

大型国有企业领导力梯队建设探究

范付忠

四川九洲投资控股集团有限公司，四川绵阳 621000

摘要:国有企业经过 70 多年的变革，逐步由过去的小而全、大而全向专业化、集中化、大型化方向发展。2012 至 2019 年间，国有资产总额从 89.5 万亿元增加到 233.9 万亿元。领导力梯队建设是大型国有企业实现持续稳定健康发展的关键因素。当前，大型国有企业领导力梯队建设存在长远规划和系统方法的缺乏、重梯队建设轻领导力培养、重专业能力轻复合锻炼等问题。大型国企必须坚定不移贯彻国企改革精神，基于企业发展战略制定领导力梯队建设规划和整体解决方案，强化复合培养，推动自身在做大的基础上进一步做强做优。

关键词: 国有企业；领导力；梯队建设

国有企业数量相对减少，体量相对增大，是伴随着国企改革进程的演进。1992 年初，国有企业掀起了劳动、工资和人事三项制度的改革大幕；2006 年，国务院国资委出台了《关于推进国有资本调整和国有企业重组的指导意见》；党的十七大明确提出，要以兼并重组为主要手段，进一步深化国有资产结构布局调整；党的十九大报告强调，要加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组。国有企业在走向大型化发展的过程中，有的成功了，有的失败了，有的开始成功了，但后续发展难以为继。分析这些国有企业大型化为什么成功，为什么失败，大多都是以管控视角、技术视角和市场视角出发，鲜有从干部队伍建设，尤其是从领导力梯队建设着眼的。抛开层层迷雾，其实不难发现，所谓的管理、技术和市场，都是一些看得见的直接原因，背后真正起决定作用的是具备合理领导力梯队建设的干部队伍，而高组织效能保障条件下的人才发展阶梯搭建，是人才绩效提升的关键^[1]。当前，国际国内形势纷繁复杂，大型国有企业要想保持长期稳定的发展，就应当牢牢地将领导力梯队建设作为有力保障。必须以完善企业领导力梯队建设为抓手，系统梳理并完善干部队伍建设体制机制，打造一支素质优秀、作风过硬、品格高尚、业绩突出的干部队伍，助推大型国有企业改革行稳致远，迈向世界一流。

1 国有企业领导力梯队建设概述

1.1 领导力梯队建设的内涵

1.1.1 领导力

领导力是指作为领导者的能力，是一种重要的胜任素质，也是一系列行为的集合。不同组织类型需要的领导力有共性，也有差异性，对于企业来说，领导力问题是企业经营管理活动中的核心议题，是企业成长、成功、实现战略目标过程中的一项重要而稀缺的战略资源^[2]。

1.1.2 领导力梯队

领导力梯队理论由当代管理咨询大师拉姆·查兰最早提出，领导梯队基于企业自身工作层级划分的不同梯次，是企业为了实现长远发展和持续实现经济社会效益，所需储备的各层级后备人才，通常包括高层后备、中层后备和基层后备^[3]。领导力梯队作为企业战略后备人才，通过企业科学的培训培养体系，成为企业不同层级的优秀人才，就像在梯子上有高有低，发挥着不同的效用，被形象地称为“领导力梯队”。

1.2 领导力梯队建设的基本原则

1.2.1 动态管理原则

认真落实中央《推进领导干部能上能下若干规定（试行）》，将“不求无功，但求无过”“只要不出事，宁愿不做事”“不作为、缓作为”作为整改措施，为德才兼备、实绩突出的优秀人才干事创业创造空间、搭建平台。进一步强化干部队伍每个层级的动态管理，实现“让有为者有位，让无为者无位”。

1.2.2 制度约束原则

进一步完善各层级领导干部任职资格，加强任职管理，完善制度，加强制度约束。强化对标管理，真正实现“人岗匹配”“职得其人，才得其用”，让肯干的受激励、慢干的受鞭策、不干的受惩戒。让高层管理者保持战战兢兢、如履薄冰的使命感，中层干部保持在位一天、赶考一天的危机感。

1.2.3 分步实施原则

领导力梯队建设是一项系统性工作，应分步推进实施。第一步，明确领导力梯队建设的整体思路和方案；第二步，完善干部队伍建设、管理相关制度；第三步，制定公司有领导潜质的人才长期培养发展计划，针对性培养各领导层级优秀干部人才。

作者简介：范付忠（1966-），男，四川自贡人，副教授，硕士研究生，研究方向：人力资源管理、企业管理、公司治理。

2 大型国有企业领导力梯队建设存在的问题

2.1 领导力梯队建设缺乏长远规划

主要体现在两个方面，一是梯队建设与企业中长期战略规划的结合和统筹上面存在不足，战略性思考层次主要停留在考虑如何利用现有资源高效完成业绩目标，对如何培养各层级杰出的接班人缺乏系统性思考和长远规划。二是对于领导力梯队建设的认识和重视程度还未达到第一优先级别，未能根据企业发展战略同步或提前规划人才需求计划和人才梯队储备项目，也未对员工核心能力进行评估，导致无法全面选拔骨干人才。

2.2 领导力梯队建设缺乏系统方法

一是企业人才培养观念比较落后，缺乏系统的人才梯队建设方法，没有结合实际发展情况建立适合本企业的人才胜任力模型，甚至不清楚自己拥有什么样的人才和需要什么样的人才，更谈不上如何系统培养。二是企业内部各单位之间人才培养的系统性协作能力不强，认为领导力梯队建设只是人力资源部门的任务，没有形成跨部门协作的合力。三是仅关注领导力梯队建设的短期效果，存在缺什么人才就打造什么人才的短期行为，没有系统性思考企业短期和中长期发展需要配置的战略人才。四是过度考虑成本和产出效应，资源投入不均衡，精力和资源投入偏重与主营业务相关的人才培养，容易忽视新兴业务的人才队伍发展，资源投入不足，导致现有人才队伍难以支撑新兴业务，影响企业经营战略总体进程。

2.3 重梯队建设轻领导力培养

未充分认识到领导力是企业经营管理人员重要的胜任力，只是在形式上建立了干部队伍梯队，而忽略了他们带队伍的能力。即使担任领导职务，也是“办事人员思维”。不善于识人用人、授权赋能、激励人心，不能培养优秀的下属，那就会导致高管做中层的事，中层做基层的事，基层不干事。具体表现在学习力培养不够，缺乏自我提升的关键路径；决策力培养不够，对复杂问题和突发事件不能进行快速有效的决策；组织力培养不够，无法选贤任能；教导力培养不够，不能够在组织中传道授业解惑；执行力培养不够，无法有效贯彻企业战略意图；感召力培养不够，无法形成长久持续的领导力。同时，现阶段多数国企领导力培养培训未有效梳理不同层级干部能力构成，导致难以对干部选拔、任免、晋升全链条工作形成必要的支撑^[4]。

2.4 重专业能力提升轻复合锻炼

重视专业思维、专业素养、专业方法的培养，但缺乏复合锻炼，综合素质不高。一是政治素质不过硬，作为大型国有企业的中坚力量，全面贯彻党的理论和路线方针政策有

差距；二是实践经验不丰富，企业内部多领域、多岗位工作经历不够；三是战略思维缺乏，不能洞悉宏观大势，使工作富有预见性、前瞻性、创造性；四是知识结构不合理，对经济、科技、法律、党建等方面的基础知识还有盲区^[5]。

3 大型国有企业领导力建设的主要策略

在中国经济逐步走向高质量发展阶段的大环境下，领导者作为组织经营核心人物，肩负着带领企业可持续稳健增长的要务。发展为企业的领航人，离不开领导者的个性、经验、技能、环境机会等因素，再加之诡谲多变的外部环境，需要领导者不断迭代和积累新的经验和技能。

3.1 基于企业战略建立领导力梯队建设规划

对于领导者的培养，企业需要关注他们过往的管理经验、项目经验等，这些决定了他们能否承担更大的责任、胜任领导岗位，同时，企业也可以通过提前对领导力梯队建设进行规划，有意识、有目的地培养领导者需要的能力素质。领导力梯队建设的最终目的是确保企业发展规划及总体战略目标顺利实现。因此，应综合考虑人才个人能力提升与大型国有企业战略方向的需求相一致，充分发挥领导力梯队建设的战略导向性，明确领导力梯队建设的重点和主要举措，紧密围绕公司产业布局，以战略为准心，与业务相匹配，打造一支规模匹配、结构优化、素质优良的员工队伍，引进和培养一批领军型、复合型、创新型人才梯队。

3.2 实施领导力梯队建设“四才”计划

3.2.1 强化“识才”意识，提高选才能力

建立健全有效的人才选用育留系统，把识才及发展人才的能力固化为组织能力，提升集团识才、产业公司识才、职能部门识才的能力，通过层层识别人才，构建立体的识才选才模式。

3.2.2 搭建“炼才”体系，推进培育发展

建立多元化的陪伴式“炼才”模式。开展“共创绘”“创新营”等课题研修培训项目，以企业发展需要解决的问题为研究课题，采用“培训+研讨”“无领导小组讨论”“高管汇报”等形式开展研讨式教学，形成研究成果并作专题报告，注重在解决实际问题中发现人才、甄别人才、锻造人才；推进“教练式辅导”模式，用最优秀的人培养更优秀的人。

3.2.3 提升“成才”速度，强化培优锻造

搭建更多实践平台，遵循不同阶段人才成长、成才规律，落实培养措施，给予不同层次人才相匹配的平台历练。给予人才更具挑战性的岗位或者给予对人才要求和标准更高的岗位，在实践中锻炼综合能力，在急难险重的岗位中锻炼应变能力，

用时间和实践锤炼“硬本事”、提高“成才率”。保持人才持久发挥主体作用的积极性，激发卓越人才内部驱动力，在评先评优时给予倾斜比较突出的人才，在人才发挥主体作用遇到困难时，要主动帮助并解决实际困难。

3.2.4 打造“聚才”优势，形成人才高地

坚持“靶向引才”，探索“项目+”等引才模式。聚焦发展短板、业务创新、核心技术领域，大力引进复合型人才与高水平人才，助力企业高质量发展。

3.3 推进领导力梯队建设“四力”提升

3.3.1 加强思想力建设

思想是行动的先导，加强思想建设就是坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作，持续提高政治判断力、政治领悟力和政治执行力。加强政策、科研理论知识学习，在理论指导实践中，提升干部队伍的思想力，始终坚持党管干部原则，树立“双向进入、交叉任职”实效思维，持续做好党员和骨干的“双向培养”，持续提升领导班子抓党建的能力。培养既善于抓党建又精通业务的新时代复合型人才，推进干部人才勇于解放思想，转变观念，创新思维，造就有思路、有想法、有见解、有点子的管理者队伍。

3.3.2 加强组织力建设

组织力是领导力，更是战斗力，需持续强化管理者组织领导力的淬炼，推进领导力的提升，实施领军型人才和年轻干部培养计划。建立领军型人才和年轻干部组织领导力标准，提升专业知识、管理技巧及领导能力。试点推行“轮值总经理制度”，强化对干部队伍的培养和提升。建立干部队伍轮训机制，系统更新干部知识结构、明晰发展思路，提升管理能力和组织领导力，做好后备干部的常态化培训培养。

3.3.3 加强创造力建设

创新是引领企业发展的第一动力，干部的创造力是企业永葆活力的关键。打造独具创造力的管理者队伍，需要持续提升管理创新能力和创新要素综合运用能力，用优秀的管理创新创造能力释放动能，带动技术、市场和高质量发展持续突破；推进创新文化建设，营造良好的创新创业文化氛围，培育员工创新精神，鼓励员工发现问题，解决问题。分层分级建立技术创新领军人才库，建立“内部创新创业团队”。

3.3.4 加强发展力建设

提升管理者的发展力对提升企业经营质量，实现高质量可持续发展至关重要。企业可以选派领军型人才到世界500强、中国500强等标杆企业参观学习或挂职，了解前沿管理手段、

商业模式和先进技术，进一步开拓视野、启迪思维。探索实施“脱困冲锋”“抢滩站位”专项激励计划。从荣誉、职位、薪酬、股权等多个维度，对委派到经营不佳和新领域的干部进行高挑战、高动力的激励。

3.4 大力推行公开招聘与市场化选聘相结合

大型国有企业体量大，职工人数多，绝大多数领导岗位都具备公开招聘的条件。一是要加强组织领导，成立公开招聘领导小组，纪委、监事会、工会等机构进入领导小组，对竞聘工作进行全程监督；二是按照公平、公正、公开的原则，制定公开招聘方案，严格控制资格审查、现场竞聘、差额考察、任职录用等环节；三是建立旁听机制，采取自愿报名的方式，允许广大职工对公开招聘现场答辩进行旁听，扩大职工的知情权、参与权和监督权，切实保证竞聘的公平公正性。对于企业内部缺乏相应后备干部储备的，则可以面向社会进行市场化选聘。通过公开招聘和市场化选聘相结合，一方面拓宽干部来源渠道，优化干部质量；另一方面让干部队伍始终保持危机感和旺盛的战斗力。

4 结语

综上所述，建设大型国有企业领导力梯队是一项系统工程，涉及党的领导、企业战略、人才发展规划、干部队伍建设和管理机制、领导力胜任模型等方面，需要公司一把手、业务负责人、人力资源等多角色共同设计，从用人理念的推行到机制与文化建设，再到培养路径的规划以及业务赋能与实践，都需要企业着眼长远。它既有国有企业干部队伍建设的一般要求，又有强调领导力梯队建设的特殊要求。建设大型国有企业领导力梯队，必须准确把握国有企业大型化发展的趋势，紧紧围绕企业发展战略，既建设体系，又能解决实际问题，探索可复制、可推广的经验，成功建设中坚力量，使之成为高质量发展的动力引擎。

参考文献

- [1] 徐斌，西楠. 高效能视角下的企业领导梯队现状及其建设——以F企业为例[J]. 中国人力资源开发, 2015(8): 23-31.
- [2] 李海峰. 领导力：领导者性格与知人善任[M]. 大有书局, 2020: 18-19.
- [3] 拉姆·查兰，斯蒂芬·德罗特，詹姆斯·诺埃尔. 领导梯队——全面打造领导力驱动型公司[J]. 今日工程机械, 2013(2): 83.
- [4] 陈丹. 新时期国有企业新型领导力建设路径研究[J]. 企业改革与管理, 2022(8): 86-88.
- [5] 刘玉瑛. 做新时代最好的国企干部[M]. 新华出版社, 2020: 174-175.