

员工职业生涯规划与管理制度

第一章 总则

一、目的和依据

第一条 为了充分、合理、有效地使用中冶南方内部的人力资源,实现中冶南方人力资源需求和员工个人发展需求之间的平衡;对人力资源的开发与管理进行深化与发展,最大限度地发掘人才;规划员工的职业生涯发展,使员工发展与中冶南方发展保持一致;根据中冶南方的有关规定,制定本制度;

二、相关释义

第二条 职业生涯规划与管理,是指将个人发展和企业发展相结合,对决定员工职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定,并通过规划、执行、评估和反馈,使每位员工的职业生涯目标与中冶南方的发展战略目标一致;

职业生涯规划与管理包括两个方面:一方面是员工的职业生涯规划自我管理,员工在其职业发展过程中起主导作用;另一方面是中冶南方协助员工规划其职业生涯,并为员工提供必要的教育、培训、轮岗等发展的机会,促进员工职业生涯目标的实现;

三、适用范围

第三条 本制度适用于中冶南方全体员工;

四、基本原则

第四条 员工的职业生涯规划应遵循以下原则:

一 系统性原则: 根据不同的职位特点,为不同特长的员工设立相应的职业生涯发展通道;

二 长期性原则: 职业生涯规划要贯穿员工职业生涯的始终;

三动态原则：根据中冶南方的发展战略、组织结构的变化与员工不同时期的发展需求进行相应调整；

五、工作责任划分

第五条职业生涯规划由员工本人、上级管理人员以下称主管人员配合人力资源部共同努力完成，其相应责任如下：

一员工本人的责任

1. 进行自我评估；
2. 设定个人职业生涯发展目标，一般包括理想的职位、工作安排和技能获取等目标；
3. 制定相应的行动计划，并在实践中不断修正；

二主管人员的责任

1. 作为员工职业生涯规划的顾问，为员工职业目标的设定和行动计划的制定提供指导和建议；
2. 对员工的绩效和能力进行评价，及时给予反馈，帮助其不断完善行动计划；

三人力资源部的责任

1. 制定相关管理制度，建立系统的员工职业生涯规划制度；
2. 向员工准确传达中冶南方不同职位间的相互关系，帮助员工确定合理的职业发展路径；
3. 及时向员工传达中冶南方的职位空缺信息；

第二章职业生涯规划的组织管理

六、管理制度

第六条中冶南方成立员工职业辅导委员会，各部门负责人为其成员；人力资源部负责职业辅导委员会的日常运作，计划和总结员工职业生涯规划管理工作，建立员工职业生涯发展档案，并负责保管与及时更新；

第七条员工的直接上级即主管人员为员工的职业发展辅导人，如果员工转换部门或工作岗位，则新的直接上级为辅导人；

第八条人力资源部应同员工的职业发展辅导人一起为员工建立职业发展档案,其中包括员工职业生涯规划表见、员工能力开发需求表见和历年的考核评价表;

第九条人力资源部及职业发展辅导人应指导员工填写员工职业生涯规划表,包括员工知识、技能、资质、职业兴趣、职业发展目标等内容,以备今后对照检查,不断完善;原则上每三年填写一次员工职业生涯规划表,新员工进入公司后三个月内填写;

第十条员工应对照目前所在晋升通道种类、岗位职责及任职资格要求,对照自身,填写员工能力开发需求表,每年填写一次,新员工进入公司后三个月内填写;

第十一条教育培训学院每年制定培训计划及科目时,应从员工需求角度出发,参考员工能力开发需求表确定相关培训内容,具体按公司培训制度执行;

第十二条人力资源部每年应同各部门负责人、员工职业发展辅导人一起对员工职业发展档案检查评估一次,了解员工学习培训情况、业绩考核结果、晋升机会等个人发展状态,提出员工下一阶段发展建议,指导员工对职业发展规划做出修正;

第十三条实行新员工与主管领导谈话制度;新员工进入公司后三个月内,由所在部门直接上级负责与其谈话,目的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,协助新员工完成员工职业生涯规划表和员工能力开发需求表;

第十四条人力资源部应跟踪督促新员工谈话制度的执行,并对相关资料进行汇总;员工职业发展辅导人每年必须在本年度工作结束、考核结果确定后,与被辅导员工就工作表现与未来发展谈话,肯定其成绩和进步,指出其存在的问题,确定下一步目标与方向;

七、职业生涯规划管理子系统的建立

第十五条员工个人职业生涯规划子系统

中冶南方通过建立一套完整的工作程序,指导员工建立个人职业生涯规划,并在实践中帮助其不断修正;

具体规定详见第三章;

第十六条职业发展通道子系统

中冶南方建立不同的发展通道,通过纵向的职务晋升、横向的通道转换和向核心岗位的水平移动,为员工提供多重职业发展通道,使员工的职业生涯规划最大限度地同公司的发展保持一致;

中冶南方建立公平、公正、公开的岗位竞聘制度,推行任人唯贤的用人机制;

具体规定详见第四章;

第十七条员工开发子系统

中冶南方将根据员工不同发展阶段,提供培训、绩效评价、工作实践和开发性人际关系建立等有针对性的开发手段,不断开发员工的潜能,激励其进步;

具体规定详见第五章;

第三章员工个人职业生涯规划

八、基本规定

第十八条人力资源部、各部门负责人和员工职业辅导人应协助员工进行个人职业生涯规划;

员工职业生涯规划按“自我评价→现实审查→目标设定→行动规划”四个步骤操作;

第十九条在个人职业生涯规划过程中,中冶南方有义务使员工认识到:

一职业讨论结果不作为员工职业生涯的承诺;

二员工在公司的发展直接取决于中冶南方的需要以及自身的能力和业绩;

九、具体操作程序

第二十条进行自我评价

一目的：帮助员工确定兴趣、价值观、资质以及行为取向，指导员工思考自己所处职业生涯的位置，制定发展计划，确定个人的职业发展规划与当前环境以及可能获得的资源是否匹配；

二责任：

1. 员工的责任：根据自己的性格、兴趣、技能等特点，分析个人期望与现实工作之间的差距，确定改进的需求和努力的方向；

2. 中冶南方的责任：提供评价信息，帮助员工确定其价值观、性格、兴趣、技能、优缺点等个人特点；

第二十一条进行现实审查

一目的：帮助员工了解自身规划与中冶南方潜在的晋升机会、横向流动等规划是否相符，以及中冶南方对其技能、知识所做出的评价等信息；

二信息传递的方式：

1. 由员工的主管人员提供信息，并将其作为绩效管理过程的一个组成部分，与员工进行沟通；

2. 主管人员与员工进行职业发展讨论，对员工的职业兴趣、优势以及可能参与的开发活动等方面的信息进行交流；

3. 所有的交流信息均应记载在员工职业生涯发展档案中；

三责任：

1. 员工的责任：确定哪些需求具有开发的现实性；

2. 中冶南方的责任：就绩效评价结果以及员工与中冶南方的长期发展规划相匹配之处同员工进行沟通；

第二十二条确定职业发展目标

一目的：帮助员工确定短期与长期职业目标；这些目标应与员工的期望职位、应用技能水平、工作设定、技能获得等方面紧密联系；

二方式：员工与上级主管针对目标进行讨论，并记录于员工的职业发展档案；

三责任：

1. 员工的责任：明确目标；

2. 中冶南方的责任：确保目标是具体的、富有挑战性的、可以实现的；力争帮助员工达成目标；

第二十三条制定行动规划

一目的：帮助员工达成短期与长期的职业生涯目标；

二方式：根据员工开发的需求及目标,可采用安排员工参加课程培训或研讨会、获得更多的评价、获得新的工作经验等方式；

三责任：

1. 员工的责任：制定达成目标的步骤及时间表；

2. 中冶南方的责任：确定员工达成目标所需要的资源,包括课程、工作经验以及其它人、财、物、信息等方面的支持；

第四章职业发展通道

十、基本规定

第二十四条中冶南方鼓励员工专精所长,为不同类型人员提供平等晋升机会,给予员工充分的职业发展空间；

第二十五条根据中冶南方各岗位工作性质的不同,设立三个职系;即：管理行政辅助职系、项目管理职系包括营销职系和技术职系,处于不同职系的员工均有可持续发展的职业发展通道；

一管理行政辅助职系：适用于中冶南方在综合管理和专业管理岗位从事各项工作的员工；

二项目管理职系包括营销职系：适用于中冶南方在项目运作中从事全面管理以及营销、设计、采购、施工、开车等项目管理工作的员工；

三技术职系：适用于中冶南方从事设计和研究开发工作的员工；

第二十六条中冶南方通过晋升、通道转换和岗位轮换等方式,为各类员工提供多重发展通道；

第二十七条每一职系对应一种职业发展通道,随着员工技能

与绩效的提升,员工可以在各自的通道内获得平等的晋升机会;

第二十八条考虑中冶南方发展需要、员工个人实际情况,员工在不同通道之间有转换机会,即技术岗位员工有机会转换到管理岗位和项目管理岗位、项目管理岗位有机会转换到管理岗位和技术岗位,但转换必须符合各职系相应职务任职条件,并按中冶南方相关制度执行;

如果员工的岗位发生变动,其级别根据新岗位确定;

第二十九条在员工选定的职业发展通道内没有晋升机会的时候,中冶南方将为绩效好、有发展潜力的员工提供工作轮换的机会,使他们有机会到不同岗位或核心岗位工作,让他们承担更大的责任,丰富他们的工作经验,使优秀员工有机会实现其个人价值,并为中冶南方储备人才;

十一、管理行政辅助职系发展通道

第三十条管理行政辅助职系通道划分为综合管理类岗位和专业管理类岗位,员工有机会在这两类管理岗位中做出选择;

综合管理岗位包括行政后勤类、党务类、计划财务类、人事类、企管类等管理岗位;

专业管理岗位包括业务类、信息类、档案类管理岗位;

第三十一条公司在管理行政辅助职系通道内设如下职等:

类别 职等	高层管理人员	中层管理人员	一般管理人员	行政、辅助人员
职等	A1			
	A2			
	A3			
	A4			
		B1		
		B2		
		B3	C1	
		B4	C2	
		B5	C3	
		B6	C4	
			C5	

			C6	
				D1
				D2

公司对各职等员工进行动态管理,即每年根据员工个人年度业绩考核结果,对达到所属职等业绩标准即晋级/降级积分标准的员工在所在的职等内进行岗级的晋级或降级调整;员工想晋升到高一职等的岗位,需通过管理人员内部晋升程序或职位公开竞聘程序来实现;

第三十二条中冶南方通过管理人员接替计划建立管理人员内部晋升体制;

管理人员接替计划,即对专责以上含专责的管理岗位确定接替候选人,并跟踪其绩效,对他们的能力做出评价;当上述岗位有空缺,符合要求的候选人可直接晋升;

第三十三条培养本岗位的接替候选人是每位主管人员的重要责任;没有合适的接替候选人将影响主管人员的晋升;

第三十四条主管人员有义务将接替计划的相关信息传达给候选人,使候选人清楚自己的绩效、能力水平和中冶南方对他的评价;

第三十五条中冶南方有义务使职位候选人认识到,他们的晋升取决于:

- 一自己的绩效;
- 二自己能力水平的提升;
- 三职位空缺情况;
- 四中冶南方规模的扩大和业务的扩张;

第三十六条管理人员接替计划的制定

人力资源部同专责以上含专责主管人员一起制定本岗位的人员接替计划,对其岗位下属人员的绩效和提升潜力进行综合评价,绘出人员接替图;

年度考核结束后,人力资源部和主管人员一起,修正每个岗位

的接替计划,工作绩效和工作能力持续提升的人员方能作为接替候选人;

第三十七条内部晋升的条件

- 一连续两年绩效考核成绩达到优秀;
- 二具备拟任职位的任职资格和管理技能,具有发展潜力;

第三十八条内部晋升的程序

当专责及以上管理岗位出现空缺时,人力资源部应首先考虑以内部晋升的方式填补空缺,同用人部门一起从候选人中选出当前绩效优秀,具备提升资格的员工,经初审后,按程序审批;

当有两个以上候选人符合晋升条件时,由人力资源部组织对符合晋升条件的候选人进行测评,具体程序按公司招聘管理制度执行;

第三十九条当管理人员接替计划不能提供符合晋升资格的候选人,从而无法按内部晋升程序填补职位空缺时,则转入职位公开竞聘程序;

第四十条竞聘适用对象

竞聘适用于中冶南方管理职系中所有中层及以下管理岗位;

第四十一条竞聘原则

- 一以现有岗位的任职条件为基础的原则;
- 二坚持公平、公正、公开的原则;
- 三坚持组织配置与市场配置相结合的原则;

第四十二条竞聘的程序按公司招聘管理制度中关于内部竞聘和人才测评程序操作;

十二、技术职系发展通道

第四十三条中冶南方的技术职系发展通道可细分为项目设计人员和研发人员,技术职系的员工有机会在其中做出选择;

第四十四条通道转换机会

按照通道转换的规定,技术职系的员工既可以留在通道内发展,也有机会转向管理行政辅助职系通道和项目管理职系通道;技术职

第四十五条中冶南方在技术职系内设如下职等：

第四十六条中冶南方技术职系实行职业化认证制度；

第四十七条中冶南方在技术职系各类别和等级中建立职业化标准，包括资格标准和业绩标准；

一资格标准包括职称标准和工作经历是晋升的必要条件，具备该标准才享有晋升的资格；

二员工在具备资格标准的情况下，达到了业绩标准指积分，即可实现类别的晋升从低一类别的职等晋升到高一类别的职等；在员工不满足晋升标准而需要破格晋升的情况下，由部门负责人签署意见，经人力资源部初评，报总经理办公会讨论，总经理批准；

在同一类别内，员工达到了业绩标准指积分即可实现等级的晋升；

第四十八条晋升资深设计师类需具备以下条件：

一取得教授级高级工程师职称满 1 年；

二在中冶南方含武汉院工作满 10 年；

三在 10 个以上大、中型项目中担任过专业主要设计人或负责人；或在 5 个以上大、中型项目中担任过设计经理，且项目完成效果良好；

四是行业内公认的专家；

注：1 次大、中型项目设计经理的经历=2 次大、中型项目专业主要设计人或负责人的经历；

第四十九条晋升高级设计师类需具备以下条件：

一取得高级工程师职称满半年；

二在中冶南方含武汉院工作满 8 年；

三在 6 个以上大、中型项目中担任过专业主要设计人或负责人；或在 3 个以上大、中型项目中担任过设计经理，且项目完成效果良好；或者担任过 9 个以上大、中型项目的专业设计人；

1次大、中型项目设计经理的经历=2次大、中型项目专业主要设计人或负责人的经历=3次大、中型项目专业设计人的经历

第五十条晋升设计师类需具备以下条件：

一具有工程师职称；

二在中冶南方含武汉院工作满5年；

三在3个以上中型项目中担任过专业主要设计人，或者担任过9个以上项目的专业设计人；

注：1次中型项目专业主要设计人的经历=3次项目专业设计人的经历；

第五十一条晋升助理设计师类需具备以下条件：

一具有助理工程师职称；

二在中冶南方工作满1年；

三参与过1个大、中型项目或参与过3个以上工程项目；

第五十二条受聘设计员类需具备以下条件：

一中专以上学历；

二相关技术专业；

第五十三条专业技术职称的取得

专业技术职称的评审按国家有关规定、中冶集团以及中冶南方的相关规定执行；

第五十四条业绩标准的确定和评审按公司薪酬管理制度的相关规定执行；

第五十五条技术人员的晋升以年度为考核周期；

第五十六条相关工作职责

中冶南方技术职系职业化认证工作由人力资源部和各业务部门共同完成；

一人力资源部负责技术职系职业化认证工作的组织实施，其中包括：

1. 资格标准的制定和调整；

2. 业绩标准的制定和调整；

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/207010000002006040>