

中国中车进一步深化 企业内部分配制度改革指导意见

第一章 总 则

一、目的和依据

为促进企业持续有效地推进内部分配制度改革，更好地发挥分配在企业管理中的作用，激发企业活力，提升人力资源竞争力，促进企业健康发展，根据国家有关政策，结合公司实际情况，对进一步深化企业内部分配制度改革提出以下指导意见。

二、指导思想

紧密围绕公司发展战略，坚持市场化改革方向，以国家收入分配相关政策为指引，通过构建科学的收入分配制度体系和规范化管理，充分发挥分配的激励、约束和导向作用，充分调动广大员工的积极性，不断提高劳动效率和人工成本投入产出效益，提升人力资源竞争力，促进企业持续、健康发展。

三、主要任务

强化机制建设和制度建设。以岗位价值和工作绩效为导向，以拓宽员工工资增长通道、提升员工队伍活力为目标，坚持以岗位绩效工资为主的基本工资制度，健全收入分配制度体系；建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和调整机制，实现收入能增能减；规范和加强企业内部收入分配管理，强化内部分配决策程序和流程管理，健全分配制度体系评价和完善制度。

第二章 健全和完善收入分配制度体系

企业分配制度改革的重点在于形成有效的激励约束机制，完善制度体系。通过健全和完善收入分配制度体系，充分调动员工积极性，促进企业持续发展。企业要以科学的岗位分析、业绩评价为基础，不断优化以岗位绩效工资为主的基本工资制度。

一、突出价值导向，优化工资结构

岗位绩效工资制以价值创造为导向，以岗位价值和员工的工作成果为分配依据，通过合理设置工资单元、有效发挥各工资单元的作用，充分体现企业价值导向和分配导向，使有限的工资投入获得最大的激励效果。

二、建立与各种劳动形式相适应的多种分配方式

从形式上划分，企业员工提供的劳动主要包括管理、研发、技术、操作等，这些不同形式的劳动相互配合、密切协作，共同推进企业发展。由于劳动形式不同，衡量方法各异。企业可根据岗位性质，不断探索和完善与劳动形式和岗位性质相适应的分配制度和激励机制，合理反映不同劳动在企业价值增值过程中的贡献，充分调动不同岗位员工的积极性。

（一）**计件工资制**。企业要根据产品性质及生产方式，以充分体现按劳分配、多劳多得为原则，进一步完善生产人员计件工资制。以科学的产品工时定额、完善的质量评价体系为基础，充分考虑劳动强度、技术含量、质量要求、工作环境、产品的成熟程度、企业成本容纳能力等各方面因素，科学核定计件产品工时单价，并探索建立计件产品工时单价与产品盈利能力联动机制。

（二）项目工资制。鼓励技术、管理人员在企业自主创新和科技成果转化中发挥积极作用，探索知识价值实现的有效方式，建立健全以工作成果贡献为评价标准的科技创新人才薪酬制度，对关键核心技术、管理人员，可以实行项目工资（或项目奖励）制度。

（三）提成工资制。对营销人员，企业可根据产品的市场化程度实行差异化的提成工资制度。对于市场化程度高、市场开拓难度大的，可适当加大提成工资比例。将营业收入、新签订单、市场开拓、应收账款、产品利润率、销售费用等列为考核指标，综合考虑团队业绩、个人业绩情况确定提成工资。

（四）协议工资制。对企业发展所急需的技术、管理等特殊人才和市场稀缺的高端人才、企业聘用的职业经理人等市场化人才可实行协议工资制，由企业和劳动者双方以合同方式明确工作期限、岗位职责、薪酬福利、履职待遇、业绩目标、考核办法、违约责任等相关事项，按照市场化分配机制确定薪酬。薪酬结构和水平参照同行业、同岗位、同业绩贡献的市场同类人员，经双方协商确定。协议工资不受企业内部工资制度的限制。

（五）年薪制。对所属子公司（或独立经营的分公司）高层管理人员可实行年薪制，即实行以年度为单位，根据所属企业经营规模、经营风险、经营业绩以及员工收入等因素，确定其收入的薪酬分配制度。子（分）公司高管年薪应由其履行出资人管理职责的部门核定。

（六）中长期激励。不断完善劳动、资本、知识、技术、管理等要素按贡献参与分配的实现方式，鼓励对企业经营业绩和持

续发展有直接或较大影响的核心人员，以企业中长期发展战略为导向，以共享改革发展成果、共担市场竞争风险为目标，探索实践股权激励、期权激励、分红权激励、员工持股、强制跟投与自愿跟投等激励约束的长效机制，充分发挥分配的激励和导向作用，提高激励效果。

（七）境外企业工资制度。境外企业应结合用工方式对员工工资进行分类管理。其中：对国内外派员工可实行“原企业工资加境外工作补贴”的工资制度，在完善岗位管理的基础上，根据员工所在岗位及工作绩效，按照“同岗同薪、同工同酬”的原则，设计外派员工工资体系，合理安排和调整企业内部分配关系；对市场招聘员工可参照所在地同类企业制订工资制度，工资水平按所在地市场价位确定。（境外企业用工及薪酬管理制度另定）

（八）鼓励企业积极探索创新分配模式。以价值创造为宗旨，以促进企业经营模式创新、技术管理创新为目标，倡导在新产业、新业态领域，探索建立引领创新、鼓励创新的分配机制，激活创新动力；尝试与新的生产和经营方式相适应的分配方式，更好地反映劳动的价值创造，激发员工队伍活力，推动企业更好更快发展。

第三章 推进配套改革加强基础管理

一、强化绩效管理

员工绩效管理是实施岗位绩效工资的重要支撑。企业要建立健全绩效管理组织体系，加强组织领导，明确工作职责，以提高全员绩效水平为最终目的，不断创新考核方法，完善绩效

考核制度，切实加大绩效管理的力度、广度和深度，把管理范围覆盖到全体员工，有效实施员工绩效管理。

组织绩效和个人绩效是支付岗位绩效工资的主要依据。对于完成周期较长的项目和任务，应当增加工作节点考核，明确阶段性工作目标，将员工收入与阶段性考核结果适度挂钩，通过员工绩效管理和分配的激励约束作用有效推进工作进程、提高工作效率（绩效管理指导意见另定）。

第四章 规范和加强收入分配管理

一、规范工资支付

企业应严格按照国家和集团公司有关规定，建立工资支付制度，规范工资支付行为。企业的工资支付制度应明确员工加班、休假、待岗、脱产培训等特殊情况下的工资支付标准和计发办法。生产任务不均衡情况下，要在准确测算全年效益的基础上，合理制订不同阶段的工资调控政策，统筹安排工资和人工成本月度使用计划；企业应设定特殊经营情况下的工资支付办法；企业可针对不同群体的岗位和工作特点采取适当的工资支付方式（如延期支付等）。

二、规范福利项目管理

企业要统筹规范福利保障制度，加强福利项目和费用管理，企业设立福利费项目要依法合规、量力而行、标准合理；要严格清理规范工资外收入，按月按标准发放或支付给员工的住房补贴、交通补贴、通讯补贴、节日补贴、午餐费补贴，应当按照国家有关政策要求纳入工资总额管理。