

燃气施工企业项目部薪酬总额挂钩激励机制研究

Research on Incentive Mechanism of Total Compensation in Project Department of Gas Construction Enterprise

康海华 张艳 王敏 李姝桦

Haihua Kang Yan Zhang Min Wang Shuhua Li

华润燃气郑州工程建设有限公司 中国·河南 郑州 450001

China Resources Gas Zhengzhou Engineering Construction Co., Ltd., Zhengzhou, Henan, 450001, China

摘要: 在新的市场背景下,燃气施工企业面临增速下滑风险,要求燃气施工企业将管理进一步做深做细,通过“精耕细作”的科学管理挖掘效益。而项目部作为燃气施工企业的主要业务单元,项目部人员的激励是管理效益提升的重点和难点。论文通过分析燃气施工企业项目部人员激励的常见问题,探索燃气施工企业项目部人员薪酬总额与项目部工程量、管理指标之间的关系,建立与工程量、管理指标结果关联的薪酬总额挂钩方式,打破“干多干少一个样、干好干坏一个样”的管理困局,实现量化激励。

Abstract: In the new market background, gas construction enterprises are facing the risk of declining growth rate, requiring gas construction enterprises to further do deep and fine management, and explore benefits through the scientific management of “intensive cultivation”. The project department is the main business unit of the gas construction enterprise, and the incentive of the project department personnel is the key and difficult point to improve the management efficiency. By analyzing the common problems of staff incentives in the project department of gas construction enterprises, this paper explores the relationship between the total salary of staff in the project department of gas construction enterprises and the project quantity and management indicators, establishes a linking method with the total salary related to the results of the project quantity and management indicators, breaks the management dilemma of “doing more or less, doing well or doing badly”, and realizes quantitative incentive.

关键词: 燃气工程; 项目部; 薪酬总额; 绩效挂钩; 激励机制

Keywords: gas engineering; project department; total compensation; performance linkage; incentive mechanism

DOI: 10.12346/etr.v6i1.8953

1 引言

城市燃气行业的发展经历了从最初的各地政府主导“一城一域”经营到大型城市燃气企业跨区域“跑马圈地”,再到全国性或区域性燃气集团规模化经营;市场集中度越来越高,目前已形成五大城市燃气运营商为主、地方性/民营性燃气企业为辅的竞争格局^[1]。

燃气施工企业以项目部为主要业务单元,在城市燃气企业“跑马圈地”快速发展的阶段,燃气施工企业也经历了高速发展,项目部的设置也“遍地开花”。而规模化扩张过程中,掩盖了行业发展科学化、精细化管理问题。尤其是在城市燃气受房地产政策影响,从高增长向中低增长变化过程中,燃

气工程行业也面临着市场萎缩、增速下滑的大背景下,“精耕细作”的科学管理显得尤为重要。

在燃气施工企业项目部管理中,管理人员的激励是燃气施工企业的重点和难点。在规模化扩张阶段,人员激励方式的短板往往被高增长、高效益掩盖。而新的市场背景下,探索项目部人员激励机制与业务发展的匹配性、体现项目部人员收入与项目部工程量的匹配性,对燃气施工企业合理控制人工成本、有效激励项目部人员至关重要^[2]。

2 项目部人员激励常见问题

从燃气施工企业多数从属于或脱胎于城市燃气企业到市

【作者简介】康海华(1987-),男,中国江西泰和人,本科,二级建造师、经济师、一级企业人力资源管理师,从事燃气施工企业人力资源体系、项目运营体系全面构建与落地研究。

场集中专业化运营的发展沿革看,燃气施工企业项目部人员激励机制的探索经历了从具有明显的燃气企业特点到逐步自我摸索的过程,不同阶段的探索过程中,项目部人员激励体现出有以下常见问题。

2.1 从属于城市燃气企业阶段

2.1.1 “大锅饭”性质明显

燃气企业在发展初期,多为地方性事业单位或国企,管理相对粗放且追求稳定,体现到人员激励上,存在“大锅饭”的通病,固定工资制,干多干少一个样、干好干坏一个样。“旱涝保收”机制下,项目部人员的干事创业激情不能得到充分调动。

2.1.2 缺乏系统的考核激励机制

源于燃气施工企业的发展沿革,燃气施工企业多以接受“行政命令”的方式进行施工和管理,因此在管理上,缺乏清晰的量化目标导向,多以主观判断代替了考核激励,系统科学的考核激励机制未能建立。

2.1.3 项目部人员缺乏管理压力

受从属阶段多为地方性企业影响,项目部人员的来源和构成较复杂,且存在政治稳定、人员安置等考虑。同时,由于缺乏考核激励机制的引导,项目部人员整体压力感欠缺,存在“量少人多、人浮于事”的现象。

2.2 独立专业化运营阶段

2.2.1 形式先行,系统性深入性不够

从燃气企业独立后,燃气施工企业直面市场,经营压力陡增。独立发展初期,燃气施工企业不同程度尝试建立相应考核激励机制,探索如何将经营压力通过考核激励机制传递到项目部各层级人员。

因此,在初期燃气施工企业形成了诸如目标责任制、项目经理个人承包制、项目部集体承包制、部分岗位计件制等机制。该阶段主要先追求做出形式,因此在实质内容上存在欠缺,机制的系统性、深入性不够,考核激励机制与企业的其他机制未能形成有效联动,甚至部分企业还因此形成了新的内部矛盾。

2.2.2 沿袭套用,燃气工程特点不突出

初期形成的各种考核激励机制,往往由燃气企业主导,而未能考虑燃气工程的独特性。如对项目部规模的考核,往往采用“营业额”指标,与燃气工程特点不匹配。也有部分企业套用大工程行业的机制,而忽略了大工程与燃气工程存在宏观与微观的差异。

在沿袭燃气企业或套用大工程行业机制运行一段时间后,燃气施工企业自身也逐渐感受到不适用性,因此表现出管理上的困惑,进而进行新机制的探索。燃气施工企业在该阶段多频次地走出去对标交流。在探索阶段部分燃气施工企业走在了前列,逐步探索建立了一套适用于自身企业的激励机制。

3 项目部人员激励问题的对策

燃气施工企业项目部人员激励经历了从无到有的探索,改革过程中人性习惯偏向舒适,打破“大锅饭”、传导管理压力势必面临矛盾。因此,企业管理者必须统一思想,坚定打破“大锅饭”、建立量化奖惩机制的决心;并积极引导项目部人员建立市场意识,宣传靠量取薪的导向。同时燃气施工企业应充分分析燃气工程特点,在燃气企业和通用施工行业基础上,破除燃气沿袭和通用施工行业机制套用,探索出一条真正有燃气工程特色的量化激励之路。

4 项目部人员薪酬总额挂钩激励机制解析

4.1 建立系统的量化考核机制

基于对项目部人员激励常见问题,量化激励的前提是建立系统的考核机制,考核机制健全,量化激励才能有基础,否则为无源之水。

4.1.1 完整的绩效制度支撑

燃气施工企业首先应坚定制度管理的方向,摒弃以往靠人管理、主观管理的习惯,做好项目部人员考核机制的顶层设计。从组织分工、目标制定原则、绩效计划的制定、考核数据的渠道、绩效结果的形成、结果应用原则、结果反馈机制等,设计燃气施工企业的绩效制度,为项目部人员的量化考核奠定制度基础^[3]。

4.1.2 针对性的绩效指标保障

燃气工程区别于燃气行业和通用工程行业,项目部指标的建立需结合燃气工程特点,既要关注项目部规模指标,也要考虑管理指标,即不仅要考核项目部干了多少,同时要考核项目部干得好坏。

①规模指标。

燃气工程区分居民用户、工商用户、市政管网等不同类型,工程量的度量并非统一。分析不同类型工程造价、工艺、管理投入等差异,发现不同类型工程之间具有互为换算的规律。因此,引入“民用户折算量”概念作为项目部规模的衡量指标,即以民用户为基础,其他类型工程测算与民用户管理投入的比例关系折算为民用户,如表1所示。

表1 各类工程折算标准

类型	单位	折算标准(户)	备注
民用户	户	实际安装户数	以实际户数为准
商业	项	15	不对价格做区分
工业	项	80	
市政管网	公里	260	不分管径、材质
定向穿越	100m	15	
维修改造	元	价格/800	按每800元一户折算

②管理指标。

项目部管理指标,反映的是项目部管理水平高低,即干得好坏。可从燃气工程管理价值链中提取关键指标,如市场

占有率、应收账款回收率、项目结算率、一次验收合格率、资料编制周期、平均结算周期等；确保项目部的管理方向与公司的要求保持一致。

4.2 基于考核结果建立量化激励机制

系统的考核机制落地对项目部人员干了多少、干得好坏做出了评价，而干了多少、干得好坏的结果如何与项目部人员的薪酬挂钩，是解决量化激励的核心关键。

4.2.1 工程量规模挂钩

基于燃气施工企业的薪酬体系，项目部人员不同岗位对应不同的岗位工资基数；为了引导项目部人员共同为项目部的管理承担责任，同时也为项目部管理者保留管理空间，将项目部所有人员的岗位工资合计与工程量规模挂钩，项目部管理者再进行二次分配。将年岗位工资划分为基本工资和挂钩工资，划分比例根据不同企业的实际设定。以40%：60%的划分比例为例，对规模挂钩模型解析如下：

$$\text{项目部人员年度规模挂钩薪酬总额} = \text{核定的工资总额基数} \times 0.4 + (\text{核定工资总额基数} \times 0.6 \div \text{民用户折算量目标}) \times \text{实际完成民用户折算量}$$

其中，核定的工资总额基数为核定的项目部编制对应岗位年度工资基数之和，40%作为基本工资发放，60%与实际完成折算量挂钩。

4.2.2 管理指标挂钩

将项目部管理指标考核结果换算为系数与项目部规模挂钩总额再挂钩，则建立起了项目部干的好坏与薪酬的关联关系。

管理指标结果换算为挂钩系数，即假设项目部考核指标为5项，每个指标根据目标值和实际值核算系数，再将每个指标赋予权重，核算项目部的综合系数：

$$\text{管理指标系数} = \text{指标1系数} \times \text{权重1} + \dots + \text{指标5系数} \times \text{权重5}$$

每个指标系数设置正向奖励、负向惩罚，对项目部形成引导，如表2所示。

表2 指标系数核算示例

序号	指标名称	系数计算公式	Y的取值	
			正向奖励	负向扣罚
1	指标1	1+(实际值-目标值)×y	0.95	1.1
2	指标2		0.9	1.2
3	指标3		0.9	1.1
4	指标4		0.9	1.05
5	指标5(负向指标)	1+(目标值-实际值)×y	0.9	1.1

管理指标系数对项目部薪酬总额的影响是巨大的，随指标结果好坏上下浮动，系数高于1则总额奖励、低于1则总额扣罚。

综上所述，项目部年度实际可支配薪酬总额 = 项目部全

体人员年度规模挂钩薪酬总额 × 管理指标系数。

4.2.3 薪酬总额挂钩的过程执行

基本工资每月按年度基本工资总额 1/12 发放。

绩效挂钩按月度实际完成工程量与绩效单价核算月度绩效总额 × 月度指标系数，综合形成月度可支配绩效总额。由项目部管理者根据各岗位贡献、月度考核结果进行二次分配。

可根据燃气施工企业实际，确定是否预留年终奖奖金；若预留可按照月度挂钩总额的一定比例核算，年终统筹。

4.2.4 薪酬总额挂钩的正向引导意义

将项目部全体人员的工资基数合并进行总额挂钩，相当于项目部集体计件，是将项目部捆绑为一个整体，打破的是“项目部的管理与我好像没多大关系”的错误认知；总额挂钩倡导项目部是一个完整的团队，任何一个岗位的短板都将直接影响项目部的整体薪酬总额，只有各岗位都做到了最好，团队才会最好，体现的是一荣俱荣、一损俱损。项目部中的每一个岗位必须同时承担起项目部发展的压力，并积极、主动地完成更多的工程量、高质量的完成管理要求；等靠要的工作方式必然遭到淘汰。

总额挂钩是以项目部核定编制对应薪酬总额为基数，则隐含了“增人不增资、减人不减资”的导向，即项目部管理者在考虑岗位兼容性基础上，应本着精简高效的原则配置人员，提升人效，增人人均收入降低、减人人均收入提升。将以往公司要求项目部控制编制，转变为项目部主动控制编制。

5 结语

激励管理的难点就是将管理行为、管理结果与薪酬有机的关联，燃气施工行业又具有诸多个性化特征，项目部薪酬总额与工程量、管理指标挂钩机制的形成，针对性地结合了燃气工程特点并有效解决了量化激励难题。薪酬总额挂钩的正向引导有利于燃气施工企业与项目部之间化博弈为合力，实现更好的管理效果。应用过程中还应加强对项目部全员的宣传引导，避免因理解一致而产生上下矛盾，进而导致机制的效果折扣。同时，对折算规则的适时调整、挂钩指标的更新、目标设定的科学性、项目部执行的反馈都是应用过程中应动态关注的重点。在不断地跟踪中进行完善，发挥机制的最大效用。

参考文献

[1] 吕淼.2020年城市燃气行业发展现状及“十四五”的机遇与挑战[J].能源,2021(6):5.
 [2] 黄琪.构建国有建筑施工企业绩效考核体系的探索[J].上海企业,2009(8):67-69.
 [3] 武雪霞.建筑施工企业绩效考核体系的设计与优化[J].企业改革与管理,2019(6):2