

集团企业 2023 年薪酬方案

为适应现代企业发展的规定，充足发挥薪酬的鼓励作用，深入拓展员工职业上升通道，建立一套相对密闭、循环、科学、合理的薪酬体系，根据集团企业现实状况，特制定本方案。

一、制定原则

本方案本着公平、竞争、鼓励、经济、合法的原则制定。

1、公平：是薪酬体系的宗旨，员工只有在认为薪酬系统公平的前提下，才也许产生认同感和高满意度，薪酬的鼓励作用才可充足体现。

2、竞争：企业想要获得具有真正竞争力的优秀人才，必须要有一套具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬系统。

3、鼓励：应通过薪酬体系来鼓励员工的责任心和工作的积极性。

4、经济：在考虑集团企业承受能力大小、利润和合理积累的状况下，合理配置劳动力资源，过高过低都会给企业带来负面影响。

5、合法：方案建立在遵守国家有关政策、法律法规和集团企业管理制度基础上。

二、管理机构

成立薪酬管理委员会

主任：总裁

副主任：执行总裁

组员：副总裁 监事会主席 工会主席 事业部总经理 运行总监 财务总监 人力资源部经理

本方案所指薪酬管理的最高机构为薪酬管理委员会，平常薪酬管理由人力资源部负责。

三、制定根据

本方案制定的根据是根据内、外部劳动力市场状况、地区及行业差异、员工岗位价值（对企业的影响、处理问题、责任范围、监督、知识经验、沟通、环境风险等要素）及员工职业发展生涯等原因。（后附《亿利资源集团企业岗位评估措施》）

四、岗位层级划分

1、集团企业的所有岗位分为两类，一类为**技术类**；一类为**除技术类的管理及其他所有岗位**，其中技术岗位分为五个层级（分别为：一层级（A）：专家级；二层级（B）：高级；三层级（C）：中级；四层级（D）：助理级；五层级（E）：员级）；管理及其他所有岗位分为七个层级（分别为：一层级（A）：总裁级；二层级（B）：总监级；三层级（C）：部门经理级；四层级（D）：部门副经理级；五层级（E）：部门主管级；六层级（F）：专人级；七层级（G）：员级）；

2、每类岗位层级分别为六个级差（ A_1 、 A_2 、…… A_6 ）。（详见岗位各层级基本薪酬评估系数表1—2）

3、按照《亿利资源集团企业岗位价值评估措施》，结合岗位说明书，采用自评、上级测评、薪酬管理委员会三方汇评的措施，确定各岗位评估成果，并将评估成果（分数）排列放入岗位层级表中。

4、本方案中技术类岗位人员指现从事各类技术工作人员且具有技术类资格、职称证书。（专家级、高级、中级、助理级、员级或者从业资格证书）

五、薪酬构成

1、薪酬构成：岗位基本工资+岗位绩效工资+职务消费+各类补助。

2、岗位基本工资、职务消费、各类补助按月发放，岗位绩效工资与考核成果挂钩（详细参见《绩效考核手册》），非生产、营销人员的绩效工资按季度考核、兑现，生产人员的绩效工资按月考核、兑现，副经理以上人员（中级以上技术人员）按季考核、年终发放。

3、对于新增设岗位，由薪酬委员会根据岗位价值评估确定薪酬层级及薪酬原则。

六、岗位基本工资

1、确定薪酬层级系数。根据岗位价值的分数计算出所有层级的相对系数。

2、确定薪酬基本单元值。根据薪酬层级系数及集团企业上年度薪酬水平、外部薪酬竞争性和内部薪酬的鼓励性确定层级薪酬基本单元值（K），各个层级的K值不一样，分别为有五层、七层A、B、C、D、E、F、G，各个层级的K值，为K₁、K₂……K₆。

3、岗位基本工资确实定。薪酬层级系数×薪酬基本单元值=本岗位薪酬原则（详细系数K值见附表）

七、岗位绩效工资

1、根据企业上年度经济效益来确定每一层级的绩效工资。（后附表）

2、每一层级的绩效工资按考核成果分为杰出、优秀、称职、基本称职、不称职五个级别。

详细内容详见《绩效考核手册》。

八、职务消费

1、副经理（中级技术）以上人员都可享有职务消费。

2、职务消费包括：通讯费、交通费、差旅费、招待费、办公费、其他费用。

3、根据各岗位的性质及业务范围来确定各岗位职务消费。

九、补助及福利

1、司龄补助从员工进入本企业之日起计算，持续工龄每满一年可得司龄工资 20 元/月。

2、司龄工资实行累进计算，合计 23 年后不再增长。

3、为吸引特殊人才加盟企业，集团企业特设置特殊人才津贴。

4、特殊人才津贴分为三档，一档为 1000 元/月如下，二档为 1000-4000 元/月，三档为 4000 元/月以上。津贴每月据实发放。

5、员工享有特殊人才津贴必须要经集团企业执行者总裁办公会审批通过。

6、工作地点与家庭所在地不在同一都市的员工享有月伙食补助 150 元；各分子企业的伙食补助可参照集团企业原则由各分子企业自行决定后，报集团企业执行总裁办公会审批通过。

7、女工卫生费为 20 元/月。

8、需值班的特殊部门按实际考勤（每天 1 人并规定值班时间）计算，值班工资原则按本人月基本工资计算。计算公式：日值班工资=日基本工资/8 小时*日值班时间

9、年终效益奖金由执行总裁办公会确定。

10、年度合计请假 1 个月的员工，不享有效益奖金。

十、试用期薪酬

1、企业新招聘员工试用期一般为三个月，特殊状况下最长可以延伸至六个月。

2、试用期员工的薪酬为该岗位岗位工资原则的百分之八十；不享有企业提供的其他福利。

3、新入职大学生试用期待遇，双学位 900 元/月；大学本科 800 元/月；大学专科 760 元/月。

十一、薪酬调整

薪酬调整分为整体调整和个别调整。

1、整体调整：指集团企业根据国家政策和物价水平等宏观原因的变化、行业及地区竞争状况、集团企业发展战略变化以及企业整体效益状况而进行的调整，包括薪酬水平调整和薪酬构造调整，调整幅度由董事会根据经营状况决定。

2、个别调整：重要指薪酬级别的调整，分为定期调整与不定期调整。

薪酬级别定期调整：指企业在年终根据年度绩效考核成果对员工岗位工资进行的调整，详细状况参见《集团企业绩效考核手册》。

薪酬级别不定期调整：指企业在年中由于职务变动等原因对员工薪酬进行的调整。

3、员工在相连的两次绩效考核之间的月份发生岗位变动，如在新岗位上工作时间超过两个月，则以新岗位的绩效考核成果作为本考核期的考核成果，否则，以原岗位绩效考核成果作为本考核期考核成果。在考核期结束时根据考核成果补发绩效工资余额。

4、各岗位员工薪酬调整由薪酬管理委员会审批，审批通过的调整方案和各项薪酬发放方案由人力资源部执行。调整后的薪酬级别，从调整生效日所在月的月初计算。

十二、薪酬的支付

1、薪酬支付时间计算

A、执行月薪制的员工，日工资原则统一按 30 天计算。

B、薪酬支付时间：当月工资为次月 10 日。

2、下列各款项须直接从薪酬中扣除：

A、员工工资个人所得税；

B、应由员工个人缴纳的社会保险费用；

C、与企业订有协议应从个人工资中扣除的款项；

D、法律、法规规定的以及企业规章制度规定的应从工资中扣除的款项（如罚款）；

E、司法、仲裁机构判决、裁定中规定代扣的款项。

$$\text{实发工资} = \text{月工资标准} \times \frac{\text{实际工作日数}}{\text{规定月工作日数}}$$

3、工资计算期间中途聘任人员，当月工资的计算公式如下：

4、各类假别薪酬支付原则

A、产假：按本人月基本工资（不含绩效工资）的80%支付。

B、探亲假：工资按正常出勤支付。

C、婚假：工资按正常出勤支付。

D、护理假：（配偶分娩）工资按正常出勤支付。

E、丧假：工资按正常出勤支付。

F、公假：（参与各类考试）工资按正常出勤支付。

G、哺乳假：享有社保部门支付的生育金，单位不再支付工资。

H、工伤假：按劳动鉴定委员会成果执行，企业不再此外支付工资。

I、一般病假：月合计请病假二天内不减发工资（包括基本工资和绩效工资）。

J、企业职工因患病或非因工负伤停止工作治病医疗期间（必须有市级以上医院证明，若有不实，一经查实取消其享有权利），根据本人实际参与工作年限和在本单位工作年限，原则上可予以三个月到二十四个月的医疗期：

(a)

实际工作年限十年如下的，在本单位工作年限五年如下的为三个月；五年以上的为六个月。

(b) 实际工作年限十年以上的，在本单位工作年限五年如下的为六个月；五年以上十年如下的为九个月；十年以上十五年如下的为十二个月；十五年以上二十年如下的为十八个月；二十年以上的为二十四个月。

(c) 企业职工在医疗期内，其病假工资按如下原则执行：

(d) 医疗期在三个月如下时，工资按当地最低工资原则的 100% 发放；三个月以上六个月如下工资按当地最低工资原则的 90% 发放；六个月以上十二个月如下工资按当地最低工资原则的 80% 发放；十二个月以上二十四个月如下工资按当地最低工资原则的 60% 发放；

K、事假：月合计超过二天以上按日减发岗位基本工资。针对集团企业中层以上管理人员实行不定期工作制，集团企业中层以上管理人员（包括中层管理人员）如因特殊状况确需请假者，经执行总裁同意，可按正常出勤看待。

十三、员工有下列情形由员工本人向企业人力资源部门提出书面申请，经同意后 15 天内一次性结清工资。

(一) 依法解除或终止劳动协议步；

(二) 企业承认的其他事由。

十四、 薪酬保密

1、 人力资源部、集团财务及股份财务所有经手工资信息的员工及管理人员必须保守薪

酬秘密。非因工作需要，不得将员工的薪酬信息透漏给任何第三方或企业以外的任何人员。

薪酬信息的传递必须通过正式渠道。

1、有关薪酬的书面材料（包括多种有关财务凭证）必须加锁管理。工作人员在离开办公区域时，不得将有关保密材料堆放在桌面或轻易泄露的地方。有关薪酬方面的电子文档必须加密存储，密码不得转交给他人。

2、员工需查核本人工资状况时，必须由人力资源部薪酬福利专人会同财务部门出纳进行核查。

3、各事业部、分子企业管理人员的薪酬保密工作按以上措施执行，生产、销售人员除外。

5、企业执行国家规定发放的福利补助的原则应不低于国家规定原则，并随国家政策性调整而对应调整。

十五、本方案自发下之日起执行。

十六、本方案由人力资源部门负责解释。

附：《亿利资源集团企业岗位评估措施》

《亿利资源集团企业各岗位薪酬定位表》

《各层级岗位基本薪酬评估系数表 1-2》

《各层级岗位年绩效工资总额区间表 1-2》

《亿利资源集团企业副经理（中级技术）以上人员年职务消费定额表 1-2》

亿利资源集团企业岗位评估措施

为对的评价各个部门、职位在集团企业的相对重要性，从而增进员工数量、质量的提高、鼓励员工的工作积极性，使企业获得最大程度的回报，特制定本措施。

员工岗位价值由七大要素进行评估：1、对企业的影响；2、处理问题；3 责任范围；4 监督；5：知识经验；6：沟通；7：环境风险。每一要素由二级子要素构成，二级子要素又也许由部分子要素构成，根据各个分子要素的权重标定对应的分值。这些所有的分子要素分值加和总分为 100 分。集团企业所有岗位按照原因影响大小进行评估。

一、对企业的影响（40%，40 分）：指本岗位工作成果给集团企业带来的影响程度，包括基本影响和成长增进两方面的二级要素。

1、基本影响（60%，24 分）：包括收入、成本、质量三方面的影响“关系到”是指直接的影响；“领域”指某个专业职能；“区域”指某个事业部；“地区”指事业部中的几种企业。

A、收入（50%，12 分）：按岗位对企业收入的影响程度分为六级。

B、成本（费用）（30%，7.2 分）：按成本费用管控范围的弹性对企业的影响分为五级。

C、质量（20%，4.8 分）：指产品、工作质量责任大小分为六级。

详细见下表：

基本影响要素分值表

	级别代码	级别内容	分值
收入 (12 分)	1 级	无直接的影响	0.5
	2 级	关系到某个地区的局部收入	2
	3 级	关系到一种项目的局部或某个地区的收入	4.5
	4 级	关系到某个区域或某个项目的收入	7
	5 级	关系到某几种区域或项目的收入	10
	6 级	关系到全局的收入	12
费用成本 (7.2 分)	1 级	关系到局部单项工作的成本或间接控制和影响某个项目或领域的成本	1
	2 级	关系到某个项目或领域的局部成本或间接控制和影响某个领域的成本	2.5
	3 级	关系到某个领域的成本或间接控制和影响某几种领域的成本	4.5

	4 级	关系到某几种领域的成本或间接控制和影响全局的成本	6
	5 级	关系到全局成本	7.2
质量(4.8) 分	1 级	对某类作业局部环节质理负责	0.8
	2 级	对某类作业质量负责	1.6
	3 级	对质量的控制负责	2.2
	4 级	对质量体系的一种方面负责	3

	5级	对质量体系的两个以上方面负责	4
	6级	对质量体系整体负责	4.8

2、成长增进（40%，16分）：指该岗位对企业战略及中长期发展的奉献或对

企业整体运行风险的控制。根据奉献大小程度分为八级，无奉献为0。

成长增进要素分值表

	1级	2级	3级	4级	5级	6级	7级	8级
成长增进要素	无明显奉献	项目的局部奉献	某个领域的单个项目奉献	某个领域的多种项目奉献	某个领域奉献	子战略奉献	多种子战略奉献	整体战略奉献
加分值	1	3	5	7	9	12	14	16

二、处理问题（权重20%，20分）：指本岗位常常面临并要处理的专业业务问题的复杂性

和发明性，故影响岗位问题处理难度要素的子要素有两个即：复杂性和发明性。

1、复杂性（50%）：指本岗位有处理问题自身的性质、管理幅度和难度决定

的工作内容、工作过程和措施的复杂程度。分为五级：

1级—问题已经确定：

工作内容或问题确定（很少有其他选择），基本属于个别、详细环节的操作，工作环节和过程是例行的，即该岗位在工作中常常面临问题的处理具有明确的操作环节及方式的，例如：缺货处理等。

2级—问题需要一定的措施判断：

工作内容或问题比较确定，但波及若干方面的操作，可以进行工作环节、过程、措施的选择，基本上相对独立地工作，即问题需要根据常规的措施判断，例如：质检等。

3级—问题需要深入研究确定：

工作内容或问题有一定的不确定性，波及较复杂的专业业务问题，一般要从

其他问题的有关性入手加以处理。拟订工作环节和措施及实行过程可在他人指导下或参照有关资料和借鉴他人经验独立完毕，即通过大量信息数据的搜集并进行深入分析，讨论后判断，例如下：市场筹划、技术研发。

4级—问题判断有一定明确概率：

工作内容或问有不确定性，较多波及复杂专业业务问题需要将多种互相独立的问题联络起来与若干个部门协调加以处理。拟订工作环节、方案和实行过程中要独立地参照多种资料和掌握有关原因的动态，并吸取运用国内外新管理技术和措施。即问题原因、出处或对的性的判断可遵照一定的规律，例职：分企业总经理要处理市场销量下滑的问题。

5级—问题判断无明确概率：

工作内容或问题处理目的有较大的不确定性，工作任务包括承担企业重要业务项目、管理课题，拟订工作计划、工作原则，处理企业、行业专业系统的疑难业务问题，要跨越多种部门、专业统筹考虑有关管理目的，整体性上掌握企业经营管理的现实状况和动态，系统地吸取、运用、发明性借鉴国内外先进管理技术措施。即问题所波及的原因难以把握、判断本质的难度大、无一定的规律可循，例如：战略发展规划的制定、中长期企业整体经营规划等。

1、发明性（50%）：指本岗位完毕工作任务必须融合多种信息而做出的有关判断和创新的程度。分为五级：

1级—按程序制度处理：

无需或较少需要判断，发生意外务必请示。例如，记账、生产作业。

2级—按政策规定处理：

要根据有关环境条件的规定和限制进行简朴判断，确定工作环节和过程。例

如：结算薪资、招聘考核、物流配送、销售订单的处理等。

3级—需要寻求新的处理措施：

要通过深入调研和思索，在波及复杂概念的工作分析中，做出有效的判断和必须的创新，即在既有政策规定之外寻找更合理的处理措施，例如：市场筹划、对管理体系的改善。

4级—需要进行预测判断处理：

要通过全盘分析思索，在波及大量复杂概念和有关原因的重新组合与协调工作中，做出对的判断和较大的创新。例如：年度经营计划、人力资源规划、技术研发等。

5级—需要进行风险性决策处理：

需要通过较为艰巨的研究和探索，在处理重大实际问题中，做出有价值的判断和重大的创新。例如：投资决策、战略发展规划等。

处理问题要素分值表

复杂性（50%）	分值	发明性（50%）	分值
1级—问题已确定	1	1级—按程序处理	1
2级—问题需要一定的措施确定	4	2级—按政策处理	3
3级—问题需要深入研究确定	7	3级—需要寻求处理的措施	6
4级—问题判断有一定明确概率	9	4级—需要进行预测判断	9
5级—问题判断无明确的概率	10	5级—需要进行风险决策	10

三、责任（权）范围（权重 10%，10分）：指赋予本岗位职权的大小，履行职责进行沟通和联络的范围、目的以及所需的岗位专业知识内容和水平。包括工作独立性、工作内容广度、知识广度三个二级要素。

1、工作独立性（40%）：根据岗位上级关系性质将该岗位工作时的独立程度分为如下六个等级。

1级：分工明确时刻受到控制（后勤服务、工人）

2级：间歇性受控制（质检、销售员）

3级：根据指令性阶段受控制（行政人员）

4级：按照阶段性目的工作（部门经理、项目经理、分企业经理、工程师）

5级：按照原则工作以效果控制（总监级、高工级）

6级：按照战略目的工作（总裁级、专家级）

2、工作内容广度（40%）：根据该岗位工作的难易程度和波及范围大小将工作内容广度分为八个等级。

1级：反复的简朴劳动（后勤服务员、工人）

2级：从事某首先的单项工作（司机、保安、质检、技术研发人员）

3级：从事某首先的几项工作（行政管理人员、助工）

4级：从事某首先的管理工作（主管、工程师）

5级：从事两个以上方面的管理工作（部门经理）

6级：领导一种领域的工作（总监、高工）

7级：领导两个以上领域的工作（运行总监、财务总监、专家）

8级：全面负责所有工作（总裁）

阐明：

“方面”：指相似或不一样的基本业务单元，如培训、仓库管理。

“领域”：指某个职能范围或部门，如战略管理、人力资源、财务、营销、研发等。

1、知识广度（20%，4分）：指该岗位工作所需要的精通（含四级以上）的专业知识，重要包括如下几种方面的专业知识：财务、营销、技术、制造、人力资源、战略管理、供应链管理等。

责任范围要素分值表

工作独立性 (40%)	分值	工作内容广度 (40%)	分值
1级-分工明确时刻受到控制	0.5	1级: 反复的简朴劳动	0.5
2级: 间歇性受控制	1	2级: 从事某首先的单项工作	1
3级: 根据指令性阶段受控制	2	3级: 从事某首先的几项工作	1.5
4级: 按照阶段性目的工作	2.5	4级: 从事某首先的管理工作	2
5级: 按照原则工作以效果控制	3.5	5级: 从事两个以上方面的管理工作	2.5
6级: 领导一种领域的工作	4	6级: 领导一种领域的工作	3
		7级: 领导两个以上领域的工作	3.5
		8级: 全面负责所有工作	4
		财务、营销、技术、制造、人力资源	分值
知识广度 (20%)		1-每需要其中任意 2 项知识的岗位	0.5
		2-每需要其中任意 3 项知识的岗位	1
		3-每需要其中任意 4 项知识的岗位	1.5
		4-每需要其中任意 5 项以上知识的岗位	2

四、监督 (10%，10分): 指该岗位必须指导、培养人员从事专业工作与学习，并负对其工作学习状况进行管理、考核的责任。包括人数、层次类别、下属素质三个二级要素。

1、人数 (30%): 假设目前企业总人数为 200 人左右，人数等级分为五级，1 级 0—5 人，2 级 6—19 人、3 级 20—99 人、4 级 100—199 人、5 级 200 人以上 (根据企业不一样发展时期的实际进行调整)。

2、层级类别 (40%): 指该岗位所在岗位级别，根据岗位组织构造设计将层级类别分为六级，7—总裁级、6—副总裁 (专家) 级、5—总监 (高工) 级、4—部门经理 (工程师) 级、3—主管级 (助工)、2、专人 (技术员) 级、1—员级。

3、下属专业素质 (30%): 根据下属岗位人员的专业水平分为三级。

监督要素分值表

层级类别 (40%)	分值	人数 (30%)	分值
1—专人级 (技术员)	0.6	1 级—9 人以下	0.7
2—主管 (助工) 级	1.2	2 级—10—29 人	1.2
3—部门经理 (工程师) 级	1.8	3 级—30—99 人	1.7
4—总监 (高工) 级	2.4	4 级—100—199 人	2.2
5—副总裁 (专家) 级	3.6	5 级—200 人以上	3
6—总裁级	4		
下属专业素质 (30%)	级别代码	级别名称	加分值

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/686040230003010145>