

薪酬体系改革方案

- 一、薪酬现状与对策分析
- 二、整体薪酬架构设计
- 三、五套薪酬方案概述
- 四、职级薪等对应表
- 五、薪点表
- 六、新旧薪酬体系的接轨
- 七、薪酬管理规定
- 八、实施办法

薪酬现状与对策分析

薪酬现状：

- 1、定工资基本是“谈判式”，拍脑袋确定，缺少理性和依据。
- 2、员工工资调整随意，缺乏考核和绩效指标，感性论定。
- 3、整体工资水平较高，但满意度较低。
- 4、薪酬结构基本为固定工资，没有动态管理，缺乏激励。

应对措施：

- 1、整体构建，分步分块实施，如同“组织结构调整”。
- 2、横向以岗位评价进行对比调整，纵向兼顾公司战略和同行业市场竞争，做到内部公平，外部竞争。
- 3、采取职类职种划分，薪等对应职级方法，实施五套薪酬方案。
- 4、同时着手建立绩效管理体系，并行推进，辉映薪酬体系。

整体薪酬构架

薪酬结构



以上为公司全体员工整体薪酬构架

莱钢泰达五套薪酬方案

谈判年薪制

主要用于经营管理层和核心技术层员工，通过谈判以合同形式确定其基本年薪；月基本工资参照职能工资制，与约定月薪差额部分以暗补解决；完成年初设定目标后，以年终奖形式进行事先约定的业绩奖励。

职能工资制

主要用于普通职能员工，根据职种、职位评估确定其基本薪酬水平，体现为薪点；月基本工资分为固定、浮动两部分，浮动工资与企业业绩与绩效考核挂钩；年终奖按企业年终奖总额分配。

业绩提成制

主要用于销售类员工，分为底薪与提成两个部分；底薪依据员工能力和前期业绩确定，提成依据企业销售激励方案确定。

计時計件制

主要用于生产一线员工，分为固定、计件（时）工资两部分；固定工资根据额定工时确定，超出部分按计件（时）确定，年终奖确定原则与职能工资制相同。

技能等级制

主要用于研发、电控、规划类员工，根据技能等级确定工资标准，分为固定和浮动两部分，浮动工资与企业业绩与绩效考核挂钩，年终奖确定原则与职能工资制相同。

莱钢泰达薪点表

	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	九等	十等	十一等	十二等
1级	300	400	500	600	800	1000	1200	1500	1800	2100	2400	2700
2级	320	440	560	680	900	1120	1340	1660	1980	2300	2620	2940
3级	340	480	620	760	1000	1240	1480	1820	2160	2500	2840	3180
4级	360	520	680	840	1100	1360	1620	1980	2340	2700	3060	3420
5级	380	560	740	920	1200	1480	1760	2140	2520	2900	3280	3660
6级	400	600	800	1000	1300	1600	1900	2300	2700	3100	3500	3900
7级	420	640	860	1080	1400	1720	2040	2460	2880	3300	3720	4140
8级	440	680	920	1160	1500	1840	2180	2620	3060	3500	3940	4380
9级	460	720	980	1240	1600	1960	2320	2780	3240	3700	4160	4620
10级	480	760	1040	1320	1700	2080	2460	2940	3420	3900	4380	4860
11级	500	800	1100	1400	1800	2200	2600	3100	3600	4100	4600	5100
12级	520	840	1160	1480	1900	2320	2740	3260	3780	4300	4820	5340
13级	540	880	1220	1560	2000	2440	2880	3420	3960	4500	5040	5580
14级	560	920	1280	1640	2100	2560	3020	3580	4140	4700	5260	5820
15级	580	960	1340	1720	2200	2680	3160	3740	4320	4900	5480	6060
16级	600	1000	1400	1800	2300	2800	3300	3900	4500	5100	5700	6300
17级	620	1040	1460	1880	2400	2920	3440	4060	4680	5300	5920	6540
18级	640	1080	1520	1960	2500	3040	3580	4220	4860	5500	6140	6780
19级	660	1120	1580	2040	2600	3160	3720	4380	5040	5700	6360	7020
20级	680	1160	1640	2120	2700	3280	3860	4540	5220	5900	6580	7260

单 位	总部	北京	上海	南京	广州	深圳	济南
薪点值	1	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2	1.05

新旧薪酬体系的接轨

1. 将公司所有岗位进行归类、分析，形成职位分类标准，将有相近工作性质的岗位划入同一个职种，同一性质的职种归入同一职类，综合考虑工作岗位的重要性及企业的实际情况，确定出5大类20个职种，将所有岗位全部归入20个职种中。
2. 每个职种与相应的等级（薪等）对应，薪等越高，薪点总体水平越高；不同的职种对应不同的薪等，形成了各自的薪酬晋级通路和空间。
3. 将每个员工根据工作岗位进入相应的职种，然后找到本职种所对应的薪酬晋级跑道，在现有工资与薪点接轨时，原则上“**薪等就低不就高，薪级就高不就低**”，也就是说，首先进入本职种的最低等，然后根据员工的现工资额在这一等的较高级中寻找对应的薪点。
4. 各部门对照《职级薪等对应表》对本部门各岗位进行职级区分描述（以技术中心为例），按任职资格（知识、经验、能力）、业绩、态度等对号入座。
5. 公司组成评审小组对全公司人员工资进行核定，所有人员的工资都纳入到对应的薪酬方案体系中，遵守统一的游戏规则。

薪酬管理规定

1. 公司的薪酬结构为：岗位工资、绩效工资、奖金、福利、岗位津贴。
 - 1) 岗位工资：取决于职位和任职者任职资格，不同职位拿不同的工资，同一职位不同能力的人拿不同的工资。
 - 2) 绩效工资：与绩效考评结果挂钩，根据周期性考核结果决定发放额度。
 - 3) 奖金：与公司的整体绩效挂钩，根据个人、团队的绩效和特殊贡献及公司的整体经营业绩给予的一次性奖励。
 - 4) 津贴：对工作存在不利于健康等因素的特殊职位、工种给予的补偿。
2. 员工福利：
 - 1) 法定福利：社会保险
 - 2) 激励福利：免费工作餐、婚丧礼金/礼品、培训、旅游、节日礼品等
3. 工龄工资：为鼓励员工在公司持续发展和服务，员工工龄每满一年给予10元/月的工龄工资，上限为服务满10年工龄工资达到100元/月。
4. 工资变动：公司每年4月份根据公司上年度经营情况及员工考核结果对员工工资进行一次统一调整，平时除转正、调岗、特殊贡献情况不予进行工资调整。
5. 提倡日事日毕，员工因完成特殊任务需加班时要由主管安排，并按程序办理加班申请。副经理以上管理人员因工作性质加班不计加班费，但可做调休处理。

实施办法：

谈判年薪制：月基本工资参照职能工资制，其余部分根据完成设定目标情况以暗补形式解决。

职能工资制：进行职级区分后，按任职资格（知识、经验、能力）、业绩、态度等对号入座，由评定小组结合实际情况进行评定。此部分属此次改革的工作重点，尽快按照前述《新旧薪酬体系接轨办法》执行。

业绩提成制：执行《营销考核奖励实施细则》

计時計件制：详见《生产加工中心工资计算办法》

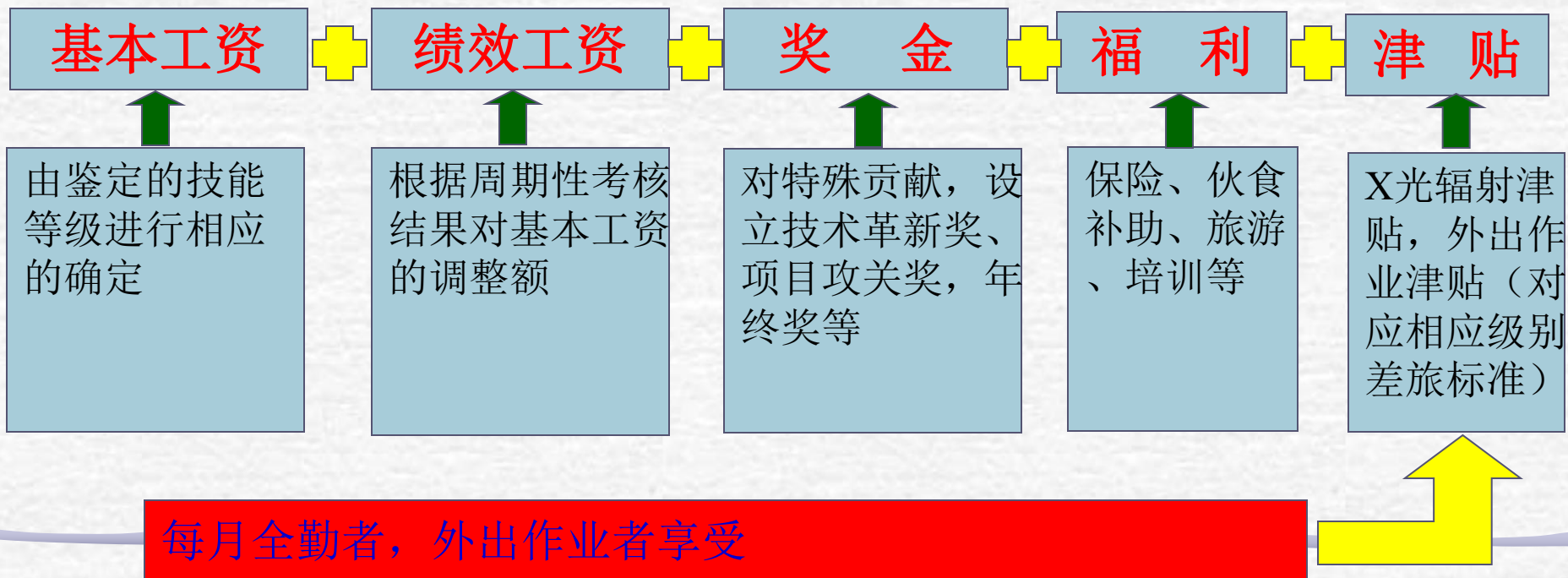
技能等级制：详见《技术中心技能等级工资制》

对于特殊岗位（如司机等）可按津贴的形式进行平衡

技术中心技能等级工资制

为调动技术中心员工积极性，合理进行职业生涯规划，明确个人发展目标和职业发展通道，结合实际情况，推行**以能力、绩效、稳定为价值导向**的技能等级工资制，规范技术中心员工职称，进行技术中心员工薪酬改革。

一、薪酬结构如下图



技术职称与工资等级对照表

职 称	工资等级	固定工资	级差额	绩效工资	标准工资
学 徒	1	800	0	600	1000
技术员	2	960	160	720	1200
	3	1120	160	840	1400
助理设计师	4	1280	160	960	1600
	5	1440	160	1080	1800
	6	1600	160	1200	2000
	7	1760	160	1320	2200
	8	1920	160	1440	2400
中级设计师	9	2080	160	1560	2600
	10	2240	160	1680	2800
	11	2400	160	1800	3000
	12	2560	160	1920	3200
	13	2720	160	2040	3400
高级设计师	14	2880	160	2160	3600
	15	3120	240	2340	3900
	16	3360	240	2520	4200
	17	3680	320	2760	4600
	18	4000	320	3000	5000
资深设计师	19	4400	400	3300	5500
	20	4800	400	3600	6000

资深设计师以上可签订年薪制劳动合同

单位：元

技术职称与工资等级评定标准

职 称	等级	职称及工资等级评定标准
学 徒	1	<p>①在试用期内者，应届本科生试用6个月，一年以上相关工作经验者试用期为3个月。</p> <p>②与公司签定3年以上劳动服务协议。</p> <p>③具备相关专业知识，综合素质良好，有培养潜力。</p> <p>④热爱车库行业，有在公司长期发展的意向。</p>
技术员	2	<p>①学徒试用期满通过公司考核。</p> <p>②试用期内态度认真端正，理念能与公司保持一致。</p> <p>③熟悉车库基本知识，在导师指导下，能动手做简单工作。</p> <p>④与公司签定3年以上劳动服务协议。</p>
	3	<p>①在公司服务满1年，1年以上社会工作经验。</p> <p>②系统接受车库知识培训，全面掌握车库知识。</p> <p>③在导师指导下，能够独立完成本岗位小型单项设计工作。</p> <p>④具有团队协作意识，经考核，无不达标项。</p>
助理 设计师	4~8	<p>①在公司服务满2年，具有2年以上社会工作经验。取得助理工程师职称资格。</p> <p>②能将所学知识运用到实际设计中，详知设计具体细节。</p> <p>③参与两个以上项目设计工作，并分担和圆满完成部分设计任务。</p> <p>④对车库设计知识形成深刻认识，在地市级刊物发表相论文1篇。</p> <p>⑤在项目设计上有成熟之处，参与至少一个项目的全程设计调试。</p> <p>⑥具有创新精神，对局部设计能提出改进建议。</p>

技术职称与工资等级评定标准

职 称	等级	职称及工资等级评定标准
助理 设计师	4~8	<p>⑦全面知晓本职岗位车库设计的细节知识，能发现潜在的问题。</p> <p>⑧ 具有创新精神，对局部设计能提出改进建议。</p> <p>⑨ 能够在导师指导下，顺利独立完成小型项目的设计。</p> <p>⑩ 能够运用所学车库知识和积累的经验处理设计和调试中存在的一般问题。</p> <p>(1) 能够独立基本完成两种以上类型车库的设计工作。</p> <p>(2) 通晓车库设计知识，熟练处理常见问题。</p> <p>(3) 顺利单独完成常见类型的车库设计工作。</p> <p>(4) 工作积极热情，富于专研精神，可塑性强，具有较强的责任心，积极上进，考核无不达标项。</p> <p>(5)与公司签定3年以上劳动服务协议</p>
中级 设计师	9~13	<p>①在公司服务满3年或具有4年以上工作经验，续签3年劳动合同或签订5年以上劳动合同。取得工程师职称资格。</p> <p>②能够驾御已有的车库知识和经验，具有研发和创新意识。</p> <p>③对局部设计有深刻研究，能提出可行性改进建议。</p> <p>④能够完全独立进行常见类型的车库设计工作。</p> <p>⑤积极宣传公司品牌，在地市级刊物发表论文2篇以上。</p>

技术职称与工资等级评定标准

职 称	等级	职称及工资等级评定标准
中级 设计师	9~13	<p>⑥在通晓本岗位知识的同时，交叉学习其他岗位车库设计知识。</p> <p>⑦具有至少一项常见类型车库中的研发成果，成功运用并见实效。</p> <p>⑧具备丰富的设计和现场调试经验，工作基本无疏漏，熟练处理常见设计和调试中的问题。</p> <p>⑨经历公司生产过的所有车库类型的设计和调试，基本精通现有业务。</p> <p>⑩具有培养新人的意识，有带领和培养团队的具体行动，积极分享成果，考核无不达标项。</p>
高级 设计师	14~18	<p>①在公司服务满4年或具有8年以上社会工作经验，续签或签订5年以上劳动合同。取得高级工程师职称资格。</p> <p>②能够独立完整的成功进行现有类型项目设计。</p> <p>③根据掌握的车库知识，能够着手进行新产品开发，进行攻关。</p> <p>④具备助理设计师以上跨专业设计水平。</p> <p>⑤培养2名以上助理设计师。</p> <p>⑥在地市级刊物上发表专业论文3篇以上，在宣传公司品牌上起到明显效果。</p> <p>⑦对生产、工程、技术研发有全面的把握，能独立组织项目运做。</p>

技术职称与工资等级评定标准

职 称	等级	职称及工资等级评定标准
高级 设计师	14~18	⑧取得 两项 以上新产品开发成果。 ⑨对企业忠诚，团结同事，在研发团队中能够起到表率作用。
资深 设计师	19~20	①在公司服务满 6年 或具有 10年 以上社会工作经验，与公司续签或签订 8年 以上劳动合同。 ②对生产、工程、技术能够融会贯通，独立运做至少 5个 中型以上项目。 ③能够对生产、工程、技术人员进行综合指导和咨询。 ④具备中级设计师以上跨专业设计水平。 ⑤具备较高水平的培养和带领团队能力，培养 2名 以上中级设计师，培养 1名 以上高级设计师。 ⑥具备良好的人际关系、组织能力和创新能力，在公司中有坚实的群众基础，受到公认和好评。

技术等级工资制实施建议：

- 1、将现有人员进行合理定级，使之进入轨道。
- 2、对于个别人“具体问题，具体分析”，保护多数人的积极性。
- 3、对于平时新进人员，由人力资源部、用人部门会同公司领导商议定级。
- 4、避免走进靠工龄涨工资的误区。

技术等级工资制实施办法

- 一、本办法试用于技术中心全体员工。
- 二、每年4月份进行一次职称评定，由评审小组对技术人员进行鉴定，根据鉴定结果进行工资等级正常年度调整。
- 三、标准工资的80%为每月固定工资，按月发放。标准工资的20%为绩效工资，每季度按考核结果发放。
- 四、对于当月全勤技术中心员工，给予50元津贴。
- 五、本办法在执行过程中不断修订完善。
- 六、本办法解释权归人力资源部。
- 七、本办法自下发之日起执行。