

浅谈如何做好国有企业后备干部队伍建设

李军华

(台山核电合营有限公司,广东 台山 529228)

摘要:后备干部队伍建设对优化国有企业干部结构、盘活干部资源、储备优秀人才、提升队伍整体管理水平、推动国有企业长远发展具有重要的意义。后备干部队伍建设,作为国有企业管理干部人才队伍建设的重要组成部分,扮演着越来越重要的作用。本文首先对后备干部建设存在的问题进行分析,并提出相关应对策略,最后结合后备干部队伍建设实践提出反思与体会。

关键词:后备干部;问题;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.33.166

1 引言

储备和发展优秀年轻干部,一直是党和国家明确的导向。党的十八大报告指出:“要完善竞争性选拔干部方式,提高选人用人公信力,加大培养选拔优秀年轻干部的力度”;党的十九大报告指出:“大力发现储备年轻干部,注重在基层一线和困难艰苦的地方培养锻炼年轻干部,源源不断选拔使用经过实践考验的优秀年轻干部”,进一步重申了选拔和培养优秀年轻干部的重要性。开展后备干部队伍建设,是实现优秀年轻干部脱颖而出的重要途径之一。如何结合企业自身实际搭建后备干部管理体系,在选拔、培养、考核、任用各环节层层把控,打造一支素质优良、数量合理、结构科学的后备干部队伍,是干部部门需要持续探索和研究的课题。

2 后备干部建设中存在的问题

目前越来越多的国有企业逐渐认识到后备干部队伍建设的重

要性,也在相关方面开展了一些有益的探索,并取得了一定的成效。在肯定国有企业现有后备干部工作成就的同时,也要认识到国有企业后备干部队伍建设方面仍存在着一些问题:

一是企业未能在后备干部选拔环节把好关。在选拔环节过多体现用人部门意志,而忽视了候选人的群众基础,选拔出无法经受起群众基础考验的后备干部,一方面会导致后备干部无法起到良好的带头示范作用,另一方面会挫伤队伍的积极性;忽视对候选人发展潜力的考察,也会导致出现后备干部后劲不足,培养效果达不到预期的情况;在企业后备干部的利好政策下,存在用人部门为争取后备干部名额而降低选拔标准,开展后备干部选拔工作的情况,导致没有把好选人关,后备体系没有得到有效执行,造成相关资源的浪费。

二是针对后备干部的培养缺少系统、长远的谋划。没有为后备

干部设置专门培养计划或培养方式单一,在后备干部培养周期内仅开展统一的培训学习会议,没有长远谋划、统筹考虑后备干部培养,缺乏针对性,难以达到培养目标;缺少对后备干部能力现状的评估,针对培养效果缺乏行之有效的衡量标准,无法持续优化培训资源配置、动态调整提升培训效果。

三是后备干部的考核任用机制未完全有效落实。一方面针对考核优秀、符合提拔条件的后备干部,因无空缺管理岗位,无法得到及时任用,导致备用脱节;另一方面对于培养期内表现不理想的后备干部,不能大胆调整,无法盘活后备干部队伍,实现动态管理,导致后备相关考核任用机制失效、流于形式,后备干部队伍缺乏活力。

3 后备干部建设实施策略

3.1 选拔:重在优中选优

后备干部选拔标准,体现了企业的选人用人导向。后备干部的选拔在企业树立优秀典范、引领示范方面起到重要作用,因此需要公平公正、严格标准,优中选优,选拔出来的后备干部经得起企业重点任务及广大群众的考验。

(1)注重公平公正公开。后备干部应差额选拔,通过公开竞聘的方式产生,先后经过“资格审核、民主推荐、发展潜力测评、答辩评审、公司党委审定”等步骤。相关选拔方案及配套实施细则,面向企业全体人员发布,并开放政策解读通道,保证公开透明。借助测评工具、开展答辩评审,为候选人能力、潜力的量化提供依据,实现对候选人科学的甄别,保证公平公正。

(2)重视群众基础。群众基础是后备干部选拔工作开展的先决条件,也是后续后备干部培养和发展的基础。通过民主推荐会的形式进行后备干部选拔,一方面能够扩大工作实施范围,充分落实群众的知情权和参与权,起到良好的示范效应和宣传效果;另一方面能够积极行使群众的表达权与监督权,选拔出拥有广大群众基础的优秀青年骨干,更有利于后续后备干部培养与发展。

(3)聚焦企业重点领域。后备干部选拔的范围和数量需要聚焦企业重点领域,结合企业发展形势及战略任务科学合理设置。后备干部人选需要从企业重点领域中产生,为企业的经营发展战略服务。后备干部最终需要成长为企业发展的精兵良将,担任“排头兵”的角色,带领企业在重点领域谋划突破。

(4)注重发展潜力。后备干部的选拔不仅要关注候选人既有的工作实绩,还要关注其未来发展潜力。通过发展测评工具的引入使用,能够帮助企业管理者了解候选人行为风格倾向,提升企业管理者知人善用、合理使用后备干部人才的水平;通过后备干部答辩评审环节,能够使企业管理人员深入了解后备干部优势能力及不足待改进项,在后备干部针对性培养中有的放矢,帮助提升改进。

3.2 培养:标准化与个性化培养相结合

(1)后备干部标准化培养。标准化培养内容主要包括通用管理能力培训、“压担子”等方式历练。通用管理能力培训主要包括针对管理干部的管理能力提升培训、结合企业年度战略定制开展的领导力提升主题培训、与公司总经理面对面交流的管理沙龙活动等,帮助后备干部快速找准定位,持续提升管理能力;“压担子”历练主要通过企业给予后备干部专项工作授权,代行部门部分管理岗位职责,在实战中学习和历练,加速后备干部的成长。在“压担子”历练过程中,配备专门导师及经理,定期进行辅导、定期面谈等,通过优秀管理干部的传帮带,促进管理经验和文化传承,使其能够快速掌握管理者所具备的管理技能、知识,提升综合管理素质。

(2)后备干部个性化培养。一方面,结合企业年度重点任务及后

备干部本职工作,每年签订培养目标任务书,涵盖理事和管人两个维度。在理事方面,包含企业重点任务承接、专项任务开展,突出和引导后备干部对企业重点领域发展的贡献;在管人方面,结合部门队伍具体现状,明确管理职责和任务。另一方面,结合选拔环节诊断出的能力短板,开展针对性专项能力提升培训,帮助后备干部快速补齐薄弱环节,实现个人综合能力的全面提升。

(3)培养复合型人才。在后备干部的选拔环节,已有意识地考虑后备干部交流及复合型人才培养的需要,开展跨部门交叉后备干部选拔。针对交叉后备干部,培养权限由后备干部所在部门转移至后备部门负责,并承担后备部门重点工作任务,实现后备干部在不同岗位上交叉历练,培养出适用于多岗位使用的复合型人才。

3.3 强化考核与任用:实现能进能出、能上能下

对后备干部设置任期,并按年度进行考核。考核工作采取定量考核与定性评价相结合的考评方式,并建立“能进能出、能上能下”的后备干部管理体系。考核维度包括业绩“硬”(目标任务书完成情况)、群众“赞”(民主评议支持率)、上级“挺”(经理导师评分)三个方面,按照权重比例计算得出后备干部考核评分。建立明确的后备干部使用标准,将考核评分与干部聘任基本资格条件、部门空缺岗位情况统筹考虑,最终确定后备干部考核结果,并作为后备干部提拔、续聘、交流、解聘的主要依据,保证后备干部进出有序、上下有道,实现动态管理。

4 反思与启示

后备干部选拔是整个后备干部工作开展过程中最重要的环节。把好选人用人关,无论是对后备干部自身培养与考核,还是对企业示范带动作用而言都有深远的意义。这就要求干部管理部门及用人部门,明确选拔标准、严格选拔流程,科学、合理、公开、公平地筛选出最优秀的后备干部人才队伍,并将后续培养及管理工作落到实处。

在后备干部数量确定上,一方面可以基于现有空缺岗位进行后备,另一方面可以结合企业战略需要,在核心领域早储备、多培养后备干部,保持队伍梯次接续,能够随时补充。但要注意并非所有的后备干部最终都能走上管理岗位,不能单纯地将后备干部与管理干部划上等号。在后备干部管理过程中应做好相关预期管理,保证后备干部“优胜劣汰”的良性循环局面,有利于对后备干部队伍的持续激励和管理。同时,对后备干部选拔培养考核与任用全周期需要有统筹和考虑,对于未能走上管理岗位的后备干部,也应做好后续的闭环管理。

参考文献

- [1] 吴昊. 国有企业后备干部队伍建设的实践分析——以 A 公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2013(7).
- [2] 宋丽君, 朱翠萍. 后备干部队伍建设问题研究[J]. 人力资源管理, 2006(10).
- [3] 武雪萍. 浅谈企业后备干部管理存在的问题及解决措施[J]. 中国外资, 2012(09).

作者简介:李军华(1982-),男,单位:台山核电合营有限公司,大学本科,政工师,从事人力资源管理工作的。