

华源集团多层次薪酬分配体系和管理措施

第一部分 华源集团薪酬结构分类

依据集团产业发展总体规模和经营管理水平，按岗位、技能、绩效、业务量等要素不一样，薪酬管理有各不相同模式，本文根据对应企业价值发明不一样层次，将薪酬大致分为基础保障、绩效激励、经营分享三个大类，二十二个关键要素。

基础保障类

基础工资、基础福利和对应工作条件、劳动保护等一起组成企业对职员基础保障，其基础内容关键由劳动协议约定。基础工资、基础福利含有法定性、刚性特征，决定了企业不能因经营情况短期起伏而轻易降低职员基础工资和福利。

1、基础工资

基础工资是企业薪酬制度基础和关键，含有相对稳定性。基础工资标准通常应综合考虑同行业或地域中竞争对手薪酬水平，职员特定工作岗位、技能、长久工作表现，企业支付能力和薪酬策略，当地居民生活成本指数等原因来确定。经过工作分析和职位评定，合理表现不一样层级、不一样职系、不一样岗位价值差异。基础工资可选择固定工资制、协议工资制、部门工资制等多个具体形式。高级管理人员年薪中基准年薪也属于基础工资范围。基础工资标准通常就高不就低，逐年加薪，小步不停。

2、社会保险

社会保险含有社会性、强制性、互助性和福利性等特点，养老、医疗和失业保险是其关键内容。

3、住房公积金

住房公积金制度将住房从实物分配变为货币化分配，职员按“自住其力”标准处理住房。

4、加班工资和津贴

加班工资是对超时、额外劳动法定赔偿。津贴是企业对工作环境、工作条件艰苦或岗位任务加重职员发放特定酬劳，如驻外津贴、外勤津贴、夜班津贴、尤其津贴等。

5、福利基金

福利基金为法定计提项目，以应付工资总额 14 % 计提，关键用于发展职员集体性物质福利及文化福利。

6、带薪休假

带薪休假是劳动法给予劳动者一项法定休息权。

7、健康帮助

针对职员工种、年纪、性别等，为职员定时提供无偿体检，职员健身场所，职员体育活动等。

绩效激励类

绩效激励是企业在做好基础保障前提下，以绩效为前提，以考评为手段，以激励为导向，以职员进步和企业发展为目标薪酬管理方法。绩效激励含有实施依据政策性强、设计标准弹性大、实施手段灵活、激励效果显著等特征。考评标准客观性、科学性是关键。

绩效分企业总体绩效和部门或个人等个体绩效。总体绩效包含企业经营规模、销售指标、盈利水平等。部门绩效包含部门计划完成、责任目标实现等。个人绩效包含职员工作能力、工作态度、工作成绩等。其中，总体绩效起决定性作用。发觉、确定取得业绩关键原因，是绩效薪酬关键。还应将个人绩效奖励和群体绩效奖励合理结合，以保持团体意识和合作精神。

1、奖金

奖金是绩效激励关键，是职员及所在部门达成或超额完成工作任务而得到除基础工资之外货币奖励，关键和企业绩效、部门绩效、分企业绩效、专题工作绩效、各岗位绩效直接挂钩，按月、季、年发给。奖金组成薪酬可变部分。

奖金作用发挥，关键是奖金设置及发放措施是否科学、合理。需要对绩效考评项目、绩效测算标准，及奖金计算方法、奖金发放起点、上下限等，进行精心设计，且应注意避免单纯激励个人追求高绩效倾向。奖金分配方法能够个人绩效为基础，也能够部门绩效为基础。对于不一样职务、不一样岗位应设定不一样百分比、不一样标准奖金额度。一般职员奖金不宜超出其年收入 20%，即使企业总体绩效目标未实现，只要其个人绩效达标，其仍应取得对应奖金。层级越高，奖

金占个人薪酬比重对应越大，和部门、企业绩效关联度也越大。

2、业绩分成

通常利用于销售等专题工作个体（个人、部门或专题工作组）激励。它将部门或职员业绩和企业业绩区分对待，当部门或职员有出色表现时，可立即自动生成奖励。

3、效益分配

企业在实现或超额完成年度利润指标时，可在税前利润中提取部分额度，或依据净资产收益率，根据具体标准分配给完成或超额完成绩效目标部门或个人。

4、企业年金

企业年金即补充养老保险，是国家为完善多层次养老保障体系而作制度安排，可作为企业长久有效激励机制选项。企业年金由企业和职员共同缴纳，其中企业缴费不超出上年度工资总额 $1/12$ ，企业缴费和个人缴费总额不超出上年度工资总额 $1/6$ 。年金总体保费和企业效益挂钩，效益好时多投保，效益差时少投保或暂不投保。企业年金激励作用在于，职员年金保费和其工作贡献挂钩，因贡献差异而上下浮动。

5、商业保险

商业保险（医疗、意外等）可补社会保险保障范围有限、标准较低不足。在选择投保项目时，生命健康类保险，如重大疾病和意外伤害保障，

6、年底双薪

企业依据经营完成情况于年底时可加发 30 天工资，也能够加发两个月工资，甚至更多。年底双薪通常以企业营业指标、部门工作指标和个人工作指标作为考量原因。通常地，企业经营指标在双薪考量原因中占有 40—50% 比重，部门业绩占 30—40%，个人工作指标占 10—20%。年底双薪这种灵活做法，在中国外已经比较流行，发放时间恰好在春节前夕，“红包”效应显著。

7、学习培训资助

资助职员学习培训是提升职员整体素质并提升企业综合竞争力捷径，一个好企业，其培训预算费用通常应不少于工资总额 1.5—2.5%，具体方法有：定额发放或凭票报销书报费；资助职员参与对口培训学习；资助职员参与学历、职称、资格等取证考试；选派职员到相关院校进修学习；选派骨干职员参观考察，等等。

8、奖励旅游

经营分享类

经营分享，即让经营者直接参与到对企业经营结果分配，是全方位评价经营者企业管理、创新能力、市场开拓、经营业绩、连续发展等综合经营能力和结果，并据此进行收入分配薪酬方法，是对经营者在财富发明中价值肯定和回报。对企业经营层激励宜重视短期激励和长久激励适度组合，并逐步加大长久激励比重，最终实现股东、企业和经营者经济目标一致性。

经营分享关键来自对企业效益分成和企业提供工作便利、生活福利，包含效益年薪、长久激励计划、职务消费、退职保障等方面，而不包含基础薪酬。其中效益分成部分关键起源于利润，并不占用企业人工成本。

1、效益年薪

效益年薪以年度为考评周期，经营者收入直接和其经营业绩挂钩，能够很好地反应一个周期经营结果和全部者权益保值增值。效益年薪并无须定代表高薪制。效益年薪多寡取决于“经营”在业务收入、业绩增加和利润贡献中真实比重，经过严格考评程序，依经营者责任目标完成情况确定。

2、股权激励

经营者股权激励和职员持股计划有相通之处。经营者股权激励方法常见有：股票期权、股份期权、期股奖励、虚拟股票期权、年薪奖励转股权、股票增值权等。管理层收购可视为其极端、特殊形式。全球排名前500位大企业，几乎全部实施经营者股权激励制度。

3、职员持股计划

职员持股能够起到增加福利和补充薪酬作用。由企业拿出利润一小部分购置企业股权或股票，在满足一定时间和条件后分配给职员。也能够将养老金和持股计划相联结，以养老金一定百分比购置企业股票。

4、住房职务补助

资料显示，提供住房补助企业经理人离职率显著低于通常企业。

企业依据实际情况，按一定标准对经营者发放住房职务补助。发放方法能够货币方法按月发放，也可在补助对象购置房屋时一次性发放，甚至对部分急需经营才俊按约定条件直接赠予住房。

5、职务消费

职务消费通常包含交通费（小汽车、油耗等）、招待费（公款宴请、公关等）、差旅费、通信费和培训考察费等商务活动支出，对薪酬含有很强补充、替换作用，故可视为经营者享受一个特殊福利。对职务消费，宜本着有限经费、有效利用标准，制订刚性年度预算，在工作量核定、工作职责明确、完成任务前提下，依据不一样职务确定费用类别、范围，制订不一样标准消费额度，包干到人，给予消费主体支配主动权。做到职务消费不仅和职务、职别相关，更要和任务业绩挂钩。设定职务消费限额，在完成任务前提下，节余部分可让个人留存。

6、车辆使用权和优先购置权。用车人享受购置其所使用车辆权利，车辆账面价值折旧完成后一次性出售给用车人。如此，既可确保业务需要，又可改善车辆情况，提升效率，控制费用。对于不配车初级管理人员，则按月发放交通补助。

7、“金色降落伞”

根据聘用协议中企业控制权变动条款对高层管理人员进行赔偿要求，意指高管可规避企业控制权变动带来冲击而实现平稳过渡和处理创业元老退出问题。可大胆吸收“金色降落伞”制度精髓。“金色降落伞”（针对退职）和金手铐（针对股权）、金阶梯（针对职业成长）并称“三金”，关键适适用于关键管理团体、尤其是企业家阶层，含有程序严、弹性大、价值高等特点。

第二部分 华源集团多层次薪酬体系设置

依据薪酬设计标准，考虑到不一样类型岗位特点，为不一样类型岗位设计不一样薪酬激励模式，建立企业分层分类薪酬体系。该薪酬体系关键包含：以年度经营为评价周期年薪制薪酬体系；和销售业绩相关销售人员薪酬体系；以常规性工作为特征等级薪酬体系；适用于计件工人计件制薪酬体系；以专业技术水平能力等。

一、总裁（总经理）年薪制薪酬体系

关键针对集团工作职责重大、业绩形成周期长集团房产和各子分企业总经理职位设计年薪制薪酬体系，集团内可实施人员为集团董事长、总裁、各子分企业总经理、副总经理、总园园长等企业法人或经营责任人。年薪制体系关键薪酬结构包含：

（1）基础年薪：依据上年度考评结果，确定本年度年薪总额，年薪总额 50%作为本年度基础年薪，按月支付；基础年薪初始核定以工作评价、劳动力市场价格、企业人力资源政策为基础；

（2）效益红利分配（经营业绩分成）

企业在实现或超额完成年度利润指标时，可在税前利润中提取部

分额度，或依据净资产收益率，根据具体标准分配给完成或超额完成绩效目标独立企业法人代表或企业经营责任人。分配方法为根据短、中、长久激励合理组合，设计成 5 个部分，其中，红利划分成立即支付和延缓支付两部分。立即支付是指业绩出来后能立即兑现红利，这属于短期激励；延缓则是放在以后给红利，这属于中短期激励；而对中期激励，则采取 3 年制现金或期权，和其绩效结合；同时，用期权实施长久激励。组成百分比是：基础薪酬占总薪酬 50%，即时支付红利占 12.5%，延缓红利占 12.5%；和绩效结合 3 年期现金或期权激励占 12.5%；用于长久激励期权占其薪酬 12.5%。

（3）股权激励

经营者股权激励方法常见有：股票期权、股份期权、期股奖励、虚拟股票期权、年薪奖励转股权、股票增值权等。由集团董事会每十二个月依据经营者经营业绩和管理情况议定股权方法、股权额度、股权期限。

（4）职务消费

职务消费通常包含交通费（小汽车、油耗等）、招待费（公款宴请、公关等）、差旅费、通信费和培训考察费等商务活动支出。宜本着有限经费、有效利用标准，制订刚性年度预算，在工作量核定、工作职责明确、完成任务前提下，依据不一样职务确定费用类别、范围，制订不一样标准消费额度，包干到人，给予消费主体支配主动权。设定职务消费限额，在完成任务前提下，节余部分可让个人留存。

（5）法定福利保险：国家要求医疗保险、失业保险、养老保险

等、法定工伤保险、法定生育保险、住房公积金；

（6）特殊福利保险：依据企业经济效益和个人贡献，对中高层管理人员提供额外福利保险，包含：福利分房和车辆使用权，车辆优先购置权。用车人享受购置其所使用车辆权利，车辆账面价值折旧完成后一次性出售给用车人。对于不配车高级管理人员，则按月发放交通补助。中国外进修、一次性任职（期）特殊管理津贴，等；

（7）商业保险（医疗、意外等）可补社会保险保障范围有限、标准较低不足。在选择投保项目时，生命健康类保险，如重大疾病和意外伤害保障，

（8）学习培训资助

每十二个月派送高管人员或特殊人员到相关院校进修学习；出国学修，参观考察。等等。

（9）奖励旅游

二、企业高级管理人员年薪制薪酬体系

关键针对部分工作职责重大、业绩形成周期长职位设计年薪制薪酬体系，适用于年薪制薪酬体系岗位关键为企业中高层管理岗位和董事长和总经理认定可享受年薪制其它岗位。集团内可实施人员为、董事会成会员、总裁班子组员、财务总监、营销总监、总工程师、书记、和董事会同意特殊专业人才。年薪制体系关键薪酬结构包含：

（1）基础年薪：依据上年度考评结果，确定本年度年薪总额，年薪总额 60%作为本年度基础年薪，按月支付；基础年薪初始核定以工作评价、劳动力市场价格、企业人力资源政策为基础；

(2) 业绩年薪（效益年薪）：年薪总额 40%作为本年度业绩年薪，在年度结束后，依据企业业绩和考评评价结果进行核定，在第二年春节前一次性核发；业绩年薪不仅和个人绩效结果挂钩，还和企业年度整体经营管理目标完成情况挂钩；

(3) 奖励年薪：奖励年薪总额从企业当年超计划利润中提取，在年度结束后，依据企业业绩、考评评价结果和个人所负担岗位相对价值进行核定，年薪制人员奖励年薪，50%部分以现金形式延期六个月发放，其它 50%部分转化为持股基金；

(4) 法定福利保险：国家要求医疗保险、失业保险、养老保险等

(5) 特殊福利保险：依据企业经济效益和个人贡献，对中高层管理人员提供额外尤其福利保险，包含：福利分房和购车、中国外进修、一次性任职（期）特殊管理津贴，等；

(6) 董事长（总经理）尤其奖：从企业奖励基金中支付，由董事长（总经理）确定，于第二年春节前一次性发放。

(7) 股权激励

高管股权激励方法常见有：股票期权、股份期权、期股奖励、虚拟股票期权、年薪奖励转股权、股票增值权等。由集团董事会每十二个月依据高管管理业绩、胜任能力、岗位职责考评等议定股权方法、股权额度、股权期限。

(8) 车辆使用权和优先购置权

用车人享受购置其所使用车辆权利，车辆账面价值折旧完成后一次性出售给用车人。对于不配车高级管理人员，则按月发放交通补助。

（9）商业保险（医疗、意外等）可补社会保险保障范围有限、标准较低不足。在选择投保项目时，生命健康类保险，如重大疾病和意外伤害保障，

（10）学习培训资助

每十二个月派送高管人员或特殊人员到相关院校进修学习；出国学修，参观考察。等等。

（11）奖励旅游

三、岗位等级制薪酬体系

（一）薪酬结构

（1）基本工资：依据工作评价结果得出，反应各个岗位相对价值；包含岗位工资、年工工资（工龄工资）。

（2）岗位津贴：依据岗位职称、学历对职员津贴。

（2）月度奖金：依据职员月度考评结果和企业当月整体目标完成情况计算，按月度发放；包含月度奖金和全勤奖

（3）年度奖金：等级制职员年度奖金依据年度考评结果计算，按年度发放；

（4）单项奖：依据职员为企业所做出贡献计算，包含提案奖、合理化提议、革新和发明奖及研究开发奖励等；

（6）法定福利保险：国家法定福利和保险，享受内容和享受标准，按国家相关要求处理。

（7）、住房公积金

住房公积金制度将住房从实物分配变为货币化分配，职员按“自住其力”标准处理住房。

（8）、加班工资和津贴

加班工资是对超时、额外劳动法定赔偿。津贴是企业对工作环境、工作条件艰苦或岗位任务加重职员发放特定酬劳，如驻外津贴、外勤津贴、夜班津贴、尤其津贴等。

（9）、企业福利

福利基金为法定计提项目，以应付工资总额 14 % 计提，关键用于发展职员集体性物质福利及文化福利。

（10）、带薪休假

带薪休假是劳动法给予劳动者一项法定休息权。

（11）、健康帮助

针对职员工种、年纪、性别等，为职员定时提供无偿体检，职员健身场所，职员体育活动等。

（12）商业保险

商业保险（医疗、意外等）可补社会保险保障范围有限、标准较低不足。在选择投保项目时，生命健康类保险，如重大疾病和意外伤害保障，

（13）、年底双薪

企业依据经营完成情况于年底时可加发 30 天工资，也能够加发两个月工资。年底双薪通常以企业营业指标、部门工作指标和个人工作指标作为考量原因。企业经营指标在双薪考量原因中占有 40 — 50 % 比重，部门业绩占 30 — 40 %，个人工作指标占 10 — 20 %。发放时间在春节前夕。

（14）学习培训资助

培训预算费用通常应不少于工资总额 1.5 — 2.5 %，具体方法有：定额发放或凭票报销书报费；资助职员参与对口培训学习；资助职员参与学历、职称、资格等取证考试；选派职员到相关院校进修学习；选派骨干职员参观考察，等等。

（15）、奖励旅游

（16）、职员持股计划

职员持股能够起到增加福利和补充薪酬作用。由企业拿出利润一小部分购置企业股权或股票，在满足一定时间和条件后分配给职员。同时给考评优异职员，经董事会审议经过后根据 1：1 百分比配送期权。也能够将养老金和持股计划相联结，以养老金一定百分比购置企业股票。

（二）薪酬实施特点

1、岗位等级薪酬体系：先对职位本身价值做出客观评价，然后依据这种评价结果来给予负担这一职位人和该职位价值相当薪酬。职位薪酬体系在确定基础薪酬时候关键从职位本身特点进行考虑和断定。

2、优点：实现了真正意义上同工同酬，有利于根据职位系列进行薪酬管理，操作比较简单，管理成本比较低，晋升和基础薪酬增加之间连带性加大了职员提升本身技能和能力动力。

3、缺点：薪酬和职位直接挂钩，当职员晋升无望，也没有机会加薪时，工作主动性会受到影响，职位相对稳定，不利于对多变外界环境做出反应。

4、实施特点：职位内容已经明确化、规范化、标准化；职位内容比较稳定，在短期不会出现大波动；个人能力和岗位完全匹配；企业有相对比较多职级，能确保有能力职员有机会从较低职位向较高职位流动。假如职位等级极少，大批职员没有晋升机会，也没有提升薪酬机会，她们主动性会受到很大影响。

（三）适用范围和岗位：

1、适用于集团行政管理岗位和通常行政人员岗位，集团人力资源管理岗位，集团财务管理岗位等，集团各部门管理岗位，企业内从事技术岗位（包含技术开发、技术支持岗位等人员）、以常规性管理为特征管理岗位（包含中层以下主管、行政文秘、财务等人员）、以操作性工作为特征岗位（包含非计件制技术工人、非计件制一般工人、工勤人员）职员和市场运行人员。

2、具体岗位：见附表 1《职位等级制体系工资分类表》

四、专业技术等级薪酬体系

适用范围和岗位：适宜于集团工程专业技术岗位，生产技术岗位，集团财务人员岗位，集团预决算专业岗位，集团研发技术部门集团各部门其它专业技术岗位。它由 14 个部分组成：

（1）技术岗位等级工资：关键依据专业技术人员专业技术等级进核定其岗位工资，专业技术参考指标关键有：国家统一专业技术职称，取得职业技能认定中心认定职业资格，执业资格，职业技能等。

（2）岗位津贴：依据专业技术职称、学历对技术人员津贴。

（2）月度奖金：依据职员月度考评结果和企业当月整体目标完成情况计算，按月度发放；

（3）年度奖金：等级制职员年度奖金依据年度考评结果计算，按年度发放；

（4）单项奖：依据职员为企业所做出贡献计算，包含提案奖、合理化提议、技术革新和发明奖及研究开发奖励等；

（5）法定福利保险：国家法定福利和保险，享受内容和享受标准，按国家相关要求处理。

（6）、住房公积金

住房公积金制度将住房从实物分配变为货币化分配，职员按“自住其力”标准处理住房。

（7）、加班工资和津贴

加班工资是对超时、额外劳动法定赔偿。津贴是企业对工作环境、工作条件艰苦或岗位任务加重职员发放特定酬劳，如驻外津贴、外勤津贴、夜班津贴、尤其津贴等。

(8)、福利基金

福利基金为法定计提项目，以应付工资总额 14 % 计提，关键在于发展职员集体性物质福利及文化福利。

（9）、带薪休假

带薪休假是劳动法给予劳动者一项法定休息权。

（10）、健康帮助

针对职员工种、年纪、性别等，为职员定时提供无偿体检，职员健身场所，职员体育活动等。

（11）商业保险

商业保险（医疗、意外等）可补社会保险保障范围有限、标准较低不足。在选择投保项目时，生命健康类保险，如重大疾病和意外伤害保障，

（12）、年底双薪

企业依据经营完成情况于年底时可加发 30 天工资，也能够加发两个月工资。年底双薪通常以企业营业指标、部门工作指标和个人工作指标作为考量原因。企业经营指标在双薪考量原因中占有 40 — 50 % 比重，部门业绩占 30 — 40 %，个人工作指标占 10 — 20 %。发放时间在春节前夕。

（13）学习培训资助

培训预算费用通常应不少于工资总额 1.5 — 2.5 %，具体方法有：定额发放或凭票报销书报费；资助职员参与对口培训学习；资助职员参与学历、职称、资格等取证考试；选派职员到相关院校进修学习；选派骨干职员参观考察，等等。

(14)、奖励旅游

（15）、职员持股计划

职员持股能够起到增加福利和补充薪酬作用。由企业拿出利润一小部分购置企业股权或股票，在满足一定时间和条件后分配给职员。也能够将养老金和持股计划相联结，以养老金一定百分比购置企业股票。

五、销售人员薪酬体系

销售人员薪酬体系适用于企业销售岗位，具体包含：集团房产营销，集团药业营销、热力经营销售。营销大区经理、办事处主任和销售员。其薪酬结构由四个部分组成。

（1）保底工资：关键为了保障职员基础生活，按月发放；

（2）销售分成：销售分成份为计划内销售分成和超计划销售分成，超计划销售分成基数为计划内销售分成合理倍数（不一样销售区间实施不一样分成系数），超计划销售分成部分延期六个月发放。销售人员销售分成按整年月平均数滚动累计计算，按月考评，按月发放，年底统算；

（3）管理考评奖：将销售分成总额中 10%作为管理考评奖金总额，职员实际所得和其考评业绩挂钩，其目标是为了预防职员盲目追求销售额提升，而忽略其它本职员作完成；

（4）补助：补助依据地域差异性进行分配，所含项目包含餐补、电话补助、交通补助、交际费、住宿补助等。

六、计件制薪酬体系

为有效调动生产车间全部职员工作主动性，形成稳定生产队伍，对生产车间全部在编人员实施计件制薪酬体系。计件制薪酬体系由以下几部分组成：

（1）计件工资：个人月计件工资依据月生产量和岗位评价点值确定，按月全额发放；

（2）计件制职员月度奖金：计件制职员月度奖金，为当月计件工资 25%，经考评依据考评结果按月核发；

（3）生产单项奖：企业设置革新和发明奖、提案奖等奖项，对企业做出特殊贡献职员进行奖励。单项奖励资金起源由三部分组成：车间成本节省、个人实发奖金未达成奖金标准差额部分和企业依据情况拨付专题奖励部分。

（4）保险福利：依法享受企业法定福利和保险，享受内容和享受标准，按企业相关要求和标准处理；依据企业经济效益和人力成本支付程度，可在机会成熟时候调整部分企业福利。

（5）企业福利：法定计提：以应付工资总额 14 % 计提，董事会审议后组织发放。

七、多层次薪酬分配体系评述

（多层次薪酬分配体系充足表现了外部公平和内部公平标准（经过市场薪酬调查表现外部公平，经过工作评价表现内部公平），在控制人工成本前提下，调整企业原有薪酬结构，建立了分层分类薪酬管理体系。

对职员而言，她们将感觉到她们工作相比于同一组织中其它不一样工作得到了恰如其分酬劳，相比于在其它不一样组织中类似职位也得到了恰如其分酬劳，而且她们个人相比于同一组织中从事同一职位其它个人而言也得到了合情合理酬劳。另外，还使得企业各类人员全部能在一个公平平台上，享受企业发展带来利益，将企业利益和职员利益真正联络在一起。

对企业而言，该体系充足考虑到了企业战略计划，能够确保企业战略目标实现，使薪酬发放愈加市场化，极大提升企业关键职员主动性，从而有利于吸引一大批年轻化、知识化管理和技术人才，为企业在占有知识、观念、技术和手段超前性提供人才基础，确保企业在行业中领先地位。同时将大大提升企业开拓市场和赢利能力，并有利于企业文化建设，发明公平竞争气氛。

不过，薪酬变革是个难度很大目标，仅靠方案本身是不能确保变革效果。一个方案在设计上再合理、再科学，假如不能在企业中得到有效实施，这种方案只能是纸上谈兵，起不到任何实际作用。而长久以来，不管是企业经营者，还是为企业提供咨询服务教授，在进行薪酬变革，为企业引入在设计思想上更为科学薪酬体系同时，全部做了一项基础假设：即：经过薪酬变革，能够处理企业薪酬管理所存在问题，达成激励职员努力工作目标，进而提升组织绩效水平。我们必需注意：这仅仅是假设，薪酬变革要达成预定效果，方案本身当然很关键，企业发展战略、方案实施力度和职员对方案认可程度等等也全部是不可忽略原因，企业必需给足够重视。）

薪酬结构	薪酬实施形式	金额	实施要求
1、基础年薪	即期现金		月度考评后即时发放
2、效益红利	即期现金、延期现金、 转股基金、转股权		年度考评后即时发放、延期发放、
3、法定福利	社会保险		按月即期支付
4、尤其福利	车辆、住房		依据具体情况由董事会审议并
5、股权激励	期权、股权、期股、虚拟股票		年度决算后经董事会审议酌
6、职务消费	费用支配权、报销权		由集团董事会或子分企业董事会授
7、商业保险	赠予商业保险		董事审议后赠予
8、培训学习	培训、学习		集团统一安排学习
9、奖励旅行	旅游		集团统一安排旅游

华源集团总裁（总经理）年薪制薪酬表（薪酬体系一）

华源集团高级管理人员年薪制薪酬表（薪酬体系二）

人员	薪酬结构	薪酬实施形式	金额	实施要求
董事会成会员、 总裁班子组员、 财务总监、营 销总监、总工 程师、书记、 和董事会同意 特殊专业人才。	1、基础年薪	即期现金		月度考评后即时发放
	2、业绩年薪	即期现金、转股基金、 延期现金		年度考评后即时发放、延期发放、转股三结合
	3、奖励年薪	延期现金、转股基金		从当年超计划利润中提取，经过董事会年度 考评后 50%部分以现金形式延期六个月发放，其 它 50%部分转化为持股基金；
	4、董事长（总经 理）尤其奖	即期现金		由董事长（总经理）确定，于第二年春节前 一次性发放。
	5、法定福利	社会保险		按月即期支付
	6、尤其福利	车辆、住房、 特殊津贴		依据具体情况由董事会审议并安排
	7、股权激励	期权、股权、 期股、虚拟股票		年度决算后经董事会审议配送
	8、商业保险	赠予商业保险		董事审议后赠予

华源集团岗位等级制薪酬表（薪酬体系三）

适用人员	薪酬结构	薪酬实施形式	金额	实施要求
适用于集团行政管理岗位和通常行政人员岗位，集团人力资源管理岗位，集团财务管理岗位等，集团各部门管理岗位，企业内部从事技术岗位（包含技术开发、技术支持岗位等人员）、以常规性管理为特征管理岗位（包含中层以下主管、行政文秘、财务等人员）、以操作性工作为特征	1、基本工资	即期现金		月度考评后即时发放
	2、岗位津贴	即期现金		月度考评后即时发放
	3、月度奖金	即期现金		由董事长（总经理）确定，年中发放。
	4、单项奖	即期现金		由董事长（总经理）确定，于第二年春节前一次性发放。
	5、法定福利	社会保险、住房公积金		按月即期支付
	6、企业福利	法定计提，货币和实物		法定计提，以应付工资总额 14 % 计提，董事会审议后组织发放
	9、带薪休假	休假		按制度实施
	10、健康帮助	体检和职员 体育保健		统一组织
	11、商业保险	保险		集团赠予
	12、年底双薪	现金		由董事会审议确定，于年底一次性发放。

华源集团专业技术岗位等级制薪酬表（薪酬体系四）

华源集团销售制薪酬表（薪酬体系五）

适用人员	薪酬结构	薪酬实施形式	金额	实施要求
适宜于集团工程 专业技术岗位，生产技术 岗位，集团财务人员 岗位，集团预决算专业 岗位，集团研发技术部 门集团各部门其它专 业技术岗位。它由 14 个部分组成：	1、技术岗位等级工资	即期现金		月度考评后即时发放
	2、岗位津贴	即期现金		月度考评后即时发放
	3、月度奖金	即期现金		由董事长（总经理）确定，年中和 年底发放。
	4、单项奖	即期现金		由董事长（总经理）确定，于第二 年春节前一次性发放。
	5、法定福利	社会保险、 住房公积金		按月即期支付
	6、企业福利	货币和实物		法定计提，以应付工资总额 14 % 计提， 董事会审议后组织发放
	7、带薪休假	休假		按制度实施
	8、健康帮助	体检、保健		统一组织
	9、商业保险	保险		集团赠予
	10、年底双薪	即期现金		由董事会审议确定，于年底一次性发放。

适用人员	薪酬结构	薪酬实施形式	金额	实施要求
销售人员薪酬体系适用于企业销售岗位，具体包含：集团房产营销，集团药业营销、热力经营销售人员。营销大区经理、办事处主任和销售员。幼稚园老师	1、保底工资	即期现金		月度考评后即时发放
	2、销售分成	即期现金、延期现金		销售人员销售分成按整年月平均数滚动累计计算，按月考评，按月发放，年底统算；超计划销售分成部分延期六个月发放。
	3、管理考评奖	即期现金		将销售分成总额中 10%作为管理考评奖金总额，职员实际所得和其考评业绩挂钩，按六个月发放。
	4、补助	即期现金		依据地域差异性进行分配。餐补、电话补助、交通补助、交际费、住宿补助等。
	5、法定福利	社会保险、住房公积金		针对不一样销售人员区分划分，按月即期支付。
	6、企业福利	货币和实物		针对不一样销售人员区分划分，法定计提，以应付工资总额 14 %计提，董事会审议后组织发放。

华源集团计件制薪酬表（薪酬体系六）

适用人员	薪酬结构	薪酬实施形式	金额	实施要求
计件制薪酬体系适用于企业生产车间职员。包含集团药业制剂包衣工。建筑企业计件工。	1、计件工资	即期现金		依据月生产量和岗位工时系数确定，按月全额发放；
	2、计件制职员月度奖金	即期现金		为当月计件工资 %，经考评依据考评结果按月核发；
	3、生产单项奖	即期现金		对做出特殊贡献生产职员进行奖励。起源由车间成本节省、企业依据情况拨付专题奖励基金组成。
	4、法定福利	社会保险、住房公积金		针对不一样计件人员区分划分，按月即期支付。
	5、企业福利	货币和实物		法定计提，以应付工资总额 1 4 %计提，董事会审议后组织发放。

华源岗位等级制工资分级分类表

工资等级	适用岗位	一档	二档	三档	四档	五档	六档	七档
一级	营销经理；营销总监；设计总监；策划总监	3000	3200	3500	3800	4100	4500	5000
二级	工程部主任；技术部主任；前期部主任；住宅研究所所长；药品研研究所所长	2500	2700	2900	3200	3500	3800	4500
三级	办公室主任；财务部主任；人力部主任；营销副经理；协议部主任；按揭部主任；经营办（部）主任；法律部主任；药业营销分企业经理；前期部副主任；工程部副主任；技术办副主任；财务委派主任	2250	2500	2800	3000	3300	3600	
四级	办公室副主任；财务部副主任；人力部副主任；协议部副主任；工程造价员；土建、水暖、设备工程师；按揭部副主任；经营办副主任；；营销企业各部主任；技术主任工程师	1500	1600	1700	1800		2300	2600
五级	主管会计；主办会计；项目研究员；前期协调员；工程部、技术办资料员、技术员；营销企业副主任；董事长秘书；总裁秘书；策划文案；市场调研员；案场主管	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900
六级	行政秘书；出纳；人力资源专干；产籍员；按揭员；贷后管理员；办公文员；	1100	1200	1250	1300	1400	1500	1600
七级	宣传秘书；计算机管理员；前期部资料管理员；经营办统计员；按揭部内业档案员；法律干事；营销企业各部职员；总务秘书	900	950	1000	1100	1200	1300	1400
八级	驾驶员	700	800	900	1100	1300		
九级	保洁员							

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/546044054235010141>