

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**干部管理制度**

2018年1月



# 三胞集团干部管理制度

(三集学院[2018]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为规范集团干部管理工作，强化干部梯队建设，形成科学有效的干部选用机制，为集团各项业务健康快速发展提供人才保障，特制定本制度。

### 第二条 适用范围

- (一) 三胞集团总部 11 级及以上人员；
- (二) 产业集团、一级企业领导班子及 13 级及以上非领导班子成员；
- (三) 其他下属企业的董事长、总经理。

### 第三条 责任管理原则

所有干部均要对自己的工作行为负责，在体系内不论调往何处，均要对在任期间的一切管理行为负责。对于干部管理失误造成的损失，根据实际情况，追究相应的管理责任和经济责任。

对于管理中出现的问题，只要涉及到跨部门、跨管理平台或企业的，如果无法判定具体的责任部门与责任领导，对此种行为责任的判定即为所涉及到的领导各负对等责任。

### 第四条 组织分工

三胞管理学院，负责牵头组织进行相关干部的升、降、迁、免等规则的制定与优化、规划与实施干部培养发展项目和年底述职考核，以及相关岗位后备人才的选拔和培养发展关工作。

集团及各产业集团、下属企业人力资源及相关部门，负责制定相关干部任职资格，实施相关干部的升、降、迁、免工作流程，协同学院完成干部培养发展项目和年终述职的实施，以及相关岗位后备人才的选拔和培养发展等相关工作。

## 第二章 干部任职管理

### 第五条 干部的任职

#### （一）任职分类

干部任职分为新入职任用、调动任用及晋升任用。

#### （二）任职原则

1、干部任职必须严格依据岗位职责要求，全面考察德、能、勤、绩、廉，重点关注工作结果与实绩。

2、原则上新引进干部在入职 1 个月内必须完成任职。

3、垂直条线干部的任职主要依据条线意见，参考干部所在产业集团、企业建议。

4、依据实际，原则上每月可回顾、审定、公示调动或晋升任用。

#### （三）基本流程

1、原则上每月由董事长助理室发起，集团人力、三胞管理学院协同回顾干部工作情况，进行任职提名与建议。

2、讨论并经董事长审定，由董事长人力助理牵头草拟并发布最终月度任职通告。

### 第六条 干部任职资格

（一）内部条件：符合公司对于目标岗位所规定的基本、核心和参考选拔指标等任职条件。选拔标准参见《三胞集团核心干部选拔培养及继任管理办法》

（二）外部条件：符合目标岗位所在行业监管部门相关任职资格管理的有关规定。

（三）回避条件：干部任职符合亲属关系回避条件，需回避的亲属关系包括夫妻关系、直系和旁系亲属关系。有上列关系的，除经审批，不得在同一部门、单位担任双方直接隶属于同一领导人员的职务或有直接上下级领导关系的职务。

## 第三章 干部转正管理

### 第七条 干部转正评估，是为了了解、分析新入职（含新并购）核心高层

管理干部，在增强认知的基础上对干部进行合理任用。

### **第八条 转正发起**

(一) 自入职之日起算起，人力体系原则上在新入职干部到位第四个月第一周启动转正提报流程。

(二) 人力体系提供的基本信息包含：干部名单及干部 360 工作关系图。管理学院审核名单并结合 90 天工作回顾与干部直接上级沟通，如上级同意则继续推进，不同意则在第五个月再次启动转正流程。

(三) 确认后，学院以标准邮件方式通知即将启动转正流程干部本人（同步抄送干部直接上级，集总室人力学院分管领导、业务分管领导、人力学院对接助理及人力、学院负责人）并安排面谈。

### **第九条 转正准备**

(一) 工作业绩及文化践行资料由三胞管理学院收集，具体包含：

1、干部需在入职当月（因工作、出差等原因当月无法参加者，必须在入职三个月内完成）参加管理学院组织的新干部入职培训，且应知应会测试成绩合格。

2、有干部直接上级签字确认的至少三次月度绩效考核成绩（OA 线上流程表单或书面资料、人力体系配合）。

(二) 干部个人自评资料，具体包含：

1、干部个人试用期转正总结，与《新入职干部 90 天指引手册》相结合，原则在接到通知七个工作日内完成。

2、干部个人《自我总结报告》。

### **第十条 转正评估**

360 评估访谈：原则上在干部正式转正发起第二至三周内完成，采用学院专人与 360 对象面谈的方式（同时进行《干部核心能力》的表单评估）。涉及参与人员包含：干部直接上级、平级干部、关联干部、直接下属。

### **第十一条 转正结论**

依据 360 转正评价要求，完成评估后，向集总室分管学院领导及相关领导汇报并反馈。

### **第十二条 转正反馈**

(一) 评估结论由董事长或授权人审定通过，学院安排专人确定时间与干

部本人或其团队进行评估反馈。

(二) 确认转正后，管理学院需通过邮件方式通知干部本人、对口人力、干部直接上级与分管领导、集团总裁室分管人力学院领导与助理及人力、学院负责人。

(三) 学院专人负责后续跟进工作：与人力资源沟通安排好相关手续办理，同时进入干部日常考核评估阶段。

## 第四章 培养及发展

**第十三条** 为鼓励公司员工不断学习、持续进步，特别是为了使进入三胞体系的干部能与三胞共同发展，会对进入三胞体系的干部进行专业知识、业务素质和工作能力的培训。详见《三胞集团培训管理办法》、《三胞集团核心干部选拔培养及继任管理办法》专项培训相关内容。

## 第五章 干部考核管理

**第十四条** 干部考核工作是干部管理的主要环节，要正确地识别和任用干部，鼓励先进，激励后进，就必须进行干部考核。通过考核，客观评价干部的德才素质和履行职责的情况，同时也是客观公正实施对干部选拔、培训、任用、奖惩、交流的必要前提。

**第十五条** 干部考核一般分为干部班子考核和干部个人考核两种。

**第十六条** 干部班子考核

(一) 干部班子考核的对象：三胞体系各经营主体领导班子。

(二) 干部班子考核的方法：

依据个人业绩结果、个人述职结果及组织绩效完成情况，三个维度考评给出个人考核结果；在团队内部按照个人考核结果分进行排序，并按照规则确定绩效等级，参见《三胞集团员工绩效管理辦法》、《三胞集团薪酬福利管理制度》。

(三) 干部班子考核的频率：每年一次。

**第十七条** 干部个人考核。干部个人考核根据各级干部的职等，按所属经营主体的考核制度进行月度、年度考核及年终述职。

**第十八条** 干部应自觉接受组织和员工的监督。个人要严格要求，勤政廉洁。坚持“三省”制度。

## 第六章 干部停职、降职、免职管理

### 第十九条 干部停职

干部停职是指当发生干部违反国家法律法规、监管规定、公司制度、损害公司利益或不能正常履行职责等情况时，暂停该干部在一定期限内行使职权的工作安排。

### 第二十条 干部降职、免职

(一) 干部降职是指干部职务由较高职级向较低职级变动。

干部有下列情形之一的，应当予以降职：

- 1、出现重大违规违纪行为或给公司造成重大损失的；
- 2、根据公司有关制度应予降职的。

(二) 干部免职是指因干部晋升、干部离职、职务调整或降职任用后免去原任职务，或在考核周期内考核结果为“不合格”，经上级机构考察评估，其业绩指标与目标要求差距较大而免去其原任职务。

(三) 干部有下列情形之一的，应当予以免职：

- 1、工作作风或思想作风不端正，所在单位大多数员工不拥护，经考察不适合继续担任原职务的；
- 2、拒不服从公司调动或交流轮换决定的；
- 3、因身体健康等原因不能正常履行职责超过半年的；
- 4、监管机关建议或要求免职的；
- 5、调动、晋升、离职等原因不再担任原职务的；
- 6、达到正常退休年龄或提前退休的以及内部退休的；
- 7、根据公司有关制度应予免职的。

## 第七章 干部辞职管理

### 第二十一条 干部的辞职

(一) 干部辞职主要分为：主动、遗憾辞职与被动辞职。

1、主动、遗憾辞职：是指日常工作业绩与行为呈现良好的干部，因多方面原因个人主动提出辞职申请。

2、被动辞职：是指由组织层面发起的，针对充分评估后、岗位任职适配差异大的干部的辞职。

(二) 基本原则

1、针对主动、遗憾辞职的干部：依据分类分级，人力体系、三胞管理学院、相关业务部门需要进行沟通，了解干部辞职真实原因，区分个人或组织因素，为离职审定、挽留计划与组织诊断奠定基础。同时也可以了解干部下步去向、是否需要推荐等信息，表达对干部的关心与关爱。

2、依据审计相关政策，针对需要进行离任审计的干部，相关人力需及时与集团审计管理中心沟通，确保顺利完成审计工作。

## 第八章 附则

**第二十二条** 本制度执行责任岗、培训责任岗、检查责任岗。

(一) 执行责任：为涉及工作的三胞管理学院、人力资源部门、体系干部；

(二) 培训责任：培训责任岗是各级人力部门负责人；

(三) 检查责任：检查责任岗为集团三胞管理学院、集团独立监察室。

**第二十三条** 本制度由三胞管理学院修订，经审定后发布。

**第二十四条** 本制度自签发之日起执行，以下制度废止：

(一) 《三胞集团干部管理制度》三集人[2011]第一版；

(二) 《三胞集团员工面谈沟通制度》三集人[2011]第一版；

(三) 《三胞集团有限公司干部年度述职工作细则》三集学院[2015]第二版；

(四) 《三胞集团有限公司干部合同续签管理细则》三集学院[2015]第二版；

(五) 《三胞体系干部约谈制度》三集学院[2012]号；

(六) 《三胞集团有限公司干部离职约谈管理细则》三集学院[2015]第二

版；

(七) 《三胞体系单兵教练制度》三集学院[2012]号；

(八) 《三胞集团有限公司干部试用转正管理细则》三集学院[2015]第二版。

**第二十五条** 本制度解释权归集团三胞管理学院。