

后备人才管理制度培 训教材

人力资源中心

3.4

后备人才管理制度关键点

一、后备人才库管理的基本原则：

（一）分级管理：

1、后备人才库分为：一级后备人才库 、二级后备人才库 、三级 后备人才库。

2、一级人才库及总部职能部门的二级人才库由集团人力资源中心干部处负责管理；子（分）公司二级、三级后备人才库由子（分）公司人事科负责管理，报人力资源中心备案。

（二）动态管理：

1、结合干部考核，入库半年考核一次，不合格者淘汰。

2、按比例确定人才库容量：根据现有各级干部编制情况按1：3的比例进行确定。

后备人才管理制度关键点

（三）后备人才库的基本运行模式

后备人才库的基本运行模式为“选拔入库——培养——考评——出库”的程序进行。

二、后备人才选拔的基本原则与标准

（一）基本要求：

- 1、认同公司管理模式和管理理念；
- 2、忠于公司，为人正直，具有奉献精神；
- 3、具有较强的事业心和工作责任心；
- 4、有较强的创新思维和意识，有过至少三条已实施的创新；

后备人才管理制度关键点

（二）总经理级后备人选标准：

大专以上学历，年龄在45周岁以下，至少两个以上科级职务工作经历。

（三）科长级后备人选还应具备下列条件：

中专以上学历，年龄在40周岁以下，至少在公司工作一年。

（四）特别优秀者可适当放宽标准，但总经理级的后备人选须经董事会书面审批。

三、总经理级后备人才选拔入库程序：

- （一） 自荐与推荐
- （二） 资格审查
- （三） 择优确定后备人才
- （四） 审批
- （五） 正式入库
- （六） 公示

后备人才管理制度关键点

四、后备人才的培训、轮岗

（一）后备人才的培养方式主要以理论培训与各项实际能力的训练、强化为主，同时关注其个人品格和道德修养。

1. 总经理级后备人才理论培训知识体系，参照MBA核心课程，由人力资源中心文化培训处统一进行培训；

2. 科长级后备人才理论知识主要包括基本管理知识及涉及专业的理论知识培训，具体课程由各下属单位确定、实施，报人力资源中心文化培训处审核、备案。

（二）实践培训计划制定程序与管理

1、各分（子）公司、部门负责人应根据后备人才的培养方向，结合本部门实际，制订后备人才的个人具体培训计划，并报人力资源中心干部处备案；

2、培训计划包括责任科室（车间、班组等）、培训内容、培训目标、时间安排、责任人；

后备人才管理制度关键点

- 3、后备人才培训期间根据培训阶段要求进行相应的业绩总结，经培训部门负责人签字确认，总经理级报人力资源中心干部处备案，其他级别报职能部门或子（分）公司人事科备案

（三）总经理级后备人才轮岗实践培训条件

- 1、在本岗位连续3个月目标责任书完成率在本系统排名前30%位，平均完成率达到80%以上，可以申请轮岗实践培训；
- 2、上年度被评为集团优秀员工，或集团优秀干部的总经理级后备人才，可以申请轮岗实践培训；
- 3、在本岗位工作已达2年以上，已培养出胜任自己岗位的接替者，并经直接领导同意其轮岗时，可以申请轮岗实践培训。

后备人才管理制度关键点

(四) 后备人才培养期间的管理考评

1、集团人力资源中心负责对各子（分）公司、部门后备人才的培养工作进行监督、考核；

2、各子（分）公司、部门总经理负责总经理级后备人才的日常考评工作，并在培训结束后对后备人才按业绩进行如实评价；

3、后备人才培养期间的人事关系转入培训部门，其薪资由所在培训部门核算发放；

4、后备人才的培养作为一个重要的人事考评指标列入培训部门的绩效考评体系，由人力资源中心对其进行业绩考评，考评结果与所在培训部门负责人及人事负责人的奖金挂钩；

5、后备人才必须服从人力资源中心及培训部门的管理，如有违反，人力资源中心将根据实际情况进行行政处分直到取消其后备人才资格。

后备人才管理制度关键点

五、后备人才考核与出库

- (一) 集团人力资源中心干部处负责组织总经理级后备人才及职能部门科级后备人才的培训、轮岗评价，子(分)公司人事科负责科级及以下后备人才的培训、轮岗评价；
- (二) 后备人才出库分为合格出库和淘汰出库。接受轮岗及培训的后备人才按照公司《干部管理制度》，合格者出库，晋升到高一级职位。不符合要求者被淘汰出库。
- (三) 后备人才淘汰遵循公平、公正、公开；优胜劣汰及再给机会的原则。

后备人才管理制度关键点

（四）后备人才淘汰出库的标准

- 1、在同级后备人才库相同岗位、级别的管理干部中月度目标责任书完成率排名中，连续两个月排在倒数5%者；
- 2、在本子（分）公司内部相同级别的管理干部中月度目标责任书完成率排名中，连续2个月排在倒数5%者；
- 3、月度目标责任书连续两个月完成率低于60%者；
- 4、所有后备人才的培养，坚持“品德一票否决制”；
- 5、连续6个月没有创新项目者；
- 6、因工作失职或违反了公司相关制度，受到了行政处罚，被淘汰出库者。

后备人才管理制度关键点

（五）后备人才淘汰的审批权限

- 1、 总经理级后备人才淘汰，经集团人力资源中心讨论核准后，报薪酬与提名委员会备案；
- 2、 科级及以下后备人才的淘汰，由所在单位总经理审批执行，报人力资源中心备案。
- 3、 按规定淘汰的人员，三个月后，根据实际情况，公司再给重新入库的机会

后备人才管理制度典型案例(5个)

案例：关于新余润合后备人才未按要求配置的案例

一、事件陈述：

经2006年年度总结发现新余润合在生产科长后备、销售科长后备、人事科长后备、物流科长后备、仓储科长后备、品技科长后备、企管办主任后备的配置上都只有一人，而供应科长后备、工程科长后备、财务总监后备的配置上是零人。违反了《后备人才管理制度》第二章第三条第三款：根据现有各级干部编制情况按1：3的比例进行确定。

二、原因分析：

第一，新余润合地处偏远招聘成熟人才比较有难度；第二，新余润合总经理不重视培养人才。

后备人才管理制度典型案例(5个)

三、措施：

一方面，加大对新余润合招聘工作的支持力度对其招聘工作给予指导。另一方面，增派到新余润合一些成熟人才。同时做好新余润合总经理的工作，使其更加重视人才。

后备人才管理制度检查表

考核点	后备人才入库标准	后备人才培训	后备人才轮岗	后备人才出库	后备人才考核
考核标准	要求按照基本条件+其他条件的标准进行	要求按照理论培训+实践培训的要求进行	总经理4年, 科级两年, 采购供应一年进行轮岗	后备人才出库标准	每月反馈工作总结及业绩情况
考核方法	后备人才提名过程中严格把关	培训完毕后进行考试, 对结果进行考核	年度总结进行整体安排	同级中排名倒数5%, 两个月指标书完成率低于60%, 违反公司制度	是否按照此方法执行?
**公司					

档案管理制度测试题（5个）

- 1、总经理级后备人选标准：（大专以上学历，年龄在45周岁以下，至少两个以上科级职务工作经历）。
- 2、科长级后备人选还应具备的条件（中专以上学历，年龄在40周岁以下，至少在公司工作一年）
- 3、总经理级后备人才轮岗实践培训条件（1、在本岗位连续3个月目标责任书完成率在本系统排名前30%位，平均完成率达到80%以上，可以申请轮岗实践培训；2、上年度被评为集团优秀员工，或集团优秀干部的总经理级后备人才，可以申请轮岗实践培训；3、在本岗位工作已达2年以上，已培养出胜任自己岗位的接替者，并经直接领导同意其轮岗时，可以申请轮岗实践培训。）
- 4、（集团人力资源中心干部处）负责组织总经理级后备人才及职能部门科级后备人才的培训、轮岗评价，子（分）公司人事科负责科级及以下后备人才的培训、轮岗评价；
- 5、后备人才出库分为（合格出库和淘汰出库）。