# 中层管理人员管理办法

来源：网络 作者：雪海孤独 更新时间：2025-04-20

*第一篇：中层管理人员管理办法企业管理标准中层管理人员管理办法编号：代替：1目的和范围1.1 对中层管理人员管理工作做出规定,确保管理规范化、制度化。1.2 本办法适用于变速箱公司全体中层管理人员。职责2.1 党委会、总经理办公会负责中层管...*

**第一篇：中层管理人员管理办法**

企业管理标准

中层管理人员管理办法

编号：

代替：

1目的和范围

1.1 对中层管理人员管理工作做出规定,确保管理规范化、制度化。

1.2 本办法适用于变速箱公司全体中层管理人员。职责

2.1 党委会、总经理办公会负责中层管理人员任免决定；

2.2 人事科负责行政中层管理人员任免文件的起草，党委工作科负责党群中层管理人员任免文 件的起草；

2.3 人事科负责中层管理人员的日常管理与考评。

2.4 事业计划科负责中层管理人员的KPI评价。任用原则

3.1 岗位设臵坚持精干、高效的原则；

3.2 坚持党管干部的原则；

3.3 坚持任人唯贤、德才兼备的原则；

3.4 坚持群众公认、注重实绩的原则；

3.5 坚持公开、公平、公正、择优的原则；

3.6 坚持民主集中制原则。来源渠道

4.1 后备中层管理人才库；

4.2 非后备中层管理人才库，表现优秀的关键岗位人员，主要指主任以上岗位。5 任用规定

5.1 正职中层管理人员原则上只能从现任副职中层管理人员中任命；

5.2 新任命的中层管理人员原则上只能安排至副职中层管理岗位；

5.3 新任命的副职中层管理人员原则上要有担任过部长助理的经历和锻炼；

5.4 纪委副书记、工会副主席、团委书记及其他需要选举任职的中层管理人员，按各自章 程选举产生；

5.5 中层管理人员的任用由党委会、总经理办公会讨论后，分别由党委、行政进行任命。6 新任用条件

6.1 业绩条件：连续两年年度综合评价等级为B 及以上；

6.2 行为条件：

6.2.1 坚持党的路线方针政策,具有较强的事业心与责任感,忠诚企业；

6.2.2 具有较强的效益意识、顾客意识、变革意识、团队意识、追求高目标意识和诚信法 理意识等；

6.2.3 具备履行职责所必须的文化知识和专业技能；

6.2.4 身体健康，精力充沛。任用的基本程序

7.1 党委会、总经理办公会讨论确定任用人选；

7.2 主管公司领导与被任用对象谈话，纪委与被任用对象廉政谈话；

7.3 人事科、党委工作科按照要求撰写干部任免文件，公司办公室进行发文公示。由任职部门主 管公司领导分别送至任职部门报到；

7.4 人事科填写《干部任免审批表》，存入个人档案。任用期

8.1 任期从党委、行政任免文件发布之日起计算；

8.2 新任用的中层管理人员，实行半年的试用期。评价考核

按照《变速箱公司中层管理人员业绩评价办法》执行。晋升

10.1 晋升条件

10.1.1 有空缺的岗位或根据需要进行中层管理人员调整时；

10.1.2 中层管理人员年终综合评价得分排序是干部晋升的重要依据。连续两年年度综合评 价等级为D，一年为E 的中层管理人员不得晋升提拔；

10.1.3 副职一般任职需要达到两年以上，方可晋升为正职；

10.1.4 党委会、总经理办公会讨论确定适合晋升人选；

10.1.5 人事科、党委工作科按任用的基本程序办理晋升任用手续；

10.2 薪酬晋级晋档：中层管理人员的晋级晋档按照《变速箱公司员工业绩评价办法》和《变速箱 公司员工薪酬管理办法》执行。述职述廉

11.1 述职述廉内容：

理论学习情况、贯彻执行党的路线、方针情况，及履行岗位职责的情况等；

11.2 述职述廉方式：

11.2.1 中层管理人员述职述廉与中层管理人员年终业绩评价同步进行；

11.2.2 由人事科每年底组织述职述廉，时间一般安排在年底或次年年初。责任追究

12.1有下列情形之一者，视情节严重程度给予通报批评、降薪或其它行政处分，同时视经济损失 大小和不良后果程度给予责任者3000元~8000元的经济处罚。

12.1.1 贯彻党委、公司决定、决议不坚决，执行不力造成损失或不良后果的；

12.1.2 缺乏事业心和责任感，不认真履行岗位职责，工作出现较大失误，造成损失的； 12.1.3 违法违纪并造成经济损失或不良后果的，按照国有企业领导人员管理办法处理； 12.1.4 因疏于管理导致本部门内员工发生违法违纪想象，造成损失或不良后果的；

12.1.5 遇到违反公司规章制度、损害公司利益的事件，不能及时制止，致使事态扩大的； 12.1.6 因管理失职、渎职、玩忽懈怠发生安全、设备、质量事故的；

12.1.7 在生产经营、采购、基建等对外经济交往中，不能维护、甚至不忠诚企业，泄漏企业生产 经营秘密，损害企业利益的；

12.1.8 违反公司其它规定造成损失或不良后果的；

12.2 有下列情形之一的，可以从轻追究责任：

12.2.1 工作失职、失误情节轻微的；

12.2.2 对过错行为能自行纠正并积极采取被救措施，挽回损失或影响的；

12.2.3 其他可以从轻追究的情况。

12.3 有下列情形的，应当从重追究责任、12.3.1 因故意行为且多次发生执行过错的；

12.3.2 过错行为严重，群众影响恶劣的；

12.3.3 在一年内受到2次（包括2次）以上形式追究的。

12.3.4 其他应当从重追究的情况。

12.4 追究的范围谁出的问题谁负责的原则进行责任追究，当有上述现象发生时，无论问题暴露时，事发当时的中层管理人员是否还在当时的岗位上，都一律追究其管理责任。

12.5 责任追究基本程序

12.5.1 党委、总经理办公会讨论研究，确定责任追究对象；

12.5.2 任职部门主管公司领导与责任追究对象谈话；

12.5.3 人事科将《中层管理人员责任追究通知书》下达给责任追究对象,明确责任追究事由、责 任追究处理结果。诫勉

13.1 除12.1所列情形，视情节严重程度处以诫勉外，具有下列情况之一者也处以诫勉： 13.1.1 违反民主集中制原则，搞个人说了算，闹无原则纠纷，造成班子不团结的；

13.1.2 组织纪律观念淡薄，对组织调动、交流等决定有抵触情绪，消极怠工，贻误工作的； 13.1.3 不能廉洁自律，在群众中造成不良影响的；

13.1.4 年终行为评价得分排序靠后者进行诫勉；

13.1.5 其它问题或错误需要诫勉的；

13.2 诫勉的基本程序

13.2.1 党委、总经理办公会讨论研究，确定诫勉对象；

13.2.2 任职部门主管公司领导与诫勉对象谈话；

13.2.3 人事科将《中层管理人员诫勉通知书》下达给诫勉对象,明确诫勉事由、诫勉时间。诫勉时间为一年；

13.2.4 诫勉对象应在接到诫勉通知书之日起十五日内，根据诫勉事由制定整改措施，并书 面上报公司主管领导和人事科；

13.2.5 诫勉期满后，诫勉对象要写出汇报材料提交部门主管公司领导和人事科。人事科将考 核评价意见报党委、总经理办公会。对确已改正错误的、工作起色大的，按期解除诫勉；对改正 错误不明显、工作无起色的，实行免职；

13.2.6 凡属诫勉的中层管理人员自诫勉之日起一年内不参与评先选优、不能晋升和提拔。14 免职

14.1 除12.1所列情形，视情节严重程度予以免职外，具有下列情况之一者也予以免职： 14.1.1 不执行党委、公司决议决定,不服从组织安排,经帮助、教育无转变的；

14.1.2 因脱产学习，连续半年不在岗位工作的；

14.1.3 连续病休六个月，仍然不能适应岗位工作的；

14.2 连续两年年度综合评价为D，一年年度综合评价为E 的中层管理人员实施末位淘汰。14.3 免职基本程序

14.3.1 党委会、总经理办公会讨论研究，确定免职对象；

14.3.2 部门主管公司领导与免职对象谈话；

14.3.3 人事科、党委工作科按照要求撰写干部免职文件，公司办公室进行发文公示。15 辞职

15.1 辞职形式

15.1.1 个人申请辞职。中层管理人员因个人原因不能履行岗位职责，自动提出辞去现任职 务的行为；

15.1.2 组织责令辞职。任职期间出现重大工作失误或重大经济损失，党委、公司行政通过一定 程序责令其辞去现任职务的行为；

15.2 个人申请辞职程序

15.2.1 本人书写辞职申请交给部门主管公司领导审批后，将该辞职申请交人事科；

15.2.2 人事科审核并经党政主要领导研究后，提交党委会、总经理办公会讨论决定； 15.2.3 党委会、总经理办公会讨论通过后，下发免职文件；

15.3 除12.1所列情形，视情节严重程度责令辞职外，有下列情况之一者将责令辞职： 15.3.1 不坚持民主集中制原则，思想作风差，主观武断，闹不团结，群众反映强烈者； 15.3.2 在年终评价中，连续两年综合评价等级为E 者；

15.3.3 中层管理人员之间不团结，拨弄是非，闹无原则纠纷，造成不良影响，经批评教育，在六个月内仍无明显转变者；

15.3.4 组织纪律观念淡薄，不执行党委、公司行政决议、决定，不服从组织调动，经批评教 育，在六个月内仍无明显改观者；

15.3.5 因机构撤消、合并，中层管理人员职数精减，拒绝重新安排工作者；

15.4 责令辞职基本程序

15.4.1 党委会、总经理办公会讨论研究，确定责令辞职对象；

15.4.2 部门主管公司领导与责令辞职对象谈话；

15.4.3 人事科、党委工作科按照要求撰写免职文件，公司办公室进行发文公示；

15.4.4 免职文件存入个人档案。交流

16.1 目的：加强干部培养，使干部多岗位锻炼，增长才干，提高解决复杂问题和综合协调 能力；优化中层管理人员配臵，提高其综合管理能力和整体领导水平；激发中层管理人员开 拓进取的精神、用其所长，各尽所能；

16.2 原则上一名中层管理人员在同一岗位上工作四年，就应交流到其他岗位上工作。17 任职年龄限制

17.1 女年满四十三周岁、男年满五十三周岁的中层管理人员如无特殊情况不再担任中层管理人

员；卸任的中层管理人员将由人事科根据个人能力、特长和岗位需求重新安臵工作。18 回避

18.1 回避对象

中层干部回避对象：配偶；直系血亲（即父母、子女、同胞兄弟姐妹）；近亲（即配偶的 父母、兄弟姐妹，女儿的配偶及女儿配偶的父母）；

18.2 回避办法

回避一般由职务较低的一方回避，个别因工作特殊需要的，经党委、总经理办公会批准也可由职 务较高的一方回避，职务级别相同的，由党委会根据工作需要和当事人的情况决定其中一方 回避。请假

按照《变速箱公司中层管理人员请假制度》执行。记录和表单

记录和表单名称 责任部门 保存期限

中层管理人员任免审批表 人事科 长期

中层管理人员诫勉通知书 人事科 长期

中层管理人员登记表 人事科 4 年

附：

中层管理人员责任追究通知书

：

经研究，决定就下列问题对你进行责任追究。问题：责任追究处理结果：

变速箱公司人事科 年月日

**第二篇：中层管理人员管理办法**

中层管理人员管理办法

【B-120-019】

第一章 总 则

第一条 为加强中层管理人员队伍建设，促进中层管理人员管理工作的规范化、制度化、科学化，依据国家有关规定，结合公司实际，特制定本办法。

第二条 以科学发展观为统领，坚持“以人为本”的用人观念，不断完善选拔、培养、管理相协调，素质、能力、业绩相统一，特长、需求、发展相促进的中层管理人员管理工作思路。建立一种能上能下、能进能出、充满生机与活力的管理机制，形成一套科学规范的管理制度和监督体系。

第三条 管理范围：

1．公司任命的各部门（包括各驻外办事处，下同）正、副经理； 2．公司推荐的各部门党组织正、副书记； 3．经公司领导班子认定须由公司管理的其他人员。第四条 适用范围：公司及各驻外办事处。

第二章 职责要求

第五条 中层管理人员应认真履行岗位职责，严格执行工作程序；注重学习、借鉴先进的经营、管理经验，潜心钻研本职工作，了解公司其他岗位的工作内容，特别是关联性较强岗位的工作职责，加强相互间的沟通与合作。

第六条 中层管理人员要做贯彻执行公司决议、决定的表率。加强团结合作，正职之间、正职与副职之间要密切配合、相互支持。正职对本部门工作目标的实施情况负全责，副职对分管的工作负主要责任。中层管理人员要注意发扬民主，善于集中各方面意见，充分调动部门各部门工作人员的工作积极性。

第七条 建立中层管理人员外出报告制度。中层管理人员请假应遵循公司《考勤制度》。因公、因私外出，除严格执行公司规定的请、销假制度外，正职及主持工作的副职离岗2天以上，其他副职离岗3天以上，须向分管领导报告。返回后应及时销假。中层管理人员正职因故离岗时间超过1周的，应委派副职主持工作，代为履行职责。

第八条 中层管理人员要定期或不定期地向分管领导汇报思想、工作和一些重要事项。正职和主持工作的副职，每月至少向分管领导汇报一次本部门的工作情况。工作汇报主要包括：部门运行情况、工作设想、工作进展状况、重要问题决策情况及工作中的问题和难点等。

第三章 任职的素质要求和条件

第九条 中层管理人员选聘任用的素质要求：

1．遵守国家宪法、法律与法规，具有强烈的事业心和责任感；

2．掌握现代企业经营管理知识，熟悉市场经济规则，具有胜任岗位要求的决策领导能力和组织协调能力，能有效履行职责，切实维护公司资产权益；

3．开拓创新，求真务实，具有良好的工作实绩；

4．廉洁自律，诚实守信，不以权谋私、不侵占公司财产、不泄漏公司机密，具有良好的职业道德。

第十条 中层管理人员选聘任用的资格条件：

1．应当具有下一层次相应岗位两年以上工作经历，并有优良的业绩记录； 2．中层管理人员正职一般应当具有大学本科以上文化程度或中级以上技术职称；

3．中层管理人员副职一般应当具有大专以上文化程度；

4．重要、特殊岗位引进人才，岗位工作业绩突出且获得有一定级别荣誉称号者可破格任用。

第四章 任职的基本程序

第十一条 中层管理人员任职的基本程序：

1．中层管理人员正职、副职人选由公司领导班子审定后直接聘任； 2．党支部书记由公司党总支提名或经支部党员大会选举后，书面上报公司党总支，由公司党总支讨论审定后予以批复任命。公司党总支也可以直接任命党支部书记人选；

3．公司派往各驻外办事处的经理、副经理人选由公司领导班子审定后直接聘任；

4．公司团支部书记候选人由公司党总支审定，并征求上级团组织意见后，按《团章》规定选举产生；

5．为加大对中层管理后备人员的培养、使用、选拔力度，积极创造条件，营造使中层管理后备人员脱颖而出的环境和机制，公司可根据实际需要，配备1—2名经理助理。

6．对中层管理人员的选聘任用，要坚持规范管理、注重实绩、德才兼备、群众公认原则，并严格执行程序。中层管理人员选拔任用前要征求党总支意见并实施任前公示制。

第五章 竞争上岗和公开招聘

第十二条 竞争上岗、公开招聘是选聘任用中层管理人员的重要方式。竞争上岗、公开招聘主要适用于选聘任用公司的各部门正、副职经理。

第十三条 竞争上岗主要在公司内部进行。公开招聘一般面向市场进行，也可委托社会中介机构定向招聘。

第十四条 实施岗位竞（招）聘，应成立相应竞（招）聘工作小组和评审委员会，并按规定程序组织实施竞（招）聘。

第六章 任届任期和任职试用

第十五条 中层管理人员实行任届任期制，每届任期为三年，并实行契约化管理。公司党组织负责人任期按《党章》规定实施。中层管理人员在任期内交流调动或退休的，不受任期的限制。

第十六条 中层管理人员任期届满应进行考核并重新办理任职手续，不再被聘（任）用的，其职务自然免除，不再办理免职手续。

第十七条 对中层管理人员职务晋升及引进人才等，如公司认为有必要的，可进行任职试用，任职试用期一般为3至6个月。试用期满后须进行考核。对合格者，给予正式聘任，其任期从任职试用之日起计算；对不合格者，则免去其试任职务。

第七章 薪 酬

第十八条 中层管理人员的薪酬分配根据公司《全面薪酬分配办法》实行年薪制或岗薪制。

第八章 教育培训

第十九条 中层管理人员的教育培训由公司综合部负责制定计划并组织实施。

第二十条 中层管理人员参加有关学历、学位、文化、学术、境外培训等高费用的教育培训，须根据公司《员工教育培训规定》，经公司同意并办理手续后，方可参加并分别根据不同情况报销相关费用。如公司认为有必要，可与参加者签订服务期限协议。凡经公司同意后参加学历、学位培训的费用，须在取得毕业和学位证书后方可报支。

第二十一条 中层管理人员参加培训结束后，应及时将培训证书等有关凭证报公司综合部备案。中层管理人员参加培训的成绩，列入考察（考核）范围。

第九章 考 察

第二十二条 选拔中层管理人员须按照所任岗位职务要求进行考察。要坚持德才兼备标准，广泛听取各方面意见，全面了解选拔对象的德、能、勤、绩、廉。

第二十三条 选拔中层管理人员应严格执行程序。没有经过考察的，不能提交会议讨论。如多数人对被讨论对象持不同意见，应暂缓作出决定。讨论中层管理人员的任免，必须有三分之二以上应出席成员到会，必须记录单列。

第二十四条 对中层管理人员的考察应符合以下基本要求： 1．有相应职能部门两人以上参加；

2．可采用个别谈话、实地考察、民主推荐、同考察对象谈话等方法，广泛听取意见、了解情况；

3．形成书面材料（内容包括：德才表现、工作实绩、主要缺点或不足之处等），全面、准确记录考察结果，并按规定归入本人档案；

4．综合分析、归纳考察情况，向公司领导班子提出考察报告。

第十章 考 核

第二十五条 对中层管理人员的考核分为考核和任期考核两种。考核内容主要是工作实绩，以量化指标为主，兼顾道德品质和思想素养。考核包括德、能、勤、绩、廉五个方面，考核其对公司部署的各项工作落实、岗位目标责任和业绩责任书目标完成等情况。

第二十六条 中层管理人员的考核采取群众测评和领导评定相结合，个人考核与部门考核相结合，定性考核和定量考核相结合的方式，按照个人述职、民主评议、组织评鉴、反馈意见等程序进行。

第二十七条 考核结果一般按优秀、称职、基本称职、不称职四个等次进行评定。

第十一章 交 流

第二十八条 公司根据工作岗位需要，对管理范围内的中层管理人员实施规范的岗位交流。

第二十九条 中层管理人员岗位交流原则：

1．优化结构原则。使中层管理人员年龄、知识、专业结构合理； 2．有序适度原则。统筹规划，突出重点，数量适当，有序实施； 3．积极有效原则。积极引导，注重实效，实现人才资源合理配置； 4．服从大局原则。严格组织纪律，坚持个人服从组织、下级服从上级、局部服从全局。

第三十条 中层管理人员岗位交流范围： 1．公司各部门之间的交流；

2．公司与各驻外办事处之间纵向交流； 3．各驻外办事处之间横向交流；

4．行政工作岗位与党务工作岗位之间换岗交流。

第三十一条 公司对管理范围内的中层管理人员有权进行岗位交流。对于岗位的调动，中层管理人员应服从，如有异议，可向任免机构提出个人看法，但一经组织决定，应当服从。凡无正当理由不服从岗位调动的、在通知本人后的10日内不到任的，可免去其原岗位职务。

第三十二条 中层管理人员岗位调动中聘用的相关程序按本办法有关条款执行。

第三十三条 中层管理人员岗位调动依据有关规定经公司党总支、总经理室批准同意后，由公司综合部负责办理具体手续。

第十二章 回 避

第三十四条 中层管理人员的任免等事宜应实行回避制度。其中，应回避的亲属关系为：夫妻关系、直系血亲、近姻亲关系。

在讨论中层管理人员职务任免或其他有关事宜时，与会人员涉及本人及其亲属关系时应当回避。

第三十五条 有上述关系的人员应回避的工作关系： 1．不得建立垂直领导关系； 2．不得在同一部门或同一办事处担任双方直接隶属于同一主管人员的职务； 3．不得在其中一方担任主要负责人的部门或办事处从事组织、人事、纪检、审计、财务等工作；

4．其他应当回避的情形。

第十三章 特殊原因的岗位变动

第三十六条 中层管理人员特殊原因的岗位变动，是指其年龄或自身健康或机构调整及中层管理岗位职数发生变化等原因，不再担任原任职务，给予重新安排适当的岗位，其薪酬待遇标准另行确定。

第三十七条 中层管理人员由于健康原因、患病或非因公负伤、医疗期满后不能再从事原岗位工作的，或连续病假六个月以上，不能适应岗位工作的，应免去其任职职务。

第三十八条

中层管理人员因机构调整及岗位职数发生变化不再担任任职职务的，应按照“能上能下”的原则，重新竞争上岗或安排适当岗位，其待遇标准根据“薪随岗变”原则按新岗位标准执行。

第十四章 退 休

第三十九条 中层管理人员的退休按法定退休年龄办理。办理退休手续，无须其本人提出申请。在到达退休法定年龄前的一个月，由公司综合部安排有关领导与中层管理人员本人谈话后，按规定办理退休手续，其职务自行免去，不再办理免职手续。

第十五章 诫勉谈话

第四十条 为加强对中层管理人员的管理监督，增强中层管理人员的自重、自省、自警、自励意识，实行诫勉谈话制度。遇有下列情况，须及时与中层管理人员谈话：

1．工作变动、职务升降、到龄离岗或退休； 2．取得荣誉、受到奖励或批评、处分； 3．贯彻上级要求发生偏差； 4．工作或生活遇到较大困难与挫折； 5．考核评价以后；

6．工作所需派往本市以外地点工作前； 7．发现或反映中层管理人员在政治立场、思想作风、道德品质、生活作风、廉洁敬业、选人用人等方面问题；

8．本人需要反映有关情况，主动提出约谈； 9．其他需要诫勉谈话的情况。

第四十一条

中层管理人员诫勉谈话采用个别谈话的方式，具体由公司指定专人进行谈话。

第四十二条 中层管理人员诫勉谈话要坚持实事求是原则，讲究方法；要从关心和爱护角度出发，与谈话对象坦诚相待，使他们主动地向组织汇报个人思想和工作情况；同时要给予谈话对象充分表达个人意见或就某个问题作出解释的机会，从而达到弄清事实真相、防微杜渐和团结、教育、帮助的目的。

第十六章 辞职、解聘

第四十三条 中层管理人员辞职是指其辞去任职职务，包括任期未满辞职、引咎辞职、规劝辞职和责令辞职。

第四十四条 中层管理人员任期未满辞职时，必须提前三个月书面报告公司。关键岗位中层管理人员和各驻外办事处主要负责人任期未满辞职，须经过公司审计。对审计中发现的问题，公司应按有关规定处理。辞职申请者在未得到答复前，不得擅离职守；对擅离职守者，公司可给予相应处分；因擅自离任而给公司造成的损失，应承担相应法律责任。

第四十五条 中层管理人员因工作失误等原因直接造成企业重大损失、重大事故，除根据公司有关规定处置外，本人还应主动引咎辞职，辞去现任任职职务。公司综合部负责组织、审计、监察等工作的人员对引咎辞职者的工作失误情况进行调查，并提出处理意见。

第四十六条 中层管理人员因能力、精力等原因，不能胜任其岗位工作或不能完成经营（工作）目标时，公司或所在办事处可向本人提出要求，规劝其辞去现任职务。

第四十七条 中层管理人员因工作过错、过失等原因，造成严重后果和不良影响，不再适合担任现职时，公司或所在办事处可责令其辞去现任职务。

第四十八条 中层管理人员任期未满辞职、引咎辞职、规劝辞职和责令辞职均须本人写出书面辞职报告，由公司党政领导班子讨论决定，依照有关程序备案。第四十九条 对于有下列情况之一的中层管理人员，公司可予以解聘： 1．经考核不能胜任所聘岗位，经培训或调整岗位后仍不能胜任岗位的； 2．因违法违纪而受到查处的；

3．其所聘的岗位发生变化，拒不服从岗位调整的； 4．擅自离开岗位达半个月以上的； 5．其他应当解聘的情况。

第十七章 中层管理人员后备队伍

第五十条 公司根据发展需要，建立中层管理人员后备队伍。对后备队伍的选拔必须坚持“党管人才”的原则，坚持“德才兼备、任人唯贤”的原则，坚持注重工作实绩、注重发展潜力、注重结构合理的原则。

第十八章 附 则

第五十一条 本办法由综合部负责解释。第五十二条 本办法自发文之日起执行。

**第三篇：中层管理人员绩效管理办法**

兆丰铝业公司自备电厂

QG/ZFLY/ZBDC 02·02·03·12-2025

中层管理人员绩效管理办法总则

1.1为了加强干部管理，通过绩效考评激励机制，最大限度地激励和发掘中级管理人员的潜能，有效提高厂基础管理水平，实现我厂工作目标；同时为中级管理人员的合理使用提供准确可靠的依据,特制定本办法。

1.2绩效管理范围包括：

1.2.1各车间班子。

1.2.2厂中级管理人员。其中厂直接考核厂副总师、各车间正职、部室负责人；对车间副主任、部长助理等分别由车间正职和部室负责人进行考核。绩效管理内容

2.1对各车间班子绩效管理主要指各车间承担的目标任务完成情况，以“自备电厂\*\*\*\*年关键绩效指标考核表”确定的指标和绩效管理办法为标准，采取厂有关部室提供考核依据、车间和厂绩效管理领导组分别研究评定的办法确定。

2.2对中级管理人员绩效管理主要是个人承担的绩效目标完成情况，以“自备电厂\*\*\*\*年关键绩效考核表”确定的指标和绩效管理办法为标准，采取厂有关部室提供考核依据、车间和厂绩效管理领导组分别研究评定的办法确定。厂只考核厂副总师、车间部室负责人；车间副职和部室副职由车间正职和部室负责人进行考核。

2.3厂副总师、车间正职、部室负责人的绩效考核内容有区别，各有侧重点。车间正职主要考核硬性指标的完成情况；部室负责人除考核完成挂钩指标外，主要考核管理职能的履行情况、服务质量和管理水平；厂副总师的绩效考核则在硬性指标和重点工作完成情况之间进行平衡。绩效管理的程序

3.1绩效计划的制定

绩效计划是进行绩效管理的基础和依据。绩效计划是在绩效管理期间（）的初期由厂与各车间，直接上级与被考核者之间直接下达或共同制定的绩效契约，是对绩效期间结束时各车间和中级管理人员所要达到的期望结果的共识，这些期望结果是通过关键绩效指标的方式体现。绩效计划的制定程序如下：

3.1.1厂目标和任务的确定：

3.1.1.1根据厂“三会”确定的任务目标和集团公司、兆丰铝业公司下达的生产经营指标，通过内外部环境的分析，研究确定厂的工作目标和任务，并以“三会”报告的形式予以确认。

3.1.1.2业务部室将厂的工作目标和任务分解为关键绩效指标，并以党政联席会议等形式予以确认。

3.1.1.3厂研究确定每一项关键绩效指标的权重和具体工作标准。

3.1.2车间、部室目标和任务的确定

3.1.2.1厂以车间、部室绩效目标任务书（既安全、经营、廉政责任状等）的形式，对各车间部室下达工作任务和关键绩效指标。

3.1.2.2各车间、部室将厂下达的工作任务和关键绩效指标进一步分解，形成本车间部室的工作目标和任务。

3.1.3各级管理人员目标和任务的确定

3.1.3.1厂确定厂副总师、各车间正职、部室负责人的关键绩效指标、标准和权重，形成管理人员绩效目标任务书。

3.1.3.2各车间将确定的关键绩效指标落实到每一位班子成员，成为班子成员的工作目标和任务；各车间党政主要领导组织制定每一位班子成员的关键绩效指标、标准和权重，以班子会议的形式与班子成员进行沟通和确认，形成车间中级管理人员绩效目标任务书，并报厂审核。

3.1.3.3各部室负责人依据本部门的工作目标和任务，制定副职的关键绩效指标、标准和权重，兆丰铝业公司自备电厂2025—07—01发布2025—07—01实施

经过双方沟通和确认，形成部室中级管理人员绩效目标任务书，并报厂审核。

3.1.4绩效计划的审核与确认

3.1.4.1厂绩效管理领导组召开会议，对各车间部室以及厂副总师、中级管理人员的绩效目标、标准、权重进行研究、审核、调整、确认。

3.1.4.2最终确认后以签订绩效责任书的形式下发给个人。

3.2 绩效的实施与管理

绩效计划是否能够落实和完成依赖于绩效实施和管理,绩效评估的依据来源于绩效实施与管理。绩效实施和管理的目的是帮助被考核对象最终完成绩效目标，因此需要考核者对被考核者的工作进行指导、支持、协调、约束和激励，并观察、记录有关的信息和行为。

其主要内容包括以下几个方面：

3.2.1绩效指标的调整与管理

3.2.1.1为适应环境变化的需要，可以适时地对年初制定的绩效计划进行调整。

3.2.1.2调整的内容可以是指标，也可以是标准或权重。

3.2.1.3每一项内容的调整必须在考核期结束时两个月前完成。

3.2.1.4由于厂方面的原因需进行的调整，由厂统一进行，并及时通知厂副总师、车间部室和个人；由于本车间、部室或个人的原因需进行的调整，需报请厂绩效管理领导组进行审批和确认，否则不予认定。

3.2.2绩效计划的监督与管理

3.2.2.1厂每年对各车间部室以及厂副总师、中级管理人员的绩效计划完成情况进行督促和检查，会同每年的综合考核一并通报。

3.2.2.2各车间部室要建立例会制度，定期对本车间部室绩效计划完成情况及本车间部室负责人的绩效计划完成情况进行监督和检查，并进行有效的沟通，及时发现和解决存在的问题。

3.2.3绩效信息的收集与管理

3.2.3.1为保证绩效信息的客观、真实，建立绩效信息的收集制度和责任制度。

3.2.3.2收集绩效信息的部室职责分工参照厂考核管理办法的相关规定。

3.3绩效的评估

3.3.1绩效评估的内容：

3.3.1.1领导班子绩效评估的内容为班子承担的目标任务。

3.3.1.2中级管理人员绩效评估的内容为个人承担的绩效目标任务。

3.3.2绩效评估的形式：

3.3.2.1绩效评估的形式为自我评估、直接上级评估、业务分管部室评估等方式，以直接上级评估为主要方式。

3.2.2.2自我评估指各车间班子以及中级管理人员根据年初确定的考核项目和考核标准进行自我评估打分。直接上级评估、业务分管部室评估过程中，要参考被考核单位和个人的自我评估，进行比对核实。

3.3.2.3直接上级评估：各车间部室以及厂副总师、各车间部室负责人的绩效评估由厂绩效管理领导组负责；其他中级管理人员的绩效评估由所在单位、部室的党政主要领导负责，厂绩效管理领导组负责审查把关，并拥有调整权和最终决定权。

3.3.3绩效评估的方法：主要采取绩效考核（占70%）与职工信任度（占30%）两种方法。

3.3.3.1绩效考核：对车间部室以及厂副总师、各车间部室负责人年初确定的关键绩效指标完成情况进行考核，采取百分制。根据年初确定的每一项绩效指标的完成情况，对照考核标准，确定该项绩效指标的得分。每项绩效指标的累计得分，为该单位部室以及厂副总师、各车间部室负责人绩效考核最后得分。

3.3.3.2职工信任度：通过下发意见征求表和职工代表、管理人员互评、厂领导评议的形式进行测评。具体做法为：

1）职工代表评议（40%）。全厂各单位和机关分别召开职工代表大会对各车间领导班子、中层管理人员进行民主评议。会前，职工代表将问卷调查表由本人直接投入票箱，会上，厂考评领导组来到就此次考评工作进行动员，由各党支部书记主持会议，并就有关事项作出说明安排。

2）中层管理人员评议（25%）。在民主评议的会上，给各中层管理人员单独多发一张评议表，各车间领导班子、中层管理人员对进行测评后一并投入票箱，分别记票。

3）厂领导评议（35%）。厂领导召开专门会议，在认真阅读车间班子、中级管理人员述职报告，听取工作考评组的考查汇报后，结合自己平时掌握的情况，采取无记名投票的方式进行测评。其中

对车间部室副职的评议，直接上级的评议占10%，厂领导的评议占15%。

3.4绩效加分：对厂副总师、各车间正职、部室负责人获得省、市、集团公司的荣誉，在绩效分值外额外加分。厂副总师、各车间部室负责人取得集团公司荣誉称号的加3分，取得市级荣誉称号的加6分，取得省级荣誉称号的加10分。绩效考核结果的运用

4.1绩效反馈

4.1.1绩效反馈的形式：绩效反馈的形式有会议反馈和单独反馈两种形式。绩效评估结果确定后，厂要以会议的形式将单位和个人的评估结果进行通报，并在厂网站上公示。直接上级还必须与被考核者进行单独反馈，进行有效的沟通，既要肯定成绩，又要指出问题和差距，并提出下一步的要求。

4.1.2工作改进计划：被考核者要端正态度，针对考核评估中指出的问题和差距进行认真的检查和反思，并提出工作改进的具体计划。

4.2对领导班子和中级管理人员绩效考核、综合考评结果的运用，分组织定格、组织（岗位）调整两个方面：

4.2.1组织定格：按绩效考核占70%、职工信任度占30%计算综合得分。对班子综合得分在90分（含90分）以上的定格为好班子、在80-90分（不含90分）的定格为较好班子、70-80分（不含80分）的定格为一般班子、70分（不含70分）以下的定格为差班子；对个人综合得分在90分（含90分）以上的定格为优秀、在70-90分（不含90分）的定格为称职、在60-70分（不含70分）的定格为基本称职、在60分（不含60分）以下的定格为不称职。

4.2.2组织（岗位）调整：对组织定格为一般班子的，对班子成员进行适当调整，差班子的对班子主要领导进行调整；对个人评定为基本称职的进行诫勉谈话、评定为不称职的免职。绩效管理的组织领导

5.1厂成立绩效管理领导组

组长：厂党总支书记、厂长

副组长：厂党总支副书记

成 员：总工程师、副厂长、厂长助理、各副总师

5.2领导组下设办公室，办公室成员由厂机关部室负责人。办公室设在管理信息中心。

5.3领导组全面负责绩效管理工作，负责审定班子和中级管理人员的绩效计划，决定最终考核结果；办公室负责制定绩效考核指标体系和框架，负责起草厂副总师、各部室车间负责人的考核标准和具体考核，负责收集考核资料信息，提出考核的初步意见。

5.4逐级管理规定：厂绩效绩效管理领导组直接考核副总师、车间单位正职、机关部室负责人；车间正职考核车间副职；机关部室负责人考核部室助理（副职）；厂绩效绩效管理领导组对中级人员的考核有最终决定权；被考核者在确定的指标、标准下自行考核，同时提出意见和建议。相关规定

6.1要求各单位要建立本单位副职的绩效考核档案，厂管理信息中心负责建立厂领导、各车间部室负责人的绩效考核档案，所有内容将作为年底考核的依据。

附则说明：

本标准由厂管理信息中心起草。

本标准由厂各中层管理人员归口。

本标准委托厂管理信息中心负责解释。

**第四篇：公司中层管理人员管理办法**

公司中层管理人员管理办法

第一章 总 则

第一条 为满足公司改革发展和履行核心使命的需求，切实加强和改进新形势下对中层管理人员的管理，实现科学化、制度化、规范化管理，打造一支忠诚敬业、激情进取、堪当重任的高素质中层管理队伍，特制定本办法。

第二条 本办法依据《中国共产党章程》、《关于加强和改进新形势下党的建设工作的意见（试行）》、《集团成员单位领导人员管理暂行办法》文件规定，结合公司实际制定。

第三条 本办法适用于以下人员：

（一）副总工程师、总工艺师及其他相当职务的人员；

（二）各中层单位的行政正职、副职；

（三）各中层单位的党总支（党支部）书记；

（四）列入中层人员管理的其他人员。第四条 中层管理人员管理坚持下列原则：

（一）党管干部与董事会依法选人、经营管理者依法行使用人权相结合的原则；

（二）德才兼备、以德为先的原则；

（三）长师分设，提升科技创新核心竞争力，畅通各类人才发展通道的原则；

（四）民主、公开、竞争、择优的原则；

（五）任人唯贤、注重实绩、公信力强的原则；

（六）权利与责任义务统一、激励与监督约束并重的原则；

（七）选拔任用与培养锻炼相结合的原则;

（八）依法、依规管理的原则。

第五条 党委坚持民主集中制原则，认真贯彻党的干部路线和方针政策，认真履行“确定标准、规范程序、完善制度、集体决定”等职责，在选人用人工作中发挥主导作用。

第二章 资格条件

第六条 中层管理人员应当具备下列基本条件：

（一）具有较高的政治素质，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，坚决执行党的路线方针政策，具有为“建设高科技国际化兵器事业，打造有抱负负责任受尊重兵器团队”而拼搏奋斗的强烈事业心和责任感。

（二）具有志存高远、强军报国的使命意识，激情进取、勇于改革的竞争意识，一丝不苟、敢于担当的责任意识，超越自我、敢于登攀的创新意识，常怀远虑、未雨绸缪的忧患意识，遵守规则、廉洁从业的诚信意识和较强的市场意识、执行意识、团队意识、管理意识

（三）熟悉理解公司的各项规章制度，具有岗位履职所需的专业业务能力、政策运用能力、统筹兼顾能力、沟通协调能力、学习创新能力、应对危机能力等。

（四）具有符合科学发展观要求、推动公司可持续发展的较突出的工作业绩。

（五）具有良好的职业素养，遵纪守法，勤勉尽责，团结合作，廉洁从业，自觉按制度和程序办事，作风形象和职业信誉好。

（六）具有能正常履职的身体素质和良好的心理素质。第七条 中层管理人员应当具备下列任职资格：

（一）提拔担任中层正职的，应具有中层副职两年以上工作经历。

（二）提拔担任中层副职的，应当具有相关岗位三年以上工作经历。

（三）具有大学本科及以上文化程度，具有与履职岗位相适应的专业技术职务。

（四）党委工作部门负责人、党总支（党支部）书记等应符合《党章》及有关规定的要求。按中层管理的工会负责人还应符合《工会法》、《中国工会章程》、《企业工会工作条例》等有关规定。

（五）具备本岗位《职位说明书》的其他任职资格。

（六）特别优秀的或者工作特殊需要的人才，可以适当放宽任职资格条件。

第三章 职数与任期

第八条 按规模的大小和承担职责的实际情况，坚持精 3

干高效原则，合理确定单位职数。一般情况下，每中层单位设中层正职一名，中层副职一至三名。特殊情况下，可适当增加副职岗位。

第九条 积极探索中层单位党政融合的管理模式，行政负责人符合条件的可担任党总支（党支部）负责人。

第十条 中层管理人员实行聘（任）期制，每届聘（任）期不超过3年，聘（任）职期间根据工作需要，可适时进行调整。聘（任）期届满，经考核合格的可以连聘（任）用。党总支（党支部）书记、按中层管理工会负责人的任期，分别按《党章》和《工会章程》的有关规定及公司的有关要求执行。

第十一条 按照年龄结构、专业结构科学合理，经历结构相济互补、性格结构协调认同的要求，不断优化中层领导班子结构。

（一）逐步推进干部队伍的年轻化，原则上不再新选拔42周岁以上的人员担任中层正职，40周岁以上的人员担任中层副职。

（二）按照建设高科技领先型企业的要求，新选拔中层领导人员以全日制大学本科及以上学历为主体；对确有能力、岗位业绩突出的可适当放宽要求。

（三）在专业结构上要适应发展的需要，对于职能部门注重中层班子人员专业上的互补配备。

（四）主要业务职能部门中层管理人员原则上应具有多岗位、复合型任职经历，尤其要具有基层一线工作经历。

第十二条 根据党建思想政治工作需要，党总支（党支部）书记可单独设置，列入中层正职人员进行管理。

第四章 选拔与聘（任）用

第十三条 选拔中层管理人员，主要采取组织选拔、公开招聘、竞争上岗等方式进行。拓宽选人用人视野，加大竞争性选人用人力度，逐步使竞争性选拔成为选拔中层管理人员的主要方式。特殊需要时，也可采取委托人才中介机构猎取等方式进行。

第十四条 中层管理人员的组织选拔，一般应当经过下列程序：

（一）民主推荐。在职工群众推荐、领导人员个人推荐（原则上从后备人员中署名推荐）、组织人事部门推荐、个人自荐等多种形式的基础上，党委工作部会同提名、薪酬与考核委员会在一定范围内组织民主推荐。

（二）沟通酝酿。党委书记根据民主推荐情况，就有关推荐人选与董事长、总经理、监事会主席进行沟通酝酿，确定考察对象。

（三）组织考察。党委工作部会同提名、薪酬与考核委员会、人力资源部等组成考察组，制定考察方案，采取个别谈话、民主测评、查阅资料、听取有关方面意见等方式进行考察，根据考察情况，提出任用建议。

（四）集体讨论决定。组织召开党政联席会，听取考察组意见，按民主集中制原则，就拟任人选进行集体讨论，决定党政工作机构人选，推荐工会、共青团组织的候选人，并按有关规定进行公示。

（五）依法任免。董事会、党委会、监事会、经理层按程序形成任免决定，履行任免手续。

第十五条 中层管理人员的公开招聘一般应当经过下列程序：

（一）沟通酝酿，确定公开招聘职位，制定实施方案；

（二）职位分析；

（三）公布招聘职位、职数、职位职责、任职资格条件及有关要求；

（四）报名与资格审查；

（五）进行知识、能力、素质、心理健康等方面的综合测试；

（六）竞职演讲、综合答辩；

（七）根据综合测试和演讲答辩结果，择优确定考察对象；

（八）组织考察或通过其它适当方式了解人选情况；

（九）听取有关方面意见；

（十）综合分析、提出任用建议；

（十一）召开党政联席会议研究决定拟聘任人选，并按有关规定进行任前公示；

（十二）依照有关规定办理任职手续。

第十六条 中层管理人员的竞争上岗一般应当经过下列程序：

（一）沟通酝酿，确定竞争上岗职位，制定实施方案；

（二）职位分析；

（三）公布招聘职位、职数、职位职责、任职资格条件及有关要求；

（四）报名与资格审查；

（五）视情况进行知识、能力、素质、心理健康等方面的综合测试；

（六）竞职演讲、综合答辩；

（七）民主测评、民主推荐；

（八）根据测试与演讲答辩、民主测评与推荐情况，确定考察对象；

（九）组织考察；

（十）听取有关方面意见；

（十一）综合分析、提出任用建议；

（十二）召开党政联席会议研究决定拟聘任人选，并按有关规定进行公示；

（十三）依照有关规定办理任职手续。

第十七条 根据实际情况，竞争上岗可以不安排知识、能力、素质、心理健康等方面的综合测试，直接进行演讲答辩。民主测评也可在竞职演讲之前进行，对民主测评优秀和称职得票率低于三分之二或不称职得票率高于20％的，取消其参加竞争上岗资格，已参加竞职演讲的人员取消竞争上岗

资格。

第十八条 采取党委会、党政联席会等形式研究干部任免事项，具体形式由党委书记根据研究内容确定。

第十九条 党委会、党政联席会讨论研究中层管理人员任免、聘用或解聘事宜，党政主要领导应事先充分交换意见、按规定程序进行考察并召开相关会议讨论，会议必须有三分之二以上的成员到会方可举行，并保证与会成员有足够的时间听取情况汇报，充分发表意见，在充分讨论的基础上，做出决定。

对意见分歧较大或有重大问题不清楚时，应当暂缓表决。对影响做出决定的问题，会后应及时查清，避免久拖不决。

第二十条 对拟提拔任用的中层管理人员进行任前公示，公示期一般不少于3个工作日。

第二十一条 按有关规定分别采取任命制、聘任制、选任制聘（任）用中层管理人员。

（一）对董事会、监事会工作机构和经营管理部门的负责人实行聘任制，分别由董事会、监事会和总经理进行聘任。

（二）对党委工作部门负责人实行任命制，由党委任命。

（三）对分党委、党总支（党支部）书记按照《党章》和中央有关规定实行任命制或选任制，由党委任命或批复确认选举结果。

（四）对按中层管理的工会及共青团负责人按照《工会章程》、《共青团章程》等有关规定实行选任制，由党委批复

确认选举结果。

第二十二条 党委工作部会同人力资源部负责聘（任）用的具体组织实施工作。

第二十三条 对新聘（任）的中层管理人员，实行试用期制度。试用期满后，经考核胜任职务的，正式任职，其试用期计入任职时间；不胜任的，免去试任职务。

第二十四条 选拔任用中层管理人员，要严格执行干部选拔任用“四项监督制度”（以下简称“四项监督制度”），并根据规定，对需要报告的有关事项，及时向集团公司有关管理部门报告。

第五章 考核评价

第二十五条 对中层管理人员按任职岗位逐步实行差别化的考核评价，科学设置指标和权重，建立健全促进科学发展和履行核心使命的综合考核评价体系。

第二十六条 对中层班子和中层管理人员的综合考核评价，分为考核评价和聘（任）期考核评价。必要时，经党委同意，组织有关部门进行专项巡视和专项考核，重点了解中层管理班子和中层管理人员贯彻执行公司重大决策部署、完成急难险重任务或专项重点工作的情况和德才表现。

第二十七条 对中层班子的考核评价突出以下内容：

（一）工作业绩，围绕提高发展质量、提升自主创新能 9

力，从当期任务、可持续发展能力积累等方面进行考评；

（二）政治素质，围绕政治责任、思想作风、学习型团队建设、创先争优、解放思想等方面进行考评；

（三）团结协作，重点围绕整体功能发挥、协调配合、分工协作等方面进行考核；

（四）作风形象，重点围绕诚信务实、敬业奉献、联系群众、廉洁自律等方面的情况进行考核。

第二十八条 对中层管理人员主要考核评价其业绩、素质、能力和廉洁从业等方面的情况，注重对执行力和团结协作能力、政治品质和道德品行等方面的考核评价。

第二十九条 考核评价采取定量考核与定性评价相结合的方式，实行分类考核评价，注重鼓励干部勇于负责、敢于管理，综合运用多维度测评，个别谈话、调查核实、综合分析等方式方法实施考核。

第三十条 在党委的领导下，由党委工作部牵头，人力资源管理部门、董事会提名薪酬考核委员会及有关部门人员组成考核评价组实施对中层管理人员的考核评价工作。

第三十一条 中层班子和聘（任）期考核评价结果分为优秀、良好、一般、较差四个等级；中层管理人员的和聘（任）期考核评价结果分为优秀、称职、基本称职、不称职四个等级。

考核评价结果作为绩效改进、薪酬兑现、人员培养以及职务调整的重要依据。

聘（任）期考核评价结果作为中层领导班子调整和中层

管理人员使用、培养、职业发展的重要依据。

第六章 激励与监督

第三十二条 建立健全以考核评价为基础，与岗位职责和工作业绩相挂钩，短期激励与中长期激励、精神激励与物质奖励相结合的中层管理人员激励机制；坚持从严管理，完善监督制度，形成监督合力，构建体系化的监督约束机制。

第三十三条 对中层管理人员实行以岗位绩效工资制为主要形式的薪酬制度。

第三十四条 由人力资源管理部门、提名薪酬考核委员会、党委工作部门拟订中层管理人员的薪酬管理制度，报党政联席会同意后组织实施。坚持收入唯一制度，严格执行收入申报制度，除公司规定的薪酬收入外，中层管理人员不得在兼职单位领取薪酬、奖金等任何报酬。

第三十五条 中层管理人员应当认真履行岗位职责、廉洁从业，切实维护公司的利益和职工的合法权益。按照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》、《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》和公司的相关规定，严格廉洁自律，并自觉接受党组织和职工群众的监督。

第三十六条 加强对中层管理人员的日常监督管理工作，坚持预防与制度建设并重、强化事前监督，通过考核评价、巡视、提醒与诫勉谈话等方式实施有效监督。

第三十七条 中层管理人员按照《关于领导干部报告个 11

人有关事项的规定》（中办发„2025‟16号）和公司有关要求，报告个人有关事项。

第三十八条 对工作激情减退、事业心和责任感不强、不胜任和不称职的中层管理人员，及时进行组织调整。对职责范围内的事项敷衍塞责，缺乏进取心，不履行或不正确履行职责，所负责的工作长期处于落后状态，在考核测评中优秀和称职得票率达不到三分之二，在听取有关方面意见的基础上，认定为不胜任现职岗位的，对其进行组织调整；对不称职得票率超过三分之一，在听取有关方面意见的基础上，认定为不称职的，视情况对其分别作出免职、责令辞职、降职等组织处理。

第三十九条 建立中层管理人员责任追究制度。有下列情形之一的，按照管理权限和有关法律法规给予经济处罚、组织处理、党纪政纪处分；涉嫌违法犯罪的，依法移送司法机关处理：

（一）违反国家有关政策以及公司规定造成重大损失的；

（二）接受不正当利益，或利用职权谋取私利的；

（三）泄露公司商业秘密，损害公司合法权益的；

（四）违反集团公司或本公司规章制度、工作程序或办事规则，造成重大损失的；

（五）因管理不善造成国有资产严重流失的；

（六）对安全、质量、环保等重大及以上责任事故和重大群体性事件负有主要责任的；

（七）执行公司决策、决定不到位，造成重大损失，或汇报不及时、虚报虚构信息影响公司重大决策的；

（八）其它应当追究责任的情形。

第七章 职业发展

第四十条 逐步建立适应人才成长规律、符合战略发展需要的中层管理人员职业生涯设计和中层岗位接续计划，有计划、有针对性地对中层管理人员进行教育培养和实践锻炼，推动事业平台和职业计划的同步发展。

第四十一条 按照“推进战略实施、破解重大问题、提升素质能力、传扬企业文化”的原则，加强中层管理人员的培养培训，提高科学治企的素质和能力。增强培训的实效性，举办针对性强的专题培训班或适时选派优秀人员外出深造、考察，中层管理人员每年应参加累计不少于40学时培训或相当的课程学习。鼓励和支持中层管理人员开展有利于职业发展和事业发展的在职自学和自主学习。

第四十二条 中层管理人员既要重视学习、善于学习，又要做学习型党组织、学习型团队的倡导者、组织者、实践者，切实起到引领学习的作用。建立健全中层管理人员学习培训考核制度，建立学习培训档案，健全述学、评学、考学制度，把学习培训情况纳入中层管理人员的考核评价体系。

第四十三条 建立健全中层管理人员的交流制度。交流形式包括岗位（职务）轮换、异地任职。中层管理人员应当 13

服从组织做出的交流决定，无正当理由拒不服从组织安排的，视情况进行提醒谈话、诫勉谈话；情节严重的，予以免职、降职或调整使用。

第四十四条 有下列情形之一的需进行交流、轮岗：

（一）因工作需要交流的。综合考虑重组融合、急难险重、重点工程、新开拓领域等需要对中层管理人员进行交流。

（二）需重点培养的。工作业绩突出、有发展潜力和培养前途，需进一步提高综合素质和能力的优秀年轻中层管理人员；在艰苦岗位长期工作且任劳任怨、做出贡献的中层管理人员。

（三）岗位工作经历相对单一的。

（四）担任同一岗位职务时间相对较长的。

（五）因回避需要交流的。

（六）其它原因需要交流的。

第四十五条 建立并逐步完善异地任职的中层管理人员在生活补贴、住房及探亲等待遇方面的保障机制，切实解决后顾之忧，具体按照有关规定执行。

第四十六条 对适应公司战略发展需要，在交流岗位上做出突出贡献者，给予奖励和优先选拔使用。

第八章 中层后备人员

第四十七条 按照“重在培养、同样使用、优进绌退、动态管理”的原则，加强中层管理后备人员队伍建设。

第四十八条 坚持“德才兼备、以德为先，注重实绩、群众公认，优化结构、好中选优”的原则推选和确定中层后备人员，注重从基层一线、具有多岗位锻炼经历、经受实践考验、取得突出业绩的年轻优秀人才中选拔中层后备人员。

第四十九条

中层管理后备人员资格条件和结构要求：

（一）中层后备人员原则上按照正职岗位1︰2和副职岗位1︰1的比例进行配置。

（二）中层后备人员队伍要具有合理的年龄梯次结构。中层后备原则上不超过40周岁，以35周岁左右为主体，30周岁以下应占一定比例；副职后备中30岁以下的应不少于二分之一。

（三）中层后备人员队伍要具有合理的学历结构。中层后备原则上应具有全日制大学本科及以上文化程度，特别优秀或有特殊技能的可适当放宽要求。

（四）中层后备人员队伍要具有合理的专业结构。经营计划、科技研发、工程管理、运营管理（生产制造、质量安全）、市场运作（军品管理、民品管理）、财务金融、人力资源、党群工作等领域后备人员应形成合理比例。

（五）中层后备人员要具有基层一线工作经历，具有多岗位锻炼、复合型经历的人才优先进入中层后备队伍。

第五十条 根据中层管理班子建设需要，中层后备人员一般每年集中调整补充一次。调整补充可结合中层管理人员考核工作一并进行。

第五十一条 根据公司改革发展需要，结合中层后备人

员的发展潜力、职业领域及个性特点，加强中层后备人员培养工作，要特别注重加大后备人员实践锻炼的工作力度，坚持艰苦岗位、多岗位、急难险重岗位的培养锻炼和脱产培训培养。积极鼓励和支持后备人员参加公司的公开招聘和竞争上岗。

第九章 退 出

第五十二条 健全中层管理人员退出机制，完善并严格执行中层管理人员免职（解聘）、撤职、辞职、退出制度，形成领导人员“能上能下、能进能出”的良性机制。

第五十三条 中层管理人员有下列情形之一的，一般予以免职（解聘）或撤职，聘（任）期届满者不再续聘（任）用。

（一）在或聘（任）期考核评价中被确定为不称职的，或连续两个考核评价结果未达到称职的。

（二）违反组织原则、在中层班子中闹不团结、不执行重大决策决定，经上级领导人员、管理部门谈话提醒或诫勉后，仍不能正确认识并进行整改的。

（三）试用期内经考核不胜任的。

（四）不服从组织决定的。

（五）因严重违纪违法被追究责任的。

（六）因健康原因不能坚持正常工作的。

（七）达到任职年龄界限，或在同一职级任职满六年以上且无重大创新举措与管理成效、未获得公司或上级任何表彰奖励的（单位获得过表彰奖励视同单位管理人员获得过奖励）。

（八）因工作需要或其它原因应当免职的。

第五十四条 中层管理人员有下列情形之一的，不得提出辞职：

（一）在涉及国家安全、重要机密等特殊岗位任职且不满解密期限的。

（二）重要项目或重要任务尚未完成，且必须由本人继续完成的。

（三）因其它原因由公司认定不能立即辞职的。第五十五条 对因年龄、健康等原因不适合继续担任中层管理人员，将根据任职经历、业务知识、管理经验、身体状况等方面的情况安排合适工作，以最大限度地发挥作用。第五十六条 退出中层管理岗位人员的职级待遇参照国家有关政策执行。

第五十七条 中层管理人员离职或退休后，继续对所掌握或知悉的国家秘密、公司的商业秘密和核心技术负有保密责任和义务，保密期限按照国家及公司的有关规定执行。

第十章 纪 律

第五十八条 各级领导及组织人事相关工作人员要严 17

格执行“四项监督制度”和组织人事纪律，坚持按制度办事、按程序用人，匡正选人用人风气，创造风清气正的选人用人环境，提高选人用人公信度。

第五十九条 公司党委每年向集团公司党组专题报告中层管理人员选拔任用工作情况，并在一定范围内对选拔任用工作和新选拔任用的中层管理人员进行民主测评。

第六十条 公司领导人员，特别是主要领导人员要带头严格执行组织人事纪律，主动支持并自觉接受监督，在工作中严格遵守以下“十不准”纪律要求：

（一）不准超职数配备领导人员或以任何其它形式变相扩编、超编，或违反规定提高领导人员职级待遇。

（二）不准以领导圈阅、碰头会等形式代替党委或领导班子集体研究决策，或个人决定领导人员任用、个人改变集体研究决定。

（三）不准对未经过组织考察的人选或存在重大意见分歧的人选做出任用决定。

（四）不准临时动议决定中层管理人员的任免。

（五）不准在管理体制调整、机构变动、主要领导已经明确即将调动或者退出现职前突击提拔调整中层管理人员。

（六）已调离原单位或已离职的领导人员，不准干预或变相干预原任职单位的中层管理人员选拔任用工作。

（七）不准在测评、推荐、考察、选举中进行拉票、贿选等违规违纪活动和非组织活动。

（八）不准在考察、调查、核实等工作中隐瞒、歪曲事

实真相，干扰组织程序。

（九）不准私自泄露民主推荐、民主测评、组织考察、沟通酝酿和集体研究讨论等有关情况。

（十）不准授意或要求提拔本人的配偶、子女、其他亲属及身边工作人员，或授意、指使、强令组织人事部门违规选拔任用中层管理人员。

违反上述纪律所作出的人员任用决定一律无效。第六十一条 组织人事工作人员要不断加强自身建设，在工作中严格遵守以下“十不准”纪律要求：

（一）不准听信、散布、传播同党和国家的路线方针政策决定以及集团公司决策决定相违背的言论、小道消息。

（二）不准违反组织程序、基本条件、任职资格等有关规定选拔任用中层管理人员。

（三）不准在选拔任用工作中营私舞弊、打击报复，蓄意隐瞒、歪曲事实真相。

（四）不准“跑风漏气”，私下传播、泄露未经批准对外公开的工作信息。

（五）不准在选拔任用工作中擅自作主、随意表态、封官许愿、讨好卖乖。

（六）不准为“跑官要官”者说情、打招呼、联系和引见有关人员。

（七）不准越权、违规干预下级有关领导人员选拔任用工作。

（八）不准参加任何可能影响公正履职的宴请、旅游和

其它消费娱乐活动以及收受任何单位或个人的贵重礼品、礼金、有价证券和支付凭证。

（九）不准利用职务之便为本人、亲友或特定关系人谋取特殊照顾或私利。

（十）不准滥交友、追求享乐、贪图钱色，违反社会主义职业道德规范。

对违反上述纪律要求，情节较轻的进行批评教育或诫勉谈话；情节较重的调离组织人事部门并依照有关规定给予党纪政纪处分。

第六十二条 实施组织考察和考核评价的组织人事及相关工作人员要严格遵守以下“十不准”纪律要求：

（一）不准更改、伪造民主推荐、民主测评结果。

（二）不准擅自更改规定程序和范围进行考察。

（三）不准对反映考察（考核）对象问题的举报不如实报告，或对线索清楚、内容具体的举报视而不见、不进行调查核实。

（四）不准隐瞒、歪曲、泄露考察（考核）情况。

（五）不准以任何名义接受考察（考核）对象、考察（考核）对象请托人或其所在单位的礼品、礼金、有价证券、支付凭证等财物。

（六）不准参加任何有可能影响公正履职的宴请和其它消费娱乐活动，以及接受考察（考核）对象所在单位的特殊接待。

（七）不准要求或授意考察（考核）对象所在单位违规

提高接待标准。

（八）在考察（考核）期间，不准组织进行或参加各种游览、观光活动。

（九）不准违规复制、留存、散布相关考察（考核）工作资料。

（十）对应当回避的，不准以任何借口不回避。对违反上述纪律要求情节较轻的进行批评教育或诫勉谈话，情节较重的依照有关规定给予党纪政纪处分。

第十一章 附 则

第六十三条 本办法自发布之日起执行，原各地区的中层管理人员管理办法同时废止。

第六十四条 本办法由党委工作部负责解释。

**第五篇：农商行中层管理人员管理办法**

某某农村商业银行股份有限公司

中层管理人员管理办法

第一条

为切实加强某某农村商业银行股份有限公司（以下简称“本行”）中层管理人员队伍建设，推进中层管理人员队伍年轻化、知识化和专业化，建立科学规范的中层管理人员选拨、聘用制度，根据《安康市县级农村信用合作联社中层领导干部管理办法指导意见》和《某某农村商业银行股份有限公司章程》等有关金融法律法规，制定本办法。

第二条

本办法所称中层管理人员指本行各部门总经理、副总经理，支行行长、副行长，分理处主任、副主任。

第三条 选拨中层管理人员，必须坚持以下原则：

（一）党管干部、组织决定的原则；

（二）员工公认、注重实绩的原则；

（三）任人为贤，德才兼备的原则；

（四）公开、平等、竞争、择优的原则；

（五）民主集中、依法按程序聘任聘用的原则。

第四条

选拨中层管理人员，必须符合以下任职资格条件：

（一）能够正确贯彻执行党和国家的经济、金融方针政策；

（二）熟悉并遵守有关经济、金融法律法规和内部各项规章制度 ；

（三）具备与拟任职务相适应的专业知识和工作经验；

（四）具备与拟任职务相适应管理能力和业务能力；

（五）具备良好的个人品行，遵纪守法，诚实守信，勤勉尽

职，公正廉洁，作风正派；

（六）具有国民教育大专及以上学历，初级以上专业技术职称，从事金融工作五年以上或从事经济工作八年以上（其中金融工作3年以上）；

（七）中国银行业监督管理委员会规定的其他任职资格条件。

第五条 中层管理人员实行后备制，总行党委决定后备人选，每年组织一次民主推荐和考核调整，后备人选按机构的120%推荐，后备人选应具有流动性，可淘汰、可继续培养、可提拔任职，总数必须控制在机构的120%以内。对确定的后备人选学历、专业技术职称达不到任职条件的，要督促其达到任职条件。

第六条 中层管理人员原则采用竞聘制和聘用制，实行一年一聘；新提拔的中层管理人员必须在本行中层后备人员队伍中择优选拨。

第七条 中层管理人员选拔的对象必须身体健康，年龄在40周岁以下。

第八条 中层管理人员竞聘任职必须通过公布竞聘职位、民主推荐、资格审查、笔试面试、组织考察、党委通过、任前公示、按管理权限聘任程序。民主推荐包括会议投票推荐和个人自我推荐。本行合规、财务、稽核部门中层管理人员由总行行长提名，提请本行董事会聘任或解聘；董事会聘任或解聘以外的部门及分支机构中层管理人员由总行行长聘任或解聘。

第九条 中层管理人员配备原则: 本行机关中层管理人员的配备原则上按照机关人员总数的5：1配备；总行营业部、支

行、分理处各项存款在1亿元以内的，配备行长一名；1亿元以上的配备行长一名，原则上可配备副行长（副主任）一名。

第十条 本行对中层管理人员的德、能、勤、绩、廉实行考核。按照本人述职、民主测评、个别谈话、定性定量指标考核评分程序在年末组织进行，确定中层管理人员考核等次，考核等次分为优秀、称职、不称职三个等次。

第十一条 中层管理人员实行自愿辞职、引咎辞职、免职制度。

（一）自愿辞职是指中层管理人员因个人原因或其他原因，自行提出辞去现任职务。

（二）引咎辞职是指中层管理人员因自身行为不当、工作严重失误、失职造成损失或严重不良影响，或者对事故负有直接责任及重要领导责任，不宜再担任现职，由本人主动提出或组织建议辞去现任职务。中层管理人员出现下列情形之一的应当引咎辞职：

1．因玩忽职守，致使管辖范围内发生事故和经济责任案件，集体资金遭受损失或发生人员伤亡事故的；

2．由于工作不负责任，经营管理不力，致使任期管辖范围内连续两年存、贷业务下滑的；资产质量恶化，不良贷款占比不降反升且增幅超过10%的；当年财务收入计划完成低于60%的；

3．任期管辖范围内业务经营不实、弄虚作假，存在严重违法、违纪、违规经营行为，经内部稽核检查发现，整改不力，受到市级及以上行业管理部门和监管部门通报或对本行经营目标考核造成重大影响的；

4．连续两年考核为基本称职或当年考核为不称职的； 5．员工民主测评满意度低于70%的； 6．经本行党委决定建议其引咎辞职的。

引咎辞职的中层管理人员在新的职位工作一年以上，实绩突出，符合提拨任用条件的可以按照竞聘程序重新提拔为中层管理人员。

（三）免职是指本行党委根据中层管理人员任职期间的表现，认定其已不再适合担任现职，或已超过任职年龄规定的现职，通过党委会决定免去现任领导职务。

第十二条 中层管理人员自愿辞职、引咎辞职须按以下程序办理：

（一）自愿辞职

1．提出申请。自愿辞职者提出书面申请，并填写《中层管理人员辞职申请审批表》提交本行人事部门。

2．本行人事部门核实辞职原因，党委指派专人对提出自愿辞职者进行谈话。

3、讨论决定。党委研究决定是否准予辞职，按程序办理解聘。

（二）引咎辞职

1．本人提出申请或组织提出建议。主动引咎辞职者或组织建议引咎辞职者，提出书面申请并填写《中层管理人员辞职申请审批表》提交人事部门。

2．受理申请。由人事、稽核、纪检监察部门通过调查，核实辞职对象的实际状况，党委指派专人对提出引咎辞职者进行谈

话，在一个月内提出是否准予辞职的建议。

3．党委通过，决定是否准予辞职，按程序办理解聘。第十三条 中层管理人员出现下列情形之一的应予以诫免：

（一）缺乏事业心、责任感，工作不求上进，工作业绩平庸或处于后进状态的；

（二）违反民主集中制影响本行领导干部团结和正常工作的；

（三）思想意识不健康,生活不检点，不能严格要求自己，员工意见大，有损本行形象和损人利己行为的；

（四）违反财务管理办法情节较轻的；

（五）违反信贷操作程序违规发放贷款情节较轻的；

（六）在廉洁自律上要求不严，存在轻微违纪或吃、拿、卡、要行为的；

（七）其他应当予以诫免的。

第十四条 中层管理人员出现下列情形之一但未造成严重后果的应予以通报批评：

（一）任期内对管辖范围内发生的违反规章制度的行为排查不到位，不作认真处理、不及时向上级管理部门报告的；

（二）对各项规章制度不认真传达贯彻组织实施，上有政策、下有对策，但未造成严重差错事故的；

（三）本人违反内部各项规章的；

（四）参与、纵容、指使工作人员弄虚作假，不如实反映经营成果但情节轻微的；

（五）违反重大突发事件报告制度，对重大突发事件没有及

时报告，处理不当，使事态扩大的；

（六）违反贷款管理办法的；

（七）其他应当予以通报批评的。

第十五条

中层管理人员辞职（解聘）、诫免、通报由县联社按照相关程序组织实施，记入本人档案。

第十六条 中层管理人员男年满50周岁，女年满45周岁，原则上应退下来。

第十七条 中层管理人员实行异地交流和亲属回避制度。中层管理人员在同一机构任职原则上不得超过六年；中层管理人员不得与其近亲属在同一机构工作。

第十八条 本办法自下发之日起施行，以前所发文件凡与本办法不一致的，均以本办法为准。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！