正荣公益基金会关键岗位员工继任计划

为控制人力资源风险，避免因关键岗位员工缺位导致的基金会发展问题，基金会决定制定关键岗位员工继任计划，培养人才，抵御风险，保障基金会的健康稳定发展。

一、关键岗位：秘书长、项目负责人、传播负责人、财务负责人

二、选拔标准：从潜力、基础素质能力和业绩三个维度进行评价。

潜力包括领导风格、学习能力、动机、价值观和情商等五个方面的评价之和，涵盖了管理者特质和行为风格的主要方面，能够很好地判断一个人是否拥有成为更高级别管理者的特质。基础素质能力和业绩主要是考察管理者现在的胜任情况，要成为更高级别的管理者，必须在现任的岗位上表现出超出岗位要求的胜任力。

潜力维度和作用

1、领导风格：领导力风格对团队氛围会产生显著效果，进而影响整个组织绩效，通过领导风格测评帮助领导者更好的认识自我。

2、学习能力：在知识爆炸性增长和市场信息瞬息万变的社会，优秀的管理者必须保持对新事物的敏感性和快速的学习能力。

3、动机：对社会动机的认知，有助于找出自我发展的内在、长期的驱动力。

4、价值观：不同的价值观对领导者短期成长有很大影响，了解个人的价值观模式有助于更好的认识自我，从而找到工作中的最好出发点。

5、情商：领导力是一门借助他人之力完美地完成工作的艺术，领导者的任务就是协助员工进入一直处在最佳状态中，打造情感上的共鸣--乐观积极的情绪能释放人的最大潜力。

三、人才盘点：通过人才盘点，一方面是弄清现有的管理人员状况，同时发掘和推荐高潜力的管理人员成为继任候选人。

人才盘点将由综合管理部和各板块负责人组成工作小组，根据前面提到的评价标准，分别对板块内的各位员工进行分析和讨论，对每个人进行的评价都必须要有实例作为支撑。

四、系统培养：继任候选人的培养是整个继任计划能否取得实效的关键步骤。根据基金会的实际情况，结合外部先进机构的最佳实践经验，在继任候选人的培养方面可以采用以下的方式。

1、学历提升：鼓励通过 MBA\MPA 等学历提升，系统学习管理理论、工具和方法，培养共同的管理语言。

2、参加培训：借助外部培训机构的力量，参加秘书长培训等高级管理培训课程，提高领导力和团队管理的技能。

3、实践锻炼：扩大管理幅度，给予更多的授权，比如负责新的业务或管理更多的模块，锻炼其更高层面的领导能力。

4、导师带导：为候选人指定一名更高层级的有经验的管理者作为导师，导师负责对候选人进行指导，解答管理困惑，提供及时反馈。

5、岗位轮岗：要成为更高级别的管理者，丰富的各领域的工作经验是必要条件，这有利于管理者打破思维局限，站在更高层面思考问题。

五、候选名单：本次盘点和选拔后，关键岗位候选名单如下：

秘书长候选人：吴军军

传播负责人候选人：王若

项目负责人候选人：冯小娟

财务负责人候选人：滕彦秋