

三胞集团人力条线垂直管理暂行办法

发布日期: 2016-02-29 10:38:06

(三集人[2016]第一版)

总则

第一条 目的

为加强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，特制订本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞体系内的事业部及实行“管控型”管理的直属企业、下属企业（以下统称“下属企业”）。各相关企业应参照本制度拟定与本公司实际情况相符的实施细则或制度报集团审定后执行。

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组织分管领导岗和条线部门所在组织的最高行政领导岗对该中心（部门）负责人岗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) 效能指标：是指用于评价人力资源部门对企业的价值贡献程度的量化指标，包括人均销售收入、人均净利润、人事费用率、关键岗位流失率等指标；

(五) 骨干人员：以三胞集团与各下属企业签订的《经营授权书》中明确的骨干人员为准。

管理原则及职责

第四条 管理原则

(一) 对实行“管控型”管理的企业，其制度、规范和企业文化必须与集团总部保持一致，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、检查和考核；

(二) 垂直条线管理实行双汇报，条线上级为第一汇报人，对条线工作负有监督和管理职责，第二汇报人是下属企业的负责人，对条线事项具有审核建议权及授权范围内的审定权；

(三) 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，双签存在分歧的上报至上一级组织人力部门仲裁；

(四) 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 管理职责

(一) 集团人力部门职责：

1. 对体系内条线工作计划及预算的管理；
2. 对条线重点工作的管理和监督；
3. 对条线相关人事任命的管理；
4. 需董事长审定的下属企业事项，提供参谋建议；
5. 体系内条线部门之间的工作协同；
6. 对董事长思想、要求的学习与传达；
7. 对下级条线部门具有考核权。

(二) 下属企业人力部门职责：

1. 对企业人力资源职能运营体系的日常管理
2. 对体系内条线工作计划及预算的建议与执行；
3. 对条线相关权限范围内人事任命的管理

4. 体系内条线部门之间的工作协同；
5. 对董事长思想、要求的学习与传达；
6. 对下级条线部门的垂直管理。

管理内容

第六条 各下属企业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《管理授权书》和人力条线垂直管控的要求（详见表1），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。

表 1：人力条线垂直管控要求

项目	内容	管控要求	报送部门	周期	提报时间
人力资源规划	人力资源规划	审批	机要条线	/	每年9月30日前
	新设立、新并购企业的人力资源制度	审批	机要条线	/	/
	人力资源相关制度、流程	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
	人力资源年度规划、工作计划	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
	双十指标之与人力资源有关的管理指标或效能指标	审批	机要条线	/	/
	人力资源年度预算及半年度预算调整	审批	机要条线	/	每年1月1日/7月1日前
	人力资源管理授权表（班子成员内部）	审批	机要条线	/	/
招聘配置	骨干人员的招聘	审批	机要条线	/	/
	国内税后50万人民币，国外税前20万美元及以上人员聘用	审批	机要条线	/	/
	猎头库、猎头合同标准、猎头预算及预算使用情况	报备	人力中心	半年	每年3月31日/每年9月30日前
	年度人力资源雇主品牌建设计划（与年度工作计划一并提报）	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
项目	内容	管控要求	报送部门	周期	提报时间
人事管理	骨干人员的解聘、转正、任免、离退休	审批	机要条线	/	/
	人员基础信息	报备	人力中心	月	每月15日前

	企业经营负责人（总裁、总经理等）请假1天及以上，公司领导级请假3天以上；企业经营负责人（总裁、总经理等）出差离开公司驻地1天及以上，公司领导级出差离开公司驻地5天以上；公司领导级因公出国（含公司安排的出国休假）	审批	机要条线	/	/
	企业学历不达任职资格、二次入职人员录用	报备	人力中心	月	每月15日前
培训发展	培训计划、培训预算及预算使用情况	报备	人力中心	半年	每年3月31日/每年9月30日前
	培训供应商库	报备	人力中心	半年	每年3月31日/每年9月30日前
薪酬管理	骨干人员的薪酬调整	审批	机要条线	/	/
	骨干人员的薪酬数据	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
	人力成本数据	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
	长期激励方案及实施结果	审批	机要条线	/	/
绩效管理	骨干人员的年薪制考核方案、年终考核结果及年终奖金发放	审批	机要条线	/	/
	人力条线部门负责人及以上人员的半年度（季度）、年度考核结果	审批	机要条线	/	/
	骨干人员的月度/季/半年度/年度考核结果	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
人力资源信息化	人力资源信息系统规划、年度计划、年度系统运行报告（与年度工作计划一并提报）	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
企业文化	年度文化价值观践行推进计划（与年度工作计划一并提报）	报备	人力中心	年度	每年3月31日前
	三省制度落实数据	报备	人力中心	月	每月15日前

注：以上管控要求如与《经营授权书》不一致的，以签订的《经营授权书》约定内容为准。

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。

第七条 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。

第八条 条线管理机制

各下属企业应建立本企业的人力条线垂直管理制度，对下属分子公司人力条线实施垂直管理。

第九条 BTM 沟通机制

集团与下属企业通过 BTM 小组进行沟通，战略本部业务 BP 牵头，人力职能 BP 具体负责与下属企业人力资源方面的沟通与协同，并定期参加下属企业有关人力方面的相关会议。

第十条 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。

第十一条 监督检查机制

人力条线每年对下属企业人力职能运营体系运行情况进行定期或不定期检查，对发现的问题进行问责、追究，并将结果与绩效考核和条线评比挂钩。

附则

第十二条 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：集团人力资源管理中心总监；
- (三) 检查责任岗：集团人力资源管理中心总监、集团独立监察室负责人。

第十三条 罚则

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。

第十四条 本制度由集团人力资源管理中心进行制订，经三胞集团董事长审定后发布。

第十五条 本制度的解释权归集团人力资源中心。

附件

附件：《下属企业人员基础信息 eHR 系统报备模板》



签发：

二〇一六年二月二十九日