

中国联合网络通信有限公司中山市分公司文件

中山联通〔2019〕48号

关于印发《综合营销服务公司团队薪酬考核方案》的通知

公司各部门（中心）、基层生产单元：

为促进公众市场移固协同发展，适应市场变化对基层单元划小改革要求，促进网格精细化管理，激发基层单元活力，经公司研究，特制定《综合营销服务公司团队薪酬考核方案》，现予以印发，请遵照执行。

中国联合网络通信有限公司中山市分公司

2019年5月18日



综合营销服务公司团队薪酬考核方案

为促进公众市场移固协同发展，适应市场变化对基层单元划小改革要求，促进网格精细化管理，激发基层单元活力，特制定此方案。

一、团队经理薪酬方案

团队经理薪酬=岗位工资及福利+团队经理补贴+(绩效薪酬+有效发展提成+团队管理提成)*KPI

(一) 岗位工资及福利：按个人职级薪档确定，各项福利按公司相关规定执行。

(二) 团队经理补贴：团队经理岗位工资低于 2800 元的，发放团队经理补贴，发放标准为 800 元/月，其岗位工资、团队经理补贴合计不超过 2800 元；团队经理岗位工资高于 2800 元的，岗位工资按实际职级薪档对应的标准发放，不额外核发该补贴。

(三) 绩效薪酬：根据团队经理挂靠发展部门移网 1 年存量收入及宽带存量收入进行分级，具体如下：

存量收入规模	人员定级	绩效薪酬标准	备注
$X \leq 2$ 万	中级	1300	1. 存量收入按中小渠：核渠：自有（1：0.5：5）折算； 2. 人员定级每半年按挂靠发展部门调整。
$2 \text{ 万} < X \leq 8 \text{ 万}$	高级	1600	
$8 \text{ 万} < X \leq 15 \text{ 万}$	银牌	1900	
$X > 15 \text{ 万}$	金牌	2200	

(四) 有效发展提成：团队经理挂靠发展部门新发展用户产生的积分薪酬。个人发展与渠道发展均计算积分。

（五）团队管理提成：以团队为单位，除团队经理外其他成员人均有效发展提成*20%。

（六）KPI 考核方案

序号	考核指标	具体考核内容	分值	考核归口管理部门/人员
1	收入完成率	营服、团队收入完成率各 50%	20	营销部
2	中高端发展量考核	团队、个人发展任务各 50%	40	新零售运营中心
3	融合发展量考核	团队、个人发展任务各 50%	20	新零售运营中心
4	专项工作评价	渠道拓展、异业突破、实名制等	20	营服公司总经理

注：1.KPI 考核设置保底得分 60 分。

2. 中高端产品定义为 ARPU 值 49 元及以上产品。

二、家网支撑经理薪酬方案

家网支撑经理薪酬=岗位工资及福利+（绩效薪酬+有效发展提成+支撑提成）*KPI

（一）岗位工资及福利：按个人职级薪档确定，各项福利按公司相关规定执行。

（二）绩效薪酬：根据家网支撑经理挂靠发展部门移网 1 年存量收入及宽带存量收入进行分级，具体如下：

存量收入规模	人员定级	绩效薪酬标准	备注
$X \leq 2$ 万	中级	1300	1. 存量收入按中小渠：核渠：自有（1：0.5：5）折算； 2. 人员定级每半年按挂靠发展部门调整。
$2 \text{ 万} < X \leq 8 \text{ 万}$	高级	1600	
$8 \text{ 万} < X \leq 15 \text{ 万}$	银牌	1900	
$X > 15 \text{ 万}$	金牌	2200	

（三）有效发展提成：家网支撑经理挂靠发展部门新发展用户产生的积分薪酬。个人发展与渠道发展均计算积分。

（四）支撑提成：家网支撑经理管辖区域内其他渠道新发展的用户产生的积分薪酬。

（五）KPI 考核方案

序号	考核指标	具体考核内容	分值	考核归口管理部门/人员
1	收入完成率	营服、团队收入完成率各 50%	20	营销部
2	融合发展量考核	团队、个人发展任务各 50%	60	新零售运营中心
3	专项工作评价	渠道拓展、异业突破、实名制等	20	15 分由营服总经理考评、5 分为团队经理考评

注：KPI 考核设置保底得分 60 分。

三、网格经理薪酬方案

网格经理薪酬=岗位工资及福利+(绩效薪酬+有效发展提成)

*KPI

（一）岗位工资及福利：按个人职级薪档确定，各项福利按公司相关规定执行。

（二）绩效薪酬：根据网格经理挂靠发展部门移网 1 年存量收入及宽带存量收入进行分级，具体如下：

存量收入规模	人员定级	绩效薪酬标准	备注
$X \leq 2$ 万	中级	1300	1. 存量收入按中小渠：核渠：自有（1：0.5：5）折算； 2. 人员定级每半年按挂靠发展部门调整。
$2 \text{ 万} < X \leq 8 \text{ 万}$	高级	1600	
$8 \text{ 万} < X \leq 15 \text{ 万}$	银牌	1900	
$X > 15 \text{ 万}$	金牌	2200	

（三）有效发展提成：网格经理挂靠发展部门新发展用户产生的积分薪酬。个人发展与渠道发展均计算积分。

（四）KPI 考核方案

序号	考核项目	内容	分值	考核归口管理部门
1	收入完成率	团队收入完成率	20	营销部
2	中高端发展量考核	个人发展任务	40	新零售运营中心
3	融合发展量考核	个人发展任务	20	新零售运营中心
4	专项工作评价	渠道拓展、异业突破、实名制等	20	15分由营服总经理考评、5分为团队经理考评

注：1.KPI 考核设置保底得分 60 分。

2. 中高端产品定义为 ARPU 值 49 元及以上产品。

四、有效发展积分薪酬计算规则

（一）积分计算规则

1. 社会渠道、自有人员按发展部门计提积分，固网渠道与协同渠道固网侧积分按接入网计提积分，融合产品按移网侧与固网侧分别计提积分。

2. 各类发展积分比值如下：

（1）直管渠道

中小渠道：核心渠道：自有人员=1： 0.5： 5

（2）协同积分

中小渠道：协同渠道=1： 0.3

（3）渠道说明

中小渠道包括：除核心渠道外的社会渠道、行销、驿站、固网代理商。

协同渠道包括：家网支撑经理支撑营业、政企、互联网、存量等渠道发展的宽带侧产品。

（二）积分标准

1. 移网侧积分标准：

分类	套餐类型	产品	直管渠道			说明
			中小渠道	核心渠道	自有人员	
单移	低端	日租卡、流量王（含预付费套卡及蜂行动开户套餐）	0.5	0.25	2.5	
	020	大王卡（预存 ≥ 50 ）	1	0.5	5	72 小时内一次性充值 50 元或以上
		天王卡/地王卡（预存 ≥ 100 ）	1.2	0.6	6	
		其他 B2I 产品	0.8	0.4	4	
		5 元米粉卡等其他 5 元 B2I 产品	0.5	0.25	2.5	72 小时内一次性充值 30 元或以上
		腾讯亲情卡	0.5	0.25	2.5	
	中高端	99 元冰激凌（预存 100-499）	2.3	1.15	11.5	
		129 元及以上冰激凌（预存 100-499）	2.5	1.25	12.5	
		99 冰激凌（预存 ≥ 500 ）	2.5	1.25	12.5	
		129 元及以上冰激凌（预存 ≥ 500 ）	3.5	1.75	17.5	
	其他后付费	其他后付费（预存 ≥ 50 ），不计副卡	0.5	0.25	2.5	

2. 固网侧积分标准：

分类	套餐类型	产品	直管渠道			协同渠道
			中小渠道	核心渠道	自有人员	
融合	王卡系列	100M 王卡宽带	0.5	0.25	2.5	0.15
		200M 王卡宽带	0.8	0.4	4.0	0.24
		49 元王卡融合	0.5	0.25	2.5	0.15
		69 元天王卡融合	0.8	0.4	4.0	0.24
	冰激凌融合套餐	99+0	1.5	0.75	7.5	0.45
		129+0	1.5	0.75	7.5	0.45
		129+100	5.0	2.5	25.0	1.5
		129+150	7.0	3.5	35.0	2.1
	视频套餐系列	130A/B	3.5	1.75	17.5	1.05
	存量移网叠加宽带	28+30	0.5	0.25	2.5	0.15
		58+10	0.5	0.25	2.5	0.15
		98+0	0.5	0.25	2.5	0.15
	其他融合		0.3	0.15	1.5	0.09
单宽	预付费/后付费/IPTV 单产品	预存款≤300 元	0.3	0.15	1.5	0.09
		300<预存款≤800 元	2.0	1.0	10.0	0.6
		预存款>800 元	4.0	2.0	20.0	1.2

3. 宽带续费积分:

(1) 计提条件：对团队经理、家网支撑经理、网格经理下挂渠道及自有发展的宽带用户，在合约期满后计提积分（融合宽带合约期按照 1 年计算，预付费宽带按照合约期计算）。

(2) 计提标准：

下挂网点发展的宽带用户：当月宽带存量用户出账收入/100*20%*积分单价

自有发展的宽带用户：当月宽带存量用户出账收入/100*积分单价

4. 积分单价：10 元/分。根据业务发展佣金与收入贡献相匹配的原则，积分单价与综合营服收入和毛利情况挂勾实施动态调整，积分单价每季度调整一次。

5. 质量条款：积分只计算有效发展积分。三无用户考核期为 T+1 月，新发展用户属于三无用户的，扣减对应号码积分。考核异网率，异网用户按 100%发放，本网用户按 60%发放。

五、考核管理

(一) 为调动一线人员积极性，确保一线人员平稳过渡，在本薪酬方案实施初期设 3 个月的薪酬过渡期，过渡期内员工实收工资保底 3000 元/月，且过渡期内可保持原网点挂靠关系不变。

(二) 综合营服公司 CEO 可根据员工实际工作表现对员工个人薪酬进行适当调整，个人月度调整幅度不应超过员工个人当月绩效提成总额的 $\pm 15\%$ ，调整后部门员工绩效提成总额不大于原绩效提成包总额。

（三）发生岗位变动的，从调整次月起按照薪酬方案进行核算和发放（月度 15 日前调整，按新岗位核发；月度 15 日后调整的按原岗位核发）。新入职员工首月在岗超过 15 天的，入职当月按照本薪酬方案进行核算和发放。

（四）如由于病假、产假等原因，不在岗时间超过 15 天，当月按照标准绩效体系和公司相关规定核算薪酬。

（五）KPI 考核数据由新零售运营中心每月收集汇总和提供，积分及收入数据由综合服务支撑中心负责提供、核准和报送，并经新零售运营中心审核确认，于每月按规定时间报人力资源与企业发展部进行应用。

（六）严禁各种弄虚作假等违规操作行为，对合约期 6 个月内销户的新发展号码，一经发现倒扣已发放的薪酬，并根据公司有关规定严肃处理，包括但不限于行政处罚，解除劳动合同，送交司法机关处理等。任何人员发现上述行为，应依据公司举报、受理的有关规定及时向纪检部门反映。

六、其他

（一）本方案自 2019 年 5 月 1 日起执行，原《公众营服公司传统社会渠道团队及 o2o 团队薪酬考核方案》《公众营服公司家庭互联网团队薪酬考核方案》《2017 年家庭互联网社区经理积分制薪酬方案》不再执行，如与其他文件出现不一致或抵触情形，以本方案为准。

（二）本方案由新零售运营中心、人力资源与企业发展部负责解释。

抄送： 公司领导。

中国联通中山市分公司办公室

2019 年 5 月 14 日印发

拟稿人： 甘子运