

淮安汽车运输集团

职员薪酬和绩效考评制度

(5月28日董事会审议经过)

第一章 总则

第一条 为建立以工作绩效考评为基础、按劳取酬为标准激励机制，激发职员工作主动性，提升工作效率，促进企业发展，特制订本制度。

第二条 本制度适用于企业本部及各分企业，所属各控股子公司比照实施。

第二章 职员薪酬

第三条 薪酬标准：

(一) 职员薪酬表现多劳多得、按劳取酬标准，岗变薪变；

(二) 薪酬形式适应各单位、各专业、各岗位特点，岗变薪酬形式变；

(三) 薪酬发放实施严格考勤、考绩；

(四) 建立灵活增、减薪和奖励机制。

第四条 薪酬形式：

(一) 年薪制、津贴制

1、企业经营决议层专职组员，经股东会决定，实施以资产保值、增值和股东收益为关键考评目标年薪制；兼职组员，经股东会决定，实施津贴制；

2、企业经营管理层，经董事会决定，实施以资产安全、生产安全、经营管理和经济效益为关键考评目标年薪制；

3、分企业行政正职(非管理型单位)和所属经营性单位行政正职，经总经理办公会同意，实施以生产安全、经营管理和经济效益为关键考评目标年薪制。

(二) 职位薪酬制

企业其它各级职员，经总经理办公会决定，实施以管理绩效考评为主、经济效益考评为辅职位薪酬制。

（三）计件薪酬制

企业各单位生产岗位工人，经分企业经理办公会决定，实施以劳动结果考评为主、工作技能考评为辅计件薪酬制。

（四）岗位薪酬制

辅助岗位工人，实施以工作绩效考评为主、经济效益考评为辅岗位薪酬制。

（五）承包考评薪酬制

企业各单位承包岗位工人，经分企业经理办公会决定，实施以承包履约考评为主承包考评薪酬制。

第五条 各类职员薪酬形式，均包含职员法定节日加班酬劳，法定节日加班时不再另计；各单位在发放薪酬时应依法代扣个人所得税、个人应缴各项社会保险费等；月度发放薪酬均在月终考评后发放。

职员个人年(月)度薪酬内所含法定节日加班酬劳为：

整年（月）法定节日天数×3

职员整年（月）薪酬总额 × _____

整年（月）应出勤天数+整年（月）法定节日天数×3

第六条 年薪制：

年薪=职位薪+管理薪+绩效薪

(一) 职位薪按所在职位确定，按月平均发放；

(二) 管理薪=管理基薪×管理规模系数×管理考评分百分比，月度预发 50%，剩下 50%年底一次发放。管理规模系数由企业经营层依据各职位管理规模大小进行评定，管理考评是对各项管理指标进行百分制考评，年度取得特殊荣誉，可合适加分。

各职位管理规模系数评定表及评定措施以下：

职位	可评规模系数区间	评定原因				管理规模系数
		资产规模	管理人数	管理层次	对企业发展和利润贡献	
1	2	3	4	5	6	7

1、评定管理规模系数原因为各职位所直接管理或分管经营性资产规模、在职在岗职员人数、该职位管理层次高低及对企业发展和利润贡献等，由企业经营层逐项评定，各评定人员评分权重为各自所入股份占经营层人员总股份百分比；

2、各职位可评规模系数区间：分企业行政正职和所属经营性单位行政正职为 0.2~0.5，0.05 为一档；

3、评定人员评定管理规模系数（7 栏）=（3 栏+4 栏+5 栏+6 栏）÷4；

4、各评定人员评定管理规模系数加权平均值即为该职位管理规模系数。

（三）绩效薪=绩效基薪×经营风险系数×效益指标完成百分比，年底一次性发放。经营风险系数由企业经营层依据各职位经营风险大小进行评定。

各职位经营风险系数评定表及评定措施以下：

职位	可评风险系数区间	评定原因			经营风险系数
		经营管理难度	责任	决议（市场）风险	
1	2	3	4	5	6

1、评定经营风险系数原因为各职位经营和管理工作的难度、对效益（

营收、成本控制或工作结果) 承担责任、管理决议或市场经营风险等，由企业经营层逐项评定，各评定人员评分权重为各自所入股份占经营层人员总股份百分比；

2、各职位可评风险系数区间：分企业经理和所属经营性单位行政正职为 0.2~0.5，0.05 为一档；

3、评定人员评定经营风险系数（6 档）=（3 档+4 档+5 档）÷ 3；

4、各评定人员评定风险系数加权平均值即为该职位经营风险系数。

（四）各职位具体职位薪和管理基薪、绩效基薪，人力部以职位年薪表形式给予确定，由总经理提出，董事会审批公布。

职位年薪表见表一。

（五）各职位效益指标、管理考评标准、年薪考评兑现措施，在企业下达年度计划书中给予明确。

（六）企业董、监事职位薪和管理薪、绩效薪具体内容，由股东会依法决定；企业经营管理层人员职位薪和管理薪、绩效薪具体内容，由董事会依法决定。

第七条 职位薪酬制：

企业非年薪制各级职员，实施按职（岗）位评定薪酬，按出勤、业绩考评薪酬，按年度评价增减薪酬职位薪酬制。

（一）各职员职位薪酬，人力部以职位薪酬表形式给予确定，由总经理提出，董事会审批公布。职位薪酬表见表二。

其它各类职员职（岗）位所对应职级、序列，由总经理办公会决定。

（二）职员职位薪酬评定：

1、评定依据：各职位和专业、技术岗位按实际聘用职（岗）位确定（以直接上级填报人力部门职员职位变动表为依据），依据其职（岗）位工作说明书进行评定；

表一：

职位年薪表

职位		年薪项目	职位薪	管理基薪	绩效基薪	津贴
		标准				
经营决策层	董事会	董事长				—
		专职董事				—
		兼职董事	—	—	—	
	监事	监事会主席				—

	会	专职监事				—
--	---	------	--	--	--	---

		兼职监事	--	--	--	
经营 管理层		总经理				--
		副总经理				--
		财务 责任人				--
		分企业行政正职				--
		三级单位行政正职				--

表二：

职位薪酬表

职级	序列	职位	专业、技术 岗位	最低 薪酬	可评 最高 薪酬	预留 档次	最高 薪酬	级 差	档 次
中级 职员	1	分企业正职、 企业本部部 门正职	副总工程师、 副总会计师、 业务主管						
	2	分企业财会 机构责任人	主任工程师、 主任会计师、 业务主任						
	3	三级单位 正职							
科员 级职 员	4	分企业 部门正职	工程师、 会计师						
	5	企业 本部部门 内设机构 责任人	业务主办						
办 事 员	6	--	企业本部 办事员						
	7	--	分企业 办事员						

2、评定人员：1-2 序列由企业经营者（层）评定；3 序列由企业经营者（层）、各分企业正职和企业指定人员评定；4 序列由企业分管领导、各分企业正职和企业指定人员评定；5 序列由企业分管领导、企业本部各部门正职或各分企业正职和各三级单位正职评定；6 序列由企业经营者（层）和企业本部各部门正职评定；7 序列由分企业正职和分企业本部各部门正职或各三级单位正职评定；

3、评定原因：该职员前十二个月量化工作业绩水平和现实表现，和该职位工作责任及关键性、工作技能要求、工作量等；

4、评定方法：由人力部门依据五项评定原因设定评定表(附件一)、评定措施，评定人员进行评定，确定具体职（岗）位薪酬标准；

5、评定调整：依据年度职员评价结果，由该职（岗）位评定人员按总经理办公会确定优良职员增薪百分比评出增薪一档职员，在已评定薪酬标准上增加一个档次；被评为不称职，在评定薪酬基础上降低一个档次；

6、评定要求：评定薪酬时，每个序列预留部分档次，不予评

定，作为职员年度评价晋升档次空间，各序列预留档次见职位薪酬表；在可评档次内，评为同一职级序列最高薪酬（去掉预留档后）职（岗）位数不得超出该序列职（岗）位总数 1/5。

（三）薪酬考评发放：

1、实得月薪=职位薪×单位效益指标完成百分比（以100%为限）-考勤、考绩扣款，每个月月终一次发放；

2、每个月依据企业及各分企业效益指标超额完成情况，由总经理办公会决定职员薪酬上浮百分比或奖金数额；

3、每个月按企业考勤和月度考评制度对职员进行严格考勤、考绩；人力部门汇总考勤、考绩结果，计算考勤、考绩扣款标准，通知财务部门造表发放。

考勤扣款按企业考勤制度实施；考绩扣款=职位薪×1%×考绩扣分。

（四）职位薪酬增减

1、依据职员年度评价结果，由总经理办公会决定，可按优良职员一定百分比，在本职位序列内晋升一个档次，达成本职（岗位）所在序列最高薪酬不再晋升；

2、职员年度评价为不称职，降低一档职位薪酬或按降职后职（岗）位重新评定薪酬，降职后薪酬不得超出原薪酬；

3、因年度评价为优良取得晋升职位薪酬档次，在其后连续两年年度评价中均未达成优良，回降一档职位薪酬，直至该职位原评定薪酬档次；

4、职员调动工作，按新职（岗）位要求重新评定职位薪酬；

5、分企业年度经济效益较差、且目标计划完成率在 80%以下，除年度评价优良职员外，其它职员应各降低一档职位薪酬；企业年度经济效益较差、且目标计划完成率在 80%以下，企业本部除年度评价优良职员外，其它职员应各降低一档职位薪酬。第二年连续两个月目标计划完成率达 100%，由总经理办公会决定恢复原职位薪酬。

第八条 计件薪酬制：

企业各单位生产岗位工人，能够定量考评劳动结果，均实施计件薪酬，月薪=技能薪+计量薪。

（一）计件薪酬评定

1、生产岗位工人技能薪标准分为八级，各工人技能薪酬实施评定等级制，由分企业及三级单位行政正职、分企业指定人员和相关班组长组成评定小组，依据职员现实工作表现、工作技能等

原因，在企业核定薪酬总额内进行评定，其中四级以上暂不评定，作为工人年度考评升级空间；具体评定方法参考职员评定措施；

2、计量薪=实际劳动结果×单位劳动结果薪酬值

单位劳动结果薪酬值=计件薪酬总基数÷劳动总定额；

实施计件薪酬制各工人计件薪酬基数之和为计件薪酬总基数；劳动定额由分企业组织专业人员，按各岗位劳动强度、劳动责任、劳动环境等原因科学确定，并报总经理办公会审批后实施。

3、各工人岗位技能薪酬和计件薪酬基数，人力部以计件薪酬表形式给予确定，由总经理提出，董事会审批公布。

计件薪酬表

薪酬项目	技能薪								计量薪酬基数
	一级	二级	三级	四级	五级	六级	技师	高级技师	
评定标准									
说明									

(二) 计件薪酬考评发放

实得月薪=技能薪+实际劳动结果×单位劳动结果薪酬值-
考勤、考绩扣款；

考勤扣款按企业考勤制度实施；对实施计件薪酬制工人应进行服务质量、遵章守纪等方面考评，考绩扣款措施由各单位制订，报企业人力部审批后实施。

（三）薪酬增减

1、每十二个月依据工人年度考评结果，由分企业经理办公会决定，可按优良工人一定百分比，晋升一级技能薪，达成技能薪最高级不再晋升；

2、工人年度考评不合格，降低一级技能薪；

3、因年度评价为优良取得晋升薪酬档次，在其后连续两年年度考评中均未达成优良，回降一档薪酬，直至该岗位原评定薪酬档次。

实施劳务代理、能定量考评劳动结果工人薪酬，比照计件薪酬制实施。

第九条 岗位薪酬制：

企业各单位因不能定量考评劳动结果，而无法实施计件或承包考评薪酬制各岗位工人，均实施岗位薪酬，月薪=技能薪+岗位薪。

(一) 岗位薪酬评定：

1、辅助岗位工人按直接上级填报人力部门工人岗位变动表所确定岗位，依据其岗位工作说明书进行评定；

2、辅助岗位工人技能薪标准分为六级，各工人技能薪酬实施评定等级制，由分企业及三级单位行政正职、分企业指定人员和相关班组长组成评定小组，依据职员实际工作表现、工作技能等原因，在企业核定薪酬总额内进行评定，其中三级以上暂不评定，作为工人年度考评升级空间；具体评定方法参考职员评定措施；

3、辅助岗位工人岗位薪标准分为若干级，也实施评定等级制，由分企业及三级单位行政正职、分企业指定人员和相关班组长组成评定小组，按各岗位劳动强度、劳动责任、劳动环境等原因，在企业核定薪酬总额内进行评定，评为最高标准工人数不得超出1/3；

4、各工人技能薪酬和岗位薪酬标准，人力部以岗位薪酬表形式给予确定，由总经理提出，董事会审批公布。

岗位薪酬表

薪酬项目	技能薪	岗位薪
------	-----	-----

评定标准	一级	二级	三级	四级	五级	六级	技师	最低标准	最高标准	级差
说明										

（二）岗位薪酬考评发放：

实得月薪 = 技能薪 + 岗位薪 × 单位效益浮动百分比（以 100% 为限） - 考勤、考绩扣款；

各单位效益指标超额完成后岗位薪上浮百分比和奖金，参考职员职位薪酬措施实施；考勤扣款按企业考勤制度实施；考绩扣款措施由各单位制订，报企业人力部审批后实施。

（三）薪酬增减

1、每十二个月依据工人年度考评结果，由分企业经理办公会决定，可按优良工人一定百分比，晋升一级技能薪，达成辅助岗位工人技能薪最高级不再晋升；

2、工人年度考评为不合格，降低一级技能薪；

3、工人调动工作，按新岗位要求重新评定岗位薪酬；

、因年度评价为优良取得晋升薪酬档次，在其后连续两年年度评价中均未达成优良，回降一档薪酬，直至该岗位原评定薪酬档次。

（四）实施劳务代理、不能定量考评劳动结果工人薪酬，比照岗位薪酬制实施。

第十条 承包考评薪酬制：

企业各单位、各专业岗位承包工人，均依据承包协议，实施承包考评薪酬。

（一）承包考评薪酬=全部正当显、隐性收入—上交承包金—代缴代扣费用，由承包人在承包协议期内自行支付，其它福利待遇按承包协议约定办理；

（二）发包单位每个月对承包人履约情况进行考评，对违约、违纪者，按情节对照承包协议条款给行政处理和经济处罚；

（三）企业缴纳承包人社会保险费，按承包人贡献大小分档确定：即依据承包人承包金中企业净收益、聘用企业职员数、累计承包时间等，由发包单位按企业要求，分档确定承包人社会保险缴费基数（运输单位在进行承包车辆运输成本分解时，以此

作为应进成本工资分解数额), 依据承包协议期限内安全和履约情况增减档次; 具体措施由人力部另定;

（四）各专业岗位承包协议文本均应报企业人力资源部、财务部和法律事务主任审查。

第三章 职员奖金

第十一条 年度（或季度、月度）企业经济效益增加幅度较大，或当期专题工作完成很好，或其它特殊原因，经总经理办公会研究确定，总经理可向董事会提出年（或季、月）度奖金、特殊职员奖金发放计划，经同意后实施。特殊职员奖金发放措施由企业董事会另定。

第十二条 职员奖金发放计划编制和发放标准：

（一）职员月度病假超出五天或有事假、旷工，不参与月度奖金评定和分配；职员年度病假超出十天、或事假超出七天、或连续旷工超出三天、或累计旷工超出五天，不参与年底（度）奖金评定和分配；

（二）职员整年薪酬、奖金总额应和社会劳动力酬劳水平相适应，且增加水平不高于企业经济效益增加水平，并确保股东年底收益目标实现；

（三）坚持奖优罚劣、奖勤罚懒分配标准，各单位奖金分配必需拉开档次，不得平均分配；对特殊贡献职员，必需给重奖；

（四）职员奖金分为团体奖金和个人奖金：团体奖金占各单位奖金基数百分比由总经理办公会临时确定，并按应奖职员数平均发放；个人奖金按第十三条要求发放；

（五）各单位职员奖金基数，由企业按经营管理考评要求确定；各单位经过计件、评定等方法分配职员个人奖金；

（六）个人奖金实施计件方法分配时，按职员实际劳动结果计算奖金；个人奖金实施评定方法分配时，由职员直接上级按职员实绩发放。

第十三条 职员奖金发放方法：

（一）企业按一定百分比确定各职位年薪制职员、计件薪酬制工人、各职位薪酬制职员、岗位薪酬制工人、承包考评薪酬制工人和其它职员在奖金总额中分配数额，分别确定各类人员人均发放数，具体百分比及标准由总经理办公会临时确定

经董事会同意，总经理能够为季（月）度有突出贡献部分职员颁发特殊奖金。

（二）各分企业（或三级单位、或班组）奖金基数，一律和经营管理考评结果挂钩，由企业（或分企业、或三级单位）组织考评：

单位奖金基数=【{各职位年薪制人数×各职级人均发放数}之和+计件薪酬制人数×人均发放数+{各职（岗）位薪酬制职员人数×各职级人均发放数}之和+岗位薪酬制人数×人均发放数+承包薪酬制人数×人均发放数+其它职员×人均发放数】×各项任务和目标计划完成水平×经营管理考评得分百分比

经总经理同意，分企业行政正职能够为月度有突出贡献部分职员颁发特殊奖金。

（三）职员个人奖金具体发放：

1、年薪制职员，按企业（或分企业、三级单位）任务和目标计划完成水平、经营管理考评计发奖金：

个人奖金=年薪制职员奖金人均数×各项任务和目标计划完成水平×经营管理考评得分百分比

2、计件薪酬制工人，按个人实际产量计发奖金：

个人奖金=(计件工人奖金总基数÷奖金期总产量)×个人产量

产量类型应充足反应工人对企业贡献量，能货币化应尽可能货币化。

3、承包考评薪酬制工人，按承包履约考评情况计发奖金：

个人奖金=（承包工人奖金总基数÷承包工人实得总评分）×
个人得分

评分实施三分制，即优良—3分、履约—2分、违约—1分，由承包管理小组无记名书面评分，优良级不得超出20%。

4、职位薪酬制职员、岗位薪酬制工人和其它职员，由直接上级按职员实绩评定计发个人奖金：

（1）直接所属职员个人奖金差距不得超出三倍；

（2）负担效益指标职员个人奖金：超额完成指标时应取得最高数；完成指标时不得少于平均数；未完成指标时不得多于平均数。

5、有突出贡献职员特殊奖金，从月度奖金总基数中优先支出、发放。

第四章 职员考勤

第十四条 职员考勤由各单位人力部门、建制三级单位进行统一考勤，条件许可单位可采取电子考勤机刷卡等方法进行考勤。各单位人力部门、建制三级单位应认真、立即、正确地记载考勤，妥善保管多种休假证实凭证。

第十五条 事假

职员当年事假不得超出二十天，超出二十天，劳动协议到期后不再续签；职员事假期间薪酬停发，扣发当月奖金；职员当年事假累计超出 7 天，扣发年底奖金。

第十六条 中途脱岗

职员因公外出，应向直接上级申请，经直接上级同意后方可外出。上班时间（外出办理私事或中途）脱岗，一次扣日薪酬和当月奖金 20%；中途脱岗时间超出一小时，或当月累计脱岗三次，计算为旷工一天。

第十七条 迟到和早退

职员迟到或早退在半小时以内，一次扣日薪酬和当月奖金 20%；迟到或早退半小时至一小时，一次扣日薪酬和当月奖金 50%；迟到或早退时间超出一小时，或当月累计迟到或早退三次

， 计算为旷工一天。

第十八条 旷工

职员有下列情形之一， 均作旷工处理：

- （一）用不正当手段， 骗取、涂改、伪造休假证实；
- （二）未请假， 或请假未获同意而未上班， 或休假超出同意期限；
- （三）不服从工作调动， 经教育仍不到岗；
- （四）打架斗殴、违纪致伤等造成无法到岗上班；
- （五）其它旷工行为。

职员旷工一天， 按日薪酬三倍扣当月薪酬并扣发当月奖金， 无正当理由连续旷工时间超出三天， 或十二个月内累计旷工时间超出十天， 给予解除劳动协议。

第十九条 病假

职员因病需休假诊疗， 依法确定医疗期。职员病假在要求医疗期内， 按实际病假时间确定处理措施：

- （一）病假在 30 天以内， 病假一天扣日薪酬 30%（扣后薪酬不低于市区最低工资标准）；

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/788116046064006>

060