如何抓好“关键的少数”
——谈勘察设计企业中层领导队伍建设

□张春雨

在勘察设计行业，人作为核心生产要素的影响是巨大的。在各类人员当中，企业的领导群体作为“关键的少数”，对企业的发展起着至关重要的作用。在各级领导群体中，企业中层领导的作用显得尤为突出，这是因为中层领导作为企业承上启下的关键环节，是企业战略、文化和管理的传播者和实施者。从实际情况来看，中层领导群体有热情、有战斗力的企业往往发展得不错，中层领导群体思想僵化、年龄老化的企业常处于或正逼近危机。因此，对中层领导队伍这一“关键的少数”群体，如何做好人才选拔和培养也成为了很多企业在人才队伍建设中的关键环节。本文中笔者结合为多家勘察设计企业提供人力资源队伍建设方面的管理咨询经验，试着破解中层领导队伍建设难题。

一、中层领导队伍建设的常见问题

（一）技术出领导

勘察设计企业一直以来存在着“技术优则仕”的传统，无论是生产部门的领导还是职能部门的领导，大多从优秀的技术骨干中提拔。原因大约在于在勘察设计企业技术优秀往往是很容易被发现和放大，同时“重技术轻管理”的潜意识和管理出业绩的难度较大，正反两方面因素叠加之下，技术骨干走上中层领导岗位也似乎顺理成章。但在笔者看来，这相当于变相默认技术优秀的人才天然具备领导能力或称为优秀领导的潜力，从人才选拔的角度看难免有失偏颇。

（二）测评选干部

在很多企业尤其是国企常常会通过民主测评等多种形式选拔中层领导，乍看似乎印证了“群众的眼睛是雪亮的”这一观点，希望通过群众来验证组织的眼光。但一方面，从结果来看，往往是人际关系好的员工占据一定的优势，人才测评有向“人缘测评”发展的趋势；另一方面，“群众的眼睛”并不能够真正关注到每个人的能力和潜力，通过群众来提拔领导实际上是企业在人力资源管理上采取的“偷懒”行为。

（三）岗位不确定

企业中提拔中层领导，往往是在岗位出现空缺的情况下进行选拔，存在一定的不确定性，很少有企业会对中层领导岗位的调整形成明确的规划和计划。当需求端的随机性传递到供给端，中层领导的潜在人选大多会积极争取每一次的空缺岗位。这种竞争形势使得潜力人才能争取到的岗位机会更多依赖于相对随机的岗位空缺和竞争对手，运气好碰到合适的岗位可以发挥自己的才能有机会进一步提升，运气不好也很有可能在不适合自己的岗位上蹉跎时光。

（四）能力靠自学

勘察设计企业的培训体系都高度关注技术培训而忽视或弱化管理培训。企业中层领导往往在走上领导岗位后发现新岗位技能类别和水平的要求发生了巨大变化，这也给企业中层领导带来成长的烦恼——岗位需求有变化却缺乏有效的培养和指导。专业化、针对性强的培训和培养机制的缺乏也意味着这一轮的“人岗匹配”过程只能依赖于自主学习，而自主学习模式本身便存在着诸多风险与难点，如学习的深度与岗位要求难以互相匹配、学习的理论与企业管理需求未必适用等问题，这也可能会给岗位管理工作带来困扰。

总之，企业一般希望中层领导团队具有结构合理（如年轻化）、人岗匹配性强（具备与岗位需求相适应的管理能力）以及后备力量充足（具备较好的接班人梯队）等典型特征，但基于企业管理现状，在技术出领导、测评选干部、岗位不确定以及能力靠自学等问题的基础上，勘察设计企业很难形成结构合理、能力均衡、梯队完备的中层领导团队。

二、中层领导队伍建设之道

（一）规划引领

在探讨中层领导队伍的建设具体方法之前，企业的高层领导应首先认识到规划的重要性，即企业究竟需要什么样的中层领导队伍。虽然笔者提及了结构合理、能力均衡、梯队完备这三项特征，但考虑到每家企业的特性，企业仍需结合自身特点，确定中层领导队伍的建设目标和方向，作为中层领导队伍建设的顶层指引。笔者认为中层领导队伍建设目标的核心是数量、年龄和能力三类结构，即企业需要的各类中层领导的数量结构、需要保持的领导队伍的年龄结构以及各类领导需具备的能力结构。在对企业内部队伍分析诊断的基础上，企业应以目标为导向系统思考如何改善中层领导队伍的问题并逐步向愿景靠拢。

（二）中层领导队伍分类

对中层领导的准确分类是制定目标和建设队伍的重要前提。

在勘察设计企业内部，往往习惯于用中层领导来作为统称，但事实上由于岗位特点不同，中层领导队伍群体对人员能力、年龄等存在巨大差异，要做好中层领导队伍建设就必须准确定义好中层领导的类别。在笔者看来，中层领导队伍可以从两个维度进行分类：

1.按能力类型分：企业内可以分为职能型、服务型、生产型、经营型、技术型、综合型等类型，类型与部门并非一一对应，而对应的是岗位能力需求。以职能型领导为例，一般应为职能管理部门领导，但实际上，生产部门也同样有可能需要职能管理领导，比如某些大型设计院设立的人员规模达到两三百人以上的生产部门，部门内部可能会需要设置专职负责职能管理的中层领导。

2.按层级类型分：企业内部应分为中层正职、中层副职、后备人才三类。需要注意的是，除了传统的中层正副职，在系统思考企业中层领导队伍建设规划的过程中，后备人才队伍这一层级是必须要囊括进来的。

当对中层领导的分类明确后，企业可以按照能力类型和层级类型进一步细化、系统思考中层领导队伍的数量结构需求、年龄结构需求和能力结构需求，也有利于企业精准施策实现规划目标。

（三）中层领导队伍建设基础工作

提到中层领导队伍的建设举措，绕不开人力资源管理核心的“选、用、育、留”工作，但笔者认为，勘察设计企业应首先重点关注下列基础工作：

1.中层领导的能力素质模型搭建。能力素质模型是指员工在企业内担任某一特定的任务角色，所需要具备的能力素质的总和，也是现代人力资源管理的一项重要基础工具。中层领导按能力类型可以分为六大类，每一类岗位对应的能力要求有巨大的差异，因此六类中层领导也对应着六大类岗位的能力素质模型。只有明确了每类中层领导的能力素质要求，企业才能够确定中层领导的选择标准、考核标准以及培训的重点，才能做好中层干部的选拔与培养，并将合适的人放到合适的岗位上，做到“人尽其才”。

2.开展人才盘点。人才盘点是企业主动开展的评估人力资源现状与组织发展匹配性的重要工作。当企业搭建起中层领导的能力素质模型后，应着手开展全员人才盘点工作。开展人才盘点工作有两大作用，一是针对中层领导群体的人才盘点，通过将各类中层领导与对应的能力素质要求相对比，发现人员能力素质短板，以便于后续的培训或转岗（调岗到与个人能力素质更匹配的岗位类型）；二是针对普通员工的人才盘点，通过将员工与中层领导能力素质模型进行匹配性分析，发现员工中有潜力培养成为中层领导的优秀人才和业绩优秀但能力素质方面有短板的人才，通过人才盘点建立起企业中层领导的后备人才队伍。

3.实施“领导养成计划”。虽然能否被提拔到领导岗位总是存在一定的未知性，但企业对中层领导以及中层领导的后备队伍的培养计划仍需按部就班。一方面，对新提拔的中层领导，需要结合岗位能力素质模型及人才盘点结果发现的个人能力短板对其进行针对性培育；另一方面，企业对后备人才也需要结合其自身能力素质特点开展职业生涯规划，协助后备人才确定未来职业发展方向，并以此为目标通过多种形式提供锻炼机会，做好后备人才的能力培育，避免出现上岗后再“补课”或者上岗后发现“人岗不匹配”的问题。

（四）中层领导队伍建设关键举措

企业通过培训、轮岗等手段进行人才培养已屡见不鲜，在此不再赘述。结合自身经验，笔者认为勘察设计企业在中层领导队伍建设中应考虑采取以下关键举措：

1.内引外联相结合，让“专业的人”做专业的事。勘察设计行业“技术优则仕”的传统理念其实展示了行业的另一个弊端，即更愿意企业内部培养的技术人才转型做管理而不愿意外部引进管理人才。在文化层面内部人才对企业的忠诚度高、文化认同感强，但同时，也存在着从技术到管理的大跨度和“内部提拔”的思维定式等问题。在如今的市场环境下，尤其是针对职能型、服务型等中层领导，适度引进市场化、跨行业的专业化管理人才，对企业来说或许有意想不到的收获，尤其是从现代化程度较高的行业过渡到勘察设计行业的管理人才，到了传统的勘察设计行业可能还会出现“降维打击”的效果。因此，保持开放的心态，对部分岗位进行市场化选聘，或许有助于提升中层领导队伍的竞争性和活力。

2.做好员工的职业发展规划。从企业角度出发，在搭建能力素质模型的基础上，对所有员工都需要做好职业发展规划，这其中好处多多：首先，职业发展规划有助于所有员工确定自身发展目标，有助于激发员工内生动力；其次，有助于引导后备人才确定未来发展的目标岗位和能力不足，有利于“定向培养”；第三，有利于不适合领导岗位的优秀员工（如优秀专业技术人才）及时发现正确路径，避免将本可成为“大师”的专业技术人才向“经理”方向发展，使得人才配置和发展结果更优。最后，通过全员的职业发展规划，有助于企业层摸清人员发展意向，与人才盘点结果、中层领导队伍规划相互对比分析后可以提前做好人力资源布局，确保长期中层领导队伍建设的战略目标可实现。

3.细化完善培训体系。中层领导分类建立能力素质模型的一大重要作用在于培训体系建设。在中层领导队伍建设的大目标下，勘察设计企业的培训体系不能再只注重技术培训，而应逐步将管理培训的深度、系统性等逐步加强。具体来说，应做好以下三方面工作：

一是依据能力素质模型建立健全管理培训课程体系，通过划分岗位能力素质，明确各项能力相对应的管理培训课程，保证领导及后备队伍的培训需求可以得到满足。

二是基于领导岗位分类建立管理培训“课程表”，从岗位需求出发，分别建立岗位的管理能力培育的“必修课”与“选修课”，让中层领导及后备人才明确看到各类岗位能力建设的培训“菜单”。

三是建立管理培训的个性化管理体系，即以中层领导及后备人才盘点为基础，基于“人”的能力特征从“菜单”中有选择的制定个性化管理能力培训课程，由企业的人力资源管理部门为员工“点菜”，并做好培训计划的执行监督与培训效果的评价工作，切实保证管理培训发挥效用。

4.提供多样化的平台和空间。对后备人才和退出岗位的中层领导，企业都需要充分考虑。一方面，对后备人才，为了尽量避免上岗后发现不适岗的情况出现，企业应在正式提拔前为后备人才提供充足的锻炼和发挥的机会，例如在正式的中层领导岗位之外设置部门助理、所长助理、项目经理助理、组长、室主任等岗位，给予后备人才介入管理工作的机会，留给企业和员工双方试错的空间。另一方面，对于因年龄等原因退出领导岗位的中层领导，企业也可以通过增设管理专家、顾问、总监等非领导岗位提供发挥余热的舞台，避免退出领导岗位就赋闲或被竞争对手挖走的情况，也有利于管理经验的积累和传承。

三、结语

中层领导队伍的能力建设向来是勘察设计企业人力资源管理的重点和难点，事实上很多企业选拔领导仍处于“凭印象”“拍脑袋”的主观决策阶段。从上一个十年的行业高速发展阶段来看，更多是业务驱动企业被动高速发展的模式，中层领导的能力高低、选择的合适与否也只是降低了发展速度而已，并未对企业发展的大势造成根本影响。但市场竞争的新发展阶段来了，企业对中层领导队伍的要求也更高了，选错人的影响不会再是减慢增速那么简单，可能面临的就是部门或者业务的生与死。所以，勘察设计企业中层领导队伍的建设工作值得再重视，工作进程也需要再加速。

（作者系科思顿企业咨询管理（上海）有限公司合伙人）

前言

以钢、木结构为主体的建筑具有绿色节能、强度高、工程造价低、自重轻、施工周期短、可工厂化制作和可回收利用等优点，近年来钢木结构建筑得到了社会的广泛重视并得到迅速发展。

为了促进钢木建筑产业绿色发展，推进智能制造与新型建筑工业化深度融合，实现建筑业高质量发展要求，抓住钢木结构建筑推广的市场机遇，发挥钢木结构在装配式建筑中的示范、引领作用，由**中国建筑业协会钢木建筑分会**和**上海市勘察设计行业协会**主办，**上海市金属结构行业协会**协办，**上海展业展览有限公司**承办的“2021亚洲金属建筑设计与产业博览会（MBE）”将以设计为纲，材料系统为领的办会方向，全力打造亚洲金属建筑产业一站式解决方案平台。同期还将举办多场行业高质量论坛和技术研讨会议，吸引亚太多个国家及地区的市政单位、设计研究院、建筑设计/咨询公司、投资商/开发商/业主、工程建设/施工单位、建筑协会/学会、经销代理商和钢木建筑装备与材料行业的专业人士到场参会参展，探讨行业最新政策导向、科研成果和实践经验，共促钢木建筑产业发展！

组织机构

主办单位：

中国建筑业协会钢木建筑分会

上海市勘察设计行业协会

上海展业展览有限公司

协办单位：

上海市金属结构行业协会

支持单位：

中国钢结构协会

北京钢结构行业协会

天津市钢结构协会

山东省钢结构行业协会

安徽省钢结构协会

浙江省钢结构行业协会

江苏省建设机械金属结构协会

山西省钢结构协会

全联房地产商会

长三角钢铁产业发展协会

上海市焊接行业协会

天津市金属材料行业协会

（以上排序不分先后）

展示范围

1. 设计机构：钢结构、木结构、钢木组合结构建筑设计技术及案例；
2. 工程展示：大型场馆、会议中心、公共建筑等工程总包及施工单位案例展示；
3. 软件：各类钢、木结构设计、分析、BIM软件；项目管理、投标及工程预算软件；加工中心与结构样图CAD工作站等；
4. 装配式建筑与集成房屋：钢木结构、钢铝结构、钢混结构等；轻钢别墅、全铝别墅、活动板房、方舱、树屋、房车、移动厕所、岗亭、野营房、集装箱房屋、组合房屋、折叠式房屋、模块化房屋、3D打印房屋、穹顶房屋等；
5. 钢木结构与型材：钢结构建筑、木结构建筑、钢木组合结构建筑及轻钢结构、重钢结构、海洋结构、预应力结构、钢砼组合结构、空间网架结构、拉膜结构等空间结构；重钢、轻钢、H型钢、无缝钢管、工字型钢、冷弯型钢、特殊钢材等；
6. 建筑表皮与屋面：彩钢板、搪瓷钢板、铝镁锰板、镀锌板、烤瓷铝板、氟碳铝板、蜂窝铝板、不锈钢薄板、铝（铜）及金属复合板材、镀钛板、彩色涂层板等板材及屋面材料与配套设备等；
7. 连接产品和设备：锚栓及标准和非标准紧固件，螺栓，栓钉，铆钉，锚夹具等；
8. 防护产品：防腐涂料、保温隔热材料、防水材料、粘合剂等；
9. 配套产品：门窗幕墙及玻璃、龙骨、抗震支架、遮阳系统、通风设备等；
10.防火解决方案：防火门、防火玻璃、防火涂料等相关防火材料与设备；
11.加工配套设备及检测设备类：

1）焊接设备：各类电弧焊、等离子焊、电阻焊、固态压焊、激光焊、电渣焊、摩擦焊接、电子束焊接、钎焊设备、专用成套焊接设备、焊接机器人等；

2）切割设备：数控切割机、等离子、激光切割机，金属切削机床、金属薄板切割机床和加工中心、剪切机、水力切割机、线切割机床、管材切割机等；

3）焊接辅机具：焊装器具、工具、自动操作机、滚轮架、送丝机、夹具等；焊机配套件等、钢材检验、探伤设备等；

4）金属板材表面处理设备：喷砂机、抛丸机、喷丸机、喷涂设备、UV打印设备等；搪瓷釉、UV墨水等。

观众范围

1.亚太地区建筑领域协会、商会、学会、产业联盟、高校和政府机构的领导嘉宾

2.建筑设计院/研究院、顾问公司及各大科研院所；新技术开发应用单位，铁路/公路/桥梁/市政等工程项目总包及施工单位

3.工业园区管委会、厂房业主单位；港口海洋建设与水利水电等系统承建商及施工单位

4.房地产开发商、集成房屋生产商、城市规划及城市景观设计与施工单位

5.飞机场、高铁站、展览馆、会议中心、体育馆、科技馆、博物馆等公共建筑建设及维护单位

6.亚太地区建筑/材领域贸易商、经销代理商和中大型采购单位

展会亮点

首展：全亚洲首场以钢木结构为主题的博览会

权威：中国建筑业协会钢木建筑分会携全国5省3市钢结构协会联袂打造

专业：8大论坛及行业“五新”技术产品展示交流

学术：展会纳入2021年度上海市注册结构工程师继续教育培训课题

热度：50+媒体联合发声，热议钢结构行业话题，增进社会各界关注，推动产业发展

对接： 江浙沪地区10+ 建筑协会组团观摩，精准扩充专业观众领域及阵容

赋能：整合钢木建筑产业链，打造5维1体“政产商学研”平台

商机： 汇聚全国3万名市政/建筑设计/房产商/工程总包/施工/业主单位等专业观众，高效拓展品质商机

高度：400家钢构名企同台博弈，紧跟政策布局市场，凝心聚力问鼎行业制高点

会议预告

1.中国建筑钢木结构产业高峰论坛

2.上海金属建筑结构设计峰会（首届）

3.上海钢结构金属围护行业论坛

4.建筑表皮设计与应用国际大会（DAAF）

5.华东装配式钢结构建筑保温系统技术研讨会

6.长三角钢结构智能加工与焊接技术创新大会

7.装配式钢结构建筑与城市更新发展论坛

8.钢结构表面处理技术创新与应用论坛

现场活动

2021年度金属建筑行业大奖

VIP采购供需暨买家对接会

创新产品/绿色建筑特色展团

MBE钢构“五新”新品发布会

（立即扫码免费领取MBE观展门票）

预登记享好礼

福利一

预登记成功立享尊贵礼遇

1、参与现场“幸运大转盘”红包活动（100%中奖，最高499元）
2、定期收到行业资讯，实时掌握新品信息
3、免费预约同期论坛与活动
4、参观绿色通道，现场免排队入场
5、领取精美观展礼品1份

福利二

分享链接，成功邀请好友同行礼遇再升级

1、邀约者：红包补贴+礼品升级
2、被邀约者：立享福利一

同期展会

第十九届上海国际保温材料与节能技术展览会

展览范围：岩棉、玻璃棉、气凝胶、珍珠岩、真空绝热板等无机保温材料、有机保温材料、发泡保温材料、保温装饰一体板等高质量的保温材料与生产设备；耐高温保温（保冷）材料、耐高温隔热保温涂料等各种类型的建筑、工业领域绝热保温产品及技术。

会议预告 （以展会现场公布为准）

上海国际保温系统技术应用高峰论坛

上海国际气凝胶绝热材料及应用高峰论坛

保温材料在供热管道的应用和问题分析研讨会

上海国际石油化工保温材料设计与应用研讨会

保温材料在工业领域的使用现状及发展需求研讨会

上海国际保温装饰一体板技术应用与行业发展论坛

上海国际城市更新外立面改造暨外墙保温系统检测及修复技术研讨会

（立即扫码免费获取TIM参会席位）

第二届建筑表皮设计与应用国际大会

品牌赞助商：

四大地标建筑，联合组队，深度剖析共话未来

2021年12月22日

10:00-11:00 F+P + 天津北玻

13:00-14:20 SOM + Arup 奥雅纳 + YASHA 亚厦股份

2021年12月23日

09:20-10:20 KPF + RFR

13:00-14:30 HPP + Sup 华纳 + SIMON

（立即扫码免费获取DAF参会席位）