

# 国有企业内部薪酬分配指引

## 第一章 总则

**第一条** 为深入贯彻落实党中央、国务院关于国有企业负责人薪酬制度和工资决定机制改革的有关精神和要求，适应构建高水平社会主义市场经济体制的需要，指导国有企业建立完善更加科学合理的内部薪酬分配机制，充分调动职工积极性、主动性和创造性，促进企业持续健康发展，特制定本指引。

**第二条** 本指引旨在为履行出资人职责机构或其他企业主管部门指导国有企业建立完善内部薪酬分配机制提供可借鉴参考的原则、规范、流程和方法。

**第三条** 企业内部薪酬分配遵循以下基本原则：

（一）坚持市场化改革方向。充分发挥市场在薪酬分配中的决定性作用，结合政府宏观指导调控要求，实现企业薪酬策略、水平与企业经济效益、市场薪酬价位相适应，增强企业市场竞争力。

（二）坚持按劳分配为主体。坚持按劳分配在收入分配中的主体地位，实行多劳多得。探索多种分配方式，创新薪酬分配办法，推动劳动、知识、技术、管理、数据等生产要素按贡献通过多种分配形式参与分配。

(三) 坚持效率与公平并重。建立既有激励又有约束、既讲效率又讲公平的分配机制，实行业绩与薪酬市场双对标，进一步破除平均主义。统筹处理好企业内部分配关系，调节不合理过高收入，稳步提高基层职工薪酬水平。

(四) 坚持分类差异化分配导向。结合行业和企业特点以及国有资产产权隶属关系，实行分类管理，体现不同岗位要素差别，反映职工能力高低和贡献大小，建立有高有低、能升能降的分类差异化薪酬分配机制。

**第四条** 企业依法依规建立健全内部薪酬分配制度体系，完善薪酬分配管理机构设置、岗位评价和职级评定、绩效管理、内部工资总额分配、薪酬策略和水平、薪酬结构、企业负责人薪酬管理以及薪酬调整等制度机制。具体包括：

(一) 薪酬分配管理机构设置。企业依法依规设立内部薪酬分配管理机构，科学确定机构职责，充分发挥各个机构在薪酬分配管理中的作用。

(二) 岗位评价和职级评定。结合企业实际，对企业岗位进行分类，开展岗位价值评估，建立科学的职级体系，为内部薪酬分配管理奠定基础。

(三) 绩效管理。建立全员绩效考核制度，完善绩效考核办法，实行薪酬与考核结果强挂钩，实现薪酬按业绩贡献分配。

(四) 内部工资总额分配。企业全面实行工资总额预算管理，按照国有企业工资决定机制改革要求，结合内部不同子企业和机

构特点，科学做好内部工资总额分配。

（五）薪酬策略和水平。建立企业薪酬水平市场调研对标机制，结合企业实际科学确定薪酬策略和水平，实现职工工资水平与企业功能定位相符合、与市场薪酬价位相适应、与增强企业市场竞争力相匹配。

（六）薪酬结构。企业科学设置薪酬结构，可分为当期薪酬和中长期激励，当期薪酬一般由岗位基本薪酬和绩效薪酬等单元组成，中长期激励包括股权激励、分红激励等形式。

（七）企业负责人薪酬管理。根据不同层级、不同类别企业负责人的管理形式，科学制定企业负责人差异化薪酬管理制度，合理确定企业负责人薪酬水平。

（八）薪酬调整。企业定期对薪酬策略和水平进行评估，根据评估情况适时重点对薪酬水平进行调整，保持企业薪酬外部竞争力和内部公平性。

## 第二章 薪酬分配管理机构

**第五条** 建立健全企业内部薪酬分配管理机构，规范薪酬分配管理权责，明确企业党委（党组）会、股东会、董事会、监事会、经理层、职工代表大会或职工大会和企业人力资源部门、财务部门等薪酬管理职责，并配备专业的薪酬分配管理人员，提升薪酬分配管理工作的科学性、规范性。

**第六条** 企业党委（党组）发挥领导作用，按照规定对薪酬

分配管理制度、工资总额预算方案、公司董监高（董事、监事、高级管理人员）薪酬分配方案、年度职工薪酬分配方案、中长期激励方案、薪酬管理机构设置等重大薪酬分配事项履行前置研究讨论职责。

**第七条** 股东会依法依规决定公司有关董事、监事薪酬分配方案以及其他重大分配事项。

**第八条** 董事会或执行董事负责制订企业薪酬分配管理制度、工资总额预算方案、中长期激励方案，决定企业内部薪酬管理机构设置、高级管理人员薪酬分配方案，执行股东会有关薪酬分配的决议。

董事会一般设置薪酬和考核委员会，对董事会负责。薪酬和考核委员会依照公司章程和董事会授权负责薪酬分配管理有关研究工作并提出意见，提交董事会审议决定。

**第九条** 企业按照法律法规和政策设立监事会的，监事会对股东会有关薪酬分配决议的执行情况及董事、高级管理人员有关薪酬分配的履职行为进行监督。

**第十条** 企业经理层负责组织实施董事会的薪酬分配决议，组织拟订公司内部薪酬管理机构设置方案、内部薪酬分配管理办法、工资总额预算方案、年度职工薪酬分配方案等，组织开展企业内部薪酬管理日常工作。

**第十一条** 职工代表大会或职工大会对企业内部薪酬分配管理办法以及有关重大薪酬分配事项进行审议讨论，代表职工依法

依规开展工资集体协商，充分保证广大职工的知情权、参与权、表达权和监督权。

**第十二条** 企业人力资源部门承担薪酬分配管理日常工作，负责薪酬分配相关制度、方案起草，以及岗位管理、工资总额预算编制和执行、绩效考核、薪酬水平确定和调整测算、薪酬发放等其他日常薪酬分配管理等工作。

企业财务部门及其他职能部门在职责范围内共同做好薪酬分配管理工作。

### 第三章 岗位和绩效管理

#### 第一节 岗位管理

**第十三条** 按照精简高效、权责分明、管理科学的原则，优化企业内部组织机构设置，明确部门职责和定员。完善企业市场化用工机制，依法建立公开招聘、内部竞聘、末位调整、不胜任依法退出等能上能下、能进能出的用工管理机制。

持续深化企业总部“去机关化”，结合企业实际，实行“事业部制”“责任中心制”等大部门制或扁平化管理，提高管理效率。

**第十四条** 依托企业内部组织机构框架，根据工作岗位性质和职责不同，科学划分企业内部岗位序列。一般从事同类工作，需要类似知识、技能和素质等要求的岗位纳入同一序列。

岗位序列一般分为管理、专业等序列，也可分为管理、技术

技能、营销，或管理、技术、技能、营销等序列，结合企业实际还可划分更细的序列。

参照国家职业分类大典和结合企业实际，可将岗位序列进一步细化为岗位中类，规模较大或管理精细化程度较高的企业可将岗位中类再细分为岗位小类。

**第十五条** 岗位确定后，企业可从岗位职责、工作量、层级隶属、工作权限、考核指标、任职资格条件等维度开展岗位分析工作，编制岗位说明书。

**第十六条** 采取科学的岗位评估方法，对不同岗位在企业中的工作责任、创新要求、工作强度、工作条件、市场稀缺程度等进行评价，确定各个岗位在企业中的相对价值，形成岗位等级。同一岗位序列或不同岗位序列中价值度相近的岗位归为同一个岗位等级。

岗位评估方法包括简单排序法、配对对比法、因素比较法和要素计分法等方式。简单排序法、配对对比法、因素比较法主要适用于工作性质单一、岗位较少的企业，要素计分法主要适用于规模较大、组织结构复杂的企业。

**第十七条** 简单排序法是将企业全部岗位视为一个系列，根据各个岗位对组织的贡献度和作用度不同，对岗位次序进行排列的一种方法。

配对对比法是通过将每两个岗位列为一组，逐一对比分析打分，然后将每个岗位每次对比的结果加总，从而对岗位进行排列

的方法。

因素比较法是在选择本企业中一个或少量具有代表性且在市场上价值度相对明确稳定的岗位作为标杆岗位，然后对标杆岗位各个影响因素进行价值排序或评价，其他岗位逐一与标杆岗位因素进行对比确定其价值的一种方法。

要素计分法是根据预先规定的衡量要素，由企业组成专业能力评价委员会或评价小组对岗位的主要影响因素逐一进行评比、估量，由此加总得出各个岗位分值的方法。

**第十八条** 岗位等级确定后，根据企业发展战略、人才发展需求等开展基于能力的职位等级评定，设置职位等级，形成职位体系。

**第十九条** 职位等级设置主要考虑企业发展阶段、规模、职工素质结构等因素。初创期或规模较小的企业每个岗位序列一般可划分3—5级，发展成熟或规模较大的企业可以划分5—7级或更多。

**第二十条** 职位等级确定后，科学界定各层级职位的能力素质（任职资格）要求，一般包括知识标准、行为标准、能力标准、经验标准，作为职工定级定薪依据。

（一）知识标准，包括通用知识和专业知识。

（二）行为标准，包括组织协调、研究开发、实际操作技能等。

（三）能力标准，包括基本能力、管理能力、执行能力、专

业能力、通用能力等。

(四) 经验标准, 包括行业工作年限、组织工作年限以及工作经验等。

**第二十一条** 科学确定不同岗位序列职位等级之间的对应关系。技术、技能类的职业通道最高可与内设部门正职相当, 高精尖的高层次技术人才、高技能领军人才可与企业高级管理岗相当。

**第二十二条** 建立完善职工全职业周期的职业发展通道, 合理确定职工等级晋升。新进职工在工作前期, 结合企业职位等级设置情况, 一般每 2 至 3 年晋升一个等级, 在基层职位等级正常成长。职工进入工作成熟期, 在中间层级职位等级上择优晋升发展, 在高层级职位等级上逐步成长为专家权威。对企业具有重大贡献或特殊人才可实行破格晋升, 不受工作年限、资历等要求限制。

**第二十三条** 结合不同类别岗位序列间的相关性, 在满足任职资格条件基础上, 设计不同职业发展通道间转换制度, 明确不同职位通道的横向流动对应关系, 搭建集管理、技术、技能等全员职业发展通道, 推进各类人才全面可持续发展。

**第二十四条** 职业发展通道实行动态管理, 即对职位职数标准、任职人员配置以及职位体系的动态管理。职位职级聘任一般应有任期规定, 任期期满重新进行评聘, 原则上高职级职位的任期比低职级长。在职位职数规定范围内, 对任期评聘成绩优秀并



达到上一职级任职资格的优先予以晋升，考评合格的可保留原职级，考评不合格的降低职级。

**第二十五条** 岗位和职位等级确定后，相应确定每个岗位序列各职位薪酬等级。

企业组织架构和岗位相对简单的，一个职位等级可对应一个薪酬等级；组织架构和岗位复杂的，一个职位等级也可再细分多个薪酬等级。

## 第二节 绩效管理

**第二十六条** 建立企业全员绩效管理制度，健全绩效管理工作机构，完善考核办法，明确职责分工，强化绩效管理的组织保障和机制保证。

绩效管理的范围涵盖从集团公司总部到各层级子企业和分支机构，从企业负责人到部门管理人员、普通职工等全体人员。一般按照以下程序实施：

（一）建立健全全员绩效目标设定、考核评价、绩效反馈、结果应用等全流程管理制度，规范绩效管理工作流程，提高绩效管理效能。

（二）根据企业组织目标和岗位职责，结合行业竞争性对标要求，采取自上而下和自下而上相结合的方式，确定职工的业绩指标及目标值，并可通过签订业绩目标责任书予以明确。

**第二十七条** 结合行业属性、经营特点、职工结构、企业文

化等因素，可单独选择或综合运用关键绩效指标法（KPI）、目标与关键成果法（OKR）、360度绩效考核、平衡积分卡法（BSC）等方式提炼确定考核指标和开展绩效管理。

**第二十八条** 关键绩效指标法（KPI）为企业最常用的绩效管理方法。企业根据战略目标和经营计划提炼推动企业发展的关键因素，综合确定关键绩效指标并形成指标库，有关指标应具备具体、可量化、可实现、与战略目标相关、有期限的特征。

根据企业发展需要，可按照部门、岗位分别提取绩效指标，原则上为5—9个，一般不超过11个，单一指标考核权重一般不超过40%，最低不低于5%。指标目标值确定时要采取对标管理和量化计算原则，可设为基准、达标、挑战三档，也可设达标、挑战两档。

**第二十九条** 根据企业战略定位和发展目标，结合不同功能和类别企业特点、岗位特点等实施分类绩效考核，突出不同考核重点，合理设置考核指标及权重，确定差异化考核标准。考核指标的确定应体现行业监管、履行出资人职责机构或其他企业主管部门考核以及母公司考核等要求。

商业类企业绩效考核一般应突出经济效益类指标，文化类、公益类企业应按照宣传、文化等部门有关规定同时突出社会效益等指标考核，金融类企业应按照财政、金融等部门要求同时突出合规经营、风险控制等指标考核。

管理、营销序列岗位一般应重点考核利润、销售收入、重点

工作任务完成率等指标，技术、技能序列岗位一般应重点考核各类技术技能人才的专业性、创新性和履责绩效、创新成果、实际贡献等指标。

**第三十条** 根据企业长期战略目标和年度经营计划，确定年度绩效目标，具体可分为组织绩效目标和个人绩效目标。

组织绩效目标一般包括业绩、重点任务、管理效能等指标，个人绩效一般包括业绩、能力、态度等指标。除党建、合规等岗位有特定要求外，业绩类指标一般占主要权重。目标值的确定应统筹考虑历史完成情况、行业发展情况等。

**第三十一条** 综合考虑行业特点、岗位特征以及可操作性等因素确定绩效考核周期。

考核周期一般为月、季、半年、年度、任期或以完成特定任务目标为周期。对鼓励价值投资、长期投资的金融类企业，或者基础研究人才等，绩效考核一般不聚焦当期业绩考核，考核周期设置可相对较长。

**第三十二条** 考核期末，按照期初确定绩效指标和目标值，根据子企业或部门、职工当期绩效目标完成情况计算考核结果。结合考核得分及内部排序情况确定考核等级，对职工考核等级进行强制分布。强制分布主要包括两种方式：

（一）全员强制分布。职工数量较多、工作业绩表现差异较大时可实施全员强制分布，即对考核各个等级的比例或分布人数均作出明确规定。

(二) 部分强制分布。职工数量较少、工作业绩表现差异较小时可实行部分强制分布，即对考核等级的最高等级、最低等级等作出明确规定，其余等级不作强制分布。

实行全员或部分强制分布时，最高考核等级的组织、职工的数量均应从严控制。

**第三十三条** 建立绩效考核结果应用与反馈机制，将考核结果与薪酬分配、职务任免和岗位调整等挂钩，实现薪酬能增能减、管理人员能上能下、职工能进能出。

#### 第四章 内部工资总额分配

**第三十四条** 企业实行工资总额预算管理，每年年初按照国家和本地区工资分配宏观指导调控政策要求，根据企业发展战略和薪酬策略、年度生产经营目标和经济效益，综合考虑劳动生产率提高和人工成本投入产出率、职工工资水平市场对标等情况，结合政府人力资源社会保障部门分级分地区发布的工资指导线和调控要求，合理确定年度工资总额。

企业岗位基本薪酬、绩效薪酬等工资、奖金、津贴、补贴、加班加点工资、特殊情况下支付的工资均纳入工资总额统一管理，但企业获得的财政资金按规定可直接用于向职工发放津贴、补贴（补助）、奖金等，不纳入工资总额预算基数管理。

**第三十五条** 企业工资总额预算一般按照上下结合、分级编制、逐级汇总的工作程序编制，编制范围原则上与财务决算合并

报表范围保持一致。

**第三十六条** 建立完善企业内部工资总额管理办法，健全内部工资总额分配制度。企业工资总额预算经履行出资人职责机构或其他企业主管部门核准或备案后，科学自主做好内部工资总额分配工作。集团公司在集团总部及子企业之间逐级做好工资总额分配。

对国有资本不绝对控股的混合所有制企业，集团公司视实际控制情况，对企业工资总额可合理授权放权，实行更加灵活高效的管理方式，依法依规赋予企业更多自主权。

**第三十七条** 集团公司一般根据子企业功能定位和所处发展阶段，对各级企业工资总额进行分类管理，分类确定工资总额联动指标。

按照效益来源可将子企业分为外部效益型企业、内部效益型企业、支持保障型企业。外部效益型企业的效益主要来源于集团公司外部市场。内部效益型企业的效益主要来源于集团公司内部其他企业。支持保障型企业一般不直接创造效益，主要为集团公司发展提供技术、服务等保障。

**第三十八条** 对外部效益型且处于发展期、成熟期企业，可参照国家关于工资效益联动机制的规定，选取利润总额/净利润、营业收入、经济增加值、净资产收益率等经济效益指标作为直接联动指标，将政府人力资源社会保障部门发布的国有企业工资指导线、社会平均工资水平、劳动生产率、人工成本投入产出等作

为调节性指标，实行工资总额与经济效益强联动的机制，即经济效益增、工资总额增，经济效益降、工资总额降。

**第三十九条** 对内部效益型企业可综合选取利润总额/净利润、营业收入和重点任务完成率、管理能力提升等指标作为直接联动指标，将政府人力资源社会保障部门发布的国有企业工资指导线、社会平均工资水平、劳动生产率、人工成本投入产出等作为调节性指标，原则上工资总额增幅不超过集团公司工资总额增幅。

**第四十条** 对支持保障型企业、初创期企业适当淡化经济效益指标联动，应体现战略哺育与支持导向，可将重点任务完成率、管理能力提升等非经济性量化指标作为直接联动指标，将政府人力资源社会保障部门发布的国有企业工资指导线、社会平均工资水平、居民消费价格指数等作为调节性指标，保持工资总额增减相对平稳。

**第四十一条** 企业内部工资总额分配应向技术技能人才相对集中的子企业倾斜，工资总额增量应优先用于技术技能人才工资增长。对职工工资水平偏高的子企业特别是非充分竞争类的子企业，集团应适当调控其工资总额额度，控制其工资增幅。

集团总部职工平均工资增长幅度原则上应低于本企业全部职工平均工资增长幅度。总部职工平均工资偏高的，应结合企业实际予以适当调整。

## 第五章 薪酬策略和水平

**第四十二条** 结合企业经营状况、职工队伍等因素，开展企业薪酬水平市场调研对标，科学制定企业薪酬策略，合理确定企业薪酬水平。

**第四十三条** 薪酬水平市场对标可选取政府人力资源社会保障、统计部门以及上市公司、协会商会、权威咨询机构等发布的薪酬数据进行对标。对标数据应具可比较、可信任的特点，加强与不同来源渠道的数据对比，避免过于依赖单一数据来源。

对高端研发技术等稀缺性岗位人才，可立足国内外专业人才市场薪酬水平，开展外部市场对标。对研发、技术、营销等方面难以获取的专业人才，在进行外部市场对标时综合考虑行业、地区或标杆企业薪酬水平。对专业性要求不高，在市场上容易获取的一般性人才，可仅对标同地区市场薪酬水平。

**第四十四条** 企业根据发展战略和阶段，选择合适的企业作为市场对标对象，合理确定薪酬对标分位值，确定企业薪酬策略。企业薪酬策略一般有以下类型：

（一）领先型。总体薪酬水平处于市场 75 分位以上。选择该策略的企业更加重视外部市场竞争力，通过较高的薪酬水平吸引更多的优秀人才。

（二）匹配型。总体薪酬水平围绕市场 50 分位波动。选择该策略的企业一般处于发展稳定期，企业通过综合激励因素吸引和

留住人才。

(三) 滞后型。总体薪酬水平围绕市场 25 分位波动。选择该策略的企业一般为薪酬支付承受能力不强，对人工成本支出较敏感，尽可能降低人工成本支出。同时，采取其他非物质激励方式弥补薪酬水平的差距，稳定职工队伍。

(四) 混合型。分层分类确定薪酬水平。选择该策略的企业主要是针对内部的不同部门、不同岗位、不同人才采取不同的策略，实践中采取该策略企业占多数。

企业可参考前款四种类型确定适合本企业的薪酬策略，也可选取更加贴合企业实际的其他市场薪酬对标分位值，合理确定薪酬策略。

**第四十五条** 企业基于可获得的市场薪酬数据，可采取居中趋势分析法、离散分析法、回归分析法等方式开展岗位市场对标。

(一) 居中趋势分析法：将市场获得的薪酬数据，按照不同岗位中位值或平均值进行统计对标分析，分别确定本企业关键岗位薪酬水平。

(二) 离散分析法：一般借助方差或者标准差通过分析薪酬数据的差异和偏离程度，对关键岗位薪酬水平进行市场对标分析。

(三) 回归分析法：通过采取回归分析的方法，对企业各岗位薪酬和市场同类岗位薪酬分别拟合形成指数方程回归曲线或线



性方程回归直线等，再进行对标分析。

**第四十六条** 科学确定企业内部不同群体薪酬水平，统筹平衡企业负责人、中层管理人员、一线职工工资分配关系。中高级管理岗人员平均工资增幅原则上不高于本企业全部职工平均工资增长幅度。

薪酬分配向关键岗位、高层次技术技能人才、艰苦和基层岗位倾斜，科技人才薪酬水平和增长速度一般不低于同职级管理人员，领军科技人才的薪酬水平可高于本企业高级管理人员。

## **第六章 薪酬结构设计**

### **第一节 岗位基本薪酬**

**第四十七条** 当期薪酬中的岗位基本薪酬是指职工履行岗位基本职责而应得的基本劳动报酬，主要是保障职工基本工作和生活需要的单元，相对固定。

**第四十八条** 岗位基本薪酬一般以岗位、能力评价结果作为主要依据，根据经济社会发展水平、企业生产经营状况、企业薪酬策略、岗位价值和职位等级、市场薪酬水平等确定，具体可按照以下步骤确定：

（一）根据岗位评价结果，将价值度相近的岗位归为一个薪酬等级，将薪酬等级自下而上排序。同一薪酬等级可再细分不同薪酬档次或薪酬区间。

(二) 根据市场薪酬价位、本企业历史薪酬水平等确定最高、最低和关键岗位薪酬等级的薪酬标准。

(三) 采取等差数列或等比数列等方式，确定每个薪酬等级的薪酬标准。

(四) 结合企业职工人才结构、年龄结构、资历分布等因素，同一薪酬等级再横向划分具体的薪酬档次或薪酬区间。

**第四十九条** 企业确定薪酬标准时，可根据不同类型人才、岗位工作特点和激励需要侧重不同因素。其中，管理人员薪酬确定侧重岗位，技术技能人才薪酬确定侧重能力，特别是对于难以对应岗位的特殊人才，可根据当事人的能力和参照市场薪酬水平直接确定薪酬标准。

**第五十条** 岗位基本薪酬确定后，需要对各岗位职工进行薪酬方案的模拟套改测算：

(一) 制定薪酬套改方案，将职工套入构建的分类分层的职位体系中，明确职工的岗位类型及职位等级，确定其薪酬等级及宽幅中的具体位置或档次。

(二) 进行套改前后企业总体薪酬水平及职工个体薪酬水平的比较评估。通过对套改前后职工总体薪酬水平的对比分析，评估薪酬方案对企业人工成本的影响。通过套改前后职工个体薪酬水平增减变化特别是重点关键人才薪酬变化、薪酬增减人数及增减幅度的对比观测，评估薪酬方案的可操作性及对职工积极性、队伍稳定性的影响。

(三) 进行薪酬方案的调整及实施。通过反复测算、评估和调整，使企业总体薪酬水平、职工个体薪酬水平的调整基本符合设定的目标和企业实际，在履行内部决策程序后予以实施。

## 第二节 津贴补贴

**第五十一条** 按照国家规定和结合企业实际，可设置津贴补贴项目作为岗位基本薪酬的补充。津贴是与职工所在岗位相关，对职工因特定劳动条件、技术技能等特殊因素所带来的劳动消耗或贡献的补偿。补贴是与职工基本生活相关，为降低物价影响或特定生活支出的补助。

**第五十二条** 岗位基本薪酬确定时已考虑津贴补贴补偿或补助因素的，不再单独设置相关津贴补贴项目，避免重复设置。除国家规定明确要求必须设置的高温津贴等津贴补贴外，津贴补贴为非强制性设置，可结合企业实际确定是否设置相关项目。

**第五十三条** 优化调整津贴补贴设置，强化津贴补贴技术技能导向，鼓励在技术技能岗位设置津贴补贴，充分发挥津贴补贴对激励职工提升技能、科技创新的重要作用，以及对一线艰苦岗位职工的补偿作用。减少一般性津贴补贴项目，已设置的可并入绩效薪酬单元或调整优化为技能提升、科技创新等激励类津贴。

**第五十四条** 规范津贴补贴发放和列支，同一性质的津贴补贴项目在同一渠道下发放。津贴补贴统一纳入工资总额管理并在应付职工薪酬中列支。

国有企业负责人薪酬制度改革政策适用范围内的企业负责人，因履行工作职责需要由企业按照国家规定发放的交通、通信等履职待遇、业务支出相关补贴，不纳入工资总额管理，但其他未执行国有企业负责人薪酬制度改革政策的企业负责人交通补贴、通信补贴均应纳入工资总额管理。

### 第三节 绩效薪酬

**第五十五条** 当期薪酬中的绩效薪酬主要体现职工实际业绩和贡献差别的单元，根据职工个人绩效考核结果发放。具体可采取业绩提成、计件工资、项目奖金、年终奖金等形式。

**第五十六条** 绩效薪酬可由企业根据职工的业绩贡献直接分配给个人，也可以由企业根据职工所在部门业绩贡献核定部门绩效薪酬总量的方式核定给职工所在部门，再由部门分配给职工。

(一) 直接分配至个人。采取直接挂钩个人绩效系数，对绩效薪酬总额进行分配。即个人实际绩效薪酬 = (企业绩效薪酬总额 / 全部职工加权价值系数总和) × 个人加权价值系数 × 个人当期绩效考核系数。个人加权价值系数与个人岗位、职位等级以及个人往年贡献度等因素挂钩，个人当期绩效考核系数根据个人绩效考核结果确定。

(二) 二次分配确定。企业确定各部门绩效薪酬总额，授权部门按一定规则分配至个人。

**第五十七条** 根据企业内部所属部门绩效产出性质和特点，

可采取多种方式核定部门绩效薪酬总额：

（一）采取部门产品产出量绩效薪酬含量的核定方式。部门产品产出量可以为部门产品产量，也可以是部门营业收入或销售收入等。这种方式主要适用于企业所属生产、销售部门绩效薪酬总额的核定。

（二）采取标准绩效薪酬的核定方式，即通过计算核定的内部各部门人均绩效薪酬标准，结合职工人数和部门绩效考核结果确定部门绩效薪酬总额的方式。即部门绩效薪酬总额=单个部门人均绩效薪酬标准×单个部门职工人数×单个部门当期绩效考核系数。单个部门人均绩效薪酬标准一般结合各部门前3年人均标准确定。这种方式适用于企业所属各类部门绩效薪酬总额的核定。

（三）采取价值加权绩效薪酬的核定方式，即根据部门工作价值和绩效评价结果，确定部门绩效薪酬总额。即部门绩效薪酬总额=（企业绩效薪酬总额/全部部门加权价值系数总和）×本部门加权价值系数×本部门当期绩效考核系数。加权价值系数主要根据部门工作职责、技术含量、劳动强度以及部门往年贡献度等价值因素确定。这种方式适用于企业所属各类部门绩效薪酬总额的核定。

（四）采取对标联动绩效薪酬的核定方式，即将企业内部效益直接产生部门作为对标联动对象，按对标部门人均绩效薪酬标准的一定比例核定其他效益非直接产生部门人均绩效薪酬标准，结合部门的职工人数和部门绩效考核结果确定部门绩效薪酬总额

的方式。即部门绩效薪酬总额=效益产生部门人均绩效薪酬标准×比例系数（一般为30%至100%）×本部门职工人数×本部门当期绩效考核系数。这种方式主要适用于企业所属辅助生产部门、行政后勤部门绩效薪酬总额的核定。

**第五十八条** 部门绩效薪酬总额确定后，根据个人工作价值和绩效评价结果，确定个人绩效薪酬分配额度。即个人实际绩效薪酬=（本部门绩效薪酬总额/本部门全部职工加权价值系数总和）×个人加权价值系数×个人当期绩效考核系数。

个人绩效薪酬除采取上述分配办法，还可在部门绩效薪酬总额内，根据个人绩效考核评价结果按照岗位基本薪酬一定比例确定个人绩效薪酬，或者根据绩效产出量的一定比例、额度直接计提个人绩效薪酬。

**第五十九条** 根据企业不同发展阶段和不同发展战略的要求，对岗位基本薪酬和绩效薪酬比例进行差异化设置，合理确定比例关系。

**第六十条** 根据企业岗位特点和职位等级，一般职级越高，越靠近市场前端，岗位基本薪酬占比越低，绩效薪酬占比越高；职级越低，工作性质相对稳定，岗位基本薪酬占比越高，绩效薪酬占比越小。

管理、营销岗位序列绩效薪酬一般占比在60%以上，但低层级的管理岗位基本薪酬占比相对较高。技术、技能岗位序列岗位基本薪酬一般占比在50%以上，但直接面向市场的应用技术

岗位、计件操作性技能岗位的绩效薪酬占比相对较高。

**第六十一条** 金融企业应按照国家有关规定建立稳健薪酬分配制度，合理确定岗位基本薪酬和绩效薪酬的比例，避免因薪酬结构不合理可能引发的风险隐患和冒险行为。

**第六十二条** 金融企业高级管理人员及对风险有直接或间接重要影响岗位的职工，按照财政、金融等部门有关规定，岗位基本薪酬一般不高于薪酬总额的35%。商业银行主要负责人以及保险公司董事、监事和高级管理人员等人员的绩效薪酬一般控制在岗位基本薪酬的3倍以内。

**第六十三条** 金融企业按照财政、金融等部门有关要求，根据职工所负责业务收益和风险分期考核情况实行绩效薪酬延期支付。绩效薪酬的40%以上采取延期支付方式，延期支付期限一般不少于3年，确保绩效薪酬支付期限与相应业务的风险持续期限相匹配。年度总薪酬低于本地区城镇单位就业人员平均工资的，一般不再实行延期支付。

金融等部门有规定的，企业有关人员按照规定采取项目跟投等方式，按本人绩效薪酬的一定比例购买本企业金融产品，实现风险共担、利益共享。

**第六十四条** 文化企业薪酬结构确定坚持社会效益放首位，实现经济效益和社会效益相统一。从事营销、发行、经纪等工作的市场化岗位绩效薪酬占比一般在60%以上，从事古籍、考古、文物等工作的传统文化岗位基本薪酬占比一般在50%以上。

**第六十五条** 企业可结合实际按照工资总额一定比例提取奖励基金，在绩效薪酬外设立总裁（总经理）奖等专项特殊奖金，对做出重大贡献或获得重大荣誉的职工给予一次性奖励。

**第六十六条** 建立薪酬追索扣回机制，职工因违法违规行为给企业造成损失的，企业可依法依规要求赔偿，并停止发放延期支付薪酬以及追索扣回已发放的薪酬。

#### 第四节 福利

**第六十七条** 福利是薪酬的重要补充形式，用于进一步改善职工工作和生活条件。福利主要包括对职工出现特定情形的补偿福利、对特定生活困难职工的救助福利、集体福利以及国家规定的其他福利。

企业在工资总额中已设置有关津贴补贴项目的，原则上不再设置相同或类似性质的福利项目。

**第六十八条** 建立完善职工福利管理制度，加强和改进职工福利费管理。福利按照国家规定的项目进行设置，依规合理确定水平，并通过企业福利管理制度予以明确。

**第六十九条** 企业根据实际确需将本企业交通、通信、水电气、货物等产品或服务提供职工使用的，按市场价格公平交易。

**第七十条** 除国家另有规定或企业按照国家相关规定在工资总额内合理设置津贴补贴项目外，职工个人购物、加油、因私疗养、购房、物业管理、上下班交通、商业保险、有价证券等消费



和投资支出不应由企业承担。

## 第五节 其他薪酬

**第七十一条** 企业结合发展战略、发展阶段、职工队伍状况以及行业特点等，可探索实行符合国家规定的年薪制、开放薪酬制、项目经费“包干制”等其他新型薪酬结构和形式。

**第七十二条** 企业按照国家规定可对符合条件的科技人才、高级管理人员、关键核心骨干人才等实施股权激励、岗位分红和项目分红激励等中长期激励以及科技成果转化收益激励等。

**第七十三条** 建立健全企业全面薪酬策略，企业除提供薪酬、福利等物质激励外，可根据实际提供或创造良好的学习培训机会、职业发展通道、人文关怀等非物质激励。

## 第七章 企业负责人薪酬管理

**第七十四条** 按照国家规定分类建立完善符合国有企业负责人特点的薪酬管理制度，坚持严管与厚爱相结合，实行与企业负责人管理方式相匹配、与企业战略目标和发展阶段相适应、与经营业绩相挂钩的差异化企业负责人薪酬制度。

结合不同类型企业负责人特点，统筹合理确定内部不同类别企业负责人薪酬水平，形成组织任命管理企业负责人、职业经理人等不同管理形式企业负责人之间合理分配关系。

**第七十五条** 党中央、国务院和各级地方党委、政府及有关

部门和机构管理的组织任命企业负责人，严格执行国有企业负责人薪酬制度改革政策，依规确定薪酬结构和水平。

**第七十六条** 有关部门和机构所属事业单位、协会等管理的企业负责人、母公司管理的子企业负责人，参照国有企业负责人薪酬制度改革精神，包括组织任命企业负责人薪酬结构和水平等规定，加强和改进企业负责人薪酬管理，既要防止“唯级别”平均主义分配，也要避免不合理的薪酬“倒挂”。

确定前款有关企业负责人薪酬水平时，原则上以本指引第七十五条所指企业负责人的薪酬水平为参照对标，统筹考虑企业负责人岗位职责、业绩贡献和市场薪酬价位等，科学合理确定其薪酬水平，一般不高于同类可比国有企业职业经理人薪酬水平。

**第七十七条** 充分竞争行业和领域的企业自行聘用和管理且未纳入有关部门、机构或母公司组织任命管理的企业负责人，可按照国家规定实行职业经理人薪酬制度，并按照市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出进行管理。

本指引第七十五条规定中的企业负责人，拟调整企业负责人管理方式实行职业经理人薪酬制度的，应严格按照国家规定的适用范围、条件等实施。

**第七十八条** 企业负责人实行薪酬与业绩考核目标值强挂钩，并开展业绩和薪酬的市场双对标。根据不同行业企业特点、企业负责人不同岗位职责和任务分工，确定不同的考核指标及目标值，体现差异化。

**第七十九条** 科学合理评价企业负责人业绩贡献，统筹考虑国家政策、市场环境以及国有企业品牌、信誉等其他非因个人贡献对业绩增长的影响。

**第八十条** 根据企业负责人不同岗位职责特点，合理确定企业负责人各薪酬结构比例，绩效薪酬一般占总薪酬的60%以上。

绩效薪酬根据业绩考核结果确定，实行业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降。年度业绩完成值低于上年的，薪酬一般应低于上年；考核不合格的，不得领取绩效薪酬。

## 第八章 薪酬调整

**第八十一条** 建立薪酬定期评估调整机制，定期评估企业薪酬策略和水平，结合工资总额增减情况，综合考虑地区和行业薪酬水平、物价指数等变动情况以及职工诉求，适时调整职工薪酬水平，更好地激励、吸引和留住人才。

薪酬水平调整一般以1至3年为周期进行调整。企业薪酬水平调整分为普遍调整和个别调整、岗位基本薪酬调整和薪酬总水平调整。

**第八十二条** 薪酬水平普遍调整一般根据企业未来发展目标、年度经营、人工成本情况，参考地区和行业平均薪酬水平、标杆企业薪酬水平、政府人力资源社会保障部门发布的工资指导线和地区物价水平变化等进行调整。普遍调整时薪酬资源优先向偏离市场薪酬水平较大的岗位、关键核心岗位、稀缺人才岗位、

一线岗位倾斜。

**第八十三条** 薪酬水平个别调整一般是根据职工的业绩、能力、职位等变化进行调整，对于一些特殊人才或重大贡献人才可根据实际即时调整。

按照职工上年度或近几年绩效考核结果，适度调整薪酬水平。绩效考核结果越好的职工，调薪比例越高或者调薪档次越多；反之，调薪比例越低或者调薪档次越少。对于绩效考核结果较差的职工，可以不调薪或降低薪酬。对业绩特别突出、有特殊贡献或者获得国家重大荣誉的职工，可不受调薪时间等限制给予特别调薪。

**第八十四条** 企业可借助薪酬水平比率定期评估职工一个时期内薪酬水平匹配度，薪酬水平比率计算公式为：薪酬水平比率（CR）=个人实际薪酬水平/个人所在职位等级工资中位值。

（一） $CR > 110\%$ 时，说明个人的实际薪酬水平高于所在职级的中位值，个人的薪酬水平较高，相对应其绩效表现卓越。

（二） $110\% \geq CR \geq 90\%$ 时，说明个人的实际薪酬水平与所在职级的中位值大致持平，个人的薪酬水平适中，相对应其绩效表现良好。

（三） $CR < 90\%$ 时，说明个人实际薪酬水平偏离所在职级的中位值较多，个人薪酬水平较低，相对应其绩效表现欠佳。

企业根据薪酬水平比率值，评估职工现有薪酬水平是否与其岗位职责、绩效表现相匹配，不相匹配的应予以调整。企业可利

用薪酬水平比率办法，对本企业职工与市场同行业或同类型企业职工薪酬水平进行对标分析，根据对比结果适时调整企业整体薪酬水平。

## 第九章 附则

**第八十五条** 履行出资人职责机构或其他企业主管部门可结合本指引和所管理企业实际，指导所管理企业进一步深化内部分配制度改革，加强和改进企业薪酬分配管理，完善细化薪酬分配管理制度，增强企业活力和市场竞争力，促进企业做强做优做大。

案例 1

### 企业岗位评估和职位等级示意表

岗位等级	岗位名称	岗位价值得分
一	公司董事长、总经理	
二	公司副总经理、总会计师、首席技术专家	650—699 分
三	公司总经理助理，科技创新与数据部、市场部总经理，创新事业发展中心主任，研究院院长、资深研究员，资深工程师	581—649 分
四	综合管理部、战略发展部、人力资源部、财务部、审计与法律合规部、纪检监察部总经理，新闻与品牌管理中心主任，科技创新与数据部、市场部副总经理，创新事业发展中心副主任，研究院副院长、研究员，高级工程师	486—580 分
五	综合管理部、战略发展部、人力资源部、财务部、审计与法律合规部、纪检监察部副总经理，新闻与品牌管理中心副主任，科技创新与数据部、市场部、创新事业发展中心总监，研究院副研究员，工程师	398—485 分
六	综合管理部、战略发展部、人力资源部、财务部、审计与法律合规部、纪检监察部、新闻与品牌管理中心总监，科技创新与数据部、市场部、创新事业发展中心高级经理，研究院助理研究员，助理工程师	313—397 分
七	综合管理部、战略发展部、人力资源部、财务部、审计与法律合规部、纪检监察部、新闻与品牌管理中心高级经理（高级专员）	239—312 分
八	各部门经理（专员）、技术员	238 分及以下

职位等级	岗位序列	
	管理	专业
一	公司董事长/总经理	
二	公司副总经理/总会计师	首席技术专家
三	公司总经理助理/部门总经理/主任/院长	资深研究员/资深工程师
四	部门副总经理/副主任/副院长	研究员/高级工程师
五	总监	副研究员/工程师
六	高级经理/高级专员	助理研究员/助理工程师
七	经理/专员	技术员

## 案例 2

# 深化总部“去机关化”改革 科学确定薪酬策略

### 一、企业主要情况

某商贸服务公司是一家从事旅游行业商品销售服务企业，主要销售渠道覆盖北京、上海、广州、成都、杭州等地的国内大型枢纽机场，香港、澳门等地的亚太国际机场，以及国内主要边境口岸和海南等地区，每年为近 2 亿人次的国内外游客提供商品销售服务，已发展成为世界上某单项类型最全、单一国家零售网点最多的旅游零售商。企业全部职工 2000 余人，其中总部职工 195 人，总部 60% 以上具有硕士研究生学历，45 岁以下职工占 60%。

### 二、主要做法经验

该企业聚焦企业总部“机关化”问题，紧密结合企业实际开展专项整改，科学设计总部职能定位和机构，强化总部全员绩效考核，使企业能够高效、快速、灵敏地贴近市场，不断增强企业活力与市场竞争力。

(一) 全面深化总部“去机关化”改革。按照“重心下沉、激发活力、重组整合、重塑职能”的改革目标，坚持“小总部、

大产业”的原则，企业全面改革总部组织结构，重新定位优化总部职责，实行扁平化管理，将总部明确为党的建设中心、战略管控中心、投资决策中心、内控监督中心、绩效评价中心，同时组建三大事业部，赋予其一系列自主经营权，使之逐渐成为企业战略推进和业务拓展的中坚力量。总部部门数量由18个减少至12个，取消总部部门内原有处（室）内部设置，总部部门管理职务等级由原来主任、副主任、处长、副处长、科长、副科长、科员7个等级精简为总经理、副总经理、总监、经理4个等级，总部职能部门人员编制由420人精简至195人。总部组织机构重组后，全体职工“原地起立”，按照“择优配置、双向选择、公平竞争”的原则，根据职工绩效考核结果及个人意愿进行人岗适配，未能竞聘上岗的调整充实至其他下属企业或依法解除劳动合同。

（二）实行薪酬业绩市场双对标策略。按照企业“为业绩结果付薪、为价值贡献付薪、向核心人才倾斜”的薪酬理念，根据企业经营业绩情况、市场影响力、人才来源情况、企业业务模式等，综合确定对标组。同时，由于企业兼具“体制内”、“市场化”两个属性，综合考虑企业国有企业性质、品牌吸引力、工作环境、薪酬现状、成本管控等要求，采取关键岗位薪酬水平定位于标杆市场50分位、其他岗位对标40分位的薪酬策略。同时，根据企业发展战略、紧缺高端人才（包括采购、供应链管理、信息化管理、运营管理等方面）需求等因素，在薪酬水平定位和薪酬分配方面给予倾斜，建立具有市场竞争优势的核心关键人才薪



酬体系，达到人才吸引和保留目的。在薪酬资源分配时向前台业务岗位的骨干职工进行倾斜，设计两张不同薪资水平表，前合同职级岗位职工薪酬标准高于后合同职级职工，并加大前台骨干职工的绩效薪酬占比，强化绩效薪酬同企业整体业绩挂钩。

（三）实施薪酬绩效链接策略。通过关键绩效指标法（KPI）、目标与关键成果法（OKR）相结合的考核方式，企业实行前台、中后台全员绩效考核，倡导以业绩为导向，实行强调绩效考评结果同绩效薪酬的强关联性。绩优经理层成员的绩效薪酬放大倍数高于总部同职级职工，总部绩优业务骨干职工绩效薪酬放大倍数高于总部同职级后台部门职工。对于当年绩效考核结果不合格，即考核分数低于70分时（百分制）应退出管理岗位，并不再发放当年相应的绩效薪酬，实现职位能上能下、薪酬能增能减，激励干部担当作为。

（四）合理拉开薪酬分配差距。企业主要负责人薪酬根据企业整体业绩考核情况确定，其他负责人由企业根据各岗位职责、业绩贡献，在主要负责人薪酬的0.6至0.9倍之间确定，不搞平均主义，企业领导班子不同成员实际薪酬最高差距倍数可达到2倍。总部职工（含党委管理干部）薪酬标准由企业根据总部人员薪资标准表核定，总部职工个人绩效薪酬与事业群整体、个人所在部门及个人年度综合业绩指标完成情况相关。总部党委管理干部、总部管理序列职工及总部专业序列职工薪酬收入差距倍数分别可达到3倍、2倍和7倍。

### 案例 3

## 实行全面薪酬策略 全方位提升激励力度

### 一、企业基本情况

某资产管理公司是国内最大的保险资产管理机构，涉足国内外公开市场、公募基金、另类投资等多个领域，管理资产突破 4.6 万亿元。企业职工 400 余名，呈现高学历、专业化、年轻化特征，平均年龄 36 岁，硕士、博士学历者占比接近 90%，25% 以上具有海外工作或学习经历，从业年限超过 10 年的资深投研人员占投研队伍的比例超过 50%。

### 二、主要做法经验

该企业积极践行人才核心战略，紧密结合职工队伍需求，通过实施全面薪酬管理，全方位提升激励“六度”，职工的获得感、满足感、幸福感有效提升，为企业在激烈的大资管行业竞争中吸引、激励和保留人才发挥了重要作用。

（一）公正的考核体系确保激励“准度”。坚持绩效导向，以考核公平确保激励公平。企业预算考核指标和年度重点任务层层分解、责任到人，一线投资客户板块部门量化指标占比 70% 以上；实行内部“赛马”，部门绩效合同、部门内部考核办法、个人绩效合同分别在企业、部门内公开，确保规则清晰、结果透明；绩效奖励严格与业绩完成情况挂钩，打破职级限制、打破平

均主义，对奖励分配进行“四看”审核（看核心职工、看绩差人员、看个别人员、看分配导向），确保向绩优、核心人才倾斜。

（二）完善的薪酬机制确保激励“精度”。坚持市场导向，实行以岗定薪，并根据职工绩效积分实行定期职级评价调整；强化业绩导向，奖励水平与企业、部门和个人绩效紧密挂钩，并根据人力效能进行调节，强化投产意识和价值贡献；实行薪酬递延支付和追索扣回，积极跟踪监管政策探索中长期激励可行性，促进长效激励约束。

（三）全面的福利体系提升激励“温度”。坚持福利的普适性和保障性，在依法合规前提下，结合经营效益和财务承受能力制定福利计划。实施企业年金计划，满足职工养老保障需求；推出补充商业保险方案，保障职工的人身安全；积极争取落户指标和北京市工作居住证，为京外户籍职工解决买房买车等后顾之忧；加强政策宣导，推出《薪酬福利连环话》系列专刊，开展“HeRe薪面谈”，提供主动服务，积极回应关切，凝聚职工共识。

（四）卓越的荣誉体系激发激励“热度”。建立“金字系列”荣誉体系，针对投资、研究、市场、风控、运营管理等不同领域作出卓越贡献的团队和个人，分别授予不同的荣誉称号；对承接上级监管任务和企业内外重大公共建设并作出突出贡献的团队和个人，授予专项任务荣誉奖励；通过年会颁奖、录制视频、制作海报等方式表彰先进，并制作“金字金课”上线企业培训平台，

大力营造创先争优氛围。

(五) 优质的学习平台提升激励“广度”。坚持能力提升是对高知职工最好的激励，建立拓展优质学习平台，强化职工能力提升培训。以政治能力提升为根本，与中央党校（国家行政学院）及清华大学、北京大学等顶尖院校合作，举办政治能力提升培训班；以管理能力提升为核心，实施覆盖职工职业发展全周期的“新员启航计划”、“青年人才锻造计划”、“核心人才淬炼计划”三大培养计划；以专业能力提升为主线，开展投研、客户、支持三大板块主题培训项目及金融科技、跨境业务、营销人才等特色专项培训。

(六) 清晰的职业规划打造激励“高度”。打造清晰的职业发展路径，促进职工实现自我。设立管理序列和专业序列两大纵向人才发展主通道，对专业序列实行 MD 职级体系，定期评审，稳定人才成长预期；建立“金才库”内部人才流动机制，打破人才流动壁垒；建立投研人才“三叉戟”发展路径，形成清晰的投研人才成长路径；推出复合型人才培养“π”计划，为优秀职工提供多岗位历练机会；鼓励年轻职工积极参加集团跨司、跨层、跨境交流，促进多部位、多岗位、多层次历练成长。

## 案例 4

# 建立事业合伙人激励机制吸引聚集人才

### 一、企业基本情况

某管理咨询有限公司是一家企业管理咨询和智库服务企业，帮助企业在战略转型、变革能力提升、组织管理和人力资源管理升级等多方面长期赋能，致力于打造有中国特色、具有国际竞争力的管理咨询“国家队”，加快创建世界一流咨询企业。经过近二十年持续发展和不断变革，企业获得业内数十项顶级奖项和权威机构资质认证，已连续 17 年领航中国人力资源服务业。企业职工近 400 人，呈现出“高青专”的特点，专业顾问及技术研发人员占比达 85% 左右。

### 二、主要做法经验

该企业以实施事业合伙人机制为关键突破口，不断深化人才管理机制改革创新，着力锻造专业队伍，强化激励约束，支撑企业持续健康快速发展。

（一）推行新型管理机制，助力实现高质量发展。一是推动实施事业合伙人机制。企业为破解咨询顾问人才流动率高、核心骨干人才吸引保留难、关键核心人才流失对企业影响大等难题，没有直接照搬咨询行业现行的股权型合伙人管理模式，而是结合自身所处行业和所有制特点，按照“理念共识、价值共创、风险

共担、收益共享”的原则和目标，探索实施了事业合伙人机制。二是科学建模择优选拔首批事业合伙人。在坚持党管人才原则下，按照“价值观契合+专业精进+开拓创新+卓越引领”四维事业合伙人能力素质标准体系，从内部公开选拔了12名在管理咨询、产品创新和理论研究等方面有丰富经验的核心专业人才作为首批事业合伙人，占专业人才总量的5%。三是设置事业合伙人董事参与公司治理。在中国特色现代企业制度框架下，在董事会中创新设立事业合伙人董事席位并选举产生1名合伙人董事，参与董事会决策和日常经营管理。同时，设立合伙人管理专委会及技术产品专委会，充分发挥事业合伙人在业务管理中的专业性、自主性和独立性，打造核心团队与企业发展的事业共同体和利益共同体。

（二）创新人才管理体系，携手打造事业共同体。一是以事业合伙人机制吸引集聚人才。事业合伙人机制在积极发挥留住内部优秀人才作用的同时，提升了对世界一流咨询企业专业人才的磁吸力度。企业从外部行业标杆企业引进1名专业人才，聘任为事业合伙人，助力企业品牌形象和人才吸引力“双提升”。二是以事业合伙人机制为牵引丰富职工发展体系。构建了专业与管理“双通道”职工发展体系，以顾问和研发两类核心岗位为标杆，建立从初级的助理岗位到事业合伙人级别的11级专业人才发展通道，职工可在专业和管理两个通道间横向切换，既畅通了专业通道的上升空间，又打破了传统单一的行政通道体系，为职工提

供多元发展平台。三是以事业合伙人带动和提升人才专业能力。为推动战略转型，企业调整了业务架构，成立咨询研究院、夯实案例数据库、搭建知识管理平台。由事业合伙人牵头通过横向矩阵组队攻关课题、跨界虚拟组团开发产品、工作坊式的案例解析与知识共享等多种方式，在建强夯实“一院一库一平台”的同时，带动提升顾问和研发岗位人才专业能力。

（三）改革激励约束机制，构建良性人才新生态。一是深化全员绩效考核体系。事业合伙人与企业签订经营业绩责任状，合伙人管理委员会围绕价值观、创新与专业贡献、团队培养等对事业合伙人进行综合考核；职工采用季度、年度相结合的方式考核，考核结果决定其晋升或退出。实施后的第一年和第二年，管理人员不胜任退出比例分别达3.13%和7.69%，职工市场化退出比例维持在3.5%左右，形成了“能上能下、能进能出”的正常流动机制和良性竞争生态。二是优化市场化薪酬分配机制。企业内部建立了与个人业绩强相关、与团队业绩和企业效益“双挂钩”、与行业水平和国企体制机制“两适应”的市场化薪酬分配机制。顾问和研发序列根据岗位特点，分别按照产值进行量化考核和重点专项任务定性考核确定绩效薪酬。事业合伙人按照“新业绩、新贡献、新提升”的“三新”原则设置个人发展目标进行考核确定个人绩效薪酬，同时根据个人发展目标和企业整体业绩“双达成”情况给予业绩达成奖励，树立了鼓励绩优、鼓励贡献的鲜明导向。三是探索实施超额利润分享机制。按照“比自

己、比市场、比目标”的“三比”原则设置企业经营挑战目标，企业整体完成经营挑战目标后，实施超额利润分享机制。对超过挑战目标的增量利润部分，按比例重点对符合条件的事业合伙人进行分享激励，打造核心团队与企业发展同创共享的利益共同体。



## 案例 5

# 实行绩效管理“赛马”制全面激发企业活力

### 一、企业基本情况

某电气公司是一家主要从事国际电气业务的企业，致力于为全球能源、交通、环保等基础设施建设提供整体解决方案，是推动共建“一带一路”高质量发展的排头兵。企业凭借一流的国际化经营能力，始终保持良好发展态势，连续 25 年入选有关机构评选的全球最大国际承包商之列。目前，企业职工 500 余人，其中，本科及以上学历占比 98%，其中，研究生占比 57%；中级及以上职称占比 83%，其中，高级职称占比 39%。

### 二、主要做法经验

该企业适应国际化市场竞争管理变革，推行绩效管理“赛马制”，强化激励约束机制，充分激发全体企业职工的活力，推动企业国际化经营行稳致远。

（一）抓好绩效管理制度设计，构建“赛马制”体系。建立以业务单元为“马队”、项目推进为“赛场”、绩效评价为“赛制”的“赛马体系”。一是明晰权责定“赛道”。实行“部门+项目经理”负责制，让职能、权责边界更加清晰，同步充分保障业

务单元自主经营权。相关业务单元按能力优势划分业务领域，依据客户关系“紧密度”划分“赛道”，划定“自留地”和“公共区”，避免了无序低效竞争。此外，根据业绩实际定期进行“赛道重组”，动态调整“自留地”，相关部门可按择优原则携可靠项目进入“新赛道”，避免了部分“自留地”长期不“产出”。二是优化指标设“赛制”。实行“效益+规模+可持续发展”三维度指标为主要评价依据的年度绩效考核模式，科学设置考核指标体系，考核内容主要分为完成类指标、评比类指标、约束类指标和年度重大工作目标，持续加大人均业绩和效率指标的比重。以业务部门为归口核算单元建立模拟核算机制，确保衡量标准清晰可见。定好业绩考核指标后，通过项目实施开展“赛马”角逐，考核结果数据化公开透明，并把“赛马”结果作为优胜劣汰、收入分配的重要依据，实现“赛马制”与三项制度改革有机结合。

（二）强化组织保障，推进“赛马制”落实。在“赛马”保障机制上下功夫，强化队伍建设和企业文化培育，为“赛马”改革顺利推进奠定了基础。一是打造“精骑”方阵，下好人才“先手棋”。在“赛马”中“相马”，到一线“赛场”考察识别干部，让业绩突出、勇担重任的干部涌现；发布《员工内部流动管理办法》，开展职业意向调研，促进职工岗位“双向选择”，打破壁垒促进人才良性流动，实现“岗得其人、人适其岗”，有效

保障重大关键项目及重点岗位用人需求；开发《国际工程项目市场开拓》课程，举办“博约讲坛”，促先进技术及项目实战经验分享；举办“新视野”青年职工课题研究大赛、外贸知识全英文闭卷测试，以赛促学，实现人才能力全面提升。二是营造“赛马”氛围，打造文化“主阵地”。倡导“多劳多得、绩优多得”，持续深化以“效益和结果为导向”的薪酬分配理念，打造“赛马”绩效文化。强化人文关怀，通过远程问诊APP实现职工心理调查与咨询功能，进一步贴近职工需求，关注驻外职工心理健康。“赛马”周期按年度计算，每年全员从同一起点重新出发，避免在“功劳簿”上“躺赢”、在“成绩单”上“躺平”的情况发生。组织年度失利案例征集，对总结到位、认知深刻且具有借鉴意义的案例给予一定奖励，鼓励举一反三持续改善。

（三）执行业绩考核，体现“赛马制”刚性。以“契约”为凭，让“业绩”说话，强化“赛马制”刚性，实现“四能”改革。一是严格“末尾马队”淘汰机制，实现机构能撤。业绩考核末位的业务单元将被撤销，整合融入其他“马队”，领导将被免职、职工将被分流。二是严格干部“选用育留”机制，实现干部能下。以确保德才兼备为前提，用业绩为标尺，持续完善“能上能下”的机制，业绩靠前则“上”，绩效落后则“下”，某年中层领导人员免职、降职或降岗等“能下”比例达到29%。三是严

格职工“市场化退出”机制，实现职工能出。年度职工考核末两档强制分布，对绩效靠后者调整岗位档级或依法实行市场化退出，不胜任者通过待岗、协商解除劳动合同等方式市场化退出力度持续加大。四是严格薪酬分配“刚性兑现”机制，实现收入能降。“赛马”干部绩效薪金与部门业绩和业绩贡献紧密挂钩，动态升降，年度考核最优和最差部门的人均绩效奖励相差可达3倍以上，职工间绩效奖励差距最高可达10倍。