

广东美的集团空调事业部文件

美冷字[2000] 52 号

签发人：张河川

项目薪资管理办法 (试行)

第一章 总则

第一条 目的与原则

项目薪资是指为企业从事创造创新性技术研究的科研开发人员专设的，除岗位职级工资之外对科技人员所做的创造性劳动支付的一种报酬。为规范项目薪资的使用，体现公平竞争、合理开放的原则，制定本办法。

第二条 项目薪资来源

项目薪资的来源有两个方面

一、 来源于管理工资，由事业部根据各职能部或子公司直接从事新产品研发的技术人员数量及工资职级等设立。

二、 来源于每年事业部获得的科技奖励基金（不含个人单项、专项奖励金额；已领取个人单项奖金的人员若其获奖金额高于其应得项目薪资则不再参与项目薪资的分配，若所获奖励金额低于其应得项目薪资，则追补不足部分。）

第三条 适用范围

一、 本办法适用于事业部所有正式立项的内销、出口产品开发项目，信息技术开发项目、三新技改项目、模具设计项目等，其中新产品开发项目含全新开发、改进开发、派生开发、新技术应用研究项

目及引进技术项目等。

二、 本办法适用于上述项目的项目组成员（包括参与项目的制造工艺人员）及有关专业评审人员。

第二章 项目薪资的管理

第四条 项目薪资专款专用，当年项目薪资未发放完的，递延到下一年度使用，不可挪作他用。

第五条 项目薪资采取分类分层的方式进行管理：

1、 来源于管理工资部分的项目薪资由各子公司和职能部分别管理，根据研发人员在项目研发过程中的表现及项目进展情况每半年发放一次（原则上在每年的六月和十二月份发放），具体计发办法由各子公司和职能部自行制定，报事业部经营管理部备案；

2、 来源于科技奖励部分的项目薪资由事业部授权技术开发部统一归口管理，本办法以下内容所指的**项目薪资**均指此部分项目薪资。

第三章 项目管理

第六条 事业部推行项目经理制，所有新产品研发项目均采取项目经理负责制，项目经理的产生实行竞聘制；项目经理的具体责任、权限、利益等参见《项目经理负责制》。

第七条 事业部年度立项的所有新产品研发项目、三新技改项目等均由技术开发部统一承包并归口管理。

第八条 立项项目中属子公司的“三新”技改项目采取由技术开发部发包，子公司承包实施的方式进行；此类项目的项目薪资标的由双方按虚拟客户模式依据项目的各项实际功能指标情况协商确定。

第九条 项目中牵涉到电控开发的，在项目立项时应将该项目的

项目薪资标的按照电控开发部分在此项目中所占的实际权重进行划分,得出该项目属电控开发部分的项目薪资,再以由技术开发部发包,电子科技公司承包的方式进行开发,双方的关系也是虚拟的客户关系,为此双方应在发包及承包过程中明确双方的责权利关系,避免因责任不清而出现互相推诿现象。

第十条 凡已在第八、第九条中剥离的项目薪资,在项目按双方协议要求完成的情况下由技术开发部按协议条款支付给相应子公司,再由子公司对内自行分配。

第十一条 释义:

项目薪资标的额是指在新产品项目立项时根据项目类别确定的某一项目的项目薪资额度。

第十二条 各类项目的项目薪资标的额划分:

| 项目类别 | 特类 | I 类 | II 类 | III 类 | IV 类 |
|----------|---------|---------|--------|--------|----------|
| 项目薪资标的总额 | 15~10 万 | 10~7 万元 | 7~5 万元 | 5~2 万元 | 2~0.5 万元 |

注: 特类指全新开发产品, 开发风险大、开发周期长、预期在发展方向、销量、效益等方面有很大发展空间的项目。

(一) 项目类别界定方法

采用累加计分制。从以下 A、B、C、D 四个方面对项目进行计分评估, 然后累加, 根据累加分数确定项目类别: 90 分及以上为 I 类, 70~89 分为 II 类, 50~69 分为 III 类, 50 分以下为 IV 类。

- A. 项目的技术含量及技术指标先进性 (25 分);
- B. 项目开发工作量和自主开发难度 (30 分);
- C. 项目对公司品牌形象提升及对科技进步推动的效果 (15 分);
- D. 项目潜在经济效益、市场竞争力及其它相关因素 (30 分)。

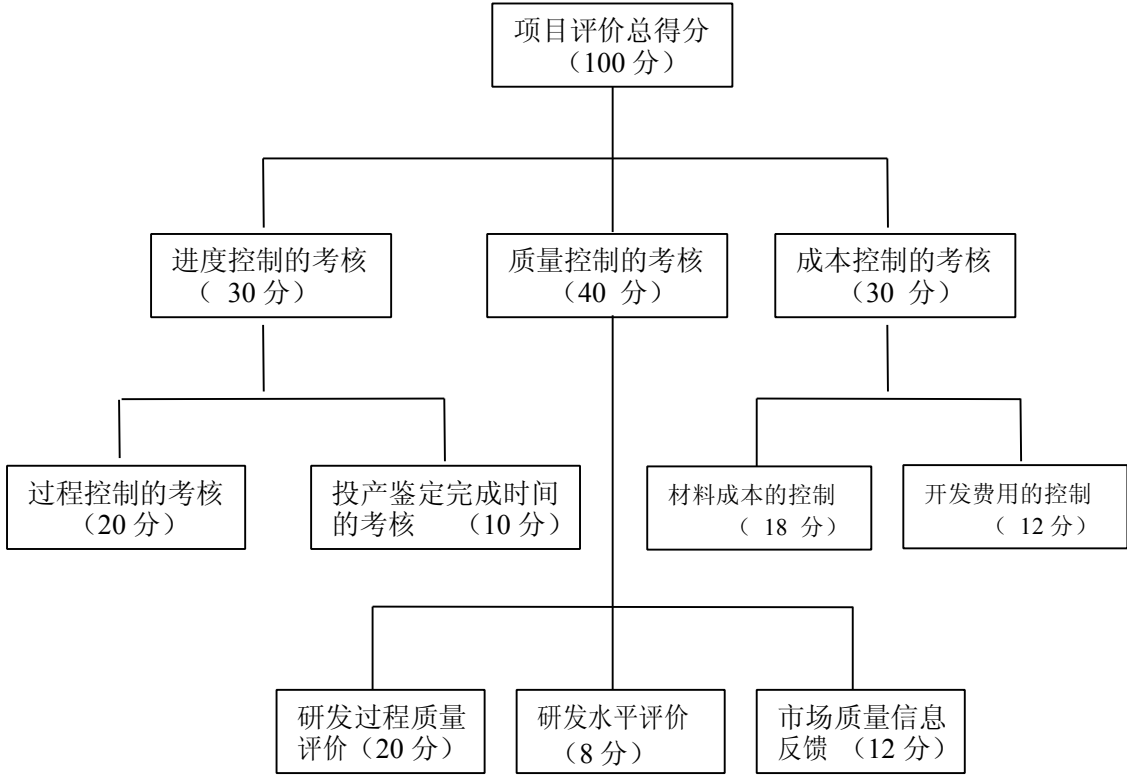
(二) 项目类别评分标准 : 见附则一。

(三) 项目类别确定程序: 在新产品项目立项时, 由技术管理

科组织专业评审人员根据项目类别评分标准对项目进行评估，（涉及到子公司参与的项目，评估工作应有相应的子公司技术部门专业人员参加），经项目所在科室负责人（科长）及相应子公司技术部长审核后报技术开发部部长批准确定。

第四章 项目薪资评定办法及分配原则

第十三条 项目考核评价办法：采用百分制，将项目考核分为进度考核、质量考核、成本控制考核三大块，各模块相应权重见下框图；为鼓励项目开发人员的积极性，体现奖优罚劣的原则，在进度考核方面设有提前奖励，在成本控制方面设有节省奖励。



第十四条 项目考核评价细则：见附件二。

第十五条 项目考核评价执行部门：技术开发部技术管理科每月对项目完成情况（包括重点阶段进度、质量、成本）进行考核，考核结果经科室负责人（科长）审核后以板报形式公布。子公司承担的项目由相应的子公司技术管理部门负责对项目的考核评价工作。

第十六条 项目薪资计提：

实际可计发项目薪资=项目薪资标的额×项目评价总得分/100。

第十七条 项目薪资兑现时间：在完成项目开发工作一年后，根据对各类项目的评审结果给予全部兑现。

第十八条 项目评价得分计算：

项目得分=∑各模块评价得分

其中年度新产品项目研发水平评价按照开发项目的定位不同分别按以下标准进行评审：

第一类、年度主销产品，该类产品应从以下几个方面确定项目的评价总得分：

- ①必要功能实现的程度（包括性能、质量、寿命）；
- ②产品的可靠性；
- ③产品的维修性；
- ④产品的安全性；
- ⑤产品的操作性；
- ⑥产品整个系统的协调（产品内部系统各部分之间的匹配）；
- ⑦产品本身与周围环境的协调；
- ⑧产品的外观；
- ⑨产品本身的工艺性、搬运性；
- ⑩产品中采用某些技术现存问题的解决程度；

第二类、储备开发产品（非年度主销）

该类项目主要针对主销产品评价的第 1、2、4 项进行评价；

第五章 项目薪资计发

第十九条 发放前提：

一、项目开发成功或基本成功（基本达到项目立项时所确立的各

项技术指标或性能指标超标实现)：按照本办法第十六条计提项目薪资。

二、项目开发失败处罚：

1. 属事业部成熟技术，因人为原因致使项目开发失败的，则取消该项项目薪资；情节严重（给公司造成重大经济损失、信誉损失）者，视情节轻重对项目经理处以所造成损失 5%~30%的罚款，造成损失的连带责任人承担相应罚款。并取消该项目经理下一年度竞聘项目经理的资格，恢复竞聘资格后，仅允许参与竞聘同比低等级的项目经理；

2. 非属事业部成熟技术：因技术水平达不到、研发方向错误或其他不可预知的客观情况出现导致研发失败，视具体情况酌情发放项目薪资。但最高不得超过该项目总薪资标的的 50%。

第二十条 分配方案确定程序：

1. 项目组成员评价得分：

A. 由项目经理对项目组成员在项目研发期间的工作进行考核；

B. 由科室负责人（科长）和项目经理共同根据项目的特点、项目组成员对项目贡献的大小、付出的劳动量以及工作考核结果确定项目薪资分配比例，经技术管理科科长审核后报技术开发部部长批准。（详细评定细则参见《项目经理负责制》）

2. 项目经理评价得分，由科室负责人及技术管理科根据项目开发过程中项目经理对项目的管理、对开发进度、开发质量及成本的控制和产品在市场的表现等确定评价得分；根据以上程序确定的评价得分所计提出的项目薪资最后报技术开发部部长批准。（详细评定细则参见《项目经理负责制》）

3. 专业评审人员：专业评审人员不参与具体项目的薪资分配，从年度参与评审的全部项目薪资总标的额中提取 1~3%作为专业评审

人员的评审津贴在项目薪资发放时单独发放。

第二十一条 经过以上程序确定项目组成员得分后，再根据第十六条计发项目薪资。

第六章 监督

第二十二条 为避免项目薪资的超发、滥发，所有项目薪资的发放清单均须报事业部经营管理部备案。

第二十三条 事业部经营管理部为项目薪资的实施监控部门，有权就项目薪资的实施情况进行调查了解，各单位应予配合；对于不按照规定发放项目薪资的单位，事业部有权做出处理决定。

第七章 附则

第二十四条 本管理办法解释权、修订权归事业部经营管理部。

第二十五条 本管理办法自下发之日起实施。

附件：

- 1、项目类别评估细则
- 2、项目考核评价细则

美的空调事业部

二 000 年五月二十六日

发：各单位

送：张总、方副总、辛副总

抄报：总裁办公室、人力资源部

印发份数：32 份

其中存档 1 份

附则一：项目类别评估细则

| | 要素 | 评 价 | 评估分值 |
|--------------------|------------------------|---------------------|------------|
| A (25 分) | 技术含量 (10 分) | 技术含量高，或有重大的技术创新 | 8~10 分 |
| | | 技术含量较高，或有较重大的技术创新 | 5~8 分 |
| | | 一般 | 5 分以下 |
| | 技术指标 先进性 (15 分) | 国际领先 | 15 分 |
| | | 国内领先或同行领先 | 14 分 |
| | | 省内领先 | 13 分 |
| | | 国内先进或同行先进 | 11~12 分 |
| | | 省内先进 | 9~10 分 |
| | | 填补公司空白 | 7~8 分 |
| | | 较先进 | 5~6 分 |
| | | 一般 | 5 分以下 |
| B (30 分) | 工作量 (20 分) | 工作量大，开发进度要求紧 | 16~20 分 |
| | | 工作量较大，开发进度要求较紧 | 12~16 分 |
| | | 一般 | 12 分以下 |
| | 自主开发 难度 (10 分) | 自主开发难度大 | 8~10 分 |
| | | 自主开发难度较大 | 5~8 分 |
| | | 一般 | 5 分以下 |
| C (15 分) | 对科技进步 的贡献 (7 分) | 大幅提升公司开发水平与能力 | 6~7 分 |
| | | 有效提升公司开发水平与能力 | 4~6 分 |
| | | 一般 | 4 分以下 |
| | 对品牌形象 提升效果 (8 分) | 显著提高品牌知名度和质量形象等 | 7~8 分 |
| | | 有利于提高品牌知名度和质量形象等 | 5~7 分 |
| | | 一般 | 5 分以下 |
| D (30 分) | 潜在 经济效益 (15 分) | 预期销量、收入及利润高 | 12~15 分 |
| | | 预期销量、收入及利润较高 | 8~12 分 |
| | | 一般 | 8 分以下 |
| | 市场竞争力 (10 分) | 市场竞争力强，有效提高市场占有率等 | 8~10 分 |
| | | 市场竞争力较强，有利于提高市场占有率等 | 5~8 分 |
| | | 一般 | 5 分以下 |
| | 其它 积极因素 (5 分) | 项目对成本与环境因素的考虑、发展前景等 | 5 分 及以下 |

附则二：项目考核评价细则

一、进度控制的考核（30 分）

1. 对过程控制的考核（20 分）：

1.1 对 8 个重点环节进行考核，每个环节考核分数为 2.5 分，8 个重点环节分别为参考样机选型及分析、方案设计评审、模具委外、技术设计评审、第一次小批试制、样机鉴定、控制版本文件下发、第一次小批试产，其中方案设计评审、技术设计评审、样机鉴定以最后通过时间为考核时间，若项目无模具委外制造，其考核分数相应分配在其它 7 个环节。

1.2 计划编制合理性的考核：以《开发责任进度表》为依据对《月度工作计划》编制合理性进行考核（只考核 8 个重点环节），分别占各环节考核总分（2.5 分）的 30%，月度工作计划时间比责任进度表计划时间推迟 1 天，则扣该环节考核总分的 1.5%，20 天扣完。

1.3 实际完成时间的考核：以《月度工作计划》为依据对实际完成时间进行考核（只考核 8 个重点环节），分别占各环节考核总分（2.5 分）的 70%，实际完成时间每延迟 1 天，则扣该环节考核总分的 10%，7 天扣完。

1.4 在开发过程中，由于增加新功能或技术要求需调整《开发责任进度表》的，以调整后《开发责任进度表》为准；由于过程控制不力或出现重大不符合项造成进度调整的，仍以调整后《开发责任进度表》为准，但其未完成的重点环节的考核分数只有原来的 50%。

1.5 当月度工作计划未能按时完成而重新列入下月工作计划时，仍以第一个月计划完成时间作为考核时间。

2. 对投产鉴定完成时间的考核（10 分）：

2.1 以《开发责任进度表》为依据对投产鉴定实际完成时间进行考核，实际完成时间每延迟 1 天则扣该环节考核总分（10 分）的 4%，25 天扣完。

2.2 若投产鉴定按时完成，则保留 40%过程考核结果，进度考核总得分的计算公式为：进度考核总得分=10+（20×0.6+过程考核得分×0.4）；不能按时完成投产鉴定时，过程考核结果有效。

3. 对月度工作计划和周工作计划的考核：

3.1 项目应按时上交《月度工作计划》和《周记》，每迟交（或不交）一次扣 0.5 分，项目经理因事不能亲自上交《月度工作计划》和《周记》时，应指定项目组

员执行此项工作。

3. 2 对每周工作考核原则上由各科室执行，并汇总至技术管理科作为个人月度绩效工资发放的依据。

3. 3 技术管理科根据每周考核结果及全月工作完成情况对月度工作作出评价，作为个人月度绩效工资发放的依据。

二、质量控制的考核（40 分）

1. 研发过程质量评价(20 分)：

1. 1 方案设计阶段(4 分)：主要以手板样机测试结果为评价依据，对设计任务书满足不了的可调整设计任务书不扣分，由于方案设计失误而达不到设计任务书的要求，每项扣 0.5—1 分，调整后的设计任务书仍不能满足每项扣 1—2 分，方案设计评审未通过扣 2 分。

1. 2 技术设计阶段(4 分)：主要以试模样机测试结果为评价依据，达不到方案设计的要求每项扣 0.5—1 分，导致调整方案仍至设计任务书每项扣 1—2 分，技术设计评审未通过扣 2 分。

1. 3 样机鉴定阶段(6 分)：主要以试制样机测试结果为评价依据，不符合项每项扣 0--0.5 分（借用旧机型出现不符合项、新标准引发不符合项、无法预测不符合项不扣分），重复出现的不符合项每项第 1 次扣 1 分，第 2 次扣 2 分……，由重复出现的不符合项造成的重复试制扣 2 分，但在考核的试制次数 2 次以内可不扣分。对整改后确实达不到内控标准要求（但符合国家标准要求），被列为不整改项目而又通过样机鉴定每一项扣 1—2 分，其他不影响整机使用经讨论后列为不整改项目的不作为不符合项考核，样机鉴定未通过扣 2 分。

1. 4 投产鉴定阶段(6 分)：主要以试产样机测试结果为评价依据，不符合项每项扣 0--0.5 分，重复出现的不符合项每项第 1 次扣 1 分，第 2 次扣 2 分……，由重复出现的不符合项造成的重复试产扣 3 分，考核的试产次数为 1 次。对整改后确实达不到内控标准要求（但符合国家标准要求），被列为不整改项目而又通过投产鉴定每一项扣 1—2 分，其他不影响整机使用经讨论后列为不整改项目的不作为不符合项考核，投产鉴定未通过扣 2 分。时间按《开发责任进度表》考核。

2. 研发水平评价(8 分)：与国、内外同行业产品比较优（8 分）、良（6）、中（4 分）、一般（2 分）、差（0 分）。

3. 市场质量信息反馈(12 分)：新产品上市一年后，对由设计问题引起返修率进

行评分：返修率 $\leq 0.5\%$ （12分）、返修率 $\leq 1\%$ （10分）、返修率 $\leq 2\%$ （8分）、返修率 $\leq 3\%$ （6分）、返修率 $\leq 4\%$ （4分）、返修率 $\leq 5\%$ （2分）、返修率 $\leq 6\%$ （1分）。

三、成本控制的考核（30分）

1. 材料成本控制（18分）：材料成本主要以通过的成本专业评审预算为考核依据，分为三部分：

1.1 预算的准确性（3分）：材料成本预算与实际发生的材料成本误差 $\pm 3\%$ 以内3分、误差 $\pm 5\%$ 以内2分、误差 $\pm 7\%$ 以内1分。

1.2 材料成本的控制（7分）：开发过程中增加的材料成本在 0.5% 以内7分、在 2% 以内6分、在 3% 以内5分、在 4% 以内4分、在 5% 以内3分，在 8% 以内1分，每下降 2% 奖1分，奖满4分为止。

1.3 材料成本与同行业或本企业同类产品相比（8分）：具有较大优势（10分）、具有一定优势（8分）、优势不明显（6分）、持平（4分）、稍偏高（2分）、超出较高（0分）。

2. 开发费用的控制（12分）：

2.1 试验样机耗材费的控制（4分）：按每系列3~8台的用量进行考核（试验样机包括外购参考样机、领用成品机、试模样机），视具体项目而定，全新开发项目为8台，部分借用旧机型项目为5台，大部分借用旧机型项目为3台，经返修后处理样机不纳入其中，每超出1台扣1分，扣完为止。

2.2 试制、试产耗材费的控制（4分）：按试制、试产次数进行考核，每款机型允许试制2次、试产1次，超过1次扣2分，扣完为止。

2.3 项目经费本填写的考核与控制（4分）：项目其他开发费用须严格控制，项目经费本必须认真填写，所发生的有关费用务必逐项如实填写，填写不认真、不属实或漏写，一经发现，1次扣1分，扣完为止。