



北京 XXX 集团

中青年人才综合测评总体分析报告



北京国际技术合作中心
北京技术交流培训中心

目录

一、项目背景.....	1
1、测评目的	1
2、测评流程	2
3、技术路径	2
二、综合测评基本情况分析.....	3
（一）基本信息分析.....	3
1、总体男女比例约 7:3，基层管理占 47%	3
2、总体年龄 53%在 31—35 岁，管理岗多在 31-40 岁之间.....	4
3、中级职称占 54%，副高占 6%，无正高，缺少行业领军人才	5
4、90%的人才注重在职学习， 88%为本科以上学历，后学历占 19%.....	5
5、基层管理本硕博人数最多，集团总部人才均有本科以上学历	6
6、理工类人才达 64%，经济与管理专业占 25%，社科类只有 2%.....	6
（二）职业素质分析.....	7
7、人才稳定性强，晋升比较缓慢	7
8、总体 90%的人才自评能胜任工作，88%希望从事有挑战性的工作.....	8
9、责任心强是胜任岗位的重要要素，自控能力需求最低	9
10、提升团队领导和组织管理能力，加强团队意识和人际沟通	10
（三）工作满意度分析.....	11
11、希望得到更多的培训机会，能增加收入并得到专业的职业规划	11
12、普遍注重发挥自身特长，稳定和晋升也是留人关键	12
13、对自己的发展前途有信心，95%的人才对目前工作满意	13
（四）培训现状及需求分析.....	14
14、集团比较重视人才培养，学习环境较好	14
15、总体切身感受培训的优势，并期望培训能与绩效考核挂钩	14
16、希望培训能提升工作和管理能力，拓宽眼界思路同时提升专业技能	15
17、总体 83%培训数量需加大.....	16
18、培训多采用案例分析，兼顾讲授和模拟等方式	16
19、希望培训时长两天左右，尽量在工作时间进行培训	17
三、测评结果及特点分析.....	18

1、五个突出优势的特征	18
第一、具有情绪稳定，积极乐观，适应力强的心理健康水平	18
第二、具有思路清晰、追求成就、协调力强的归纳能力	18
第三、具有后天勤奋、先天聪明、勇于实践的聪慧性	19
第四、具有处事严谨、态度认真、勤于思考的分析能力	20
第五、具有自律谨严、心胸开阔、持之以恒的纪律性	20
2、需要完善和提升的方面	21
第一、人际关系调节需改进	21
第二、因过于服从、听话、倾向与大多数人保持一致导致执著性不高	22
第三、独立工作能力需强化	22
四、职业素质综合评价	23
1、职业心理水平较高	23
2、职业素质较为优秀	24
3、智体结构基本完善	24
4、职业能力总体优秀	24
五、结论与建议	25
（一）本次综合测评的基本评价	25
1、印证了集团对中青年人才培养前瞻性、系统性和实效性	25
2、量化了集团中青年人才的发展潜质和培养与培训路径	25
3、形成了具有 XXX 集团特色的中青年人才队伍	25
4、突显了集团中青年人才特质	25
5、彰显了集团对人才培养与培训合理性	25
6、突出了中青年人才较高的自知之明，普遍比较低调	25
7、达成了个人与集团发展较一致的职业目标	25
8、锻炼了一支经过基层磨练、综合素质高的集团总部中青年人才队伍	26
（二）本次测评出现的主要问题	26
1、集团在引进中青年人才来源还需要进一步优化	26
2、集团总部人才优势与实际工作相矛盾的影响要引起重视	26
3、危机感、局限性、依赖性较高比例不容忽视	26
4、集团需要系统化的培训体系	26
5、岗位稳定性过高，晋升困难，“天花板”和“温水煮青蛙”并存	27

6、薪酬福利急待提升 27

(三) 建议与对策..... 27

1、建立与集团战略匹配的现代化人力资源管理体系 27

2、建立完善的薪酬福利体系，加大激励与吸引优秀人才的力度 27

3、建立基于集团战略的现代人力资源管理的培训体系 27

4、建立合理的调岗及晋升制度，搭建中青年人才成长平台 27

5、对不同层次后备人才进行职业生涯规划 28

6、建立不同层次人才综合素质体系，让优秀人才脱颖而出 28

北京 XXX 集团

中青年人才综合测评总体分析报告

一、项目背景

为了充分开发中青年人才资源，了解中青年人才水平、培养有潜力人才及科技骨干、选拔一批经验丰富，德才兼备的中青年高技能人才，北京XXX集团（后简称“集团”），采用第三方北京技术交流培训中心（以下简称“中心”）自主研发26年，通过上下、左右、前后六维（简称“6+1”）测评技术，对集团85名中青年人才进行了一次有针对性的测评。分别于2014年9月25、26日，在集团培训中心进行上机测试。规定测评时间为3小时，最短完成时间为1小时15分，一般为2小时左右。

测评后进行专家（四位局级以上领导干部）与中青年人才一对一人均半小时的沟通（简称“面询”），这是区别国内所有综合测评机构的独有特色。面询内容有三：一是根据测评结果按优劣势分析归纳与评价；二是双方互动理解与确认测评结果；三是现场解答每位人才提出的问题，并给予针对性、个性化的解决方案与建议。

通过对 85 位中青年人才综合统计分析，按优良中差排序结果为：全体优秀率达 50%，良好 40%。在测评和专家面询后，对全部人才进行了无记名的满意度调查，参加调查 83 人，回收有效问卷 83 份，有效率 100%，满意度 100%。（满意度调查报告详见附件 1）

1、测评目的

第一、为中青年人才培养提供科学参考依据

在传统的人事管理信息系统中，人与人之间的差别只体现在性别、年龄、职务、工种、学历、职称、工作经历上，而却忽略了内隐素质能力上的差异。综合测评可以帮助集团领导了解中青年人才更多重要的信息，为个性化培养与培训提供科学、准确的依据。在对人才进行精准识别后，还进行了人岗匹配，针对岗位胜任程度和潜质提出了使用与培养的建议。通过本次测评，清晰了集团中青年人才职业心理、职业素质、智体结构、职业能力和发展潜质，为集团下一步的培训工作提供了科学、客观、准确的依据。

第二、为中青年人才提供自我认知和自我提升的工具

通过综合测评，帮助了这些人才全面、系统、客观、准确了解自我；通过结合岗位职责一对一面询，让这些人才更加明确自身优势与劣势；清晰哪些技能和素质需要进一步培训，在实际工作中扬长避短，促进自我职业生涯与集团战略的有机结合。

2、测评流程

综合测评分为五个阶段：



一是测评前准备。这一阶段确定测试人才的人数、测评时间、测评内容、测评群体的总体情况；收集测评人才简历；编制测评总体需求量表。

二是人机对话测评。通过“6+1”系统综合测评，人均获取近 1000 个定性与定量数据，经过数据处理与统计分析，为专家面询提供科学、准确、客观、真实的测评结果。

三是专家面询。这一过程人均半小时，目的是让有较高领导岗位经历和复合学科背景的专家依据测评结果，与中青年人才一对一的互动沟通：首先，帮他们清晰自己的优劣势；其次，为他们排忧解难；最后，为每位中青年人才梳理出与集团发展匹配的对策。

四是撰写总体与个体报告。依据对“6+1”大数据分析结果撰写总体综合素质分析报告；整合个人测评结果和专家面询评价，撰写每位人才的综合测评分析报告。

五是汇报与反馈。向集团领导汇报总体与个体测评结果，反馈无记名满意度调查报告等，针对集团发展战略和现代人力资源管理提出针对性的建议与对策。

3、技术路径

“中心”的综合测评系统始于 1988 年博士研究成果，经历了 26 年实践检验，其过程

(1) 测评地域：北京、上海、天津、广东、山西、湖南、湖北、陕西、内蒙、海南、浙江、山东、辽宁、河南等省市；(2) 年龄：20~68 岁；(3) 学历：大专~博士后；(4) 职称：初级~两院士；(5) 职务：初、中级~政府副部长、部队中将（陆海空）；(6) 类型：跨国公司高管、各类企业高管与技术人才；(7) 测评人数：3 万多人；(8) 测评数据：每人 925 个；(9) 获得荣誉：7 次获国家自然科学基金资助，2 次获航空科学基金资助，4 次获省部级科学技术进步二等奖和管理成果一等奖；在国内外核心刊物发表论文 30 多篇，专著一本；测评软件 50 多套；培养出 3 名博士、9 名硕士；经调查，客户反映测评准确率高、效果明显，平均满意度达 97.8%，受到被测评人才和用人单位的普遍欢迎和认可。

二、综合测评基本情况分析

参加本次测评对象是集团的中青年人才（或简称“人才”），有五个重要定义：

- 第一，**总体**：参加测评的中青年人才，共 85 人；
- 第二，**基层助理**：基层单位助理 5 人；
- 第三，**基层负责人**：基层单位部门或所属单位负责人 21 人；
- 第四，**基层管理**：基层单位一般管理人员 40 人；
- 第五，**集团总部**：总部一般管理人员 19 人。

（一）基本信息分析

1、总体男女比例约 7:3，基层管理占 47%

职务	总人数	男性人数	女性人数
基层助理	5	2	3
基层负责人	21	11	10
基层管理	40	30	10
集团总部	19	13	6

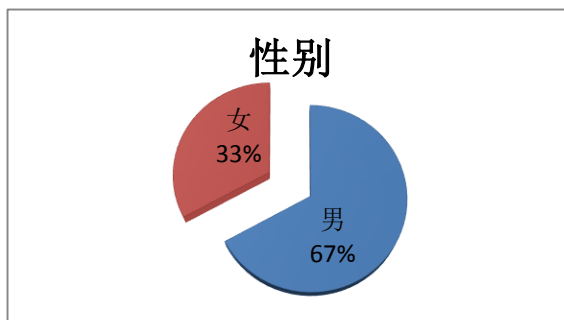


图 1：测评人才性别比例

如图 1 所示，85 位中青年人才中，男性有 56 人，占总人数 67%；女性 29 人，占总人数 33%，性别比例有较明显差距。女性在基层人才中和男性基本一致，但在管理人才中，男女比例差距明显，分别为 3:1 和 2:1。

相关分析：（1）参加测评的中青年人才男女比例有一定差距，男性比例高于女性，也体现了 XXX 行业的特点；（2）集团总部男女比例为 2:1，基层管理男女比例为 3:1，在管理岗位中女性人才较少，说明男性获得晋升的可能性更高，女性因自身特点使得上升空间有所局限；（3）在基层助理和基层负责人中，男女比例较为平衡，说明性别在基层人才中不是用人的决定性因素。

职务	人数	比例
基层管理	40	47%
基层负责人	21	25%
集团总部	19	22%
基层助理	5	6%

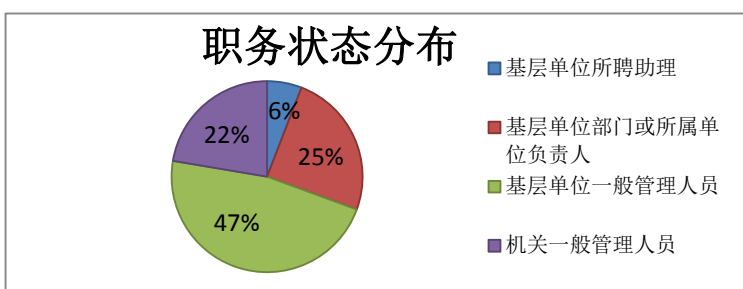


图 2：测评人才职务状态分布

相关分析：（1）参加测评的人才中，基层管理高达 47%，说明集团重视基层管理人才

的培养及使用；（2）集团总部和基层负责人分别为 22%和 25%，说明集团既关注基层负责人的历练，也很重视集团总部人才培养和提升。

2、总体年龄 53%在 31—35 岁，管理岗多在 31-40 岁之间

年龄	人数	比例
30 岁及以下	23	27%
31-35 岁	45	53%
36-40 岁	15	18%
41-45 岁	2	2%

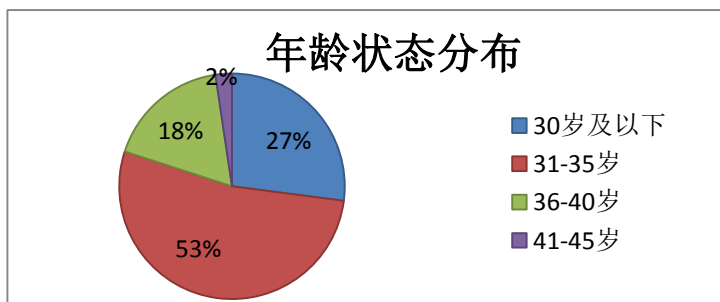


图 3：测评人才年龄分布

30 岁以下有 23 人，占总人数 27%；31-45 岁有 62 人，占 73%，其中 31-40 岁有 60 人，占 71%；41-45 岁只有 2 人，仅占 2%；无 45 岁以上人才。

相关分析：（1）总体年龄在“31-35 岁”者达 71%，中青年人才大都处在年富力强、精力充沛的阶段，这对集团未来发展提供了强有力的人才梯队保障；（2）年龄分布趋于合理，说明集团多年以来对人才的培养已经初见成效，人才梯队基本形成；（3）“30 岁及以下”中青年人才占比 27%，说明集团很重视年轻人才的培养和使用，同时也有利于中青年人才的发展。

职务	<30 岁	31-40	41-45
基层助理	0	4	1
基层负责	4	16	1
基层管理	16	24	0
集团总部	3	16	0

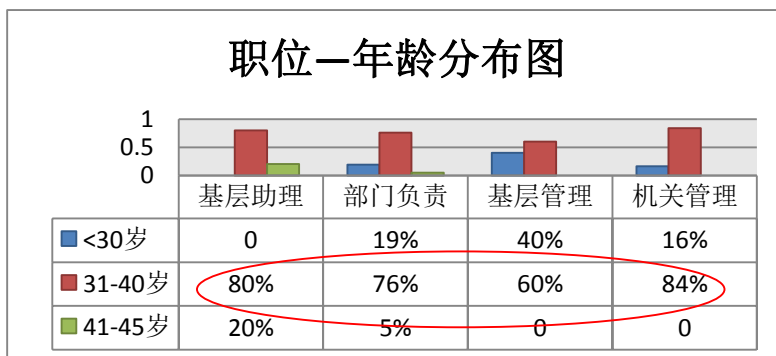


图 4：职位一年龄分布

相关分析：（1）基层助理的测评人数最少，但总体年龄偏大，他们都在 30 岁以上；（2）管理类的岗位中年龄分布大都在 31-40 岁之间，这阶段人才大都有 10 多年的岗位历练，不但积累了较丰富的工作经验，还培养了良好的工作习惯和职业素质，有一定的发展前途，是进行针对性培训和深造价值最高的群体；（3）30 岁以下的人才大都在基层管理岗位，说明他们步入职场之间不太长，应该加重对他们的培养和使用，尤其是职业生涯规划指导。

3、中级职称占 54%，副高占 6%，无正高，缺少行业领军人才

技术职称	人数	比例
无职称	13	15%
初级	21	25%
中级	46	54%
副高	5	6%
正高	0	0

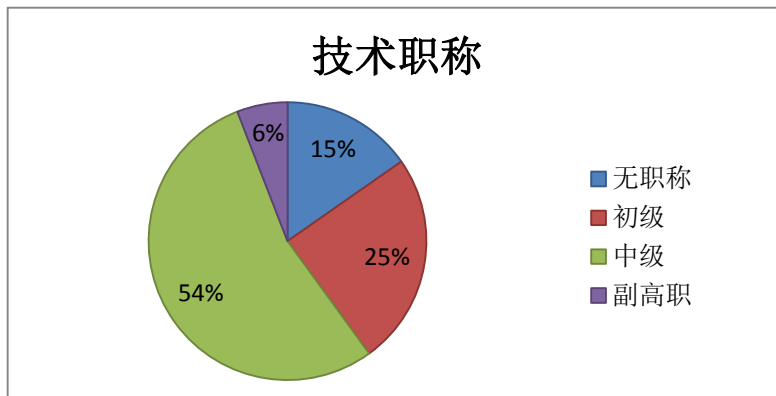


图 5：技术职称分布

如图 5，13 人未获得任何职称，占总体 15%；21 人获得初级，占 25%；46 人获得中级，占 54%；5 人获得副高级占 6%。总体 85%有职称，其中 60%有中级或有以上职称。

相关分析：（1）有中级职称的占一半以上，证明集团在人才培养上既重视专业技术，又通过不同层次专业职称来体现专业水平；（2）高级技术职称者较少，只有 5 人具有副高，没有正高人才，集团在人才结构上有很大调整空间；（3）如何把技术职称与集团激励机制有机挂钩，充分发挥技术人才的作用，防止“官本位”和“天花板”现象的发生。

4、90%的人才注重在职学习， 88%为本科以上学历，后学历占 19%

学历	前人数	最终人数
中专	2	0
高职	3	0
大专	13	2
本科	64	69
硕士	3	12
博士	0	1
其它	0	1

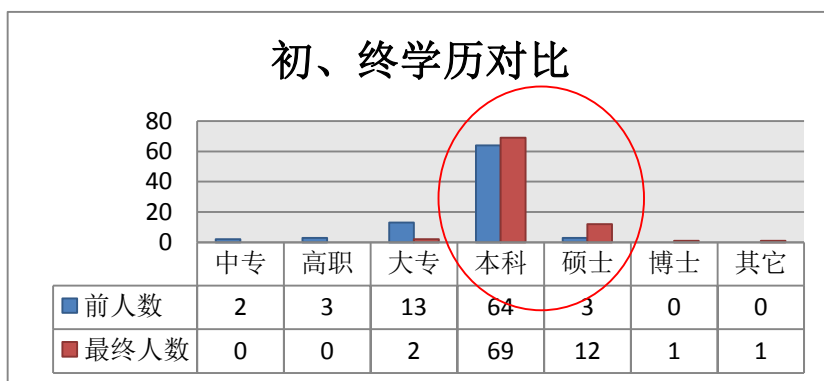


图 6：参加工作学历与最终学历人数对比

如图 6，参加工作学历为：中专 2 人，高职 3 人，大专 13 人，本科 64 人，硕士 3 人；最终学历：无中专和高职，大专 2 人，本科 69 人，硕士 12 人，博士 1 人，其他学历 1 人。

相关分析：（1）总体本科学历最多，说明集团对总体的基本底线是本科，通过工作期间不断学习来提高中青年人才的专业技能；（2）在工作后学历大幅度提升，说明集团鼓励中青年人才结合岗位需求有针对性地进行学习；（3）有 9 人在工作后获得了硕士学位，1 人获得博士学位，这与国内外市场发展对能力要求相匹配，实践证明集团培养人才的计划具有很好的前瞻性和系统性。

5、基层管理本硕博人数最多，集团总部人才均有本科以上学历

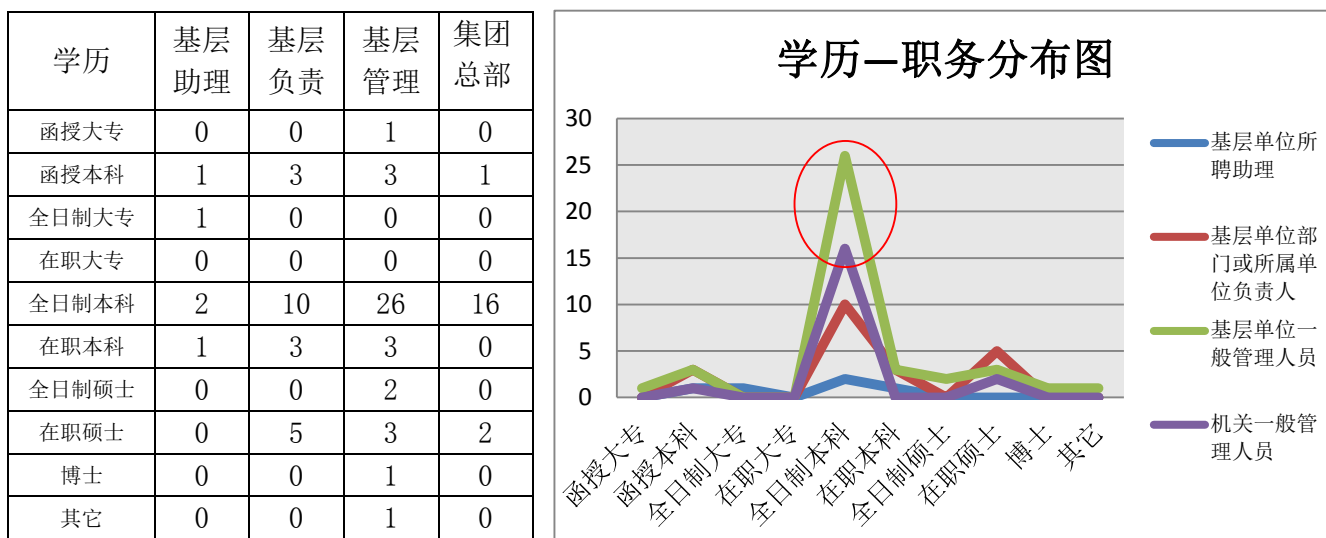


图 7：学历—职务分布图

如图 7 所示，本科及以上学历人数占比最多的是人才，达到 95%；其次是基层单位一般管理人才，达到 88%。

相关分析：（1）总体学历水平都较高，仅 1 人为函授大专，其余全为本科及以上学历，说明集团非常重视理论知识，中青年人才也普遍有较高的理论水平，具有开阔的眼界视角，对先进的技术及知识接受力强，是集团实现“十二五”战略规划的重要基础；（2）集团高精尖技术人才相对匮乏，同时具有符合学科背景的综合性人才也是目前急需补充的力量，这样才能跟上集团快速发展的步伐，符合未来发展趋势；（3）集团在拥有这些高学历人才的同时，也需要注重他们实践经验的积累，通过系统化的培训和提升，让他们能将所学知识与集团发展需求有机结合，在工作中充分发挥其作用。

6、理工类人才达 64%，经济与管理专业占 25%，社科类只有 2%

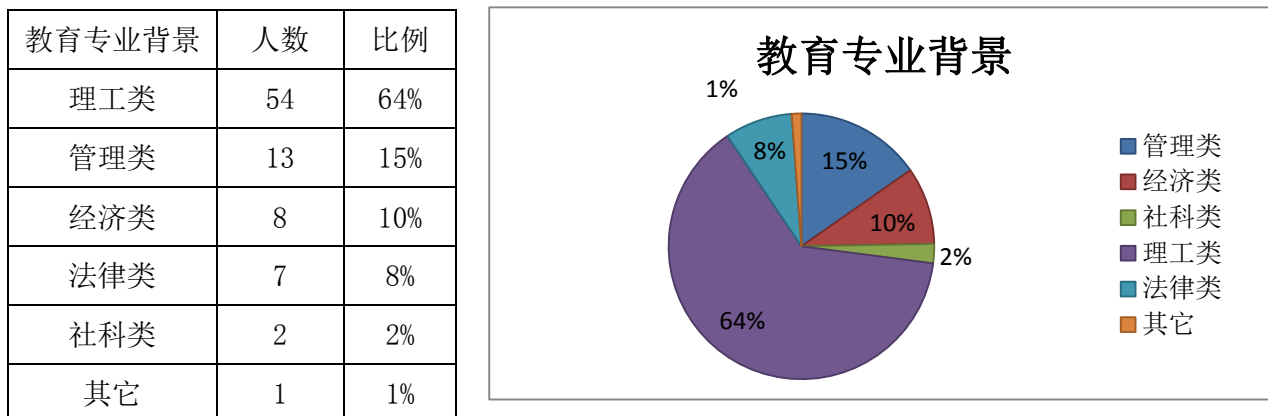


图 8 教育专业背景分布

相关分析：（1）总体教育背景以理工类人才居多，比例占到 64%，这与集团工作需要

较强专业基础知识及专业技能性质非常匹配；（2）管理类及经济类人才所占比例较少，分别为 15%及 10%。一般来讲，经济管理类人才既具有较强的理论基础，同时具有较为宏观的视野，可以在多种岗位上发挥重要作用，集团应加强此类专业人才的应用；（3）而集团中青年人才文科背景人才较少，可能和集团的业务方向有关。集团在今后进人要有计划引进名牌高校的优秀人才。

（二）职业素质分析

7、人才稳定性强，晋升比较缓慢

工作年限	基层助理	基层负责	基层管理	集团总部
5 年以下	0	0	6	0
5-10 年	2	9	20	12
11-15	1	10	11	7
16-20	1	1	2	0
21-25	1	1	1	0

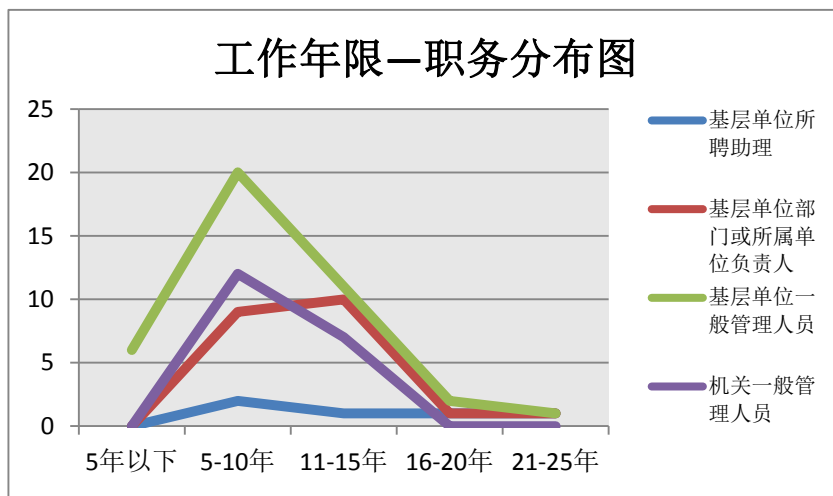


图 9：工作年限—职务分布

如图 9 所示，工作年限在 11 年以上的人数占比最多的是基层单位所聘助理，有 60%，其次是基层单位部门或所属单位负责人，有 57%；再次为集团总部，有 37%。

相关分析：（1）总体很多是集团在工作年限在 5 年以上的老员工，这说明他们普遍已经从企业文化、价值观及战略规划等方面充分融入企业环境；（2）同时要防止“温水煮青蛙”现象的产生，重视对对他们进行轮岗、挂职或不同环境的历练，加强参与不同工作的积极性；（3）任职年限分布较为平均，说明集团在选拔人才上很注重综合因素考量。

任职年限	基层助理	基层负责	基层管理	集团总部
3 年以下	3	10	11	4
4-7 年	2	5	22	9
8-11 年	0	5	6	6
12-15 年	0	0	1	0
16 以上	0	1	0	0

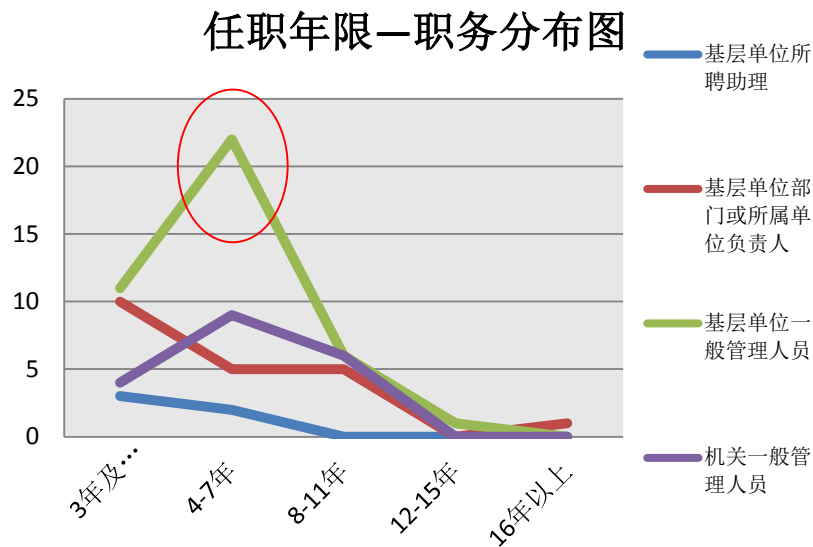


图 10：工作年限与任职年限人数对比

如图 10 所示，任职年限在 8 年以上的人数占比最多的是集团总部，达 32%；其次是基层单位部门或所属单位负责人，有 29%；再次为基层单位管理，有 19%。

相关分析：（1）总体来看集团的岗位稳定性很高，管理类岗位的流动性较低；（2）部分管理岗位的中青年人才已经在自己的岗位上工作了 8 年甚至 10 多年了，对岗位技能非常熟悉，但是调岗、晋升几率较小。（3）集团较多岗位的“天花板”效应很明显，中青年人才晋升机会较小，长此下去将影响他们的工作积极性。

8、总体 90%的人才自评能胜任工作，88%希望从事有挑战性的工作

工作状态	人数	比例
非常胜任	21	25%
胜任	55	65%
基本胜任	9	10%
有所不足	0	0
不能胜任	0	0

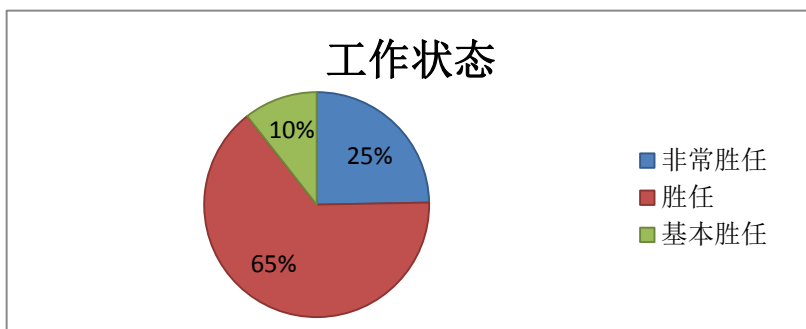


图 11：工作状态分布

如图 11 所示，根据对需求量表的统计分析显示，所有测评人才均认为自己能够胜任当前工作。只有 10%的人认为能基本胜任自己的岗位，65%的中青年人才自认能胜任目前的岗位，25%的人才觉得自己能够非常胜任工作。

相关分析：（1）岗位匹配是人才具备多项素质技能并达到岗位的要求，从而更好地胜任工作，组织获得最大的绩效。没有人认为自己不胜任岗位，说明现有岗位对他们压力很小；（2）65%的人才认为能够胜任现在岗位，且测评潜质也证明他们个人能力与岗位职责匹

配性高，这也充分说明了集团在实施人才战略和人才选用上初步具有了科学合理的系统；

（3）总体 25%人才认为自己能力远高于现在的岗位要求，实际测评优秀率高达 50%，究其原因有三，一是在同一工作岗位年限过长无压力；二是岗位的技术要求不高挑战不大；三是这部分中青年人才的有良好发展潜力，但缺少展示的平台和机会。

接受挑战意愿	人数	比例
不希望	2	3%
无所谓	1	1%
希望但没信心	7	8%
希望又有信心	75	88%

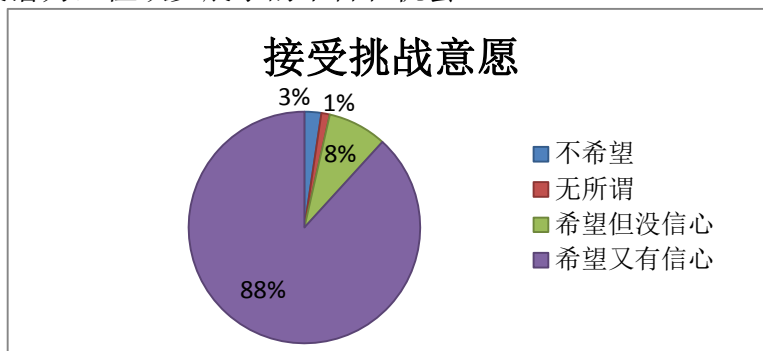


图 12: 挑战欲望分布

相关分析：（1）中青年人才中有 88%的人才对工作挑战具有信心，一方面说明这部分人才自身能力较强，职业素养较高，具有相当大的发展潜力，同时也体现了他们对待工作热情主动，愿意接受挑战，敢于抓住机遇；（2）认为对工作挑战“有希望但没信心”的员工一共占总体的 8%，说明只有少数人才进取心不足，还需要进一步提升；（3）对工作挑战没有信心的原因是多方面的，明确岗位职责、针对工作进行个性化的培训都能有效改善这方面的状况。

9、责任心强是胜任岗位的重要要素，自控能力需求最低

胜任岗位优势	比例
责任心	74%
工作经验	48%
应变能力	34%
学习能力	33%
敬业精神	32%
团队领导能力	24%
创新能力	19%
决策能力	15%
自控能力	12%

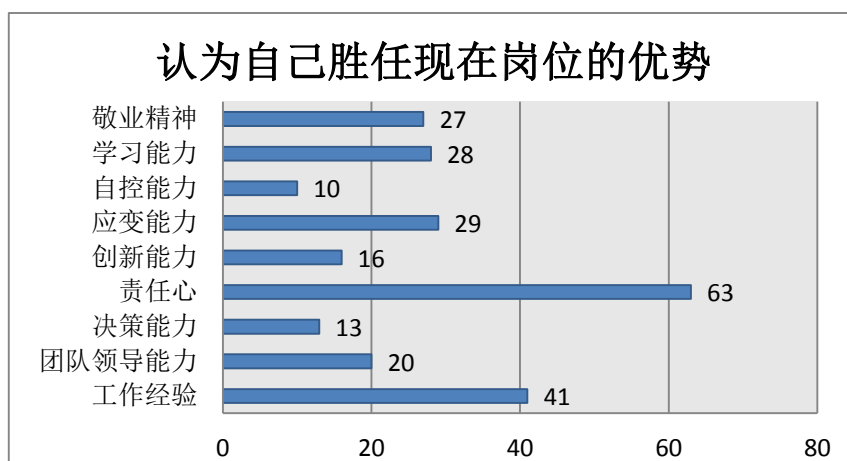


图 13: 认为自己胜任现在岗位的优势

如图 13 所示，在“自身优势”一题中，“责任心”是被选最多的一项，占总人数 74%；其他要素按被选人数由多到少依次为：工作经验、应变能力、学习能力、敬业精神、团队领导能力、创新能力、决策能力、自控能力。

相关分析：（1）总体 74%的人才都认为责任心是胜任岗位的重要因素，说明责任意识

在集团上下形成了共识；（2）“工作经验”被列为胜任岗位第二大优势的现象表明，集团有些管理还处在“经验型”的阶段，讲资历、论资格仍占主导地位。在崇尚“工作经验”的氛围里，中青年人才会产生压抑感，其成长的积极性将受到挫伤。经验主导型的管理队伍，容易形成以人治为主的管理模式，领导者个人素质将成为决定部门工作成效的主要因素，对管理科学化、制度化、规范化会产生阻碍，也不利于形成群策群力进行管理创新、服务创新、技术创新的局面。因此，需要尽快建立以素质能力为核心的岗位胜任力标准。

（3）同时敬业精神、学习能力和应变力也是胜任工作的必备条件，图中的各种因素及所占比例可以作为建设集团岗位胜任力模型时的参考依据。

10、提升团队领导和组织管理能力，加强团队意识和人际沟通

应提升的能力	占总人数比例
团队领导能力	60%
组织管理能力	40%
决策能力	34%
创新能力	32%
战略规划能力	27%
应变能力	27%
执行力	20%
影响力	16%
情绪控制能力	12%
独立工作能力	12%
学习能力	5%
社交能力	4%

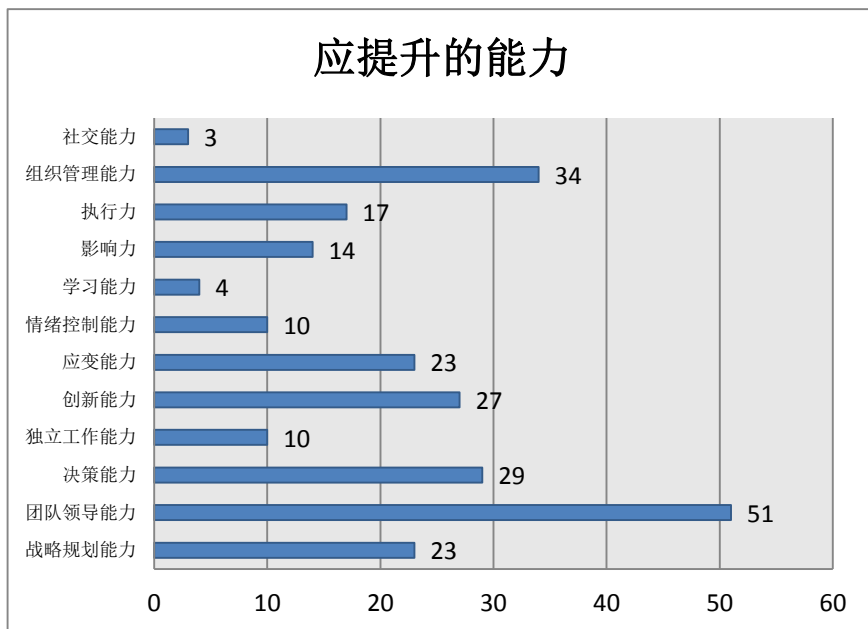


图 14：应继续提升的能力

相关分析：（1）团队领导能力是中青年人才公认最应该提升的能力，因为中青年人才中大部分不是管理岗位，他们在带领团队工作、下属工作指导、管理团队氛围等方面经验缺乏，考虑到他们自身的职业发展组织管理能力、决策能力、战略规划能力也需要继续提升；（2）创新、执行、独立工作能力在工作中也有很大的提示功能空间，这给接下来的培训规划指明了方向；（3）很少有人认为需要提升学习和社交能力，表明中青年人才平时注重自我提升和人际沟通交流。

应提升的素质	占总人数比例
责任心	58%
团队精神	55%
人际关系协调	47%
价值观	31%
工作态度	28%
坚持不懈	21%
善于自律	15%
宽容大度	15%
诚信正直	13%

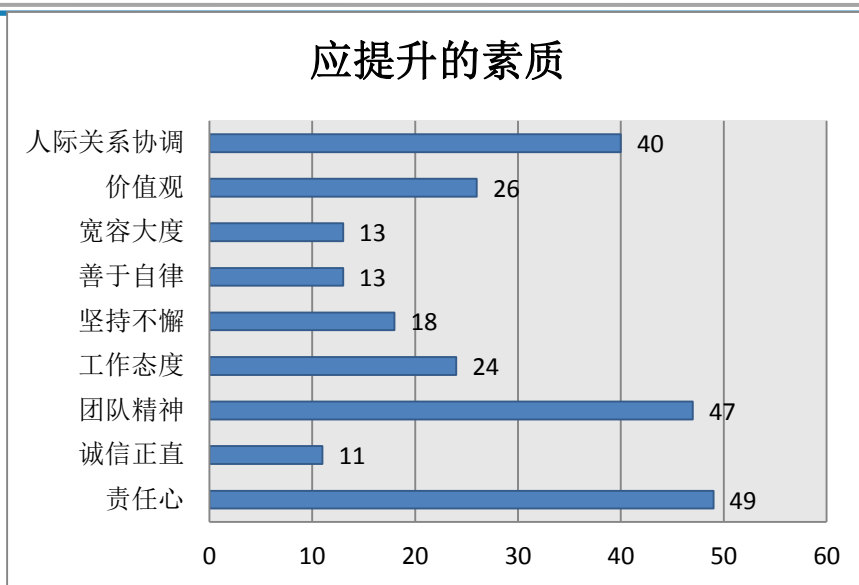


图 15：中青年人才应继续提升的素质

相关分析：（1）对于中青年人才来说，责任心和团队精神是最需要提升的素质，这说明了在工作时，不仅仅是完成交付的任务，更重要的是注重团队合作的前提下，有责任心有担当的完成工作；（2）在集团工作时，几乎全部的工作内容都需要团队的配合，与此同时就需要随时随地的人际沟通，47%的人认为人际关系协调这一素质需要提升，这说明如何有效的进行人际沟通应该加强培训和学习；（3）在诚信正直、宽容大度、坚持不懈等工作态度、为人处事等方面也需要进行提升的幅度叫较小，这表明以上几项在中青年人才的工作中还是得到应有的体现，以后稍加注意即可。

（三）工作满意度分析

11、希望得到更多的培训机会，能增加收入并得到专业的职业规划

目前最需要	占总人数比例
接受培训	62%
增加收入	39%
职业生涯规划	36%
晋升职称	34%
提升职务	29%
改善福利	18%
改善身体状况	13%
调整岗位	7%
改善人际关系	6%
其他	4%

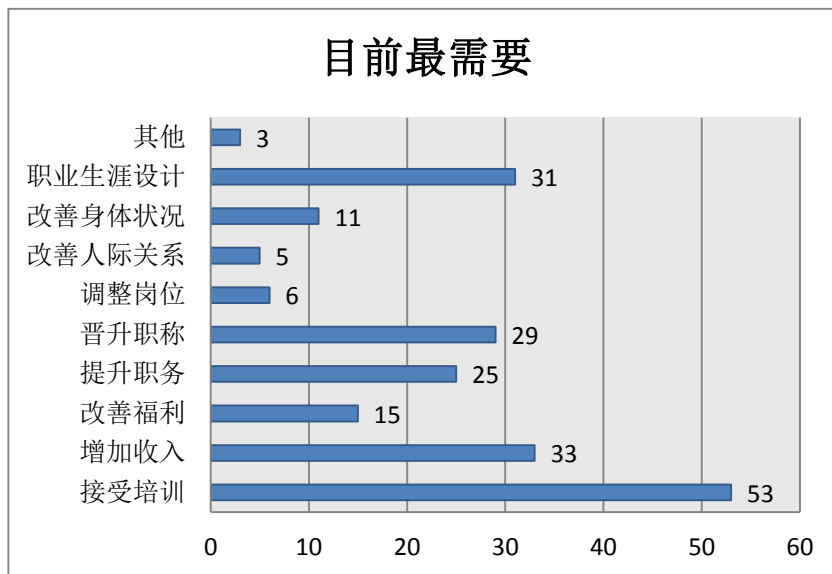


图 16：目前最需要什么

如图 16 所示，根据调查统计显示，测评人才中 62%（53 人）认为目前最需要的是接受培训；39%（33 人）认为需要增加收入；另有 36%（31 人）认为需要接受职业生涯设计；34%（29 人）认为需要晋升职称。

相关分析：（1）总体需求排在首位的是“接受培训”，占总人数的 62%。这说明目前集团的培训还有很大的提升空间，尤其要注重人才规划与培训体系有机结合，满足不同层次人才针对性和个性化的培训需求；（2）有 33% 的人才对目前的薪资水平不满意，同时还有 15% 的人才希望福利能够得到改善，表明集团整体薪酬福利缺乏与市场水平接轨的竞争力；（3）有 34% 的人才希望在职业生涯规划 and 晋升职称上能够得到帮助，期望集团能够关注员工自身的发展并能够给出建设性指导意见。

12、普遍注重发挥自身特长，稳定和晋升也是留人关键

选择在集团工作的原因	占总人数比例
充分发挥特长	52%
工作稳定	47%
有上升空间	46%
和谐的氛围	40%
工作有意义	32%
培训机会	20%
丰富社会经历	11%
工作压力小	8%
工资高福利好	5%

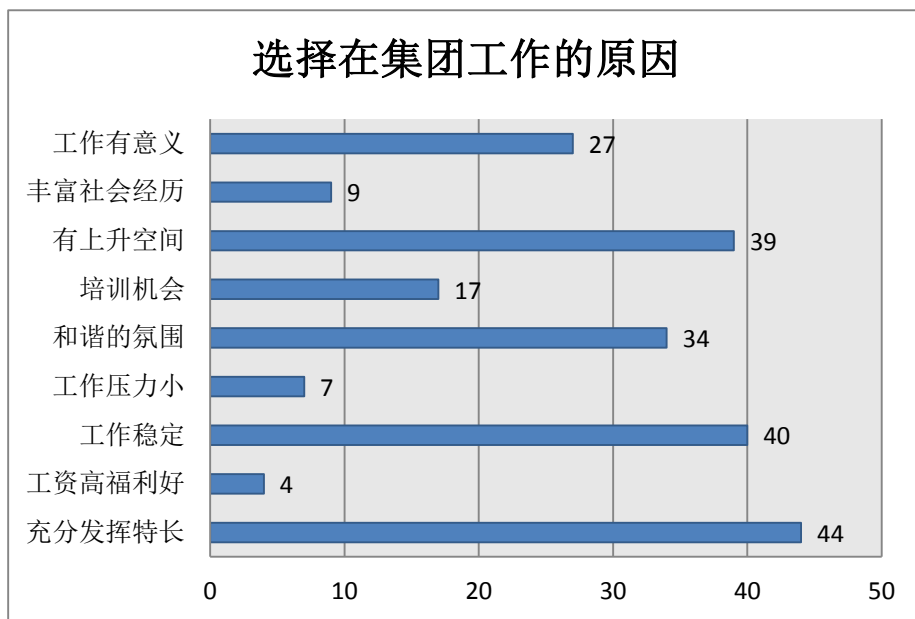


图 17：选择在集团工作的原因

相关分析：（1）能够发挥自身特长是中青年人才在集团工作的首要原因，由此可知，大部分人都希望能够学以致用、实现自身价值；（2）在集团工作稳定并有一定的晋升空间也是很大一部分人选择在集团工作的原因，说明集团的总体人才流动性不大；（3）部分中青年人才了解到在集团工作能有一定的上升空间，说明集团的晋升通道基本明确，但范围和幅度不够。

13、对自己的发展前途有信心，95%的人才对目前工作满意

发展前景	人数	比例
比较有前途	55	65%
一般	16	19%
非常有前途	14	15%
前途黯淡	0	0
没前途	0	0

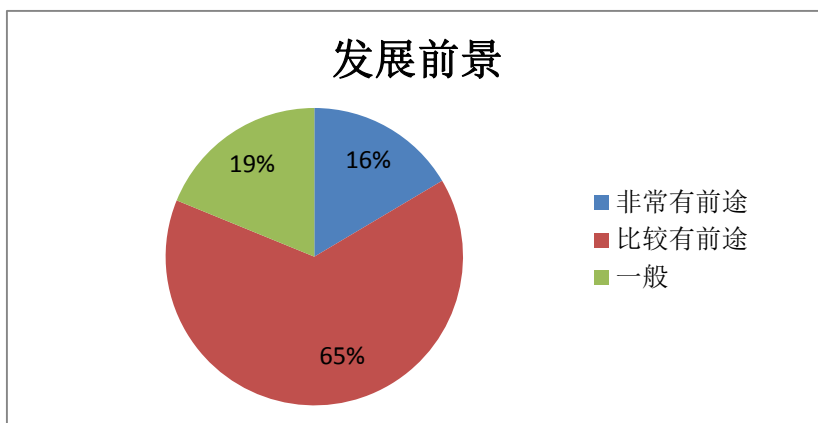


图 18：发展前景

相关分析：（1）大部分人对自己在集团的发展前途很有信心，说明他们对自身的能力及集团的岗位发展、技能需求非常明确；（2）有 15%的人才认为在集团工作非常有前途，这点应继续保持发扬；（3）但近 20%人才看不到自己晋升的希望，如职位长久不得提升，一直在同一岗位进行没有变化会影响人才工作积极性和稳定性，希望得到集团的重视。

目前工作满意度	人数	比例
比较满意	38	45%
满意	30	35%
一般	13	15%
拒绝回答	3	4%
不满意	1	1%

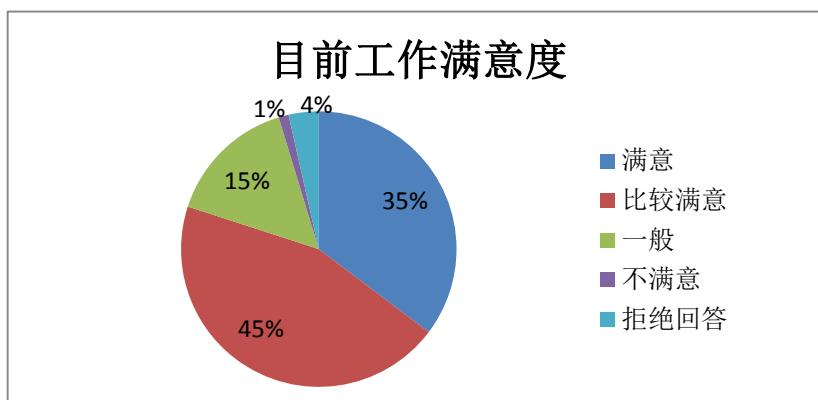


图 19：工作满意度

如图 19 所示，同“发展前景”的测试结果相近，在“工作满意度”一题中，80%（68 人）对工作表示满意；16%（14 人）认为不尽人意；另有 4%（3 人）拒绝回答。

相关分析：（1）要提高人才工作的主动性，首先需要提高他们对自己职业的满足感，在有合理的职业规划的前提下，如何制定一份行之有效的实施计划是关键所在；（2）80%的中青年人才对在集团的工作感到满意或非常满意，相比较于同行业数据，这个满意度还是较高的，说明集团在用人、留人和育人上都能得到大部分人的认可；（3）但也要关注仍有 1 人对工作不满意，且 3 人拒绝回答，究其原因有：一是工作环境，二是上级强势，三是岗位滞胀所致。

（四）培训现状及需求分析

14、集团比较重视人才培养，学习环境较好

单位对培训工作的重视程度	人数	比例
非常重视	30	35%
比较重视	39	46%
一般	14	17%
不够重视	2	2%
很不重视	0	0

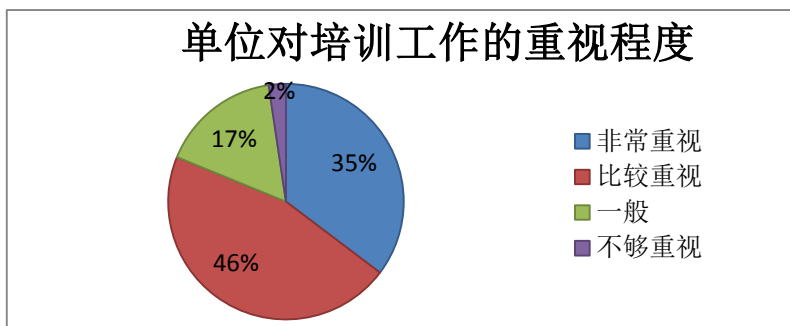


图 20：单位对培训工作的重视程度人数分布

相关分析：（1）81%的人才认为集团很重视培训，这说明在平时的工作中，能够直接参与到培训中，并能够从中切实得到提升；（2）17%的人才认为培训重视程度一般，说明有些部门因业务关系，接触到的培训比较少。但自身又对在岗学习有深厚的兴趣，故希望集团在接下来的培训工作中能够兼顾各个部门；（3）仍有 2%的人觉得集团不重视培训工作，经了解是他们没参加过集团的培训。

15、总体切身感受培训的优势，并期望培训能与绩效考核挂钩

如何激励员工参加培训	人数	比例
感受实际价值	59	69%
建立奖励机制	11	13%
绩效考核挂钩	9	11%
参加培训	6	7%

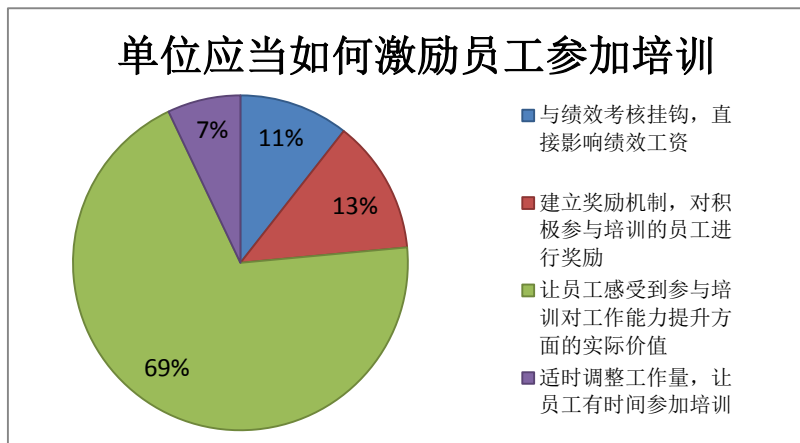


图 21：单位应当如何激励员工参加培训人数分布

相关分析：（1）69%的人才希望能得到有效的培训，关键是培训的针对性与个性化设计，如一对一、教练式的培训方式已呼之欲出；（2）还有一部分中青年人才希望在培训中能够建立奖励机制或和绩效挂钩；（3）还有 6 人希望有充足的时间参加培训，说明他们希望在安排培训时间的时候能够结合业务部门的工作，合理规划培训时间。

16、希望培训能提升工作和管理能力，拓宽眼界思路同时提升专业技能

期望通过参加培训获得什么	占总人数比例
提升工作能力	79%
拓宽眼界思路	79%
补充更新知识	58%
相互借鉴交流	42%
增强党性修养	16%
统一思想认识	1%

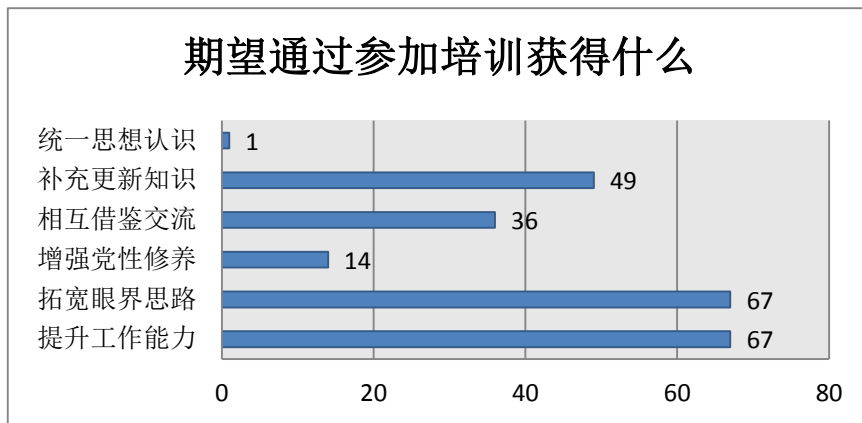


图 22: 希望通过参加培训获得什么

相关分析: (1) 从调查结果看，中青年人才对专业技能、眼界思路、更新知识、借鉴交流等知识的获取上均有较大的需求，在今后的培训中需要做到有的放矢，有针对性的进行培训学习，改善集团人才的知识结构，提高员工的工作能力，从而使得集团获得长久的发展；(2) 集团今后的培训形式应该多样化，既有传统的集中统一的学习，也需要有具有个性化、针对性，甚至是一对一教练式的培训与辅导。

希望学习的内容	占总人数比例
管理	76%
专业知识	49%
沟通技巧	44%
企业发展战略	40%
获得更高学位	26%
外语	13%
国有企业改革	12%
计算机	1%
其他	1%

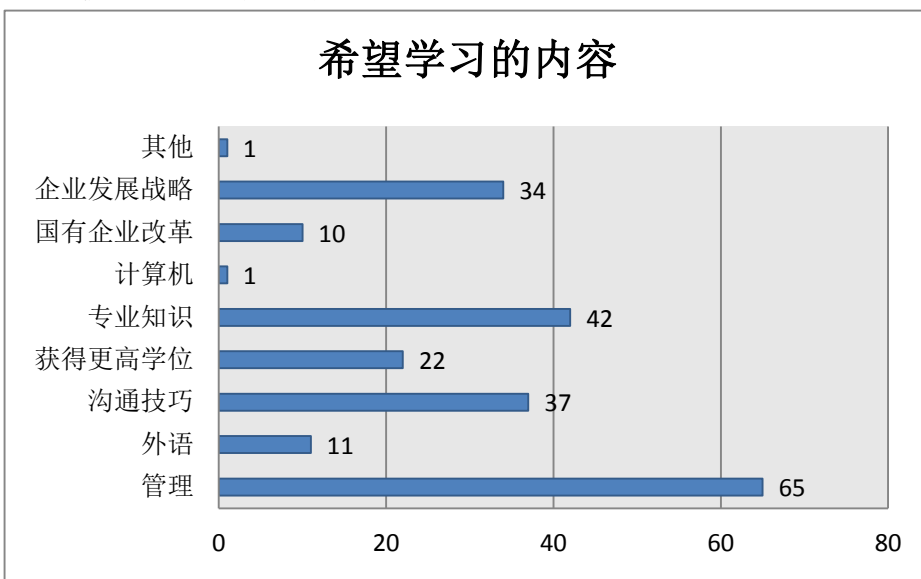


图 23: 希望学习的内容

相关分析: (1) 由于中青年人才自身特点，“管理”与“专业知识”成为大多数中青年人才认为最重要的提升能力，体现了他们认为在自己的工作岗位上提升管理技能以及加强专业知识是亟须提升的，也希望集团在制定培训计划时更有针对性；(2) 结果还表明，中青年人才在培训需求方面要加强沟通技巧、企业发展战略、学历学位等方面的内容；(3) 结果同时显示他们对“外语”和“国有企业改革”“计算机”的提升需求不高，但在测评中

发现集团这方面的人才略有不足，这表明多数人在提升能力的方法与途径上需要增加与时俱进的内容，尤其是增加危机感与使命感的培养，才能真正做到顺应集团的发展方式。

17、总体 83%培训数量需加大

单位组织的培训数量	人数	比例
还可以	50	59%
不够	20	24%
足够	14	16%
非常不够	1	1%

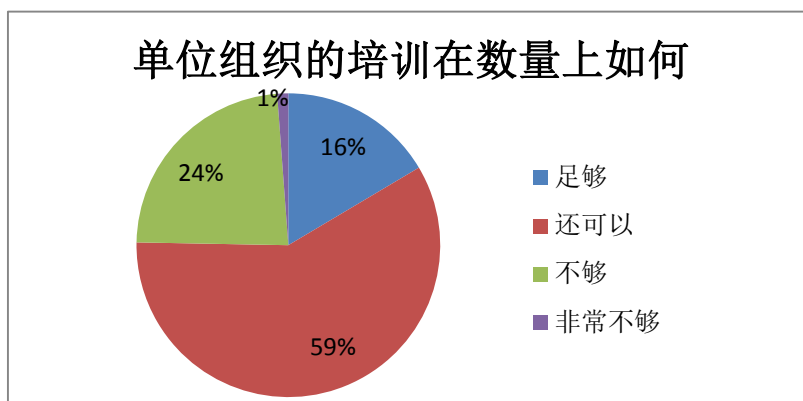


图 24：单位组织的培训数量

相关分析：（1）通过上面的图表显示，中青年人才对培训的渴求程度还是非常高的，只是培训质量还不能满足大多数人的需要；（2）超过一半的中青年人才对目前的培训数量觉得有增加的必要，集团在进行培训工作的时候要兼顾各个部门的需要。

18、培训多采用案例分析，兼顾讲授和模拟等方式

认为最有效的培训方法	占总人数比例
案例分析	80%
课堂讲授	40%
模拟及角色扮演	39%
研讨会	32%
参观	26%
游戏竞赛	19%
一对一教练式	19%
音像网络多媒体	9%

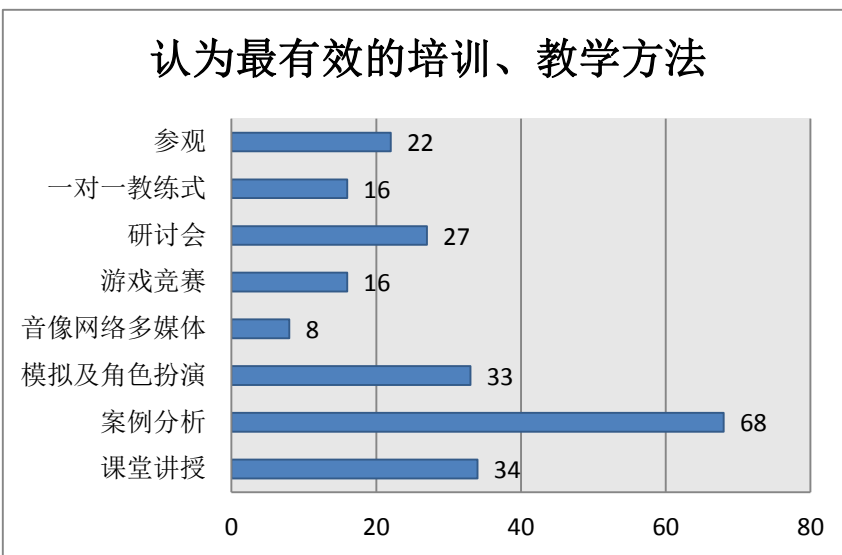


图 25：认为最有效的培训、教学方法

相关分析：（1）68 位中青年人才都希望培训应该采用案例分析的方式，这要求尽量与岗位需求相结合，实用性强的培训更受欢迎；（2）其他形式如“课堂讲授”“模拟及角色扮演”“研讨会”等多种培训形式也有一定的需求量，这就要求培训形式是多种多样的，不必拘泥于某种固定模式，通过参加培训或学习能够真正得到提升是最重要的。

19、希望培训时长两天左右，尽量在工作时间进行培训

认为每次培训课程时间	人数	比例
无所谓，看课程需要来定	30	35%
两天	28	33%
一天	14	16%
两天以上	10	12%
半天	3	4%

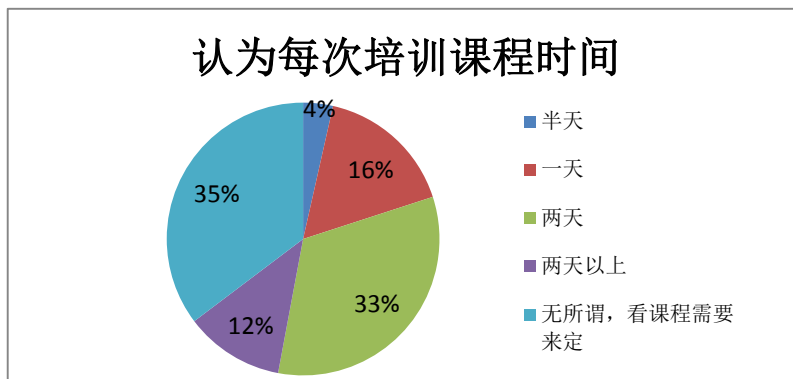


图 26：认为每次培训的时间

相关分析：（1）53%的中青年人才希望培训课程时间为两天，他们应该考虑到培训时间和自身工作时间冲突的情况，培训是为了更好的工作，但应在不耽误工作的前提下进行；（2）有 35%的中青年人才对培训时长没有明确要求，具体的要根据课程安排来设定时间；（3）在专家面询时，很多中青年人才提出增加“一对一”或“一对多”的教练式培训，还希望在具体的工作中有“导师”这样一个角色能随时对他们的工作进行指导。

培训安排在什么时间较合适	人数	比例
上班期间	52	61%
集中脱产学习	27	32%
双休日	4	5%
下班后	2	2%

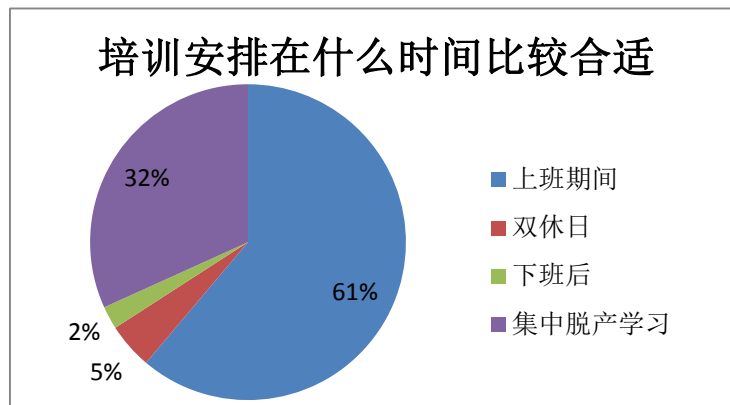


图 27：认为每次培训安排的时间

相关分析：（1）61%的中青年人才都希望集团组织的培训能够在工作期间进行，只有 7%的人愿意在非工作时间参加培训，表明大部分人才不愿私人时间被占用；（2）32%的人才希望集中脱产学习，认为此举更有利学以致用，在考虑时间和人力成本的前提下，可采用此种培训方式。

三、测评结果及特点分析

1、五个突出优势的特征

第一、具有情绪稳定，积极乐观，适应力强的心理健康水平

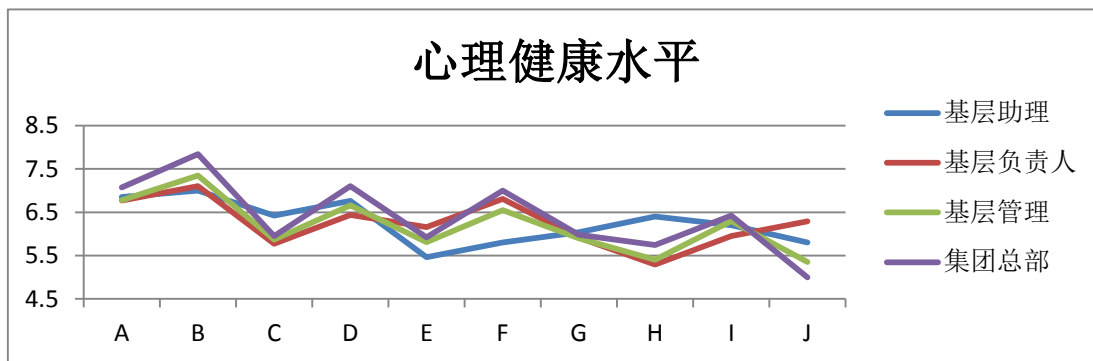


图 28：总体优势特征一

心理健康是指个体能够适应周围变化的环境，其认知、情绪反应、意志行为处于积极状态，并能保持正常的调控能力。

特点描述：一是情绪稳定，心态阳光，不易因外部环境变化导致情绪大幅波动；二是知己知彼，做事严谨，遇到问题总能找到解决办法；三是自我调节功能强，心态平和。

心理健康排序：集团总部，基层助理，基层管理，基层负责人；

稳定性排序：集团总部，基层管理，基层负责人，基层助理；

适应与焦虑排序：集团总部，基层助理，基层管理，基层负责人；

值得关注：（1）集团总部的心理素质、情绪与性格，对工作适应程度均高于其他群体；（2）基层助理也有良好的心理素质；（3）测评结果显示，在心理健康水平的排序上各部门虽有一定的差异，但总体心理健康水平较好，基层负责人的心理健康问题较突出。

第二、具有思路清晰、追求成就、协调力强的归纳能力

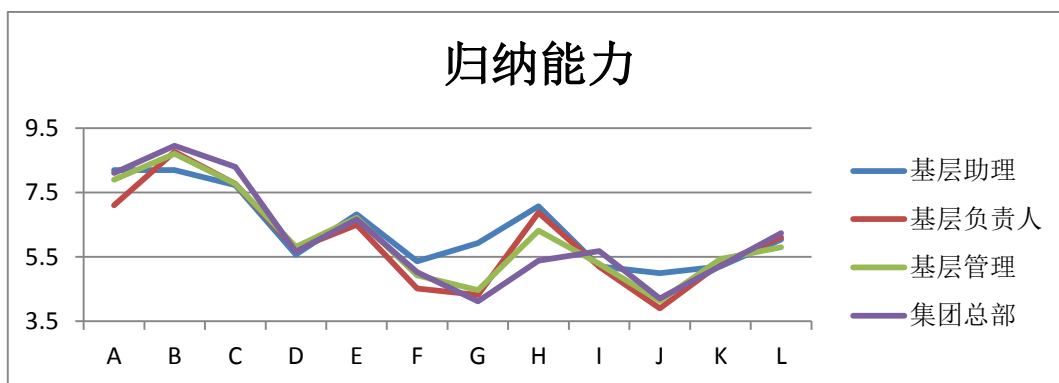


图 29：总体优势特征二

归纳能力是综合判断对信息进行分类、总结提炼和形成概念的能力。

特点描述：一是具有较强的资源整合利用能力，能最大化的发挥资源的效用；二是具有较好的逻辑推理能力，对事情的来龙去脉能进行合理的推测和估计；三是工作中注重听取各方意见，具有较强的沟通和综合协调能力。

SPM（E）排序：基层助理，集团总部，基层管理，基层负责人；

SPM（D）排序：集团总部，基层负责人，基层管理，基层助理；

专业成就排序：集团总部，基层管理，基层负责人，基层助理；

值得关注：（1）基层助理在资源整合方面能够充分发挥自身的专业优势，而且工作中也更能接纳各方面意见；（2）集团总部人才在解决工作中遇到的问题时思路清楚，目标明确，而基层助理人才在这方面要进一步加强；（3）各部门在做事情时都有很高的成就感，喜欢有挑战性的工作，并能在所负责的领域内不断探索和学习。

第三、具有后天勤奋、先天聪明、勇于实践的聪慧性

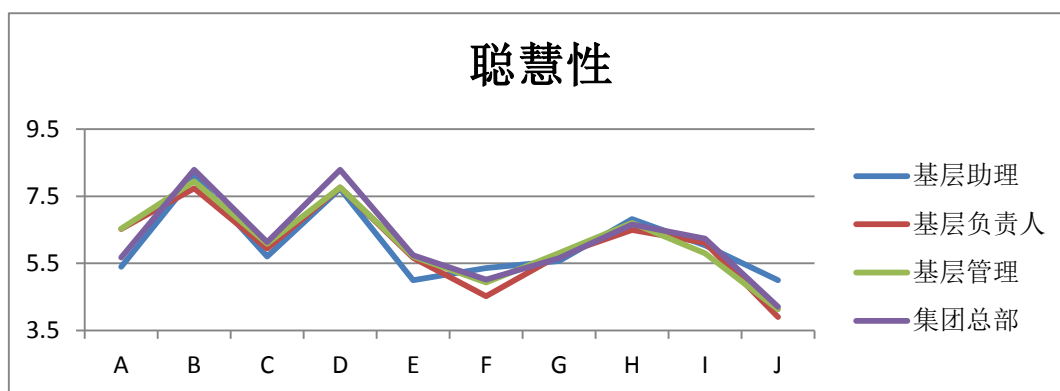


图 30：总体优势特征三

聪慧性是综合判断积极利用多种途径和多种资源为自己创造学习的能力。

特点描述：一是聪慧明智富有才识，学识宽广，思维敏捷；二是学习能力强，通过学以致用胜而快速成长；三是表现在工作中善于向人、向事学习并用于解决实践问题。

聪慧性排序：基层管理，，基层负责人，集团总部，基层助理；

SPM 排序：集团总部，基层助理，基层管理，基层负责人；

遵循成就排序：基层助理，基层管理，集团总部，基层负责人；

值得关注：（1）中青年人才总体智力水平较高，具有很强的学习能力，有很大的发展潜力，其中以基层管理类人才最优；（2）集团总部人才具有良好的逻辑思维能力，推理性观察力强，而基层负责人则要有意识加强此能力；（3）基层助理在做事过程中能够尽职尽责，且在创造性的工作中能够起到积极的推动作用。

第四、具有处事严谨、态度认真、勤于思考的分析能力

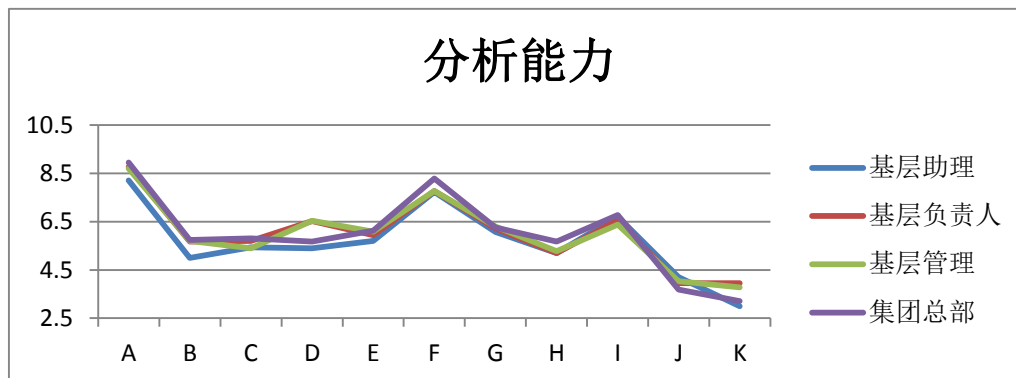


图 31: 总体优势特征四

分析能力是综合判断把总体分解为部分来认识事物的能力。

特点描述: 一是在面临多项选择的情况下，通过理性分析来判断每项选择的重要性和成功的可能性；二是认真遵守集团的规章制度，计划井然有序按流程做好本岗位工作；三是能持续不断的学习和探索知识应用于学习和工作，并能取得成功。

成长能力排序：集团总部，基层管理，基层负责人，基层助理；

持久需要排序：基层管理，集团总部，基层负责人，基层助理；

秩序需要排序：集团总部，基层助理，基层负责人，基层管理；

值得关注: (1) 集团总部的人才具有很好的成长能力，能够很快适应新的环境，且对事情都能有自己独到的判断，基层助理在这方面要注意加强；(2) 在长时间专注于做一件工作时，基层管理人才表现最好，且做事有始有终，能够坚持到底；(3) 而集团总部的人才在做事情时更注重计划性，一般情况下会把工作安排的井然有序。上述基层助理三方面均排在最后，说明他们既有先天不足，也有后天限制，但有经验优势。

第五、具有自律谨严、心胸开阔、持之以恒的纪律性

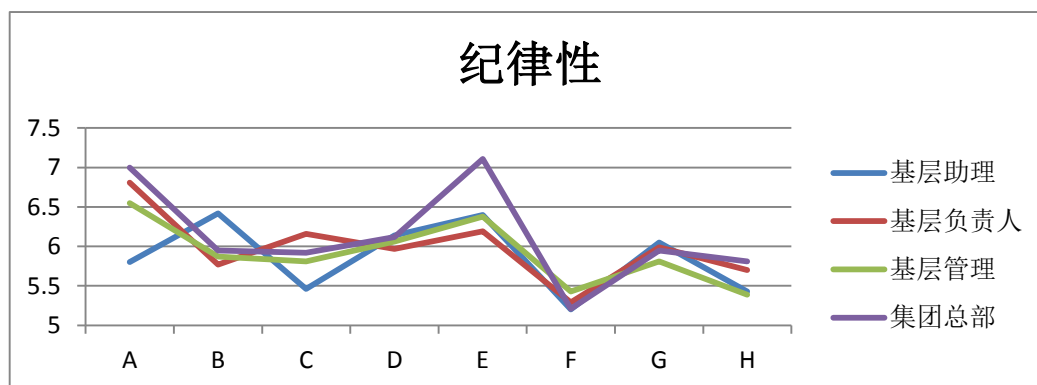


图 32: 总体优势特征五

纪律性是综合判断是否能有效执行命令，尽职履行自己职责的程度。

特点描述：一是具有较强的组织纪律性，能够严格按照组织规定做事；二是在完成任务的过程中，能够克服各种困难以达到最终目标；三是有恒心和耐力，面对困难和挫折时不逃避，尽自己最大的努力去解决问题。

自律性排序：集团总部，基层负责人，基层管理，基层助理；

宽容性排序：基层助理，集团总部，基层管理，基层负责人；

有恒性排序：集团总部，基层助理，基层管理，基层负责人；

值得关注：（1）集团总部人才具有很强的组织纪律性，能够严格按照组织规定做事，也能够合理控制自身的言行，而基层助理人才在这方面需要加强；（2）基层助理能够很好的理解和接纳他人的观点，也愿意站在别人角度考虑问题，基层负责人的接纳性稍有欠缺；（3）集团总部在遇到困难时，有恒心和毅力去解决，基层负责人缺乏一定的耐性。

2、需要完善和提升的方面

第一、人际关系调节需改进

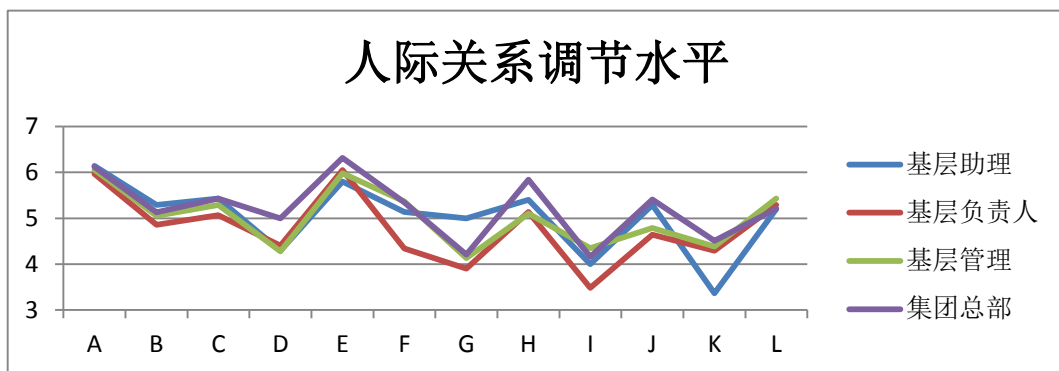


图 33：需完善和提升项一

人际关系调节水平是综合判断与可能有助于完成工作相关目标的人建立或维持友善、和谐关系的程度。

特点描述：一是处理事务灵活不足，有时与人交往时语言过于简单直白，沟通技巧有待提升；二是有时过于敏感，如对待上级时习惯性的揣摩领导心思，对待下级缺乏耐心；三是为人处事过于感情用事，有时会因情绪不稳定而做出非理性的决定。

世故性排序：基层负责人，基层管理，集团总部，基层助理；

敏感性排序：基层负责人，基层助理，集团总部，基层管理；

求助需要排序：基层助理，基层负责人，基层管理，集团总部；

值得关注：（1）从人际关系各项指标得分可以看出，基层负责人得分总体都偏低，可见其在人际沟通、理解和接纳他人时都有很大的提升空间；（2）在沟通和交流时，总体应更多的站在他人角度全面考虑问题，不要过于纠缠于细节问题；（3）基层助理在遇到问题

时较少向他人请教，也很少听从他人意见，应注重向他人学习和请教。

第二、因过于服从、听话、倾向与大多数人保持一致导致执著性不高

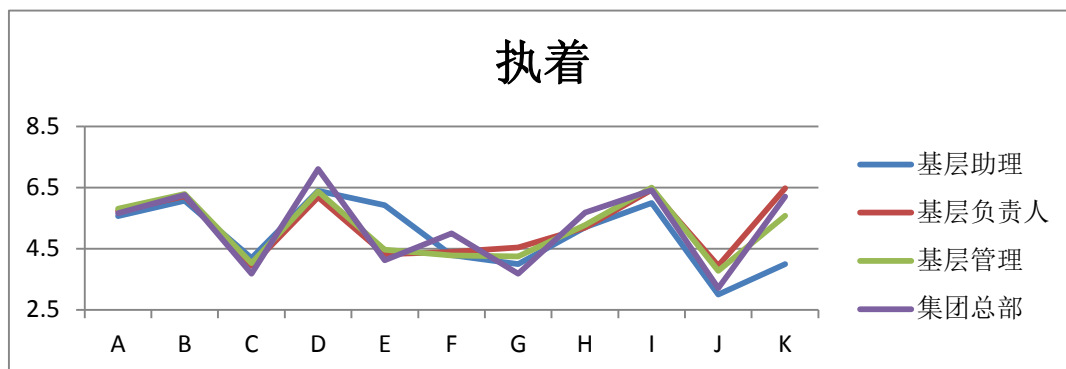


图 34: 需完善和提升项二

执著是综合判断坚定不移地沿着既定的目标前进，即使处于艰苦或不利的情况下，也能克服外部和自身的困难，坚持实现目标的特征项。

特点描述：一是工作中不敢坚持之见；二是明知不对或有问题，因担心影响关系不敢提出反对意见；三是当意见和观点与他人不同时，总是与大多数人观点一致。

恃强性排序：集团总部，基层负责人，基层管理，基层助理；

攻击需要排序：集团总部，基层助理，基层管理，基层负责人；

怀疑性排序：基层助理，集团总部，基层管理，基层负责人；

值得关注：（1）总体都应普遍提升换位思考能力，特别是集团总部人才往往在即使自己意见正确时，也常注重他人看法而屈从他人意见；（2）在与别人意见不一致时一般采取退让策略，集团总部尤其突出，基层助理和基层管理也需注意；（3）基层助理在工作中有时会缺乏主见，比较容易受他人影响，对他人提出的意见要加强独立思考和判断能力。

第三、独立工作能力需强化

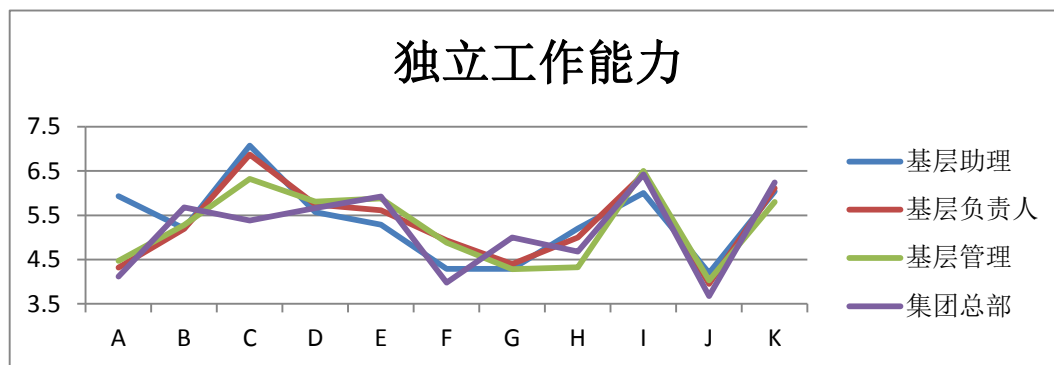


图 35: 需完善和提升项三

独立工作能力是指工作中（即使不熟悉的工作）能综合运用个人的知识和经验，独立把工作做好，一般是通过实际工作锻炼和学习积累起来的能力。

特点描述：一是只关注自己团队和部门工作，缺少大局意识；二是不太注重科学艺术的表达，有很好的表达与沟通能力，但常被外部环境而限制；三对领导要求理想化，从另一侧面体现理论到实际有较大的差距。

自主需要排序：集团总部，基层负责人，基层管理，基层助理；

表现需要排序：集团总部，基层助理，基层管理，基层负责人；

顺从需要排序：基层管理，基层助理，基层负责人，集团总部；

值得关注：（1）在集团总部人才身上有时会出现独立承担工作意愿不强，更倾向于在别人领导下完成任务；（2）在中青年人才中普遍存在独立工作能力不足的现象，有时遇到不同的观点也容易被别人说服，自己的真实想法得不到实现；（3）基层管理人才在顺从别人意见方面坚持性最低，经常犹豫不决。

过于注重实干，往往代表沟通不到位；过于尊重传统和跟随别人的引导亦有避开责任的嫌疑。过于刻板的工作会给人无法独当一面的感觉。

四、职业素质综合评价

根据测评结果分析、资深的专家面询及综合统计评价，职业素质综合评价结果如图 36。分别从“职业心理”、“职业素质”、“智体结构”及“职业能力”四个方面进行综合性分析，分析结果如下：

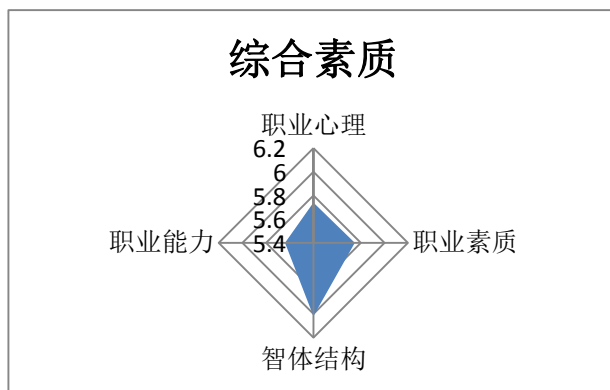


图 36：职业素质综合评价结果分析

1、职业心理水平较高

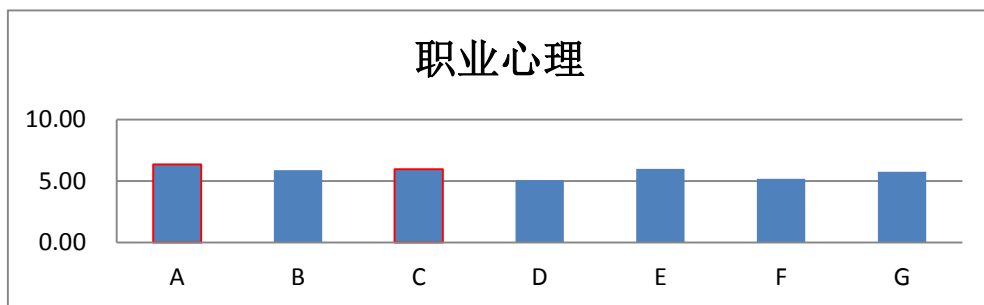


图 37：职业心理分析结果

如图 37，测评人才均心理健康，具体表现在：工作充满活力，有始有终；遇事沉着冷静，不急不怒；善于调节自我情绪；善于适应环境变化。

2、职业素质较为优秀

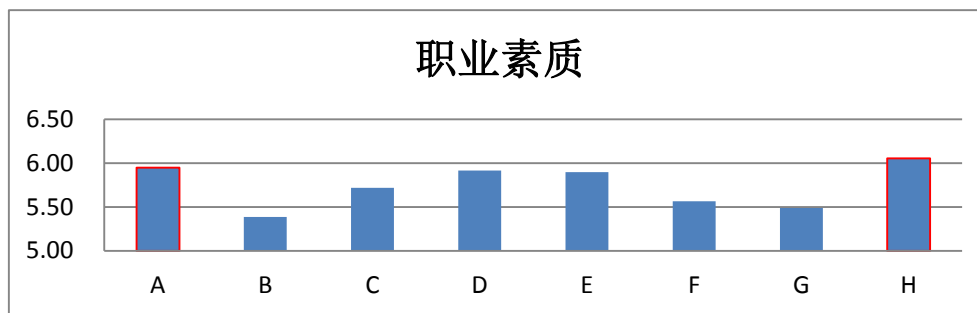


图 38：职业素质分析结果

如图 38，测评人才的职业素质特点主要表现在：处事随和，为人谦逊；善于沟通，注重团队合作；责任心强，对待工作认真负责，坚持到底。

3、智体结构基本完善

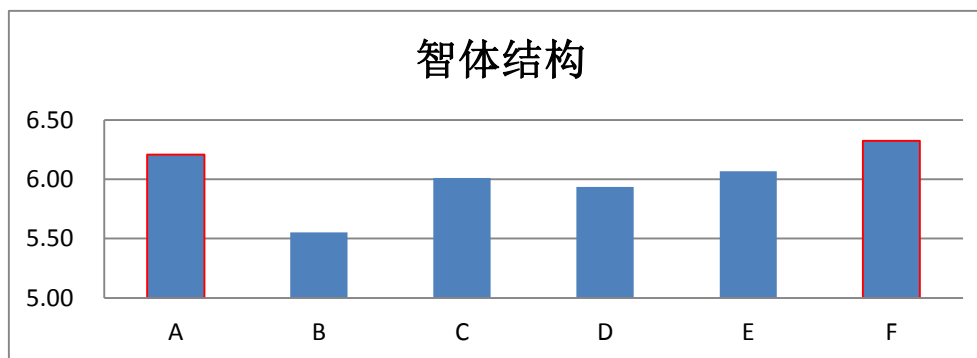


图 39：智体结构分析结果

如图 39，测评人才的智体结构特点主要表现在：天资聪颖，学习能力强；观察细腻，善于归纳总结；身体素质较好，工作中能保持精力充沛。

4、职业能力优秀

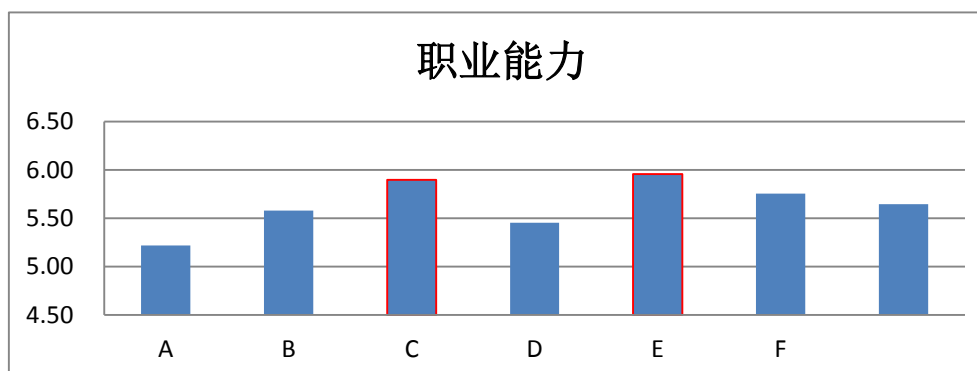


图 40：职业能力分析结果

如图 40，测评人才职业能力特点主要表现在：组织管理能力强，善于领导团队，善于带动团队的工作积极性；学识广泛，工作经验丰富，能高效准确解决工作中遇到的问题；善于与人交流，能够快速融入群体，与人协同工作。

五、结论与建议

（一）本次综合测评的基本评价

1、印证了集团对中青年人才培养前瞻性、系统性和实效性

通过本次综合测评与统计分析，得到了具有优秀发展潜质的中青年人才占 50%、有良好发展潜质占 40%、中等潜质为 10%的测评结果，进一步证明了集团在中青年人才培养体系的系统性、科学性、精准性、可行性及实操性。

2、量化了集团中青年人才的发展潜质和培养与培训路径

以人均 1000 多个数据为基础，有复合的理论体系和系统的方法体系为支撑，对所有参加测评的中青年人才量化的内容有四：一是进行了发展潜质的量化排序；二是精确了能否胜任现有岗位的五级评分；三是明确了今后的培养方向；四是清晰了下一步培训的重点。

3、形成了具有 XXX 集团特色的中青年人才队伍

集团有一支性别结构均衡、有行业特点，人才梯队结构年龄分布合理，专业门类较齐全、理工科配备合适，学历结构适当，对集团发展前景高度认可的中青年人才队伍。

4、突显了集团中青年人才特质

形成了外向开朗、身心健康、阳光向上、精力充沛的人格；思路清晰，有追求和不断总结的归纳提炼能力；具有后天勤奋和先天聪明，勇于实践，训练有素的分析能力；还具有自律谨严，心胸开阔，持之以恒的纪律性；能很好胜任现有岗位的中青年人才特质。

5、彰显了集团对人才培养与培训合理性

以 XXX 类专业技术人才为主体的中青年人才结构，能够与承担的集团工作任务特点相适应；通过培训需求和学历调查得知，中青年人才均受过高等教育，有较高的工作能力和职业素质，有丰富的工作经验，是一支总体素质较高的人才队伍。

6、突出了中青年人才较高的自知之明，普遍比较低调

总体对自身发展有较明确定位，对个人能力的特长、胜任岗位的优势，以及能力素质的短板有比较客观的认识与评价，对职业生涯规划有迫切的需求。如：在在专家面询中，他们与专家互动最多的是如何改进自己的不足。而在“6+1”调查中，统计自认为非常胜任现有工作岗位是 25%，但实际测评结果却是 50%。

7、达成了个人与集团发展较一致的职业目标

对自身建设的努力方向、存在的问题和面临的任务，有比较一致的认识，并与集团促进人才发展目标较相吻合。因为 100%的人对集团发展有信心，这些人才以在 XXX 工作为荣，

把个人目标与集团目标匹配期望度非常高。

8、锻炼了一支经过基层磨练、综合素质高的集团总部中青年人才队伍

集团总部中青年人才在心理健康、归纳能力、分析能力、聪慧性及对自我约束等均高于其他测评人才，而且他们大都经过基层历练，为集团机关发展与改革储备了优质与可靠的人才基础。

（二）本次测评出现的主要问题

1、集团在引进中青年人才来源还需要进一步优化

中青年人才的专业结构较全面，学历水平比较高，职称层次较多。但来自名牌高校的优秀人才并不多，这也为什么在相应专业领域没有形成领军人才的直接原因。

2、集团总部人才优势与实际工作相矛盾的影响要引起重视

测评结果显示，集团总部人才在工作的执著性、人际关系调节和独立工作能力均得分不高，但他们的实际潜质证明对应这三方面的短板是恰恰是他们的优势。为什么会出现这样矛盾呢？原因为：一是在集团总部有些部门存在管理传统和领导强势或无序；二是某些重要岗位出现人岗不匹配，理论上是出现了“彼德原理”现象，实际上是影响到下级或整个部门综合素质水平；三是集团总部“官本位”与 modern 管理相互交织产生的“蝴蝶效应”，不仅影响到这些人才，更重要的是已波及到总部管理层和下属企业。

3、危机感、局限性、依赖性较高比例不容忽视

特别要强调的是：本次测评中 68%的中青年人才工作求稳怕乱，除与本岗位有关的内容外，对其他的事情关心或关注很少，长此以往就会出现眼界不开阔、洞察力不强的局面；有 79%的人才做事依靠上级布置，缺乏自主意识，不考虑工作为什么做，怎么样做；有 75%的人才工作的执着性不强，自己有正确意见也不愿意或不敢发表，不太关心集团期望目标，只关注自己是否能完成局部的任务。长此下去，出了问题很难找到责任人，岗位责任与集团的绩效管理和绩效考核会形同虚设。

4、集团需要系统化的培训体系

从综合测评看到：集团的培训年年都在不断创新，不断改进，不断提升。但随着外部环境不断变化，应对式的培训已经满足不了集团各层级人才的需求，这就需要从集团战略顶层系统思考的培训规划与体系。如：中青年人才非常需要职业技能、管理方法、沟通技巧等系统的综合素质与能力方面的培训，也期望集团在这些方面加大对他们训练的力度，尽快提升他们的综合素质。

5、岗位稳定性过高，晋升困难，“天花板”和“温水煮青蛙”并存

大部分中青年人才在当前职位上长久得不到调整或者提升，有些人才在基层助理职位上工作已有 8 年或更长。虽然岗位稳定能让人才在现有职务上游刃有余的完成工作，但思维模式和工作方法容易禁锢于固有的模式之中，“温水煮青蛙”的现象在这些人才中比较普遍，长此下去，他们对职业前景的期待成为了“天花板”，随之带来就是理想逐渐倦怠，工作缺乏激情。

6、薪酬福利急待提升

调查结果显示，大量中青年人才选择在集团工作的原因只有很少是因为薪资福利优厚；在希望集团能够改善的问题，更多人的期望能提高收入，增加福利。这说明集团在吸引优秀人才上，薪资福利的吸引力较弱，这也是吸引不到国内外优秀人才的重要原因所在。

（三）建议与对策

1、建立与集团战略匹配的现代化人力资源管理体系

综合考虑本次测评结果，建议集团尽快建立与集团战略匹配的现代化人力资源管理体系。以中青年人才综合素质测评作为切入点，制定科学、规范、合理的人才发展规划；以培养高层次、复合型人才为重点，打造有目标、有重点、有计划、有针对性的现代化人力资源管理体系。

2、建立完善的薪酬福利体系，加大激励与吸引优秀人才的力度

通过本次测评，中青年人才普遍希望集团的薪酬福利能够进一步得到提升，希望能引起集团领导的关注并提出匹配的解决对策。尽管 XXX 属于城市公共服务类，但其服务水平、所承担的职责和忠诚度远远高于一般的企业，而这一切取决于人才综合素质。

3、建立基于集团战略的现代人力资源管理的培训体系

以集团人才规划为出发点，根据不同层次的人才，建立健全适合集团发展战略的培训体系已迫在眉睫。并在此基础上开展针对各层次人才的短板、个性化的培训，提升集团人才队伍的整体综合素质能力；注重中青年人才结合岗位需求有针对性培训，加大对这些人才培养与培训力度，重点就专业技能、管理方法、团队合作、人际沟通等进行全方位、多形式的培训。

4、建立合理的调岗及晋升制度，搭建中青年人才成长平台

中青年人才在集团工作的稳定性普遍很高，但同时存在的问题就是没有多余的岗位吸引新的优秀人才加入。集团建立合理的调岗及晋升制度之后，不仅能促进现有人才的工作积极行，明确他们的职业发展道路，激发其工作热情，避免“天花板”现象；调岗和人才

晋升之后，空余的岗位可以吸纳更多优秀的人才，给集团人才梯队注入新鲜血液，带来新思想、新技能。

5、对不同层次后备人才进行职业生涯规划

结合集团战略与人才发展规划，以各层次后备人才综合测评作为切入点，以培养高层次、复合型人才为重点，打造有目标、有重点、有计划、有针对性的人才职业生涯规划 and 针对性、使用与培养相结合的体系。

6、建立不同层次人才综合素质体系，让优秀人才脱颖而出

针对集团管理层和领导方法等有待提升的空间，以本次中青年人才综合测评结果为契机，在不同层次、不同群体人才综合素质与需求动机进行对比分析基础上，建立与集团发展战略需求相匹配胜任力标准，让德才兼备，想干事、能干事、干成事的人才在集团平台上施展自己的才华，使 XXX 集团成为行业的标杆！