

国企青年干部“选育用留”全周期管理机制优化研究 ——基于综合素养与专业能力协同发展

彭玉

无锡地铁集团有限公司，江苏 无锡 214000

DOI: 10.61369/IED.2025020002

摘要： 本文聚焦国有企业青年干部“选育用留”全周期管理机制，以综合素养与专业能力协同发展为核心视角，系统分析当前国企在青年干部培养中存在的问题，并构建优化机制。研究从理念强化、制度修订、责任分工、资源投入及效果评估五方面提出实施保障对策，为国企青年干部管理机制创新提供理论与实践参考。

关键词： 国有企业；青年干部；选育用留；全周期管理

Research on the Optimization of the Full-Cycle Management Mechanism of "Selection, Cultivation, Utilization, and Retention" of Young Cadres in State-Owned Enterprises — Based on the Coordinated Development of Comprehensive Quality and Professional Ability

Peng Yu

Wuxi Metro Group Co., Ltd., Wuxi, Jiangsu 214000

Abstract： This article focuses on the full-cycle management mechanism of "selection, cultivation, utilization, and retention" of young cadres in state-owned enterprises. With the coordinated development of comprehensive quality and professional ability as the core perspective, it systematically analyzes the current problems in the cultivation of young cadres in state-owned enterprises and constructs an optimization mechanism. The research proposes implementation guarantee countermeasures from five aspects: concept strengthening, system revision, responsibility division, resource investment, and effect evaluation, providing theoretical and practical references for the innovation of the management mechanism of young cadres in state-owned enterprises.

Keywords： state-owned enterprises; young cadres; selection, cultivation, utilization, and retention; full-cycle management

引言

在新时代国有企业改革与高质量发展背景下，青年干部作为企业战略落地的核心力量，其综合素养与专业能力的协同发展成为提升企业竞争力的关键。当前国企对青年干部的“选育用留”已形成基础管理框架，但在能力培养的系统性与协同性上仍存在不足。如何打破“重专业、轻综合”的传统管理模式，构建以协同发展为导向的全周期管理机制，成为国企人力资源管理转型的重要课题。本文基于实践问题，结合理论分析，探索符合国企特点的青年干部能力提升路径，为优化人才管理机制提供新思路。

一、国企青年干部“选育用留”现状及问题分析

（一）国企青年干部“选育用留”现状

在新形势下，如何履行国有企业为经济建设创造价值，为社会提供高效服务，如何谋求自身的发展，对国有企业人才的选育用留提出了更高的要求^[1]。在“选”的环节，多数国企建立了较为完善的人才选拔机制，通过公开招聘、内部竞聘、人才推荐等多种渠道，广泛吸纳优秀青年人才，为企业注入新鲜血液。同时

部分国企还引入了科学的测评工具，对候选人的专业知识、综合素质进行全面评估，确保选拔出德才兼备的青年干部。在“育”的方面，企业纷纷加大培训投入，构建了多层次、多样化的培训体系。不仅开展专业技能培训，提升青年干部的业务能力，还注重思想政治教育、管理能力培训等内容，促进青年干部全面发展^[2]。“用”的环节也有诸多创新举措，部分国企打破论资排辈的传统观念，大胆启用优秀青年干部，为他们提供施展才华的舞台，让青年干部在重要岗位和关键项目中锻炼成长。同时建立健

全考核评价机制，对青年干部的工作表现进行客观评价，激励青年干部积极作为。在“留”上，企业注重营造良好的工作环境和企业文化氛围，增强青年干部的归属感和认同感。通过完善薪酬福利体系、提供职业发展通道、加强人文关怀等措施，吸引和留住优秀青年干部。

（二）现有机制中综合素质与专业能力协同发展存在的问题

尽管国企在青年干部“选育用留”方面取得一定成绩，但在综合素质与专业能力协同发展上仍存在不少问题：培训内容设置不合理，存在重专业技能培训、轻综合素质培养的现象。许多培训课程围绕具体业务技能展开，而对青年干部的沟通能力、团队协作能力、战略思维能力等综合素养的培养缺乏系统性规划，导致青年干部在实际工作中难以有效应对复杂问题^[9]。考核评价机制不够完善，对综合素质与专业能力的考核权重分配不科学。目前多数国企的考核指标仍以业绩和专业成果为主，对综合素养的考核缺乏量化标准，难以准确衡量青年干部在综合素质方面的表现，使得青年干部在工作中更倾向于追求专业业绩，忽视综合素养的提升^[4]。职业发展通道单一，未能充分考虑综合素质与专业能力协同发展的需求。在晋升过程中，往往更看重专业技术职称和岗位层级，缺乏针对综合素质突出的青年干部的特殊晋升通道，不利于激发青年干部提升综合素养的积极性。

二、基于综合素质与专业能力协同发展的优化机制构建

（一）协同发展导向下的“选”机制优化

在选拔环节，需构建以综合素质与专业能力协同发展为导向的多元选拔体系。完善选拔标准，除专业知识与技能要求外，将沟通协调、团队合作、创新思维等综合素质指标纳入核心考察范围，制定详细的分级评价标准。例如在招聘管理岗位时，将组织协调能力细分为资源调配、冲突解决等维度，设定不同层级的能力表现要求，确保选拔标准既清晰又具有实操性。创新选拔方式，采用情景模拟、无领导小组讨论、案例分析等多元化测评手段。通过模拟真实工作场景，考察候选人在复杂情境下运用专业知识解决问题的能力，以及沟通协作、应变决策等综合素质，避免单一笔试、面试形式的局限性，全方位、立体化地评估候选人的综合能力。建立人才储备库，对选拔过程中发现的具有潜力的青年人才进行动态跟踪。定期对储备人才的综合素质与专业能力发展情况进行评估，为企业后续人才需求提供精准的人才供给，确保人才选拔与企业长期发展需求相匹配。

（二）协同发展导向下的“育”机制优化

“育”的机制优化需围绕综合素质与专业能力协同提升的目标，构建系统化、个性化的培养体系。在培训内容方面，打破传统培训的条块分割，设计融合专业知识与综合素养的课程模块。例如在专业技能培训课程中融入团队协作项目，在管理能力培训中加入行业前沿技术分析，使青年干部在学习过程中自然实现两种能力的协同提升^[9]。同时针对不同岗位、不同发展阶段的青年干部，制定个性化培训方案，满足其差异化发展需求。在培训方

式上，采用“线上+线下”“理论+实践”相结合的多元化模式。线上提供丰富的课程资源，方便青年干部随时学习；线下组织专家讲座、经验分享会等活动，促进知识的深度理解与交流。此外，鼓励青年干部参与企业内外部的项目实践，在实际工作中锻炼专业能力，提升沟通协调、问题解决等综合素养。另外建立导师制，为青年干部配备双导师，即专业导师和综合素养导师。专业导师负责指导业务技能提升，综合素养导师则在职业规划、管理能力、沟通技巧等方面给予帮助，通过一对一的指导，助力青年干部综合素质与专业能力协同发展。

（三）协同发展导向下的“用”机制优化

在“用”的环节，要建立以综合素质与专业能力协同发展为核心的用人机制。优化岗位设置，根据企业战略和业务需求，设计兼具专业性和综合性的岗位，明确各岗位对综合素质与专业能力的不同要求，为青年干部提供多样化的发展平台。完善考核评价体系，调整考核指标权重，提高综合素养考核在整体考核中的占比^[6]。将综合素养指标进行量化，如设定沟通能力、创新能力等具体考核项，并赋予相应分值，通过同事评价、上级评价、客户评价等多维度评估方式，全面、客观地评价青年干部的工作表现。同时建立动态考核机制，定期对青年干部的能力发展情况进行评估，根据考核结果及时调整岗位安排，实现人岗精准匹配，促进青年干部综合素质与专业能力的持续提升。此外，设立专项任务和重点项目，鼓励青年干部跨部门、跨领域合作。在项目实践中，锻炼青年干部的团队协作、资源整合等综合能力，同时促进专业知识的融合与创新，推动综合素质与专业能力协同发展。

（四）协同发展导向下的“留”机制优化

为留住综合素质与专业能力兼具的青年干部，需从物质激励和精神激励两方面优化“留”的机制。在物质激励上，完善薪酬福利体系，建立与综合素质和专业能力挂钩的薪酬增长机制。对在综合素质提升和专业能力创新方面表现突出的青年干部给予专项奖励，如创新奖金、技能津贴等，提高青年干部提升综合能力的积极性。在精神激励方面，营造有利于综合素质与专业能力协同发展的企业文化氛围。通过表彰先进、树立榜样等方式，宣传综合素质与专业能力协同发展的重要性，增强青年干部的认同感和归属感^[7]。同时为青年干部提供更广阔的职业发展空间，建立多元化的晋升通道，除传统的管理晋升和专业技术晋升通道外，增设综合管理、项目管理等特色晋升路径，对综合素质优秀的青年干部给予特殊晋升机会，让青年干部看到自身发展的多种可能性，从而愿意长期为企业发展贡献力量。

三、优化机制的实施保障与对策建议

（一）强化协同发展理念，提升战略共识

要推动基于综合素质与专业能力协同发展的优化机制落地，首先需强化协同发展理念，在企业内部形成战略共识。企业管理层应发挥带头作用，通过召开专题会议、组织战略研讨会等形式，向全体员工传达协同发展理念对企业长远发展的重要意义，将其纳入企业战略规划和文化建设核心内容^[8]。同时利用企业内

部宣传栏、官网、公众号等渠道，广泛宣传协同发展的案例和成果，营造全员参与、共同推进的良好氛围。此外，定期开展理念宣贯培训，帮助员工深刻理解综合素养与专业能力协同发展的内涵与价值，引导员工在工作中主动践行相关理念，从思想根源上为优化机制的实施奠定基础。

（二）修订完善相关制度，固化优化成果

制度是保障优化机制持续有效运行的关键，企业需全面梳理现有与青年干部“选育用留”相关的制度，对照优化后的机制要求，对选拔标准、培养流程、考核评价、薪酬激励等制度进行修订和完善。例如将新的选拔标准、考核指标等内容纳入企业人力资源管理制度体系，形成标准化、规范化的制度文件。在修订过程中，充分征求各部门和员工意见，确保制度的科学性和可操作性。同时建立制度动态调整机制，根据企业内外部环境变化和机制运行实际情况，及时对制度进行优化更新，使制度始终与优化机制相匹配，将优化成果以制度形式固化下来，为机制的长期稳定运行提供坚实保障。

（三）明确责任主体，加强统筹协调

为确保优化机制顺利实施，需明确各部门和岗位在机制运行中的责任主体。成立由企业主要领导牵头，人力资源、业务部门、培训部门等相关负责人组成的专项工作领导小组，负责统筹规划、协调推进优化机制的实施工作。其中人力资源部门作为核心责任部门，负责制定具体实施方案、组织实施“选育用留”各项工作；业务部门需配合提供岗位需求、参与人才选拔与考核评价，为青年干部提供实践锻炼机会；培训部门承担培训课程开发、师资协调等任务。建立定期沟通协调机制，通过召开工作例会、联席会议等方式，及时解决机制实施过程中出现的问题，加强部门间协作配合，形成工作合力，保障优化机制有序推进。

（四）加大人才培养经费、平台、师资等投入

充足的资源投入是优化机制有效实施的重要支撑，在经费方面，企业应设立专项人才培养基金，保障“选育用留”各项工作的资金需求，包括培训课程开发、外部专家聘请、项目实践经费等。同时建立经费使用监督机制，确保资金合理高效使用。在

平台建设上，打造线上线下相结合的综合培养平台，线上完善学习管理系统，提供丰富的课程资源和学习工具；线下建设实训基地、创新工作室等，为青年干部提供实践和创新平台。此外，加强师资队伍建设，一方面挖掘企业内部优秀管理人员、业务骨干担任导师和培训讲师，另一方面积极引进外部行业专家、高校学者，建立多元化的师资库，并定期组织师资培训，提升教学水平，为青年干部培养提供优质的教学资源。

（五）建立机制运行效果评估与反馈调整机制

为及时掌握优化机制运行情况，确保其达到预期目标，需建立科学的评估与反馈调整机制。制定详细的评估指标体系，从人才选拔质量、培养效果、使用效率、留存率等多个维度，对机制运行效果进行量化评估。例如通过对比选拔前后青年干部的综合能力得分评估选拔效果，通过分析员工离职原因和留存率评估“留”的机制成效。定期开展评估工作，可每季度进行阶段性评估，每年进行全面评估。根据评估结果，及时收集各部门和员工的反馈意见，对机制运行过程中存在的问题进行深入分析，制定针对性的调整措施，不断优化完善机制，使其更好地适应企业发展和青年干部成长需求，实现持续改进和良性发展。

四、结束语

基于综合素养与专业能力协同发展的国企青年干部“选育用留”全周期管理机制优化，是适应时代变革、推动国有企业高质量发展的必然选择。本文通过系统剖析现状问题，构建了涵盖选拔、培养、使用、留存各环节的协同发展机制，并提出实施保障对策，为国企青年干部管理提供了理论框架与实践路径。然而机制的落地实施仍需结合企业实际持续探索，未来可进一步深化研究不同行业、不同规模国企的差异化策略，以及数字化技术在人才管理中的创新应用。期待本研究能为国企完善人才管理体系、激发青年干部潜能提供有益参考，助力国有企业在新时代背景下培育出更多复合型、高素质人才队伍。

参考文献

- [1] 刘小苗. 浅议新形势下国有企业人才的选育用留[J]. 办公室业务, 2017, (24): 165-166.
- [2] 陈伟民, 余亮. 人才发展“选育用留”机制优化探索[J]. 中国电力教育, 2021, (12): 8-10. DOI: 10.19429/j.cnki.cn11-3776/g4.2021.12.002.
- [3] 孙丽川. 浅议如何选育用留企业人才[J]. 新西部(下旬刊), 2012, (11): 74, 76.
- [4] 李阿巧. 现代企业选、育、用人的探讨[J]. 赤子, 2017, (27): 167.
- [5] 林现喜. 构建“选育用留”全链条年轻干部选拔培养体系[J]. 石油组织人事, 2024, (9): 32-35.
- [6] 徐静. 如何选育用留好国有企业政工人才[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2012, (16).
- [7] 中国清洁能源发展机制基金管理中心(财政部政府和社会资本合作中心). 念好“选育用留”五字诀锻造忠诚干净担当青年干部队伍[J]. 中国财政, 2022, (23): 55-56. DOI: 10.3969/j.issn.1007-578X.2022.23.021.
- [8] 姜小雅. 大中型国有企业员工职业生涯管理的实践与思考[J]. 石油化工管理干部学院学报, 2024, 26(1): 44-48. DOI: 10.3969/j.issn.1008-4282.2024.01.011.