 DOI: https://doi.org/10.12345/cjygl.v9i8.30905

Research on the construction and practical effect of systematic training model for young cadres with high potential—Case study based on talent echelon construction project of an enterprise

Xiaohu Xie

China Resources Sanjiu (Ya'an) Pharmaceutical Co., Ltd., Ya'an, Sichuan, 625000, China

Abstract

In the context of converging knowledge economy and VUCA era, corporate core competitiveness increasingly manifests in talent reserve depth and iterative capabilities. This study examines a high-potential young backbone development program at a company through case research, systematically analyzing its "precise selection-systematic cultivation-supreme empowerment" triad talent development model. The project innovatively integrates assessment tools with situational evaluation centers to identify high-potential talents, establishing a five-dimensional training system of "theoretical input-practical refinement-reflection elevation-mentor guidance-team forging." It pioneered cross-functional dual mentorship for senior executives and a strategic case knowledge base. Empirical data shows significant improvement in trainees' management competencies, with 83% advancing to key management positions within two years, effectively building a talent pipeline. The five core elements distilled from this research— "strategic anchoring, scientific evaluation, systematic empowerment, executive commitment, and practice feedback" —provide replicable theoretical frameworks and practical pathways for enterprises to establish sustainable talent supply chains.

Keywords

high potential talent; echelon construction; dual mentor system; leadership development; organizational knowledge transformation

高潜质青年骨干系统性培养模式构建与实践成效研究——基于某企业人才梯队建设项目的案例分析

谢小虎

华润三九（雅安）药业有限公司，中国·四川 雅安 625000

摘　要

在知识经济与VUCA时代叠加背景下，企业核心竞争力日益体现为人才储备的厚度与迭代能力。本文以某企业实施的高潜质青年骨干培养项目为对象，采用案例研究方法，系统剖析其“精准选拔-系统培养-高层赋能”三位一体的人才梯队建设模式。项目创新性融合测评工具与情境评估中心筛选高潜人才，构建“理论输入-实践淬炼-反思升华-导师引领-团队熔炼”五维培养体系，并首创跨职能高层双导师制与战略级案例知识库。实证数据显示，受训学员管理素质显著提升，两年内83%学员晋升至关键管理岗位，有效构建了后备人才梯队。本研究提炼的“战略锚定、科学评估、系统赋能、高层承诺、实践反哺”五大核心要素，为企业构建可持续人才供应链提供了可复制的理论框架与实践路径。

关键词

高潜人才；梯队建设；双导师制；领导力开发；组织知识转化

1 引言

全球竞争格局加速重构使人才战略成为企业生存发展的核心议题。麦肯锡研究指出，拥有健全人才梯队的企业在战略转型成功率上高出同业 37%（Dewar et al., 2020），而中国企业高管层断层率高达 52%（光辉国际，2023）。国家“十四五”规划将“强化人才战略力量”列为攻坚任务，要求企业建立“前瞻性人才储备机制”，以应对企业发展过程中所需的人才问题。

本文研究聚焦某企业实施的“菁英计划”，通过解构其系统化培养模式，探索可迁移的人才梯队建设方法论。该企业面临三重挑战：

——地域劣势：非一线城市导致高端人才流入困难，特别是近几年高端人才的引进基本处于停滞状态；

——人才虹吸效应：一线城市的人才虹吸效应明显，新进该企业的本科以上人员，经过 3 年后能保留的不足 10%；

——人才输送：该企业近三年向集团输送核心管理人

【作者简介】谢小虎（1974–），男，中国重庆人，本科，经济师，从事人力资源研究。

才及骨干人才达 27 名。

项目通过构建科学化、系统化培养生态，实现“人才内生”与“组织能力沉淀”双目标，为同类企业提供实践标杆。

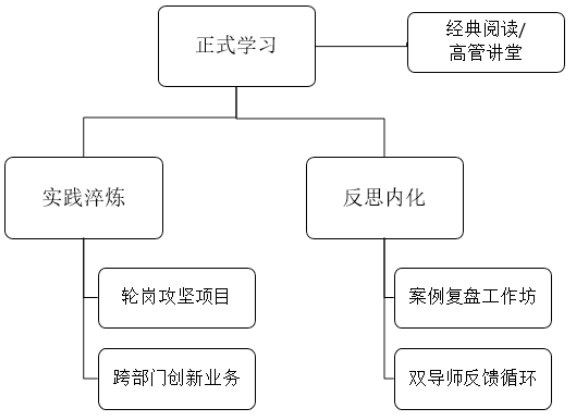
2 理论基础与文献综述

2.1 高潜人才识别理论

Silzer & Church (2009) 提出“3H 潜力模型”提出潜力评估需覆盖职业能力、成就动机与情境适应三维度。本研究项目设计的“专业测评 + 情境评估”机制正是对该理论的应用深化。

2.2 领导力发展路径创新

McCall (2010) 的“70-20-10 法则”强调经验学习的主导作示，揭示领导力培养需融合正式学习、实践锻炼与导师反馈。项目设计的五维培养体系实现了三者的有机整合，尤其通过案例总结与导师制强化了实践维度。



2.3 组织知识转化机制

Nonaka（1994）的 SECI 模型为本项目案例库建设提供理论支撑。通过“隐性知识显性化”流程 “实战经验 → 案例撰写 → 集体研讨 → 方法论提炼 → 组织知识库”，实现个体经验向组织能力的转化（Davenport & Prusak, 1998）

3 项目设计与实施

3.1 项目背景

该企业地处非一线城市，在人才引进、吸引方面不具备地域优势，其核心管理队伍基本是靠内部培养或集团内部交流的方式来完成，该企业长期向总部或集团内的兄弟单位输送核心人才。近几年随着大环境经济下行的影响下，企业人员编制的控制、人才的输出以及人才的自然流动，导致企业管理队伍存在一定的断层。

为适应外部环境带来的危机和企业内部发展需要，需选拔一批有潜质的人员进行为期 12 个月的专项培养，充实后备人才梯队，保障企业战略的落地实施。

3.2 项目定位与选拔机制

——项目定位

紧密承接企业战略中的人才规划，聚焦企业中层管理后备人才缺口。因该项目定位在培养中层管理人才的后备梯队，所以学员规模确定为“小而精”，严格控制学员数量，以确保项目培养效果。

——学员筛选

采用“自愿报名——职业倾向测评——管理潜质评估——演讲答辩——企业管理团队联合面试——学员确定——签订发展协议”环节来选拔确定学员，在保证学员的主动、积极参与项目的基础上，学员的综合素质也得到一定的保证，为该项目取得较好的成效奠定坚实的基础。

附：采用“漏斗式评估”选拔学员。

阶段	评估工具	淘汰率	考察维度
初筛	职业倾向测评 + 履历分析	45%	成就动机 / 岗位匹配
二筛	管理潜质测评	30%	认知能力 / 情商
终选	高管团队联合答辩	10%	决策力 / 应变力 / 价值观

最终从 36 名候选人中选拔出 12 人（录取率为 30%）。与以前的人才培养项目相比，项目学员得以严格控制，数量大幅减少（普通的培养项目学员一般是 30-40 人）。

3.3 系统化培养模型构建

该企业的本次人才培养项目采用“认知 - 实践 - 反思”螺旋上升模式进行培养。

通过表 1 培养体系涉及的各个环节实施，对学员的管理综合素质进行全面提升。

表 1 五维培养体系结构

维度	实施内容	理论支撑	目标
认知升级	9 门核心课程 +6 本经典阅读（德鲁克 / 柯维 / 杨国安等）	认知重构理论	构建管理者心智模式
实践淬炼	89 个跨领域工作案例开发，参与管理项目 49 项，覆盖生产 / 质量 / 研发 / 设备等领域	经验学习循环	战训结合的真实战场
反思升华	月度“读书会 + 案例研讨会”	行动后反思机制	理论与实践双向验证
导师引领	双导师制，每月定期交流辅导	社会学习理论	双轨指导辅导落地
团队熔炼	户外领导力挑战 + 跨部门项目攻坚 + 轮岗培养	团队动力学	提升管理能力
备注	1、核心课程包括《角色认知与思维转变》、《高效能人士 7 个习惯》、《系统思考 -- 问题分析与解决》、《目标管理与高效执行》、《绩效面谈与激励》、《高效沟通与协作》、《员工辅导与授权》、《打造高绩效团队》、《情境领导》等		
	2、经典阅读书目包含《卓有成效的管理者》《组织能力的杨三角》《高效能人士的七个习惯》《变革的方法》《以奋斗者为本》等		

4 关键创新与实践成效

4.1 机制创新

——高层深度参与机制：总经理担任项目组长，全面支持、推进项目的开展。公司高管均为学员导师，学员的成长情况与企业高管（导师责任制）挂钩。高管年均投入 48 小时 / 人。

——案例知识转化系统：建立企业专属的实际工作案例库，89 个案例被收录，有成功的案例，也有失败的案例，为企业后期相关工作提供工作经验，提升工作效率和工作质量。

——发展契约管理：签订《培养协议》明确晋升通道与服务期，截止本文发稿为止（项目已结束两年），学员离职率为 0。

4.2 实证效果

通过该项目的培养，12 个学员顺利毕业。毕业后的 12 个月中通过选拔，83% 人员得到晋升，项目培养效果明显。在所有晋升的学员中，有 4 人晋升至总部或集团内部兄弟单位的中高层岗位任职，有 6 人晋升至企业的部门负责人或中层核心岗位任职，另外 2 人在企业的基层管理岗位任职。

5 理论贡献与管理启示

5.1 理论创新

——验证“高层直导基层”的能量传导模型。突破传统跨级指导壁垒，突破“总经理与学员”定期对话沟通会，实现“战略意图直达基层、前线问题直通决策层、形成组织能量双向传导通道”。

——创建“双导师制”的认知多样性效应。研究发现，接受不同领域导师指导的学员，其创新方案采纳率高出单导师学员 2.3 倍，证明跨职能视角能激发认知突破。本案例中，每个学员定期与不同的导师沟通交流，拓展了学员的管理视野，突破了自己原有的管理认知，提升了学员的管理思维和管理能力。

——创建“案例开发 - 知识沉淀 - 组织进化”的闭环学习机制。以实际工作中的案例为基础，进行案例总结、知识沉淀，通过公开研讨、内化、升华，促进工作效率，提升组织能力。

5.2 实践启示

——战略衔接：人才规划需前置 3 年对接企业战略和业务战略，人才规划必须在企业战略的指引下来规划及实施，这样人才规划才能与企业战略进行有效匹配，提供战略目标的有效落地所需的人才资源。

——评估革新：以岗位胜任素质模型为基础，引入专业测评工具（含 AI 测评）提升潜质识别精度，提升人才的培养成效和人岗适配性。

——激励设计：建立“培养 - 晋升 - 薪酬”三联机制。建立完善的激励机制，将人才培养与岗位晋升、薪酬以及员工的职业发展通道有机结合起来，形成完整的闭环，更有利于人才培养项目的实施，促进企业、部门、员工积极参与，实现人才的有效培养与留用。

——数字化转型：搭建虚拟导师平台、学员平台突破时空限制。为导师与学员之间、学员与学员之间提供开放的交流平台，采用“线上 + 线下”交流形式，突破时空限制，使交流更顺畅、更便捷。

6 结论与展望

本研究证实：要实现有效的人才培养，精准的潜力评估是基础，高层的深度投入是保障，实践的持续淬炼是关键。该企业通过系统化培养体系，不仅实现 83% 晋升率的显性成果，更构建了人才持续涌现的组织生态。

参考文献

[1] SILZER R, CHURCH A H. The Pearls and Perils of Identifying Potential[J]. Industrial and Organizational Psychology, 2009(4):377-412.

[2] 杨国安. 组织能力的杨三角[M]. 机械工业出版社, 2010.

[3] MCCALL M W. Recasting leadership development[J]. Industrial and Organizational Psychology, 2010(3):3-19.

[4] DROTTER S. The Performance Pipeline[J]. Leadership Excellence, 2011(7):15.

[5] 陈劲. 人才管理：理论与实践[M]. 北京大学出版社, 2022.

[6] 彭剑锋. 华为人才管理之道[M]. 机械工业出版社, 2021.