

基于战略需求的干部人才队伍结构优化策略研究

黄云兰

华电（厦门）能源有限公司，福建省厦门市，361000；

摘要：随着国家治理体系和治理能力现代化进程的不断推进，干部人才队伍的结构优化成为实现组织战略目标的关键支撑力量。当前，各类组织在干部队伍建设中普遍面临“盖层太厚、断层隐忧、青黄不接”等结构性难题，亟需从战略高度出发，系统谋划干部的选拔、培养、使用与退出机制。本文立足组织高质量发展目标，围绕干部人才队伍结构优化的必要性、瓶颈成因以及策略设计三个方面展开深入探讨，提出通过制度建设完善选用机制、建立多元成长通道、加强年轻人才储备、健全激励与退出机制等路径，实现干部队伍的动态优化与高效运行，为组织可持续发展提供有力的人才保障。

关键词：战略需求；干部结构；人才梯队；年轻干部；选拔机制；退出机制

DOI：10.69979/3029-2700.25.09.030

引言

在新时代新征程背景下，组织的战略重心正由传统的“规模增长”转向“质量提升”“治理现代化”和“核心能力建设”。干部人才作为推动战略执行的中坚力量，其结构的合理与否直接决定了组织活力、创新力和执行力。现实中，诸多组织尤其是大型机构普遍存在着中高层岗位层级过多、干部队伍更新不畅、年轻干部选拔难、使用少的问题，造成组织运转效率低下、人才断档严重，影响战略实施的连续性和高效性。干部结构优化已不再是单纯的人力资源管理议题，而是关乎组织长远战略能否落地的重要系统工程。

因此，本文尝试跳出行业局限，围绕“干部人才队伍优化”进行系统研究，聚焦战略导向下的人才梯队建设，以制度引领、机制创新为抓手，构建可持续的干部结构优化策略体系，形成干部梯次合理、上下贯通、进退有序、充满活力的人才生态，为组织面向未来战略转型提供强有力的支撑与保障。

1 干部人才结构优化的战略意义

1.1 应对组织战略转型的关键支撑

在新时代背景下，组织发展从追求外延式扩张逐步转向质量效益并重的内涵式增长。战略目标的迭代不仅需要技术与资源的更新，更依赖于干部队伍的结构匹配与执行力支撑。当前，越来越多组织正向数字化、绿色化、国际化转型，新的战略方向对干部的专业能力、协同能力、应变能力提出了更高要求。传统以“资历为主”的干部选用逻辑已不再适应快速变化的组织节奏，“论资排辈”“一岗终老”的任用模式难以激发干部活力，

也难以保障组织目标的顺利实现。干部队伍作为战略落地的核心力量，必须具备“梯次合理、专业匹配、风格多样”的结构特征，才能保证在不同场景下均能形成高效决策和有效执行。因此，干部结构的优化应被视为组织战略能力构建的系统性工程，贯穿于战略设计、组织保障、执行反馈等各个环节，成为推动组织转型升级的重要杠杆。

1.2 激发组织活力与内驱力的重要引擎

组织的活力不仅源自制度设计和文化塑造，更根植于干部队伍自身的内在驱动力与持续创新力。结构优化的本质，并非一味“瘦身”或“精简”，而是要实现人岗匹配、用人所长，真正让有能力、有潜力、有志向的干部在合适的平台上加速成长。一支年龄结构合理、专业构成多元、经验背景复合的干部队伍，能够为组织注入源源不断的发展动能，在市场环境复杂多变、战略快速调整的当下，展现出更强的适应能力与应变能力。

尤其是在组织拓展新业务、推动跨界协同、实施战略转型等关键节点，年轻干部往往表现出敏锐的感知力、强烈的进取心和不拘一格的思维方式，成为机制改革和创新突破的重要推动力量。他们的加入不仅打破了传统岗位思维的惰性，更通过思想碰撞和经验融合，为组织注入新的活力与思维路径。干部结构优化由此成为推动组织持续进化的内在引擎：岗位牵引能力成长，能力反哺结构进化，在良性循环中释放“人”的最大潜能，最终带动组织形成更有活力、更具弹性的运作机制，提升整体运行效率和战略执行力。

1.3 防范结构性风险的核心措施（润色优化版）

干部队伍结构失衡并非只在发展停滞期暴露，其更深层的风险在于战略关键期的“接力断档”。在不少组织中，由于干部梯队建设长期缺位，或者缺乏系统性推进，导致一旦遭遇高层变动、岗位空缺或外部冲击，组织便面临“无人可用、接替困难”的窘境。这类“结构性风险”不仅体现在人力配置的短板上，更反映出组织机制设计上的刚性、前瞻性的不足以及人才储备理念的滞后。

尤其中层干部作为承上启下的核心力量，是战略意图的传导者、战术执行的骨干。一旦中层断档，战略部署就可能在“最后一公里”陷入真空，执行效果大打折扣，甚至引发组织运行的连锁反应。因此，干部结构优化绝非锦上添花式的局部修补，而应成为组织战略韧性构建的基础工程。它需要从顶层设计出发，涵盖全周期规划与全场景演练，从制度层面确保各层级各岗位始终有储备、有梯队、有选择。

通过常态化的结构审视与动态优化，组织可以实现对关键岗位的人才储备前移、对潜在风险的早识别、对人员更替的平滑衔接。只有当“干部准备”成为一种习惯性治理方式，组织才能在剧烈变化中保持运行稳定，在重大转型中守住发展底线，真正实现“以结构稳战略，以梯队保长远”的人才保障目标。

2 当前干部结构失衡的瓶颈剖析

2.1 “盖层”与“断层”并存的历史遗留问题

许多组织特别是曾经历过合并重组的大型单位，其干部结构性失衡往往源自历史遗留问题。在兼并、转型、扩张等阶段，为维护组织稳定和职工情绪，多采取“照顾安置”而非“精简整合”的做法，致使原有多个系统的中层干部并存，形成“虚岗实设”“人多岗少”的状态。一方面，中层管理岗位数目远超组织实际需求，干部占比率高、流动性差；另一方面，为防止人事震荡，又限制了正常的晋升渠道，基层骨干与年轻干部“看得到、上不去”，进而失去发展信心。此外，这类“盖层”问题还可能导致“权责失衡”“多头指挥”“管理低效”等次生问题，形成一层套一层的管理壁垒。而同时，由于“压层”效应持续存在，基层和一线干部得不到及时提拔和锻炼，造成干部梯队“断层”现象日益严重，结构老化、青干稀缺等问题随之凸显。这样的双重结构问题，极大削弱了组织运行效率与人才接续能力，成为制约发展质量提升的“隐形天花板”。

2.2 干部成长路径单一，晋升机制不畅

在不少单位中，干部选拔仍局限于“行政主导型”

单一路径，即只有走上管理岗位，才算进入“主流干部通道”。这导致部分专业技术骨干因无意或无力参与管理竞争而被边缘化，造成能力资源浪费。而且，干部成长路径中缺乏多样化的横向转换机制与晋级维度——比如项目型晋升、专业评定晋升、导师型人才晋升等，干部发展缺乏“多出口”和“宽路径”。在评价机制方面，不少组织仍以年限、资历作为提拔参考，忽视业绩、潜力、适岗性等核心因素，使得“德才兼备”的年轻人难以突围。“上不去”不仅伤害人才成长的信心，也影响队伍整体的流动性与合理性。更严重的是，许多年轻干部因长时间原地踏步而滋生消极心态，不愿再投入主动学习与实干尝试，从而陷入“能力不够—不敢用—更无成长机会”的恶性循环。

2.3 激励与退出机制失衡，干部队伍“老化”严重

合理的干部结构不仅依赖于“选得好、用得上”，还要依靠“能退出、动得快”的机制保障。然而目前多数组织的干部退出机制仍存在“形式有而执行难”的困境。一些干部因未达退休年龄或“功劳簿”尚存而长期占位，即使早已不具备岗位胜任力，也因“情面”“稳控”等原因难以调整。与此同时，“退出”标准模糊、考核机制失灵、监督力量缺位，使得“庸懒散软”的行为在部分干部中滋生，影响整个队伍的活力与风气。再加上组织对激励手段使用不足——缺乏有效的绩效奖惩机制、激励资源分配不均、青年干部职业前景不清晰等问题，直接导致干部特别是年轻人才的积极性与忠诚度下降。优秀青年干部“进来难、留下难、成长难”，而不胜任干部“下去难、退出难、淘汰难”，这一“倒金字塔”式结构问题如果不及时加以调控，将深刻影响组织未来的可持续发展与战略落地。

3 干部结构优化的系统性路径策略

3.1 重塑选人用人制度，打破资历壁垒

干部结构优化的根本在于建立科学、公开、透明的选人用人机制。当前，一些组织仍沿用传统的“年限优先”“从属逻辑”的晋升模式，导致干部任用中资历重于能力，年龄高于潜力，严重压缩了年轻人才的成长空间，也不利于组织活力的释放。因此，重塑选拔机制的首要目标就是破除“论资排辈”的隐形壁垒，构建以德才兼备为基础、以实绩贡献为导向、以岗位匹配为核心的综合评价体系。干部的提拔不应只看“是否够资格”，更要看“是否能胜任”“是否愿担当”“是否具潜力”。

组织应通过优化《干部选拔任用办法》、完善人才测评体系等方式，强化对实绩的量化考核，推动从“印

象评价”向“数据驱动”转变。与此同时，需将年轻干部的选拔纳入制度设计，在同等条件下优先考虑 40 岁以下干部，将“破格提拔”与“重点锻炼”结合起来，探索灵活使用“赛马制”“揭榜制”“项目化选拔”等方式，真正让有想法、敢担当、能实干的年轻干部脱颖而出。此外，还应针对性设置“战略型年轻梯队培养计划”，实现从“苗子识别—重点培育—实践锤炼—组织任用”的闭环机制，确保干部队伍在结构上始终保持梯次分明、流动顺畅、动能充足的良性态势。

3.2 构建多元成长通道，拓宽干部发展空间

优化结构不仅是为了补位，更是为了激发每一位干部的发展潜能。构建多元化成长通道，是激活队伍的关键路径。长期以来，许多组织过度强调“管理路线”，将干部发展简化为“能当领导”的线性路径，忽视了专业型、技术型、项目型人才的晋升通道。结果导致大量业务骨干因“升无可升”而选择跳槽、离职，形成组织知识与经验的严重流失。

因此，应根据干部多样化特征，科学划分“管理序列”“专业序列”“项目序列”等多维通道，打通“非管理型人才”晋升机制，实现“能干业务也能当骨干、能带项目也能有位子”。在路径设置上，不仅要设立对应的薪酬等级、职责权限，还需在培训资源、组织赋能、公开评价等方面提供等价支持，真正让干部“选得清”“走得通”“升得快”。

同时，组织应强化跨岗锻炼与多维历练机制，系统设计干部轮岗、挂职、内训、外派等多种方式，为干部积累跨领域、跨部门、跨组织的综合履历。配套建立干部个性化能力画像和发展路径图谱，动态跟踪干部能力成长、岗位适配与发展期望，实现从“经验化任命”向“数据化调配”的转型。这样不仅可以拓宽干部的发展视野，更能提升干部结构的复合性与灵活性，满足复杂多变环境下组织对多元化干部能力结构的战略需要。

3.3 健全动态退出机制，保障梯队更替顺畅

干部结构之所以出现“盖层”“冗员”问题，根源在于退出机制不畅。优化结构的另一面就是“腾位换血”，唯有建立健全的干部退出机制，才能保障梯队自然有序更新。现实中，由于组织缺乏硬性的退出标准与执行刚性，导致一些“不适当、不作为、不担当”的干部长期

占位，严重影响干部队伍的流动性和新生力量的成长空间。因此，必须从制度建设与执行力度两方面着手，推动干部“能上能下、优胜劣汰”的常态化。

首先，应制定明确的干部退出程序和判定标准，如业绩连续两年末位、履职评估“基本不胜任”或“拒绝调岗”等情形下，应依法依规进行岗位调整或免职处理。通过修订《干部管理办法》《岗位退出实施细则》，实现干部退出由“人治型”向“规则型”的转变，提升公平性和执行力。同时，还应设立弹性退出机制，对于年长但经验丰富的干部，探索“退而不休”的顾问制、导师制、项目制等柔性使用方式，使其实现从“岗位贡献”向“智力赋能”的角色转变，为梯队建设留出空间的同时，也实现经验传承。

4 结语

干部人才队伍结构优化是组织走向高质量发展与战略升级的必经之路。面对新时期干部队伍中“盖层严重、断层突显、人才流失”诸多问题，唯有以战略思维审视结构优化问题，以系统方法统筹选育用退全过程，才能从根本上破解结构性瓶颈，实现人才资源的高效配置与持续迭代更新。本文提出的制度重塑、路径拓展与退出机制三大维度策略，旨在为各类组织提供干部梯队建设的系统性解决方案，推动形成干部能上能下、人才脱颖而出、队伍活力充沛的良性生态，在新时代战略实践中锻造忠诚干净担当的高素质干部队伍，为组织行稳致远提供强大支撑。

参考文献

- [1] 王丹. 新时期国企基层单位后备干部人才培养与管理对策研究[J]. 企业改革与管理, 2020, (24): 103-104.
- [2] 十条措施激励党员干部人才担当作为[J]. 四川党的建设, 2020, (05): 7.
- [3] 本报评论员. 以高素质干部人才队伍支撑高质量发展[N]. 东方烟草报, 2020-01-21 (001).
- [4] 谢磊, 郑华, 宋正华, 等. 干部人才发展档案建设研究与探索[J]. 中外企业家, 2019, (30): 111.
- [5] 姚云. 试述国有企业干部人事管理的几点思考[J]. 全国流通经济, 2019, (27): 96-97.