

某某公司营销系统薪酬方案

一、制定目的

通过建立富有竞争力的薪酬方案，吸纳、留住、开发、激励人才，促进公司人力资源优势的构建。

二、适用范围

本方案适用于**集团营销系统营销分公司编制内各类人员，分公司自行增加的编外人员薪酬福利均由分公司在增收节支的利润内自行解决，报营销人事行政部和财务管理部备案。营销系统下属国际营销部、科龙家电有限公司可依据各自实际情况，参照执行。

三、基本原则

3.1 内部公平性与外部竞争性相结合原则。营销人员薪酬的内部公平性体现在按劳分配上，营销分公司传播、服务和营销支持人员薪酬的内部公平性体现在职位职责、劳动付出与价值上。同时，薪酬要具有市场竞争力，以便吸纳、留住人才。关键人才薪酬要高于市场平均水平，一般性人才薪酬与市场平均水平基本持平。

3.2 激励性与保健性相结合原则。薪酬中的佣金、奖金应体现较强的激励功能，工资应体现较高的保健功能，保障员工的基本生活，培育员工对企业的忠诚度与归属感，鼓励员工长期行为。

3.3 下保底薪，上不封顶原则。分公司所有人员的工资为最低工资，与经营业绩不发生关系，佣金与奖金与经营业绩挂钩，佣金发放上不封顶。

3.4 薪酬体系公开、薪酬发放保密原则。薪酬体系公开，让员工知道自己的奋斗目标所在；薪酬发放保密，可避免员工之间无谓的攀比，鼓励员工与自己的努力程度比较。

四、基本政策

4.1 分公司人员薪酬采用年薪制。

4.2 薪酬体系包括工资、佣金、奖金、特别奖金和福利。特别奖金和福利不在本方案中体现。

4.3 薪酬实行分类管理办法，根据各区域市场容量情况、经济发展水平、员工职位职责、技能和绩效，确定薪酬，给员工以合理回报。

4.4 薪酬总额增长率不能大于销售利润增长率；员工个人收入增长率不能大于劳动生产率增长幅度。

4.5 薪酬应拉开差距，要向关键职位、核心人才、紧缺人才倾斜。这有利于形成与稳定核心层、中坚层、骨干层队伍。

五、分公司人员薪酬确定办法

5.1 分公司人员的薪酬及薪酬结构

5.1.1 分公司人员薪酬及薪酬结构详见表 1。

表 1：分公司人员年薪及薪酬结构表

职位		薪酬 (万元)						薪酬结构		
		A类	B类	C类	D类	E类	F类	工资	佣金	奖金
营销人员	分公司经理	18.0	16.0	14.0				30%	40%	30%
	渠道营销科科长	12.0	10					30%	40%	30%
	地区营销主管☆	9.0	8.0	7.0				30%	50%	20%
	地区营销代表	6.0	5.5	5.0				30%	50%	20%
	客户服务专员	2.2	2.0	1.8				70%	-	30%
整合传播人员	传播科科长	8.0	7.0	6.0				40%	40%	20%
	整合传播专员	5.5	4.5	4.0				40%	40%	20%
	零售管理专员	4.5	4.0	3.5				40%	40%	20%
	市场信息专员	2.6	2.2	1.8				60%	20%	20%
顾客服务中心人员	中心主任	8.0	7.5	7.0	6.5	6.0	5.5	40%	20% +30%	10%
	中心副主任	7.0	6.5	6.0	5.5			40%	20% +30%	10%
	中心工程师	2.6	2.3	2.2	2.1	2.0	1.9	40%	20% +30%	20%
	中心其他人员	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	60%	30%	10%
营销支持人员	营销支持科科长	5.0	4.7	4.4				70%	-	30%
	会计	2.8	2.6	2.4				70%	-	30%
	出纳	2.2	2.0	1.8				70%		30%
	物流管理专员	2.2	2.0	1.8				70%	-	30%
	人事行政专员	2.2	2.0	1.8				70%	-	30%

说明：

已设副经理的分公司，由副经理兼任渠道营销科科长，享受年薪13万。今后不再增设分公司副经理岗位。

顾客服务中心主任和副主任、工程师佣金中20%与销售业绩完成率直接挂钩，30%与顾客服务满意度挂钩；奖金与综合考核直接挂钩。

营销支持科人员的工作中有一部分是对分公司运作的监督，因此营销支持科财务管理专员薪酬中没有佣金，而是加大奖金比例（奖金考核与分公司业绩挂钩），分公司经理可在奖金中对此类人员进行考核。

分公司人员薪酬类别依据各职位工作职责、管理幅度、在岗人员工作技能、资历区域市场情况、经济发展水平等因素确定；

综合考虑区域市场情况，将冰箱、空调分公司、顾客服务中心、物流及人事财务各类地区作如下划分，详见表2、表3、表4、表5、表6。

表2：冰箱分公司分类表

类别	分公司名称
A类	广东、湖南、湖北、四川、河南、江苏、 浙江、山东、黑龙江、辽宁
B类	福建、江西、北京、上海、天津、、重庆、山西、 安徽、吉林、河北、
C类	广西、贵州、甘青、内宁、云南、新疆、陕西

表3：空调分公司分类表

类别	分公司名称
A类	北京、江苏、浙江、湖北、广东、河南
B类	天津、河北、陕西、辽吉、上海、山东、安徽、 江西、福建、湖南、广西、四川、重庆、
C类	山西、新疆、黑龙江、海南

表4：人事、财务人员分类表

类别	分公司名称
A类	北京、上海、广东、江苏、浙江、湖北
B类	湖南、四川、河南、福建、江西、天津、、重庆、山西、 山东、黑龙江、辽宁、安徽、吉林、河北、
C类	广西、海南、贵州、甘青、内宁、云南、新疆、陕西

表5：物流人员分类表

类别	分公司名称
A类	北京、上海、广东、湖北、四川、江苏、 浙江、山东、重庆、辽宁
B类	湖南、福建、江西、天津、广西、、山西、河南、 安徽、吉林、河北、黑龙江、甘青、陕西
C类	贵州、海南、云南、新疆、内宁

表6：顾客服务中心分类表

类别	中心名称
A类	北京、上海、广东
B类	江苏、浙江、山东、四川、河南、湖北、天津、重庆
C类	江西、湖南、福建、广西、陕西、安徽、辽宁、河北
D类	山西、云南、贵州、黑龙江、海南、新疆
E类	长春、呼和浩特、兰州、西宁、银川、顺德、深圳、青岛、 大连、东莞
F类	肇庆、无锡、金华、汕头、韶关、徐州、襄樊、郴州

2.分公司人员佣金计算办法

2.1 分公司人员佣金计算办法见表 5。

表 5：分公司佣金计算表

业绩完成率 (Y)	Y<80%	80%≤Y≤100%	Y>100%
月度佣金	0	佣金 1	佣金 2

说明：

1.Y 表示分公司销售额业绩完成率，指实际已到款且已开单销售额完成率；有关考核具体程序参见《营销系统分公司考核方案》；

2.佣金 1 = (分公司人员年薪/12×佣金比例) ×Y；

3.佣金 2 = (分公司人员年薪/12×佣金比例) ×100%+ (分公司人员年薪/12×佣金比例) ×(Y-100%)×1.2。

2.2 分公司人员佣金根据每月销售业绩完成率（分公司顾客服务中心人员佣金按冰箱、空调销售业绩完成率平均计算，下同）及各类人员佣金比例，利用表 5 公式计算。

2.3 为使分公司经理有更多的激励权限，分公司整合传播科人员和渠道营销科人员（包括地区营销主管、地区营销代表和集团购买主管，下同）的佣金，由分公司在佣金总额范围内进行二次分配，营销人员佣金总额计算公式如下：

① 分公司整合传播科人员和渠道营销科人员总佣金 1 = (∑分公司整合传播科人员和渠道营销科人员年薪/12×佣金比例) ×Y；

② 分公司整合传播科人员和渠道营销科人员总佣金 2 = (∑分公司整合传播科人员和渠道营销科人员年薪/12×佣金比例) ×100%+ (∑分公司整合传播科人员和渠道营销科人员年薪/12×佣金比例) ×(Y-100%)×1.2。

2.4 分公司经理在营销人员佣金总额度内，作分公司营销人员佣金二次分配方案。营销人员佣金二次分配必须在按表 5 公式计算所得佣金基础上，由分公司经理根据各地区市场实际情况作调整，调整幅度不超过 20%。二次分配方案报营销支持科科长确认后执行发放并备案，营销本部和财务部随机审计。

2.5 分公司经理的佣金计算方法与分公司佣金计算方法相同，具体如下：

① 分公司经理月度佣金 1 = (分公司经理年薪/12×佣金比例) ×Y；

② 分公司经理月度佣金 2 = (分公司经理年薪/12×佣金比例) ×100%+ (分公司经理年薪/12×佣金比例) ×(Y-100%)×1.2。

2.6 分公司人员佣金的计算以销售业绩完成率为基准，市场营销本部门、各分公司在制定销售指标时，要充分考虑市场各种因素，保证销售指标的科学、合理及相对稳定。

3 分公司人员奖金分配及计算方法

3.1 奖金发放依据公司营销目标（销售目标、营销费用、销售利润等）的完成情况而定。营销目标与营销费用年初科学合理制定，增收节支均有 50%奖励，另 50%上交营销财务部，由营销系统统一使用。增收奖励以综合业绩考核表为准，在完成销售额任务的前提下，高于公司定价部分，除税后 50%可由分公司自由支配；节支部分 50%归分公司自由支配，绝不允许超支，并报直接上级部门和财务部门备案。

3.2 分公司季度业绩指标完成率低于 100%时（没有不可抗拒因素，计划指标的系统误差等），不参加奖金分配。季度业绩指标考核为本季度各月业绩考核算术平均，具体见《营销系统分公司考核方案》。

3.3 分公司人员奖金的发放以季度综合考核为依据，奖金具体计算方法如下：

分公司人员奖金 = 个人年薪/4×奖金比例×季度综合考核平均分/100

3.4 分公司各类人员季度综合考核详见《营销系统分公司考核方案》。

六、薪酬发放与管理

1、薪酬发放频次：工资每月发放；佣金按月度业绩计算发放；工资与佣金滞后一个月发放。奖金每季度发一次，上季度奖金于下季度第一个月发放。

2、工资、佣金及奖金发放程序由财务部组织制定。

3、营销人事行政部是分公司薪酬管理归口部门，组织分公司薪酬方案的制订与实施。

七、附则

1 本方案业绩考核与综合考核详见《营销系统分公司考核方案》。

2 本方案自 2001 年 2 月 1 日起执行。