华为集团有限公司企业标准

Q/OJJT-G-RZ-01-2011

薪酬管理制度

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 编制 | 审核 | 审批 |
|  |  |  |
|  |  |  |

2011—1—1发布 2011—1—1实施

华为集团有限公司

发 布

薪酬管理制度管理

**1**、目的

为适应企业发展要求，充分发挥薪酬的激励作用， 进一步拓展员工职业上升通道，建立 一套相对密闭、循环、科学、合理的薪酬体系，根据集团公司现状，特制定本规定。

**2**、制定原则

本方案本着公平、竞争、激励、经济、合法的原则制定。

2.1 公平：是指相同岗位的不同员工享受同等级的薪酬待遇；同时根据员工绩效、服务年限、 工作态度等方面的表现不同，对职级薪级进行动态调整， 可上可下同时享受或承担不同的工 资差异；

2.2 竞争： 使公司的薪酬体系在同行业和同区域有一定的竞争优势。

2.3 激励： 是指制定具有上升和下降的动态管理，对相同职级的薪酬实行区域管理， 充分调 动员工的积极性和责任心。

2.4 经济：在考虑集团公司承受能力大小、利润和合理积累的情况下，合理制定薪酬，使员 工与企业能够利益共享。

2.5 合法： 方案建立在遵守国家相关政策、法律法规和集团公司管理制度基础上。

**3**、管理机构

3.1 薪酬管理委员会

主任： 总经理

成员： 分管副总经理、财务总监、人力资源部经理、财务部经理

3.2 薪酬委员会职责：

3.2.1 审查人力资源部提出的薪酬调整策略及其他各种货币形式的激励手段(如年终奖、专 项奖等)。

3.2.2 审查个别薪酬调整及整体整体薪酬调整方案和建议， 并行使审定权。

本规定所指薪酬管理的最高机构为薪酬管理委员会，日常薪酬管理由人力资源部负责。

**4**、制定依据

本规定制定的依据是根据内、外部劳动力市场状况、地区及行业差异、员工岗位价值(对 企业的影响、解决问题、责任范围、监督、知识经验、沟通、环境风险等要素) 及员工职业 发展生涯等因素。(岗位价值分析评估略)

**5**、岗位职级划分

5.1 集团所有岗位分为六个层级分别为：一层级(A)：集团总经理；二层级(B)：高管级； 三层级(C)：经理级； 四层级(D)：副理级； 五层级(E)：主管级； 六层级(F)：专员级。

具体岗位与职级对应见下表：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 鸥江职级岗位对应表 | 序号 | 职级 | 对应岗位 |
| 1 | A | 集团总经理 |
| 2 | B | 各分管副总、总监 |
| 3 | C | 集团总经理助理、各部门经理、分公司总经理 |
| 4 | D | 集团各部门副经理、分公司副总经理 |
| 5 | E | 集团及各子公司承担部门内某一模块的经理助理、主管、专员 |
| 6 | F | 集团及各子公司承担某一具体工作事项的执行者 |

5.2 A 、B 、C 岗位层级分别为八个级差(A1 、A2、……A8)， D 、E 岗位层级分为六个级 差。具体薪级见：附件《鸥江职级薪级表》。

**6**、薪酬组成

基本工资+岗位津贴+绩效奖金+加班工资+各类补贴+个人相关扣款+业务提成+奖金

6.1 基本工资： 是薪酬的基本组成部分，根据相应的职级和职位予以核定。正常出勤即可享 受，无出勤不享受。

6.2 岗位津贴：是指对主管以上行使管理职能的岗位或基层岗位专业技能突出的员工予以的 津贴。

6.3 绩效奖金： 绩效奖金是指员工完成岗位责任及工作， 公司对该岗位所达成的业绩而予以 支付的薪酬部分。绩效奖金的结算及支付方式详见《公司绩效考核管理规定》。

6.4 加班工资： 加班工资是指员工在双休日、国假、及 8 小时以外为了完成额外的工作任务 而支付的工资部分。公司 D 职级(包含 D 级) 以上岗位及实行提成制的相关岗位实行不定 时工作制， 工作时间以完成固定的工作职责与任务为主， 所以不享受加班工资。

6.5 各类补贴：

6.5.1 特殊津贴：是指集团对高级管理岗位人员基于他的特长或特殊贡献而协议确定的薪酬 部分。

6.5.2 其他补贴：其他补贴包括手机补贴、出差补贴等。

6.6 个人相关扣款：

扣款包括各种福利的个人必须承担的部分、个人所得税及因员工违反公司相关规章制度 而被处的罚款。

6.7 业务提成： 公司相关业务人员享受业务提成， 按公司业务提成管理规定执行。

6.8 奖金： 奖金是公司为了完成专项工作或对做出突出贡献的等员工的一种奖励， 包括专项 奖、突出贡献奖等。

**7**、试用期薪酬

7.1 试用期间的工资为(基本工资+岗位津贴) 的 80%。

7.2 试用期间被证明不符合岗位要求而终止劳动关系的或试用期间员工自己离职的，不享受 受试用期间的绩效奖金。

7.3 试用期合格并转正的员工， 正常享受试用期间的绩效奖金。

**8**、见习期薪酬

见习员工的薪酬详见公司关于见习期的相关规定。

**9**、薪酬调整

薪酬调整分为整体调整和个别调整。

9.1 整体调整： 指集团公司根据国家政策和物价水平等宏观因素的变化、行业及地区竞争状 况、集团公司发展战略变化以及公司整体效益情况而进行的调整，包括薪酬水平调整和薪酬 结构调整， 调整幅度由董事会根据经营状况决定。

9.2 个别调整： 主要指薪酬级别的调整， 分为定期调整与不定期调整。

薪酬级别定期调整： 指公司在年底根据年度绩效考核结果对员工岗位工资进行的调整。 薪酬级别不定期调整：指公司在年中由于职务变动等原因对员工薪酬进行的调整。

9.3 各岗位员工薪酬调整由薪酬管理委员会审批，审批通过的调整方案和各项薪酬发放方案 由人力资源部执行。

**10**、薪酬的支付

10.1 薪酬支付时间计算

A、执行月薪制的员工，日工资标准统一按国家规定的当年月平均上班天数计算。

B、薪酬支付时间：当月工资为下月 15 日。遇到双休日及假期，提前至休息日的前一个工 作日发放

10.2 下列各款项须直接从薪酬中扣除：

A、员工工资个人所得税；

B、应由员工个人缴纳的社会保险费用；

C、与公司订有协议应从个人工资中扣除的款项；

D、法律、法规规定的以及公司规章制度规定的应从工资中扣除的款项(如罚款)；

E、司法、仲裁机构判决、裁定中要求代扣的款项。

10.3 工资计算期间中途聘用或离职人员， 当月工资的计算公式如下：

实发工资 = 月工资标准  ~~实际日数~~

工资计算期间未全勤的在职人员工资计算如下：

应发工资 = (基本工资+岗位津贴) — (基本工资+岗位津贴) ×缺勤天数/20.83

10.4 各类假别薪酬支付标准

A、产假： 按国家相关规定执行。

B、婚假： 按正常出勤结算工资。

C、护理假：(配偶分娩) 不享受岗位技能津贴。

D、丧假： 按正常出勤结算工资

E、公假： 按正常出勤结算工资。

F、事假： 员工事假期间不发放工资。

H、其他假别： 按照国家相关规定或公司相关制度执行。

11、社会保障及住房公积金

11.1 上海户籍员工依照劳动合同约定的工资为基数缴纳养老保险金、失业保险金、医疗保 险金、住房公积金。

11.2 非上海户籍员工由本人提出申请，经公司审批后也可按上海户籍员工同等标准缴纳。

11.3 其他非上海户籍员工一律缴纳上海综合保险。

**12**、薪酬保密

人力资源部、集团财务及财务所有经手工资信息的员工及管理人员必须保守薪酬秘密。 非因工作需要，不得将员工的薪酬信息透漏给任何第三方或公司以外的任何人员。薪酬信息 的传递必须通过正式渠道。 有关薪酬的书面材料(包括各种有关财务凭证) 必须加锁管理。 工作人员在离开办公区域时，不得将相关保密材料堆放在桌面或容易泄露的地方。有关薪酬

方面的电子文档必须加密存储，密码不得转交给他人。员工需查核本人工资情况时，必须由 人力资源部会同财务部门出纳进行核查。违反薪酬保密相关规定的一律视为严重违反公司劳 动纪律的情形予以开除。

公司执行国家规定发放的福利补贴的标准应不低于国家规定标准，并随国家政策性调整 而相应调整。

**13**、附件

《\*\*职级薪级表》服务,讲的就是“诚信”——学习《华为公司客户满意度研究》体会

---------------------------------------------------------------------------

-----

2002.08.06.

《华为公司客户满意度研究》引起我们围绕新形式下的客户满意度问题展开了激烈 讨论。所谓的新形式， 具体到办事处， 我们认为主要是“五高一大”：网上设备占有率高， 新设备采用率高， 设备组网复杂程度高， 网上地位高， 客户要求服务水平高，我们的客 户和我们面对的压力大。

新形式下客户最需要的是甚么﹖

随着国内通信行业格局划定，不同运营商之间竞争日趋激烈， 他们对市场和用户 的争取已经涉及到了功能和服务质量的竞争。

当通信运营商的压力多元化，其对设备供应商的要求也就开始多元化， 不再是原 有“快速和低价格供货”这样的单一需求， 而更多地突出和强调了设备功能和服务保障， 其中设备功能包括了基本业务和附加新业务， 服务保障也包括很多内容，客户最关注的 是以下几项： 设备问题处理的及时性、资料的实用性、服务收费、新功能适应的反应速 度。所有这些都和我们息息相关。

通信行业运营商面对来自用户的压力越来越大，因此其对于设备供应商的要求就 越来越高，尤其是设备运行中的服务保障方面。他们对我们的要求不再是简单的现场解 决设备故障， 而是进行网络分析，解决网络问题和协助培养其维护力量；他们关心的不 是问题由谁处理，而关注的是设备的稳定性及问题处理的及时性。正如我们和L公司谈 代维时，他们一位副总说的“我们不要求你们每年来我们这里多少次，也不希望你们来 的次数太多， 我们肯付出大笔维保费用的目的是求设备的稳定运行。如果你们对自己的 设备有信心， 一年都不来一次， 设备也稳定运行，我们就满意。如果你们想来我们这里， 我们可以一起交流交流、打打球。如果设备运行不稳定， 你们天天在我们这里我们也不 满意。 ”

面对新形式，我们的服务究竟应该如何去做﹖

几年前我们的服务停留在一种比较低的层面时，用户对我们服务评价很高， 而当我 们的服务上升了一个层次的时候，用户对我们的评价反而有所下降。当然这主要是因为 新形势下运营商对我们要求的提高， 抛开这些，从我们自身出发，可以将这个问题归结 到“诚信”两个字上。

“诚信”包括了人和技术两个方面，下面我们分开来说。

1我们服务是面向人，而不是面向设备的，因此在工作中永远不能抛 开对人的因素的考虑。

首先，要以诚待人，和客户人员建立良好的工作关系。良好的工作关系和“诚信”的 建立， 是我们有效开展工作所必须的前提。因为工作的缘故，我们经常和客户维护人员 接触， 只要我们尽职尽责的工作，他们都会看在眼中记在心里的，时间长了他们会认同 我们的工作态度， 会觉得我们是可以信赖的人。除工作上的来往外，也可以在工作之外 多交流。

其次， 和客户交往， 要信守承诺， 无论事情本身的大小， 承诺的事情一定要按时实 现， 如果因为特殊原因不能实现， 一定要进行详细的解释。比如说， 在协调会上说第二 天 8:00 开始验收测试，结果我们迟到了 5 分钟， 虽然仅仅迟到了几分钟，但在客户的 眼中我们就成了不守信用的人。要从根本上重视承诺， 不要随意承诺，承诺前仔细想一 下， 我们将要做的承诺的含义到底包括那些内容，是否办得到， 这需要我们不断地进行 自我提高。

最后， 基层的工作必须强调务实， 务实的含义就是所有的问题都要认真去做， 所有 问题解决后都要按流程给客户回复确认。一线的维护工程师直接面对的主要是客户基 层， 少量是中层。在日常的工作中， 提高客户满意度也应该从他们入手， 光靠双方高层 的交流是远远不够的，因为客户高层可能会从各个方面入手，通过多种渠道来了解最基 本的情况， 其中很重要的途径是从基层员工来打听情况。举一个例子，有一次我们给Y 公司做升级， 当天晚上升级过程中出现了一点小问题， 我们处理完成以后没有很好地向 客户随工人员解释清楚。不久以后我去该公司和他们的经理谈收费问题时，他们经理就 谈到了升级那晚的事情， 原来随工人员向他汇报情况的时候，没有很好地解释说明，导 致和事实较大的出入， 后来经过我们多次解释，他才明白事情真正情况。这件事给我很 深的印象， 我们做了工作，却因为没有将事情的经过向客户人员解释清楚，而导致客户 的不满。同样的错误绝不能再犯，因为不能每次都等客户不满意了我们才采取相应的措 施来解释，毕竟不能每次都有“亡羊补牢”的机会。试想如果客户高层听了下属的汇报以 后，根本就不给我们解释的机会， 问题就更无法挽回了，工作也无法正常开展下去。

2、技术上的“诚信”。

现场服务过程中， 我们经常遇到这样的问题：处理故障后， 如何向用户汇报故障原

因？我们一定要让客户知道我们对此采取的措施和计划， 一定要抱着“比用户还要着急” 的态度， 我们正在努力地做很多工作来解决这个问题，并且我们一定会解决这个问题。 这是非常重要的，我们必须以此来取得更多技术上的“诚信”。

运营商对设备供应商要求的提高， 具体到每一次现场维修、每一个工程中， 就是对 我们个人要求的提高。因此新形势下提高客户满意度， 从我们个人角度来说，最主要的 就是尽快提高自身的素质。

最后用一句话来结束： 团结所有可以团结的人，利用所有可以利用的资源，以务 实为本， 以“诚信”为目的，实现新形式下的客户满意。