队伍的整体素质稳定提升。但从实际的培训效果来看,培训内容以及培训方法均存在短板。从培训方式的角度可知,实际锻炼与教育培训未得到有机结合,不少企业都缺失科学完善的后备干部锻炼培养机制。培训后缺少对于培训成果在后备干部实践环节中的应用与效果跟踪评价,造成培训资源浪费、培训效果不佳,不仅阻碍了后备干部队伍的成长与发展,还会使后备人才参与培训的动力与积极性减退。同时,培训教育方法欠缺因材施教与分类指导,很难帮助后备干部在学习中实现扬长避短、补齐短板。从培训内容的角度来看,企业需要将管理能力、专业素养、政治素质等方面的培训内容和企业当下的发展战略有机融合,进一步增强培养计划的针对性。

（三）组织管理的整体性欠缺

很多企业将后备干部作为重点培养对象,在对其管理时都会优先选择个体化的组织管理方式,而不是集体化的方式,后备干部的筛选工作多集中于企业人力资源管理部门和高层管理者,透明度与公平性仍有待商榷。当企业面临重大改革与战略调整时,后备干部的发展潜力与群体优势难以得到有效发挥,干部队伍与基层员工队伍的聚合合力也无法得到最大化施展。所以,企业需要在组织管理方面寻求突破,减少因政策性因素对后备干部的评价、任用等管理工作造成干扰,有效提高后备干部队伍的管理水平。

三、企业干部后备人才培养与管理策略

（一）精准筛选,完善选拔机制

企业在考察与选拔后备干部时,应当遵循“识人有据”“知人有道”“用人有方”“选人有法”的基本原则。

其一,应形成科学的选拔条件与标准。企业应将政治水平置于后备干部选拔的首要位置上,并以实践出真知作为基本导向,从生产一线中选拔出具有奉献精神的年轻干部;以急难险重项目为切入点,筛选出能力卓越的优秀干部;在业务市场开拓和技术创新方

面识别出敢于突破、敢于尝试的干部。在考察环节中,重点关注后备干部能否全方位地满足相应管理岗位的胜任能力要求,重视他们的发展潜力与能力素质,将考察重心转移到后备干部能否促进企业高质量、创新发展和在变革转型升级中的业绩与影响力。针对后备干部候选人群进行考察时,需确保其知识水平与专业背景符合管理岗位胜任力需求,具体可通过分析候选人才的工作履历来了解其工作表现、生活经历与专业成长背景,进而明确其对于岗位的实际匹配程度。同时还需对其岗位胜任能力、发展潜力、素质水平、工作经历以及工作经验进行全面考察,可采用360度人才评估工具以及“公文筐”等新型工具,通过模拟工作场景的方式,对候选者的决策、组织、计划等管理能力展开可量化的、客观的评价^[3]。

其二,应丰富选拔方式与渠道。对以往的选拔渠道进行拓展,对传统化的选拔方式进行突破,扩大选拔范围,将国际化人才、复合型人才以及专业化人才都引入到后备干部人才队伍中,以生产一线为重点关注区域,精准识别长期奋斗于一线的政治觉悟高、业务能力强的优质青年人才,围绕当前的管理层干部队伍,开展有效的源头管理工作。更新人才选拔与评价工具,引入先进的人才胜任力识别模型等工具,利用人才成长与发展规律,以科学化的方式完成评估后备干部人才的任务,使发展潜力强大的优质人才被挖掘出来,有效充实干部队伍。可推进常态化的后备干部人才选拔管理机制建设,积极吸取基层员工的意见,利用技术比武、竞赛选拔、年度考核、公开招聘、交流访谈等多种形式获取青年人才信息。

企业在后备干部选拔中,除了对候选人的岗位能力进行考察之外,不可忽视其岗位匹配程度与动机意愿,前者可通过职业心理测评来对候选者的价值观、职业发展兴趣、个体性格以及管理风格进行评价、分析;后者则可借助考察谈话的方式来了解其稳定性、晋升意愿与个人职业发展动机。

（二）科学育人,优化培养机制

首先,应推进培养需求分析,明确正确的培训方向。企业既要考虑到组织层面的发展需求,以企业的发展战略为出发点来构建培训计划体系蓝图。因此,需要人力资源管理部门对企业战略、组织设计和绩效评价等进行综合分析,确定后备人才队伍在创新开拓、活力激发、思想觉悟提升等方面的需求,以培育复合型中高层管理者为目标,科学盘点当前干部队伍出现的共性短板与结构性问题,形成决策能力、营销思维、员工管理、大局意识、跨界思维等培训模块。另一方面,还应关注后备干部个人职业成长需求,

利用人才测评反馈信息来帮助后备人才缩小自我认知层面的盲区,使其在充分了解企业发展规划、人才需求、发展理念的基础上明确自身和目标岗位之间的差异、自身在职业发展中的优劣势以及未来职业成长方向,从而完善个人培训计划。

其次,优化培训方式。在理论知识方面,企业既要通过红色课堂、党校培训等教育方式来帮助后备干部提升理论素养与党性修养,借助经营管理岗位与党建岗位之间轮换交流来强化政治能力,储备政治历练经验。同时也要切实强化管理能力与专业能力。后备干部的管理水平与专业知识基础对于其管理、组织、决策等方面都存在决定性影响。在专业培训环节中,可采用的内部培训方法包括管理游戏、案例分析、职业角色扮演、学习分析会等;外部培训可依托专业培训机构,借助专业管理人才培训机构的师资与课程等资源优势,来提高培训质量。同时支持后备干部前往新兴行业和标杆企业开展跨文化、跨领域、跨行业的访学活动,接触前沿管理理念与经验,有效形成创新化的管理思维。

在实践能力锻炼方面,企业除了采用外派、挂职锻炼、交叉任职以及岗位轮换等锻炼方式之外,还可以引入新型锻炼培养方式。比如安排后备人才前往重要岗位或者部门,利用担任助理的方式来参与中高层管理与决策活动,承担其能力范围内的任务或者协助领导完成相应工作,接受领导者的工作指导^[4]。还可选择内部兼职的方法,后备人才按照规定的周期,参与目标部门的日常工作筹划、会议交流,及时提出建议,此方法更有益于实现一专多能型和稀缺型后备干部人才的培养目标。

最后,应有效评估培训效果。可选取培训结束和工作述职两个关键时间点开展考核工作,分别了解后备干部的培训成效和工作成果转化情况,评估内容应涉及管理知识、技能习得情况与绩效、工作效率、工作态度的变化。

(三) 灵活用人,健全管理机制

在后备干部考核方面,企业应认识到采用单一KPI考核方法,只能侧重于分析员工考核结果。为了更好地发挥考核机制带来的约束与激励作用,可以将胜任力模型作为基础来实现对后备人才的KCI综合化考核,增设工作态度、工作动机、个体性格等多角度指标,获取立体化、全面化的后备管理人才考核结果。考核后,企业可从胜任力与绩效水平两个维度来为考核结果实施分类,从而实现人才的分类管理。比如有后备人才的考核结果反映出其未达到预期绩效要求,若原因并非出于能力或者态度方面,可对其岗

位实施调整后再次进行考核,如果仍旧未有所改善,则将其从后备人才库中淘汰。对于能够满足目标任务中部分能力要求的,则应通过开展有针对性的教育培训来增强其能力。

在后备干部任用方面,应将后备级干部的实际业绩表现与选拔任用相挂钩,将参与重点项目的经历和基层工作经历视作晋升任用的前提条件,为年轻后备干部人才开拓广阔的职业发展路径,可适当将此类人才资源的培养周期缩短。落实干部退出机制,企业需通过定期的考核评估来管理现任干部队伍,对于考核不合格、无法胜任的干部应及时进行调整,从而为优秀的后备人才保留晋升空间,强化实干效应,实现了干部队伍的“能下能上”^[5]。对于后备干部还应执行容错机制,将相对宽松的工作环境提供给新晋后备人才,包容其非主观失误,区分其在工作中的问题并进行分类对待,及时予以鼓励与支持。

在后备人才监督环节中,企业需要将正向激励与严格管理相结合。针对后备干部考核中发现的问题必须做到尽早干预,尤其是基层员工反映的影响较为恶劣的问题。同时,企业还应加强对后备干部的人文关怀,对其职业心理健康、家庭情况应予以密切关注,帮助后备干部消除影响工作状态的后顾之忧,全身心地投入到新的岗位工作中来。管理层可定期组织后备干部进行一对一谈话谈心活动,了解其在职业发展中的顾虑,提供有效的辅导与帮助。

四、结论

后备干部人才资源对于企业的组织管理、长期发展、员工激励等方面有着不可替代的作用。企业管理者针对选拔、培养、任用后备干部中存在的不足,需要围绕人才发展的需求与特点,完善选拔、培养、任用等工作机制,同时还应持续优化管理环境,转变人才开发理念,有效调整现有干部人才队伍结构。

参考文献:

- [1] 张翔.新时期国有企业后备干部人才培养与管理研究[J].现代商贸工业,2022,43(03):64-66.
- [2] 王丹.新时期国企基层单位后备干部人才培养与管理对策研究[J].企业改革与管理,2020,(24):103-104.
- [3] 贾向刚.基于“系统学习+事上磨炼”的长周期青年干部培养实践[J].冶金管理,2020,(05):237+239.
- [4] 段旺新.国有企业后备干部队伍建设中培训与管理研究[J].现代营销(经营版),2019,(06):3.
- [5] 李佳涓.国有企业后备干部队伍建设中培训与管理研究[J].现代商贸工业,2023,44(02):72-74.