# **岗位绩效工资制度**

**第一章 总则**

**第一条 为适应某集团发展的需要，改变现有的薪酬分配模式，建立内部公平统一的薪酬分配制度，**

**进而调动员工的工作积极性，进取心，加快集团经济效益水平稳步提高和持续健康发展，根据国家法律法规及相关政策，结合集团实际情况，制定本制度。**

**第二条 岗位绩效工资制度的基本原则**

**(一)坚持效率优先，兼顾公平原则。**

**集团不在价值分配上搞平均主义，工资报酬必须向为集团持续创造价值的员工倾斜，向集团的关键岗位倾斜，对员工所创造的业绩予以合理的回报。**

**(二)坚持可持续发展原则。**

**工资报酬的确定必须与集团的发展战略相适应，必须与集团的整体效益的提高相适应。通过工资报酬来吸引人才，留住关键人才，激活人力资源，提高集团的核心竞争力。**

**(三)坚持统一制度、规范分配的原则。将集团的工资分配模式统一规范为新的薪酬制度，保留合理成份，对差异较大部分进行调整。**

**(四)坚持科学确定工资收入分配的原则。在岗位测评基础上确定岗位价值度和贡献度，突出岗位工资的重要地位，提高重要岗位的工资水平，以岗定薪，岗变薪变，合理拉开工资差距。**

**(五)坚持员工工资水平与集团效益紧密挂钩的原则。员工要分享集团收益，又要适当分担市场风险和人工成本压力，在集团效益稳步增长的基础上，适时调整工资水平，形成工资能增能减机制。**

**(六)坚持员工工资按业绩贡献分配的原则。员工工资的分配与绩效考核紧密联系，充分体现员工业绩贡献差别，发挥正确导向作用，形成竞争机制。**

**(七)坚持循序渐进、稳妥实施原则。在创新机制中充分考虑企业和员工的承受能力，采取过渡性措施，确保改革的平稳推进。**

**第三条 本制度适用于某总部及各分公司。**

**第四条 本制度适用于上述单位范围内的所有在岗人员。上述单位聘用的短期劳务工和临时外聘人员不适用本制度。**

**第二章 薪酬制度框架**

**第五条 集团根据所属单位、岗位、人员的性质和特点实行多种分配形式。主要生产经营单位员工实行岗位绩效工资制。高层管理人员、主要生产经营性单位的领导班子成员和集团总部职能部门经理实行年薪制;急需的特殊专业技能人才实行协议工资制;一些新聘的简单劳动岗位人员实行市场价位工资制。**

**第六条 岗位绩效工资制是集团主体工资制度，年薪制、协议工资制、市场价位工资制是辅助工资制度。**

**第三章 岗位绩效工资结构**

**第七条 集团岗位绩效工资由三个单元(岗位工资、绩效工资、各种津贴)组成。(如图)**

**岗位工资50%**

**绩效工资44%**

**各种津贴6%**

**集团将依据企业的发展和外部环境的变化，确定岗位工资、绩效工资和福利等经济报酬的内部动态比例。在员工收入中，高层管理人员岗位工资与绩效工资的比例原则上保持在5：5，主要生产经营单位的领导班子成员和集团总部职能部门经理比例保持在7:3 ，其它员工比例保持在9：1。 各种津贴包括：工龄津贴、生产性津贴(夜班津贴)、其他津贴等。**

**第八条 岗位工资是依据集团各个岗位价值度和贡献度合理确定岗位劳动报酬的工资单元。绩效工资是根据集团绩效、单位绩效和个人绩效分配的工资单元。**

**第九条 集团员工的岗位绩效工资根据以下公式计算：**

**岗位绩效工资=岗位工资+绩效工资+各种津贴**

**生产操作及服务岗位的岗位工资基数为500 元，管理及技术岗位的岗位工资基数为800 元。**

**第四章 岗位工资**

**第十条 岗位工资采用系数法按以下公式确定：**

**岗位工资=岗位绩效工资×相应的比例×岗位工资系数**

**其中，岗位工资基数是最低岗位的工资标准;岗位工资系数是反映各个岗位之间岗位价值度的差别关系，即体现岗位工资标准差别。**

**第十一条 岗位类别按照人员类别分为生产操作及服务岗位和管理及技术岗位，相应分别设置生产操作及服务岗位的岗位工资系数表、管理及技术岗位的岗位绩效工资系数表、岗位绩效工资标准表(见附表1、附表2、附表3、附表4、附表7、附表8)**

**第十二条 根据职位层级和岗位测评结果，生产操作及服务岗位设置八岗，管理及技术岗位设置七岗，反映岗位之间的劳动特点和差别;生产操作及服务岗位和管理及技术岗位每岗分为三档，反映岗位内部之间的劳动特点和差别。**

**第十三条 根据员工个人的基本素质和实际业务能力，每个岗位岗档又分为不同级别。生产操作及服务人员的各岗位岗档分别设2-5 个级别，其中，一级人数比例为20%-70%，二级人数比例为30%-40%， 三级人数比例为20%-30%，四级人数比例为15%，五级人数比例为5%;管理及技术人员的各岗位岗档分别设4个级别，其中，一级人数比例为25%，二级人数比例为40%，三级人数比例为30%，四级人数比例为5%。主管、班组长(不含副职)定为本岗档最高级。如本单位主管、班组长总人数超过最高级的规定比例，须进行择优定级，以保证最高级别人数比例不能突破。其他员工均按照得分高低定为四级及四级以下。**

**管理及技术岗位共分四个技能级别，在岗的管理及技术人员根据得分多少从高到低依次确定岗位等级。具体比例分配如下：一级占25%，二级占40%，三级占30%，四级占5%。(详见附表10、附表11)**

**第五章 绩效工资**

**第十四条 岗位工资采用系数法按以下公式确定：**

**绩效工资=岗位绩效工资×相应的比例**

**集团绩效工资的确定和发放严格按照集团业绩考核制度进行。考核必须公正、公平、公开，注重工作实效和业绩贡献。**

**第十五条 集团对分公司绩效工资的确定和发放实行统一政策、承认差别、效益优先的原则。**

**第十六条 集团建立三级业绩考核体系。第一级由集团对分公司进行考核;第二级由分公司对分公司各单位进行考核;第三级由分公司各单位对班组及员工个人进行考核。业绩考核指标分为经济责任指标和非经济责任指标。**

**第六章 各种津贴**

**第十七条 各种津贴根据以下公式计算：**

**各种津贴=工龄津贴+生产性津贴+其他津贴。**

**集团各公司员工根据各自的岗位特点享有工龄津贴、生产性津贴、其他津贴。 第十八条 工龄津贴根据员工的工作经历(按虚年计算的工龄)确定。工龄分为四个档次：1年以下、1-5 年、6-10 年、10 年以上，按表5 规定的四个档次标准实行，员工工龄津贴随工龄的变化自动调整，工龄达到相应的档次，所有工龄均实行本档次标准。**

**第十九条 生产性津贴根据员工岗位情况(所在的岗位工作位置、时间)确定。主要有中夜班津贴，按表6 规定的标准实行。生产性津贴实行岗变贴变的原则，员工调离本岗，在本岗享有的生产性津贴随之取消。生产性津贴的实施范围是在上述岗位情况之一下工作的员工。**

**第七章 岗位绩效工资制度的动态管理**

**第二十条 集团严格按照以岗定薪、岗变薪变原则调整员工的岗位工资。员工岗位调整后，应对其岗位工资标准进行相应调整。**

**(一)在生产操作及服务岗位中，员工岗位发生变化，岗位工资标准按以下办法调整：员工调整岗位，造成原工种变动或工作内容发生较大变化的，均应实行最长不超过三个月的试岗期，试岗期间实行所试岗位第一级别70%的岗位工资标准，试用期满后方可执行本全额岗位工资**

**(二)在生产操作及服务岗位、管理及技术岗位系列中，员工从同系列低岗位调整到高岗位，自正式到岗任职后的次月起，实行该岗位第一级别的岗位工资标准，如调整后的岗位工资标准低于原岗位的岗位工资标准，则相应上套级别。**

**(三)在生产操作及服务岗位、管理及技术岗位系列中，员工从同系列高岗位调整到低岗位，自正式到岗任职后的次月起，实行该岗位相同级别的岗位工资标准。**

**(四)员工在生产操作及服务岗位和管理及技术岗位之间跨系列变动，自正式到岗任职后的次月起，原则上实行新岗位第一级别的岗位工资标准。**

**第二十一条 集团根据效益增减情况，结合战略发展要求和市场竞争状况，选择岗位工资基数上调、保持不变、下调三种办法。在效益持续增长的情况下，原则上每两年上调一次岗位工资基数;在效益下降较多的情况下，相应下调岗位工资基数;在效益没有增长的情况下或在集团进行大规模投资的情况下，不调整岗位工资基数。集团调整岗位工资时，视情况调整绩效工资和各种津贴标准。**

**第八章 工资总额管理**

**第二十二条 工资总额的管理是指集团公司和各所属公司工资总额的核定、检查、审计、监察。**

**第二十三条 工资总额管理遵循的原则**

**(一)必须体现工资总额与经济效益相挂钩的原则，在单位经济效益提高的基础上保证员工薪酬与企业价值的共同增长。**

**(二)工资总额管理坚持总量控制、分类管理、所属公司自主分配的原则。工资总额的增长控制在低于经济效益增长的适当比例内。**

**(三)坚持按劳分配，绩效挂钩的原则。建立绩效分配机制，使员工的个人收入与绩效紧密结合起来。**

**工资总额的核定**

**第二十四条 集团每年根据年度经营目标和各所属公司生产经营计划制定当年的工资总额计划。集团公司职能部门工资总额由集团公司根据其员工的岗位工资总额、绩效工资总额和各种津贴总额确定。**

**第二十五条 集团实行工资总额分类管理的具体办法是：生产、经营单位由集团按照目标经济责任考核办法计发工资总额。管理性质(包括筹建)的单位采取工资总额核定的办法，员工工资总额由岗位工资总额、绩效工资总额和各种津贴总额构成。**

**第二十六条 集团人力资源部根据总裁办公会的决定，负责核定和调整所属公司、总部职能部室工资总额，并对所属公司、总部职能部室工资总额使用情况进行动态监控。**

**第九章 年薪制**

**第二十七条 第八条 年薪制是以年度为单位，根据领导层成员所承担的责任、风险和经营管理业绩确定和发放其年度工资收入的分配制度。实施年薪制的人员范围是主要分公司的领导班子成员和集团总部职能部门经理以上人员。**

**第二十八条 年薪收入包括基本年薪和绩效年薪。集团公司副总裁、所属公司总经理、副总经理**

**年薪的50%为基本年薪，集团公司部门经理年薪的70%为基本年薪，其余部分为绩效年薪。年薪根据行业情况、企业规模、管理难度、领导层成员能力和所承担的责任，参考市场薪酬价位确定。绩效年薪按照年薪的30%—50%确定，根据管理业绩和实际贡献，在年终或季度考核目标管理责任和年度工作目标后发放。具体标准如见表9**

**第二十九条 建立领导成员业绩考核制度，实行先考核经营业绩，后兑现绩效年薪收入的程序。**

**基本年薪不与业绩考核指标挂钩，相对固定，按月平均发放;绩效年薪根据业绩考核结果计算并支付。**

**第十章 协议工资制**

**第三十条 为吸引和稳定优秀人才，建立有效的人才激励机制，集团对急需并具有特殊作用的关键岗位人才实行协议工资制。协议工资标准以国家政府部门和有关机构发布的劳动力市场工资指导价位为基础，根据所聘用的岗位需要和所聘用人员的实际能力加以确定。分公司与所聘人员在协商一致的基础上，就工资、福利标准、业绩考核指标、支付办法和双方应享有的权利、义务等条款签订协议。 第三十一条 协议工资标准随劳动力市场工资指导价位变动情况和所聘人员工作业绩予以调整。**

**第三十二条 实行协议工资制的员工不实行集团统一的岗位绩效工资制度以及其他形式的薪酬福利制度。**

**第三十三条 协议工资制的具体实施办法：**

**一、执行协议工资制的资格要求：**

**必须是属于相关紧缺专业、在集团内无可替代的;**

**必须是具有三年以上专业工作经历的;**

**必须是具有较强工作能力的。**

**二、协议工资标准(税前)的确定：**

**聘用人员的全部月收入标准如下：**

**1、高层管理人员8000-10000元/月;**

**2、 部门经理5000—7000 元/月;**

**3、 技术、主管2500—4000 元/月;**

**4、 一般管理人员1500—2500元/月。**

**5、协议工资标准确定：**

**依据招聘人员所从事专业技术工作的时间长短和业务能力，在规定的工资标准区间内加以确定，并与聘用人员签订协议。**

**6、协议工资的发放方式：**

**协议工资采用5：2：3的方式发放，即每月支付协议工资标准的50%;再根据月度考核情况兑现协议工资标准的20%;根据全年考核结果兑现协议工资标准的30%。**

**第十一章 市场价位工资制**

**第三十四条 后勤服务人员可以参照劳动力市场工资指导价位确定其工资收入。 第三十五条 市场价位工资主要由岗位工资和绩效工资两部分构成，其中，岗位工资相对固定，占后勤服务人员收入的80%左右，绩效工资根据工作成绩经考核后发放，占其收入的20%左右。**

**第十二章 新进人员工资待遇**

**第三十六条 集团新进大中专毕业生实行不超过6 个月的试用期，试用期间的工资标准如下：**

**人员类别 试用期月工资标准**

**中专毕业生 500 元**

**大学专科毕业生 600 元**

**大学本科毕业生 800 元**

**在试用期满经考核上岗后，根据所在岗位，实行本岗位第一级别的岗位工资标准。 第三十七条 集团对新招用的大中专毕业生以外的其他员工原则上实行不超过6 个月的试用期。试用期间实行所试岗位第一级别80%的岗位工资标准;在试用期满经考核上岗后，根据所在岗位，实行本岗位第一级别的岗位工资标准。**

**第三十八条 集团对关键岗位新聘用的管理和技术方面的紧缺人才不实行试用期，实行相应的岗位工资标准或协议工资标准。**

**第十三章 工资支付办法**

**第三十九条 集团以月薪为主要支付方式，根据特殊情况下的工资支付需要，员工日薪、小时薪及计件工资单价可按以下方式折算：**

**(双休)日薪=月薪÷20.92 天**

**小时薪=日薪÷8 小时**

**计件工资单价=月薪(日薪)÷劳动定额**

**(单休)日薪=月薪÷25.25 天**

**小时薪=日薪÷8 小时**

**计件工资单价=月薪(日薪)÷劳动定额**

**第四十条 集团对特殊情况下工资支付的计算方式如下：**

**(一)旷工：每天按(个人月岗位工资标准÷20.92天×2)扣发。**

**(二)事假：每天按(个人月岗位工资标准÷20.92天)扣发。**

**(三)病假：每天按(个人月岗位工资标准×50%÷20.92 天)×国家及集团有关劳动保护规定的百**

**分比发放。超过医疗期限按国家有关规定办理。**

**(四)工伤假：员工工伤在医疗期内的工资待遇按国家及集团有关规定实行。**

**(五)探亲、婚、丧、产假：员工在国家及集团规定的期限内均按本人岗位工资标准的100%计发。**

**(六)年休假：员工在集团规定的期限内按本人岗位工资标准的100%计发。**

**(七)员工自动离职绩效工资全额扣发。**

**(八)员工当月矿工1 天绩效工资减半发放，连续旷工3 天及以上绩效工资全额扣发。**

**(九)员工当月出勤不满13 天(含)绩效工资减半发放，出勤不满13 天绩效工资全额扣发。**

**第四十一条 集团员工加班及加班工资支付方式如下：**

**集团生产操作及服务人员在法定节日以外的时间加班，应事先由主管领导审核批准，经批准后，原则上应安排倒休。**

**第十四章 附则**

**第四十二条 本制度经总裁会议审议通过后实施。**

**第四十三条 本制度实施后，原工资制度停止实行，其他有关工资的规定与本制度相抵触的，按本制度实行。**

**第四十四条 本制度由集团人力资源部负责解释和实施。**

**第四十五条 本制度自2020年1月1日起施行。**