

包头东宝生物技术股份有限公司

薪酬、绩效管理体系

目 录

总 则

第一章 薪酬体系

1. 目的及原则

2. 范 围

3. 职 责

4. 薪酬体系设计程序及内容

4. 1 薪酬调查

4. 2 薪酬确定原则和策略

4. 3 职位分析及岗位评价

4. 4 薪酬类别确定

4. 5 薪酬结构及组成

4. 6 薪酬标准

第二章 绩效体系

1. 目的及原则

2. 范 围

3. 职 责

4. 绩效体系程序及内容

4. 1 战略目标确定

4. 2 匹配战略的组织架构并明确部门管理职能、职位职责

4. 3 制定绩效指标及考核办法

4. 4 签订绩效责任状及目标经营考核办法

4. 5 评价考核：绩效沟通（辅导）、绩效反馈、绩效会议

4. 6 绩效考评结果运用

4. 7 绩效诊断提高

总 则

1. 目的

- 1.1 通过制定薪酬、绩效管理体系，健全公司人力资源管理系统；
- 1.2 通过薪酬、绩效管理体系传达企业绩效预期的信息，激励企业中所有的员工来实现既定目标；
- 1.3 促进高绩效员工获得高期望薪酬；做到薪酬因员工绩效不同而不同；
- 1.4 通过激励个人提高绩效促进组织的绩效提升。

2. 职责

- 2.1 公司董事会薪酬和考核委员会负责本管理体系的组织实施并适时修订、完善工作。
- 2.2 公司人力资源部负责本体系的贯彻执行及具体修订、完善、改进工作。
- 3. 本体系作为人力资源管理体系的关键组成部分包括“薪酬体系”和“绩效体系”两章节内容，适用于公司各环节部门。
- 4. 本管理体系解释权归公司人力资源部。

第一章 薪酬体系

1. 目的及原则：

1.1 目的：确定公司各环节薪酬支付标准、管理办法及程序

1.2 原则：公平原则、激励原则、竞争原则、绩效原则、依法原则

2. 范围：适用于公司所有员工

3. 职责：

3.1 公司薪酬委员会负责本体系的建立及适时修订完善等组织工作；

3.2 公司人力资源部负责薪酬管理体系的贯彻执行、收集整理反馈意见、适时修订工作；

4. 薪酬体系设计程序及内容

4.1 薪酬调查：由人力资源部每半年进行一次（特殊情况随机调查），调查内容包括企业薪酬现状调查、薪酬水平调查、薪酬影响因素调查等，其中：

4.1. 1 通过薪酬现状调查从内部公平、外部公平和自我公平的角度以调查问卷的形式了解并分析现有薪酬体系中存在的主要问题以及问题形成的原因；

4.1. 2 通过薪酬水平调查，收集分析各类薪酬相关信息，包括行业和地区的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬标准、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等；

4.1. 3 通过薪酬影响因素调查综合考虑：

薪酬的外部影响因素如：行业特点和行业竞争、人才供应状况等；

薪酬的内部影响因素如：企业综合经营效益和支付能力、人员的素质要求及企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度等。

4.1. 4 上述调查结果以调查报告的形式于每年 11 月 10 日前呈报公司，作为公司次年度薪酬调整依据之一。

4. 2 薪酬确定原则和策略

4. 2.1 高层管理人员：职位对公司影响较大，公司对职位要求很高，人才市场紧张；很难找到合适人才，是公司需要重点保留和激励的人才。

定薪原则：高标准、高风险、高回报

高层管理人员薪酬标准及考核办法由公司提出方案，经董事会批准后执行。

4. 2.2 中层管理及各类专业人员：对此类人员的职位要求较高，人才市场竞争较强，个人薪资要求较高，是公司需要吸引保留的人才。

定薪原则：中、偏高风险，中、偏高回报

4. 2.3 普通（一般）管理人员：人才市场供应量较大，薪资要求适当，公司对于职位的要求是满足岗位需求。

定薪原则：以岗定薪、岗动薪变

4. 2.4 基本生产人员：生产岗位重要程度不一，经验及自动化水平因素综合考虑，公司希望岗位人员相对稳定，员工希望薪资稳中有升。

定薪原则：以岗定薪、岗动薪变

4. 2.5 新招聘员工：包括应急性招聘、关键岗位招聘以及需培养性招聘人员；

定薪原则：在目标职位薪酬范围内确定或协商确定。

4. 3 职位分析及岗位评价

4. 3.1 人力资源部依据公司组织架构及人员需求每年度进行各职位分析及岗位评价，分析、评价结果作为岗位重要性以及人员职业发展规划和薪酬水平的衡量标准。

4. 4 薪酬类别确定：根据公司的实际情况和未来发展战略的要求，对不同类型的人员采取不同的薪酬类别，包括：

4. 4.1 高层管理人员：实行与年度经营业绩相关的年薪制；

4. 4.2 中层管理人员；实行与关键业绩（KPI）挂钩的岗位责任（绩效）

工资制；

4. 4.3 各专业技术人员、管理人员：实行岗位职务工资制（含技术职称）；

4. 4.4 营销人员等：实行业绩提成工资制；

4. 4.5 基本生产人员、辅助生产及服务型人员：实行与岗位匹配的岗位技能工资制；

4. 4.6 其它急需人员：实行协议工资或谈判工资制。

备注：管理人员包括各职能部门主管级以上管理人员及一般管理人员；

基本生产人员包括各车间工序段管理人员（横班长、工段长等）、基本生产人员

辅助生产人员包括机修工、电工、仪表工、检验员等；

服务型人员包括保卫、后勤服务人员等

4. 5 薪酬结构及组成：

4. 5.1 薪酬结构及组成

4. 5.1.1 高、中层管理人员

薪酬总额=基本工资+岗位责任工资+岗位绩效（业绩）工资+激励工资+辅助工资

4. 5.1.2 管理人员、辅助生产人员及服务人员

薪酬总额=基本工资+延时工资+岗位责任工资+岗位绩效工资+激励工资+辅助工资

4. 5.1.3 基本生产人员

薪酬总额=基本工资+延时工资+岗位绩效工资+岗位技能工资+激励工资+辅助工资

4. 5.1.4 销售人员

薪酬总额=业绩提成+辅助工资

4. 5.2 薪酬结构及组成说明

4. 5.2.1 辅助工资包括

4. 5.2.1.1 工龄工资：从 1997 年东宝明胶公司成立日为工龄计算起点，从 1997 年至 2007 年工龄工资以 2 元为基数，每有一年增加 2 元；从 2008 年起工龄工资调为每有一年增加 5 元；从 2012 年起工龄工资调为每有一年增加 10 元；按月兑现。

4. 5.2.1.2 独生子女费：按国家规定执行；

4. 5.2.1.3 社会保险金：养老保险、医疗保险、生育保险、失业保险、工伤保险、住房公积金等按国家及公司有关规定执行；

4. 5.2.1.4 保密工资：因工作性质原因凡与公司签订保密协议人员均按职务、岗位不同、金额不同列支保密费用工资。在职人员包括在核定工资总额中，离职后按原保密工资标准支付至合同约定的保密期届满。

4. 5.2.1.5 学历、职称（包括内部职称）补贴：

4. 5.2.1.5.1 学历及职称聘用补贴标准

学历、职称	本 科	硕 士	博 士	中 级	高 级
补贴标准	月 100 元	月 200 元	月 500 元	月 100 元	月 200 元

4. 5.2.1.5.2 凡在工作岗位上通过自学取得学历或职称的学费、评审费给予相应补贴，具体为：

学历、职称	补 贴 标 准	服务年限
本 科	学费、评审费总额的 50%	2 年及以上
中 级	学费、评审费总额的 50%	2 年级以上
高 级	学费、评审费总额的 50%	3 年级以上

补贴兑现时间规定：在规定服务期满后三个月内凭相关有效单据（或证明）报销。

4. 5.2.1.6 其它福利：

△根据国家有关规定及工作年限、公司政策等享受的假期福利，如年休假、

法定假期、婚嫁、产假、哺乳假、丧假等；具体按公司“考勤制度”执行。

△根据公司政策、工作年限等享受的保健性福利如保健费等

△根据公司政策、工作年限等享受的激励性补充福利，如生病慰问金、生日福利、两节福利、交通补贴、培训费用等。

4. 5. 2. 2 激励工资包括：

4. 5. 2. 2. 1 公司劳动模范、年度先进集体（含优秀党支部）、先进个人（含优秀共产党员）、三八红旗手及优秀员工、业务能手、技术能手等激励：

根据公司“先进集体、先进个人评选管理办法”以及“三工并存、动态转换管理办法”等制度规定评比兑现。

4. 5. 2. 2. 2 工序段管理、带班长管理评比激励：

依据“工序管理层建设管理办法”以及“带班长管理办法”规定评比兑现。

4. 5. 2. 2. 3 五大台账奖励：

按公司“五大台帐评审管理办法”规定评比兑现。

4. 5. 2. 2. 4 安全班组奖励：

按“安全生产管理办法”执行，每月进行一次评比，获得安全班组的横班或工段按照制度规定给予奖励。

4. 5. 2. 2. 5 班前会、晨会集体奖励：

按“班前会、晨会制度”执行，班前会每月进行一次评比，晨会每季度进行一次评比，获得优秀班前会的横班、工段及优秀晨会的部门按制度规定给予奖励。

4. 5. 2. 2. 6 红旗班组奖励：

按照“红旗班组评比办法”制度，每月进行一次评比，获得红旗班组的横班或工段按照制度规定给予奖励。

4. 5. 2. 2. 7 全勤班组奖励：

按“全勤班组竞赛活动管理办法”执行，每月进行一次评比，获得全勤班组的横班或工段按照制度规定给予奖励。

4. 5. 2. 2. 8 其它激励按“员工奖惩办法”中相关规定执行。

4. 5. 2. 3 技能工资：

4. 5. 2. 3. 1 技能工资主要涉及基本生产人员以及技术性能、技能含量较突出的工序、段人员，包括各车间工序岗位人员、维修人员、电器工段人员等，主要以技能评定形式进行。

4. 5. 2. 3. 2 技能评定结果一般分为高级工（一档、二档）、中级工（一档、二档）、初级工，各工序、岗位各级别标准不同，标准由人力资源部会同生产设备口责任人共同确定并经公司审批后执行。

4. 5. 2. 3. 3 技能评定时间：

基本生产（岗位）及维修、电工等在评定范围内的岗位每 2 年进行一次评定；

注：期间内本人提出申请的可随时评定晋级；因个人原因不能保持评定结果的经考评后将随时降级。

4. 6 薪酬标准及结构：

4. 6. 1 薪酬标准确定原则：参照地区、行业工资水平，结合企业经营业绩研究确定；达到先进水平。

4. 6. 2 薪酬标准核定依据：

绩效薪酬比例根据不同岗位逐岗确定。

具体按各年度经公司核批确定后的标准执行；其中：

4.6.2.1 高层管理人员薪酬由公司提出相应意见经董事会批准后执行（特殊奖励由董事会另行给予）。

4. 6. 2. 2 其它各岗位标准由人力资源部与各级分管副总提出意见经公司审核批准后执行。

4. 7 薪酬增长及调整：

原则上薪酬调整每年度进行一次，增幅及调整依据：

4. 7. 1 依据地区总体薪资水平线参考进行；

4. 7. 2 依据公司总体经营效益水平参考进行；

第二章 绩效体系

1. 目的及原则：

1.1 目的：健全和完善绩效管理工作，实现个人目标与组织目标的统一，促使公司持续、快速、稳定发展。

1.2 原则：坚持“三公原则”和“四严原则”

1.2.1 “三公”原则

公平：考核标准公平合理，人人都能参与平等竞争；

公开：考核实行公开监督，人人知晓理解考核办法；

公正：考核做到客观公正，考核结果做到准确。

1.2.2 “四严”原则

严格考核制度：即考核规程和考核准则要严格，使考核工作有据可依，有章可循；

严格考核标准：即考核要素标准必须具体、明确、客观、合理；

严格考核方法：即考核形式和方法必须符合科学、严谨的要求；

严肃考核态度：即考核思想要端正，态度要认真，反对老好人主义和不负责的态度。

2. 范围：适用于公司所有员工

3. 职责：

3.1 公司绩效委员会负责本体系的建立及适时修订完善组织工作；

3.2 公司人力资源部负责绩效体系的贯彻执行、落实和意见反馈、修订完善工作；

4. 绩效体系程序及内容

4.1 绩效体系落实指导原则——战略目标确定

人力资源部将以公司总体发展趋势（或战略目标）作为公司各年度经营目标确定的指导方针及测算依据。

4.2 依据战略目标构建公司各级组织架构并明确各部门管理职能、各职位职责

4.2.1 人力资源部依据公司发展目标于各年度 11 月份前明确公司次年度组织架构并各部门管理职能、岗位、职位说明（书），经公司审核批准后作为制定次年度绩效目标及明确关键业绩（KPI）指标的依据，同时作为次年度人员需求及招聘的依据之一。

4.2.2 各职能部门依据公司核准并人力部下发的组织架构及管理职能重新审定并完善部门各岗位职责，经确认后于年度 12 月 10 日前备案人力资源部，作为分管成员岗位职责履行及评价依据之一。

4.3 制定绩效指标及考核办法

4.3.1 依据公司年度经营目标确定绩效指标

4.3.1.1 由人力资源部牵头、公司其它部门配合于各年度 11 月底形成次年度经营目标指标值，经公司研究审核确认并形成年度目标经营计划（年度工作计划内容之一）；

4.3.1.2 经公司审核确认的经营目标由人力资源部分解至各相关部门、车间，明确目标实现的关键业绩（KPI）指标并确定指标结构转人力资源部；

4.3.1.3 人力资源部依据各部门、车间及管理人员关键业绩（KPI）指标和结构起草年度经营目标责任状，于各年度 12 月 10 日前完成并与各责任部门、责任人沟通达成一致意见后报公司绩效委员会批准确认；

4.3.1.4 人力资源部依据人力资源部转送的各环节责任状制定各车间经营目标考核办法以及各管理人员薪酬考核办法，于 12 月 25 日前完成并与各责任部门、责任人沟通达成一致意见后报公司绩效委员会批准确认。

4.4 签订绩效责任状及目标经营考核办法

4.4.1 经批准确认的年度责任状和对应目标经营考核办法于各年度 12 月 25

日前通过“年度责任状、目标经营考核办法签订仪式及绩效动员大会”签发执行。

4.4.2 各车间、部门根据各自责任状及目标经营考核办法分别制定本车间、部门（人员）二次分配考核办法（薪酬考核办法），于次年度 1 月 10 日前经分管领导审核、人力部复核后备案人力资源部。

4.5 评估考核：包括绩效沟通（辅导）、绩效反馈、绩效会议

4.5.1 评估考核程序及内容

依据各车间目标经营考核方案、二次分配办法以及个人薪酬考核办法实行自下而上的考核、评价程序：

4.5.1.1 生产一线员工由分管横班长、工段长考核评价；

横班长、工段长由车间主任考核评价；

车间主任由直接领导及分管副总考核评价。

4.5.1.1.1 人力资源部根据公司确定的各车间经营目标考核办法测算当月各车间工资总额，经公司审核后于 7 日前下发各车间进行二次分配；

4.5.1.1.2 各车间负责人严格按二次分配办法公平、公正的进行详细的工资考评核算，核算结果于次月 12 日前报送人力资源部；

4.5.1.1.3 人力资源部依据各车间二次分配考核办法对核算结果进行复核，对依据不充分或考核不严格的予以退回重新测算。车间工资核算结果经人力资源部复核确认并由员工本人签字后于 15 日报公司进行核准。

4.5.1.2 各部门一般管理人员由部门负责人考核评价，人力资源部复核；

4.5.1.2.1 各部门负责人根据公司审核确认的各岗位员工的薪酬考核办法，按月进行考核测算，考核结果于次月 5 日前报送人力资源部；

4.5.1.2.2 各职能部门依据职责权限分别将各类专检奖罚结果进行统计汇总并将结果于次月 5 日前报送人力资源部作为各部门员工制度执行奖罚的依据；

4.5.1.2.3 人力资源部在接到各车间、部门的考核结果后，依据各岗位的考核办法进行复核，依据不充分或考核不严格的予以退回，重新完善。

4.5.1.3 各部门负责人由对应分管领导或副总考核评价，人力资源部复核；其它经理层以上人员考核评价由人力资源部及相关部门进行考核评价，总经理审批。

4.5.1.3.1 各高、中层管理人员按月依据个人考核办法（KPI）及月度工作重点进行自我评价并于次月3日前将“管理人员自我评价表”送交人力资源部，作为考核依据之一；

4.5.1.3.2 由人力资源部组织考核部门对被考核部门进行考核打分，人力资源部于次月6日前将考核结果收回，人力资源部进行核实，对有问题的考核结果当即退回，8日上午前为最终确定时间。

4.5.1.3.3 人力资源部依据上述考评结果对高、中层管理人员薪酬进行统一核算，薪酬核算结果于13日前报送至总经理核批。

4.5.2 评价保障系统：

为了保证考评的公平、公正、公开、透明，人力资源部将设立两个保障系统，即

4.5.2.1 评价系统

成立由高层领导、党委及人力资源部组成的评价机构，由人力资源部牵头，定期对高中层、工序段管理层进行工作业绩评价，员工以优秀员工评比为本人的评价依据。

4.5.2.1.1 评价目的：

评价各层级管理人员当期管理绩效中存在不足、有待解决问题、工作进度、成果总结等，探讨寻求其方法、途径；同时分析成功经验，总结失败教训，找出改进绩效的方法，便于后期工作开展。

4.5.2.1.2 评价频次：

评估系统每年执行四次，每季度一次并于次季度首月20日前出具评估结果；

4.5.2.1.3 评价内容：

评价主要以高中层、工序段管理层关键业绩（KPI）为核心进行评价；

4.5.2.1. 4 评价体现：

年终将评价结果进行综合整理反馈，作为各级管理层晋升及加薪的依据之一。

4.5.2.1. 5 具体评价系统内容见附件。

4.5.2.2 员工申诉系统：

为了使绩效考评结果公平、公正、公开，公司建立员工绩效考评申诉系统，目的在于：

允许员工对绩效考评结果提出异议，并就自己关心的事件发表意见看法；对考评者形成监督和约束机制，使他们慎重行事，在考评中更加重视信息的采集和依据的收集；减少矛盾冲突，减少员工中不利、负面的影响。

具体内容见附件。

4.5. 3 绩效沟通（考评结果沟通）：

4.5.3.1 人力资源部与被考核责任部门、责任人针对各月经营目标及管理业绩考核结果进行沟通并业绩辅导，对存在问题进行进一步确认并明确结果；如需仲裁或验证由人力资源部负责安排进行，直至考核结果达成一致并达到持续改进的目的。

4.5.3.2 各部门、车间负责人依据各月经营目标及分管成员考核结果进行双向沟通并业绩辅导、意见反馈、问题解决；同样达成一致意见并持续改进的目的。

4.5.3.3 人力资源部针对各月经营目标、业绩结果以及各环节绩效沟通结果按月召开“绩效管理会议”，对绩效目标完成情况进行通报并及时提出改进意见，适时修订考核办法以不断改进。

4.5.3.4 绩效沟通时遵循原则：

4.5.3.4.1 摆正心态、坦诚沟通，4.5.3.4.2 清楚表明绩效面谈的目的；4.5.3.4.3 认真倾听，多鼓励下属；4.5.3.4.4 关注未来，而非过去，关注员工的绩效而非性

格特征；4.5.3.4.5 以积极的方式结束面谈；

4.6 绩效考评结果运用

绩效考评结果将作为月度薪酬结算依据；同时作为季度、年度业绩评价、激励兑现、薪酬调整、晋升等考评依据实施兑现。

4.7 绩效诊断

4.7.1 绩效诊断目的

发现绩效管理体系中存在的各类差距，揭示并解决组织中需改进问题，增强竞争力。

4.7.2 通常绩效诊断的内容包括：

4.7.2.1 对公司管理制度的诊断：

如现行的绩效管理制度在执行过程中，哪些条款得到落实或遇到障碍，存在哪些明显的不科学、不合理，需改进调整。

4.7.2.2 对绩效管理体系的诊断：

体系在运行中存在着哪些问题，相互协调配合情况如何，急需解决问题是什么等等。

4.7.2.3 对绩效考评指标和标准体系的诊断：

即各类考评指标、评价标准体系是否全面完整，切实可行，需调整修改等。

4.7.2.4 对考评者全面的、全过程的诊断：

即考评者自身职业品质、关键素质、考评技能存在的不足及急需提高等，同时将诊断后成功的经验方法进行全公司学习推广。

4.7.2.5 对被考评者全面的、全过程的诊断：

即诊断员工的工作态度、作风，绩效考评后的转变，工作中取得的成果等。

4.7.2.6 对公司组织的诊断：

及时发现员工绩效不高的原因，以及导致总体效率低下的重要因素，绩效不佳可能是组织外部原因；如目标设置不科学，工作流程不合理，领导不得力、规章制度不健全、繁冗复杂导致。

4.7.3 人力资源部逢各年度 11 月中旬进行年度绩效诊断，通过问卷调查形式或单独沟通、面谈等形式进行意见收集，对年度绩效考评过程中出现的问题以及修正意见进行汇总，并依据次年度战略目标及年度工作计划进行完善、改进。