

策，西北能化公司负责整体岗位体系方案制订和组织实施。

第三条 岗位体系建设主要遵循以下原则：

（一）战略引领原则。根据企业现状和战略规划发展需要，前瞻性设置组织架构和相应岗位体系，支撑战略规划的实施落地。

（二）畅通通道原则。根据目前人才发展瓶颈，科学评价、系统分析，不断拓宽职工发展空间，打通人才晋升通道。

（三）价值体现原则。以岗位价值为评判标准，突出岗位贡献度，构建以岗位为核心的人力资源管理体系。

（四）平稳过渡原则。建立身份管理向岗位管理的转换机制，做好新旧岗位体系的耦合衔接，保持政策的平稳过渡。

第四条 本办法适用于西北能化公司在岗职工。

第二章 岗位体系构成

第五条 职工岗位体系由岗位序列和岗位层级构成。

第六条 岗位序列。岗位序列是岗位性质的类别划分。总体岗位体系划分为三个序列：管理序列、专业序列和操作序列。

（一）管理序列。具备相应的组织协调能力，通过领导他人达成业绩目标，对权限内经营及管理活动承担直接责任。

（二）专业序列。具备相应专业知识和能力，通过自我专业能力或指导他人工作的方式实现绩效，在专业权限范围内完成相应工作任务。

（三）操作序列。具备相应的操作技能和经验，从事操作性、



事务性、重复性工作，按照既定的程序完成任务。

第七条 岗位层级。岗位层级是各类岗位的层次划分，作为各类岗位内部晋升、交流的主要依据。

（一）管理序列。根据组织构架、岗位职责等因素，将管理岗位体系划分为5个层级（M1~M5）。其中，班子正职为M5，班子副职为M4，副总师为M3，部门正职为M2，部门副职为M1。

管理序列的岗位职数根据管理幅度、管理难度等因素在组织管控调整过程中根据集团公司党委决定执行。

（二）专业序列。拓展专业人才成长通道，将专业序列岗位体系划分为9个层级（P1~P9）。其中，高级专家为P9，专家为P8，资深主管为P7，高级主管为P6，业务主管为P5，业务主办为P4，业务协办/工艺技术师为P3，业务助理为P2，业务员为P1。

高级专家（P9）、专家（P8）和资深主管（P7）根据集团公司总体控制要求执行，其它专业序列岗位设置数量根据安全生产、经营管理实际设定，设岗规范如下：

层级		岗位职数	编制权限
P9	高级专家	≤1	集团公司总体控制
P8	专家	≤1	
P7	资深主管	≤1	
P6	高级主管	≤4	（西北能化）公司自行制定原则标准并控制编制
P5	业务主管	≤10	
P4	业务主办	≤15	



	(技术副主任)	
P3	业务协办 工艺技师 (工艺技术员)	根据公司总体定员, 结合各部门岗位实际合理控制编制
P2	业务助理	
P1	业务员	

(三) 操作序列。构建操作岗位发展体系, 铸造工匠精神, 操作序列岗位划分为 8 个层级 (W1~W8)。

首席技师为 W8; 高级技师为 W7; 主管技师为 W6; 中级技师为 W5; 初级技师为 W4; 主操为 W3; 熟练工为 W2; 学员为 W1。

首席技师 (W8) 根据集团公司总体控制要求执行, 其他操作序列岗位设置依据职工从业时间、技能水平等因素综合确定。具体设岗规范为:

层级		岗位职数	编制权限
W8	首席技师	≤1	集团公司总体控制
W7	高级技师	≤2	西北能化公司自行制定原则标准并控制编制
W6	主管技师	≤10	
W5	中级技师 (安全副主任、生产副	≤13	



	主任)	
W4	初级技师(班长)	≤初级及以上技能等级人员的20%
W3	主操	根据集团公司总体定编定员进行控制
W2	熟练工	
W1	学员	

第三章 新老岗位体系转换

第八条 新老岗位体系层级对应关系。为搭建不同岗位晋升、交流的通道，实现新老岗位体系的耦合衔接，明确三大岗位序列新老岗位体系的对应关系，如下图：

管理序列			专业序列			操作序列		
原级别	新岗位层级		原岗位	新岗位层级		原岗位	新岗位层级	
正处级	5	班子正职		9	高级专家			
副处级	4	班子副职		8	专家			
副总师级	3	副总师		7	资深主管		8	首席技师
正科级	2	部门正职		6	高级主管		7	高级技师
副科级	1	部门副职		5	业务主管		6	主管技师
			中级职	4	业务主办	队级	5	中级技师



			称		(技术副主任)			(安全副主任、生产副主任, 机关队长、主管)
			工艺技术员	3	业务协办/工艺技师	班长/安全全员	4	初级技师 (班长)
			初级职称	2	业务助理	主操	3	主操
			称	1	业务员	熟练工	2	熟练工
						学员	1	学员

第九条 岗位转换。管理岗位取消行政级别, 现有管理岗位按照岗位层级分别转换至 M1~M5; 现有专业技术岗位按照岗位层级分别转换至 P1~P9, 按照管理权限进行评聘; 现有操作岗位按照岗位层级分别转换至 W1~W8, 按照管理权限进行评聘。

第十条 岗位转换后新层级高于原层级的, 需履行晋升或者竞聘程序后方可进入新的岗位; 新层级低于原层级的, 按照“老人老办法、新人新办法”的原则过渡一年, 过渡期内老人按照原身份级别对应的岗位层级, 作为个人晋升、交流的依据。以 2021 年 9 月 1 日为时间节点, 新聘用人员全部按照新的岗位层级管理。

第五章 职工职业发展体系



第十一条 建立管理、专业、操作三大岗位序列纵向发展通道以及跨序列横向发展通道，为不同序列的职工提供广阔的职业发展空间。

第十二条 纵向发展体系。职工岗位晋升、降级与岗位履职成效紧密挂钩，体现能上能下的管理理念。

（一）岗位晋升。

岗位层级晋升可通过考核晋升、岗位竞聘和组织选拔等形式进行。

管理序列原则上采用岗位竞聘或组织选拔的方式按照管理层级由低向高依次晋升。

专业序列业务协办（工艺技师）（P3）及以下层级岗位在满足基本条件的前提下采取考核的方式自然晋升，业务主办（P4）及以上岗位原则上采取岗位竞聘或组织选拔的方式按照岗位层级由低向高依次晋升。

操作序列在满足岗位需求和取得相应资格后，低层级岗位采取考核的方式自然晋升，中级技师（W5）及以上岗位原则上采取岗位竞聘或组织选拔的方式按照岗位层级由低向高依次晋升。

（二）晋升资格。

主要包括以下几个方面：

1. 职数条件。管理序列岗位、资深主管（P7）及以上专业序列岗位、首席技师岗位（W8）晋升严格控制在集团公司设置职数范围内。专业序列和操作序列其他岗位晋升职数控制在本办法第七条限定范围内。



2. 岗位年限。管理序列、专业序列、操作序列岗位晋升，原则上要求在下一层级岗位工作不低于2年。

3. 绩效情况。近2年度考核结果在良好及以上方可晋升。

4. 资格证书情况。从事专业、操作序列岗位须持有相关专业的技术或技能等级资格证书。其中：

聘任专业序列业务助理(P2)、业务协办(工艺技师)(P3)、业务主办(P4)岗位须具有助理级专业技术资格，聘任业务主管(P5)、高级主管(P6)须具有中级专业技术资格，聘任资深主管(P7)及以上岗位须具有高级及以上专业技术资格。

聘任操作序列熟练工须具备初级工技能等级资格，主操(W3)须具备中级工技能等级资格，聘任初级技师(W4)须具备高级工技能等级资格，聘任中级技师(W5)须具备技师能等级资格，聘任主管技师(W6)及以上须具备高级技师技能等级资格。

对获得过省级及以上或全国行业级突出贡献人才、拔尖人才、“五小”科级活动带头人、技能大师、技术能手、工匠等荣誉称号的人才以及公司内部稀缺性人才，经公司党委集体研究后，可适当放宽条件破格晋升。严格控制破格晋升职数，每年度破格晋升人数按不超过3人控制。其中，P7以上专业序列岗位、W8操作序列岗位报经集团公司党委批准后执行。

(三) 岗位降级。

岗位降级通过岗位绩效考核或组织综合评价结果予以确定。管理序列任职者的降级，根据其年度履职及任期综合考核评价结果确定；专业、操作序列任职者的降级，根据个人绩效考核结果



确定。

职工因安全问责、管理过失等原因岗位降级的，按照公司有关文件规定执行。岗位降级采取强制分布，年度内降级人数按管理序列不低于1人、专业序列不低于1人，操作序列不低于3人执行。

第十三条 职工横向发展体系。通过岗位轮换、跨序列层级调整等方式，构筑多元化职业横向发展通道，培养“一专多能”人才，激励人才流动，增强人力资源活力。

（一）岗位轮换

针对关联性较强、职能重叠和交叉的岗位，建立序列间、层级内岗位轮换机制。

1. 序列间岗位轮换。鼓励序列间同等层级职工岗位轮换。其中，管理序列向专业序列转岗的，轮换期间薪档上调一档；管理序列向操作序列转岗的，轮换期间薪档上调二档；专业序列向操作序列转岗的，轮换期间薪档上调一档。

2. 层级内岗位轮换。为促进职工技能技术全方位提升，培养“一专多能”复合型人才，实施层级内岗位轮换。其中，专业序列P6及以下层级岗位可按20%进行岗位轮换，操作序列W7及以下层级岗位可按10%进行岗位轮换。

（二）跨序列岗位调整

1. 根据纵向发展体系岗位降级的，管理序列职工可通过岗位评聘、竞聘等方式参与专业序列和操作序列下一层级及以下岗位聘任；专业序列职工可参与操作序列下一层级及以下岗位聘任。



2. 建立人才展厅。管理序列岗位、专业序列 P4 及以上层级岗位、操作序列 W5 及以上层级岗位具备下列情形的，纳入公司人才展厅管理。职工在人才展厅期间，部门与职工可进行双向选择，在人才展厅待岗期间薪酬待遇按待岗工资支付。

(1) 聘期内年度绩效考核结果为 D 级（不合格）或连续出现两次 C 级（合格）；

(2) 不能履行岗位职责或被证明不可能完成任期工作目标；

(3) 违反公司有关规章制度，但尚未达到解除或终止劳动合同条件的；

(4) 其他不能胜任或不适宜继续工作，但尚未达到解除或终止劳动合同条件的情形；

(5) 严重违纪违法，受到撤职及以上处分或严重违反企业规章制度造成重大责任事故；

(6) 泄露技术机密，使企业遭受重大损失。

(三) 当出现岗位人员空缺或产生新的岗位时，三大序列职工均可参与岗位评聘和竞聘。

(四) 职工横向发展以岗位层级为依据，不同序列在同等层级间的发展属于横向交流，不履行组织选拔程序；跨层级的横向发展须履行相应的任用程序。

(五) 转岗至专业序列岗位的，应具备相应的学历和任职资格。转岗至特种作业岗位的，应具备相应的技能等级资格且必须取得相应岗位的“特种作业职业资格证书”。

第十四条 管理序列岗位选拔。M4 及以上管理序列岗位由



集团公司选拔任命；M3 岗位以及 M2 岗位中组织人事、纪委、财务部门负责人需要向集团公司履行事前审批、事后备案程序选拔任用；M1、M2 其他岗位由公司在管理岗位职数范围内自主组织、公开选拔任用，相关资料报集团公司备案。

第十五条 专业序列岗位评聘。P7 及以上专业序列岗位向集团公司履行事前审批、事后备案程序聘任岗位；P1~P6 专业序列岗位由公司在专业序列岗位职数范围内自主组织聘任，具体专业序列岗位评聘按附件 1《西北能化公司专业序列岗位评聘管理办法（试行）》执行。

第十六条 操作序列岗位评聘。W8 岗位向集团公司履行事前审批、事后备案程序选拔任用；W1~W7 操作序列岗位由公司在定编定员及操作岗位序列职数范围内自主组织招聘和聘任。具体操作序列岗位评聘按附件 2《西北能化公司操作序列岗位评聘管理办法（试行）》执行。

第十七条 岗位竞聘。管理序列 M2 及以下岗位、专业序列 P4~P6 岗位、操作序列 W5~W7 岗位出现空缺时，原则上以岗位竞聘为主，组织选拔为辅。岗位竞聘通过笔试、面试、实操、业绩考量、组织考察等方式竞争产生岗位人选。以履行岗位职责能力为条件，按照人岗匹配、竞争择优的原则和民主公开的程序进行。

第十八条 建立市场化人才引进机制。重点岗位空缺时，可实行市场化招聘引进人才。打破体制机制限制，通过互联网定期向社会发布人才需求信息及资格条件，面向市场适度引进急需的



优秀通用人才。面向社会、打破身份限制，公开选聘专项经营管理人才，增强市场竞争力。针对发展中遇到的阶段性重要项目所急需的特殊人才，探索实施项目化引才，推行柔性人才政策，降低“育才”成本，提高“用才”效率。

第十九条 建立健全岗位聘期管理机制，各序列岗位实行聘期制管理。

（一）管理序列岗位聘期。M1~M3 岗位实行 1 年试用期，试用期间，原则上不得调整工作。试用期满，经考核合格的，正式下文聘任，聘期 3 年（含试用期）；不合格的取消试用职务，按试用前岗位安排工作。

（二）专业序列岗位聘期。专业序列岗位聘期 3 年，不实行试用期。

（三）操作序列岗位聘期。首席技师（W8）聘期 3 年，高级技师（W7）及以下层级岗位人员的聘期一般为 2 年，不实行试用期。

（四）聘期内各年度的绩效考核结果以及任期考核结果作为任职者岗位晋升、续聘、流动、解聘的重要依据。

（五）公司各序列岗位聘期按届管理，每个聘期为 1 届（同一届内不满聘期的，按满 1 届计算）。在同一岗位连任一般不超过 2 届，任满 2 届应当交流或转岗；因工作特殊需要的，可延任 1 届，但任期最多不超过 3 届。每届期满后，相关序列岗位职工全部解聘，重新参与岗位评聘或岗位竞聘。

第二十条 职工职业发展管理。人力资源部是职工职业发展



管理的责任主体。应在对影响职工职业生涯的个人因素及环境因素进行综合分析研判的基础上,帮助职工制定个人职业发展规划,并通过培训提升、岗位历练等多种形式促进规划实现,从而实现企业与职工共同发展。

第六章 附 则

第二十一条 本办法自2021年9月1日起执行,西北能化公司授权人力资源部负责解释。

附件:1. 皖北煤电集团西北能化公司专业序列岗位评聘管理办法(试行)

2. 皖北煤煤电集团西北能化公司操作序列岗位评聘管理办法(试行)

鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司

2021年8月20日





西北能化公司综合部

2021年8月20日印发

