

员工晋升降级管理制度

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，并提出员工下一阶段发展建议。

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

二、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；

(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. 员工职业发展规划表
2. 管理职务晋升推荐表
3. 员工晋升申请表
4. 员工晋升综合素质与能力考核表(主管人员适用)
5. 员工晋升综合素质与能力考核表(管理人员适用)
6. 员工能力开发需求表
7. 续聘人员汇总表

附件一：

员工职业发展规划表

填表日期： 年 月 日

填表者：

姓名		年龄		公司（部 门）		岗位名称	
最高学历		毕业时 间		年 月	毕业学校		
参加过的 培训	1.				5.		
	2.				6.		
	3.				7.		
	4.				8.		
目前具 备的技 能/能 力	技能/能力的类型				证书/简要介绍此技能		
其他公司/部门工作经历简介							
	公司	部门	职务	对此工作满意的地方		对此工作不满意的地方	
1							
2							
3							
4							

你认为对自己最重要的三种需要是： ☐ 弹性的工作时间 ☐ 成为管理者 ☐ 报酬 ☐ 独立 ☐ 稳定 ☐ 休闲 ☐ 和家人在一起的时间 ☐ 挑战 ☐ 成为专家 ☐ 创造
请详细介绍一下自己的专长
结合自己的需要和专长，你对目前的工作是否感兴趣，请详细介绍一下原因
请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道
请详细介绍自己的短期、中期和长期职业发展设想

填写指导：

1. 本表格在员工与主管领导充分沟通后，由员工填写。填写表格的目的是帮助员工明确职业发展规划，结合公司的发展要求满足员工自我实现的需要，最大限度地发展员工的才能。
2. “参加过的培训”栏包括填写者学习过的、取得过资格认证的所有专业。
3. “目前具备的技能能力”栏主要包括四方面的技能：第一、技术技能，指应用专业知识的能力，有证书的需填写证书名称；第二、人际沟通能力，指在群体中与他人共事、沟通，理解、激励和领导他人的能力；第三、分析能力，指在信息不完全情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力；第四、情绪控制能力，指在情感和人际危机前不会受其困扰和削弱、能保持冷静、受到激励的能力，以及在较高的工作责任压力下保持镇定和理性的能力。
4. “其他公司部门工作简介”栏填写者应从个人职业发展的角度（能力和专长是否发挥，是否感兴趣，是否有发展空间，是否能学到希望掌握的知识/技能等）填写满意和不满意的方面。
5. “你认为对自己最重要的三种需要是”一栏用于填写者明确自己的职业目标，从而明确填写者需要什么样的工作来满足最强烈的三种需求，这也是上级管理者明确填写者的职业倾向、指导填写者进行职业发展制度的依据。
6. “请详细介绍一下自己的专长”栏可以重申自己认为最重要的技能和能力和工作以外的兴趣爱好。
7. “请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道”指管/技术/市场营销/财会/行政事务/工勤六条晋升通道。
8. “请详细介绍你的短期、中期和长期的职业规划设想”，短期指3年，中期指3-5年，长期指5年以上。

附件二：

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（优势）									

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/806013140234011100>