

大型战新企业多元化、全动能薪酬激励体系的构建与实践

白会利 龚律 王鹏

株洲时代新材料科技股份有限公司, 中国·湖南 株洲 412007

【摘要】“十四五”期间国家持续推进新能源、新材料、先进制造等战略性新兴产业。战新产业是知识密集型的产业,需要强大的研发能力驱动技术创新,因此吸引、稳定而具有战略眼光的经营管理团队、技术研发团队成为企业发展的核心竞争力,而形成人才竞争力的关键在于是否能构建一套科学的激励人才的理念、机制、管理体系。本文结合国有大型上市战新企业(下文简称“T”公司)在激励工作中的探索和实践,从组织建设、管理机制、激励工具方面提出构建多元化、全动能的激励体系的思路和方法,以期对战新产业的人力资源战略、技术创新起到借鉴作用。

【关键词】激励体系;组织建设;管理机制;激励工具

“T”公司构建人力资源多元化、全动能薪酬激励体系主要工作思路为:紧紧围绕“人才强企”战略,以正向激励为抓手,系统的构建基于组织结构、业务形态、政策空间“三维立体”综合评估匹配方式,打造股权、分红权与科技成果转化相结合的中长期激励、服务公司年度工作目标的预约项目激励、适应特殊情形的个性化定制激励等多元激励模式。通过丰富激励手段,落实激励效果,全面推进实施多元化、全动能的激励管理,充分激发人才活力,为企业持续高质量发展提供自驱力和人才支撑。

企业简介

“T”公司是一家A股上市企业,国务院国资委“科改示范企业”,湖南省高新技术企业。“T”公司坚持“科技创新、技术先导”的发展理念,围绕国家战略新兴产业及国家中长期科技攻关计划开展各项工作,聚焦先进轨道交通、清洁能源、新能源汽车、新材料领域关键材料与装备,积极打造新材料板块的原创技术策源地。通过多年的研发投入,先后突破了高性能聚氨酯材料、长玻纤增强热塑性复合材料、芳纶材料、聚酰亚胺材料、有机硅材料、电容隔膜材料等高分子材料领域关键核心技术“卡脖子”难题。

1 构建多元化、全动能薪酬激励体系的实施背景

1.1 落实党和国家“人才”政策要求

二十大报告提出深入实施“人才强国、创新驱动发展战略”,吸引人才、留住人才、用好人才,强化激励,积极营造创新氛围,激发科学家、科技人员、企业家的创新激情成为重要的国家人才战略。同时,国企改革三年行动加大了国企混改的范围和深度,国家出台了一系列的激励政策,包含“中长期激励”、“科技人才激励”等政策包,

如2020年5月国务院国资委印发《中央企业控股上市公司实施股权激励工作指引》,2021年1月26日国务院国有企业改革领导小组办公室印发《“双百企业”和“科改示范企业”超额利润分享机制操作指引》从强化考核引导,加大薪酬差异化分配,健全激励机制等方面,加大政策支持力度,为“T”公司构建多元化、全动能薪酬激励体系提供了良好的土壤。

1.2 应对内外部挑战,促进公司战略转型的需要

“十四五”期间,“T”公司以“深化改革、创新引领、深耕细作、全球经营、严控风险”为经营方针,聚焦资源拓宽既有产业主航道,谨慎开辟新航道,培育多个十亿级以上的增量产业集群。为顺利实现未来战略转型落地,公司亟需调动经营管理层、关键核心骨干的主观能动性,把公司的发展与决策层、经营层和核心骨干员工的个人利益紧密联系起来,形成“利益共享、风险共担”的机制,迎难而上,共同发展。多元化、全动能的薪酬激励体系成为连接公司发展与个人职业成长的最佳纽带,是“T”公司实现产业转型升级的必然选择,也是“T”公司实现持续发展和市值持续增长的必经路径。

1.3 创新激励机制,稳定核心团队的需要

“T”公司发展聚焦的战新产业,主要涉及完全竞争行业,也是高知识密集型产业,需要高稳定的、高素质的科研、管理人才队伍。然而近几年,高素质人才占离职人数比例达70%,现有的激励机制不足以支撑人才创新和活力激发,单一的薪酬结构和短期的薪酬激励模式不利于凝聚和吸引市场化的经营和科研人才。实施多元化的激励,有助于优化核心员工薪酬结构短中长期的配置比例,形成具有

市场竞争力的综合薪酬水平,吸引行业内顶尖优秀人才,提升团队专业技术水平和核心竞争力。同时,也有利于培育长期经营、长期绩效、长期服务的理念,形成一支稳定而具有战略眼光的核心经营管理、技术研发团队。

2 规划多元化、全动能激励系统体系整体蓝图

“T”公司发挥总部顶层设计、规划引领和协同共享作用,激发各战新产业主动发现需求、主动设计激励方案,持续协同专家支持团队,从需求发现、方案设计、组织实施、过程管控到持续改进,全流程构建多元化、全动能的薪酬激励管理体系,系统性地提升公司激励管理水平。具体做法总结如下:规划引领实践。“T”公司一开始就从顶层进行设计,梳理激励体系建设工作思路。紧紧围绕“效益”为中心,在有限的薪酬资源前提下,做好结构调整,建立常规+专项+中长期的激励机制,使公司的激励政策更紧随战略;更突出效益和业绩;更强调外部竞争和内部公平。具体做法是,规划了与效益联动的保证全员收入的基本激励规划和保证企业可持续高质量发展的多元的、长远的激励计划,并整体上规划了未来公司激励发展的方向图,并将激励的重心定位为中长期激励。根据规划,“T”公司激励系统体系将重心调整至中长期激励。企业价值增长率越高,中长期激励比例和力度就越高,建立中长期激励机制,打造事业共同体,已成为“T”公司激励理念的共识。

3 重构多元化、全动能薪酬激励体系管理机制

一是构建“三维立体”评估规则体系。基于技术或行业生命周期、创新主体和政策空间三个维度,综合分析评估各产业发展的成熟度,结合国家战略、公司战略和创新策略,确定公司激励管理优先级、激励方式。同时,跨部门协同,进行数据分析,设计引领、建立实践性、科学性兼备的指标体系,明确激励目标、激励对象、激励方式、激励额度和考核方式。

二是建立多元化激励管理组织体系。切实加强多元化激励体系工作的组织与管理,建立健全多元化激励的组织机构,制定和完善领导机制和工作机制,为协同高效地开展各项激励工作提供组织保障和机制保证。

三是构筑多元化激励保障体系。以增长和增效为导向,建立增量机制;构建以孵化产业、重大项目为载体的创新平台,营造创新文化氛围,夯实中长期激励有效发挥动力作用的基础,搭建从激励到创新的桥梁;建立跟踪反馈机制,及时优化调整,不断提升中长期激励制度的针对性和实效性。

4 发挥多元化、全动能薪酬激励体系组合拳功能

4.1 “双效导向”是多元化、全动能薪酬激励体系的导航仪

多元化、全动能薪酬激励体系以“效益”和“绩效”为导向。在激励层次上,无论是组织、项目、个人都坚持“双效导向”,构建科学合理的激励考核、资源配置体系。

在组织层面,以效益增量为前提,根据不同的主体单位分类,建立工资总额与效益的同向联动机制。“T”公司积极响应国资委“一利五率”经营指标体系,除将销售收入和净利润作为工资总额分配的要害外,同时将全员劳动生产率提升优化作为总额分配的重要指标,引导各产业创造新价值。薪酬总额的效益导向奠定了多元化激励体系的基本盘,推行内部薪酬资源的市场化管理,体现市场化分配导向,向效益好、效率高的单位倾斜。目前,“T”公司下属产业位已形成了根据效益挣工资总额的理念。

在项目层面,在“创效”目标的引导下,根据不同的项目类型,将业绩考核与兑现运用至项目运行的全过程。要求业绩目标在先,预算在前,设立的奖项必须有配套考核激励方案作为支撑,明确奖励兑现的条件。实现对管理、技术、销售、供应链等17个领域全覆盖,设有科研创新、市场突破、降本增效、风险化解等30余类奖励项目,并对考核激励指标进行梳理,建立项目指标库,实施差异化考核。

在个人层面,强化价值贡献,实施全员考核,实现精准激励、差异化激励。推行全员绩效考核,坚持将个人收入与企业整体效益、个人工作业绩和价值贡献直接挂钩,打破“大锅饭”、“平均主义”,真正形成重绩效、重贡献的分配激励机制,真正形成收入的“能增能减”,从而发挥最大的激励效果。

4.2 “科技创新”是多元化、全动能激励体系的主旋律

加强科技创新是实施创新驱动发展战略,实现高质量发展的必然要求,也是推进产业生态迭代升级和培育新增长点的有效途径。因此“科技创新”,一直是“T”公司多元化、全动能体系建设主旋律。

促进科技成果转化,激发科技成果转化动力。“T”公司积极鼓励研发成果转化,建立科技成果转化激励机制,科技成果转化、许可实施所获收益的一定比例作为奖励用于激励项目负责人和团队,在岗位工资之外作为奖金进行单列激励。

实施“揭榜挂帅”,建立新型科技创新机制。“T”公司以科技创新支撑公司战略型产业发展,加快突破产业“

卡脖子”关键核心技术和产品，提升产业基础能力和核心竞争力；同时加强建设有利于青年科技人才脱颖而出的培养机制，对有突出贡献的优秀科技人才打破学历、岗位职责等资格限制，谁能干让谁干。

开展”项目总师制”，优化科研项目管理。赋予科研人员技术创新的决策权，在不改变研究方向和不降低考核指标要求的前提下，允许研发人员根据实际情况调整技术方案和技术路线，建立良好的科技研发氛围。根据项目类型差异，分类排序，配置相应科技创新资源。

在科技创新人才激励的方案设计中，“T”公司突破资格限制、突破授权范围、突破单一考核、突破收入限制，助力战略性新兴产业快速发展。

4.3 “中长期激励”是多元化、全动能激励体系的主战场

(1) “T”公司构建中长期激励机制管理机制

中长期激励的顶层设计，需要考虑企业发展阶段、创新主体层级两个角度，判定中长期激励的对象和目标，选择合适的中长期激励方式；在方案制定方面，需要考虑激励来源、约束条件、人员范围、分配额度等关键要素；在落地实施过程中，需要符合相关审批流程，过程合规、合法。

(2) “T”公司构建中长期激励工具评估

“T”公司通过“三维”规则评估机制，通过技术或行业生命周期、创新主体和政策空间三个维度，综合分析评估各产业发展的成熟度，结合国家战略、企业战略和创新策略，确定激励优先级、激励工具。同时，跨部门协同开展数据分析，设计引领性、实践性、科学性兼备的指标体系，明确激励目标、激励对象、激励方式、激励额度和考核方式。经过充分评估分析，在公司层面确定股权激励为优先选择的激励方式。同时，完成了对各产业的激励评估工作，评估结果如下：

表1 产业单元激励评估

发展阶段	创新主体	顶层设计的激励方式
孵化期	A 类战略性新兴产业 X 事业部	科技成果转化、揭榜挂帅
成长期/转型期	B 类战略性新兴产业	科技成果转化、项目收益分红、项目跟投
	T 产业、Z 产业	总师制、项目收益分红、超额利润分享、岗位分红
成熟期	G 事业部/F 产业	超额利润分享、揭榜挂帅、专项激励

(3) “T”公司实施主要中长期激励工具

“T”公司是上市公司，综合考虑了企业发展的阶段与未来战略、限制性股票稳定性和务实性，以及“激励”与“绑定”的双重效果，将限制性股票作为优先选择的中长期激励工具。2023年项目落地实施，实现核心员工与企业利益的长期绑定，构建企业与核心人才的事业共同体。股权激励方案设置了三年营业收入增长率、净资产收益率的高牵引指标，规定了两年限售期和三年激励解锁期，通过综合考虑岗位价值、个人能力、研发技术倾斜、学历、历史贡献和忠诚度以及个人绩效等维度，确定激励对象，其中科研人员占比过半。通过实施股权激励，成功构建了企业与核心人才的事业共同体，实现了员工与企业利益的长期绑定。

“T”公司推进实施模拟超额利润激励，丰富薪酬激励工具，牵引持续增长。通过调研及激励专家组论证，结合主体单位三年的战略目标和年度经营目标设定增量激励条件，通过契约化方式，以超出基础目标的利润为核算基础，约定一定的比例，确定激励额度。激励兑现按照三年递延兑现的方式奖励给关键核心骨干员工，稳定骨干人员激励经营团队创造更大的经济效益，推动重点产业实现跨越式发展，实现公司与员工的利益共享，风险共担。

通过中长期激励让核心人才成为企业发展的“合伙人”，充分激发核心骨干人才的创新创业战斗力，确保当期经营业绩的提升与长期战略目标的实施进行有机的关联。

5 结语

实施多元化、全动能薪酬激励体系能够促进组织经营持续攀高，驱动创新科技效能进一步释放，聚才引智，保证新质生产力可持续发展。战略性新兴产业，要全面认识到多元化、全动能薪酬激励体系的重要性和深远意义，并将薪酬激励体系改革上升到战略高度，运用多样化的员工激励方式，激励员工充分发挥潜能，从而为企业创造更大价值。总而言之，建立科学的多元化、全动能的激励体系不仅是推动深化国有企业改革，激励员工改革发展中的新担当和新作为，也是企业的高质量持续发展的动力源泉。

参考文献：

- [1] 张小峰, 吴婷婷. (2024). 战略人力资源管理架构. 北京: 中国人民大学出版社.
- [2] 襄阳郭丹. (2023) 业务为本. 北京: 机械工业出版社.