

中国工商银行集团 薪酬设计方案

目 录

第一章	总那么.....	1.....
第二章	薪酬布局.....	2.....
第三章	高管人员的薪酬体制	9.....
第四章	本能机能部分的薪酬体制	9.....
第五章	市场开展部的薪酬体制	11.....
第六章	个人信托部薪酬体制	12.....
第七章	投资银行部薪酬体制	16.....
第八章	其他业务部分薪酬体制	18.....
第九章	其他奖励.....	23.....
第十章	岗贴调整.....	24.....
第十一章	其他.....	25.....
第十二章	附那么.....	27.....
附件一	岗位评估分值表	28.....
附件二	办理职系岗位等级分布图	30.....
附件三	业务职系岗位等级分布图	31.....
附件四	研发职系岗位等级分布图	33.....
附件五	岗位津贴试算表	34.....

第一章 总那么

第一条 适用范围

凡 AB 公司〔以下简称为 AB〕的各级从业人员，除人力资源部另行的专案方式处置者外均依本方案实施。

第二条 新制度的特点

为适应公司开展的需要，本制度打破原有行政级别工资，员工档案工资实行封存式办理，并按照市场化运作的要求从头制定公司薪酬体系，使员工的薪酬与岗位和业绩紧密结合。

第三条 目的

制定本方案的目的在于充实阐扬薪酬的作用，对员工为公司付出的劳动和做出的绩效赐与合理抵偿和鼓励。即：

- （一）使薪酬与岗位价值紧密结合；
- （二）使薪酬与员工业绩紧密结合；
- （三）使薪酬与公司开展的短期收益、中期收益与持久收益有效结合起来。

第四条 原那么

薪酬作为分配价值形式之一，遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续开展的原那么。

公平性原那么：薪酬以表达工资的外部公平、内部公安然平静个人公平为导向。

竞争性原那么：薪酬以提高市场竞争力和对人才的吸引力为导向。

鼓励性原那么：薪酬以增强工资的鼓励性为导向，通度日性工资和奖金等鼓励性工资单元的设计激发员工工作积极性。

经济性原那么：薪酬程度须与公司的经济效益和承受能力保持一致。

第五条 依据

薪酬分配的主要依据是：奉献、能力和责任，并参考太原市社会平均工资水安然平静行业平均程度。

第六条 薪酬体系

按照 公司各业务的特点，公司的薪酬体系分为六种不同的薪酬体制：高层办理人员的薪酬体制、本能机能部分的薪酬体制、市场开展部的薪酬体制、个人信托部的薪酬体制、投资银行部的薪酬体制以及其他业务类部分的薪酬体制等。

第七条 离退休人员的薪酬拜见 **AB** 公司相关规定。

第八条 开展奖励基金的设立

为包管公司对员工鼓励的持久性、不变性，特设立开展奖励基金。

公司按照 利润增长幅度，决定当年年终提取奖金的额度，以作为开展奖励基金。

第二章 薪酬布局

第九条 **AB** 员工收入总体上包罗 以下几个组成局部，并按照 不同岗位作业方式、工作特点、技术含量上下等进行不同的组合。

(一) 底子工资，主要反映员工的常识、技能和经验等因素，是依据员工的能力和本质确定的个性化工资单元。包罗 太原最低底子生活费、学历职称工资、年功工资、福利性补助。

(二) 岗位津贴，是整个工资体系的根底，从岗位价值和员工的技能因素方面表达了员工的奉献。员工的岗位津贴主要取决于当前的岗位性质。在工作阐发与职位评价的根底上，以评估的成果作为确定岗位津贴等级的依据，采纳一岗多薪、按技能分档的方式确定各员工的岗位津贴等级。

(三) 奖金，是依据员工通过努力而取得的工作成果和业绩确定的工资单元，包罗 年度奖金、业绩提成奖、工程奖等三种形式。

(四) 附加工资，附加工资是 **AB** 正式在册员工所能享受到一种福利待遇，包罗 一般福利、保险等。

第十条 底子工资

底子工资 = 底子生活费 + 学历职称工资 + 年功工资 + 福利性补助

(一) 底子生活费：参照太原市最低生活费，并随太原市最低生活费的调整而调整，2002 年底子生活费 = 340 元。

(二) 学历职称工资是按照 不同学历和职称的价值进行比较，并遵循就高不就低的原那么而确定。不同学历和职称员工的具体工资额可通过附表一查出。

附表一：学历职称工资尺度

学历		职称	学历职称工资〔元〕
博士及以上		高级职称	300
硕士		中级职称	250
本科	正 规 院 校 或 同 等 学 历	助理职称	200
专科	正 规 院 校 或 同 等 学 历	初级〔员〕	150
中专及以下	正 规 院 校 或 同 等 学 历		100

（三）年功工资表达员工对公司忠诚、工作经验堆集的价值承认，主要依据员工的工龄、公司工龄确定，工龄以 2002 年 3 月 31 日为边界计算到年。

- 1) 公司龄津贴金额 = 公司龄 × 适用津贴尺度
- 2) 工龄津贴金额 = 工龄 × 适用津贴尺度

附表二：年功工资津贴一览表

年功工资项	公司龄	工龄
津贴尺度	5 元/年	5 元/年

（四）福利性补助参照国家规定实行的各种福利和补助，具体如下：

附表三：福利性补助一览表

福 利 性 补助项	交通 补助	误餐 补助	独生子 女补助	通讯费	异地 补助	公积金 补助	医疗 补助
补助金 额 〔元/月〕	待定	300	10	按 公 司 有 关 规 定 执 行	20〔每人 每工作 日〕	拜见 附表四	拜见 附表五

- 注：异地补助覆盖的外派员工是指：
- 1. 原招聘地与现工作地不同的员工，但夫妻双方在同一地生活和工作的已婚员工除外；
 - 2. 经人力资源部审核，公司总经理核准的其他情况的员工。

附表四：医疗补助一览表

春秋〔岁〕	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	60 以上
医疗补助〔元/月〕	20	40	60	100	125	150	200	225	250

附表五：公积金补助一览表

岗位	一般专责	中层干部	公司带领
补助金额〔元/月〕	100	150	200

第十一条 确定岗位津贴的原那么

（一）以岗定薪，薪随岗变，实现薪酬与岗位价值挂钩；

（二）以岗位价值为主、技能因素为辅，岗位与技能相结合；

（三）针对不同的岗位设置晋级通道，鼓励不同专业人员专精所长。

第十二条 岗位津贴的晋升通道

为给不同岗位员工提供合理的晋升空间，按照 岗位性质将岗位划分为本能机能职系、业务职系和研发职系。员工可以通过三条不同的通道进行晋升。

- 1) 办理职系：涵盖中高层办理岗位、本能机能部分一般办理岗位，分为事务岗位、一般办理岗位、中层办理岗位和高层办理岗位；
- 2) 研发职系：涵盖主要从事运作研发、投行研发、信托产物研

发等工作的岗位,分为初级研发岗位、中级研发岗位和高级研发岗位;

3) 业务职系: 上述两职系之外的岗位。分为初级业务岗位、中级业务岗位和高级业务岗位。

第十三条 员工初始岗位津贴等级确实定

(一) 岗位分档分级。依据岗位评价成果,在最低分 158 分和最高分 1000 分之间共划分出 档[]级。

(二) 按照岗位特点和岗位价值得出的岗位评价分数,以及岗位所属职系将各个岗位对应到相应类此外档次等级上,形成 附件 岗位等级分布图 。

(三) 各岗位岗位津贴初始等级确定原那么: 不考虑职务因素,岗位不异,岗位津贴不异。

(四) 岗贴的调整: 新的工资体系实施后实行整体调整与个体调整。个体调整按照 年度查核成果和员工的聘任职务等级来决定岗位津贴的具体档级,不再考虑外在的职务等级。具体拜见第十章。

第十四条 奖金

包罗 年度奖金、业绩提成奖、工程奖三种形式。

(一) 年度奖金与 AB 年度经营情况、年度查核成果挂钩,是在 AB 取得必然的整体经营效益根底上对员工的一种鼓励。适用对象是本能机能部分和市场开展部员工,本能机能部分包罗 综合办理部、人力资源部、方案财政部、党群工作部、法律稽查部、投资办理部。

(二) 业绩提成奖专门针对与信托产物发卖/营销工作、成本运作直接相关的业务部分员工,表达发卖/营销人员、成本运作人员的业

绩与能力，查核、奖励方式按照 部分业务特点区别式对待，具体奖励金额按照部分、个人发卖收入、运作盈利的必然比例来确定，比例系数按照 每年实际经营情况拟定。适用对象为机构信托部、个人信托部、公益信托部、资金办理部、营业部、国际金融部、地市信托部、投资银行部、信托理财部和资产经营部的部分员工

（三）工程奖主要针对从事产物/市场研发的市场开展部，以及以工程运作为主的投资银行部。对于可以单独评价查核的工程，为鼓励部分/团队完成任务、达成目标，公司将在部分/团队承担某一项专项工作时设立工程奖金，奖励对象是整体部分/团队。以鼓励部分/团队为业务部分、客户提供有效撑持和效劳时集思广益、勇于创新。

第十五条 奖金发放的原那么

（一）奖金以部分/工程组为单元提取，由部分/工程组负责人按照部属的具体年度/工程期内具体表示经查核后进行二次分配。

（二）公司依据上半年经营指标完成情况，酌情考虑下半年预发局部当年奖金。

第十六条 附加工资

附加工资 = 一般福利 + 医疗保险 + 掉业保险 + 养老保险 + 住房公积金

（一）一般福利是指公司或部分在各个重大节日期间发放的过节费和其他实物形式的收入。

（二）医疗保险由公司与员工各承担一局部。具体数额拜见国家有关规定和 AB 相关政策。

掉业保险由公司与员工各承担一局部。具体数额拜见国家有关规定和 相关政策。

(四) 养老保险由公司与员工各承担一局部。具体数额拜见国家有关规定和 **AB** 相关政策。

(五) 住房公积金由公司与员工各承担一局部。具体数额拜见国家有关规定和 **AB** 相关政策。

第十七条 考查对于薪酬的影响

查核与薪酬直接相关。季度查核成果直接影响下一个季度的岗位津贴/季度预提奖金的实发额度；年度查核影响员工的奖金分配和岗位津贴等级的晋级或者降级。查核成果表示为个人的季度查核系数和年度查核系数以及部分的查核系数，相关的查核系数定义如下：

(一) 个人查核系数

附表六：个人查核系数一览表

查核成果	优	良	中	底子合格	不合格
个人查核系数					

(二) 部分查核系数

附表七：部分查核系数一览表

查核成果	优	良	中	底子合格	不合格
部分查核系数					

高管人员的薪酬体制

第十八条 年薪制的收入布局

收入整体构成 = 月收入 + 年底年薪补足 + 年度超额奖金 + 附加工资

此中，月收入 = 底子工资 + 岗位津贴

第十九条 年薪总额确定

年薪总额按照年初总经理、副总经理承担的经营业绩确定。年底按照 经营情况，按照不同的比例发放。

年底年薪补足是按照 经济查核指标完成情况决定的实发年薪总额扣除月收入后的局部。年底年薪补足 = 经查核确定的年薪总额 — 12 个月的月收入

第二十条 年度超额奖金

年度超额奖金是总经理、副总经理超额完成经济指标后由公司直接奖励的奖金。

第二十一条 年薪制收入的支付

总收入中，月收入局部按月计算。扣除月收入的残剩局部，年底按照 查核指标完成情况计算，下年初发放。

第四章 本能机能部分的薪酬体制

第二十二条 本能机能部分是以办理或综合效劳和撑持为主要职

表达在对公司其他部分本能机能办理程度或效劳质量方面。对此类业务特点的部分采用职务本能机能工资制。

职务本能机能工资制覆盖的部分有：综合办理部、人力资源部、方案财政部、党群工作部、法律稽查部、投资办理部。

第二十三条 工资布局

收入整体构成 = 底子工资 + 岗位津贴 + 年度奖金 + 附加工资

实发岗位津贴 = 岗位津贴 \times 个人季度查核系数

第二十四条 年度奖金

年度奖金 = (年度基准任务奖金 + 年度超额奖金) \times 部分年度查核系 \times 个人年度查核系数

(一) 年度基准任务奖金

年度基准任务奖金 = 个人年度岗贴总额 \times a \times 经营指标系数 b

a: 是与月度底子工资、月度岗贴挂钩的一发放系数；2002 年度 a 值 = $2/3$ (月度底子工资/月度岗位津贴 + 1)

经营指标系数 b: 依据公司年度完成各项经营指标〔年初制定〕的实际情况进行核定， $b \leq 1$ 。

(二) 年度超额奖金

在公司超额完成年初制定的各项经营指标前提下，本能机能部分的年度超额奖金是在各业务部分超额完成情况的加权平均根底长进

第五章 市场开展部的薪酬体制

第二十五条 市场开展部以信托市场研究、信托产物的设计和推广为主要职责，为业务岗位提供信息、产物撑持。以过程为主侧重成果，不承担经济指标。对该部分采用工程奖励工资制进行鼓励。

第二十六条 工资布局

收入整体构成 = 底子工资 + 岗位津贴 + 年度奖金 + 附加工资 + 工程奖

实发岗位津贴 = 岗位津贴 \times 个人季度查核系数

第二十七条 年度奖金

年度奖金 = [年度基准任务奖金 + 年度超额奖金] \times 部分年度查核系 \times 个人年度查核系数

(一) 年度基准任务奖金

年度基准任务奖金 = 个人年度岗贴总额 \times a \times 经营指标系数 b

a: 是与月度底子工资、月度岗贴挂钩的一发放系数；2002 年度 a 值 = $2/3$ (月度底子工资/月度岗位津贴 + 1)

经营指标系数 b: 依据公司年度完成各项经营指标〔年初制定〕的实际情况进行核定， $b \leq 1$ 。

(二) 年度超额奖金

部的年度超额奖金是在各业务部分超额完成情况的加权平均根底长进行核定。

第二十八条 工程奖

公司基于开发工程的难易程度和取得的成果确定奖金总额，研发出的成果经业务部分使用后证实效果良好，由公司按照取得的成果赐与部分/工程组一次性奖励。部分/工程负责人提出二次分配方案并负责查核发放。

工程奖的适用条件是：

1. 工程的独立性强，一个工作团队可单独完成。
2. 工程奖评审可量化尺度多，便于单独查核。
3. 工程的效果或效益明显。

第六章 个人信托部薪酬体制

第二十九条 个人信托部以吸纳区域式个体类目标客户群的资金作为主要职责，重成果、承担具体的经济指标，工作成果易于衡量和量化，业绩以承担的经济指标完成情况表达。对该部分采用超额吸存量提成工资制进行鼓励。

第三十条 工资布局

收入整体构成 = 底子工资 + 附加工资 + 季度预提奖金 + 年度业绩提成奖金

第三十一条 个人信托部薪酬体制实行的原那么

个人信托部季度预提奖金成立在所核岗位津贴的根底上,是为鼓励个人信托部取得的阶段性业绩采用的一种奖励方式。个人信托部完成公司年初下达的吸存资金量、吸存资金成本等指标的好坏程度决定所核岗位津贴的实际发放额。

(二) 个人信托部年度业绩提成奖金是在部分完成公司年初下达吸存资金量、吸存资金成本的前提下进行发放。是对个人信托部缔造的超额经营业绩的年终奖励,公司按照 个人信托部为公司缔造的价值和付出的努力在年底统一核算发放。

(三) 年度业绩提成奖金比例按照 公司经济责任制要求予以确定,考虑业务工作效率的不竭提高和公司形象以及品牌效应对业务工作业绩的影响程度,每年年初确定当年业绩提成比例。

第三十二条 个人信托部经营业绩指标

(一) 年度吸存资金量

个人信托部年度吸存资金量不低于 万元

(二) 吸存资金成本

公司对吸存资金成本实步履态办理。按照 市场变化与公司实际运作能力,由公司经理办公会核定下一阶段内吸存资金成本的最高值。

2002 年 月至 月吸存资金成本不高于 %。

第三十三条 季度预提奖金

季度提成奖金 = 地点岗位核定津贴 × 个人季度查核系数

第三十四条 年度业绩提成奖金核算方式

(一) 部分未完成公司下达的任务指标

假设个人信托部只完成局部核定任务指标,那么年度奖金发放公式为:

年度基准任务奖金 = 个人年度岗贴总额 \times a \times 实际完成核定任务指标的比例 \times 部分年度绩效查核系数 \times 个人年度绩效查核系数

a: 是与月度底子工资、月度岗贴挂钩的一发放系数; 2002 年度 a 值 = $2/3 \{ \text{月度底子工资} / \text{月度岗位津贴} + 1 \}$

(二) 部分超额完成公司下达的经营指标

部分年度业绩提成奖金 = 年度基准任务奖金 + $\{ [\{ \text{部分超额吸存资金} - \text{超额吸存资金成本} + \text{年内净利润} - \text{年度发生的业务费用总额} \} \times \text{个人信托部业绩提成比例}] - \text{部分当年已发工资总额} \} \times \text{部分年度绩效查核系数} \times \text{个人年度绩效查核系数}$

个人信托部税后利润核算拜见 附件六 业务部分税后利润核算公式

第三十五条 个人信托部年度业绩提成比例

个人信托部年度业绩提成比例为 %。

个人信托部第一负责人年度奖金成立在部分年度业绩根底之上,采用对部分年度业绩提成方式发放,核算公式为:

年度奖金 = 个人信托部年度业绩提成奖金 \times 提成比例 \times 个人信托部第一负责人年度绩效查核系数

第三十六条 由于个人信托部无法抗拒的原因,所导致的任务指

标不克不及按原定指标完成，公司经审查后应对指标进行调整。

第七章 投资银行部薪酬体制

第三十七条 投资银行部以中介效劳或工程运作为主要职责，重成果、承担具体的经济指标，工作成果易于衡量和量化，业绩以承担的经济指标完成情况表达。对该部分采用净利润提成工资制与工程奖励工资制相结合的方式进行鼓励。

第三十八条 工资布局

收入整体构成 = 底子工资 + 附加工资 + 季度预提奖金 + 年度业绩提成奖金 + 工程奖

第三十九条 投资银行部薪酬体制实行的原那么

（一）投资银行部季度预提奖金成立在所核岗位津贴的根底上，是为鼓励投资银行部取得的阶段性业绩采用的一种奖励方式。投资银行部完成公司年初下达的中介效劳收入指标的好坏程度决定所核岗位津贴的实际发放额。

（二）投资银行部年度业绩提成奖金是在部分完成公司年初下达中介效劳收入、年度净利润等指标的前提下进行发放。是对投资银行部缔造的超额经营业绩的年终奖励，公司按照 投资银行部为公司缔造的价值和付出的努力在年底统一核算发放。

（三）年度业绩提成奖金比例按照 公司经济责任制要求予以确定，考虑业务工作效率的不竭提高和公司形象以及品牌效应对业务工作业绩的影响程度，每年年初确定当年业绩提成比例。

（四）工程奖，主要针对跨年度运作的工程。公司基于工程的难易程度和预计的成果确定任务指标、奖金总额/提成比例，在工程结束

时按照 实际业绩成果 赐与部分/工程组一次性奖励。部分/工程负责人提出二次分配方案并负责查核发放。

第四十条 投资银行部经营业绩指标

(一) 中介效劳收入

年度中介效劳收入不低于 万元

(二) 年度净利润

年度净利润不低于 万元

第四十一条 季度预提奖金

季度提成奖金 = 地点岗位核定津贴 × 个人季度查核系数

第四十二条 年度业绩提成奖金核算方式

(一) 部分未完成公司下达的任务指标

假设投资银行部只完成局部核定任务指标,那么年度奖金发放公式为:

年度基准任务奖金 = 个人年度岗贴总额 × **a** × 实际完成核定任务指标的比例 × 部分年度绩效查核系数 × 个人年度绩效查核系数

a: 是与月度底子工资、月度岗贴挂钩的一发放系数;2002 年度 **a** 值 = $2/3 \{ \text{月度底子工资} / \text{月度岗位津贴} + 1 \}$

(二) 部分超额完成公司下达的经营指标

部分年度业绩提成奖金 = 年度基准任务奖金 + { [(部分实际完成税后利润 - 最低年度净利润) × 业绩提成比例] - 部分当年已发工资总额 } × 部分年度绩效查核系数

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/976032024201010231>