

# 2017 年区分大客拓展经理薪酬管理办法（暂行）

为充分发挥薪酬考核体系对业务发展的正向激励作用，调动区分各行业团队的积极性，促进公司业务的规模发展，特制定本薪酬管理办法。

## 一、适用对象

本薪酬管理办法适用于区分大客拓展经理。

## 二、行业拓展经理的层级管理

区分大客拓展经理的层级由低到高分为初级客户经理、中级客户经理、高级客户经理、银牌客户经理、金牌客户经理 5 个层级，对应不同的底薪标准与业绩任务。客户经理的层级每个月度评定和调整一次，由各区分根据信息化服务中心提取的行业拓展经理的收入数据，进行评定和调整。

区分大客拓展经理层级的评定标准如下：

层级划分	评定标准
金牌客户经理	月收入 $\geq$ 10万元
银牌客户经理	6万元 $\leq$ 月收入 $<$ 10万元
高级客户经理	3万元 $\leq$ 月收入 $<$ 6万元
中级客户经理	1万元 $\leq$ 月收入 $<$ 3万元
初级客户经理	月收入 $<$ 1万元
试用期	入职3个月内

存量月收入从入网次月开始计算，存量月收入=入网2年内客户月收入 $\times$ 100%+入网2年以上客户月收入 $\times$ 50%。

说明：

1. 预付费出账收入计入存量出账收入。
2. 公司新入职或从非政企直销线转岗到区分行业拓展团队的员工评定为试用期客户经理，试用期三个月。试用期内按照初级客户经理标准计发，不考核收入指标，KPI 系数按照 100%计算。新入职第四至第六个月 KPI 系数按照 60%保底。
3. 特别优秀人才新入职或转岗到区分大客拓展经理，经公司批准后试用期内按2500元-3000元薪酬发放。

### 三、薪酬结构

薪酬结构：岗位工资+业务提成+存量提成+综合补贴。

#### （一）岗位工资

层级划分	评定标准	岗位工资	月新增放号任务
金牌客户经理	月收入 $\geq 10$ 万元	2800 元	60
银牌客户经理	6 万元 $\leq$ 月收入 $< 10$ 万元	2500 元	50
高级客户经理	3 万元 $\leq$ 月收入 $< 6$ 万元	2200 元	40
中级客户经理	1 万元 $\leq$ 月收入 $< 3$ 万元	1800 元	30
初级客户经理	月收入 $< 1$ 万元	1500 元	20
试用期客户经理	新入职三个月内	2000 元	10

#### （二）业务提成

业务提成=预付费充值提成 $\times$ 预付费KPI得分 $\times 100\%$ +名单制客户新增收入提成

1. 预付费充值提成=客户经理8个月内发展的用户当月充值金额 $\times 20\%\times$ KPI，预付费窜卡号码不纳入提成。（沃友卡充值8个月内提成按30%）。

## 2. 预付费KPI指标计算方法

KPI指标	分值	计算方法
流失率	60分	个人发展流失率对标全市水平, 低于不扣分; 每高1%, 扣3分; 保底30分。
前三个月平均充值率	40分	充值率对标全市平均值, 高于不扣分, 每低1%, 扣3分; 保底20分。
总分	100分	

## 3. 名单制客户新增收入提成

名单制客户新增收入提成=新发展用户 T+1 月出账 × 40%+新发展用户 T+2 月出账 × 30%+新发展用户 T+4 月出账 × 30% (T 为发展月, 发放月为 T+2) 。

收入计提说明:

(1) 所涉及新增收入必须按出账收入剔除赠款、调账后计提。调账必须按照合同规定及时操作, 原则上不允许出现两个月或以上的调账行为。T+6 月进行提成清算, 如项目在合同期内出现欠费、流失等质量或效益问题, 相关人员需原数退返已发奖励: ①欠费 (剔除红名单有效期内) 累计超 3 个月, 扣回发放提成, 若 3 个月内全额收回再重新结算。②要求用户在网时间为半年以上, 入网 4-6 个月若出现流失现象, 扣回发放提成。③其他较大质量问题。

(2) 对因欠费原因无发放提成的用户, 在缴清欠费后, 可视欠费补交时间补发历史欠费月的应得提成。补计提成标准为: 用户在欠费 3 个月内补交欠费, 按应计提成 100%补发提成; 用户在欠费 3 至 6 个月内补交欠费, 按应计提成的 50%补发提成; 用户在欠费 6 个月后补交欠费的, 不补发应计提成。

(3) 固网双线业务根据合同年限长短给予相应提成:

合同年限	双线提成
3 $\leq$ 年限	足月月租*2
2 $\leq$ 年限<3年	足月月租*1.5
1 $\leq$ 年限<2年	足月月租*1
无签订合同	足月月租*0.5

注:国内长途租线、纯异地租线等需要结算的数据业务,由中山发起的国内电路业务按结算入中山的实际收入进行计提。

(4) 固网双通业务如签订低消合同,则按照月低消金额的 70%计提;如未签订低消合同,则按照足月出账金额的 70%计提。

(5) 固网宽带业务:预付费包两年宽带按 1 个完整出账月租 1.2 倍计提;预付费包一年宽带按 1 个完整出账月租 1.1 倍计提;半年套餐按 1 个完整出账月租 70%计提;季度套餐及后付费宽带按 1 个完整出账足月出账金额的 50%计提。

(6) 全球快车和其他国际电路、国际 MV 业务:按全电路月租的 50%进行计提,单线产品 5 万元封顶;粤港新特惠快线按一个月月租计提。

(7) 大数据产品按照实际收入(剔除赠款、调账等)的 10%计提。

(8) 宽带商务:E 信通产品按照结算后利润部分的 15%计提,计提标准为:0.006 元/条\*15%\*短信条数。(结算后利润数据由财务与投资部提供)

(9) 集团短信通产品按照以下标准计提:

资费单价 (元/条)	提成比例	计提时间
$X > 0.035$	10%	12
$X > 0.045$	15%	18
$X > 0.05$	20%	24

集团短信通产品业务收入按上述标准计提后, 不纳入存量收入提成项目等重复计提。

(10) 沃企. 云通、沃企. 云呼产品按实际收入的 15% 计提。

(11) 其他固网业务 (包含但不限于商务总机、400 业务、本地电话、无线固话) 按月租 (需剔除赠款、优惠、减免) 的 70% 给予奖励, 预付费业务一次性缴费需折算为 1 个月月租。

(12) 国内 MPLS VPN 业务: 中山本地业务按端口、本地实际收入的 100% 计入, 非中山本地业务按国内异地端口实际收入的 20% 计入。

(13) ICT 业务、IDC 业务或与 ICT 业务关联紧密的政府信息化项目, 收入提成标准请见附件 6。

(14) 物联网业务收入提成按照以下标准进行阶梯计提:

月销账金额 X	提成比例	备注
$X \leq 2$ 万	10%	① 同一个客户签订一年及以上合同可连续计提 24 个月, 并按当月实际销账金额规模对应的提成比例计提。 ② 同一个客户累计计提新
$2 \text{ 万} < X \leq 5 \text{ 万}$	8%	
$5 \text{ 万} < X \leq 10 \text{ 万}$	7%	
$10 \text{ 万} < X \leq 20 \text{ 万}$	6%	

20 万<X≤50 万	5%	③ 所有物联网项目月销账金额均需剔除卡费。 ④ 对于月销账金额超过 20 万的新增收入提成发放事宜报公司领导审批发放。
50 万<X≤100 万	4%	
100 万<X≤500 万	3%	
X>500 万	2%	

物联网收入按上述标准折算后纳入存量收入及 KPI 考核。

### （三）存量提成

存量收入从入网次月开始计算，存量提成=月度个人存量用户实际出账收入×提成比例×保有系数。提成比例：1 年内 8%、1-2 年 4%，2 年后无提成。

2 年内存量月收入环比 X	保有系数
$X < Y - 5\%$	50%
$Y - 5\% \leq X < Y$	80%
$Y \leq X < Y + 5\%$	100%
$X \geq Y + 5\%$	120%
2 年内用户滚动收入环比平均值 Y	

注：实际出账收入需剔除赠款、优惠减免、欠费。预付费出账计提存量提成。

### （四）综合补贴

初级及以上层级客户经理，使用本人名字登记的私家车作为日常交通工具的月度补贴 500 元，使用其他交通工具的补贴 300 元，按实际在岗天数核发。本补贴包含餐费补贴。

### （五）用户质量管控说明

欠费考核：对客户经理自身发展的业务（只考核 1 年内的用户），在出账 2 个月后仍未缴清的欠费进行考核。欠费

金额低于欠费所属账期月份出账收入3%的，可以免考核，超出部分按20%在工资中调减，调减封顶值为500元。

例如，某客户经理本人发展客户在9月份账期的出账收入是15,000元，在12月1日提取欠费数据时，该批客户9月份账期的欠费金额为600元，则在12月发放工资时欠费考核扣罚30元，即  $(600\text{元} - 15000\text{元} \times 3\%) \times 20\% = 30\text{元}$ 。

#### 四、升降级及淘汰机制

（一）新入职员工试用期内（前3个月）累计放号小于15户（折算户数），不符合录用条件，按劳动合同法规定，解除劳动合同。

（二）客户经理入职12个月，存量收入小于10000元，考核评定为不合格，经培训仍不能胜任工作的，解除劳动合同。

（三）季度末位淘汰：初级及以上层级的在职客户经理，季度累计新增出账收入低于3000元，排名后5名且表现不佳的客户经理，经培训仍不能胜任工作的，解除劳动合同。

除以上条件外，严重违反劳动纪律、不遵守业务发展规划或业务发展过程存在严重虚假行为，对公司造成重大损失的，情节严重的，解除劳动合同。

#### 五、考核管理

考核结果除应用到月度薪酬中，还应用于年度市级或省级优秀评定以及公司日常人力资源管理工作。

## 六、其他

本办法自发文之日起执行，原《2016 年区分大客团队薪酬管理办法（试行）》不再执行。



# 2017 年区分大客团队经理薪酬管理办法 ( 暂行 )

为充分发挥薪酬考核体系对业务发展的正向激励作用，调动区分团队经理的积极性，促进公司业务的规模发展，特制定本薪酬管理办法。

## 一、适用对象

本薪酬管理办法适用于区分大客团队经理。

## 二、薪酬结构

薪酬结构：岗位工资+（绩效工资+团队存量服务提成）  
× KPI +个人业务发展提成+综合补贴。

### （一）起始职级薪档

团队经理职级最低为 7A，职级未达 7A 的根据《关于印发<中国联通中山市分公司员工晋升激励体系实施办法>的通知》要求，逐年逐级晋升。

### （二）岗位工资、绩效工资

岗位工资、绩效工资按照公司薪酬体系职级对应的岗位工资、绩效工资标准执行，其中，职级未达 7A 的团队经理按 7A 的绩效工资标准核发。

### （三）团队存量服务提成

存量收入从入网次月开始计算，团队存量服务提成=2 年内团队存量用户出账收入\*1.5%。其中：出账收入剔除赠款、

调帐、欠费等。

#### （四）KPI 指标考核说明

KPI 得分=生产单元月度 KPI\*30%+团队月度 KPI\*70%

##### 1. 生产单元月度 KPI

根据《关于印发 2017 年中山联通绩效考核办法（修订）的通知》要求，应用生产单元月度 KPI 原始考核得分。

##### 2. 团队月度 KPI

KPI 得分=累计收入完成率得分+季度新增收入完成率得分+当月发展完成率得分，封顶值 140 分。

指标	指标计算	权重	计算方式
① 季度新增收入完成率	季度新增收入/季度新增收入任务	50%	线性得分
② 季度累计收入完成率	季度累计实际收入/季度累收入任务	30%	线性得分
③ 当月发展完成率	当月放号/当月放号任务	20%	线性得分
综合完成系数	①+②+③	100%	

KPI 按季度进行考核在当季第三个月的考核中进行清算。月度KPI中季度新增收入完成率按月度核算进行预发，低于按50%预发。

收入计提规则与《2017年区分大客拓展经理薪酬管理办法（试行）》中对应计提规则相同。

##### 3. 放号户数折算办法

业务类别	详细分类	套餐	折算户数	备注
移网业务	预付费		0.3户	
	上网卡业务	极速卡和极速半年卡	0.3户	
		3G后付费无线上网卡套餐	1户	
	APN业务	10元（含10元）以下套餐	0.1户	小流量套餐
		10元至20元（含20元）套餐	0.2户	
		20元以上套餐	0.3户	
	4G业务	76元套餐	0.8户	重点发展业

		106元套餐	1.2户	务
		136元套餐	1.8户	
		166元套餐		
		196元套餐	2.4户	
		296及以上套餐	3.6户	
		50元本地套餐	0.7户	
				其他后付费套餐
固网业务	数据业务	互联网专线、专租线、商企宽带等 数据业务按照ARPU值/70元	1户	重点发展业务
	语音业务	本地电话、集线通、商E通、商务 总机、400业务等语音产品/100元	1户	
系统集成 业务	IDC业务	按照ARPU值/70元	1户	
	ICT业务	按照项目利润额/100元	1户	
融合业务	智慧沃家		1.2户	

注：融合业务新发展（移网固网都是新发展）移网和固网分开单独折算，如移网和固网折算户数低于1.2户（含1.2户），按实际折算户数计算；如移网和固网折算户数大于1.2户，按实际折算户数乘以1.2进行折算。

如融合业务中移网已存在，固网为新发展，则只计提固网业绩，折算同以上规则；如融合业务中固网已存在，移网为新发展，则只计提移网业务，折算规则同上。

#### （五）个人业务发展提成

个人业务提成=预付费充值提成×预付费 KPI 得分\*100%+名单制客户新增收入提成\*100%。当中涉及的业务收入计提规则与《2017年区分大客拓展经理薪酬管理办法（试行）》中对应计提规则相同。

#### （六）综合补贴

使用本人名字登记的私家车作为日常交通工具的月度

补贴 800 元，使用其他交通工具的补贴 500 元，按实际在岗天数核发。本补贴包含餐费补贴。

### （七）用户质量管控说明

欠费考核：团队欠费考核在出账2个月后仍未缴清时进行考核。欠费金额低于欠费所属账期月份出账收入3%的，可以免考核，超出部分按10%在工资中调减，调减封顶值为500元。

例如，某团队9月份账期的出账收入是150,000元，在12月1日提取欠费数据时，该团队9月份账期的欠费金额为5,000元，则在12月发放团队主任工资时欠费考核扣罚50元，即  $(5,000\text{元} - 150,000\text{元} \times 3\%) \times 10\% = 50\text{元}$ 。

## 三、升降级及淘汰机制

### （一）降级/淘汰机制

1. 团队累计收入完成率低于80%，且最后3名。

2. 1个季度团队累计放号指标完成率低于80%，且团队发展量完成率排最后3名。

凡满足以上1个条件，且由区分公司领导或政企客户事业部考核评定为不合格，由团队经理降为客户经理。

### （二）保护机制

1. 针对新建团队，给予6个月保护期，保护期内团队经理KPI保底为0.6，如超过0.6则按实际计算。

新建团队定义：新发文成立且存量低于3万元的直销团

队或现有团队因内部调整、分拆等因素存量低于3万元的。

2. 保护期计算时间：如团队在15日（含15日）之前成立，则当月列入保护期，如在15日之后成立，则次月开始列入保护期。

#### **四、考核管理**

考核结果除应用到月度薪酬中，还应用于年度市级或省级优秀评定以及公司日常人力资源管理工作中。

#### **五、其他**

本办法自发文之日起执行，原《2016年区分大客团队薪酬管理办法（试行）》不再执行。