

公司中层干部管理办法

第一章 总则

第一条 本办法适用于公司本部及所属各单位（以下简称“各单位”）的中层干部。

第二条 中层干部管理应遵循的原则：

- (一) 任人唯贤、德才兼备、群众公认、注重实绩的原则；
- (二) 公开、平等、竞争、择优原则；
- (三) 民主集中制原则；
- (四) 依法办事原则。

第二章 管理权限

第三条 公司中层干部，包括公司副总师、公司机关部室经理、副经理，下属单位班子成员、副总师（以下简称“公司中层人员”）任免由公司负责考察、任免，报集团公司备案；所属各单位中层干部任免由下属单位负责考察、推荐报公司审批、任免后报集团公司备案。

第四条 公司人力资源部是中层干部管理，后备中层人员教育、培养、考核、选拔和监督，以及中层干部的调配和任免的职能部门。

第三章 考察、培养

第五条 考察是对公司及各单位中层任职人选的综合性考察。主要是依据中层干部选拔任用条件和不同中层岗位的职责要求，对其德、能、勤、绩、学进行全面综合性考察。

考察必须坚持走群众路线，广泛听取各方面的意见。要坚持原则、实事求是，全面、客观、公正地评价任职人选。

第六条 考察对象人选的产生

- (一) 在民主推荐中比较集中的人选;
- (二) 个别特殊岗位需要的中层人选，可以由公司提名，作为任人选进行考察。

第七条 考察程序

- (一) 聘任单位成立二人及以上考察组，制定考察工作方案；
- (二) 进行民主测评和民主推荐；
- (三) 通过个别谈话、实地调查、查阅档案和有关资料、走访有关部门等方式，广泛了解情况，进行组织考察；
- (四) 考察组提出初步方案，形成书面考察材料；
- (五) 向公司提出中层干部任用建议方案。

第八条 公司中层任人选的考察由公司负责组织；各单位中层任人选的考察由各单位负责组织。

第九条 根据公司发展战略规划，人力资源部门定期分析公司人员结构，依据员工绩效考核结果和日常考察情况，结合员工个人的职业规划，筛选出各层级的核心、优秀、后备人才，并协同各部门对其进行有针对性的培养，为公司发展做好干部人才的储备。

第十条 培养方式主要有：

- (一) 挂职（挂岗）锻炼。在公司本部、下属单位之间实行挂职（挂岗）锻炼，期限为一年，期满后根据考察情况确定是否返回原岗位，或由公司根据工作需要进行调剂使用。挂职期间执行原岗位待遇；
- (二) 在公司本部、下属单位之间转岗或轮岗，拓宽其业务面，培养复合型人才；
- (三) 组织管理知识、管理技能等学习，为日后担当管理工作做知识储备；
- (四) 在公司范围内多开展一些技术学习比赛活动，营造“赶、学、比、帮、超”氛围，让优秀员工能够脱颖而出；

(五) 公司及各单位组织员工去优秀矿井培训学习，提高各项业务技能。

第十一条 公司员工逐级晋升过程：

一般岗位人员→业务骨干、班组长→中层副职→中层正职。

公司统一建立中层管理干部后备人才库，公司、各下属单位确定中层管理干部考察对象一般应从后备人才库中逐级选拔。

第四章 任职条件与资格

第十二条 按照公司关于中层干部“德、能、勤、绩、学”基本素质要求，中层人员应具备以下基本条件：

(一) 具有履行职责所需要的马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论的理解能力，认真实践“三个代表”重要思想，努力用马克思主义的立场、观点、方法分析和解决实际问题，经得起各种风浪的考验；

(二) 坚持解放思想，实事求是，与时俱进，开拓创新，认真调查研究，卓有成效地开展工作，讲实话，办实事，求实效，反对形式主义；

(三) 对鲁能集团公司企业文化、企业宗旨具有高度的认同感，忠诚于鲁能事业，认真遵守公司各项管理规定；并能够切实可行的组织实施；

(四) 有强烈的事业心和责任感，有实践经验，有胜任领导工作的组织能力、文化水平和专业知识，懂得管理的基本原理和方法；

(五) 模范遵纪守法，保持清正廉洁，作风正派，勤奋敬业，以身作则，艰苦朴素，能够团结并带领员工积极进取；坚持原则，不计个人得失。自觉接受党和群众的批评和监督，坚决反对消极腐败现象；

(六) 坚持民主集中制，维护领导班子的集体权威，有民主作风，有全局观念，善于集中正确意见，善于团结同志，包括团结同自己有不同意见的同志一道工作；

(七) 求真务实，维护企业利益，有较强的法制观念，能严格依法依章办事，工作业绩突出，群众公认。

第十三条 中层干部选拔任用应具备以下资格：

- (一) 公司、各单位机关管理部（科）室中层干部一般应具有大专及以上文化程度；基层生产单位员工工作表现优秀、业绩突出的，可适当放宽学历要求；
- (二) 新提拔的中层副职人员一般不超过 45 周岁；
- (三) 提任正职的中层干部，一般应在同级副职岗位工作一年以上；
- (四) 提任副职的中层干部，一般应在业务骨干、班组长岗位上工作半年以上；
- (五) 一般应当经过所在单位组织的领导艺术、企业管理、发展规划、矿产知识等方面的培训；
- (六) 身体健康。

第十四条 有违法或违纪行为的，三年内不得提拔任用。

第五章 任职、调整、免职

第十五条 公司中层干部任职程序

- (一) 公司考察组将考察材料交人力资源部，人力资源部审查后向公司总经理办公会或党政联席会提出任用意见和建议；
- (二) 公司总经理办公会或党政联席会作出任用决定；
- (三) 拟提拔任职人选，在一定范围内进行中层干部任前公示，公示结果不影响任职的，办理任职手续；
- (四) 公司行文任命；
- (四) 进行任职谈话和任职前廉政谈话；
- (五) 任职试用。

第十六条 各单位中层干部任职程序

- (一) 各单位经考察、审查后向公司提出任用意见和建议；

- (二) 公司作出任用决定或提出推荐意见;
- (三) 拟提拔任职人选，在一定范围内进行中层干部任前公示，公示结果不影响任职的，办理任职手续;
- (四) 公司行文任命;
- (五) 进行任职谈话和任职前廉政谈话;
- (六) 任职试用。

新提拔中层干部一般试用期为6个月，试用期间岗位工资、各类奖金、抵押金兑现等按原岗位执行。

第十七条 中层干部的任职人数应当按照集团公司核定中层岗位编制进行管理。

第十八条 任职时间以公司行文之日算起。

第十九条 中层干部任职调整程序如下：

- (一) 所在单位提出中层干部调整方案建议;
- (二) 公司审查同意调整;
- (三) 对中层任职人员进行任期经济责任审计;
- (四) 所在单位组织转岗培训;
- (五) 办理交接手续，转岗试用。

未经公司同意，各单位一律不得擅自增加、减少、调整中层管理人员。

第二十条 中层干部有下列情形之一的，一般应当免去现职：

- (一) 达到任职年龄界限或者退休年龄界限的;
- (二) 在年度考核、干部考察中，民主测评不称职票超过三分之一、经组织考核认定为不称职的;
- (三) 因工作需要或者其他原因，应当免去现职的;

(四) 中层干部在任期内要认真按照公司的工作部署积极主动地开展工作，带领本部室人员认真完成好本部室年度工作目标任务和个人目标任务。因主观原因未完成本部室年度工作目标的，应主动提出辞职。

第二十一条 免职程序

- (一) 向公司提出免职建议方案；
- (二) 公司作出免职决定或提出免职意见；
- (三) 下发免职文件；
- (四) 免职谈话；
- (五) 宣布免职。

第二十二条 中层干部因个人或其他原因，自行提出辞去现任中层职务，必须写出书面申请，报公司审批。未经批准，不得撤离职守；擅自离职的，给予纪律处分。辞职手续依照有关规定程序办理。

第二十三条 中层干部有下列情形之一的，不得提出辞职：

- (一) 在涉及企业重要机密等特殊职位任职且不满解密期限的；
- (二) 重要公务尚未处理完毕，须由本人继续处理的；
- (三) 有其他特殊原因的。

第二十四条 实行中层干部降职制度。因工作能力较弱或者其他原因，不适宜担任现职的，应当降职使用。降职使用的中层干部，其待遇按照新任职务的标准执行。

各下属单位应严格按照以上程序办理本单位中层管理人员任职手续，不得擅自任免本单位中层管理人员。

第二十五条 中层管理人员职务的解聘

- (一) 在单位组织的民主评议或绩效考核中，中层管理人员处于单位确定的末位淘汰范围或成绩不及格的，单位应解聘其职务，另行调整岗位或待岗；

(二) 切实推行协理员制度。距法定退休年龄 8 年以内的中层人员，由于实际工作需要或身体原因不能更好地完成工作任务的，应由现任职务改聘为协理员，岗位下调 2 级；协理期间，处于单位确定的末位淘汰范围或民主评议（绩效考核）累计两次不及格的，将取消其协理员待遇，转为待岗。

第二十六条 公司新招聘确定的中层管理人员，试用期满，考核合格后正式办理任职手续。

第六章 中层干部考核

第二十七条 考核对象、方法、时间

- (一) 考核对象：公司本部及所属各单位中层干部（包括试用中层管理人员）；
- (二) 考核方法：对中层干部的考核分为年中和年度考核；
- (三) 考核时间：年中、年度考核以平时考核为基础，在年中 7 月份和年度结束时进行集中考核。

第二十八条 考核原则

- (一) 客观公正、实事求是的原则：根据考核的条件和标准，实事求是、客观公正地对被考核人做出恰如其分的评价；
- (二) 注重工作实绩的原则：在对被考核人进行全面考核的基础上，以考核履行岗位职责的情况和工作实绩为主；
- (三) 民主公开的原则：中层干部考核的范围、时间、内容、方法、程序等事项要公布于众，并将考核结果书面通知被考核人；
- (四) 全面考核、综合评定的原则：采用民主投票测评和领导层评定相结合的方式，以定性考核为主，定量考核为辅。

第二十九条 考核标准中层干部的考核结果分为优秀(A)、良好(B)、称职(C)、不称职(D)四个等级。

第三十条 考核结果的使用。

- (一) 中层干部的考核结果与本人的聘任、奖惩、晋升、培训、辞退以及调整职务等挂钩;
- (二) 对考核优秀的中层干部,公司将根据实际情况予以各种形式的鼓励和奖励;
- (三) 中层干部考核被确定为不称职的,公司根据实际情况可分别给予以下处理:责令其限期改正、降职、转岗等。

第七章 附则

第三十一条 中层干部的考核具体按鲁菏煤电发〔2006〕108号文《中层管理人员业绩考核办法》执行。

第三十二条 本办法由公司人力资源部负责解释。

第三十三条 本办法自下发之日起实施。