

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

人力条线垂直管理办法

2017 年 11 月

文件建设跟踪表

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					
三集人 [2016] 第一版	√			为加强核心管控，强化垂直考核力度，新制定该制度	明确人力条线垂直管理原则、内容和运行机制	集团人力资源管理中心	陆海波	2016 年 1 月
三集人 [2016] 第二版		√		依据管理需要，修订三胞体系人事管辖范围，修订了人力条线审批和报备事项	1. 调整了骨干人员定义 2. 微调了部分报批、报备事项。	集团人力资源管理中心	陆海波	2016 年 7 月
三集人 [2017] 第一版		√		根据董事长指示，调整录用人员的审批授权	下属企业国内税后 100 万人民币，国外税前 30 万美元及以上人员的聘用需报集团机要线审批	集团人力资源管理中心	吕晓峰	2017 年 3 月
三集人 [2017] 第二版		√		根据产业集团的设立进行管理调整	1. 根据产业集团的设立调整部分管理逻辑 2. 调整了垂直条线骨干人员的界定 3. 调整部分审批及报备事项	集团人力资源管理中心	曾凡曦	2017 年 11 月

三胞集团人力条线垂直管理办法

(三集人[2017]第二版)

第一章 总则

第一条 目的

为加强三胞集团对人力垂直条线的核心管控，强化垂直考核力度，保障人力条线职能运营体系高效协同，步调一致，特制订本办法。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞体系内的各级管理主体，包括各产业集团及其对应的下属企业。各产业集团及相关企业应参照本办法拟定与本公司实际情况相符的实施细则或办法，报三胞集团审定后执行。

第三条 定义及术语

(一) 双汇报管理：由某一条线对应职能的上级垂直条线组织分管领导和条线部门所在组织的经营授权书的第一责任人对该中心（部门）负责人共同进行管理的方式；

(二) 人力资源规划：是指为实施组织的发展战略，对人力资源的获取、配置、使用、保护等各个环节进行职能性策划，包括战略规划、工作计划、制度流程、人员规划、预算规划和权限管理等内容；

(三) 招聘配置：是指组织为了发展的需要，寻找、吸引并从中选出适宜人员予以录用，以及对招聘渠道、雇主品牌进行管理的过程；

(四) 垂直条线骨干人员：特指隶属于三胞集团垂直条线人事管辖范围内的人员，包括：

1. 产业集团垂直条线部门第一负责人；
2. 产业集团垂直条线部门 M9/P9 职级及以上人员；
3. 下属企业垂直条线部门第一负责人。

第二章 管理原则及职责

第四条 管理原则

(一) 三胞集团体系内各产业集团及其对应的下属企业，其管理原则、方针和企业文化必须与三胞集团总部保持一致，按照三胞集团管理七项图的要求，制定与集团管理思想保持一致的管理制度及管理标准，接受集团总部的跟踪、检查、评估和审计；

(二) 各产业集团作为重要的管理节点，承载主要的对下管理责任，负责在三胞集团总部的授权下向下行使垂直条线管理权，并接受三胞集团总部的指导和监督；

(三) 垂直条线管理实行双汇报，垂直条线上一级组织的第一责任人为第一汇报人，对条线工作负有监督和管理职责，第二汇报人是所属组织的经营授权书第一责任人，对条线事项具有审核建议权及授权范围内的审定权；

(四) 涉及垂直条线的人事任命、重点工作审批必须由第一汇报人和第二汇报人双签，双签存在分歧的报至上一级组织的人力部门，根据任命规则和管理权限进行裁定或终审；

(五) 涉及垂直条线的绩效考核，第一汇报人对下属占有 70%的考核权，第二汇报人占有 30%的考核权。

第五条 各级垂直条线管理机构的职责

(一) 集团人力部门职责：

1. 建立三胞体系人力条线垂直管理制度，并对条线实行垂直管理；
2. 建立总体管理原则和方针，并提出战略层面的整体工作规划；
3. 扎口体系内各级组织的垂直条线工作计划、垂直条线预算的管理；
4. 对垂直条线重点工作的管理和监督；
5. 对垂直条线管理权限范围内的人员进行考核评估及任命管理；
6. 需董事长审定的下属企业事项，提供参谋建议；
7. 各产业板块间垂直条线部门之间的工作协同；

(二) 产业集团人力部门职责：

1. 负责推动三胞集团垂直条线整体管理理念、方针的落地；
2. 根据三胞集团垂直条线管理的总体要求，制订各产业集团自身补充性管理制度、流程和标准，推动垂直条线管理的向下落实；
3. 负责在三胞集团总部的授权下，统筹、指导、监督各下属企业垂直条线工

作的开展；

4. 负责在各产业集团的整体战略规划方向下，计划、组织和安排垂直条线重点工作的开展；

5. 对管理权限范围内的垂直条线人员进行考核评价及任命管理；

6. 产业板块内的条线部门之间的工作协同。

(三) 下属企业人力部门职责：

1. 建立本企业人力条线垂直条线管理制度，并对下级分、子公司组织的人力条线实行垂直管理；

2. 对体系内条线工作计划及预算的建议与执行；

3. 对管理权限范围内的垂直条线人员进行考核评价及任命管理；

4. 企业组织内的条线部门之间的工作协同。

第三章 管理内容

第六条 三胞体系内各产业集团、下属企业均应在三胞集团管理七项图和企业文化的基础上搭建包括人力资源规划、招聘配置、人事管理、培训发展、薪酬绩效管理、人力资源信息化建设和企业文化等核心职能的人力资源职能运营体系，并遵照《经营授权书》和人力条线垂直管控要求（见表 1、2），建立人力资源工作的审批和报备机制，表中未尽事宜在经营实践中根据事项情况，本着有利于企业的原则上报并及时处理。

第七条 三胞集团体系内的文件审批工作的报送路径为机要条线，下属企业报送审批事项需经产业集团进行文件初审，并出具审批意见。

第八条 三胞集团人力垂直条线的文件报备原则上通过 BPM 知识管理系统和 EHR 系统实现信息流转和存档，下属企业报备信息由各产业集团统一扎口，核准后上报。

表 1：产业集团人力条线垂直管控要求

项目	内容	管控要求	报送路径/部门	周期	提报时间
人力资源规划及管控	产业集团的人力资源规划三至五年规划	审批	机要条线	年度	每年 9 月 30 日前
	产业集团双十指标之与人力资源有关的管理或效能指标	审批	机要条线	年度	每年 9 月 30 日前
	产业集团人力资源年度预算及半年度预算调整	审批	机要条线	半年度	每年 1 月 1 日/7 月 1 日前
	产业集团人力资源管理授权表（班子成员内部）	审批	机要条线	/	/
	产业集团法人主体的董监高人员提名	审批	机要条线	/	/
	所有金额超过 100 万元以上的人力资源服务类项目的立项报告及定标	审批	机要条线	/	/
	产业集团人力资源类一级制度及薪酬类、考核类、激励类、管控类管理文件	审批	机要条线	/	/
	产业集团年度人力资源管理工作计划	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日前
	产业集团双十指标（人力资源类）季度完成情况总结	报备	人力中心	季度	每季度末
人事任用及日常管理	产业集团领导班子成员、13 级及以上人员的招（解）聘、转正、任免、退休及薪酬调整	审批	机要条线	/	/
	产业集团年薪 100 万元（含）及以上（国外 30 万美元）人员的招（解）聘	审批	机要条线	/	/
	产业集团垂直条线部门负责人、M9/P9 级及以上人员的招（解）聘、转正、任免、退休及薪酬调整	审批	机要条线	/	/
	产业集团董事长请假、出差、出国或离开公司驻地 1 天以上	审批	机要条线	/	/
薪酬与绩效管理	产业集团领导班子成员年薪制考核方案、考核结果及年终奖金发放方案	审批	机要条线	/	/
	产业集团垂直条线骨干人员的考核方案、考核结果及年终奖金发放方案	审批	机要条线	/	/
	产业集团长期激励方案	审批	机要条线	/	/
	产业集团的中、短期激励方案	报备	人力中心	/	/
招聘管理	产业集团猎头库、猎头合同标准、猎头费用预算及预算使用情况	报备	人力中心	半年度	每年 3 月 31 日/9 月 30 日

	产业集团年度人力资源雇主品牌建设计划	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日前
其他	按 EHR 约定提报要求和规则为准，各类人事报表及数据	报备	人力中心	月度	每月末

表 2 下属企业人力条线垂直管控要求

项目	内容	管控要求	报送路径/部门	周期	提报时间
人力资源规划及管控	下属企业母公司的董监高人员提名	审批	机要条线	/	/
	所有金额超过 100 万元以上的人力资源服务类项目的立项报告及合同审批	审批	机要条线	/	/
	下属企业人力资源类一级制度	审批	机要条线	/	/
	下属企业年度人力资源预算	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日前
	下属企业年度人力资源管理工作计划	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日前
	下属企业双十指标(人力资源类)季度完成情况总结	报备	人力中心	季度	每季度末
人事任用及日常管理	下属企业董事长、总裁及 13 级及以上人员的招(解)聘、转正、任免、退休及薪酬调整	审批	机要条线	/	/
	下属企业年薪 100 万元(含)及以上(国外 30 万美元)人员的招(解)聘	审批	机要条线	/	/
	下属企业垂直条线部门负责人的招(解)聘、转正、任免、退休及薪酬调整	审批	机要条线	/	/
薪酬与绩效管理	下属企业经营班子年薪制考核方案、考核结果及年终奖金发放方案	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日
	下属企业垂直条线骨干人员的考核方案、考核结果及年终奖金发放方案	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日
	下属企业管理层个税缴纳方案	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日
招聘管理	下属企业猎头库、猎头合同标准、猎头费用预算及预算使用情况	报备	人力中心	半年度	每年 3 月 31 日/9 月 30 日
	下属企业年度人力资源雇主品牌建设计划	报备	人力中心	年度	每年 3 月 31 日前
其他	按 EHR 约定提报要求和规则为准，各类人事报表及数据	报备	人力中心	月度	每月末

第四章 运行机制

为保障人力条线垂直管理有序、高效运行，增强内在活力和对外应变能力，建立、健全以下管理机制，从不同的角度来整合和激活集团的人力资源，提升人力条线垂直管理的有效性。

第九条 翻文机制

各下属企业需要依据集团整体管控要求和企业实际情况因地制宜的将核心人力资源管理制度传承和内嵌到企业内部的管理制度当中。

第十条 管理机制

各产业集团、下属企业应建立本企业的人力条线垂直管理制度，根据管理权限向下推动人力条线的垂直管理。

第十一条 沟通机制

三胞集团条线采取分层沟通原则，在三胞集团总部、产业集团、下属企业及下属企业分支机构间，根据管理汇报线需要形成正式沟通机制，如产生争议原则上由再上一级组织的条线管理部门负责仲裁，逐层汇报、逐层负责。

第十二条 会议机制

每月人力条线召开垂直条线例会，布置月度重点工作，传达董事长指示；每年人力条线组织工作述职，对下属企业人力资源负责人进行评估与考核。

第十三条 审计机制

三胞集团人力资源管理中心不定期发起人力条线的内部检查和管理审计工作。对各产业集团及下属企业的人力职能运行、授权执行、预算执行等情况进行检查。审计和检查结果作为人力条线、各平台管理优化的方向。对发现的严重问题进行问责、追究，并将结果与绩效考核和条线评比挂钩。

第五章 附则

第十四条 责任岗

- (一) 执行责任岗：三胞体系各级人力资源职能管理岗位；
- (二) 培训责任岗：三胞集团人力资源管理中心总经理；
- (三) 检查责任岗：三胞集团人力资源管理中心总经理、集团独立监察室负

责人。

第十五条 罚责


执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗未尽相关责任，将做扣分处理。

第十六条 本办法由三胞集团人力资源管理中心进行制订和修订。

第十七条 本办法自发布之日起生效，原有“《人力条线垂直管理暂行办法》三集人[2017]第一版”同时废止。

第十八条 本办法的解释权归三胞集团人力资源管理中心。

第六章 附件

附件一：《三胞集团人力条线 EHR 系统报备模板》 

附件二：《三胞集团人力条线 BPM 知识管理系统报备模板》 