
大连万达集团

人事管理制度

目 录

1. 管理公司和地方项目公司人事管理权限界定
2. 员工聘任制度
3. 管理岗位用人基本要求
4. 劳动合同管理制度
5. 人事档案管理制度细则
6. 考勤管理制度细则
7. 人员调配制度
8. 薪酬管理制度
9. 薪酬考核制度
10. 病、事假及旷工工资发放
11. 员工福利制度
12. 考核制度
13. 任免制度
14. 后备管理干部选拔、培养制度
15. 培训制度
16. 监督检查制度
17. 关于员工建议、提案和员工、客户投诉处理的管理制度
18. 述职制度（暂缺）

管理公司和地方项目公司人事管理权限界定

一. 人事招聘、晋级

1. 大连万达集团房地产企业管理有限公司及所属各公司副总级以上（含副总级）的人员，其招聘、推荐、考核、任命由集团进行。
2. 大连万达集团房地产企业管理有限公司总助级以下（含总助级）至部门副经理级人员，其招聘、推荐由房地产企业管理公司进行，由集团进行考核，房地产企业管理公司任命并报集团备案。
3. 大连万达集团房地产企业管理有限公司主管及以下人员在集团定编指标控制范围内的由房地产企业管理公司进行招聘、考核、聘用并上报集团备案。
4. 各地房地产公司，包括大连物业总公司进出人员：（1）总助级以上（含总助级）由房地产企业管理公司招聘、推荐，集团参与考核，由由房地产企业管理公司任命并报集团备案；（2）部门经理级和部门副经理级人员由各公司招聘、推荐、房地产企业管理公司参与考核，并由各公司任命，上报房地产企业管理公司备案；（3）主管及以下人员在定编指标范围内由各公司招聘、推荐、考核及聘用，上报房地产企业管理公司备案。

二. 劳资管理

1. 大连万达集团房地产企业管理有限公司负责如下人员的薪酬：
 - 1) 大连万达房地产企业管理有限公司人员（财务人员按集团规定另行安排）；
 - 2) 各地房地产公司（含物业公司）薪酬无法单独列支的人员。
2. 各地房地产公司（含物业公司）人员薪酬由各公司按集团薪酬管理相关规定各自安排，定期向大连万达集团房地产企业管理公司备案。

| 人员级别 | 管辖公司 | 管理权限 | | | | |
|-------------------------------|------|------|----|----|----------|----|
| | | 招聘 | 推荐 | 考核 | 任命 聘用 | 备案 |
| 房管公司及所属公司 副总级以上（含副总级） | 集团 | ★ | ★ | ★ | ★ | ★ |
| | 房管公司 | | | | | |
| | 所属公司 | | | | | |
| 房管公司 总助级以下（含总助）至 部门副经理级 | 集团 | | | ★ | | ★ |
| | 房管公司 | ★ | ★ | | ★ | |
| | 所属公司 | | | | | |
| 房管公司 主管级及主管以下人员 | 集团 | | | | | ★ |
| | 房管公司 | ★ | ★ | ★ | ★ | |
| | 所属公司 | | | | | |
| 所属公司 总助级 | 集团 | | | ★ | | ★ |
| | 房管公司 | ★ | ★ | ★ | ★ | |
| | 所属公司 | | | | | |
| 所属公司 部门经理级及部门副经理级 | 集团 | | | | | |
| | 房管公司 | | | ★ | | ★ |
| | 所属公司 | ★ | ★ | ★ | ★ | |
| 所属公司 主管级及主管以下人员 | 集团 | | | | | |
| | 房管公司 | | | | | ★ |
| | 所属公司 | ★ | ★ | ★ | ★ | |

员工聘用制度

一. 员工聘用的准则

- 1、员工聘用必须符合国家和地方的有关政策、法令、法规。
- 2、聘用的员工必须符合集团基本用人标准：良好的道德品质、优秀的专业技能、身体健康、年龄、学历符合具体岗位的要求。
- 3、员工聘用方案报集团人力资源部审核备案，重要岗位员工聘用必须经集团主管人事领导批准。
- 4、员工聘用必须坚持标准，执行程序。

二. 员工聘用程序

具体程序：

- 1、提出用工申请——各公司因工作需要聘用员工，应首先完成其公司内部报批手续，然后向集团人力资源部提出聘用员工申请。人力资源部经核实后提出意见，附下属公司的聘用员工申请表，一并报集团主管领导审批，主管领导签署意见后，报集团总裁批准。
- 2、确定聘用条件——总裁批准后，人力资源部应立即通知用人单位提出该岗位员工聘用标准和岗位说明书。聘用标准应包括：文化程度、工作经验、技术等级、特殊技能、年龄限制、健康标准等具体要求。岗位说明书包括：岗位目的、级别、岗位职责、权限说明、汇报上级、指挥下属、对外联络部门、对内协调部门等内容。
- 3、确定聘用方式——用人单位填写《招聘申请》和《岗位说明书》，提出聘用标准后，由人力资源部确认聘用方式。

聘用方式包括：

- 启用人才库
 - 内部征聘
 - 员工推荐
 - 社会公开招聘
- 4、初选——初选工作由人力资源部承担，即：应聘人员填写集团统一印制的《求职申请表》后，人力资源部根据用人单位设定的聘用标准，经一般性询问和观察，了解应聘者是否符合聘用基本条件。
 - 5、面试——人力资源部将初选合格人员名单、资料提交用人单位或部门，双方共同确定面试名单、时间、地点，由人力资源部通知应聘人参加面试。用人单位须事先拟定面试

提纲，并与人力资源部共同面试，面试以用人部门为主。面试后，用人部门将面试合格人员名单转人力资源部。

- 6、技术考核——需笔试或技术考核的人员在面试合格后，由人力资源部与用人部门共同确定考核名单、时间、地点，由人力资源部通知本人。考核前，用人部门须拟定具体考核内容、方法报人力资源部审查。考核由人力资源部主持和监督，一律实行封闭评分制，必要时请专家参与评定。技术考核合格后，各用人单位负责人在《新员工录用通知文件发放记录》上签署意见报集团人力资源部。集团人力资源部完成报批手续后下发《拟聘用通知》给本人及用人单位。
- 7、复审——如需复审及总裁最后约见等，由人力资源部另行通知，并组织实施。
- 8、体检、政审——对拟聘用人员，由人力资源部或各公司办公室组织统一体检。根据工作性质和需要，人力资源部要有针对性地对候职人员的背景资料的真实性进行审查。
- 9、审批——体检、审查合格后，由人力资源部签署意见报集团主管领导批准。
- 10、导入培训——对经批准的聘用人员，由人力资源部安排其在指定时间到集团参加培训，培训时间为一周，培训内容如下：

集团发展史简介、企业精神、企业文化、企业目标、企业发展规划；《人力资源政策》、《员工手册》及集团《人事管理制度》中的有关规定。培训结束，用人单位安排实际岗位考核，上岗后 15 日内与用人单位签署劳动合同。但签署劳动合同前，新员工应出具与前雇主解除劳动关系方面的证明，否则责任由该员工自负。

- 11、正式报到——根据人力资源部通知，新员工应在指定时间到人力资源部报到。新员工报到时将领取下列物品：

员工牌、员工就餐证、工资卡、考勤卡、办公用品。

对在报到时未能将工资介绍信、调转介绍信、调令、一寸彩色照片二张、与原单位的《终止或解除合同证明书》等材料提交的，限期一个月办好，否则集团人力资源部有权终止其试用期，予以解聘。

- 12、试用期——聘用普通管理人员，试用期为三个月，高级管理人员和专业技术人员的试用期为六个月，并对部分岗位实行试用期工资。试用期结束，由用人部门在《内部联络单》上签署转正、终止试用的意见，并报集团人力资源部。

管理岗位用人基本要求

各公司在配合集团经营发展战略的同时，要认真制定人力资源发展规划，每年年底以前报批的第二年工作计划当中，应包含用人需求计划。在履行集团正常聘用人员报批程序的同时，为使各公司便于掌握用人标准，并严防出现随心所欲，任人唯亲的用人现象，集团特制定此用人要求、各公司应遵照执行。

1、教育背景要求：

国家正规大学毕业，全日制大学本科以上学历（个别专业由于高校暂时未设本科学制的除外）。各公司要注意吸纳国家正规院校毕业的具有硕士学位、博士学位的人才充实到重要技术管理岗位。

2、工作经验要求：

部门经理：至少3年以上中级职位管理工作经验。

副总以上：至少5年以上高级职位管理工作经验。

3、工作能力要求

- ① 较强的分析、判断和概括能力；
- ② 较强的组织、指挥和控制能力；
- ③ 较强的沟通、协调、组织内外各种关系的能力；
- ④ 较强的创新能力；
- ⑤ 较强的知人善任能力；
- ⑥ 较强的决策能力。

4、特长：对于从事管理工作的职业经理，除专业特长外，还在外语、电脑操作和驾驶技术方面有要求，并要求具备独立开展工作的能力。

5、政治素质：

- ① 有正确的世界观，价值观和人生观；
- ② 具有现代化管理思想和科学观念。包括系统观念、战略观念、信息观念、时间观念、人才观念、竞争观念、质量观念、创新观念、法律观念、效益观念等。

6、个性要求：

- ① 为人诚实、正直、热爱企业、对企业忠诚；
- ② 勤奋敬业、乐于学习；

③ 具有较强的管理意识，对工作认真负责，并敢于面对困难，勇挑重担。

7、身体素质：

各公司从外部招聘的人员应在上岗前三日由所在公司安排统一体检，内部举荐的管理干部每年全面体检一次，保证公司选聘的人员身体健康。

8、年龄要求：

部门经理：40 周岁以下。

副总以上：45 周岁以下。

劳动合同管理制度

第一节 劳动合同管理制度

一、总 则

- 第一条 为加强劳动合同管理，保护劳动者和公司的合法权益，根据《中华人民共和国劳动法》和一九九五年《大连市人民政府 2 号令》的有关规定，制定本制度。如《大连市人民政府 2 号令》与各地政府有关规定内容相冲突，按当地政府规定执行。
- 第二条 集团人力资源部是劳动合同管理的主管部门，与各公司办公室共同负责企业与员工劳动合同的管理，并对劳动合同的订立、履行、变更、解除等过程进行监督、检查和指导。
- 第三条 劳动合同是员工与企业之间确立劳动关系，明确双方权利和义务的法律契约。建立劳动关系应当订立劳动合同。
- 第四条 订立和变更劳动合同，应当遵守平等自愿、协商一致的原则，不得违反国家法律、法规的规定。

二、劳动合同的订立

- 第五条 公司应最迟在员工正式上岗之日（不含岗前培训）起十五日内，与劳动者订立劳动合同。
- 第六条 劳动合同应当以书面形式订立、并具备以下条款：
- （一） 劳动合同期限
 - （二） 工作内容
 - （三） 劳动报酬及保险福利待遇
 - （四） 作息时间、休息、休假
 - （五） 劳动纪律
 - （六） 劳动合同终止的条件
 - （七） 违反劳动合同的责任
- 第七条 劳动合同除应具备第六条规定的条款外，合同双方还应协商约定保守商业秘密，试用期限等其它内容。

第八条 劳动合同期限由集团与员工协商确定。

第九条 劳动合同由集团法定代表人或其委托的代理人与劳动者签字盖章后，按规定报劳动行政管理部门鉴证。

劳动合同一式两份，企业和员工各持一份。

三、合同的续订、变更、解除和终止

第十条 集团及各直属公司因经营需要需续订劳动合同的，应提前三十日以书面形式通知劳动者，经双方协商同意，办理续订手续。

第十一条 在下列情况下，可以变更劳动合同的内容。

- (一) 经劳动合同当事人协商同意的。
- (二) 企业因转营、调整劳动组织的。
- (三) 劳动合同订立时所依据的法律、法规、规章、政策已经变化的。
- (四) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化（指发生不可抗力或出现公司经营严重困难、被兼并、资金重组等情况）的。

第十二条 劳动合同当事人协商一致，劳动合同可以解除。

第十三条 员工有下列情况之一的，集团及各直属公司可解除与其签订的劳动合同。

- (一) 在试用期间被证明不符合录用条件的。
- (二) 严重违反劳动纪律或公司规章制度的。
- (三) 严重失职、营私舞弊、对公司利益造成重大损害的。
- (四) 被依法追究刑事责任的。

第十四条 有下列情况之一的，公司可以解除劳动合同，但是应当提前三十日以书面形式通知劳动者本人。

- (一) 员工患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由集团或各直属公司另行安排的工作的。
- (二) 劳动者不能胜任工作，经培训或者调整工作岗位，仍不能胜任的。
- (三) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商，不能就变更劳动合同达成协议的。

第十五条 企业经营状况严重困难，符合国家规定的裁员条件确需裁减人员的，提前三十日

向工会及员工说明情况，听取员工意见，经向劳动行政办公室报告后，可以裁减人员。

第十六条 员工有下列情况之一的，公司不得依据本规定第十四条、第十五条的规定解除劳动合同。

- (一) 患职业病或者因工负伤，并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的。
- (二) 患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的。
- (三) 女员工在孕期、产期、哺乳期内的。
- (四) 法律、行政法规规定的其他情形。

第十七条 有下列情形之一的，员工可随时通知集团解除劳动合同。

- (一) 在试用期内的。
- (二) 公司以暴力、威胁等非法限制人身自由的手段强迫劳动的。
- (三) 公司未按劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。

第十八条 劳动合同期满或者双方约定的终止条件出现，劳动合同即行终止。

第十九条 劳动合同的解除、终止。公司应在合同期满，或其它终止条件出现之日起七日内，向员工送达《解除、终止劳动合同证明书》，由员工本人签字。

四、医疗期限

第二十条 医疗期限指员工因患病或非因工负伤停止工作治病休息，不得解除劳动合同的期限。

第二十一条 医疗期限一般规定在三至二十四个月之间，最低医疗期限规定划分：(一) 实际工作年限不满十年，在公司工作年限不满五年的为三个月，五年以上的为六个月。

- (二) 实际工作年限十年以上，在公司工作年限不满五年的为六个月，五年以上不满十年的为九个月，十年以上不满十五年的为十二个月，十五年以上为二十四个月。

第二十二条 医疗期为三个月的，按六个月内累计病休时间计算，六个月的按十二个月内累计病休时间计算，九个月的按十五个月内累计病休时间计算，十二个月的按十八个月内累计病休时间计算，十八个月的按二十四个月累计病休时间计算。二十四个月的按三十个月内累计病休时间计算。

第二十三条 员工在医疗期间内，其病假工资、疾病救济费和医疗待遇按照有关规定执行。

第二十四条 劳动者因病或非因工负伤，医疗期满经市级劳动鉴定委员会鉴定，完全丧失劳动能力的，解除劳动关系，办理退休或退职手续，享受退休退职待遇。医疗期满未，但医疗终结，经鉴定完全丧失劳动能力的，如本人自愿，可以终止劳动关系，办理退休或退职手续，享受退休退职待遇。

五、经济补偿

第二十五条 此处所称经济补偿，是指公司依据本规定解除劳动合同，应给予员工的补偿。

第二十六条 公司按本规定第十二条、第十四条、第十五条规定解除劳动合同的，应按员工在公司工作年限发给补偿金，工作每满一年（不满一年按一年计算）发给相当于一个月工资（指薪酬中的第一项基础工资）的经济补偿金，但最多不超过十二个月。

第二十七条 公司按本规定第十四条（一）项规定解除劳动合同的，除按第二十七条的规定发给经济补偿金外，还应按下列规定发给医疗补助费。

- （一）患绝症的，不低于十二个月的工资。
- （二）患重病的，不低于九个月的工资。
- （三）患其它疾病的，不低于六个月的工资。

第二十八条 发放经济补偿金和医疗费用的月工资标准，按当事人前十二个月的月平均工资计算。

第二十九条 对员工的经济补偿金由集团或各公司一次性发给。

第二节 续签合同实施细则

为确保劳动合同管理工作规范、有序地进行，特制定本细则。

一、续签合同程序

- 1、人事档案劳动关系存放在集团的员工，在其劳动合同期限届满前一个半月，人力资源部以《续签合同审批单》方式将应续签合同的人员名单通报各有关公司；
- 2、有关公司在确定续签名单后，征求拟续签人员意见；
- 3、拟续签人员如同意续签合同，则由其本人在《续签合同审批单》本人意见栏内，注明“同意续签”并签名；
- 4、对于各公司不予续签合同的人员，各公司应在合同到期前 30 天通知本人，如本人不同意或仍希望续签合同，均可据实填写意见并签名；
- 5、拟续签合同人员签注意见后，各公司在“公司意见”栏内，填注“同意续签”或“不予

续签”意见，并由各公司总经理在“签字栏”内签字；

- 6、各公司须在一周内完成合同续签的确认工作，并将《续签合同审批表》报集团人力资源部；
- 7、人力资源部接到各公司报送的《续签合同审批表》，根据集团人力资源政策，对各公司续签意见予以审核；
- 8、对不宜续签人员，要及时与各公司沟通情况，达成共识；对公司拟不续签而本人有意见者，人力资源部要及时找本人和有关人员核实，并提出人力资源部意见；
- 9、人力资源部应在一周内完成上述审核，并在人力资源部意见栏内填注意见，报主管领导和总经理审批；
- 10、总经理审批后，人力资源部组织续签人员办理续签手续。对不予续签人员，集团人力资源部、各公司办公室要下发《离职通知单》，并在《离职通知单》上签注送达时间和本人署名，存入员工人事档案。

二、续签合同期限

各公司可根据集团设定的下列续签时限，结合本公司工作实际，在《续签合同审批单》上提出续签合同时限的初步意见，人力资源部予以审核。对各公司不同的期限设定，人力资源部要及时通知有关公司。

集团设定的续签合同时限参考如下：

- 1、一般工作人员----- 1年
- 2、业务主管人员（含硕士学位以上员工）-- 2年
- 3、管理人员：
部门经理以上（含部门经理）----- 2年以上，10年以内

第三节 终止、解除劳动合同的程序和规定

为加强集团劳动管理，使其逐步走向程序化、规范化，根据集团实际情况，特制定本规定。

一、解除劳动合同程序

- 1、凡劳动合同期限未满，员工要求解除劳动合同者，应提前30天以书面形式向所在部门经理提出申请，由总经理签字批准后办理离开手续。各公司总经理助理级别以上管理人员及集团各部门员工的辞职申请经其公司领导或部门经理签字同意后报集团人力资源部。人力资源部依据劳动合同有关条款及实际情况提出意见报集团主管领导、总裁

审批。此申请一经批准，即由人力资源部通知其本人或该公司人事业务专干，要求其本人在规定时间内办理有关离职手续。

2、劳动合同期限未满，因严重违纪、违规及其他原因需解除劳动合同者（包括辞退、开除），各公司按集团规定直接办理解除劳动合同手续。总经理助理级别以上管理人员需解除劳动合同的，先由人力资源部核准后，报集团主管领导、总裁审批。一经批准，人力资源部即通知该公司人事业务专干，要求其本人到人力资源部办理有关离职手续。

二、终止劳动合同程序

劳动合同期满，如不续签，双方劳动关系既行解除。

对公司不与之续签劳动合同的人员，由各公司在合同终止前 30 天通知其本人在规定时间内办理有关离职手续。

三、办理手续方法

- 1、劳动人事关系在集团，终止或被解除劳动合同的员工，必须在终止或解除劳动合同之日起 7 日内持集团人力资源部签发的终止、解除合同证明书及《调（离）职人员移交查对单》、《离职人员面试表》到各部门办理有关离职手续。
- 2、员工须将各部门会签的《查对单》返还人力资源部后，档案在集团管理的、由集团人力资源部为其办理人事工资调转手续，并出具《解除、终止劳动合同证明书》。

四、有关规定

- 1、各公司出现辞职、合同将到期人员（含临时工）未按规定的离职时间擅自离岗的情况，按旷工记入考勤；
- 2、公司对签发《调（离）职人员移交查对单》工作要指定专人。签发人员只有在该员工完成本公司所承担的物品、帐务清退工作后，方可在上面签字。对于提前离职或有其他问题的离职员工，有关部门必须先向人力资源部提交提前离职或其他情况的说明及处理意见的报告后，方可在《查对单》上签字并需加以注明。
- 3、离职人员须按规定归还集团或各公司配备的工具及所有物品，参加过集团或各公司专项培训的人员，还需缴纳一定数额的违约赔偿金、培训费用后，人力资源部或各公司办公室才能办理调离集团的各种手续。
- 4、离职员工需在一个月将人事关系等相关手续调出集团。逾期未办理者，集团将按当地

政府有关规定把档案送交人才交流中心。

- 4、未经集团领导或各公司领导同意擅自离职的员工，集团及各公司将视情节给予相应的处罚；对于逾期办理清退手续者，要视情节和期限处以 50 至 500 元的罚款。其人事关系将由人力资源部或各公司办公室扣留，直至完成离职手续。

人事档案管理制度细则

人事档案是记述和反映人的经历、学识水平及工作表现的专门案卷。公司人事档案包括员工调入时原有的人事档案和在集团工作期间的人事档案及技术档案三部分。员工人事档案由集团人力资源部专人负责管理。

一、员工人事档案调入集团规定

2000年1月1日以后被集团录用的员工在与集团或各公司签订劳动合同后一个月内，经集团主管领导批准应将个人档案调入集团，由集团统一管理。

员工人事档案进入集团的工作程序是：

- 1、先由集团人力资源部出具《提档介绍信》，员工持介绍信办理档案调动手续。
- 2、人事档案进入集团时由人事业务主管负责接收。接收时接收人须检查人事档案是否封装完整，凡不符合要求的人事档案不予接收；对符合要求的人事档案，交接双方须在“人事档案交接簿”上签字、记时。至此，人事档案正式进入集团，由人力资源部档案管理人管理；

二、员工人事档案保管及档案内容

- 1、调入的人事档案原则上保持原卷册的封装，不予以拆封，直接装入集团专用人事档案袋内进行统一编号保管；
- 2、需拆封的，须经人力资源部主管领导批准；
- 3、拆封后的档案及由于各种原因已经拆封的人事档案，须由人力资源部档案管理人进行整理，并编制材料目录，签字后一并装入档案袋内；
- 4、员工在公司工作期间，公司为每一名员工建立个人档案。包括以下材料：
 - a) 《员工调入审批表》、《劳动合同》、《内部调动通知单》、《调离集团审批表》；
 - b) 《干部任免命令》、《关于奖惩的通报》、《干部及员工年度考评意见》；
 - c) 《培训费用审批表》、《培训合同》、培训及自费学习结业、毕业证书及出国相关手续的复印件；
 - d) 公司工作期间加入或申请加入中国共产党、团组织及民主党派的相关材料；
 - e) 其他关于个人的重要资料。

上述档案材料在员工调离集团时随原有人事档案一并转出。

- 5、员工在公司工作期间，公司将这段时间个人档案材料的内容摘要同时输入集团“计算机

人事管理系统”中。

- 6、人事档案不得私自涂改、抽取或伪造，不得擅自处理或销毁。整理、补充人事档案时坚持二个在场和核查登记的原则。按规定需剔除的档案材料，要进行登记，并经主管领导审批后进行。
- 7、集团人事档案在档案室中设专柜保管。人事档案柜钥匙由人事部专人掌管，人事档案柜打开期间，集团人事业务主管必须始终在场。

三. 档案查阅

- 1、除人力资源部工作人员外，集团其他部门人员原则上不允许查阅人事档案。
- 2、凡需查阅人事档案者，均须填写《查阅人事档案审批表》，经主管人事领导审批后，到档案室查阅。
- 3、查阅人事档案时，人力资源部要按照《查阅人事档案审批表》中注明的查阅项目和领导审批意见提供材料。凡表上未列项目，人力资源部不予提供。查阅期间，人事档案管理人员必须在场。
- 4、外单位查阅人事档案须由两名中共党员干部持单位党组织介绍信，并填写《查阅人事档案审批表》，在主管人事领导审批后，在人力资源部主管领导及人力资源部档案管理人员陪同下查阅相关资料。凡审批表上未列项目，人力资源部不予提供。
- 5、人事档案一般不准外借，特殊情况需借出使用的，要经集团主管人事领导批准。档案借出集团时，须以封条贴封。借用单位要注意保密、妥善保管，不得交无关人员翻阅和中途转借他人。借档单位用毕，按期退还，逾期不还者，需向档案保管单位说明情况。如发生丢失、损坏，按《档案法》追究责任。
- 6、所有人事档案的查阅、调阅、借出事项，集团人力资源部需予以登记。

四. 人事档案调出公司规定

集团员工自离开公司之日起三个月内，人事档案随人事关系转出公司。逾期未转出公司者，公司有权将其人事档案转往市劳动服务公司或收取档案保管费，并不对由此产生的任何后果负责。

考勤管理制度细则

为加强公司对员工的考勤工作，特做如下规定。

- 一、实行打卡与未打卡时段、事由认定相结合的考勤制度。
- 二、集团考勤工作由人力资源部总体负责，各公司办公室人事业务专干应根据人力资源部的要求做好本公司员工未打卡时段、事由、认定和上报工作。员工上下班必须打卡，无故不打卡按旷工处理。
- 三、大连本地直属各公司每月以《未打卡人员情况说明表》形式向公司人力资源部报考勤情况一次，将因事假、病假、婚产假等休假和出差、会议等工作原因未能打卡的日期填报于《未打卡人员情况说明表》内。
- 四、病假、事假、婚假、产假、工伤假等须附相应的诊断书、请假单批准件等资料。
- 五、大连本地直属各公司办公室人事专干须在每月 5 日前将由其办公室主任审核、签字的《未打卡人员情况说明表》报给集团人力资源部，外地公司报所在公司办公室主任处。
- 六、人力资源部及各公司办公室依据打卡记录，对各公司上报的人员工资变动情况说明及工资发放表进行审核批准。
- 七、集团人力资源部将长期保管《未打卡人员情况说明表》、打卡记录等资料，并对下属公司考勤情况进行不定期抽检。

附：打卡须知

- 1、员工本人自行打卡，不得委托他人或代他人打卡；
- 2、员工考勤卡须妥善保管，如有遗失、损坏，需当日申报补卡；
- 3、打卡机设在各公司接待处。
- 4、各公司人事专干负责员工打卡管理工作。

人员调配制度

一. 人员调配的作用和原则

作用：

- 1、人尽其才，实现人力资源的有效配置；
- 2、使组织和员工个人都充满活力。

二. 原则

- 1、先内部调配，后社会招聘；
- 2、用人所长，任人唯贤。

三、主要形式

- 1、工作环境改变：公司与公司之间横向调动。
- 2、岗位转换：有目的地对一些具有潜质的管理人员进行岗位转换，使其能拓宽管理领域，增长领导才干。
- 3、异地派遣：后备管理干部派到外地进行能力上的开发和锻炼，无特殊原因员工应无条件接受公司的异地派遣工作任务。

四. 人员调配的程序

对于集团各公司之间员工需要进行调动的，程序如下：

- 1、用人单位提出人员调动及与本人协商的初步意见，上报集团人力资源部；
- 2、人力资源部征求集团主管人事领导意见报批；
- 3、人力资源部发出人员调动通知单；
- 4、办理调动手续，存档。

薪酬福利管理规定

第一章 总则

第一条 目的。

学习国际先进做法，明确员工级别，规范企业管理，建立激励机制，推行企业现代化管理。

第二条 基本原则：

集团总部、房地产企业管理公司、商业管理公司统一执行年薪加年终效益奖金。

第三条 适用范围：

本决定适用与集团总部、房地产企业管理公司（含子公司）、商业管理公司（含子公司）签订劳动合同的在岗正式员工。

离岗退养、离岗学习（比照内退）、正式内退及离退休人员不适用此规定。

第四条 管理权限：

集团总部负责副总经理（含副总经理）级别以上、集团总部机关人员任免；各管理公司总经理助理（总经理助理）级别以下人员由各管理公司自行任免，部门副经理级别以上人员任免报集团人力资源部备案。

第五条 强化考核：

集团总部、各管理公司（含子公司）所有员工的职别、薪酬与考核结果挂钩，考核结果将作为员工级别确定、职位升降及年终效益奖金发放的主要依据。

集团对总部人员及各管理公司（含子公司）副总经理级别以上人员，就操行、工作、能力、业绩等方面进行考核。考核分为半年考核和年终考核。

各管理公司对总经理助理级别以下人员每半年考核一次，考核由各管理公司行政主管领导牵头，规成考核小组具体负责，考核结果由各管理公司行政部门专人负责存档备案，严格保密。

考核应避免平均主义，集团将对各公司的考核状况不定期进行抽查。

第二章 管理级别及薪酬标准

第六条 行政管理级别：

行政管理级别设定为：集团及房地产企业管理公司（含子公司）和商业管理公司（含子公司）设总裁、高级副总裁、副总裁、总经理、常务副总经理、资深副总经理、高级副总经

理、副总经理、总经理助理、部门经理、部门副经理、主管和员工。共分十三个级别，二十四个档次。

第七条 薪酬量化标准：

工资设定：十三个级别分为二十四档工资。

（注：表格略，请按规定向各公司财务部查阅）。

集团及各管理公司（含子公司）专职司机保持现有工资水平不变。各地物业公司保持现有工资水平不变。

第八条 不同地区薪酬标准确定：

副总经理级别以上（含副总经理）人员薪酬不分地区类别，统一按集团制定的薪酬量化标准执行。其他员工工资标准与实际情况相结合，按经济发达程度、消费水平把目前集团、房地产企业管理公司及其子公司、商业管理公司及其子公司所在的城市分为以下三类：

第一类：大连、北京

第二类：成都、南京

第三类：长春、贵阳、济南、昆明、南昌、长沙

一类地区副总经理级别以下（不含）的员工薪酬按集团制定的薪酬量化标准执行；二类地区副总经理级别以下（不含）的员工薪酬在集团制定的薪酬量化标准基础上减一千执行；三类地区副总经理级别以下（不含）的员工薪酬在集团制定的薪酬量化标准基础上减二千执行。以后新成立的公司将根据其所在城市具体情况划入以上三个类别，其员工薪酬标准接上述规定执行。

第三章 操作办法

第九条 定岗定编：

各管理公司岗位编制根据实际需要设定，报集团总部审核批准，集团人力资源部备案；各子公司机构设置、人员编制由各总公司报集团人力资源部审批（必须严格按照集团审批的编制执行，擅自超编将给予行政处分）。

第十条 级别确定：

根据管理权限，副总经理（含副总经理）级别以上人员由集团统一发文确定其行政管理级别。总经理助理（含总经理助理）级别以下人员由各管理公司自行确定，部门副经理以上人员级别确定应报集团人力资源部备案。

定级应避免平均主义，原则上同一级别均要从行政管理级别的最低档定起。

原则上各公司部门经理/副经理占本公司员工总数的比例不得超过 25%，主管占本公司员工总数的比例不得超过 25%。

各公司在确定级别时应首先根据集团的人事管理制度对本公司员工的操行、能力、工作、业绩进行综合考评，得出考评结果后参照员工的本企业工龄、学历、职称等因素，由各公司领导班子会议决定该员工的最终行政管理级别。

级别确定后，各公司应将考核材料复印件及定级结果报集团人力资源部审核备案、存档。

第十一条 年终效益奖金：

集团机关所属人员按工作任务完成情况，结合对其全年综合考核结果，确定员工年终效益奖金数额。

管理公司及其子公司在考核经营收入、成本控制、工程质量的前提下，将实现利润或视同利润的适当比例做为年终效益奖金。此奖金采取“三三四”分配的原则，即总经理分得 30%，公司领导班子成员（不含总经理）分得 30%（考虑到营销工作的重要性，负责营销的副总或营销总监的分成比例可适当提高），其他员工分得 40%。

第十二条 薪酬构成：

为便于调薪后对所有员工进行考核，可将每位员工的月薪作为如下四项的合成：

基础工资：已包括国家各种补贴在内，保障员工最低生活需要的工资，占月薪的 30 %。

岗位工资：体现岗位责任、工作技能、工作强度和工作条件水准的工资，占月薪的 30%。

浮动工资：用来评价工作态度和工作责任。工作综合表现情况的工资，占月薪的 10%。

效益工资：与工作绩效完成情况直接挂钩的工资，占月薪的 30%。

第十三条 内退 / 离岗学习政策：

2000 年 1 月 1 日以前加入集团的员工，内退 / 离岗学习时，其薪酬按 2000 年 3 月工资标准发放。2000 年 1 月 1 日以后加入万达集团的员工不享受此政策，按国家和当地政府正常终止或解除劳动合同的规定执行。

内退 / 离岗学习具体管理办法依照集团大万股字（2001）83 号文件执行。

第四章 旷工、病、事假、工伤薪酬发放

第十四条

旷工：旷 1 天，减扣当月浮动工资 100%。

旷 2 天，减扣当月浮动工资 100%，效益工资 100 %。

旷工 3 天，减扣当月薪酬，三天以上解除劳动合同。

事假：有批准手续的事假每天减扣月薪酬÷20.92 天。

病假：员工累计三天有薪病休以后，每诊作 1 天扣当月浮动工资 50 %；

2—3 天（含第 2 天），扣浮动工资 100%；

4—7 天（含第 4 天），扣（浮动工资+效益工资）50%；

8—14 天（含第 8 天）、扣（浮动工资+效益工资）；

14 天—1 个月以内（含第 14 天），只发基础工资；

1 个月以上、3 个月以内发基础工资部分的 90%；

3 个月以上、6 个月以内发基础工资部分的 80%；

6 个月以上、1 年以内发基础工资部分的 70 %；

病休一年以上按国家有关规定办理。

工伤：

员工因工负伤（经劳动仲裁部门确定），治疗期间的工资，按本薪酬规定第十五条发放。

医疗终结后，复工上岗，按所在单位重新确定的岗位薪酬标准执行。完全丧失劳动能力者，按国家和企业有关规定办理离岗休养、内退或退休。

第五章 保险、公积金等福利待遇

第十五条 保险

各公司应为正式在岗员工办理养老保险和失业保险，保险费的缴纳比例由各公司遵照所在地政府的劳动法规、规章自行确定，但应本着节省成本的原则进行。为使人事劳资工作尽快标准化、规范化，保险费中应由员工个人负担的部分一律由公司代扣代缴。

各地公司原则上不参加其他非强制性社会保险。各公司应当为在岗正式员工办理医疗保险，公司所在地城市没有医疗保险的，各公司可参照当地政府的有关规定制定医疗报销制度，报集团人力资源部审批。原则上员工每人每年报销的医疗费标准不得超过人民币 800 元，因大病住院医疗费超过 800 元的，公司负担 65%，个人负担 35%。

各地公司应在每年年初将本公司的有关保险的实行方案报集团人力资源部审核、备案。如有变动，同样报人力资源部审核备案。

第十六条 住房公积金

各公司在遵守所在地政府的法规、规章的前提下，可自行决定是否为公司员工缴纳住房公积金以及缴存的比例、数额，但应本着节省成本的原则进行。已经享受公司分配住房或住房补贴的人员，其公积金的缴存的比例、数额应维持在相对较低的水平。

各公司在每年年初将公积金的实行方案报集团人力资源部审核、备案。如有变动，同样报集回人力资源部审核、备案。

第十七条 各种补贴、独生子女费、托保费：

员工薪酬中已含所有国家规定的补贴，独生子女费。托保费不在薪酬中列支，按国家规定标准每年年终一次发放。

第十八条

员工回违纪和其它问题，涉及经济处罚时，按照集团 2001 年新编《员工守册》才的奖惩条例执行，处理意见报集团人力资源部备案。

第六章 吸纳人才政策

第十九条 试用期规定

公司新招聘的员工，一律实行半年试用期，试用期间实行试用期工资，试用期满后按级别工资执行。

第二十条

集团总部机关新招聘的员工原则上应具有硕士研究生以上学历；各管理公司机关、各地产公司新招聘的员工原则上应具有全日制本科以上学历。

第七章 附则

第二十一条 本实施办法从 2002 年 1 月起执行。

第二十二条 本规定解释权在集团公司。

薪酬考核制度

为了充分发挥薪酬的激励制约作用，克服平均主义，薪酬应和集团下达给各公司的综合指标相对应。为使员工的收入与工作职责、工作态度、工作绩效相挂钩，根据集团实际情况，特制定此暂行办法。

一、考核内容

（一）集团考核各公司内容

- 1、完成经营目标情况（销售收入、实现利润、成本费用控制、上缴资金量等）
- 2、企业内部管理规范化情况（建章建制、公司领导班子团结与配合等）
- 3、集团方针政策及各项规章制度执行情况（大局观、集团一盘棋思想建设）
- 4、提升万达品牌形象方面所做的贡献（通过系列公关活动提升万达品牌美誉度）
- 5、员工培训、企业文化活动开展情况（定期开展员工培训和丰富多彩的企业文化活动）
- 6、创新创优方面的成效，突出贡献方面。
- 7、管理不善造成责任事故从而对公司集团造成不良影响方面。

二、考核方法

考核结果分为优、良、中、差，集团将对考核结果为优的予以奖励和采取薪酬激励办法；对差的进行必要的扣罚。

三、集团奖罚政策

- 1、连续两年综合考核为优的公司全体员工薪酬总体水平可提升 5%—10%，作为给员工加薪升职或特殊奖励之用。
- 2、全年综合考核为良的公司现薪酬标准不升不降。
- 3、全年综合考核为中的公司扣除全年工资总额中浮动工资的 50%。
- 4、综合考核为差的公司扣除该公司全年工资总额中浮动工资的 100%。
- 5、对发生重大责任事故（包括工程质量、财务方面，安全事故等方面）的公司不管考核结果如何，取消该公司当年评选先进单位资格。

四、除集团统一考核标准外各公司可参照如下条件对员工进行考核

- 1、工作绩效方面，
- 2、工作态度方面，
- 3、遵章守规方面，
- 4、技能提高方面，

5、 参加培训方面

6、 其他方面，

7、 各公司可结合实际情况，制定出与员工薪酬挂钩的管理细则。

病、事假及旷工工资发放

一、旷工

- 旷工一天 免当月浮动工资 100%；
- 旷工二天 免当月效益工资 100%及浮动工资 100%；
- 旷工三天 免当月薪酬。

二、事假

经批准的事假每天扣除额=薪酬/20.92 天

三、病假

- 每诊休 1 天，扣当月浮动工资 50%；
- 2—3 天（含 2 天），扣浮动工资 100%；
- 4—7 天（含 4 天），扣（浮动工资+效益工资）×50%；
- 8—14 天（含 8 天），扣（浮动工资+效益工资）；
- 14 天—一个月以内（含 14 天），只发（基础工资）；
- 1 个月以上、3 个月以内发基础工资部分的 80%；
- 3 个月以上 6 个月以内发基础工资的 70%；
- 6 个月以上，一年以内发基础工资的 60%；
- 病休一年以上按国家有关规定执行。

四、工伤视不同情节，参照国家有关规定执行

本暂行办法自发布之日起执行。

员工福利制度

一、法定假日

- 1、 员工享有国家法定有薪假 10 天，即元旦一天，春节三天，五一劳动节三天，国庆节三天。女员工三八妇女节休息半天。
- 2、 员工在法定假日内因工作需要不能休假，公司将给予同等时间的补休。

二、年假

- 1、 凡在公司连续工作十二个月以上的员工，均可以享受有薪休假，休假时间按集团《人力资源政策》中有关规定执行。
- 2、 员工休年假必须提前十五天向所在部门提出申请报告，经批准后由部门根据工作情况安排休假。

三、探亲假

外派员工探亲假按集团有关规定执行。

四、婚、娩假

- 1、 申请婚假的员工结婚时可凭结婚证书申请三天有薪假期，符合晚婚条件者按国家及集团有关规定另加晚婚假。
- 2、 员工申请分娩假时须呈交有关医院的证明书，经批准后方可按有关规定享受有薪分娩假。

五、计划生育假

员工凡因计划生育所需的假期，凭有关医院及集团工会或各公司工会的证明，经批准后方可按国家及集团有关规定享受有薪假期。

六、病假

员工请休病假必须持有医院的有效病假单，并按集团规定办理手续后，方可批准病假。

七、事假

- 1、 员工如有特殊情况需请假，必须按集团有关规定办理请假手续（未经批准无故缺席或擅自离岗按旷工处理），事假减薪按集团《薪酬管理规定》执行。
- 2、 员工请事假二天以内由其部门经理批准，三天以上须各公司主管人事领导批准。
- 3、 各部门经理请事假须经其公司主管领导批准。

八、慰问假

如员工直系亲属（父亲、母亲、丈夫、妻子、儿女）去世，可享受三天有薪假；员工旁系亲属（指祖父母、外祖父母、公公、婆婆、岳父母、兄弟、姐妹）去世，可享受一天有薪假期；到外埠料理丧事者，经主管领导批准，另给路程假，路费自理。

九、医疗福利

公司执行国家规定，参加社会统筹医疗保险。具体按国家及当地政府有关规定执行。

十、健康检查

集团原则上每年组织员工进行一次体检，凡患有传染病者必须离岗治疗，集团按国家有关规定给予一定的医疗期，期满仍未康复者将按有关规定处理。

十一、生活津贴

集团向员工支付的薪酬包括了国家规定的所有生活补贴费。

十二、计划生育补贴

凡按国家有关规定办理独生子女手续的员工，可享受计划生育津贴。

十三、工伤或死亡

因工负伤或死亡员工的待遇和抚恤按国家有关规定执行。

十四、退休待遇

员工的退休待遇按国家有关规定执行。

十五、员工培训

集团及各公司根据工作需要为员工提供各种培训机会。凡集团出资培训的员工应与集团签订合同或协议，按本制度中有关规定执行。

考核制度

一、人员考评的作用

- 公平地决定员工的地位和待遇，能者上，庸者下，激励员工更好地工作；
- 促进人才开发和合理使用；
- 提高和维持企业运行的高效率。

二、考评政策

- 定期化与制度化；
- 考评结果与奖惩相结合的政策（工资调整、职务晋升、职称晋级、效益工资发放、人员调配等）。

三、考评原则

（一）明确化、公开化原则：

- 1、 明确规定各类考评标准、考评程序和考评责任；
- 2、 将考评标准、程序和对考评者的要求向全体员工公开。

（二）客观考评原则：

考评人要尽量避免主观性，消除考评中常见的主观性错误。

（三）员工单头考评，管理干部 720 度考核原则：

对员工的考评由直接上级承担考评责任。

四、考评组织

（一）集团由主管人事领导牵头成立考评管理委员会全权负责集团的考评工作，主要职责为：

- 组织实施集团整体考评工作；
- 审核、确定集团部门副经理级以上，下属公司总经理助理级别以上管理干部的最终考评结果；
- 解决集团在具体考评工作中遇到的问题。

（二）各公司设立考评领导小组对考评负责，主要职责为：

- 审核、确定部门经理、主管及员工的最终考评结果；
- 解决部门在具体考评工作中遇到的问题。

（三）集团人力资源部在考评工作中的主要职责：

- 负责组织集团总部对管理干部及员工的考评及结果汇总；
- 负责组织对直属公司总经理助理级别以上干部的考评和结果汇总；

-
- 负责对各公司考评情况进行评估；
 - 负责将各种考评结果报集团考评管理委员会；
 - 对各公司的考评工作进行指导和监控。

五、考评方式 分为员工考评和管理干部考评两大类。

（一）员工考评：

- 1、自我考评：定期考评前，员工完成《自我报告书》送交直接上级，作为考评参考；
- 2、上级考评：
 - A、日常记录：直接上级负责为每一位员工填写《重要事件记录卡》进行考评素材累积；
 - B、定期考评：

（二）管理干部考评：（每年二次）

1、该类人员的考评方式分为以下三种

- 自我考评--《述职报告》
- 上级考评（直接上级）
- 下级考评（直接下级）
- 同级考评

六、考评结果的统计汇总与处理

员工类：集团各部门将员工考评表送交集团人力资源部汇总、各公司交至各公司办公室。员工《重要事件记录卡》由各部门经理保存，作为掌握下属管理人员工作表现和发放效益工资等的参考依据。

管理干部类：集团各部门经理及直属公司总经理助理级别以上管理人员的所有考评资料均交集团人力资源部存档，作为考核管理干部制定薪酬标准晋升的依据或降职的重要依据。

任免制度

为加强集团管理干部的聘任与管理工作，结合集团发展要求，特制定本暂行规定。

一、聘任管理干部基本标准

对企业忠诚，有较强的业务能力、组织能力、协调能力及创新意识，素质高、善学习，具有敬业精神和强烈的工作责任心。

二、聘任范围

部门副经理以上中高级管理人员。

三、聘任权限

集团总裁聘任：

集团副总裁、各直属公司总经理、副总经理、总经理助理、集团各部门经理。

各直属公司总经理聘任：该公司部门经理、副经理

四、聘任期限

各公司总经理任职一届3年，其他职位暂定一年一任。任职期满，经考核胜任者，继续任职；不胜任者，解除职务。

五、聘任程序

集团人力资源部将每次考评结果报集团主管领导及总裁审批。各公司部门经理级以上及集团各部门经理的聘任，由总裁根据考评结果提名，总经理办公会议讨论通过，由总裁签发聘任书。聘任决定以文件形式发到各公司各部门并存入个人档案。各公司部门经理级以下（含部门经理）的岗位任命由各公司根据考评结果自行任命，任命文件报集团人力资源部及有关领导备案。

六、续聘

聘任期满，可以续聘，续聘程序与聘任程序相同。

七、解聘

- 1、聘任期满，聘任职务自行解除。
- 2、终止、解除劳动合同，聘任职务自行解除。
- 3、岗位变动，原聘任职务自行解除。
- 4、工作中因失误造成严重影响后果者，集团总裁及各公司总经理有权解聘其职务。
- 5、利用职务之便谋取私利或严重违反工作纪律，集团总裁及各公司总经理有权解聘其职务。

6、 考评成绩较差，实际工作中证明不能胜任职务的，集团总裁及各公司总经理有权解聘其职务。

6、 本人因各种原因不欲继续担任所聘任职务，由本人提交书面申请，经集团总裁及各公司总经理批准后解聘其职务。

八、此规定由集团人力资源部负责解释。

后备管理干部选拔、培养制度

管理干部是集团持续、健康发展的重要因素。培养适合集团发展需要的管理干部，是激励人员进取、提高素质、实现组织目标和个人价值，使管理干部队伍充满活力的有效途径。

一、后备管理干部的范围、数量和素质结构

- 1、集团按照《员工晋升制度》中管理干部范围，建立后备管理干部队伍；
- 2、后备管理干部的数量，一般不低于集团各公司部门经理以上管理干部总数的 1.5 倍；
- 3、为保证管理干部队伍的年轻化及知识结构的不断更新，后备管理干部队伍的年龄要形成梯次结构，集团各部门后备管理干部年龄要求要在 40 周岁以下，各公司部门经理级管理干部年龄要求要在 35 周岁以下。对比较成熟、经考察近期可担任较重要岗位职务的，年龄可适当放宽。

二、后备管理干部的条件

- 1、对企业有较强的忠诚度。
- 2、在企业管理、人力资源开发，成本控制现代市场营销等方面具有一定的理论素养和必需的业务水平；在经营管理活动中，具组织领导能力，业绩突出；廉洁务实、有较强的管理潜能和创新发展能力。
- 3、后备管理干部应具有正规大学全日制本科以上学历。
- 4、遵守国家的法律，法规及集团的各项规章制度。

三、选拔程序

后备管理干部的选拔工作由总裁、集团主管领导直接领导人力资源部负责组织。

选拔程序为：基层推荐→人力资源部考核→集团领导讨论→人力资源部备案

- 1、基层推荐。由各公司领导在广泛听取下属意见的基础上选拔综合素质好，熟悉经营管理，有一定的实践经验，具有较好发展潜质的管理干部或业务骨干，按照现职与后备管理干部 1: 2 的比例，推荐后备管理干部人选报集团人力资源部。
- 2、集团人力资源部组织考核。对各公司推荐的后备管理干部人选，人力资源部采取多种方式对其进行考核。
- 3、考核的内容主要有：贯彻执行集团有关规定政策及规章制度情况；工作情况，着重考察敬业精神及工作业绩；理论水平和组织领导能力情况；接受培训和学习情况；廉洁自律，群众信任程度情况；奖惩及职务变化的情况等。
- 4、集团领导讨论。由人力资源部汇报后备管理干部人选和对其考核情况。在充分酝酿讨论

的基础上，按 1: 1.5 的比例，确定最后人选。

- 5、人力资源部备案。组织填写《后备管理干部登记表》，并将登记表及有关考核材料存入后备管理干部档案。

四、后备管理干部的培养

根据后备管理干部的培养目标，结合后备管理干部素质的实际情况，因人制宜地制定具体培养计划，落实培养措施。

- 1、集团人力资源部对管理干部设定了必要的理论知识培训内容，如管理知识、专业知识讲座等，后备管理干部要参加此类培训或学习，坚持先培训后上岗的原则，凡未经这类培训的后备管理干部原则上不能提拔到上一级领导岗位。
- 2、凡缺乏实际领导工作经验的后备管理干部，都必须到下属公司的岗位上挂职或任职锻炼；对工作经历单一的后备管理干部，应进行两个以上部门的交流或岗位轮换的锻炼。
- 3、对比较成熟、近期拟提拔使用的后备管理干部，可安排到重要岗位锻炼。
- 4、后备管理干部应由在职领导干部分工包干，专人负责培养，在日常工作中经常指导。同时建立培养对象定期谈话和考核制度。
- 5、除上述日常性的培养措施外，还应适时安排后备管理干部参加集团有关政策的制定和重要工作的调查研究，或者参加一些有培养意义的临时性工作。

五、后备管理干部的提拔使用

- 1、后备管理干部队伍建设要做到备用结合。提拔管理干部必须先从后备管理干部中选拔。对未列入后备管理干部的人选拟任上一级领导职务的，必须提前向集团领导、人力资源部说明情况。
- 2、后备管理干部的提拔使用，原则上应与培养目标相结合。但经集团领导建议或同意的，可以跨部门使用或改变使用方向。
- 3、对后备管理干部使用前的考核，应参阅后备管理干部档案，并听取后备管理干部主管部门领导意见。
- 4、对条件已经成熟、适合近期提拔的后备管理干部人选，人力资源部要根据集团机构、组织设置，积极向主管领导提出提拔使用的建议。

六、后备管理干部队伍的调整充实

- 1、对后备管理干部队伍要实行动态管理，按照优胜劣汰的原则，每年进行一次调整充实。凡组织观念淡薄、思想道德不好、弄虚作假、不守纪律、不求进取、不干实事的，要

及时调整出去。对不愿到一线和艰苦的岗位去经受锻炼的，或经过组织培养，考核成绩不合格，能力提高不明显，发展潜力不大的以及工作表现一般，业绩平平，群众信任程度低的也要调整出后备管理干部队伍。身体状况不好，不宜担任更重要、更繁重工作任务的，也不宜继续列入后备管理干部队伍。

- 2、因提拔、调整和调动等原因缺额的，应及时补充。后备管理干部的调整和补充，应按后备管理干部选拔程序进行。

七、后备管理干部工作的组织领导和日常管理

- 1、集团把后备管理干部同现职管理干部摆在同等重要的位置，每年至少研究一次后备管理干部工作。
- 2、对后备管理干部的思想政治和工作情况，要结合年度总结、民主评议等每年考察一次，并形成材料归入后备管理干部档案。
- 3、建立健全后备管理干部的档案。档案内容包括：后备管理干部登记表，管理干部考核材料（包括年度考核材料），参加培训情况，一线锻炼情况，奖惩情况等。后备管理干部提拔使用后，档案中的主要材料按档案管理规定归入管理干部档案。

培训制度

第一节 培训

一、大连万达集团股份有限公司的培训主管部门为人力资源部。

二、员工培训分导入培训、岗前培训、在职培训及外派培训四种。

(一) 导入培训

凡进入集团工作的员工（正式员工）必须接受一周左右时间的导入培训。

导入培训的内容有：

| 培训内容 | 参加者 | 组织部门 |
|-------------|-----|---------|
| 集团概况介绍 | 新员工 | 集团人力资源部 |
| 企业宗旨讲解 | 新员工 | |
| 员工守则及有关规章制度 | 新员工 | |
| 外事纪律 | 新员工 | |

(二) 岗前培训

员工在上岗之前须进行一周以内的岗前培训，未经培训的员工不准上岗。

岗前培训的主要内容有：

- 1、公司制度及有关规定；
- 2、岗位责任制；
- 3、工作程序介绍；
- 4、专业知识介绍；

岗前培训由各公司人事专干安排进行。培训前各公司必须提出岗前培训计划，送人力资源部备案，并填写相应的岗前培训考核跟踪调查表，由人力资源部根据此计划进行督促及检查。

(三) 集团将根据经营需要安排在职培训。

在职培训内容有：

- 1、业务培训；
- 2、专题培训；

业务培训由各公司负责进行，并根据各公司情况报出培训计划，报人力资源部备案；大型专题培训由集团人力资源部负责安排，集团企业管理部执行。每年12月底以前，

集团人力资源部根据集团具体情况和实际需要，提出下一年度全年培训计划报集团主管人事领导批准。

（四）外出培训

外出培训包括专业培训、外出学习考察等形式，具体程序如下：

- 1、 各公司提出外出培训的申请计划（包括培训内容、人选、费用等情况），报集团人力资源部；
- 2、 人力资源部进行审核；
- 3、 人力资源部上报集团主管人事领导批准；
- 4、 外出培训负责人负责整个培训过程的总结并上报集团人力资源部备案。

第二节 培训费用管理制度

集团及各公司承担如下员工培训费用：因工作需要必须参加的相关业务培训发生的费用；不定期地选派员工外出培训学习发生的费用。

一、培训费用办理程序及有关要求如下：

- 1、 每年 11 月底前各公司将培训计划及预算申请报集团人力资源部；（包括培训内容、参加人员情况、时间、地点、培训费用）
- 2、 经人力资源部审核后报集团主管人事领导批准；
- 3、 集团企业管理部及各公司办公室组织实施；
- 4、 培训结束后将取得的有关证书及培训总结转人力资源部存档；
- 5、 报销时由人力资源部经理根据有关培训情况，在报销凭证上签字后，按集团正常报销程序办理；
- 6、 集团人力资源部外请培训教师及有关培训费用连同计划报集团主管领导审批。

二、个人培训费用与签订劳动合同年限的关系

个人培训费用累积超过 5 千元者，须与集团签订有关培训合同。其中培训费用累计在 5 千元至 1 万元之间者，须与集团签订 2 年以上劳动合同；培训费用累计在 1 万元至 3 万元之间者，须与集团签订 3 年以上劳动合同；累计在 3 万元至 5 万元之间者，须与集团签订 4 年以上劳动合同；累计达 5 万元以上者，须与集团签订 5 年以上劳动合同。

三、培训费用的赔偿

违反培训合同者，将按合同规定比例赔偿培训费用；未经公司同意提前与公司解除劳动合同者，除按劳动合同规定赔偿违约金外，须赔偿剩余年限的培训费用；对于下述情形之一，

培训者签名:

大连万达集团股份有限公司 (盖章)

年 月 日

监督检查制度

为严肃工作纪律，提高服务水准和工作质量，建立、健全监督检查反馈体系，现制定本制度。

一、组织与职责

公司设立监督检查领导小组，负责审议、制定有关规章制度，对公司的工作和纪律进行检查，对各部门的监督检查工作进行指导和监督，对监督检查的结果做出决定。

监督检查领导小组的组成：

组 长：集团主管领导担任

副组长：集团办公室主任、集团人力资源部经理、集团财务部经理、企业管理部经理

成 员：各公司办公室主任

主要职责包括：

- 1、对集团各部门、各直属公司的各项规章制度执行情况进行监督检查。
- 2、对集团各部门、各直属公司全体员工的工作态度、仪容仪表、纪律、秩序、安全、环境卫生等情况进行检查。
- 3、对集团例会中落实的重要工作进行跟踪和反馈。
- 4、定期听取员工个人建议。
- 5、做出奖惩决定。
- 6、对管理干部进行考核。

监察小组成员的权利：

对违反公司规章制度的员工可以直接进行处理，包括：

☆ 口头批评。

☆ 签发过失通知单，并当场做出罚款 100 元以内的决定。

☆ 提出通报批评的罚款的建议。

☆ 对检查中发现的问题向各公司及有关部门提出处理意见，并监督落实情况。

☆ 提议召开监督检查领导小组会议。

二、健全员工建议制度

为加强全体员工对监督管理的参与，不仅鼓励员工对企业的发展献计献策，而且鼓励员工对企业的经营管理中所有不合理环节提出自己的看法和建议。集团将设立内部员工建议

箱，由集团和各公司办公室负责每周开启整理一次，登记后及时反馈给各有关部门。对经采纳实际效果显著的，每半年评选一次，酌情给予奖励。全体员工有权利和义务对任何部门和任何人的不良行为、违纪违规行为提出批评，对违法犯罪的事实进行举报。

集团将十分负责地替批评举报人保守秘密，将其视为热爱公司，认真负责的表现，并将以妥当的方式给予肯定和奖励。

三、工作细则

（一）例行检查程序：

- 1、小组会上确定检查人（二人或以上）、时间、路线、内容。
- 2、按决定实施检查。
- 3、发现违纪违规口头批评、予以纠正。
- 4、在记录本上记录时间、地点、人物、事实。
- 5、在下次小组例会上汇报。
- 6、共同商定每个事例的处理意见。
- 7、编写会议纪要。
- 8、根据下发与否的决定实施。
- 9、填写违章通知单。
- 10、将违章通知单送达各公司。
- 11、如需通报或罚款写出通报或罚款单，经组长签字分转办公室或人力资源部。

（二）专项检查

- 1、在小组会上确定专项检查的内容、人员（包括有关部门领导）、时间、路线、重点、实施方法和纪律。
- 2、在适当的时间将上述情况和要求通知有关部门领导。

（三）会议、任务跟踪检查程序和方法。

- 1、重要会议或布置了任务的会议后，组长或日常工作主持人如认为有必要应立即召开小组会研究确定：以何种方式跟踪检查、检查的部门、检查内容、各内容的责任人、开始实施的时间和完成时间。
- 2、根据集团领导的要求或发现某项工作、任务在完成过程中存在问题，小组即应指定专人对此项工作或任务进行检查。
- 3、检查工作应深入了解工作任务完成中的每一细节，分清责任，搞清原因，提出完成工作任务的参考意见，必要和可能时限期完成。

-
- 4、 无论提出工作时限与否，检查人员都应踊跃落实最后结果并做出完成情况的补充报告。
 - 5、 上述报告和据此做出的对有关干部此项工作的评估，经小组审议通过并签字后作为对干部日常考核原始资料的一部分予以保存。

（四）确定奖惩程序

- 1、 通报批评、表扬以下奖惩可由各公司的部门处理，通报批评、表扬以上奖惩均应由各公司提出书面报告至集团人力资源部。
- 2、 辞退、开除报集团主管领导批准。
- 3、 奖惩经批准后转办公室公布。办公室完成公布工作应将批文转人力资源部，人力资源部将奖惩决定记入员工内部档案，并向财务部提交奖罚工作报表。

（五）提供干部考核依据程序

只有集团领导签署要求执行小组提供参考具体干部依据的文件，执行小组才可以汇集并整理有关干部的监督检查材料。

（六）工作要求

- 1、 要认真学习并全面掌握公司的各部各项规章制度。
- 2、 办事公正。
- 3、 敢于负责，不怕得罪人。
- 4、 严守工作秘密。
- 5、 在专用工作记录本上详细记录所有工作情况。
- 6、 严格监督资料保管和使用。
- 7、 逐步实行监检资料的电脑管理。

**关于员工建议、提案
和员工、客户投诉处理的管理制度**

一、员工建议和提案

1.基本原则

1.1 为发挥员工的聪明才智,使全体员工参与集团的建设和管理,集团建立员工建议提案制度。

1.2 集团欢迎员工献计献策,并以制度形式保证员工当家作主和参与管理的热情和权利。

1.3 员工的提案,不论形式如何,不论收益大小,集团均采取慎重态度处理。对于集团发展有益的建议,集团将采纳执行,并给予奖励,执行效果显著或有突出表现的个人,集团将依据奖惩细则予以表彰,并作为员工晋升的依据之一。

1.4 集团规定各公司办公室必须设立员工建议箱,有专人负责定期开启、分类、登记、处理并及时反馈。集团在行政办公室设立员工建议箱,各地分公司还应着手建立自己的客户投诉接待制度(内容包括接待人、接待时间、地点、方式、处理反馈等)。

二、适用范围

1、提案人的范围:全体员工

2、提案范围:

- a.集团及各公司发展的新思路,新设计的方案。
- b.对长期困扰集团及各公司发展的一些难题的解决方案。
- c.开源节流,有效地降低集团及各公司各项成本的方案。
- d.在目前基础上,对新的经营领域的可行性方案。
- e.有助于提高员工工作效率的方案。
- f.有助于完善公司经营管理的方案。
- g.有助于增强公司市场竞争力的营销方案。
- h.其它对公司有益的建设性方案。

三、责任部门

1、由集团行政办公室全权负责,各公司办公室具体负责。

- 2、职 责
- a.提案的汇集、登记、转交。
 - b.审议并确定一般提案的处理意见。
 - c.就重大提案提出处理意见并报总经理审批。

-
- d.监督下属公司对提案处理意见的执行情况。
 - e.对提案者的奖励提出建议，报总经理审批后执行。
- 3、工作制度
- a.高度重视员工提案，认真具体地提出提案处理意见。
 - b.提案所涉及的部门，在提出处理意见时，必须征求提案人的意见。
 - c.对批准执行的提案处理意见，各部门提出时间表和落实计划，严格执行，并及时反映落实结果。

四、程序

- 1、各公司员工提案由各公司办公室统一负责处理，涉及集团发展方面的建议、提案交集团行政办公室进行登记、分类。
- 2、涉及各公司发展的建议、提案，集团办公室将提案原稿附提案处理单转交有关公司。
- 3、各公司应对员工的建议或提案，进行详细分析和研究，拿出处理意见。
- 4、各公司征求提案人意见，并由提案人对处理意见签署意见。
- 5、召开提案委员会议，对提案进行审议。
- 6、将重大提案的处理意见报请集团总裁指示。
- 7、交有关公司，落实领导批准执行的提案处理意见。
- 8、检查执行情况，有情况及时上报。
- 9、各公司应不定期召开提案评估会议，提出对优秀提案的表彰意见，报公司总经理批准后执行。

五、奖励办法

原则上每年年中及年末集中奖励两次，各公司由总经理带头，各办公室具体协调，组成员工建议评估小组，对各种建议、提案评估、分类、划分等级。

集团对获奖提案分等级进行奖励，对于热爱公司、积极为公司发展献计献策的员工，其建议经采纳，确有效果的员工，在年中及年末总结表彰大会上将给予表扬和物质奖励。

建议类分为特、一、二、三等奖励，奖励金分别为 800 元、500 元、300 元和 100 元；提案类分为特、一、二、三等奖励，奖励金分别为 3000 元、2000 元、1000 元、500 元。各公司要本着以点带面、奖励实效、不走过场、不搞形式的原则，制定出符合本公司实际情况的实施细则。

六、员工及客户投诉

1、基本原则

集团所有员工及客户,都有对集团的不公正行为、违纪行为进行投诉的权利和进行举报

的义务，都有对侵害自身正当权益的不公正行为进行投诉的权利，都有对工作中发现的违纪违规等不良行为和现象进行举报的义务。

对于员工及客户的投诉，集团在保密的原则下，将给予严肃认真对待，切实保障员工及客户的正当利益不受侵害。

投诉工作的原则是：严格保密，认真查处，实事求是，不循私情。

集团员工及客户可向主管领导，直至集团总裁进行投诉。

投诉形式分为口头和书面两种。书面投诉分为匿名和署名两种。在受理时，对这几种方式一视同仁。

集团办公室、各公司办公室设立的员工建议箱，不仅接纳正面建议，同时也接纳员工及客户投诉。建议箱由专人定期查看、登记、分类、处理。对于投诉或举报，工作人员不得泄露内容或举报人姓名。

2、处理程序

口头投诉的，受理人在面谈之后，将整理的文字资料交集团监督检查领导小组成员，涉及到监督检查小组成员的，直接报总经理处理。对于书面投诉的，则根据信中投诉人要求，交指定人员处理。对于无指定人的情况，交集团监督检查领导小组处理。

集团监督检查领导小组深入基层，对投诉的具体内容的真实性进行调查，得到翔实的、可作为证据的第一手材料。根据调查结果，提出调查报告。

调查报告交集团总裁审阅。在必要时，可在特定的条件下向被投诉人询问有关问题，要求给予合理说明。

集团总裁依据集团有关规定做出处理决定。对于触犯国家法律的，按国家政府有关规定和程序上报处理。

对于内容不实的投诉，不予受理。对于出于不良动机歪曲事实甚至诬告的投诉，按集团有关规定处理。

投诉处理结束后，与此次投诉有关的所有材料都将由集团监督检查领导小组负责封存。

七、奖励及处罚

对举报重大经济问题或其它方面严重问题而对集团做出贡献的员工，集团将给予一定的奖励。同时，集团将采取措施，切实保护投诉者的合法权益和人身安全。对于事后打击报复投诉人的行为，集团将给予严厉处罚。

八、接待日

为进一步有利于员工建议、提案和客户投诉工作的开展，集团及各公司设立主管领导

接待日。

接待时间：每周六上午 9:00-11:30；

接待地点：管理公司及各公司办公室；

接待领导：管理公司主管领导、各公司总经理；

接待内容：全体员工及外联客户，无论身居何职，均可就个人的意见、要求、建议、设想、举报及投诉与领导面谈；

接待程序：欲与管理公司领导面谈者，需每周五下午与办公室预约。根据每半小时接待一人的原则，安排顺序。被接待者须在接待日内按约定时间向办公室报到，并安排与领导面谈。