**深圳市地籍测绘大队**

**组织机构管理制度**

目录

[第一章 总则 1](#_Toc468113859)

[第二章 大队组织结构 2](#_Toc468113860)

[第三章 技术委员会 3](#_Toc468113861)

[第四章 各部门职责 3](#_Toc468113862)

[第五章 组织结构调整 8](#_Toc468113863)

[第六章 附则 9](#_Toc468113864)

# 第一章 总则

**第一条** 为规范深圳市地籍测绘大队（以下简称测绘大队或大队）组织结构的设置、管理与调整，实现大队组织管理高效运行，特制定本制度。

**第二条** 本制度适用于大队内部组织结构的管理运作，对大队组织结构的设计、部门定位与职责界定、以及相关调整等进行全面规范。

**第三条 组织结构设置原则**

（一）发展原则。必须支持大队的整体发展和服务使命，满足大队业务运作及未来发展需要。

（二）效率原则。以效率为出发点，坚持扁平、紧凑、高效设置组织结构，实现大队效率最优化。

（三）清晰原则。各内设部门定位与职责界定清晰，责任明确，避免重复与冲突。

（四）协作原则。在顾全大队整体利益的前提下，各部门、各业务组各司其职、高效分工与合作。

（五）稳定原则。组织结构设置充分考虑大队的技术水平、人才储备等资源情况，理清约束条件，保证组织结构具有可操作性和稳定性。

**第四条** 组织结构与管理的目的。

（一）加强对各部门的定位，明确各部门的职责与任务。

（二）加强对各部门任务分配管理，实现各部门业务量的相对均衡。

（三）加强对各部门人员调整变动的管理，有效整合、均衡配置大队人力资源。

（四）规范大队内部组织结构管理，使大队组织结构的设置与调整规范化、合理化、程序化。

**第五条** 组织结构设立与调整职责权限

（一）大队组织结构管理制度由综合部负责制定，综合部负责根据大队八定职责、服务使命、业务实际运营状况和组织结构设计原则等，对大队组织结构进行设计、检查、调整，并根据组织结构的变化，调整各部门的职责及相应岗位职责。

（二）其他部门配合综合部做好大队组织结构的管理工作，并根据组织结构所规定的部门职责及各自岗位职责的要求做好本职工作。

（三）大队组织结构的设置与调整内容由队长办公会进行审核，大队长批准后实施。

# 第二章 大队组织结构

**第六条** 大队组织管理在大队长的领导下，设立大队长负责制。

**第七条** 如无特别说明，大队内设机构是指大队的内设部门，如办、部、中队、点等。

**第八条** 大队的组织结构由三级构成。

（一）第一级为大队领导层，包括大队长、副队长、总工、工会主席。

（二）第二级由部门构成，包括一个虚拟机构和八个内设部门。虚拟机构是技术委员会。八个部门是：总工办、综合部、信息部、质量监督部、国土调查中队、一中队、二中队、三中队。

（三）第三级为部门下的“点” 和“组”。各部门内根据业务需要，可设业务点或业务小组。

1、一、二、三中队，可根据需要同时设业务点和业务小组。

2、业务点一般设在独立行政区域，根据需要派驻工作人员，一个业务点一般人员数为3-5人，设点负责人。

3、业务小组2人起，一般2-5人。但业务小组不是正式组织，部门负责人可根据业务情况进行随时调整。凡是中2级以上人员均可作为业务小组负责人，但不享受特别待遇，可以作为以后干部选拔的条件。

**第九条** 总工办配置比普通部门高一级，由总工程师任部门负责人。总工办内可设研究所、标准所等，由总工办负责人根据需要设定，但所不是正式组织，只是便于开展工作，不影响员工岗位和相应待遇。

# 第三章 技术委员会

**第十条** 技术委员会是一个虚拟决策机构，作为大队技术、标准及重大技术问题的决策机构。

**第十一条** 技术委员会主要履行以下职责：

（一）参与大队技术发展规划制定，从技术层提出指导意见。

（二）对重点、重大项目的可行性研究和技术方案进行审核。

（三）审核大队业务流程、操作手册和质量标准。

（四）对大队测绘业务疑难问题进行讨论，提出处理意见。

（五）对特殊业务进行操作标准、方案进行决策。

（六）对临时出现的测绘业务难题进行研究并决策。

（七）领导安排的其他任务。

**第十二条** 技术委员会人员构成：

（一）设主任1名，由大队长担任。

（二）设副主任1名，由总工担任。

（三）成员由9-14名组成，具体为副总工（1名）、大队主任工程师（1-3名）；质量监督部负责人（1名）；各中队正副职之一（4名）；大队业务专家或技术骨干（2-5名）。

**第十三条** 技术委员会的工作方式分定期会议和临时会议两种。

**第十四条** 技术委员会办事机构设在总工办，负责技术委员会的日常事务。由总工办准备会议资料，组织相关会议。

# 第四章 各部门职责

**第十五条** 总工办部门职责

（一）负责编制大队技术发展规划与实施纲领。

（二）负责大队各类标准规范、业务流程、技术文件、管理办法等的起草制订工作，并推进贯彻落实。

（三）负责年度科研类课题的立项统筹，跟踪落实，验收鉴定，奖励申报工作。

（四）负责跟踪行业与相关领域新技术发展，组织开展相关应用型研究。

（五）负责对接委员会本部及相关处室，并负责承担或合作项目的组织、协调与实施落实工作。

（六）负责大队重大、重点项目的技术方案的制定和审定；负责大队业务工作中涉及的重要技术问题、技术疑难问题的处理和技术方案制定。

（七）负责大队承担的重大市政工程项目、跨区域项目的组织实施。

（八）负责对中队及其他业务部门提供技术咨询与技术支持。

（九）协助大队领导完成信访件、法院来文及历史遗留问题等的处理工作。

（十）负责大队各类技术培训计划的制订，负责对技术人员的能力考核测评工作，并对技术人员的聘用、调动、晋升等提出意见。

（十一）负责大队技术委员会的日常事务。

（十二）负责组织或参与国家、省市、行业相关技术标准的制订工作。

（十三）负责深圳市及委员会应急测绘项目的组织与实施。

（十四）参与测绘作业质量事故的调查及处理工作。

（十五）完成领导交办的其他工作。

**第十六条** 综合部部门职责

（一）负责建立和完善大队行政办公、公共关系、人力资源、财务管理、后勤服务等各项管理规章制度，推动并监督各项相关规章制度的贯彻落实。

（二）负责组织起草大队各类文字材料，征集有关稿件、图片等，编辑大队工作简报等宣传材料；负责整理大队领导审阅过的文件，并根据领导批示具体落实或对外发布。

（三）负责大队书籍、报刊的订购、分发、登记等工作；负责大队文件、资料、报刊、信函及邮件等的收发、处理、传递、存档、保管工作。

（四）负责大队行政印章、介绍信、事业单位法人证书、法人证明和法人委托书的管理工作。

（五）负责统筹安排大队会议会务工作，并跟踪、督办会议决策的执行情况。

（六）负责统筹安排大队领导政务活动及重要公关活动；负责大队与政府相关部门、上级主管部门、行业协会及其他社会公共机构等的协调沟通工作，并及时向领导反馈公关信息。

（七）负责大队人事档案信息、工作考勤、技术职称、员工入职、岗位调整、业务培训、薪酬福利、绩效考核、奖惩执行、社会保险、员工休假、计生、退休、住房公积金等人力资源日常管理工作；并定期组织对大队组织结构、岗位体系、薪酬制度、绩效考核制度以及相关制度的优化调整工作。

（八）负责编制大队年度培训计划，组织开展各类培训工作，推动各部门内部培训工作的开展，并对培训效果进行评估。

（九）负责纪检、行政监察工作及廉政建设工作；负责对大队的业务运行情况进行督察；受理对大队工作人员的举报、投诉和控告事件，查处工作人员的违法乱纪行为。

（十）负责大队日常会计核算、纳税申报以及现金的管理工作；负责大队各种会计报表以及各项报表的准确编制、及时报出；负责大队与银行、合作伙伴、外部其它单位的资金往来业务和资金结算业务；负责员工薪资的计算、兑付；负责大队年度财务预算的编制工作，合理调配资金，确保大队资金正常运转；负责定期向大队管理层出具财务分析报告，参与审定大队年度运营计划和重大管理决策；负责各类财务资料的归档与管理工作。

（十一）负责贯彻执行上级有关社会治安综合治理、维护社会稳定的方针、政策和工作部署；负责来访人员的接待工作，协调处置各类突发性和群体性事件；协调大队与媒体、公众之间的关系，建立良好的信息传递、交流渠道。

（十二）负责大队后勤管理工作，具体包括：办公楼的办公环境、大队车辆、安全保卫消防等管理工作。

（十三）负责大队固定资产实物管理，配合人财科做好固定资产的清查，做到帐实相符。

（十四）负责组织实施大队测量仪器设备的检定、检修工作。

（十五）负责大队所有物资的统一采购工作，对经常性采购物品按照《测绘大队货物采购管理办法》确定固定的供应商，并定期对供应商进行评价；负责各类物品及库存物品、车辆及通讯器材的统筹管理；负责大队资产的账务清查与核算工作，配合综合科进行固定资产的日常管理，做到帐实相符。

（十六）负责大队人力资源委员会的日常事务。

（十七）完成领导交办的其他工作。

**第十七条** 信息部部门职责

（一）负责建立健全大队信息化建设、系统管理、档案管理等方面的规章制度，推动并监督各项管理规章制度的实施。

（二）负责大队信息化建设的统筹规划，负责信息化项目的建议与实施；负责组织大队各类应用系统的开发、建设和升级改造。

（三）负责大队门户网站平台的日常管理与内容维护工作；

（四）负责大队办文子系统的运维与网络系统的安全管理工作，根据大队管理要求制定相应的系统升级和网络改扩建计划；指导特区外各中队、点计算机系统的日常技术支持工作，需要时提供现场技术服务。

（五）负责SZCORS系统的维护与管理工作，负责北斗系统的建设、运维与 服务工作。

（六）负责大队合同测绘项目的管理，负责项目的前期谈判、签订合同、工期进度、合同预结算、生产安全等具体组织与落实工作。

（七）负责大队任务调度与公文督办工作。

（八）负责根据协作组管理办法对协作组进行年审和不定期检查，完成协作组工作年度审查总结报告。

（九）负责大队本部测绘档案查询业务和对外查询服务工作。

（十）负责监督、指导各部门档案资料的形成、积累、立卷、整理和归档工作。

（十一）负责建立各类数字档案的核查、入库以及备份工作，负责市局相关部门的数据上传、数据交换工作，负责数字档案的对外查询服务工作。

（十二）负责组织大队档案信息资源的开发、利用工作，开展档案资料编研工作，负责大队组织沿革、大事记、基础数字汇编、发文汇编和专题文件汇编等工作。

（十三）负责档案有关数据定期统计上报，做好档案的“三率”等统计工作；搞好档案库房“八防”（防火、光、高温、潮湿、霉、尘、虫、盗）工作，确保档案完整安全；组织落实档案的鉴定、销毁工作。

（十四）负责计算机及附属设备的保养、维护工作。

（十五）负责对内对外的坐标转换工作。

（十六）完成领导交办的其他工作。

**第十八条** 质量监督部部门职责

（一）负责大队测绘生产质量管理相关规章制度的编制与完善工作，推动并监督大队质量管理规章制度的具体实施。

（二）统筹大队测绘业务质量管理工作，制定和发布大队质量管理工作目标、计划和责任。

（三）协助制定测绘作业标准，规范作业流程，编制作业手册，并推进测绘作业标准化管理工作。

（四）负责对测绘产品的质量进行抽检与评价；对中队、协作组作业过程进行不定期抽查，考核各部门各环节生产人员工作质量目标的落实情况。

（五）负责各部门质量检查统计结果的定期汇总工作，编制质量报告并定期发布；对质量问题进行原因分析，提出为改进建议。

（六）负责组织测绘质量事故的调查和处理工作。

（七）负责基础测绘工程的测绘监理，负责其他测绘工程的质量鉴定以及未下放中队测绘业务的质检和审核。

（八）负责本部门员工的业务培训，协助办公室完成大队质量管理培训工作。

（九）负责大队ISO9000质量管理体系的日常管理工作。

（十）负责上级质检部门对大队进行质量检查的迎检工作。

（十一）负责从部门职责出发，与相关部门建立良好沟通协调关系。

（十二）完成领导交办的其他工作。

**第十九条** 国土调查中队部门职责

（一）负责编制本部门年度工作计划与人员调配计划，对本部门业务流程的优化提供建设性意见。

（二）负责承担各类地籍调查业务（包括土地变更调查、地理国情调查、地籍调查等及相关业务）的组织实施。

（三）负责相关调查数据的统计上报和分析应用工作。

（四）负责本部门测量仪器的正常使用和保管。

（五）负责本部门员工的日常业务培训，并协助办公室完成相关培训工作。

（六）积极配合其他部门工作，确保大队业务顺利进行。

（七）负责从部门职责出发，与相关部门、单位建立良好沟通协调关系。

（八）完成领导交办的其他工作。

**第二十条** 一、二、三中队部门职责

（一）负责编制本部门年度工作计划与人员调配计划，对业务流程的优化提出建设性意见。

（二）承担辖区内房产测绘业务（预售、竣工、现状、变更等）的组织实施。

（三）承担辖区内日常地籍测量业务的实施，配合大队开展地籍调查业务。

（四）承担辖区内建设工程开工验线业务的组织实施。

（五）承担辖区内一般性市政工程竣工测量业务的组织实施。

（六）承担辖区内征地拆迁测绘业务的组织实施。

（七）承担按照大队的作业操作规范与质量管理要求，对测绘作业与质量进行检查，确保测绘成果的真实性、完整性、准确性、及时性。

（八）负责依项目对协作组作业过程进行跟踪、监督，并对协作组作业提供咨询和技术指导。

（九）负责按照档案管理制度，收集、整理测绘资料，并移交有关科室。

（十）负责本部门测量仪器的正常使用和保管。

（十一）负责本部门员工的日常业务培训，并配合办公室、总工办完成相关培训工作。

（十二）积极配合应急测绘工作和其他部门工作，确保大队业务顺利进行。

（十三）负责从部门职责出发，为管理分局提供良好的技术支持与业务服务，并与辖区相关部门、单位建立良好的沟通协调关系。

（十四）完成领导交办的其他工作。

# 第五章 组织结构调整

**第二十一条** 组织结构变更调整分为四类：第一类是部门更名；第二类职责变更；第三类是大队结构调整；第四类是小组调整。

（一）部门更名: 根据大队管理需要，在大队内设部门数量和结构不变的情况下，修订或重新命名部门名称。

（二）职责变更：是指在大队内设部门数量和结构不变的情况下，对个别部门职责内容进行增加或减少的局部调整，伴随部门职责内容的调整，并对相关工作人员的配置进行相应的变动

（三）结构变更：是指大队内设部门的增加、减少、合并与分裂等情况，包括中队下属业务点的增、减、合、分等。伴随部门和业务点的变化，部门职责和人员配置也进行相应的调整。

（四）小组调整：指各部门内自行设置的业务小组工作内容与人员数量变化的调整。

**第二十二不条** 大队组织机构设立和调整的提出：

（一）正常情况下，每年12月综合部根据大队发展需要提出下年度大队组织结构调整、修订的建议。

（二）若遇特殊情况，大队领导、综合部和相关部门也可以在需要时提出组织结构变更调整建议。

（三）组织结构调整建议经队长办公会通过后由综合部负责起草具体调整方案。

（四）组织机构的设立和调整方案，应对设立和调整的目的、隶属关系、人员配置、部门职责及关键岗位任职资格做出明确、成文的规定。

**第二十三条** 部门名称变更、部门职责变更、结构变更调整程序：

（一）由大队领导或相关部门或综合部提出部门名称或职责或结构变更调整意见。

（二）由综合部整理汇总各方的变更调整意见，提出名称或职责或结构变更调整的综合方案，同时包括调整后部门的定位、职责与人员调配等内容。

（三）调整方案报队长办公会审议后，由大队长批准。

（四）对调整方案中涉及到员工调整问题，参照大队岗位调整及人力资源相关规定进行人员调配。

**第二十四条** 部门内小组调整指各部门内部小组工作内容、人员构成等的调整。

**第二十五条** 部门内部小组调整程序：

（一）由各部门提交小组设立与调整方案，并明确相关的小组职责变动、工作分工、人员配置等详细内容。

（二）小组调整方案报综合部审核。

（三）若无异议，综合部对调整后内容进行备案并实施。

# 第六章 附则

**第二十六条** 本制度印发之日起实施。

**第二十七条** 本制度由综合部负责解释。

2017年2月

**深圳市地籍测绘大队**

**岗位管理办法**

目录

[第一章 总则 10](#_Toc468113592)

[第二章 目的与原则 10](#_Toc468113593)

[第三章 岗位结构 11](#_Toc468113594)

[第四章 岗位晋升 1](#_Toc468113595)

[第五章 定岗与竞岗 2](#_Toc468113596)

[第六章 岗位调动 4](#_Toc468113597)

[第七章 岗位说明书 5](#_Toc468113598)

[第八章　岗位监督管理 6](#_Toc468113599)

[第九章　附则 7](#_Toc468113600)

**第一章 总则**

**第一条** 为做好深圳市地籍测绘大队（以下简称测绘大队或大队）岗位设置与管理工作，建立适时有效的岗位管理机制，有效实现大队岗位管理的科学化、规范化、制度化，依照《深圳市事业单位岗位设置管理实施细则（试行）的通知》，结合大队岗位管理的实际，制定本管理办法。

**第二条** 本办法适用于大队全体员工。包括有编正式员工、聘用员工、借用员工等。

## 第二章 目的与原则

**第三条** 岗位设置与管理达到以下目的：

（一）建立起责任分工明确、层级等级清晰的岗位结构体系。

（二）建立员工上升通道，为员工职业发展拓展空间。

（三）建立规范晋升制度，有效培养大队需要的人才。

（四）建立健全科学的岗位管理机制与管理制度。

（五）为实现以岗定薪、绩效考核奠定基础。

**第四条** 岗位设计与调整遵循以下原则

（一）整体化原则。岗位设计需从全局出发、整体考虑，岗位设置服务于大队整体职能、业务流程及开展方式，充分考虑各个岗位在岗位结构体系中的地位，以及与其它岗位族之间的关系。

（二）能级对应原则。根据大队岗位的工作性质、繁简难易、责任大小、任务轻重，将大队岗位进行分等级设计，并把人员分配到相应的级别中去，实现能力与等级对应。

（三）标准化原则。标准化梳理和设置各个岗位的工作职责、工作权限、任职条件、工作环境等，实现岗位规范化管理。

## 第三章 岗位结构

**第五条** 根据工作性质和内容的不同，大队岗位体系包括三大岗位序列、八大岗位岗位种和十一个岗位族。大队岗位结构体系由高到低共分为十四个岗位等级。

（一）三大岗位序列包括管理种序列、技术序列和服务序列。

（二）八大岗位种包括管理种、测绘种、项目种、IT种、档案种、行政种、人力种和财务种。

（三）十一个岗位族包括各级管理族、测绘作业族、测绘质检族、测绘审核族、项目研究族、项目管理族、系统管理族、档案管理族、行政后勤族、人力资源族、财务管理族等。

（四）大队岗位共分为六个层级十四个等级，第十四级为见习级。

**第六条** 管理序列、技术序列、服务序列的岗位各有不相同的等级范围。

（一）管理序列岗位包括3个层级8个等级，从C1级到C6级。

（二）技术序列包括六个层级13个等级，其中从C2级到C13级，C14级为见习级。

（三）服务序列包括六个层级12个等级，从C3级到C13级，第14级为见习级。

**第七条** 岗位结构总表明确了大队员工岗位的种类和等级范围，各类人员定岗应在结构总表的范围内，不得随意在等级范围外定岗。

**第八条** 管理人员应控制在15%的比例内，高级人员应<20%，中级人员应<40%，初级助理级人员应>25%。各类员工与各类岗位定员数量，参照《测绘大队人力资源规划制度》。

## 第四章 岗位晋升

**第九条** 岗位晋升指员工由原来的岗位等级上升到另一个较高层级或等级岗位的过程。

**第十条** 大队的岗位晋升包括标准晋升、越级晋升、内部晋升和外部晋升四种类型。

**第十一条** 标准晋升是指按大队规定的晋升资格(如学历、职称、经历、年限等要求）、业务能力、晋升路径和晋升时间，员工在岗位层级内岗位等级的晋升。在高、中、初和助理层级内岗位等级晋升均属标准晋升。

（一）高、中、初、助理层级内岗位，按大队各岗位族等级标准规定的条件，完成岗位的工作内容，达到岗位要求的年限，阶段考核在合格以上，员工可正常的晋升一个等级。但高、中层级内的晋升受名额的限制。

（二）高、中、初、助理层级内岗位，各层级内等级的晋升时间要求如下：

1、助理层内，年度绩效考核合格及以上，需至少1—2年时间晋升一个等级。

2、初级层内，年度绩效考核合格及以上，需至少1—2年晋升一个等级。

3、中级层内，年度绩效考核合格及以上，需至少2—3年获得晋升一个等级的资格；如果是博士学位者，绩效考核合格及以上，可1—2年晋升一个等级。

4、高级层内，年度绩效考核合格及以上，需至少2—3年获得晋升一个等级的资格。

（三）对测绘种作业族下的岗位，除符合第十条（一）（二）款条件要求外，单项业务还需达到规定的工作时间。具体要求为：

1、在助理层内，一年内需要熟悉房产或地籍至少一种业务的内业与外业操作。如果本科学历人员要在一年内晋升，则需在一年内同时熟悉大队的房产和地籍业务。

2、晋升初层级时，必须对房产测绘、地籍类测绘业务均有所了解，对两大类业务的内业和外业均有一定的实际操作经验。

**第十二条** 越级晋升是指当一个员工有特殊技能、表现特别优秀或对大队有突出贡献时，可不按照晋升标准规定的岗位等级阶段梯晋升，而进行越级提拔。

**第十三条** 越级晋升可以在同一个部门内部进行，也可在部门外部进行；可以在同一个岗位族内进行，也可在岗位族外进行。越级晋升包括以下四种情况：

（一）同一层级内岗位等级的越级提拔。

（二）不同层级间由低层级向高层提拔，可不受竞争上岗的限制。

（三）从非管理岗位向管理岗位提拔。

（四）岗位层级等级不能提升时薪酬等级的越级提升。

**第十四条** 内部晋升是指当大队中级岗位及以上等级岗位出现空缺时，符合条件的内部员工均可以提出申请，通过相应的考核与综合评估后，竞争晋升更高一个层级的岗位。内部晋升，主要指不同层级间的晋升，以及中层级、高层级内部的等级晋升。

**第十五条** 外部晋升是指当大队某类岗位或某一岗位出现空缺，或需要某类特别能力的员工时，如果内部没有符合条件的人选，大队可通过对外招聘的方式选拔人才。外部晋升常常是面向社会实行公开招聘，选拔所需要的人才。

**条十六条** 综合部负责员工岗位等级升降的管理，其他各部门协助。综合部年底将考核结果汇总整理，列出满足晋升条件的员工，报队长办公会讨论通过后，确定员工岗位等级变化，并将结果通知到本人，并予以公布。

## 第五章 定岗与竞岗

**第十七条** 从高校招聘的应界毕业生初次定岗，根据学历不同，起点岗位等级不同。

（一）获得博士学位者，从初1级定岗，即定在C10级起。

（二）获得硕士学位或双学士学位者，从初2级定岗，即C11级起。

（三）获得学士学位者，从助理1级开始定岗，即从C12级起。

（四）大专及以下学历者，均从助理2级开始定岗，即从C13级起。

**第十八条** 从社会招聘的非应届毕业生，入职时根据招聘岗位的内容和应聘者的资历、能力进行定岗。以后的岗位晋升和轮岗与同岗位等级其他员工同等处理。

**第十九条** 中层管理者采取“任期+竞岗”制度，旨在构建科学的选人用人机制，促进干部能上能下，激发干部和员工的内在动力。

（一）大队中层管理者指各部门的正部长/中队长、副部长/副中队长。

（二）大队中层管理者统一实行“任期+竞岗”制度，即以3年为一任期，任期满3年后所有中层管理岗位在全大队范围内进行竞争上岗，原中层管理人员在新一届中层管理岗位竞聘中获胜者可继续担任部门负责人，落选者可竞聘其他非管理岗位。

**第二十条** 中层管理者竞争上岗注意以下几个方面：

（一）中层管理者任期为3年，任职期间，年度考评结果为不称职或两次基本称职的，则终止任职，且将不能参加下一届中层管理者的竞聘。

（二）大队全体员工符合中层管理岗位条件的员工均可在新一届中层管理岗位竞选时参加竞聘。

（三）经竞争上岗后获得连任的中层管理者，在同一部门同一管理岗位任期不得超过两界。

（四）不在中层管理者岗位上的员工首次竞聘上部门负责人正职岗位者，需有一年的试用期，试用期间，薪酬及相关待遇均按部门副职对待。如果试用期满通过考核，则可正式任职部门正职，薪酬等相关待遇也提升至正职水平；如果未通过考核，则终止部门负责人岗位，转聘副职或其他岗位。

**第二十一条** 依据大队中高层级岗位配置计划，对中高层级岗位空缺一律进行竞争上岗。竞争上岗有利于人才脱颖而出，形成“能上能下”的合理竞争机制。

**第二十二条** 中高层级岗位竞争上岗程序。

（一）依据各部门中高层级岗位配置计划，确定中高层级岗位人员需求数量。

（二）依据中高层级岗位职责与任职条件，各部门内符合条件的员工均可提出申请，经队长办公会统筹，初选出符合中高层级岗位任职要求的人员。

（三）对符合条件的人员实施理论、实务、综合能力等几方面的测评，测评通过的人员可进入中高层级岗位试用期。

（四）进入试用程序的人员，有三个月的试用期，对试用合格的中高级岗位人员进行正式聘用。

中高级岗位竞争上岗流程包括四个步骤：



**第二十三条** 如果大队内部员工暂时达不到中高层级岗位要求，中高层级岗位可暂时空缺，等有合格人员时再聘用。如果是大队急需人才，可面向社会招聘。

**第二十四条** 依据各类人员晋升最低年限要求和员工入职初次定岗等级。

## 第六章 岗位调动

**第二十五条** 内部岗位调动指员工在大队内部门、岗位等级或岗位内容的调整。

**第二十六条** 岗位调动本着合理配置人力资源，促进员工快速成长，以公平、公正、公开的原则开展员工调动工作。

**第二十七条** 内部岗位调动包括轮岗、借调、待岗三种类别

**第二十八条** 轮岗主要指员工在岗位等级不变的前提下，岗位工作内容的调整。

**第二十九条** 轮岗形式有部门内岗位内容调整和部门间人员交流。

（一）部门内员工岗位工作内容的调整，由各部门负责人在工作内容安排时，根据每位员工对某类工作内容的时间年限和熟练程度，以及对其他业务或工作内容的熟练程度，在条件许可时，采取定期或不定期方式，逐一、部分或分批对员工工作内容进行调整轮换，满足员工岗位轮换和岗位晋升的要求。

（二）部门间人员交流指员工在岗位等级不变的情况下，在不同部门间的调动。根据工作和人才培养的需要，由综合部提出对部分员工进行部门间岗位横向交流，岗位等级保持不变。

**第三十条** 轮岗操作与要求

（一）因业务发展需要，或员工发展需要，可安排员工轮岗，员工须无条件服从大队安排。

（二）轮岗原则上在平级之间进行。

（三）由综合部负责协调轮岗的相关工作，轮岗记录记入员工个人档案，作为年终绩效考核、职位晋升参考之依据。

**第三十一条** 借调指大队因业务发展需要，可将员工借调到相关单位。

**第三十二条** 借调内容与程序

（一）由拟借调单位提出借调申请的，经大队综合部与有关部门协商而确定借调人选。

（二）大队内部相关部门向综合部提出借调申请，由综合部会同用人部门、调出部门及员工本人协商取得一致。

（三）由被调动的人员填写《员工调动审批表》，经相关部门签字盖章后，报大队长批准。

（四）综合部向调动人员发出《内部调动通知单》。

**第三十三条** 待岗指员工绩效考核不合格，或工作能力不能胜任本岗位工作需要，经过培训仍无法达到要求时，所在部门可向综合部提出安排其待岗。

**第三十四条** 待岗程序

（一）待岗应由用人部门以书面形式提出，填写《员工调动审批表》，注明待岗原因，交综合部进行审核、报批。

（二）待岗期间，员工须按工作时间正常出勤，同时由用人部门和综合部共同协调其工作安排。

（三）员工待岗期间工资按基本工资的50% 计发，不享受绩效工资及其他福利补贴（社保和住房公积金除外）。

（四）员工的待岗期限为1个月，在待岗期满仍不能安排其工作的，进入离职工作流程。

**第三十五条** 员工在接到《内部调动通知单》后，应于5日内与调出部门办妥工作移交手续，并至调入单位/部门报到。如因特殊原因在规定时间内无法办妥移交手续时，可酌情延迟移交期限，最长以10日为限。

**第三十六条** 管理人员调离原管理岗位时，依据大队财务相关制度进行离任审计。

## 第七章 岗位说明书

**第三十七条** 岗位说明书是指大队任一岗位所承担的岗位角色、岗位关系、岗位权限、职责和任职资格条件等的书面陈述与说明，是对各岗位的清晰定位。

**第三十八条** 岗位说明书有以下功能：

（一）明确岗位的条件、职责、权限等内容。

（二）引导新进员工快速进入工作角色。

（三）提供员工工作评估指标和依据，有效地实施工作的绩效考评。

（四）协助新增岗位招聘和选拔，提供岗位任职依据。

（五）为员工的培训和发展提供基础依据。

**第三十九条** 岗位说明书岗位职责编写以岗位通用等级标准说明书界定的职责范围，及岗位通用等级标准说明书的任职条件为基础，再结合各部门具体岗位的工作内容编制。

**第四十条** 编制要点

（一）大队岗位说明书采用统一格式表格。

（二）岗位基本资料：所属部门、职位名称、直接上司、人员管理等。

（三）工作职责：该岗位负责的工作内容。

（四）工作内容说明：岗位职责、衡量标准、负责程度、工作比重、上交报告等。

（五）职位权限：大队赋予该岗位所对应职责的工作权限范围。

（六）任职资格：岗位所应具备的学历、经历、专业知识和技能等。

（七）岗位承诺：任职该岗位员工明确职责并接受监督考核。

**第四十一条** 大队综合部协同各部门将现有岗位进行逐一梳理，编制岗位说明书，形成正式文本。岗位说明书应做到以下几点：

（一）一个岗编制一个对应的岗位说明书。

（二）担任该岗位的员工应对该岗位说明书确认，从入职到离职一直保留该岗位说明书，若发生工作内容的调整或改变，应及时对岗位说明书进行修订，保留最新的岗位说明书文本。

（三）部门准备新增岗位，应首先与综合部编制新增岗位的岗位说明书，综合部才能开始选聘人员的相关工作。

（四）岗位职责发生改变，部门负责人应及时修改原来岗位说明书，知会综合部跟进相关编制、存档。

（五）员工调整岗位或发生异动，综合部应协同部门负责人调整该岗位说明书给予员工。

（六）综合部应负责根据大队业务发展的需求，协同部门及时更新、修订对应的职位说明书。

## 第八章　岗位监督管理

**第四十二条** 大队岗位体系是大队员工管理基础，它既确定大队员工的岗位等级，也是大队核定员工工资、绩效考核的依据，岗位结构一旦确定，不得轻易改变。

**第四十三条** 不按大队岗位设置和人员配置规划规定聘用的人员，大队不予确认岗位等级、不予兑现工资。

**第四十四条** 岗位结构变更调整分为三类：第一类是岗位族增减；第二类职责变更；第三类是岗位结构整体调整。

（一）岗位族增减: 随着大队业务的发展变化，因增加新业务而使原来设计的岗位族无法覆盖新业务时，则需增加岗位族；或因减少某些业务而使原来设计的岗位族成为多余时，则需减去，该类调整可由综合部提出调整方案报队长办公会审核后调整。

（二）岗位职责变更：是指在岗位内容发生较大变化时，原设定的岗位通用标准职责出现不适应时，则需对通用职责进行变更调整。各部门对员工岗位的职责应以通用标准职责为指导，根据实际进行相应调整。

（三）岗位结构变更：是指大队认为现行的岗位结构体系不适应大队的业务发展和日常运作时，而进行的调整，相当对重新设计岗位结构体系。

**第四十五条** 大队岗位结构调整程序：

（一）大队领导、综合部和相关部门均可以提出岗位结构调整建议。

（二）由综合部整合大家意见，根据大队实际发展的需要，拟定岗位结构调整方案，也可聘请外部专业机构设计调整方案。

（三）岗位结构调整方案经队长办公会通过（职工代表大会）进行实施。

**第四十六条** 大队核准通过的岗位结构管理办法，上报主管单位备案，接受主管单位和上级级机关对大队岗位设置的指导、监督和管理。做到定期检查，定期上报。

## 第九章　附则

**第四十七条** 本管理办法之未尽事宜，由综合部负责补充、修订。

**第四十八条**　本办法经队长办公会通过，大队长核准后，自下发之日起施行。

2016年 11月

**深圳市地籍测绘大队**

**正式员工薪酬管理暂行办法**

**第一章 总则**

**第一条** 为适应事业单位深化改革，进一步规范大队薪酬体系，参照深纪发[2009]33号《深圳市事业单位绩效工资制度实施方案》、深纪发[2012]37号《关于完善事业单位绩效工资制度的意见》、深人社发[2013]10号《关于开展2013年市属事业单位工资总额核定工作有关事项的通知》及相关法律法规，结合大队实际，制定正式员工薪酬管理暂行办法。

**第二条** 本大队正式员工薪酬管理遵循以下基本原则：

（一）总额控制原则。大队正式员工年度工资收入总额、人均工资水平和最高工资水平须**按照**深纪发[2012]37号、深人社发[2013]10号文件规定实行。同时大队正式员工年度薪酬总收入须在大队收支平衡、略有盈余的年度财务预算控制下进行分配。

（二）标准分配原则：大队正式员工档案工资包括薪级工资、岗位工资、基础绩效（基础津贴和特区津贴）等内容按深纪发[2009]33号《深圳市事业单位绩效工资制度实施方案》所设定的标准执行，与正式员工在大队的实际岗位工作岗位及工作内容无关。

（三）弹性分配原则：绩效工资也是正式员工的浮动工资，以正式员工在大队的实际岗位确定其岗位系数，以正式员工在岗位的实际贡献为依据进行考核，发放相关绩效工资，使正式员工的绩效工资收入与自身工作的数量、质量等要素结合起来。实现按劳分配、多劳多得的目标。

（四）绩效考核原则。依据大队绩效考核体系与考核办法，建立起以员工绩效考核为基础的公平、合理的绩效工资方案，实现激励员工多做贡献、保质保量完成工作任务的目的。

**第三条** 本办法所称薪酬收入总额是指大队在一定时期内直接支付给员工的劳动报酬总额。

**第四条** 本大队正式员工的薪酬管理适用本办法。

**第二章 薪酬内容与标准**

**第五条** 大队正式员工的薪酬要素内容由薪级工资、岗位工资、基础绩效（基础津贴+特区津贴+特殊性行业津贴）、其他补贴和奖励绩效（包括月绩效工资、年终奖金和年底双薪）五部分构成，薪级工资、岗位工资、基础绩效、其他补贴等内容为正式员工的固定工资，奖励绩效为正式员工的浮动工资。

依据相关规定大队发放员工过节费，作为工资总收入的一部分。

**第六条** 薪级工资、岗位工资、基础津贴和特区津贴四项，依据深圳市绩效工资实施方案相关标准执行。

**第七条** 作为基础绩效的补充内容，大队给正式员工发放特殊性行业津贴。特殊性行业津贴=特殊性行业津贴基数×岗位系数×月绩效考核系数。特殊性行业津贴基数依据上级相关政策和大队正式员工收入水平的变化而进行相应调整。特殊性行业津贴每月随工资一起发放。

**第八条** 绩效工资指因员工完成任务或超额完成任务或创收节支而支付的劳动报酬。

**第三章 绩效工资标准**

**第九条** 大队正式员工奖励绩效内容由月绩效工资、年终奖金和年底双薪三项构成。

**第十条** 岗位系数

（一）对应于大队新岗位体系，大队各类员工统一使用一套岗位系数。

（二）大队员工，如果工龄满35年及以上者，仍在C8—C13级岗位工作，其岗位系数上浮0.1；如果距法定退休年龄不满3年者，仍在C8—C13级岗位工作，其岗位系数上浮0.1。如果上述两个条件均符合，则岗位系数可累计上浮0.2。

**第十一条** 大队正式员工目前奖励绩效统一实行岗位系数绩效模式。正式员工的月绩效工资和年终奖金计算公式如下：

月绩效工资=月绩效工资基数×岗位系数×月绩效考核系数

年终奖金=年终奖金基数×岗位系数×年绩效考核系数

**第十二条** 结合大队正式员工薪酬总额、平均水平和最高水平的限制，依据上级相关政策和大队正式员工收入水平，合理制定奖金基数。

**第十三条** 正式员工的年底双薪即为平时一个月的月工资收入，包括月绩效工资在内。

**第十四条** 外借人员绩效工资

大队外借人员包括借用编制人员、大队借出人员以及上级安排人员。由于外借人员不在大队具体岗位工作，根据外借人员的不同情况，绩效工资实行分类管理。

（一）借用编制人员，指借用大队编制调入其他单位，实际不在大队工作的人员。由于这类人员在大队没有具体岗位，大队仅发放其固定工资，而以岗位为基础的绩效工资由使用单位发放。

（二）大队借出人员，指与大队业务相关单位因临时人员短缺，由大队临时借出（或由大队派出）为相关单位工作的人员。原则上借出人员借出时间最多不超过两年。借出人员借出时间在两年内的，按其在大队的实际岗位发放固定工资和绩效工资；如果借出时间超过两年及以上，第三年绩效工资按标准的80%发放，第四年及以后绩效工资均按标准的50%发放。

（三）上级安排人员，指由上级主管部门另行安排到其他单位工作人员。这类人员绩效工资不与借出人员同等对待。

**第四章 单位员工福利**

**第十五条** 单位福利支出指大队为正式员工缴交的各项费用或发放给员工的现金补助及实物，正式员工的福利包括住房公积金、社会保险等内容。

（一）住房公积金。以正式员工薪级工资、岗位工资、特区津贴和基础津贴四项合计为基数，大队与个人每月各缴交10%，作为正式员工的公积金。

（二）社会保险。大队为正式员工购买的社会保险主要有养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和生育保险五类，以正式员工每月薪级工资、岗位工资、特区津贴及以前保留津贴之和为基数，大队按规定比例为员工缴交各类保险费用。

**第十六条** 大队给予正式员工的其他福利项目，照常发放，部分可从工会费用或其他费用中列支，不计算在员工的人工成本中。

**第五章 薪酬结算与给付**

**第十七条** 薪级工资、岗位工资、基础绩效、其他补贴、绩效工资的计算全部以月底为结算日。

**第十八条** 综合部负责核算正式员工的各项工资内容，各部门协助绩效工资的核算。

**第十九条** 综合部财务人员负责统一发放正式员工全部工资。

**第二十条** 正式员工绩效工资等级和岗位系数的调整以岗位调整为基础，岗位变化调整了，绩效工资等级与岗位系数则进行相应的调整。

**第二十一条** 工资的给付

（一）月度工资的给付原则上是在每月15日前支付。但遇支付日为节假日时，则顺延至节假日后支付。

（二）年终奖金核定后，于次年一月发放；年底双薪也于次年一月发放。

**第二十二条** 代扣代缴项目：

（一）个人工资所得税。

（二）个人应缴社会保险部分。

（三）个人应缴公积金部分。

（四）工会协定费用。

（五）其他法令规定须代扣的事项。

**第二十三条** 工资扣除

正式员工因私旷工、病假、事假、缺勤或受到大队的其他处罚应扣减工资，依大队相关规定进行扣除，但扣除数额不得超过员工当月工资的一半，未扣除部分在下一个月工资中继续扣除。

**第二十四条** 计薪期间中途任职、离职或解雇、停职情况

（一）在计薪期间进入大队员工的工资，以市人力资源和社会保障局核准计算。

（二）离职或解雇时的薪酬依照已出勤的实际天数乘以基准日薪计算。

（三）员工在停职期间，停发一切薪资，复职时不得补发。

**第六章 附则**

**第二十五条** 本暂行办法经大队队长办公会议审议，并经大队正式员工表决通过后实行。

**第二十六条** 本暂行办法须报上级主管人事、财务部门备案。

2014年11月