

三胞体系后备干部快速培养管理办法

发布日期: 2014-06-13

三集学院[2014]第一版

后备干部是企业领导干部的坚强后盾，是企业发展的生力军，是企业前进的不竭动力。为建立和完善三胞体系人才培养机制，打造一支素质过硬，能力突出，召之即来，来之能战，打得赢，不变色的后备干部队伍，为实现三胞集团“成为有中国特色可持续发展的世界级企业组织”的伟大愿景提供源源不断的核心人才储备，特制订本办法。

第一条 目的

本办法旨在通过建立和完善后备人才库，确定有效的后备干部的选拔，培养、教练（导师）辅导、行动学习等人才发展与开发计划，以及后备人才的考核与激励程序等，合理地挖掘、培养后备干部，以便建立公司的人才梯队，为公司可持续发展提供人才支持。

第二条 适用范围

集团体系内有潜质并有意愿为三胞贡献的员工。

第三条 定义

后备干部指为适应公司发展需要，从内部选定的具有较明确的发展方向、具备一定管理知识、技能以及较高绩效与发展潜力，能够快速适应更高一级管理岗位或工作职务并完成工作目标的优秀员工。

后备干部分执行层后备干部、运营层后备干部以及战略层后备干部三级。

一、执行层后备干部：负责具体事务落地的优秀操作层人员。一般以在“千人计划”培养里突显的高潜质人才以及在日常工作中展现出高绩效、高潜质的中副级以下员工，通过“雏鹰计划”选拔并完成“雏鹰计划”且表现优秀的学员为主。

二、运营层后备干部：负责具体事务实施的优秀执行层人员。一般以在“雏鹰计划”培养里突显的高潜质人才以及在日常工作中展现出高绩效、高潜质的

M(P)8-M(P)9 中正、M(P)10 高副级人员，通过“飞鹰计划”选拔并完成“飞鹰计划”且表现优秀的学员为主。

三、战略层后备干部：负责战略分解以及职能管理的优秀运营层人员。一般在“飞鹰计划”培养里突显的高潜质人才以及在日常工作中展现出高绩效、高潜质的公司领导、高正级管理人员，通过“战鹰计划”选拔并完成“战鹰计划”且表现优秀的学员为主。

第四条 原则

坚持“内部培养为主，外部引进为辅”的原则，并采取“滚动进出”的方式进行循环培养。

第五条 组织体系

建立“统分结合”的人才培养体系，三胞管理学院牵头负责培养项目的规划与设计，人员甄选标准与培养程序流程的制定，统筹安排后备干部的甄选、考评以及培养项目主体部分的具体实施。各平台人力资源或负责后备干部管理的具体部门负责后备干部的初步甄选、参与后备干部的考评以及项目主体中部分内容的跟踪与实施等。

第六条 后备干部发展路径

一、在“千人计划”培养里突显的高潜质人才以及在日常工作中展现出高绩效、高潜质的中副级以下操作层人员，通过“雏鹰计划”选拔并完成“雏鹰计划”培养且表现优秀，则进入执行层后备干部库，进行入库存储与培养。

二、在“雏鹰计划”培养里突显的高潜质人才以及在日常工作中展现出高绩效、高潜质的高副、中正级执行层人员，通过“飞鹰计划”选拔并完成“飞鹰计划”培养且表现优秀，则进入运营层后备干部库，进行入库存储与培养。

三、在“飞鹰计划”培养里突显的高潜质人才以及在日常工作中展现出高绩效、高潜质的公司领导、高正级运营层人员，通过“战鹰计划”选拔并完成“战鹰计划”培养且表现优秀，则进入战略层后备干部库，进行入库存储与培养。

第七条 发展程序

一、构建公司关键管理岗位的能力素质要求或成功典范：

根据公司的发展战略，由三胞管理学院牵头通过数据搜集、高管访谈、小组访谈、能力研讨会等形式分析并建立三胞体系的关键管理层级（包括 M(P) 7- M(P) 12 中高层管理人员）或者关键岗位（包括投资类等）的能力素质要求或成功典范，从而确定公司所需的后备干部人才应具备的能力素质。

二、后备人才的选拔：

由三胞管理学院、各平台人力资源以及平台相关领导等组成评估委员会根据员工的业绩、工作经验、综合能力、文化践行展现等进行评价并选拔后备干部，主要考核指标包括：

（一）定量指标：敬业度、年龄、专业、公司服务年数、工作经验、资格证书、获奖证书、年度加扣分等；

（二）定性指标：企业文化践行展现、工作业绩、个人发展意愿以及专业能力与管理特质评价（基于能力素质要求）等。

三、评估分析后备干部的综合能力素质现状：

通过在线测试、员工自评与工作分析、360 访谈、面试等多种方式对后备干部人选的综合能力素质现状进行评估，具体方法有：

（一）在线测试：通过在线测试员工的领导力价值观、领导力素质、逻辑推理能力等内容，从而判断员工的价值观是否与公司相匹配，员工是否值得快速培养与发展等内容。

（二）员工自评与工作分析：通过员工自评以及工作分析表中的具体案例来考察员工的通用能力展现与工作成果等。

（三）360 访谈或测试：通过对候选人上级、身边同事等进行随机访谈或测试，侧面了解其综合表现，综合其身边同事或上级的各种评价，从而较全面了解候选者的能力与品德素质等。

（四）员工面谈：通过对候选人进行面试交谈，进一步判断员工各方面的能力与素质。

四、分析能力素质差距，制定发展计划：

三胞管理学院与各平台人力等协同通过人才盘点汇报等方式对后备干部的能力素质现状和目标要求进行比较分析，找出存在的优势和差距，并制定相应的培养提升计划的周期、阶段培养目标和实施措施等内容。

五、发展方式：

根据后备干部培养目标，后备干部的培养将在业务线、管理线以及文化线上交叉深度培养，即建立专业技术、管理技能、文化认知的集中学习、行动学习、内部导师辅导等多种培养形式相结合的人才培养模式。具体内容：

（一）专业技能培养：由各经营平台主导，主要包括专项技能培训、行动学习具体问题解决、导师辅导、师徒制、E-learning 等。

（二）管理技能与文化价值观培养：由三胞管理学院与各平台协同推动，主要包括领导力学习、管理能力培养、企业文化宣贯、行动学习、E-learning 等。

六、项目考评：

由三胞管理学院在项目结束之后组织进行，并负责培养考评材料的收集归档。培养效果考评视情况可安排第三方机构进行测评。考评结果会作为后备干部入库的重要依据。主要考核员工文化价值观的契合情况、管理能力的发展情况、专业能力的提升情况、以及对具体问题解决的贡献度等。

第八条 后备干部的任用与淘汰

为了保证公司后备干部快速培养管理办法的有效实施，促进公司后备干部积极进取的精神，公司对后备干部实行动态管理，每半年和公司其它管理制度相结合进行一次调整，淘汰不符合条件的人员，并吸收新的优秀人才加入。注：进入公司后备人才库中的干部，仅为培养对象，与待遇无关。

一、淘汰：

（一）经过绩效考核以及文化价值观行为践行，不能胜任现有工作岗位的，由主管领导建议，经评估委员会确认没有进一步培养潜质的；

（二）经半年以上时间的考核，在专题讨论后，有如下表现者，将不再作为公司后备人才进行培养：

1. 考核成绩位于九宫格中第九格者；

2. 对考核意见和改进建议置若罔闻，停止进步者；
3. 不履行考核义务，拒绝接受考核者；
4. 企业文化践行展现不合格者；
5. 本人要求退出。

凡淘汰出公司后备干部培养计划的相关人员，仍有机会再次进入公司后备干部培养计划，但第二次被淘汰的人员将失去进入公司后备干部培养计划的资格。

二、任用：

后备干部作为公司的备用人才，结合公司的用人需要与干部任用制度进行选拔任用。当公司出现岗位空缺时，将优先从公司后备人才库中选拔合适人选，后备干部任用后履行新任岗位职责并享受新任岗位待遇。未被任用的后备干部继续接受考核培养。

第九条 附则

一、责任岗

（一）执行责任岗：各平台人力资源或负责后备干部选拔、培养与评估等工作的相关部门。

（二）培训责任岗：各单位（部门）负责人。

（三）检查责任岗：三胞管理学院。

二、 本办法自签发之日起执行，此前相关文件同时废止。

三、 本办法解释权归三胞管理学院。

签发：

二〇一四年六月十三日