

---

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

## **员工竞聘管理办法（试行）**

2017 年 3 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	新制订本办法，完善员工竞聘管理要求和流 程	三胞管理 学院	殷晓静	2017.3

# 员工竞聘管理办法（试行）

（三集学院[2017]第一版）

## 第一章 总则

### 第一条 目的

- （一）全方位、多角度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“集团与平台”、“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 级及以上的员工可申请）。

- （二）依据公示信息，原则上每位竞聘人员最多可以选择两个竞聘岗位。
- （三）竞聘坚持“公平、公正、公开、竞争、择优”的原则。
- （四）各下属平台可依据本办法进行翻文，推进实施本平台内部的竞聘工作。

### 第三条 专业用语

- （一）目标岗位：指员工申请竞聘的岗位。
- （二）三胞竞聘分为：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。
  - 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向三胞管理学院发起竞聘申请。
  - 3、人力、学院推荐：指集团、各平台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、集团关联副总裁、分管人力学院副总裁、相关平台总裁（“一把手”）、三胞管理学院院长组成。

（四）AC 考核：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、岗位陈述外的其它测评方式（如“在线考核”等）。

## 第二章 管理职责

（一）三胞管理学院：

- 1、牵头制定竞聘实施管理制度及不同类型操作细则。
- 2、协同集团人力对拟发布的竞聘岗位、信息进行建议。
- 3、依据发布的岗位信息及员工实际，发起相应的推荐。
- 4、负责各类竞聘申请资料的初步筛选工作。
- 5、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。
- 6、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。
- 7、负责目标岗位最高职级在 11 级及以上人员竞聘成功后相关部门、员工本人的沟通反馈工作。
- 8、负责定期对竞聘成功员工实施跟踪、了解日常工作情况，及时反馈、总结。

（二）集团人力资源管理中心：

- 1、负责及时梳理三胞体系岗位情况，定期牵头组织对拟发布竞聘岗位信息的建议、审核，负责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，发起相应的推荐。
- 3、协同三胞管理学院，参与竞聘过程、参加考核评估。
- 4、负责目标岗位最高职级在 10 级及以下人员竞聘成功后相关部门、员工本人的沟通反馈工作。
- 5、依据人力相关管理制度、竞聘管理办法规定，负责后续员工人事调动、薪资级别调整等手续的办理工作。

（三）各下属平台人力资源管理部门：

- 1、依据发布的岗位信息及平台、员工实际，发起相应的推荐。
- 2、协同集团人力，对申请目标岗位最高职级在 10 级及以下平台人员竞聘成功后相关部门、员工本人进行沟通反馈。
- 3、依据集团人力相关管理制度、竞聘管理办法规定人力制度、竞聘制度，协同集团人力办理平台员工后续人事调动、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、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、**确认申请目标岗位最高职级在 10 级及以下人员的竞聘最终结果。**
- 4、针对申请目标岗位最高职级在 11 级及以上人员，提出考核、录用参考意见与建议。

（六）董事长：

- 1、最终确认发布的竞聘岗位信息。
- 2、依据岗位的重要、关键程度，参加相关竞聘考核。
- 3、**最终确定申请目标岗位最高职级在 11 级及以上人员及个别 10 级关键岗位的竞聘结果。**

#### 第四条 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）初步筛选要求：员工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 及岗位基本任职要求。

### 第三章 管理程序

**第五条** 竞聘过程一般分为：岗位确认、信息发布、竞聘申请、资料筛选、

竞聘考核、竞聘确认、审批确认、整理分析。流程详见附件一和附件二。

#### （一）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并牵头组织竞聘委员会进行审核，报**董事长**最终确认。

#### （二）信息发布

竞聘岗位信息经确认，集团人力资源管理中心负责在内网专区公示竞聘岗位名称、需求数量、工作职责与基本任职要求。

#### （三）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（附件三）填写资料并直接提报至三胞管理学院。

#### （四）资料筛选

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三个工作日内完成初步筛选工作。

#### （五）竞聘考核

由三胞管理学院负责，依据不同岗位实际，组织人力、关联部门、竞聘委员会、董事长采用不同的方式（如：“面试”、“岗位陈述”、“无领导小组讨论”等）进行竞聘考核。

#### （六）竞聘确认

目标岗位最高职级在 10 级及以下人员的最终竞聘结果审批由**竞聘委员会**负责，目标岗位最高职级在 11 级及以上或个别 10 级关键岗位的竞聘结果最终由**董事长**确认。

#### （七）审批确认

三胞管理学院负责在内网发布信息，公示各具体岗位竞聘最终结果。

#### （八）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。

## 第四章 日常管理

**第六条** 竞聘公示完成，竞聘成功人员至新岗位开展见习工作，相应日常出差、报销等流程即调整至目标岗位所在部门。

**第七条** 原则上竞聘成功人员需要在新岗位见习三个月，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，经见习部门确认，合格人员将办理正式调动手续并同步作级别、薪资调整，不合格人员可返回原部门。

**第八条** 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

### **第九条** 责任岗

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

（二）培训责任岗：三胞管理学院。

（三）检查责任岗：三胞管理学院。


**第十条** 本办法由三胞管理学院起草与修订，经集总室分管领导审定发布。

**第十一条** 本办法自发布之日起生效。

**第十二条** 本办法解释权归三胞管理学院。

## 第六章 附件

附件一：目标岗位最高职级在 10 级及以下竞聘操作细则及流程图 

附件二：目标岗位最高职级在 11 级及以上竞聘操作细则及流程图 

附件三：竞聘申请报名表 