

国有科研型企业绩效薪酬管理研究

——以某国有科研型企业为例

卢光辉

云南能投绿色新材有限责任公司

DOI:10.12238/ej.v7i10.1937

[摘要] 通过对国有科研型企业调研及外部优秀企业研讨分析,找出国有科研型企业内部激励存在的问题,参考优秀企业经验,提出科研型企业分类、分层绩效考核与绩效薪酬分配措施,通过项目制考核与绩效薪酬分配调动科研型企业前台业务部门(科研部门)及后台服务部门(财务等辅助部门)人员活力,发挥科研型企业人力资本优势,实现高质量发展。

[关键词] 国有科研型企业; 绩效薪酬; 项目制考核

中图分类号: F27 文献标识码: A

Research on performance compensation management of state-owned scientific research enterprises

——Take a state-owned scientific research enterprise as an example

Guanghui Lu

Yunnan Energy Investment Green New Material Co.,LTD

[Abstract] through the research of state-owned scientific research enterprises and external excellent enterprise analysis, find out the state-owned scientific research enterprise internal incentive problems, reference to excellent enterprise experience, put forward scientific research enterprise classification, hierarchical assessment and incentives, through project assessment and incentive to mobilize scientific research enterprise front desk business department (scientific research department) and background service department (auxiliary departments such as financial manpower) vitality, achieve high quality development.

[Key words] state-owned scientific research enterprise; performance pay; project system assessment

薪酬体系是企业人力资源管理的重要组成部分,是企业发展战略在人力资源管理领域中的体现。在当前高质量发展时期,有必要对国有科研型企业的绩效薪酬管理现状进行梳理研究,发挥优势,补齐短板,发挥绩效薪酬对员工的正向激励作用^[1]。

1 某国有科研型企业绩效薪酬管理现状

某国有科研型企业是某省属国企全资二级子公司,工资总额受集团管控。在分析汇总2021年绩效薪酬考核与分配结果基础上,对2021年绩效薪酬的考核与分配情况,开展了企业员工访谈调研,通过汇总分析员工及领导层意见建议,提出前台业务部门绩效薪酬优化建议。

2 某国有科研型企业绩效薪酬管理优化需求

根据访谈调研,某国有科研型企业员工对2021年年终绩效考核与分配提出9类改进建议。第一类建议奖励先进,坚持“多劳多得”原则,对创收或大幅度节约成本的部门应该提出奖励。

第二类建议考核方案要科学完善,包括考核方案的制定要及时,考核机制和流程要制度化、公开化,绩效计算公式的基数要优化,涉及的其他指标要合理化,流程上应该加上考核反馈、绩效反馈、申诉渠道等。第三类建议考核公开公正和简洁明了,26%的受访者建议公开考核过程或结果,43%的受访者提出太复杂,建议简化考核指标及计算公式。第四类建议考核目标的制定要科学合理公正,例如年初就要分解考核指标、做好考核准备、一视同仁地与各部门签订责任书。第五类建议前后台部门绩效薪酬差距合理拉开,不能全倾向前台部门,因为公司业务全部来自集团内部企业,前后台绩效薪酬差距太大不合理;要体现后台部门的差异性等。第六类建议客观公正制定考核标准,包括量化考核指标、明确评分标准、成立独立考核小组等。第七类建议明确考核的顶层设计,包括不只是绩效市场化,整个薪酬体系也要市场化。第八类建议合理评选优秀员工,包括优秀员工连任问题,

评优评先不应只考虑工作量还应考量工作难度和质量,建议优秀员工评选在中层和普通员工中分别选取等。第九类建议工作量系数合理确定,包括部门负责人不要参与分员工的工作量系数,而是从公司层面分工作量系数;发挥工作量系数对最终绩效分配的调节作用;为工作量系数的评定建立标准等。

3 国有科研型企业绩效薪酬管理制度及流程建议

3.1 分类考核建议

一是建议国有科研型企业前后台部门分类考核。某国有科研型企业有4个前台业务部门和3个后台部门,前后台部门职能职责及运作模式不同,建议根据两类部门不同特征,建立差异化考核体系^[2],实行分类考核。二是建议根据经营性和非经营性要素,设置工作业绩考核和综合评价考核^[3]。

3.2 考核反馈建议

根据某国有科研型企业员工访谈调研意见及优秀企业访谈建议,考核反馈有3个方面的建议。一是建议考核人对被考核者分别单独公布考核排序,就部门或员工的扣分或加分项做记录,并将情况反馈被考核者,以便被考核人发现不足,补齐短板或发扬优点^[4]。二是对实际发放的年终绩效奖金实行保密。三是纪检小组和分管考核工作的领导对考核过程和结果负监督管理职责^[5]。

3.3 国有科研型企业前台部门考核优化方案

国有科研型企业前台部门考核采用项目制模式如下:

第一步,年初由经管部门根据集团对某国有科研型企业的考核要求和某国有科研型企业自身发展战略、年度工作计划,参考部门建议,制定前台部门年度工作业绩考核责任书,工作业绩考核责任书包含创新能力、内部管理和经营业绩共3个方面。创新能力,即完成或参与的项目情况,到期项目的验收通过情况,人均论文发表、发明专利、培训或学术报告情况,按时按质完成上级主管单位和领导安排的各项研究工作或科研任务情况,平台认定和人才培养情况,标准制定和成果应用情况等。内部管理,即按时按规范要求提交相关材料情况,招投标或采购工作配合情况,按要求报送科研档案、科研材料、审计材料情况,诚信管理及科研氛围、科研环境营造情况及额外承担的专项任务等。经营业绩,即部门营业收入、成本控制、利润等经营性指标的目标值及评分标准。

第二步,季度及年终由考评小组根据各部门实际完成情况,对照评分标准,对各部门的创新能力、日常管理、经营业绩打分,得出各前台部门工作业绩考核得分。第四季度前台部门工作业绩考核与年终考核合并。部门考核得分与部门人数的乘积得出部门总分,即部门总分=部门人数*部门考核得分。

第三步,部门负责人根据员工当年贡献和工作安排情况,将部门总分分配到每个部门员工,即部门总分=员工1的部门分+员工2的部门分+……+员工N的部门分。前台考核得分或部门总分不作为年终绩效薪酬分配依据,年终绩效薪酬根据员工工作业绩考核得分直接分配到员工个人,不进行部门内二次分配。

3.4 国有科研型企业前台员工考核优化方案

前台员工考核采用项目制模式考核如下。

第一步,年初由某国有科研型企业学术委员会组织评定项目等级,评价标准由项目重要程度、预期收益、预期成果、项目经费等四方面评价指标组成,并按不同权重进行评分。参评项目根据评分结果按比例确定项目等级:一类项目评分大于等于85分且不超过参评项目总数的15%,二类项目评分大于等于70分且不超过参评项目总数的35%,其余评定为三类项目。

第二步,由某国有科研型企业学术委员会选定项目负责人,项目负责人组建项目团队,项目结束或年终,由院考评小组在听取项目负责人汇报后,从项目年度目标任务完成情况、年度研究工作落实情况、主要突破点及创新性、现场表现共四方面进行项目评分,得出项目考核得分;项目管理规范考核作为减分项,根据项目实施过程中材料报送质量和时间、审计、巡查及检查情况等方面的记录统计情况,按相应标准直接扣减项目考核得分。

第三步,季度及年终由项目负责人根据项目组成员实际研究贡献和工作量大小确定成员的项目角色排名,根据项目等级与项目角色系数参照表确定员工在某个项目的对应系数,详见表1,个人项目得分最多计算6个有效项目,一般为员工角色系数乘项目考核得分最高的6个项目。具体计算公式为:

$$\begin{aligned} \text{员工项目得分} = & \text{员工项目1角色对应系数} \times \text{项目1考核得分} + \\ & \text{项目2角色对应系数} \times \text{项目2考核得分} + \frac{1}{2} \text{项目3角色对应系数} \\ & \times \text{项目3考核得分} + \frac{1}{4} \text{项目4角色对应系数} \times \text{项目4考核得分} + \\ & \frac{1}{8} \text{项目5角色对应系数} \times \text{项目5考核得分} + \frac{1}{16} \text{项目6角色对应系数} \\ & \times \text{项目6考核得分}。 \end{aligned}$$

项目类别分为一类、二类、三类。一类项目的责任人系数为1.0;执行人数 ≤ 7 人,执行人排名及对应系数分别为0.70、0.70、0.64、0.64、0.62、0.62、0.60;参与人数 ≤ 2 ,参与人系数为0.2、0.2。二类项目的责任人系数为0.9;执行人数 ≤ 5 人,执行人排名及对应系数分别为0.68、0.68、0.62、0.62、0.60;参与人数 ≤ 2 ,参与人系数为0.2、0.2。三类项目的责任人系数为0.8;执行人数 ≤ 3 人,执行人排名及对应系数分别为0.66、0.66、0.60;参与人数 ≤ 2 ,参与人系数为0.2、0.2,详见下表1。

第四步,季度或年终由考评小组根据评分标准,对各部门的创新能力、日常管理、经营业绩打分,得出各部门考核得分。部门总分=部门人数*部门考核得分。由部门负责人根据内部人员当年贡献和工作安排情况,将部门总分分配到每个部门员工,即部门总分=员工1的部门分+员工2部门分+……+员工N部门分,由此得出员工从部门分得的部门分。

表1 项目等级、项目角色与角色系数对照表

项目类别	责任人系数	执行人数	执行人排名及对应系数	参与人数	参与人系数
一类	1.0	≤7	0.70、0.70、0.64、0.64、 0.62、0.62、0.60	≤2	0.2、0.2
二类	0.9	≤5	0.68、0.68、0.62、0.62、 0.60	≤2	0.2、0.2
三类	0.8	≤3	0.66、0.66、0.60	≤2	0.2、0.2

第五步,团队首席或部门正职附加0.3的管理系数。

第六步,将员工项目得分、员工的部门分与附加系数加总,得到员工工作业绩考核得分。

第七步,员工工作业绩考核得分作为分配年终绩效奖金的依据,由院考评小组按规定计算后,将分配提议交支委会审核确认,确认后的分配结果交党群人资小组备案。

员工工作业绩考核得分=员工项目得分+员工的部门分+附加系数。

前台员工除了员工工作业绩考核,还有员工综合评价考核,其中员工工作业绩考核直接应用上述考核结果,占比80%;员工德能勤绩廉考核占比20%,由全体员工打分取均值。

3.5 国有科研型企业后台部门及后台员工考核优化建议

国有科研型企业后台部门以年度部门责任书及评分标准为依据,同时加入前台业务部门评价分,以鼓励后台部门做好业务部门服务工作。

3.6 国有科研型企业绩效奖金分配建议

国有科研型企业绩效奖金的分配以工作业绩考核结果为依据,评优评先以综合评价考核为依据。企业绩效奖金的初次分配采用切蛋糕式分配模式,在所有前台和所有后台部门之间做绩效奖金的第一次切分,切分后形成后台部门年终绩效总奖金包和前台部门年终绩效总奖金包,切分比例由企业考评小组研究确定^[6]。

国有科研型企业年终绩效奖金=后台部门年终绩效总奖金包+前台部门年终绩效总奖金包。

前台员工年终绩效奖金分配方面,在项目制考核与分配模式下,企业绩效奖金初次切分形成后台部门年终绩效总奖金包和前台部门年终绩效总奖金包,前台部门年终绩效总奖金包不再分到各前台部门,而是直接分配到所有前台员工,计算公式如下,其中员工年终绩效得分由员工项目得分、员工的部门分和附加系

数加总而来。

员工年终绩效奖金=员工工作业绩考核得分÷所有前台员工工作业绩考核得分之和×前台年终绩效奖金总额。

4 结语

一是完善组织。在项目制考核模式下,建立某国有科研型企业层面的学术委员会和考评小组,院学术委员会由领导班子组成,考评小组由某国有科研型企业领导班子和各部门中层组成,考评本部门时,同部门小组成员回避^[7]。二是制定并公布考核流程,考核前宣贯、答疑,考核中接受员工及纪检等监督,考核后做满意度调研与复盘分析,不断优化绩效考核与绩效奖金分配方案^[8]。年终考核时对项目参与、执行情况等记录做抽样核实,防止项目实际完成人与上报完成人混乱不实的情况。三是考核应用。绩效考核的结果用于分配当年绩效奖金,同时也适用于部门建设,年度组织企业范围内跨部门的员工与部门双向选择形成人员内部流动,组建更合适的部门团队。

[参考文献]

- [1]龙秋波.探讨电力企业人力资源规划的问题[J].城市建设理论(电子版),2013,(22).
- [2]胡知首.人力资源薪酬管理的困境与优化途径之研究[J].经贸实践,2017(5):197.
- [3]赵晓珂,王胜利.关于优化企业人力资源管理中薪酬管理体系的思考[J].新商务周刊,2019(23):188-189.
- [4]王莉.企业战略性薪酬管理的策略研究[J].城市建设理论(电子版),2016(10):4175.
- [5]王丛琳.企业人力资源薪酬管理中的现存问题及改进策略[J].企业改革与管理,2019(8):60,64.
- [6]陈霞.浅谈企业薪酬管理策略创新[J].时代报告(下半月),2011(11):288.
- [7]罗小娟.基于战略管理的人力资源绩效评价与薪酬管理探讨[J].当代经济,2018(22):110-111.
- [8]刘明,魏家莉,闫永亮.浅谈某事业单位研究所薪酬分配制度改革实践[J].人力资源管理,2012(3):60-62.

作者简介:

卢光辉(1987--),女,汉族,河南信阳人,硕士研究生,云南能投绿色新材有限责任公司,中级经济师,研究方向:产业经济、国有经济。