
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

员工竞聘管理办法

2017年8月

修订跟踪表

版本号	修订背景	变动内容	修订部门	修订人	修订时间
三集学院 [2017] 第一版	认真贯彻和落地董事长关于“激活与快速培养人员”、“不拘一格用人”、推进“人力调配计划”的思想，为员工提供全面发展的机会	新制定本办法，完善员工竞聘管理要求和流程	三胞管理学院	殷晓静	2017/3
三集学院 [2017] 第二版	竞聘运行3个月，产业集团成立，依据新的组织设置及实际操作进行办法修订	<ol style="list-style-type: none">1、调整竞聘委员会构成；2、调整三胞管理学院、相关人力工作职责；3、将产业集团人力职能进行补充4、进一步标准化竞聘实施操作流程	三胞管理学院	殷晓静	2017/8

员工竞聘管理办法（试行）

（三集学院[2017]第二版）

第一章 总则

第一条 目的

- （一）全方位、多角度的满足公司飞速发展过程中的人才供给需求。
- （二）认真贯彻和落地董事长关于“激活与快速培养人员”、“不拘一格用人”、推进“人力调配计划”的思想，为员工提供全面发展的机会。
- （三）突破“集团与产业集团、下属企业”、“国内与国际”、“职能与业务”的人才流通问题，突破“人才逐级提拔”的传统观念，打通三胞人力发展渠道。

第二条 适用范围与实施原则

- （一）本制度适用于三胞全体系正式在编员工，“千人计划”人员与项目培养相结合、需入职年满一年以上。

依据目标岗位职级、原则上员工可在 N-3 级及以上范围内进行申请（即：一个 10—12 级的岗位，最大范围内 7 级及以上三胞体系员工可申请）。

- （二）依据竞聘申请公告，原则上每位竞聘人员最多可以选择两个竞聘岗位。

（三）坚持“公平、公正、公开、竞争、择优”的原则。竞聘成功并通过见习，经竞聘委员会综合评估、原则按照不低于目标岗位最低职级予以任用。

- （四）原则上竞聘成功人员，一年内不能够二次竞聘。

第三条 概念定义

- （一）目标岗位：指员工申请竞聘的岗位。

- （二）竞聘类型：分为个人自荐、部门推荐及人力、学院推荐三大类。

1、个人自荐：指员工本人依据发布的职位信息及个人实际主动向三胞管理学院申请竞聘。员工可依据实际，在申请时附上上级领导推荐意见。

2、部门推荐：指员工所在部门的负责人依据岗位信息及员工实际，在与员工沟通的基础上、依据标准填写推荐意见（详见附件一），向三胞管理学院发起竞聘申请。

3、人力、学院推荐：指集团、各产业集团、各下属企业人力或三胞管理学院依据岗位信息、员工实际、各“鹰系列人才加速培养项目”，在与员工沟通的基础上发起竞聘申请。

（三）竞聘委员会：指为确保竞聘工作顺利开展而成立的组织，原则由集团董事长、总裁、全球执行副总裁/集团关联高级副总裁/副总裁、分管人力学院副总裁、相关产业集团董事长/CEO、下属企业总裁（“一把手”）、三胞管理学院执行院长组成。依据每次目标岗位实际及授权标准，确定当次竞聘委员会具体参加领导。

（四）AC 考核（评价中心）：指针对申请目标岗位最高职级在 11 级或以上人员实施的，除面试、现场答辩外的其它测评方式（如“在线考核”等）。

第二章 管理职责

第四条 管理职责

（一）三胞管理学院

- 1、牵头制定集团竞聘实施管理制度。
- 2、协同集团人力对拟发布的竞聘岗位、信息进行建议、梳理及扎口管理。
- 3、发布内部竞聘申请公告（含产业集团提供内容）。
- 4、依据发布的岗位信息及员工实际，发起一定的推荐。
- 5、负责各类竞聘申请资料的初选工作，协同相关业务部门进行资料复选。
- 6、在制度试行阶段，依据岗位实际，负责组织、实施不同类型的竞聘考核。
- 7、对整体竞聘过程负责，依据实际不断完善与优化评估方式、标准与流程。
- 8、负责人员竞聘成功后相关部门、员工本人的沟通反馈工作。

（二）集团人力

- 1、负责及时回顾三胞体系岗位情况，定期牵头组织对拟发布竞聘岗位信息的建议、审核，协同竞聘岗位确认后的发布工作。
- 2、依据发布的岗位信息及员工实际，发起一定的推荐。
- 3、协同三胞管理学院，参与竞聘过程、参加考核评估。
- 4、依据人力制度、竞聘制度，负责牵头后续员工 OA 系统权限、人事调动、

薪资级别调整等手续的办理工作。

(三) 各产业集团、下属企业人力

1、依据实际，梳理岗位需求并由各产业集团统一向三胞管理学院提供相关公告信息。

2、依据发布的岗位信息及产业集团、下属企业、员工实际，发起一定的推荐。

3、协同对人员竞聘成功后相关部门、员工本人进行沟通反馈。

4、依据人力制度、竞聘制度，协同集团人力办理产业集团、平台员工后续OA系统调整、人事调动、薪资级别调整等手续。

(四) 各相关部门

1、依据发布的岗位信息及部门员工实际，进行一定的推荐。

2、协同三胞管理学院，进行目标岗位的资料复选。

3、积极配合三胞管理学院、参与相关竞聘考核并提出意见与建议。

(五) 竞聘委员会

1、参与对拟发布竞聘岗位的审核。

2、依据三胞管理学院安排，积极参加相关竞聘考核。

3、依据授权标准，确认相关岗位竞聘最终结果或者提出考核、录用参考意见与建议。

(六) 董事长

依据岗位的重要、关键程度，参加相关竞聘考核并最终确定竞聘结果。

第五条 竞聘标准

(一) 申请基本要求：至少一年内无重大违纪事件（不足一年人员按入职时限计算）。

(二) 资料初筛要求：

1、司龄及申请职级是否在要求范围内。

2、过往连续两年工作业绩不低于 B（不足两年以一年为基准，不足一年以入职后月度绩效结果为参考）、文化践行不低于 B。

(三) 资料复筛要求：严格依据目标岗位的任职资格要求，三胞管理学院协同相关部门从年龄、知识、经验等方面进行筛选。

第三章 标准流程

第六条 岗位确认：原则上集团人力及时、动态的负责梳理岗位信息，与三胞管理学院配合，对拟发布信息进行建议，竞聘委员会对岗位信息进行审核。

第七条 信息发布：竞聘岗位信息经确认，三胞管理学院负责通过 OA、邮件、微信等方式在体系最大范围内进行发布，集团人力协同在 OA 内网专区公示具体的工作职责与任职要求。

第八条 竞聘申请：员工、部门、各级人力或学院依据员工个人及发布岗位实际，在信息公示五个工作日内依据标准的竞聘申请表（详见附件一）填写资料并直接提报至三胞管理学院。

第九条 资料筛选：

（一）初筛：三胞管理学院专人负责整理竞聘资料并依据初步筛选要求在收到资料两个工作日内完成初步筛选工作。

（二）复筛：三胞管理学院协同相关部门，依据目标岗位任职要求在三个工作日内完成资料复选工作。

第十条 专业测试：由三胞管理学院牵头、相关部门配合，针对资料筛选通过人员进行专业知识、能力的测试（方式包含但不限于书面笔试、上机操作等）。目标岗位最高职级在 11 级及以上人员，同时需要进入 AC（评价中心）考核。

第十一条 现场答辩：由三胞管理学院负责，竞聘委员会相关领导（其中相关业务部门领导至少两位）参与，针对通过专业测试的人员进行现场答辩（答辩主要分为“个人陈述、必答题与自由问答”三部分，具体内容及要求、答辩前进行通知）。

第十二条 结果确认：依据授权标准，目标岗位最终竞聘结果由竞聘委员会或董事长审定确认。

第十三条 结果公示：审批确认，三胞管理学院负责通过 OA、邮件及微信等方式公告结果信息。

第十四条 整理分析：竞聘结束，三胞管理学院对相关竞聘信息、人员资料进行分类整理、分析并建档。

第十五条 其它方面：每批次的竞聘操作流程可结合具体岗位与业务体系实

际进行微调。

第四章 日常管理

第十六条 竞聘结果公示、人员工作交接完成至新岗位，三胞管理学院负责通知相关人力，相应日常出差、报销等流程即调整至目标岗位所在部门。

第十七条 竞聘成功人员需要在新岗位见习一至三个月（依据见习表现确定），此阶段薪资、级别等暂不作调整，三胞管理学院负责持续跟踪新岗位履职情况并作及时反馈沟通。见习结束、经竞聘委员会综合考核评估，合格人员将办理正式调动手续并依据考核结果作级别、薪资调整（详见附件二），不合格人员可返回原部门。

第十八条 由部门推荐、竞聘成功人员原所在部门负责人，在员工新岗位见习合格后，将在年度“领导力”考核评估项目中予以加分。

第五章 附则

第十九条 责任岗

（一）执行责任岗：集团各下属战略服务管理本部、各中心、职能部门、三胞管理学院，各下属产业集团、管控型企业。

（二）培训责任岗：三胞管理学院。

（三）检查责任岗：三胞管理学院。

第二十条 本制度由三胞管理学院起草与修订。

第二十一条 本办法自发布之日起生效，以下制度同时废止：

（一）三胞集团员工竞聘管理办法（试行） 三集学院【2017】第一版

第二十二条 本办法解释权归属三胞管理学院。

第六章 附件

附件一：竞聘申请表 

附件二：竞聘人员调动审核表 