

云南省设计院集团建设有限公司

岗位及职级管理制度

二〇二〇年八月

目 录

第一章 总则.....	2
第二章 管理机构与职责权限.....	3
第三章 岗位体系.....	4
第四章 职级管理体系.....	8
第五章 纪律监督.....	13
第六章 附则.....	14
附件 1：岗位分类分层表.....	15
附件 2：岗位设置调整申请表.....	16
附件 3：岗位职责说明书.....	17
附件 4：员工职级晋升条件.....	18
附件 5：职级晋升推荐表.....	19

第一章 总则

第一条 目的

为规范公司岗位管理体系，确保岗位设置符合业务发展实际，提升岗位间协作效率，并为员工提供明确的职业发展通道，通过建立公平、公正、公开的人才选聘机制促进优秀人才脱颖而出，根据法律法规并结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 原则

公司岗位管理以有利于实现公司战略目标及经营任务为前提，坚持以下原则：

（一）基于业务、定岗定编

公司岗位管理须以业务需求为牵引，承接业务价值链，落实责任体系；岗位的设定和编制应基于业务规划和劳动效率的分析，确保岗位设置满足业务开展实际需要。

（二）因才选配、能上能下

公司岗位管理将以岗位说明书为基础，匹配符合岗位任职要求的人才；基于员工的实际业绩情况进行人员调整，优先晋升业绩优秀的员工，对无法达到岗位业绩要求者进行岗位调整，能上能下。

第三条 适用范围

除有特别管理约定的各分/子公司及设计院各分院或有另有制度单独规定外，公司其他所有组织单位的管理均按本制度执行。

第二章 管理机构与职责权限

第四条 管理权责划分

（一）董事会

1. 审定本制度；
2. 审定公司级岗位设置及调整；
3. 审定中高层管理人员任用及解聘。

（二）总经理办公会

1. 研究讨论本制度；
2. 研究讨论中高层管理人员的任用及解聘；
3. 审定各部门岗位设置和调整。

（三）综合办公室

1. 编制及修订本制度，并负责其在公司的落地实施；
2. 提出新设部门的岗位设置和调整建议；
3. 提出公司级岗位设置和调整建议；
4. 指导各部门进行岗位及职级管理，并审核各部门的岗位设置和调整建议；
5. 牵头组织公司人员调整工作，审核各部门的人员调整（含晋升、平调和下调情况，下同）申请进行审核，并根据审批结果办理后续相关手续。

（五）用人部门

1. 根据部门业务开展实际需要，提出岗位设置和调整建议；
2. 根据部门职责和岗位设置情况，按照公司统一要求编制和调整部门《岗位说明书》；

3. 根据本部门人员的任职表现，提出人员调整建议。

（六）廉政合规部

对拟进行调整岗位及职级的员工的廉政合规情况进行审核，并对选拔任用过程进行监督。

第三章 岗位体系

第五条 岗位序列与层级设置

（一）岗位类别

根据公司核心业务流程和各岗位产生价值的方式不同，公司将所有岗位划分为 5 大类：管理类（简称 M 类）、项目管理类（简称 PM 类）、业务类（简称 S 类）、技术类（简称 T 类）、职能类（简称 P 类）。

1. 管理类（M 类）

管理类岗位是指在组织中担负领导职责或管理任务的工作岗位，体现团队管理的职能，岗位任职人员需具备相应的管理知识和技能。其中公司级为高层管理人员，具体包括公司总经理、总经理助理等；部门级为中层管理人员，具体包括部门经理等；主管级为基层管理人员，具体包括部门主管等。

2. 项目管理类（PM 类）

项目管理类岗位是指在项目管理中担负项目领导职责或项目管理任务的工作岗位，体现项目团队管理的职能，岗位任职人员需具备相应的管理知识和技能，具体包括项目经理、项目副经理、项目主管等。

3. 业务类（S 类）

业务类岗位是指开展业务拓展相关活动并承担相应任务的工作岗位，岗位任职人员通过与客户建立链接并持续沟通来促进业务订单获取并创造价值，经营顾客关系以便让组织与其利益关系人受益，具体包括市场专员等。

4. 技术类（T类）

技术类岗位是指从事专业技术工作的工作岗位，工作具有较强的专业性，岗位任职人员需具有相应的专业技术水平和能力要求，需运用专业技术服务于公司的业务，具体包括项目总工、项目副总工、施工员、造价员、技术员等。

5. 职能类（P类）

职能类岗位是指运用领域内专业知识为公司业务提供内部支持和服務的工作岗位，岗位任职人员需具有领域内相应的专业知识和能力要求，具体包括各职能专员等。

（二）职位层级

1. 职层

在职类划分的基础上，根据职位对企业的影响大小、责任范围、解决问题的难度和环境条件等因素划分为4个职层，详见附件1。

2. 职级

为指导、促进员工能力持续提高，实现员工能力“小步快跑”、快速提升，满足对员工必要的激励和管理需求，将公司的职位由4职层再细分为13个职级，详见附件1。

第六条 岗位设置和调整

（一）岗位设置

公司及各部门岗位设置要着眼于公司业务规划，因事设岗，遵循业务优先、职能编制精简的原则合理确定各级岗位编制。

（二）岗位名称

根据发展需要，公司岗位实行动态管理，定期进行岗位核定。综合办公室负责建立岗位清单，按照公司统一岗位名称命名规则确认命名。

1. 公司级岗位命名规则：直接以职层命名，如副总经理、总经理助理等；

2. 管理类和项目管理类岗位命名规则：部门/职能名称+职层，如综合办公室主任、财务金融部经理、物资公司经理、某项目经理等；

3. 其他岗位命名规则：专业领域+职层，如市场专员、人力资源专员、施工员等。

（三）岗位设置调整

1. 岗位设置调整内容

岗位设置调整内容包括（1）新设岗位；（2）现有岗位名称变更、职责调整、裁撤、合并。

2. 岗位设置调整类型

岗位设置调整类型包括年度岗位设置调整和临时岗位设置调整，其中：

年度岗位设置调整是指公司于每日历年度末进行下一年度人

力资源规划时，对现有岗位进行梳理和审视，基于下一年度业务规划对岗位设置进行优化而产生的岗位调整；

临时岗位设置调整是指在日历年度内因业务发展需要进行的临时岗位设置调整。

3. 岗位设置调整所需材料

当出现岗位设置调整需求时，部门负责人应填写《岗位设置调整申请表》（附件2），并提供下列资料：

- （1）调整后部门职能说明书（含部门岗位设置）；
- （2）拟调整岗位的最新《岗位说明书》（附件3）初稿；
- （3）拟调整岗位的工作饱和情况分析说明。

4. 岗位设置调整程序

岗位设置调整应以保障部门职责落实、优化关键业务流程、提高工作效率和质量为原则。

（1）临时岗位设置调整程序

由需求部门发起，会同综合办公室进行专题研究后形成专项方案，报总经理批准后执行。

在核心业务流程发生变化时，如综合办公室认为有必要对现有岗位进行调整，可对现有岗位进行工作分析和评估并形成专题报告，报总经理审批。

（2）年度岗位设置调整程序

各部门于每年第四季度编制部门次年人员需求计划，如有需求应提出岗位设置优化方案，填写《岗位设置调整申请表》和相关材料，报综合办公室。

综合办公室会同相关部门对岗位设置调整的合理性进行调研，依据《岗位设置调整申请表》对申请部门岗位设置优化方案及所产生的影响进行审核分析。

综合办公室负责汇总各部门岗位设置优化方案，协同相关部门统筹规划后，提出公司岗位设置优化方案，并报总经理审批。

获得通过的岗位设置优化方案，由综合办公室负责组织执行及办理相应手续。

第四章 职级管理体系

第七条 初聘职级

（一）社会招聘员工职级确定

对于通过社会招聘首次加入公司的员工，根据其知识、技能、相关工作经验与拟聘岗位的符合度确定其职级，原则上不能高于拟聘岗位的职级中位值。

（二）应届毕业生职级确定

对于通过校园招聘加入公司的应届毕业生员工，根据其毕业院校、专业及拟聘岗位的要求，原则上其初聘职级不高于3级。

第八条 职级调整

员工职级调整分为职级晋升、岗位平级调整及职级下调三种类型。

第九条 职级晋升

（一）职级晋升是指基于员工工作表现及公司业务发展的需要，对员工的职级进行上调的情形。

（二）职级晋升分类

1. 基于岗位是否变化，职级晋升可分为以下两类情况：

(1) 岗位不变，职级或职等晋升；

(2) 岗位变化（包含跨序列变化），职级或职等晋升。

2. 基于晋升条件，职级晋升可分为正常晋升和破格晋升。

（三）职级晋升条件

1. 正常晋升

员工职级晋升需满足以下几个维度的条件后进行（具体要求详见附件 4）：

(1) 工作年限和现岗位任职年限要求；

(2) 过往工作绩效要求；

(3) 证书要求。

2. 破格晋升

为加速人才培养，鼓励优秀人才脱颖而出，公司对于业绩突出、对公司有重大突出贡献的员工允许在工作年限和现岗位任职年限要求方面放宽条件而破格晋升。被提名破格晋升的员工必须同时满足以下 3 条基本条件：

(1) 近半年没有获得晋升；

(2) 连续两季度绩效得分 ≥ 85 分；

(3) 为公司做出重大突出贡献，经总经理办公会讨论认定应当给予破格晋升的。

3. 所有职级晋升必须逐级进行，不可越级。

（四）职级晋升周期

1. 定期职级晋升

(1) 在岗员工定期职级晋升

根据公司经营需要及发展规划，为保证高效运转，同时为未来发展做好一定的人才储备，综合办公室基于员工的年度绩效管理结果，于次年第一季度组织一次员工晋升；

(2) 应届毕业生职级评定

综合办公室可于每年7月份针对入职满一年的应届毕业生组织一次职级评定，表现优秀者可重新定级，不受逐级晋升限制。

2. 不定期职级晋升

在年度工作中，对于表现突出且符合破格晋升条件的员工，可根据需要办理不定期职级晋升。

(五) 晋升流程

1. 管理人员的晋升流程

(1) 中高层管理人员职级晋升

- a. 提名：由总经理对拟晋升人员进行提名；
- b. 资格审查：由综合办公室负责对拟晋升人员进行资格审查；
- c. 办公会审核：由总经理办公会对拟晋升人员情况晋升审核；
- d. 董事会审定：由董事会审定拟晋升人员是否可晋升；
- e. 任前公示：由综合办公室负责在公司范围内对拟任职人员情况进行公示，原则上公示期不少于5个工作日；
- f. 任职：由综合办公室根据公司要求办理发文，拟任职人员到岗任职，高层管理人员考察期12个月，中层管理人员考察期6个月；
- g. 考察期满述职及评审：考察期满后，由综合办公室组织召

开考察期满述职评审会议，由总经理办公会对被考察人员情况进行评审。评审通过者正式任职；评审不通过者，可视情况延长考察期，最长不超过6个月，或者免去新职，按原职级重新安排工作或解聘。

(2) 基层管理人员职级晋升

- a. 提名：由用人部门对拟晋升人员进行提名；
- b. 资格审查：由综合办公室负责对拟晋升人员进行资格审查；
- c. 办公会研究讨论：由总经理办公会对拟晋升人员是否可晋升进行研究讨论；

d. 任职：由综合办公室根据公司要求办理发文，拟任职员到岗任职，考察期3个月；

e. 考察期满述职及评审：考察期满后，由综合办公室组织召开考察期满述职评审会议，由总经理办公会对被考察人员情况进行评审。评审通过者正式任职；评审不通过者，可视情况延长考察期，最长不超过3个月，或者免去新职，按原职级重新安排工作或解聘。

2. 其他人员的晋升流程

- a. 提名：由用人部门对拟晋升人员进行提名；
- b. 资格审查：由综合办公室负责对拟晋升人员进行资格审查；
- c. 审批：由总经理对拟晋升人员晋升结果进行审批；
- d. 任职：由综合办公室根据公司要求办理发文，拟任职人员到岗任职，匹配相应工资待遇。

3. 凡属破格晋升情况者，一律经总经理办公会审定。

第十条 平级调整

平级调整是指因公司业务需要，对员工的岗位进行调整但职级不变的情形。

（一）平级调整流程

1. 部门级人员的平级调整流程

- a. 提名：由总经理对拟平级调整人员进行提名；
- b. 资格审查：由综合办公室负责对拟平级调整人员进行资格审查；
- c. 办公会审定：由总经理办公会对拟平级调整人员是否调整进行审定；
- d. 任职：由综合办公室根据公司要求办理发文，拟任职人员到岗任职。

2. 主管级和专员级人员的平级调整流程

- a. 提名：由用人部门对拟平级调整人员进行提名；
- b. 资格审查：由综合办公室负责对拟平级调整人员进行资格审查；
- c. 审批：由总经理对拟平级调整人员调整结果进行审批；
- d. 任职：由综合办公室根据公司要求办理发文，拟任职人员到岗任职。

第十一条 职级下调

（一）职级下调是指因员工业绩表现不能达到任职岗位的业务要求而对其职级进行下调的情形，发生职级下调时情形时可根据实际情况确定是否调整任职岗位。

（二）职级下调情况

1. 一次季度考核结果为基本合格者，职级下调 1 级；若被考核人员为 1 职级则薪酬降低 1 档；

2. 一次季度考核结果为不合格者视为不胜任岗位，视情况职级下调不超过 3 级，若被考核人员为 1 职级则薪酬降低 2 档。

第十二条 解聘及免职

（一）解聘

若一次季度考核结果为不合格的，经调整岗位或提供相关培训后，下一季度考核结果仍为不合格的，公司有权单方面解除劳动合同。

（二）免职

当人员任职发生调整（含职级晋升、平级调整、职级下调），在担任新职位的同时需要免去原任职务，或因退休、辞职、解聘等原因退出的，需予以免职。

第五章 纪律监督

第十三条 监督机制

员工岗位或职级调整过程中，各级领导干部和相关员工应严守工作纪律，严格执行本制度要求：

（一）严禁在员工职级调整工作中任人唯亲，营私舞弊，请客送礼，行贿受贿，打击报复；

（二）广大员工若发现岗位调整工作中有任何违纪违规行为的，有权向廉政合规部举报、申诉，公司按照有关规定认真调查并严肃处理。

第六章 附则

第十四条 本制度自公布之日起实施，原《云南省设计院集团建设有限公司员工晋升管理制度（试行）》同时废止。

第十五条 本制度由综合办公室负责解释和实施。

第十六条 本制度未尽事宜，由综合办公室提出解决方案，报董事长审批后实施。

附件：

- 1: 岗位分类分层表
- 2: 岗位设置调整申请表
- 3: 岗位职责说明书模板
- 4: 员工职级晋升条件
- 5: 员工职级晋升推荐表

附件 1：岗位分类分层表

云南省设计院集团建设有限公司

岗位分类分层表

职层	职级	管理类 (M)	项目管理类 (PM)	营销类 (S)	技术类 (T)	职能类 (P)
公司级	13	高层	董事长	一级项目经理		
	12		总经理			
	11		副总经理			
	10		财务总监 总经理助理			
部门级	9	中层	经理（主任） 副经理（副主任） 经理助理（主任助理）	二级项目经理 一级项目副经理	一级项目总工	
	8					
	7					
主管级	6	基层	高级主管 主管 副主管	三级项目经理 二级项目副经理 项目主管	二级项目总工 项目副 总工	
	5					
	4					
专员级	3			市场专员	造价员 施工员 安全员 资料员 质检员 测量员	专员 会计 出纳 电工
	2					
	1					
<p>备注： 1、本表为公司通用岗位分类，具体岗位命名时，需遵循“部门+职能+岗位”的原则，如“综合办公室-人力资源-专员”； 2、对于在职能领域内具有通用名称的情况，可使用通用名称，如出纳、会计、审计师。</p>						

附件 2：岗位设置调整申请表

申请部门		申请时间	年 月 日
申请调整类型	<input type="checkbox"/> 现有岗位部分内容变更 <input type="checkbox"/> 岗位裁撤 <input type="checkbox"/> 岗位合并 <input type="checkbox"/> 岗位新设 注：岗位不变仅调整编制的情况，不适用。		
涉及岗位数量		原岗位名称	
岗位调整内容简述			
岗位调整理由说明			
岗位调整申请审批附加材料清单	2. 调整后部门职能说明书（含：部门岗位设置图）		
	2. 拟调整岗位的最新《岗位说明书》初稿		
	3. 拟调整岗位工作饱和情况分析说明（日常工作、周期工作、临时工作饱和度）		
部门需求意见			
签字：		日期：	
综合办公室 审核意见			
签字：		日期：	
总经理 审批意见			
签字：		日期：	

附件 3：岗位职责说明书

职位名称			
直接上级		直接下级	
文件名称			版本
			页数
职位核心价值			
工作职责			
工作领域	核心职能		
任职要求			
准入学历			
专 业			
经 验			
资格证书			
其 它			

附件 4：员工职级晋升条件

序号	职等类别		职级	现岗任职年限要求	工作年限要求	绩效要求	证书要求	
1	管理类人员		9 级以上	2 年	8 年以上	过去一年季度绩效得分均≥85 分		
2			7-9 级	2 年	5 年以上			
3			4-6 级	1 年	3 年以上			
4	非管理类人员	一般非管理类人员晋升要求	1-3 级	1 年	1 年以上	过去一年季度绩效得分均≥85 分		
5			4-6 级	1 年	3 年以上			
6			7-9 级	1 年	4 年以上			
7			9 级以上	1 年	8 年以上			
8		特殊专业岗位晋升要求	造价员	1 年	3 年以上			二级造价师或中级职称
9			资料员	1 年	3 年以上			二级建造师或中级职称
10			项目总工	1 年	5 年以上			一级建造师证书
11	安全员		1 年	1 年以上	安全员证			
12	施工员		1 年	1 年以上	施工员证			
13	测量员		1 年	1 年以上	测量员证			

附件 5：职级晋升推荐表

姓名		性别		年龄		户口所在地		籍贯	
全日制学历		第二学历		所学专业		政治面貌		毕业学校	
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 月
拟 晋 升 职 位									
推荐：	<input type="checkbox"/> 晋升			拟晋升部门					
	<input type="checkbox"/> 储备人才			拟晋升职务					
教育经历									
推荐理由及晋升原因									

审 核 意 见	<input type="radio"/> 具备推荐职务基本资格条件，同意晋升：
	<input type="radio"/> 尚有不足，建议先代理职务或延期_____办理；
	<input type="radio"/> 同意推荐为储备：_____
	<input type="radio"/> 建议其他部门_____职务_____
签名：_____ 日期：_____	
廉政合规审查意见：	
签名：_____ 日期：_____	
分管领导意见：	
签名：_____ 日期：_____	
总经理意见：	
签名：_____ 日期：_____	