

中关村发展集团文件

中发展〔2018〕81号

中关村发展集团关于修订《中关村发展集团总部职位管理暂行办法》的通知

集团各部（室）：

关于修订《中关村发展集团总部职位管理暂行办法》经集团2018年第12次党委会、第13次总经理办公会审议通过，现将《中关村发展集团总部职位管理办法》印发给你们，请遵照执行。

中关村发展集团

2018年7月9日

中关村发展集团总部职位管理办法

第一章总则

第一条 为拓宽中关村发展集团（以下简称集团）总部人员职业发展通道，加强总部人员职业生涯规划，更好地吸引人才、用好人才、留住人才、激励人才，促进员工与集团共同发展，结合集团实际情况，特制定本办法。

第二条 本办法适用于与集团总部签订劳动合同的在岗人员（不含集团副总经理及以上领导）。

第三条 基本原则

（一）一致性与适应性原则。建立符合现代企业特点和适应集团功能定位的职位序列和族群，并确保不同职位序列和族群之间职级设置的一致性，使各类人才都有合适职位，都有晋升通道，利于储备和激励人才。

（二）因事设岗与精干高效原则。确保因事设岗，职位设置精简，职责明晰，工作任务量饱满，各职位职级的任职资格标准规范明确，保证各个职位层次分明，管理高效。

（三）公开择优与注重实绩原则。员工职级晋升按照公开择优的原则，坚持标准，注重实绩。

（四）动态管理与适时调整原则。对员工的职位实施动态管理，每年组织员工专业职级调整工作，建立能上能下的职级调整机制，同时允许跨序列调整。根据工作需要，对于特殊职位，经

集团领导审批，可适时进行调整。

第四条 集团总部职位晋升管理归口部门为集团组织部/人力资源部。

第五条 集团党委和总经理办公会是集团总部职位管理相关事项的决策机构，负责审议批准集团职位管理相关办法，并根据干部管理权限审定人员职位及职级调整结果。

第二章职位管理分类

第六条 集团总部职位分为管理序列、专业序列两类。管理序列职位适用于集团中层副职及以上拥有行政管理权的管理人员；专业序列职位适用于从事职能管理和业务工作的非管理类专业人员。

（一）管理序列

集团总部管理序列职位（集团管理权限范围内）包括总经理助理、董事会秘书、总监、中层正职、中层副职。

管理序列根据《中关村发展集团选拔任用领导人员暂行办法》等相关规定进行管理。

（二）专业序列

1. 专业序列分类

集团专业序列分为六大族类，具体为产业投资族、科技园区族、科技金融族、区域合作族、海外业务族、职能专业族。每个族群包含的职位详见《专业序列族类划分》（附件1）。

2. 专业职级

为方便岗位统一管理，将专业序列各族群的职位进行分级，共分为 10 个职级，10 级为最高职级，1 级为最低职级（见表 1）。

表 1 管理与专业序列职级对应表

职级	管理序列	专业序列					
		科技金融族	科技园区族	产业投资族	区域合作族	海外业务族	职能专业族
10	副总经理及以上领导	—					
9	总经理助理 董事会秘书	首席（CX0）					
	总监						
8	中层正职	资深业务专家					
7	中层副职	业务专家					
6	—	资深业务经理					
5		高级专业经理					
4		专业经理					
3		主管					
2		专员					
1		助理					

第七条 专业序列的个别职位可根据行业特点和业务需求，在开展对外工作时可设置符合行业惯例、具有专业特点的对外职务名称，经审批后方可使用。

第八条 管理序列与专业序列的关系

（一）管理权责

管理职位拥有行政管理权（包括管理权限范围内的工作任务

及资源分配权，员工绩效管理权等），同时对管理权限内的工作任务完成情况、团队建设等负责；专业职位拥有专业指导权，没有行政管理权，主要对本岗位工作任务完成情况负责。

（二）跨序列转换

管理序列人员可由本人申请，或根据工作需要等具体情况转换为专业序列职位。管理序列转换为上一职级专业序列时，须根据专业序列职级晋升程序进行。

专业序列人员可转换为管理序列，按照集团领导干部选拔任用相关办法进行。

第九条 首席（CX0）的相关管理办法由集团另行制定。

第三章专业序列管理

第十条 专业序列的任职资格标准包括学历、相关工作年限、综合能力等条件（详见附件2）。

各部门负责人可根据岗位业务特点，结合岗位说明书，对综合能力、职级描述等条件进行细化和动态修订，并报组织部/人力资源部审核后备案。

第十一条 新入职员工、岗位调整员工的专业职级评定由组织部/人力资源部根据员工本人情况，参照专业职级任职资格标准，征询部门负责人意见，提出专业职级评定建议，履行集团决策程序。

第十二条 专业职级调整包括专业职级晋升和专业职级下

调两大类。根据员工年度绩效考核结果、员工能力、工作表现、公司发展需要，每年7月组织实施专业职级调整工作。特殊情况的，经履行集团审批程序，可个别调整。

第十三条 职级晋升原则上在本专业序列内逐级进行。申请职级晋升的员工需首先满足基本准入条件。

（一）申请职级晋升为**主管及以下职级**的，需同时满足以下条件：

1. 与集团总部签订劳动合同，在集团现任职级工作至少满一年，且年度绩效考核结果至少累计一次为“良好”或以上等级；
2. 工作岗位进行调整且工作内容变化较大（与原岗位相关性不大）的员工，需在调整后的岗位工作满半年。

（二）申请职级晋升为**专业经理、高级专业经理、资深业务经理**的，需同时满足以下条件：

1. 与集团总部签订劳动合同，在集团现任职级工作至少满两年，且年度绩效考核结果至少累计一次为“良好”或以上等级；
2. 工作岗位进行调整且工作内容变化较大（与原岗位相关性不大）的员工，需在调整后的岗位工作满一年。

（三）申请职级晋升为**业务专家、资深业务专家**的，需满足如下条件：

1. 与集团总部签订劳动合同，在集团现任职级工作至少满三年，且年度绩效考核结果至少累计一次为“优秀”或以上等级；

2. 工作岗位进行调整且工作内容变化较大(与原岗位相关性不大)的员工,需在调整后的岗位工作满两年。

第十四条 破格晋升职级。对不满足职级晋升准入条件但申请破格参加晋升职级的相关要求如下:

(一) 申请条件。工作业绩特别出色,能力特别突出,在集团资源拓展、项目运作、管理变革、业务创新等方面做出重大贡献,且近两年年度考核结果均为“优秀”。

(二) 申请程序。

1. 部门负责人提议,经业务分管领导同意后,将申请破格人员名单、申请理由及工作业绩报告等材料报组织部/人力资源部。

2. 组织部/人力资源部对申请人的工作业绩报告、绩效考核结果等相关材料进行审核,经分管组织部/人力资源部领导、总经理审批通过后,可破格参加职级晋升程序。

第十五条 职级晋升职数

业务专家、资深业务专家:原则上,每个部门每职位不超过本部门总人数的20%(不足1人的,可按1人计算)。

资深业务经理:每个专业领域或职能管理领域内每职位1人。

高级专业经理及以下职级:无职数限制。

第十六条 职级晋升程序

(一) 发布各职级职数、任职资格标准

每年6月底,组织部/人力资源部发布各职级职数、任职资

格标准至各部门负责人，组织各部门开展专业职级调整工作。

（二）动议

对业务专家、资深业务专家的职级调整，由集团领导提出动议。对资深业务经理及以下的职级调整，由部门负责人和组织部/人力资源部根据员工年度考核结果，结合任职资格标准和职级晋升条件，共同协商提出动议。

（三）提出职级晋升人员建议名单

1. 申请职级晋升为主管及以下职级的，由组织部/人力资源部根据任职资格标准、员工资历等情况，经与相关部门负责人及业务分管领导协商，提出职级晋升人员建议名单。

2. 申请职级晋升为专业经理及以上的，通过评审答辩的方式，提出职级晋升人员建议名单。

申请人在规定的时间内陈述自己基本情况、入职以来工作业绩等，并对评审答辩小组所提问题进行答辩。评审答辩小组通过投票的方式，表决申请人是否通过。同意票数达到总票数 2/3 的，作为职级晋升建议人选。

评审答辩小组（专业经理、高级专业经理、资深业务经理）由总经理、分管组织部/人力资源部领导、分管业务领导、组织部/人力资源部及相关部门负责人组成，其中组长由总经理担任。

评审答辩小组（业务专家、资深业务专家）由总经理、党委副书记、纪委书记、分管组织部/人力资源部领导、分管业务领

导组成，其中组长由总经理担任。

（四）审定

组织部/人力资源部根据评定、评审答辩结果，提出职级晋升人员建议名单，资深业务经理及以下的人员名单提交集团总办会研究，业务专家及以上的人员名单提交集团党委会、总办会研究。

第十七条 职级下调

员工有如下情况的，集团可下调其职级：

（一）上年度考核结果为“待改进”的；

（二）存在严重违纪行为或履职不到位，给集团造成经济损失或造成不良社会影响的；

（三）其它应予以下调职级的情况。

第十八条 部门负责人提出本部门职级下调人员建议名单，提交组织部/人力资源部，组织部/人力资源部履行相关程序。如出现第十七条第二款情形的，相关部门（如纪检监察部）可直接提出相关人员职级下调的建议。资深业务经理及以下的人员名单提交集团总办会研究，业务专家及以上的人员名单提交集团党委会、总办会研究。

第十九条 员工职级调整后的薪酬调整、在同一职级内的薪酬调整，按照集团薪酬管理办法执行。

第四章附则

第二十条 以上有关“满一年”、“满两年”、“满三年”任职资格中相关工作年限要求等时间规定，截至日期为当年度6月30日。

第二十一条 本办法由集团组织部/人力资源部负责解释。

第二十二条 本办法自发布之日起施行。2015年12月31日集团发布的《中关村发展集团总部职位管理暂行办法》（中发展〔2015〕145号）废止。

第二十三条 各子公司可参照本办法拟定子公司人员职位管理暂行办法。

附件：1. 专业序列族类划分

2. 专业序列任职资格标准

附件 1

专业序列族类划分

职位族	所含职位
科技金融族	科技金融事业部/中科金：创新服务、基金管理、业务管理、信息管理、风险监测、业务合规等
科技园区族	科技园区事业部：空间及生态规划、产业规划、招采管理、成本管理、工程管理、产业服务等
产业投资族	产业投资部：投资岗、投资项目管理岗、投资落地服务岗等
区域合作族	区域合作部：区域业务协同拓展等
海外业务族	海外业务部：海外投资与基金管理、海外业务拓展管理、海外业务财务与风险管理、海外联络服务与展示推广等
职能专业族	<p>党委办公室/集团办公室：重大会议及活动组织协调、公共关系及外事管理、党办综合管理、机要文秘、总办会会议组织及综合文秘、信息化管理、综合服务与协调、客户服务、物业管理、餐厅管理、行政后勤管理、档案管理等</p> <p>董事会办公室：投资者关系与信息披露等</p> <p>党群工作部：集团总部党建及群团、集团工会、共青团、妇联、统战建设及管理</p> <p>组织部/人力资源部：招聘与员工关系管理、薪酬福利管理、绩效管理、编制管理与人才规划、干部管理、党组织建设、党员教育与培训等</p> <p>宣传部/品牌管理部：品牌管理等</p> <p>纪检监察部：纪检、监察等</p> <p>战略管理部：战略分析与管理、重大报告起草、机构绩效考核、计划与统计、组织管控等</p> <p>资金财务部：合并会计、总部会计、财务分析与评价、资产评估管理、预算管理、产权登记管理、税务管理、资金管理、出纳、结算中心预算管理、结算中心结算管理、结算中心融资管理等</p> <p>资本运营部：董监事管理、资本运营等</p> <p>风险管理部：法务、内审、风险管理与处置等</p> <p>各部门的内务岗位</p>

附件 2

专业序列任职资格标准

职级	职位名称	学历	相关工作年限	综合能力	职级描述
9	首席 (CXO)	博士研究生	12 年及以上	<p>1. 掌握多元化的知识, 全面了解与本专业相关领域的先进知识和信息, 并能熟练整合与运用。</p> <p>2. 至少是部门某个重要模块 (项目) 的业务专家, 并精通部门其他重要模块 (项目) 的工作, 熟练掌握部门所有模块 (项目) 的工作。</p> <p>3. 能够进行创造性思维, 根据情况的不断变化进行分析、解释、评价和建设性思考, 能够作为集团的内部业务 (管理) 咨询专家, 定期提供建议并影响决策的制定过程。</p>	<p>1. 解决集团层面与本专业相关关键且复杂的问题, 评估集团层面与本专业相关的长期计划或方案, 领导部门的专业业务管理工作, 指导员工开展专业工作。</p> <p>2. 承担的任务复杂, 难度大, 工作涉及到多部分或部门的多个模块 (项目)。</p> <p>3. 负责解决关键且复杂的问题, 积极参与制定可对集团或多个部门产生一定影响的短期、长期决策, 牵头开展的项目或方案对集团总体目标的实现产生关键和深远的影响。</p>
		硕士研究生	14 年及以上		
		大学本科	15 年及以上		
8	资深业务专家	博士研究生	9 年及以上	<p>1. 精通专业领域的知识, 深入了解某项公认的技术专长或某个专业领域内的深层理论和先进的操作方式。</p> <p>2. 至少是部门某个重要模块 (项目) 的管理专家, 并至少精通 (主持) 其他 3 个重要模块 (项目) 的工作, 掌</p>	<p>1. 制定重点工作的目标并分析评审集团现有工作计划与方案, 带领开展部门的业务指导工作, 指导员工开展专业工作</p> <p>2. 承担的任务复杂, 难度较大, 工作涉及到部门工作的多个模块 (项目)。</p>
		硕士研究生	11 年及以上		

		大学本科	12 年及以上	<p>握部门所有模块（项目）的工作。</p> <p>3. 能够进行创造性思维，能够主持开展对集团或多个部门产生深远影响的重大项目、计划方案等。</p>	<p>3. 积极参与制定可对整个集团或多个部门产生一定影响的短期、长期决策，牵头开展的项目或方案对集团总体目标的实现产生较为深远影响。</p>
7	业务专家	博士研究生	6 年及以上	<p>1. 掌握先进的专业知识，具有广博的专业知识，能领悟并整合专业相关学科中的关键信息并进行综合运用。</p> <p>2. 至少精通部门某个重要模块（项目）的工作，并至少掌握（主持/主要参与）2 个其他重要模块（项目）的工作，基本掌握部门所有模块（项目）的工作。</p> <p>3. 能够进行创造性思维，能够通过搜寻不同解决方案和新思路来完成工作。</p>	<p>1. 分析评审现有工作计划与方案，牵头开展对实现部门重要目标而言较为重要的课题项目、重大活动或工作计划，并对员工进行业务指导。</p> <p>2. 承担的任务复杂，涉及到部门工作的多个模块（项目），经常需要通过搜寻不同解决方案和新思路来完成工作。</p> <p>3. 工作结果对部门的绩效产生重大的影响。</p>
		硕士研究生	8 年及以上		
		大学本科	9 年及以上		
6	资深业务经理	博士研究生	4 年及以上	<p>1. 具备较为精深的知识或具有专长特长，熟知所在专业领域的方针政策、标准，可通过专业技术、调研数据等编写项目报告并进行诠释。</p> <p>2. 至少精通部门某个重要模块（项目）的工作，并至少掌握（主持/主要参与）1 个其他重要模块（项目）的工作，了解部门所有模块（项目）的工作。</p> <p>3. 具备较为创造性的思维，能够通过搜寻解决方案和思路来完成工作。</p>	<p>1. 主持承担对实现部门重要目标而言较为重要的课题项目、重大活动或工作计划，制定相应文件、制度或方案。</p> <p>2. 承担的任务较为复杂，涉及到部门工作的多个模块（项目），有时需要通过搜寻不同解决方案和新思路来完成工作。</p> <p>3. 工作结果对部门的绩效产生重大的影响。</p>
		硕士研究生	6 年及以上		
		大学本科	7 年及以上		

5	高级专业经理	博士研究生	3 年及以上	<p>1. 掌握比较前沿的知识理论，具备相当程度的专业特长，熟知并掌握所在专业领域的方针政策、标准。</p> <p>2. 至少精通部门某个重要模块（项目）的工作，对所有模块（项目）工作比较了解并有所参与。</p> <p>3. 具备较为创造性的思维，能够通过搜寻解决方案和思路来完成工作。</p>	<p>1. 策划重大活动项目，起草重要的文件、制度或项目方案等。</p> <p>2. 承担的任务较为复杂，按照规程执行方案决策，偶尔需要通过搜寻不同解决方案和新思路来完成工作。</p> <p>3. 参与制定重要的活动（行动）计划、项目方案等，工作结果对部门的绩效产生重大的影响。</p>
		硕士研究生	5 年及以上		
		大学本科	6 年及以上		
4	专业经理	博士研究生	2 年及以上	<p>1. 在专业领域内具有较深入细致的理论和知识，并具备相关领域内比较宽泛的理论知识，熟知相关政策和规程。</p> <p>2. 比较精通（主持/主要参与）某个重要模块（项目）的工作，对所有模块（项目）工作有一定了解并有所参与。</p> <p>3. 能够进行半常规性的思维，能够完成程序有所变化的、具有一定创造性的工作。</p>	<p>1. 参与重大活动项目，起草比较重要的文件、政策或项目方案等。</p> <p>2. 承担的任务多样，按照规程执行方案决策，并需要变通。</p> <p>3. 工作结果对部门的绩效产生比较重大的影响。</p>
		硕士研究生	4 年及以上		
		大学本科	5 年及以上		
3	主管	博士研究生	应届毕业生	<p>1. 熟知本专业的比较细致的专业理论和知识，熟悉相关政策与规程。</p> <p>2. 掌握（主要参与/参与）某个模块（项目）的工作，并对其他模块工作有一定了解。</p>	<p>1. 起草比较重要的文件、制度或项目方案等。</p> <p>2. 承担的任务多样，按照规程执行方案决策，偶尔需要变通。</p> <p>3. 工作结果对部门的绩效产生比较</p>
		硕士研究生	2 年及以上		

		大学本科	3 年及以上	3. 能够进行半常规性的思维，能够完成程序有所变化的、具有一定创造性的工作。	重大的影响。
2	专员	硕士研究生	应届毕业生	1. 具备工作所需的基本相关知识与技能，了解各种既定工作规程。 2. 基本掌握某个模块（项目）的工作，并对其他模块工作大致有所了解。 3. 能够进行模式化的思维，遵循明确规定的模式完成例行程序的工作。	1. 完成职责范围内的常规性工作。 2. 工作任务较单一，只需要遵从模式化的思维，工作有成型的常规和固定的指导，按照规程执行方案决策。 3. 工作的结果影响有限，仅对本职位的直接工作领域施加影响。
		大学本科	1 年及以上		
1	助理	大学本科	应届毕业生	1. 具备工作所需的基本相关知识与技能，基本了解既定工作规程。 2. 基本掌握某个模块（项目）的工作。 3. 能够进行重复性的思维，遵循一般规程完成例行程序的工作。	1. 协作他人完成常规性工作。 2. 工作任务单一，只需要遵从重复性思维，工作有成型的常规和固定的指导，按照规程执行方案决策。 3. 工作的结果影响有限，仅对本职位的直接工作领域施加一定影响。

