**世纪阳光纸业“80/90”人才培养规划**

**一、规划背景**

人才战略是公司十四五战略规划的核心内容之一，而干部队伍的建设则是人才战略的重中之重。干部队伍的能力和素质是集团战略目标实现和可持续发展的关键，没有一只作风硬朗、能打硬仗的干部团队，企业将难以持续发展。

市场竞争越来越激烈，外部经济环境的变化越来越快，为了能够快速适应市场环境的变化，紧跟市场变化潮流，干部队伍的年轻化已经成为一项必要工作。建立和完善干部梯队，大力培养和提拔年轻干部，逐步实现干部队伍的更加年轻化，是未来人才培养的核心内容。

从公司的十年乃至百年发展大计考虑，年轻干部的培养和提拔是未来干部管理的一项关键任务，干部队伍的年轻化、知识化、奋斗化是大势所趋。年轻干部的选拔、培养、使用应建立系统的规划，要具备专业性，要实现规范化和体系化，从组织层面对年轻干部培养的意义、目标、方法加以明确。

**二、规划目标**

“80/90”人才培养规划是指在未来三年内，公司有计划的选拔和培养年轻干部，培养一批80后进入到公司高管团队，培养一批90后进入到公司中层管理团队，使公司中高层管理人员保持合理的年龄、学历结构。

1、目前公司共有总经理助理/副总工程师及以上职务的高管31名（含科迈、华迈），80后数量为11名，占比35.5%。未来三年内，通过选拔培养，要使80后高管人员占比达到60%以上。

2、目前公司共有副部级以上中层干部92人（含厂长/中心主任级），其中80后63人，90后3人，60/70后26人。从结构上来看，80后已经是中层干部的绝对主力，但是90后在中层干部团队中还没有真正发挥力量。未来三年内，通过选拔培养，要使90后在中层干部的占比达到30%以上。

**三、选拔条件与选拔方式**

**1、80后高管选拔条件**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 选拔要求 | 要求 | 备注 |
| 1 | 年龄 | 1980年后出生 |  |
| 2 | 学历 | 本科及以上 |  |
| 3 | 工作经验 | 在公司工作8年以上，在中层管理岗位上3年以上 |  |
| 4 | 荣誉表彰 | 获得公司级先进个人荣誉称号2次以上 |  |
| 5 | 业绩与能力表现 | 1、业绩表现优秀，近3年内KPI指标完成情况持续实现突破，或在部门管理过程中实现管理水平的大幅度提升，管理工作实现从无到有、从有到优的突破。 | 需要个人提供业绩说明材料，并获得高管选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 6 | 2、在近3年干部评估过程中历次评价排名前20%，或评价等级为A以上 | 由人力资源提供数据 |
| 7 | 3、在担任部门负责人期间曾经主持过较为复杂的生产或管理项目，能够充分说明个人组织能力与协调能力 | 需要个人提供业绩说明材料，并获得高管选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 8 | 4、是公司内的业务专家，在担任部门负责人期间多次提出并成功组织实施了创新项目，实现大幅度的工作效率提升、成本降低、质量提高或利润增长 | 需要个人提供业绩说明材料，并获得高管选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 9 | 5、具备大局观，能从公司全局出发考虑工作，为了全局利益可以放弃个人或者部门的部分利益 | 评估委员会进行评价 |
| 10 | 6、在公司出现的重大事件或交付的困难任务中发挥关键作用，使得问题得以有效解决 | 需要个人提供业绩说明材料，并获得高管选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 11 | 7、对公司未来的发展战略规划有较为深刻的认识，从业务角度如何配合公司战略实现有清晰的规划 | 个人面谈说明，评估委员会进行评价 |
| 12 | 企业认同 | 要高度认同公司的文化和价值观，高度符合“忠诚、务实、创新、健康”的企业精神，有在公司长远发展的规划 | 评估委员会进行评价 |
| 13 | 工作作风要求 | 1、践行和传播企业文化与价值观，始终向员工传导健康、阳光的企业文化，以身作则，发挥模范带头作用； 2、具备艰苦奋斗、任劳任怨的优良品德和奉献精神； 3、具有高度的责任感和担当意识； 4、紧盯业绩目标，具有攻坚克难、敢啃硬骨头的气质； 5、真正奉行以人为本，尊重和关爱员工，不搞官僚主义、形式主义 6、善于培养人才，部门内有完整的人才梯队，有至少2名接班人  7、具有持续学习能力和强烈的进取心 | 评估委员会进行评价 |

**2、90后中层选拔条件**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 选拔要求 | 生产系统 | 管理系统 | 备注 |
| 1 | 年龄 | 1990年后出生 | 1990年后出生 | 优秀85后员工也可进入选拔 |
| 2 | 学历 | 专科及以上 | 本科及以上 |  |
| 3 | 工作经验 | 在公司工作3年以上，有基本的团队管理经验 | 在公司工作3年以上，有基本的团队管理经验 |  |
| 4 | 荣誉表彰 | 获得公司级先进个人荣誉称号1次以上 | 获得公司级先进个人荣誉称号1次以上 |  |
| 5 | 业绩与能力表现 | 1、业绩表现优秀，在部门内部的个人或团队业绩排名在前20% | 1、业绩表现优秀，在部门内部的个人或团队业绩排名在前20% | 需要个人提供业绩说明材料，并获得选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 6 | 2、是部门内部的技术技能专家，独立带领团队能够解决生产过程中存在的问题，出现问题时能够协调其他车间、班组及时解决问题 | 2、是部门内部的技术专家，独立带领团队能够解决管理中存在的问题，出现问题时能够协调其他人员或组织及时解决问题 | 需要个人提供业绩说明材料，并获得选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 7 | 3、多次自主提出过创新提案和想法，在工作效率提升、成本降低、质量提高或利润增长等方面发挥了作用 | 3、多次自主提出过创新提案和想法，在工作效率提升、成本降低、质量提高或利润增长等方面发挥了作用 | 需要个人提供业绩说明材料，并获得选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 8 | 4、具备大局观，能从部门全局出发考虑工作，不对一时得失斤斤计较 | 4、具备大局观，能从部门全局出发考虑工作，不对一时得失斤斤计较 | 评估委员会进行评价 |
| 9 | 5、在部门内部具有一定的威望，得到大多数员工的认可，团队氛围融洽、工作积极性高 | 5、在部门内部具有一定的威望，得到大多数员工的认可，团队氛围融洽、工作积极性高 | 民意调查 |
| 10 | 6、对未来业务发展的方向和规划有较为清晰的认识 | 6、对未来业务发展的方向和规划有较为清晰的认识 | 个人面谈说明，评估委员会进行评价 |
| 11 |  | 7、有项目类工作经历，且在其中发挥领导或关键性作用 | 需要个人提供业绩说明材料，并获得选拔评估委员会成员的一致认可。 |
| 12 | 企业认同 | 高度认同公司的文化和价值观，符合“忠诚、务实、创新、健康”的企业精神，有在公司长远发展的规划 | 高度认同公司的文化和价值观，符合“忠诚、务实、创新、健康”的企业精神，有在公司长远发展的规划 | 评估委员会进行评价 |
| 13 | 工作作风要求 | 1、认同公司文化与价值观，按照公司的要求做事，健康阳光、不抱怨、无负能量； 2、对工作认真负责、不达目标不罢休，对自己高标准、严要求； 3、具有责任感和担当意识，遇事敢于从自身找原因，不推诿给别人； 4、乐于沟通，尊重和团结同事、下属，不搞官僚主义、形式主义， 6、重视团队人才培养，能够积极组织学习和培训 7、具有持续学习能力和事业进取心 | 1、认同公司文化与价值观，按照公司的要求做事，健康阳光、不抱怨、无负能量； 2、对工作认真负责、不达目标不罢休，对自己高标准、严要求； 3、具有责任感和担当意识，遇事敢于从自身找原因，不推诿给别人； 4、乐于沟通，尊重和团结同事、下属，不搞官僚主义、形式主义， 6、重视团队人才培养，能够积极组织学习和培训 7、具有持续学习能力和事业进取心 | 评估委员会进行评价 |

**3、选拔方式**

**1、成立干部管理评估委员会，专职负责后备高管、中层干部的选拔、评估、培养等工作指导开展。**

**组长：王长海**

**副组长：李金海**

**委员：刘文政、慈晓雷、陈效隽、张亮丽、陈世超、宋宪军、吕召龙（其他高管、子公司总经理是否列入需要时临时指派）**

**2、后备高管、中层干部选拔的流程包括:**

**(1)名单推荐：由人力资源部在公司范围内进行筛选，确认初步名单，与候选人上级、下级、关联业务部门进行沟通、了解基本情况后出具推荐名单，被推荐人员个人决定是否参与选拔，并准备认证材料；**

**（2）上级及同级推荐与评价。初审通过后，后备高管人员由至少两名以上现任高管填写正式推荐表并填写评语；后备干部人员由部门负责人及业务关联部门负责人等至少3人以上填写正式推荐表并填写评语。**

**（3）根据需要确定需要组织考试的，由人力资源部组织参评人员参加基础知识考试，考试范围包括基础专业知识类、公司管理制度类、逻辑思维类、常识类题目等。**

**（4）答辩资料准备：列入考察名单的后备高管、中层干部应参照标准准备各类评审答辩材料，材料准备应以提供实证案例为主，避免空话、套话。**

**（5）答辩实施及评审组织：由人力资源部负责组织评估委员会实施答辩。高管人员的提拔应得到至少四分之三评委的一致同意，中层干部的提拔应得到至少五分之三以上评委的一致同意。**

**（6）通过答辩的，由人力资源部负责组织民意考察，了解相关人员的民意评价情况。**

**（7）通过答辩的人员由人力资源部负责制定系统的人才培养方案重点实施培养，并根据公司需要，优先提拔到正式高管、中层岗位上来。**

**四、培养计划**

**80后高管培养**

**1、培训组织**

**（1）领导力培训：组织参加青年干部训练营、高管黄埔培训班等，通过接受系统的领导力课程培训、企业文化与价值观培训、内部高管业务与管理经验分享等，提升领导力和管理能力。**

**（2）鼓励个人报读MBA等课程。**

**（3）专业技能培训：根据专业不同，组织参加各类高水平的专业技能培训班，提升专业方面的深度和广度，具备扎实的专业理论与实战能力。**

**（4）列席高管相关会议，了解公司战略信息、公司高层决策过程；**

**（5）外出学习考察：跟随高管多参与外部参观、考察、学习等活动，增长眼界见识；**

**2、实施导师制**

**安排现任高管作为导师，在工作、思想上进行传授、引导、解惑，尽快达到高管水平；**

**3、实施团队共创，以项目制形式解决公司关键课题**

**以现任高管为导师，以后备高管为团队负责人，以群策群力、团队共创的形式解决公司关键课题，既作为培养锻炼的过程，也作为长期观察评估的过程。**

**90后中层干部培养**

**1、培训组织**

**（1）领导力培训：组织参加青年干部训练营，通过接受系统的领导力课程培训、企业文化与价值观培训、内部管理经验分享等，提升领导力和管理能力。**

**（2）专业技能培训：根据专业不同，组织参加各类外部专业技能培训、讲座、论坛等，提升其专业能力，接受最新的专业技能训练。**

**（3）在阳光网络学习平台制定系统的学习课程，按期完成学业。**

**2、实施职务代理人计划**

**作为主管，授权直接管理部门部分业务及团队，提升其管理实践水平；列入接班人计划进行培养并参与到部门管理和决策；每月一周时间代理部门负责人角色，组织内部会议及部门基本工作安排；每月提交代理期间的学习心得。**

**3、实施导师制**

**由部门负责人作为导师，在工作、思想上进行传授、引导、解惑，每季度应提交记录。**

**4、实施团队共创，以项目制形式解决公司问题**

**以群策群力、团队共创的形式承担公司一般性问题及课题的解决工作，既作为培养锻炼的过程，也作为长期观察评估的过程。**

**五、人员评估与优化**

**后备高管、后备干部队伍实施动态管理，每年至少组织一次后备人员的选拔，每季度组织一次基本评价，每半年做一次人员的优化调整，由人力资源部负责具体的评价组织实施工作。**