

# 腾讯控股集团管理标准

GL/HR 010-2012V4.0-L1

## 腾讯管理干部管理规范

2012-6-15  
布  
-6-15 实施

发  
2012

腾讯控股集团

## 前 言

本标准公司于 2006 年 3 月 16 日以腾集字 [2006]05 号文件发布实施，主要是对基层管理干部的晋升原则、晋升标准、后备管理干部的申报流程、基层管理干部任命流程、免职流程等作出明确规定，以有效识别后备管理干部、强化基层管理干部梯队建设、提升基层团队执行力，适应公司发展及强化内部管理的需要。

本标准 2006 年 6 月 1 日进行了第一次修订，主要是因为公司新文件体系对管理制度提出了新的要求，与 2006 年 3 月 16 日发布的版本相比，内容不变，主要是对格式、编号进行更改。

本标准 2010 年 11 月 4 日进行了第二次修订，主要修改内容包括：调整了该标准的适用范围为包括公司中层、基层在内的各层级管理干部的晋升 / 任命；明确了各级管理干部的任职资格要求；对各级管理干部晋升 / 任命流程进行细化，以确保公正、公平。

此次修订为第三次修订，主要修改内容包括：明确在公司内部建立起管理干部能上能下的管理机制，以及对于未胜任基层管理干部的管理举措；并根据组织架构变革后新的架构名称，调整相关描述。

本标准由人力资源部负责起草、解释。

本次（修订）起草人：irisfzhang( 张芳芳)；

主要审核人：xidan( 奚丹)；laurawu( 吴彦)；hosea( 张辉)；

批准人：ponyma(马化腾)；martinlau( 刘炽平)；charles( 陈一丹)；

本标准首次发布日期：2006 年 3 月 16 日

本标准第一次修订发布日期：2006 年 6 月 1 日

本标准第二次修订发布日期：2010 年 11 月 4 日

本标准第三次修订发布日期：2012 年 6 月 15 日

本标准发送部门：公司各部门

# 腾讯管理干部管理规范

## 1 目的

为规范公司管理干部晋升 / 任命及未胜任基层管理干部管理等流程，明确具体要求并指导相关工作，建立干部能上能下的管理机制，以适应公司持续发展及强化内部管理的需要，特制订本管理规范。

## 2 范围

本管理规范适用于以下三个方面：

2.1 各级中层及基层管理干部的晋升 / 任命，均须符合本规范标准与流程；高层管理干部的晋升由公司人力资源管理委员会和总办根据公司业务战略以及相应的干部晋升标准进行逐一讨论、集体决议。

2.2 各级基层管理干部中未胜任人员的管理，均须符合本规范标准与流程；中高层管理干部中未胜任人员的管理方式由公司人力资源管理委员会根据各人实际情况进行逐一讨论、集体决议。

2.3 管理职级需要符合《腾讯组织架构与管理职级管理规范》所规定的相关标准。

## 3 定义

3.1 高层管理干部：是指通过公司红头发文，正式任命的管理职级在公司副总裁以上（含公司副总裁）级别的管理干部，包括公司副总裁、高级副总裁、高级执行副总裁等。

3.2 中层管理干部：是指通过公司红头发文，正式任命的管理职级为助理总经理、副总经理、总经理的管理干部。

3.3 基层管理干部（以下简称“基干”）：是指通过联合发文，正式任命的管理职级为副组长、组长、副总监、总监、高级总监的管理干部。

3.4 晋升：是指在腾讯管理干部职级体系中从低一级的管理职级提升到新的更高的管理职级，同时赋予与新职务一致的责、权、利的过程。中层管理干部晋升指“基层管理干部 -> 助理总经理 -> 副总经理 -> 总经理”的晋升；基层管理干部

晋升是指在“员工 -> (副组长) -> 组长 -> (副总监) -> 总监 -> (高级总监)”的晋升，其中副组长、副总监与高级总监视工作及管理需要为可选职级。

3.5 任命：是指对拟任的管理干部通过红头发文或联合发文正式公告、并授予相应责、权、利的过程。

3.6 降职：是指在腾讯干部管理职级体系中，从较高的管理职级下降到较低的管理职级，同时匹配与新职级一致的责、权、利的过程。基层管理干部降职是指从“高级总监 -> 总监 -> 副总监 -> 组长 -> 副组长”的管理职级下降，具体可视工作及管理需要，降职至较低一个管理职级或更低的管理职级。

3.7 免职：是指免去所有管理职务，从管理干部转为员工，同时匹配与新岗位一致的责、权、利的过程。

## 4 干部晋升 / 任命任职资格

### 4.1 干部晋升 / 任命原则

各级管理干部晋升 / 任命应该遵循以下基本原则：

4.1.1 组织发展需要原则：管理干部的岗位设置遵循以组织或业务发展为目的的必要原则。

4.1.2 公正公平原则：在晋升 / 任命时严格遵照本规范对管理者的资历、胜力和重大突出贡献三方面进行考察，减少主观判断，增强客观性；确保干部选拔的公正公平，并符合公司中长期发展需要。

4.1.3 逐级晋升原则：原则上干部的管理职级应逐级晋升（副组长、副总监与高级总监视工作及管理需要为可选职级），如有跨级晋升需特殊审批。外部引入的管理干部初次任命时，根据其任职资格确定管理职级。

4.1.4 能力匹配原则：干部的管理职级根据公司相关任职资格和能力要求确定，与所在岗位无直接对应关系。管理职级反映管理干部的管理能力和成熟度，岗位变动通常不直接影响管理职级。

4.1.5 原则上拟任命干部如果经过任职资格审核、晋升 / 任命评估后未能通过，则下一次晋升 / 任命评估要间隔六个月或以上，以确保在此期间拟晋升干部得到培养和提升。

### 4.2 各层级管理干部任职资格

以下任职资格为各级管理干部晋升的基本条件，人力资源部组织发展中心或各事业群 / 线人力资源中心从资历、胜任力、重大突出贡献三方面对拟晋升干部进行评估。

基本条件符合者，由人力资源部组织发展中心或各事业群 / 线人力资源中心推动干部晋升 / 任命流程，由相关管理决策团队最终决策是否能成功晋升 / 任命。

#### 4.2.1 资历要求：

管理层级	管理职级		资历		
			培训及培养	管理经验	上一管理职级经验
高层管理人员	L6	高级执行副总裁 (SEVP)	负责核心业务领域；一个或多个主要业务领域或职能领域的负责人；对公司整体中长期业绩有重要影响；对分管领域有决策和管理权。		
	L5	高级副总裁 (SVP)			
	L4	公司副总裁 (CVP)			
中层管理人员	L3-3	总经理 (GM)	通过飞龙培训，取得相应资格(内部培养晋升为必选项，外部引进为可选项)。	12年以上相关专业经验，其中含10年以上管理经验，原则上具有“部”管理经验。	担任副总经理3年及以上。
	L3-2	副总经理 (VGM)		10年以上相关专业经验，其中含8年以上管理经验，原则上具有“部”管理经验。	担任助理总经理2年及以上。
	L3-1	助理总经理 (AGM)		8年以上相关专业经验，其中含6年以上管理经验；原则上具有“中心”第一负责人经验。	担任总监3年及以上。
基层管理人员	L2-3	高级总监 (Senior Director)	通过潜龙培训，取得相应资格(内部培养晋升为必选项，外部引进为可选项)。	7年以上相关专业经验，含5年以上管理经验，原则上具有“组”第一负责人管理经验。	担任总监2年以上。
	L2-2	总监 (Director)		5年以上相关专业经验，含3年以上管理经验，原则上具有“组”第一负责人管理经验。	担任副总监1年以上。

管理层级	管理职级		资历		
			培训及培养	管理经验	上一管理职级经验
	L2-1	副总监 (Deputy Director)		3 年以上相关专业经验含 1 年以上管理经验；原则上具有“组”第一负责人经验。	担任组长 1 年以上。
	L1-2	组长 (Team Manager)		2 年以上相关专业经验，具有团队管理经验。	担任副组长 1 年以上。
	L1-1	副组长 (Deputy Team Manager)		1-2 年以上相关专业经验，具有团队管理经验。	硕士 1 年以上专业经验，本科 2 年以上专业经验。

注：如跨职级晋升，上一管理职级经验需累加计算。

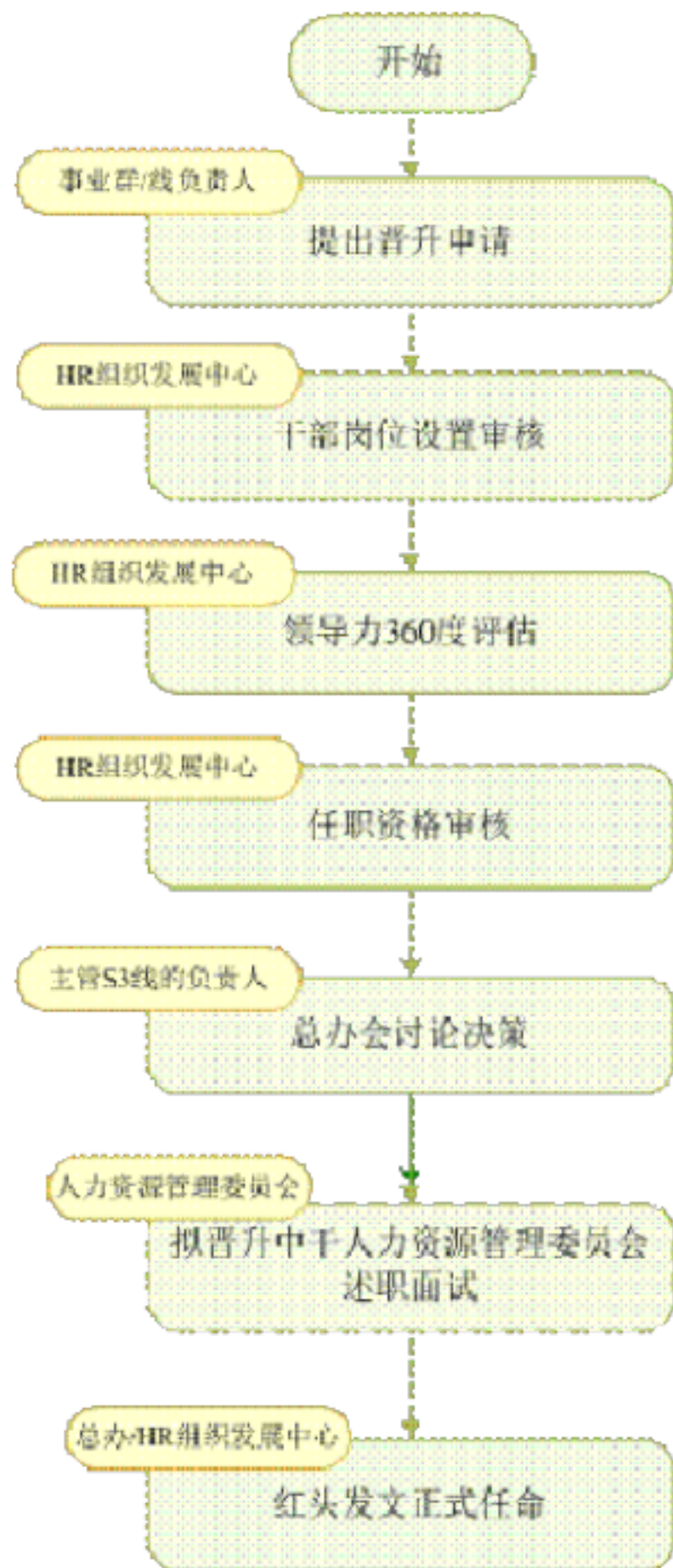
#### 4.2.2 胜任力要求

管理层级	管理职级		胜任力			
			企业文化认同度	绩效与潜力	专业能力	
高层管理人员	L6	高级执行副总裁 (SEVP)	领导力 360 度评估中的价值观相关项和公司倡导的企业文化项平均分高于 4.8，单项高于 4.5。 (中高层管理干部领导力素质模型文化项：正直诚信、激情、全局观、前瞻变革)。	由人力资源管理委员会根据相关标准酌情判断。		
	L5	高级副总裁 (SVP)				
	L4	公司副总裁 (CVP)				
中层管理人员	L3-3	总经理 (GM)		依据人才盘点，绩效与潜力俱佳者 (参见中高层管理干部领导力素质模型详细要求)	根据中干领导力 360 度评估中“专业决策”得分及在专业通道中的贡献进行评估。	
	L3-2	副总经理 (VGM)			专业 3 级普通等及以上；精通相关领域的前沿专业知识，能够解决较复杂的问题或领导中型项目/领域。	
	L3-1	助理总经理 (AGM)				

管理层级	管理职级		胜任力		
			企业文化认同度	绩效与潜力	专业能力
基层管理 人员	L2-3	高级总监 (Senior Director)	领导力 360 度评估中的价值观相关项和公司倡导的企业文化项平均分高于 4.8 ,单项高于 4.5。 (基层管理干部领导力素质模型文化项：尽责合作、职业形象、变革创新)。	依据人才盘点，绩效与潜力俱佳者 (参见基层管理干部领导力素质模型详细要求)。	专业 3 级基础等及以上； 精通相关领域的专业知识，负责小型项目 / 领域，或负责大中型项目 / 领域的具体模块工作。
	L2-2	总监 (Director)			专业 3 级基础等及以上； 熟练掌握相关领域的专业知识，能够应用专业知识独立解决问题。
	L2-1	副总监 (Deputy Director)			
	L1-2	组长 (Team Manager)			
	L1-1	副组长 (Deputy Team Manager)			

## 5 干部晋升 / 任命流程 (附流程图)

### 5.1 中层管理干部晋升 / 任命流程



5.1.1 提出晋升需求：由主管事业群 / 线的负责人根据岗位设置、人才盘点、储备干部的成熟度等情况向本事业群 / 线人力资源中心负责人、职能系统 -HR 与管理线负责人以及人力资源部组织发展中心提出干部任命需求。对外部招聘定位为中层管理干部的员工，在其试用期转正前 1 个月，由人力资源部组织发展中心与主管事业群 / 线的负责人确认后，推动晋升 / 任命流程。

5.1.2 干部岗位设置审核：由人力资源部组织发展中心根据公司干部晋升 / 任命审核原则进行审核。填写拟晋升干部的目前岗位、拟晋升岗位、汇报关系、下属人数、是否符合盘点晋升计划、盘点拟晋升时间、岗位职责、如有在同一组织单元内有相同职级的已经任命的管理干部，需要明确拟晋升干部和目前已经任命的相同职级管理干部的管理职责区别点等信息。

5.1.3 发起领导力 360 度评估（基于中高层管理干部领导力素质模型 - 帝企鹅模型）：对于符合干部晋升 / 任命原则的拟晋升人员，由人力资源部组织发展中心发起对拟晋升 / 任命干部的领导力 360 度评估，并输出领导力评估报告。

5.1.4 任职资格审核：人力资源部组织发展中心对拟晋升干部的任职资格进行审核，出具专业建议。

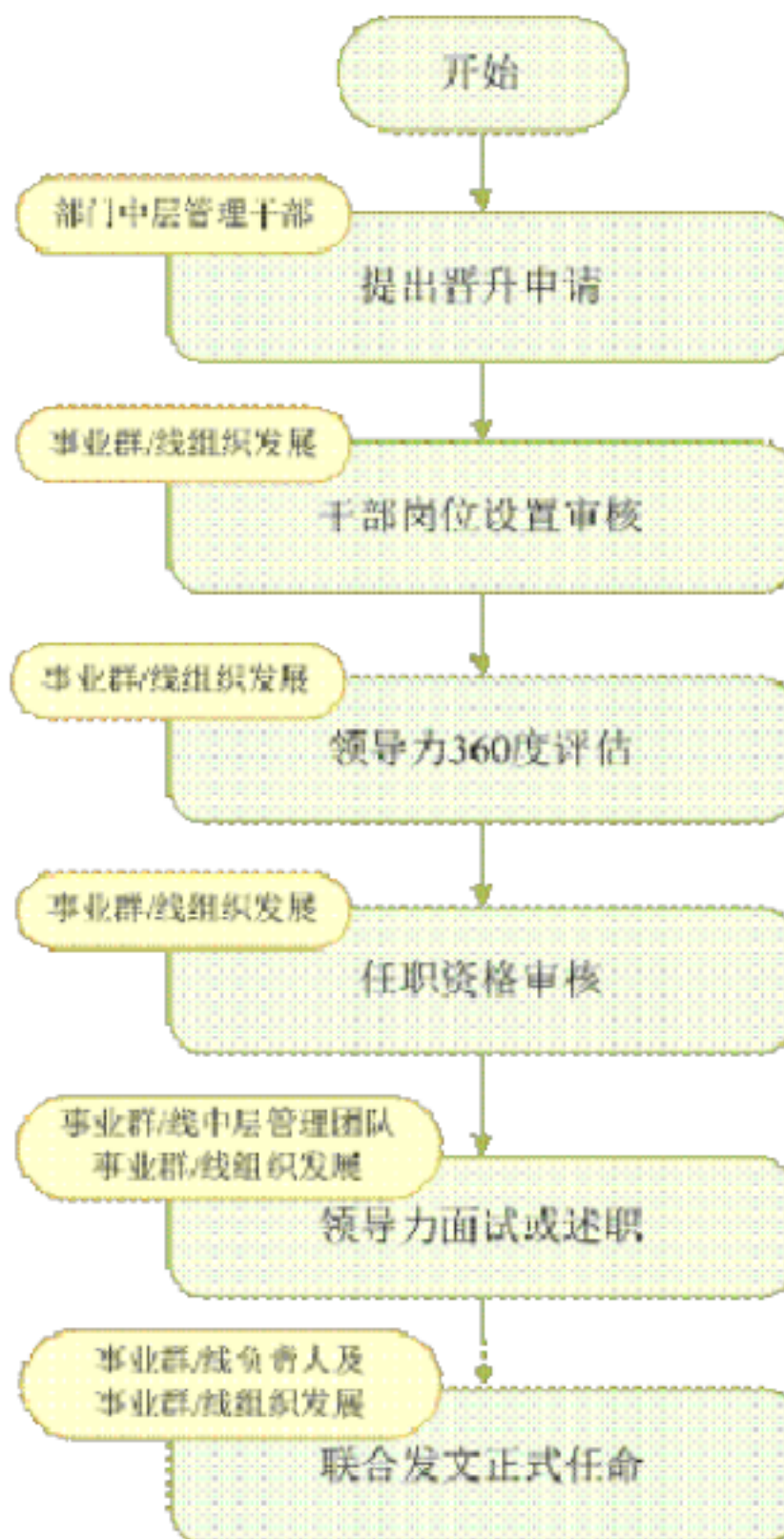
5.1.5 总办会讨论决策：人力资源部组织发展中心将任职资格评分表、拟晋升岗位相关信息、领导力 360 度评估报告、人力资源部的相关专业意见提交给总办会进行讨论，总办集体讨论决策是否需要安排拟晋升干部在人力资源管理委员会上进行述职面试，如需要，则形成需安排述职面试的总办决议，由人力资源部组织发展中心推动述职面试流程；如果不需要，则形成晋升 / 任命是否通过的决议。

5.1.6 拟晋升中干人力资源管理委员会述职面试：由人力资源部组织发展中心根据总办决议，推动拟晋升中干的在人力资源管理委员会上进行述职面试环节。若述职通过，由人力资源部组织发展中心综合人力资源管理委员会拟写的述职评语、任职资格评分表、拟晋升岗位相关信息、领导力 360 度评估报告、人力资源部的相关专业意见等信息，并将拟晋升中干的晋升 / 任命申请再次提交总办会集体决议。

原则上述职面试只安排一次，若述职未通过，主管事业群 / 线负责人如需继续提报该名干部的晋升需求，须至少六个月之后。

5.1.7 红头发文正式任命：人力资源部组织发展中心根据总办决议，起草公司红头发文，并推动审批与任命发文流程。

## 5.2 基层管理干部晋升 / 任命流程



5.2.1 提出晋升需求：由部门中层管理干部根据岗位设置、人才盘点、储备干部的成熟度等情况，向各事业群 / 线人力资源中心负责组织发展工作相关责任人提出干部晋升需求。对外部招聘定位为基层管理干部的员工，在试用期转正前 1 个月，由各事业群 / 线人力资源中心负责组织发展相关工作的同事与部门中层管理干部确认后，推动晋升 / 任命流程。

5.2.2 干部岗位设置条件审核：由各事业群 / 线人力资源中心负责组织发展相关工作的同事根据公司干部晋升 / 任命审核原则进行审核。在审核时需要确定拟晋升干部的目前岗位、拟晋升岗位、汇报关系、下属人数、是否符合盘点晋升计划、盘点拟晋升时间、岗位职责、如在同一组织单元内已任命相同职级的管理干部，需要明确拟晋升干部和目前已任命的同职级管理干部各自的管理职责。

5.2.3 领导力 360 度评估：对于符合干部晋升 / 任命的原则的拟晋升人员，由各事业群 / 线人力资源中心负责组织发展相关工作的同事发起对拟晋升 / 任命干部的领导力 360 度评估。

5.2.4 任职资格审核：各事业群 / 线人力资源中心负责组织发展相关工作的同事对拟晋升干部的任职资格进行审核，出具专业建议。

5.2.5 领导力面试或述职：任职资格审核通过后，根据各事业群 / 线的干部晋升 / 任命评估要求，需安排拟晋升 / 任命干部的领导力面试或者述职，通过领导力面试或述职形成晋升 / 任命是否通过的建议。

5.2.6 干部晋升 / 任命最终审批：各事业群 / 线人力资源中心负责组织发展相关工作的同事完成以上资格审核、领导力面试或述职后，综合所有相关资料提交给事业群 / 线的负责人或各事业群 / 线的管理委员会，对拟晋升干部的晋升结论进行最终的审批。

5.2.7 联合发文正式任命：各事业群 / 线人力资源中心负责组织发展相关工作的同事负责起草联合发文，并推动审批与任命发文流程。

## 6 未胜任基层管理干部管理细则

### 6.1 未胜任基层管理干部管理原则

各级未胜任基层管理干部的管理应该遵循以下基本原则：

6.1.1 组织发展需要原则：未胜任基干管理的根本目的在于体现能者上、平者让、庸者下，形成管理干部能上能下的良性循环机制。

6.1.2 公平公正原则：未胜任基干管理是根据工作绩效、任职能力、发展潜力等多维度，在业绩指标与能力指标、过程指标与结果指标相结合的评价基础之上，在一定时期内按照一定比例，对于未胜任岗位要求的基层管理干部采取强制性管理举措；需确保人员选择的公正公平，减少主观判断；同时未胜任基干的各项管理举措应符合《中华人民共和国劳动合同法》的相关规定。

### 6.2 未胜任基层管理干部管理举措

未胜任基层管理干部的管理形式分为两类：辅导改进、职级调整。

#### 6.2.1 辅导改进

6.2.1.1 定义：是指岗位胜任力不足，但具有一定改进潜力的基干，给予一次预警提醒，并为其配备辅导导师，共同制订并签署《辅导改进计划》，限期予以改进；辅导改进期结束而未有提升的基干，将进入职级调整目标人群。

6.2.1.2 程序：由各事业群 / 线人力资源总监牵头，与进入辅导改进目标人群的未胜任基干所在部门第一负责人确定其导师，并与基干本人及导师共同制订《辅导改进计划》，提交事业群 / 线负责人审核通过并进行备案。

### 6.2.2 职级调整

6.2.2.1 定义：指改变基干原管理职级，实行降职、免职等管理措施，且半年之内不参加晋升、调薪、长期激励分配等。

6.2.2.1.1 降职：对于具有一定管理能力和专业能力的未胜任基干，可降低其原有管理职级，在原岗位继续任用（责、权、利将作同步调整）；

6.2.2.1.2 免职：对于管理能力及领导力均较差，但在原岗位有一定专业能力的未胜任基干，可免去其管理职级，只承担专业职责（责、权、利将作同步调整）。

6.2.2.2 程序：由各事业群 / 线负责人和人力资源总监结合进入职级调整目标人群的未胜任基干的绩效、任职能力、潜力（领导力和学习能力）、工作态度等实际情况，评定具体的岗位调整形式（降职或免职等）；并通过联合发文的形式在系统内统一公示。

## 6.3 未胜任基层管理干部目标人群

6.3.1 由事业群 / 线负责人和人力资源总监综合考虑绩效、任职能力、潜力（领导力和学习能力）、工作态度等指标，筛选出一定比例的未胜任基干，开展相应的管理措施。

管理形式	职级调整	辅导改进
目标人群	不少于各事业群 / 线基干总数的 2%	各事业群 / 线基干总数的 3%-5%

备注：各事业群 / 线的基干总数取每年截至 4 月 1 日的数据。

### 6.3.2 特殊情况：

6.3.2.1 任命未满 6 个月的新任基干（包括空降任命和内部培养）及内部岗位调动未满 6 个月的基干，可不列入目标人群选择范围。

6.3.2.2 对于因组织架构调整或人事异动而不再承担基层管理岗位职责的人员，不在此规范约定的范围内。

6.3.2.3 对于严重违反公司规章制度或审计违规而予以开除的管理干部，按照公司相关制度予以处理，不在此规范约定的范围内。

#### 6.4 未胜任基层管理干部管理周期

6.4.1 未胜任基干管理 启动时间：将于 2012 年 8 月正式启动。

6.4.2 未胜任基干 管理周期：

6.4.2.1 辅导改进：每半年为一个周期，回顾目标人群（各事业群 / 线基干总数的 3%-5%）辅导改进效果，确定新的辅导改进对象；

6.4.2.2 职级调整：每年 4 月 1 日至第二年 3 月 31 日为一个周期，各事业群 / 线在一年时间内，完成总计不少于基干总数 2% 人员的职级调整。

### 7 关于管理干部晋升 / 任命及未胜任基干管理的异议处理

7.1 在公司管理干部任命或未胜任基干职级调整发文后，如对管理干部任命或未胜任基干职级调整的情况存在异议，可在联合发文公布之日起五个工作日内，向公司人力资源部组织发展中心提出，人力资源部组织发展中心视具体情况组织相关调查和审计，出具调查报告与专业建议。基层管理干部的任命 / 职级调整将提交给事业群 / 线负责人及人力资源部总经理进行审核和评议，给出处理意见；中层管理干部的任命将提交给总办会进行审核和评议，给出处理意见。在此之后员工仍有异议且涉及劳动争议内容的，按劳动争议调解有关程序处理。

7.2 公司鼓励员工对管理干部的晋升 / 任命及未胜任基干的管理进行监督，以确保公司的干部管理体系不断优化和各项制度实施过程中的公正、公平。

### 8 附则

8.1 本管理规范最终解释权归人力资源部保留，此前如有与本制度冲突之内容，以本制度为准。

8.2 本管理规范自发布之日起正式生效。