

三胞体系干部储备池管理制度

三集人[2011] 第一版

第一条 目的

为适应公司管理需要，建立一支数量充足、素质优良、结构合理和能够担当重任的高管正职后备干部队伍，完善体系人才队伍的结构体系，增强长远发展后劲，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞体系。

第三条 储备池定义

为各种关键岗位创建的人才池，以储备相应的关键人才，并为其设置特异化的胜任力发展方向以及培养标准，在此基础上进行有针对性的培养和追踪评估。

第四条 储备池分级

人才储备池共分为三级，第一级为 M(P) 10 级以上 **高管类** 人才储备池；第二类为 M(P) 7-M(P) 9 级 **中层类** 人才储备池；第三类为 M(P) 6 以下 **基层类** 人才储备池。本制度针对的对象为 M10 级以上 **高管类**（行政类）人才储备池。

第二、第三类储备池由平台根据各自战略发展需要，结合人才发展规划，依据本制度人才储备池的操作步骤，即人才盘点、人才入池、人才培养与激励、人才追踪以及人才晋升与淘汰的流程，建立相关储备池的管理制度，开展二、三类储备池的人才选拔与培养工作，同时报备集团人力资源管理中心。

体系晋升 M(P) 6 以下 **基层类**、M(P) 7-M(P) 9 级 **中层类** 的必要条件：必须进入各类储备池，如不从储备池中提拔晋升，人事管辖权的审定权须提高一级审批权限。

第五条 本制度具体内容

干部储备池包括五个方面：人才盘点、人才入池、人才培养与激励、人才追踪以及人才晋升与淘汰，具体内容如下：

一、人才盘点

1、为便于对体系 M(P) 11-M(P) 12 高管正职缺编数进行统计，体系人力资源管理部门需每半年盘点一次 M(P) 11-M(P) 12 高管正职岗位数、编制数、现有人员数，分别在每年7月中旬（提交1-6月）和1月中旬（上年7月-12月）提交至集团人力资源管理中心培训与干部管理岗。

2、为了解体系 M(P) 10 高管副职人员性格特征及潜能，集团人力部门每年11月份应该完成对现有 M(P) 10 高管副职的测评工作，测评结果以及绩效考核结果应用于储备干部的筛选和审核中。

二、人才入池

由职等是M(P) 13-M(P) 14公司领导的人员向其所在平台人力部门进行推荐或由M(P) 10 高管副职的人员本人发起申请，同时得到2名及以上M(P) 11-M(P) 12 高管正职及以上职等人员进行推荐（填写推荐信），方可进入M(P) 11-M(P) 12 高管正职干部储备池审批环节，各平台人力部门收集汇总后，提交平台总裁室成员进行会签，会签无异议的，各平台人力部门提交至集团人力部门，由集团人力部门进行资料审核，审核后的人员由集团人力牵头组织考察小组进行考察，根据考察结果确定最终提交集团总裁室讨论的名单；集团M15-M18或P15-P16 总裁室领导可推荐特别优秀的M(P) 8-M(P) 9 中层正职直接进入M(P) 11-M(P) 12 高管正职干部储备池，集团人力资源管理中心每半年接受一次入池申请，具体时间另行通知，审批流程详见《三胞体系高管正职储备池进池审批表》。

三、人才培养与激励

经过审批，成为储备池一员后，储备干部有责任参加各项M(P) 10级以上 高管培训，储备干部的指导导师为体系类担任M(P) 13-M(P) 14 公司领导及M(P) 11-M(P) 12 高管正职职等的人员，集团人力部门要逐步建立《内部导师管理制度》，通过导师对指导对象的定期指导、沟通（每季度至少一次），推动储备干部岗位知识、技能和经验的归纳和提炼，并有效分享和传承，加快储备人才成长，M(P) 13-M(P) 14 公司领导、M(P) 11-M(P) 12 高管正职作为导师应为其制定培养计划，储备干部个人每年要提出1-3项能力提升计划，导师的指派由集团人力资源管理中心根据工作需要统一安排，原则上是跨平台或跨分管进行指导。

四、人才追踪

进入储备池后，储备干部要提报培训记录、自我提升计划及评价、内部导师面谈记录及评价等相关材料至集团人力资源管理中心，人力部门将通过查看相关资料，360度周边访谈等手段和方法对储备干部进行定期考核追踪、了解其成长情况。并在每年年底组织对每名储备干部进行综合评价。

五、人才晋升与淘汰

集团人力资源管理中心根据年终综合评价结果，提出储备人员晋升、淘汰、继续培养等方案，评为优秀-良好-合格的优先顺序的考虑晋升至 M(P) 11-M(P) 12 **高管正职**岗位、M(P) 10 **高管副职**主持工作的岗位或认定为 M(P) 11-M(P) 12 **高管正职**的 B 角，不合格的直接淘汰出池。操作流程详见《三胞体系储备干部评价表》。

第六条 本制度执行责任岗、培训责任岗、检查责任岗。

一、本制度执行责任岗：为涉及工作的人力资源部门、集团及各平台高管副职以上领导；

二、培训责任岗：培训责任岗是各人力部门负责人；


三、检查责任岗：检查责任岗为集团人力资源管理中心总监、集团独立监察室主任岗。


第七条 本制度解释权归集团人力资源管理中心。

附件 1：三胞体系高管正职储备池进池审批表

附件 2：推荐信

附件 3：三胞体系储备干部评价表

附件 4：人才出池流程 

附件 5：人才进池流程 

附件 1：三胞体系高管正职储备池进池审批表

三胞体系高管正职储备池进池审批表

基 本 信 息	姓名		平台	
	部门(经营实体)		职务	
	职等		出生时间	
	性别		到职时间	
	最高学历		所学专业	
	直接上级		员工编号	
个人详细资料				
民族：	政治面貌：	参加工作时间：		个 人 近 照
身份证号码：		婚姻状况：	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 离 婚	
出生日期：	出生地点：	籍贯		
户 口 所 在 地	省市区（县）：	档 案 所 在 地	省市区（县）：	
是 否 同 意 外 派	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	欲 工 作 地区	<input type="checkbox"/> 南京总部 <input type="checkbox"/> 同意外派地点：	
现住地址：		住宅电话：		
固定电话：		移动电话：	邮编：	
推荐材料				
现职位		目标职位		
欲发展方向	<input type="checkbox"/> 管理 <input type="checkbox"/> 技术 <input type="checkbox"/> 销售 <input type="checkbox"/> 不明确			
主要工作经历 专长及成就	可附页			
自荐/推荐理由	可附页 自荐人/推荐人签字： 年月日			
平台总裁室 会签意见	可附页			
集团人力部门 负责人意见	可附页 签字： 年月日			
集总室 领导会签				
集团董事长 意见	签字： 年月日			

附件 2：推荐信（格式）

推 荐 信

推荐人姓名		职务		职等		平台	
被推荐人姓名		现职务		现职等		平台	
被推荐人工作态度和表现							
被推荐人潜力							
被推荐人对企业文化的理解							

推荐人签名：

日期:

附件 3：三胞体系储备干部评价表

三胞体系储备干部评价表

姓名			平台		
职务			职等		
评价年度					
项目	内容	标准分值	得分	备注	
岗位 核心 能力 素质 得分	1、战略规划能力	10		作为 评分 参考	
	2、团队管理能力	10			
	3、沟通协调能力	10			
	4、人际关系能力	10			
	5、监察反馈能力	10			
参加培训的情况					
绩效面谈的情况					
能力改进的情况					
导师意见					
周边调查情况					
得分情况		<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格			
集团人力负责人评价					
集团总裁室民主评价意见					
集团董事长评价：					

注：此表格由集团人力部门牵头填写。