

国企优秀年轻干部梯队培养路径研究

许诗佳

通联航天工业有限公司 贵州 贵阳 550009

【摘要】：新时代国有企业高质量发展，关键靠高素质干部队伍来支撑，优秀年轻干部梯队建设就是国企基业长青、战略落地的重要保障。目前部分国企年轻干部选拔培养存在着短期化、被动化的问题，普遍存在着岗位空缺之后仓促选人、干部能力与岗位需求不匹配、梯队结构断层等突出问题，制约企业长远发展。本文以国企中长期发展规划为基础，从干部队伍目前存在的结构特点出发，对年轻干部选拔培养的现存问题进行分析，创建起“前置谋划、精准选拔、分层培育、动态管控”的全链条梯队培养体系，给出相应的改进途径，给国企常态化、长效化建设年轻干部梯队，筑牢人才根基给予参照。

【关键词】：国有企业；年轻干部；梯队建设；选拔培养

DOI:10.12417/2705-0998.26.08.035

1 引言

国有企业是我国国民经济的中坚力量，也是推进经济社会高质量发展、服务国家战略的重要力量。伴随着国企改革不断深入、产业转型升级和数字化转型的发展，企业的业务模式、管理体系、岗位职能正不断地更新与改变，这对干部队伍的专业化、复合型、年轻化水平有更高的要求。年轻干部是企业干部队伍的中流砥柱，是企业战略有效落地、核心竞争力提升、可持续发展能力增强的重要保证。因此本文摒弃了短期补缺式的干部任用思想，以企业长远发展规划为出发点，根据现有的干部队伍结构现状，重点对优秀年轻干部的选拔和中长期培养环节进行梳理，找出存在的问题并提出科学合理的培养路径，使优秀年轻干部储备、培养、使用形成常态化的、系统的、精准化的培养机制，为国有企业打造结构合理、素质优良、接续有力的干部梯队提供支持。

2 国企年轻干部梯队建设现存核心痛点

2.1 培养选拔思维短期化，缺乏战略前置布局

目前大多数国企干部管理工作的重心放在日常任用、岗位补缺上，对年轻干部梯队中长期建设未充分予以重视。企业管理层对于干部队伍梯队建设的长期性、基础性价值认识存在偏差，普遍存在重使用、轻培养，重应急、轻储备的工作倾向。干部选拔培养工作没有提前谋划、提前部署，缺少完善的优秀年轻干部选拔培养制度。平时不重视挖掘、跟踪、培养青年优秀人才，只有当中层、基层管理岗位出现人员变动、岗位空缺时，才启动选拔考察程序，完全被动地适应岗位需求，造成干部选拔培养工作严重滞后于企业发展节奏。

2.2 应急选拔模式导致人岗适配度不足

岗位空缺之后的应急选拔模式，大大缩减了干部筛选、考察、研判的时间，选拔范围比较小，考察内容浅表化，不能全面地鉴别年轻干部的政治素质、专业水平、统筹能力和发展前景。短期筛选只看现时的工作业绩，不能预测干部的未来潜力、岗位是否合适、抗压能力如何。最终被选拔任命为干部的人员

一般存在着能力上的缺陷，部分年轻干部在专业上表现出色，但是综合管理、沟通协调、应急处理等各方面的能力欠缺，不能很好地完成所担负的工作任务，给部门工作质量和企业整体管理水平造成不良影响。

2.3 梯队结构失衡，优秀人才储备不足

由于对中长期梯队建设规划不足，国企干部队伍的结构性问题越来越突出。从年龄结构看，一些中层骨干岗位人员的年龄较大，优秀年轻干部的数量较少，人才接续断层的风险较为明显。从专业结构看，传统业务岗位的优秀人才储备较多，但是数字化转型、市场开拓、合规经营、战略投资等新兴业务领域中年轻干部的储备量相对较少，不能满足企业转型升级的需求。从层级结构看，基层部分优秀年轻员工由于培养力度不足，成长速度较慢，未能按期成长为中层干部储备力量，干部晋升衔接不上，梯队层级断层，队伍整体活力不高。同时优秀年轻干部动态管理机制缺失，储备人员固定化、能进不能出，部分潜力小、成长慢的人员长期占用储备名额，优秀年轻人才不能进入培养体系。

2.4 中长期培养体系不完善，培育精准度不足

大多数国企对于年轻干部的培养方式是以集中培训、通用学习为主，培养模式同质化、形式化现象严重，缺少分层分类、因材施教的精准培育机制。企业没有根据不同的岗位、不同的层次的年轻干部能力短板、发展方向来制定个性化的培养方案，培训内容同岗位需求、企业发展需求匹配度不足。同时实践锻炼渠道的缺失，使年轻的干部大多停留在本职岗位上，没有得到跨部门轮岗、到基层一线去磨炼、参加重大项目以及各种复杂局面处理能力培养的机会，综合能力增长速度较为缓慢。此外，部分国企还缺乏完善的培养考核激励机制，存在培养过程缺少跟踪、成长效果评定科学性不足、优秀人才缺乏激励等问题，年轻干部缺乏发展的动力，梯队培养效果无法保证。

3 国企优秀年轻干部梯队中长期培养的核心原则

3.1 战略适配原则

以企业中长期发展战略为方向,把年轻干部梯队建设纳入到企业人才队伍总体规划和党建工作重点任务当中,按照企业产业布局、业务转型、岗位迭代的需求来统筹谋划干部储备、选拔、培养工作,保证干部梯队建设同企业战略发展相一致,防止人才培养与企业发展出现脱节的情况。

3.2 前置布局原则

彻底抛弃应急补缺的被动工作方式,树立起前置谋划、超前储备的工作理念。根据目前干部队伍年龄、专业、层级结构现状,提前预测未来三年到五年岗位空缺及人才需求情况,常态开展优秀年轻人才挖掘储备工作,形成阶梯式优秀干部队伍,保证岗位需求同人才储备相匹配。

3.3 精准培育原则

根据不同的岗位、不同的层次的年轻干部能力差异、发展潜力、成长需要来建立分层分类、因材施教的培养体系。精准找到干部能力短板,制定出个性化的培养方案,既重视理论素养的提高,又重视实践能力的锻炼,全面提高年轻干部岗位适应性以及综合履职能力。

4 国企优秀年轻干部梯队中长期培养优化路径

4.1 立足战略布局,构建前置化储备体系

4.1.1 全面研判队伍结构,精准摸排人才需求

对企业的全体干部队伍进行全方位的摸排,全面分析现有的干部年龄结构、专业背景、任职年限、能力特长、岗位分布等各方面的情况,准确找到目前队伍中存在的结构短板和人才短缺。结合企业五年发展规划、业务发展动向、岗位更替的规律,科学预测未来干部岗位需求,确定年轻干部储备数量、专业、能力、年龄标准,制订年度梯队建设工作计划和中长期发展方案。

4.1.2 拓宽选拔储备渠道,分级搭建人才梯队

打破传统的单一选拔方式,摒弃论资排辈、平均主义的选人用人观念,拓宽年轻干部的选拔范围。坚持德才兼备、以德为先、实绩突出、群众公认的标准,从基层一线、重点项目、业务前沿挖掘优秀年轻人才。以新兴业务、核心岗位、紧缺领域为重点,重点选拔政治素质好、专业能力强、有发展潜力的青年员工,建立分层分类的优秀年轻干部人才库,分为近期可任用、中期可培养、长期可储备三个层次,实现梯队化储备、层级化培养。

4.1.3 健全动态管理机制,保障干部队伍质量

实行优秀年轻干部一人一档的动态管理,对干部的基本情况、能力特长、培养经历、考核成绩、成长速度等各方面的资料进行详细的记录。每年组织1次全面评价,按照日常履职表

现、专项工作成果、能力发展状况等方面的变化,随时对优秀年轻干部名单作出相应调整。对成长迅速、符合岗位要求的优先列入重点培养、任用范围,对态度消极、成长缓慢、潜力不足的及时淘汰,保证人才库的质量。

4.2 优化选拔机制,实现精准化人岗匹配

4.2.1 转变选拔思维,树立中长期育人导向

彻底抛弃急用急选、临时补缺的被动状态,确立起储备为先、择优选用、人岗相适的选拔观念,把选拔工作嵌入日常,抓在经常,不再依照现有的岗位空缺来选人,而应当按照企业的长远发展需求去培养出契合岗位的人才,达成由“岗位选人”到“人才育岗”的转变。

4.2.2 完善考察体系,全方位综合研判干部素养

改进年轻干部选拔考察标准,抛弃只看业绩高低的单一评价方式,创建起政治素质、专业能力、履职实绩、综合素养、发展潜力等多个方面共同参与的评价体系。主要从政治判断力、政治领悟力、政治执行力三个方面来考察年轻干部,同时也要考虑专业业务能力、统筹协调能力、应急处置能力、群众工作能力等各方面的因素。采用日常考察、专项考核、谈心谈话、群众评议、实绩复盘等方法,全方位、客观、准确地对干部的综合能力进行评判,杜绝片面化、短期化的评价。

4.2.3 精准匹配岗位,落实人岗适配配置机制

根据优秀年轻干部专业特长、能力优势、成长方向、岗位职能需求等建立人岗匹配台账,准确地把人才与岗位进行匹配。根据管理型、专业型、创新型等不同类型年轻干部的特点来制定发展路径,防止出现任用不当、职位错配的情况,从源头上解决干部能力同岗位要求不相符的问题。

4.3 搭建分层培育体系,强化中长期能力锻造

4.3.1 实施分层分类培训,精准补齐能力短板

根据不同的层次、不同的发展阶段,对年轻干部进行分层分类培养。对长期储备的年轻员工主要进行基础理论、业务知识、规章制度、职业素养培训,打牢成长基础。对中期培养的骨干员工,主要开展专业晋升、管理思维、团队协作、业务攻坚能力培训,提高综合素质。对近期可以任用的优秀年轻干部,重点进行领导力、决策力、统筹谋划、风险防控等高端能力培训,匹配管理岗位的履职要求。同时根据企业数字化转型、产业升级的需要,增加新兴业务、前沿技术、合规管理等专项培训内容,弥补能力短板。

4.3.2 强化实战历练赋能,加速干部能力成长

坚持在实践活动中培养、提高干部的素质,在各个层面搭建起多维实战锻炼平台。常态开展跨部门轮岗交流、基层一线挂职锻炼、重点项目跟班历练,把优秀年轻干部派往重大项目攻坚、复杂问题处理、专项工作推进等处,让年轻干部在实践

中获得经验、增长才干、塑造品格。同时依托导师帮带制度，挑选企业中层骨干、资深管理人员同年轻干部结成对子，经由传经验、教方法、压担子的方式助力年轻干部迅速成长。

4.3.3 建立成长跟踪机制，动态优化培育方案

为每一个优秀年轻干部制定中长期发展计划，确定年度发展目标、培养任务和提高方向。定期做成长复盘，根据干部成长过程中出现的能力缺陷、工作失误及时修改培养计划，准确填补短板。创建起年轻干部成长台账，对培训学习、实践历练、考核评价、奖惩等各方面进行全程记载，保证培养过程有迹可循，成长成效可以量化。

4.4 完善保障机制，筑牢梯队建设制度根基

4.4.1 压实层级责任，健全专项组织保障

坚持党管干部、党管人才的原则，把年轻干部梯队建设纳入到企业的党建工作责任制以及年度重点工作任务中去，明确党委主体责任、人力资源部门牵头责任、各部门协同责任，层层压实工作任务，形成上下联动、齐抓共管的工作格局。定期召开梯队建设工作推进会，查找工作中的不足和问题，促使年轻干部选拔培养各项目标任务落实到位。

4.4.2 优化考核激励，激发干部成长动力

建立符合年轻干部特点的考核评价体系，兼顾日常表现和年度实绩、基础履职和创新突破、短期效果和长期成长。把考

核结果同评优评先、岗位晋升、薪酬激励、重点培养直接挂钩，对表现优秀、成长迅速、实绩突出的年轻干部优先提拔任用、重点培养，充分调动年轻干部干事创业、主动成长的积极性和主动性。

4.4.3 坚持严管厚爱，营造良好成长生态

坚持严管就是厚爱、监督就是保护，常态化开展年轻干部纪律教育、廉政教育、作风教育，引导年轻干部遵守纪律规矩、筑牢廉洁防线。同时应树立鼓励创新、宽容失误的鲜明导向，对年轻人敢于大胆尝试、勇于担当的予以支持和包容，宽容在创新过程中产生的失误，为年轻人的成长与发展营造良好的环境。

5 结论

优秀年轻干部梯队建设是国有企业夯实人才基础、实现长远发展的战略性工程，不是短期补缺、应急任用的阶段性工作。目前国企年轻干部选拔培养中出现的短期化布局、应急式选人、人岗不匹配、梯队断层、培育不足等现象，本质上是由于缺乏中长期战略思维、缺少系统化的培育体系所造成的。国有企业要立足高质量发展和长远战略布局，从转变传统的干部管理思想入手，以前置谋划为基础、以精准选拔为核心、以分层培育为关键、以制度保障为支撑，形成全链条、常态化、精准化的年轻干部梯队培养体系。

参考文献：

- [1] 何建辉.新时代国企优秀年轻干部培养选拔路径[J].现代企业文化,2025,(24):130-132.
- [2] 罗淼.五大机制强化国企优秀年轻干部选拔培养[J].企业文明,2025,(6):113-114.
- [3] 李华东.国有企业大力发现培养选拔优秀年轻干部研究[J].现代企业文化,2024,(34):151-153.
- [4] 刘宸.新时代国企优秀年轻干部的培养选拔路径研究[J].现代企业文化,2024,(24):155-157.
- [5] 中海石油(中国)有限公司天津分公司项丛厚.加强新时代国企优秀年轻干部选拔培养工作的研究[J].办公室业务,2024,(12):105-107.