

关键人才培养之
干部梯队建设

石春和

“shi” 话 “shi” 说

老石

老师



老实

干部梯队建设是一个完整体系

干部梯队建设 $\neq$ 继任计划

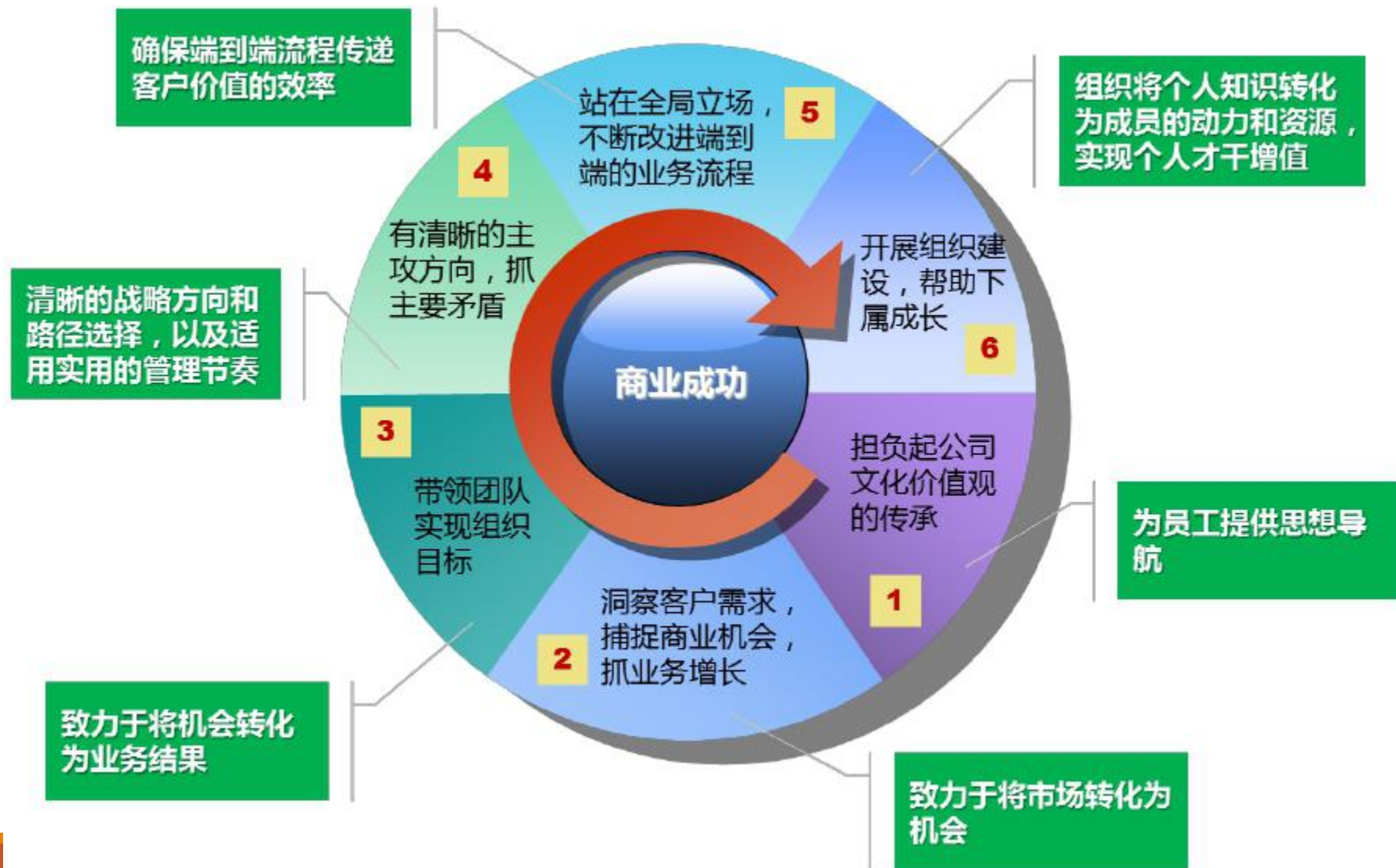
干部梯队建设是一个完整体系

“七步曲” 构建厚实的干部后备梯队



干部梯队建设之一：明确使命与责任

通用的干部素质模型



干部梯队建设之一：明确使命与责任

践行和传承公司核心价值观，
抓企业文化传播

聚焦客户需求和客户价值实现，
抓业务增长

干部的使命和责任

以文化和价值观为核心，管理价值创造、价值评价和价值分配，
带领团队持续为客户创造价值
实现公司商业成功和长期生存

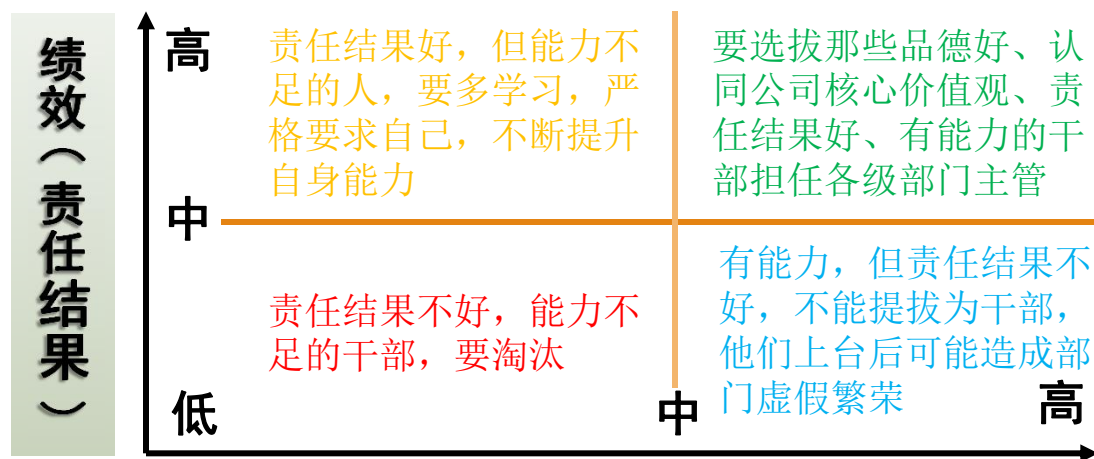
开展端到端业务流程建设和
管理改进，抓效率提升

均衡开展组织建设、队伍建设和团队运作，抓能力提升

四个“抓手”，目标清晰

干部梯队建设之二：建立干部标准

明确提拔和使用干部的标准，在公司内部建立**清晰一致**的导向，使得各级管理者知道用怎样的标准去选拔干部，在岗干部明白公司对自己要求，同时员工也知道公司倡导什么以及自身努力的方向



➤ **绩效**是必要条件和分水岭

- **能力**是关键成功要素，**经验**是对能力的验证
- **核心价值观**是基础
- **品德与作风**是底线

分享：选拔标准牵引人力资源政策落地

优先从成功团队中选拔干部

- 出成绩的地方，也要出人才
- 要培养起一大群敢于抢滩登陆的勇士
- 选拔干部不是为了好看，而是为了攻山头
- 女干部优先

优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部

- 打仗、恶仗、苦仗出干部
- 选拔干部第一选的是干劲
- 以全球化的视野选拔干部

猛将必发于卒伍
宰相必取于州郡

优先从影响公司长远发展的关键事件中选拔干部

- 公司核心员工必须在关键事件中表现出鲜明立场
- 选拔那些有职业责任感的人作为我们的业务骨干

用人所长，不求全责备

- 不虚位以待，先破后立，小步快跑，用人所长
- 优点突出的人往往缺点也突出，审视其缺点时要看主流
- 既重视有社会责任感的人，也支持有个人成就感的人

干部梯队建设之三：干部选拔

公平公正公开的选拔程序
集体决策机制
任命公示及投诉流程

建议权与建议否决权



评议权/审核权



否决权和弹劾权



- 负责日常直接管辖的组织具有**建议权**
- 具有矩阵管理的相关管理部门具有**建议否决权**

- 促进公司过程成长中能力建设与提升的组织具有**评议权**
- 代表日常行政管辖的上级组织具有**审核权**

- 代表公司全流程运作要求、全局性经营利益和长期发展的组织具有**否决权**和**弹劾权**

干部梯队建设之四：干部发展（721模型）



干部梯队建设之四：干部发展

干部的之字型发展



案例分享：高级干部管理研讨班



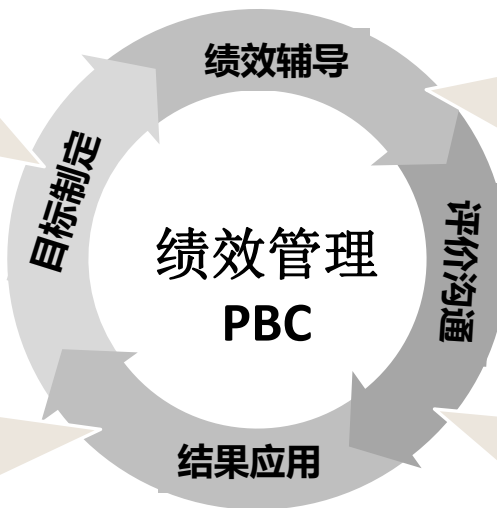
干部梯队建设之五：干部评价与激励

干部评价

- **分层等级考核：**高层关注长期目标；中高层兼顾中长期目标的达成和规划落实，中基层员工关注短期目标和过程行为的规范
- **责任结果和关键行为过程考核：**正向考绩，逆向考事
- **绩效改进强调自己跟自己比：**坚持述职报告制度，坚持通过比较制度**考核和识别**干部（**比较考核识别干部**）

- 亲力亲为制定PBC
- 自上而下层层沟通，确保达成共识
- 确保与公司战略及目标保持一致

- 严格按激励政策，奖优罚懒，拉开差距，给火车头加满油
- 绩效不达标的及时实施PIP
- 对不合格干部及时调整工作



- 关注下属的绩效实现过程
- 发现问题及时进行绩效辅导
- 避免平日不关注，年底搞运动

- 绩效结果评价时采用集体评议
- 管理者要负起结果沟通的责任，确保动作到位

干部梯队建设之五：干部评价与激励

把工作作为工作的报酬

- 向有成功实践结果的干部，提供更有挑战的实践机会
- 公司视组织权力（不是权利）为一种可以分配的价值，而且把它当做比利益更重要的一种分配价值
- 我给个机会给你，你打下了50万的仗，我再给你500万的机会，又打下来了，好，给你另外一个实践的机会

干部能上能下

- 干部不是终生制，高级干部也要能上能下，在任期届满，要通过自己的述职报告接受评议
- 降职的干部要调整好心态，正确反思，在新的工作岗位上振作起来，在什么地方跌倒就在什么地方爬起来

干部末位淘汰

- 中高层管理者年底目标完成率低于80%的，正职降为副职或予以免职；
- 年度PBC完成差的最后10%要降职和调整，且正职免职后不能提拔副职为正职；
- 每个层级不合格干部的末位淘汰率要达到10%，对未完成年度任务的部门或团队，比例还可以进一步提高
- 已经降职的干部，一年内不准提拔使用，更不能跨部门提拔使用
- 关键事件评价不合格的干部也不得提拔或要降职。

干部梯队建设之六：后备干部培养

- 选拔制并不排斥培养。培养不是等待被培养，而是自我培养、自我成长
- 培训不要太高档，关键是教会干部怎么做事
- 干部要善于总结，每一次总结，就是你的综合知识结了一次晶。不光是成功要总结，失败也要总结
- 不要成为“空军”司令，一定要接地气。高级干部及专家到管理一线去

创造良好的选拔环境

- 创造内部竞争环境
- 向有成功实践结果的干部提供更有挑战的实践机会
- **不断选拔和淘汰**

自我学习和提高

- 自我负责、自我提高、急用先行、学以致用
- 学习公司文件、领会公司管理精髓
- 每个人都要学会总结、写案例、写心得，相互培训，共同提升

**将军是打出来的：
在实战中发展干部**

让最优秀的人去培养更优秀的人

优秀干部要流动

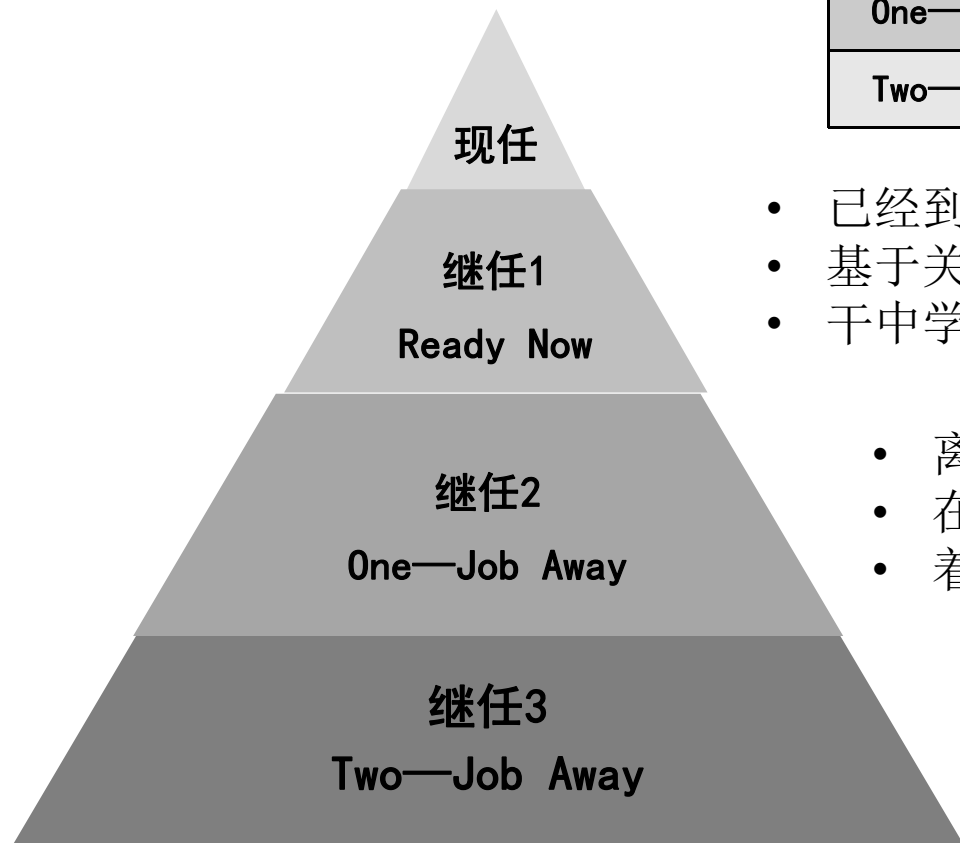
- 干部要横向流动，积累全流程经验，防止烟囱式干部和干部的板结
- **没有周边工作经验的人不能当主管**
- 没有一线工作经验的人不能任命到18级正职及以上

全公司一盘棋建设后备干部梯队

- 跨级、跨部门进行推荐和规划
- 让优秀的干部苗子看得见、出的来

案例分享：继任计划(TSP)

面向未来发展建立干部梯队



Ready Now	A1	B1	C1
One—Job Away	A2	B2	C2
Two—Job Away	A3	B3	C3

- 已经到达目标岗位所需的全部标准
 - 基于关键的职责进行赋能
 - 干中学，“Just-in-time”学习
-
- 离目标岗位标准还差1-2项关键能力
 - 在未来1-2年左右成熟
 - 着眼于未来工作所需的核心关键能力
-
- 在未来3-5年左右成熟
 - 尽早识别未来所需的关键经验，并尽早安排

干部梯队建设之七：监察机制

干部日常行为监察范围

- **道德遵从：**弄虚作假、拉帮结派、以权谋私、捂盖子等
- **工作作风：**牢骚满腹、简单粗暴、一唬二凶三骂人
- **生活作风：**
- **经济违规：**贪污腐败，私费公报等
- **其它违规：**打架、赌博、炒股、信息安全等

弹劾否决原则：惩前毖后，治病救人

- 要否决不合格干部，起到威慑作用
- 弹劾否决不是目的，重在教育和帮助干部
- 不能“一俊遮百丑”，也不能“一丑遮百俊”

我们腐败最主要的表现就是惰怠，小富即安，安于现状，不思进取，就是惰怠！曲意逢迎，欺上瞒下，拉帮结派，也是惰怠！

案例分享：AT例行高效运作

实体组织行政管理团队AT（Administrative Team，简称AT）

在跨部门委员会的指导下，通过与跨部门委员会以及相关业务部门的分权均衡机制，开展本实体组织内**干部任用推荐和员工评议、激励**的相关工作，通过**集体负责制**来保证上述重要人事工作的客观性、全面性，提高决策质量。

- ✓ 集体负责制而不是首长负责制
- ✓ 在干部选拔、任用、评议过程中不回避冲突
- ✓ 少数服从多数
- ✓ 决议须获得全体成员中**2/3**以上成员的赞同后方可通过

谢谢