# 如何建立后备人才梯队

来源：网络 作者：琴心剑胆 更新时间：2024-06-17

*第一篇：如何建立后备人才梯队企业如何构建后备人才梯队当下很多企业都在打造核心竞争力，以保证企业在日益激烈的竞争中处于优势地位。企业核心竞争力本质上是结合战略、人才、管理、技术等基础上形成的保持企业长期竞争优势的能力，其中获得人才优势是打造...*

**第一篇：如何建立后备人才梯队**

企业如何构建后备人才梯队

当下很多企业都在打造核心竞争力，以保证企业在日益激烈的竞争中处于优势地位。企业核心竞争力本质上是结合战略、人才、管理、技术等基础上形成的保持企业长期竞争优势的能力，其中获得人才优势是打造企业核心竞争力的关键环节。

越来越多的企业家也意识到企业的竞争关键就是人才的竞争，为了获取人才优势，提升企业核心竞争力，大部分企业选择进行大规模的外部招聘，忽略了内部人力资源的培养和选拔，导致很多HR面临这样的问题：一方面，从外部招聘的员工缺乏对企业文化和业务状况的了解，不能在短期内发挥最大的组织效能，相对来说，他们忠诚度较低，可能进一步导致企业人才流失。同时由于企业招聘体系不成熟，用人风险也较高；另一方面，对于内部员工来说，他们的能力积累和提升被忽视，可能挫伤他们的工作积极性，员工看不到自己的职业发展方向，从而影响企业人力资源的稳定，这样的企业对于人才恐怕很难有长久的吸引力。在这种情况下，关注内部人力资源培养和选拔，建立企业内部后备人才梯队管理机制势在必行。

后备人才梯队是在现有人才正在发挥作用的同时做好人才储备，当现有人才出现变动时，能及时将储备人才补充上去，保证企业人力资源的延续性。建立后备人才梯队管理机制，提高各类人才的积极性，在保留人才的基础上，有计划、有步骤地对后备人才进行加快、加强培养，确保各类人才持续供给，从而不断提升企业核心竞争力和可持续发展能力。如何建立并完善企业后备人才梯队管理机制？基于项目经验及个人积累，笔者认为企业应抓住以下几个环节开展相关工作：

基于企业战略

企业后备人才梯队的建设及管理应以企业战略为出发点。企业战略是公司发展的目标，基于此目标产生人才需求，不同企业及不同的企业发展阶段由于战略目标不同导致了人才需求的差异。比如为实现快速扩张S企业制定“百名店长工程”建立针对店长的人才储备和选拔。为了夯实管理基础，X企业针对中层及基层管理干部建立人才储备和选拔机制。在建立企业人才梯队机制时，要明确企业发展战略，形成清晰的人才发展思路，在此基础上进行后备人才评估、培养和选拔工作。

建立良好的企业文化

良好的企业文化对后备人才管理体制有效运行能够起到积极的促进作用。企业应形成公平竞争、积极向上的文化机制，鼓励优秀员工进入后备库进行培养。人才梯队建设及管理应得到企业高层的支持，需要其调动整个企业各个方面的力量来进行推动。企业HR应加强人才梯队建设的宣贯工作，让部门负责人充分理解并支持和配合。一方面HR每年在启动人才梯队选拔时可以将人才梯队计划在公司范围内进行宣贯，另一方面督促和指导部门负责人将计划贯彻落实到部门中去，在全公司形成一个良好的运行氛围。

建立合理的人才发展通道

企业应该为后备人才建立良好的发展通道，通过HR与员工个人的面谈沟通确定其发展目标和通道，激励其不断提升自己的能力，实现个人职位提升。一般地，企业应为员工设置管理类和专业类通道，员工可依据自身岗位和条件，选择适合自己的发展通道。同时，除了可以纵向提升外，员工可根据自身条件选择横向流通（原则上是平级流通）。

建立合理的人才梯队

人才梯队的划分是结合企业战略和业务现状作出的，在很多企业中人才梯队计划也被称作接班人计划。在企业中，针对管理人才做的人才梯队较多，一般分为三层，即高层、中层和基层。同时，也有越来越多的企业针对专业类人才建立后备人才梯队，包括技术类人才、操作类人才等。建立怎样的人才梯队，放哪些、分几层，这些问题需要企业做出分析和判断。总之一点，人才梯队应与企业战略和人才战略相结合，能够保证人才梯队对于企业战略的保障作用。HR应分析企业目前人才现状，未来人才需求，并且能够与企业高层进行深度沟通，清晰把握企业战略发展方向，以便做出正确的人才梯队建设的决策。

完善入库选拔机制

企业应建立完善的入库选拔体制保证绩优及有潜力的员工能够进入后备库进行培养。首先，明确的入库选拔标准。一般地，对于入库人员企业应关注其现有绩效及潜在能力两方面。入库选拔标准一般包括企业通用标准和各类人才具体标准。通用标准体现了企业人才核心价值观，包括对于企业文化的认同度以及与企业核心能力素质的契合度等方面。具体标准是针对各类后备人才的入库标准，包括员工基本条件（学历、经验、年龄等）、知识、技能、能力素质、个人绩效等方面。满足通用及具体入库条件的员工，通过选拔流程即可进入后备库进行培养。后备人员入库选拔标准的确定依据企业人才现状而定，一般来说，应该为各层次人才综合成绩75分位以上的人才。企业可设定一定的选拔比例限制入库人数。对于不同类别的人才，入库比例可不同，一般地，对于职级较高的人才入库比例较低。

其次，选择入库选拔方法。不同的选拔内容应采取不同的选拔方法进行选拔。对于基本条件，企业可用背景调查法、证书审查法等方法对于后备人员学历、经验等方面进行审查；对于员工知识、技能可采用笔试、面试等方法进行评估和选拔；对于员工能力素质，可使用心理测验、评价中心等方法进行；对于员工个人绩效，可结合企业绩效考核，使用KPI、BSC等方法进行考察。企业应采用多元化的考察方式，增强选拔的科学性。入库选拔对于企业HR有较高的要求，企业可委托专业机构进行，保证入库选拔的科学性和客观性。

再次，建立并完善入库选拔管理流程。企业应制订完善的入库选拔流程，明确各环节时间节点、责任人、成果输出等。在入库选拔流程中，企业HR应与责任人做好宣贯及对接工

作，通过召开相关会议，保证选拔工作顺利开展。企业应制定合理的入库选拔周期，选拔周期一般为一年。选拔周期与培养周期应保持一致，便于统一进行动态管理。

完善培养管理机制

对于进入后备库的员工，企业应创建良好的培养环境，采用多元化的培养手段对后备人员进行针对性的培养。

首先，选择合理的培养方式。人才梯队培养方式有很多种，包括：培训、轮岗、导师、挂职等方式。各种培养方式适用性也不尽相同，因此对于不同类别的人才企业应选择适当的方式进行培养。例如，对于技能类的员工可采用“师带徒”、“岗位练兵”等方式进行培养，提升员工技能水平。对于管理类的员工可采用“挂职锻炼”、“轮岗”等方式进行培养。其次，完善培养流程。企业应制定并完善后备人才培养流程，明确各环节时间节点、责任人、成果输出等。在培养流程中，HR应充分调动相关部门责任人的培养后备人员的积极性，通过制定相关规定明确他们在培养中的义务和责任，保证培养效果。在后备人才培养流程中，企业需关注后备人才发展目标的制定，通过HR与后备人员的面谈制定人才发展目标，并形成人才培养计划和行动方案，依据培养行动方案进行后备人才培养工作。

再次，做好培养考核工作。企业应通过培养考核对后备人才培养效果进行评价，明确后备人员能力提升情况，及时发现其在培养过程中的问题，通过面谈沟通为后备人才确定新的培养目标。培养考核结果也是后备人才梯队进行动态更新的主要依据，一方面，对于考核成绩优秀的后备员工可以为其确定更高层次的培养目标和计划；另一方面，对于考核成绩较差的员工可以视情况对其进行重新培养或使其直接退出后备人才梯队。

完善人才梯队退出机制

后备人才梯队应进行动态管理，保证企业最优秀（或最具潜力）的员工能够进入后备人才梯队进行加速培养。人才梯队动态管理的终端是退出管理，企业应建立合理的退出机制，使人才梯队管理与企业内部选拔和晋升机制相对接，对后备人才产生良好的激励作用。一方面，对于表现优秀的后备人才，经过一段时间的培养之后，在企业出现空缺岗位时，这部分后备人才可以获得优先晋升的机会。当然，企业应建立并完善内部选拔和晋升机制，明确任用原则和任用标准，完善选拔任用流程，明晰相关责任人，保证晋升选拔公平、公正地进行。一般地，对于不同类别的人员，选拔评估的方式不尽相同，企业应区别对待。比如对于操作人员来说可采用现场实操考试的形式，考察其实际操作能力，对于管理人员来说可采用公开竞聘演讲等形式，考察其管理素质。对于选拔的候选名单，HR应组织成立专家小组，对名单进行充分讨论，保证能够选出最合适的人才。

另一方面，对于表现较差的后备人员，依据后备人才梯队淘汰机制进行淘汰。企业应制定合理的淘汰机制，通过建立淘汰机制充分调动培养对象的积极性。

人才梯队应与其他人力资源体系相结合人才梯队建设及管理不是一个单独的系统，它是人力资源工作中的一个子环节，要想发挥人才梯队的作用人才梯队机制应与其他人力资源体系结合起来，包括招聘管理、绩效管理、培训管理、员工发展等。企业应做好人才梯队管理机制与其他管理体系的对接，保证其良好的运行和管理。

**第二篇：后备梯队人才建设**

加强后备梯队人才建设，应从以下几方面着手：

1、从公司内部培养发掘：

（1）、在公司内部甄选。选择经验丰富，业绩出色，综合素质较强，有领导才能的员工。

（2）、公司内部岗位轮换。对于有潜质的管理人员或者骨干，进行岗位轮换，为公司培养综合能力较强的复合型人才

（3）、开展内部学习。可在公司内部开展夜校学习班，由各个岗位有经验的老员工讲解，让每一位员工都了解不同的岗位，以便日后工作调动，能适应工作需求。

（4）、公司专项培养。选择学习能力突出，工作能力强，有潜质的员工，进行专项培养。

（5）、大力开展老带新的政策。有丰富经验的老员工带新员工，让新员工能快速融入岗位。

（6）、鼓励员工学习考证。采取奖励制度，鼓励员工考取国家相关岗位的资质证书。

2、在公司外部招收：

（1）、招收应届毕业大学生。给公司注入新鲜的血液，是公司更加年轻化，而且大学生有一定的学习能力，可以快速学习并融入岗位。

（2）、吸引社会优秀人才。针对相关岗位，招收社会上有经验的人员加入公司。

其中，以内部培养为主，外部招收为辅。现阶段公司发展比较迅速，可多招收一些应届毕业大学生，使公司更加年轻化

**第三篇：后备人才梯队建设方案**

后备人才梯队建设方案

一、目的

为了更好的了解和培养后备人才，使其做到各施其能，各展其才，更好的为公司做出贡献，和公司共同进步，特制定本方案。

二、原则

1、选有所用的原则。进入后备人才库的人员，应有明确的任用职位或职业生涯规划。

2、持续性原则。后备人才培养工作原则上每年3月进行一次，以保证优秀人才生生不息（如有部门特殊需要，报人力资源部批准后，可随时进行选拔）。

3、共同培养的原则。培训方案由人力资源部门制定，公司各部门作为培养基地，共同实施培训工作。

4、人才共享，本部门优先选用的原则。本部门没有任用的，人力资部可帮助推荐任用。

三、后备人才选拔

1、后备人才应具备的素质

1)政治素质好，具有较强的事业心、责任感和企业忠诚度，求真务实，遵纪守法； 2)对公司企业文化有认同感； 3)有培养前途和发展潜力，视野开阔； 4)善于开拓创新，工作业绩突出；

5)一般应具备大学专科及以上学历，持有特殊岗位相关证件（能力较突出者可适当放宽）；

6)年龄在35岁以下； 7)群众公认，身体健康。

2、后备人才发现

1）面试发现

员工在面试时，通过查看其简历，了解其学历/工作经验/人品等，当其综合素质能达到公司后备人才标准时，可以作为后备人才的选拔对象加以关注。

2）工作期间发现

员工在入厂时既无较高学历，也无相关经验，但在公司所安排的岗位上认真负责/积极上进，能按时按量完成公司安排的各项任务并能在工作中提出一些合理的改善，此类员工也可作为公司后备人才选拔对象。

3、选拔方法

1）【报名】由个人自己报名（填写《后备人才报名表》，人数不限），提交至人力资源部。

2）【初选】应当遵循科学、合理的流程进行，以确保培养工作科学化和标准化。其中，甄选程序至少要包含以下环节：

 基本资格条件筛选【人力资源部组织】

 职业性向测试：MBTI性格测试【基层梯队和中层梯队同时进行】 3）【复选】高层领导面谈

4）【公示】甄选过程应公开、公正，选拔结果将公示，且公示时间不应少于一周。5）【结果】公示批准后的各梯次后备人才正式进入后备人才库。

四、后备人才培养

1、进入后备人才库的人员将参加公司统一安排的培训，并建立培训档案；

2、培训的内容有：1）角色认知+职业生涯规划

2）管理基础知识+管理技能 3）轮岗培训

3、培训由人力资源部统筹，各相关部门配合；

4、每次培训结束后，每个学员须完成课后作业，作业完成情况将作为评定学员学习效果的内容之一；

5、培训结果由人力资源部整理及公布，不合格人员将被淘汰，合格人员进入下一轮的考核；

五、后备人才任命考核

1、对后备人才及助理职位人员的要求

1）后备人才：进入后备人才库的员工，要更加严格要求自己，不断提高不断学习与进步。每月考核中增加后备人才考核项目，此部份主要突出每个月的个人学习成果。

2）助理职位：公司设立助理职位，例：组长助理、车间主任助理、经理助理等，助理职位不是专职，担任助理职位的员工必须完成自己本职工作。例如，某一位组长，成为车间主任的助理，这位组长首先要完成自己作为组长的本职工作；其次，协助车间主任。那么这位这件主任，必须教自己的助理如何胜任车间主任的工作。在车间主任晋升、调岗、离职、请假等情况出现时，助理经过考核可以直接晋升为车间主任或代理车间主任相关工作。每个月与正职岗位至少两次面对面交流，月初交工作计划，月末交工作总结。每月考核中增加助理职位考核项目，此部分主要考核该员工的管理能力、沟通协调能力、学习能力等。

注： 助理职位

2、竟聘上岗

1）竞聘条件：公司产生相应助理职位空缺时，已通过相应职位等级培训的后备人才可参加竞聘，即公司内部产生的所有助理职位空缺由梯队后备人才竞聘上岗，管理职位空缺由相应助理考核后直接上岗。

2）操作流程：

A.助理职位：①公司内部产生空缺岗位，人力资源部发布内聘信息→②自荐后备人员至人力资源部报名应聘→③公开组织面试评审→⑤录取人员岗位变动及薪资调整（加助理补贴）。

B.管理职位：①公司内部产生空缺岗位→②对空缺岗位助理职位人员进行考核→③考核合格者正式任命及薪资调整（考核不合格，可采取所有后备人才竞聘或外部招聘）。

3、考核结果的运用

1）后备人才：末位淘汰制，每个季度对所有后备人才的考核成绩加权平均，排名在后3位者取消后备人才资格。

2）助理职位：每月考核结果分为：优秀（95分以上）；良好（85——95）；合格（75——85）；不合格（75分以下），凡考核不合格者取消其助理职位，空缺岗位再次进行竞聘；考核合格者留职观察一个月，若第二个月考核没有达到良好，取消其助理职位，空缺岗位再次进行竞聘；考核结果一直保持在良好或优秀者，当相应管理职位空缺时，经过上岗考核后，直接接任管理职位。

后备人才、助理职位若有重大违反公司相关规章制度者，直接取消其资格。

附：表单

《后备人才报名表》

《后备人才考核表》 《助理职位考核表》

**第四篇：后备人才梯队学习心得体会文章—**

梯队后备人才培训班思考题

我目前担任XXX房地产开发有限公司财务经理。下面就我自己的公司所在情况就沟通从财务角度提几点自己的看法:

一、作为未来更高层次的管理者，请结合你现单位的实际情况，在体制创新、工作创新和绩效管理创新等方面提出自己的思路。

在房地产开发公司，有ERP作为工作指点帮手（无论是节点计划，成本控制、销售台帐等），实质是很不错的，要充分发挥ERP能动作用。但要在平时制度、职能上分清主次与责任、抓重点，避免部门间或部门内部相互推诿,提高工作执行力（申林公司是个新生的房地产公司，从前期、工程、销售、交付、竣工结算、物业等都无经验可言，细划职责明确责任到人是很有必要的）；健全ERP基础资料库资料（前期各种合同资料，将成本内容及付款情况补录全，现已发生的合同要及时整理录入），使资金计划抓取正确，提高资金使用价值，成本核算齐全及时准确，合理降低开发成本，达到成本管控的目的；健全ERP销售系统，实现与财务销售台帐两条线管理，互补不足减少交房差错。

二、你认为目前公司层面的管理和沟通机制上存在哪些问题？对于这些问题的解决，你有何好的建议？

—1—

我个人认为在财务部门与上一级公司管理屋面的沟通上应该没有太大的问题，我们均属于委派制，服从集团公司的领导，但同时又为所属开发公司做好服务工作，加强成本核算和税务筹划，实质都是为开发公司好，这与开发公司正常经营管理上没有太大的问题。但可能是因为多重垂直领导的原因，与所属公司个别领导某些问题沟通不够，这在ERP上都有所反映，个人认为应加强线上与线下沟通，有助于对事件的认知和提高事项的执行力。

三、试回顾一次工作中的沟通过程及结果，对过程中的相关表现和策略进行分析，并对沟通结果进行评价。

我举例说明，像扬州合作公司属于两个税务局分管，去年税务系统上显示合作公司有税务风险，三分局来查过一回，经沟通没发现大问题走了，今年2月份又显示同样的问题，一分局又来了，但其发现了一个税款有问题，要加收罚金5万元，我直接找到分局长，与她沟通，先是承认情况属实，但同时解答是因为税款调剂的问题，同时指出这个同样的问题去年三分局也来查过，没有提出问题，现你局查出来有问题，不仅我让对三分局检查当事人也无法交待（对不起税务局的朋友），而且当时检查人员已升到上一级区风险应对局了，我公司这个案卷你局报审后现还需经他复审同意，你局这样不是打该人员的脸吗？我现自我主动将我公司土地使用税等一些小问题告知你们，也补一些税款让你们

—2—

对上面也有所交待，这样大家都好过关。经沟通，此事圆满解决。

在这次沟通中，我一是将其中的利害关系告知（增加别人愿意与你相处的意愿，以诚待人，降低别人的防备心理），二是将提出是税款调剂的问题让检查人员有台阶下，三是指出自己存在的其他小问题，让其有工作成绩对上级交办的问题有个交待。

四、你和你的同事，包括上级、同事和下属，在过去的工作沟通中存在哪些问题？其原因何在？从你自身角度出发，应该如何作出改进？

作为公司财务委派人员，应该说我与我的直接领导和下属在沟通上没有什么太大的问题，但在和个别同事相处问题上，因为各自的执行理念和责任心不同造成与部门领导发生正面冲突，直接导致两个部门在沟通上存在一定的问题。作为财务，执行制度是没有太大的灵活空间，严格按公司的规定处理问题，同时对优惠政策的把握上严格执行“一支笔”制或超授权范围重新审批制。实质，与销售部门有矛盾后我一直在注意主动沟通，但其竟然从未与我沟通过，有事直接打电话给我下属，还给我下属施加压力，长期以往，部门间协作将不复存在。但从开发公司大局出发，为加快销售回笼资金，我采取如：拒绝0首付，同意部分变通可临时向开发公司借支垫付部分首付款（约定一定时间还款）。为提高签订合同率，临时同意优惠手续不全（金额不大）的先签订合同（在审批单上注明手续补不全，扣销售公司代理佣金）等方式

—3—

来配合销售部门。同时在日常工作中将相应情况向项目总或项目副总及时汇报，也找出自身的不足之处，化解矛盾，增加协作精神，加快开发公司运行机制良性运转。

五、试结合自己的工作或生活实践，谈谈如何避免沟通过程中信息的扭曲，如何化解沟通中的矛盾和冲突？

“人言可畏”、“三人言成虎”，这些古语都充分说明了谣言的害处。要避免这一些，就要增加沟通，多方面沟通,与上级沟通、与同事沟通、与下级沟通，一个人的能力是有限的，及时沟通交到朋友才能发现不对的苗头，才能将相应真实的事项反映给相关当事人，消除领导和同事对你的误解或我对相关人员的误解，消除企业或部门内部的误解，才能提高企业整体执行力，避免不真实信息的扭曲造成同事间的矛盾，才能减少冲突。沟通对企业和个人都大有好处，出发点是好的，但因为沟通不善造成不良后果的事历历在目，直接影响了企业的良性运营与发展。所以说有效、及时沟通是十分必要的。

—4—

**第五篇：公司后备人才梯队建设方案**

公司后备人才梯队建设方案

（讨论稿）

近几年，企业规模不断扩大，公司的发展需要大批人才。制定人才梯队培养方案，是公司人才战略的重要内容。根据公司实际需要，坚持“内部培养为主，外部引进为辅”的人才建设原则，对员工进行准确的工作分析和定岗定编设计，搭建“想干事的人有机会，能干事的人有舞台，干成事的人有地位”平台。公司把后备人才分成专业技术型人才和管理型人才两大类，专业技术型人才分为导师级、技师级、师傅级3种；管理型人才分为基础级人才、中级管理人才、高级管理人才3种。为了公司的可持续发展提供人才支持，根据公司现状，特制定本方案。

一、进行人才大盘点、评估甄选出公司后备梯队人才

在后备人才梯队建设中，选出公司准备培养的人才是十分重要的环节。由于企业规模较大，组织结构层级较多，人员组成参差不齐，公司采取“领导提名、部门推荐、个人自荐、公司评估、甄选”等一系列人才选拔方式，由人力资源部牵头，由公司董事会组成评估委员会对候选人进行大盘点，评估公司候选梯队人才。

公司后备梯队人才的基本条件：

1、后备梯队培养的师傅级、技师级的专业技术型人才及为生产一线服务的基础级管理人才可为中专及以下学历外，其他后备梯队人才均为国家承认的大专及以上学历。

2、后备梯队人才的年龄一般在45周岁以下

3、后备梯队人才具有相关工作经验2年及以上

评估委员会评估、甄选候选人的程序及条件：

1、被提名的候选人在参加评估前，由本人进行自评，书写自评报告（包括个人的工作经验、个人职业规划及对公司企业文化的认识等）并提交评估委员会。

2、人力资源部、后备梯队人才所在部门负责人与评估委员会根据被提名人提交的自评报告，并结合公司近期发展战略对被提名人进 1

行评估、甄选，确定岗位胜任能力及后备梯队人才培养对象。

二、制定后备梯队人才培养计划并进行培养

1、人力资源部根据集团公司高层领导确认的公司人才战略目标和后备梯队培养对象等实际情况，制定不同层次培养计划、设定培训课程、做出预算，并付诸实施，帮助后备梯队人才的快速成长。

2、各分公司、各部门要积极落实后备梯队人才培养计划和实施方案，把培养后备梯队人才与其工作绩效考核直接挂钩。要求：各级领导干部都要本着“下管一级”原则，培养自己的工作助理，助理至少有1人。要求：每位专业技术型人员（导师级、技师级、师傅级）都要确定自己培养的后备人才名单，分级培养，“单兵教练”，培养成熟一个（经过考核程序），提升、安置一个，并与其培养人奖励挂钩。

3、对于管理型后备梯队人才，人力资源部与各级干部，要根据培养任务和实际需求，安排培训，不得低于80课时。

4、后备干部实行轮岗、换岗培训程序。轮岗、换岗周期原则上一般分为三个月、六个月和一年三种，具体轮岗、换岗时间由各单位根据实际情况确定，但轮岗、换岗的前提必须是能够胜任本职工作。（轮岗、换岗情况必须提前报人力资源部备案）

5、进入公司后备梯队人才培养的对象，必须与公司签订服务协议，凡本人不签协议的，视为自动放弃培养机会，公司将不再对其进行培养。

公司对于后备专业技术型人才（导师级、技师级、师傅级）分别分初、中、高三档，每年进行评定一次，并颁发公司级资格证书。评定通过的，晋升一档。评定标准、资格证书补贴办法另文。

公司对于后备管理型合格梯队人才，根据公司岗位需求，不定期进行任命。

三、后备梯队人才的追踪评估

按照评估委员会制定的评估标准，各级领导制定考核指标，每个季度要对被自己培养的后备梯队人才进行严格考核，（后备梯队人才的绩效考核，是其进行评估的重要评估项），并进行过程追踪。评估委员会根据各级领导对培养对象的过程追踪、考核情况进行评估，评

估出公司真正合格人才。每年年底进行一次。而且公司将把评估出来的合格人才列入公司后备梯队人才库，并对其培养领导进行一次性奖励（奖励标准另文），四、后备梯队人才的使用、晋升及淘汰

后备梯队人才必须经过3个岗位或3个部门的轮岗、换岗，年底评估合格后，由公司评估委员会确定合格人员名单，报董事会批准，并对合格人员做出晋升安排：可担任原部门或公司领导的助理或填补其他领导岗位的空缺。

进入公司后备梯队人才库的人才，每年年底，由人力资源部牵头，组织评估委员会对所有培养的梯队人才进行评估，淘汰不合格梯队人才，第一次被淘汰的人才，公司给予其第二次培养机会，次年评估合格的，仍为公司合格梯队人才。

相关附件：

1、《后备梯队人员情况登记表》

2、《评估委员会评估操作标准》

3、《分类培养计划书》

4、《专业技术人员等级划分标准》

5、《关于培养人的奖励办法》

6、《专业技术人员资格证书补贴办法》

总公司人力资源部

二〇一一年八月五日

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找