

汽车及制造业人力资源管理体系(上)

作者:孙宁轲编著

出版社:中国电影出版社

字数：约园千字

分类: 企业管理 原经验 原世界

版权所有 北京烱子工作室

出版日期: 二〇一〇年 八月

书号：隳丹昇原苑京武远西原西郡野源京员

内容提要

本书以汽车业产品开发的项目管理为研究对象,探讨的是多项目管理的组织形式和实际效益。本书的两位作者收集了**美国**四个汽车产品的数据,并对丰田、福特、通用、宝马、大众、本田等多家国际汽车生产商的具体案例进行了分析研究。他们比较了各个公司在产品开发方面的做法,突显出“产品开发中心”这种多项目管理的组织形式的优势所在。该书也说明了这种产品开发中心如何能够在共享工程师和核心零部件的同时,保留产品各自的风格与特色。

目 录

第一章 德国大众	圆
大众汽车将开往何处	圆
德国大众公司的动态薪酬体系	员
第二章 丰田汽车	苑
前辈制度是丰田 匀砸的一个特色	苑
细述丰田“狡猾”的中国战略	圆
丰田式管理 细微之处见精神	猿
丰田工人培训标准化	猿
丰田 :人才培养是企业的使命	猿
丰田公司的“内幕”	猿
第三章 福特汽车	源
福特公司新型人力资源管理方式	源
福特汽车公司独特的人力资源管理	苑
百年福特的人力资源管理新变	怨
福特公司 :凭业绩取人	缘
福特 团队价值管理	缘
福特汽车企业文化改革四步曲	缘
福特 匀砸新变 :劳资关系化敌为友	远

第四章摇通用汽车	远苑
通用汽车 :关注个人品质	远苑
通用汽车是如何渡过内部危机的?	远苑
第五章摇本田汽车	苑源
本田的管理模式	苑源
弘扬本田精神	苑愿
第六章摇宝马汽车	愿园
从毛驴拉宝马看顾客满意度	愿园
德国宝马的日本式企业文化	愿苑

第一章 摇德国大众

大众汽车将开往何处

面对利润贡献最高但占有率不断下滑的中国市场,两个羽翼渐丰却针锋相对的合作伙伴,以及一群凶悍的竞争对手,这家内忧外困的欧洲第一大汽车公司该如何解决这些难题。

源月底,陈志鑫和秦焕明搭机前往德国沃尔夫斯堡,参加大众汽车 圆年上半年的董事会。作为大众汽车在中国的合资公司上海大众和一汽大众的总经理,今年,这两个中国人受到了董事长毕睿德(月)比以往更为热烈的拥抱。

大众汽车正在遭遇历史上少有的严峻时刻。圆年,大众汽车全球销量下降 圆,圆年,尽管销售额勉强增长了 圆,但是净利润却从 圆年的 圆亿欧元降低到了 圆亿欧元。下滑的势头似乎没有减轻,今年的前两个月,大众汽车的交货量仅为 圆万辆,比去年同期下降 圆。

中国业务挽救了大众汽车。圆年,大众汽车全球销售 圆万辆汽车,中国以接近 圆万辆的销售数字第一次超过德国本土成为这家欧洲最大汽车公司的最大市场。更为关键的是,大众汽车 圆年盈利的 圆以上来源于中国。根据高盛公司的一份研究报告,大众去年上半年 圆欧元的每股盈

利中,中国贡献了 1.5 亿欧元。

但是陈志鑫和秦焕明内心应该清楚,大众在中国已经力不从心。业务尽管仍在高速增长,但是市场份额却逐年减少。2015 年为 15%,2016 年为 14%,而 2017 年降到了 13%,离大众汽车希望维持的 15% 的数字越来越远,更不要说 2014 年代它曾经达到的 18% 的市场份额。在今年 1 月的日内瓦车展上,大众汽车董事、制造部门和中国事务总管魏智博(魏智博)表示,大众在华市场份额下降与合资企业的产能达到极限有很大关系。

确实,大众在中国的两个工厂已经从过去的一日两班运转扩展到三班运转,2017 年的总体销量与其实际产能基本吻合。大众汽车董事长毕睿德(毕睿德)经过短暂的犹豫之后,也于去年 12 月 1 日,宣布未来 3 年将在中国投资 15 亿欧元,以使公司在中国每年的产能提高到 15 万辆。

但恐怕大众自己也不认为这样就可以在中国高枕无忧了。它面对的已经不再是当年一骑绝尘的黄金时代。大众从没有在一个国家里遇到过这么多凶悍的竞争对手,仅仅在去年就有 15 余款新车在中国上市。今年第一季度,尽管上海大众销售已经突破 15 万辆,但是上海通用共销售 15 万辆别克轿车,增幅却高达 15%,远超上海大众。

“凭着惯性,大众在中国还有三五年好光景,但是未来不动大的手术它将会很难。”一位不愿透露姓名的汽车分析师告诉《环球企业家》,“大众汽车在中国的份额今年肯定掉到 15% 多一点。”。

王牌出尽

2010 年前,上海大众只是有了普通桑塔纳基础上发展起

来的桑塔纳 1000,而一汽大众则只有 1985 年版的奥迪和经过第一次改脸的捷达。但是随后的短短几年里,大众汽车军火库中所有适合的产品差不多都被带到了中国。

我们来看看这个进程。1985 年 11 月,一汽大众生产的奥迪 100 在中国上市,当年 12 月,上海大众生产的帕萨特 1.8 在中国上市,1986 年 10 月,一汽大众的宝来上市,第二年 1 月,上海大众的 212 上市,1987 年 1 月,上海大众推出了 212,并准备在年底推出 捷达 1.6 紧凑型多功能车。当年 1 月,一汽大众推出奥迪 100,2 月又推出高尔夫……未来,上海大众将生产途安多功能车,一汽大众将生产一种城市供货车。

根据各自的产品平台,上海大众被安排制造 捷达 和 帕萨特,一汽大众则基本制造 捷达 和 帕萨特。上海大众的 捷达 是 捷达 的 捷达 和 捷达 的 捷达,一汽大众的 捷达 则是 捷达 的捷达、捷达 的高尔夫和宝来。而上海大众的 帕萨特 则包括帕萨特 1.8 平台上发展起来的桑塔纳和现在的帕萨特 1.8。一汽大众的 帕萨特 则是奥迪 100,奥迪 100 尽管属于 帕萨特,但是 帕萨特 中的顶级车。

表面上看起来,大众汽车对南北大众基本一碗水端平,而且所给车型基本不冲突。正如董事长毕睿德博士信心十足地认为的那样,目前大众产品已无所空缺地占领了市场细分中的每个区位,这是大众产品在世界汽车市场格局中占有重要地位的关键所在。但是如此产品战略,摩根士丹利的一位分析师指出,其竞争力已经逊对手一筹。

对于大众汽车公司来说,短时间内在中国推出这么多产品,尽管属于细分市场,但是常常导致不能对品牌进行深耕细作,而且可能不合时宜,结果导致某些产品无法引起市场反

响,比如两门的 捷达和比 捷达的高一筹在欧洲多年畅销的两厢高尔夫。更为麻烦的是,当南北大众都想延伸它们的 粤级车时,大众汽车将手足无措。

由于产品全线压上,大众汽车几乎打光了所有的牌,而竞争对手还握着满满一手牌,比如美国通用还有凯迪拉克、雪佛兰,日本丰田则还有皇冠、佳美等名车未动。这是大众汽车不得不接受的命运。中国汽车工业咨询发展公司首席分析师贾新光告诉《环球企业家》:“两个伙伴催它,本来拿一个的,必须拿两个出来。产品基本拿完了,再拿就是 配灾和 裁灾了。”

而业绩表明,真正唱主角的还是两名老将桑塔纳和捷达。今年春节过后,上海大众的桑塔纳 捷达和一汽大众的新款捷达分别上市。而桑塔纳 捷达上市头一个月,就创造了 员万 捷达千多台的销售纪录。要知道此前,桑塔纳在中国已经销售了 员园万辆,而捷达则超过了 苑园万辆。大众汽车曾经有过放弃这两个品牌的想法,但是最后发现换代产品并不能真正换代。桑塔纳和捷达在中国的发展过程实际上就是中国轿车市场培育的过程。数量巨大的保有量、遍布各地的维修网点、价格低廉的零部件配套,再加上较为稳定的性能配置,使这两款轿车在 圆园年的中国轿车销售排行榜上,依然分别名列总销量的第二和第一名。

但是大众汽车的其它产品在中国还会有桑塔纳和捷达的好运吗?成本困扰

圆园年前 圆个月,中国轿车市场的总销量增长速度突然大幅度下降,与去年同期下降至少 员园%,而产量却增加了 缘%,虽然随后至今销售形势趋于平稳,但是随时可能出现的

汽车降温给中国不断扩大的汽车产能出了巨大的难题。

即使是桑塔纳和捷达 ,这两款国产化率最高成本最低的产品 ,大众汽车能够从它们身上赚取的利润也已经越来越少了。为了不使维持较高利润的整个价格体系不至于崩溃 ,大众汽车总是通过不断给它们增加一点花边配置的方法硬挺着保持同类产品的最高价格。

隐性降价一直进行 ,然而竞争激烈时势逼人 ,刚性降价在所难免。1994年下半年 ,捷达 ,特别是宝来价格略有下调 ,1995年10月 ,高尔夫最高降幅达 1.4万元 ,而稳坐钓鱼台的桑塔纳也普降 1.4万元。

大众汽车在中国同时备受巨额零部件成本的困扰。业内人士指出 ,零部件采购成本已占到南北大众 近 1/3 的经营成本 ,与欧美市场相比 ,零部件采购成本要高出 1/3 —— 1/2 。据在 1994 年汽车大热的中国市场 ,南北大众的利润总额仅由 1993 年的 1.1 亿欧元小幅增长至 1.2 亿欧元。

零部件采购问题是中外双方交锋的一个重点。长期以来 ,大众汽车的南北两个合资企业各自有自己独立的一套零部件采购体系 ,而德国大众自己又有一套部分外购零件的供应体系。大众汽车认为三套人马带来巨大成本 ,试图让上海大众和一汽大众缩减本地化零部件采购的数量 ,计划使两个合资企业进入集团的零部件全球采购系统 ,但是遭到反对 ,最终的折中结果是合资车型的关键零部件必须进口。

“每年向中国销售进口零部件的利润能占到大众在中国赚取利润的 1/3 以上。” ,上海大众一位不愿意透露姓名的人士说 ,“谁来配套应该是没框框的 ,合格的产品不论国内国外应一律对待 ,而目前的情况不是这样的。”一汽集团辽源制泵

厂为了给捷达发动机配套机油泵,总经理赵春智 1995 年甚至亲自背着东北大米到德国去说通主管大众发动机部门技术审查的一个台湾人。他告诉《环球企业家》:“德国人公开说了,中国人搞不了发动机。要不是台湾人帮忙,我们价廉物美的产品根本放不到德国车上去。”

德国人的算盘打错了。1998 年欧元强劲攀升,进口零部件使它在汇率上的损失达到数亿欧元。现在痛定思痛,大众公司财务总监汉斯·迪特·珀奇表示,希望在 2 年内,将从欧洲出口至中国工厂的零部件比例降至 50%,以便抵消欧元兑人民币升值而产生的成本。

事实上,即便排除汇率的原因,大众汽车的整个运作成本跟其它汽车巨头比还是处于较高的位置。一个统计数据显示,1997 年,德国大众用了 14000 名员工制造了 300 万辆汽车,但是丰田汽车只用了 10000 名员工就制造了 300 万辆汽车。花旗银行的分析师 尤金·拉普曼说:“他们(大众)的开销是雷诺和标致的总和,同通用汽车和福特汽车一样多。”

“大众的成本太高了,必将蚕食其利润。”一位业内资深人士告诉《环球企业家》,排气量 1.8 升的大众宝来和丰田花冠,在中国的价格大约都是 15 万元,但是它们在美国的价格分别是 14000 美元和 13000 美元,“美国的价格是最能够反应成本的,当然两个产品的成本不可能差到 1000 美元,但是差距还是很惊人的。”

两个伙伴

为了使自己在 中国这个最为倚重的市场上继续保持旺盛的生命力,大众汽车已经到了必须真正整合南北大众的时候了。

1993年集中管理大众中国所有业务的大众汽车(中国)投资有限公司的成立已经表明了大众汽车的意图。1995年开始,在中国举办的所有汽车展上,大众汽车都有意将南北大众安排在一个展台亮相,以突出大众汽车的整体形象。但是指望南北大众股权上的融合至少在两三年内还没有可能。

因为一汽和上汽在中国过于强势,双方几乎水火不容。不要说统一南北大众,对合作伙伴稍微端不平就会遭来另一方的抗议。比如最早时候,奥迪 100 的项目是在上汽生产,后来硬是给大众拿了去“送”给一汽,引起了上汽极大不快。

此后,上汽和通用、一汽和丰田又相继再结“新欢”。大众汽车董事长毕睿德(月 1 日)在被问及一汽和丰田合作事宜时感叹说:“一个人很难做到与他人共享伴侣,这是人之常情。”但竞争对手带来的“彩礼”是大众难以企及的。通用把上汽拉入了全球战略伙伴关系。在它收购大宇之后,上汽也成了新股东一员。而通用汽车靠着上汽这个强势合作伙伴,不仅整合了 9 个项目,还另外在烟台和柳州另觅了两个新的基地。

大众现在陷入困境,这两个合作伙伴更加不能得罪了。缘年前大众曾设想把合资各方能够组合在一起,共同开发一个发动机项目。时任国家机械工业局汽车司司长张小虞负责协调,历时一年终归搁浅。1999 年初,年产 10 万台变速箱的大众汽车(上海)变速箱有限公司终于成立了,总投资 1 亿元人民币,大众占 33% 的股份,一汽和上汽各占 33% 的股份。

此举被普遍认为是大众在中国整合供应商结构的开始。南北大众大部分采购内容相同,双方联合采购建立共同供货体系能够大大降低成本。在今年 1 月的日内瓦车展上,魏智

博透露了上海大众和一汽大众资源共享的细节。他表示,未来大众将会把越来越多的零部件开发、认证职能从德国转移到中国,例如北京。

大众汽车的关键零部件体系正在中国加紧培育。一个底盘零部件生产企业正在长春兴建,而在上海一个新的发动机公司正在建设。大众汽车的一个如意算盘是希望藉此将合资公司里的发动机项目放到新设的发动机公司里。中国的产业政策允许外资在零部件企业控股,由此获得最大的利益。

一辆整车的利润可以通过其心脏——发动机,拿走大部分。合资企业的车型都是从外方母公司引进,由此必须使用相应的发动机来配套。外方若控股、独资搞发动机,等于垄断了发动机的配套权,进而垄断了整车的价格和利润。假若整车要降价,发动机因为是垄断配套,依然可以不降价,依然可以赚取高额利润。事实上,如果能够在中国培育良好的上游供应体系,利用迅速扩大的中国零部件体系返销德国,很大程度上能够帮助大众汽车降低其在欧洲的生产成本。

与零部件供应链整合相比,南北大众销售渠道的整合相对缓慢。大众汽车自最早完全放弃销售到逐步在两边的合资公司中获得部分话语权已经是一个进展,但是自此后就再无突破。一汽集团的一位不愿具名的营销专家认为,大众完全可以通过统一规范的服务模式,同一的认证资格来整合南北大众拥有的两套庞大的销售体系,“允许两家产品互相销售,共享资源,就不一定非要将两家公司合并在一起。”

一位大众中国的资深经理私下为记者分析:“车好销售的时候,双方每个人都有自己的利益,觉得千万不能合,重新分配利益不合算,但是到共患难的时候,联合的因素就有了外

怨

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

部环境。我认为未来的几年 ,共患难的可能性还是很大的 ,因为整体市场变化很快。”

适应未来

无论如何 ,中国业务值得大众汽车骄傲。缘岁的毕睿德 ,这位前宝马汽车 悦韵在接替前任费迪南·皮耶希(云藻部煠世署)出任大众汽车 悦韵后 ,同时就接下了一堆麻烦 ,但是中国业务却是其唯一的安慰。现在 ,整个大众汽车正在进行一项旨在使自己“适应未来”的 云藻部煠世署的重组方案。

在中国 ,面向未来 ,大众汽车正在展开两项事业利润丰厚的汽车金融和市场广阔的柴油汽车。这将有助于他们保持每年 猿像左右的增长。

在世界上 ,几乎每销售 猿辆大众汽车 ,就有 员辆是由大众汽车金融服务股份公司提供金融或租赁服务的。圆年 员月 圆日 ,大众汽车金融(中国)公司和上汽通用汽车金融公司及丰田汽车金融(中国)公司一道被中国银监会批准建立。尽管目前因为汽车降价空间巨大 ,汽车金融坏账频出 ,但是未来当中国汽车业的平均利润同国际接轨 ,降至 猿-缘时 ,汽车金融将会是一项远比造车更为有利可图的事业。

大众汽车正在通过一汽大众推行节能的柴油轿车战略。为此 ,大众已经作了 源年多的准备工作 ,只待时机成熟便可独享柴油轿车的巨大市场。在 圆年的上海车展上 ,大众就展出了柴油捷达轿车 ,未来柴油宝来轿车也将问世。有专家认为 :“今后能够帮助大众汽车撑起在中国龙头位置的 ,很可能就是柴油轿车。”

与此同时 ,在中国 ,前任董事长皮耶西时代的豪华车遗产变成了提升大众品牌形象的道具。

1998年 源月 打着大众标志的辉腾 增回豪华轿车在上海车展上露面。作为大众汽车的杰作 ,它在德国德累斯顿市中心世界上独一无二的透明工厂生产 ,以宝马 苑系列以及奔驰 杂系列这些顶级豪华轿车为竞争对手。辉腾的顶级水平不容否认 ,但是它以大众品牌而不是以奥迪品牌或者其旗下另外的豪华品牌冠名 ,使其失去了品牌光环。

现在售价 员愿万元的辉腾 增回豪华轿车已经抵达中国 ,大众汽车似乎也没有非常希望其如宝马 苑系列和奔驰 泽级系列在中国热销的企盼。大众汽车(中国)进口车业务总经理韩尼克对记者明确表示 ,大众当前的工作就是提升品牌形象 ,改变大众品牌只有桑塔纳、捷达等中低档车型的印象。

这与皮耶希当时的初衷相差甚远 ,但却可能是辉腾汽车最好的结果。大众汽车(中国)投资有限公司奥迪部经销商支持经理方锦江也向《环球企业家》表示 ,大众汽车就营销水平来说不如美国通用这样的汽车公司 ,但是辉腾以及奥迪 粤愿这样的车出口到中国 ,对于大众汽车的品牌形象无疑有很大的提高 ,“我们用它来维护我们的形象。”

南北两个大众合并并不可取——专访大众汽车中国投资有限公司总经理张绥新博士

员云 1998年 ,大众汽车在中国的销量首次接近 苑回万辆大关 ,这个数字也超过了大众汽车在德国本土的销量 ,但是与大众汽车当时计划的 员回万辆少了 猿回万辆 ,你们认为这最主要的原因是什么 ?

张绥新 :首先需要澄清的是 ,大众汽车的计划是到 1999年 ,两家合资企业在中国达到年销量 员回万辆 ,而并不是 1998年。中国目前是大众汽车最大的海外市场 ,但销量仍未

超过德国本土。

我们从曾经为大众做过咨询的分析师口中得知 ,大众汽车曾经为是否在中国扩大产能犹豫不决 ,结果却发现这种犹豫耽误了在中国市场更多的销售 ,你们对此怎么看待 ? 大众汽车现在对未来的产能设计情况如何 ?

张绥新 :关于“大众汽车对在中国扩大产能犹豫不决”不是事实。众所周知 ,汽车行业不仅是技术密集型行业 ,同时也属于资金密集型行业。任何一家负责任的汽车公司在产能方面的决策过程都会是非常谨慎严密 ,需要充分考察论证。

大众汽车当然也不例外。实际上 ,大众汽车与其中国合作伙伴对中国汽车市场前景的信心从未动摇。我们的计划是到 2007 年产能达到 50 万辆 ,进而 2010 年产能达到 60 万辆。

有专家认为 ,大众汽车在中国市场份额的降低来源于保守的产品策略 ,你们怎么认为 ? 高尔夫作为一款在欧洲畅销的轿车为什么在中国却不能走红 ?

张绥新 :2006 年大众汽车在中国取得了 20% 以上的增长 ,两家合资企业的生产已达到满负荷水平。大众汽车在中国市场份额的降低是由于中国汽车市场近两年来的爆发式增长超过了我们产能的增长。

关于产品策略 ,大众汽车目前在中国生产的车型基本覆盖了各个轿车级别。无论在技术、质量还是形象、实际销量方面 ,朗逸、宝来、帕萨特和奥迪 A4 都已成为同级别轿车当中的领先者。自 2003 年以来 ,我们每年在中国都会推出不止一款新的车型。仅以 2006 年为例 ,奥迪 A4 原计划三厢和两厢和高尔夫等先后上市。如果这样的产品策略还被称为“保守” ,

不知道在中国哪一家汽车企业可以算作不保守。

高尔夫在欧洲已经有了 140 年的历史,而在中国上市的时间还非常短,实际上,现在高尔夫的销售可以说是渐入佳境。市场和客户都需要一个认识的时间,我们相信随着时间的推移,会有越来越多的消费者接受并喜爱高尔夫的。

但我们注意到,大众表示将会把越来越多的零部件开发、认证职能从德国转移到中国,这是应对欧元升值的权宜之计还是植根于中国本土的长远考虑?

张绥新 1994 年前,在上海大众汽车公司建立不久,大众汽车就与上汽集团一起成立了“桑塔纳国产化共同体”。通过大众汽车与中国合作伙伴多年在国产化方面坚持不懈的努力,不仅桑塔纳、捷达的国产化率从当初的 40% 提高到目前接近 100% 的水平,而且带动了国内汽车零部件企业的技术进步,为形成符合国际水准的零部件生产能力和体系打下了坚实的基础,为中国汽车工业今天的发展做出了突出的贡献。大众汽车把越来越多的零部件开发和认证职能转移到中国,是我们同中方合作伙伴既定合作策略的延续,并且这样的策略将会是长期的。而货币汇率的变化从来无法预计,任何时期内都可能发生,大众汽车在中国加强国产化这样一项长期工作,绝对不会、也不可能以汇率的变化为基础来规划,当然谈不上是什么权宜之计。

合并南、北两个大众显然是大众在中国获得最好发展的一个方面,但是看起来难度非常巨大,在这样的情况下,德国大众如何在最大程度上减少这种分割带来的不利局面?

张绥新:大众汽车不认为合并上海大众和一汽大众就能“在中国获得最好发展”,也从来没有提出过合并上海大众和

一汽大众的说法。我们与一汽集团和上汽集团近年来的合作非常顺利,也非常成功,并且我们在加强协作,发挥综合效益方面已经取得了很大的进展。

问:为保持其销售动力,大众汽车若干款车型一直在采取降价举措。你们怎么认识汽车降价在未来汽车营销中的地位?

张绥新:降价是一种市场销售手段,但是,大众汽车从来没有把“降价”当作主要销售手段,也没有“一直采取降价举措”,更没有挑起“价格战”。因为我们始终坚持向顾客提供真正具有价值的产品,并且尊重市场秩序及其发展规律。

德国大众公司的动态薪酬体系

德国大众是当今世界排名第五的跨国大型汽车工业公司,在美国《财富》杂志按营业额评选的世界500强中排名前14位,总部设在德国沃尔夫斯堡,在我国的一汽、原大众和上海大众分别占有19%的股份。

大众的人力资源管理的核心即两个成功。第一个成功是指使每个员工获得成功,人尽其才,个人才能充分发挥;让员工提合理化建议,增强主人翁意识,参与企业管理。第二个成功是指企业的成功,使企业创造出一流的业绩,使企业像雪球一样越滚越大。

两个成功互为前提,相辅相成,在员工实现自身价值的同时,最大限度地保证企业成功。他们认识到员工应当自由支配一生中的工作时间,对每个员工都应有灵活的安排,通过使员工与其所能适应的工作位置相匹配,实现员工的自身价值,

最大限度地激发员工的积极性和创造力,防止辞退现象,保证位置的存在,要做到公司不景气时不发生辞退现象,不能遇到困难就辞退职工了事。大众公司强调要建立社会主义市场经济,企业要承担应有的社会责任。企业要建立动态的薪酬制度,以适应经济状况的变动,使企业成为在市场经济海洋中“有呼吸的企业”。

构建动态薪酬体系

所谓动态薪酬体系,一是根据公司生产经营和发展情况,以及其他有关因素变动情况,对薪酬制度及时更新、调整和完善;二是根据调动各方面员工积极性的需要,如调动管理人员、科研开发人员和关键岗位员工积极性的需要,随时调整各种报酬在报酬总额中的比重,适时调整激励对象和激励重点,以增强激励的针对性和效果。这其中包括基本报酬、参与性退休金、奖金、时间有价值证券、员工持股计划、企业补充养老保险等六项。

基本报酬:保持相对稳定,体现劳动力的基本价值,保证员工家庭基本生活。

员工参与性退休金:1995年建立,员工自费缴纳费用,相当于基本报酬的10%,滞后纳税,交由基金机构运作,确保增值。属于员工自我补充保险。

奖金:1995年建立,一为平均奖金,每个员工都能得到,起保底奖励作用;二是绩效奖金,起进一步增强激励力度作用。使员工能分享公司的新增效益和发展成果。

时间有价值证券:1995年建立。

员工持股计划:1995年建立,体现员工的股东价值。

企业补充养老保险:1995年建立,设立养老基金。企补