

XXXX 有限公司岗位绩效工资实施方案

(讨论稿)

为加快企业分配制度改革步伐，增强企业的市场竞争力，体现效率优先、兼顾公平、按劳分配的原则，逐步建立与市场经济相适应的企业内部分配激励机制，经公司研究决定实行双鲸药业新的岗位绩效工资制度。在工资的构成中，调减固定部分，扩大活的部分，在岗位级差上合理拉开差距并突出岗位责任制和岗位绩效的考核，将员工的收入与工作成果挂钩，与企业经济效益挂钩，既反映不同岗位的责任考核，又反映劳动技能和劳动成果的业绩，体现岗位技能与责任在经营管理中的作用，充分调动员工钻研技术业务的自觉性和生产工作的积极性，促进公司管理水平和经济效益的提高。

一、岗位绩效工资制的实施原则

- 1.坚持工资总额的增长低于经济效益的增长，员工人均收入的增长低于员工劳动生产率的增长。
- 2.员工工资收入与个人贡献挂钩，与企业经济效益挂钩。
- 3.工资构成上固定部分要小，活的部分要大。
- 4.坚持按贡献分配的原则，适当拉开岗位工资的档次。
- 5.因事设岗，因岗设人，以岗定薪，破除平均主义和论资排辈的现象；以岗位定工资，充分体现同岗同酬，多劳多得，实行一岗一薪、易岗易薪的工资分配办法。
- 6.工资分配要向知识和创造价值倾斜，向科技和销售岗位倾斜，

向责任风险大的岗位倾斜。

7.建立企业实际的双重岗位划分标准，具体分为：管理类、技术类、研发类、生产类、辅助生产类、后勤服务类。

二、分配形式

1.公司领导根据公司规模和效益实现情况，实行经营者年薪制。其计算公式为：

经营者年薪收入=经营者基薪收入+经营者绩效收入

2.公司各部室管理人员、工程技术人员、辅助生产人员、后勤服务人员实行岗位绩效工资制，按员工所在岗位的岗位工资与公司经济效益挂钩，浮动计算收入。其计算公式为：

月工资收入=年功收入+岗位工资×公司绩效系数+绩效工资×个人考核系数

3.生产一线关键岗位员工实行岗位绩效工资制，以生产片区为考核单位，每生产片区按完成产量与生产计划完成率、产品出成率、质量优级品率、安全情况等指标当月完成情况挂钩浮动计算收入，其计算公式为：

月工资收入=年功工资+岗位工资×生产片区月考核指标系数+绩效工资×个人考核系数

其中，关键岗位工资实行岗内分级，个人按所在岗内具体工资等级计算工资

4.生产一线包装等一般工作岗位实行岗位记件绩效工资制，其计算公式为：

月工资收入=年功工资+生产片区岗位工资总额/生产片区定员人数×生产片区绩效考核系数+绩效工资×个人考核系数

5.除公司领导外，工作满1年人员实行年底双薪制，即12月份发放两个月的薪水作为鼓励。双薪的发放与员工的日常和年度绩效考核挂钩。将员工考核结果换算成个人考核总系数（具体见双鲸药业考核管理规定），根据个人考核总系数进行年底双薪的发放，其计算公式为：

年底双薪=Σ（每月工资收入）/12×个人考核总系数

三、运行办法

1. 经营者年薪制构成及计算办法

(1) 年薪制原则：坚持责任、风险、利益相一致的原则，既要让经营者获得的年薪收入水平能够体现其生产经营成果和所负的责任，同时也要使其承担一定的经营风险，使之既有压力也有动力。

(2) 年薪制的范围：公司副总部长、总部长助理

(3) 计算公式：年薪收入=经营者基薪收入+经营者效益收入

基薪收入=公司员工上年度平均工资×规定的倍数

公司员工上年度平均工资为15600，倍数规定为2.6，即经营者基薪收入为15600×2.6=40560，月平均为3380。

效益收入=基薪收入×效益收入系数

效益收入系数的高低，由综合指标增长率确定

综合增长率=年净利润计划完成率×0.3+（1±员工收入人均增长率）×0.3+（1±年净资产收益增长率）×0.4

年底，财务部门负责考核提供年净利润计划完成率、年净资产收益增长率，人力资源部负责考核提供员工收入人均增长率，并由人力资源部负责汇总计算综合增长率。净利润计划以中鲁公司下达的计划为基数，员工人均收入以在岗员工年工资收入为准（营销人员除外）。

0.3、0.3、0.4 分别表示年净利润计划完成率、员工收入人均增长率、年净增产收益增长率的权重。

综合增长率对应的效益收入系数值

综合指标增长率等于 100%	效益收入为 0
综合指标增长率大于 100% 每增加 1%	效益收入为基薪收入的 10%
综合指标增长率小于 100% 每减少 1%	效益收入为基薪收入的- 10%

(4) 年薪收入的管理与支付：年终由公司财务部根据年初确定的经营指标进行考核，人力资源部根据考核的各项指标的结果审批兑现年薪待遇；经营者除年薪收入外，不再有其他工资收入；总部长助理执行副总部长年薪收入的 80%；公司的资产保值增值率与中鲁公司核定值相比，每降低 1%，扣减效益收入的 5%；经营者基薪收入的 80%每月 16 号随公司工资进行发放，效益收入年底进行统算，多退少补。

2.管理部门人员、工程技术人员、辅助生产人员、后勤服务人

员岗位绩效工资制的构成及计算方法

(1) 计算公式：

月工资收入=年功收入+岗位工资×公司绩效系数+绩效工资×个人考核系数

(2) 工资构成：

年功收入为5元/年×工龄（年）；

岗位工资、绩效工资参见岗位工资绩效工资划分表；

公司绩效系数=0.5a+0.2b+0.3c（式中 a、b、c、d 分别为净利润月计划完成率、月生产计划完成率、月销售回款计划完成率/90%；系数之和大于或小于1，体现员工工资随企业经济效益升降而升降，当系数之和等于0，否决活工资）。净利润月计划完成率由财务部负责考核，月生产计划完成率由生产管理负责考核，销售回款计划完成率/90%，由营销部长部负责考核。上月考核结果与下月的工资发放挂钩。

(3) 计算总公式：

月工资收入=年功收入+岗位工资×（0.5×净利润月计划完成率+0.2×月生产计划完成率+0.3×月销售回款计划完成率/85%）+绩效工资×个人考核系数

3.生产一线关键岗位员工岗位绩效构成及运行办法

(1) 计算公式：

月工资收入=年功工资+岗位工资×生产片区月考核指标系数+绩效工资×个人考核系数

(2) 工资构成：

年功收入为 5 元/年×工龄（年）；

岗位工资、绩效工资参见岗位工资绩效工资划分表；

按各生产片区进行考核，具体划分为乳剂、糖丸、异型丸、滴丸、固体制剂五个片区；

生产片区月考核指标系数=0.2×公司月净利润月计划完成率+0.3×生产片区综合出成率+0.2×生产片区成本定额综合完成率+0.2×生产片区综合质量优级品率+0.1×生产片区安全考核率；

生产片区生产不同规格产品，以各种规格产品的出成率、成本定额完成率、质量优级品率的平均数作为综合出成率、综合成本定额完成率、综合质量优级品率

安全生产率的考核标准为：

其中，岗位工资内部划分等级及晋升等级参见《双鲸药业关键技术岗位工资等级晋升办法》。

(3) 月净利润计划完成率由财务部门提供考核数据；出成率由产品研发中心负责考核，在 0，1 之间浮动；成本定额完成率由财务部门负责考核，在 0，1 之间浮动；质量优级品率由质量保证部门负责考核，在 0，1 之间浮动；安全考核率由工程设备部门负责考核，在 0，1 之间浮动。以上指标依公司年初下达的计划为准。

(4) 关键岗位包括：滴丸工、压丸工、配料工、滚丸工、溶胶工、烘丸工、维修电工、驾驶员、司炉工、压缩机工、生产片区维修工、化学化验员、微生物化验员、

4. 生产一线包装、拣丸岗位员工岗位记件绩效构成及运行办法

(1) 计算公式：

月工资收入=年功工资+生产片区包装岗位总工资额/生产片区定员人数×生产片区绩效考核系数+绩效工资×个人考核系数

(2) 工资构成：

年功收入为5元/年×工龄（年）；

岗位工资、绩效工资参见岗位工资绩效工资划分表；

按各生产片区进行考核，具体划分为乳剂、糖丸、异型丸、滴丸、固体制剂五个片区；

生产片区月考核指标系数同生产片区关键岗位计算办法

岗位记件工资单价=生产片区包装岗位平均岗位工资×定员人数/生产片区月平均定额产量（千瓶）

生产片区包装岗位总工资额=岗位记件工资单价×生产片区月总产量（千瓶）

其中：拣丸岗位月平均定额产量按公斤计算

四、岗位的划分

根据双重岗位划分标准，具体分为：管理类、技术类、研发类、生产一线类、辅助生产类、后勤服务类六类

1. 管理类岗位表

档次	职别	相应岗位
1	管理一	质量保证部部长、生产管理部部长、产品研发中心主任
2	管理二	工程设备部部长、物料管理部部长、财务部部长、人

			人力资源部部长、办公室主任、质量保证部副部长、生产部副部长
3	管理三		工程设备部副部长、物料管理部副部长、财务部副部长、人力资源部副部长、办公室副主任、质量管理室主任、质量检验室主任
4	主管级	主管一级	生产计划及调度、工艺/质量工程师、设备主管
		主管二级	劳动工资主管、人力资源主管、资金科科长、成本科科长、综合科科长、能源主管、动力主管、行政主管
5	助理主管级		质量/工艺员、核算会计、出纳员、生产片区工艺员、质量中控员、质量管理员、
6	普通管理级		物料采购员、档案管理员、办公室文书、营销经理部内勤

2. 技术类、研发类岗位表

档次	职别	相应岗位
1	技术研发六	
2	技术研发五	项目技术代表、项目研发代表、项目工程师正高级职称
3	技术研发四	助理项目技术代表、助理项目研发代表、助理项目工程师、副高级职称
4	技术研发三	中级职称、技术管理人员、中试实验人员
5	技术研发二	助理级职称
6	技术研发一	员级职称

技术研发四、技术研发五职别的评定，由公司成立专门小组，根据技术研发项目实际、任职人员资格条件进行确定。

3. 生产一线岗位表

档次	职别	相应岗位
7	生产一岗	滴丸工、压丸工
8	生产二岗	配料工、滚丸工
9	生产三岗	溶胶工、烘丸工
10	生产四岗	包装工、拣丸工、理材工、整理工

4.生产辅助、后勤服务类

档次	职 别	相 应 岗 位
6	后勤辅助一	化学化验员、微生物化验员
7	后勤辅助二	维修电工、驾驶员、司炉工、维修工
8	后勤辅助三	压缩机工、物料收发员、产品收发员、搬运工
10	后勤辅助四	电梯工
11	后勤辅助五	食堂炊事员、洗衣工、卫生员
12	后勤辅助六	守卫

五、岗位绩效工资标准

岗位绩效工资表

档次	职 别		岗 位 工 资	绩 效 工 资	合 计	备 注
1	管理一		1120	1680	2800	
2	管理二、技术研发五		940	1420	2360	
3	管理三、技术研发四		800	1200	2000	
4	主管级	主管一级	700	1060	1760	
		主管二级 技术研发三	660	1000	1660	
5	助理主管级、技术研发二		570	850	1420	
6	普通管理级、技术研发一 后勤辅助一		520	780	1300	
7	生产一岗、后勤辅助二		480	720	1200	
8	生产二岗、后勤辅助三		430	650	1080	

9	生产三岗	400	590	990	
10	生产四岗、后勤辅助四	370	550	910	
11	后勤辅助五	340	500	840	
12	后勤辅助六	310	470	780	

六、新进及调整岗位员工的工资待遇

1.新分配进公司的大、中专、技校、职高毕业生，设半年见习期，见习期间，本科生月生活费 700 元，专科生月生活费 600 元，中专生、技校、职高学生月生活费 500 元，见习期满，经公司统一考核，考核达到上岗独立工作标准的，给予转正、定级，执行所在岗位的岗位绩效工资。

2.新招聘进公司的技术、管理及研发类员工，实行三个月的岗前适应期。岗前适应期间，具有 3 年以上工作经验研究生，月工资 1200 元，3 年以下工作经验及应届研究生，月工资 1000 元；具有 3 年以上工作经验本科生，月工资 900 元，3 年以下工作经验及应届本科生，月工资 700 元；具有 3 年以上工作经验专科生，月工资 700 元，3 年以下工作经验及应届专科生，月工资 600 元；具有 5 年以上工作经验中专生，月工资 700 元，5 年以下工作经验及应届中专生，月工资 500 元；岗前适应期满，经公司统一考核合格，达到岗位要求工作标准的，执行所在岗位的岗位绩效工资。

3.新招聘和调入的生产一线、辅助生产、后勤服务类员工，实行三个月的岗前熟练期。岗前熟练期期间，执行 400 元月工资标准。

岗前熟练期期满，经公司统一考核合格，达到岗位要求工作标准的，执行所在岗位的岗位绩效工资。

4.退役、专业军人，实行三个月的岗前适应期。岗前适应期间执行 600 元月工资标准。岗前适用满，经公司统一考核合格，达到岗位要求工作标准的，执行所在岗位的岗位绩效工资。

5.经公司内部竞争由生产一线、辅助后勤岗位进入管理、技术和研发岗位的，实行三个月的岗前适应期，岗前适应期间执行原岗位绩效工资标准。岗前适用期满，经公司统一考核合格，达到岗位要求工作标准的，执行所在岗位的岗位绩效工资。

6.由管理、技术及研发岗位调入生产一线、辅助后勤岗位的，次月起，执行所在岗位的岗位绩效工资。

7.原待岗、病休六个月以上以及工伤经鉴定后可以工作的员工，实行六个月的岗前适应期，岗前适应期间，执行 600 元的月工资标准。岗前适用期满，经公司统一考核合格，达到岗位要求工作标准的，执行所在岗位的岗位绩效工资。

8.因工作需要，由公司外派的工作人员，3 个月内，按原岗位绩效工资发给，外派时间 3 个月以上，工资按原档案工资计发。外派人员外派时间一年以内者，回公司上岗后次月起执行所在岗位的岗位绩效工资；外派时间一年以上者，回公司上岗，前三个月执行原档案工资，三个月后经公司考核符合岗位要求工作标准的，执行所在岗位的岗位绩效工资标准。

9.管理人员经公司内部竞争被聘为公司管理领导、中层领导、

主管、助理主管级领导，技术、研发人员经公司评定为更高一级技术职位，各类专业技术人员晋升更高一级专业技术职务的，自次月起执行所在岗位的岗位绩效工资标准。

七、各种假和节假日工资发放规定

1.旷工：每天按（个人月工资收入/21×2）扣发

管理部门人员、技术人员、辅助生产人员、后勤服务人员个人月工资收入=岗位工资+绩效工资×公司绩效系数

生产车间一线员工个人月工资收入=岗位工资+绩效工资×生产线月考核指标系数

公司绩效系数、生产线月考核指标低于1的，不再乘以公司绩效系数、生产线月考核指标。

连续旷工2天（包括3天）以上，月累计旷工5天（包括5天）以上，只发月基本生活费410元。

2.事假：每天按（个人月工资收入/21）扣发

个人月工资收入同上。

月累计事假11天以上，只发基本生活费410元。

全月休假者，公司只负担企业应交的各项社会统筹费、公积金。个人应负担的各项社会保险费、公积金下月工资中扣除。

3.病假：

① 病假在医疗期内

病假在1个月以内

休病假1---3天（包括3天）者，每天扣30元；4---12天者（包

括12天)，每天扣个人月工资收入/21，个人月工资收入计算同上；
12天以上，只发基本生活费410元。

病假在1个月以上6个月（包括6个月）以内，月病假工资=个人月岗位工资×70%+年功工资

病假在6个月以上，月疾病救助费=个人月岗位工资×60%+年功工资

② 病假超出医疗期

病假超出个人医疗期或治疗终结，经医务劳动鉴定委员会鉴定，能够上班的，应按规定上岗，对于拒绝上岗或不服从分配无理取闹的，停发疾病救助费。对于不能胜任公司安排的工作或经调整岗位后，仍不能胜任工作的，按有关劳动政策和法规办理。

4. 工伤假：

① 对于非个人责任工伤者，工伤工资按年功工资+原岗位工资+原绩效工资发放

② 对于个人责任工伤者，工伤工资按年功工资+原岗位工资+原绩效工资×50%发放

5. 计生假：

① 符合国家政策规定的计划内计生假，按本人年功工资+原岗位工资+原绩效工资发放；

② 计划外怀孕的计生假，按病假工资待遇发放；

③ 产假期满后，因病继续休息治疗的，按有关病假待遇发放。

6. 带薪休假

根据社会发展，取消探亲假制度，实行带薪休假制度。在本企业工作年限满一年以上，可享受带薪休假。在本企业工作 10 年以下（含 10 年），每年享受 5 天的带薪假日；工作年限满 10 年以上，每年享受 10 天的带薪假日。员工带薪休假需向所在部门提出申请，部门部长根据工作需要进行审查后报人力资源部批准。因工作需要，年内不能享受带薪休假，年底按每天 30 元计发未享受的带薪休假待遇。

7.婚丧假

按国家规定享受婚丧假待遇。即国家规定内的婚丧假按员工原岗位绩效工资发放。

8.原待岗人员待遇：

按公司原规定执行。

9.内部退养人员待遇：

按公司原规定执行。

10.离岗学习人员待遇：

离岗学习期内，按每人每月 410 元发放。

11.外出学习人员待遇：

经公司委派学习的人员，按原岗位绩效工资发放；

因个人申请外出学习人员，按事假待遇发放。

八、其他

1.加班：

① 休息日安排加班的，由生产管理部统一掌握，根据生产情况

安排补休，年底进行统算，按每天 30 元计发。

② 法定节假日安排加班的，按每天 60 元计发。

③ 管理人员、技术研发人员节假日加班，不享受加班费，经本人申请，部门部长审查，人力资源部批准，每月可享受 3 天带薪事假。

2.中夜班补贴：

公司生产一线人员、辅助生产人员、后勤服务人员规定统一的中夜班补贴。中班每班补贴 1 元，要求工作到 21：30；夜班每班 1.2 元，要求工作 6 小时以上；早班不享受补贴。

车队司机在市内出车，每天按 3 元补贴发放。

3.生产线员工因病假、事假扣发的工资，不再返还车间，由公司统一作缺勤工资处理。每月绩效工资必须足额发放给员工个人，生产线不得截留。

4.16 人以上的班组长每月增加岗位补贴 40 元，16 人以下的班组长每月增加岗位补贴 30 元。

5.取消各种形式的工资外补贴和岗位资格补贴以及交通补贴，仅保留每月 100 元的执业药师补贴。因各种原因许增加工资外补贴，由部门提出意见，报人力资源部审查，分管副总部长批准后执行。

6.因停电、待料、品种结构变化等原因造成的临时停工，每停工一天，个人扣发绩效工资的 1/21，岗位工资、年功工资照发。

7.因生产原因集体待岗，一个月以内，每天按岗位工资和绩效工资和的 1/21 扣发工资，年功工资照发；集体停工一个月，按每人

每月 410 元发放基本生活费。

8.生产线需要停产大修时，应提前向生产管理部及有关部门提供大修计划，待公司根据生产经营需要，审定大修时间后，方可进行停产大修。

9.生产线因完不成定额产量而要求加班者，不支付加班期间的工资。在计算月生产计划完成量时，相应扣减因加班而多生产的产量数。

10.固体制剂车间生产员工工资待遇暂按公司管理、技术研发类员工考核办法，计发岗位绩效工资，即月工资收入=年功收入+岗位工资+绩效工资×公司绩效系数。

11.除营销人员外，在岗员工均执行岗位绩效工资。未被优化组合上岗的待岗人员不列入执行岗位绩效工资的范围。

12.本方案实施后，由于生产设备更新、工艺变更、组织结构调整及工作环境改善等原因使岗位绩效工资标准及岗位划分明显不合理的，经有关部门申请，公司人力资源部审核提出修改意见后报公司批准执行。

13.以前工资福利待遇与本规定相抵触者，以本规定为准。

14.本实施方案由人力资源部负责解释。

15.身兼两职的人员，按较高职别标准计发工资待遇。

16.本实施方案经员工代表大会通论通过后，于 2003 年 4 月份执行。

