# 人才梯队建设方案

来源：网络 作者：心上人间 更新时间：2024-12-06

*第一篇：人才梯队建设方案集 团 人 才 梯 队 建 设 方 案一、人才梯队建设工作进程：人才盘点--选拔评估--培养方案--考核晋升1.人力资源盘点：通过盘点了解整个集团人力资源现状。2.关键岗位盘点：通过盘点了解公司关键岗位实施机构：人...*

**第一篇：人才梯队建设方案**

集 团 人 才 梯 队 建 设 方 案

一、人才梯队建设工作进程：

人才盘点--选拔评估--培养方案--考核晋升

1.人力资源盘点：通过盘点了解整个集团人力资源现状。

2.关键岗位盘点：通过盘点了解公司关键岗位

实施机构：人才管理中心，各子公司人力资源部

1.培训课程；2.轮岗计划；3.继续教育；4.参与项目工作；

实施机构：集团人才管理中心、各子公司高层、人力资源部

1.后备人才考察，培养结果考核。

2.职业生涯发展计划及建议；

实施机构：集团人才发展委员会，集团人才管理中心。

1．各子公司领导或人力资源部提名，经过民主评议和测评，报集团人才发展委员会参审。

2.人才发展委员会对其进行发展力评估，明确其职业发展方向。

3.汇入后备人才长名单。

实施机构：集团人才发展委员会，集团人才管理中心，各子公司人力资源部

1、人才盘点：

各子公司根据公司生产经营需要，对本公司所有人才状况进行盘点，确定本公司需要储备后备人才的关键岗位。关键岗位是指对公司生产经营业务的稳定运行、公司经营效益的增长有着重要作用的岗位。关键岗位的范围包括公司中层以上管理人员、各专业线骨干，结合公司具体情况有所不同。关键岗位确定后，人力资源部负责建立关键岗位人员的发展档案，记录关键岗位人员的基本信息、考核情况、培训和其他数据资料。

2、选拔与评估：

根据人才盘点结果，对各级后备人才进行选拔评估，评估合格者将正式成为公司后备人才，纳入人才培养计划。后备人才选拔的程序是：

2.1 提名：由各子公司高层或人力资源部提名候选人，或由集团人才管理中心根据人才盘点结果提名候选人，报集团人才发展委员会备案；

2.2 发展力评估：由集团人才发展委员会牵头，对各子公司提名人选进行民主评议和综合素质测评，评审合格者列入正式后备人选；

2.3 审核通过：将评议通过的人选列入后备人选名单，最终形成公司关键岗位和后备人选一览图，经集团领导同意后，交集团人才发展委员会审核备案。

3.培养方案：

各公司根据本公司后备人才名单，为其指定具有针对性的提升培养方案，培养方式包括培训课程、轮岗计划、继续教育、参与新项目建设等，各子公司人力资源部负责培养计划的实施、跟踪和反馈。

3.1 培训课程：

各公司负责实施各项培训计划，应积极创造条件，提供形式多样、内容实用的培训课程；各公司人力资源部建立后备人才的培训档案，对后备人才的培训内容、培训成绩等详细记录，并备案至人才发展委员会。

3.2 轮岗计划：

复合型经营管理人才的培养侧重在为其提供宽口径的轮岗计划，按照后备人才层次有计

划的制定跨系统和跨单位的轮岗锻炼和考察，全面了解公司生产经营状况，培养沟通协调能力和适应能力，从而具备多个岗位的工作经验，为职位晋升奠定良好的基础。

后备人才集团各子公司之间的轮岗由人才发展委员会协调安排；在公司多个部门之间的轮岗，由公司人力资源部统筹安排；在一个部门内部多个岗位的轮岗，由该部门领导安排。

后备人才的轮岗，一年内不得少于两个职位，一个职位的任职时间不应少于三个月。

3.3 继续教育：

各子公司为后备人才提供继续教育的机会，如MBA课程班等，选派具有较高发展潜力的后备人才参加继续教育，系统提升自己的知识水平和素质水平。

3.4 参与新项目建设

集团应根据经营发展情况，安排后备人才参与特定的新项目之中，通过参与新项目建设，使其开阔眼界、锻炼团队合作意识和沟通协调能力，并由此接触和了解公司不同职能领域，提高任职能力。

4、考核和晋升：

各公司人力资源部在集团人才发展委员会指导下负责建立后备人才评估档案，收集后备人才所在部门的工作考核成绩、培训考核成绩以及参加公司项目建设等多方面的表现和成就，结合360度访谈与反馈，对后备人才进行全面总结和综合评估，最终形成后备人才发展力评估报告。评估工作原则上每年进行一次，根据评估结果确定晋升名单。

后备人才综合考评成绩为“优秀”的，在晋升职务、培训机会等方面给与优先考虑；考评成绩为“满意”的，可以给与适当的培训和轮岗机会，帮助提升任职能力；考评成绩为“欠佳”者，取消后备人才资格，退出后备人才培养计划。

二、两类人才发展模式：

1.复合型经营管理人才培养模式：宽口径培养

培养方法：轮岗工作（不同系统）+挂职锻炼（不同部门）+新项目工作+继续教育

轮岗计划 复合型经营人才

2、业务/管理型专才培养模式：线性交叉培养

培养方法：业务或专业领域内轮岗+项目工作+继续教育+内部指导人培养，强调又红又专，在业务线和管理线上深度培养。

生产序列

首席技师

高级技师

技师

普通工人

**第二篇：人才梯队建设方案**

人才梯队建设方案

为增强企业员工队伍建设，做好人才储备梯队建设，增强企业的凝聚力与向心力，确保人力资源储备，实现员工职业发展与企业战略的一致性，制定本方案：

一、人才梯队组织结构

1、公司战略目标与发展远景

公司战略发展规划是企业工作目标与发展标准，是企业各项工作开展的基础，也是企业组织结构设计的准则。董事长及总经理会同公司各部门经理根据企业现状及行业机遇研究讨论制定企业3-5年发展目标。

2、各部门战略组织结构

各部门经理根据企业战略规划拟定部门后续组织架构、各岗位工作职责与任职要求、人员编制数量，提报到人力资源部与总经理审核确认；

3、公司人才结构盘点

人力资源部与各部门经理、总监盘点各部门人员编制、数量、岗位职责、任职要求、员工素质、技能、工作经历、成长潜力，并罗列清单备用；

4、确定核心岗位、核心员工

人力资源部会同部门总监、经理确定部门20%核心岗位员工，确定待培养对象：

① 部门员工盘点，确定各岗位的考核标准（知识、技能、素质、稳定性）

② 根据考核标准进行人员排序

③ 对各岗位人员的优缺点进行标示，并确定培养对象

二、人才梯队培养建设

1、确定拟培养对象、岗位目标

①人力资源部会同各部门经理确定各部门关键岗位以及核心培养对象

②各部门经理在人力资源部指导下制定培养对象的学习目标、学习内容及期限

③安排资料，提供良好的学习环境、氛围

2、学习方式

岗位轮换、外出培训、岗位实习、脱产培训

3、岗位工作考核

学习期限结束，部门经理对该员工的学习情况及岗位胜任程度考评

5、考评反馈

将该学员的考评结果反馈给学员本人，并根据考评结果做出辞退、培训、换岗、晋升等决定

三、注意事项

1、学员岗位的晋升与薪资一并进行调整，薪资需与市场相持平；

2、培训学员签订培训协议，并承诺公司服务年限

**第三篇：人才梯队建设**

人才梯队建设

人才梯队建设的定义

所谓人才梯队建设，就是当现在的人才正在发挥作用时，未雨绸缪地培养该批人才的接班人，也就是做好人才储备，当这批人才变动后能及时补充上去和顶替上去，而这批接班人的接班人也在进行培训或锻炼，这样就形成了水平不同的人才，仿佛站在梯子上有高有低一样，形象地称为梯队。为的就是避免人才断层。

人才梯队建设的目的一、人才无断层

当公司内的某个职位由于公司业务的变动、前任提升、退休或辞职等种种原因出现空缺时，保证有两到三名的合适人选接替这个位置。

二、顺利交接

保证目前的人选确实胜过他的前任，而且解决得越快越有利于工作的开展。

三、形成人才磁场

大力宣扬公司招贤纳才的形象，有利于招到一流的人才。

人才梯队建设的步骤

首先，人力资源部在员工内部建立人才梯队建设计划。由人力资源部专业人员及公司相关管理人员组成专家小组，针对公司现在各岗位的岗位职责说明书和岗位要求，制定出各岗位的发展方向，可以以图文或图表的方式制定出来。职位发展可以是横向的也可以是纵向的。由人力资源部制定人才梯队建设制度，经过专家小组讨论，通过则可实施。

其次，召集公司管理人员开会，宣导公司人才梯队建设制度，让部门负责人充分理解并支持和配合。一方面人力资源部可以在公司里将人才建设计划充分宣扬，另一方面部门负责人及时将计划贯彻落实到部门中去，在全公司形成一个人才培养造势。

再次，部门经理根据符合梯队成员条件对员工进行考察，并计划培养人数量及时间，并把此工作纳入对部门负责人的考核里，一个季度或半年必须培养出具有哪方面能力的人。发现有符合梯队建设的人员，则上报人力资源部备案，由人力资源部填写成员信息表，并及时与成员沟通其自己的发展方向，优势及劣势，需要得到什么样的提升及培训等。

最后，根据制度实行人才培养和选拔，对梯队成员进行工作跟踪及考核，一个季度或半年对人才进行评估，需要培训的及时安排培训，可以提升的及时提升，全力贯彻人才梯队建设制度，如只制定制度，不执行，那人才梯队建设将形同虚设。

组织梯队建设是员工职业生涯和企业业绩的双赢举措，员工不断的接受新岗位和层次的变化，必须不断地提升自身素质，改善素质结构。而这种职位上升的过程也将给员工们很大的精神满足。自觉的把自己的工作效率提高到最大。员工整个奋斗的过程也是企业业绩增长的过程。

人才梯队建设和开发计划实施流程

实施流程方式，主要包括：

计划启动与培训（计划获得共识，并进行相关的培训）

确定关键岗位层级图（确定公司哪些是关键岗位，人才梯队建设是针对关键岗位的，关键岗位的确定方法等，最终形成公司关键岗位层级图）

人才盘点和发展力评估（根据关键岗位层级图确定关键人才，对他们进行发展力评估。评估内容包括两个方面：一是在此岗位期间绩效总体表现，二是基于此关键岗位胜任素质模型的胜任能力评估。这部分重点在于关键岗位胜任素质模型的建立和评估方法的确定，是整个计划工作的重点和难点，计划想上一级集团寻求支援。最后根据两部分评估结果形成人才发展九方格图，并列明员工在图中所处位置。）

关键人才发展计划与实施（根据关键人才发展力评估报告，并结合集团现有投入资源，制订集团关键人才发展和培养计划。计划主要内容应包括关键人才发展力总体评估情况和分析、关键人才任用、晋升、岗位轮换、培训等建议，并通过有计划、分阶段地实施人才发展计划，达到培养人才、形成人才梯队的目的。）

跟踪、反馈与调整（在人才继任与开发计划的实施过程中跟踪进程和效果，不断反馈，增进内部管理沟通，并根据实际情况采取调整措施，规划和调整下一步的行动。）

**第四篇：人才梯队建设**

背景

近几十年里，中国企业发展速度之快，堪称世界奇迹，而与之不相匹配的是劳动力市场职业化的发展状况，造成的结果就是发展速度越快的企业就越缺少高端人才，由此形成了影响企业持续发展的人才瓶颈。正如华为总裁任正非先生早期所说：“华为发展不快，有内部原因也有外部原因，内部原因是不会管理，而外部原因是在社会上难以招到既有良好素质又有国际大型高科技企业管理经验的人才，即使能够招到，一人、二人也不行，我们需要一个群体。”许多企业寄希望于大规模地引入空降兵来解决问题，但GE、宝洁、IBM、华为等无数优秀企业的实践已经证明，除了初创期和剧烈转型期之外，引入人才都只是一种补充性手段，企业内部人才的培养机制才是最好的员工能力增长机制，而人才梯队建设则是人才培养的核心所在。

在现代，众多企业都在进行人才梯队建设，但基本上都存在一定的误区，主要表现在一下几方面：

1、“人盯人”的后备计划：即一个管理岗位确定一到两个人选为接班人后，只有上面的人早日升迁或离开，接班人才有机会得到晋升，这样人才储备就变成了人盯人。这样往往是一旦后备人才迟迟得不到提拔，反过来又会认为是上级在打压，另外这种后备人才计划范围过小、目标性过于明显的，一旦某人被定为后备人才，其他人员就会感觉丧失了发展机会，随之带来的就是消极怠工。

2、似是而非的后备人才评价标准：企业管理者往往用一些模糊、概念性的词汇，作为后备人才的评价标准，如：在公司工作半年以上；具有大学本科以上学历，如后备人选比较优秀可以放宽至大专学历；绩效考核综合评分为B级以上人员；有较强的事业心和责任感，团队意识强；有一定的管理能力，业务水平高„„这样难以操作，不利于选出合格的人才，培养就更是没有针对性。

3、“伯乐”与“千里马”：国内企业在选拔后备人才时，主要采取的就是上级推荐的模式。企业后备人才的选拔很大程度上依赖于上级领导者，如果上级领导者不能公开、公正、公平的选拔，如此一来就有可能出现“千里马”长期埋没的现象。此归根到底，就是没有形成一种使人才脱颖而出的组织保障机制。

围绕“人才梯队建设”问题，基业长青管理顾问有限公司在多年的管理咨询实践中，总结出人才梯队建设的系统模型，现系统介绍如下，以供我们参考借鉴。

一、人才梯队建设系统模型

人才梯队建设的本质是建立一套动态的、例行化运作的人才考察、选拔、培养、淘汰、使用的机制。完整的人才梯队建设管理体系包括人才梯队资源池、人才区分机制、人才培养机制、人才选拔机制和人才发展激励机制等五个部分。这

五个组成部分是以人才梯队资源池为中心，其他四个组成部分围绕资源池运作的。

“人才梯队资源池”就像一个鱼塘，“人才区分机制”就是选鱼苗入池，“人才培养机制”就像日常喂鱼，“人才选拔机制”就像从鱼塘中捞鱼，而“人才发展激励机制”主要是对鱼塘负责人的激励。

二、人才梯队资源池

1、人才梯队资源池建立的原则

任职资格体系建立后，可以按“分类、分层级”的原则建立人才梯队资源池。

1）分类建立。人才梯队资源池按职位类别/通道建立，例如管理类、研发技术类、质量管理类、项目经理类等。

2）分层级建立。原则上每个通道、每个层级都可以建立一个资源池，但从管理成本考虑，企业一般关注重要的、高层次的资源池。管理类每个层级可以建立资源池，专业技术类三级或四级以上每个层级可以建立资源池。

2、人才梯队资源池人选的来源

资源池中人选的来源无外乎两个：通道之内和通道之外。

1）通道内人选。以研发技术通道为例。在研发技术通道类，获得低级别普通等和职业等（以每级设计预备等、基础等、普通等和职业等为例），且上综合评定为良好及以上的人员，自然计入该通道上一级的资源池。例如张三获得研发技术通道三级的职业等，上综合评定为优秀，张三可以进入研发技术四级的资源池。

2）通道外人选。对员工能力要求比较综合性的通道，其后备人选并不全是来源于通道内，可能部分或全部来源于通道之外。有两个通道是这种典型的通道：一是管理通道；二是流程中跨功能领域角色的通道。例如项目经理通道，华为IPD流程中的PDT经理就是属于项目经理通道，只是PDT经理的要求比一般意义上的研发项目经理要求要高许多。一般意义上产品开发的项目经理，还只是关注于研发领域，而PDT经理的管理范畴包括了营销、研发、制造、销售、服务、财务等多个功能领域。

管理通道和项目经理通道的级别设置都不是从一级开始，都可以以三级作为通道的起点。因此，管理三级和项目经理三级的后备人选，全部来自于其他专业技术通道。

3、确定人才梯队资源池的“容量”

人才梯队资源池是按通道、分级别建立的。每个资源池需要多大的“容量”，即资源池的人员数量是由企业对该类、该层级人员总需求以及总需求与人才梯队的比率所决定的，如很多企业采取1：（1~3）的人员比例，即总需求为N的话，则资源池中人数则为N~3N。人员总需求由根据公司战略和业务战略制定的人力资源规划所确定。例如GE的接班人计划采用的就是1：3的比例。

如果需要更精细的控制资源池的“容量”，还可以考虑以下两个因素：

1)近期可能的离职、调岗人数。

2)公司人才培养的“成才率”，即培养一批人才，有多大的比例能够成功。资源池中人员数量的上限，就是人才梯队资源池的容量。资源池现有人员与资源池容量的差距，就是资源池人员需求缺口。

从资源池的人数规划可以看出，“好钢要用在刀刃上”，企业并不是高级的人才越多越好，而是各个层级的人员都需要。当人才梯队资源池人数接近最大“容量”时，提高任职资格等级标准，或者在任职资格等级认证时，控制升级的人数，或者提高资源池的入池标准，例如，要求达到低级别职业等的人才能够进入资源池。

三、人才区分机制

1、入池标准

从人才梯队建设系统模型中可以看出，人才区分的机制来源于两个：任职资格体系和绩效管理体系。只要具备任职资格某个类别、某个级别（或胜任力要求），且达到一定绩效水平的员工，才能够进入资源池。

2、筛选、淘汰出资源池

人才梯队资源池是一个宽进严出的系统，它就像一只不停摆动的筛子，员工在这里要么进步、要么就被淘汰，没有第三个选择。资源池是一个人才培养的熔炉，而不是“保险柜”，不进则退是这个系统最基本的出发点。

进入资源池中的员工，在以下情况下，都要可能被淘汰出池：

1）个人近期累计绩效较差者。

2）个人能力跟不上公司发展的需要，能力“相对”退步者。

3）在资源池“人满为患”，入池的标准提高，或有更优秀的人员可以代替。同时，资源池也是一个开放、包容的系统，这一轮被淘汰的人，改进后有可能再进来，但进来了仍然有可能被再次淘汰。

企业通过人才梯队资源池不断地培养后备人才、不断地筛选后备人才，大浪淘沙，周而复始，从而不断地提高企业后备人才能力的“水平面”。

四、人才选拔机制

1、人才选拔程序

资源池建立后，后备人才的“入池”、培养和筛选淘汰是一个长期的、例行化的工作。如果需要选择一名合格的人员承担某个职位/角色的工作，可以按以下规则操作。

阶段一：初步筛选。根据资源池中人员的品德、近期个人绩效、目标岗位的任职条件要求、目标岗位的任职资格等级要求、员工个人意愿、学习能力等进行初步筛选。

阶段二：确定最终人选。对于初步筛选出来的人员，可以采用360度评估（包括360度访谈和360度调查）、情景模拟、竞聘上岗等方法做进一步的评价，确定目标职位的最终人选。

阶段三：任命。最终确定的目标职位人选按公司人员任命管理程序进行正式任命。

2、从人才选拔程序看人力资源管理体系

从资源池人才的选拔过程可以得到以下结论：

1）建立任职资格体系经历了“职位 → 职位族/职位类/职位子类 → 职业发展通道（任职资格体系）”几个步骤，它是一个从基于工作的人力资源管理体系转向基于能力的人力资源管理体系的过程。

2）从人才梯队资源池中选拔人才，则经历了“人力资源规划 → 职业发展通道→资源池→评价选拔→上岗”几个步骤，又是一个从基于能力的人力资源管理体系转回基于工作的人力资源管理体系的过程。

经过任职资格体系的建立和从资源池中选拔人才两个逆向的过程，基于工作的人力资源管理体系与基于能力的人力资源管理体系之间就建立起有机的联系，从而实现了真正意义上的“人与职位”的动态匹配。

五、人才发展激励机制

人才梯队资源池的建设和管理是各级管理者和中高级专业人士至关重要的一项例行化工作。为了激励他们对人才的培养，可以采取以下措施：

1）将人才梯队资源池建设的结果作为管理者/专业骨干综合评价的一项指标。

2）人才的培养和选拔，可以作为管理者/专业骨干任职资格标准的一项内容，而且级别越高，其在任职资格标准中所占的权重就越大。

3）借鉴IBM、华为等业界优秀企业的做法，梯队建设任务未达标者，不能得到提拔。

此外，为了激励人才梯队资源池建设，企业可以设定一些单项奖，例如“育才奖”和“伯乐奖”等，每年评选出优秀的部门和个人给予专项奖励。

**第五篇：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》

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！