**员工晋升管理**

**（三）**

# 员工晋升竞聘管理流程

**员工晋升竞聘管理流程**

## 第一章 总 则

### 一、目的

为达到人尽其才、各尽其能的目的，达成优良的工作绩效，促使本公司职务升迁管道畅通,满足公司和员 工个人发展需要，提高公司和员工个人的核心竞争力，进而提升经营绩效，特制定本管理办法。

### 二、范围

适用于公司所有员工。

### 三、基本原则

(1) 德能和业绩并重的原则。晋升需全面考虑员工的个人素质、能力以及在工作中取得的成绩。 (2）逐级晋升与越级晋升相结合的原则。员工一般逐级晋升，为公司做出了突出贡献或有特殊才干者，可

以越级晋升。

(3）纵向晋升与横向晋升相结合的原则。员工可以沿一条通道晋升，也可以随着发展方向的变化而调整晋 升通道。

(4）能升能降的原则。根据绩效考核结果，员工职位可升可降。 (5）职位空缺时，首先考虑内部人员，在没有合适人选时，考虑外部招聘。

### 四、 晋升需具备的条件：

（1）具备较高职位的技能；

（2）相关工作经验和资历；

（3）在职工作表现及操行；

（4）完成职位所需的有关训练课程；

（5）具有较好的适应性和潜力。

### 五、 晋升核定权限：

(1)高层由董事长提议，经董事会核定； (2)副经理以上由董事长核定； (3)各部门主管或助理，由公司总经理核定； (4)各部门主管以下各级人员，由各级公司主管提议，呈总经理核定。

### 六、管理职责划分

人力资源部负责员工晋升工作的组织、任职资格条件的审查、任职公布等业务运作，是员工晋升的具体执 行部门。各用人部门负责向公司推荐符合晋升条件的员工；由员工主动提出晋升时，任职部门负责对其任职条 件进行初步核查。

## 第二章 员工职业发展通道

### 一、 纵向发展

部门普通员工－部门主管或助理－部门经理或副经理—公司经理或副经理—高层—董事会—股东

### 二、 横向发展

有时员工选择的工作不一定是自己最合适的，如果发现其另有所长，可以在公司内重新选择如工程到预 算，再晋升为某一系列岗位管理职位；或者是集团内各子公司之间各岗位的调整。（集团—开发公司—环境公 司—酒业公司—贸易公司—物业公司）

## 第三章 员工职业发展管理

根据公司的实际情况，对于具有大专以上学历或主管级以上人员的职业发展实行规划管理。 职业发展管理模式：

### 一、人力资源部负责建立员工职业发展档案，并负责保管与及时更新。

各部门经理为本部门员工职业发展辅导人，如果员工转换部门或工作岗位，则新部门经理为辅导人。

### 二、 实行新员工与部门经理谈话制度。

新员工入公司后三个月内，由所在部门经理负责与新员工谈话，主题是帮助新员工根据自己的情况如职业 兴趣、资质、技能、个人背景分析考虑个人发展方向，大致明确职业发展意向。由人力资源部跟踪督促新员工 谈话制度执行情况。

**三、进行个人特长及技能评估。** 人力资源部和职业发展辅导人指导员工填写《员工职业发展规划表》（附件一）， 包括员工知识、技能、资格证书及职业兴趣情况等内容，以备日后对照检查，不断完善，一般每两年填写

一次，新员工转正后一个月内填写。

### 四、人力资源部每年组织一次员工培训需求调查，员工需根据目前岗位职责及任职资格要求和个人职业发展规 划，结合自身实际情况填写。

人力资源部制订年度培训计划及科目时，考虑从需求出发，参考员工培训需求确定培训内容。

### 五、人力资源部每年对照《员工职业发展规划表》检查一次，了解公司在一年中有没有为员工提供学习培训、 晋升机会，员工个人一年中考核情况及晋升情况，并提出员工下阶段发展建议。

**六、各部门经理在每年底考核结果确定后，与本部门员工就个人工作表现与未来发展谈话，确定下一步目标与 方向。**

**七、员工根据个人发展的不同阶段及岗位变更情况选定不同的发展策略，调整能力需求，以适应岗位工作及未 来发展的需要。**

**八、职业发展档案包括员工职业发展规划表、员工培训需求、每次的考核、培训记录等，作为对职业生涯规划 调整的依据。**

**第四章 员工晋升管理**

**第一节 员工晋升的基本条件**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 职等类别 | 职务名称 | 学历要求 | 职称 | 工作经验 |
| 1 | 主管人员 | 职能部门主管或助理 | 专科以上 | 初级 | 二年以上相关工作经验 |
| 2 |  | 技术部门主管或助理 |  | 中级 |  |
| 3 | 管理人员 | 职能部门经理或副经理 | 本科以上 | 中级 | 四年以上相关工作经验 |
| 4 |  | 技术部门经理或副经理 |  | 高级 |  |
| 5 |  | 公司经理或副经理 |  | 中级 | 八年以上相关工作经验 |
| 6 |  | 高层 |  | 中级 | 十年以上相关工作经验 |

**员工晋升时，同时满足以下条件的具备职务晋升资格：**

（1）在部门内担任低一级职务满一年，或在公司内不同部门担任低一级职务满两年；

（2）历年来的年度考核成绩:平均80分以上，且无受过处罚；

（3）具备拟任岗位任职条件：自身基本条件符合岗位说明书列明的任职资格条件；

（4）具备拟任岗位所需能力：经考核，符合拟任岗位所需要的综合素质与能力要求，考核成绩要求在80 分以上。

### 第二节 员工晋升的办理

**一、 晋升时机：**

（1）根据公司经营需要及发展规划，为保证高效运作，同时充实内部人才储备，人力资源部每两年组织 一次员工晋升。

（2）职务出现空缺时，若已有具备晋升条件的适当人选，可随时依本办法晋升程序办理晋升。

### 二、晋升办理程序

1. 确定拟提升职位：人力资源部根据公司战略规划及人员需求，定期发布拟新任领导者的职务类别、数 量及具体要求。

2. 推荐合适人选： (1)推荐：由员工任职部门推荐的，填写《管理职务晋升推荐表》（附件二）并初步审查后交人力资源部

队；

(2)自荐：由员工自荐的,填写《员工晋升申请表》（附件三），经部门负责人、公司经理核查后交人力资 源部。

3. 晋升考核：人力资源部根据职位要求，对所有人选的任职资格进行审查，对于审查符合条件的，组织 用人部门及其他相关人员对其按照拟任职岗位要求进行考核。 填写《员工晋升综合素质与能力考核表格》(附 件四:主管人员适用；附件五:管理人员适用)。

4. 决定人选：人力资源部汇总考核结果，经会议讨论后决定最后人选，由最高核定人签发任命通知。

### 第三节 其他相关规定

一、经批准晋升后，员工需接受新岗位的任职培训，且考核合格方可正式上任。 二、聘任期一般为二年，聘任期满根据考核结果决定是否续聘。 三、晋升条件不足时可设职务代理： (1)各级职务出现空缺时，若无具备晋升条件的人员派任，应提升适当人员代理职务。 (2)主管级以上人员，除任职年限不足外（以不足一年为限），其余条件不足者，不得提升。

(3)同等职位代理，视代理期间工作绩效于适当时机办理直接调任；不同职等代理，跨一职级代理满半 年，跨两职级代理满一年时，可办理晋升。

## 第五章 职位轮换

### 一、职位轮换的对象：

(1)在同一职位超过五年的管理人员； (2)大学专科以上，有一定的专业技术知识和管理经验，有较大发展潜力的员工，储备领导者优先。

**二、办理程序：** (1)每年根据公司运作需要，由人力资源部会同各用人部门拟定参加轮换的管理岗位名单。 (2)职位轮换的具体操作按内部调动形式进行，审批手续按内部调动程序执行。

## 第六章 储备领导者管理

定期统计分析各公司的人员结构，建立公司人才储备库。

### 一、储备领导者的条件:

工作中表现出色，综合素质高、能力强，具备较大发展潜力，个人职业发展规划中所希望任职的职位是公 司的核心关键职位。

### 二、工作流程：

(1)确定关键职位。人力资源部会同各用人部门，对公司中的职位进行分析，确定哪些是关键的，是需要 建立人才储备的职位，并明确关键职位要求。

(2)接班人的来源。由部门定期或不定期推荐，或每年办理员工晋升时选拔出的后备人选。 (3)对初选的接班人的考核。按其计划要接替职位的要求进行考核。 (4)储备领导者的任用。公司出现职务空缺时，直接办理晋升审批手续。

## 第七章 领导者优化体系

系统性地发现不合格领导者，用科学的方法进行分析，最后用公平的方式对他们进行处理。 优化流程：

**一、找出不合格的领导者。满足下列条件之一的应视为不合格领导者：** (1)年度考核成绩为“不可接受”的； (2)连续两次季度考核为“不可接受”，同时年度考核为“需要改进”的； (3)连续两年年度考核为“达到要求”的。

### 二、收集每个个案的资料，并进行分析。

对于部门经理层，由人力资源部准备个人材料，组织对不合格的领导者进行讨论与分析。对于主管人员， 由所在部门准备个人材料，人力资源部和所在部门经理进行分析。

### 三、决定处理策略

领导者表现不佳的原因有很多，透过事前资料搜集以及会议中充分的讨论后，拟定相应的处理方法报总经 理批准。

(1)降级使用：对于能力不够的领导者予以降级，但必须按比例严格执行。 (2)轮换：对于能力不适合现职的给予职位轮换。 (3)留职察看（转入观察期）：对于有潜力或原因不明的领导者要转入观察期，建立在短期内(3-6个月)必

须达到具体或量化的目标，当领导者有明显改进时，鼓励并告知他们。当无明显改进时，采取其他措施处理。

(4)解雇：解雇无改进可能的领导者，但也给予情有可原或仍有潜力的领导者改进的机会。

## 第八章 附 则

本办法由人力资源部负责解释和修订，自发布之日起执行。 附件：

1. 管理职务晋升推荐表

2. 员工晋升申请表

3. 员工晋升综合素质与能力考核表(主管人员适用)

4. 员工晋升综合素质与能力考核表(管理人员适用)

### 附件一:

**管理职务晋升推荐表**

（主管及以上人员适用）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓名 |  | 性别 |  | 年龄 |  | 户口所在地 |  | 籍贯 |  |
| 最高学历 |  | 所学专业 |  | 政治面貌 |  | 毕业学校 |  | | |
| 个人爱好及特长 | |  | | | 计算机水平 | |  | | |
| 参加工作时间 | |  | 工作年限 |  | | 在本公司工作年限 | |  | |
| 现 任 职 | | | | | | | | | |
| 部门 |  | 职务 |  | 聘任日期： 年 月 日 | | | 累计聘任年限 | | 年 个月 |
| 拟 晋 升 职 位 | | | | | | | | | |
| 推荐： | □晋升 | | | | 拟晋升部门（公司） | | | | |
| □后备领导者 | | | | 拟晋升职务 | | | | |
| 推荐理由及晋升原因 | | |  | | | | | | |
| 员工自评（优劣势） | | |  | | | | | | |
| 部门负责人意见 | | |  | | | | | | |
| 公司负责人意见 | | |  | | | | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 人力资源 部任职资 格审查 | 职缺状 况 | ○是 ○否  ○后备人才 ○其它 | |
| 考核成 绩 | 历年考核成绩达规定的标准是： | |
| 审核意见 | ○具备推荐职务基本资格条件，同意晋升: | |
| ○尚有不足，建议先代理职务或延期 | 办理； |
| ○同意推荐为储备领导者: | |
| ○建议其他部门 职务 |  |
| 签名:  日期: | |
| 集团领导意见: | |  | 签名:  日期: |

说明:“推荐理由及晋升原因”栏，员工自荐时，由员工本人填写并签名；公司（部门）推荐时，由公司

（部门）负责人填写并签名。

### 附件二：

**员 工 晋 升 申 请 表**

申请日期 : 年 月 日

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 部 门 |  | 姓 名 | |  | | |
| 原任公司/部门 |  | 原职位 | |  | | |
| 新任公司/部门 |  | 新职位 | |  | | |
| 个人资料 | 年龄: 年 | 月 |  | 日生, | 岁 |  |
| 学历 : | | | | | |
| 外部年限 : | 年, 内部年限: |  | 年, 合计 : |  | 年 |
| 公司经历 | 入职日: | 年 月 | 日 |  |  |  |
| 公司 | 部 | 年, | 职务 : |  |  |
| 公司 | 部 | 年, | 职务 : |  |  |
| 公司 | 部 | 年, | 职务 : |  |  |
| 公司 | 部 | 年, | 职务 : |  |  |
| 公司 | 部 | 年, | 职务 : |  |  |
| 晋升说明 |  | | | | | |
| 人力资源部复核 |  | | | | | |
| 总裁/副总裁 | | 公司经理 | | 部门负责人 | | |

### 附件三：

**员工晋升综合素质与能力考核表**

（主管人员适用）

姓名： 拟任职部门： 拟任职职务：

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 考核项目 | 考核内容 | 分值 | 员工自评 | 主管评估 | 小计 |
| 工作态度 | 1、把工作放在第一位，努力工作 | 20 |  |  |  |
| 2、对新工作表现出积极态度 |  |  |  |
| 3、忠于职守 |  |  |  |
| 4、对部下的过失勇于承担责任 |  |  |  |
| 工作与团体协作 | 1、正确理解工作目标，有效制定适当的实施计 划并确定资源 | 30 |  |  |  |
| 2、按照员工能力和个性合理分配工作 |  |  |  |
| 3、做好部门间的联系和协调工作 |  |  |  |
| 4、工作中保持协作的态度，推进工作 |  |  |  |
| 管 理 监 督 | 1、善于放手让员工工作，鼓励大家的合作精神 | 20 |  |  |  |
| 2、注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作 |  |  |  |
| 3、妥善处理工作中的失误和临时参加的工作 |  |  |  |
| 4、在人事安排方面下属没有不满 |  |  |  |
| 指 导 协 调 | 1、经常注意保持下属的工作积极性 | 15 |  |  |  |
| 2、主动努力改善工作环境的提高效率 |  |  |  |
| 3、积极训练、教育下属，提高他们的技能素质 |  |  |  |
| 4、注意进行目标管理，使工作协调进行 |  |  |  |
| 工 作 能 力 | 1、正确认识工作意义，带领下属取得最好成绩 | 15 |  |  |  |
| 2、工作成绩达到预期目标或计划要求 |  |  |  |
| 3、工作总结汇报准确真实 |  |  |  |
| 4、工作方法正确，时间与费用使用得合理有效 |  |  |  |
|  | 总评分 | 100 |  |  |  |
| 主管评语 | 签名: | | | | |
| 员工签名 |  | | | | |

说明：

1.请根据行为出现的频率，结合以下标准进行评价，满分为100分。评分标准：总是90-100%分值；经常

70-80%分值；有时40-60%分值；偶尔10-30%分值分；从不0 分。

2.“小计”栏的成绩计算为：员工评分\*0.4+主管评分\*0.6；各项合计得分为考核成绩。

**员工晋升综合素质与能力考核表**

（管理人员适用）

姓名： 拟任职部门： 拟任职职务：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 项目 | 要素 | 分值 | 员工自评 | 主管评估 | 小计 |
| 1 | 团队合作 | 在工作中善于寻求他人的帮助和支持，或主动调动 各方面资源以实现目标 | 10 |  |  |  |
| 2 | 积极主动与团队成员坦诚地沟通,并给予他人积极的 反馈 |  |  |  |
| 3 | 在成绩面前常说"我们"而不是"我" |  |  |  |
| 4 | 不断创新 | 能够在现有的工作基础上,提出新的观点和方法 | 10 |  |  |  |
| 5 | 乐于接受他人的建议,改进自己的工作 |  |  |  |
| 6 | 善于发现问题并尝试解决,敢于尝试新的方法改善工 作 |  |  |  |
| 7 | 快速学习并不 断分享知识 | 主动学习并能够快速适应新岗位及新工作的要求 | 15 |  |  |  |
| 8 | 主动寻求各种途径提高业务技能，了解和跟踪本行 业先进技术和发展趋势 |  |  |  |
| 9 | 乐于与他人相互学习,并分享经验和信息 |  |  |  |
| 10 | 责任心与 主动性 | 重视客户需求,努力为客户解决问题 | 15 |  |  |  |
| 11 | 工作尽心尽责，任劳任怨 |  |  |  |
| 12 | 有高度主人翁精神，经常能主动考虑工作疑难问题 并着手解决 |  |  |  |
| 13 | 工作能力 | 保证完成每一项工作的准确性与及时性 | 15 |  |  |  |
| 14 | 能贯彻执行相关规章制度 | 15 |  |  |  |
| 15 | 遇事善于分析判断且判断结果准确,具备较强的数据  观念 | 10 |  |  |  |
| 16 | 与人合作时沟通表达能力强，能准确领悟对方或表  达自己的意图 | 10 |  |  |  |
|  | 合计 |  | 100 |  |  |  |
| 主管评语 | | 签名: | | | | |
| 员工签名 | |  | | | | |

说明：

1.请根据行为出现的频率，结合以下标准进行评价，满分为100分。评分标准：总是90-100%分值；经常

70-80%分值；有时40-60%分值；偶尔10-30%分值分；从不0 分。

2.“小计”栏的成绩计算为：员工评分\*0.4+主管评分\*0.6；各项合计得分为考核成绩。