

制度流程编号：2.5.5.10（19）（11）

中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法 (V3.2)

人力资源部

2023 年 8 月

修订记录表

版本	日期	AMD	修订章节	修订依据	修订内容	编制
3.0	2021 年 3 月	M	全文	年初人工成本的规划并结合茂名公司实际情况修订	奖励范围、原则、要求；明确对重点领域攻坚团队的干部员工，设置特别贡献奖；对直接面向客户的一线员工发放一线员工业绩标杆总经理激励奖等	彭伟霞
3.1	2022 年 12 月	M	第二章	优化分配流程，提升激励效率	优化总经理奖励分配流程，团队奖优化为项目奖励，实施精准激励，提升激励效率。	彭伟霞
3.2	2023 年 8 月	M	第二章	根据公司实际经营情况修订	优化政企线条个人突出贡献奖	彭伟霞
3.2	2023 年 8 月	A	第二章	根据公司实际经营情况修订	增设家集客装维站站长个人突出贡献奖	彭伟霞

(A-添加, M-修改, D-删除)

目录

第一章	总则	1
第二章	总经理激励奖的管理	1
第三章	附则	7

编号	2.5.5.10 (19) (11)	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	--------------------	----------------------------	----	-----

第一章 总则

第一条 为切实发挥表彰激励先进的作用，奖励对公司业绩做出突出贡献的员工，鼓励员工在后续工作中创造更多的业绩，根据省市公司薪酬管理办法及其他相关制度的规定，结合公司实际情况，特制定本办法。

第二条 通过设置总经理激励奖，多形式开展激励，充分发挥激励作用。

第三条 本办法适用于公司范围内总经理激励奖的奖励对象、内容及标准等。

第二章 总经理激励奖的管理

第四条 奖励对象

全体员工均可获得总经理激励奖的奖励机会，奖励的范围不限层级和群体

第五条 奖励原则

（一）先进性原则：紧扣“勇争先 做标杆 新作为”主题，示范带动作用显著。

（二）鼓励协同原则：鼓励跨部门协同、以及团队协作，有效整合各项资源，促使业务转型，支撑公司发展战略落地和业务提升。

（三）效率优先原则：以业绩和贡献为首要考虑点，充分体现工作的攻坚克难程度；参与多个项目者，参与多个项目激励金分配，鼓励多贡献多得，充分激发干部员工干事创业活力。

（四）宁缺勿滥原则：坚持实事求是、优中选优、宁缺毋滥的原则，把

编号	2.5.5.10 (19) (11)	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	--------------------	----------------------------	----	-----

工作实绩和贡献大小作为衡量标准，基于实际工作业绩及成效进行推优奖励。

第六条 奖项设置

（一）项目奖：重点项目贡献奖

1. 攻克公司业务难点、黑点问题以及实施难度大、协同程度高公司重点项目，必须有实质性成果且对公司总体业绩等有明显促进作用的，能在公司或省级甚至全国范围内广泛并有效推广的项目。原则上项目需已完结，如属开展中的项目，必须为取得突破性阶段成果，能形成“标杆效应”的项目。

2. 创新表现突出，创新性强、已产生一定效益、能复制推广并有效解决工作困难、满足公司发展或客户需求的成果。

（二）个人奖：个人特别贡献奖、一线员工业绩标杆奖以及干部员工活力奖

1. 个人特别贡献奖：对年度业绩表现突出的县分公司经理人员（不含资深经理）、市政企中心经理人员（含兼任的经理人员）、市BU总监及县政企中心主任、网格长、装维站站长、营业厅经理给予总经理特别贡献奖励。

业绩表现突出是指在满足前置条件后，各自负责管理的单位全年业绩在全市排名前10%；或业绩进步较为明显（同比上年度全市排名赶超1/3及以上）；市政企中心经理人员（正职）及装维站站长的特殊情况说明以下表规定为准。

人员类型	排名口径	业绩口径	业绩提供部门
县分公司经理人员	在5个县分公司内排名	按茂名公司经营业绩考核得分的口径计算	财务部
市政企中心经理人员	正职：优先按二类公司排名前4名（含第4名）或在二类进步2名及以上	正职：按省、市经营业绩考核得分的口径计	集团客户部

编号	2.5.5.10 (19) (11)	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	--------------------	----------------------------	----	-----

	上确定，如省、市无公布以上业绩，算； 则维持按全市 6 个政企中心排名设置业绩表现突出（前 10%）及业绩进步奖（全市进步 1/3 及以上） 副职：按 6 大 BU 排名，兼任不同 BU 就高领取	副职：按存量考核口径计算	
市 BU 总监	按 6 大 BU 排名，兼任不同 BU 就高领取	按存量考核口径计算	集团客户部
县政企中心主任	按县政企中心 5 个单位排名	按茂名公司经营业绩考核得分的口径计算	集团客户部
网格长	按 30 个网格排名	按市公司考核的口径计算	市场部
装维站站长	业绩表现突出：评价维度为省评优体系，年度排名在全省前 10； 业绩进步奖：评价维度采用市考核体系（在省评优体系上增加本地工作达成要求），同比上年度全市排名赶超 1/3 及以上。	省、市考核体系	网络部
营业厅经理	按全市营业厅排名	按市公司考核的口径计算	市场部

个人特别贡献奖每年评选一次，按就高原则，不重复奖励。

注 1：前置条件按以上排名分类，指对应单位年度业绩考核得分不低于 80 分，非 100 分制按 100 分制折算进行计算，年度结束后由专业部门提供成绩到人力资源部作为奖励依据。

注 2：不足一个单位按一个单位计算，其余小数尾数按四舍五入取整。

注 3：人员变动按任职时长分月折算；如遇机构调整等特殊情况，按调整后的情况提交总经办决策排名规则。

注 4：装维站站长增设随销的前置条件，2023 年结合规则公布时间、人员职责定位等考虑，暂按 9-12 月装维随销累计该区域有销率达 100%（剔除新入职 3 个月以内装维）

编号	2.5.5.10 (19) (11)	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	--------------------	----------------------------	----	-----

口径计算,明确装维站长应引导、帮助装维人员开展随销工作、树立随销意识;后续将按省、市工作要求,进一步优化计算口径、考核业务等。

注5:如遇省、市考核体系调整,以上规则将视情况另行优化。

2. 一线员工业绩标杆奖:对每季度全市排名前列的,直接面向客户的一线员工发放一线员工业绩标杆奖,每季度奖励该群体排名前5%以内人员(人数四舍五入),每季度奖励比例与个人所在的团队当季度总体业绩考核结果挂钩。具体由牵头部门制定评选规则、推选每季度最终奖励的比例,以及奖励的名单(需先在线条内公示个人的业绩排名,不需公示奖励比例及奖励结果)。

最终奖励的名单由公司结合个人所在的团队当季度总体业绩的成绩决策确定。

注:奖励的人员需同时满足以下基本条件,最终奖励名单由公司决策确定。

- (1) 直接面向客户并服务客户的一线员工;
- (2) 个人所在的团队当季度总体业绩达到预定目标,且个人当季度业绩在该群体中全市排名前5%以内。

3. 干部员工活力奖:包括工作中业绩优秀、贡献突出的个人;爱岗敬业,在平凡的岗位上做出了不平凡事迹的个人;在党政机关、行业、集团/省/市公司举办各项技能(或管理)竞赛类,获得重大表彰的个人;获得公司员工积分“成长达人”的先进个人。

第七条 奖励时间

各单位原则上按季度将本单位推荐项目或个人报送人力资源部(其中特别贡献奖以年度为单位进行申报),具体收集时间由人力资源部另行通知。

如有重大项目获得突破性进展等特殊情况,奖励时间不限,根据阶段性

编号	2.5.5.10 (19) (11)	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	--------------------	----------------------------	----	-----

实际工作进展及成效开展奖励，具体实行一事一议，以总经办会议决策为准。

第八条 奖励标准及分配规则

根据攻坚克难的难易程度、成果的创新性及应用程度、获奖名次及评奖率等确定项目（或个人）的奖励金额。奖励标准如下，决策时可结合实际浮动调整。

（一）项目奖

1. 奖励标准：攻坚克难、重大创新及相当项目为 3,000~10,000 元/项目；优秀 QC 小组活动成果及相当项目为 1,000~5,000 元/项目。

2. 分配规则

（1）奖励范围：获奖项目的小组成员，需属项目开展时在岗且发放激励时仍在岗的员工。

组员由组长召集，可在班组内、部门内组建，也可以跨班组、跨部门组建。

（2）奖励金额：项目奖励的总金额由公司总经办会议决策确定。

（3）奖励比例：由组长根据成员贡献度及业绩等因素，确定个人的分配比例，对项目奖励的总金额进行分配；经公示充分征求各方意见后，以正式公文提交人力资源部进行发放。

公示的范围，按项目成员组建的情况确定，涉及跨部门组建的、需跨部门公示。分配参考比例：牵头人 30%-50%、核心成员 20%-40%、普通成员 20% 以内。

（二）个人奖

1. 个人特别贡献奖：县分公司经理人员、市政企中心经理人员 10,000

编号	2.5.5.10 (19) (11)	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	--------------------	----------------------------	----	-----

元-15,000/人年、市 BU 总监及县政企中心主任、装维站站长 5,000-10,000 元/人年、网格长及营业厅经理 3,000-5000 元/人；

2. 一线员工业绩标杆奖：2,000 元/人；

3. 干部员工活力奖：500~5,000 元/人。

第九条 奖励流程及管理分工

（一）奖励流程

1. 奖励推选：分四大线条、由各牵头部门将推荐结果提交分管的公司领导审批后，推优评选。其中：

（1）专业部门推荐理由必须充分、量化且明显体现项目具体的成果，需对推荐项目或个人优先顺序进行排序。

（2）其他获奖项目或个人：需明确说明竞赛获奖项目情况，包括评奖机构、评选条件、入围名单数量、获奖名次、获奖率等（需附获奖文件）。

（3）不建议推荐的项目及个人

①已申报过的重复或类似项目，或公司已开展专项激励（劳动竞赛）项目等；

②无实质性突破创新或非首创的阶段性营销方案、解决方案等，或项目无明显成效的；

③无实质性突破创新的短时间内的、阶段性的或日常工作中的细节优化。

④总经理奖励必须符合主动作为、攻坚克难、成效显著及输出经验四个方面才能推选，需与公司常规性的薪酬下沉考核、绩效评定等方面进行有效的区分。

其中：一线员工业绩标杆奖，由线条牵头部门公示排名后报公司决策确

编号	2.5.5.10 (19) (11)	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	--------------------	----------------------------	----	-----

定奖励名单。

2. 奖励决策：人力资源部每季度将评审结果提交总经理办公会决策，最终奖励结果以总经办决策为准。

3. 表彰奖励：人力资源部对总经理办公会决策通过的结果表彰，并发放“总经理激励奖”奖金。

4. 推广实施：各单位要对受表彰项目形成推广材料，落地实施，形成有效推广。

（二）管理分工

人力资源部负责牵头组织实施，根据本办法的规定，以及公司每年的重点激励工作，整理具体的奖励方案，并负责提交公司总经办会议决策。

办公室、党委办公室（党群工作部）等部门，根据每年总经办决策后的奖励事宜，配合专业部门开展对获奖先进事迹单位及个人进行宣传等。

各线条牵头部门负责明确本线条推选具体范围及相应标准，相关的业务指导、生产组织，牵头组织线条内评审并向分管领导汇报。

各部门负责项目（或个人）推选，日常业绩考评管理。

第三章 附则

第十条 对违反本办法相关规定需追究责任的，将视情节轻重，由主管部门给予相应处理。对人员的处理方式可包括但不限于批评教育、通报批评、约谈、绩效评定、内部调整岗位等形式。对单位的处理方式可包括但不限于通报批评、约谈责任人、工作考核等形式。

第十一条 如存在违纪违规行为，应当给予党政纪处分，或者达到公司

编号	2.5.5.10（19）（11）	中国移动广东公司茂名分公司 总经理激励管理办法	版本	3.2
----	------------------	----------------------------	----	-----

规定问责情形应当给予问责的，由业务主管部门依据《中国共产党纪律处分条例》、《中国移动广东公司员工违纪违规处分实施细则》、《中国移动广东公司经理人员问责实施办法》、《中国移动广东公司审计整改及问责管理实施细则》，以及其它适用问责的国家、集团公司和本公司最新管理规定，履行有关程序并提供相关材料，提请纪检监察部门或人力资源部给予相应的处理。如涉及犯罪的，依法移送司法机关处理。

第十二条 本制度对应嵌入式廉洁风险防控点为：“中国移动广东公司嵌入式廉洁风险防控机制建设 人力资源管理—薪酬管理分册”。

第十三条 本办法由中国移动广东公司茂名分公司人力资源部负责解释。

第十四条 本办法自发布之日起实施。

【下无正文】