# 北森谈储备人才培养（精选）

来源：网络 作者：星海浩瀚 更新时间：2025-03-11

*第一篇：北森谈储备人才培养（精选）北森谈储备人才培训目前，越来越多的公司开始注重从内部挖掘人才，据调查，在美国，50-70%高层管理人员的更替都是来自组织内部，例如GE的高管人员85%都是从内部提拔上去的。对企业而言，一支优秀的关键人才储...*

**第一篇：北森谈储备人才培养（精选）**

北森谈储备人才培训

目前，越来越多的公司开始注重从内部挖掘人才，据调查，在美国，50-70%高层管理人员的更替都是来自组织内部，例如GE的高管人员85%都是从内部提拔上去的。对企业而言，一支优秀的关键人才储备，能够确保企业发展和管理的连续性，并缩短填补职位空缺的周期，不断满足将来的业务需要。

没有方法，领导力发展将是一句空话

确定了储备人才后，对这些储备人才的培养发展就至关重要。但这些储备人才究竟应该发展哪些方面的能力呢？是否所有的能力都能够通过培训提升呢？

北森认为，有效的评估可以确定储备人才的可提升空间，为储备人才提供有针对性的培养发展计划。人才测评工具可以帮助HR进行领导力发展需求分析，分析储备人才的个性类型特质、能力素质结构、管理技能、管理风格和认知能力水平等，明确储备人才能力素质的优势和劣势，同时对照企业核心领导力模型，锁定每个人的“短板”和各项具体行为能力差距，提出相关的发展建议。

另外，在对潜力人才实行培养发展之前，360评估反馈工具同样可以发挥价值。使用360评估反馈工具对潜力人才的能力现状做出全方位的评估，准确了解潜力人才的优势和不足，确定行为素质上需要弥补和提升的方面。

针对领导力发展环节，纪伟国表示：“在欧美国家，70％以上的企业通过‘轮岗计划’、‘导师制’、‘发展性工作委派’来提升关键人才的工作能力，相对欧美公司，亚太公司更愿意通过培训的方法来发展人才的领导力。其实员工所缺乏的能力素质可以通过不同的训练方式，但培养发展的方式需要选取得当。除了集中培训，临时任务、短期体验、岗位轮换、导师指导等方式都可以让关键人才得到成长。”

**第二篇：北森谈人才储备**

北森谈人才储备

目前，越来越多的公司开始注重从内部挖掘人才，据调查，在美国，50-70%高层管理人员的更替都是来自组织内部，例如GE的高管人员85%都是从内部提拔上去的。对企业而言，一支优秀的关键人才储备，能够确保企业发展和管理的连续性，并缩短填补职位空缺的周期，不断满足将来的业务需要。

没有科学工具去发现潜力人才，何谈储备？

对人才的未雨绸缪已列为企业中的头等大事，但关键人才的评估究竟看什么？业绩？资历？奖项？态度？能力？

北森认为，关键人才的选拔绝不能单纯以能力定英雄，科学的人才评估工具可以准确的选拔出潜力人才。因此选拔性评估作为实质性的储备计划的开始，尤为重要。不同企业对潜力的定义各有特点，评估手段也多种多样。然而，潜力作为一种内在的胜任素质，通常与智力、个性、动机等都有不同程度的关联，不同岗位、不同层级都有不同的关键胜任力。因此，使用基于胜任力框架的人才测评工具识别人才的发展潜力更为适宜。

**第三篇：北森测试**

北森测试

前些日子“难得的机会”参加公司组织的北森测评，可是花了一个小时的时间，最后问结果说却杳无音信，不知那位大侠对这方面有比较深的研究和体会，麻烦告知一二。

今天网上仔细查了下测评结果情况，貌似也是北森的测评分析，参考下吧

引文：

晚上在实验室花了半个多小时里做了份朗途职业规划的测评(学校就业网有链接, 浙大学生可以免费测试一次), 结果会生成职业发展报告和基本分析报告各一份.人有千千万万种, 本身是非常复杂的, 这种测评中最多就把人分成几十种, 不可能准确地全面地描述出你的实际情况, 不过可以做为择业时的参考信息,跟自我认识及别人对我的认识进行对比, 更好地了解自己.以下是我的职业发展报告.比较意外的是报告中成功愿望很低(22.1%), 与我的认识不太符合, 人格结果中, 性格是中等偏内向(较符合),其他人格很鲜明(感觉98%, 思考91%, 判断97%).用蓝色标注的文字表示我基本认同的描述.职 业 发 展 报 告

本报告的目的:

帮助你了解自己的深层性格和动力特点，分析你所具有的潜在优势和不足，并进而提供能帮助你更好地发挥自己的潜能、控制自己的不足的建议。在了解了自我深层心理特点的基础上，你可以对自己在生活、学习、工作的成长方向有更好的把握，开启你对未来生涯规划的探索。

在看报告前请掌握以下原则：

本报告对你的人格特点及动力特点进行了详细描述，旨在帮助你拓展思路，引领你认识自我，并开启自己的生涯探索，而不是给你一个定论限制你的选择。

你的动力、人格特点由遗传、成长环境和生活经历决定，它在一定时期内是相对稳定的。

报告结果没有“好”与“差”之分，但不同特点对于不同的环境和工作存在“适合”与“不适合”的区别，从而表现出具体条件下的优、劣势。

发挥优势是发展自我和取得成功的关键，而控制不足可以消除成功的障碍、扩展成功的范围。

报告揭示的是你的性格偏好和做事的动力状况，而不是你的知识、经验、技巧。

本报告包括以下内容

动力测试结果............第2页

人格测试结果............第2页

如何发挥你的优势.........第3页

如何控制你的不足.........第4页

适合的岗位特质...........第5页

个人发展建议............第6页

动力结果

下面的数字是你的动力人群指数，数值范围为1-100%，是一个统计术语，用于表明你在人群中的站位，即与他人相比你的相对位置。如果你的影响愿望为70，则表明你比70%的人影响愿望高。

人格结果

下图中的数字是你的人格人群指数，人群指数的数值范围为1-100%。是一个统计术语，用于表明你在人群中的站位，即与他人相比你的相对位置。人群指数越接近100，你越符合相应维度“上方”的人格特点：越接近0，越符合“下方”的人格特点。以“内向外向”维度为例越接近100越外向越接近0越内向人群分析结果显示各维度中两种特点的人数并非各占一半具体如下

外向型人的比例占44% 内向型人的比例占56%

感觉型人的比例占46% 直觉型人的比例占54%

思考型人的比例占54% 情感型人的比例占46%

判断型人的比例占49% 知觉型人的比例占51%

如何发挥你的优势

对于不同的人格类型和不同的动力等极而言，没有“好”与“坏”之分，每一个人都是一个独一无二的个体，都有其特别的优势和劣势，但问题的关键在于如何认识这些优势和劣势。心理学和成功学的研究表明，发现和发挥优势是取得成功、实现自我发展的关键。以下列出了你可能存在的一些潜在优势，你可以仔细思考，自己是否意识到了这些优势，并且积极主动地去发展和发挥这些优势。

你在工作中的优势：

办事精确，希望第一次就能把工作做好

乐意遵循确定的日常安排和传统的方针政策，是组织忠诚的维护者、支持者每次都能十分专注地把注意力集中在一个项目或任务上

特别能够专心细致地工作，可以不需要别人的合作独立工作

灵敏的组织能力

一丝不苟、认真专注地对待具体问题、事实和细节

相信传统模式的可取之处，并且能够遵循传统模式

非常强的责任意识；别人可以信任你实现自己的诺言

明白清晰的工作伦理；认为高效率和多成果是很重要的可以依靠，能够将工作自始至终贯彻到底，对实现目标有毅力和决心

通情达理、视角现实

积极热情，富有推动力

敢打敢拼，富有开拓精神

如何控制你的不足

下面列出了你可能存在的一些不足，这些不足有的比较明显，有的并不明显或是你没有意识到。心理学以及成功学的研究表明，将很大的精力花费在改进劣势或者不足上面，并不是发展自我的最佳途径，然而，如果你意识到某种不足影响到了你的成功和发展，你就应该有意识地控制它，使它的消极影响减少到最小，而不是期望将它提高到一个非常高的水平，甚至期望它成为你的优势。

你在工作中的不足：

不愿意尝试、接受新的和未经考验的观点和想法

对变化感到不安，可能会有些僵硬、死板；排斥革新

对需要很长时间才能完成的任务缺乏耐心

有时会由于近期目标而忽略长远需要

办事死板；必要的时候难以或不愿适应新境况

难以看到问题的整体以及行为的长远影响

对于方针或决定将会对别人造成什么样的影响缺乏敏感

需要的时候不愿意改变努力的方向或调整投入的多少

不愿意促成必要的改变，不愿意支持有风险的行为

见到实际应用后的结果才肯接受新观点

不能理解与他们自己的要求不同的要求

对自己及自己对组织的贡献估计过低

当缺少人际支持时，做事的动力不足

有时过份关注自己的观点是否被尊重和采纳，而不是以结果为导向。

有时表现的莽撞，不计后果

适合的岗位特质

研究发现：职业满足会使你的工作主动性更强，积极性更高，更愿意去工作。以下不是简单的告诉你什么样的工作适合你，而是细化的帮你分析工作中的哪些特质对你重要，你还需要从中选出你认为最重要的，因为不同经历的人对特质的重要程度要求是不同的。每个岗位的工作内容都在随企业的发展而发展，不是一成不变的，有时候岗位的发展方向需要我们自己去争取。所以找到适合的工作不如找到适合自己发展的岗位更直接。这些特质可以帮助明确如何主动的发展或争取你岗位中的那些特质。下面的条目从各个侧面验证了您怎样才能感受到真正的职业满足，看完这些条目之后，我们建议您根据它们对您的重要程序进行排序，排序的时候，回想一下您过去的学习、工作经历以及当前学习环境和工作感受，并思考：“哪一些是令你感到特别满意，有哪些令你极其不高兴”。试着寻找贯穿这些经历的主题。

你的岗位特质：

工作环境稳定，不需要太多的冒险和变动，最好依照经验和规律解决事情

有较多的独立工作时间，可以专心的完成整个项目或任务

较多使用事实、细节和运用实际经验的技术性工作，能够充分发挥自己精细、准确、逻辑性强的才能

工作对象是具体的产品或服务，工作成果要有形并且可以衡量

要有明确的工作目标和清晰的组织结构层次

逐渐增加工作中的责任，承担更多的任务，尽可能少的安排社会活动

工作有足够的准备和实施时间，在交付成果之前能够进行自我成就评估

了解了适合你的工作岗位的特质之后，你可以在选择工作、进行职业定位时详细了解该工作是否具有这些特质，如果工作的特质与你非常匹配，那么你在从事这项工作时就会更加如鱼得水，挥洒自如，更加顺利。反之可能会感受到较强的压力和不适感。同时，要做出工作和职业决策，除了了解自己的动力和性格特点之外，还需要对自我的很多其他方面进行探索，例如技能、价值观、职业兴趣等，全面了解之后所做出的决策将会更加理想。

职业类型

本页内容通过将你的测试结果与具体工作相匹配，使你能更深入理解自己的特质，从而拓宽择业视角，绝非要限制你的工作选择面。工作名称的列举不是要告诉你“你仅仅适合这些工作”，而是期望在面对新工作机会时，你能独立的对工作进行分析，确定自己的特质与工作的吻合程度。

【适合的职业】

【深入思考】

在不同企业文化中，即使同样的职业，也会有大相径庭的工作内容。除了工作名称之外，我们更应该深入关注工作的具体内容，及相应的企业文化。

当今时代，经济飞速发展，新型工作不断涌现，上面罗列的职业肯定不是所有适合你工作的综合，但却能向你展示此前你很少考虑的工作可能性！你需要发掘这些不同工作种类背后的东西—与你性格/动力特点相匹配的部分。

大多数和你一样特点的人在传统的商业领域工作，你们讲求效率、促进稳定在管理一个体系和保持事务正常运转方面表现的非常突出。

例如：审计师、会计、质检员、文字信息处理专家、后勤/供应人员、信息顾问、精算师、统计员、作家、代理商、建筑检查/监理、保险调查员等。

文职类工作较为吸引你，这样的环境细致、有条理，你可以维护服务、保护人们的工作制度或机构。

例如：警官/侦探、军官、园艺人员、消防人员、政府职员、飞机驾驶员等。

你对于数据和细节非常细心、有耐心，能够快速、有效、独立的工作，处理大量数据和信息。

例如：证券/股票分析人员、预算分析家、成本/房地产评估者、图书管理员等。

你特别善于发现事务细节方面出现的问题，所以你对那些技术、设计、生产精确度要求非常高的工作很感兴趣。

例如：法律研究者、地质/气象学家、技术人员、技工/电工、网络编辑、系统分析员、外科医生、牙医、兽医、护理人员等。

个人发展建议

现在你对自己的人格类型和动力已经有了一个比较清楚的了解，但这还不够。“如何通过这些信息使你在这份工作上取得更大的成功”这是关健所在。

运用你的能力非常容易，你成功的秘决在于：

要有开放态度，敢于尝试探索新的可能性

考虑问题更全面周到，更多考虑人的因素

增强做事的灵活性，学会变通的看待和接受新事物

个人发展建议是我们咨询师多年测评职业咨询和职业生涯规划的心得体会和经验总结，我们意识到以下的建议中有很多是难以完全照办的，但只要你花时间认真思考，一定会对你有极大的帮助和改变：

发展建议：

避免墨守陈规，需要尝试新的东西

需要考虑人的因素

除了眼前的现实资源，需要关注事情的整体和发展

对那些与你观点不同的人保持足够的耐心和虚心

如果你能够针对不同的人、不同的情境采取不同的指导方式，你会在人际合作中发挥更好的作用

需要冷静的分析和头脑灵活性来保证正确的前进方向

**第四篇：公司储备人才培养讲话稿**

后备干部座谈会致辞

各位同事：

大家下午好。

今天很高兴，受人力资源部邀请来参加这个青年干部培训班的开班仪式，并为我们的青年后备干部提一些要求和希望，公司领导一向非常重视对于青年干部的培养，也对青年后备干部给予了很大的希望。公司这些年发生了一系列可喜变化，主要得益于公司领导班子始终拥有正确而坚定的目标，我们始终把加快企业发展作为第一要务，千方百计谋发展，从而实现企业规模的迅速壮大，而企业的迅速发展，与在座的各位有着密切的联系，企业的未来发展，需要各位的努力与奋斗。今明两天，我们举办这个青年后备干部培训班，希望大家能够与讲课老师共同完成好我们的课程，让自己在培训中有所收获，也让大家能够更好更快地成长，早日能够独立担当起一面。员工的成长，既包括业务上的成长，也包括综合素质的提高，更包括心灵的成长。这次的培训，一方面是对企业发展的新环境、新战略、新制度、企业文化和核心价值观等内容再向大家做个介绍；另一方面，我们也邀请了培训公司的老师来帮助大家提升综合能力，综合能力包括了管理能力、执行能力、沟通能力等等，希望大家认真学习、思考和感悟。作为我个人我希望培训能够给大家传递一些经验和教训，希望你们能在工作的过程中和人生的道路上更好地、更健康地成长，少走弯路。员工的每一个进步，我们公司的管理层都为之高兴，因为这样的成长对公司的发展有正面的作用，我希望你们的成长与企业的发展更好地结合，形成一个共同成长的局面。

借此机会，我再强调几点：

1、思想上：认同企业文化，建立共同理念。

我们企业一直有 等理念，当我们认同企业的价值观、企业的文化、企业的发展理念，那么我们与公司的融合就会很迅速；与部门、同事之间的融合就会很顺畅。公司的文化与理念是企业员工一个共同的方向标、共同的信念，在这个前提下，我们充分沟通、彼此信任、共同为这个企业出力，再加上共同的工作机制、共同的绩效目标，最终我们一定能收获成功。

2、学习上：加强学习实践，建学习型组织。

培根说“知识就是力量”,管理大师杜拉克补充说“分享的知识才是有力量的”,而知识的获得、分享的过程无不是学习的结果。纵观现代发展，企业的竞争已经从资源的竞争、技术的竞争、人才的竞争一步步走到了企业文化的竞争和学习力的竞争,打造一支学习力强劲的人才队伍,建立一个运行有效的学习型企业已经成为企业能否立足市场的一个重要因素。一个组织只有通过不断学习，拓展与外界信息交流的深度和广度，创造出适合于市场的理念与产品，才能立于不败之地。这个世界时刻都在变化，我们公司也处在蓬勃发展的浪潮中，各种新事物、新问题、新现象不断在我们身边涌现，如果仅凭我们以前工作上的老方法、老经验，显然是不够的，我们还必须加强学习，持续给自己充电，给组织、团队充电，不断适应新形势、新变化给我们带来的新要求。

3、行动上：精简高效执行，行动创造财富。

何谓执行力？执行力“就是按质按量地完成工作任务”的能力。个人执行力的强弱取决于两个要素——个人能力和工作态度，能力是基础，态度是关键。所以，我们要提升个人执行力，一方面是要通过加强学习和实践锻炼来增强自身素质，而更重要的是要端正工作态度。那么，如何树立积极正确的工作态度？我认为，关键是要在工作中实践好“严谨、务实、快速、创新”。市场经济的发展一日千里，企业在市场经济的大潮中如逆水行舟，不进则退。企业在竞争中要想占据优势地位，就要建立精简高效的管理体系，提升管理水平，实现管理创新。行动力是决定企业成败的一个重要因素，是21世纪构成企业竞争力的重要一环。在激烈的市场竞争中，一个企业的行动力任何。将决定企业的兴衰。所以希望大家在思想上予以重视，将“严、实、快、新”四字落实于行动中。

4、合作上：树立团队意识，团结协作发展。

与以前相比,现在公司的人员结构已经发生了非常大的变化，从年龄结构上看，30岁以下的管理干部已经超过了30%，30-40岁24%，40到50岁占了22%,50岁以上的占了24%；从学历结构来看，本科以上学历占50%以上，大专占30%。虽然年龄上有差距，学历上也有差距，但是学历和年龄并不能代表什么，我们现在是团队作战，个人的能力只有融合到团队里，只有与公司的发展结合起来，才能发挥更大的作用，才能真正体现出自己的价值。我们企业本身就是一个团队，企业这些年来的迅速发展，离不开每一个公司成员的付出，事实证明，个人的力量是有限的，团队的力量是无限的。

5、为人处世上：珍惜眼下机会，真诚善待他人。

现在我们的企业，无论是市场环境还是合资公司环境，或是公司内部的环境，都为大家创造了很好的机会。我们可以提供的平台比很多，比如去外面的公司参观，委外培训、内训、与各大公司的合作项目等，真正有理想的人，平台和机会比收入更重要。公司也是历练了很久才有现在这样的平台和机会提供给大家，希望大家好好珍惜，希望大家感恩有这样的企业氛围和为你们创造的机会、感恩身边帮助你们成长的领导和同事、感恩你们自己的家人对自己的支持。对人的真诚不是形式上的，一个人在用心的时候表现是不一样的。每一个动作和表情都会透露很多信息，与合作伙伴的沟通，互相了解价值观和行为模式，只有与合作伙伴建立了信任，再加上自身具有为别人创造价值的能力，才能达成合作。你自身的价值也就体现在为别人、为公司创造价值的过程中。我们对合作伙伴、对同事都要非常真诚，如果你考虑不到别人，别人怎么可能考虑到你？。

最后，我想强调：能否成长，关键看自己。公司只是一个外因，只能提供机会和平台。能走多远，完全取决于自己，决于自己怎么想，怎么做；是否成长，关键看绩效，绩效导向是唯一的标准，正因为我们坚持了这个标准，公司才会有现在的成绩。目前公司发展的空间是非常大的，近期可能要做好应对市场变化、经济下行、汽车市场从快速增长到正常增长的适应和准备，这既是挑战又是机遇。把握好自己，增强能力体系建设和提高核心竞争力，我们就能有更多发展的机会。管理变革的能力，持续创新的能力，团队协作的能力，这些都是未来企业的核心能力，具有这些能力的企业一定能够走得很好，能够走得更远。期待公司的成长，也期待员工的成长，期待大家专业能力的成长，特别是期待大家心灵的成长，今天我特别想说，希望能从你们中间涌现出一批能带领队伍作战的将才和帅才！我们对你们寄托着无限的希望，我们也会尽可能为你们创造更好的平台。有理想，生命才有意义，人生才会精彩。目标就是动力，目标就是方向。

同志们，你们已经跨出了第一步，肩负着家庭的希望、企业的希望，希望你们在公司未来的发展中，始终专注于自己的奋斗目标，勤奋努力，永不言弃，一定能实现职业生涯的辉煌！

**第五篇：储备梯队人才培养方案**

张家港市第一人民商场有限责任公司

储备梯队人才培养方案

文件编号：

一、目的

为了建立和完善多元化人才引进渠道，合理的利用现有人力资源，充分发挥企业人才竞争机制，调动广大职工的学习和工作积极性，给我公司职工提供一个发展和晋升的平台，并为公司战略性培养和储备梯队人才，经公司研究决定，特制定本方案。

二、范围

1．内部选拔范围：凡是张家港市第一人民商场有限责任公司在职员工，只要符合缺少岗位之任职要求，都有机会参与竞争，并且在同等条件下，内部员工优先。

2．外部招聘：根据公司人力资源规划以及岗位需求，符合要求之应聘者，必须首先经储备培训。

三、方案细则

1．内部员工储备、晋升基本条件：

1.1 在公司工作绩效优秀，无不良工作记录； 1.2 在本职岗位上成绩优异；

1.3 在工作过程中，表现出强烈的成长欲望，并具有高度的忠诚度； 1.4 可塑性高之员工优先；

1.5 特殊人才的引进、储备由董事长确认后可予执行。2．梯队人才储备原则

2.1向上原则：所有被储备、培训人员须向现有职位上级职位培训，不能向下培训，不提倡同级平调；

2.2下级优先原则：对于同一岗位的预备储备，如果出现多位竞争者，雷同情况下则现职位低者优先；

2.3内部优先原则：对于同一岗位的预储备，如果出现内部、外部多位竞争者，则优先考虑内部人员，而外部应聘者优先考虑新空出职位；

2.4工龄优先原则：对于同一岗位的预储备，如果出现内部多位竞争者，则本单位工龄长者优先考虑。3．根据公司发展规划，每年年初由人力资源部制作人力资源规划，储备梯队人才数量须归于人力资源规划的内容。

3.1每年6月和12月底之前，各个部门须有明确的岗位分析与人员需求初步计划；

3.2 各部门的人力资源计划须符合公司发展规划，并经公司领导审批确； 3.3组织结构中基层职位按照即时招聘、即时培训上岗执行，不予储备培训；各个部门的储备梯队人才计划数量不得超过部门现有管理人员数量的30%； 3.4公司储备梯队人才总数量以及具体分布由人力资源部综合掌控，但总人数不超过公司总管理岗位的40%； 4．储备梯队人才名单产生

4.1内部储备梯队人才名单可由两种方式产生：自荐和部门推荐。凡是符合本方案第三款第1条之基本条件者，均可自荐。部门主管也可根据员工表现与考核结果，推荐本部门员工被推荐者经面试、笔试合格后进入储备人才梯队。推、自荐者须填写完整的《梯队人才推（自）荐表》，报人力资源部，由人力资源部安排后续面试、笔试；

4.2外部储备梯队人才，应聘者经面试、笔试合格，可纳入储备； 5．储备梯队人才名单确认

5.1所有储备梯队人才名单经人力资源部背景调查后，其中背景调查包括：1）储备梯队人才条件是否符合；2）内部产生的储备梯队人才考核成绩、所受培训时数以及培训考核情况，《员工档案》中记录之员工工龄、奖惩记录、学历等；并在人数比较多的情况下，按总成绩排名；

5.2 经人力资源背景调查的储备梯队人才，须提交公司副总级以上会议审议。审议通过后，正式成为储备梯队人才。

6．储备梯队人才的培训、工作、考核以及代职、晋升

6.1所有储备梯队人才按照人力资源部排定的培训计划执行，有考核的，必须接受考核，并考核成绩直接影响最终晋升与否；

6.2所有储备梯队人才由人力资源部直接负责，但是储备梯队人才在人力资源部安排到部门实践培训的时候，必须服从现场部门主管的指挥，部门主管的任何反馈，直接对储备梯队人才的最终晋升与否产生影响；

6.3储备梯队人才的培训分为理论与实践两种方式。实践培训指导思想为：储备梯队人才在实践培训时，由公司在需培训的课别安排合适的“师傅”结成师徒关系，由师傅在实际工作中进行帮带培训。师傅的带训成绩列入“师傅”的年终考核、晋升依据；

6.4师徒关系结成后，储备梯队干部的具体培训内容由人力资源部统筹安排，并订出在一段时间内达成的目标，各部门须予以积极配合； 6.5“师傅”的反馈将直接影响储备梯队人才的晋升；

6.6本文件规定，张家港第一商场以及各附属单位之储备梯队人才，每半年考核、晋升一次。分别为每年3月、9月。考核结束后，成绩合格者于次月开始给予代职，晋升。不合格者，退回原岗位或解除劳动关系。

6.7储备梯队人员所有受训，考核，奖惩，由人力资源部培训专员记录于每人的《员工培训档案》中。7．储备梯队人才的管理

7.1储备梯队人才在受训过程中，凡根据《员工手册》或《奖惩制度》，被惩罚B级以上者，立即回到原岗位，从储备梯队人才队列中除名，外部招聘的储备梯队人才解除劳动关系。

7.2储备梯队人才在受训过程中，按照公司《员工手册》被奖励者，将被在最终考核中，给予加分。建议原则为：加分比例 = 一般员工奖励分值的两倍。

四、相关文件

1．《梯队人才推（自）荐表》 2．《员工培训档案》

五、文件说明

1．本文件自发布之日起生效 2．本文件的解释权归人力资源部

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！