江苏 xx 集团

员工职业发展手册

前　言 0
第一章 职级系统介绍 2
1.1 岗位分类 3
1.2 职级分布 3
第二章 熟悉中成长—入职篇 5
2.1新员工入职培训 5
2.2 试用期管理 6
2.3 新员工转正定级 6
第三章 员工职业发展通道—发展篇 7
3.1 纵向发展 7
3.2 横向发展 9
3.3人才储备与梯队建设 12
3.4 员工职业发展管理 13
第四章 做最优秀的实践者—成就篇 17
4.1 绩效激励制度 17
4.2经理人培训计划 18
第五章 附 录 20
5.1 批准权与修订权 20
5.2 附件 20

前　言

欢迎加盟江苏 xx 集团！您将在这里开始一段全新的职业经历。公司的发展与员工的努力是分不开的，江苏 xx 集团希望能够为员工提供一个良好的平台，与员工共同发展。

无论对员工，还是对公司而言，职业发展管理都至关重要。个人的职业发展很大程度上与员工个人的努力息息相关，员工个人应该承担自我职业发展的主要责任，只有员工不断进取、努力工作，才能在公司的职业发展道路上不断前进；同时，公司在员工的职业发展中也应承担一定责任，主要是明确职业发展道路，提供发展空间并给予培训支持；员工的直接上级也应承担相应责任，主要是辅助员工制订发展计划和提供在职指导。

正是 xx 集团员工的积极进取、不懈拼搏造就了 xx 集团现在的成就，公司认为员工是最宝贵的财富，是创新的源泉。本《员工职业发展手册》明确了在员工职业发展的道路上公司承担的责任，致力于表达公司对员工的支持与尊重。

因此公司除了为员工提供合理的薪酬，更向员工提供了大量的培训与发展的机会。在这里您将能按照多种通道来规划您的职业生涯，并得到相关培训的支持。在这里您将接受、融入并推广积极、健康的生活理念，在发展事业的同时发展您的人生！

在此刻，让我们共同牢记 xx 集团的发展愿景：

xx 精神：负责、协作、勤俭、创新

xx 愿景：拥有多元领先业务的中国著名机械制造和工程安装企业

第一章 职级系统介绍

首先，您需要了解 xx 集团的职级体系。公司的职级体系是职业发展规划的重要基础，它根据岗位性质的不同，对岗位进行分类并设定对应的发展等级序列，同时针对具体岗位设定了等级发展区间。

表 1　　江苏 xx 集团岗位职级对应表

职务级别	管理序列	技术序列	营销序列	通用序列	生产序列
1	部长				
2					
3					
4					
5					
6					
7	科级干部	总工程师	资深营销专员		
8					
9					
10					
11		主办工程师			
12					
13			营销专员	主办	
14					
15					
16		工程师			
17					
18					
19			营销助理		
20				协办	
21					技师
22					
23					
24				内务	
25					
26					技工
27					
28					
29					
30					

1.1 岗位分类

江苏 xx 集团的职级体系将所有岗位分成五个序列：管理序列、技术序列、营销系列、通用序列和生产，三十个职级，一级为最高职级， 三十级为最低职级。

（1） 管理序列是指公司具有行政管理职责的各类岗位的集合，包括部长、科长和车间主任两个职等；

（2） 技术序列是指公司各类工程技术岗位的集合，包括总工程师、主办工程师和工程师三个职等。应注意区别技术序列职等与技术职称是完全不同的概念，不能相互套用。

（3） 营销序列是指公司营销岗位的集合，包括高级营销专员、营销专员和和营销助理三个职等；

（4） 通用序列是指公司职能部门其他各类岗位的集合，分为主办、协办和内务三个职等。

（5） 通用序列是指公司各类生产岗位的集合，分为技师、技工两个职等。

1.2 职级分布

每个岗位序列都有相应的职等和职级分布，根据具体岗位的性质、经验技能要求、职责大小等不同，每个职等所覆盖的职级不同。（参见表1 江苏xx 集团岗位职级对应表）

（1） 管理序列包括两个职等，起始职级为二十级，最高为一级，包括二十个职级；

- 部长职等的职级分布为：12～1 级，共十二级；
- 科长、车间主任职等的职级分布为：20～7 级，共十四级；

（2） 技术序列包括三个职等，起始职级为二十四级，最高为七级，包括十八个职级；

- 总工程师职等的职级分布为：11～7 级，共五级；
- 主办工程师职等的职级分布为：18～11 级，共八级；

- 工程师职等的职级分布为：24～16 级，共九级。

（3） 营销序列包括三个职等，起始职级为二十五级，最高为九级，包括十七个职级；

- 资深营销专员职等的职级分布为：14～9 级，共六级；
- 营销专员职等的职级分布为:17～14 级，共四级；
- 营销助理职等的职级分布为：25～16 级，共十级；

（4） 通用序列包括三个职等，起始职级为三十级，最高为十三级，包括十八个职级；

- 主办职等的职级分布为：20～13 级，共八级；
- 协办职等的职级分布为：25～19 级，共七级；
- 内务职等的职级分布为：30～24 级，共七级；

（5） 生产序列包括两个职等，起始职级为三十级，最高为二十一级，包括十个职级；

- 技工职等的职级分布为：30～24 级，共七级；
- 技师职等的职级分布为：25～21 级，共五级；
- 内务职等的职级分布为：30～24 级，共七级。

第二章 熟悉中成长—入职篇

从入职的第一天起，您就步入了江苏 xx 集团的职业发展通道，您首先将接受新员工入职培训并度过试用期。

2.1 新员工入职培训

新员工入职培训在员工到岗后的一周内进行，由人力资源部组织集中进行。主要内容包括：

（1） 企业文化培训

首先，要使员工了解 xx 集团的发展愿景、使命、价值观、企业战略、发展历程等，突出介绍“**负责、协作、勤俭、创新**”的企业精神，使新员工迅速了解 xx 集团，尽快融入企业的工作环境；

其次，介绍公司经营状况，包括主要业务概况、业务流程、项目情况等，传达公司对新员工的期望和要求，使新员工能尽快找到自己在公司的定位和发展方向；

第三，介绍公司的组织结构及与规章制度，强调制度不是为了约束员工的自由和创新，而是为了给大家创造一个真正充满活力的有序的工作环境；

第四，介绍 xx 集团的企业形象，明确企业每个员工所承担的社会形象责任，以及企业视觉识别系统所用标识的意义以及使用场合。

（2） 工作职责培训

新员工通过阅读《员工手册》、《岗位说明书》、《部门职责》中与岗位相关的文件，了解公司所处行业背景、企业发展前景以及岗位所承担的任务职责等。除了阅读相关文件，其直接管理上级在工作中也要进行口头沟通与辅导。

2.2 试用期管理

每位新入职员工在成为正式员工之前都要经历三至六个月的试用期，达到公司要求的新员工可予以转正，达不到要求的新员工则不能转正。试用期为员工与公司提供了相互了解的一段时间，公司希望新员工能珍视这一锻炼机会，积极进取，调整自身，早日融入到 xx 集团这个大集体中来；新员工也可以进一步了解公司文化环境，明晰公司的发展方向与个人追求是否一致，并确定是否选择与公司共同发展。

公司会采用有效手段帮助新员工成为合格的正式员工。新员工入职后，部门负责人会安排一名老员工帮助其熟悉工作环境及工作职责， 尽快消除陌生感。

试用期间人力资源部将向试用员工上级发出《新员工试用通知书》，详细介绍新员工在招聘过程及培训中的具体表现，提醒部门负责人在试用期内对员工重点考察的内容。

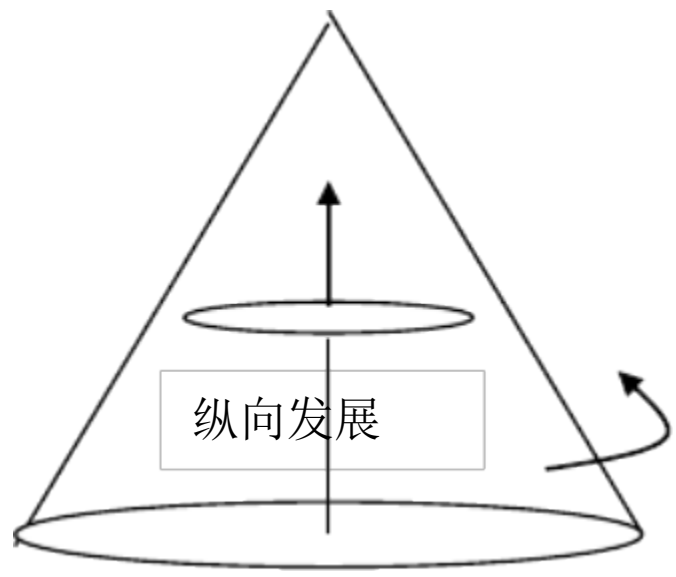
新员工的上级在试用期中将对新员工进行严格而细致的考察，在工作能力、态度、业绩、执行指令程度、团队合作、公司文化认同、自身学习提高、遵守工作规则等各方面向新员工提出具体要求，并进行监督检查。

2.3 新员工转正定级

在试用期时，新员工的职级序列由人力资源部比照正式员工初步拟定。根据试用期的考核结果，对新员工进行转正、确定序列和职级，需填写《员工转正定级申请表》（见附件）。

第三章 员工职业发展通道—发展篇

尊重员工个人发展需求，帮助员工进行职业规划和发展是 xx 集团人力资源开发恪守的理念。员工职业发展不仅取决于个人的追求与个人的努力，同时取决于公司的政策环境、制度环境和竞争环境。随着信息化建设的发展，公司的未来组织结构将趋于扁平化，员工的发展将不仅仅体现在传统的行政岗位的晋升，而且还体现在职级的上升（伴随薪资的上调）、技术水平的提高、管理技能的提高以及任务多元化等多个方面。为此，公司为员工发展设计了纵向发展和横向发展的职业通道（如图所示），努力为员工的职业发展营造一种良好的环境氛围。



员工职业发展示意图

在 xx 集团的职业发展体系中，包括五个序列和三十个职级，员工职业发展既包括纵向的职等、职级晋升，也包括横向的跨序列移动、工作内容扩大化和工作轮换。通过纵向和横向的发展，丰富了员工职业发展的通路，使员工获得了更多的发展机会，鼓励员工积极上进，努力工作，朝自己理想的职业目标发展，有效地解决了员工职业发展通道狭窄问题。

3.1 纵向发展

纵向发展包括两方面，职等晋升和职级晋升。员工可以根据个人发展意向和能力特点，选择不同的岗位序列作为个人职业发展方向；公司有责任考虑员工的发展意愿，结合员工本人能力特点和公司对人才的需求状况，帮助员工规划个人发展方向。

xx 集团的五个职业序列都是员工职业发展的通道，其中管理、技术和营销三个通道可以达到较高的职级，留给员工充分的发展空间。多通路体系设计，一方面解决了原来公司内部发展通路狭窄，各种专业人才没有相应的发展通路的问题；另一方面，增加技术、营销序列的发展通路，体现了公司对技术人才、营销人才的重视，增强了公司对这类人才的吸引力，有利于稳定员工队伍，培育企业的核心竞争力，避免把一个优秀的技术人员、营销人员变为一个蹩脚的管理者。

3.1.1 职等调整

公司鼓励员工努力工作，在上级岗位出现职位空缺时，工作勤奋、表现出色、能力出众的员工将获得优先的晋升和发展机会，公司实行竞争上岗、择优录用的制度。

员工职等晋升所需的主要条件如下：

- 具备良好的职业道德、责任感和奉献精神，并有很强的成功欲望；
- 有优秀的创新能力、计划组织能力、沟通能力、学习能力与解决问题的能力；
- 个人工作能力突出，工作业绩优异；
- 有良好的团队合作精神，并对他人有影响力；
- 晋升有利于发挥员工的个人潜能，倡导积极向上的文化导向。

3.1.2 同职等内职级调整

根据员工的绩效考核结果和业绩表现，员工的岗位职级会做出相应的调整，对应的薪酬也应做出调整，具体调整办法如下：

（1） 根据年度绩效考核结果，确定员工岗位职级的调整：

- 年度考核结果分为 A、B、C 和D 四类；
- 年度考核达到 A 和 B 等的员工将进入晋升名单，经公司绩效与薪酬委员会审定，晋升一个职级，并相应调整岗位工资等级；

- 年度绩效考核等级为 D 级的员工进入降级、转岗名单，经公司绩效与薪酬委员会审定，降低一个职级，并相应调整岗位工资等级；

- 连续两年年度绩效考核为 D 级的员工建议安排待岗，待岗期间薪酬标准参照基本工资或当地最低工资标准，不参与年终效益奖金的分配。

注：有关考核的详细情况，请参阅《江苏x 集团绩效管理制度》

（2） 公司安排员工轮岗时，在轮岗期内职级一般不做变动。

3.2 横向发展

由于传统的晋升通道机会有限，为了满足更多员工发展的要求，公司为员工设计了横向发展通道。横向通道发展分为岗位序列调整、工作内容扩大化和工作轮换。绩效符合公司要求并积极要求上进的员工，有机会得到不同职责范围内的工作岗位。岗位的调整，往往也伴随着责任的加大、工作任务的丰富化。

3.2.1 工作序列调整

xx 集团职业发展体系可以跨序列横向发展，公司鼓励员工针对自己特长提出的横向发展要求，特别鼓励员工向技术序列和营销序列发展。岗位轮换后，员工的职级由人力资源部及用人单位按照新岗位的职级范围，参考员工原岗位职级确定员工的新职级。

各序列员工可以轮换的岗位如下：

（1） 管理序列：公司管理人员的发展通道，对员工自身的综合素质要求高，通道容量有限；

- 科长、车间主任是本序列的初级职等，其上级职等是部长，员工可以选择在本序列发展，也可以根据个人的能力特点选择向技术序列和营销序列发展。科长职等人选可以来自通用序列、技术序列和营销序列的员工，车间主任职等人选可以来自车间基层管理人员、通用序列和技术序列员工；

- 部长是本序列的中高级职等，上级岗位是公司总裁层。员工原则上在本序列发展，也可以根据个人的能力特点，选择向技术序列和营销序列发展。部长职等以公司内部员工培养为主、外聘为辅，实行竞争上岗、择优聘用，人选可以来自公司管理序列、技术序列和营销序列岗位员工；

（2） 技术序列：公司技术人员的发展通道，员工可以通过业绩提升和专业技术水平的提高而获晋升，适用于在公司研发、设计和技术支持岗位从事技术工作的员工。对于管理、营销序列员工不套用本序列规定。

- 工程师是技术序列的初级职等，上级职等是主办工程师。工程师职等是一系列工程技术岗位的集合，不等同于工程师职称。在公司技术岗位工作的员工，有两年技术工作经历的，经公司聘用后取得岗位任职资格。公司鼓励员工在本序列发展，也可以根据个人的能力特点选择向管理序列和营销序列发展；

- 主办工程师是技术序列的中级职等，上级职等是总工程师。取得国家认可工程师职称员工，经绩效考核递升到本职等。公司鼓励员工在本序列发展，也可以根据个人的能力特点选择向管理序列和营销序列发展；

- 总工程师是技术序列的最高级职等。取得国家认可高级职称员工，经绩效考核递升到本职等。本系列员工原则上不鼓励向其他序列发展。

（3） 营销序列：公司营销员工的晋升通道，员工随着能力和业绩的提升以及工作责任的扩大得到晋升；

- 营销助理是营销序列的初级职等，上级职等是营销专员。公司鼓励员工在本序列发展，也可以根据个人的能力特点选择向管理序列发展；

- 营销专员是营销序列的中级职等，上级职等是资深营销专员。公司鼓励员工在本序列发展，也可以根据个人的能力特点选择向管理序列发展；

- 资深营销专员是营销序列的高级职等。公司鼓励员工在本序列发展，也可以根据个人的能力特点选择向管理序列发展；

（4） 通用序列：公司为通用序列岗位员工安排的发展通道。本序列员工可以在本序列内部晋级，也可以向管理序列发展；特殊情况下，具有技术背景员工可以向技术序列发展，有营销才能的员工可以向营销序列发展。

- 内务是本序列的初级职等，包括公司新进年轻员工等。内务的上级职等是协办，员工可以选择在本序列发展，也可以根据个人的能力特点选择向技术序列和营销序列发展；

- 协办是本序列的中级职等，上级职等是主办。员工可以选择在本序列发展，也可以根据个人的能力特点，选择向技术序列和营销序列发展；

- 主办是本序列的最高职等。员工可以根据个人的能力特点，选择向管理序列、技术序列和营销序列发展；

（5） 生产序列：公司为生产岗位员工安排的发展通道。本序列员工原则上在本序列内部发展。

- 技工是本序列的初级职等，其上级职等是技师，主要包括生产工人和辅助生产工人；

- 技师是本序列的高级职等，员工通过技能水平提高提升到本职级。

3.2.2 换岗和轮岗

换岗和轮岗是员工横向职业发展的通道，也是公司一项人才储备和人才培养制度。首先，这项制度为员工提供了更加灵活的发展机会，减少了传统纵向通道的拥堵，有利于全面发掘员工的能力特点和员工职业发展的再定位，扩大和丰富工作内容，从而调动其积极性和主动性，获得职业成就；其次，换岗和轮岗可以迅速强制性丰富员工的工作经验，锻炼和培养复合型人才，为员工的纵向发展奠定扎实基础。

- 公司鼓励员工在部门内部轮岗和换岗。轮岗和换岗必须在部门负责人的安排下，经人力资源部批准后实施，轮岗和换岗的目的是丰富员工的工作内容，提升员工的综合能力，增加公司的人才储备；

- 人力资源部结合个人职业发展需要，每年安排部分员工跨部门轮岗，员工也可以申请轮岗，申请时需要填写《员工轮岗申请表》（见附件），目的是培养综合性经营管理人才，增加公司的人才储备；

公司采取内部招聘和个人申请的方式向员工提供换岗的机会，公司所有招聘信息会优先向内部员工发布。同时，如果员工本人有在其他工作领域发展的兴趣，也可以在任何时候向人力资源部提出申请，申请时需要填写《员工换岗申请表》（见附件）。公司在结合个人兴趣与公司工作需要的基础上，尽可能向员工提供步入新工作岗位的机会。

内部员工应聘成功或员工换岗申请得到批准后，到新岗位的内部试用期为一个月至三个月，根据试用期的考核结果，对员工进行转正、确定序列和职级并填写《员工转正定级表》（见附件）；未转正者，则由人力资源部与原部门协商提出安置意见。

轮岗可以使员工充分了解其他部门的实际业务运作，有利于加强员工对公司整体业务的了解从而提高整个公司的内部沟通与整体运作。每年轮岗员工的比例可以在 5-10%之间，轮岗时间根据实际情况安排，一般在六个月左右。

3.3 人才储备与梯队建设

人力资源是公司最重要的资源，xx 集团的竞争力来源于 xx 员工良好的素质。为此，公司在人力资源合理配置的基础上，考虑一定量的人才储备。人才储备按岗位序列进行，主要考虑管理序列储备和技术序列储备。人才储备和梯队建设计划的制定主要依据公司人力资源战略规划和公司业务需求，考虑公司目前的人员结构、能力水平和流动情况。

- 公司按岗位序列建立人才储备和梯队体系结构。根据公司的发展速度和对岗位的需求特点，确定一定比例的储备人员，特别是中、高级管理人员和技术人员；

- 建立公司中高级管理和技术岗位人才晋升阶梯制度，针对岗位岗位特点和能力要求，对任职人员的知识结构、绩效情况、能力组合、任职部门经历、岗位轮换、绩效情况等做出具体规定，在职业发展通道中做出相应的安排，并结合个人职业发展管理，引导有潜力的员工进入不同的阶梯通道。

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/838103026067006130