

基于绩效考核的央企干部梯队建设与高潜人才培养长效机制优化

贺琳

陕西新华水利水电投资有限公司

摘要: 央企干部梯队建设和高潜人才培养对于企业长期稳定发展至关重要。然而,当前选拔与培养机制存在资历导向过强、绩效考核与晋升脱节、高潜人才成长路径不清晰等问题。为此,本文探讨了基于绩效考核优化干部梯队建设的策略,提出建立“绩效+能力+潜力”三维评估体系,构建绩效驱动的动态培养机制,并完善晋升与考核的联动机制。通过优化绩效考核体系,央企可提高干部梯队的科学性和公平性,增强高潜人才的培养效果,实现人才队伍的可持续发展,为企业竞争力提升提供支撑。

关键词: 央企干部梯队; 绩效考核; 高潜人才培养; 晋升机制; 人才管理

DOI: 10.65976/3080-0374.2026.07.033

央企在我国经济中起着举足轻重的作用,其可持续发展依靠有效的干部梯队建设。但是目前干部选拔仍然以资历、行政级别为主,缺少科学的绩效评价,造成高潜人才识别不准、晋升路径不明。绩效考核体系短期化、重结果轻过程,与干部选拔联系不大,造成管理效能下降。因此,怎样改善绩效考核,使之真正起到推动干部梯队建设的作用,就成了央企业管理的一项重要课题。

本文主要研究以绩效考核为基础的干部梯队建设以及高潜人才储备机制的健全,从目前存在的问题入手,提出合理的绩效考核改革方案,提高央企干部培养的精确度和公平性,为企业高质量发展提供人才支撑。

一、央企干部梯队建设与高潜人才培养的现状与挑战

(一) 央企干部梯队建设的现状

央企是国民经济的中坚力量,对干部梯队建设十分重视。目前大多数央企已经建立了比较完善的干部选拔培养体系,主要依靠行政晋升通道、轮岗锻炼、培训等方式来促进干部的发展。但是这些传统的方式在实践中仍然存在着很多的不足。首先,干部选拔依靠领导推荐、资历积累,缺少量化评价标准,造成晋升机制透明度不高,不能全面衡量干部的管理能力与业务素质。其次,培养方式大多采取短期培训、岗位轮换等形式,缺少系统的培养途径,造成干部梯队建设不稳定。最后,高潜人才的识别方式比较主观,大多只看重业绩好的少数人,而忽略了综合能力以及未来发展的潜力,这样就造成一些优秀的员工在梯队建设中被排除在外,从而降低了整个人才储备的质量。

(二) 央企高潜人才培养的难点与挑战

高潜人才是干部梯队建设的重要资源,在央企实际的管理中,高潜人才的培养存在着诸多的困难。首先,传统的人才培养模式同现代企业的需要相脱离,所培养出来的内容大多集中在业务技能的提高上,而忽略了对管理能力、创新思维以及跨部门协作能力的培养,致使高潜人才很难迅速适应高层管理岗位的繁杂需求。其次,绩效考核同人才选拔存在一定的脱节现象,高潜人才的晋升更多地依靠资历、行政级别,而不是绩效表现,造成一些能力出众但是资历较浅的年轻干部没有得到晋升的机会。最后,高潜人才的职业发展道路缺少清晰的规划,很多央企在培养后期缺少有效的激励手段,造成一些人才在成长期间动力不足,产生流失的可能性较大,从而影响到企业长期稳定的发展。

(三) 绩效考核在干部梯队建设中的作用与问题

绩效考核是企业管理的有力工具,从理论上讲,它应该在干部选拔、培养中起到重要的作用。但是目前央企绩效考核体系还存在着许多不足,从而影响到它在梯队建设中起到的实际作用。首先,考核指标只看重短期财务成果,忽略干部的领导力、组织协调能力、战略执行能力,造成干部在追求业绩的时候忽略了团队建设、长远发展。其次,考核方式以定量指标为主,缺少对干部综合素质的全面评价,造成一些干部为了取得好的考核成绩而做出短期行为,而不是把企业长远价值的创造作为自己的主要工作。最后,绩效考核结果应用价值不高,考核数据不能有效地转化为干部晋升依据,使绩效考核成为独立的管理工具,而不是干部梯队建设的重要参考。

二、基于绩效考核的央企干部梯队建设优化策略

(一) 绩效考核在干部选拔与培养中的改革方向

央企的干部选拔一直依靠资历、行政级别和领导推荐,造成晋升过程缺少客观的依据。为了提高干部的选人用人科学性、公平性,必须把绩效考核融入干部选拔体系之中,从而提高选拔的科学性、公平性。首先应该建立一个以绩效、能力、潜力为三维的考核体系,在评价业绩的同时重视管理能力及发展潜力,使干部的选拔更加准确。其次考核指标要符合企业的战略目标,不能存在短期化倾向,重视创新、团队建设等长久价值的指标,促使干部关注企业的长久发展。最后还要改变考核方式,采用定量加定性的方法,即引入360度评价法,保证考核结果的全面性、客观性。

(二) 建立绩效考核驱动的干部梯队建设体系

为了实现基于绩效考核的干部梯队建设,央企要创建起一个完善的“绩效—培养—晋升”联动机制,使干部在绩效的推动下得到成长的机会,最终进入核心管理梯队。

首先要创建起灵活的选拔机制,把绩效考核当作干部提拔的依据。传统的干部晋升方式大多以“以岗定人”为主,在空缺岗位出现的时候才开始筛选合适的人选。但是这样就使得晋升的过程变得滞后、不确定。因此可以建立“以人定岗”的机制,即根据绩效考核的结果来确定高潜人才,并根据其能力和发展方向为他们提供相应的岗位或者培养计划。一些大型央企已经建立了储备干部池制度,按照绩效考核的结果把表现优秀的员工列入储备干部名单,给他们提供提前到管理岗位进行锻炼的机会,使他们尽快熟悉未来所要担当的领导角色。其次要创建起长期的绩效跟踪体系,保证干部成长路径的透明化、可量化。绩效考核不能只看当下的表现,应该有长周期的考察,对干部的发展趋向加以观察。可以用三年绩效考核法,即对干部的考核数据进行三年的连续跟踪,再根据干部成长曲线来判断其有无晋升的潜力。最后可以采用“360°考核”,即从下属、同级、上级三个方面综合评价干部,从而保证考核结果的客观性。最后应该根据考核结果来改进干部晋升途径,不能只有一条晋升通道而使干部的发展受到限制。目前很多央企的晋升路径比较固定,就是从基层开始慢慢升到中层,再升到高层,造成干部晋升周期长,优秀人才很难在关键阶段脱颖而出。因此可以采用双通道晋升机制,即保留传统的层级晋升方式,同时可以对一些高潜人才实行跨级选拔。有的企业已经实行了“破格晋升”,即对绩效考核中表现特别优秀的年轻干部,可以免去一些晋升环节,直接升入更高的管理岗位,加快人才的

成长速度。

(三) 绩效管理如何促进高潜人才的成长

高潜人才是企业未来发展的重要力量,绩效考核应该成为培养、激励的手段。首先应该对高潜人才实行专门的考核制度,加大创新能力、团队合作等指标的比重,保证考核内容与未来管理岗位要求相匹配。其次,考核结果要直接影响培养方案,实现个性化成长路径,根据考核表现提供差异化的培训或者岗位轮岗的机会。最后要形成起“短期激励+长期激励”的机制,在短期内给予奖金、培训等激励,在长期内给予晋升、股权激励等激励,从而保证高潜人才的成长动力,保证人才队伍的稳定和持续发展。

三、高潜人才培养长效机制的优化路径

(一) 绩效导向的高潜人才识别与分层管理

高潜人才精准识别为干部梯队建设打下了基础。传统的央企人才识别依靠业绩表现、领导推荐,缺少系统化的评估方法,造成很多有管理潜质但是目前业绩不突出的员工被忽略。为了改进人才识别机制,要创建起以绩效考核为基础的多维评价体系,把业绩成果、管理潜能、创新思维、学习能力等要素全都包含进去。以关键岗位考察加长周期绩效跟踪的方式,在重点项目或者跨部门任务中对人才综合能力作出评价,并且将长期绩效数据纳入考量范围之内,从而找出有成长潜质的干部候选人。另外,高潜人才的培养要实行分层培养的方式,各个层次的人才要走不同的发展道路。将人才分为初级储备干部、中层管理储备干部、核心领导后备人才三个梯队,分别设置不同的绩效考核标准和培养计划。对初级储备干部来说,考核的重点在于业务能力和团队合作能力;对中层管理储备干部来说,考核的重点应该放在战略思维、跨部门合作以及决策能力上;核心领导后备人才还要从行业洞察力、组织管理能力、创新思维等各方面进行考察,保证最终进入高层管理梯队的人才具有全面素质。

(二) 以绩效考核为核心的培养机制优化

高潜人才的培养不能只是依靠传统的培训课程,应该结合实际的工作场景,用绩效导向的方式来促进人才的成长。首先要形成绩效反馈、能力改善、岗位实践三者相结合的培养模式。高潜在绩效考核之后要得到相应的培训资源,比如管理课程、专业技能提升等,并且还要经过关键岗位的实践来检验培养的效果。央企已经实行了项目制培养计划,即高潜人才担任企业重要项目或者变革任务的负责人,在实践中锻炼管理能力和决策能力,把项目成果纳入绩效考核范围,保证培养的针对性和有效性。其次,绩效考核

要同人才成长路径相衔接,创建起动态调整机制。目前许多企业对高潜人才的培养缺少持续跟踪,只在开始阶段进行选拔,之后的成长监测比较松散,造成部分人才在晋升过程中发展受阻。因此企业要创建起“动态调整、阶段性考核”的机制,对高潜人才实施周期性的考核,依照其成长状况来改变培养的方向。如可设置年度考核加三年成长规划,在每年的绩效考核结果的基础上,根据人才发展目标来制定具体的成长计划,在三年的时间内对人才的提升情况进行持续的跟踪和监督,保证人才培养的长久性。

(三) 绩效考核与干部梯队建设的联动机制

为了保证高潜人才顺利进入干部梯队中,绩效考核体系要和梯队建设紧密结合,创建起有效的晋升通道。首先应该建立考核、晋升、培养三者之间的闭环,把绩效考核作为干部选拔的直接依据。如可以建立高潜人才晋升推荐制度,即对连续三年绩效排名前茅、能力评价好的高潜人才直接提拔到干部梯队,给予定向培养计划,保证其成长之路一目了然。其次应该结合绩效考核来改善岗位轮换机制,使人才多元化发展。传统的干部培养方式比较单一,高潜人才在固定的岗位上工作多年,没有得到跨部门、跨业务锻炼,造成了未来领导能力的欠缺。因此,企业可以根据绩效考核结果来制订个性化的岗位轮换计划,即把优秀的员工分配到不同的业务领域里去转任,从而提升干部队伍的综合能力。一些央企已经开始实行“关键岗位轮岗计划”,把绩效考核表现优异的高潜人才安排到不同的部门去实践,从而保证他们拥有跨职能管理的能力,为将来晋升到高层管理岗位做准备。最后要创建起以绩效考核为依据的长效激励机制,保证高潜人才在成长的过程中一直有动力。很多央企高潜人才培育计划重短期轻长期,没有给人才留出足够的成长空间,造成部分人才在培养期结束后因为缺少明确的发展前景而流失。因此企业应该创建起“短期激励+长期发展”的激励机制。短期可以给予绩效奖金、专项培训等激励手段,在长期上创建

起“核心干部储备库”,对考核优异者予以清晰的晋升通道及岗位承诺,从而增强他们的归属感与成长驱动力。

四、结论

根据绩效考核来改善央企干部梯队建设,是提高企业管理效率、保证人才可持续发展的重要手段。本文主要对央企干部梯队建设及高潜人才培育现状及问题进行分析,并提出以绩效考核为手段的优化路径,即精准识别高潜人才、创建绩效导向的培养体系、形成晋升与考核联动机制。

经过对绩效考核的改进,央企能够提升干部选任的科学性,给高潜人才提供更加有指向性的培养,从而塑造起良好的人才梯队循环。另外建立长期激励机制,把绩效考核结果同职业发展联系起来,可以提高干部梯队的稳定性、竞争力。未来央企要不断健全考核体系,根据行业特点改变人才培养方式,从而达到干部梯队的长期发展,给企业战略目标的实现提供强有力的保障。

参考文献:

- [1] 李琳琳. 央企干部队伍建设探索 [J]. 中国电力企业管理, 2023(27):38-39.
- [2] 袁青川, 彭鹏. 中国南北方央企干部晋升机制的比较研究 [J]. 商业经济与管理, 2022(6):40-50.
- [3] 章程. 新时代国企基层党务干部队伍建设的再思考 [J]. 现代企业, 2024(9):94-96.
- [4] 江孙裕. 国企干部队伍建设绩效管理与激励机制创新 [J]. 公关世界, 2024(11):22-24.
- [5] 李永文. 弘扬自我革命精神强化国企领导干部队伍建设 [J]. 企业文明, 2023,(12):126.
- [6] 刘丽敬. 国企改革背景下 A 公司中层干部绩效考核优化研究 [D]. 石家庄: 河北地质大学, 2024.
- [7] 薛嵩. 构建国企干部量化绩效考核体系的实践与探索 [J]. 石油化工管理干部学院学报, 2023,25(3):47-53.
- [8] 李涛. 国企纪检监察机构的绩效管理研究 [D]. 太原: 太原理工大学, 2019.