

信美人寿相互保险社职务职级管理办法

编写与修改记录

主管中心/部门	版本号	编制/修改原因	编写/修改人	发布日期
资源中心-人力团队	2017 年	新建	王屿	2018 年 2 月
资源中心-人力行政团队	2019 年	管理提升需要，更新制度	万鹏	2019 年 9 月
资源中心-人力行政团队	2020 年	管理提升需要，更新制度	王英明	2020 年 10 月
总社人力行政团队	2022 年	增加分社管理内容	王英明	2022 年 4 月
总社人力行政团队	2023 年	增加职衔使用范围	王屿	2023 年 6 月

目录

第一章 总 则.....	3
第一条 目的.....	3
第二条 名词定义.....	3
第三条 原则.....	3
第四条 适用范围.....	3
第二章 职务职级体系的定义与架构.....	3
第五条 职务职级管理体系的术语及定义.....	3
第六条 序列的划分及原则.....	4
第七条 信美相互序列划分.....	4
第八条 信美相互职务职级划分.....	5
第九条 员工发展通道的设置.....	6
第十条 序列选择与变更的原则.....	7
第三章 职务职级确定.....	7
第十一条 任职资格标准.....	7
第十二条 职务职级的确定.....	8
第四章 职务职级变动.....	8
第十三条 职级晋升.....	8
第十四条 岗位调动.....	8
第十五条 岗位调动的原则.....	8
第十六条 岗位调动的流程.....	9
第十七条 降级降职管理.....	9
第十八条 薪酬调整.....	9
第十九条 争议解决.....	9
第五章 附则.....	9
第二十条 其他.....	9

第一章 总 则

第一条 目的

为规范信美人寿相互保险社（以下简称“本社”）职务职级管理体系，建立明晰的员工职业发展通道，培养专业化人才队伍，实现本社战略规划和人力资源规划，特制订本办法。

第二条 名词定义

本办法所称：

“员工”指包括试用期、项目合同员工、正式员工在内的本社全体员工。

第三条 原则

职务职级管理符合以下原则：

- （一）支持组织未来的持续壮大：职务职级体系富有弹性，能够支撑组织未来 3-5 年的发展；
- （二）实现与外部标杆企业的对接和内部有序管理：建立体现岗位职责、价值贡献的职务职级体系，对组织价值贡献越高，职位等级越高；同时，职务职级体系可与外部市场常见职务职级体系有效对接。
- （三）支持本社长期人才发展的要求：建立双轨制的员工发展通道，明确职业发展的路径与标准，为员工提供更为广阔的职业提升空间。

第四条 适用范围

本管理办法适用于本社所有员工。

第二章 职务职级体系的定义与架构

第五条 职务职级管理体系的术语及定义

关键词汇	定义
岗位序列/ 岗位子序列	岗位性质与知识技能要求相似的岗位集合/子集合
岗位	岗位是指组织中为完成某项任务而设立的最小工作单位，一般是性质相近的工作任务的集合（如：开发岗）
职位	体现任职者角色的岗位的称谓（如：高级开发工程师）
职务（职衔）	职务：对组织中某一层级任职者岗位角色的统称（如：助理、专员、经理、总监等），一般对内使用；

	职衔：主要针对业务相关部门对外使用（如名片展示），便于业务拓展和对外沟通，是职务的美化称谓。
职等	职等反映了该职位的价值，对组织的价值贡献越大，职等越高，信美相互目前职等范围为 1-12。
职级	每一职等内的细分小级。

第六条 序列的划分原则

员工职务职级体系建立在岗位序列基础上，为明确不同类别人才的职业发展通道，拓展员工发展路径，提升专业人才上行空间，本社将价值链和业务流程中位置相近、工作职责和性质相似的岗位以序列为维度进行划分。

序列划分遵循以下原则：

- （一）相似性：以职责和工作性质的相似性作为序列划分基础，合并相似性较高岗位，与部门无关；
- （二）重要性：确保本社核心价值链上的序列在管理模式、职业发展等政策上得到优先关注；
- （三）完整性：序列划分能够较为完整涵盖所有员工纵向和横向的职业发展路径；
- （四）适度性：划分颗粒度既能满足分类管理需要，又能避免划分过细带来的管理成本上升。

第七条 序列划分

根据岗位特性及职责范围，本社岗位划分为管理类和非管理类，每个类别下进行序列细分。各序列为员工发展提供不同的职业发展方向。

- （一）管理类序列：管理类序列具体包括执委序列和管理序列。
 - 1. 执委序列，用字母 C 表示，是指管理本社整体运营、管理和协调多个职能领域的运作、制订或参与制订本社总体的战略方向、对组织整体绩效有直接且持续的影响的人员类别，主要对应于董事长、总经理、副总经理、总经理助理等级别。包括：首席执行官(CEO)、首席运营官(COO)、首席投资官(CIO)、首席风险官(CRO)、首席精算师(CA)、首席信息官(CTO)、财务负责人、董事会秘书、合规负责人等。
 - 2. 管理序列，用字母 M 表示，是指对下属有工作分配、业务指导及人员管理责任，并通过一定管理措施保证所在组织业务目标达成的人员类别，

包括：中心负责人、部门负责人、团队负责人等。

3. 遵照监管机构相关规定，本社所定义的高级管理人员既包括本社执委序列人员，也包括管理序列部分关键岗位人员，如总精算师、财务负责人、审计责任人、分社总经理室成员等。

（二）专业类序列：专业类是指具备相应专业知识和技能，在相应的专业权限范围内能够独立承担相应层级职责，完成相应专业工作任务的人员类别，用字母P表示，具体序列包括信息技术序列、保险技术序列、营销序列、投资序列及职能序列，各序列下面又细分为多个子序列：

1. 信息技术序列包含软件开发、技术创新、数据架构、交互设计、产品/项目、测试运维等子序列；
2. 保险技术序列包含业务技术支持、保险产品开发、精算/再保、保险运营、健康管理等子序列；
3. 营销序列包含业务拓展、销售支持、互联网产品等子序列；
4. 投资序列包含投资、投资研究、投资风险管理等子序列；
5. 职能序列包含战略企划、风险内控、财务管理、品牌公关、人力资源、法律事务、综合管理等子序列。

第八条 职务职级划分

本社职等体系共分为12等，第12等为最高职等。执委序列为9等至12等，管理序列为4等至9等，专业序列为1等至9等。其中管理序列和专业序列4等至5等范围内，每等划分为两个职级，6等至9等范围内，每等划分为三个职级。

执委序列主要采用CX0系列的职务职衔体系，如：首席执行官(CEO)、首席运营官(COO)、首席投资官(CIO)、首席风险官(CRO)、首席精算师(CA)、首席信息官(CTO)等，其他岗位根据行业习惯进行命名，如董事会秘书、合规责任人、财务负责人等。

管理序列从低到高分为以下职务层级：主管、经理、高级经理、总监、高级总监、资深总监；

专业序列从低到高分为以下职务层级：助理、专员、高级专员、业务主管、专家、高级专家、资深专家、首席专家、研究员。（参见职务职级序列表）

业务序列可以结合行业职衔称谓习惯，遵照市场企划部相关规定差异化定义

各层级职衔。

职务职级序列表

职等	执委序列		管理序列		专业序列						
	职务	职级	职务	职级	职务	信息技术 职级	业务 职级	保险技术 职级	投资 职级	职能 职级	
						含软件开发、 技术创新、数 据架构、交互 设计、产品/ 项目、测试运 维等子序列	含业务拓展、 销售支持等子 序列	含业务技术支 持、保险产品 开发、精算/ 再保、保险运 营、健康管理 等子序列	含投资、投资 研究、投资风 险管理等子序 列	含战略企划、 风险内控、财 务管理、品牌 公关、人力资 源、法律事 务、综合管理 等子序列	
12	董事长	C4	——	——	——	——					
11	总经理	C3									
10	CX0	C2									
9		C1	资深 总监	M6-3	研究员	P9-3					
				M6-2		P9-2					
	M6-1			P9-1							
8	——	——	高级 总监	M5-3	首席专家	P8-3					
				M5-2		P8-2					
				M5-1		P8-1					
7			总监	M4-3	资深专家	P7-3					
				M4-2		P7-2					
				M4-1		P7-1					
6			高级 经理	M3-3	高级专家	P6-3					
				M3-2		P6-2					
				M3-1		P6-1					
5			经理	M2-2	专家	P5-2					
				M2-1		P5-1					
4			主管	M1-2	业务主管	P4-2					
				M1-1		P4-1					
3			——	——	高级专员	P3					
2						专员	P2				
1						助理	P1				

第九条 员工发展通道的设置

（一）职务职级体系构成员工职业发展通道的基础，本社为员工提供以下几种职业发展通道：

1. 职业发展通道一：员工在同一岗位下由较低职级向较高职级晋升；
2. 职业发展通道二：员工在所属的序列/子序列内通过岗位轮换获得更宽的职业发展空间；
3. 职业发展通道三：员工可从专业序列向管理序列获得晋升；

4. 职业发展通道四：管理序列员工在达到管理职务发展上限时，如能满足高一级专业序列职务的任职资格要求，并且该专业序列职务有职数空缺的情况下，可以跨序列兼任高一级专业序列职务。

（二）职业发展通道一、二是本社员工职业发展的主体通道，本社通过建立管理序列和专业序列科学明确的任职资格标准、符合行业特点的各层级职数控制比例等，理顺和打通员工在单一序列内部的晋升发展机制，引导员工在本岗位所属序列内，沿着纵向发展通道实现专业化发展。

（三）职业发展通道三、四是本社员工职业发展的重要路径，本社同时建立员工跨序列的发展机制，进一步优化和完善员工的多通道发展，致力于为员工提供充分发展的机会，来帮助员工实现自身职业发展。

第十条 序列选择与变更的原则

员工生涯发展规划是通过序列的选择即员工个人的职业通道选择实现的，应遵循以下原则：

（一）组织需要与个人意愿相结合的原则。组织对各序列既有人员配备上的需要，也有人员素质上的要求；各序列也是员工个人专业化发展的职业通道，既要符合个人的个性、性格、基本技能、知识结构等素质状况，也要结合员工对自身未来发展的规划。

（二）专业继承性或相似性原则。员工技能的学习与提高要求专业与精深，组织核心能力的培育与发展也要求专业化。因此，序列选择时应强调专业的继承性与相似性。

（三）稳定性原则。序列的划分强调员工职业化精神的培育和专业化能力的提高，一经选择则需相对稳定。

第三章 职务职级确定

第十一条 任职资格标准

任职资格是指担任各类职务应当具备的基本条件，确定或晋升更高职级应首先达到任职资格标准的要求。专业序列的子序列可建立符合本序列特点的任职资格体系。

任职资格标准体现基本任职条件、能力条件与绩效条件的三者结合，充分反映每位员工的当期业绩与长远发展潜能。子序列的任职资格标准可参照总社人力资源团队发布的通用标准，成熟一个建立一个。

第十二条 职务职级的确定

（一）对社招的管理序列员工，结合任职资格标准，根据能力评估情况，确定管理岗位与管理职务，在试用期满转正时正式定级。

（二）对社招的专业序列员工，在试用期满转正时正式定级，遵循“以岗位价值为基础、以能力发展为核心”的原则，结合应聘岗位的要求与员工胜任程度确定员工职级。

（三）对校招的应届大学毕业生，职级定为1级。

第四章 职务职级变动

第十三条 职级晋升

员工晋升主要考虑基本任职资格、知识技能、素质能力、往年绩效，原则上应逐级晋升。

晋升分为职等晋升及职等内职级晋升：

职等晋升条件：1、能力符合申请晋升级别的要求；2、本岗位连续工作1年以上；3、最近一年年度绩效考核A及以上可自主报名。年度绩效考核B+但表现优秀者可由部门/团队负责人提名；4、近一年无内外部相关处罚记录；5、符合本社文化价值观及行为准则要求。特殊情况需经过绩效领导小组审议。

职级晋升条件：1、年度绩效为A及以上；2、近一年无内外部相关处罚记录；3、符合本社文化价值观及行为准则要求。

依据总社人力行政团队公布的窗口期，符合条件的员工提交晋升申请表，由中心、部门、分社负责人及HRG初审，审核通过后由绩效领导小组终审。非管理序列5级及以上晋升或管理序列晋升，由总社人力行政团队根据实际需求情况酌情组织述职和评审。评委由绩效领导小组、HRG、相关部门/分社负责人参与，本着优中选优的原则，报送绩效领导小组终审。管理序列没有岗位编制空缺的原则上没有晋升机会，因监管管理需要等特殊情况，经绩效领导小组审议后方可晋升。

晋升结果以总社人力行政团队最终公布结果为准。

分社晋升由总社统一管理。

第十四条 岗位调动

本社建立员工轮岗及跨序列发展机制，鼓励员工实现个人职业发展。在满足本社业务发展需求的前提下，根据工作需要和员工个人意愿，在满足一定条件

时，员工可以进行轮岗或跨序列。跨序列发展的，须按照转入序列的任职资格标准，重新确定职务职级。

岗位调动的条件：

- （一）在现任职位的任职时间不少于 1 年，组织安排的除外；
- （二）满足目标职位所在序列层级的基本任职资格（相关工作经验、学历、专业等）。

第十五条 岗位调动的原则

- （一）以相关工作经验作为获得跨序列资格的首要考虑条件；
- （二）原有岗位的工作经验不能直接等同于目标职位的工作经验，需经过目标职位的部门负责人审核确定；
- （三）组织结构调整或工作需要引起员工岗位变化时，岗位调动原则上重新确定的职级不低于原职级；
- （四）当员工属于低绩效，或者个性、能力不能适应本序列要求时，岗位调动后重新确定的职级原则上只能是平级或者降级。

第十六条 岗位调动的流程

- （一）由岗位调动申请人提出申请，组织安排的除外。
- （二）岗位调动流程遵循内部转岗相关规定。

第十七条 降级降职管理

员工存在下列情形之一的，本社可根据情节严重程度给予降级处理：

- （一）工作中有重大违规违纪行为的；
- （二）因失职给本社造成损失的；
- （三）年度绩效考核结果为 C 级的；
- （四）经本社绩效领导小组认定对本社造成严重不良影响的。

第十八条 薪酬调整

职级发生变动时，员工薪酬调整遵照薪酬相关管理办法执行。

第十九条 争议解决

员工晋升或岗位调动出现争议时，由提出争议方向总社人力行政团队提出复核申请。

第五章 附则

第二十条 其他

本办法解释权归总社人力行政团队。

附件一：专业序列任职资格明细

专业序列职级定义

职级	职务	描述	定义
P9-3	研究员	行业内专家，无中生有业务能力，能够影响管理层的重要决策，推动组织变革，使命感驱动	1、专业水平：是行业内专家，能够利用自身影响力整合行业资源，或影响行业标准的制定； 2、业务能力：对某一专业领域的规划和组织未来走向产生影响，推动组织变革；具备无中生有的业务能力，对组织的战略、业务决策有至关重要的影响。使命感驱动，对公司的未来有更多思考； 3、项目管理：可领导战略性创新项目并取得引领性成果。
P9-2			
P9-1			
P8-3	首席专家	具备一定行业影响力，前瞻性，有战略思考及组织影响力，可领导本社大型核心项目	1、专业水平：专业领域在行业内有一定影响力，具备前瞻性，并对本社战略、业务规划等具有重要影响； 2、业务技能：具备商业逻辑，理解竞争格局，有战略思考及组织影响力； 3、项目管理：可领导本社内大型核心项目，整合本社或行业资源，达成项目里程碑。
P8-2			
P8-1			
P7-3	资深专家	预见性，培养骨干人才，参与本社战略制定，推动专业领域内的变革，对管理层有影响力，可主导本社关键项目	1、专业水平：专业领域的资深专家，具备一定预见性，能培养骨干人才； 2、业务技能：参与本社战略制定，能在本社内部推动和主导实施专业领域内的变革，对管理层在某些领域的判断产生重要影响； 3、项目管理：能主导本社关键项目，合理评估并管理项目风险及成本，确保达成预期目标。
P7-2			
P7-1			
P6-3	高级专家	组织内专业领域的专家，系统性知识体系，创造性解决方案，对组织的技术、业务或管理有重要影响力	1、专业水平：是组织内专业领域的专家，在专业领域具备系统性知识体系，熟悉多个领域； 2、业务技能：对于问题的识别、优先级分配有影响力。参与部门战略制定，能够发现和解决部门重大和挑战性问题，能以开阔的视角制定富有创造性的解决方案，对组织关于此方面的技术、业务或管理产生重要影响； 3、项目管理：能主导跨部门关键项目，善于化解利益冲突和矛盾达成共识，对成果进行总结及复制。
P6-2			
P6-1			
P5-2	专家	部门内专业领域的专家，精通本部门某一领域，在专业	1、专业水平：部门内某专业领域的专家，具备本专业领域深入的知识、技术和经验，在专业领域有独到见解；

P5-1		领域内具备影响团队的能力，可主导部门级关键项目	<p>2、业务技能：经常解决复杂问题或没有前例参考的问题，可为团队内同事提供专业的指导及培训，对部门/团队工作、流程等提出建设性建议，对此领域的技术、业务或管理产生较大影响，对团队具有一定影响力；</p> <p>3、项目管理：能主导部门级关键项目，可协调分配管理项目进度，具备项目决策执行落地能力。</p>
P4-2	业务主管	解决复杂问题，独挡一面，辅导他人，可影响部门/团队负责人，能独立主导和推动项目及任务	<p>1、专业水平：在专业领域中，对职位的标准要求、政策、流程等从业所必备的知识理解深刻，能够培训和教导新员工；</p> <p>2、业务技能：具备解决复杂问题的能力，对于问题的识别、优先级分配有见解，善于寻求资源解决问题。能够和部门/团队负责人一起探讨本岗位的产出和任务，对本岗位工作提出建设性建议，并对负责人具备一定的影响力；</p> <p>3、项目管理：能独立主导和推动部门内小型项目及任务。</p>
P4-1			
P3	高级专员	独立完成复杂的专业领域工作，能够发现并解决问题，疑难问题需要少量指导	<p>1、专业水平：在专业领域中，掌握对职位的标准要求、政策、流程等从业所必备知识，具备专业敏感性；</p> <p>2、业务技能：对于本岗位的任务和产出很了解，能独立完成复杂任务，能够发现并解决问题，疑难问题需要少量指导；</p> <p>3、项目管理：在项目当中可以作为独立的项目组成员，可以高质量完成项目任务，可以对其他成员有所启发。</p>
P2	专员	可运用专业知识或技能完成本岗位任务，配合完成复杂任务，疑难问题需要指导	<p>1、专业水平：具备相应从业经验，初步掌握所在岗位的知识和技能；</p> <p>2、业务技能：运用现有的流程，能够独立解决程序化问题，可以配合完成复杂任务，疑难问题需接受一定的指导；</p> <p>3、项目管理：参与项目，在项目中有一定产出，并可清晰表达自己的观点想法，推进跨部门成员间协作。</p>
P1	助理	从事协助性和基础性工作，接受经常性指导	<p>1、专业水平：无工作经验要求，需学习所在岗位所需的知识和技能；</p> <p>2、业务技能：从事协助性和基础性工作，需接受经常性的指导。</p>

附件二：

管理序列职级定义

职级	职务	描述	定义
M6-3	资深总监	可管理跨领域功能模块，对公司整体运作有较大影响。具备战略规划能力，建立各类机制，文化价值观布道者	1、定方向：对行业、市场、政策、竞争态势有系统性思考，并制定战略方向。在某个领域具备战略规划能力，思想和见解对组织运作产生较大影响。 2、造土壤：通过规章制度、文化、激励等方式，创造条件，有效地调动员工积极性，保证战略的实施。建立合理的组织架构及人员培养机制，可培养骨干队伍和领军人物，是文化价值观的布道者。
M6-2			
M6-1			
M5-3	高级总监	管理复杂的多功能模块、专业人员或主管、经理、高级经理、总监。完成的绩效对组织权重高，具备前瞻性和决策力，可定方向，开发差异化，赢得竞争优势，培养骨干梯队	1、定策略：有前瞻性和决策力，善于及敢于定方向、做决策。对行业发展趋势有一定判断，既满足当下又着眼未来； 2、做规划：可根据行业现状及发展，开发差异化策略及规划，赢得竞争优势。可确定目标、打法、资源、激励等规划以确保方向可落地； 3、搭班子：可以培养各级骨干梯队，确保业务的可持续发展。
M5-2			
M5-1			
M4-3	总监	管理多功能模块、专业人员或主管、经理、高级经理。具备全局眼光审视业务，可根据战略制定策略，可主动吸引优秀人才加入并搭建专业班子队伍	1、定策略：根据战略、团队情况及资源确定目标的最佳策略，可识别各种策略对战略的贡献度，根据战略决定策略的资源投入及优先级； 2、做规划：洞察客户需求的动向和趋势，提出满足客户价值的模式或方案。以全局和未来的眼光看问题，审视当前业务，判断业务取舍，探索并落地新的商业机会； 3、搭班子：结交行业人才，发挥感召力，吸引行业内符合文化价值观的优秀人才加入，提高团队优秀人才比例。可根据年龄、知识结构、能力、专业领域等搭建层次合理、分工明确、相互配合的队伍。
M4-2			
M4-1			
M3-3	高级经理	管理较多专业人员或主管、经理，可承担较为复杂的团队管理。理解战略，分解目标。有相应方法促进目标达成并提高团队作战能力，具备影响	1、定目标：理解并传达战略，根据战略制定关联的团队目标； 2、拿结果：运用考核、奖惩机制等方法促进目标更好更快达成。不惧权威，为拿到结果敢做敢说。总结成功模式并加以复制，拿到更好的结果； 3、建团队：能够建设合理的人才梯队，并培养接班人。能有各种方法改善员工工作能力，提
M3-2			

M3-1		力及威信	高团队作战能力。对团队有影响力及威信，必要时发挥明确指令，要求他人按命令执行。亲身示范传播组织文化价值观，积极创造目标达成的氛围，带领团队向上思考，让工作更有意义。
M2-2	经理	管理专业人员或主管。可承担较为专业的团队管理工作，对团队分工、绩效管理有一定的经验和判断力。能理解策略，分解目标，配置资源，可建立各类管理机制及流程规范	1、定目标：理解策略，可针对上级主管的策略提出建设性建议，根据策略分解为具体的目标； 2、拿结果：可以配置完成目标所需的资源，帮助团队消除工作障碍。建立沟通、汇报及监控等工作机制，确保结果落地，发现偏离时及时采取措施纠正； 3、建团队：能够搭建团队，并做好面试、选拔、绩效等管理工作，能根据员工的表现做出奖励人处罚人淘汰人的行为。能够营造良好的团队氛围及团队文化，能够不断梳理优化团队内部工作流程，建立流程规范。
M2-1			
M1-2	主管	管理单一功能模块、较少的专业人员，从事一些基础的团队管理工作。理解业务需求，能设定清晰的目标。分配任务并辅导团队成员，按时拿到结果	1、定目标：理解上一级主管的业务要求，可针对上一级主管的业务要求提出建设性建议并对团队目标做好行动规划及分工，带领团队采取行动； 2、追过程：过程中持续改进和向上反馈，辅导并协助下属克服过程中的困难，确保团队成员有更好的业务能力达成业务目标。清楚团队中每个岗位所应该具备的能力且进行合理授权、分工； 3、拿结果：高效执行，克服障碍，不强调过程中的困难，不因为暂时的不理解而延缓进度。
M1-1			