# 人才培养和梯队建设计划

来源：网络 作者：空谷幽兰 更新时间：2024-08-13

*第一篇：人才培养和梯队建设计划铜仁市第二人民医院人才培养计划和人才梯队建设计划人才培养和梯队建设是提升医院综合实力的决定性因素，关系到医院发展的兴衰成败。随着医学科技的飞速发展和卫生人才需求层次的不断提高，坚持以人为本，用好现有人才，留住...*

**第一篇：人才培养和梯队建设计划**

铜仁市第二人民医院人才培养计划和人才

梯队建设计划

人才培养和梯队建设是提升医院综合实力的决定性因素，关系到医院发展的兴衰成败。随着医学科技的飞速发展和卫生人才需求层次的不断提高，坚持以人为本，用好现有人才，留住关键人才，引进特需人才。为进一步加强我院专业技术人员梯队建设，提升我院实际竞争能力，现制定出我院专业技术人员梯队建设实施方案

一、指导思想

以科学发展观和人才观为指导，以加强高层次人才队伍建设为目标，在医疗实践中加快培养年轻的专业技术骨干。

二、人才梯队建设的目的（一）、人才无断层

当医院内的某个职位由于人员的变动、长假、退休或辞职等种种原因出现空缺时，保证有合适的人选接替这个位置。

（二）、顺利交接保证目前的人选确实胜过他的前任，而且交接得越快越有利于工作的开展。

二、培训方式

（一）、根据和培养对象签定的“协议书”和个人培训计划，采取以在岗位自学为主，结合集中培训、跟师学习、参

加学术交流、进修等多种方式进行培养。

（二）、宏观调控，统筹安排人才的培养，特别是农村卫生人才培养，是一个周期长、投入大、见效慢的系统工程。根据全院卫生事业发展的需要，医院的卫生医疗服务人员要具备执业助理医师及以上执业资格。

（三）、为实现这一目标，我院在卫生人才培养方面具体措施为：

1、合理安排各层次人员比例，按照区卫生局的要求进行人员配置。

2、由我院主持农村卫生人才培养规划的实施，保证政策的延续性。

3、积极统筹调动卫生教育资源，在人才培养上做到优势互补，统筹兼顾。

4、方向明确，形式多样针对人员的培训以提高学历、推广适宜技术、讲授常见病和多发病的中西医结合治疗为主，积极开展卫生专科人才培养。培养同时应重视师承，分层开展。

三、以人为本，坚持“三个并重”

（一）、培养和使用并重。培养人才的目的是为了更好地使用人才，发挥其价值和潜力。人才也只有在使用中才能更好地得到培养、锻炼和提高。我院在使用好现有人才的同时，将人才的培养摆上同等重要位置，充分注重挖掘人才潜

力，积极探索人尽其才的用人机制，极力为优秀人才脱颖而出创造有利条件。

1、不拘一格用人才。

（1）、为现有技术骨干提供必要的临床工作条件，为其发挥聪明才智、充分施展才华创造条件 ；

（2）、通过延聘、返聘等方式，充分发挥院内老医师的作用。

2、积极做好继续医学教育工作，继续教育是培养人才的重要途径。我院从政策、财力和时间上对现有人才给予了大力的支持：

（1）、充分发挥院内有临床经验医师的传、帮、带作用。

（2）、积极鼓励科室内的小讲课。各科室每月都要组织1-2次科内小讲课，或坚持进行疑难病例讨论、临床经验讲座等多种形式的学习。

（3）、聘请上级医院的专家来院进行讲学和技术指导。

3、每年选派优秀医务人员外出进修、学习根据需要，医院每年选派优秀医务人员到上级医院进修、学习和深造。医院要求每位外出人员学习回来后要向全院讲授所学的内容、体会及外院一些先进的管理经验等。医院也会对外出人员开展新技术情况进行评估。

4、对新职工实行对其进行业务培训。

（二）积极引进高层次、高素质人才和急需紧缺人才，多形式，多渠道广纳贤才。主动到各医学院校或面向社会招纳贤才。想方设法为优秀人才提供力所能及的物质条件和工作环境，以事业留人，以感情和适当的待遇留人。

（三）激励与考核并重把品德、能力和业绩作为人才评价的重点。临床医师、医技人员每年进行一次德、能、勤、绩四方面对医师进行考核。考核结果在院内公布，进入医务人员个人档案，并直接奖金挂钩。

四、保障人才队伍稳步发展

重视、关心优秀人才的工作和生活情况，听取他们的建议和要求，帮助他们解决工作上的问题和困难，改善工作条件，为其创造良好和谐的工作环境。

**第二篇：人才培养和梯队建设计划**

杨村中心卫生院人才梯队建设计划

人才梯队建设的目的1、人才无断层

当医院内的某个职位由于人员的变动、长假、退休或辞职等种种原因出现空缺时，保证有合适的人选接替这个位置。

2、顺利交接

保证目前的人选确实胜过他的前任，而且交接得越快越有利于工作的开展。

培训方式

根据和培养对象签定的“协议书”和个人培训计划，采取以在岗位自学为主，结合集中培训、跟师学习、参加学术交流、进修等多种方式进行培养。

宏观调控，统筹安排

人才的培养，特别是农村卫生人才培养，是一个周期长、投入大、见效慢的系统工程。根据全乡卫生事业发展的需要，到2024年，乡卫生院的卫生医疗服务人员要具备执业助理医师及以上执业资格。为实现这一目标，我乡在卫生人才培养方面具体措施为：

1、合理安排各层次人员比例，按照区卫生局的要求进行人员配置。

2、由我院主持农村卫生人才培养规划的实施，保证政策的延续性。

3、积极统筹调动卫生教育资源，在人才培养上做到优势互补，统筹兼顾。

方向明确，形式多样

针对农村卫生队伍素质普遍不高的现状，为了与各农村医疗机构的服务定位相适应，我乡农村卫生人才培养的重点是提高农村卫生队伍整体素质。对人员的培训以提高学历、推广适宜技术、讲授常见病和多发病的中西医结合治疗为主，积极开展卫生专科人才培养。

培养同时应重视师承，分层开展

在农村，由于简陋的工作条件、较低的消费水平，要求一名合格的卫生工作者必须具备有因地制宜采用简、便、验、廉的适宜技术和随机处理各科疾病的能力。这些能力主要来

自学生跟师的实践。因此，我乡要积极开展层次不同的师承教育：一个层次是大中专生师承教育，主要面向刚毕业的具有大中专学历的卫生人员，由我乡卫生学科带头人具体承担；另一个层次是乡村医生师承教育，主要面向乡卫生院或者村卫生室在职医务人员，以跟师学习临床经验为主，辅以必要的集中学习。

2024年10月29日

**第三篇：医院人才培养计划和人才梯队建设计划**

关于制定人才培养计划和人才梯队

建设计划的通知

各科室：

为进一步加强我院专业技术人员梯队建设，提升我院实际竞争能力，现制定出我院专业技术人员梯队建设实施方案，具体如下：

一、指导思想

以科学发展观和人才观为指导，以加强高层次人才队伍建设为目标，在医疗实践中加快培养年轻的专业技术骨干。

二、人才梯队建设的目的（一）人才无断层

当医院内的某个职位由于人员的变动、长假、退休或辞职等种种原因出现空缺时，保证有合适的人选接替这个位置。

（二）顺利交接保证目前的人选确实胜过他的前任，而且交接得越快越有利于工作的开展。

二、培训方式

（一）根据和培养对象签定的“协议书”和个人培训计划，采取以在岗位自学为主，结合集中培训、跟师学习、参加学术交流、进修等多种方式进行培养。

（二）宏观调控，统筹安排人才的培养。根据全院卫生事 1

业发展的需要，医院的卫生医疗服务人员要具备执业助理医师及以上执业资格。

（三）为实现这一目标，我院在卫生人才培养方面具体措施为：

1、合理安排各层次人员比例，按照区卫生局的要求进行人员配置。

2、积极统筹调动卫生教育资源，在人才培养上做到优势互补，统筹兼顾。

3、方向明确，形式多样针对人员的培训以提高学历、推广适宜技术、讲授常见病和多发病的中西医结合治疗为主，积极开展卫生专科人才培养。培养同时应重视师承，分层开展。

三、以人为本，坚持“三个并重”

（一）培养和使用并重。培养人才的目的是为了更好地使用人才，发挥其价值和潜力。人才也只有在使用中才能更好地得到培养、锻炼和提高。我院在使用好现有人才的同时，将人才的培养摆上同等重要位置，充分注重挖掘人才潜力，积极探索人尽其才的用人机制，极力为优秀人才脱颖而出创造有利条件。

1、不拘一格用人才。

（1）为现有技术骨干提供必要的临床工作条件，为其发挥聪明才智、充分施展才华创造条件 ；

（2）通过延聘、返聘等方式，充分发挥院内老医师的作用。

2、积极做好继续医学教育工作，继续教育是培养人才的重要途径。我院从政策、财力和时间上对现有人才给予了大力的支持：

（1）充分发挥院内有临床经验医师的传、帮、带作用。

（2）积极鼓励科室内的小讲课。各科室每月都要组织1-2次科内小讲课，或坚持进行疑难病例讨论、临床经验讲座等多种形式的学习。

（3）聘请上级医院的专家来院进行讲学和技术指导。

3、根据需要，医院每年选派优秀医务人员到上级医院进修、学习和深造。医院要求每位外出人员学习回来后要向全院讲授所学的内容、体会及外院一些先进的管理经验等。医院也会对外出人员开展新技术情况进行评估。

4、对新职工实行业务培训。

（二）积极引进高层次、高素质人才和急需紧缺人才，多形式，多渠道广纳贤才。主动到各医学院校或面向社会招纳贤才。想方设法为优秀人才提供力所能及的物质条件和工作环境，以事业留人，以感情和适当的待遇留人。

（三）激励与考核并重把品德、能力和业绩作为人才评价的重点。临床医师、医技人员每年进行一次德、能、勤、绩四方面对医师进行考核。考核结果在院内公布，进入医务人员个人档案，并直接奖金挂钩。

四、保障人才队伍稳步发展

重视、关心优秀人才的工作和生活情况，听取他们的建议和要求，帮助他们解决工作上的问题和困难，改善工作条件，为其创造良好和谐的工作环境。

2024年12月20日

**第四篇：人才培养及梯队建设方案**

人才培养与梯队建设方案

第一章 总 则

第一条 目 的

建立和完善公司人才培养机制,通过制定有效的关键岗位继任者和后备人才甄选计划,合理地挖掘,培养后备人才队伍,建立公司的人才梯队,为公司可持续发展提供人力支持.第二条 原 则

坚持“内部培养为主,外部引进为辅”的培养原则.第三条 人才培养目标

坚持“专业型培养和综合型培养”同步进行.专业型指在工程,财务等专业领域内掌握较高技术水平的人才,综合型管理人才指在本部门或本部门工作领域具备全面知识,有较高管理水平的人才.第四条 人才培养组织机构及主要职能

(一)集团成立人才发展管理委员会,由集团总裁,副总裁,集团各中心/部门总监及分管领导,所辖公司总经理组成,负责指导整个集团人才梯队建设.委员会主任由总裁担任,分管人力资源中心领导为副主任,其他为委员.(二)所辖公司成立人才发展领导小组,由公司总经理,副总经理,各部门负责人组成,负责指导各公司人才梯队建设.组长由总经理担任,副组长由行政人事分管领导担任,其他为成员.(三)各职能部门作为人才培养的基地,负责人才培养对象的初步甄选和人才培养计划的制定与实施,行政人事部作为公司人才培养的组织协调部门,负责人才培养规划,人才甄选标准和程序的制定.第五条 适用范围

集团本部及各所辖公司的人才梯队建设均参照本方案执行.第二章 后备人才的甄选与培养

第六条 人才梯队与后备人才

(一)一级梯队:集团各中心/部门副总监(含)及以上职位,总工,所辖公司副总经理(含)及以上岗位的在职人员均为一级梯队人才.凡是有潜力在1-3年内发展为一级梯队的人才称为A库人才.(二)二级梯队:各级中层管理干部,各专业的高级技术人员均为级二梯队.凡是有潜力在1-3年内发展为二级梯队的人才称为B库人才.(三)三级梯队:各级业务主管及各专业类的骨干人员为三级梯队人才.凡是有潜力在1-3年内发展为三级梯队的人才称为C库人才.(四)A,B,C库人才统称后备人才,所涉及的岗位为关键岗位.关键岗位指对公司生产,经营,管理等业务的稳定运行,公司效益的增长有着重要作用的岗位,包括中层以上管理人员,各业务骨干等.(五)重点培养对象为A,B库人才.(六)专业分为经营管理类,财务类,工程类,营销类.第七条 后备人才甄选条件(一)知识经验和工作业绩: 知识全面,经历丰富,业绩出色,综合素质较强,并且服众.(二)考核的关键资质: 1,沟通能力;2,分析判断能力;3,计划组织能力;4,管理控制能力;5,应变能力;6,执行力;7,创新能力;8,领导能力;9,决断力;10,人际关系能力;11,团队合作能力;12,承受压力的能力.(三)其他: 1,性格特征 2,职业倾向

3,健康状况

(四)各级后备人才的核心素质: 1,A库人才: 资源整合能力,事业心,影响力,决策力,系统思考能力等.2,B库人才: 团队管理能力,独挡一面的能力,专业及学习能力,敬业及责任心,目标导向等.3,C库人才: 专业与学习能力,解决问题能力,敬业与责任心,环境适应能力,团队协作意识等.(五)甄选办法: 1,基本条件通过个人材料进行分析.2,关键资质和性格特征通过性格测评工具及评价中心技术实现.第八条 甄选细则

(一)人才盘点,确定关键岗位: 各中心,部门,所辖公司根据工作需要,对本中心,部门,公司人才的现状及发展需要进行盘点,并确定需要储备后备人才的关键岗位.关键岗位确定后,行政人事部负责建立关键岗位人员档案,记录其基本信息情况.(二)选拔程序: 根据人才盘点结果,对各级后备人才进行选拔评估,评估合格者正式成为公司后备人才,纳入人才培养计划.后备人才选拔程序: 1,由目前各级梯队对应的关键岗位在职人员初定本岗位的后备人员,如无合适人选的进行上报并提出原因.一级梯队的报人力资源中心,二,三级梯队的报各公司行政人事部,由人力资源中心或行政人事部推荐人选.2,A库人才由集团人力资源中心初审后,报集团人才发展委员会审定.3,B库人才由对应的各中心总监或分管领导,所辖公司行政人事部初审,集团的B库人才由集团人才发展委员会审定;各所辖公司的B库人才由人才发展管理小组审定,并报集团人力资源中心备案.4,C库人才由对应各中心,部门负责人初审后,报对应各中心总监或分管领导,所辖公司人才发展管理小组进行审定.5,每个关键岗位提供1～2名后备人才.(三)培养方案: 1,各级梯队现职人员本着传,帮,带的原则,根据各自后备人才的实际情况,为其制定针对性强,详细切实可行的提升培养方案.A库人才及集团B库人才的培养方案报集团人才发展管理委员会审批,集团C库人才培养方案报人力资源中心审批,所辖公司的B,C库人才培养方案报人才发展领导小组审批.2,培养方式包括参加培训课程,轮岗培训,继续教育以及其他方式.3,各种培养方案的制定要始终坚持最少投入,最大收益的原则.4,各所辖公司行政人事部配合,协助后备人才培养计划的实施,跟踪和反馈,集团人力资源中心负责整个集团的培养计划实施情况的跟踪与监督.5,培训课题: 制定培训课题要形式多样化,实用性及目的性强,并做好培训后的考核.6,轮岗培训: 6.1复合型人才的培养侧重于为其提供宽口径的轮岗计划,按后备人才的梯队层次有计划的制定部门,跨公司的轮岗锻炼,使其了解集团的生产经营状况,培养其沟通协调及适应能力,让其积累多个岗位的工作经验,为后期的职位晋升打下良好的基础.6.2轮岗决策要与继任计划结合,要有明确的业务或发展目的.后备人才轮岗培训的每个岗位任职时间不少于3个月.6.3轮岗的审批: 6.3.1跨单位轮岗的: 6.3.1.1A库人才:各级梯队现职人员提出 所辖公司的由人才发展领导小组初审,集团的由人力资源中心初审 集团人才发展管理委员会审批.6.3.1.2B库人才:各级梯队现职人员提出 对应公司的行政人事部初审

所辖公司的由人才发展领导小组审批,集团的由人才发展管理委员会审批.6.3.1.3C库人才:各级梯队现职人员提出 对应的部门负责人初审

对应的分管领导审批.6.3.2跨部门轮岗的:各级梯队现职人员提出 后备人才所在部门负责人或分管领导初审 人才发展领导小组审批.6.3.3部门内部轮岗的:各级梯队现职人员提出 部门负责人或分管领导审批.6.4轮岗细则: 6.4.1岗位轮换人员编制仍属于派出单位或部门,轮岗期间的考核工作由新单位或部门考核,但必须将考核结果反馈给原单位或部门,作为轮岗结束后,轮岗培训考核的依据.6.4.2轮岗结束后,轮岗人员应立即提交书面报告(总结)交轮岗双方单位.6.4.3所有人员的轮岗都必须报行政人事部备案,A,B库人才还必须报集团人力资源中心备案.7,继续教育: 7.1主要根据后备人才的实际需要及储备的发展方向,选派具有较高发展潜能的后备人才有针对性的选择课题参与继续教育.7.2继续教育必须拿到相对应的证书或文凭.7.3主要适用对象为A库人才.8,其他形式的培养: 针对特殊专业的岗位选择合适的培养方式进行,具体根据岗位的发展需要进行.9,加强建立与对口高校的紧密联系,从高校引进优秀毕业生,建立C库人才的后备人才,逐步完善内部造血机制.10,建立后备人才培养档案: 10.1集团人力资源中心负责集团本部人才培养档案的建立与管理,各所辖公司行政人事部负责各自公司的人才培养档案的建立与管理.10.2档案建立的原则为一人一档,需要签定培训协议的按公司规定签定培训协议.第三章 具体实施要求

各中心,部门,所辖公司必须将此次人才梯队建设作为重点工作来抓,认真部署,加强落实,具体按以下4个阶段实施: 第九条 准备阶段(一周)主要成立相应的各组织机构,明确责任与分工.第十条 人才盘点阶段(一个月)按管理类,财务类,工程类,营销类明确关键岗位及任职要求,清理目前的

人员编制情况.第十一条 选拔后备人才,建立各级人才库阶段(一个月)根据各关键岗位的任职要求,按选拔流程进行后备人才的确定,建立人才库.第十二条 制定培养方案阶段(半个月)由各级梯队现职人员根据其后备人才的能力现状及发展方向,提出具体的培养方案,并明确每次培养方案的目的.第十三条 培养方案的组织实施(工作)由各级梯队现职人员负责,所辖公司行政人事部进行配合,要求做好每次方案实施后的效果评估.第十四条 总结

每年的12月20日之前对一年来人才梯队建设工作进行总结,提出后备人才 的晋升,变动方案以及次年的工作计划.(注:各阶段的具体实施时间待此方案定稿后进行明确.)第四章 考核与评价

第十五条 考核对象

各级梯队现职人员及其对应的后备人才,各所辖公司

第十六条 考核周期

考核周期为一年.第十七条 考核内容

(一)对所辖公司主要考核后备人才的选拔,培训实施,计划的落实,人才培养等的实施情况,由集团人力资源中心负责组织,并将结果报集团人才发展管理委员会核定.(二)对各级梯队岗位人员主要考核其对后备人才培养工作的实施情况,其中一级梯队由集团人才发展管理委员会负责组织,二级梯队由人才发展领导小组负责组织,三级梯队由行政人事部负责组织.(三)对后备人才主要考核一年来的工作表现,培养结果及进步情况,其中A库人才由一级梯队对应的岗位人员及集团人力资源中心负责组织,并报集团人才发展管理委员会审定;B,C库人才由二,三级梯队对应的岗位人员及行政人事部负责组织,并报公司人才发展领导小组审定,其中B库人才的考核结果报集团人力资源中心备案.第十八条 考核结果

(一)各所辖公司及关键岗位现职人员的后备人才建设工作考核作为考核的重要组成部分,占考核权重的5%.(二)后备人才综合考评成绩为“优秀”的,在晋升,培训机会等方面给予优先考虑;考评成绩为“满意”的,可以再给予适当的培训及轮岗机会,帮助其提升能力;考评结果为“欠佳”的,取消其后备人才资格,退出后备人才培养计划,并重新选拔.(三)后备人才的晋升包括薪酬等级的上调和职位的提升.第五章 附 则

第十九条 本方案由人力资源中心制订,解释和修订.第二十条 本方案自下发之日起正式实施.

**第五篇：人才培养与梯队建设方案**

人才培养与梯队建设方案

第一章 总则

第一条 目的建立和完善人才培养机制，通过制定有效的关键岗位继任者和后备人才甄选计划以及岗位轮换计划、内部兼职计划、在职辅导、在职培训等人才培养与开发计划，合理地挖掘、开发、培养后备人才队伍，以便建立企业的人才梯队，为企业可持续发展提供智力资本支持。

第二条 坚持“内部培养为主，外部引进为辅”的培养原则，并采取“滚动进出”的方式进行循环培养。

第三条 人才培养目标始终坚持“专业培养和综合培养同步进行”的人才培养政策，即培养专家型的技术人才和综合型的管理人才。专家型的技术人才指在某一工作领域内掌握较高技术水平的人才，综合型管理人才指在本单位或本部门工作领域具备全面知识，有较高管理水平的人才。

第四条 人才培养组织体系--建立“统分结合”的人才培养体系，职能部门公司作为人才培养的基地，负责人才培养对象的初步甄选和人才培养计划的具体实施，人力资源部作为人才培养的组织协调，部门负责人才培养规划、人才甄选标准和程序的制定、培养对象的确定和培养计划的统筹安排。

第五条 主要内容

1、关键岗位继任者与后备人才的甄选；

2、岗位轮换；

3、内部兼职；

4、人才调配；

5、在职辅导、在职培训与内部讲师队伍的建立；

6、人才培养的考核评价；

7、晋升与淘汰。

第六条 适用范围--各职能部门及部门公司

第二章 关键岗位继任者和后备人才的甄选

第七条 目的 通过科学的测评，慎重地甄选，选拔出真正具有领导潜质的后备人才，以树立部门用人及人才晋升理念。

第八条 甄选条件

（一）知识经验和工作业绩：基于“知识全面、经历丰富、业绩出色的员工综合素质较强，并且服众”的假设。

（二）关键资质：基于“在每个岗位上，都有一些人做得比其他人好，绩效好的人与绩效平平的人采取的工作方式是不同的；高绩效者之所以能采取不同的工作方式，是因为他们具备了一般人所没有的某些特质，而正是这些特质导致了他们的高绩效”的假设。

（关键资质：

1、沟通能力；

2、分析判断能力；3计划组织能力；

4、管理控制能力；

5、应变能力；

6、执行力；

7、创新能力；

8、领导能力；

9、决断力；

10、人际关系能力；

11、团队合作能力；

12、承受压力的能力。）

注：

1、后备人才分类：管理类、财务类、营销类、技术类等

（三）综合素质和潜质

1、性格特征

2、职业倾向

3、综合能力

4、心理测试

第九条 甄选工具

1、基本条件通过个人材料进行分析。

2、关键资质通过调查表、访谈、评分等形式进行分析。

3、综合素质和潜质以平时考核、临时性工作反应、创新性进行分析。

第十条 关键岗位继任者甄选，根据当前或未来发展所需要的一些重要中级和高级岗位，按当前中高级岗位总数的20―30%进行评定，对每一个关键岗位的继任者要选定1―3名候选人，如果内部没有合适人选，可考虑以外部招聘的形式进行储备。

第十一条 后备人才甄选，由各单位根据 甄选条件进行初步提案，并由

人力资源部牵头组建的评审小组进行最终评定。

第十二条 关键岗位继任者甄选程序：由各单位向人力资源部提交关键岗位及继任者名单――人力资源部组织对候选人进行综合素质测评――人力资源部和各单位管理部针对候选人制订相应的人才培养与开发计划――跟进和实施关键岗位继任者候选人考察考核—报公司办公会备案。

第十三条 后备人才甄选程序：由各单位向人力资源部提交后备人才候选人名单――人力资源部组织对提交的名单进行综合考察评定――人力资源部策划后备人才的整体培训方案――培训方案的实施――培训效果的反馈。

第三章 岗位轮换

第十四条 轮岗对象及目的：岗位轮换主要针对具有培养潜质的中高层干部和管理骨干，目的在于为事业部培养综合能力较强的复合型的人才。

第十五条 轮岗周期：轮岗周期原则上一般分为三个月、六个月和一年三种，具体轮岗时间由各单位根据实际情况确定。

第十六条 轮岗比例（）

1、中高层干部>20%；

2、管理、财务、技术、品质、营销类人员>20%；

4、后备人才 90%以上（沿专业发展的人员可另行考虑）。注：轮岗的前提条件是必须胜任本职工作。

第十七条 轮岗与晋升的关系 所有后备人才必须在轮过2个以上岗位才能晋升为中层干部（特聘人员除外）。

第十八条 轮岗审批

1、各单位内部轮岗：由各单位自行审批――报人力资源部备案；

2、跨单位轮岗：由各单位提案――人力资源部审批。

3、财务系统人员轮岗：由部门提案――部门公司、财务管理部审核――人力资源部审批。

4、中高层干部和专业技术干部轮岗：各单位提案――人力资源部审核――报总经理审批。

第十九条 轮岗人员管理

1、岗位轮换人员轮岗期间的考核工作由新单位考核，但必须将考核结果真实的反馈给原单位，作为绩效考核的依据。

2、轮岗结束后，轮岗人员应立即提交书面报告（总结）交轮岗双方单位。

3、轮岗结束后，由轮岗单位根据《绩效考核管理办法》进行绩效考核，与员工职位升降、工资级别调整、效益分红挂钩。

第四章 内部兼职

第二十条 兼职目的：增强对其他单位和部门的认识和了解，提升员工综合素质和能力，为部门培养和储备人才。

第二十一条 适用对象中高层干部、专业技术干部和管理骨干。

第二十二条 兼职人员的定位：兼职人员以学习、调研、议政为职责，参与兼职部门具体业务的运作过程，提供相关意见和建议，但不参与具体的决策活动，兼职人员应参加所在单位的有关会议，并承担相关工作任务，在兼职业务上接受兼职部门领导的管理。

第二十三条 兼职周期：兼职周期由派出单位与兼职单位协商确定。第二十四条 兼职形式和职务内部兼职只能采取跨单位部门形式进行，兼职职位一般以助理职位或副职为主。

第二十五条 工作开展方式

1、兼职人员在兼职部门的工作计划由所在部门负责人与兼职人商定，并纳入该部门工作总计划，接受所在兼职部门负责人的考核。同时，兼职人员工作计划应报派出部门备案。

第二十六条 人员管理

1、人事关系：兼职人员人事关系仍然隶属于派出单位。

2、审批程序：各单位提案，公司审核，人力资源部备案。

3、兼职申请审批后，统一由人力资源部正式通知，并以文件的形式明

确兼职人员的职务、职责、权限和工作关系。

4、接收兼职人员的部门应当为兼职人员提供良好的工作环境和条件，并且有责任安排兼职人员的工作。

第五章 人才调配

第二十七条 调配目的：消除各单位人才封闭现象，加强各单位人才内部合理流动，优化配置内部人力资源。

第二十八条 调配原则

1、符合部门人力资源整体发展战略；

2、在不损害调出单位利益的前提下，符合调入单位人才需求；

3、符合员工个人能力和潜力的发挥；

4、优先考虑新成立公司（单位）和新项目的人力资源需求。

第二十九条 调配对象 因岗位性质和业务需要，必须向内部引进或难以通过其他途径获取的一些特殊岗位或急需人才。

第三十条 调配申请由需求部门向人力资源部提出申请，并附职位说明书及需求原因，人力资源部根据提交的申请，经过审核确认后，发出招聘启事或直接从相关部门进行调配。

第三十一条 调配权在调配过程中，因调出和调入部门发生争议而以协商的方式得不到解决时，人力资源部有最终裁决权。

第六章 在职辅导、在职培训与内部讲师队伍建设

第三十二条 在职辅导各单位每年年初都应当制订在职辅导计划，每个高层干部除辅导本部门中层干部外，还须辅导其他部门1―2名中层干部或管理骨干，每个中层干部除辅导本部门员工外，还有责任辅导其他部门1―2名管理骨干。

第三十三条后备人才每年必须接收10天以上正式培训才有资格晋升为中层干部。

第三十三条 在职培训

第七章 考核与评价

第三十四条 目的增强各单位人才培养意识，促使各单位明确人才培养的重要性和紧迫感。

第三十五条 考核对象 以职能部和二级子公司为考核单位。

第三十六条 考核周期 考核周期为一年。

第三十七条 考核内容考核内容主要包括：后备人才的选拔、培训及轮岗计划的实施、计划的落实、人才培养的相对数量等。具体考核方式、指标及奖励方式由人力资源部另行制定。

第三十八条 人才培养责任人各级中高层经理作为人才培养对象的相关责任人有义务对本单位人才培养对象进行指导，没有培养合格接班人的中高层干部将不能晋升到更高一级职位，人才培养对象的绩效考核结果将影响部门经理的绩效考核结果。

第八章 淘汰与晋升

第三十九条 目的通过淘汰不合格的干部，为后备人才提供发展机会和上升空间，形成干部能上能下的用人机制，优化部门干部队伍素质。

第四十条 淘汰和晋升比例中高层干部每年淘汰比例为5―10%，后备人才每年晋升比例为20%左右。

第四十一条 晋升条件参照集团和部门管理制度以及其他相关制度执行。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找