

内部受控文件

厦门钨业股份有限公司

制度文件编号：XTC 04 1 007 - 2020



# 薪酬设计指导原则

厦门钨业股份有限公司

人力资源管理中心

(版权所有，翻版必究)

Copyright © XIAMEN TUNGSTEN CO., LTD All Rights Reserved

## 目 录

1	目的 .....	1
2	适用范围 .....	1
3	定义 .....	1
4	机构与分工 .....	1
4.1	董事会 .....	1
4.2	总裁 .....	1
4.3	党委书记 .....	1
4.4	厦钨派出董事、监事 .....	2
4.5	下属公司总经理 .....	2
4.6	下属公司分管人力资源领导 .....	2
4.7	下属公司人力资源部门 .....	2
5	薪酬体系设计的总体原则 .....	2
5.1	薪酬体系设计的基本步骤 .....	2
5.2	薪酬体系设计的基本原则 .....	3
5.3	薪酬水平的设计原则 .....	3
5.4	关于集团统一薪酬标准与按属地市场水平的管理原则 .....	4
6	薪级薪档表的设计 .....	5
6.1	薪酬范围的确定 .....	5
6.2	薪级薪档数确定 .....	5
6.3	薪级薪档表 .....	6
7	薪酬结构设计 .....	6
7.1	岗位技能工资制 .....	6
7.2	切分的方法与步骤 .....	7
7.3	薪酬各项目含义 .....	7
7.4	特殊薪酬设计 .....	11
7.5	新进人员定薪 .....	12

<b>8</b>	<b>定薪调薪管理</b> .....	<b>14</b>
8.1	薪酬水平的设计性调整 .....	14
8.2	员工薪资调整 .....	14
8.3	提出或申报的规定 .....	15
8.4	审批程序和权限 .....	15
<b>9</b>	<b>晋升通道与员工能力评价</b> .....	<b>16</b>
9.1	职位体系与晋升通道 .....	16
9.2	任职资格体系 .....	16
9.3	晋升降级 .....	17
<b>10</b>	<b>岗位设置、岗位序列与岗位价值评估</b> .....	<b>17</b>
10.1	组织设计 .....	17
10.2	岗位价值评估 .....	17
10.3	岗位序列与“薪级、薪档”的对应关系.....	18
<b>11</b>	<b>其他</b> .....	<b>18</b>
<b>12</b>	<b>附注</b> .....	<b>18</b>
12.1	社保及公积金 .....	18
12.2	新旧薪酬制度的转化与推行指导原则 .....	19
12.3	能力评价 .....	19
12.4	薪酬分析与统计、报表制度 .....	19
12.5	信息化 .....	19
<b>13</b>	<b>通则</b> .....	<b>20</b>
<b>14</b>	<b>参考文件</b> .....	<b>20</b>
<b>15</b>	<b>附件</b> .....	<b>20</b>
<b>16</b>	<b>附表</b> .....	<b>20</b>

## 1 目的

分配机制决定着企业的活力，薪酬制度是分配机制的重要组成部分。根据《厦门钨业股份有限公司经营管理大纲》及现代企业管理的要求，在总结薪酬试点企业经验的基础上，制定本指导原则，旨在创建一个基本统一的薪酬制度和薪酬结构，以有利于集团管控及集团内的人员交流，发挥集团优势。

## 2 适用范围

本指导原则适用于厦钨总部及所属的全资及控股企业、技术中心。房地产公司参照本原则中的标准与要求设计公司的薪酬体系。

## 3 定义

本指导原则统一使用“薪级、薪档、级差、档差”等薪酬设计名词。纵向为薪级、横向为薪档，薪档是薪级的再细分。

## 4 机构与分工

### 4.1 董事会

- 4.1.1 负责制定公司（集团）薪酬政策。
- 4.1.2 批准公司薪酬预算和公司薪酬决算。

### 4.2 总裁

- 4.2.1 审批集团各公司的薪酬计划和薪酬总额。

### 4.3 党委书记

- 4.3.1 审核总部及各下属公司薪酬体系设计方案，必要时组织内部或外部人员协助下属公司进行薪酬体系设计的指导。
- 4.3.2 负责各下属公司总体薪酬支付水平的平衡。
- 4.3.3 审批各下属公司薪酬水平调整的方案，并向总裁会报告。
- 4.3.4 总部人力资源管理中心
- 4.3.5 研究激励机制、薪酬模式，并依本制度的原则对下属公司进行业务指导、协调。

4.3.6 承担外部市场薪酬数据的收集，组织研讨。

4.3.7 接受下属公司薪酬制度、重大调薪方案的报备。

#### 4.4 厦钨派出董事、监事

4.4.1 按照本指导原则审查所履职公司的薪酬设计方案是否符合本指导原则。

4.4.2 依照本指导原则审查所履职公司薪酬预算和薪酬发放计划与实施。

#### 4.5 下属公司总经理

4.5.1 贯彻总裁会有关员工激励、薪酬管理的精神。

4.5.2 负责本公司的薪酬总额和薪酬发放计划的制定。

4.5.3 组织编制本公司的薪酬设计方案和薪酬调整方案。

#### 4.6 下属公司分管人力资源领导

4.6.1 接受党委书记、行政副总裁的业务领导，人力资源管理中心业务指导。

4.6.2 遵循本制度，组织草拟本公司的薪酬设计方案和薪酬调整方案。

4.6.3 参与集团的员工激励、薪酬制度、薪酬水平研究，承担总部安排的HR研究课题或调研任务。

#### 4.7 下属公司人力资源部门

4.7.1 负责薪酬数据调查、薪酬制度设计、薪酬日常管理。

4.7.2 提出本公司薪酬水平调整的整体方案。

4.7.3 总结、分析所在公司的薪酬数据、案例、建议，报备总部人力资源管理中心。

### 5 薪酬体系设计的总体原则

#### 5.1 薪酬体系设计的基本步骤

5.1.1 第一步，通过岗位价值评估，确定不同岗位间的相对价值，形成岗位-薪级矩阵。

5.1.2 第二步，结合内外部数据及薪酬激励策略，确定在不同薪级上企业愿意支付的工资范围（最大值、最小值、中位值），并生成薪级薪档表。

5.1.3 第三步，设计薪酬结构（具体的薪酬构成项目），明确不同薪酬构成项目间比例

关系及不同构成项目的计算方法。

5.1.4 第四步，将薪级薪档表上各级各档的目标工资额根据事先确定的比例关系，切分到各薪酬构成项目上。

5.1.5 第五步，设计不同类型人员的专业晋升通道。

## 5.2 薪酬体系设计的基本原则

5.2.1 组织体系、岗位体系、任职资格体系是薪酬体系设计的基础，各公司应建立健全并不断优化。

5.2.2 应重视员工能力的发展，评估员工胜任岗位工作的能力，做好能岗匹配。

5.2.3 应关注以下因素：岗位价值、员工能力、外部薪酬水平、岗位与任职资格通道级别的关系、不同类别岗位之间的横向比较等。

5.2.4 树立薪酬与“能力、岗位、绩效”合一的薪酬体系设计思想（3P理论，为岗位付薪、为能力付薪、为业绩付薪）。

（1）为岗位付薪（岗位价值导向原则）：即“岗位工资”。由于岗位的责任不同、技术难易程度不同、工作环境不同，为岗位付薪体现了岗位对企业效益的贡献大小。通过岗位价值评估，确定岗位级别，并将薪酬级别与岗位级别进行对应，以引导、鼓励员工从事有难度的岗位、艰苦的岗位。

（2）为能力付薪（个人技能导向原则）：即“技能工资”。由于员工能力有大小，“技能工资”体现同一岗位不同人员能力、经验的差异，鼓励员工提高技能。

（3）为业绩付薪（个人绩效导向原则）：即“绩效工资”。员工薪酬与其绩效挂钩，以目标绩效、工作结果为导向。“绩效工资”属浮动工资，主要以“绩效奖”的方式体现。

5.2.5 薪酬设计应侧重于员工能力成长，以保障企业快速发展对高素质员工队伍的需求。

5.2.6 灵活、因地制宜的原则。针对制造业、矿山等不同产业，及研发与销售、科室与生产计件等不同工作性质，可以设置单项奖、其他激励模式，包括对技术人员的专项奖励措施。但皆应利用目标绩效管理工具，纳入薪酬管理体系。

## 5.3 薪酬水平的设计原则



- 5.3.1 在人员精简、高效的前提下，使员工的人均年收入略高于区域或行业相应水平，实现员工与企业的双赢。
  - 5.3.2 公司整体效率优先原则：即坚持“两个低于”原则，工资总额增长幅度低于经济效益增长幅度、实际平均工资增长幅度低于劳动生产率增长幅度的原则。
  - 5.3.3 各公司应主动收集、调研外部薪酬数据，并汇报总部人力资源管理中心。人力资源管理中心进行比较分析后，提交总裁班子作为薪酬水平决策的参考，然后将意见分发各公司。
  - 5.3.4 外部竞争性原则：设计具体岗位薪酬水平时，应与外部薪酬数据进行对照，确保薪酬对外具有一定的竞争力和吸引力。各公司在制定薪酬水平或调整工资时，应有外部数据的支撑。
  - 5.3.5 当外部竞争性与内部公平性出现冲突时，涉及竞争性、市场化程度较高的专业、工种，必须优先考虑外部竞争性。比如，钳电、IT人员、新大学生等。
  - 5.3.6 引进发展所需的专家、特殊人才，应按人才稀缺程度等市场原则办，不拘泥于内部现有人员的平衡。
  - 5.3.7 由于人力市场变化、招聘执行、内部调薪、内部重点领域的变化，薪酬内部平衡也会发生变化，各公司应在合适时机做出薪酬的系统性调整，不宜使矛盾长期存在。也不应为回避矛盾，不敢打破薪酬平衡，造成吸收高级人才、大学生、技师等新生力量的困难。
- 5.4 关于集团统一薪酬标准与按属地市场水平的管理原则**
- 5.4.1 为重点保证某些骨干力量、或由于统一调配的需要，某些岗位、岗位序列或群体，执行集团统一标准、统一平衡薪酬水平，以厦门的薪酬水平为准。当地标准高于厦门地区的，按孰高原则。
  - 5.4.2 各分子公司经理班子、产品事业部经营班子、二级及以上核心技术人员、其岗位薪级上下限按所属公司类别控制，薪酬标准执行总部的薪级薪档表。
  - 5.4.3 上述人员的评价、定薪工作由总部人力资源管理中心牵头负责，具体发放由各公司负责，执行双重管理，具体流程、表单、权限另行设计。
  - 5.4.4 技术序列中的“资深工程/会计师”，一类企业14薪级、二类企业12薪级、三类

企业11薪级以上（含）的“高级工程/会计师”，其薪酬标准执行总部的薪级薪档表。工资的具体评定与发放工作由各分子公司负责。

- 5.4.5 专业序列、生产操作序列岗位，应按属地原则，执行按地区系数换算后的所在公司专属的薪级薪档表。
- 5.4.6 新办公公司的总体薪酬水平在正常运营前，当地招收的所有员工基本应按属地原则，外派人员按外派的相关规定执行。

## 6 薪级薪档表的设计

### 6.1 薪酬范围的确定

- 6.1.1 在综合考虑厦钨企业分布的地区薪酬水平、薪酬现状、集团薪酬策略、未来人员发展空间等因素的基础上，确定在不同薪级上的薪酬范围（最大值、最小值、中位值）。
- 6.1.2 合理设置薪级薪档数、级差、档差、重叠度，形成科学合理的薪酬曲线，并生成薪级薪档表。厦门地区薪级薪档表为母表、集团表，各地区按“地区薪酬水平系数”折算生成地区表、主要是各档薪资额的变化。同一地区的企业套用同一张薪级薪档表，但同一地区不同级别的企业适用的薪级范围不同。

### 6.2 薪级薪档数确定

- 6.2.1 不同类别的公司，适用的薪级数不同：一类公司25级，二类公司23级，三类公司21级，公司类别如有调整，对应的薪级做相应调整。集团整体薪级的划分同一类公司，另外加长三级（25+3），应用于董事长和总裁、副总裁、矿山事业部总经理和副总经理。各公司的类别见《下属公司分类管理办法》。
- 6.2.2 薪级、薪档数目的设定。为满足不同薪酬水平公司的需要、并保证集团年标准收入薪级薪档表的统一性，本设计已采用“档差小、档数多、小步快跑”的思路，供各公司灵活使用：各公司可以在13档内，针对全体或不同的序列、不同的岗位限定不同的“薪档”范围。如果各分子公司希望提高薪酬提升的激励性，可以在加薪时采用一次提一档或两档等不同的做法，但不应改变薪级薪档表，以便集团的统一和对比。



## 6.3 薪级薪档表

- 6.3.1 集团薪级薪档表（母表），含“固定工资+绩效奖金”，不含津贴、专项奖励、现金福利。厦门地区的公司直接套用本表。具体见附表1《厦门地区年标准收入薪级薪档表》。
- 6.3.2 各地区薪级薪档表。厦门以外的地区在厦门地区标准的基础上乘以当地薪酬系数，形成属地化的年标准收入薪级薪档表，见附表3《其他各地区年标准收入薪级薪档表》。总部人力资源管理中心参照各地政府颁布社平工资或薪酬市场调研数据，统一测算各地区的薪酬系数，如测算出的薪酬系数低于0.7，则直接确定0.7为本地区薪酬系数，地区薪酬系数报总裁班子审批。各个地区的薪酬系数见附表2《各地区薪酬系数》。
- 6.3.3 年标准收入的薪级薪档表、各地区薪酬系数由总部人力资源中心不定期组织调研、测算后，报总裁班子决定是否调整。由于特别行业、特殊情况，经人力资源管理中心论证、总裁会批准，可以个别调整地区薪酬系数。

## 7 薪酬结构设计

### 7.1 岗位技能工资制

- 7.1.1 集团将逐步完善薪酬体系，包括固定工资（基本工资+岗位技能工资）、绩效奖金、综合性津贴、长效激励（包括落实科技成果分享等）和福利（年金、住房、交通、休假等），使员工对自己的收入有明白的概念和规划。
- 7.1.2 集团总部及各下属公司实行以薪级薪档表为基础的、集团统一的岗位技能工资制。在该模式下，基本薪酬结构如图1所示，包含工资奖金、津贴、专项奖励及现金福利等四大类收入项目。

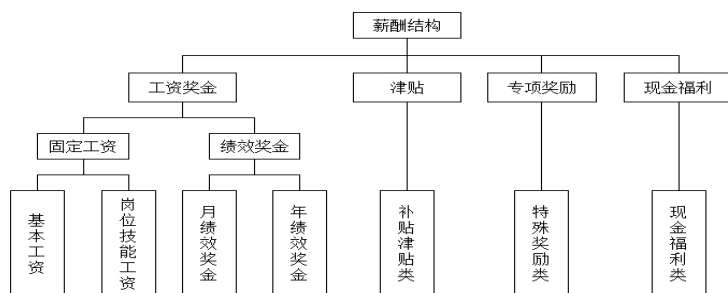


图1 基本薪酬结构

7.1.3 薪酬结构设计就是将各薪级、薪档所对应的年标准收入通过科学合理的方式拆分为固定与浮动部分的过程。其中固定部分包括基本工资、岗位技能工资；浮动部分包括月绩效奖金基数与年绩效奖金基数，并参与绩效考核。

7.1.4 津贴、现金福利必须明示化，不可随意增加项目和标准，非规定项目或超标准，不得发放。各分子公司非工资、奖金项目占年总收入的比例不得超过10%。对于特别重大的单项专项奖励，经总部人力资源管理中心审核、总裁班子批准后，可不作为控制比例金额计算。

## 7.2 切分的方法与步骤

7.2.1 为满足不同工作性质的管理需要，首先按岗位序列，再依薪级高低，分别设置各薪级的固定-浮动比例。

(1) 与企业经营绩效相关性越强的岗位类别，其浮动部分的比例越大。如管理序列中的“中层管理者”浮动比例控制在45~55%范围；高层管理者浮动比例不低于50%；营销序列各薪级浮动比例应大于40%。反之，其比例应越小，如生产操作序列各薪级浮动比例控制在20~30%范围；技术序列、专业序列各薪级浮动比例总体上控制在20~35%。

(2) 岗位级别（薪级）较低、收入较少的群体，为稳定其生活，浮动比例应小些，如生产操作序列及其他序列中的较低岗位级别。

7.2.2 将固定部分细分为“基本工资”和“岗位技能工资”两部分。首先按所在城市最低工资标准的60~80%确定“基本工资”金额，然后计算“岗位技能工资部分”=（固定部分-基本工资），同理计算其占比。

7.2.3 将浮动部分细分为月浮动（月绩效奖金基数）占比、年浮动（年绩效奖金基数）占比。原则上，岗位低的月奖（或季奖）比例可占浮动部分的2/3；岗位高的，月奖（或季奖）占浮动比例从2/3到1/2。

7.2.4 上述项目，按工资发放期切分到12个月，按绩效考核期切分到月或季。见附表4《薪酬各项目比例控制表》。

## 7.3 薪酬各项目含义

### 7.3.1 基本工资

(1) 各公司的基本工资全员统一标准，每月固定发放，旨在保证员工的基本生活需要。

(2) 设立基本工资的作用之一，是作为物价变化的调节项目。根据 CPI 变化幅度、家庭基本生活费等影响员工生活的因素，合理设定、调整基本工资的金额。

(3) 各公司以当地政府公布的最低工资标准作为参照，一般控制在所在城市最低工资标准的 60~80%。当地最低工资标准上调，可以考虑在薪级薪档表年标准收入的基础上增加基本工资额度，并报人力资源管理中心备案。

### 7.3.2 岗位技能工资

(1) 岗位技能工资：是“为岗位付薪”、“为能力付薪”的具体体现，是本制度的核心内容。与员工所任职的岗位及个人技能水平挂钩。岗位环境的补偿作为津贴项目，不含在本项目中。

(2) 岗位技能工资的确定依据：岗位价值评估；任职资格评价；技能水平考核。

### 7.3.3 绩效奖金

(1) 月（或季）绩效奖金：由员工绩效奖金基数及月绩效考核结果决定。月度绩效奖金核算，可以采用公司、部门、个人系数相乘或者占比的方式，系数相乘的计算方式参照如下，具体按厦钨目标绩效管理相关规定执行。

#### a) 部门经理月绩效奖金

$$\text{部门经理月绩效奖金} = \text{个人月绩效奖金基数} \times \text{公司绩效系数} \times \text{部门绩效系数} \times \text{个人绩效考核系数}$$

#### b) 部门经理以下人员月绩效奖金总额

$$\text{部门经理以下人员月绩效奖金总额} = \sum (X_i) \times \text{公司绩效系数} \times \text{部门绩效系数}$$

(X 为员工月绩效奖金基数；i=1, 2...n, n 本部门经理以下员工总人数)

#### c) 部门经理以下人员月绩效奖金

$$\text{员工月绩效奖金} = \frac{\text{所在评价群体（部门班组）月绩效奖金总额}}{\sum (\text{个人绩效考核得分} \times \text{个人月绩效奖金基数})} \times \text{个人月绩效奖金基数} \times \text{个人绩效考核得分}$$

(2) 薪酬管理制度中的绩效奖金“考评”应引用《目标绩效管理制度》规定，包括考核项目、KPI 指标等，不能造成制度间的相互脱节、矛盾。

(3) 各分子公司应依《目标绩效管理制度》引用“公司绩效系数”，以公司绩效任务书为依据，合理设计个人与公司绩效系数、部门绩效系数的挂钩比例。

(4) 要防止奖金“固定化”，应拉开差距。

(5) 按“及时奖惩”的原则，月绩效奖（或季绩效奖，两者选一）、年绩效奖都应及时发放，月绩效奖金（或季绩效奖金）原则上连同工资一并发放。

7.3.4 年绩效奖金：计算办法同月绩效奖金。

7.3.5 加班工资。各公司根据劳动法规及公司经营情况，合理控制加班频度和加班时间，以符合国家有关规定，合理支付加班费为原则自行确定。

7.3.6 津贴

(1) 津贴类收入主要包含两部分津贴，工作类津贴、生活类津贴。

a) 工作类津贴是对员工工作贡献及特殊环境或高强度状态下进行持续作业现金补偿，主要包括：年功津贴、岗位环境津贴、夜班津贴三种类型。

b) 生活类津贴是对员工在岗工作期间就餐、交通所产生费用进行的现金补偿，主要包括：用餐津贴、交通津贴两种类型。

(2) 津贴项目的细分，以能区分工作环境、工作时间等特殊差异为原则，发挥吸引、补偿员工从事“艰苦或特殊工作”的作用。

(3) 津贴金额不宜过高，不应成为员工的主要收入来源。但对特殊岗位要有“吸引力”，要足于补偿岗位之间、工作性质的特殊差异。

(4) 津贴项目不宜重复计算。如，岗位环境津贴项目单列后，在做岗位价值评估时应剔除该因素，同时不宜再设“特殊岗位津贴”等重复项目。如果在岗位价值评估时已包括领导责任因素在内，也不宜再设“职务津贴”项目。

(5) 年功津贴

a) 年功津贴是对员工在本公司的工作年限及所作贡献进行的现金补偿，以鼓励员工树立长期为公司服务的思想。年功津贴采取累积制，月度固定发放。已累积的年功津贴为一固定数，不因当前所处薪级薪档的变化而变化。

b) “年功”不等同于“工龄”，新增“当年年功”依个人的薪级，按年度增加。

一般不再精分到薪档，也不必精分到元以下单位。

c) 因公司需要在集团内调动的员工，如保留原薪级薪档不作调整的，其“年功”可以合并计算。

d) 各公司以前对年功津贴形式不同，为了统一起见，各公司可采用合适的方式将以前的年功津贴转换为岗位技能工资不同的薪级薪档或作为特殊津贴保留，从 2013 年起按此指导意见实施。

#### (6) 岗位环境津贴

a) 岗位环境差异比较大，或部分岗位的工作环境比较恶劣，各公司可根据实际情况自行设立岗位环境津贴项目。

b) 岗位环境津贴是对员工在特殊作业环境下（高温、粉尘、噪音、刺激性或有害气体等）工作而进行的现金补偿，按员工在岗工作天数核计，月度发放。

c) 岗位环境津贴可以是将各种环境因素综合评价后制定的单项标准津贴，也可以是根据各种环境因素制定的各类分项津贴（如高温津贴、噪音津贴等子项目）。

d) 各公司需根据自身实际情况建立《岗位环境评价细则》（参考附件 1），每年组织岗位环境评价，并根据评价结果，对岗位作业环境进行分级后，对应不同津贴标准。

e) 评价小组应有广泛的代表性并带有群众自律性质，一般以一线班组长级员工为主。人力资源部负责组织、设计，生产管理部参与最终结果的审核。

(7) 班组长可以单独设置“班组长职务津贴”。不同类别、不同地区的公司，其津贴标准可以不同，具体由各公司根据需要设定。

#### (8) 夜班津贴

a) 夜班津贴是对员工夜间作业而进行的现金补偿，按员工在岗实际工作天数核计，月度发放。

b) 夜班津贴应针对大夜班、小夜班及两班、三班倒等不同情况分别制定津贴标准，如下表所示：

夜班类型		夜班津贴标准
三班倒	小夜班	X 元/天
	大夜班	Y 元/天
两班倒	大夜班	Z 元/天

#### (9) 用餐津贴



a) 用餐津贴是对员工在岗工作期间用餐的现金补偿，按员工在岗工作天数核计，月度发放。

b) 享受企业提供的免费午餐（晚餐）人员，不应再发放用餐津贴。

#### (10) 交通津贴

a) 交通津贴是对员工上下班途中所产生交通费用的现金补偿，按员工在岗工作天数核计，月度发放。

b) 乘坐厂车或公司专车上下班的人员，不应再发放交通津贴。

(11) 竞业禁止津贴：为保护公司的商业秘密，特设立该项津贴，仅限部分研发、技术等人员享有，具体办法另行规定。

### 7.3.7 现金福利

(1) 现金福利类收入是指企业以现金形式发放的面向全体员工的福利项目，主要包括、防暑降温费等。

(2) 各公司根据薪酬预算结合实际管理需要设立现金福利项目并制定标准。

(3) 设立的现金福利类项目，必须有明确发放细则，原则上全员统一标准，但允许一些项目按不同岗位存在一定的差异，如防暑降温费可以按办公室和生产岗位制定不同的发放标准。

## 7.4 特殊薪酬设计

7.4.1 在执行岗位技能工资制模式的同时，各下属公司可根据实际需要采取计件工资、协议工资、销售人员绩效奖或专项奖等灵活的薪酬模式作为补充。

7.4.2 执行“计件工资”，必须有效解决以下问题

(1) 必须以“质量、辅助工作、设备保养、安全”有保障为前提，特别在制造业或以技术含量较高的产品上，应慎重选用。

(2) 必须有科学的可量化的劳动定额、工时定额、单价计算依据为基础。

(3) 定额必须是可控、可变的，由于技术进步、装备改善带来的产量增加，必须能适时调高定额标准。

(4) 要处理好计件工资与基本工资、岗位技能工资、绩效奖金的关系，原则上，不能重复设置、重复计算。



(5) 计件工资原则上只适用于独立作业的岗位。

(6) 对流水作业、集体作业，需与“产量紧密挂钩”的，原则上应通过“绩效管理”中的KPI指标来解决，可以有较大的权重。

#### 7.4.3 鼓励对销售人员超绩效进行奖励。

#### 7.4.4 专项奖

(1) 专项奖是企业对做出特殊贡献人员进行的除正常工资奖金及津贴收入外的额外奖励。每一个设立的专项奖必须要先有明确的设置目的及对应的发放细则、规范的表单审批流程。

(2) 受奖项目应是当前的管理短板或有利于打造企业核心竞争力的方面。

(3) 科技、管理项目应提前立项，设定目标、达标标准、评定程序，规范奖金发放流程。

(4) 专项奖可包括以下内容：

a) 技术进步奖：对技术人员及新产品研发参与人员进行的奖励；参照集团《技术创新成果鉴定、分类和奖励管理办法》。

b) 管理进步奖：重大管理体系的成功建立；重大管理项目的有效推进；其他已产生实际业绩的管理创新、营销模式创新等。

c) 安全奖：为公司避免重大安全事故而设立的奖励；各公司自定，集团对单位评奖。

d) 人才引进奖：为公司推荐和引进所需人才而设立的奖励；

e) 研发线索奖：为公司产品研发立项提供线索并且被采纳而设立的奖励；

f) 合理化建议奖：为公司发展和各方面事务提供了具有较高价值的建议而设立的奖励。

g) 节约奖：包括节能、原材料节约等。

### 7.5 新进人员定薪

#### 7.5.1 应届毕业生定薪

(1) 实习期技术级的确定：急需专业、重点院校和优等生可在薪级薪档标准进行“高套”。经总经理批准招入的非公司急需、普通院校、能力一般的毕业生，原则上应

“低套”或降级使用。

(2) 应届生按照导师制培养原则（另行制定），实行一年实习、三年跟踪考核，对其胜任力进行评价，即分为实习期考核、二年跟踪考核和三年跟踪考核，并根据考评结果进行薪级薪档调整。

(3) 实习期一般为一年，六个月考核一次。第一次考核为“优”“良”的人员可提前转正。实习期满后经考核合格，给予正式定岗。

#### 7.5.2 社会招聘专业人员

(1) 新招收社会人员，若判定为能完全胜任该岗位，原则上按照岗位的薪级中位套档。技能或经验等特别优秀的人员可适当上浮；技能或经验等相对较差的人员应适当下调。

(2) 应先依据其实际能力，与本公司同序列或同岗位人员进行对比，然后确定其工资级别；没有同序列人员可对比的，可参照最相近的某一序列人员；完全没有可比性的，应参照学历、经验和社会上的行情确定工资级别。

(3) 招聘作为作业员的非应届大中专生作为“储备干部”的，其工资待遇按作业员标准。若其表现优异且公司需要时，另按相应岗位的薪级定薪。

#### 7.5.3 引进人才（针对重要关键岗位）

(1) 属公司发展急需或紧缺专业的各类人才，可以采用灵活的薪酬政策。

(2) 属于引进人才的，入职后按《引进人才管理办法》规定执行。

#### 7.5.4 招聘作业人员

(1) 可依考试及面试结果初步对其“本工种熟练程度或已有经验”做出判断，并归类为“生手、半熟手、熟手、资深”四大档，确定其薪级范围。

(2) 首次定薪时应简单与本岗人员对比后再确定其薪级薪档。

(3) 作业员转正后的工资定级，主要按岗位技能评价体系，只要其熟练程度、经验达到本班组同等水平的，按同岗同酬原则给薪，尽量做到公平。（老员工已在年功津贴中体现了工资的差异性。）

(4) 新进人员在试用期内实行两次考核，对于工资等级与工作责任和技能评价排名不相符时可给予调整。

## 8 定薪调薪管理

### 8.1 薪酬水平的设计性调整

8.1.1 集团及各分子公司适用的年标准收入薪级薪档表由总部人力资源管理中心统一设计和维护；给员工定薪的权力归各公司。年标准收入薪级薪档表的设计已充分考虑到各分子公司的薪酬范围和员工晋升的空间，故各公司不得自行调整年标准收入的薪级薪档表。

8.1.2 当国家政策和物价水平、外部薪酬竞争、企业效益发生重大变化，原有薪酬设计水平已不能适应需要时，需调整薪级档表时，总部人力资源管理中心、各分子公司人力资源部门皆可提出调整建议，无论幅度大小一律经总裁会批准后才能执行。

8.1.3 企业类别调整时，各岗位序列的最低最高薪级范围可相应调整。

### 8.2 员工薪资调整

8.2.1 应努力实现员工能力与工资晋升评价的程序化、常态化。员工薪资调整采用与任职资格、个人绩效考评、个人积分、个人岗位技能（胜任力）评价挂钩的办法，且应遵守本岗位/序列薪级薪档范围。

8.2.2 调薪的计算方法：依适用的薪级薪档表，确定其升级或升档后“年收入”的增加额，或确定一年收入的提升幅度，然后遵从《薪酬各项目比例控制表》切分到各薪酬项目（含奖金基数的增加）及月份。

#### 8.2.3 正常晋升（降薪）调薪

（1）公司员工在一定的工作期间，根据岗位技能评价（或任职资格）办法、年度考核办法，进行胜任力评价，并结合日常考评结果进行工资等级调整。达不到绩效标准或胜任力要求的，应降低薪档，降低薪档仍不够的，可以降低薪级。

（2）因个人技能水平有较大提升，应提高薪级时，新的薪档一般从 1 档起。若出现新套级年标准收入反比原年标准收入低，则在新薪级内按不低于原薪资的原则就近套档。

（3）个人薪级、薪档的晋升，须符合目标与绩效管理、培训、任职资格等相关制

度的规定。

(4) 岗位变动时工资的调整：岗位变动，应重新评定其薪资等级及岗位环境津贴，由调入部门负责申报。从高岗调到低岗的人员，除非是带职锻炼，否则必须从报到的下月起按新工资标准计薪。从低岗调任高岗的人员，则根据员工个人技能水平与高岗技能要求的匹配程度定薪。

#### 8.2.4 定期整体梳理

(1) 统一调整和评定的时间安排：其频率要考虑管理的必要性，原则上每年梳理一次。

(2) 调薪对象的筛选：全员参与（其中，试用期人员按试用期考核，实习期内大学生按培训管理办法执行），不受年限、调薪次数的限制，但按公司《员工奖惩办法》、《公司目标与绩效管理制度》等规定，不符合的人员不参评。

(3) 定期整体梳理时，要做好调薪方案及测算数据，整体调薪额度不得超过工资总额控制的额度。格式见《调薪政策说明》（见附表5）。

### 8.3 提出或申报的规定

8.3.1 新进人员定薪：人力资源部按薪酬管理制度提出套级意见，用人部门会签。。

8.3.2 转正定薪：用人部门提出套级意见，人力资源部审核。

8.3.3 统一评定工资：人力资源部提供不符合晋级条件人员名单，用人单位负责提出拟调薪人员名单及理由，格式见《拟统一调薪人员名单》（附表6），上报人力资源部，人力资源部按照薪酬管理制度和绩效管理制度进行核实和平衡后，上报分管人力资源副总经理，最终由总经理审批。

8.3.4 各公司在各种规划中提出的“员工收入发展规划”或实际的薪资调整，不得违反“两个低于”的原则。

### 8.4 审批程序和权限

8.4.1 各分子公司的薪酬管理制度、年度预决算的审批权归各自董事会，分公司、工程技术中心审批权归总裁会。各分子公司的薪酬方案由厦钨总部人力资源管理中心受理，预审后提交总裁会，厦钨派出的董事、董事长依规定和总裁办公会的决定

在各自董事会上表决。

- 8.4.2 各公司应明确薪酬分配的决策程序和权限，按制度办理。原则上，日常性、流程上已明确的要让副总、部门、专业人员充分发挥作用，但关键事项的最终审批权、决策权要集中到总经理。其中，中层干部及以上的薪资调整应经过经理班子审议通过。
- 8.4.3 调薪执行统一归口管理，用人部门为申报部门，人力资源部为具体承办和归口管理部门。分子公司应成立薪酬管理小组，负责薪酬等级、额度的审核和各部门薪资的平衡。分管人力资源副总经理为公司薪酬日常负责人，总经理为审批人。
- 8.4.4 新进人员定薪和转正定薪：按上述条款申报审核后，班长（不含，可按薪级划分）以下人员，由人力资源部经理审核，分管人力资源副总为最终审批人；班长（含）以上的人员，人力资源部经理审核后，上报分管人力资源副总经理审核，总经理为最终审批人。其中，应届生的定薪，分管人力资源副总为最终审批人。
- 8.4.5 统一评定工资：由分管人力资源副总经理召集薪酬管理小组讨论，总经理审批。
- 8.4.6 正常晋升（降薪）调薪：按统一评定工资时的申报程序申报审核，班长（不含，可按薪级划分）以下人员由分管副总、分管人力资源副总经理审核；班长（含）以上的人员由总经理最终审批。具体见《正常晋升（降薪）调薪申报表》（见附表7）。

## 9 晋升通道与员工能力评价

### 9.1 职位体系与晋升通道

集团建立统一的职位体系，并按管理、技术、营销、专业、生产操作等五大岗位序列建立每个序列的晋升通道。具体见《厦钨职位任职资格体系建设指导原则》。

### 9.2 任职资格体系

- 9.2.1 集团按五大序列分别建立任职资格及岗位能力模型，其中M4及以上由集团人力资源中心、T5及以上由技术中心负责，管理序列和技术序列的其他层级以及其他岗位序列的任职资格标准由各公司自行建设，并映射对照到集团的任职资格等级。
- 9.2.2 技术序列任职资格标准和岗位能力模型见《厦钨技术序列任职资格建设工作方



案》，其他序列按《厦钨职位任职资格体系建设指导原则》规定执行。

### 9.3 晋升降级

从低层级向高层级的岗位调整称为“晋升”；从高层级向低层级的岗位调整称为“降级”。同层级各职位序列间的岗位异动（含管理序列与其他序列之间的岗位异动）称为“调动”或“调岗”，不属于晋升/降级，但异动程序须参照晋升程序实施相应的考察评估。具体按《厦钨晋升降级管理办法》规定执行。

## 10 岗位设置、岗位序列与岗位价值评估

### 10.1 组织设计

10.1.1 是薪酬设计的前提。相关规定详见参考文件《权属公司组织管理指引》。

10.1.2 不同类别的分子公司执行不同的薪酬范围。各分子公司分为三类，具体见《下属公司分类管理办法》。

10.1.3 岗位设置、岗位序列、晋升通道的划分与管理，是薪酬设计的基础、并有紧密的对应关系。

10.1.4 全集团设五个主序列：管理序列、技术序列、营销序列、专业序列、生产操作序列，并依总部、一类公司、二类公司、三类公司分别设置不同的薪级范围。

10.1.5 “子序列”的设计

(1) 各分子公司在严格执行四大序列划分标准的范围内，视人数和管理需要，允许设置子序列。如：技术序列可再细分为“工艺、机械、自动化、质量、IT、会计”等；专业序列可再细分为“生管、品管”等。

(2) 子序列名称与编码由集团 HR 系统统一管理，共同使用，新增项目应事先申报。

(3) 增设的子序列薪级薪档不应超出主序列范围，岗位价值评估结果经本公司经理班子审议通过后生效，但应同时向总部人力资源管理中心备案。

### 10.2 岗位价值评估

10.2.1 岗位价值评估是对公司内部不同岗位相对价值进行评价并最终确定公司内部岗位排序的过程，主要考虑岗位对组织影响力、管理范围、责任范围、工作复杂



性、解决问题难度等因素。

10.2.2 评估结果作为设计具备内部公平性的薪酬体系提供重要依据，依此确定各岗位薪级基准和薪酬范围。岗位价值评估的操作参考附件2《岗位价值评估细则》。

### 10.3 岗位序列与“薪级、薪档”的对应关系

10.3.1 集团总部、各分子公司各岗位序列与薪级的对应关系见附表8《岗位序列与薪级对照表》。

10.3.2 通过岗位价值评估，确定各岗位所处的岗位级别，该岗位级别即为“薪级基准数”。在此基础上，根据岗位职责、岗位任职资格等级要求，最终确定各岗位/序列的最低和最高薪级范围。

10.3.3 岗位/序列最高最低薪级的控制，遵从“对岗不对人”原则。

10.3.4 各分子公司可在主序列薪级区间范围内，根据岗位职责、岗位任职资格等级要求，最终确定各岗位的最低和最高薪级、薪档范围，整理本公司岗位薪级薪档控制表，并向集团人力资源管理中心备案。格式见附表9《岗位薪级薪档控制表》。

## 11 其他

(1) 班子成员及一、二类核心技术人员的基本年薪根据所在企业的类别，以及个人任职资历、工作能力等综合因素，由所在公司董事会（分公司、技术中心、全资子公司由总裁办公会）确定薪级薪档，每年根据绩效考核结果作一次调升或调降的调整；基本年薪直接套用本文件规定标准收入薪级薪档表；效益年薪按照公司《年薪制实施方案》和《产品事业部经营班子年薪实施方案指导意见》核定。

(2) 房地产企业的薪酬设计：管理序列列入集团统一管理，四个主序列固定收入的部分执行厦门地区的薪酬标准，浮动部分可以根据地产行业特性实行灵活的计算方式。

## 12 附注

### 12.1 社保及公积金

社会保险及住房公积金缴费比例和基数，按国家或地方相关政策执行。

## 12.2 新旧薪酬制度的转化与推行指导原则

- 12.2.1 薪酬改革，要积极又要稳重。要做到“循序渐进，员工能接受”，就必须从易到难、不断改变、养成变革的习惯。
- 12.2.2 薪酬有刚性，所以套改时非特殊情况不减少员工收入，在此前提下应大胆改革“薪酬算法、规则”。不要被问题员工的薪资绊住手脚。初期应以工资结构转化为目标，先让新规则运行起来，再逐步拉开工资差距。
- 12.2.3 明确“薪酬、奖金”制度不是万能的，有些事必须通过制定工作纪律、员工行为规则加以解决。要积极开展配套改革，加强宣传，为薪酬改革排除障碍。
- 12.2.4 改变薪酬管理习惯。公司领导和人力资源部的主要责任是“统一政策、统一规则”，要敢于让制度规则透明化，不要神秘化。
- 12.2.5 薪酬分配是企业的大事，总经理应对结果负责，应用好人事权与分配权。人力资源部及分管副总或总经理不要唱独角戏，要充分发挥各部门、各专业的作用，让部门有一定的“薪酬权力”。要根据“生产、技术、销售”领域的特性，制定有差异化的规则，成为业务部门的“HR伙伴”。

## 12.3 能力评价

借助 360 度考评的方法开展任职资格、能力评价，让更多的人参与进来。要让员工本人参与自评，让各级主管、部门经理参与标准设定与员工能力评定，过程比结果重要。量化指标可由经理班子统一调整。

## 12.4 薪酬分析与统计、报表制度

各分子公司应加强薪酬的统计、分析工作，包括员工劳动生产率、离职率等。并按总部要求的格式、口径，及时报送报表。各分子公司不得隐瞒薪酬、人员信息，必须接受总部人力资源管理中心监控。具体制度另行规定。

## 12.5 信息化

利用集团 ERP 平台，开发设计人力资源管理系统（EHR），对各公司的薪酬进行统一管理。

### 13 通则

本指导原则由集团人力资源管理中心制定，经总裁办公会审议、董事会审批，自董事会批准之日起执行。修改时亦同。本指导原则由集团人力资源管理中心负责解释。

### 14 参考文件

- (1) 《厦钨集团目标绩效管理制度》
- (2) 《工资总额管理办法》
- (3) 《年薪制实施方案》
- (4) 《产品事业部经营班子年薪实施方案指导意见》
- (5) 《权属公司组织管理指引》
- (6) 《厦钨职位任职资格体系建设指导原则》
- (7) 《厦钨晋升降级管理办法》

### 15 附件

- 附件 1：《岗位环境评价细则》
- 附件 2：《岗位价值评估指导细则》

### 16 附表

- 附表 1：《厦门地区年标准收入薪级薪档表》
- 附表 2：《各地区薪酬系数》
- 附表 3：《其他各地区年标准收入薪级薪档表》
- 附表 4：《薪酬各项目比例控制表》
- 附表 5：《调薪政策说明》
- 附表 6：《拟统一调薪人员名单》
- 附表 7：《正常晋升（降薪）调薪申报表》
- 附表 8：《岗位序列与薪级对照表》
- 附表 9：《岗位薪级薪档控制表》