

Construction of competency model of cadre training system based on salary perspective

Shizi Yao

China Power Construction Real Estate Group Co., Ltd., Beijing, 100000, China

Abstract

Developing a cadre training system based on competency models can significantly enhance the effectiveness of leadership development. This paper focuses on improving the overall quality of corporate leadership teams and strengthening organizational capabilities, addressing common issues in traditional training such as low effectiveness and high costs. By integrating compensation incentive factors and applying competency model theory from a pay perspective, we construct a three-dimensional framework with stratified quantification. The model encompasses political literacy, professional competence, and psychological traits, aiming to organically link compensation distribution with capability enhancement while providing high-quality talent support for achieving corporate strategic objectives.

Keywords

compensation perspective; cadre development system; competency model

基于薪酬视角下的干部培育体系能力素质模型建设

姚示子

中国电建地产集团有限公司, 中国·北京 100000

摘要

基于能力素质模型打造干部培育体系,可进一步提高干部培训效果。文章以切实提升企业干部队伍整体素质、有效增强企业发展实力为目的,着眼于传统干部培训存在的效果差、成本高等问题,紧紧结合薪酬激励要素,基于能力素质模型理论,立足薪酬视角,从三维框架、分层量化两个角度,构建涵盖政治素养、业务能力和心理特质的干部培育体系能力素质模型,旨在将薪酬分配和能力提升有机联系在一起,并为企业战略目标实现提供高质量的人才支撑。

关键词

薪酬视角; 干部培育体系; 能力素质模型

1 引言

企业持续深化变革的背景下,人才竞争也愈发激烈,这就要求企业在对人才进行培养时,应着力解决效果滞后等问题,切实提升人才培养质量。当前,薪酬激励和能力发展脱节,成为掣肘企业干部成长的关键因素,即简单的薪酬激励不能实现对干部能力价值的精准匹配、单一的能力培育不能实现对干部动力的全面激发。因此,本文提出以薪酬为杠杆,结合企业干部能力实际发展需要,建设能力素质模型,以此逐渐形成干部“能上能下”的良性生态。

2 核心概念阐述

2.1 能力素质

能力素质的定义为:一个人能够有效地或者出色地完成

工作,他所具有的内在的基本特点。能力组织和绩效紧密相连,其可以通过培训和发展,实现持续改善和提高。根据冰山模型,能力素质可以概括为7个层级,分别是技能、知识、角色定位、价值观、自我认知、个人品质和动机。

2.2 能力素质模型

能力素质模型也称作能力模型、资质模型和胜任特征模型等,其主要指的是员工担任某一特定的任务角色所需要具备的知识、技巧、品质和工作能力等能力素质的结构化组合。并且,能力素质模型对能力素质的内容和评判资质水平高低的等级都有十分明确的描述和界定,其可以成为提高人员选拔质量、提高人才培养质效、增强人才工作绩效的有力工具。

2.3 能力薪酬体系

能力薪酬体系是以知识储备、技能水平和行为特质为核心要素的一种报酬机制。能力薪酬和岗位薪酬存在明显的本质差异,一般来说,能力薪酬=能力等级×战略权重、岗位薪酬=职位层级×固定系数。能力薪酬体系通过量化

【作者简介】姚示子(1986-),女,中国湖北武汉人,本科,政工师,从事企业人力资源管理、政工管理研究。

能力价值，可切实提升企业干部主动参训率，切实提升干部综合能力。

3 薪酬视角下的干部培育体系能力素质模型的构建

3.1 构建三维框架

胜任力理论指出：深层次的素质特征是决定工作绩效的关键因素。冰山模型将能力素质分为外显性和内隐性两部分，其中，技能和知识是可见的，比较容易判断和识别。角色定位、价值观、自我认知、个人品质和动机是深藏的，是区分高绩效者和普通绩效者的关键因素。同时，从薪酬视角的角度来看，薪酬是人才价值的量化体现^[1]。因此，需要在构建干部培育体系能力素质模型时，将薪酬有机嵌入其中，实现深度耦合，进而达到长期激励效果。根据以上理论和薪酬视角，应建立涵盖政治素养、业务能力和心理特质的能力素质三维模型。

3.1.1 政治素养维度

企业干部的政治素养是其必须具备的关键能力素质，是其可以履职的重要保障。而为保证企业干部可以具备良好的政治素养，包括政治判断力、政策执行力和清廉自律性等，且政治素养可以得到循序渐进的提升，则要以薪酬为抓手，进行约束，并逐渐形成“高线引领+底线管控”的机制。比如，针对干部的政治判断力，可以从“重大决策立场一致性”和“政策测试通过率”两方面，对干部进行考核，且薪酬挂钩机制为“专项津贴基数×匹配系数”和“每低于阈值1%扣月薪2%”。并且，当匹配率≥95%、闭卷测试≥90分时，才会有薪酬鼓励。针对干部的政策执行力，则可以从“中央任务完成率”的角度进行考核：按完成梯度发放绩效奖金，当完成率为100%时，获得全额奖，当完成率≤80%，则不获得绩效奖金。也可以从“地方攻坚项目达标时效”的角度

进行考核：为干部准备“按期奖+提前奖”，若干部能提前1天达标，则可以增加0.5%提前奖。针对干部的清廉自律性，则可以从“个人事项申报核查合规率”的角度对干部进行考核，即根据廉洁系数(0~1.2)，对年终奖进行动态调节，当廉洁系数=1.2时，则干部为100%合规。此外，也可以从“分管领域违纪案件发生率”的角度对干部进行考核：若干部在考核期内，发生1起违纪案件，则扣全年绩效20%。对于干部存在的违纪行为，坚持0容忍。

3.1.2 业务能力维度

企业干部的业务能力与其价值创造效能息息相关。因此，为能帮助干部持续提升业务能力，则企业要积极建立良性的激励模型^[2]。如，从初级能力角度来看，干部的可行性报告通过率应≥80%（战略决策力）、主导跨部门项目应≥3个（团队协作力），针对该层级的干部，可设定的薪酬激励方案为：岗位工资+5%~10%，且为其提供相应的导师资源；从中级能力角度来看，干部所制定的省级标准被采纳次数应≥1次（战略决策力）、应能主动对资源进行跨系统整合并完成重点项目，针对该层级的干部，可设定以下薪酬激励方案为：绩效奖金+15%~25%，并为其提供更为高级的培训；从高级能力角度来看，干部主动参加国家级政策咨询次数应≥2次（战略决策力）、可以积极组建政企产学研攻联合体（团队协作力），对该层次的干部，可设定的薪酬建立方案为：利润分享权+任期激励，且可以为其配发一定的股权期权。如表1所示为业务能力考核与激励双维度对照表。

除此之外，针对可以切实解决“卡脖子”技术，并能获得专利的干部，则可以为其提供一定的奖金：奖金=研发成本×30%；针对可以促进成果转化为收益的干部，则可以为其提供“奖金=收益×5%+职级晋升”的资金奖励。

表1 业务能力考核与激励双维度对照表

能力层级	初级		中级		高级	
战略决策力	可行性报告通过率 ≥ 85%	年度决策失误率 ≤ 15%	省部级政策采纳 ≥ 2次/年	战略规划达标率 ≥ 90%	国家级咨询参与≥ 3项/届	重大战略失误成 本≤ 500万元
团队协作力	主导跨3部门项目 ≥ 3个	团队规模≥ 5人	整合跨系统资源 完成重点项目	联盟规模≥ 20人	组建国家级平台联合体	联合体规模 ≥ 50人
薪酬激励方案	岗位工资+8%	(浮动±2%)	绩效奖金+20%	上限+25%	利润分成+股权≥ 50万股	任期激励+决策 权溢价
触发条件	年度失误率≤ 15%	预算≤ 100万元	实施达标率 ≥ 90%	预算≤ 500万元	战略成本≤ 500万元	预算≥ 1亿元

3.1.3 心理特质维度

对于企业干部来说，心理特质是其能在工作过程中，更好应对复杂挑战的资本，是其能持续释放潜能的基础^[3]。因此，要保证干部具备良好的心理特质。这就需要企业针对干部科学性设计动态激励。如，为促进干部具备良好的抗压韧性，则可以设定以下薪酬触发机制：承担急难险重任务享基础薪酬×1.5倍；危机响应时效≤30分钟的情况下，

可每提前5分钟奖励月薪3%。但也需要对干部有“惩罚机制”——对于连续2次未达标的干部，对其实施降薪一档的措施；为促使干部具备良好的创新魄力，则可以针对改革方案采纳级别，分层设定奖金。比如，市级1万元、省级3万元、国家级8万元。但需要注意的是，对于有重大决策失误的，则应追索奖金。

3.2 实现分层量化

传统企业在对干部进行培育时,总是陷入到“大水漫灌”的境界中,导致培训效果不理想,干部能力未能得到全面提升^[4]。胜任力理论和冰山模型显示出,技能和知识等可见素质可以通过培训等活动实现快速提升,但角色定位、价值观和自我认知等隐藏素质,却需要通过长期培养。因此,在打造能力素质三维模型的基础上,要将三维能力有机转化为可量化、可测算的薪酬参数,充分发挥薪酬体系在人才发展方面的指挥棒作用,既实现对干部能力差距的精准适配,又实现对干部的精准培育,并切实解决培养目标模糊、评估标准粗放和激励效应衰减等问题。

3.2.1 纵向分层

为实现对干部的有效分层,则可以结合干部的职业发展周期,首先将干部科学划分为新任干部、成干部长、成熟干部和专家干部,并在此基础上,从战略思维、团队管理和创新突破的角度入手,科学设计差异化能力标准:从战略思维角度来看,针对新任干部、成干部长、成熟干部和专家干部,分别设定理解部门目标、制定业务单元计划、设计跨部门协同方案和构建企业生态战略的能力标准;从团队管理角度来看,分别设定完成基础团队建设、优化团队结构、培养后备人才和打造高绩效组织的能力标准;从创新突破的角度来看,分别设定执行既定方案、提出流程改进建议、推动业务模式创新和引领行业变革的能力标准。

3.2.2 横向分类

在对能力素质模型进行纵向分层的基础上,也要对该模型进行横向分类,即从知识维度、技能维度和素养维度三个维度入手,科学对指标进行量化设计^[5]。如,在知识方面,可要求干部必须掌握党务法规、发展政策等必备知识;在技能方面,可针对开拓创新能力和政治鉴别能力等量化行为标准;在素养方面,可设置政治敏锐性、政策理解力等指标。需要注意的是,针对不同岗位的干部,知识、技能和素

养的权重应当有所不同。如,针对战略型岗位的干部,权重占比应为:知识30%、技能30%、素养40%;针对执行型岗位的干部,权重占比应为:知识30%、技能40%、素养30%。除此之外,企业还应针对干部能力素质的实际发展需要,积极打造“能力词典”,进一步推进能力指标转化为可量化的行为标准。

3.2.3 动态校准

为始终保证薪酬激励的有效性,则企业应当积极打造“能力—薪酬”的联动机制。比如,企业应每半年,利用笔试+实操+360度评价的方式,对干部进行一次能力认证,实现对其能力素养的多维评估。同时,在评估的基础上,科学设计20%~30%的薪酬浮动区间,以此有效将薪酬和认证结果有机关联起来。

4 结语

干部是企业能实现高质量可持续发展的关键力量。新时期,企业积极立足薪酬视角,打造基于能力素质模型的干部培育体系,可切实提升干部能力素质,使其更好发挥自身的作用和力量。因此,企业要持续深化对干部培育体系的研究,为干部打造完善的能力素养提升闭环。

参考文献

- [1] 谭静.论新时代机关党务干部队伍培育体系的构建[J].领导科学论坛,2024,(07):39-43.
- [2] 刘光宇,崔金琳,徐超凡.基于能力素质模型的工会干部培训课程体系建设[J].中国劳动关系学院学报,2021,35(02):87-97.
- [3] 金焕.筑牢人才根基夯实培育体系——注重人才培养推动常州公交集团健康可持续发展[J].人民公交,2022,(06):63-65.
- [4] 于淼,王晨光.新时代国企领导干部数字化素养及其培育体系的构建[J].中国成人教育,2023,(21):56-61.
- [5] 林温荷.温州市瓯海区干部接续培养联动机制优化研究[D].华东政法大学,2022.