

内部受控文件

厦门钨业股份有限公司

制度文件编号：XTC XX X XXX - 2022



干部管理制度

版本：7.0

2023-12-28

厦门钨业股份有限公司

人力资源管理中心

(版权所有，翻版必究)

Copyright © XIAMEN TUNGSTEN CO., LTD All Rights Reserved

目 录

1	总则	1
2	适用范围	1
3	机构与分工	1
3.1	董事会	1
3.2	厦钨公司党委	1
3.3	各控股子公司董事会	1
3.4	总裁班子	2
3.5	人力资源管理中心	2
4	基本原则	2
4.1	契约化管理原则	2
4.2	战略导向原则	2
4.3	差异化原则	2
4.4	有效激励原则	2
5	干部岗位编制管理	2
5.1	岗位编制管理	2
5.2	岗位说明书	2
5.3	职责权限清单	3
6	干部选聘要求	3
6.1	按干部管理权限分级聘任	3
6.2	选拔原则	3
6.3	基本任职资格	3
7	干部选拔	4
7.1	厦钨公司总裁、副总裁、董事会秘书，党委及工会负责人选拔	4
7.2	各控股子公司及海沧分公司干部选聘	5
7.2.1	选拔方式	5
8	干部任用	6

8.1	任命.....	6
8.2	上岗.....	7
8.3	试用与考察.....	8
9	干部交流.....	8
9.1	交流范围.....	8
9.2	流动形式.....	8
9.3	流动期限.....	8
9.4	交流期间福利待遇.....	8
10	干部培养与发展.....	9
10.1	总体要求.....	9
10.2	干部个人培训与发展评价.....	9
10.3	干部定期盘点.....	10
10.4	干部人才档案.....	10
10.5	干部人才梯队建设.....	11
11	干部考核.....	11
11.1	总体要求.....	11
11.2	考核权限.....	12
11.3	考核内容.....	12
11.4	任期考核.....	12
11.5	年度考核.....	13
11.6	考核结果.....	13
12	薪酬管理.....	14
12.1	薪酬构成.....	14
12.2	薪酬兑现.....	14
12.3	薪酬管理.....	15
12.4	薪酬追索扣回机制.....	15
13	干部信息管理.....	15
13.1	干部人事档案.....	15

13.2	干部月度动态报告.....	16
13.3	干部任期管理.....	16
13.4	全周期信息化管理.....	16
13.5	离任解聘人员的脱密期管理.....	16
13.6	竞业限制管理.....	16
14	干部考察评价	16
14.1	干部考察.....	16
14.2	干部评价.....	17
14.3	谈心谈话.....	17
14.4	考察评价报告.....	17
15	干部职务回避和公务回避	18
15.1	亲属关系定义.....	18
15.2	任职回避.....	18
15.3	公务回避.....	19
15.4	监督与处罚.....	20
16	干部行为规范	20
16.1	干部行为规范.....	20
16.2	干部行为规范“五条红线”.....	20
17	干部解聘	21
17.1	解聘条款.....	21
17.2	解聘后的安排.....	22
17.3	举报.....	22
17.4	调查与离任程序.....	22
17.5	干部解聘权限.....	23
17.6	辞职管理.....	23
17.7	保密规定.....	23
17.8	竞业限制.....	24
18	附则	24

19	通则.....	24
20	附件.....	24
21	参考文件.....	24

1 总则

- (1) 为进一步深化国有企业改革的决策部署，加强集团干部队伍建设，实现干部任期制与契约化管理的规范化、制度化，全面、客观、公正、准确地考核评价集团领导干部人员履行职责的情况和能力素质、行为规范等，建立健全激励与约束机制，实现对领导干部人员的能力培养与发展，根据《党政领导干部选拔任用工作条例》等有关规定和省国资委有关要求，结合集团实际，特制订本制度。
- (2) 集团及各公司所有干部在任职被批准后，必须阅读本规定，并在遵守本规定的申明上签字。

2 适用范围

- (1) 本制度适用于厦门钨业股份有限公司（以下简称厦钨公司）总裁班子及总部直管干部（以下简称“干部”）。主要包括：
 - A. 厦钨公司董事长、总裁班子成员，总裁助理、董事会秘书、矿山事业部总经理。
 - B. 下属分、子公司董事长/总经理/副总经理，技术中心主任/副主任。
 - C. 集团总部各中心/部室负责人。
- (2) 厦钨公司党委书记、纪委书记，参照本办法同向管理。
- (3) 各公司专职党委书记/副书记、纪委书记、工会主席参照本办法同向管理，由各公司自主进行。

3 机构与分工

3.1 董事会

董事会设提名与薪酬考核委员会，总裁班子、董事会秘书、财务负责人的聘任考察及绩效考核工作可由董事会提名与薪酬考核委员会委托国有控股股东组织，结果提交公司董事会决定。

3.2 厦钨公司党委

根据党管干部的原则，厦钨公司党委研究审查总裁班子对控股子公司、分公司干部提名、考察、提出任免意见。

3.3 各控股子公司董事会

派往各控股子公司的厦钨董事，应执行厦钨公司决定，促使董事会形成干部人员聘免和绩效考核认定及结果应用。

3.4 总裁班子

按照本管理制度，行使对厦钨公司干部的聘免管理权，包括培训、绩效管理、胜任力评价、聘用与免职等。

3.5 人力资源管理中心

负责干部的选拔、任用、流动、培养、考核、激励、考察评价等日常管理工作及干部信息管理。

4 基本原则

4.1 契约化管理原则

通过签订年度、任期绩效任务书等方式，明确干部的业绩目标和工作任务，并严格规范考核，确保契约化管理的刚性约束。

4.2 战略导向原则

根据集团发展战略规划，对公司经营管理目标要求按年度进行分解、编制全面预算并确定干部的考核目标，通过自上而下的目标分解和自下而上的绩效承诺，确保公司战略和经营目标有效实现。

4.3 差异化原则

根据干部岗位职责及分工，建立和完善不同干部差异化的考核分配机制，落实干部的管理职责和业绩要求。

4.4 有效激励原则

建立与考核评价紧密挂钩、与风险和责任承担相匹配的薪酬机制，提高干部薪酬水平的市场竞争力，充分发挥薪酬管理对调动干部积极性的重要作用。

5 干部岗位编制管理

5.1 岗位编制管理

5.1.1 根据《权属公司组织管理指引》规定，总部人力资源管理中心定期组织对下属公司的组织架构、职责分工、岗位编制情况进行盘点，各公司按照盘点要求并结合集团战略规划、业务布局和年度工作重点等梳理所属公司现有干部岗位的岗位编制情况。如需增编，由需求公司提出增编议案，总裁班子专题会确认审议。

5.2 岗位说明书

- 5.2.1 做好干部岗位工作分析，明确和细化干部岗位职责及分工，按照“一岗一责”原则建立岗位说明书。岗位说明书应对岗位信息、岗位目标、岗位主要工作职责、主要工作权限、工作条件、任职资格等进行清晰界定。
- 5.2.2 总裁班子、总部各部门负责人等总部干部由总部人力资源管理中心建立岗位说明书，各下属公司、工程技术中心负责本公司经理班子成员的岗位说明书编写，并根据实际情况不定期更新。岗位说明书格式见附件1《岗位说明书（模板）》。
- 5.2.3 干部的岗位说明书由总部人力资源管理中心统一备案管理。

5.3 职责权限清单

- 5.3.1 根据《职责权限管理制度》、《公司治理职责权限手册》、《公司领导班子及总部各职能管理职责权限手册》等规定内的职责权限指引表，党组织、董事会、监事会和经理班子等不同治理主体履行相应的权责。
- 5.3.2 各下属公司的治理职责权限手册不定期更新后，及时报送总部人力资源管理中心统一备案。

6 干部选聘要求

6.1 按干部管理权限分级聘任

公司干部职务聘任按照干部管理权限分级进行。厦钨公司及所属公司的干部可以在本公司聘任，可以在集团内聘任，也可以直接向社会招聘，人事关系在何处并不影响其应聘。

6.2 选拔原则

- 6.2.1 高绩效优先原则：优先选择业绩表现突出者，未达到干部任职资格相关业绩要求的，不能被推荐为候选人。
- 6.2.2 德才兼备原则：除业绩要求外，同样关注候选人的能力素质和职业操守表现是否符合要求。
- 6.2.3 邻级选拔原则：优先从临近职级、职位的任职者中进行选拔。
- 6.2.4 公开、公平、择优原则。

6.3 基本任职资格

根据干部的职责定位和内部优先选拔的原则，选聘人选需符合如下任职资格：

- 6.3.1 教育背景：一般具有正规大专或以上学历。
- 6.3.2 接受厦钨学院培训：参加厦钨学院培训至少一年，且培训成绩良好。
- 6.3.3 年龄要求：新提拔担任直管干部副职岗位的，年龄一般不超过 45 周岁；新提拔担任直管干部正职岗位的，年龄一般不超过 50 周岁。
- 6.3.4 工作经验：应具有 5（含）年以上工龄并具备一定的领导经验。由集团内提拔担任总部直管干部副职层级岗位的，一般应当具备所在单位中层正职管理岗位或者集团相当职级 2 年及以上工作经历。提拔至总部直管干部正职层级岗位的，一般应当具备直管干部副职层级岗位或者集团相当职级 3 年及以上工作经验。社会招聘人员则根据其社会工作经验进行综合评估。

6.4 其他条件

- 6.4.1 绩效成果。所带领的团队连续 2 年在所属公司或总部职能部门综合绩效结果突出。
- 6.4.2 能力与素质标准。满足能力素质的基本要求。能力素质的具体模型及评价办法见《职位任职资格体系建设指导原则》、《高管胜任力评价细则》。
- 6.4.3 行为规范。严格遵守行为规范和集团其它规章、制度要求，养成良好职业诚信与操守。
- 6.4.4 个人性格。发挥性格优势互补的作用，确保班子成员之间能够互相取长补短，发挥班子团队的力量。
- 6.4.5 原则上，干部应当逐级提拔。综合素质好，工作业绩特别突出，且已纳入梯队或高潜人才池进行培养的干部，在岗位急需或无其他合适人选时可以突破任职资格规定或者越级提拔。破格提拔的人选在讨论决定前，必须报经上级组织（人事）部门同意后方可进行。

7 干部选拔

7.1 厦钨公司总裁、副总裁、董事会秘书，党委及工会负责人选拔

- 7.1.1 厦钨公司总裁、副总裁、董事会秘书的选聘岗位、提名人、工作机构及甄选决策机构见下表：

序号	岗位	提名人	决策机构
----	----	-----	------

1	厦钨公司总裁	厦钨公司董事会，厦钨董事长	厦钨董事会
2	厦钨公司副总裁	厦钨公司董事会，厦钨总裁	厦钨董事会
3	厦钨董事会秘书	厦钨公司董事会，厦钨董事长	厦钨董事会

- 7.1.2 厦钨公司总裁、副总裁及董事会秘书的职务任免，由上述相关主体提名、公司董事会提名与薪酬考核委员会可委托国有控股股东组织人事部门考察，征求国有控股股东党组和公司董事会意见，由上述相关主体向董事会推荐，厦钨董事会决定聘任。有关决议及职务任免通知抄报国有控股股东。
- 7.1.3 厦钨公司党委负责人的职务任免，依照《党章》和《中国共产党基层组织选举工作暂行条例》的规定执行，并按干部管理权限办理干部管理相关手续。
- 7.1.4 厦钨公司纪委书记的职务任免，依据《党章》和《中国共产党纪律检查委员会工作条例》的规定执行，并按干部管理权限办理干部管理相关手续。
- 7.1.5 厦钨公司工会主要负责人的职务任免，依照《工会法》和《中国工会章程》的规定执行，并按干部管理权限办理干部管理相关手续。

7.2 各控股子公司及海沧分公司干部选聘

7.2.1 选拔方式

- 7.2.1.1 当干部岗位或编制出现空缺，或现有人员离任，人力资源管理中心及时提出干部选拔动议及选拔方案，上报厦钨公司党委会审议。
- 7.2.1.2 选拔方案。干部选拔可以通过民主推荐（谈话调研推荐、会议推荐等方式）直接选拔；如干部岗位空缺，集团内符合资格条件的人数较多且需要进一步对比择优的，或者属紧缺专业、急需人才需要通过社会化公开招聘的，采用内外部公开选聘方式。
- 7.2.1.3 根据工作需要和实际情况，下属公司干部选拔方式分为内部直接选拔、公开选聘等两种方式。

（1）直接选拔：根据选拔方案的任职条件和要求，通过民主推荐确定人选，党委会审议后确定考察对象。人力资源管理中心发布干部考察预告，对考察对象进行民主测评、考察谈话、档案审核、征询党委书记、纪委书记及上级领导意见，向纪检监察部门征求党风廉政意见，完成干部考察报告上

报党委会讨论决定。如涉及职级晋升的，需要先组织晋升评鉴程序，晋升评鉴通过后再开始民主推荐程序。

（2）公开选聘：人力资源管理中心通过多种渠道向内外部发布公开选聘方案，应聘者提交申请及公司主动搜寻符合条件的人员参加选聘。人力资源管理中心组织对申请人员进行资格初审、面试评估、管理能力及个性测评、文件筐测试等人选筛选工作，对外部人员进行背景调查、内部人员进行廉政审查，形成公开选聘人选推荐情况报告上报厦钨公司党委会讨论。对党委会审议通过的候选人，人力资源管理中心组织选聘陈述与评议会议，汇总评委评议打分和员工投票等选聘结果上党委会决定。

党委会决定人选如属于外部人员，则人力资源管理中心应与外部人员就薪酬及对应的业绩标准达成初步意见；如属于内部人选，则人力资源中心应开展考察，考察及后续的程序参照直接选拔方式进行。

- 7.2.1.4 厦钨公司党委会讨论决定的干部人选，对外部人选办理录用审批手续、发放录用函，对直接选拔和公开选聘的内部人选在要求的范围内进行任前公示五个工作日。纪检监察室组织拟任人员的线上廉政考试，由党委指定人员（主管人事管理领导+纪委书记）廉洁勤政谈话，做好谈话记录。干部需提交个人对照检查材料。
- 7.2.1.5 公开选聘应当结合岗位特点，坚持择优录用，突出政治素质、专业素养、工作实绩和一贯表现，防止简单以分数、票数取人。
- 7.2.1.6 直接选拔详见《干部管理办法》，晋升评鉴程序详见《晋升降级管理办法》。社会公开选聘程序详见《总部直管干部公开选聘管理办法》。

8 干部任用

8.1 任命

- 8.1.1 对通过考察甄选环节的当选人，属于厦钨控股子公司的，厦钨党委会通过后由厦钨总部发推荐函，授意派出董事在所在公司形成董事会决议，由任职公司的董事会决定聘任。属分公司、全资子公司、工程技术中心及总部各部门负责人的，经厦钨党委会批准后，由厦钨总部发文聘任。
- 8.1.2 由各控股子公司董事会决议聘任的，应将聘任通知抄报厦钨公司党委办公室

及人力资源管理中心。属于新任干部的，按干部管理权限填写新任干部的任免审批表、加盖部门章和公司公章后存入干部个人档案。

8.2 上岗

- 8.2.1 社会招聘人员到任职公司办理入职手续，应签订劳动合同、保密协议，属于引进人才的，按《引进人才管理办法》相关规定办理。经理班子成员须签订岗位聘任协议，具体模板见附件2《岗位聘任协议（模板）》。
- 8.2.2 集团内跨公司聘任属于跨公司调动的，办理跨公司调动手续，在任职公司办理入职、签订劳动合同、岗位聘任协议；属于外派的，按照《人才交流管理办法》规定办理外派手续。
- 8.2.3 下属公司内部选拔的须办理晋升审批手续，任期期满重新进行选聘上岗的，选聘通过后直接签订岗位聘任协议。
- 8.2.4 新任干部按新聘任岗位签订《岗位聘任协议》，约定聘任期限、权利义务、解聘条件、违约责任、薪酬约定、协议变更、解除、终止等相关内容，并约定试用期（外部招聘人员）、考察期的考核方案。
- 8.2.5 任职期限。总裁班子的任期由董事会或国有控股股东确定，分公司和工程技术中心的任期由总裁办公会确定，一般为三年，原则上应与董事会的任期、经理班子的任期考核周期保持一致。任期期满后续聘的，应重新履行聘任程序并签订岗位聘任协议。未续聘的，自然免职（解聘），如有党组织职务，应报上级党组织一并免去。在任期内如有岗位调整，新聘任的成员应重新签订岗位聘任协议和绩效任务书，原则上考核内容、指标和目标值等不作调整，任期结束时间与其他经理班子成员保持一致。新聘任职时间距离本届任期结束不足6个月的，一般不再签订协议，有关内容可以连同下届任期协议一并签订，班子成员的分工调整通过补充协议予以明确。
- 8.2.6 相关干部聘任事项经过董事会决策审批后（分公司和工程技术中心的聘任由总裁办公会审批），由董事会授权董事长和总裁（总经理），总裁（总经理）和副总裁（副总经理）逐级签订岗位聘任协议，未建立董事会的由执行董事与经理班子成员签订。
- 8.2.7 无论外部招聘还是跨公司聘任，由任职公司为其办理社医保手续，关系挂靠

的由派出公司代为缴交，缴费标准和成本由任职公司承担。任职公司须做好 HR 系统个人信息的维护。

8.3 试用与考察

- 8.3.1 社会招聘人员实行 6 个月的试用期考核。入职时由集团人力资源管理中心及所在公司共同制定及组织实施入职培训计划及试用期辅导计划，入职培训考试成绩计入试用期考核成绩。试用期满前一个月，按干部管理权限由相关部门组织开展试用期考核。被考核人提交试用期总结，具体模板见附件 3 《试用期/考察期述职报告（模板）》。
- 8.3.2 新聘干部实行一年的考察期考核。人力资源管理中心推动开展组织氛围、员工认同度、领导力水平、战略与经营执行成效等全面评价，发掘优势，提出改善建议，并对不胜任者提请厦钨公司党委会及时进行调整。
- 8.3.3 试用期考核和考察期考核的结果分为五个等级：“通过考察”、“延期考察（延期半年）”、“延期考察（延期一年）”、“降级使用”、“解除合同”。《厦钨直管干部考核评委评价表》见附件 4，《厦钨直管干部考核评价签批表》见附件 5。

9 干部交流

9.1 交流范围

交流范围包括集团内各公司交流和集团外交流。集团外交流，包括政府相关部门、行业协会、省冶金控股公司相关部门、公司外部关联企业、上下游企业等外部单位。

9.2 流动形式

- 9.2.1 干部流动包括调动、外派、借调、晋升、降级等。
- 9.2.2 属于跨公司外派、借调等交流形式的，按《人才交流管理办法》规定办理。
- 9.2.3 跨公司调动的，直接办理调动手续。

9.3 流动期限

原则上交流期限为一个任期，任期届满连任的可以继续交流。集团外交流的期限按双方协商确定。

9.4 交流期间福利待遇

- 9.4.1 按签订的岗位聘任协议领取基本年薪，根据年度绩效考核结果核发效益年

薪。具体按《年薪制实施方案》规定执行。

9.4.2 交流的干部，按《人才交流管理办法》相关规定享有外派借调等的相关福利待遇。

9.4.3 五险两金缴费基数，按新任职公司的相关规定执行。

10 干部培养与发展

10.1 总体要求

10.1.1 厦钨公司总裁是干部培训工作的责任人，行政副总裁具体分管培训工作。

10.1.2 厦钨公司应做好干部及培养对象的培训工作，持续提升干部队伍素质。厦钨公司人力资源管理中心应制定干部培训规划和年度培训计划。按照干部职级、岗位专业分工，结合集团战略规划、年度重点工作，同时兼顾集团业务板块差异，不同管理主题等编制学习地图、培训大纲、配套学分制，安排培训内容。

10.1.3 各公司干部应努力提高专业化管理水平，提升工作能力和胜任力。原则上各公司副职岗位之间不宜互换，以保证专业管理水平的持续提高。作为总经理培养对象的副总经理可以调任不同的岗位进行培养锻炼。

10.1.4 公司要把培养复合型管理人才作为目标，把各公司经理班子、各岗位人员的胜任力培养提升作为对总经理选人、用人方面重要的评价标准。

10.1.5 干部有义务在集团内部传授或分享管理经验。干部可以在培训学院授课或交流，也可以在各单位内部授课。同时干部作为教练培养下属也是职责所在。授课时数和培养下属的具体要求在《干部及接班人培训管理办法》中制定。

10.2 干部个人培训与发展评价

10.2.1 干部（包括接班人，以下同）的培训由全脱产集中学习、主题研讨学习和在岗学习等部分构成，每个干部在职期间必须按照学院要求每年坚持接受培训。每个干部每年必须阅读两本书，一本由人力资源管理中心确定，一本自选，并向厦钨学院提交读书笔记。

10.2.2 培训学习成绩作为评价干部是否称职的重要内容之一。每期培训期间（含全脱产及在岗学习），厦钨学院根据《干部及接班人培训管理办法》给出各学员评语及分数评价。培养对象达不到良好（ ≥ 70 ）以上档次的，立即终止

其培养对象资格。

项目	标准对照				
分数	100~90（含）	90~80（含）	80~70（含）	70~60（含）	60分以下
等级	S级(卓越)	A级(优秀)	B级(良好)	C级(基本合格)	D级(不合格)

- 10.2.3 干部晋升需修满本职级的课程学分，同时额外加修拟晋升职级的部分课程学分，方可获得晋升资格，详见《晋升降级管理办法》。
- 10.2.4 对于规定必须取得某项资质认证的岗位，则需获得相应认证资质方可获得该岗位的晋升资格。如《厦钨国际先进制造人才培养方案》规定，拟晋升为权属公司董事长、总经理的，必须先取得 IAM 倡导者资质认证方有晋升资格。详见相关规定。

10.3 干部定期盘点

- 10.3.1 根据《职位任职资格体系建设指导原则》规定，按管理序列岗位能力模型，人力资源管理中心原则上每年组织集团 M4 及以上干部的胜任力评价，评价方法包含知识技能考核、领导力测评、上级评估、周边评价、绩效考核等。
- 10.3.2 根据年度绩效考核和胜任力评价结果，结合个人基本条件，由此判断干部是否胜任、九宫格位置，进而制定集团干部人才地图、各公司干部人才地图。
- 10.3.3 根据盘点后干部个人所处的九宫格区块位置，高绩效高能力的干部作为下年干部选拔重点考察对象；低绩效低能力的干部，结合日常观察、员工评价，为其配套个人提升计划及考核，考核不合格人员列入解聘或降级的范围。
- 10.3.4 盘点结果作为个人岗位和职级升降的重要依据。由人力资源管理中心全程跟踪记录。
- 10.3.5 盘点结果显示的个人或团队能力待提升项，作为制定个人提升计划或集团干部培训培养的重要参考依据。

10.4 干部人才档案

- 10.4.1 干部的个人信息（学历、职称、工龄、司龄等）、培训培养、盘点、晋升降级调动情况、绩效、奖惩、接班人计划等，均记入干部个人人才档案，并

按干部管理权限进行管理。

- 10.4.2 干部人才档案及人才地图组成厦钨公司干部人才库，作为厦钨公司管理干部人员任用、重要专项人员需求、重要岗位任免提拔的参考依据，支撑集团的人才决策。

10.5 干部人才梯队建设

- 10.5.1 各控股子公司、全资子公司、分公司、工程技术中心及总部各职能部门必须认真制定接班人计划，做好干部人员的培养、培训和考察工作。各公司必须按照公司有关干部人员职数定编的相关规定，每一副职至少明确一名培养对象，作为接班人提前进行岗位培训。
- 10.5.2 培养对象条件：一般应选择40岁以下、有大学本科及以上学历、在本公司工作三年以上的中层干部。若确定的培养对象不能满足以上条件，一般同一岗位应选择两名培养对象同时培养。人才较多的公司同一岗位应选择两名培养对象同时培养。
- 10.5.3 接班人产生程序：根据人才盘点结果，选取九宫格中位于区块 6/8/9 的关键人才进行个人潜力评估和领导力评估，选取评估结果优秀的人员作为管理后备梯队培养。培养对象确定后应报厦钨公司党委办公室和人力资源管理中心备案。
- 10.5.4 培养对象应有明确的培养方向即拟任岗位，一般中途不得随意变更。
- 10.5.5 培养对象确定后，一般应安排在与培养方向一致的中层干部正职岗位。
- 10.5.6 培养对象的培养期一般不超过六年。六年内培养对象若不能获得晋升，则终止对该培养对象的培训、考察、考核工作。培养期内考察、考核不合格的，则随时停止其培养对象人选资格。培养对象晋升、被终止培养对象资格后，所在公司应随时按照程序增补同一岗位培养对象。
- 10.5.7 各分、子公司总经理是培养接班人计划的直接责任人。总经理应组织每半年对培养对象进行一次考核考察，并进行至少一次谈话。公司总经理应建立每个培养对象的培养考察工作笔记。

11 干部考核

11.1 总体要求

- 11.1.1 干部的考核评价工作必须坚持业绩和能力双关注原则、客观公正原则、党管

干部原则、群众公认原则，按照相关管理办法和细则进行。

11.1.2 干部的考核评价工作在厦钨公司党委和总裁班子的领导下，由战略发展中心、财务管理中心、人力资源管理中心、运营管理中心和党委办公室组成考核办公室实施，具体日常工作由人力资源管理中心牵头组织。

11.1.3 考核人员要求：要认真履行职责，按照规定的程序和要求实施考核，要全面、准确、细致地了解和客观公正地反映考核对象的情况。要严肃考核工作纪律，对考核工作中徇私舞弊、打击报复、弄虚作假行为，视其性质、情节轻重和造成后果，进行批评教育或给予党纪政纪处分。

11.2 考核权限

11.2.1 厦钨公司总裁班子及总裁、副总裁由厦钨公司董事会提名与薪酬考核委员会委托国有控股股东进行考核。

11.2.2 各控股子公司、全资子公司、分公司的经理班子及总经理、副总经理，以及工程技术中心的经理班子及主任、副主任，由厦钨公司绩效管理委员会进行考核与评价。总部各职能部门负责人按《总部职能部门绩效管理办法》执行。

11.3 考核内容

11.3.1 干部的考核评价包括两个部分：即任期考核和年度考核。分公司、全资子公司、控股子公司、工程技术中心的经理班子和干部的考核按照《干部任期考核实施细则》及《干部年度考核实施细则》组织实施。

11.3.2 以董事会通过的任期经营目标、年度生产经营目标、预算和个人的岗位职责及所承担的工作任务为基本依据，按第 8.2.6 条款逐级签订的任期考核与年度考核的绩效任务书作为绩效考核的主要内容。

11.4 任期考核

11.4.1 任期考核是对一个经理班子经营能力中长期的考核和评价，使各公司经理班子更加关注公司中长期发展战略规划的落实，努力改善和提高公司竞争力，弥补年度考核受短期行为、预算估计不准、市场短期波动等因素的影响。

11.4.2 各个公司经理班子任期均为三年，上任伊始，需签订《任期绩效任务书》，对任期经营管理指标进行公开承诺。

- 11.4.3 班子任期考核由任期绩效任务书得分、任期各年度绩效任务书平均得分、任期胜任力评价三个部分组成。
- 11.4.4 干部个人任期考核由任期绩效任务书得分、任期各年度绩效任务书平均得分、任期胜任力评价、任期学习成绩四个部分组成。
- 11.4.5 对于任期届满的公司及干部进行重点考核，考核组同时完成本年度及任期考核评价工作，考核评价结果向董事会提名与薪酬考核委员会提出报告。
- 11.4.6 任期届满时，根据厦钨公司审计委员会审议是否进行任期审计，任期审计由审计部负责，以任期审计的要求内容开展。任期审计和考核组要协同工作，不重复、不搞两张皮。
- 11.4.7 任期考核的综合评价结果和任期审计作为经理班子和干部任免的重要依据，同时也作为干部基本年薪调整的重要参考因素之一。

11.5 年度考核

- 11.5.1 年度考核是落实任期里面每个年度的具体经营和预算目标，以年度分解保障任期目标的实现。
- 11.5.2 年度考核由年度绩效任务、年度素质评价、年度考核组评价三个部分组成。
- 11.5.3 年度绩效任务书得分作为公司干部效益年薪的重要依据，年度考核三个部分的综合评价结果作为干部基本年薪调整的参考因素之一。

11.6 考核结果

- 11.6.1 任期、年度考核结束后，公司绩效管理办公室将结果通过 OA 发文及绩效考核报告两种方式正式通知被考核者，被考核者对考核结果若有异议，可以向厦钨公司党委提出申诉。
- 11.6.2 考核评价中发现干部有违纪问题的，交由纪检部门查处。
- 11.6.3 年度班子绩效考核不合格或亏损额超过净资产的 10%或连续两年亏损的公司，若非属于新项目投产、不可抗力等因素，对该经营班子提出考核一年的警告，考核期绩效结果仍然不合格或亏损的，则予以集体解职。班子任期考核不合格的，则对该班子进行解散重组，总经理不能再担任经理班子成员；干部个人考核不合格，则进行解聘处理。具体按 16 条款干部解聘程序办理。

12 薪酬管理

12.1 薪酬构成

公司经理班子成员薪酬由基本年薪、效益年薪、任期风险基金、长期激励等四部分组成。具体按公司《年薪制实施方案》执行。

12.1.1 基本年薪：根据厦钨公司薪酬设计指导原则设计的薪级薪档表和所在企业的类别，主要以企业经济规模和经营难度为基础，同时考虑个人任职资历、工作能力等综合因素确定。根据绩效考核结果、胜任力盘点和个人积分情况，每年对基本年薪进行梳理。

12.1.2 效益年薪：以保证企业资产长期稳定增长为目标，与企业的经济效益挂钩，根据效益年薪基数、收益系数和综合评价系数综合确定，其中：效益年薪基数按照应计经营性净资产增值额的八级超额累退计提方法计算；综合评价系数按年度绩效考核结果计算。经考核确定、董事会核准后的效益年薪，税后预留 30%作为风险基金。具体按年薪的相关规定执行。

12.1.3 任期风险基金：公司经理班子成员任期内各个年度预留的风险基金，待任期审计或离任审计完成后发放，审计范围按《权属企业领导人员经济责任审计办法》规定执行。鼓励核心管理技术人员参与公司员工持股计划，按照个人自愿的原则，实行年薪制人员可授权公司将风险基金全额认购厦钨公司设立的员工持股计划，并遵守厦钨公司设立员工持股计划相关规定。

12.1.4 长期激励：如员工持股计划、混合所有制改革等，按公司的相关规定执行。

12.2 薪酬兑现

12.2.1 基本年薪：年度基本收入，按月固定发放。

12.2.2 效益年薪：按《年薪制实施方案》执行。

12.2.3 任期风险基金：任期考核结果后，待任期审计或离任审计完成后发放。总经理任期届满继续连任，厦钨公司审计委员会不安排进行任期审计的，以及离任时厦钨公司审计委员会不安排离任审计的，风险基金可以在任期最后一年年度考核结束后发放。任期审计中若发现以前年度经营者业绩的评定依赖了失实的资料、在任期内出现重大违规经营行为，经核定后，将扣罚或没收风险基金账户余额，具体按《年薪制实施方案-考核实施细则》相关

规定执行。

12.2.4 薪酬为税前收入，所涉及的个人所得税由本人缴纳，并由发放年薪的单位按照税法的规定代扣代缴。五险两金等按相关规定进行代扣代缴。

12.2.5 经理班子成员不得领取除此之外的补贴津贴、超绩效激励、项目奖励、防暑降温费等其他收入。如个人获得政府奖励，按政府规定可以发放给个人的，按政府的相关文件执行。按政府或上级主管部门规定可发放予公司领导班子的特殊奖励，按相关规定执行。

12.3 薪酬管理

12.3.1 经理班子成员中途离职或岗位调整

(1) 经理班子成员因个人原因中途离职，或因工作需要发生岗位调整的，其年薪按实际任职月份计算，风险基金随原经理班子一同发放。

(2) 未经批准擅自离职的，不予发放效益年薪。

12.3.2 经理班子成员达到法定退休年龄

按实际工作月份计发效益年薪，风险基金随原经理班子一同发放。

12.4 薪酬追索扣回机制

经理班子成员在任期内出现重大失误、给企业造成重大损失的，一经查实，将根据其承担的责任追索扣回风险基金。追索扣回机制适用于在职、已离职或退休的经理班子成员。

13 干部信息管理

13.1 干部人事档案

13.1.1 干部人事档案是反映干部个人政治品质、道德品行、思想认识、学习工作经历、专业素养、工作作风、工作实绩、廉洁自律、遵纪守法以及家庭状况、社会关系等情况的历史记录材料。

13.1.2 干部人事档案是教育培养、选拔任用、管理监督干部和评鉴人才的重要基础，是维护干部人才合法权益的重要依据。

13.1.3 干部人事档案的收集、鉴别、归档、提供、利用，严格执行《干部人事档案管理办法》的规定。

13.1.4 人力资源管理中心定期组织干部档案专审工作。

13.2 干部月度动态报告

人力资源管理中心在每月总裁办公会上，报告干部人员变动情况。

13.3 干部任期管理

人力资源管理中心建立经理班子及班子成员的任期档案，做好动态跟踪管理。

13.4 全周期信息化管理

在人力资源信息系统中，建立完整的干部个人信息档案，包括基本信息、选拔全纪实记录、晋升评鉴过程、历次任职信息、历年考核信息、历年激励信息、个人培养发展档案等等。全周期管理流程图见附件 5。

13.5 离任解聘人员的脱密期管理

离任解聘后，如有涉及企业机密的人员需要进行脱密期管理的，在人力资源信息系统中记录、跟踪。脱密期最长不超过 6 个月。

13.6 竞业限制管理

根据实际工作需要签订竞业限制协议。如有签订竞业限制协议的，按协议进行跟踪管理，竞业限制期限一般以 2 年为限。

14 干部考察评价

14.1 干部考察

14.1.1 依据干部选拔任用条件和不同领导职务的职责要求，全面考察其德、能、勤、绩、廉，严把政治关、品行关、能力关、作风关、廉洁关。

(3) 突出政治标准，注重了解政治理论学习情况，深入考察政治忠诚、政治定力、政治担当、政治能力、政治自律等方面的情况。

(4) 深入考察道德品行，加强对工作时间之外表现的考察，注重了解社会公德、职业道德、家庭美德、个人品德等方面的情况。

(5) 强化专业素养考察，深入了解专业知识、专业能力、专业作风、专业精神等方面的情况。

(6) 注重考察工作实绩，围绕贯彻落实集团重大决策部署、各公司的战略发展规划，深入了解履行岗位职责、贯彻新发展理念、推动高质量发展取得的实际成效。要把企业经营、文化建设和党的建

设等情况作为考察评价的重要内容，防止单纯以绩效任务书评定工作实绩。考察党政工作部门领导干部，应当把履行党的建设职责，制定和执行政策、推动改革创新、营造良好发展环境、提升企业工作氛围等作为考察评价的重要内容。

(7) 加强作风考察，深入了解为民服务、求真务实、勤勉敬业、敢于担当、奋发有为，遵守中央八项规定精神，反对形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风等情况。

(8) 强化廉政情况考察，深入了解遵守廉洁自律有关规定，保持高尚情操和健康情趣，慎独慎微，秉公用权，清正廉洁，不谋私利，严格要求亲属和身边工作人员等情况。

14.1.2 根据实际需要，针对不同层级、不同岗位考察对象，实行差异化考察，对党政正职人选，坚持更高标准、更严要求，突出把握政治方向、驾驭全局、抓班子带队伍等方面情况的考察。

14.2 干部评价

14.2.1 根据《高管胜任力评价细则》规定，从基本任职资格、岗位知识与技能、能力素质、行为规范等四个部分对经理班子成员进行评价。

14.2.2 基本任职资格是新聘干部的门槛条件，包括学历、专业、关键经验、绩效表现、厦钨学院受训情况等5个方面，领导力、岗位知识与技能、理念素养、按厦钨公司管理序列岗位能力模型进行评价，具体按《职位任职资格体系建设指导原则》规定执行。

14.2.3 行为规范是厦钨公司干部人员的统一的行为准则，具体内容详见本制度第15条款行为规范“五条红线”。

14.3 谈心谈话

开展干部谈心谈话、定期廉洁勤政谈话、批评教育谈话、诫勉谈话等，按《领导干部廉洁勤政谈话管理办法》规定执行。

14.4 考察评价报告

14.4.1 人力资源管理中心汇总各个渠道的信息，做好记录，形成干部及接班人考察评价报告。必要时可以形成专项报告。

14.4.2 每年初，人力资源管理中心汇总干部及接班人的考察报告，提出干部任免建议，向总裁班子报告。

14.4.3 考察中发现的个人缺陷项，人力资源管理中心向个人反馈，并按组织在职培养或专项培养，具体按第10条款办理。

15 干部职务回避和公务回避

15.1 亲属关系定义

指夫妻关系、直系血亲关系、三代以内旁系血亲以及近姻亲关系。

15.2 任职回避

15.2.1 直管干部有条款15.1中所列亲属关系，并有下列情况之一的，应当实行任职回避：

- (1) 在同一班子中任职的；
- (2) 在同一独立法人单位双方直接隶属于同一领导班子成员职务的；
- (3) 双方有上一级正副职与下一级正副职之间的领导关系；
- (4) 一方在领导班子，另一方在同级企业中从事组织（人事）、纪检监察、审计、财务等工作；
- (5) 一方在领导班子，另一方在其分管的部门、企业、驻外机构（境内外）及工程、投资项目中任领导职务的；
- (6) 公司党委提出需要任职回避的。

15.2.2 直管干部任职回避按照下列程序进行

- (1) 本人提出回避申请或者所在公司领导班子、组织人事部门提出回避建议；
- (2) 按干部管理权限进行审核和做出决定；
- (3) 需要回避的，按照干部管理权限调整其工作岗位。

15.2.3 出现需要任职回避情形时，职务层次不同的，一般由职务层次较低的一方回避；职务层次相当的，根据工作需要和实际情况决定其中一方回避。实行任职回避需要跨单位调整、按照干部管理权限本级难以安排的，报请厦钨总部协调解决。

15.2.4 新任用或新调入的人员在任职或调入企业前，应如实报告应回避的关系，并

及时申请回避。因婚姻、职务变化等情况新形成的回避关系，当事人应当及时申请回避。当事人申请任职回避的，其所在公司人事管理部门应在半年内予以调整。

15.3 公务回避

15.3.1 直管干部在人事任免、录用、聘用、调动、考核、奖惩、调资、专业技术职务评聘、发展党员、纪检监察、组织处理、党政纪处分等工作活动中，涉及本人和存在条款 15.1 所列亲属关系的，本人必须回避，不得参加有关调查、讨论、审核、决定，也不得以任何方式施加影响。

15.3.2 直管干部在管理经营企业过程中，与条款 15.1 所列亲属关系的特定关系人存在以下情况之一的，应当公务回避。因特殊原因无法回避时，应将有关情况以适当形式在一定范围内公示，并向公司纪检监察室报告。

(1) 直管干部所在企业与其特定关系人个人投资经营的企业直接发生经济关系的；

(2) 直管干部所在企业与其特定关系人和其他来往亲密的亲属本人或代表其所在单位存在业务往来的。

15.3.3 直管干部公务回避按照下列程序进行

(1) 本人提出回避申请，或所在单位依据本规定提出回避要求；

(2) 由人力资源管理中心进行审核提出意见，报公司党委作出是否回避的决定。

15.3.4 严禁直管干部利用职权为条款 15.1 所列亲属或关系密切的个人从事下列活动

(1) 为其经商办企业提供场地、设备、备品备件及其他生产资料等(含无偿提供、有偿使用、暂时使用)；

(2) 为其经商办企业挪用、拆借资金，提供贷款抵押、质押、担保等；

(3) 向其批售或授意批售本企业物资、产成品，提供加工产品、备品备件或批购其推销的原材料及产品；

(4) 将本企业的项目或下属企业、单位以委托、承包、租赁、转卖等方式给其经营或与其合作、联营；

- (5) 为其承揽本企业工程或参加自己主管、参与的工程施工、物资采购、加工制作等方面的招投标业务；
- (6) 企业改制重组时，在处理物资设备、发行股票和企业内部债券等业务中，向其提供便利和优惠条件；
- (7) 为其提供商标、品牌、专利、非公开信息、客户市场等方面的便利；
- (8) 其他侵害企业利益的行为。

15.4 监督与处罚

15.4.1 直管干部有下列行为之一的，视情况轻重，给予组织处理、党政纪处分。给所在企业造成经济损失的，依据有关规定承担经济赔偿责任。

- (1) 违反任职回避和工作回避有关规定，或拒不执行回避决定的；
- (2) 违反公务回避有关规定，不履行或不正确履行职责，使企业利益受到损害的；
- (3) 违反公务回避有关规定，以权谋私、使本人、特定关系人、特定关系人所在单位或者合伙人获取不正当利益的。

15.4.2 相关规定由人力资源管理中心组织实施，公司纪委（纪检监察室）负责监督检查。

16 干部行为规范

16.1 干部行为规范

干部行为规范，是指干部在任职期间必须遵循的基本准则、工作程序、办事规则、行政纪律及言行标准，是职业操守底线。关于干部行为的具体要求另外制定《厦门钨业股份有限公司干部行为规范细则》，由总裁班子审议后实施。

16.2 干部行为规范“五条红线”

16.2.1 红线一：做假账或编造假象欺上瞒下

干部应忠诚正直，实事求是。在向上级汇报或向下级通报情况时，不得有意夸大统计数字，编造假情况，欺骗上级和群众。

16.2.2 红线二：利用职权或职务上的影响力谋取私利

干部应当忠于企业，把公司的利益放在第一位，克己奉公，廉洁守法。不得贪污受贿、以权谋私；严禁违反规定谋取小团体利益；严禁从事第二职业。

16.2.3 红线三：以自我为中心，搞各自为政的山头主义，破坏集团统一

干部应当光明磊落，作风正派，言行一致，维护集团的统一与团结。不得以本公司或本人的利益为中心，对集团推行的管理体系和工具等阳奉阴违，拒不执行；不得拉帮结派，搞小团体活动；不得打击报复，从事有损于集团统一与团结的活动。

16.2.4 红线四：泄露公司商业机密或内部敏感消息

干部应增强保密观念，不得泄露公司秘密，不得私自转借、复印公司秘密文件资料，不得向竞争对手提供本公司的任何技术和经营管理信息。

16.2.5 红线五：阻碍正常监督审查或包庇违法乱纪行为

干部应当严于律己，严格要求下级，坚持原则，公道正派。坚持干部选拔、任用程序和标准，不搞封官许愿、任人唯亲；对下级的错误不护短、不迁就、不包庇。

17 干部解聘

17.1 解聘条款

干部任职期间发生以下情况之一的，即启动调查与离任程序。

17.1.1 个人职业操守问题

- (1) 违反干部“五条红线”的，任职单位有权立即终止与干部所签劳动合同。
- (2) 违反除干部“五条红线”外其他条款的，情节严重及逾期未改正的或屡次违反的，任职单位可立即终止与干部所签劳动合同。

17.1.2 班子任期综合评价成绩不合格，该公司经理班子集体解职。班子被集体解职的总经理不允许再任本公司或调任其他公司担任总经理。

17.1.3 个人任期综合评价不合格时，个人解聘。

17.1.4 年度班子绩效考核不合格或亏损额超过净资产的 10%或连续两年亏损的公司，若非属于新项目投产、不可抗力等因素，对该公司经理班子提出考察一年的警告，考察期绩效考核仍不合格或亏损的，则予以集体解职。

17.1.5 经综合考核评价认定为不胜任或不适宜担任现职的。

17.1.6 对违规经营投资造成公司财产损失负有责任的。

17.1.7 因其他原因，董事会（或国有控股股东及其党组织）认为不合适在该岗位继续工作的。

17.2 解聘后的安排

严格落实“干部能上能下”的要求，根据其一贯表现和工作需要，区分不同情况，按照人岗匹配的原则，予以调整。因组织调动、个人辞职等情况退出的，应根据国有企业干部管理有关规定和协议约定办理。

17.3 举报

17.3.1 公司设立举报渠道，接收对各公司干部的违规举报信息。

17.3.2 公司纪委负责进行调查处理，纪检部门负责组织具体事务并向纪委或党委汇报。

17.4 调查与离任程序

17.4.1 调查动议

17.4.1.1 动议依据及前期工作

- (1) 当干部出现离任预警标准所列事实时；
- (2) 厦钨公司董事长、总裁、各分子公司董事长的建议；
- (3) 人力资源管理中心考核组平时考核结论、胜任力评价专业建议；
- (4) 审计等相关部门发现重大问题时。

17.4.1.2 按厦钨公司干部任免权限，由公司董事长或总裁办公会提出调查动议。

17.4.2 专项调查：董事长、总裁指派考核组或审计部门，开展专项调查，并形成报告。

17.4.3 评议决策：总裁班子对专项调查报告进行讨论、决策。

17.4.4 离任交接。离任前，应与接任者正式交接工作，移交重要文件、介绍整体工作情况、介绍任职期间发生的主要事件，列清正在进行中的主要工作及注意事项等。

17.4.5 离任审计。根据厦钨公司及相关的法规规定，公司对总经理离任或班子离任做离任审计，界定前后任的经济责任。审计范围参照《权属企业领导人员经济责任审计办法》执行。

17.5 干部解聘权限

根据干部解聘分级决策的原则，各级干部离任提议及决定权限如下：

- 17.5.1 厦钨公司总裁的解聘，由董事、监事提议，董事会决定。副总裁的解聘，由总裁、董事、监事提议，董事会决定。有关决议及职务解聘通知抄报国有控股股东。
- 17.5.2 厦钨公司董事会秘书的解聘，由董事长提议，董事会决定。
- 17.5.3 分公司、全资子公司总经理、副总经理，工程技术中心主任、副主任以及总部各职能部门负责人的职务解聘，由总裁或班子成员提议，经党委会决定。对于控股子公司，在党委会决定之后，授意派出董事促成所在公司董事会形成决议，解聘该职务。

17.6 辞职管理

- 17.6.1 干部因个人或其他原因，可依据《劳动合同法》和签订的《岗位聘任协议书》有关条款提出辞职或转岗申请，并经审批同意后办理离职或转岗手续。未经批准的，不得办理离职或转岗手续。经理班子成员有下列情形之一的，不得提出辞职或转岗：
 - (1) 重要项目或者重要任务尚未完成，且必须由本人继续完成的；
 - (2) 任期内发生相关责任问题尚未处理完毕的；
 - (3) 在涉及国家安全、重要机密等特殊岗位任职且不满解密期的；
 - (4) 董事会（或国有控股股东及其党组织）认定其他原因不能立即辞职或转岗的。

17.7 保密规定

- 17.7.1 干部因解聘、离任、辞职、退休等不再担任原岗位的，所在公司人力资源部门应通知 IT 部门，自提出之日起关闭原岗位信息系统权限，包括但不限于信息系统登陆、审批、文件下载等。
- 17.7.2 干部离职或退休后，继续对公司商业秘密和核心技术负有保密义务，保密期限按国家和公司有关规定以及聘任协议有关约定执行。
- 17.7.3 进入脱密期管理的人员，原任职公司的人力资源部门应做好跟踪管理，个人应给予配合。

17.8 竞业限制

如已签订竞业限制协议，2年内不得在生产同类产品、经营同类业务或有其他竞争关系的用人单位任职，也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务。原任职公司的人力资源部门应做好跟踪管理。

18 附则

各公司应参照本制度完成本公司干部管理相关规定的制修订。

19 通则

19.1 本规定由厦钨公司党委和董事会负责解释。

19.2 未尽事宜，授权总裁班子制定相关细则、规范等。

19.3 本规定自发布之日起施行。

20 附件

附件1《岗位说明书（模板）》

附件2《岗位聘任协议（模板）》

附件3《试用期/考察期报告（模板）》

附件4《厦钨直管干部考核评委评价表》

附件5《厦钨直管干部考核评价签批表》

附件6 干部全周期管理流程图

21 参考文件

- (1) 《权属公司组织管理指引》
- (2) 《职责权限管理制度》
- (3) 《公司治理职责权限手册》
- (4) 《公司领导班子及总部各职能管理职责权限手册》
- (5) 《干部管理办法》
- (6) 《总部直管干部公开选聘管理办法》
- (7) 《干部及接班人培训管理办法》
- (8) 《干部人事档案管理办法》
- (9) 《领导干部廉洁勤政谈话管理办法》
- (10) 《干部任期考核实施细则》

- (11) 《干部年度考核实施细则》
- (12) 《高管胜任力评价细则》
- (13) 《引进人才管理办法》
- (14) 《人才交流管理办法》
- (15) 《年薪制实施方案》
- (16) 《权属企业领导人员经济责任审计办法》
- (17) 《年薪制实施方案-考核实施细则》
- (18) 《职位任职资格体系建设指导原则》
- (19) 《晋升降级管理办法》
- (20) 《总部职能部门绩效管理办法》