

*****集团有限公司

人力资源管理制度汇编手册

声明：

本文件为保密文件，未经批准生效，禁止使用。

修 订 记 录

序号	页次	最新版本	修改内容纪要		生效日期
编制			审核		批准
日期			日期		日期

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

目 录

第一章 总 则.....	3
第二章 人力资源开发中心组织架构与职责概述	3
第三章 人力资源开发中心岗位职务说明书	4
第四章 人力资源系统制度与管理流程	7
一、人力资源规划管理	7
年度组织架构与权责体系/职务体系/人力供需/晋升/预算规划。	
二、招聘与录用管理	11
三、入职管理.....	14
四、试用与转正管理	15
五、培训管理.....	17
六、绩效管理.....	20
七、薪酬福利管理	21
八、员工关系管理	27
劳动关系/异动/访谈/合理化建议与申诉/团建体系/离职管理。	
九、人力资源信息化管理	31
十、基础类制度.....	32
（一）考勤管理	
（二）加班管理	
• • •	

第一章 总则

人力资源是我们**公司里最活跃、最具创造力和最富价值的珍贵资源，是我们企业持久发展的根本源泉。

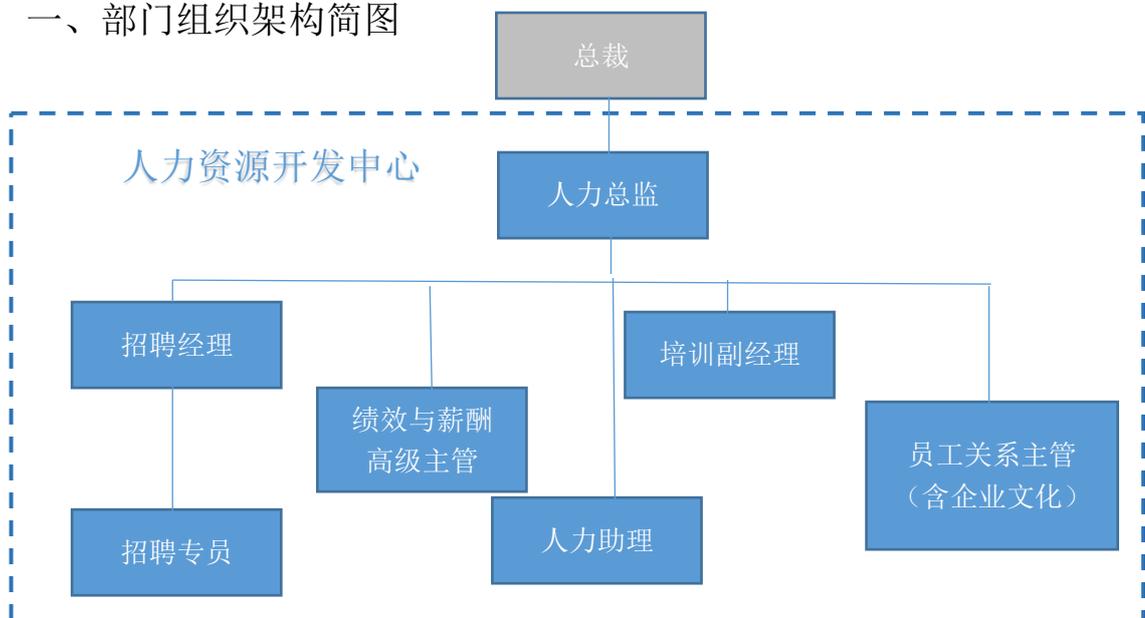
人力资源管理是我们**公司一切管理活动中的核心管理，管理的目的在于通过促进全员在工作中的积极进取、技能技术的不断提升、综合管理能力的不断发展、创新精神的不断培育、团队意识的不断强化等，使得**这艘中型商船能够在危机四伏的商海中沉着应对大风大浪骤雨的冲击与暗礁的威胁，妥妥地一路远航。

所以，以人为本，重视员工的尊重和自我发展的内在需要，不断寻求员工与公司的共同发展是我们建章立制、获取长足发展的出发点。

人力资源开发中心（以下简称“人力中心”）是公司以人力资源管理工作为基准、高度参与公司业务价值链与战略规划发展的核心一级部门之一，肩负着实现公司人才发展与激励战略、匹配集团核心业务需求、优化人才团队、参与企业经营决策等重要职能。

第二章 人力中心组织架构与职责概述

一、部门组织架构简图



*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

二、部门职责概述

在总裁直接领导下，负责制定与集团的组织发展战略高度匹配的人力资源管理政策体系、优化集团的绩效管理体系和目标管理权责体系、持续完善企业人才队伍的选育用留汰机制、创新人才长期发展与激励机制、建设企业文化与雇主品牌体系、落实年度人力预算控制体系、构建有**特色的员工关系管理机制、预防用工风险、持续建设人力资源管理信息化等。

第三章 人力中心各职务说明书

一、人力资源总监

(一) 职位信息与特征					
职位名称	人力资源总监	所属部门	人力资源中心	直接上司	总裁
职 系	行政管理职系	职等职级	高管 2 级（12）	职位编码	FT20112001
薪金标准	2 级-1 等-3 档	填写日期	2020-04-25	核 准 人	**
(二) 职务概要					
<p>作为人力资源中心的第一负责人，是公司人力资源领域的首席专家和复合型高管之一，负责组织和实施公司人力资源管理工作整体规划与体系建设、不断优化人才选育用留汰的运作机制，带领部门团队始终着眼于人才队伍的开发管理和促进人才队伍的不断成长，创新企业的人才激励机制多样化、立体化、前瞻化，为企业的长足发展提供最具匹配度、最具学习力的多样化人才输送机制。</p>					
(三) 核心职责分解					

1. 制定与公司阶段性业务发展相匹配的人才发展规划。
2. 根据企业发展的需要，组织完善人力资源管理领域的基础性制度体系，使得公司在新时期的经营理念、业务领域拓展布局、新的人才价值观等都能够及时、准确地培训到每一位团队同事，时刻保持核心团队在意识形态的上一条心。
3. 组织建立公司在选聘、教育培训、评估、绩效、薪酬福利、员工关系管理、风险预防等方面的专业制度与流程，达到规范、科学、系统的管理标准。
4. 创新人才激励的机制科学化、手段多样化，为人才的稳定发展与持续开发提供符合行业特性的专业化决策方案。
5. 建设公司的雇主品牌与组织文化的持续发展。
6. 注重公司中高层团队的动态化盘点与评估，并提交科学、专业的年度团队评估报告。
7. 针对中高层团队综合管理能力的不足，独立开发专题课件，并每年不少于 3 次的内部授课（每次课时不少于 1.5 小时，参训规模不少中高层团队的 2/3，训后满意度不低于 85%）。
8. 对下属的教育指导授训课时年度内不少于 50 小时。
9. 参加集团每月度的运营工作分析会，并针对与组织绩效、人力资源管理有关的议题或不足，提供切实有效的解决方案。
10. 参加总裁授权的重要会议或会谈。
11. 不断完善人力资源管理的信息化建设成效。
12. 总裁交办的其它工作。

（四）任职资格条件

文件编号：

文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册

版次：第 A2 版

生效日期：

页 码：

1. 专业教育背景：人力资源管理、行政管理、企业管理等管理类专业，至少本科学历毕业。
2. 从业背景：不少于 8 年的房地产行业从业经历，不少于同规模平台 3 年的人力总监经历。
3. 知识与技能架构：
 - (1) 对于现代人力资源管理的理论体系认知完备，精通于实操和体系搭建，有独到、完整、深厚的专业见地；
 - (2) 熟悉各类人才测评工具应用、管理心理学、股权激励、法务、行政学、投融资、商业招商与运营等相关领域的知识应用。
 - (3) 对于人力资源管理的信息化建设有独立组织实操落地的项目管理经历；
 - (4) 文笔佳；
 - (5) 办公软件熟练操作。
4. 有大型咨询管理服务公司的项目总监或经理的咨询经历最佳。
5. 核心能力/素质：
 - (1) 沟通意识强烈，口头表达能力强，善于应对高压力的沟通情景；
 - (2) 职业敏感度高；
 - (3) 解决企业实际问题的能力；
 - (4) 有全局观，具备一定的战略规划能力；
 - (5) 自我学习力强大。

（五）职业发展与晋升途径

1. 横向职业发展：总裁办总监（行政与计划运营）、商业公司总监、物业公司常务副总；
2. 晋升发展：高级总监、总助（分管）、副总经理、物业公司总经理/董事长。

备注：在进行职业横调时，可根据其个人的职业意愿进行综合考虑和定岗。

二、其它岗位的职务说明书的模板同上，核心职责在此不做赘述。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

第四章 人力资源管理系统制度与管理流程

汇编说明：

1. 本汇编制度与流程管理的实施对象主要针对集团本部及承担集团主营业务的子、分公司；其余非主营业务的分、子公司均需参考本汇编的既定原则与流程编制贴合所在行业属性和企业发展阶段的人力管理系统制度。

2. 集团人力资源开发中心负责本汇编制度与流程管理的拟定/完善、报批、实施、监督、解释与修订。

3. 各分、子公司的人力资源的系统的所有制度（规范、细则、流程与表单）等，均需要上报集团人力资源开发中心审定或备案。

具体以集团现行的人力管理系统权责界定手册为准。

一、人力资源规划管理

人力资源规划是人力中心开展其它各项人力资源管理活动的基础和依据。

人力资源规划的出发点是基于：公司 5 年发展规划与年度经营发展具体目标的持续推进中，对于人力资源团队在数量、质量与结构上的内在动态需求。

衡量人力资源规划工作的唯一标准就是解决公司人才队伍供需矛盾的程度。

（一）年度组织架构与组织权责管理

组织检讨公司现有组织架构的适应性和完备性：

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

1. 每年 11 月中下旬结合当年度内业务经营计划的实施情况，由人力资源开发中心进行该项规划工作的评估成果提交。
2. 提交时间不晚于当年 12 月 15 日（含）之前。
3. 评估的重心在组织管理幅度、分工与协作、集权与授权、组织决策效率、主营业务流程等维度。
4. 根据优化后的最新组织架构设置，优化现有各一级职能部门新的分工与协作边界，权责授权体系，形成新的组织权责手册。
5. 根据一级部门权责，设置二级部门与岗位设置，定岗定编。

（二）公司职务体系管理

1. 根据公司战略规划与经营发展，适时调整组织架构，优化一级部门之间的专业分工与横向协作、科学评估合理的管控层级与管理幅度，在定岗定编的基础上，合并或分离，使之更加精简高效。
2. 建立和完善公司的职务管理体系，建立职系管理、职务等级管理与任职资格管理体系。

（1）按照公司各类岗位的工作特征与属性，为更好地匹配到员工职业生涯发展与晋升的现实需求和公司薪酬体系的不断完善，将集团所有岗位统一划分为 5 大职系 15 个中类：**经营管理职系、专业技术职系、市场运作职系、操作技能职系与事务服务职系。**

具体参见下表：**职系类别划分表**

职系(大类)	职系（中类）	职务序列（子类）	对应职能/岗位
	决策管理	决策管理	董事长、董事总裁、董事副总裁
		投融资与拓展	投资发展总监/经理
		设计研发	设计总监、产品研发副总监、空间规划

文件编号：

文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册

版次：第 A2 版

生效日期：

页 码：

经营管理	运营管理		副总工
		成本合约	造价经理、招采总监。
		工程管理	工程总监、安装总工
		外联报建	外联总监、报建经理
		财务与融资管理	财务总监、融资副总监
		人力资源管理	人力总监、高级人力经理
		信息化管理	IT 经理
		计划发展管理	总裁助理、运营经理、流程副经理
	风控管理	法务	法务总监
		审计监察	综合审计经理、工程监察副经理
产业运营	产城融合	产城总经理	
保障管理	资金、品牌、行政、后勤与社团	总出纳、企宣副经理、行政经理、党团（兼）、后勤经理	
专业技术	项目规划与产品设计	设计技术	结构/建筑/精装修/安装/幕墙/暖通专业技术经理/工程师（助工）
	项目管理	项目管理技术	项目现场各专业（主管）工程师/专业副经理
	成本控制	成本支持	各专业造价师、招标工程师、采购工程师
	报建开发	报批报建支持	报批报建工程师/副经理、资深主办
	账务税务	财务核算/税务	核算经理/主管、主办会计、会计、税务主办、融资主管
	人力资源	人力资源	各分专业（副）经理、（副）主管
	风险预防应对	法务/审计监察	法务主管、审计主管
市场运作	市场运作	营销/商业管理	市场营销高级经理、商业运营总监、商业招商经理、产城招商经理、客服经理
		营销/商业支持	非管理类策划岗、客服岗
操作技能	操作/技工	设备操作/技工	商务司机、行政司机、厨师长
基础事务与基础服务	服务保障	办公室服务	秘书、行政主管、行政采购、工程助理、资料员、各部门助理/专员、助理会计、出纳
		后勤保障	基层劳力岗：保洁、绿化、保安、厨工

备注：经理级岗位划分经营管理类、专业技术类与市场运作类，划

分依据：

①是经理级岗位的核心工作价值点——偏重于专业与专业创新的贡

献，还是偏重于专业之上的管理创新与团队绩效的贡献，或者偏重于—

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

线业务拓展或个人业务目标考核。

②该岗位的薪酬结构中是否含有业务提成。

(2) 职务等级与薪酬等级根据职系管理另行制定具体的管理细则。

(3) 任职资格体系在岗位分析后的职务说明书中统一更新与完善。

(三) 年度人力规划管理

1. 人力资源供需规划

(1) 每年 12 月上旬进行年度内人力资源存量盘点与需求征询工作（主要参考依据为前三季度的综合考评成果）。

(2) 结合公司的次年经营发展规划与业务新布局，综合评估现有人力存量与人力需求规划；管理工具表单有：如年度人力规划需求征询表、公司运营管理人才队伍存量盘点表、公司技术人才队伍存量盘点表、招商营销人才队伍存量盘点表、次年度人才队伍净需求汇总审批表、年度定岗定编审批表等。

(3) 执行经过总裁审批过的人力规划文件。

(4) 人才队伍需求预测与存量匹配的重心维度：数量、质量与人才结构的匹配差异性。

2. 年度晋升计划

(1) 根据年度综合评估成效，提交当年度的人员晋升专项报告（分为职务晋升和薪酬晋升的报告）。

(2) 根据总裁室批示，对拟职务晋升的人员在内部管理系统公示 7 个工作日。【公示期间的投诉申诉工作均由公司审计部对口负责】

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

(3) 晋升细则与流程由人力资源开发中心负责制定与实施。

(4) 管理工具表单有：年度人员晋升意见采集表、年度人员晋升专项首次报批表、公示期间投申诉情况一览表、正式晋升确认审批表。

3. 年度人力预算

(1) 每年 1 月下旬提交次年的人力成本与投资预算编制报告。

(2) 根据公司年度经营发展的规划，年度人力成本与投资预算浮动幅度不超过上年度实际销售额的?%，或者实际税后净利润的? %。【具体以财务管理中心出具的核算意见为准】

二、招聘与录用管理

1. 招聘工作的开展依据：经审批的年度人力净需求。

2. 招聘录用原则：

(1) 筛选面试测试原则：重经历轻学历原则、经验评估与科学测评相结合原则（侧重素质、潜质与品德测试）、多听多引导原则、包容开放原则。

(2) 录用原则：德能薪岗匹配原则、近亲禁录原则、荐贤奖励原则、四岗 100%背调原则（中高层管理岗、招商运营岗、核算融资岗、近决策层工作岗）、违纪禁录原则、失信禁录原则。

3. 根据年度用人需求编制表，编制年度招聘工作计划（含招聘渠道的成本预算在内）。

4. 由人力中心负责组织专业的面试与测评小组，并培训使用科学测评工具的实践操作与改进。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

5. 入职审批权责界定

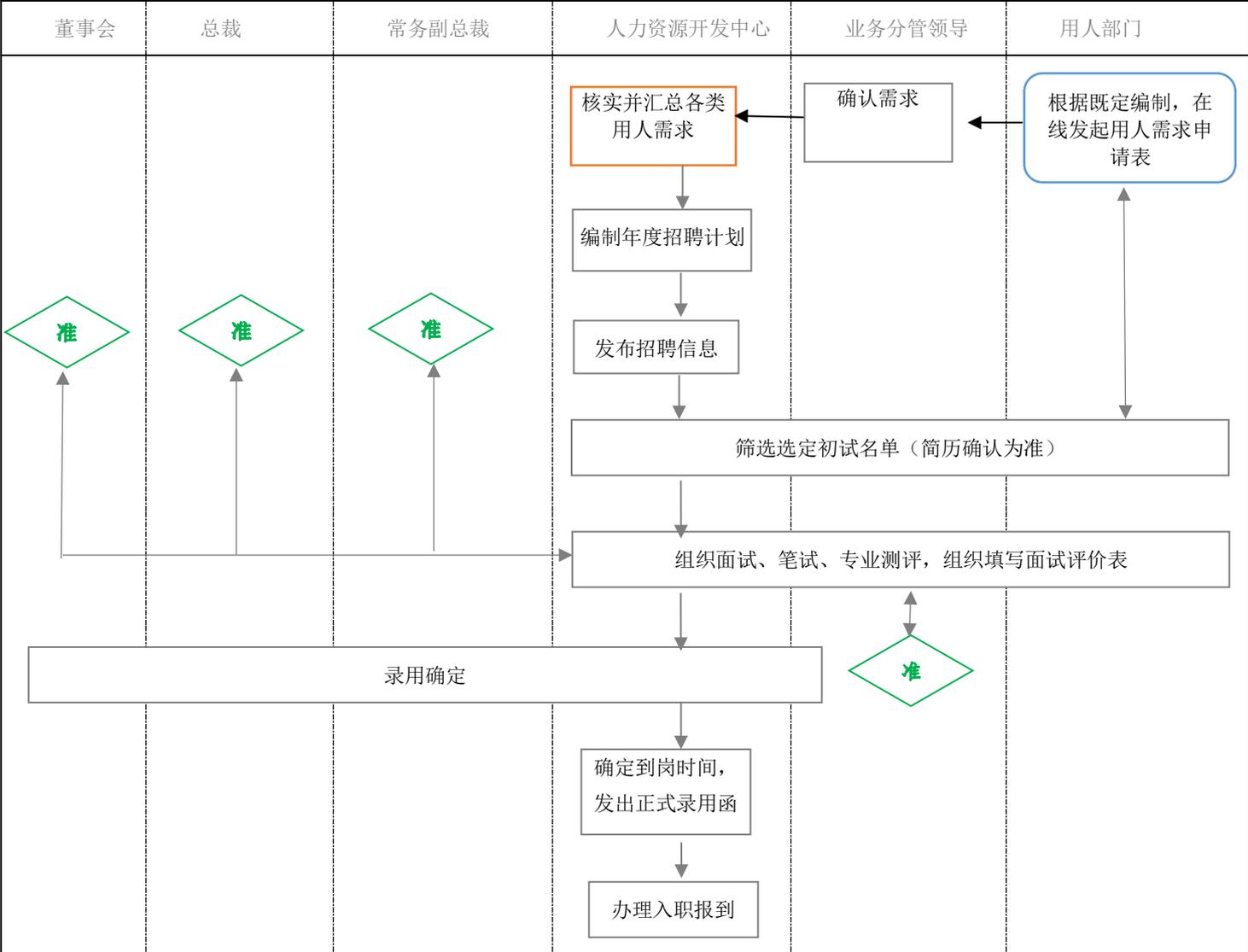
(1) 编制内的录用审批：主管级及以下的录用，审批至岗位所属业务领域的分管副总裁止；经理级的录用，除业务分管副总裁审批外，报批至常务副总裁加签止；高管层级（含总裁助理、总监级、副总级）由常务副总裁审批，报至总裁批准止，董事会备案。

(2) 年度内的例外编外招聘：先提请在线审批（仅指业务大类内的主管级及以下岗位，支援类/保障类/全集团的经理级及以上岗位，不允许例外编外配置），待分管副总裁、常务副总裁批准，总裁室备案后方可实施招聘配置。

(3) 公司财务线高管岗实行集团（董事会）直（监）管模式，财务线的融资（副）总监、核算（副）总监、高级财务（副）总监均需通过董事会复试通过方可录用。

(4) 招聘录用通用流程图

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	



备注： 代表发起部门， 代表组织与承办部门，

◆ 准 代表流程批准并结束，

◆ 否 代表流程否决并结束。

以下各章节的流程图省略，流程审批符号含义相同，具体以实际管理中的各类表单所载流程为主。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

三、入职管理

1. 所有新员工的入职审批手续需要至少提前计划入职日期的 5 个工作日审批完毕。

2. 由人力中心负责提前 15 个工作日对接用人部门、信息资源部、行政部、后勤部等，落实座位、办公设备与文具、工牌与工号、食宿等相关环节。

3. 在计划入职日期前的 4 个工作日，招聘负责人需要再次确认新员工的到岗信息，如有异常，需要及时通报相关部门更新信息。

4. 严格按照公司的入职须知和录用通知函的所载条件办理报到手续；对于没有按期办理入职报到、且无正当理由的，视具体情形可取消录用资格，且记入公司禁录黑名单库。

具体裁定由人力中心与用人部门商定；商定不成的，交由用人部门的上一级分管领导裁定即可。

5. 延期提交相关入职证明超过 10 个工作日（含）的，可视为失信行为，可立即终止试用，记入禁录黑名单库。

6. 入职当天即签订完毕一式两份的劳动合同及其相关附件(下同)，并由招聘负责人与新员工**当面书面再次确认试用期与转正期的薪酬与福利信息**；有特殊情形的，必须在员工入职后 7 个工作日内签订完毕劳动合同及其相关附件，并当面书面再次确认试用期与转正期的薪酬与福利信息。

7. 入职手续中**有关员工现场签名的环节**，人力中心必须落实专人现

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

场跟进落实员工的亲笔签名；否则，将视为重大过失的行为。

8. 入职手续办理完毕后的 30 分钟内，由员工关系负责人系统地介绍公司在试用期考核政策、社保与公积金政策、个税代扣代缴、休息休假、特色福利、食宿政策等专题宣讲，入职培训的其余内容由培训负责人按照培训管理办法实施。

9. 系统宣讲结束后，由招聘负责人介绍新人至相关部门线下沟通认识，并交由用人部门开始试用期管理，员工关系负责人当天内发布在线入职通告。

10. 绩效负责人开始跟进试用期内的考评工作，员工关系负责人开始跟进每月规定次数的员工访谈工作。

四、试用与转正管理

1、试用期一般在 3-6 个月，具体以劳动合同约定内容为准。

2. 根据不同职系特点与试用期进度，公司实行递进式的试用期评估管理。

3. 试用期首月内公司为新员工办理社保与公积金等法定福利；因员工本人原因导致无法在首月购买上述法定福利的，由人力中心负责发出对应的催促通知书，并由员工本人亲笔签名确认所载内容，并按期配合公司办理相关手续。

4. 绩效负责人必须于每月 5 日前收集到员工上月度的试用期评估表，并核对填报内容的完备性、一致性；

5. 按照表单审批流程，进行每期试用期的评估审批；涉及到审批意

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

见不统一时，需要在 2 个工作日内协调双方出具人达成一致的试用鉴定意见。

6. 对于审批完毕的每期试用期评估表，绩效负责人要及时通报用人单位部门负责人，并督促双方进行每期试用反馈沟通面谈。

7. 需要提前试用满期前 15 天进行转正前的沟通认定工作：同意转正的，在线办理转正申请审批；不同意转正的，要明确解聘或者延期的结论。

对于转正前解聘的，原则至少在期满前 7 天做出与员工的解聘面谈，并在试用期解除劳动关系书上签名确认，办理相关的离职前交接手续。

对于延期转正的，原则是至少在满期前 15 天做出与员工的延期面谈沟通，由用人单位负责人、人力中心和员工三方会谈，进行充分的沟通，会后进行三方签名确认。该沟通会的原则——平等、有据、开放。沟通不达成一致意见，可调和的予以现场达成延期结论；不可调和的，予以协商解除试用期内劳动关系，并约定办理交接与离职的相关手续。

8. 对于与员工达成一致的延期处理，需要双方及时办理劳动合同对应条款的变更手续，作为劳动合同合同的主要附件之一留存。

9. 对于按期转正的，人力中心需要督促用人单位负责人落实转正面谈沟通，面谈日期不得晚于转正前的 7 个工作日。

10. 人力中心需要做好每期的试用期访谈沟通，并及时填写访谈记录，上报人力总监核阅。对于员工提出的建言建议、心理援助、工作氛围调解等事宜，访谈人要及时上报并反馈与协调；做好必要的访谈保密工作。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

11. 原则上，公司不倡导提前转正。对于确有此情形的，需要用人部门的公司级分管领导做出签批方可办理。

同一部门的提前转正申请年度内不得超过 2 人次。

12. 转正后的员工，纳入公司正常的考核、薪酬与福利、奖励与激励等管理。

五、培训管理

（一）培训原则：

1. 按需实施首要原则，即缺少什么培训，需要什么培训。
2. 注重内训师资成长原则。
3. 外部培训资源动态评估与淘汰原则。
4. 培训投资收益最大化原则。

（二）日常管理

1. 培训管理是人力资源开发的最主要手段之一，属于人力资本的投资，注重员工企业文化（特别是价值观的长期熏陶）、工作心态（主观能动性）、健康心理、技能与能力、领导力与创新力等诸多层面、诸多方向的教育发展。

2. 培训分类：分为 7 大系列培训：入职辅导培训、在职职业化与意识形态的培训、人才生力军梯队培训、管理运营体系培训、专业技术体系培训、商务服务培训与高管综合领导力培训。

针对个体或部门团队的在职辅导、工作指导与教育、案例分享等，不属于本篇界定的范畴。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

3. 每年 1 月上中旬提交当年度的培训专题计划与培训预算。预算按照上年度人力总成本的百分比支出，最高不超过 2.3。

4. 重视培训需求的征集与分析，结合公司经营发展对于不同职系的人才团队在质量与结构上的需求转型为出发点，持续解决业务的新需求，聚焦解决绩效管理中的客观差距。

5. 授训资源分为内训师团队与外部师资。

(1) 企业文化、员工职业发展与健康心态管理、商务服务、业务流程链的基础知识、主营业务的行业基础知识、入职辅导培训、ERP 系统的日常性信息化工作导入（含人力系统与办公系统信息化）、一般管理技能提升、工作角色转换、制度流程类等均由公司内部开发课件讲授完成；

(2) 系统性的领导力发展、行业强企/行业专业研究机构针对业务整体提升、行业/跨界管理新思维新方法、互联网+的拓展场景等适用于外部师资讲授；

(3) 战略规划、公司层面的目标管理体系、诊断及对应的整体解决方案的培训等不属于本篇范畴。

6. 外训管理

(1) 于每次外训活动开始前 5 个工作日，培训负责人需要进行前置管理，对接好每次外训细节；

(2) 属于公司安排的外出培训，视为正常出勤；出训期间的食宿交通等按照培训专题计划与预算执行，不再享有出差补贴。

(3) 人均单次外训投资超过 3000 元的，一律在培训结束后的 3 个

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

工作日内签订培训协议书，约定好新的服务期限、投资额的承担方式、违约处理等双方的责权利，作为劳动合同的重要附件同步管理。

(4) 参训结束后必须提交培训心得（不少于 3000 字）至人力中心培训负责人处。

(5) 培训负责人在收到培训心得的 2 个工作日内，进行书面的培训满意度调查征集，并汇总意见上报人力总监进行核实。

这是评估公司培训工作效率与外训机构的主要手段之一。

(6) 擅自缺训、违规报销培训费用、拒签培训协议、弄虚作假等行为，一律视为严重违纪；由人力中心出具处理意见并上报总裁核准。

(7) 培训负责人负责建立外训档案记录机制。

(8) 同一部门的外训次数年度内不超过 6 次，例外安排的除外。

7. 内训管理

(1) 于每次内训活动开始前 10 个工作日，培训负责人负责对接授课讲师，重点确认课件目的、具体目标、制作质量、讲授时间与进度排期、讲授技巧、应急手法等环节；

(2) 于每次内训活动开始前 5 个工作日，发布培训通知；

(3) 培训期间做好入场、中场休息、退场及全过程的控场管理。

(4) 培训负责人在内训会议结束后的 2 个工作日内，按照参训总人数的 1/3 比例，随机开展培训满意度调查征集，并汇总意见上报人力总监进行核实。

(5) 擅自缺训、严重影响培训现场纪律与授课效果的行为，一律视

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

为严重违纪；由人力中心出具处理意见并上报总裁核准。

(6) 培训负责人负责建立内训档案记录机制。

(7) 基础性的全员内训的次数年度内不超过 12 次，一般安排在周五下午或者其余工作日的晚上，单次内训时间勿超过 2 小时。

8. 培训成果评估管理：4 个维度

(1) 训后感知方面的直观**满意度**；

(2) 受训期内对岗位或职业发展有直接关联的知识理论、技能认知、心理管理、企业文化等方面的**认知收获**；

(3) 因认知收获的增长而影响的工作思维与心态的**改变（明显）**；

(4) 训前训后综合绩效比对：缺勤率下降、业务额明显提升、客服满意度提升、专业技术成果明显达标、执行力明显提升等**成果展现**。

(5) 每次培训活动结束后，均由培训负责人征集满意度评估报告上报审核与培训档案的备案。

(6) 根据评估调查报告，对于内训师和外部资源进行每年度的鉴定和淘汰，并补充新资源的加入。

(三) **因参加培训/授训工作而导致工作时间的延长，均不视为加班行为，也无调休安排。**

(四) 根据本章的原则性规定，人力中心负责编制入职培训管理、内训师管理、外聘培训资源管理、培训预算管理、课件开发等细则。

六、绩效管理

(一) 根据现阶段的经营发展需求，公司实行基于平衡积分卡(BSC)

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

管理框架体系的绩效管理。

(二) 绩效体系围绕财务指标与非财务指标设置维度：

1. 财务层面：根据我们积极增长的战略发展定位，确定年度销售额增长率、低于行业平均值的适当利润率、成本控制率。

2. 客户层面：产品设计满意度/产品质量满意度/获利性客户比例。

3. 内部层面：营销与品牌推广、项目质量与进度管理、产品研发管理、建安成本控制、报批报建管理、运营与信息化管理。

4. 学习层面：战略目标管理能力、工作氛围持续改造、团队协作。

(三) 根据公司的战略目标，实行三级绩效目标分层管理：组织绩效目标、一级部门绩效目标（分为业务线/支援线）与个人绩效目标。

(四) 组织绩效由总裁办下设的运营管理部组织开展考核管理，一级职能部门与个人绩效由人力中心组织开展考核管理。

(五) 依据 BSC 提取的 KPI 指标库由人力中心负责完善与更新。

(六) 工作指标不能量化的，实行定性考核。定性考核注意关键事件或关键行为的影响和分析考量。

(七) 日常管理

1. 由人力中心负责提报绩效管理细则，并执行绩效管理小组的日常职责与沟通协调。

2. 考核周期设定：个人实行月度考核，部门（部门负责人）实行季度考核，项目公司或项目制团队实行年度与项目关键节点进度相结合的考核周期。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

每年度的综合评优将以当年度的月度/季度绩效考评结果为主，另外从：**工作行为**（制度遵守、个人诚信、工作投入与协作配合）、**专业素养与知识体系**、**指导培育**（针对下属）、**年度个人学习成果**等角度定性评估，再加权总评。

3. 一级部门的 KPI 指标根据平衡积分卡指引，经过公司经营管理会议批准后的确认指标实施。

二级部门和个人的考核指标由直接上级、员工本人与人力中心共同确定实施。

4. 绩效工资管理

（1）绩效工资基数的原则设定：高管级按照月度固定工资的 40%提取，经理级按照 30%提取，职员级按照 20%提取。工资划分参见“薪酬与福利管理”篇。

（2）每月绩效工资**不与**月度固定工资同步发放，具体发放时间以绩效核算确定后的 7 个工作日内单独发放，但不得晚于次月 20 号。

（3）由于项目制的特殊性，在项目竣工的当年度内，取消年度考评，以项目的财务经济指标与运营管理指标为基准，并以项目的建安成本变动率、实际销售达成率与回款率进行经营考核，不属于本绩效考评的范畴。

（八）人力中心负责每次绩效评估后的结果反馈、督办上下级的充分沟通、针对性培训提升计划与落实、职业发展辅导等，保证绩效工作的改进落到实处。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

七、薪酬福利管理

(一) 根据公司积极增长的发展战略，公司实行价值导向的激励薪酬模式。

(二) 项目跟头等股权激励及分红实施不属于本篇的管理范畴。

(三) 薪酬等级制定

1. 岗位分析与横向分类（即职系）

根据公司职系划分运营管理系、专业技术系、市场运作系、操作与技能系、基础事务与基础服务系，各职系再下设对应的职位序列与岗位归集。

2. 工作价值评估与纵向分类（即职等）。

(1) 岗位价值的评估维度分为：岗位责任对公司业务的影响度、解决问题的难度、工作创新难度、管理与风险应对、沟通压力与任职资格。

(2) 根据各岗位价值的综合评估与科学调整，形成公司的职务等级划分表。

(3) 运营管理按照决策级、公司高管级、部门/中心高管级、经理级、主管级的层级设立等级，专业技术系的技术总工、专业经理、主管工程师分别对应运营管理的部门高管级、经理级与主管级。

具体以人力中心另行编制的公司职务序列等级表为准。

4. 根据职务序列等级表，编制对应的薪酬等级表。

(四) 薪酬原则：对内相对公平力、对外富有竞争力。

(五) 定薪依据：岗位应有价值与实际综合绩效的匹配度、市场薪

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

情、劳动力供需的紧张程度、公司薪酬战略导向与定位。

（六）薪酬总额构成：固定工资、浮动工资、奖金、津贴补贴等。

1. 固定工资：指月度标准时间的工资、职务管理工资/技术工资总和。

2. 浮动工资：绩效工资、提成工资（佣金）、加班费等。效益奖、目标奖。

3. 奖金：全勤奖、年度效益奖、目标奖、额外奖励金等。

4. 津贴补贴：法定性的贴现类补助如高温补贴、生育津贴，补偿性补贴：夜间值班津贴、旁站津贴等。

（七）薪酬日常管理

1. 发放：每月 15 日为工资发放日，如遇法定节假日提前发放。

2. 公司一律实行税前工资入职制。

3. 试用期工资是转正工资的 80%。

4. 新聘员工的薪酬确定需要人力中心或经公司授权的单位负责人严格按照职级对应的薪等薪档套入，不可确定在同级的最高档，也不可突破对应职级。

（1）定薪提议权在人力中心或用人部门负责人，但定薪决定权在人力中心；公司高管级的定薪提议权在人力中心，决定权在总裁室。

（2）人力中心总监或指派薪酬负责人必须对公司当月所有新聘员工的薪酬数据或调薪数据进行全盘核查。

如有不当，按严重违纪处理该薪酬审批链上的所有人员。

5. 新聘员工的薪酬审批与入职审批同步办理。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

6. 公司薪酬实行保密制度，违者视具体情形予以惩处，直至解聘。

7. 人力中心对全司范围内定薪异常的情形，有直接否决权。

8. 加班费核算标准

(1) 加班费的核算基数，按照劳动合同约定的固定工资为准。

(2) 日加班工资：加班工资核算基数 ÷ 21.75 天。

(3) 平时工作加班、周末加班与法定节假日的加班费，均按照国家劳动法规执行。

9. 员工月度工资的应纳个税（如有）由公司财务中心核算部在其当月工资中代扣代缴。

员工个人可通过税务系统的 APP 自行查询月度个税扣缴情况。

10. 调薪

(1) 原则是每年 3 月份进行普调（上调）。

但公司在未达到既定的基本经营目标或利润目标时，将视具体情形有权取消当年度的调薪安排。

如遇经济环境、社会性事件等的重大且持续的影响，公司有权对全体员工的工资进行普遍下调，以适应企业生存与发展的危机需求。此种情况下，公司将秉持少裁员、不裁员的责任理念。

(2) 根据员工的综合表现，或者新入职员工前 9 个月的综合表现，达到优秀绩效标准的，由所在部门申请个别调薪。

(3) 对于调薪间隔少于 6 个月的，不再实行调薪。

(4) 人力中心在每年的 1 月下旬提报公司次年度的调薪实施方案。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

11. 年终奖

(1) 年终奖不属于法定责任，但公司将视当年度的盈利情况进行不同奖励基数的奖金回报。

(2) 年终奖的发放时间一般为次年度的春节放假前 7 天；但具体的发放日期由公司当期决定为准。

(3) 在年终奖发放之前，不论何种原因离职，该员工均无权享有该期年终奖。

(4) 年终奖方案由人力中心会同财务中心共同编制，由人力中心负责提报审批，并发展解释工作；财务中心负责执行审批结果。

(八) 福利管理

1. 福利分类：

(1) 法定福利：社保与公积金（员工入职 30 天内即可办理）、高温补贴（每年 6-10 月发放）、产假、年假等。

(2) 补偿类福利：私车公用补贴、食宿补贴、差旅补贴、夜间津贴、通讯补贴、交通补贴等。

(3) 关怀类福利：生日礼金与 PARTY，特色农历年节礼品、入司纪念日礼品、带薪病假（门诊与住院）、商业保险、年度体检、爱心基金慰问等。

(4) 团队类福利：年度拓展、年度旅游、党团群活动等。

2. 法定福利中的个人应担费用均由公司财务中心核算部在其当月工资中代扣代缴。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

员工个人可通过 粤省事 APP 自行查询社保与公积金情况。

3. 社保与公积金基数按照员工实际纳税工资缴纳。

八、员工关系管理

(一) 涵盖员工劳动关系与风险管理、员工异动管理、离职后管理、劳动争议与纠纷管理、员工访谈管理、员工申诉管与合理化建议管理等。

(二) 劳动关系管理

1. 劳动合同管理。

(1) 新员工一律在入职 30 天内书面签订一式两份的劳动合同及附件文件；不同意签订书面合同的新员工，予以辞退。

(2) 建立劳动合同管理的台账与劳动合同签收记录。

(3) 劳动合同期满前 30 天，由人力中心员工关系负责人对接是否续签事宜：

①用人部门同意续签的，人力中心发出续签通知书给员工签收，并在通知书的规定期限内进行书面合同的签订。

②用人部门不同意续签或者员工不同意续签的，按照劳动法规的相关规定进行劳动关系的解除处理。

③连续签订两次劳动合同的，经员工本人同意仍然签订固定期限劳动合同的，按此办理；否则，签订无固定期限的劳动合同。

2. 对于劳动争议或纠纷，人力中心负责提供专业的政策支持、处应诉申诉方案的审定、参与调解沟通工作。

3. 人力中心负责编制劳动合同及相关补充内容等诸多附件的签订要

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

点培训手册，严格界定合同及其附件中的各类敏感信息与数据。

（三）员工异动管理

1. 异动管理涵盖晋升/降职、调岗、辞退（自辞）等人力环节。
2. 公司衡量合格员工的基本尺度：绩效合格、行为合规、诚信为本、合群协作。
3. 晋升机制由人力中心在年度人力规划时统一拟定出年度晋升方案，报总裁室审批执行。
4. 所有员工的异动标准与审批流程均由人力中心负责统一制定；人力中心对人力异动中的薪酬异动有建议权，对部分岗位有否决权；人力中心对不参与审批的人力异动要主动进行监控核查。
5. 任何员工不得以人力异动的事由进行变相的打击报复或拉帮结派。公司主张“公平公正、透明行事、接受监督”的办事氛围。
6. 对属于硬性辞退的员工，人力中心在辞退决定前做好核实与多方沟通工作；对于确属辞退对象的，准备好真实有效合规的问题材料，与员工本人做好沟通与解释工作，并按照劳动法规做好经济补偿商谈与安抚，跟进好工作交接与平稳离职。

人力中心是经公司合法授权的拥有辞退权限的唯一部门，其它部门或个人均不得直接解聘员工；否则属于严重违纪的行为。

（四）访谈管理

1. 人力中心负责编制员工访谈的年度计划，上至总监下至部门助理分工协作，开展常态化、立体式的访谈工作，将访谈任务分解到每月度

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

的访谈层级、具体岗位与访谈数量。

2. 根据访谈对象的职级、岗位与服务司龄，制定不同的访谈提纲，明确每期访谈目的与目标，确保访谈成效。

对于入职 2 个月以内、6 个月以内、3 年以内的员工要重点关注，适当提高访谈的频率。

3. 每次访谈均需填写访谈记录，实行年度访谈档案管理。

4. 访谈以非正式的形式与氛围为出发点，亲近员工内心，以开放式的心态构建访谈机制，以便掌握到各层级员工的真实想法与建言建议，最终建立起公司、部门与个人的三方互动与互信，持续营造**公司良好的开放式的文化管理的氛围。

5. 对于访谈中挖掘到的各类敏感信息、举报信息、提案议案、个人隐私等，访谈人及人力中心要审慎分析、多渠道核实核查、信息保护、及时反馈、及时上报等环节。

（五）提案管理（合理化与申诉）

1. 借助公司信息化管理的平台，营造与鼓励员工多渠道、随时随地地积极员工参与公司经营发展、管理成效提升、杜绝管理漏洞与成本浪费、创新方式方法、个人职业发展调整、官僚主义、违规违纪等开放式的管理氛围，切实提高团队归属感、个人参与的成就感，充分发挥各岗各级员工的聪敏才智。

2. 人力中心是公司议案提案机制的对口部门，利用公司的信息化平台与社交平台，灵活搭建多渠道的沟通途径，拟定具有高激励性质的实

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

施细则，对于切实有助于公司在减员增效、成本节省、流程优化、优质供应商推荐、揭露不良风气等方面的持续改进，就要及时给予认可与嘉奖，营造“付出-回报”的公平机制与识才机制。

对于参与度高、提案议案质量高、勇于举报维护公司利益和形象的员工，不仅给予高度认可和嘉奖，也是公司宣讲企业文化的典型事迹，要予以重点培养、提拔和其他方式的奖励等。

3. 人力中心负责相关部门做好各类提案议案的专业评估、可行性与成效预测工作；无论符合实施条件与否，人力中心必须在收到提案议案的 7 个工作日内予以一对一的电邮回复。

此类奖励一定要有仪式感、隆重感。

人力中心需要做好每年度的提案议案登记台账工作。

4. 对于员工的各类主动申诉诉求（不同于访谈时的被动申诉），人力中心要快速核实、及时回应、高效督办；对于重大属实的诉求，要高度敏感，及时上报公司级领导征询处理意见。

（六）离职管理

1. 对于主动离职的员工，人力中心员工关系负责人务必要做好离职前的安抚稳定、劝留、沟通挖掘等工作。

2. 对于执意离职的员工，人力中心做好祝福，并尽可能地掌握职业发展的新动向，打消员工顾虑，并为其可能的背调做好铺垫。

3. 对于已经离职的员工，人力中心多平台建立离职员工群组，以便不定期的开展非正式沟通工作，推送公司发展的新项目、新业务与新政

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

策等等，让旧同事时时感受到公司的新发展、新蓝图，让公司“情似一家人”的情感文化得以延续。

（七）建设团建体系

1. 团队建设分为：人力资源开发与拓展类、关怀与互动类、企业文化宣讲类、外联类、党团社群类。

2. 由人力中心负责组织成立**公司团队建设联合小组，将上述的团建活动任务落实到小组每个成员及所在部门，统一预算、统一排期。

3. 每年度的团建规划均需要设立明确的口号与 VI 视觉标识，开展整体化一的团队活动。

九、人力资源信息化管理

（一）信息化建设是人力资源管理工作高效化、数字化、流程标准化与远程化管理的强大技术保证，也是公司各类信息数据与职能流程的协同化与共享化，进而实现全流程价值链管理的必经之路。

（二）公司全员的人事档案管理、入离职管理、日常考勤管理、各类人力中心的表单管理工具、培训（部分）、工资与福利管理等均实行线上实施管理。

（三）对于使用人力信息系统的管理员权限要进行严格界定与权责界定，并跟进信息管理部在后台落实到位。

对于新增或删除用户的环节要切实及时跟进，权限分配要随时监控与调整，做到人离即销户，中间时差不超过 3 个小时。

对于在线文件的备份、流程流转与工作交接等环节，人力中心、信

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

息部与用人部门需要在员工离职前 10 个工作日作出明确安排。

（四）人力中心必须采用专业加密软件对人力信息化系统的所有文件实行权限分级管理，保证网络信息的安全性与稳定性。

（五）根据公司战略发展与管理时空的需要，人力中心需要会同信息资源管理部对现有的信息化系统进行动态式评估，以便满足公司对人力资源信息化建设的根本需求。

（六）本章为原则性界定，具体管理细则请协同信息部共同制定。

十、基础类制度

（一）考勤管理

1. 工作时间与休息休假。

（1）公司总部出勤：早 8 点半上班，中午 12 点下班；下午 1 点半上班，下午 6 点下班。

项目公司、商业公司、产城公司根据实际运作自行拟定出勤时间，上报人力中心审批与备案即可。

公司总监级及以上岗位免打卡。

部分高管因工作性质实行不定时工作制。具体申报与操作由人力中心负责实施。

（2）出勤实行手机打卡或指纹打卡（WIFI 名为公司各打卡点指定的用户名，否则打卡无效）。

（3）公司总部实行 5 天工作制，项目/商业/产城公司根据实际需求确定休息休假，但每月加班时长不得超过 36 小时。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

通过人力中心的审批后方可执行休息休假制度。

(4) 每月有 3 次迟到行为或者迟到总时长超过 15 分钟的，将扣罚全勤奖与绩效奖，2 元/次，超过 15 分钟（含），超出时长按 10 元/分钟扣罚上述奖金。

年度内迟到总次数达到 30 次或总时长超过 100 分钟的，将取消本年度的评优资格。

公司取消忘打卡的补签卡规定。不论外出返岗或迟到早退等，均应该进出打卡，凡是出现无故缺卡的（**缺卡非缺岗**），按照缺勤半天或 1 天处理。

2. 假期管理

(1) 所有假期申请均走在线审批。

(2) 所有假期一次性超过 5 天（含）的，需要提前 5 天办理在线审批，并提前做好工作交接交底。

(3) 一次性事假天数不得超过 30 天，否则，按严重违纪处理。

(4) 工伤假/病假的带薪假期按照国家与地方人设行政主管机构的施行政策为准。

对于员工出现的日常门诊就医或短期住院的小型疾病，公司额外给予每月 2 天门诊的带薪病假，和每月 5 天住院的带薪病假。

上述的**额外带薪病假**总天数（门诊+住院）全年不得超过 20 天。

上述的额外带薪病假需要出具区级以上医院或者社保关系所在地的卫生服务中心的挂号、病历、收据依据等相关证明方可认定有效。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

(5) 产假/陪产假的假期按照广东省的计划生育条例与妇女权益的相关规定执行。

本篇产假是指符合广东省计划生育政策的合规产假，非婚生育（如未婚先孕）、违规超生的，不享有法定的产假假期与产假待遇，一律按事假对待；同时，公司有权对此类性质的员工进行违纪性解聘。

产假/陪产假期间如遇节假日，均计算在内，不再另补或延期。

(6) 婚假按照广东省的计划生育条例与妇女权益的规定执行。入职满半年的员工可享有产假与陪产假。

婚假需要在结婚证书签发日期起的 1 年内休完。

(7) 丧假。适合于员工的直系亲属（本人配偶、父母与子女），与配偶的父母。

丧假统一 3 天。省内市外办理的，外加 1 天路程假，计为 4 天；省外办理的，外加 2 天路程假，计为 5 天。

(8) 年假。按照国务院有关职工年假的规定办法执行。

年假周期从员工的入职日期开始计算，满 1 周期（1 年或 365 天）方可享有对应的年假天数。

年假可分开申请，但不可跨周期累积，因个人原因未休完的年假作废。

重新入职员工的年假重新计算。

集团系统内跨单位调动的员工的年假应该连续计算，但劳动合同需要按调入日期签订。人力中心负责员工异动的审批与登记备案。

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

3. 旷工管理

(1) 无故缺岗且无正当理由的，不论缺岗时长，均视为旷工。

旷工行为属于严重违纪的行为。

(2) 连续旷工 3 天或者年度内累计旷工 5 天的，按照严重违纪立即解聘。

(3) 员工未办理任何请假或知会手续而擅自缺岗时，直接上级要及时进行了解与沟通；联系未果的，要及时上报人力中心，请求人力中心与其指定的紧急联系人进行对接与信息传递。

缺岗超过 24 小时且联系未果的，应由人力中心会同行政管理部进行报警与备案处理。

(4) 经与本人确认确属无故离职的，需要员工本人返岗进行工作交接等手续；拒绝返岗的，按照旷工进行解聘处理；并将此解聘信息或文件通过其指定的邮箱进行发送与周知。【微信、QQ、钉钉也可】

没有返岗交接的，其工资暂缓发放；如有欠款或费用欠缴，视具体情形，可考虑提请司法机构追回款项。

旷工员工永不录用。

(二) 加班管理

1. 经上级安排的超时工作视为合规加班；擅自延时工作或提前返岗工作均视为非加班行为。

2. 以下行为不视为加班；

(1) 出差途中的驾驶或乘坐交通工具的时间、用餐时间等，不计

*****集团有限公司		制定与解释部门：人力资源开发中心	
文件编号：		文件名称：**集团公司人力资源管理制度汇编手册	
版次：第 A2 版	生效日期：	页 码：	

入加班时长。

如无正常事由，全天出差均按照 8 小时出勤对待。

- (2) 执行不定时工作制的。
- (3) 参加公司组织的内部培训或外训。
- (4) 参加与本职工作有直接关联的会务、商谈、宴请（宴会）等。
- (5) 参加公司临时组织的群体性活动。
- (6) 其它不适合视为加班的工作情形。

3. 小时加班工资的计算基数

- (1) 劳动合同约定的工资 ÷ 21.75 天 ÷ 8 小时。
- (2) 按照劳动法规的规定，分别按照 150%、200%、300%的比例计算对应时段的加班工资。

(3) 平时加班与周末加班以 1:1 的比例调休为主，法定节假日按照上述比例进行加班工资的核算与发放。

4. 商务司机的加班管理，由人力中心会同行政管理部进行拟定。

5. 对于加班环节的弄虚作假，属于严重违纪的行为。

- (三) 员工工号编码管理 （为常规制度，略）
- (四) 工服管理 （为常规制度，略）
- (五) 员工行为规范与奖惩制度（为常规制度，略）

【OK】XK 秦粤 JING（16229/36P）