

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.03.14.05

邮政企业优秀年轻干部画像构建及应用研究

李红想, 周晓新, 王硕

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘 要: 从分析邮政企业年轻干部评价标准现状及问题入手, 对标外部典型经验做法, 结合邮政企业实际, 针对四级年轻干部设计“定性+定量”多视角画像构建方法, 自主开发出邮政企业优秀年轻干部画像。年轻干部画像构建方法论与应用经验均可广泛推广于邮政企业其他核心人才队伍建设, 可为促进人才评价数据深入分析与充分利用、推动人才管理科学完善提供借鉴参考。

关键词: 年轻干部; 人才画像; “定性+定量”; 评价选拔; 培养发展

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

1 邮政企业年轻干部评价标准现状及问题研究

邮政企业年轻干部现有评价标准是基于胜任力理论的能力素质模型, 即通过综合运用自上而下的战略解析法、由外到内的标杆分析法、由表及里的行为事件访谈法和由浅入深的绩效分析法, 对邮政年轻干部能力素质进行全方位、立体式“探测”, 构建出的包含能力、个性、动力等素质维度的整体模型。尽管能力素质模型为企业年轻干部评价提供了评估指标与评分依据, 但其建模周期长、时间冗余、成本花费巨大、更新优化难度大, 且由于企业战略发展和组织变革, 各级领导干部都面临领导力转型要求, 传统建模方式已经无法满足新时代企业人才标准快速迭代、持续优化的新要求。

新兴的人才画像技术基于人才数据库中现有评价数据分析, 能够提供经过数据验证的客观量化结果, 由传统建模“主观推断式”转变为“数据验证式”, 即由“绩优人才应该是什么样子”转变为“绩优人才是什么样子”, 更为快捷高效, 能实现

实时更新, 是更为科学、丰富、立体的人才标准。基于数据分析的人才画像技术为人才管理提供数据驱动的客观依据, 推动人才决策由感性判断转变为理性分析。通过人才画像的科学构建及落地应用, 能有效应用于招聘选拔、人才盘点、培养发展、绩效考核等人才管理活动中, 助力企业人才队伍建设。

2 人才画像构建与应用标杆调研

在外部企业人才管理实践中, 人才画像技术日益成为一种广受欢迎的定义人才标准的方法。画好一幅人才的“标准像”, 有利于快速发掘、合理使用企业中的优秀人才, 对人才的发现、评价、使用和发展起着至关重要的作用。那么人才画像该如何画? 对于人才工作者而言, 这是一项具有挑战性的工作。某电网公司基于数据分析, 构建了高潜人才画像, 并创新应用于企业的人才管理。他们将公司中某批高潜人才培养项目的学员作为标杆对象(100人), 未入选的非高潜人员作为一般对象(394人), 通过人才素质测评, 对比分析标杆与一般群体的测评结果, 即通过 SPSS22.0 中的描述

作者简介: 李红想(1993~), 女, 河北石家庄人, 硕士, 工程师, 主要从事人才评价选拔与培养发展研究; 周晓新(1977~), 女, 河北衡水人, 硕士, 高级工程师, 主要从事领导力评价与开发研究; 王硕(1983~), 男, 山东聊城人, 硕士, 高级工程师, 主要从事人才评价与开发研究。

收稿日期: 2021-06-07

本刊网址: zyj.sjzpc.edu.cn

性统计和独立样本 T 检验, 分析两样本群体之间测评指标的均值是否存在显著差异。通过检验分析, 发现相较于非高潜人员, 高潜人员在学习领悟、组织协调、沟通表达、责任心、适应性、成就动机等素质项中的得分均明显更高。通过构建高潜人才画像, 提升了企业人事决策科学性与人才培养针对性, 同时还能建立数字化人才档案。

多家外部咨询公司应用数据分析技术开展了人才画像构建与应用研究。其中, 前程无忧在承担企业招聘项目中创新应用了人才画像技术, 针对研发类人员, 采用定性与定量分析相结合的方式构建人才画像, 具体为定性访谈其直接上级、人力资源、绩优人员 3 类人群对其性格特点的看法, 定量对比分析绩优人员与平均水平的性格测评数据结果, 通过访谈和测评数据分析结果, 构建出优秀研发类人才画像, 实现精准招聘。睿正针对某医药流通企业在新冠肺炎疫情期间快速组建疫区先锋队的紧急需求, 通过人才角色画像构建方式, 确定关键成就(如 3 年内考核结果连续 B 以上、有过连续晋升或越级晋升经历优先)、关键历练(如至少有 1 项无章可循的重大问题解决经历、2 年百人以上团队的隔级管理经验)、关键特质(如高敏感度、高自尊心、高适应性、能算大账、打破常规)等画像要素, 构建出人才立体画像, 实现敏捷画像、高效选拔。

3 邮政企业优秀年轻干部画像构建研究

借鉴标杆调研结果, 结合邮政企业实际, 针对性设计“定性+定量”多视角画像构建方法, 采用战略分析定性研究和数据分析定量研究相结合的方式, 构建年轻干部标杆形象。其中, 战略分析法将从国家层面、企业层面两个视角, 通过分析重要讲话精神、工作会议政策文件等内容, 梳理归纳国家及邮政企业战略发展对年轻干部的特定要求, 分析年轻干部画像要素框架范围; 数据分析法将分别从年轻干部自身、年轻干部上级两个视角, 通过差异检验法和比例分析法, 交叉验证人才评价和问卷调研数据结果, 确定优秀年轻干部的画像要素。

3.1 战略分析定性研究

在国家层面视角中, 2018 年 6 月, 中央政治局会议上强调新的历史时期要建设高素质专业化年轻干部队伍。2020 年, 习近平总书记在中央党校

(国家行政学院) 中青年干部培训班开班式上的讲话中指出, 年轻干部要着力提高 7 种能力——政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突能力、群众工作能力、抓落实能力, 强调要从思想淬炼、政治历练、实践锻炼、专业训练入手, 采用正确途径培养年轻干部, 提高其解决实际问题的能力。

在企业层面视角中, 为确保邮政事业永续发展、后继有人, 中国邮政把年轻干部培养工作提升到了战略高度。2019 年, 集团公司领导强调领导干部要具备 8 种能力——战略思维能力、凝聚人心能力、调查研究能力、识人驭人能力、系统思考能力、情景管理能力、绩效管理能力和风险管理能力。2020 年, 集团公司领导再次强调崇尚学习、善于学习是领导干部增强干事创业本领的基本要求, 只有坚持学习、创新求变, 中国邮政才能实现二次崛起, 成为行业“国家队”。

结合国家和企业层面要求, 优秀年轻干部画像要聚焦年轻干部在解决实际问题过程中所必备的关键能力素质。据此, 本研究基于能力、个性、动力 3 个维度, 构建了重战略、强运营、成合力、个性和动力 5 项画像要素框架, 其中重战略、强运营和成合力属于能力维度。重战略体现了年轻干部深刻理解组织发展战略, 持续关注业内发展趋势和动态, 进行长远规划和布局, 促进发展战略落地的能力; 强运营体现了年轻干部注重业务可持续发展, 通过精细管理提升管理效益, 优化服务和流程, 全面提升本公司发展空间的能力; 成合力体现了年轻干部根据组织发展需要进行人才培养和梯队建设, 打造符合业务长期发展需要的人才队伍, 凝心聚力, 实现人才竞争优势的能力; 个性是指年轻干部在思想、性格、品质、意志、情感、态度等方面不同于其他人的特质; 动力是指年轻干部对工作、事业等前进和发展起促进作用力量的总和。

3.2 数据分析定量研究

从年轻干部自身视角, 通过“标杆与一般”差异检验法, 利用 SPSS22.0 针对所有具体指标细项进行统计分析, 得出具有显著性差异的素质指标, 作为优秀年轻干部备选素质标签。针对邮政企业人才在线测评系统中天津、河北、辽宁、江苏、青

海、新疆等省市 1 031 名四级年轻干部评价数据进行统计分析发现，江苏年轻干部各项素质水平大多显著高于其他省市年轻干部（见图 1）。因此，本研究以江苏年轻干部（210 人）作为标杆对象，与年轻干部整体平均水平（含江苏在内，1 031 人）作对比分析研究。从年轻干部上级视角，针对 83 名三级领导干部（年轻干部直属上级领导）设计实施问卷调查，调研其对优秀年轻干部素质要求，例如回答“您认为优秀的四级年轻干部在重战略维度下，应具备最重要的 3 项素质有哪些？”等选择题。通过问卷调查，对年轻干部自身视角数据分析得出的备选素质标签加以验证，将超过 50% 的上级都认为年轻干部最应具备的能力素质指标保留下来，其余均剔除。这样，结合两个视角的数据分析结果，最终确定出优秀年轻干部画像素质标签。

针对重战略维度下的 5 项指标，年轻干部自身数据的 T 检验结果显示（见图 2），仅在创新精神（ $p < 0.001$ ）、影响推动（ $p < 0.001$ ）、决策能力（ $p < 0.05$ ）、开放分享（ $p < 0.05$ ）上，江苏年轻干部得分显著高于平均水平。对年轻干部上级的调研结果显示（见图 3），认为优秀年轻干部应具备创新精神的占比为 93.98%，影响推动占比为 67.47%，决策能力占比为 59.04%，开放分享占比不到 50%（33.73%）。综合考虑，优秀年轻干部画像中仅保留创新精神、影响推动、决策能力 3 项指标。

针对强运营维度下的 6 项指标，年轻干部自身数据的 T 检验结果显示（见图 4），仅在洞察能力（ $p < 0.001$ ）、问题识别与解决（ $p < 0.05$ ）、发掘客户需求（ $p < 0.05$ ）、市场把控（ $p < 0.05$ ）上，江苏年轻干部得分显著高于平均水平。对年轻干部上级的调研结果显示（见图 5），认为优秀年轻干部应具备问题识别与解决占比为 78.31%，发掘客户需求占比为 65.06%，洞察能力占比为 51.81%，市场把控占比不到 50%（44.58%）。综合考虑，优秀年轻干部画像中仅保留问题识别与解决、发掘客户需求、洞察能力 3 项指标。

针对成合力维度下的 6 项指标，年轻干部自身数据的 T 检验结果显示（见图 6），仅在培养他人（ $p < 0.001$ ）、识人用人（ $p < 0.001$ ）、有效授权（ $p < 0.01$ ）、跨部门合作（ $p < 0.05$ ）上，江苏年轻干部得分显著高于平均水平。对年轻干部

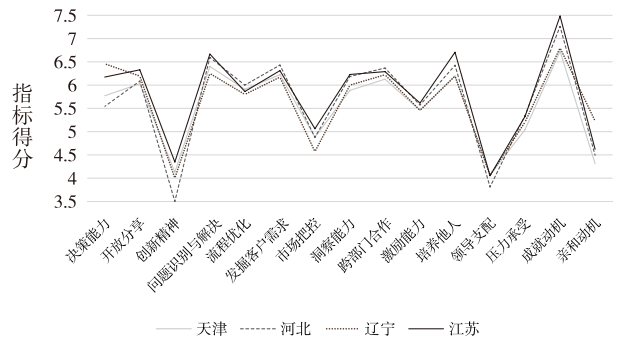


图 1 各省市年轻干部指标得分对比结果 (部分)

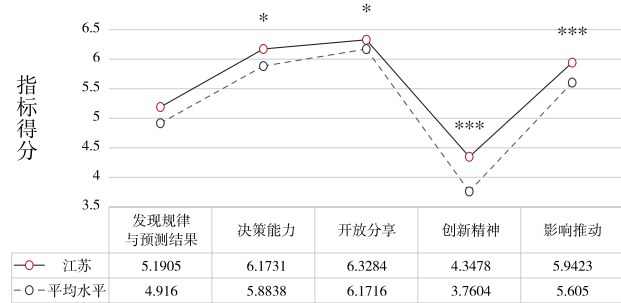


图 2 重战略维度指标得分差异性检验结果

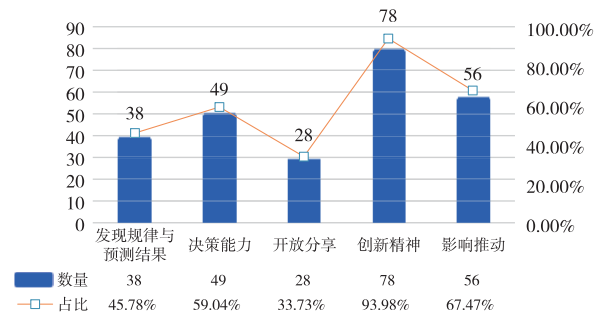


图 3 重战略维度指标问卷调查结果

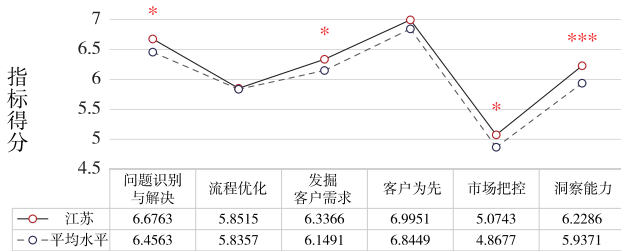


图 4 强运营维度指标得分差异性检验结果

上级的调研结果显示（见图 7），认为优秀年轻干部应具备识人用人占比为 62.65%，跨部门合作占比为 61.45%，激励能力占比为 55.42%，培养他人、有效授权占比均不到 50%（分别为 45.78%、40.96%）。综合考虑，优秀年轻干部画像中仅保留

识人用人和跨部门合作 2 项指标。

针对个性维度下的 5 项指标，年轻干部自身数据的 T 检验结果显示（见图 8），仅在进取心（ $p < 0.01$ ）、压力承受（ $p < 0.05$ ）上，江苏年轻干部得分显著高于平均水平。对年轻干部上级的调研结果显示（见图 9），认为优秀年轻干部应具备进取心占比为 93.98%，压力承受占比为 90.36%，自信心占比为 65.06%。综合考虑，优秀年轻干部画像中仅保留进取心和压力承受 2 项指标。

针对动力维度下的 3 项指标，年轻干部自身数据的 T 检验结果显示（见图 10，由于权力动机指标在过程中修订常模，标准的不一致导致无法进行横向比较，仅对成就动机和亲和动机指标数据分析），仅在成就动机（ $p < 0.01$ ）上，江苏年轻干部

得分显著高于平均水平。对年轻干部上级的调研结果显示（见图 11），认为优秀年轻干部应具备成就动机的占比为 84.34%。综合考虑，优秀年轻干部画像中仅保留成就动机 1 项指标。

最后，综合定性与定量的多视角研究结果，构建邮政企业优秀年轻干部画像，包含胜任力潜质、个性特征、动力倾向等关键特质（见图 12）。

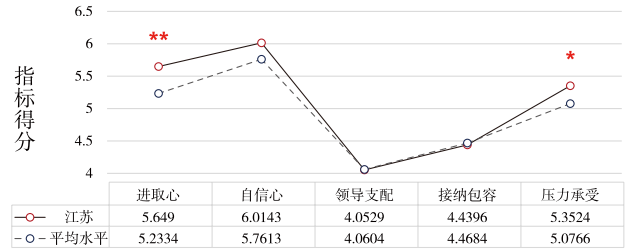


图 8 个性维度指标得分差异性检验结果

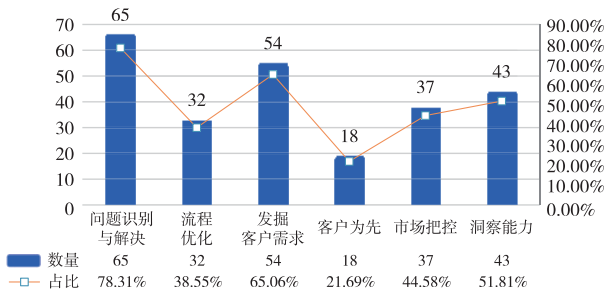


图 5 强运营维度指标问卷调研结果

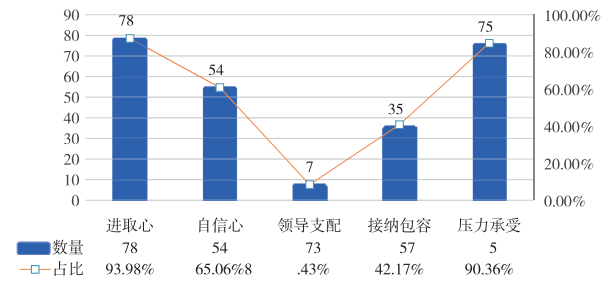


图 9 个性维度指标问卷调研结果

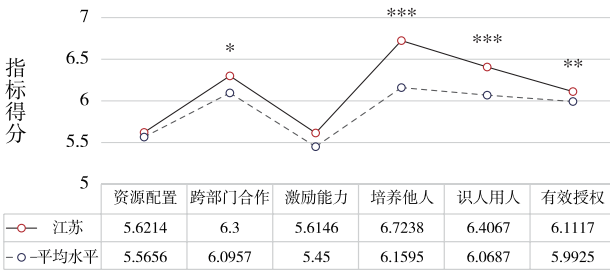


图 6 成合力维度指标得分差异性检验结果

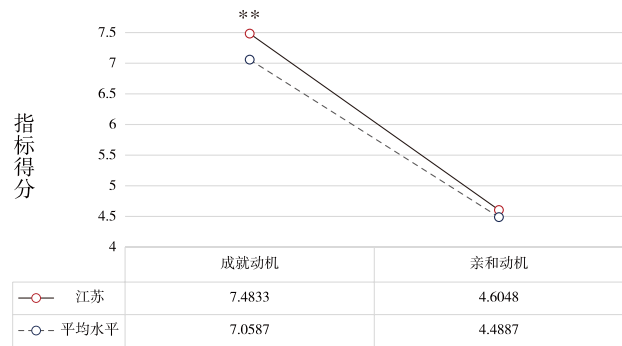


图 10 动力维度指标得分差异性检验结果

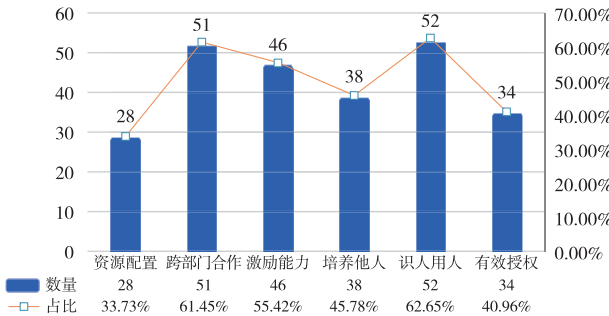


图 7 成合力维度指标问卷调研结果

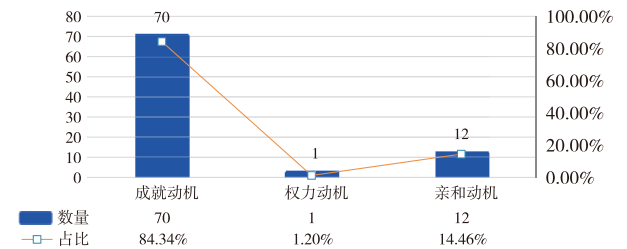


图 11 动力维度指标问卷调研结果



图 12 邮政企业优秀年轻干部画像

4 邮政企业优秀年轻干部画像应用研究

人才标准是人才管理所有工作的起点。将以创新精神、影响推动、决策能力、问题识别与解决、发掘客户需求、洞察能力、识人用人、跨部门合作为主的能力维度，以进取心、压力承受为主的个性维度，以成就动机为主的动力维度，优先纳入年轻干部标杆画像，为年轻干部培养开发提供了科学统一的衡量标尺，能有效助力年轻干部队伍建设。年轻干部画像构建方法论与应用经验均可广泛应用于邮政企业其他核心人才队伍建设，进而持续推动人才管理科学完善。

4.1 年轻干部评价选拔应用研究

要评价年轻干部，首先要解决“评什么”的问题，评估标准的科学性直接决定了年轻干部评价结果的客观性与准确性。将优秀年轻干部画像广泛应用于线上与线下评价活动，得出候选人在邮政企业年轻干部坐标系中的相对位置，有针对性地提升年轻干部评价选拔的科学性和精准性。基于评价选拔项目，盘点企业年轻干部群体的能力潜质和准备程度，确定年轻干部“九宫格”层次水平，洞察不同候选人胜任职位的优势和潜在风险，为年轻干部配置使用提供经过数据验证的客观依据。

优秀年轻干部画像并不是一成不变的，也需根据不同发展阶段特征不断作出相应调整。在当今VUCA（Volatility 易变性、Uncertainty 不确定性、Complexity 复杂性、Ambiguity 模糊性）时代背景下，企业战略不断发展变化，对年轻干部的能力素质要求必然存在差异，同时，年轻干部群体自身的成长发展使其各项能力素质也在变化。本研究基于年轻干部画像构建方法论，能根据年轻干部评价实

时数据积累情况，不断更新优化画像要素，及时响应企业与年轻干部发展需求变化。

4.2 年轻干部培养发展应用研究

始于评价，终于发展。在当前年轻干部培养提质增效的需求背景下，优秀年轻干部画像中各项关键素质特征，能为优化年轻干部培养路径提供清晰指导。年轻干部标杆画像有效区分了绩优与一般人员，为企业年轻干部提供了一个优秀“看板”，有助于提升个人成长历练的内驱力和组织培养发展的有效性。

年轻干部个体与优秀标杆对照，能够明晰个人能力素质优势与短板，并从解决工作中的实际问题出发，在重点项目、重大任务实践锻炼中不断发挥优势，弥补不足，突破“彼得高地”，实现个人成长。企业通过摸底年轻干部的能力潜质现状，深入洞察其待发展方向，针对共性短板配置课程及配套学习资源，基于年轻干部群体特点，制定有针对性的设计培养方案，有效提升年轻干部各项能力素质水平，提升年轻干部培养的实效性。

参 考 文 献

- [1] 荼利强, 余添李, 施菡, 等. 基于数据分析的高潜人才画像构建及应用[J]. 企业改革与管理, 2019(4)
- [2] 张厚粲, 徐建平. 现代心理与教育统计学[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2004
- [3] 戴海崎, 张锋, 陈雪枫. 心理与教育测量[M]. 广州: 暨南大学出版社, 2011
- [4] 苏永华. 人才测评概论[M]. 北京: 人民大学出版社, 2015
- [5] 睿正人才管理研究院. 识人的智慧: 人才评鉴方法与工具[M]. 北京: 机械工业出版社, 2020
- [6] 刘海鸥, 孙晶晶, 苏妍嫒, 等. 国内外用户画像研究综述[J]. 情报理论与实践, 2018(11)
- [7] 周晓新, 刘俊英, 郭勇. 国企改革背景下人才测评体系构建研究与实践[J]. 邮政研究, 2018(5)
- [8] 上海市习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心. 打造适应新时代要求的优秀年轻干部队伍[N]. 光明日报, 2018-08-02
- [9] 于子青, 王政淇. 图解: 习近平要求年轻干部提高7种能力[EB/OL]. <http://cpc.people.com.cn/n1/2020/1010/c164113-31887187.html>, 2020-10-10