|  |  |
| --- | --- |
| 公司 | 万科企业股份有限公司 （深圳市万科房地产有限公司 XX 万科） |
| 流程 | 人力资源与人工成本管理 |
| 子流程 | 薪资与福利计算 | 子流程参考号# | SZSTD-HR-B |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 修正日期 | 制作人 | 审批人 |
| 21DD/09MM/07YY | 李敏 |  |

## 流程总述

本子流程包括人工成本管理、薪资计算、奖金计算、福利计算四部分。

薪资计算是指按照公司政策，计算员工的工资，包括基本工资、绩效工资等。奖金包括年终奖、和季度奖、开盘奖、入伙奖、过节费等。

福利计算包括基本福利计算和补充福利计算两部分：基本福利计算是指公司为员工建立的基本社会保险及住房公积金。补充福利计算是指由企业为员工购买的商业保险。

## 业务及相关系统介绍

本流程涉及的系统包括 SAP 人事信息系统、商业保险系统、K2 流程审批系统。

## 组织结构及主要职责、分工

流程操作员 拥有 SAP 修改权限，对经审核批准的更改申请在 SAP 中进行操作薪资福利专员：发起任免、调动流程、进行奖金、薪资相关操作

保险专员：负责处理商业保险和社会保险事务。招聘专员：负责招聘事务。

# 注释：

*以下涉及的各个部门或岗位名称为提炼的通用名称，请根据一线公司情况，明确一线公司 具体的部门或岗位名称。*

*以下涉及的记录和文档名称请根据分公司情况明确具体名称。*

*以下涉及的定期请根据一线公司情况明确周期（如每天、每周、每月、每季、每年等）。*

*以下文档中的[ ] 中的部分是标准的控制活动作为参考之用，而[ ]之前的粗体部分是实 际的控制活动。在制作时，要根据分公司的实际具体情况填写。*

## 流程描述

* 1. ***人工成本管理***
	2. ***工资计算***
	3. ***奖金的计算 2.4福利计算***
	4. **人工成本管理**

人工成本是指公司为全体员工支付的各类直接和间接人工费用的总和，具体包括下列可控费用：工资（包括月度工资、绩效工资）、奖金、社会保险（包括国家法定要求的基本养老保险、基本医疗保险、住房公积金、失业保险等）。

每年年初，公司人力资源部根据各部门提交的年度增员申请结合人力资源部意见，与部门负责人沟通确定年度定岗定编计划**<HR-b-1>**。人力资源部根据汇总的定岗定编计划制作本年人工费用预算**<HR-b-2>**，并经公司人力资源部经理、人力资源总监、总经理审批**。**每年年末，财务部运营组根据财务数据进行人力成本两年的同比分析，对出现的重大异常差异，财务部报告人力资源总监负责人和公司分管领导，由其再督促各业务经理查找原因。另外，人力资源经理年度述职将对全年的工作情况进行总结汇报。

## 薪资计算

员工入职、离职、调动、任免等引起的薪资变动经相关负责人审批后由 SAP 流程操作员及时更新。

## 手工输入信息

涉及工资计算中的不定的因素如季度奖金、请假、加班费、会费、党费、宿舍租金等， 需进行手工输入。每月月末，流程操作员根据有效信息（如经审批后的请休假信

息、经部门经理审批的销售部门法定假日的加班）在 SAP 工资计算系统中录入各不定项。**员工依据公司网上公布的当月工资计算明细，与薪资福利专员进行核对，发现错误在下月得以调整*[企业应当根据有关法律法规、国家统一会计制度的规定，准确确认、计量并 发放员工薪酬，并对薪酬发放的真实性、合规性和准确性进行严格的审核；在发放薪酬 的同时，企业应当向员工提供薪酬清单，供员工核对确认]* （控制活动编号 HR-B-1）。**

## 自动计算薪资（适用集团）

每月末集团人力资源部门薪资管理员将在 SAP 上根据系统既定的公式进行第一次计算。对于**计算规则的变更，薪资福利专员书面通知人力资源部运营经理，只有经人力资源运营经理审批后，人力资源系统管理员才能在系统中进行设置更改*[只有经相关权限人授权人 力资源系统管理员才能在系统中进行更改]*（控制活动编号 HR-B-2）。**第一次运行完毕后，SAP 会自动跳出报错界面，提示导致 SAP 不能运行工资计算的条件，如员工信息中未分配社会保险、银行帐号错等。集团人力资源部将报错程序中提示的信息反馈给一线公司人力资源部让其进行修改。**当员工信息修改完毕后直到 SAP 不再报错， 薪酬管理员**再次**在 SAP 中启动工资运算程序，自动计算出当月工资*[标准编程的算法执行重要的工资计算]***

**（控制活动编号 HR-B-3）。**集团薪资专员打印出各公司**工资汇总清单<HR-b-23>**，**并经人力资源部运营经理、财务部税务经理和人力资源总监签字审核后方能发放*[管理层在支付 前复核并批准薪水和时薪的报告(包括赔偿和扣缴信息)]*（控制活动编号 HR-B-4）。**

一线深圳**公司人力资源部从 SAP 中导出上月工资清单，与集团下发的工资汇总清单进行核对，金额无误后交财务进行帐务处理**。**每年十二月的薪资，人力资源部在当月进行结算发放，财务管理部在当月进行帐务处理*[调整在会计期末或这之前和之后的工资交易, 以保证所有的记录均计入了正确的会计期间]* （控制活动编号HR-B-5）。**

## 绩效考核

* + - 1. **管理人员绩效考核**

每年年初集团人力资源部的组织发展中心根据公司的考核规定起草一线地产公司第一负责人**述职考核方案**，提交人力资源部负责人、集团分管人力资源副总经理、集团总经理批

准。该述职考核方案只适用于一线地产公司第一负责人。

每年年末，由集团人力资源部组织发展中心依据**述职考核方案**对一线地产公司第一负责人和集团总部进行考核，考核方式为述职报告，组织发展中心汇总、统计考核结果，并编制记录各一线地产公司第一负责人述职考核结果汇总表 **。**

## 员工绩效考核

每年年末，集团人力资源部运营中心根据公司的考核规定起草**绩效考核方案**，提交集团总经理批准。

一线公司的绩效考核会遵循集团总公司的绩效考核方案的原则，但具体的规定可能会有略微不同。集团总部、一线公司对员工实行季度考核以及年终考核。

对于季度考核，员工需在绩效考核系统中在线填写自我测评；员工的直接领导与其面谈， 并在绩效考核系统中给其评分；人力资源部门薪酬福利人绩效专员通过由考核系统自动汇总、统计考核结果，并导出编制记录各部门员工绩效考核得分的部门员工考核结果汇总表**。**如果员工对于自己的考核结果存有异议，可向人力资源部员工关系专员申诉；员工关系专员会跟进根据处理员工申诉，如确存在不公平现象可建议该员工的领导对其重新评分。

年终考核结果即为本年度季度考核得分的加权平均。

## 调薪

一般情况下，每年 4 月和 9 月，根据绩效考核和历史调薪记录，人力资源部薪资福利专员将附上调整理由的调薪测算表，经人力资源部负责人经理确认后**，**交**由各运营**切分给各**部门第一负责人确认和调整**（如果涉及各部门第一负责人，由分管副总经理调整确认； 如果涉及分管副总的及以上级人员，直接由总经理调整确认）。**调整确认的调薪测算表经人力资源部负责人经理、人力资源总监、部门分管副总经理、总经理分管领导、公司总经理和集团人力资源部审批<HR-b-37>后方可生效*[对工资册主文档的重大改动需要管 理层的批准]* （控制活动编号 HR-A-1）。**调薪测算表还需报集团审核备案。 由集团人力资源部负责将调薪数据导入薪资福利专员在 **SAP<HR-b-8>**中，更新相关变动信息。薪资福利专员**复核人员对导录入 SAP 的信息进行复核。,复核无误后在调薪测算表上签字确认*[定期复核工资册主文档数据的正确性和及时更新]* （控制活动编号 HR-A-4）。**

## 即时性调薪由一线公司发起，最终报集团人力资源部审批同意后生效。调薪获批后，由

**一线公司薪资福利专员在 SAP 中进行调薪操作，对于员工岗位职位级别、岗位职位工资和绩效工资的更改均自动锁定, 只有经过集团总部人力资源部确认已通过审核规定审批程序已履行后，即方进行能解锁生效*[记录的工资册主文档变动与审定的源文档进行比较 以确保输入正确]*（控制活动编号 HR-A-6）。**

## 2.3.23.奖金的计算

季度奖总额＝季度销售额（结算口径） × 奖金计提比例

年度奖总额＝股东权益考核净利润 × 年终奖计提系数 × BSC 评估指标计提系数

集团人力资源部组织发展中心薪资福利专员根据集团下发的奖金额度通知单，奖励制度核算奖金额度，运营中心薪资福利专员根据核算出的奖金额度，结合绩效指标、时间权重、岗位价值等因素制作各部门和管理层的分配方案奖金发放测算表，经依次得到人力资源总 监负责人、人力资源分管副总经理领导、总经理与董事长的确认后，切分给各部门第一负责人进行调整和确认，部门第一负责人及以及级人员由总经理直接进行调整和确认审批。 薪资福利专员汇总调整确认的数据，报人力资源负责人、人力资源分管领导、总经理审批***[各级审批人在支付前复核并批准奖金发放信息]*（控制活动编号 HR-B-6）。**审批后即打印生成奖金发放表，经人力资源部负责人、财务部负责人、公司总经理审批后集团或一线 公司人力资源部以年终考核的结果为依据，对员工的奖金进行测算**。测算表经部门第一负责人、集团分管副总、总经理（集团除外）调整确认后提交集团人力资源。人力资源 部汇总各部门的奖金分配明细，依次得到人力资源总监、人力资源分管副总和总经理审 批*[管理层在支付前复核并批准奖金发放信息]*（控制活动编号 HR-B-6）。**审批通过后， 人力资源系统管理员将该明细导入 SAP 中的工资系统，由财务部发放至职员个人帐户中，并通过内部邮件系统将奖金发放信息通知到个人。

**薪资福利专员将 SAP 中奖金的信息导出与原汇总清单核对一致性，不一致的内容进行手工调整。薪资管理员重复执行核对程序直到奖金信息无误为止 *[将工资册上的奖金数与审定的源文档进行比较以确保输入正确]*（控制活动编号 HR-B-7）。（此条适用于集团建议删除）**

**财务部门的营运部会根据当季度和当年的财务数据计算奖金，经财务负责人总监审批 后，交由会计进行入账*[管理层在支付前复核并批准奖金发放信息]*（控制活动编号<HR-**

**B-6>）。当年十二月的奖金，会根据预测的财务数据，根据公式在当年内进行预提 *[调整在会计期间末尾或这之前和之后的奖金交易,以保证所有的记录均计入了正确的会计期 间]* （控制活动编号 HR-B-8)。（此条适合于集团，建议删除）**

## 福利计算

* + 1. **保险的计算**
			1. **社会保险（含公积金）**

公司设有保险专员负责处理社保和公积金事务。**对社保部门相关政策规定的更改，当地保险专员以书面的形式知会集团人力资源部运营经理，集团流程操作员更改 SAP 中保险设置，如调整上下限等*[标准编程的算法执行重要的工资计算]*（控制活动编号 HR-B- 4）。**当员工社保相关信息如户口所在地发生变动时，保险专员会对社保网站（和公积金网站）上的信息进行更新；流程操作员对 SAP 中相关信息进行调整。**员工依据公司网上公布的当月工资计算明细，和社保网上信息进行核对，发现错误及时告知人力资源部进行确认和调整 *[企业应当根据有关法律法规、国家统一会计制度的规定，准确确认、计 量并发放员工薪酬，并对薪酬发放的真实性、合规性和准确性进行严格的审核，以防虚 报冒领等行为。在发放薪酬的同时，企业应当向员工提供薪酬清单，供员工核对确认]***

## （控制活动编号HR-B-1）。

每月底，保险专员运算出**当月应交的社会保险和公积金<HR-b-9>**，**与**在**社保局网站和公积金网站导出公司本月社保缴交的信息<HR-b-4>与薪酬专员导出的 SAP 中保险数据<HR- b-5>进行核对，如有差异，查找原因，如有需要进行调整。*[计算社保及公积金的应发数 和实际缴纳数进行对比，如有差异，查找原因，进行调整]*（控制活动编号 HR-B-9）。**

## （适用但不存在）

**每月，财务部根据收到社会保险费缴纳通知书<HR-b-610>或保险费征收专用收据<HR-b- 711>进行帐务处理*[ 计算社保及公积金的应发数和实际缴纳数进行对比，如有差异，查 找原因，进行调整]*（控制活动编号 HR-B-9）。每年十二月，财务管理部根据十一月的社 保和公积金进行预提。*[调整在会计期间末尾或这之前和之后的福利费,以保证所有的记 录均计入了正确的会计期间]* （控制活动编号 HR-B-10）。**

**2.3.1.2 商业保险** （意外险、补充医疗险和家属险）

## 商业保险在购买或更换时，集团保险专员组织招投标，择优选择合作伙伴。招投标评比 结果报经集团人力资源部运营经理、人力资源总监、人力资源分管副总经理、风险管理 部法务组、集团总经理审批*[管理层在支付前复核并批准商业保险缴款信息)]*（控制活动 编号 HR-B-11）。（直接使用集团保险合作方）

每年，人力资源部根据公司与保险公司签订的合同， 给全体员工购买一年期意外险和按照员工意愿为其购买补充医疗险和家属险。新入职员工在入职时购买。根据员工的级别和岗位等不同，商业保险的金额不同，具体执行方法以公司 OA 人力资源部发布的规则为准。

公司设有专门的商业保险系统。意外险在员工入职或续保时由保险专员进行填写。补充医疗保险和家属险由员工在商业保险系统中进行选择或发邮件进行选择。选择完成后，提交人力资源保险专员进行审核，审核无误后予以提交。**员工保险信息一旦录入或提交，商业保险系统会自动算出保费并显示所有明细**<**HR-b-812>*[商业保险保费由商业保险系统自 动计算]*（控制活动编号 HR-B-12）。**

。

每年度商业保险到期后进行一次结算。一线集团**保险管理员将商业保险系统中的明细清 单和总额在流程审批系统中报经人力资源总监、集团分管人力副总经理、财务部总经 理、集团分管财务副总审批*[管理层在支付前复核并批准商业保险缴款信息)]*（控制活动 编号 HR-B-11）。（适用但不存在）**

审批合格后，资金中心回单经人力资源保险专员确定后，由财务部填写**付款申请单**<**HR- b-13>**并附上审批同意意见和明细清单以及保险公司的帐单。 **经人力资源总监、财务总监审批合格后交财务部，财务管理部根据付款单信息资金中心回单进行入账*[管理层在支 付前复核并批准商业保险缴款信息)]*（控制活动编号HR-B-11）。（适用但不存在）**