某世界知名咨询公司为知名客户设计的薪酬方案

（示例一）

——薪酬管理策略

1.基本理念

（1）设计贵公司的薪酬结构时充分考虑到市场薪酬水平，使贵公司薪酬水平与市场水平相比具有竞争力。

（2）根据每个岗位的职责来确定岗位在公司内部的相对重要性，进而确定相应薪酬水平。使用提供的专有岗位评估系统对贵公司各层级员工进行整体评估。

（3）在设计薪酬体系时，根据贵公司的人力资源战略及相关薪酬政策，向中高层管理者、关键技术人员、一线业务人员倾斜。

（4）新的薪酬体系具有足够的灵活度，可以对特殊情况进行处理以满足关键员工的需要。

2.市场水平定位

在获得市场数据之后，贵公司可以根据自身未来发展的战略需求，明确其整体薪资水平在市场上的大致位置，从而使公司的人力资本开支能够既满足进一步发展所需要的高水平员工及高绩效表现的要求，又能够使成本达到合理的水平。另外需要说明的是，公司除了确定水平定位，还要根据实际情况通过对水平进行微调来保证外部竞争性和内部公平性的平衡。一般说来，新兴的或正处于高速发展期的公司应更加强调外部竞争性，而已有的或成熟运营的公司则在实际操作中更应考虑内部公平性。

3.基本名词解释

（1）月薪：本部分薪金为一名正式员工在一月正常工作的前提下可以确定获得的薪酬补偿。

（2）绩效奖金：根据员工考核期绩效表现可以获得的现金奖励。

（3）现金补贴：公司以现金形式为员工提供的补贴。

（4）全部薪资收入：月薪+绩效奖金+现金补贴。本部分薪金为一名正式员工在一个考核期内可以获得的全部现金收入。

（5）薪资结构：月薪、绩效奖金及全部薪资收入的比例关系，可以反映一名正式员工的收入构成情况。

（6）薪资体系：公司整体薪资水平在市场上的定位及每层级员工的薪资范围确定情况。

职等结构与薪酬水平

1.薪资管理体系的构成

（1）薪资体系设计与分析

ⅰ.公司整体固定工资水平的确定(市场定位)

ⅱ.每薪等固定工资覆盖范围的确定

ⅳ.每个人员工固定工资的确定

ⅳ.新员工工资的确定

ⅴ.浮动工资的确定

（2）薪资体系调整

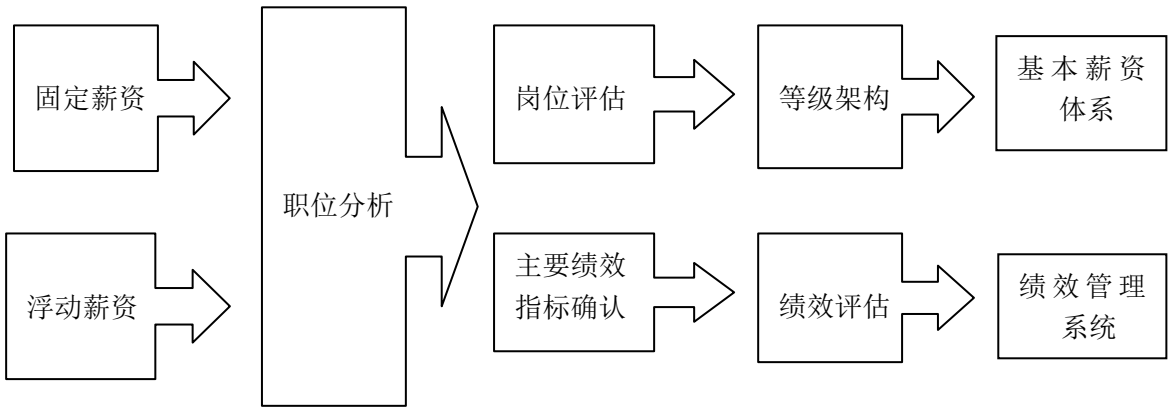
ⅰ.年度或定期普调

ⅱ.岗位变动或等级变动造成的调整

ⅳ.绩效造成的调整

（3）维护与沟通

2.建立薪资管理体系的工作流程



3.薪资水平的影响因素

（1）岗位等级

岗位等级是根据岗位说明书所明确的每个职位基本目的、应负职责、所需条件内容，使用岗位评估方法评估出每个岗位在企业内部组织结构中的相对位置。此次使用的岗位评估方法是“因素分析法”

（FactorCompTM）。此系统中所使用的评估因素及各自所占权重、分数如下表所示。

因素	因素权重	分数分配
知识	9%	90
经验	13%	130
活动范围	10%	100
决策责任	16%	160
失误后果	13%	130
内部联系	5%	50
外部联系	8%	80
督导责任	12%	120
督导员工数	6%	60
研究与分析	8%	80
总分		1000

在薪资规划之前，我们需要有一套完整的企业内部等级体系作为具体设计的基础。我们将以此作为薪资等级的基础。

- 在企业内部确定每一个岗位的相对价值
- 依据岗位的相对价值建立一个内部等级体系
- 确立合理的岗位等级和薪资级别的基准
- 为管理部门建立一个可靠的途径

在与每个不同的岗位等级相对应的薪资支付等级中，都设置了最低、最高和中位值用以反映市场上的薪酬水平。

（1）绩效表现

每年两次，主管经理应根据年初所定立的绩效考核指标对下属进行考核以决定基本薪资的增长幅度及绩效奖金实际发放水平。

1. 职等改变

岗位职责发生重大变化时应对岗位职等进行重新评定。职责发生改变或新产生的职位需要有“职位说明书”，并经以下所述程序确认后方能调整。

2. 职位评估程序

（1）职等体系的确定：

与贵公司人力资源项目小组共同对基准岗位进行了评估。岗位评估的结果分别由公司总裁和部门负责人进行了确认。

（2）职等的调整：

ⅰ.在根据实际情况对岗位的职等进行调整时，建议公司成立专门机构对职等调整进行管理。该机构的基本职责是：

- 监督及维护制度之公平及公正性。
- 制定及调整制度实施细则。
- 解决职位评估中出现的争议。
- 提出重新评估某部门职位的建议，以适应公司组织改变之需求。
- 职位评价制度的行政管理责任。

ⅱ.对于部门总经理(含)以下岗位，其职等由管理委员会进行评估后决定；部门总经理以下岗位的职等调整可由专门机构负责处理。

ⅳ.现在职位重新评估时需要书面陈述申请评估理由，事先征求部门主管同意。

（3）进行职等调整的条件：

ⅰ.所有新岗位都需要进行评估。

ⅱ.工作内容发生重大变化时，需要重新进行评估。

薪资结构设计

1.设计薪酬结构的前期准备

（1）公司薪资理念

（2）内部等级或宽带结构

（3）每个岗位和等级的员工数

（4）实行的薪资数据

（5）预计薪资增长率

（6）相应的市场薪资数据

2.薪资调整

在对薪资水平进行调整时，应考虑以下因素对薪资水平的影响。

（1）市场薪资水平的变化：比较目前薪资水平与目标市场薪资水平之间的差异。

（2）薪资预计调幅：比较目标市场上的预计调幅。

（3）公司负担能力。

3.薪等级差

薪资等级之间的差距主要是由每一个薪等基准职位相对应的市场薪资水平所决定。根据市场行情与目前薪资结构的薪等数确定两薪等之间适当的间距。

4.薪等带宽

（1）薪等带宽反映处于同一薪等的在职员工因工作经验不同、绩效不同而在薪资上所存在的差异。大部分薪等带宽为该薪等最低薪资水平的 50%。

（2）在每个薪等带宽内，依该职等员工目前所在位置与其绩效的成熟度，带宽总长被划分为十个等分如下：

等分 1	等分 2	等分 3	等分 4	等分 5	等分 6	等分 7	等分 8	等分 9	等分 10
0-10%	10%-20%	20%-30%	30%-40%	40%-50%	50%-60%	60%-70%	70%-80%	80%-90%	90%-100%

[第一大等]：0%-20%，薪资在此范围之员工，通常为新进人员，或工作绩效未完全达到要求。

[第二大等]：20%-50%，薪资在此范围之员工，通常为有足够经验，且工作绩效基本能够达到职位要求。

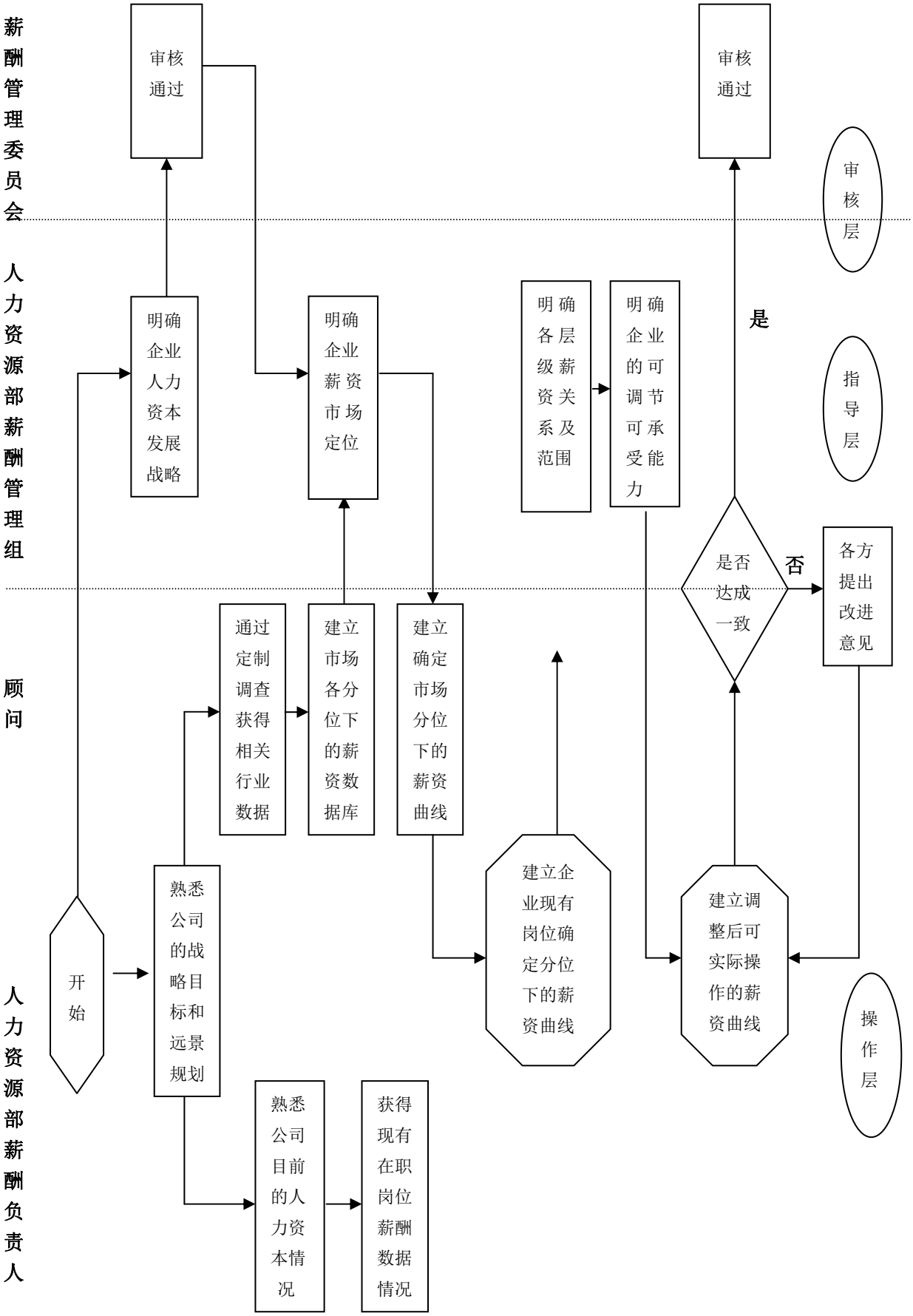
[第三大等]：50%-80%，薪资在此范围之员工，通常为在工作主要方面的绩效持续超出职位要求。

[第四大等]：80%-100%，薪资在此范围之员工，通常绩效持续表现卓越，远超出要求；显然该员工已具备随时晋升至更高职位的能力。

5.制作等级矩阵

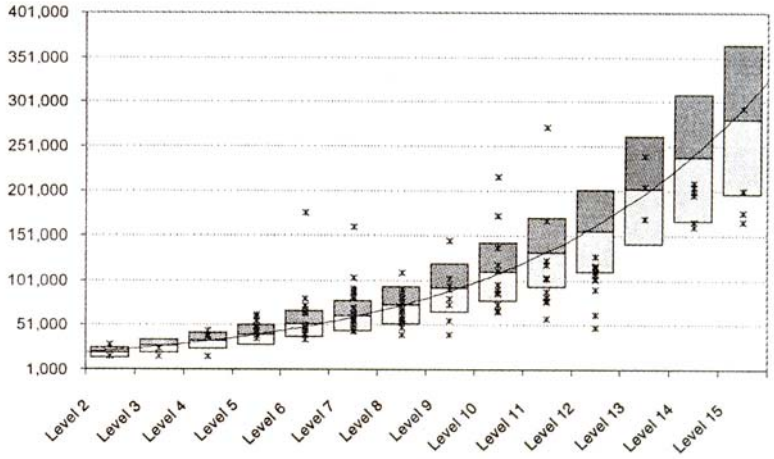
在薪资体系设计出来以后，我们可以将与该体系配套的岗位等级矩阵与薪资曲线放在一起进行横向关联，从而了解每一层级具体员工的代表数据情况，为后续的调整作准备。同时我们可以明确每一岗位在曲线图中的位置，从而了解其在公司整体中的地位。

6.设计流程


薪酬管理委员会
人力资源部薪酬管理组
顾问
人力资源部薪酬负责人
审核通过
审核通过
审核层
指导层
操作层
明确企业人力资本发展战略
明确企业薪资市场定位
明确各层级薪资关系及范围
明确企业的可调节承受能力
是
是否达成一致
否
各方提出改进意见
通过定制调查获得相关行业数据
建立市场各分位下的薪资数据库
建立确定市场分位下的薪资曲线
开始
熟悉公司的战略目标和远景规划
建立企业现有岗位确定分位下的薪资曲线
建立调整后可实际操作的薪资曲线
熟悉公司目前的人力资本情况
获得现有在职岗位薪酬数据情况

7.薪资体系图说明

下图为经过设计做好的一张薪资体系图，在得到的曲线图中:



（1）横坐标代表薪资等级；纵坐标代表薪资金额

（2）每一矩形代表一个薪资等级的数值，其覆盖范围即为该等级员工的薪资上下限

（3）黑色曲线穿过所有等级的中位值，代表该薪资体系的薪资趋势线

（4）每一“X”点代表目前贵公司人寿实际岗位的薪资水平

8.设计方案的调节

(1)为什么要进行方案调节

我们目前得到的都是根据数学模型推算出的理论薪资体系，没有与公司的实际情况相联系，不具有可操作性

(2)调节时应当考虑的因素

- 公司整体经营战略决定的人力资源战略
- 公司整体薪资的承受能力
- 公司对外竞争能力/内部平衡能力(视公司情况而定)

(3)调节对象

- 每等级中位数值:确保可被实际操作；确保可被公司承受
- 带宽:确保薪资整体趋势符合公司战略要求

9.设计方案的调节

（1）调整中位值

ⅰ.调整步骤

- 适当调整每等级中位值为最近的整数以适应实际日常发放的需要
- 根据公司薪资战略及内部文化调整个别层级数据，以保证公司整体薪资趋势符合要求(建议仍以

市场数据为基础，不宜改变过大以保证市场化水平）

• 估算公司全部薪资成本。如果不能承受，则应适当下调部分层级中位数值。若差距过大，则应考虑调低公司薪资在市场上的定位

ii.调整原则

• 不能过低

• 许多岗位在一条近似值的线上

• 有必要重新评估

• 不能过高

（2）调整带宽

ⅰ.调整步骤

• 根据公司薪资战略调整各等级带宽，体现公司对于不同层级员工的不同要求和晋升战略

• 综合考虑带宽序列的增长情况，尽量保持由低等到高等的逐渐增长趋势

• 根据目前在职者的薪资水平调整带宽，以使同等级内的薪资差距能够符合现实变动需要

• 估算公司全部薪资成本。如果不能承受，则应适当减少带宽以减低同等级内高薪水平

ii.调整原则

• 根据公司组织结构的变化而变化

• 在薪资增长与绩效关联的情况下薪资范围较宽

• 根据岗位的性质变化而变化（视公司特性及战略要求）

10.方案确认的原则

（1）以市场化回归后数据作为基础，整个等级序列应符合市场薪资水平及变化趋势。同时确保公司整体薪资状况在市场上符合既定定位，保证公司薪资水平的对外竞争性

（2）应与公司实际情况紧密相连，保证公司内部相对平衡，又对不同层次员工适当拉开薪资比重以促进员工优秀表现

（3）应估算公司的实际承受能力，基本能够达到公司正常年度人力资本预计开支程度

11.准备薪资计划

（1）阐述该套薪资体系的前提条件、调整步骤及设计思路

• 组成要素的选择

• 具体各等数值调节的过程

• 怎样调节、设计以满足公司战略需要

（2）分析方案的优、缺点

• 保证了外部竞争性/内部公平性

- 可承受性
- 可操作性

（3）提出薪资变化的原则及建议方法

薪资体系调整

12.薪资的首次确定

考虑到本次咨询项目是贵公司第一次实行根据科学的岗位评价方法确定岗位在公司内部的定位，并基于对此岗位进行合理的薪酬定价工作，项目小组希望能就新、旧体系转变的问题提出一点建议，仅供贵公司人力资源部同事参考使用。

（1）确定的原则

ⅰ.建议按照“同职等员工的薪等排序与其在该职等的排序保持一致，但员工在该职等内所处的百分位置并不直接对应薪等内百分位置”的原则确定初次转换后各员工工资的大致水平

ⅱ.根据员工所属部门在贵公司发展战略中的定位确定其部门大致薪等位置水平，再考虑部门内设每一员工在该部门中的岗位设置情况确定该员工在符合部门薪等水平情况下的个人薪等位置。另外，也可参考员工司龄等客观因素对薪等位置进行适当调整。

（2）实际操作

ⅰ.建议部门总经理一级的薪等位置由人力资源部提出建议，报管理委员会审批通过执行。

ⅱ.建议部门下设员工的薪等位置由人力资源部提出建议，经与各部门总经理协商后最终确认。

（3）对现有薪资的调整：由于首次对薪资进行调整，必然会出现不符合设计薪等的情况出现。我们建议参照现有薪点进行调整：

ⅰ.现有薪点位于薪等矩阵下方，则调整至该薪等最低点。

ⅱ.现有薪点位于薪等矩阵内，则按照上述原则，建议不降薪。

ⅳ. 现有薪点位于薪等矩阵上方，则建议暂时冻结现有薪资的增长，在未来 3 至 5 年内公司总体薪资水平普遍上调的情况下，以低于普遍水平的幅度进行缓慢增长，以及通过几年的调整，使其能够达到正常的水平及增长。

13.调整的目的

薪资体系是为公司经营战略服务的，因此随着公司情况的不断变化也应作相应调整以适应公司的进一步发展需要。我们建议贵公司可以每年或每半年复审现行的薪资体系，并可结合市场的情况予以适当调整。

14.调整的流程

（1）收集和分析更新的市场数据

（2）根据市场趋势及公司发展调整市场薪资曲线

（3）根据岗位或等级的变动而调整薪资

（4）绩效导致的薪资增长

（5）决定个人薪资增长

15.具体调整方法

⑴计算薪资比率以调整公司整体曲线

• 薪资比率是实际薪资与更新后市场化中位数值的比率，可以表示实际薪资与更新后市场竞争性薪资的比率

• 市场竞争性薪资是指公司已有明确薪资战略(在市场上的明确定位)前提下所确定的公司欲比较的竞争性水平

• 公司根据薪资比率、消费物价指数及公司的预算负担能力的变动确定整体薪资增长幅度

• 在公司整体调整阶段可能运用的新旧薪资体系衔接原则

• 在现有基本工资低于其新薪等下限的，可以考虑调整到该下限

• 现有基本工资高于其新薪等上限的，可以保留现有基本工资，原则上近期不再调薪

• 现有基本工资位于其新薪等下限和上限这间的，基本工资可以保持不变

（2）根据岗位或等级变动而调整

• 如果出现岗位变动，则该员工的固定工资水平至少应调整至相应薪等的最小值

• 由于晋升而产生的增长

• 增长至新等级的最小值

• 按两牵涉级别的中位值差异率增长

• 按两牵涉级别的最小值差异额增长

• 公司因业务需要，必要时将转调人员至薪等较低的岗位，该员工将保护原薪等，视其为个人薪等，维持原薪资级别的薪资，一切调薪及有关事宜均依原等级薪资。一旦该员工离开本岗位，新上任的人员薪资依该薪资等级正常对应数值。

（3）根据考核期绩效表现导致的薪资增长

• 同时基于绩效与个点在所处等级中的位置

• 薪资在其所属等级中所处的百分位情况相同时，绩效优良者比绩效较差者加薪幅度大。

• 绩效排序位置相同情况下，薪资在其所属等级中所处的百分位越低，加薪幅度越大。

• 达到薪资所属等级最大值后不再加薪

16.决定个人薪资增长的因素

⑴通货膨胀，总体增资

⑵目前的薪资水平

⑶薪资增长的历史及趋势

(4)市场上紧缺的技能

(5)因绩效导致薪资增长的方针

(6)其它个人原因

月薪的基本说明

17.月薪设计的原则

(1)考虑公司整体月薪水平的对外竞争性

(2)考虑公司内部月薪水平的客观公正性

(3)考虑公司目前各岗位的实际月薪水平，以保证新体系的实际可操作性

18.月薪基本体系说明

根据贵公司目前的月薪实际水平及结构，结合市场调查数据，最终确定了一套在全司内推广使用的月薪体系模式。该套方案适用于贵公司总部各部门员工的实际薪酬发放安排。

我们确定的该套体系在市场上是富有竞争性的，同时可以适当拉开层次，以达到激励员工不断提升自我水平的要求。

等级	2-4 级	5-8 级	9-12 级	13-15 级
水平增长定位	100%	115%	127.5%	140%
带宽	75%	78%	83%	85%

（1）在具体设计时，项目小组采用“分层级定位”的原则。如上表所示，项目小组根据薪等的高低将贵公司各部门分成四个层次（低层、中下层、中上层、高层）的员工，对应分别选择了不同定位水平的数据作为设计基准。按照上表的定位，一方面可以保证贵公司整体在市场上仍具有符合贵公司现有水平的竞争性；另一方面由于适当分开了层次且根据层次选择水平不同的一位，可以保证公司各层级员工之间的固定工资部分适当拉开，以激励员工不断实现自我发展及取得优秀的绩效表现从而实现薪资的跃升可能。

（2）项目小组选择的定位水平，充分考虑到激励员工的力度，保证了相邻等级间的小幅跃进，也考虑了层级之间的横向比较关系；同时做到随薪等的提高，相应各层层内浮动幅度也随之提高，符合贵公司的实际情况，也符合现代企业的宽带式发展的趋势。

（3）目前采用的各层带宽水平基本满足了贵公司现有状况，特别根据公司的有关精神进行了调节，从而一方面最大限度的保证了每一层级内部较灵活的薪资覆盖水平，有助于激励员工及管理需要；另一方面也保证了整个公司薪等的总体连续性，使各层上下都有很好的延展，从而使得每层都可以提供更多样的薪资水平供员工获得。

绩效奖金

绩效奖金体系的建立与执行是人力资源变革项目中的重点与难点。一方面绩效奖金是全面薪酬体系的

重要组成部分，关系到全司员工的切身利益；另一方面绩效奖金的发放与绩效管理体系，特别是绩效合同得分是密切相关的，或者说是后者的直接表现与成果。因此，项目小组在设计贵公司人寿的绩效奖金体系时，始终注意了配合正在变革的绩效考核体系的工作，与其保持思路上的一致。

19.总体思路

(1)绩效奖金体系设计原则

绩效奖金发放的基本原则是以员工在本考核期内绩效合同得分情况作为发放奖金力度的标准，以员工本期个人固定工资作为发放奖金水平的依据，以市场化绩效比例水平作为发放奖金比例的衡量

(2)绩效奖金的发放对象

ⅰ.总裁/副总裁

总裁/副总裁的绩效奖金发放水平根据公司的有关管理办法予以明确规定

ⅱ.各部门总经理

根据贵公司目前的实际情况，我们建议各部门总经理的绩效奖金确定及发放工作由人力资源部统一计算管理，在总裁审批通过后予以具体执行

ⅳ.部门内设经理/一般员工

人力资源部可根据公司的绩效发放原则，依照部门总经理确定的下属员工绩效得分及员工所属层级的绩效奖金标准额提供部门内各等级员工建议绩效奖金数，部门总经理根据本部门特点可在人力资源部的监督下予以适当调节并发放

20.员工绩效奖金标准额的确定

	固定工资与绩效奖金建议比例	最终月固定工资	推算的年固定工资	推算的年绩效奖金标准额
低层 2-5	9：1	1,500	20,000	2,000
		2,050	27,333	2,733
		2,500	33,333	3,333
		3,000	40,000	4,000
中层 6-12	8:2	3,500	52,500	10,500
		4,100	61,504	12,301
		4,900	73,500	14,700
		6,200	93,000	18,600
		7,400	111,000	222,200
		8,800	132,000	26,400
		10,400	156,000	31,200
高层 13-15	7:3	11,800	202,286	60,686
		13,900	238,286	71,486

		16,400	281,143	84,343

为了确保贵公司人寿各层级员工能够获得与其层级相匹配的绩效奖金，同时也为了确定计算实际奖金发放所需的标准，项目小组根据目前流行的管理概念，结合贵公司的实际情况对每层级员工其固定工资与绩效奖金建议额的比例提出了如上所述的建议。

（1）比例趋势的确定

该套方案能够体现市场上不同层级员工的整体薪酬分配结构。通过市场调查及相关行业的国际趋势，项目小组认为随着员工层级的不断提高，其浮动薪酬部分占全部收入的比重是会不断增加的。基于此理念，项目小组建议贵公司低层员工的浮动比例较高层员工要少一些。

（2）具体比例数字的确定

目前项目小组建议的比例情况是基于该方案能够为贵公司在进一阶段切实推行所制定的。我们认为随着贵公司人力资源改革的不断深化及公司自身的不断发展，在未来若干年内可以对比例构成进行适当调整以满足发展需要。

21.绩效奖金系数矩阵的设计

项目小组在进行绩效奖金体系设计时，为了整合各部门的绩效考核奖金挂钩方法，决定引入绩效奖金系数。通过考察市场上绩效奖金发放水平情况，项目小组建议贵公司可以按照下表所述的方法确定每名员工一个考核期内的绩效奖金系数。项目小组在每个得分等级中都确定了大致的奖金系数范围，以供人力资源部为全司设计整体统一的绩效体系参考使用。

绩效得分评等	A	B	C	D	E
绩效奖金系数	1.4-1.5	1.2-1.3	1	0.7-0.8	0.5-0.6

(1)“得分评等”栏反映员工在当期考核的最终确定等级。每个得分都能根据绩效手册的说明在此找到相应的位置。

（2）“奖金系数”栏反映项目小组建议的该等当期绩效奖金系数。人力资源部可以根据当期公司整体绩效水平对绩效系数进行适当调节。另外，人力资源部还可以依照员工等级的不同，对每名员工最终确定的奖金系数进行微调，从而确保绩效发放能够体现合理的差别，以打破原有的固定水平式的发放模式。

（3）对于公司每名员工来说在一个考核期内只能有一个绩效合同得分，因此可以通过上表确定该员工在本考核期内的绩效奖金系数范围（该系数的基数是对应员工的固定工资）。

22.绩效奖金的最终确定

在确定了每名员工的绩效奖金额度及对应的奖金发放系数后，人力资源部可以根据绩效奖金发放标准公式确定该员工在本考核期的绩效奖金实际获得数，并报送各部门总经理确定后予以发放

员工个人绩效奖金=员工绩效奖金标准额 X 当期绩效得分奖金系数

23.特点分析

项目小组设计的绩效奖金体系，不仅涵盖了全司所有部门各等级员工的绩效奖金计算，而且在一定程度上整合了各部门的绩效奖金发放力度，达到了体系在全司范围内的完整性及统一性

（1）市场化的绩效发放比例

在目前公司人力资源管理水平还没有达到一定程度的前提下，考虑引入市场化的绩效发放比例水平是能够起到相当好的借鉴作用的，这样可以保证公司的绩效发放水平不至于到极端的程度，使绩效改革能够良好的稳步进行，同时也保证了公司各等级员工整体薪酬水平在市场上的竞争性。

（2）部门发放力度的整合

引入市场化的绩效比例后，一个直接的作用就是可以将部门绩效发放整合成一套比较完整的体系。在相对统一的标准下进行分配，可以保证绩效方法不会因为部门的各种差异而导致不公正的现象发生。公司每个部门的利益都得到了明确而公平的保护。

（3）部门内部的层次性

在该套体系下，人力资源部将为部门每名员工确定大致的绩效奖金范围。我们努力做到这样的水平可以保证各部门内部的相对公平：一方面各层级员工都可获得与其岗位相符合的绩效奖金水平；另一方面适当拉开中高层与低层员工的差距，以体现岗位重要性差异。

24.建议趋势

目前项目小组设计的绩效奖金体系其基本原则是保证贵公司人寿开展人力资源改革工作时可以被实际操作，因此该套体系事实上是一套稳健的渐进式过渡方案，在未来的几年内可以依照执行。随着新的薪酬体系及绩效考核体系在贵公司的逐步推广与普及、贵公司人寿整体管理水平的不断提高，在适当的时机，可以考虑逐步取消奖金标准额，而直接根据员工绩效合同得分予以绩效奖金的分配。当然，这需要非常成熟的员工团队和较长时期的新体系的实践积累过程。

维护及沟通

25.薪资体系设计各部门职责分配

(1)人力资源部

负责了解行业薪资水平并在此基础上设计薪资体系、调整薪资战略及制定具体实施细则。每年根据市场变化及公司发展对薪资体系进行一次调整并同时拟定公司薪资调整预算

（2）部门总经理

对岗位进行分析，提供有关岗位的任职要求，在岗位评估时和确定岗位工资时提供重要依据

（3）公司高管

审核及批准公司的薪酬战略、薪资体系及实施细则。每年审核及批准公司当年度的薪资调整方案及调整预算

26.薪资信息的沟通

薪资信息对员工而言，是机密性及私人性的资料。人力资源部应告诉员工其本人薪资水平及相应理由。在沟通此讯息时，必须明确说明，公司可以依照员工在考核期的绩效表现相应调整其薪资水平。

附表 1

薪 酬 核 定 表

工资级别		行政级别	技术级别	一档 84%	二档 92%	三档 100%	四档 108%	五档 116%	档差	级差
18级	B3	总监	高级一级	15300-16700	16700-18200	18200-19700	19700-21100	21100-22600	1500	2500
17级	B2			13200-14400	14400-15700	15700-17000	17000-18200	18200-19500	1300	2500
16级	B1		高级二级	11100-12100	12100-13200	13200-14300	14300-15300	15300-16400	1100	2500
15级	C4	高级经理	高级三级	9000-9800	9800-10700	10700-11600	11600-12400	12400-13300	900	1500
14级	C3		中级一级	7700-8500	8500-9200	9200-9900	9900-10700	10700-11400	700	1500
13级	C2	经理		6500-7100	7100-7700	7700-8300	8300-8900	8900-9500	600	1500
12级	C1		中级二级	5200-5700	5700-6200	6200-6700	6700-7200	7200-7700	500	1500
11级	D4	主管、专员	中级三级	3900-4300	4300-4700	4700-5100	5100-5500	5500-5800	400	500
10级	D3		初级一级	3500-3900	3900-4200	4200-4500	4500-4900	4900-5200	300	500
9级	D2			3100-3400	3400-3700	3700-4000	4000-4300	4300-4600	300	500
8级	D1		初级二极	2700-2900	2900-3200	3200-3500	3500-3700	3700-4000	300	500
7级	E5	助理	初级三级	2300-2500	2500-2700	2700-2900	2900-3100	3100-3300	200	300
6级	E4			2000-2200	2200-2400	2400-2600	2600-2800	2800-3000	200	300
5级	E3			1800-1900	1900-2100	2100-2300	2300-2400	2400-2600	200	300

4级	E2			1500-1700	1700-1800	1800-1900	1900-2100	2100-2200	100	300
3级	E1			1300-1400	1400-1500	1500-1600	1600-1700	1700-1900	100	

附表 2：

岗位一览表

部门	岗位名称	岗位级别
总裁会议	总裁	1-2
	副总裁	3-6
	总裁秘书	11-14
销售本部	销售总监	3-6
	销售副总临	4-7
	管理部经理	10-12
	管理部秘书	15-17
销售事业部	总经理	4-7
	副总经理、销售总监	5-8
	高级客户经理	7-9
	客户经理	10-12
	销售助理	13-15
	行政助理	15-17
战略销售部	总监	5-8
	助理	11-15
业务本部	业务总监	3-6
	业务副总监	4-7
	管理部经理	8-10
	管理助理	11-14
业务中心	总经理	4-7
	副总经理、产品总监	5-8
	部门经理	7-9
	项目经理	9-12
	系统分析员	6-10
	高级程序员	9-12
	程序员	13-16
	行政助理	15-17
市场与企业发展部	总监	5-8
部门	岗位名称	岗位级别

	经理	8-10
	业务主管	11-14
	业务助理	15-17

（续表）

部门	岗位名称	岗位级别
商务部	总监	5-8
	经理	8-10
	业务主管	11-14
	业务助理	14-17
财务部	总监	5-8
	主管会计	10-12
	会计	12-14
	出纳	14-17
人力资源部	总监	5-8
	培训专员	10-13
	人事专员	12-15
信息服务部	经理	8-10
	业务专员	13-16
质量管理部	经理	8-10
	质量管理助理	11-14
行政部	经理	8-10
	主管	11-14
	助理	14-17
	司机	16-18
	前台	16-18
部门	岗位名称	岗位级别
分公司	总经理	5-8
	副总经理	8-10
	管理部经理	11-14
	主管	12-14
	助理	14-17
	司机	16-18
	前台	16-18

附表 3：

岗位工资表

级别	工资额
1	10000
2	9000
3	8000
4	7000
5	6000
6	5000
7	4400
8	3800
9	3200
10	2800
11	2400
12	2000
13	1600
14	1300
15	1000
16	800
17	600
18	400 以下

附表 4：

成就工资表

级别	工资额
1	1000
2	800
3	600
4	400
5	200

XX 有限公司薪酬体系（示例二）

——薪酬管理策略

一、内容包括

1.薪酬支付理念

2.薪酬策略

3.薪酬结构

二、薪酬支付理念

1.外部均衡：设计薪酬结构时充分考虑到市场薪酬水平，使公司薪酬水平与市场水平相比具有竞争力；

2.内部平衡：根据每个岗位的职责来确定岗位在公司内部的相对重要性，进而确定相应薪酬水平；

3.个人均衡：有效地吸引、留住、激励企业发展所需要的员工，紧密的将员工个人业绩、部门、团队、公司业绩与其薪酬联系在一起，强化激励效果，从而提升公司整体业绩水平。

三、市场水平定位

1.根据市场薪资调查数据显示，目前公司薪资水平较市场水平存在较大差距，同时考虑公司所处地理位置及公司薪资战略，为使公司的人力资本开支能够既能满足进一步发展所需要的高水平员工及高绩效表现的要求，又能够使成本达到合理的水。顾问公司建议 XX 公司将工资水平定在市场的 50%分位。

2.公司根据实际情况通过微调来保证外部竞争性和内部公平性的平衡。目前公司处于较为成熟运营的公司，在实际操作中更应考虑内部公平性。

四、薪酬结构

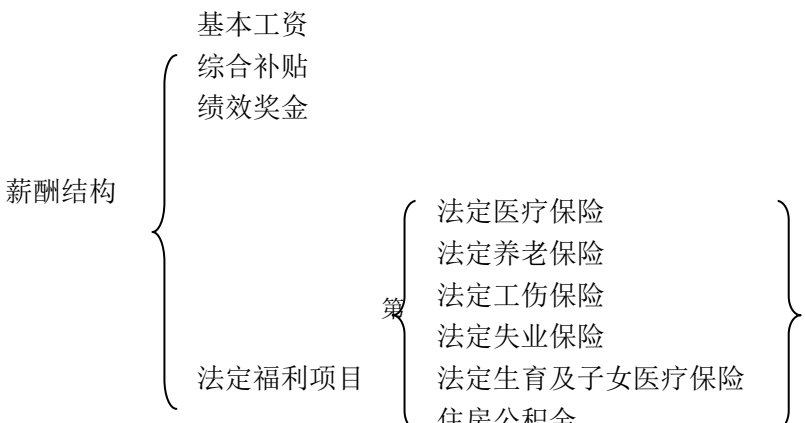
1.基本工资：正式员工在正常工作的前提下，可以确定获得的薪酬补偿（一般分 13 个月发放）；

2.绩效奖金：根据员工考核期绩效表现，可以获得的现金奖励；

3.现金补贴：公司以现金形式为部分特别岗位提供的补贴（如线长）；

4.全部薪资收入：月薪+绩效奖金+现金补贴。为员工在一个考核期内要以获得的全部现金收入；

5.薪酬结构：基本工资、综合补贴、绩效奖金、法定福利项目。具体如下：



职位评估与薪酬水平

一、职位评估

岗位等级是根据岗位说明书所明确的每个职位基本目的、应付职责、所需条件等内容，使用岗位评估方法评估出每个岗位在企业内部组织结构中的相对位置。

二、评估因素

职业技能、沟通技能、解决问题能力、创新能力、计划组织能力、对企业的影响。

三、职级调整

岗位职责发生重大变化时应对岗位职级进行重新评定。职责发生改变或新产生的职位需有“职位说明书”，并经确认后方能调整。

四、职位评估程序

1.职务等级体系的确定：

XX 与 XX 人力资源项目小组共同对基准岗位进行了评估。岗位评估的结果由公司总经理进行确认。

2.职务等级调整

ⅰ. 在根据实际情况对岗位的职务等级进行调整时，建议公司成立专门机构对职务等级调整进行管理；

ⅱ. 对于部门经理（含）以上岗位，其职务等级由公司管理委员会进行评估后决定；部门经理以下岗位的职务等级调整由专门机构负责处理；

ⅳ. 职位重新评估时需要书面陈述申请评估理由，并事先征求部门主管同意。

3. 进行职务等级调整的条件：

ⅰ. 所有新岗位都需要进行评估。

ⅱ. 工作内容发生重大变化时，需要重新进行评估。

五、薪酬水平的建议

建议公司在现阶段采取跟随型的薪酬支付策略。即薪酬水平与行业平均水平保持一致；在公司内部，不同岗位的薪酬水平与岗位评估后的岗位职级图保持对应。

薪资结构设计

一、设计薪酬结构的前期准备

（1）公司薪资理念

（2）内部等级或宽带结构

（3）每个岗位和等级的员工数

（4）实际的薪资数据

（5）预计薪资的增长率

（6）相应的市场薪资数据

二、薪资调整因素

在对薪资水平进行调整时，应考虑以下因素对薪资水平的影响；

（1）市场薪资水平的变化：比较目前薪资水平与目标市场薪资水平之间的差异；

（2）薪资预计调幅：比较目标市场上预计调幅；

（3）公司负担能力。

三、薪资等级级差和带宽

1. 各级别中位值设计：首先确定薪资最低和最高值，目前最低值取 XX 公司现岗位最低等级薪资中值，最高值取市场同级别薪资 50 分位线中值；计算出各级别中位值，并将各级别中位值均匀化处理，然后确定各级别中点值。
2. 设计薪资等级级差：根据市场情况与目前薪资结构的薪资等级数确定相邻两薪资等级这间适当的间距。由于目前公司所处待业的市场状况致使薪资曲线的斜率较陡，各级别间薪资差距较大，所以级差在设计上采取等比增长的办法，加大各级别间薪资中位值级差。
3. 薪资等级带宽：反映处于同一薪资等级的职员工因工作经验不同、绩效不同而在薪资上所存在的差异。鉴于传统制造业对员工技能的要求（级别越高对能力的要求越高），设计薪资幅度时综合考虑带宽序列的增长情况和公司薪资成本承受能力，尽量保持由低等到高等的逐渐增长趋势，采用非同比设计，即采用薪资幅度随级别的提高逐渐加宽。

四、薪酬体系设计

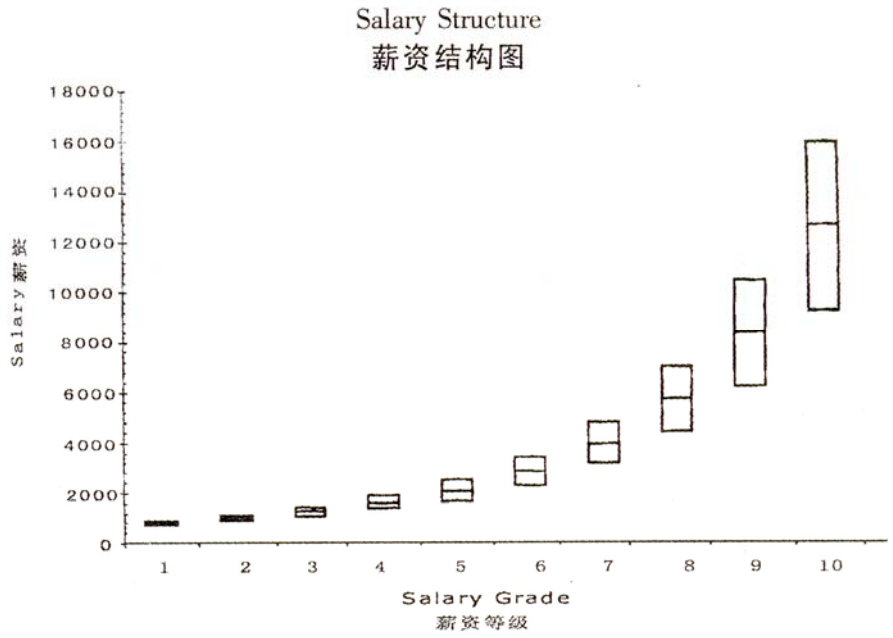
1. 建立以岗位职级为基础的工资体系，对内部岗位进行了职位评估和职级划分，在职级体系中，公司的岗位职级范围从 1 级到 10 级；
2. 建立以个人业绩考核结果为基础的业绩奖金分配体系，以便为公司今后的业绩管理提供思路；
3. 在不同的岗位等级的薪资支付等级中，设置最低、最高和中位值用以反映市场的薪酬水平；
4. 每年主管经理根据年初所定立的绩效考核指标对下属进行考核以决定基本薪资的增长幅度及绩效奖金实际发放水平。

五、制作等级矩阵

在薪资体系设计出来以后，我们可以将与该体系配套的岗位等级矩阵与薪资曲线放在一起进行横向关联，从而了解每一层级具体员工的代表数据情况，为后续的调整作准备。同时我们可以明确每一岗位在曲线图中的位置，从而了解其在公司整体中的地位。

六、薪资体系图说明

下图为经过设计作好的一张薪资体系图，在得到的曲线图中：



1.横坐标代表薪资等级；纵坐标代表薪资金额。

2.每一矩形代表一个薪资等级的数值，其覆盖范围即为该等级员工的薪资上下限。

七、设计方案的调节

1.为什么要进行方案调节：

我们目前得到的都是根据数学模型推算出的理论薪资体系，没有与公司的实际情况相联系，不具有可操作性。

2.调节时应当考虑的因素：

*公司整体经营战略决定的人力资源战略

*公司整体薪资的承受能力

*公司对外竞争能力/内部平衡能力（视公司情况而定）

3.调节对象

*每等级中位数值：确保可被实际操作；确保可被公司承受

*带宽：确保薪资整体趋势符合公司战略要求

八、分析及具体调整

1.调整中位值：

ⅰ.调整步骤：

* 适当调整每等级中位值为最接近的整数，以适应实际日常发放的需要；
* 根据公司薪资战略及内部文化调整个别层级数据，以保证公司整体薪资趋势符合要求（建议仍以市场数据为基础，不宜改变过大以保证市场化水平）；
* 估算公司全部薪资成本。如果不能承受，则应适当下调部分层级中位数值。若差距过大，则应考虑调低公司薪资在市场上的定位。

ⅱ.调整原则

* 不能过低
* 许多岗位在一条近似值的线上
* 有必要重新评估
* 不能过高

2.调整带宽

ⅰ.调整步骤：

* 根据公司薪资战略调整各等级带宽，体现公司对于不同层级员工的不同要求和晋升战略；
* 综合考虑带宽序列的增长情况，尽量保持由低等到高等的逐渐增长趋势；
* 根据目前在职者的薪资水平调整带宽，以使同等级内的薪资差距能够符合现实变动需要；
* 估算公司全部薪资成本。如果不能承受，则应适当减少带宽以减低同等级内高薪水平。

ⅱ.调整原则

* 根据公司组织结构的变化而变化；
* 在薪资增长与绩效关联的情况下薪资范围较宽；
* 根据岗位的性质变化而变化（视公司特性及战略要求）。

九、方案确认的原则

1. 以市场化回归后数据作为基础，整个等级序列应符合市场薪资水平及变化趋势。同时确保公司整体薪资状况在市场上符合既定定位，保证公司薪资水平的对外竞争性；
2. 应与公司实际情况紧密相连，保证公司内部相对平衡，又对不同层次员工适当拉开薪资比重以促进员工优秀表现；
3. 应估算公司的实际承受能力，基本能够达到公司正常年度人力资本预计开支程度。

薪资体系调整

一、薪资确定

考虑到本次咨询项目是 XX 第一次实行根据科学的岗位评价方法确定岗位在公司内部的定位，并基于

此对岗位进行合理的薪酬定价工作，项目小组希望能就新、旧体系转变的问题提出一点建议，仅供 XX 人力资源部同事参考使用。

1.确定的原则：

ⅰ.建议按照“同职务等级员工的薪资等级排序与其在该职务等级的排序保持一致，但员工在该职务等级内所处的百分位置并不直接对应薪资等级内百分位置”的原则确定初次转换后各员工工资的大致水平。

ⅱ.根据员工所属部门在发展战略中的定位确定其部门大致薪资等级位置水平，再考虑部门内设每一员工在该部门中的岗位设置情况确一该员工在符合部门薪资等级水平情况下的个人薪资等级位置。另外，也可参考员工司龄等客观因素对薪资等级位置进行适当调整。

2.实际操作：

ⅰ.建议部门经理级的薪资等级位置由人力资源部提出建议，报管理委员会审批通过执行。

ⅱ.建议部门下设员工的薪资等级位置由人力资源部提出建议，经与各部门经理协商后最终确认。

3.对现薪资的调整：

由于首次对薪资进行调整，必然会出现不符合设计薪资等级的情况出现。我们建议参照现有薪点进行调整：

ⅰ.现有薪点位于薪资等级矩阵下方，则调整至该薪资等级最低点；

ⅱ.现有薪点位于薪资等级矩阵内，建议不降薪；

ⅳ.现有薪点位于薪资等级矩阵上方，则建议暂时冻结现有薪资的增长，在未来 3 至 5 年内公司总体薪资水平普遍上调的情况下，以低于普遍水平的幅度进行缓慢增长，以期通过几年的调整，使其能够达到正常的水平及增长。

二、调整的目的

薪资体系是为公司经营战略服务的，因此随着公司情况的不断变化也应作相应的调整以适应公司的进一步发展需要。我们建议 XX 可以每年或每半年复审现行的薪资体系，并可结合市场的情况予以适当调整。

三、调整的流程

1.收集和分析更新的市场数据

2.根据市场趋势及公司发展调整市场薪资曲线

3.根据岗位或等级的变动而调整薪资

4.绩效导致的薪资增长

5.决定个人薪资增长

四、具体调整方法

1.计算薪资比率以调整公司整体曲线：

* 薪资比率是实际薪资与更新后市场化中位数值的比率，可以表示实际薪资与更新后市场竞争性薪资的比率。
* 市场竞争性薪资是指公司已有明确薪资战略（在市场上的明确定位）前提下所确定的公司欲比较的竞争性水平。
* 公司根据薪资比率、消费物价指数及公司的预算负担能力的变动确定整体薪资增长幅度。
* 在公司整体调整阶段可能运用的新旧薪资体系衔接原则。
* 现有基本工资低于其新薪资等级下限的，可以考虑调整到该下限。
* 现有基本工资高于其新薪级等级上限的，可以保留现有基本工资，原则上近期不再调薪。
* 现有基本工资位于其新薪资等级下限和上限之间的，基本工资可以保持不变。

2.根据岗位或等级变动而调整

* 如果出现岗位变动，则该员工在固定工资水平至少应调整至相应薪资等级的最小值。
* 由于晋升而产生的增长。
* 增长至新等级的最小值。
* 按两牵涉级别的中位值差异率增长。
* 按两牵涉级别的最小值差异额增长。
* 公司因业务需要，必要时将人员调整至薪资等级较低的岗位，该员工将保持原薪资等级，视其为个人薪资等级，维持原薪资级别的薪资，一切调薪及有关事宜均依原等级薪资。一旦该员工离开本岗位，新上任的人员薪资依该薪资等级正常对应数值。

3.根据考核期绩效表现导致的薪资增长：

* 同时基于绩效与个点在所处等级中的位置。
* 薪资在其所属等级中所处的百分位情况相同时，绩效优良者比绩效较差者加薪幅度大。
* 绩效排序位置相同情况下，薪资在其所属等级中所处的百分位越低，加薪幅度越大。
* 达到薪资所属等级最大值后不再加薪。

五、决定个人薪资增长的因素

1.通货膨胀，总体增资

2.目前的薪资水平

3.薪资增长的历史及趋势

4.市场上紧缺的技能

5.因绩效导致薪资增长的方针

6.其他个人原因

月薪的基本说明

一、月薪设计的原则

1.考虑公司整体月薪水平的对外竞争性；

2.考虑公司内部月薪水平的客观公正性；

3.考虑公司目前各岗位的实际月薪水平，以保证新体系的实际可操作性。

二、月薪基本体系说明

根据 XX 目前的月薪实际水平及结构，结合市场调查数据，确定一套在全公司内推广使用的月薪体系模式。该套方案适用于公司各部门员工的实际薪酬发放安排。

三、薪酬等级划分

考虑公司的长远发展，公司的薪酬体系划分为 10 级。

薪酬结构

Grade 等级	Mimimum 最小值	Midpoint 中位值	Maximum 最大值
10	9100	12400	15800
9	6100	8200	10300
8	4300	5600	6900
7	3000	3850	4700
6	2200	2750	3300
5	1650	2050	2400
4	1300	1550	1800
3	1030	1190	1360
2	850	960	1080
1	730	800	880

绩效奖金

一、总体思路

1.绩效奖金体系设计原则：

绩效奖金发放的基本原则是以员工在本考核期内绩效考核得分情况作为发放奖金力度的标准，以员工本期个人固定工资作为发放奖金水平的依据。

二、员工绩效奖金标准额的确定

固定工资与绩效奖金建议比例	一线生产员	二级管理人员
	100-150 元/月	1-1.5 月基本工资/年

三、绩效奖金的设计

项目小组在进行绩效奖金体系设计时，考虑公司是生产性企业，员工主观能动性对公司生产影响较小，因此浮动比例设计较小。同时为了激励员工进取并整合各部门的绩效考核奖金挂钩方法，决定引入绩效奖金系数。通过考察市场上绩效奖金发放水平情况，项目小组建议按照下表所述的方法确定每名员工一个考核期内的绩效奖金系数。项目小组在每个得分等级中都确定了大致的奖金系数范围，以供人力资源部设计整体统一的绩效体系参考使用。

绩效得分评等	A	B	C	D	E
绩效奖金系数	1.4-1.5	1.2-1.3	1	0.7-0.8	0.5-0.6

1.“得分评等”栏反映员工在当期考核的最终确定等级。

2.“奖金系数”反映项目小组建议的该等当期绩效奖金系数。人力资源部可以根据当期公司整体绩效水平对绩效系数进行适当调节。另外，人力资源部还可以依照员工等级的不同，对每名员工最终确定的奖金系数进行微调，从而确保绩效发放能够体现合理的差别，以打破原有的固定水平式的发放模式。

3.对于公司每名员工来说在一个考核期内只能有一个绩效得分，因此可以通过上表确定该员工在本考核期内的绩效奖金系数范围。

四、绩效奖金的最终确定

在确定了每名员工的绩效奖金额度及对应的奖金发放系数后，人力资源部可以根据绩效奖金发放标准公式确定该员工在本考核期的绩效奖金实际获得数，并报关各部门总经理确定后予以发放。

员工个人绩效奖金=员工绩效奖金标准额 * 当期绩效得分奖金系数

五、特点分析

项目小组设计的绩效奖金体系，不仅涵盖了全公司所有部门各等级员工的绩效奖金计算，而且在一定程度上整合了各部门的绩效奖金发放力度，达到了体系在全司范围内的完整性及统一性。

1.部门发放力度的整合

直接的作用就是可以将部门绩效发放整合成一套比较完整的体系，在相对统一的标准下进行分配，可以保证绩效方法不会因为部门的各种差异，而导致不公正的现象发生。公司每个部门的利益都得到了明确而公平的保护。

2.部门内部的层次性

在该套体系下，人力资源部将为部门每名员工确定大致的绩效奖金范围。我们努力做到这样的水平，可以保证各部门内部的相对公平：一方面各层级员工都可以获得与其岗位相符合的绩效奖金水平；另一方面划分一线生产与二线管理人员，以体现岗位差异性。

维护及沟通

一、薪资体系设计各部门职责分配

1.人力资源部

负责了解行业薪资水平并在此基础上设计薪资体系、调整薪资战略及制定具体实施细则。每年根据市场变化及公司发展对薪资体系进行一次调整并同时拟定公司薪资调整预算。

2.部门总经理

对岗位进行分析，提供有关岗位的任职要求，在岗位评估时和确定岗位工资时提供重要依据。

3.公司高管

审核及批准公司的薪酬战略、薪资体系及实施细则。每年审核及批准公司当年度的薪资调整方案及调整预算。

二、薪资信息的沟通

薪资信息对员工而立言，是机密性及私人性的资料。人力资源部应告诉员工其本人薪资水平及相应理由。在沟通此信息时，必须明确说明，公司可以依照员工在考核期的绩效表相应调整其薪资水平。

薪资管理制度

（示例三）

1.目的

为贯彻落实效益为先的经营指导思想，发挥薪酬机制的激励作用，特制定本办法。

2.适用范围

本办法规定了公司的薪资体系、薪资结构、薪资级别标准薪资支付原则和支付方式，适用于公司内所有正式员工。

3.主要职责

人力资源经理负责有关薪资与福利的核定与发放。

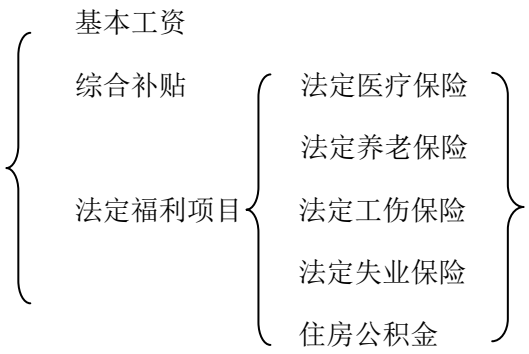
4.薪资体系结构

4.1 薪资结构：公司本着对内公平、对外具有竞争力且合乎成本效益的原则规定薪酬组成，并支付员工薪酬。

4.2 薪酬体系结构分为直接薪酬和间接薪酬。

直接薪酬由基本工资、绩效奖金、综合补贴资组成

间接工资为员工福利



5.工资结构

5.1 员工的工资参照市场水平、公司的经营业绩、员工的自身能力、所担任的工作岗位及员工的工作绩效等几方面因素确定；

5.2 一线生产人员绩效奖金按月考核发放，二线管理人员绩效奖金考核期满后一次性发放。（绩效奖金的发放原则另定）

5.3 工资为税前额，公司按照国有税法为员工代缴个人所得税。

5.4 每年春节可依公司或业状况及效益发放双薪，双薪只能发给春节前一个月在职的员工（有具体协议的按协议执行）。服务不满一年者，依来公司的时间按比例折算发放。

6.工资级别

6.1 公司工资标准以市场工资数据做参考，并依市场的变化做调整。

工资级别的衡量指标为工资级别的宽度和上限值、中位值、下限值。

工资级别的上限和下限的差值被称为工资级别的幅度。

6.2 公司的工资等级划分为十个级，从 110 级，每个职位级别有相应的工资范围，在该职位级别的员工薪资历一般不低于对应的工资下限，不高于对应的工资上限。

6.2.1 每个级又划分 3 个档:

* 1%-50%为一档

* 25%-75%为二档

* 50%-100%为三档

6.3 每年根据市场变化调整工资表，以保证薪资的竞争性。

7. 薪资保密原则

7.1 员工薪资情况为机密，公司所有员工都有义务保守薪资历秘密.

7.2 员工对薪资的质疑只能向人力资源部薪酬人员提出，不得与其他员工议论薪资，任何泄露或以了解其他员工的薪资为目的的行为，都会受到批评，直至给予降职、降薪处理。

7.3 公司单独建立薪资情况档案，包括员工定薪、调薪批件、文件等材料；有关薪资情况的文件、档案由专人责任管理与传递。

7.4 人力资源部负责薪资表的制订与薪资发放工作。

8.薪酬支付原则

8.1 员工薪资参照市场薪资水平、社会劳动力供需状况、公司的经营业绩、员工自身的能力、所担任的工作岗位及员工工作绩效等几方面因素确定。

8.2 基本工资-根据员工的岗位重要度、个人资质、确定员工的薪资水平。按月固定发放。

8.3 绩效奖金-根据员工的工作绩效及公司业绩支付工资。即根据上期员工的绩效评估结果按照一定方法确定，以此激励员工更加努力地工作取得更好的成绩。

9.薪酬管理

9.1 薪酬预算管理

根据公司组织架构设置要求，按照人员配置和岗位工资标准核定工资额度。

9.2 工资额度参照标准另见

10.薪资调整原则

10.1 每年五月公司进行工资调整。薪资增长幅度依据：

* 公司业绩增长水平

* 劳动力市场价格

* 居民消费品价格指数

* 绩效考评结果

10.2 薪资调整程序

10.2.1 根据市场调查结果，修正薪酬政策曲线

10.2.2 根据新的薪酬政策曲线调整工资表

10.2.3 根据新的工资表进行薪资增长

10.3 调整标准

* 员工目前工资超过该职位薪资范围中值，其增长幅度相应减低；

* 员工目前工资低于该职位薪资范围中值，其增长幅度相应调高；

* 员工目前工资低于该职位薪资范围上限的，停止加薪；

* 员工年度薪资调整同时参照当年考核结果；

* 年度岗位（职务）变动，薪资相应调整，年度内因岗位（职务）变动调整薪酬不足六个月者，不参加调薪；

* 年度病、事假累计一个月以上三个月以下者，其增长幅度不超地平均增长幅度的 50%；

* 年度病、事假累计三个月以上者，不参加调薪；

* 进入公司时间少于四个月者，不参加调薪；

* 进入公司时间大于四个月少于八个月者，按照平均增长幅度的 50%调薪；

* 进入公司时间大于八个月者，正常调薪；

11.薪资建议原则

11.1 将某职位的薪资范围分四段：

*1%-25%为正常薪资建议范围,即进行薪资建议时原则上应在该职位薪资范围的1%-25%之内建议工资；

* 25%-50%为可建议范围，但建议工资时要说明理由；

* 50%-75%为非建议范围，但建议工资时不仅要说明理由，而且要说明不能晋升上一级的原因；

* 75%-100%为禁止建议范围。

12.个人年度薪资调整

12.1 每年年初人力资源部根据公司上年业绩水平、市场薪酬水平、物价指数核定当年薪资预算额度；

12.2 根据公司年度薪资预算调整额度确定增幅比例；

12.3 按照增幅比例和绩效考核结果确定薪酬调整矩阵。

个人工资比率 / 绩效	<.85	.85-.95	.95-1.05	1.05-1.15	>1.15
5	14%	13%	12%	10%	9%
4	13%	10%	8%	7%	5%
3	5%	4%	3%	2%	1%
2	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0

13.试岗期、试用期和员工异动的薪资核定；

13.1 新员工入职，试用期不超过三个月；

13.2 新提职的员工，执行一个月试岗期，试岗期内薪资不作调整，试岗期满，经考核符合岗位要求后按照核定标准发放薪资；

13.3 新调入、新提职人员薪资的核定，一般由本级低档起定；一般不超地中位值；

13.4 初次定级或职务、岗位变更，其薪资自批准之日的次月起执行。

14.薪酬支付方法

14.1 公司规定每月 25 日为公司的发薪日，发放本月工资，遇节假日适当提前或顺延；

14.2 公司打印个人工资条，作为月底支付清单以备核查。

15.本办法由公司人力资源部负责解释和修订。

16.本办法自 200X 年 X 月 X 日起执行。

薪资架构								
级别		均匀化的中位值	级幅度	最低点	25%分位	75 分位	最高点	重叠度
10 级	总监	12400	74%	9100	10800	14100	15800	18%
9 级	经理	8200	68%	6100	7150	9250	10300	18%
8 级	副经理/高级主管/高级工程师	5600	62%	4300	4950	6250	6900	18%
7 级	中级主管/中级工程师	3850	56%	300	3450	4300	4700	17%
6 级	初级主管/初级工程师	2750	50%	2200	2500	3050	3300	17%
5 级	高级领班/高级职员	2050	44%	1650	1850	2250	2400	16%
4 级	中级领班/职员	1550	38%	1300	1450	1700	1800	15%
3 级	初级领班/文员/技术工人	1190	32%	1030	1110	1280	1360	14%
2 级	文员助理/熟练工	960	26%	850	910	1020	1080	10%
1 级	工人（无特殊技能）	800	20%	730	770	840	880	
每个级划分 3 个档：								

1%-50%为一档							
25%-75%为二档							
50%-100%为三档							

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书＋MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

美华论坛 www.mhjy.net

职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书免费下载网址 www.mhjy.net

外资咨询公司为某集团工资

薪资制度（示例四）

第一章 总 则

第一条 目的

本制度旨在建立适合集团成长与发展的工资报酬体系和工资报酬政策、规范工资报酬管理，构筑有集团特色的价值分配机制和内在激励机制，实现集团的可持续成长与发展。

第二条 基本原则

工资报酬制度的设计与运作，所遵循的基本原则是：

1、 业绩导向原则

把绩效考核的结果作为确定工资报酬的直接依据，员工工资的增长与业绩考核的结果直接挂钩。鼓励员工在提高工作效率和为集团作出持续贡献的同时，享受人事待遇上的好处。

2、 效率优先，兼顾公平原则

集团不在价值分配上搞平均主义，工资报酬必须向为集团持续创造价值的员工倾斜，向集团的关键职位族和关键职位倾斜，对员工所创造的业绩予以合理的回报。

3、 可持续发展原则

工资报酬的确定必须与集团的发展战略相适应，必须与集团的整体效益的提高相适应。通过工资报酬来吸引人才、留住关键人才、激活人才资源、提高集团的核心竞争力。

第三条 分配比例

集团将依据企业的发展和外部环境的变化，确定工资、奖金和福利等经济报酬的内容动态比例。在员工收入中，工资与奖金的比例原则上应保持在 7：3。

集团依据不同职位的性质和绩效考核的特点，灵活地确定不同的工资结构。

对于业绩可直接定量衡量的职位或职位族，采用“固定工资+绩效工资+奖金”的工资结构。

对于业绩不能直接定量衡量的职位或职位族，采用“固定工资+奖金”的工资结构。

第四条 管理体制

为了保证人力资源政策的统一性和完整性，集团实行集中统一的工资报酬管理体制。人力资源部为工资报酬管理政策的提出者和组织实施者，各部门和分支机构都必须严格地执行集团的工资报酬政策。

第二章 薪酬等级

第一条 薪酬等级确定

员工薪酬等级的确定依据是职位等级，即各类职位对集团战略目标实现的“相对价值”，职位等级越高，相对价值越大，薪酬等级越高。

第二条 职位族划分

集团所有职位中，划分管理、研发、专业和行政等四个职位族，各职位族包括的职务或岗位的范围为：

管理族：包括集团领导、高层管理者、各职能部门和业务部门主管、分支集团领导。

研发族：区分为研究和开发两类。包括基础研究、应用研究、软件开发、硬件开发、测试、技术工程、技术支持与维护等职位。

专业族：包括市场策划、市场销售、销售管理、客户服务、财务、资产管理、生产管理等职位。

行政族：包括人力资源管理、文秘、办公室文员、接待、行政事务、档案、总务、车辆、保安等职

位。

第三条 职位等级

依据职位评价要素，划分不同的职位类别，形成职位族，对各类职位的价值进行评价，确定各类职位的“职等”。各职等内部的职位序列，形成“职级”。

集团的各类职位共分八个职等，不同的职位族中形成不同的职级，具体划分结果详见表一。

表一 职位等级划分表

职位等	管理族	研发族		专业族	行政族
		研究类	开发类		
Ⅷ	副总经理				
Ⅶ	总裁助理				
Ⅵ	总监/部门经理	研究Ⅴ级			
Ⅴ	副经理/项目经理	研究Ⅳ级	开发Ⅴ级	专业Ⅴ级	
Ⅳ		研究Ⅲ级	开发Ⅳ级	专业Ⅳ级	
Ⅲ		研究Ⅱ级	开发Ⅲ级	专业Ⅲ级	行政Ⅲ级
Ⅱ		研究Ⅰ级	开发Ⅱ级	专业Ⅱ级	行政Ⅱ级
Ⅰ			开发Ⅰ级	专业Ⅰ级	行政Ⅰ级

第四条 薪酬等级

职位等级确定薪酬等级。依据职位等级的划分，集团的薪酬等级共分为九个薪等，每个薪等中包含 15 个薪级。

第五条 等级进入

员工进入新工资制度的薪酬等级时，必须对其职位进行评估，确认其是否能在现任职位发挥应有的价值，进而确定其职位等级，根据职位等级序列确定其薪酬等级。

第六条 薪酬等级表

为职等和职级设计对应的固定的薪值，形成了薪酬等级表（参见表二）。薪值在各职等和各职级之间保持着一定的等差和级差，职等越高，等差和级差越大。

第七条 薪酬等级进入基准

新进员工（含应届毕业生）试用期结束后，其薪酬等级的确定程序为：首先确定其职位族，然后按照职位评价标准确定其职等，最后根据其能力、经验和学历等要素确定其薪等薪级。

应届毕业生一般根据其最终学历（学位）确定初始职位等级和薪酬等级，具体标准见表三：

表二 薪酬等级表

薪等 / 职级	一	二	三	四	五	六	七	八	九
1	1100	1350	1750	2400	3100	4150	5600	7400	9900
2	1140	1410	1830	2500	3230	4330	5820	7680	10200
3	1180	1470	1910	2600	3360	4510	6040	7960	10500

4	1210	1530	1990	2700	3490	4690	6260	8240	10800
5	1250	1590	2170	2800	3620	4870	6480	8520	11100
6	1290	1650	2250	2900	3750	5050	6700	8800	11400
7	1330	1710	2330	3000	3880	5230	6920	9080	11700
8	1370	1770	2410	3100	4010	5410	7140	9360	12000
9	1410	1830	2490	3200	4140	5590	7360	9640	12300
10	1450	1890	2570	3300	4270	5770	7580	9920	12600
11	1490	1950	2650	3400	4400	5950	7800	10200	12900
12	1530	2010	2730	3500	4530	6130	8020	10480	13200
13	1570	2060	2810	3600	4660	6310	8240	10760	13500
14	1610	2110	2890	3700	4790	6490	8460	11040	13800
15	1650	2170	2970	3800	4920	6670	8680	11320	14100

表三　初始薪酬等级

学历（学位）	初始薪酬等级
大专以下	一等 1 级
大专	一等 12 级
本科	三等 1 级
研究生班及双学士	三等 10 级
硕士及 MBA	四等 1 级
博士	四等 10 级

非应届毕业生进入集团时，主要根据其所应聘职务（岗位）的性质和工作经验，在制度规定的薪酬等级区间内，以协商的方式决定其薪等和薪级。

第八条　薪酬等级调整

1．员工工资每年年末调整一次；

2．工资调整与同期绩效考核结果直接挂钩，即绩效考核档次直接决定薪酬等级的提高或降低；

3．员工工资的调整程序是，依据本年度绩效考核的结果，确定其薪酬等级的升降（等级升降标准参见《人事考核制度》），进而确定其新的薪酬等级，薪酬等级所对应的薪值，即为新的工资水平。

第九条　职位等级变动与薪级调整

员工当年的职位等级变动后，其薪酬等级作相应的调整，具体调整办法为：

1．当个人的年度绩效考核结果连续两年均为 A 时，可以晋升职位等，其工资相应的由原等进入上一等，其工资级则进入上一等的初始级或与原薪值对应的工资级。

如：由专业族Ⅲ级，薪酬等级三等 10 级，晋升到专业族Ⅳ级，薪酬等级为四等 1 级。

2．当个人的年度绩效考核结果连续两年均为 E 时，可以降低职位等级，其工资相应的由原等进入下一等，其工资级则进入下一等的初始级或与原薪值对应的工资级。

如：由专业族Ⅲ级，薪酬等级三等 10 级，降低到专业族Ⅱ级，薪酬等级为三等 1 级。

当个人的年度绩效考核结果为其他档次时，不改变其职位等级，进而其薪酬等级不作相应调整（考核升级除外）。

第十条　薪酬等级调整

薪酬等级于每年年末调整，先调整薪级，当其薪级达到本薪等的最高级（15 级）时，在上一个薪等找对应的薪值，该薪值所对应的薪酬等级即为新的薪酬等级。

第十一条　工资结构

1．对于业绩可直接定量衡量的职位或职位族，其“固定工资+绩效工资+奖金”的工资结构中，薪酬等级中的薪值 70%为固定工资，按月支付。其余 30%为绩效工资，年终根据由绩效考核结果支付系数确定支付额。

绩效考核结果与支付系数的关系见表四。

表四　考核结果与支付系数

考核结果	3 分以下	>3 分	>4 分	>5 分	>6 分	6 分以上
支付系数	0.5	0.6	0.8	1	1.2	1.4

2.对于业绩不能直接定量衡量的职位或职位族，采用“固定工资+奖金”的工资结构。

第十二条　自动降薪

当集团或部门经营业绩出现大幅度下降时，为了避免大规模的裁减员工，集团可随时启动整体的（全集团范围）或部分的（某一部门或职位族）自动降薪机制。自动降薪通过降低停止晋升薪级或降低薪级实现。

自动降薪的实施方案由集团总裁办公会议决定。

第十三条　工资扣减

员工因私旷工、病假、缺勤的工资扣减依照集团的有关规定处理，但扣减额的核算必须以新的薪酬等级为基数。

第十四条　税费处理

集团在向员工支付工资前，如符合税费缴纳规定时，需由集团统一扣除个人所得税及地方政府规定的有关个人的税费。

第十五条　工资支付

员工工资的支付时间和支付方式遵照集团的原有规定办理。

第三章　奖　金

第一条　依据

奖金是对员工所贡献业绩的回报，其确定的依据是职位等级、绩效考核结果和集团的整体经营效益状况。

第二条 分类

集团的奖金分为季度业绩奖、年度业绩奖和特殊贡献奖。

第三条 季度业绩奖

季度业绩奖是对员工本季度工作业绩的回报，其确定依据是本人的月平均工资水平和本季度的个人绩效考核结果。

季度业绩奖的计算方法为：

季度业绩奖=月平均工资×4×季度奖金系数×奖金系数

季度奖金系数是指集团季度奖金总额占季度工资总额的比例，该比例原则上不高于 15%，具体比例由集团总裁办公会议决定。

奖金系数根据不同的绩效考核结果设定，见表五。

表五 季度绩效考核结果与奖金系数

考核结果	A	B	C	D	E
奖金系数	1.5	1.3	1	0.8	0

第四条 季度业绩奖

业绩奖是对员工本年度工作业绩的回报，其确定是在参考集团当年经营效益的基础上，与本年度个人绩效考核结果直接挂钩。

年度业绩奖的确定方法是：

年终业绩奖=月平均工资×12×年终奖金系数×年度绩效考核档次系数

其中：

年终奖金系数：为年终奖金额占全年工资总额的比例，原则上不超过 15%，具体比例由集团总裁办公会议决定。

年度考核档次系数：为本年度不同档次的人事考核结果设定的奖金系数，见表六。

表六 年度绩效考核结果与奖金系数

考核结果	A	B	C	D	E
奖金系数	1.4	1.2	1.0	0.7	0.4

第五条 特殊贡献奖

特殊贡献奖是对本年度为集团作出突出贡献的员工的一种特殊的奖励。

凡符合下列条件的，可由各部门提出申报，集团总裁办公会议审议，集团总裁决定。

1．对集团研发项目开发设计有重大创新并取得明显经济效益；

2．为集团研发项目开发的顺利进行解决重大问题；

3．在个人职责范围之外，提出合理化建议，建议并获得重大效益；

4．在个人职责范围之外，提出合理化建议，建议并避免重大损失；

5．集团总经理认定的特殊贡献。

第六条　责任者

集团的奖金分配方案由集团总裁办公会议审议，最终决定权归总裁。

集团人力资源部负责制定奖金发放案，并审定各部门的奖金分配方案及有关咨询工作。

第七条　例外

1．凡没有季度或年度绩效考核结果者，原则上不发放业绩和年终奖。新进员工只发放实际工作的业绩奖和部分年终奖；

2．凡因绩效考核不合格，下岗者不发放奖金；

3．凡因个人原因，给集团造成重大损失者不发放季度奖金和年度奖金。

第四章　其　他

第一条　福利制度

集团的福利制度是为了回报员工的累积贡献，为员工提供生活安全的需要，提高员工的生活质量，补充社会公共福利的不足。凡是应当和能够由社会或员工承担的福利支出，一律由社会或员工个人承担。

第二条　福利构成

为简化集团的薪酬管理，同时激励员工在为企业作出贡献的前提下，享受集团的福利待遇，特奖员工的福利与其职位等级直接挂钩，即员工所享受的福利水平与其职位等相对应，职位等越高，所享受的福利也越高。当员工的职位等改变后，其福利补贴系数也相应发生变化。

具体标准如下表七所列：

表七　职位等级与福利补贴系数

职位等	补贴系数
Ⅷ	25%
Ⅶ	23%
Ⅵ	20%
Ⅴ	16%
Ⅳ	14%
Ⅲ	12%
Ⅱ	11%
Ⅰ	10%

第三条　津贴

集团对特殊岗位发放一定津贴，对津贴（含补贴）的种类、发放范围和数额，由总裁办公会议审议后，报总裁批准执行。

某制造业绩效奖金制度（示例五）

总　则

第一条　目　的

为加强各部门达成本年度预定经营目标，并充分掌握各职层所分担的勤务责任，以达到本年度的营业利润为目的，特颁布各部门别奖金核发办法。

第二条　适用资格

下列各部门人员皆适用本资格规则：

（一）生产部门

（二）营业部门

（三）开发部门

（四）管理部门

第三条 计算期间

各部门考核计算期间仍依照会计年度 1 月 1 日起至 12 月 31 日为止，并于每年年初计算前年度各部门考绩成绩，并依其考绩分数支付奖金。

第四条 奖金支付方式

各部门奖金支付，按每年分两次发放；原则上于每年 2 月及 8 月支付。其计算期间如下：

（一）上期（8 月）奖金：从 1 月 1 日起至 6 月 30 日止，并于 8 月份与薪资合并发放。

（二）下期（2 月）奖金：从 7 月 1 日起至 12 月 31 日止，并于 2 月份与农历春节奖金合并发放。

第五条 计算单位

奖金计算时以元为单位，若计算时有元以下的尾数产生时，一律以四舍五入计算至元。

第六条 离职或遭解雇时的处理

员工基于私人理由，而向公司申请离职时或受惩戒解雇时的奖金，一律拒绝支付。

考绩评定方式

第七条 考绩评定表

各部门考绩核项目及评分比率如表 6.5.18：

表 6.5.18

考核项目	得分	附注
1.基准率	30	保障项目
2.销售目标达成率 3.销售增长率 4.投资报酬率 5.附加价值提拔率	20 10 10 10	2~5 项需由各部门共同努力，才能达成的项目
6.业绩表	20	由各部门独立控制
合计	100	
7.预留调整	0~20	

第八条 基准率

各部门考绩分数如享有 30 分的基准率，其主要目的乃在于保障员工不论身置任何职务或任何部门，

皆可享有全体同仁共同努力的成果，并能与公司的发展，作为共同努力.

第九条　销售目标达成率

(一)营业部门：依据各营业部门销售净所得与预定销售目标相除后所得的成绩，再与各生产单位预定生产销售目标所达成比率，按下列方式进行评核:

1.销售目标达成率×80%=A

2.对生产部门所承诺的生产销售目标达成率×20%=B

3.A+B=营业部门销售目标达成率分数

(二)生产部门:除考虑营业部门所允诺的生产销售目标外，各生产部门间的附加价值亦须一并考虑，其评核规定如下：

1.有附加价值的评核规定包括下列两项:

(1)当期附加价值净值÷外购附加价的成本×95%=附加价值利益

(2)附加价值利益÷附加价值预定目标×加权平均数=附加价值达成率

2.无附加价值者，则依照各营业部门预定销售比例计算。

（三）其他：各部门考绩计算则依照营业部门的评核考绩计算。

第十条　销售增长率

（一）营业部门：各部门销售增长比例，则应就当期实际销售额与目标销售额相比较后所得即为销售增长率，其评核规定如下：

1．销售增长率的考核分数=10 分（考核基准）×达成率

2．达成率=A+B

（1）A=1+（实际值－目标值）

（2）B=该部门占公司实际销售比例×部门实际增长率/全公司实际增长率

（3）公司实际增长率若低于 10%时，则最低评核标准仍以 10%计算。

3．当该期的预定目标值呈负成长时，则不论该项评核分数如何皆不予以计算。

（二）生产部门：依照与营业部门预定的销售目标评核，但生产部门若有附加价值产生时，则加算附加价值的评核。

（三）其他：各部门考绩的计算，则依照营业部门的评核标准计算。

第十一条　投资报酬率

公司视前年度营业成长比例由董事会议通过后，所制定各部门年度损益目标及投资报酬率；其标准如下：

（一）评分基准：

投资报酬率×考核分数标准=投资报酬率评定分数

（二）营业部门投资报酬率：

税前纯利/使用资产=营业部门投资报酬率

（三）管理部门：

全公司年度税前纯益/总资产=管理部门投资报酬率

（四）其他：

各部门的投资报酬率则由经营企划部门评核后，设定各部门目标达成标准后，呈报总经理评定后实施。

第十二条　附加价值提取率

本公司所支付的奖金乃由附加价值利益中，提出 40%~50%的净所得（须扣除该项的管销费用及销货成本）作为奖金的分配额，其评定方式如下：

（一）当期附加价值实际产生及销售额>预定目标时，则依照原订的考核分数 10 分计算；

（二）当期附加价值实际产生及销售额<预定目标时，则依照原订的基准分数×达成率；

（三）经营企划部门在计算出各部门目标值后，呈报总经理评定后实施。

第十三条　业绩率

各部门的经营可由经营企划部门视各部门所负责的职务分别设定目标及评核项目，以作为该项达成率的考绩分数，则为各部门对公司的贡献程度（业绩率），其评核标准如表 6.5.19，5.20，6.5.21；

（一）营业部门业绩率：

表 6.5.19

考核项目	A 部门	B 部门	C 部门	D 部门	E 部门
1．平均薪资销售额	20	20	20	20	20
2．营销费用比率	15	15	15	15	15
3．资金运用成本控制	10	10	10	10	10
4．应收账款比率	10	10	10	10	10
5．应收票据比率	10	10	10	10	10
6．促销商品达成率	15	15	10	15	15
7．市场占有率	10	10	15	10	15
8 呆账损失比率	5	5	5	5	5
9．存货控制比率	5	5	5	5	5
合 计	100	100	100	100	100

（二）生产部门业绩率：

表 6.5.20

考核项目	A 厂	B 厂	C 厂	D 厂	E 厂
1．平均薪资生产量	15	15	15	15	15
2．不良品成本率	5	10	5	10	5
3．不良品回收率	5	5	5	5	5
4．成本降低达成率	15	15	15	15	15
5．新产品开发达成率	10	10	10	10	10
6．经营资金成本控制	15	20	15	20	20
7．生产效率达成率	15	15	20	15	20
8．物料控制达成率	15	--	5	5	5
9．提案建成达成率	5	10	10	5	5
合 计	100	100	100	100	100

（三）开发部门业绩率

1．开发目标达成率：包括新产品研究、开发、质量、规格、性能及成本等开发项目的目标达成率，在经由商品科评核后，经业绩率的百分比计算。

2．开发计划达成率：

（1）开发计划应于每半年检视一次，计划进度经核定通过后，应作定期性业务分析及评核；

（2）计算期间遭命令终止研究时，仍应视开发前实际达成率评核；

（3）原计划案的外的企划若因执行上较他案达成困难者，可视其达成难易度评核后，乘以 1.2 为实际评估分数。

（4）开发计划达成率占业绩率的 40%。

3．经费控制

开发部门所需的经费预算，可按年度编列的预算进行经费控制，并对该期间经费控制予以评核。经费控制占业绩率的 20%。

（四）管理部门业绩率：

表 6.5.21

评核项目	人事部	总务科	质量管理科	商品科	稽核室	幕僚室
1．专案进度	50	30	50	50	30	50

2．费用控制	30	30	30	20	20	10
3．专案提议	--	--	--	20	--	--
4．资金控制	10	20	10	--	30	10
5．目标达成	10	20	10	10	20	30
合 计						

第十四条　预留调整

该项评估系保留给最高主管针对市场变动及社会经济结构变化时，对各部门职务责任度及管理控制等因素，予以裁定评核。其评核标准则视其需要程度给予 0~20 分的考绩评比。

附　则

第十五条　修订

各部门对于本规则有任何疑义产生时，则由各部门主管汇整后，呈报人事科代为释疑义；尚若有修订的必要时，则应由人事科提列改善建议方案后，呈报总经理评核。

第十六条　施行

本规则自　　年　　月　　日起实施。

某股份有限公司薪资管理办法（示例六）

第一章　总　则

第一条　为使公司员工薪资满足内部公平和外部竞争，规范员工薪资管理特制订本办法。

第二条　凡本公司职工的薪资待遇，除另有规定外，均依照本办法执行。

第三条　本公司采取以岗定薪的年薪体系，不同岗位对应不同的职务等级（以下简称职等），并参照员工的职级、学识、经验等因素确定薪资。

第四条　本公司执行的薪资体系如下：

年薪 { 月薪 { 基本工资 / 金来源 / 岗位工资 ； 标准年终奖金（含半年奖金） }

所谓标准年终奖金指在不考虑机构经营情况、员工考核情况、员工全年实际到岗月数等因素下的年终奖金数额。

第五条 办法中提到的一级机构为总公司，二级机构为分公司，三级机构为中心支公司。

第二章 薪资计算、支付及扣除

第一条 月薪的计算期间为上月 16 日到本月 15 日，月薪的发放日为每月的 25 日。

第二条 若遇到月薪的发放日为节假日时，则提早于前一天发放。若遇不可抗事件不得不延缓月薪支付时，应至少提前一个工作日通知员工，并确定发放日期。

第三条 凡符合下列规定的员工的月薪，按日计算：①新聘员工；②离职或解雇者；③停职和复职者；④其他。按日计算月薪方法：月薪=标准月薪×（计算期间内应出勤日数中实际出勤日数/计算期间内应出勤日数）

第四条 在月薪计算期间发生职级调整、岗位异动、学历变更、绩效考核结束时（要求手续完备），以整月调月薪。并按照发薪月份即为到岗月份，按整月核发年终奖金。

第五条 半年奖金的计算期间为该年度的 1 月 1 日至 6 月 30 日，年终奖金的计算期间为该年度的 1 月 1 日至 12 月 31 日，半年奖金和年终奖金为每年半年和年终考核结束之后发放。

第六条 年薪、月薪、月基本工资、年终奖金以整元为单位（以角为基数，四舍五入进位方式）进行核算，其他项目以整分为单位进行核算。

第七条 以下项目为在薪资支付中的直接和扣减部分：

1. 个人所得税。
2. 各种社会保险的个人承担部分。
3. 国家要求其他的个人缴纳事项。
4. 考勤休假扣款。（按公司相关制度执行）
5. 工会会费。
6. 薪资核算差错部分。
7. 违反公司规定的罚款。（罚款全额转入福利费中）
8. 公司与员工协商的其他事项。

第三章 年 薪

第十三条 年薪和年终奖金两部分构成，即年薪=12 个月月薪合计+年终奖金。

岗位所在不同职等的月薪和标准年终奖金比例不同，如下表：

职等	12 个月月薪合计与年终奖金比例

1-5 职等	9：1
6-12 职等	8：2
13-15 职等	7：3

第十四条 年薪主要根据员工所在岗位的职等、员工职级确定，分为新聘员工年薪确定、岗位异动员工年薪确定、职级异动员工年薪确定、学历变更员工年薪确定、绩效考核员工年薪确定、无确定岗位员工年薪确定等情况。

第十五条 薪资确定需填写《薪资确定/审批表》。

第十六条 新聘员工年薪确定。

1、新聘员工指从公司系统外招聘入司、并有明确岗位的员工。包括曾为公司服务，再次回公司工作的员工（员工离公司时，与公司有书面约定的除外）。

2、年薪=岗位所在职等最低年薪+本职等级差×（职级系数+经验系数+岗位系数×20%），其中级差=本职等最高年薪-本职等最低年薪。

3、岗位所在等级最低年薪、级差见:《职等年薪宽带说明》。

4、职级系数见:《职级系数表》。其中，专业系列的员工按所对应的专业技术系列级别对应职级系数。

5、学历系数如下：

序号	学历	学历系数
1	无	-2%
2	学士	0
3	双学士、研究生班	2%
4	硕士	6%
5	博士	10%

6、经验系数如下：

经验系数=工龄×0.2%+司龄×0.4%；

其中，工龄=入司年份-参加工作年份；司龄=重新核定薪资年份-入司年份+1，每年整体薪资调整时，同时将司龄予以调整。

7、岗位系数见岗位评估。

第十七条 岗位异动员工年薪确定。

1、岗位异动员工指在公司系统内通过正常手续，岗位发生变动的员工。岗位异动前后均有确定岗位。

2、岗位异动员工年薪以原岗位年薪、新岗位年薪（核定方法同本章第十六条）、新岗位所在职等最高年薪三者之间比较确定。

(1) 若原岗位年薪小于新岗位年薪，则岗位异动员工年薪等于新岗位年薪。

(2) 若原岗位年薪大于新岗位所在职等最高年薪，则岗位异动员工年薪等于新岗位所在职等最高年薪。

(3) 若原岗位年薪小于新岗位所在职等最高年薪但大于新岗位年薪，则岗位异动员工年薪等于原岗位年薪。

第十八条 职级异动员工年薪确定。

1、职级异动员工指在公司系统内职级晋升或降低的员工。

2、职级异动员工年薪以原职级年薪、新职级重新核定年薪（核定方法同本章第十六条）二者之间比较确定。

(1) 若员工为职级晋升，则选择二者之间较高值。

(2) 若员工为职级降低，则选择二者之间较低值。

第十九条 学历变更员工年薪确定。

1、学历变更员工指学历发生变动，并经过定薪所在机构人力资源部门认可的员工。

2、学历变动员工年薪以原年薪，重新核定岗位年薪（核定方法同本章第十六条）两者之间比较确定。

(1) 若原年薪小于重新核定岗位年薪，则学历变动员工年薪等于重新核定岗位年薪。

(2) 若原年薪大于重新核定岗位年薪，则维持原年薪不变。

第二十条 绩效考核员工年薪确定。（见第七章薪资调整）

第二十一条 无确定岗位员工年薪确定。

1、无确定岗位员工指员工无确定岗位，此种情况只能发生在应届毕业生入司第一年内或员工进入待岗状态。

2、对于应届毕业生无确定岗位，年薪按 6 职等薪资的一定比例核算。公式如下：年薪=6 职等最小值+6 职等级差×年薪比例。

年薪比例如下：

序号	学历	年薪比例
1	本科应届毕业	0-20%
2	硕士研究生应届毕业	20-50%
3	MBA 应届毕业	50-80%
4	博士研究生应届毕业	80-100%

其中，月薪与年终奖金比例同 6 职等。具体年薪比例一般从最小值起，由各机构人力资源部门根据市场情况而定。

3、对于员工进入待岗状态，月薪只发放原薪资中基本工资部分。待岗期间无年终奖，按月份折扣年终奖金。

第四章 月 薪

第二十二条 月薪由基本工资和岗位工资两部分构成，即月薪=基本工资+岗位工资。

1、基本工资为月薪的 35%，为公司员工月薪中固定部分。

2、岗位附加工资随机构经营状况而变动，为公司员工月薪中可变部分。

第二十三条 新入司员工试用期内月薪为标准月薪的 90%，其中基本工资不变，岗位工资=标准月薪的 90%-基本工资。

第五章 年终奖金

第二十四条 年终奖金是指依据公司系统各机构经营情况、员工考核情况、员工全年实际发薪月数等因素，以员工标准年终奖金为基数核算的年终奖金。

年终奖金=员工标准年终奖金×机构经营系数×员工考核系数×员工全年实际发薪月数/12。

第二十五条 各机构可以根据其经营状况，采取“半年预发、年终清算”的办法，以标准年终奖金的一半为基数，核发半年奖金。

第二十六条 在同一年度中岗位发生异动、学历变更等使员工的标准年终奖金发生变化的情况，按具体在岗月份折算标准年终奖金，方法如下：

标准年终奖金=标准年终奖金 1×（按标准 1 发薪月数/全年发薪月数）+标准年终奖金 2×（按标准 2 发薪月数/全年发薪月数）+……

标准年终奖金 X 与按标准 X 发薪月数相互对应。

第二十七条 员工考核系数为依据员工的年度考核结果而对应的系数，具体说明见:《奖金系数说明》。

第二十八条 除以上计算期间要求，当出现下列情况之一者，无发放年终奖金资格：

1、工伤之外原因而缺勤合计数达到两个月以上。

2、在上年度中，待岗、停职时间累计达到两个月。

3、上一年度中，受到过处罚。

第六章 薪资审批程序

员工年薪初步核定如与行业市场相差较大，或以此核算的薪资无法招聘到合适人员，则采取以下薪资审批程序，并填写《员工薪资确定/审批表》。

第二十九条 对于不同层级机构的员工薪资审批权不同。

1、对于一级机构：

(1) 部门第一负责人以下员工年薪由所在机构人力资源部初步核定（按第三章办法），部门第一负责人拥有增减建议权，经人力资源部同意，由人力资源总监审批。

(2) 部门第一负责人年薪由所在机构人力资源部初步核定（按第三章办法），管理委员会分管总裁拥

有增减建议权，经人力资源总监同意后，由公司第一负责人审批。

(3)管理委员会成员薪资按相关规定执行。

2、对于二级机构：

（1）部门第一负责人以下员工年薪由所在机构人力资源部初步核定（按第三章办法），部门第一负责人拥有增减建议权，经人力资源部门同意，由总经理室分管理总经理审批。

（2）部门负责人年薪由所在机构人力资源部初步核定（按第三章办法），总经理室分管总经理拥有增减建议权，经人力资源部同意，由机构第一负责人审批。

（3）总经理室成员薪资由上一级机构人力资源部门初步核定，经人力资源总监同意，由上一机构第一负责人审批。或按照相关规定执行。

3、对于三级机构：

(1) 总经理室成员以下员工年薪由上一级机构人力资源部门初步核定（按第三章办法），本机构总经理室分管成员拥有增减建议权，经上一级机构人力资源部门同意，由上一级机构第一负责人审批。

（2）总经理室成员薪资由上一级机构人力资源部门初步核定，由上一机构第一负责人审批。或按照相关规定执行。

第七章 年薪调整

第三十条 年薪调整原则上一年一次，公司将根据经营状况、通货膨胀情况、行业薪资变化水平、公司薪酬战略定位、公司财务承担能力等因素每年 11 月初做出下一年度调薪预算。其中：

1、一级机构调薪预算由人力资源部提出，总公司第一负责人审批。

2、二级机构调薪预算由所在分公司人力资源部门提出，总公司人力资源部审批。

3、三级机构调薪预算由所属分公司人力资源部提出，分公司第一负责人审批。报总公司人力资源部备案。

第三十一条 年薪调整的对象为每年 6 月 30 号在系统内在册（含试用期员工，不含实习人员）并且到当年 12 月 31 日留存的员工。

第三十二条 除以上条件，当出现下列情况之一者，无调薪资格：

1、工伤之外原因而缺勤合计数达到两个月以上。

2、在上年度中，待岗、停职时间累计达到两个月。

3、在上一年度中，受到过处罚。

第三十三条 年薪调整幅度根据各机构的调薪预算、员工年度考核成绩等级和员工年薪所在职等中的百分位确定，不考虑工龄增加因素。理论调整后年薪=员工原年薪×调薪矩阵系数。

第三十四条 按业绩调整年薪原则：

1、按照业绩表现给予加薪，加薪幅度与业绩有直接关联关系，与员工所在的职等无关。

2、年薪在其所属职等中所处的百分位情况相同时，业绩优良者比业绩较差者加薪幅度大。

3、业绩排序位置相同情况下，年薪在其所属职等中所处的百分位越低，加薪幅度越大。

4、达到年薪所属等级最大值后不再加薪。

第八章 薪资保密

第三十五条 员工薪资除各机构核算薪资的人员、发薪人员、与相关主管外，一律保密。如有违反，罚则如下：

1、核算薪资及发薪人员，非经核准外，不得私自外泄任何人薪资，如有泄露，另调他职。

2、探询、评论他人或吐露本身薪资者，扣发 1/2 年终奖金。

第三十六条 对于各级主管可以知晓下级员工的界定：

1、对于一级机构：

(1) 第一负责人需知晓管理委员会成员、部门负责人、二级机构总经理室成员的薪资，可查询系统内其他人员的薪资，并可书面授权系统内员工查询系统内其他人员薪资。

(2) 管理委员会成员需知晓主管部门负责人的薪资，并可查询主管部门内部其他员工的薪资。

(3) 部门第一负责人需知晓所辖部门员工的薪资。

2、对于二级机构：

(1) 第一负责人需知晓总经理室成员、部门负责人、所辖三级机构负责人的薪资，可查询分公司及所辖三级机构其他员工的薪资，并可书面授权二级机构所属员工的薪资。

(2) 总经理室成员需知晓主管部门负责人的薪资，并可查询主管部门其他员工的薪资。

(3) 部门第一负责人需知晓所辖部门员工的薪资。

2、对于三级机构：

(1) 第一负责人需知晓总经理室成员、部门负责人的薪资，并可查询其他员工的薪资。并可书面授权三级机构所属员工查询本机构其他人员薪资。

(2) 总经理室成员需知晓主管部门负责人的薪资，并可查询主管部门其他员工的薪资。

第三十七条 员工个人对薪资计算如有不明之处，可向本机构薪资核算人查明处理。

第九章 附 则

第三十八条 本办法中所有附件为机密材料，未经总公司人力资源部书面许可不得公开。

第三十九条 本办法由总公司人力资源部负责解释、修订。

第四十条 本办法自××年 1 月 1 日起执行。

某知名企业奖金管理办法

（示例七）

一、员工出勤奖金办法

（一）本公司为奖励员工出勤，减少请假，恪遵公司规章，特订定本办法；

（二）出勤奖金按点计算，每天 20 元，每月计分 30 点（600 元），凡本厂员工（包括契约工）在厂工作每出勤 1 天给予 1 点；

（三）凡员工于当月份内请假者，不论事病假均按下列标准扣减奖金；

1．请假一天扣 7 点（140 元）

2．请假二天扣 14 点（280 元）

3．请假三天扣 21 点（420 元）

4．请假四天扣 30~31 点（600~620 元）

（四）全月份不请假，且轮休不超过 2 日者另加给全勤奖金 8 点（160 元），凡请假旷工（包括 1 小时）

或轮休超过 2 日（逢有法定假日的月份得增加为 3 日）及星期日固定休息人员均不加给；

（五）兵役公假、婚、丧、生育假：

1．身家调查、点阅召集、后备军人召集等出勤奖金照给；

2．动员召集教育召集及奉派受训 20 天以上者不予给点；

3．婚、丧、生育假所请假日不予给点（如跨月者其全勤加给的 8 点只扣 1 次）。

（六）公伤与国内公差出勤奖金照给；

（七）旷工：每旷工 1 天扣 10 点（4 小时以内奖金不扣，超过 4 小时按 1 天扣点）；

（八）当月份请事、病假累计 4 小时以内奖金不扣，超过 4 小时按 1 天扣点；

（九）为顾念员工确患重病必须住院（限公立或劳保医院治疗，情节特殊，其住院期间经取得医院证明者得予从轻扣点，即每住院 1 天扣发奖金 5 点，其余门诊仍按本办法第 3 条的规定计扣奖金）；

（十）星期例假及轮休、特休：

1．常白班员工星期例假日或排定轮休日奖金照给，但被指定加班而不到工者扣奖金 10 点；

2．已排轮休的人员除轮休日外如有不上班者应一律请假否则视作旷工；

3．特别休假必须于前一天下午 5 点钟前提出申请经核准者，出勤奖金照给，事后（包括当天）申请者不准，视作事假论；

4．应休未休的特别休假在年限届满后均按现支日资的 1.6 倍发给奖金，但中途离职者不予发给。

（十一）本办法经核准后公布实施，未尽事宜得随时修改。

二、全勤奖金给付办法

（一）本公司为使员工勤于职务，提高生产效率起见，特订定本办法以资奖励；

（二）凡本公司生产线作业人员（领班除外），守卫人员及长期临时性生产工作人员适用本办法；

（三）本奖金每季颁给一次，其给付日期为次月 20 日；

（四）凡当季内未请假（包括年休假），迟到及早退者，按下列标准给予全勤奖金；

1．月薪：按当季最后一个月的月薪/30 天×6 天；

2．日薪：按当季最后一个月的日薪×6 天。

（五）颁发奖金前，人事部将名单送厂长核阅后公布；

（六）新进人员如到职日恰为当季第 1 日者，奖金自该月份起计算，否则于次季第 1 日起计算；

（七）当季服务未满 3 个月而离职者，不予计算奖金；

（八）停薪留职期间不适用本办法；

（九）本办法经呈准后施行，修改时亦同。

三、从业人员年终奖金发给办法

第一条 依据本办法依据本公司人事管理规则第 39 条订定

第二条 适用范围

（一）本公司从业年终奖金的发给，悉依本办法的规定办理；

（二）本办法所称从业人员以本公司编制内的人员为限，顾问、聘约人员、定期契约人员、临时人员均不适用。

第三条 奖金数额从业人员的年终奖金数额视公司当年度的业务状况及个人成绩而订。

第四条 按实际工作月数比例计算的范围从业人员在年度内有下列情形之一者，年终奖金按其该年度内实际工作月数的比例计算（服务未满半个月者以半个月计，半个月以上以一个月计）。

（一）准给特别病假或公伤假者。但因执行职务奋勇负责而致伤害，经专家签准其请假间得予发给的公伤假除外；

（二）非受处分的停薪留职者；

（三）中途到职者。

第五条 发给前离职从业人员于当年度年终奖金发给前离职或受停薪留职处分中者，不予发给。但退休、资遣人员服务已满该年度者，不在此限。

第六条 发放日期每年从业人员的年终奖金于翌年 1 月 20 日发给。

第七条 奖惩的加扣标准从业人员在当年度曾受奖惩者，年终时依下列标准加减其年终奖金。

（一）嘉奖 1 次：加发 1 日份薪额的奖金；

（二）记小功 1 次：加发 3 日份薪额的奖金；

（三）记大功 1 次：加发 10 日份薪额的奖金；

（四）申诫 1 次：扣减 1 日份薪额的奖金；

（五）记小过 1 次：扣减 3 日份薪额的奖金；

（六）记大过 1 次：扣减 10 日份薪额的奖金。

第八条 请假旷职的扣减标准从业人员于年度中曾经请假或旷职者，其当年度的年终奖金依下列标准计扣的（以元为单位）。

（一）病假 1 日扣减半日份薪额的奖金；

（二）事假 1 日扣减 1 日份薪额的奖金；

（三）婚假 1 日扣减 1/4 日份薪额的奖金；

（四）丧假 1 日扣减 1 日份薪额的奖金，但因承重祖父母、配偶等丧亡请假在 5 天以内者，每日扣减 1/4 日份薪额的奖金；

（五）产假 1 日扣减半日份薪额的奖金；

（六）旷职 1 日扣 3 日份薪额的奖金，旷职半日扣 1.5 日份薪额贩奖金。

第九条 奖金提拨凡符合本办法第 4 条规定，工作不满 1 年者，其奖金按实际工作月数比例提拨。

第十条 扣款处理依本办法规定扣除的款额应缴回公司。

第十一条 实施及修订本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

表-1 各公司年终奖金核发标准

达成率	奖励标准
100%以上	3 个月（特别休假在 14 天以内者加发 1 个月份奖金）
95%-100%未满	2．5 个月（同上）
90%-95%未满	2 个月（同上）
85%-90%未满	1.5 个月（同上）
85%以下	1 个月（同上）

（一）利益目标达成率 85%以下，奖励标准 1 个月者，不分考绩一律以 1 个月计算；

（二）利益目标达成率 85%以上，奖励标准 1 个月以上者，其超过 1 个月的部分（不含特别休假在 14 天以内者所加发 1 个月的奖金），依下列核发基数计算；

表-2 从业员年终奖金核算发标准

考绩等次	核发奖金基数
优	120%
甲	100%
乙	80%
丙	40%

（三）凡符合“年终奖金发给办法”第四条规定，工作不满一年者，采实际工作月数比例提拨；

（四）依“年终奖金发给办法”规定扣除的款额应缴回公司；

（五）年终奖金发给标准自发布之日起实施。

四、从业人员各项津贴给付办法

第一条 依据本办法依本公司人事管理规则第三十九条规定订定。

第二条 津贴支给标准本关系企业所属从业人员的各项工作津贴给标准规定如下（见表-3，表-4）：

（一）加班津贴（单位：元/时）

（二）轮值与夜勤津贴（单位：元/时）

（三）驾驶员每月加班津贴最高不得超过 700 元

（四）出纳人员职员津贴每月定为 150 元

表-3 加班津贴标准

薪 金	临时加班津贴	例假日加班津贴	说 明
1000 以下	5.5	4.5	（一）临时（例假日）加班津贴=临时（例假日）加班时薪*临时（例假日）加班时数 （二）加班时数全月不得超过 46 小时，但特殊情况经核准者例外 （三）科长级及助理管理（工程）师（含）以上人员不发给加班费
1001-1300	7	6	
1301-1600	9	7.5	
1601-2000	11	9	
2001-2500	13	10	

2501-3000	14	11	
3001-3500	15	12	
3501-4000	16	13	
4001 以上	17	14	

表-4 夜勤津贴等发放标准

项目	夜勤津贴		例假日值日津贴（全日）		值夜津贴
	夜班	中班	管理师助理以上工程师	管理员以下工务	
津贴	20	7	100	80	40-100
说明	（一）值日者由公司供应午餐券一张，值夜者供应晚餐券一张 （二）值夜津贴视实际情况，于上表范围内由各公司制定				

第三条 特殊工作环境津贴由各部门视实际情形订颁实施，并向经营决策委员会报备。

第四条 实施及修改本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

五、年终奖金发放核计细则

（一）为酬本公司员工一年来的辛勤，特订定年终奖金发放细则；

（二）本公司正式员工年终奖金的发放核计悉依本细则办理；

（三）凡员工于当年 10 月 1 日（含）以前升正者，均予办理其计数方式自升正的日起为计算日期，并照表-5 规定核计。

表-5

升正服务月数	奖金天数	备考
3 个月	7 天半	1．本表所指月份以足月计
6 个月	15 天半	2．奖金数包括职务加给
9 个月	22 天半	
12 个月以上	30 天	

（四）凡于当年度年终奖金发放前有下列情形之一者，应予加发奖金：

1.记大功 1 次，加发相当 30 天薪津的奖金；

2.记小功 1 次，加发相当 10 天薪津的奖金；

3.嘉奖 1 次，加发相当 3 天薪津的奖金；

4.表扬 1 次，加发相当 1 天薪津的奖金。

（五）凡有下列情形之一者，应予减发奖金：

1.记大过 1 次，扣减相当 30 天薪津的奖金；

2.记小过 1 次，扣减相当 10 天薪津的奖金；

3.申诫 1 次，扣减相当 3 天薪津的奖金；

4.警告 1 次，扣减相当 1 天薪津的奖金；

5.旷（工）者照天数计，每旷 1 天扣减奖金 2 天，不足 1 天者照 1 天计；

6.凡年度内请事病假（合并计算）达 15 天者扣减奖金 15 天，达 30 天者扣减奖金 30 天；

7.迟到早退（合并计算）每满 3 次，扣减奖金 1 天。

（六）服务未满 1 年者，事病假照比例折算。

（七）本年度内有功与过两种纪录者，得予抵销或抵减。

（八）本细则所指奖惩等纪录，适用于当年度，不得跨越年度计算。

（九）凡在当年度奖金发放前，有下列情形之一者，不发年终奖金。

1.辞职或解雇者

2.资遣者

3.停薪留职者

4.其他原因中途离职者

（十）凡顾问、试用、临时等人员一律不发年终奖金。

（十一）年度的计算由每年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止。

（十二）服役复职人员，其当年度的奖金以复职之日起算，不足 3 个月者不发。

（十三）本细则呈奉总经理核定后实施。

六、直线单位经营绩效评核办法

第一条 为协助各直线单位（包括服务中心）了解其每月的经营损益情形，并藉以评定其当月份的经营绩效，以作为年终奖金红利计算标准的主要依据，特订定本办法。

第二条 本公司各直线单位依本办法评核其经营绩效时，应填报“直线单位经营绩效评核表”。

第三条 绩效评核表中的评核项目及得分计算方式如下：

（一）单位总编制人数：

1.单位总编制人数系指单位内全体人员（包括单位主管、营业、服务、总务、业务、会计及仓库等人员）；

2.单位内的营业人员每人平均销货额不足 9 万元或服务人员的平均服务收入未达其前 6 个月的平均服务收入基数者，则不论其总编制人数多少，一律不予给分；

3.本项得分的规定如表-6：

表-6

编制总人数	得分
7 人以下	1

7 人以上	0
9 人以上	0.5
11 人以上	1
13 人以上	1.5
15 人以上	2
17 人以上	2.5
20 人以上	3

（二）每人平均销货额：

1.每人平均销货额一律依编制人数计算，唯遇编制人数增编时，为顾及事实，新编人员在 2 个月内，每人以 5 万元计算。因产品分发而致超编的人员亦比照新编人员计算，每月 5 万元，未满 1 月者比例折算；

2.因储训分发而致超编的人员，超编期间以 1 个月为限，期满应予纳入正式编制，并视同扩编。在最初 2 个月内仍以每人每月 5 万元计算单位平均销货额；

3.每人平均销货额的计算公式如绩效评核表上所示；

4.每人平均销货额的得分规定如：9 万元以下者零分；9 万元以上，10 万元以下得 1 分；超过 10 万元以上，每增加达 1 万元，则加得一分。唯平均销货额达 14 万元以上者，每增加 1 万元，则加得分两分；

5.凡遇估回旧商品时，其销货一律依实收价计算；

6.新成立单位视地区市场环境及购买力，由业务部提供调查资料呈执行副总经理予以核定 A 或 B 级：

A 级：新成立 3 个月内，凡营业人员平均销货额在 9 万元以上时，则就其超过部分乘以 1.5 倍后再核算得分，第 6 个月以前，就其平均销货额 9 万元以上部分乘以 1.2 倍后再予核算得分，第 6 个月以后视同其他单位。

B 级：新成立单位 3 个月内，凡营业人员平均销货 9 货万元以下，则就总销货额乘以 1.2 倍后再予核算得分：如其平均销货额 9 万元以上时，则除其比照上述乘以 1.2 倍外，其超过部分再乘以 1.5 倍后，再予核算得分；第 3 个月至第 6 个月中，如其平均销货额在 9 万元以上时则就其超过部分乘以 1.5 倍后，再予核算得分第 6 个月至第 9 个月内，凡平均销货额在 9 万元以上时，则就其超过部分乘以 1.2 倍后，再予核算得分；第 9 个月以后视同其他单位。

7.分公司总务人员（即为现有的总务员及练习生、工友[扣除一名工友后]，但营业人员编制在 13 名以上者扣除 2 名）其余人员每名一律折合营业额 5 万元计算。

（三）每人平均销货额成长率：

1.凡上月份平均销货未达 9 万元者，而本月份已超过 9 万元，则其成长率一律依其超过 9 万元部分除以 9 万元计算；

2.每个平均销货成长率的计算公式如绩效评核表上所示，其得分规定如下表。

（四）每人平均贡献额：

每人平均贡献额的计算方法为各单位该月份的损益总额除以当月份单位总编制人数（包括单位主管、营业、服务、总务、业务、会计及仓管等人员）计算的其得分规定如表 3-9：

表-7

得分 / 本月人均销货成长率 / 上月人均销货额	-2 分	-1 分	1 分	2 分	3 分	4 分	5 分
9 万元以下	-3%以下	0					
9 万元以上	-5%以下	-3%以下	10%以上	20%以上	30%以上	40%以上	50%以上
11 万元以上	-10%以下	-5%以下	5%以上	15%以上	25%以上	35%以上	45%以上
13 万元以上	-15%以下	-10%以下	3%以上	10%以上	20%以上	30%以上	40%以上
15 万元以上	-20%以下	-15%以下	1%以上	5%以上	15%以上	25%以上	35%以上
17 万元以上	-25%以下	-20%以下	0	3%以上	10%以上	20%以上	30%以上

1000 元以下者 0 分；1000 元以上、2000 元以下得 1 分；超过 2000 元以上每增加达 1000 元者，则加得分 1 分；反之，每上平均贡献额若为负数，则每负 1000 元扣其得分 1 分。

（五）月底应收帐款比率：

1.凡未依照会计办法规定作业而越区交货，经裁定拨补实绩时，则其帐款仍留原开发票单位，并由其负责收款：如系依照会办法规定作用而代开发票者，则该笔交易的帐款得随实绩拨补；

2.营业人员向客户收取票据缴付货款后，遭致退票所形成有“问题票据”，在未另作处理之前，一律视为未收的应收帐款；

3.应收帐款比率的计算，一律四舍五入，不计小数点；

4.应收帐款比率的计算公式如绩效评核表上所示，其得分规定如表 3.10：

表-8

月底应收账款比率	得分
10%以下	7.5
15%以下	6
20%以下	4.5
30%以下	3
35%以下	1.5
40%以下	0
50%以下	-1
55%以下	-2
60%以下	-3
70%以下	-4
70%以下	-5

(六)本月倒账总额的扣分规定:

单位内发生的倒账，经提报核准赔偿挡月份，其该笔交易的金额在当月份总营业额的 0.25%以下者不扣分；超过 0.25%以上未达 0.5%者，则扣得分总分 1 分；超过 0.5％以上每增加达 0.25 者，则加扣得总分 1 分。唯上述倒账金额如经悉数索回时，则于索加当月份追原所扣分数。

(七)平均服务收入成长率：

1.分公司的平均服务收入成长率得列为评分项目，惟各单位第一次平均服务收入成长率计算，应以其前 6 个月的平均服务收为基数，并就其超过此基数部分除以此基数；

2.新成立单位如成立时间未过 6 个月者，其基数由服务部提供资料转呈执行副总理核定；

3.凡上月份平均服务收入未过第 1 次计算的基数者，而本月份已超过该基数时，则其成长率一律依其超过基数部分除以基数计算的，共得分如表 3.11。

表-9

成长率	得分
50%以上	5
40%以上	4
30%以上	3
20%以上	2
10%以上	1
10%以上	0
-15%以上	-1
-20%以上	-2

(八)“奖励商品”销售奖励：

1.“奖励商品”另定；

2.凡销售“奖励商品”者，其销售额除并入前述各项成绩的计算外，另予特别奖励，增加主管的绩效分数；

3.“奖励商品”的得分以每人平均 5000 元为计分单位，凡单位内每人平均“平均“奖励商品”销售额每增加达 5000 元者，给予得分 0.5 分；

4.每人平均“奖励商品”销售额一律以营业人员编制数为计算基础。

（九）每月经评核后，依得分的高低，分别选出分公司及营业部的第一、二、三名颁给奖金奖励，惟若前三名的单位，其每人平均销货额未达 12 万元或月底应收账款比率超过 40%以上者，则给奖名额即视同出缺处理，不另递补，奖金金额如表 3.12。

表-10

名次	奖金
1	$ 2000
2	$ 1000

3	$ 500

（十）经评核结果，如遇得分相同时，则其名次的前后，依每人平均销货额决定，唯若每人平均销货额亦同时，则依单位编制人数的多寡决定。

第四条 绩效评核表中所列各项科目的名称、定义及有关规定如下：

（一）损益表部分：

1. 销货收入：各单位迄月底止的服务收入外的发票总金额（包括国外标及实绩拨补）；

2. 销货成要：即底价总数的 80%（供应营业部以 83%计算）；

3. 销货毛利：即销货收入减销货成本；

4. 免费保养成本：即货收入的 3%（用以分摊库存、试用中、及免费保养期间内的产品调整及叫修）；

5. 供应品（耗用与附赠）：即销货报告上当月份的供应品附赠及耗用总额。（原销货报告中仅有附赠栏后应在备注栏加填耗用明细，并依最底价核算其价）；

6. 销货净毛利：即销货毛利减免费保养成本、供应品等称；

7. 营业费用：即营业人员（包括营业主任及外务人员）所发生的下列诸费）：

（1）汽车诸费：凡营业人员汽车、机油、过桥费、过路费、租用汽车以表演商品的费用待皆属；

（2）旅费：凡营业人员计程车资及营业员因业务需要所支付的差旅费称；

（3）公共关系：凡营业人员因业务上应酬需要所为的支出属；

（4）薪工津贴：指营业人员的薪资及津贴（包括本薪、机车津贴、交际津贴、成交奖金、各项加给及值班费等）；

（5）坏账：凡账款尾数无法收回或倒账确定时公司所损失的部分属；

（6）名片：凡营业人员所印名片的费用属。

8. 营业利益：即销货净毛利减营业费用后的余额称。

9. 服务收入：

（1）免费保养拨人：即单位内销货收入的 3%属，服务中心以各单位的营业收人的 3%属；

（2）合约及叫修收入：即单位内迄月底止服务所开发票总金额。

10. 服务成本：服务收入的 50%额称。

11. 服务毛利：服务收入减服务成本扣后的余额称。

12. 服务费用：凡服务人员所发生的下列各项费用属：

（1）汽车储费：凡服务人员所支的汽油、机油、过桥费、寄车费等皆属；

（2）旅费：凡服务人员所支的计程车资及服务人员因服务的需所支付的差旅费属；

（3）公共关系：凡服务人员因服务需要所付的交际费用属；

（4）薪工津贴：指服务人员的薪资及津贴（包括本薪、机车津贴、绩交效奖金、加给及值班费

等）；

（5）坏账：凡账款尾数无法收回者属；

（6）名片：凡服务人员所印名片的费用属；

（7）工具：凡单价在 100 元以下的工具购置费用属。

13．服务利益：即服务毛利减服务费后的余额。

14．营业及服务总利益：即营业利益加服务利益的和称。

15．管理费用：凡营业费用及服务费用外所发生的费用属；

（1）汽车诸费：凡营业及服务以外人员所支付的汽机油费等；

（2）旅费：凡营业及服务以外人员所支付的计程车或差旅费属；

（3）运费：装载货物所支付的费用属；

（4）文具用品：日常所用的文具纸张费用属；

（5）清洁费用：支付清洁公司清洁打腊的费用属；

（6）邮费：凡邮寄函件及包裹所发生的费用属；

（7）电话费：凡因业务需要使用长途电话及市区电话所发生的费用属；

（8）电报费：凡因业务需要拍发电报所发生的费用属；

（9）电力费：凡用电所支付的费用属；

（10）自来水费：凡用自来水所付的费用属；

（11）修理费：凡汽车修理及保养等费用属；

（12）人事广告费：凡刊登招募启事的费用属；

（13）报章杂志：订阅报章及杂志所支付的费用皆属；

（14）固定薪资：凡营业及服务以外人员的薪资皆属；

（15）公共关系：凡营业及服务以外的人员所支付的交际费属；

（16）税捐：指营业税及印花税的费用；

（17）什支：其他不属前述科目所支付的费用属；

（18）上列各项费用中（1）、（2）、（14）、（15）、（17）等项，各营业必须填报，其余费用均由总务部统一支付，唯各营业部若有自行支付的情事时，则应予列入；分公司在上述费用中除 12 项由人事部刊登部分可免例外，其余各项均应填报。

16．本期损益； 即本期营业及服务利益减除管理费用后的余额称。

（1）经营分析部分：本栏数字一律根据损益表栏各项数字，就所标示的符号填写计算的，惟地区经列级者，其“每人平均销货”（仅限此栏）应自行依本办法第三条第二项第六款规定换算调整；

（2）自评栏：本栏一律由填表人根据损益表及经营分析各项经营成果自得评核；

（3）得分栏：由填表人根据本办法所定的计分标准自行计算各项得分；

（4）复核栏：本栏由业务部复核计算；

（5）绩效评核表的表人为本公司的营业主任、服务中心主任、营业单位主管及服务中心主管：唯因事实限制，服务中心主管及主任仅需填写该表中的服务损益及服务经营分析栏即可；各项营业部则仅需填写表中的销售损益及销售经营分析栏即可。

（6）绩效评核表仅营业单位主管列入评分竞赛，营业主任、服务主任及服务中心主管等不列入评分竞题，可不必填写得分栏；

（7）本表应于每月 3 日前寄送总公司业务部复核后转呈上级作为当月份结账用。

第五条 本办法由业务部呈请总经理核准公布后实施，修订时同。

七、营业单位招揽信托资金奖励津贴核发办法

（一）营业单位每月业绩超过当月核定固体目标额的八成者，得依下列标准支给奖励津贴，列为该单位推动业务之用。

1．80%以上者每万元核发奖励津贴 5 元

2．90%以上者每万元核发奖励津贴 7 元

3．100%以上者每万元核发奖励津贴 10 元

(二)本项奖励津贴费，招揽举绩的业绩换算，以下列标准计.

1．年期信托奖金为准，举绩 1 万换算业绩 1 万

2．年期信托奖金，举绩 1 万换算业绩 1.2 万

3．积富信托奖金，以契约期间的信托金额总数，换算 1/3 为业绩

（三）信托资金在契约期间中解约未满 1 年者，依其未经过期间核算业绩，于发生月扣减招揽者当月的举绩，解约资料每月月底，由信托科填制移送业务科核办，核算公式如下：满期委托金额×（核算业绩基础）×契约期间-已委托经过期间契约期间。

(四)本办法呈奉董事长核准后公布实施，修改时亦同。

八、责任资金的计算及分配暂行办法

1．责任奖金分下列三种发给：

（1）企业部人员（营业人员除外）责任奖金；

（2）服务部门，筹办期间的企业部，及未达发给企业部责任奖金标准的企业部责任资金；

（3）营业人员责任资金。

2．企业部责任奖金依下列规定发给：

（1）责任奖金的计算根据新订各企业部本年 4－12 月份的盈余及销售目标为准。（各部必须达到销售目标的百分率另订如表 3.13）；

（2）责任奖金的核算以 3 个月为一期，即 4、5、6 月，7、8、9 月，10、11、12 月各为一期。

（3）期内未过盈余目标 80%及销售目标 1%（如表 3.14）的企业部加发薪资总额 30%；

（4）期内达到盈余目标 80%及销售目标 1%（如表 3.14）的企业部加发薪资总额 30%；

（5）期内未达盈余目标 80%及销售目标 1%（如表 3.14）的企业部则不予加发；

（6）各企业部盈余及销售超出目标，其超出部分可并入下期累计，并盈亏互低（但对财产的处理，物价的波动涨价时另议）；

（7）本条所订责任资金，由各企业部估算，交财务部核对各企业部业绩后，由企业部经理及主管全权决定部内人员的分配，送财务部分 3 个月平均并入次月薪资内发放，财务部应依法办理扣缴，并视如薪资依发放月份的费用入账。

（8）如某企业部前期盈余未超出目标 80%及销售目标 1%（如表 3.14）未获发给奖金，或达到盈余目标 80%仅获加发奖金 30%，但于次期计算时，并同前期业绩计算在内，均已超出或达到发给责任奖金的标准，则前期亦应按标准规定追发奖金；

本项追补奖金的规定，仅适用于同一年度 4-12 月份以内，隔年度则不得追补。

（9）各企业部全年度结算，凡盈余及销售超出所订目标的企业部，其盈余超出部分得提拔 30%作为该部年终加发奖金，由该部经理及主管于年终结算后负责分配（如各部经理有把握年终一定可分得奖金时，可由主管保证于适当时间先借若干预为分发，然后于年终结算后扣低。）

（10）各企业部经营财务的缺短或呆账，均应由该企业年终提拔 30%盈余中扣除。

3．服务部门，筹办期中的企业部，及未达发给责任奖金标准的企业部，其奖金依下列规定发给：

（1）平时奖金

a.每 3 个核计的责任奖金，在全公司总目标的达成下，服务部门筹得按各生产企业部所得奖金的平均百分比发给。

b.如服务部门能为公司获得利润，除扣除该案件的所用费用外，得按净得 30%给予该部奖金，并于每一案件完结后核发。

（2）年终奖金

年终核算，全公司总目标业已达成，则服务部门等的资金，按各生产企业部所得 30%超额奖金的平均人天数发给，公式如下：

A 企业部的奖金天数×人数+ C 企业部奖金天数+ ……除以各生产企业部总人数。

4．营业人员责任奖金依下列规定发给：

（1）各部营业人员的奖金及应酬费计算方式分别核定如另表；

（2）各部固定的营业人员分担各该部全年销货责任，如达到年度内规定的目标，照核定的各部奖金数字，每 3 个月核发一次；

（3）营业人员除领到责任奖金外，另无其他奖金，但公司年度结算特佳时，各部经理可建议给若干年终奖金；

（4）本条的应酬费系指一般应酬费用，如有特别费用，可在承交前向公司报备后发给；

（5）各部营业人员如有连续 6 个月不能达到营业责任额时，应即改调他职。

5．本暂行办法经午餐会通过后公布施行，修订时亦同。

表 11　4~12 月份暂订目标率

区 分 部　别	销售目标百分比	收款目标百分比
开发部	50%	50%
预力部	65%	65%
钢架部	65%	65%
门窗部	50%（4、5、6 月） 60%（7、8、9、10、11、12 月）	50%（4、5、6 月） 60%（7、8、9、10、11、12 月）
纺织部	60%	60%

九、经营绩效奖金发放办法

（一）本公司为激励同仁提高工作士气，发挥团队精神并藉以改善同仁待遇，特设置经营绩效奖金并订定“经营绩效奖金发放办法”；

（二）奖金的来源系依各直线单位每所填制的“直线单位经营绩效评核表”中的“本期损益”总合计金额的 25%提供发放；

（三）奖金的发放对象，为迄计算奖金的当月底止本公司已升任正式的全体同仁，试用中的同仁不予列为发放对象；

（四）奖金的发放计算一律依当月份的“基点奖金额”计算，其计算方式如下：

1．当月份提供发放的奖金总额除迄当月底止已升任正式的全体同仁的基点总数等于每基点奖金额；

2．基点的换算如表-12；

3．营业主任的职等比照服务主任的平均职等六等，营业人员的职等比照服务人员的平均职等四等换算。

表-12

所属职等	应列级等
11	12
10	11
9	10
8	9
7	8
6	7
5	6
4	5

3	4
2	3
1	2

（五）幕僚单位人员，其奖金的计算，一律依当月份的基点奖金额与个人的基点成绩计算；

（六）营业单位与分公司人员，其奖金的计算一律依当月份的经营绩效竞赛名次为发放的计算标准，其最高与最底的发放比例原则上为 3:1，唯得视经营的实际情形随时增减其差距；换算的比例如表-13；

（七）服务中心的奖金发放标准比照幕僚单位计算；

（八）发放的奖金金额的计算，一律以“元”为单位，元以下四舍五入；

（九）奖金的发放日期为每月 25 日；

（十）本办法经呈总经理核准后公布实施修订时同。

表-13

绩效竞赛名次	奖金发放比例
1	1.5
2	1.4
3	1.3
4	1.2
5	1.1
6	0.0
7	0.9
8	0.8
9	0.7
10	0.6
11	0.5

备注：本表比例得视经营实际情形随时增减其差距。

十、效率奖金核发办法

第一条　目的　为使各公司绩效的评核及奖金的计发有所遵循，特订定本办法。

第二条　对象　效率奖金以利益中心（尚未建立利益中心部门；暂以成本中心）为核发部门，其对象为二级主管（含）以下编制内从业人员及聘约、定期契约人员，但按件计酬及临时人员除外。

第三条　方式　各部门绩效的评核及奖金的计发，订为每月一次，各月的绩效不得互抵。

第四条　固定基数

（一）奖金额的订定，按固定基数百分比核发，固定基数订为科长级 4000 元，组长级别及非科长级的助理管理（工程）师以人员 3000 元，男从业员 2000 元，女从业员 1200 元。

（二）固定基数以编制人数为设定基准，但实际人数未达编制人数时，则以实际人数为发入基准。

第五条　奖金计算归类

（一）独立计算奖金部门：指该部门的奖金依其绩效按奖金评核项目独立计算的部门。

（二）比照计算奖金部门：指提供服务于独立计算奖金部门，其奖金应比照被提供服务的独立计算奖

金部门比例计算的部门。

（三）平均计算奖金部门：指该部门提供的服务或贡献，其绩效无法用数字单独计算或比照某独立计算奖金部门计算的部门，其奖金应比照公司（事业部）全部独立计算资金部门的平均计算。

第六条　独立计算奖金部门的评核项目

（一） 生产部门：

1.按事业部目标利益达成率核发奖金，最高限额为固定基数 15%，目标利益未达 80%本项不计奖金。

2.按利益中心目标利益达成率核发奖金，最高限额为固定基数的 15%，未设订利益中心或达成率未达 80%，本项不计提奖金。

3.按各利益中心特定评核项目核发奖金，所称特一评核项目应包括下列各项：

（1）产量

①因不可抗力原因（如长时间限电或不可抗力的断料）的减产，由生产部门签呈总经理核定减产的量，降低产量的计算标准。

②试制品不计产量，其因试制所发生的人工、费用，得经事业部经理核准后，按比例由计入效率奖金中的人工、费用扣除。

（2）主要材料耗用量（或收率）。

（3）工缴（以可控制项目为主，包括直接人工、间接人工、主要器材消耗费、修护费、其他事务费、交通费、文具印刷、邮电费、车旅费、包括费等）。

（4）品质

（5）要归责于生产部门的客诉案件，所发生的折让及销货退回的折价差额，一律自利益项下扣。

（6）其他特定评核项目

以上（1）至（6）项奖金计算百分比由公司自订。

（二）营业部门（直接销售人员）

1.按事业部门目标利益达成率核发奖金，奖金比率自订。

2.按利益中心以厂价为基准计算的目标利益达成率核发奖金，奖金比率自订，未设订利益中心或达成率未达 80%，本项不计提奖金。

3.按各部门特定评核项目核发奖金，所称特一评核项目应包括如下：

（1）营业额或销售量。

（2）推销费用（以可控制项目为主，包括薪资、陆运费、医药费、书报杂志、文具印刷、邮电费、车旅费、交际费、交通费、什项购置、什费、水电费、修护费、其他事务费等。）

（3）应收账款周转日数。

（4）可归责于营业部门的客诉案件，以公司受损金额计扣利益。

（5）其他特定评核项目。

以上营业部门（1）至（3）项奖金的计发，尚须受下列条件的限制：

（1）最近 3 个月实际营业额达成率（未满 3 个月的月份实际按月份累计）示达 80%，不计发营业部门奖金。

（2）以合作外销产品，外销证件逾期未收额占该月底未收总额的比率达 20%以上，不计发营业部门奖金。

（3）最近 3 个月的平均账款回收率（分内、外销）低于 90%，不计发营业部门奖金，其计算公式如下：应收账款回收率=最近 3 个月收现金及收票总额最近 3 个月销货净额合计

上列计算式中收现及收票总额应扣除合作外销的退税证件未按规定期取回时的内外销货差价，惟当月份销货额超过前 2 个月平均额部分，准延至次月 15 日补计达成率。因品质不良，而遭客户投诉，致无法收清者，得按特殊案件签呈总经理核准不列入计算。

第七条　奖金计发限额

（一）奖金发放除营业部门外，各核发部门平均每人最高不得超过固定基数的 60%。

（二）比照计算奖金部门，按该部门提供独立计算部门的服务程度，比照独立计算奖金部门计发；

（三）平均计算奖金部门效率奖金的计算，以独立计算奖金部门的总平均计发。

第八条　目标的设订

（一）本办法所称目标或计算的基准，系指经决策会通过的年度预算而言；

（二）寄库品未事先经呈总经理批准，视为未销售，其利益自当月份扣除，且不列入下月实绩。

第九条　罚扣除特别休假及公假免予罚扣外，请假罚扣奖金比率应于效率奖金核发准则中明订。罚扣的奖金额可充做各部门自行保管运用。

第十条　特殊贡献　凡对公司有特殊贡献者，得专案呈请总经理核发特别奖金，金额不予限制。

第十一条　准则的订定　各公司效率奖金核发准则由会计部门拟订，经会总管理处总经理室同意后，呈总经理批准公布实施，修改时亦同。

第十二条　附则

（一）　奖金最高限额，视实际需要得每年修订一次；

（二）　本办法经决策会通过后实施，修改时亦同。

十一、绩效奖金办法

（一）　本公司绩效奖金办法的施行，系以鼓舞工作士气奖励工作绩效为目的，每月核算定期发给；

（二）　本公司绩效奖金包括两项。第一项为生产绩效奖金发给对象包括现场主管、助理及模具制作保养人员。第二项为工作绩效奖金，发给对象包括一般办公室职员及非属直接参加生产作业的职员作业员。但任何从业人员不得同时支领两项奖金；

（三） 试用人员，当月份遭记过以上处分的人员及该月份未服务期满的从业人员，概不发绩效奖金。

表-14 每人基本奖金的折算标准

全厂当月份的完工金额	每人基本奖金金额
666 万以上	1500
500 万（含）-600 万	1200
400 万（含）-500 万	900
350 万（含）-400 万	700
300 万（含）-350 万	500
250 万（含）-300 万	300
250 万以下	0

但当月份无进度迟延的情形得以高一标准计算

（四）生产绩效奖的计算方式系以该月份完工部分的生产金额计算。首先依表列折算每人基本奖金金额，再以此奖金基本额及各单位实际绩效计算每人应发的奖金。折算标准订定如下：

表-15

当月份生产绩效	发给奖金金额（基本奖金倍数）
130%（含）以上	2.5
120%（含）-130%	2.0
105%（含）-120%	1.5
100%（含）-105%	1.2
95%（含）-100%	1.0
85%（含）-95%	0.9
70%（含）-85%	0.7
60%（含）-70%	0.5
60%以下	0

但各单位的助理，保养人员的奖金金额以其直接主管的奖金的六成计算。

（五）工作绩效奖金以当月份净利润为计算标准。发给幅度订定如表。

表-16

当月份净利润	每人奖金金额
5 万以下	0
5 万（含）-10 万	100
10 万（含）-15 万	200
15 万（含）-20 万	300
20 万（含）-25 万	400
25 万（含）-30 万	500
30 万（含）-35 万	600
35 万（含）-40 万	700
40 万（含）以上	800

（六）绩效奖金的核发工作由经理室及各厂处长会同办理，经经理签准后发给。

（七）本办法第四条订定的完工金额得视现场作业人员的人数增减而调整；第五条订定的净利标准得视营业额的多寡而调整。调整比率订定如表-17。

表-17

场作业人数	营业额	调整比率
125 人以下	400 万以下	0%
125 人（含）-150 人	400 万（含）-500 万	10%
150 人（含）-175 人	500 万（含）-600 万	30%
175 人（含）-200 人	600 万（含）-700 万	50%
200 人（含）-250 人	700 万（含）-800 万	70%
250 人（含）以上每增 50 人	800 万（含）以上每增 100 万	30%

（八）本办法自公布日起施行，未尽事宜得视需要修订公布。

十二、年终奖考核办法

第一条 宗旨

为考核员工的工作成绩，作为奖惩、调迁、升职、退职等的依据及了解并评估员工的工作精神与潜在能力作为训练发展的参考，而以督促工作及改进其工作为宗旨，特订定本办法。

第二条 程序

（一）员工考绩每年定为一次，作为年终考绩；

（二）农历春节休假前 15 日，由管理部人事科分发考核表至各单位。各单位主管须于春节前 10 日初核完毕，递交表册至总经理室汇整，再呈报总经理复核及批示；

（三）各单位主管考绩由总经理初复核；

（四）春节前 6 日，总经理全部复核完毕，由管理部转发各单位各人知悉；

（五）年度考绩事宜由总经理室督导，管理部执行，各部门配合。

第三条 分等

年度考绩区分为四等：

90 分以上：特等

80 分至 89 分：甲等

76 分至 79 分：乙等

70 分至 75 分：丙等

注：考绩分数一律为整数

第四条 限制

（一）员工及主管在年度内有下列情况之一者，其考绩不得列为特等。

1.在考绩年度内曾受任何一种惩戒处分未予撤消者

2.迟到早退全年累计达 13 次以上（含）

3.旷工全年达 1 日以上（不含）

（二）于年度内有下列情况之一者，其考绩不得列为甲等。

1.曾受记过以上处分未予撤销者

2.迟到早退全年累计达 20 次以上（含）

3.旷工全年达 2 日以上（不含）

（三）人数限制

1.特等

各单位人数为 5 人以下，特等考绩人数最高限为 1 人。

各单位人数 5 人以上（不含），特等考绩人数最高限 2 人。初核为特等考绩者，该单位主管须另呈“特等考绩报告书”予总经理。

2.各单位考绩平均总分数不得逾越 80 分（示例，某单位 8 人，则总分数不得超过 8×80=640 分）。但如果该单位主管认为该单位表现极佳，得签呈总经理核示，核准者为例外处理，但总分数仍不得超越 85 分（含）。

注：特等考绩分数不记入该单位考绩总分数的核计

第五条　增减分数

（一）员工于年度内，曾受奖惩者，其年度考绩应行加减分数，其按下列规定：

1.记大功或大过一次者：各加减 5 分

2.记小功或小过一次者：各加减 3 分

3.嘉奖或申诫一次者：各加减 1 分

4.旷工 1 日者：扣 2 分

5.迟到次数超过 13 次者（含），每逾一次扣 0.5 分

（二）本项增减分数，独立于第四条考绩平均总分数（80 分-85 分）限制之外。

第六条　奖惩

表-18

考绩等级	特等	甲等										乙等								
考绩分数	90	89	88	87	86	85	84	83	82	81	80	79	78	77	76	75	74	73	72	71
考绩奖金	40%	30%	26%	22%	20%	12%	10%	8%	6%	4%	固定	-3%	-4%	-5%	-6%	-7%	-8%	-9%	-10%	-11%

注：考绩奖金发出百分比系以固定年终奖金为基准

例：得甲等 82 分，则发出奖金为：固定年终奖金+（固定年终奖金×4%）

得乙等 79 分，则发出奖金为：固定年终奖金-（固定年终奖金×4%）

（一）考绩特等者，得优先予以升迁职位及职务。

（二）考绩奖金、罚金连同年终奖金发出。

第七条　申诉

凡个人对单位主管所评定的考绩分数有不服者，可签呈递总经理室，再呈报总经理。由总经理室裁定进行调查或维持原议。申诉日期限于考绩经管理部门通知个人后二日内进行申诉，逾限不予受理。

第八条　要求

办理考绩的主管人员均应以客观立场评议不得循私。凡经总经理室审查出有违反公司的规定者，该主管记一次小过，呈总经理核备。

第九条　附则

（一） 各员工、职员的考绩，经总经理复核后，若有批驳者，由总经理室人员返回该考核的主管，重新审慎评核考绩分数，再呈批示；

（二）固定年终奖金金额数，由总经理依年度经营状况做裁决；

（三）本办法呈交总经理核示后，自发布日起执行。

岗位评估方法大全（示例八）

岗位评估的定义

岗位评估是 20 世纪 60 年代初工业化国家的工业工程专家提出的，它是一处技术性管理方法，是指通过对岗位进行考察、分析、比较和多因素调查，来确定岗位的相对价值。它把劳动者的负荷与紧张的概念抽象化，把岗位系统化（人-机-环境），使岗位之间具有可比性。目前这种技术方法在美国、德国、日本等国得到了广泛应用。

人们所从事的工作是他们将要得到多少经济报偿的一个主要决定因素（例如工作环境），予以支付报酬。用于确定工作相关价值的可采用的管理技术包括岗位分析、岗位说明以及岗位评估。

岗位评估是经济报偿系统的一部分，企业据此决定一项工作与其他工作的相对价值。岗位评估的基本目的在于，消除由于不合理的工资云集结构造成的内部不公平的支付状况。例如，若一个收发室的主管挣得比行政主管还要多，就存在着不公平支付。岗位评估主要有以下潜在作用：

（1）确认组织的工作结构；

（2）使工作间的联系公平、有序；

（3）开发一个工作价值的等级制度，据此可用来建立工资支付结构；

（4）在企业内部的工作和工资方面，取得经理与员工间的一致。

内部公平工资的概念与工作评估的目的是紧密相关的。尽管人们可能关心外部公平，但大家基本上认为，他们的工资与贡献与完成类似工作的同事的工资和贡献应当差不多。当他们发现，组织中的某人完成相同或较低水平的工作却获得较高工资时，他们很快会变和不高兴。

人力资源部门通常负责岗位评估项目的管理。然而，实际的岗位评估是专门由委员会进行的。委员会通常由不同职能部门的管理人员构成。一个典型的委员会可能由人力资源主管作为主席，财务、生产、销售主管作为副主席，然而，委员会的构成通常取决于被评价工作的类型和水平。在各种情况下，重要的是委员会在评价过程中要避免个人攻击，应当注意到是在评价一项工作，而不是评价完成工作个人（或人们）。

小型或中型组织通常缺乏岗位评估专业知识，这时可聘用外部顾问，当聘请了一名合格的顾问时，管理者应要求该顾问开发一个内部岗位评估项目，并且训练公司的员工恰恰相反当地管理它。

岗位评估意义

岗位评估技术是为解决在现代化大企业中所出现的各类工资管理总是而产生的。起初发现，在这类企业，按工作岗位制定固定的工资率要比按每个工人分别制定工资率在管理上要便利得多。在雇佣大批工人的情况下，要准确地估算、控制劳动成本，招待有意义的人事政策，就必须具备简明的报酬支付标准。如果没有这些标准，很快就会因为各管理者的决策不能步调一致和实行一系列特殊工资和津贴办法而导致工资结构混乱。而且，由于大企业中的劳动和专业分工，许多不同的岗位要加以评定。再者，为规划和协调起见，而对工作岗位实行准确的定义和规范化管理也日益成为稳健管理实践的基本原则。每一个岗位实际上都可以由许多 工人来干，因为普遍使用一系列涉及工时和其他就业条件等的共同规则，所以从事基本上同一类工作任务的人们要求“同工同酬”，也就没有什么奇怪的了。在许多国家，工会通过集体谈判要求并达成对某工种实行共同工资率。近几年来，这已被广泛接受，认为是一种很好的管理方式。

岗位评估是为各个工作岗位确定相对等级的一种逻辑方法。它的基本性质之一是，它撇开确定相对工资等级的不可量化性因素，或使其最小化。这样可能有利于消除工资结构方面的不公正因素，维护厂矿企业工资等级间的逻辑和公平关系。同时它也有利于建立起一种为工人们易于理解和接受的比较简单的工资结构。

测评中简单明了的要素有助于养活在相对工资等级上的怨言，并因而改善劳资关系和工人的道德观念。岗位评估，尤其运用其分析方法，可以为工人对其工资有怨言时提供一个核查的基础，弄清其不公平之所在并将其纠正过来。

而且，由岗位分析和岗位写实所收集的住处可以为范围较宽的人事管理技术（比如招工政策或培训政策等）提供依据。就此来说，岗位评估可以成为从总体上使人事政策合理化的一个有用开端。它还有助于发现组织及工作方法上的弱点，为改善工作环境、降低职业风险提供条件。

岗位评估为工会参与工资确定过程的各个不同方面提供了机会。因为现在人们普遍认为，岗位评估计划如果没有工会参与制定和实施是很难成功地推行开来的。因此工会就需以参与选择确定评估要素，作为测评班子的一员进行工作，这些活动在多数情况下一直被看作是雇主们的特权。岗位评估还可以提供一种通用技术语言和程序，它反过来又可以为进行工资结构方面的集体谈判提供一个更准确、更值得依赖的基础。因此，岗位评估的实行有助于改善企业的劳资关系。

岗位评估的方法

岗位评估的方法现在有很多种，有些岗位评估方法概念简明，方便易行。有些则要运用相当复杂的技术，包括用计算机编制的程序等。选择何种岗位评价方法事关重大。其选择取决于待评估的工种数量和种类、工资成本、可用的资源和所要达到的准确程度。但是，有些步骤是普遍适用的。

实际的岗位评估过程基本上是通过检测岗位的内容来直接或间接地比较各个工作岗位的。做这一工作有两种方式。一处是拿整个岗位的内容和其他岗位相比较并以比较的结果来确定该岗位在岗位序列中的位置，这种方法称为“非分析法”。另一种称为“分析法”，即把一个工作岗位的内容浓缩为一些基本要素，然后进行要素之间的相互比较。再把各个部分比较的结果汇总起来排列该岗位在岗位序列中的名次。分析法的优点是评估人员（或岗位评估委员会）能够通过要素间的权衡比较容易地确定相互之间差别很大的岗位排序问题。

（一）非分析法

岗位评估法的非分析法不分析岗位的构成因素，而直接将全部岗位进行比较。

一般要对两种主要的非分析法加以区分，即分类法和排列法。分类法通过将每个岗位与等级说明进行比较，并将它们纳入先前制订好的等级结构中去；排列法则刚好相反，即将所有岗位按重要性排列出来，然后将它们分出等级。

1．排列法

排列法是较早使用的非分析法之一，并且最易操作。它的主要优点是可以很快建立起一个新的岗位等级序列。排列法既是非分析的，也是非定量的。在排列过程中，岗位不必分成若干组成要素，不必描述两种岗位之间的差异程度。而且，这种方法是从整体上来指明一种岗位是否比另一岗位更重要和必要。

排队列法通常包括以下四个步骤：

① 岗位分析；

② 选择并确定标杆岗位；

③ 围绕标杆岗位将所有岗位按重要性排列起来。

④ 给排列起来的岗位确定等级。

应用排列法的一个重要前提条件是能够挑选并获得训练有素的评估人员。这些人要十分熟悉要考察的岗位，知道每个岗位所要求的技术和体耗，并能做出公正的判断。

排队列法的最大优点是简单。一旦大家都同意选定标杆岗位之后，排列其他岗位就相对简单了，并且一般不用多长时间，这种方法能很快地为建立合理的工资结构提供一个都能接受的基础。排列法的另一个优点是每一个岗位是作为一个整体来进行比较的，因而不需要那些将岗位分成组成要素的繁琐工作，而这项工作往往容易造成错误和引起争论。

一般来讲，如果专家们通过日常的接触熟悉了他们要考察岗位的工作内容，那么这种方法就能提供一个可靠的岗位等级。

正是由于这个缘故，这种方法不易在大企业中应用。在大企业中要分等的岗位太多并且不相近，找不到对所有要分等的岗位的工作内容都相当熟悉的评估专家。这种方法最终要依据专家们的知识和判断。并且，通过这种方法建立起来的岗位等级，不能清楚地显示岗位之间的差别，难以回答诸如“更重要和更必需的岗位到底意味着什么？”以及“为什么在多大程度上 A 岗位应排在 B 岗位之前？”等问题。这种含糊性能成为急诊和协商相似岗位等级的一个明显缺点。另一个缺点是，在没有准确的因素的情况下，评估可能会受如下考虑的影响，如现行的工资标准和操作者的个人品质。

2．分类法

分类法或称等级描述法，类似于排列法，分类法的主要特点为：各种级别及其结构是在岗位被排列之前廉洁建立起来，对所有岗位的评估只需参照级别的定义套进合适的级别里面。

分类法在历史上最广泛地被用于薪水制的岗位中，尤其是政府部门和服务行业中，尽管在工业部门中也曾被应用过。

分类法开始有几个步骤，这些步骤针对不同的情况在不同的评价方案之间会有所变化。然而这些不同的方案中总要包括下面两个基本步骤：

建立等级给了定义；

根据等级对岗位进行分类。

分类法相当简单，因此，它的费用也相对养活在岗位内容变化不大的地方，这种方法能在较短的时间内产生令人满意的效果。

使用分类法的岗位评估方案比使用排列法要更准确、客观，因为等级定义都参考了指定的要素。新出现或重组的岗位能根据等级定义来划等，它也变得较稳定，适应性强。另外一个优点是，等级结构能真实地反映有关组织，因为等级的数量及其相互间的关系能在单个岗位划等之前就确定下来。因此，介绍一个分类规划的费用趋向于原来估计的水平。

分类法的缺点一般表现为不能清楚定义等级。在大企业中，要完成等级描述极其困难，而必须要通过等级描述才能精确地给大量的、内容变化多端的岗位划定等级。

由于定义等级的困难，分类法经常给主观地判断岗位的等级留下相当大的余地，这将导致许多争论。但从另一方面来讲，这种方法一般给管理者和工会谈判留下了余地。因此，由于它的灵活性，人们对它有

所偏爱。

（二）分析法

非分析法简单、快速、成本低，易于理解。但它们过于简单，也会导致一些误解，如当问有管理者为什么一个岗位比另一个岗位更重要时，他就难以解释。同时，非分析法的运用，有时寄希望于专家们对每个岗位的透彻了解，因此，在要对大量岗位进行评估时，这些方法就不适用了。

分析法则用不同的方法：每个岗位的内容都分为若干共同的因素或要素，然后对每个要素记点或判分，总的点数或分数反映出每个岗位在岗位等级结构中的重要程度。分析法的提倡者认为这种方法更严格、更精确，比非分析法能制订出一个更好的岗位等级结构和工资结构。

分析法主要分为评分法及要素比较法两种：

1．评分法

评分法运和的是明确定义的要素，如技术水平、能耗、责任和工作条件。更素数量可能从几个到十几个不等，这主要看方案的需要。每一个要素被分为几种等级层次，并赋予一定分数值（这个分数值就表明了每个要素的权数），然后对岗位的要素逐个进行分析和定分。把各个要素的分数进行加总就得到了一个工作岗位的总分数值。这个总分决定它在岗位序列中的位置。

一旦要素的相对重要性得到初步确定，并且能分置到各等级中去，就要去各个等级打分。这些分数值将决定岗位的总分数。必须确定所选择的每个要素的相对重要性换言之，要权衡要素。

初步权衡的一种方法是将要素按重量性来排列，并且给每个要素分配一个百分率。这百分率是通过岗位评估委员会或通过分析员与有关人同的讨论而得到的。另外，可以通过对标杆岗位的初步测试来考虑一些不同权衡办法。这样，所选择要素的相对重要生就要以逐步得到确定。

给所有要素打分后产生出要素方案，要素方案在所有评分法方案中起着决定性的作用。作为一般规则，它一旦开始正式使用，就不要对其作重要修改。因此，有必要用一些岗位定实对提出的方案进行验证。

在这阶段，要素和次要素都要有清楚的定义，并且所有词句的意义都要澄清，然后将要素方案经过验证呈交给评价委员会或其他决策机构实行。

当所有的岗位都已评估完毕，并且判了分以后，就按分数的多少排列出来，得出一个岗位等级结构。为了得到工资结构，岗位等级要转换为工资率，就可以用货币数直接表示分数的办法，也可以用分等级的办法。

2．要素分析法

要素比较法起初只是评分法的一个分支。当 E·J·本基(Benge)和他的助手们在 1926 年发明要素比较法的早期形式时，他们只是试图对评分法加以改进.因此要素比较法采纳了评分法的一些原油，但是在使用标杆岗位、岗位比较和确定工资率等方面都与评分法有重大区别。在某种意义上可以说，它是综合排列法和评分法的一种混合方法。然而，它的实际运用会碰到相当大的困难，这无疑也是它为什么没有被广泛采

用的一个原因。然而，它的严格分析的方法对后人仍有很多助益。

要素比较法包含如下步骤：①选择标杆岗位；②通过要素来排列标杆岗位；③给每个要素分配货币值；④排列其余岗位，并确定工资。

要素比较法的主要优点是它运用更系统的岗位比较，这种比较是非分析的排列法和分类法中所没有的。这种评价比评分法要容易些，因为一些相似的岗位都是相互对照着进行比较和排列的。这种排列法得出的结果可能具有较高的可靠性。标杆岗位的分析相当彻底，要素比较方法要以说是结合了几中鉴定程序，并且后面的程序可以校正前面的程序。在一个包含了货币值的方案中，工资标准的确定是自动形成的，这可能减少所需要的工作量。这种方法注重对标杆岗位的分析，保证了这个方案符合要求，而且岗位的排列充分地反映了等级结构的排除了异常级差。

另一方面，这种方法就应用起来比较复杂，而且很难对工人们做出解释，尤其在给要素注上货币值的时候很难解释。工人们人抗议他们的一些任务没得到应有的价值或者 他们工作的某些方面被忽视了。他们也许会发现不同要素间的工资分配有些武断。在一定程度上，分析的方法确实存在这种问题，而在要素比较法中更为明显，因为这种方面选用的要素有限。要素比较法的基本特征是，标杆岗位工资标准是合适的，不能进行更改，并且所有其他岗位的工资标准都要参照它来确定。在一种多变的工作条件下，这种可参照性可能很脆弱。另外，许多人认为，岗位评估程序应和工资决定程序完全分开。最近，要素比较法的评估进度从根本上说是建立在专家们对所有岗位的了解之上，当然，不可否认，在其他方法的不同阶段中也一样。

（三）前沿控索——岗位评估的新方法

岗位评估的基本在第二世界大战之前就已发明了。从那时以来，技术经济和社会已发生了变化，因此，方法得以改进是很自然的。此外，岗位评估也从有关学科的进步中获益，如心理学和商业管理的应用。还可以从有关技术改进中得益，如计算机技术。在新的改进中可以看出两个共同的特点，即追求更加准确和更易为人接受。

1．自由决策的时间跨度法

自由决策的时间跨度法是 E·让克（Jagues）创始的，这种方法是在 20 世纪 50 年代和 60 年代早期发展起来的，在一家伦敦工程公司试验。它的突出特征是只用一个要素，就是只用时间跨度来评估每一个工人。

在该方法中，岗位都通过公平标准来评估。这种公平标准基于人们感觉受到了公平对待的直觉。让克认为传统的方法基于外在形式的要求，如经验、技术和受教育程度等都是不正确的。因为它们基本上是主观的。让克根据自己的研究来观察工人们对每个岗位重要性的下意识的直觉，这种直觉由公平标准所决定。他声称，每个人以自己和自己所在团体的能力都有认识，因此，岗位的重要性就应该既和公平对待的感觉一致，又和每个工人从事这个岗位的能力相协调。它认为这种理想的评估可以通过参照自主决策的时间跨

度来实现，因为这是和工人们的公平对待的感觉紧密相联的。

2．指导图表表象法（Hay-MST）

这种方法是由美国的一家咨询公司设计发明的，从 20 世纪 50 年代初期以来基本上用的就是它现在的形式。它基本综合了评分法和要素比较法的特色。它主要用于管理的、专业的和技术的岗位，在大约 30 多个国家中运用，尤其是美国和英国。

指导图表表象法评估岗位参考三个基本的要素，这三个要素被认为是所有岗位共有的。它们的技术（是为较好地完成工作而学到的各种能力和技术的总和）、解决问题（主动的、自发地使用岗位所需要的技能技巧去鉴定、定义和解决问题）和责任（对行为及其后果的解释）。这些要素都须参考一系列因素或次要素来阐明；这些因素或次要素一般也是普遍适用的；这些要素被描绘成“指导图表”，力表中有关的次要素被分成不同的等级档次；这种结构随企业规模大小和复杂程度的不同而有所变化。

根据从公司用户得到的资料，Hay-Mal 法通常公布一个与标准形式有关的广泛的报酬材料。这有利于确定“报酬界线”，显示总分数和报酬水平之间的转换关系，清楚地指导企业如何参考劳动力市场工资标准来选定本企业的工资标准。

3．尤威科欧尔形象法

这种方法由英国管理咨询公司的咨询人员尤威科欧尔及帕特纳斯创造的。这是另一种混合法。它结合了评分法和非分析的排列法的特色。除了它的表 1-1 从“智力要求：中和到的岗位要素管理的调节的体的名称，这种方法与 Hay-MSL 法几乎没有相似之处。它运用起来比较简单，在英国很流行。

（1）资料信息理解力（2）领悟力（3）调查（4）计数能力（5）判断力（6）推理（7）注意力集中（8）评价（9）特别能力

这种方法的第一步是细心选择标杆岗位。通过对两个相互独立的程序进行的详细分析得到这些标杆岗位。这两个程序之一是应用评分法，另一个是应用非分析的排列法的配对比较技术。这第一步骤通常采用 5-6 个基本要素，如责任、知识、工作环境、体力要求和社会要求。还要为每个岗位类型配备一系列次要素，如下面的例子所示：

为了便于评估每个岗位，要素部分为四个层次：基本的、中间的、高层的和特别的。评价委员会给所有标杆岗位档上等级，给每个岗位一个它自己的“表象”。这样初步给标杆岗位划分了等级。

（4）要素评估法

在混合法中，要素评估法的历史可能最短。这种方法是 20 世纪 70 年代由美国联邦政府机构的改进分类制度的专家小组创造的，因此，它是一种给大量的岗位划分等级的方法。在美国，它正在逐步替代旧的分类制度，并扩散到了其他国家。在瑞士的日内瓦，根据要素评估法已开发出一种用于 18000 个岗位的评估体系，从汽车司机到医院医生。国际组织的管理机构成分类也是基于要素评估法（如联合国的雇员组织和它的专门机构）。

岗位评估工具（示例九）

问卷的目的

岗位评估是公司薪酬结构体系设计的基础，本问卷是岗位评估过程的关键组成部分之一，是为达到人力资源管理的两个主要目标而设计的；

1.在同一组织机构中确定合理的岗位级别序列；

2.为这些岗位级别制定有竞争力的工资和薪酬水平。

本评估系统从三个核心内容来设计：

工作投入（要素 1&2）	岗位所要求的任职者的个人素质，即技能和知识，这是为取得预计的成果或产出所要求和需要的（任务或职责）。
工作限制（要素 3&4）	组织对于岗位行为的限制，即为取得预计的成果或产出该岗位所拥有的决策自主权和所承担的责任。
工作产出（要素 5&6）	成果，即产品和/或服务，也是岗位工作所期待达到的成果。

从这些核心内容中可以得出六要素用于定量地衡量特定岗位。每一要素包含按层级划分的六个等级和相应要点描述。通过对每一层级总结得出评估的等级，在点值查表中确定相应分数，最终得到岗位的职级。

在评估过程中，当对某一要素进行评估时，被评估岗位的要求完全符合等级标准时用“=”表示，如“2=”；如被评估岗位的要求出现高出或低于要素某一等级标准时，用“+”或“-”符号表求高低，如“2+”或“2-”，

请参考职位说明书完成本问卷。每个问题的选项唯一，用“Y”表示。

职位名称：_____

部门名称：_____

汇报上级：_____

评估日期：_____

评 估 人：_____

审 核 人：_____

工作投入

要素一：职业技能

从事该岗位工作所必需的基本投入，所有的岗位都有其核心职能和工作经验。

等级	要点描述	得分		
		+	=	-
1	在学本科以下；不需要专业性很强的经验，操作简单，掌握完成日常程序化工作所需的基本技能。例如：秘书、数据输入员			
2	大学本科：1-2 年相关工作经验，具有一定的专业工作经验，可以解决常规问题：工作主要是操作性的。例如：会计、业务员、初级专业人员。			
3	大学本科或本科以上；3-4 年相关工作经验，具有中等的专业经验或小组管理经验。例如：中级专业人员或项目经理。			
4	大学本科或本科以上；5 年以上相关工作经验，具有较深入的专业经验或部门级管理经验，工作主要是决策性的。例如：部门级负责人。			
5	大学本科或本科以上；8 年以上相关工作经验，具有丰富经验的资深领域专家，或具有企业级管理经验的高层管理人员			
6	大学本科或本科以上；具有企业全局管理经验或企业战略决策经验的高级资深管理专家。			

工作投入

要素二：沟通技能

沟通技能是所有岗位所必须的，指住处的交流与传递，有效的沟通关键包括传递、反馈、互补、效应等四个要素。沟通技能的要求根据岗位工作性质不同有所差异。

等级	要点描述	得分		
		+	=	-
1	传递。包括接收指示、汇报结果等。			
2	交流与解释。如：业务交流、公司规定的简单解释等。			
3	一般协调，使他人理解。如协调部门或小组员工关系、日常外部关系维护与协调、固定格式合同或简单合同条款的商谈，以及简单的纠纷的调解等。			
4	复杂协调和解说，影响他人的行为和观点。如：矛盾调解、合同变更方案构想的解说等。			
5	说服他人接受某个决策、建议或方案。如：重大项目合同等的谈判、推动重组方案实施、跨部门业务协调等。			
6	影响、激励他人改变习惯的做事方式。如战略决策的推动。			

工 作 限 制

要素三：解决问题能力

解决问题能力，即工作难度。通常工作可以分事务性工作、技能性工作、创造性工作等类型，不同岗位从事不同类型的工作或其组合，不同类型的工作要求有不同层次的解决问题的能力，从而体现各岗位工作难度的差异。

等级	要点描述	得分		
		+	=	-
1	按照日常工作程序完成简单任务，无须特殊判断			
2	参照业务规范，对少量确定性因素进行简单分析和判断，偶尔要求运用机智，在二个解决方法中选择一种。			
3	需要对确定性因素加以分析和判断，在多种解决方法中选择一种，提出局部方案或修改。如：一般承保方案的制订。			
4	需要对相关非确定性因素进行深入分析和判断，判断采取的措施和工作活动所产生的结果，提出完整的解决方案。如：部门内业务流程制度的制定。			
5	需要对大量非确定性因素加以全面分析和判断，对其结果给本企业的影响做出预测，并提出综合解决方案。如；重大项目方案的确定。			
6	对复杂多边的内外部环境加以综合分析和判断，并提供创新性的解决方案或思路，确定企业发展方向和战略。			

工 作 限 制

要素四：创新能力

创新能力指对已有的知识或经验进行科学的加工或创造，产生新的概念、新知识、新思想、新的模式等。创新能力常常与发明发现革新或改进等活动相联系。

等级	要点描述	得分		
		+	=	-
1	无需求。			
2	本职工作范围内的方法、技术的改进与发展。			
3	公司业务领域内的方法、流程、技术的改进与发展。			
4	公司业务领域内的新管理方法、新服务、新技术的引人或开发。			
5	新业务的运作模式的探索及创立。			
6	企业管理动作模式的探索与研究。			

工 作 产 出

要素五：计划组织能力

计划能力体现此职位的工作独立性。1、2 级指只需要对自己的工作计划，3 级以上指需要对其他人的工作进行计划。换句话说，允许本岗位任职者在一定范围内独立工作的程度，任职者受到规定、流程或者系统的限制大小，以及确保任职者在这些限制范围内工作的机制灵活与否。

等级	要点描述	得分		
		+	=	-
1	不承担计划工作，只须按照计划行事。			
2	在部门/团队/小组计划框架内自主制定要人周/日工作计划。			
3	制定团队/小组的月/周工作计划，安排团队/小组人员工作，确定事情的优先顺序，指导其制定周/日计划。			
4	制定部门年度/月度工作计划，指导团队/小组制定月工作计划并监控其实施。			
5	制定事业部的综合工作计划（基本上为年度计划），并临近其实施。			
6	组织制定企业战略规划，审核年度经营计划并监控其实施。			

工 作 产 出

要素六：对企业的影响

该因素衡量了每一岗位的产出、建议和决策对组织的经营整体产生何种影响，如；公司管理水平，年度结果，员工的士气，财务结果等。

等级	要点描述	得分		
		+	=	-
1	影响职责范围内工作活动或业务流程环节，对部门业务有间接影响。			
2	影响业务某一方面，对部门业务有直接影响。			
3	影响业绩管理水平，对企业的业绩有间接的影响。			
4	影响业绩，对公司业务发展方向有直接影响			
5	对公司的总体业绩和总体业务发展有显著的影响。			
6	对公司的长期业绩和发展战略有重大影响。			

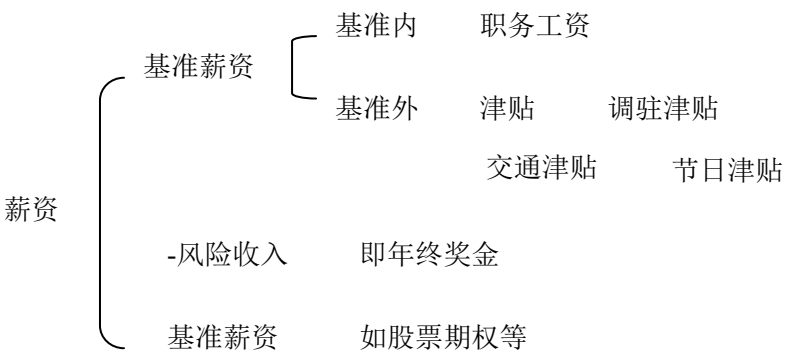
某知名集团公司分公司总经理薪酬管理方案

（示例十）

第一条 为完善公司“激励”机制，确保薪资政策具有内部公平性和外部竞争力，合理回报分公司主要负责人的知识、技术、能力、经验、业绩和奉献，建立分公司主要负责人的目标激励机制与自我约束机制，推进业务发展，特制定本方案。本方案所指年薪由基薪和风险收入构成，不含股票分红。

第二条 薪酬结构

将年收入划分为基准薪资和风险收入、长期激励三部分



第三条 职务工资

职务工资的核定依据是前一地期完成的岗位测评结果，为不同分公司的总经理岗设定了相应的职级。

总体来讲，分公司总经理岗的职级在 57 到 64 级之间。我们根据各地社会平均工资与消费指数基准薪资水平。该“收入指数”幅度为 0.5-1.5，与相应职级的基准资相承做各地职级薪资标准。

在为总经理设定所在级别的职务工资时，原则为新入职人员从该级别低档开始设定，主要考虑要素学历状况、社会工龄、能力资格、人事考评成绩。

1.学历折分

学历分值=第一学历对应分值+最高学历对应分值

●一学历对应分值标准：

学历	中专或 高中	非全日制 大专毕业	非全日制 本科毕业	全日制 大专毕业	全日制 本科毕业	全日制 学士学位
分值	0.5	0.5	1	2	3	4

●高学历对应分值标准：

学历	第二学位	硕研	硕士	博士
分值	1	1	2	3

2. 职称折分

社会职称	初级	中级	高级
分值	0.5	1	1.5

3. 工龄折分

社会工龄	物流				其他
	销售	非销售			
每满一年	0.4	0.3	0.5	0.2	0.1
封顶分值	10 分				

4. 司龄折分

连续司龄	每满一年	封顶分值
分值	0.5	5

5. 能力资格

专业能力资格	A 级	B 级	C 级
分值	3	2	1
管理能力资格	A 级	B 级	C 级
分值	3	2	1

6. 人事考评

人事考评成绩	A	B	C	D	E
分值	2	1	0	-1	-2

上述得分总数，对应下表，为在职总经理设定所处级别的薪资档次。我们将每级薪资分为四档。

阶等	分数	薪资水平

四档	26-30	75 分位-该级最大值
三档	20-25	50 分位-75 分位
二档	12-19	25 分位-50 分位
一档	5-11	该级量小值-25 分位

兼任岗位者按就高原则执行。基薪按月度发放。

对于现有薪资水平已经超出对应级别最大值的个人，采取职务工资冻结政策，为期一年。其间不降低也不提升。年度奖金的发放依据，以现在实际的月度职务工资为基数，计算方法参见第四条年度奖金管理办法的公式不变。

对于现有薪资水平低于对应级别最大值的个人，采取分段分期提升原则，在三年内提到该级别最低一档。每次提升幅度不能超过 20%，每次提升必须是同期绩效考核成绩为 B 级以上。年度奖金的发放依据，以现在实际的月度职务工资为基数，计算方法参见第四条年度奖金管理办法的公式不变。

附加津贴：是根据公司特殊需要，对总经理收入水平予以临时性调整，保留时限一般在一年以内，核定权限同薪资定级核准权限。

调驻津贴：用以支持外派调驻人员日常生活和临时居住方面的津贴，由总公司另行统一制定发放，计入总公司或当地费用。

节日津贴：国家法定节假日、公司成立周年庆典日，各分公司可自奖金总量中拨出适当额度作为节日津贴发放，不同级别比例不得超过三倍。

第四条 年终奖金

标准月薪：标准年奖=55%:45% 57-59 级

标准月薪：标准年奖=45%:55% 60-64 级

年终奖金的设置目的是加强分公司总经理的提升业绩意识，权利、义务趋于一致。公司总经理年终奖金总量不得超过分公司工资总额的 2.5%，或不超过分公司人均年终奖金的 6 倍，二者取小的数字作为封顶。

年度奖金的一半为固定收入，另一半为风险收入，这样在保障收入水平的同时，兼具激励意义。

57-59 级的总经理岗位：

年度奖金=∑（本岗位月职务工资*45）/55*(1/2+绩效考评系数/2)

绩效考评系数执行标准：

成绩	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D	E
系数	3	2.8	2.6	2.4	2.2	2	1.8	1.6	1	0

第五条 薪资调整

1.薪资增幅

公司根据自然变化幅度、年终考核成绩、人员编制等综合因素确定下一年度总经理岗位薪资增幅。公

司于每年年初（一般为 3 月 31 日）根据公司总经理的司龄、学历、能力资格及人事考评等积分变动情况进行基本工资调整。

发生职务变动时，根据员工职业发展等级变动情况调整职务工资，如原任职务免除，则职务工工资至少降至一等工资标准，不得保留其原待遇或只在等内降级。

对有过失行为的总经理，公司依据人事考评及奖励惩处管理制度实行罚款、减薪。

第六条 分公司工资总量调控

1.公司于年初下达目标固定工资总量，计算公式为：

目标固定工资总量=上年度核定固定工资总量*新年度业务计划增长率*调整系数

其中：高速系数主要考虑人员岗位的增减以及新技术资金的投入变化等综合因素，最高不超过 100%，原则上各单位一致，具体由财务部、人力资源部根据实际情况核定。

2.年末根据分公司业务指标完成情况重新计算核定固定工资总量、计算公式为：

核定固定工资总量=本年度核定固定工资总量 x（本年度业务指标超出目标增长百分比 x 调整系数）

其中：调整系数主要考虑导致业务指标超出的具体因素，其中有包括市场政策因素与分公司经营能力提升因素，对后一因素所占的比重进行判定，具体由财务部、人力资源部根据实际情况核定。

3.因公司薪资水平政策性普调可适当提高薪资总量增长率，但原则上不超过 2%；分公司因三级机构扩张快速可适当提高薪资总量增长率，但原则上不超出 5%。

4. 公司对新设一至两年的分公司实行保护期政策，即期内年度奖金总量实行保底政策，方式如下：

分公司营业期类型	保底基数
营业第 1 年	年度目标奖金总量*50%
营业第 2 年	年度目标奖金总量*20%

这一作法的目的在于，即使未能完成当年业务指标，仍可以保障部分奖金的发放。

第七条 管理权限

1. 分公司总经理的薪酬政策由总公司人力资源部统一制定，分公司必须严格遵守执行。

2. 分公司班子成员与部门经理的薪酬标准由分公司统一核定，总公司人力资源部审批。

3. 薪酬发放由总公司或分公司人力资源部门制表，各级单位主要负责人核准，财务部门打卡发放。

第八条 协议工资

分公司总经理可以根据实际情况采用协议定薪的方式，即以市场价格确定年薪水平，并以适当方式并入现工资薪级。协议定薪的同时要明确任期内工作目标和评估标准，薪资给付要依据考核结果进行。协议工资突破现有工资政策者，必须经由总公司人力资源部批准。

分公司核心职位包括：

营销业务部门：经理、企划室主任、人员管理室主任、组训专员；

营销培训部门：经理、资深讲师；

团体业务部门：经理；

电脑部门：经理；

业管部门：主任核保人、主任核赔人。

第九条 薪酬发放

1. 薪酬的支付时间为每月 日，奖金的支付时间为每年月 日。若遇支薪日为休息日时，向后顺延；支薪日为法定节假日时，提前一天支付：

2. 中途任用、离职或退职时的薪酬，按当月实际出勤天数计算，或以离职、退职前的出勤日数为计算基准；

3. 对于系统内调动人员，其年终奖金分段计发，调入、调出单位分别依据本身年终奖金政策及其工作期限核发，成本分别由各自单位列支；

4. 薪酬计算时，若有未达元以下尾数产生，一律计算到元为单位；

5. 因误算而超付的薪资，公司可在三个月内行使追索权；

6. 领取工资须按照薪资计发部门之规定由本人亲自签章领取，不得由他人代领。确有必要时，应由部门负责人代领；

第十条 薪酬扣除项目

1. 法定保险、住房公积金等法定项目个人缴费部分；

2. 补充保险个人缴费、住房袋款、房租及水电费等；

3. 应返还的借款；

4. 个人所得税；

5.公司规定的其它代扣项目。

第十一条 薪酬保密原则

分公司总经理薪酬为公司的机密，公司所有员工都有义务保守薪酬秘密。对薪酬的质疑只能向人力资源部提出，不得与其他员工议论薪酬。如发现探听、传播、议论工资者，公司将给予警告甚至记过处分。

第十二条 薪酬检查

任何单位和个人不得以任何理由、借口擅自提高薪酬标准，突破总额，乱发补贴、津贴等。总公司将不定期以各分公司的薪酬管理及总量控制情况进行检查，发现违反公司规定的将视情节轻重对单位或个人进行经济处罚。情节严惩者，追究主要负责人的责任。

本方案未尽事项，以公司薪酬管理制度中相关规定为准。本制度由总公司人力资源部解释。本制度自下发之日起实施。