

编 号：学堂在线 办〔2017〕第04号  
制 定：人力资源及行政部  
审 批：2017年9月12日 总裁办公会  
执行日期：2017年9月18日  
当前版本：V1.0  
文件状态：[ ] 草稿 [ ] 讨论修改稿 [ ☒ ] 正式发布 [ ] 注销

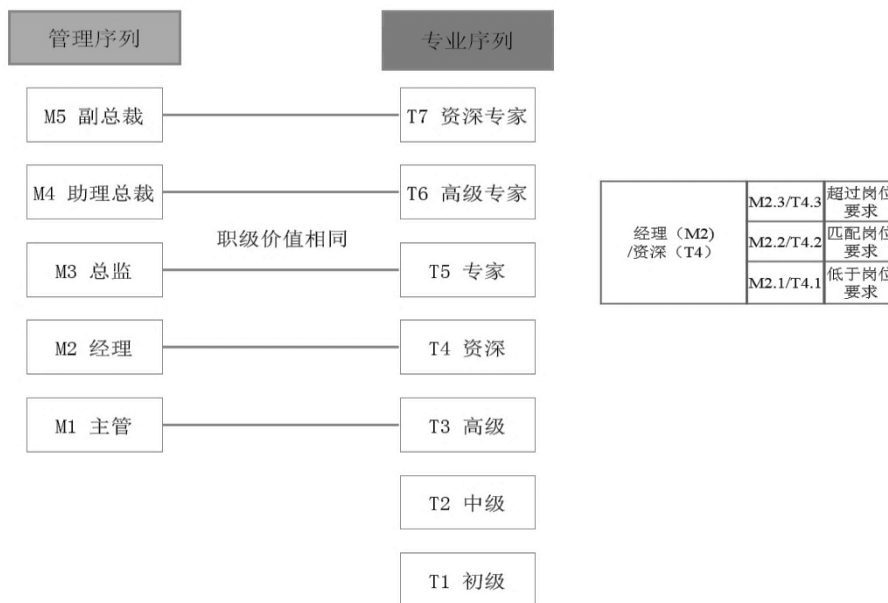
## 职级管理办法（试行）

### 1. 职级设计流程

通过职责梳理、岗位价值评价，对评价结果聚类分析、横向岗位之间平衡微调，并参考标杆企业，形成公司整体双通道职级体系。

### 2. 职级体系介绍

总体为7层级体系，包括管理序列5层级（M1-5）、专业序列7层级（T1-7），每个层级包含三个子等级。如下图所示：



#### 3.1 职级定义：总体定义（管理序列）

每个层级分为总体定义、详细定义。管理序列各层级总体定义如下：

M1 主管：基本管理单元

- 管理层级中的最基础团队管理单元的管理者。
- 通常负责本业务/职能序列中的某一个序列的管理，例如人力资源六大序列中的招聘。
- 通常由专业序列中的高级（T3）或者少数中级候选人选拔而来。
- 负责下属的专业技术指导，工作协调等。
- 一般无直接预算职能要求。
- 一般无招聘或者解聘下属职责要求。

- 向经理(M2)或总监(M3)汇报。
- 属于组织中的操作层级（运作、执行为主）。

#### M2 经理：专业管理

- 负责本业务/职能序列中的某一个序列的管理（规模较大或者地域广泛的组织），例如招聘经理；或者业务/职能序列的多个序列的管理（规模较小或者地域单一的市场），例如人力经理（几大模块都管理）。
- 通常由管理序列的主管（M1）或专业序列中的资深（T4）或者少数高级（T3）候选人选拔。
- 参与并执行本序列的年度规划（中短期）制定。
- 可能需要预算管理职能。
- 有招聘或者解聘下属职责要求。
- 负责下属的专业技术指导，工作计划设计，绩效评估等。
- 向总监（M3）或者助理总裁（M4）汇报。
- 属于组织中战术层级中直接贡献岗。

#### M3 总监：资深管理

- 负责本业务/职能序列中的几个序列的管理（规模较大或者地域广泛的组织），例如招聘总监；或者全部业务/职能序列的管理（规模较小或者地域单一的市场），例如人力总监（几大模块都管理）。
- 通常由管理序列的经理（M2）或者专业序列中的专家（T5）或者少数资深（T4）候选人选拔。
- 组织、领导、决策本序列的年度规划（短期）制定，参与组织战略以及政策的制定。管理的时间在年度管理与战略规划之间分配与平衡。
- 主导预算管理职能。
- 有招聘或者解聘下属职责要求。
- 对本业务/职能的 P&L（损益）负责。
- 负责下属的专业技术指导，工作计划设计，绩效评估，人才激励与发展等。
- 向助理总裁（M4）或者副总裁（M5）或者总裁汇报。
- 属于组织中战术层级中显著贡献岗。

#### M4 助理总裁：专家级管理

- 负责本业务/职能序列中全部业务/职能序列的管理，例如人力助理总裁（几大模块都管理），或者跨业务/职能序列的管理，例如各校区校长。
- 通常由管理序列的总监（M3）或者专业序列中的高级专家（T6）或者少数专家（T5）候选人选拔。
- 组织、领导、决策本序列的中期（2-3 年）制定，参与组织战略以及政策的制定。
- 主导跨业务/职能部门之间的项目。
- 主导预算管理职能。
- 有招聘或者解聘下属职责要求。
- 对本业务/职能的 P&L（损益）负责。
- 负责下属的专业技术指导，工作计划设计，绩效评估，人才激励与发展等。
- 向副总裁（M5）或者总裁汇报。
- 属于组织中战术层级中首要贡献岗。

#### M5 副总裁：行业级管理

- 负责跨几个核心业务/职能序列的管理，例如人力行政副总裁。
- 在行业内有知名度、影响力。

- 通常由管理序列的助理总裁（M4）或者专业序列中的资深专家（T7）或者少数高级专家（T6）候选人选拔。
- 组织、领导、决策本管理序列的长期（3-5 年）制定，参与组织战略以及政策的制定。
- 主导跨业务/职能部门之间的项目。
- 主导预算管理职能。
- 有招聘或者解聘下属职责要求。
- 对本业务/职能的 P&L（损益）负责。
- 负责下属的专业技术指导，工作计划设计，绩效评估，人才激励与发展等。
- 向总裁汇报。
- 属于组织中战略层级中至少直接贡献岗。
- 业绩最组织整体有影响力。

### 3.2 职级定义：总体定义（专业序列）

专业序列各层级总体定义如下：

#### T1 初级

- 在某个特定科目或特定技术/操作实践，具备基本的原理和法则的知识。
- 在他人指导下辅助设计，处理日常事务。

#### T2 中级

- 在某个特定科目或特定技术/操作实践，具备较为宽泛的原理和法则的知识。
- 独立完成交付的任务。
- 有潜能承担复杂任务。

#### T3 高级

- 掌握某特定科目的单个序列高级知识。
- 能够从工作中提炼总结规律，形成可复制的经验或模式、制度、流程、标准，优化工作效率或者质量。
- 针对现有的流程、体系或方法，适时作出部分优化。
- 负责项目模块规划与设计。
- 能够在专业工具与方法论方面辅导初中级员工。
- 能够独立完成复杂任务。

#### T4 资深

- 掌握某特定科目的单个序列的专业规范。通过内部标杆研究与实践，提炼出适用本领域的有效方法论，并得到运用与推广。
- 针对现有的流程、体系或方法，适时作出大部分优化。
- 负责项目整体规划、框架设计。
- 能够在专业工具与方法论方面，为本专业领域内的员工进行专业与思维方式的辅导。
- 团队骨干，在负责领域有专业影响力。

#### T5 专家

- 掌握某特定科目的广泛（几个相关序列）的专业规范。能够灵活运用专业工具与方法论，针对几个相关序列进行开创性的优化。
- 组织内有影响力。
- 为本专业的业绩产生可持续的影响。

#### T6 高级专家：组织内专家

- 专注于某一特定科目的全部知识（所有相关序列）并被公认为整个组织中某个特定科目的专家。

- 掌握行业内最前沿的工具与方法论，并能够有针对性的引入本组织加以高效利用。同时，能够针对前沿工具与方法论提出自己的见解与主张。
- 创新性的解决组织内复杂、挑战性的难题。

T7 资深专家：行业专家

- 在组织外本行业内的科目或领域被认可，具备极为重要的专业能力。
- 能够创建、开发新的工具与方法论，不断突破，形成行业标准，引领行业发展与变革。
- 创造行业新商业模式、运营模式、产品形态等。
- 业绩为组织产生显著的、持续的竞争优势。

### 3.3 职级定义：详细定义

详细定义：分别从影响的性质、贡献程度、沟通本质、创新本质、创新复杂程度、知识与经验、日常任务复杂程度（专业序列）等 7 个维度详细阐述。详见附件 excel 表格。

#### 4.1 人岗匹配原则（首次匹配）

本职级发布后，现有员工首次匹配遵循如下步骤与原则：

##### 1) 步骤

- ① 依据本岗位名称所对应的岗位评价等级找到岗位等级位置。
- ② 考虑当前任职者匹配岗位的胜任力：如果任职者匹配或者超过岗位要求，则匹配该任职者在当前所在岗位等级；如果低于岗位胜任力，则依据实际情况酌情匹配到低的岗位等级上。

##### 2) 原则

- ① 适当匹配：如果强行匹配到高等级，任职者能力却不胜任，一方面会增加公司劳动力成本，另一方面会造成任职者承受过高的期望与工作压力，不利于员工业绩提升及组织业绩达成。
- ② 合理配置职级：  
管理岗位：5 个管理层级只是代表晋升通道，并不意味着部门可以针对每个管理层级都配置人选。  
专业岗位：专业人员保持金字塔形近似合理。所以，资深以上层级组织内会很少，专家（T5）以上甚至很长时间内都会空缺。

#### 4.2 人岗匹配原则（招聘）

招聘匹配遵循如下步骤与原则：

##### 1) 步骤

- ① 确定岗位属于职级体系中的哪个层级，例如 M2 经理/T4 资深。
- ② 考虑应聘候选人匹配岗位的胜任力，如果认为其刚好符合岗位要求，则匹配在中间档级（例如 M2.2/T4.2）；如果高于岗位胜任力，则匹配在高的档级（例如 M2.3/T4.3）；如果低于岗位胜任力，则匹配在低的档级（例如 M2.1/T4.1）。招聘职级匹配，遵循招聘面试流程及相应权限。
- ③ 该员工转正时进行转正考核，正式确定其职级。

2) 原则： 遵循前述适当匹配、合理匹配原则。

#### 5.1 职级晋升（通道）

总体为 7 层级体系，包括管理序列 5 层级（M1-5）、专业序列 7 层级（T1-7）。

示意图见 2.1 。

## 5.2 级内晋升

- 1) 级内晋升的重点强调本职级内，员工的成长与薪酬相匹配。
- 2) 级内晋升遵循 .1/.2/.3 的对应原则，即低于预期/满足预期/超过预期；
- 3) 员工在 .1/.2/.3 内的晋升（薪资涨幅）依据调薪矩阵的原则：
  - 绩效相同，则薪酬相对低的员工薪酬涨幅高；
  - 薪酬水平相近，则绩效高的员工薪酬涨幅高。
- 4) 当员工绩效为 A+ 且薪酬比率已经超过 110% 且接近所在级的最高限时，将其薪资平移至更高一级进行调薪。
- 5) 当员工绩效为 A 以下，则在本级内调薪，直至接近本级最高限，再将其薪资平移至更高一级进行调薪。
- 6) 针对初级 (T1) 的员工，绩效满足 A+/A 的员工，可以考虑直接晋升到更高一级，例从 .1 直接调到 .2。

## 5.3 职级晋升（基本资格）

包括在本公司工作年限、绩效考核等级，是晋升的必要条件。具体见下表：

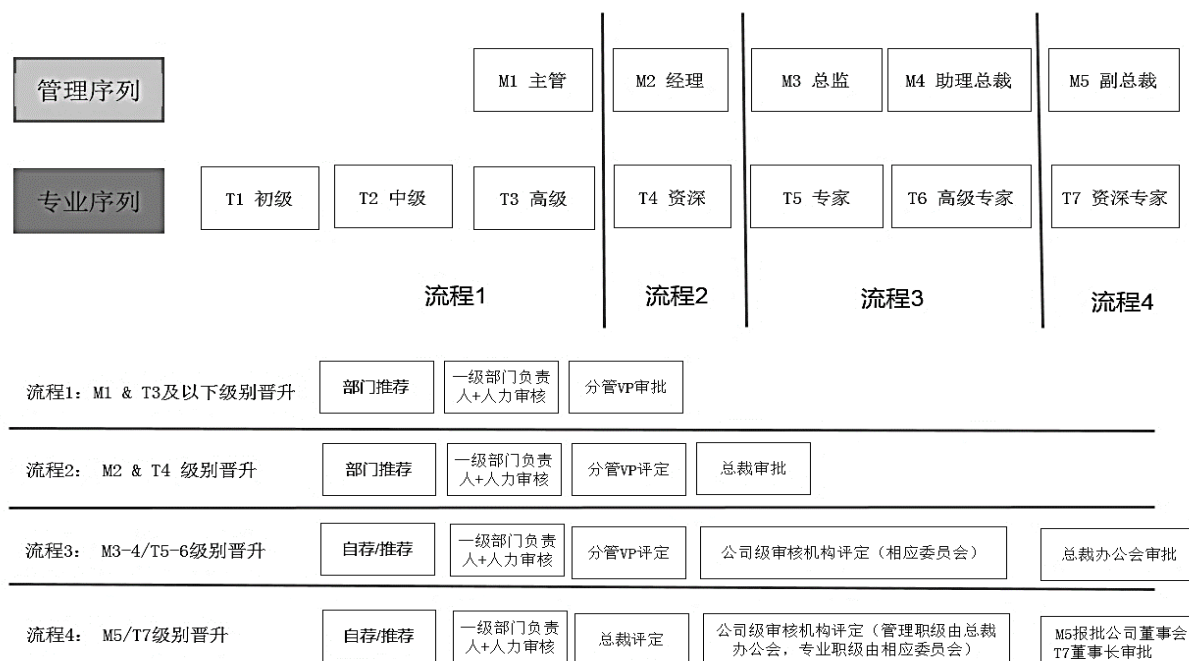
申请类型	在本级最低为公司工作年限	绩效条件+价值观
T1 内晋升	0.5 年	最近一次绩效为 A 或者连续两次为 B
T1 晋升到 T2	0.5 年	最近两次绩效为至少一次 A 或者连续两次为 B
T2 晋升到 T3 (M1)	1.0 年	最近两次绩效至少一次 A + 一次 B（最近一次必须为 A）
T3 晋升到 T4 (M2)	1.5 年	最近三次绩效至少一次 A + 两次 B（最近一次必须为 A）
T4 晋升到 T5 (M3)	2.0 年	最近四次绩效至少一次 A + 三次 B（最近一次必须为 A）
T5 晋升到 T6 (M4)	2.0 年	最近四次绩效至少两次 A + 两次 B（最近一次必须为 A）
T6 晋升到 T7 (M5)	2.0 年	最近四次绩效至少两次 A + 两次 B（最近一次必须为 A）

- 另：1、最近两次绩效为 AA 的，工作年限可缩短；  
2、绩效考核 C 的一年内不得晋升。

## 5.4 职级晋升（考察要素构成）

职级晋升考察要素：绩效与价值观、职级定义与标准、领导力与能力等。  
具体评定表见当年晋升通知文件。

## 5.5 职级晋升（流程）



本晋级流程适用于逐级晋升。跨级晋升需求可以采取“绿色通道”，即通过部门分管领导评定后，推举到公司级审核委员会评定。

“一级部门+人力审核”包括，晋升资格核准、绩效考核结果核准、职级定义与标准审核、价值观评定等；“分管VP评定”、“总裁评定”、“公司级审核机构评定”主要是专业能力或领导力考察评定。

本流程可根据公司发展情况更新，具体以每年晋升通知文件为准。

流程节点评定要点、所需材料等详见每年晋升通知文件。

## 5.7 职级晋升（首次晋升管理职级相关规定）

### 1) 部门及管理岗职数设置规则

总原则：简单化、扁平化管理的原则：

#### ①管理岗设置原则：

根据行业通行的 8: 1（最低 6: 1）管理幅度，结合公司创业期高速发展的现状，一级部门管理岗（M1 级及以上）设置原则如下：一级部门规模 15 人以内（含 15 人），最多按员工数量 5:1 设置管理岗；15 人以上，最多按员工人员 6:1 设置管理岗。

#### ②部门设置：

参照前述管理幅度，一级部门下设二级部门一般不超过 3 个，事业部或类似部门下设二级部门不超过 4 个；一般不再正式设立三级部门，其下以工作组形式开展工作。

对于规模小的部门（15 人以下），主管与经理，二选其一，经理与总监，二选其一。

### 2) M1 管理职级基本任职资格（必要条件）：

①专业能力：2 年以上工作经验，或专业职级 T3.1 以上；

②在本公司工作年限 1 年以上。



## 5.8 职级晋升（其他规定）

1) 晋升窗口期：一般一年一次，定在年初。

2) 转岗评定：员工如因转岗导致职业发展通道发生变化的，职级需重新评定。其他说明：员工转岗如薪资结构未发生变化的，原则上薪资不做调整；薪资结构发生变化的，如销售岗与非销售岗之间的转岗，由人力资源部测算提供转岗后薪资方案，由员工本人确认生效。

3) 特别规定：

特别规定 1：对于最近 1 年内做出“特殊贡献”的，可由部门对其进行特殊申报提名，不受资格、窗口期限制。特殊贡献包括：

- ①发明专利发明人；
- ②公司重大业务突破的主要贡献者；
- ③发表与公司技术相关有重大影响力文章者；
- ④其他对公司有重大贡献者。

特别规定 2：

①针对由于管理者离职出现的空缺，公司决定内部提拔予以填补，则不受窗口期限制，可由上级领导主管提名遵照晋升流程评定规则。

②针对由于管理者离职出现的空缺，公司决定由某位员工暂行代理管理职责，则不适用本晋升流程管理办法。

特别规定 3：

①应届毕业生，根据学历的不同一般可对应到职级体系中的 T1/T2/T3 职级。毕业 3 年内，特别优秀者可以突破晋升流程资格条件限制，破格提拔。

②为了加快应届毕业生的培养，毕业 2 年内的应届毕业生，晋升和加薪予以适当放宽。