

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

核心干部选拔培养及继任管理办法

2018 年 1 月

修订跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
三集学院 [2014] 第一版	√				制度新建	三胞管理学院	/	2014/6
三集学院 [2018] 第一版		√		将核心干部选拔、发展和继任的相关制度进行整合优化。	1、将原有的《三胞体系后备干部快速培养管理办法》和《三胞集团有限公司干部梯队发展A/B角实施管理制度（试行）》进行合并。 2、优化、完善了核心干部选拔和继任的相关内容。	三胞管理学院	周劲松、李海涛	2018/1

三胞集团核心干部选拔培养及继任管理办法

(三集学院[2018]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

核心干部是三胞集团健康、持续发展的主力军，为建立和完善三胞核心干部发展机制，打造一支素质过硬、能力突出的核心干部队伍，提供持续不断的核心人才支持，特制定本办法。

本办法旨在规范核心干部发展过程中的相关流程和标准，明确学院、集团人力、产业集团和下属企业相关工作分工与职责，为三胞体系内核心干部的选拔、培养及继任提供执行依据和参考。

第二条 适用范围

三胞体系内有较高发展潜力的各级管理和专业干部，统称核心干部。

第三条 相关定义

一、核心干部：指为适应公司发展需要，在三胞体系内选定的具有明确的发展方向、具备一定专业知识、管理技能以及较高发展潜力，能够快速成长的优秀干部。

核心干部分战略层、运营层、执行层三级。

1、战略层核心干部：负责制定战略方向和做出决策的干部。通常来源于在日常工作中展现出高绩效、高潜质的运营层核心干部，或者在“全球领军百人计划”发展项目中表现突出的高潜质领军人才。

2、运营层核心干部：负责战略目标分解及实施的干部。通常来源于在日常工作中展现出高绩效、高潜质的执行层核心干部，或者在“飞鹰计划”发展项目中表现突出的高潜质人才。

3、执行层核心干部：负责根据战略分解目标制定具体工作计划并实施的干部。通常来源于在日常工作中展现出高绩效、高潜质的基层干部，或者在“雏鹰计划”和“千人计划”发展项目中表现突出的高潜质人才。

二、培养相关定义

1、重要培养项目，是指占用公司资源比较多、周期长、影响比较大的系列培养活动。

2、重要岗位，指对公司的经营有较大影响的重要管理或专业岗位。

三、继任相关定义

1、目标岗位：是指三胞集团因公司发展所需设立的重要岗位。

2、A角：是指经过选拔和评估后目标岗位的第一继任人选。A角应具备目标岗位所需的全部工作经验及工作能力，熟悉岗位工作职责、制度、流程，当该岗位在职干部出现异动情况时，能够全面承担目标岗位工作职责。

3、B角：是指经过选拔和评估后目标岗位的第二继任人选。B角应具备目标岗位所需主要的工作经验及工作能力，熟悉岗位主要工作职责、制度、流程，经过一定时期针对性的培养和发展后，其岗位胜任能力能够符合目标岗位要求。

4、人才盘点专项会议：是专门进行目标岗位继任人才评估、选拔及审核的重要决策会议。

原则上集团发起的人才盘点会议由学院定期牵头组织，集团总裁室分管人力学院领导、人力、学院负责人、助理室对接人力学院助理及相关人员（分管相关业务的集总室领导和相关业务对接助理）参与。

产业集团和下属企业发起的人才盘点会议由其人力相关部门定期组织，分管人力的总裁室领导、人力负责人和相关业务负责人参与。

第二章 管理原则及职责

第四条 发展原则

坚持“内部培养为主，外部引进为辅”的原则，并采取“干部选拔、培养、继任和任用一体化的系统发展模式。

第五条 职责分工

一、三胞管理学院负责：

1、牵头组织进行各级核心干部甄选标准与发展流程的制定与优化；

2、对集团发起的重要培养项目和重要岗位候选人进行评价选拔；对于非学院牵头组织的重要培养项目和重要岗位继任选拔，为更有效的盘活体系内高潜人

才，及时关注其发展动态并提供支持，学院应参与M（P）10级及以上核心干部的评价，并将干部重要评价信息归档入库。

3、主导规划和实施针对各级核心干部的领导力发展项目，主要包括全球领军百人计划、英才百人计划（鹰系列）以及创新变革领导力项目等。

4、制定A/B角相关管理规范，牵头组织每年度的A/B角推荐选拔活动，建立继任人才库。

5、建立体系核心干部库（入库人员范围参见《三胞集团干部管理制度》第二条适用范围），对入库干部定期进行评估、盘点、培养、发展及任用相关工作。

二、集团人力资源管理中心

1、协助学院进行各级核心干部甄选标准与发展流程的优化；

2、推荐集团总部各级核心干部参加集团发起的重要培养项目和重要岗位继任选拔；

3、建立集团总部M（P）10级及以下核心人才库，对入库人员定期进行评估、盘点、培养推荐、发展及任用相关工作。

三、各产业集团和下属企业人力资源及相关部门负责：

1、推荐所辖各级核心干部参加集团发起的重要培养项目和重要岗位继任选拔；

2、对产业集团及下属企业的重要培养项目和重要岗位候选人进行评价选拔；

3、主导专业技能和通用技能培养项目，主要包括岗位专业知识、业务技能培训、通用管理技能等；推动文化价值观培养项目落地，主要包括三胞文化宣贯等。

4、协同完成学院发起的目标岗位A/B角的相关评估、盘点、推荐工作，同时负责自主完成所辖单位相关重要岗位A/B角的评估、盘点、培养发展和任用工作。

5、建立所辖各级核心干部库，对入库干部定期进行评估、盘点、培养、发展及任用相关工作。协同学院完成对决策和战略层入库核心干部的定期的评估、盘点、培养、发展及任用相关工作。

第三章 选拔、培养及继任管理程序

第六条 选拔

一、选拔标准：

核心干部选拔要基于明确的选拔标准，选拔标准要基于三胞核心价值观及三胞核心干部能力素质要求。核心价值观和核心干部能力素质模型由学院定期进行修订，核心干部选拔在此基础上进行相应标准制定：

- 1、基本指标：如年龄、专业、司龄、工作经验等；
- 2、核心指标：如文化践行、工作业绩及投入度、个人发展意愿、领导力、专业能力以及个性特质等；
- 3、参考指标：资格证书、获奖证书、加扣分等。

二、选拔程序：

1、确定方案：集团核心干部的公开选拔，由学院牵头设计、组织实施；产业集团牵头的核心干部选拔，由产业集团设计、组织实施，学院参与协助。选拔方案需设定核心干部的评价方式：如在线测试、员工自评与工作分析、360访谈、行为面谈等多种方式。

2、发布标准：核心干部正式选拔活动，特别是公开选拔活动，如竞聘等，需要提前发布选拔标准。

3、组织评估：选拔中，需组建由人力、用人单位/部门、学院三方构成的评委会，对候选人进行公开、公平、公正的选拔。

四、结果公示：公开选拔的结果需在集团内进行公示。

第七条 培养

一、培养发展程序：

1、在日常工作中展现出高绩效、高潜质的基层管理人员，或者通过学院“千人计划”和“雏鹰计划”专项选拔和发展、表现优秀的高潜质人才，可进入执行层核心干部库，进行入库储备与培养。

2、在日常工作中展现出高绩效、高潜质的执行层管理干部，或者通过学院“飞鹰计划”专项选拔和发展，表现优秀的高潜质人才，可进入运营层核心干部库，进行入库储备与培养。

3、在日常工作中展现出高绩效、高潜质的运营层管理干部，或者通过学院“全球领军百人计划”专项选拔和发展，表现优秀的高潜质人才，可进入战略层核心干部库，进行入库储备与培养。

二、培养效果评估：

在培养项目实施过程中和项目结束后，三胞管理学院协同培养项目参加人员所在单位、部门，通过阶段性评估、项目整体回顾和复盘等方式，对相关人员培养效果进行评估、反馈，并将相关评估材料收集归档。

评估结果会作为各级核心干部入库的重要依据。主要考核员工文化价值观的契合情况、管理能力的发展情况、专业能力的提升情况、以及培养过程中所解决具体问题对组织的价值贡献度等。

第八条 继任

一、适用范围：适用于三胞集团体系内岗位职级在M（P）11级及以上的目标岗位。

二、继任者标准

1、基本要求：A/B角人选必须是三胞集团内已转正员工，基本任职条件（如：学历等）必须符合公司及岗位要求，且当年无重大工作失误。

2、工作绩效：原则上A/B角人选上一个自然年度绩效结果应不低于B。

3、文化践行：A/B角人选必须认同三胞文化价值观，原则上上年度年终述职相关结果应不低于B。

4、范围要求：A/B角人选工作范围原则上需在岗位关联部门、体系范围内考虑。除特殊原因经审批确认外，目标岗位A/B角人选原则上仅可下探二个职级差异（如：M11岗位A/B角人选职级最低需为M9/P9）。如果推荐人选为绩效表现特别优异或有突出贡献的高潜质人员，可不受职级限制进行特殊申报，但需要详细说明被推荐者的突出优势和可培养潜力情况。

三、继任实施

1、A/B角选拔：原则上每年三季度和年终核心干部述职后，由三胞管理学院发起、设计并组织实施继任方案，各部门负责按方案要求进行推荐并接受员工自荐。

2、学院审核：学院收集、整理所有A/B角推荐、自荐资料，并依据推荐标准

重点审核被推荐人员基本条件、工作绩效和文化践行达标情况。

3、人才盘点会议沟通讨论：由三胞管理学院负责组织，人才盘点相关人员参与，对A/B角推荐、自荐名单进行沟通讨论、形成审议意见并呈报集团董事长或授权人。

4、董事长或授权人确认审定：董事长或授权人依据公司发展及目标岗位在岗人员实际情况，确定需要重点优先关注的目标岗位，审批确定目标岗位当年度A/B角名单。

5、A/B角沟通反馈：经过董事长或授权人确认后的A/B角人员，由三胞管理学院依据目标岗位要求及A/B角本人实际情况，采取合适的方式组织反馈工作。

6、辅导支持：目标岗位在岗人员需要本着认真负责的态度，依据选拔标准通过岗位带教等多种方式对A/B角候选人提供辅导支持。

7、A/B角人才库建立：三胞管理学院负责在A/B角选拔结束后，建立继任人才库，作为未来核心干部选拔、培养、发展及任用的重要基础来源。

第九条 核心干部的任用与淘汰

一、任用：

当公司出现岗位空缺时，将优先从各级核心人才库中选拔合适人选。核心干部通过任用选拔后，履行新任岗位职责。

未通过任用选拔的人员，可继续接受公司核心干部的考核培养。

二、淘汰：

学院、产业集团及下属企业人力和业务相关负责人组织核心干部评估会议，对入库的各级核心干部进行定期评估，出现下列情况者，将予以淘汰：

1、经过绩效以及文化价值观考核，不能胜任现有工作岗位的，由主管领导建议，经评估会议确认没有进一步培养潜质的；

2、经半年以上时间的考核，在专题讨论后，有如下表现者，将不再作为公司核心人才进行培养：

- （1）考核成绩位于不合格区域者；
- （2）对考核意见和改进建议置若罔闻，不愿进步者；
- （3）不履行考核义务，拒绝接受考核者；
- （4）企业文化践行不合格者；

(5) 本人要求退出者。

被淘汰出公司核心干部库的相关人员，仍有机会再次进入，但第二次被淘汰的人员将失去进入公司核心干部库的资格。

第四章 附则

第十条 责任岗

- 一、执行责任岗：集团各部门、职能中心、产业集团及下属企业；
- 二、培训责任岗：三胞管理学院；
- 三、检查责任岗：三胞管理学院。

第十一条 本办法自签发之日起执行，以下制度废止：

- 一、《三胞体系后备干部快速培养管理办法》三集学院[2014]第一版；
- 二、《三胞集团有限公司干部梯队发展A/B角实施管理制度（试行）》三集学院[2015]第一版；
- 三、《三胞集团有限公司干部年度盘点管理细则》三集学院[2015]第二版；
- 四、《三胞体系干部储备池管理制度》三集人[2011]第一版；
- 五、《三胞体系干部二级档案管理制度（试行）》三集人[2011]第一版。

第十二条 本办法解释权归三胞管理学院。