



# 施辉：机构人才梯队建设



文/新浪财经意见领袖专栏作家 施辉



机构是我们的各级作战单位。当下存量市场为主的竞争环境下，人才队伍和梯队建设至关重要，是机构能否胜利和可持续发展的最重要因素。

机构怎样建设人才梯队？

机构的发展和竞争力提升、经营管理水平提升，核心依托的重要基础就是人才队伍建设。人才队伍建设的关键又是梯队核心骨干建设。

建设人才梯队最好的场景，就是企业内部的挑战性任务和挑战性岗位。

真正有效的人才发展，都是在企业成长过程中完成的。企业成长是建

立在员工成长基础上；企业的价值创造能力，建立在员工的价值创造能力上。

创造价值的过程就是员工塑造能力的过程；从解决实践中的简单问题到复杂问题的过程，就是员工成长的过程。

同时，艰难的工作、挑战的工作，对员工是机遇和机会。你能够在学习、思考、实践中把这些困难任务完成了，说明你成长了。完成的越好成长的越大。能够成长的越快、成长的越大，这些人将会是机构和公司未来的核心骨干和顶尖人才。公司只有培养和造就一批能战善战的顶尖人才，并让他们作为榜样去带动更多的人成长，公司才有在竞争中打胜仗和持续发展的推动力。

公司培养人才就是要把员工放到不同难度、不同挑战的环境和岗位上去锻炼。从低难度到高难度都完成了，完成好了，人才梯队核心骨干就自然形成了。

当然，不同的人成长背景不同、教育背景不同、会形成不同的心智模式。有的人面对问题、困难、和不确定性的挑战时选择的是保护自己，保守和退缩，这种人也许不在少数，如果没有直接领导的指导、鼓励，这就是大多数人的选择。从心智模式来看，只有那些面对挑战时，表现出坚毅，可以迎难而上；或者清楚的知道，这是锻炼自己、提升自己的机会；在过程中努力学习、积极思考、想方设法努力解决问题，完成任务的人是未来能成为核心骨干的人，这样的心智就是我们常说的“老板心智”或“领导



心智”。

实践中也有一些不符合这样心智模式的人当了领导、高管，比如见到问题困难绕着走，或者面对责任担当时讲条件。其实这些也是我们常说的“伪高管”。机构“伪高管”越多，危害越大，也是机构发展不好的主要原因。

前久机构调研，看到一个三级机构负责人，1994年的，很年轻，去接手一个市场复杂，问题成堆、没有业绩的机构。分公司领导说，当时让他去也不是完全有底，现在二年多，业务几千万，还实现了盈利。这样的人就是机构要去发现、培养的人。

各级机构主要领导的任务，有一半就是要培养“好苗子”。带出“好领导”。让你的机构即使没有你，也越来越好。两个肩膀，一个扛起对上的责任，一个扛起对下的责任，让员工安居乐业有奔头。

马斯克说：企业是一群人集合在一起创造产品或服务。不论你要创业或进入企业工作，关键都在与顶尖人才共事。你应该设法加入一个优秀团

队，明确此上为全职的人，把工作，创业的活，两两相口为注，找到具后

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_38574](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38574)

