|  |  |
| --- | --- |
| ICS  | 03.100.30 |
| CCS  |

|  |
| --- |
| D:\000000部门项目\09标准化插件开发\程序源代码\StandardEditor_ShanDongKeXieYuan\团标首页面字母T.pngD:\000000部门项目\09标准化插件开发\程序源代码\StandardEditor_ShanDongKeXieYuan\团标首页面字母T后面的反斜杠.png XJBX |

A 12 |

西安市计量标准检测认证协会团体标准

T/XJBX 0053—2025

企业人才梯队建设与继任规划实施规程

Code of practice for talent pipeline development and succession planning in enterprises

2025 - XX - XX发布

2025 - XX - XX实施

西安市计量标准检测认证协会  发布

目次

[前言 III](#_Toc205574340)

[引言 V](#_Toc205574341)

[1 范围 1](#_Toc205574342)

[2 规范性引用文件 1](#_Toc205574343)

[3 术语和定义 1](#_Toc205574344)

[4 总则 2](#_Toc205574345)

[5 组织与职责 3](#_Toc205574346)

[6 实施流程 3](#_Toc205574347)

[7 评估与优化 4](#_Toc205574348)

[8 资料与档案管理 5](#_Toc205574349)

[9 培训与发展机制 5](#_Toc205574350)

[10 激励与保留策略 6](#_Toc205574351)

[11 附则 7](#_Toc205574352)

1. 前言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由西安市计量标准检测认证协会提出并归口。

本文件起草单位：石家庄市动物园。

本文件主要起草人：王君。

1. 引言

在激烈的市场竞争和快速变化的商业环境中，人才已成为企业持续发展的核心驱动力。如何系统性地培养和储备关键岗位人才，确保企业在人员变动、组织结构调整及战略转型过程中保持业务连续性和竞争优势，是各类企业普遍关注的重要课题。

本文件表述的人才梯队建设旨在通过科学的岗位分析、能力评估、培训发展和晋升机制，形成由基层、中层、高层管理人员及关键专业技术人员组成的多层次、可持续的人才储备体系。本文件表述的继任规划是在人才梯队建设的基础上，明确关键岗位的继任人选、培养路径和应急替补方案，实现关键岗位的无缝衔接与平稳过渡。

本文件表述立足于企业人才战略管理的实际需求，结合国内外先进人力资源管理理念和实践经验，规范了人才梯队建设与继任规划的目标、原则、实施流程、评估与优化等关键环节。旨在为企业建立科学的人才培养和接续机制提供可操作的技术依据和管理指引，提升组织韧性和可持续发展能力。

企业人才梯队建设与继任规划实施规程

* 1. 范围

本文件表述了企业人才梯队建设与继任规划的总则、组织与职责、实施流程、评估与优化、资料与档案管理、培训与发展机制及激励与保留策略等内容，明确了关键岗位识别、人才储备培养、继任人选确定、应急替补机制和持续改进等方面的工作内容。

本文件适用于各类企业开展不同层级管理岗位和关键专业技术岗位的人才梯队建设与继任规划实施工作。

各类事业单位、社会组织以及其他需要建立人才梯队与继任机制的机构，可参照本文件执行。

* 1. 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000　质量管理体系 基础和术语

GB/T 19001　质量管理体系 要求

GB/T 19580　卓越绩效评价准则

GB/T 33761　企业人力资源管理规范

GB/T 34464　培训管理体系 要求

GB/T 35606　人才评价通用规范

GB/T 41887　组织绩效管理 术语和定义

ISO 30409　人力资源管理 劳动力规划

ISO 30414　人力资源管理 人力资本报告

* 1. 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

人才梯队 talent echelon

由不同层级的管理人员和专业技术人员组成的、有序递进的人才储备体系，能够满足企业在不同发展阶段和战略任务下的人才需求。

继任规划 succession planning

在组织内部针对关键岗位预先确定合适的继任人选，制定培养与发展计划，以确保关键岗位在出现空缺时能够实现平稳过渡和业务连续。

关键岗位 key position

对企业核心业务、战略目标实现和组织运行具有重大影响的职位，包括高级管理岗位、重要中层管理岗位及稀缺专业技术岗位。

核心人才 core talent

在企业发展中具有突出贡献、具备较高专业能力和发展潜力，能够胜任关键岗位或推动组织战略目标实现的人员。

能力素质模型 competency model

对岗位所需的知识、技能、能力、态度等综合素质的结构化描述和标准化表达，用于人才选拔、培养、评价与晋升等管理活动。

应急替补机制 emergency replacement mechanism

在关键岗位出现突发性人员流失、不能履职或其他紧急情况时，迅速安排临时或正式替代人选以保障工作连续的管理制度。

* 1. 总则

企业人才梯队建设与继任规划应坚持战略导向、需求牵引、动态优化、持续发展的原则，确保人才储备与企业发展战略、组织架构和岗位需求高度匹配。

本文件表述的人才梯队建设应覆盖企业各层级岗位，形成由基层、中层、高层管理人员及关键专业技术人员构成的多层次储备体系，做到结构合理、梯次分明、衔接顺畅。

本文件表述的继任规划应以关键岗位为核心，提前明确继任人选和培养路径，并建立应急替补机制，确保岗位空缺时能够平稳过渡。

企业应建立健全人才梯队建设与继任规划的组织管理体系，明确人力资源部门、业务部门及高层管理者的职责分工，形成协同推进机制。

人才梯队建设与继任规划应与绩效管理、培训发展、薪酬激励等人力资源管理模块协同实施，形成支持人才成长和岗位接续的制度环境。

企业应定期对人才梯队建设和继任规划的执行情况进行评估，根据组织战略调整和外部环境变化及时优化。

* 1. 组织与职责
		1. 总体要求

企业应建立由高层管理者牵头、人力资源部门主导、各业务部门协同参与的人才梯队建设与继任规划管理体系，确保规划制定、实施和优化全过程有人负责、有序推进。

* + 1. 组织架构

企业应设立人才管理委员会或类似管理机构，负责统筹人才梯队建设与继任规划的战略决策；人力资源部门负责具体的制度设计、流程管理和实施监督；各业务部门负责本领域关键岗位及人才的识别、培养与评价。

* + 1. 职责分工

各参与主体的主要职责见表1。

1. 企业人才梯队建设与继任规划的职责分工

| 参与主体 | 主要职责 |
| --- | --- |
| 高层管理者 | 批准人才梯队建设与继任规划战略方案；提供战略方向和资源保障；参与关键岗位继任人选审定 |
| 人才管理委员会 | 制定人才梯队建设与继任规划年度计划；协调跨部门资源；评估实施效果并提出改进建议 |
| 人力资源部门 | 组织岗位分析与关键岗位识别；制定能力素质模型；设计培训与培养方案；跟踪继任人选培养进度；建立人才档案 |
| 各业务部门 | 识别本部门关键岗位及潜在继任人选；配合实施培养计划；对继任人选进行业务指导与绩效评价 |
| 培训与发展部门 | 提供培训课程与发展项目；评估人才发展效果；优化培训内容与方式 |
| 财务部门 | 保障人才培养与继任规划实施的资金支持；监督经费使用 |

* 1. 实施流程
		1. 总体要求

人才梯队建设与继任规划的实施应按照“分析需求—制定方案—执行培养—动态评估—持续优化”的闭环流程推进，确保与企业战略和组织发展保持一致。

* + 1. 实施步骤

实施流程主要包括六个核心环节，各环节的主要任务、输出成果及责任主体见表2。

1. 人才梯队建设与继任规划实施流程及要求

| 实施环节 | 主要任务 | 输出成果 | 责任主体 |
| --- | --- | --- | --- |
| 需求分析 | 开展岗位分析，识别关键岗位，评估现有人才结构与能力差距 | 岗位分析报告、关键岗位清单、人才差距分析报告 | 人力资源部门、业务部门 |
| 规划制定 | 明确人才梯队建设目标与继任规划方案，设定培养路径与时间表 | 人才梯队建设方案、继任规划文件 | 人才管理委员会、人力资源部门 |
| 能力评估 | 运用能力素质模型，对现有人才及候选继任人进行能力测评与潜力评估 | 能力测评报告、潜力评估结果 | 人力资源部门、外部评估机构 |
| 培养执行 | 实施培训、轮岗、导师制、项目锻炼等多元化培养方式 | 培训记录、培养进展报告 | 人力资源部门、培训与发展部门、业务部门 |
| 评估与调整 | 定期跟踪继任人选的成长进度，评估培养效果，并根据战略变化调整规划 | 人才发展评估报告、调整方案 | 人才管理委员会、人力资源部门 |
| 结果应用 | 在岗位空缺或调整时优先启用已培养成熟的继任人选 | 岗位任命决定、继任案例总结 | 高层管理者、人力资源部门 |

* + 1. 动态管理

应建立人才梯队建设与继任规划的动态调整机制，每年至少进行一次全面评估。

在战略调整、组织变革或出现重大人事变动时，应即时启动规划修订。

* 1. 评估与优化
		1. 总体要求

人才梯队建设与继任规划应建立系统化的评估与优化机制，通过量化指标与定性分析相结合的方法，全面评价实施效果，并根据评估结果持续改进。

* + 1. 评估频率

定期评估：每年至少进行一次全面评估。

阶段性评估：在重大组织变革、关键岗位人员调整或战略更新后及时开展专项评估。

即时评估：在继任人选正式履职3至6个月后开展适岗性评估。

* + 1. 评价指标体系

人才梯队建设与继任规划的效果可从组织绩效、人才发展、继任衔接等维度进行评价。主要指标见表3。

1. 人才梯队建设与继任规划评价指标体系

| 评价维度 | 主要指标 | 指标说明 |
| --- | --- | --- |
| 组织绩效 | 关键岗位空缺率 | 一定周期内关键岗位空缺的比例 |
| 继任岗位填补时长 | 从岗位空缺到继任人到位所需的时间 |
| 人才发展 | 人才梯队稳定性 | 计划内储备人员的留任比例 |
| 培养计划完成率 | 按计划完成培训与培养项目的人才比例 |
| 继任衔接 | 继任成功率 | 继任人选在履职后1年内达成绩效目标的比例 |
| 应急替补有效性 | 应急替补人员履职后对业务连续性的保障程度 |

* + 1. 优化措施

针对评估中发现的短板，调整培养计划、培训方式及人才选拔标准。

引入外部资源或专业机构，提升评估与培养的科学性。

通过绩效反馈和案例复盘，优化继任规划流程和人才梯队结构。

* 1. 资料与档案管理
		1. 总体要求

本文件表述的人才梯队建设与继任规划相关资料与档案应遵循完整性、规范性、可追溯性和安全性的原则，确保全过程形成的文件、数据和记录真实、准确、齐全，并按规定归档和保存。

* + 1. 档案分类

档案应根据管理需要进行分类，包括规划文件、评估记录、培训与培养档案、继任人选记录、评估与优化报告等。各类档案的主要内容、归档时间、保存年限及责任单位见表4。

1. 人才梯队建设与继任规划档案分类及管理要求

| 档案类别 | 主要内容 | 归档时间 | 保存年限 | 责任单位 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 规划文件 | 人才梯队建设方案、继任规划文件、年度计划 | 制定或修订完成后即时归档 | ≥5年 | 人力资源部门 |
| 评估记录 | 能力评估报告、绩效评价结果 | 评估完成后即时归档 | ≥5年 | 人力资源部门、业务部门 |
| 培训与培养档案 | 培训计划、课程记录、培养进展报告 | 每批次培训结束后归档 | ≥5年 | 培训与发展部门 |
| 继任人选记录 | 继任人选名单、培养路径、任职情况 | 任命或调整后即时归档 | ≥5年 | 人力资源部门 |
| 评估与优化报告 | 年度评估报告、优化方案、复盘记录 | 出具后即时归档 | ≥5年 | 人才管理委员会、人力资源部门 |

* + 1. 档案移交与共享

在组织架构调整或人员变动时，应按规定将相关档案移交至接任部门或人员。

在保密条件下，可将部分档案用于内部经验分享或人才研究。

* + 1. 档案保密与安全

涉及个人隐私、商业机密的档案应严格限制访问权限。

应建立档案数字化备份，防止因系统故障或意外灾害导致资料丢失。

* 1. 培训与发展机制
		1. 总体要求

培训与发展机制是本文件表述的人才梯队建设与继任规划的重要支撑，应围绕关键岗位能力需求和继任人选培养目标，构建体系化、分层次、多形式的培训与发展体系，促进人才快速成长。

* + 1. 培训内容设计

培训内容可分为以下方面：

1. 通用能力培训：如领导力、沟通协调、项目管理、时间管理等；
2. 专业技能培训：针对业务岗位所需的核心技术、工艺和方法；
3. 战略思维与创新能力培训：提升继任人选的前瞻性思考和问题解决能力；
4. 跨部门与跨岗位轮岗：通过岗位轮换拓宽视野、积累多元经验。
	* 1. 发展路径

应结合人才梯队层级，设定分阶段的发展目标与能力提升计划，例如：

1. 基层储备阶段：注重业务技能和执行能力培养；
2. 中层储备阶段：强化团队管理与跨部门协作能力；
3. 高层储备阶段：重点培养战略决策、组织变革与资源整合能力。
	* 1. 评估与改进

每个培训周期结束后，应开展学习效果评估，包括培训反馈、能力提升测评及绩效改进效果。根据评估结果优化培训课程、调整发展路径。

* 1. 激励与保留策略
		1. 总体要求

激励与保留策略应与人才梯队建设和继任规划紧密结合，通过物质激励与精神激励并重的方式，提高核心人才的归属感与稳定性，降低关键人才流失风险。

* + 1. 激励措施

薪酬激励：提供有竞争力的固定薪酬和绩效奖金。

长期激励：如股权激励、项目分红、延迟支付奖金等。

荣誉与认可：设立“优秀继任人选”“卓越贡献奖”等荣誉称号。

职业发展机会：优先考虑梯队成员的晋升与重要项目任命。

* + 1. 保留措施

职业发展规划：为梯队成员提供个性化的职业发展路径。

文化融入：通过团队建设、企业文化活动增强员工凝聚力。

工作环境优化：提供良好的工作条件和灵活的工作安排。

家庭与生活关怀：为核心人才提供医疗、子女教育、住房等支持。

* + 1. 效果评估

定期跟踪核心人才的流失率、满意度与敬业度。根据评估结果调整激励与保留策略，确保措施的针对性与有效性。

* 1. 附则

本文件由发布单位负责解释。

本文件的实施过程中，如国家、行业或地方相关法律法规、标准规范进行修订，应及时对本文件进行评估并适时修订，以保持与最新要求一致。

本文件所引用的标准和技术文件，如被修订或替代，除非另有说明，应采用最新版本。

本文件自发布之日起实施，适用于企业人才梯队建设与继任规划的实施工作，其他组织可参照执行。

