

# 中共南京新工投资集团有限责任公司委员会文件

宁新工委〔2016〕16号



## 关于印发《南京新工投资集团关于企业领导人继任者计划的实施方案》的通知

各企业：

根据中央和省、市委关于干部选拔任用工作的精神和要求，为确保集团所属企业高层管理人员的连续性，缩短填补空缺的周期，提升企业的人才竞争力，经研究，现将《南京新工投资集团关于企业领导人继任者计划的实施方案》印发给你们，请抓紧贯彻落实。

于6月24日16时前报送以下材料：

- 1、《\* \* 公司关于企业领导人继任者计划的实施方案》；
- 2、《副职后备干部初步人选名册》（附件1）；
- 3、《干部任免审批表》（附件2）；
- 4、《初步人选基本信息表》（附件3）。

报送纸质件加盖企业党委章，电子版发  
xgzgb2012@163.com。

联系人：徒光霁

电话：89698682

南京新工投资集团党委

2016年6月16日

# 南京新工投资集团

## 关于企业领导人继任者计划的实施方案

企业领导人继任者计划是实施组织战略的重要工具，通过计划性活动从组织内培养人才，以确保企业领导人的连续性。现在和未来几年间，将是企业领导人陆续交替的时刻，创建企业领导人的继任计划已经成为企业能否长青的重要工作。继任计划一方面是使现有人才与未来人才需求相匹配，另一方面是应对组织战略和业务的挑战，选择合适的人并放在合适的位置让其做事。特制订本方案。

### 一、计划目标

在企业领导位置更替的过程中，继任计划使企业平稳过度、保持企业业务的连续性和企业发展的上升态势。

一是在现任企业干部中选拔中高层领导干部的继任候选人，分党政管理、生产经营、金融投资、科技研发、财务审计等不同工作性质类别；二是候选人的年龄层要有明确配置，1至3年内要增加75后，甚至80后的候选人比例，使得企业高层领导的平均年龄稳定控制在45至50岁之间；三是通过计划的实施，建立行之有效的企业领导人继任者进入机制和退出机制。

### 二、实施方法

#### （一）继任人选的条件

企业领导人继任计划有关工作，由新工集团党群工作部

负责，由各单位党委组织推荐初步人选，集团党群工作部经过对初步人选调研了解，在综合分析、统筹比选的基础上报集团党委研究确定。

继任人选总体上应符合企业党政后备干部的条件和要求，同时体现自身特点，注重基层工作经历和工作实绩。副职人选一般在中层正职中产生，年龄一般不超过 48 周岁（1968 年 1 月 1 日以后出生），45 周岁的干部要有一定数量，注重在 70-80 后优秀年轻干部中选拔人才。产业集团可根据工作实际，条件适当放宽。

## **（二）数量要求**

一般按企业党政领导班子副职职数同等数量，提出继任干部初步人选。企业领导人继任人数量由新工集团党委根据今后 5 年企业领导班子成员到龄情况和发展需求确定。

## **（三）工作程序**

1、综合分析研判。各企业根据干部梯队建设目标和实际工作需要，制定实施方案。

2、有效进行人才盘点。通过人才盘点弄清现有干部队伍现状，同时发掘高潜力的管理人员。人才盘点应在企业党组织的管理与监督下，由组织人事部门组织实施。

3、对人选的甄别。坚持全面、历史、辩证地评价干部，不唯票、不唯年龄，从德才素质、情商、工作实绩、群众公认等多个维度进行评价、综合考量，识别是否拥有成为更高级别管理者的特质。

4、在一定范围内听取意见。企业党委在对领导班子情况进行分析的基础上，按照初步人选条件、数量要求，在企业领导班子成员范围听取意见，不进行大会推荐。

5、酝酿提出初步人选名单。在综合研判、听取班子意见，以及结合候选人一贯表现的基础上，由党委会集体酝酿，向集团提出初步人选名单。

6、严肃工作纪律。工作中要严格标准、要求、程序，严明纪律，严防不正之风，做到全程保密、不对外宣传。

#### **（四）系统培养**

1、学习机制。各企业通过择优推荐中青年优秀管理者进入集团“中青班”集中学习，以及参加各级各类高级专题培训课程，进一步提高理论素养，培养战略思维、加强党性修养、增强解决实际问题 and 开拓创新的领导能力，提升领导力和团队管理技能。

2、青蓝传承。明确用人导向，有针对性的为继任人选指定一到两名高级管理者作为导师，导师负责传承式的培养，并对培养人进行阶段性总结和系统评价。

3、挂职锻炼。有计划的安排年轻干部到艰苦地区、复杂环境、关键岗位砥砺品质、锤炼作风、增长才干。着力解决年轻干部缺乏基层锻炼，工作层面比较狭窄，锻炼渠道比较单一，综合素质发展不均衡的问题。通过这一举措，进一步丰富工作阅历、提升综合素质，提高年轻干部科学发展的能力。挂职的时间一般是一至两年，原人事关系、工资和福

利待遇不变，党组织关系转到接收单位或所在支部。

4、轮岗交流。实行定期轮岗交流，以开阔干部的视野，丰富其工作经验，增强管理能力，密切各职能部门之间的横向联系，沟通上下级思想交流渠道，促进整体工作的相互协调与配合。充分挖掘干部能力、智力潜能，打破思维局限，培养创新意识。

### **（五）制定合理的退出机制**

成为继任候选人只是代表着一种培养方向，并不意味着一定会被提拔。制定合理退出机制，保证整个继任计划人才库处于良好的运转水平。

1、考核考察。每年度由企业党组织及组织人事部门，结合导师对培养人的评价，对企业领导人继任人选进行年度考核，撰写上报考核报告。集团根据工作需要，不定期组织对继任人选进行综合考核和考察。

2、继任人选不能按照企业要求或在轮岗期间及涉及分管工作方面，无法达到既定目标和培养要求的，可以适当延长考察周期。

3、在培养期间，继任人选发生违法违纪、或有损害企业利益行为，取消继任资格，不再作为继任人选管理。