

浅析国企科技企业的岗位分红激励机制设计与实施

李忆诗

武汉生物制品研究所有限责任公司, 中国·湖北 武汉 430200

【摘要】本文通过对国有科技企业的中长期激励政策和激励机制研究,从国有企业科技人才实施岗位分红激励的必要性和可行性入手,通过介绍BG公司实施岗位分红激励方案经验和实施要点,为其他国有科技企业设计与实施岗位分红,完善企业绩效与薪酬管理体系,有效激发科研人员积极性、创新性和留住核心科研骨干人员,推进创新能力提升与成果转化,提供一定借鉴和参考。

【关键词】国有科技企业; 岗位分红; 中长期激励机制

Analysis of the State-owned Science and Technology Enterprises Post Bonus Incentive Mechanism Design and Implementation

Li Yishi

Wuhan Institute of Biological Products Co., LTD., Wuhan 430200, China

[Abstract] this article through to the medium and long term incentive policies and incentive mechanism of the state-owned enterprises of science and technology research, scientific and technological personnel to implement jobs pay dividends from state companies incentives, the necessity and feasibility of implementation by introducing the BG company post experience bonus incentive scheme and key points of implementation for other state-owned enterprises in the technology design and implementation of share out bonus, improve the enterprise performance and compensation management system, Effectively stimulate the enthusiasm and innovation of researchers, retain core researchers, promote the improvement of innovation capacity and achievement transformation, and provide certain reference.

[Key words] state-owned science and technology enterprises; post dividend; medium and long term incentive mechanism

引言

为提升企业科技创新实力和成果转化能力,打造企业核心竞争力,部分国有科技企业较早意识到建立对科技人才的中长期激励机制的重要性,并在政府相关政策文件的指导下进行不断试点与摸索。企业如何选择合适的激励模式、如何进行激励方案设计和实施,成为企业人力资源管理关注的重要问题。本文以BG某生物高新企业为研究案例,深入探讨岗位分红激励机制设计与实施要点。

1 国有科技型企业中长期激励模式选择

国有科技型企业中长期激励方式有股权激励、期权激励、期股激励、收益分享、岗位分红、超额利润分享等激励方式。不同激励方式适用的企业范围不同,适用对象不同。国有企业科技人员中长期激励的激励模式选择通常要同时考虑企业内外部因素,如企业所在行业与经营状况、企业支付能力、国家政策规定、中长期激励对象特点、中长期激励目的、企业现行治理模式、已有激励机制现状、不同中长期激励模式的优缺点等各方面,进行综合分析和判断^[1]。

BG公司是生物制品产、学、研的国有全资高新技术企业,已建立并实施科研成果奖励等专项奖励管理办法多年并取得较好的实效。但随着企业的发展壮大和外部环境的变化,也面临一些难以解决的问题。如因生物制品研发周期长,成果转化速度相对其他行业较慢,尤其当科研项目进入攻关瓶颈期时科研人员流失较为严重。科研成果转化是系统工程,涉及到科研、生产、质量、项目建设和设备设施保障等全方位的协同推进,科研成果奖励人员范围小,主要面向临床前研发和临床研究人員,与转产相关但未被纳入奖励范围的人员容易出现不满情绪,不利于整体推进科研成果创新与转化工作。

针对以上情况,BG公司积极探索建立科技人才的中长期激

励机制,学习相关政策规定,盘点各中长期激励模式的优劣势,对比后倾向选择岗位分红激励,扩大激励范围,进一步加强对公司技术类人员和其他重点骨干人员激励。岗位分红的基础是企业经营效益(主要考虑净利润指标)连续保持正向增长,分红对象主要面向科研及管理骨干人员,“对岗不对人”,与岗位挂钩,能较好地弥补BG公司当前激励体系中的短板与不足,更大范围地调动科研及相关人员积极性。

2 岗位分红激励机制导入

在国有科技企业中引入岗位分红中长期激励前,需做好充足的准备工作,加大对国家相关政策的深入了解、调研了解公司内部治理情况以及人员激励与考核现状和问题、争取公司中高层以及上级集团单位的支持、咨询公司选择等方面。同时要做好前期铺垫和正面宣传,营造积极氛围,合理引导职工期望,做好不同诉求方利益诉求了解和平衡的各项准备工作。

除此之外,引入岗位分红机制需要完善的人力资源基础的岗位管理工作。一是完善内部岗位设计,明确岗位序列和岗位体系,并合理进行职责分工;二是岗位的人选应充分竞争,可通过外部招聘或内部竞争上岗。三是建立岗位价值评估指标和标准,根据岗位重要性和贡献进行岗位价值评估^[2]。

3 岗位分红方案设计要点

完成岗位分红导入前相关的准备工作后,进行岗位分红方案设计。岗位分红方案设计需结合国有科技企业岗位分红相关政策要求,系统考量企业的经营业绩情况、科技人员现状、建立中长期激励机制的目标等各因素进行方案设计。设计岗位分红的模式包括如下五步骤:定资质、定对象、定总额、定分配、定考核。

3.1 确定企业符合岗位分红资质条件

对岗位分红的资质条件,国家相关政策进行了从如下方面

进行了明确规定：企业性质、成立年限、财务经营状况、财务基础管理、内部治理、人力资源管理等方面进行了规定和要求。结合政策要求，BG 公司联合财务部、人力资源管理部等相关部门，对企业岗位分红实施条件进行系统评估，符合岗位分红资质条件。

3.2 确定激励岗位与对象

根据岗位分红相关政策规定，岗位分红的激励对象对岗不对人，与岗位挂钩，不得面向全体员工实施分红激励。激励对象应当通过公开招聘、企业内部竞争上岗或者其他市场化方式产生，并与本企业签订劳动合同，在该岗位连续工作1年以上。主要面向在科技创新和成果转化过程中发挥重要作用的技术人员，包括关键职务科技成果的主要完成人、重大开发项目的负责人、对主导产品或者核心技术和工艺流程做出重大创新或者改进的主要技术人员；或主持企业全面生产经营工作的高级管理人员，负责企业主要产品（服务）生产经营的中、高级经营管理人员；或通过省、部级及以上人才计划引进的重要技术人才和经营管理人员。每次激励人数不得超过企业在岗职工总数 30%。

其中四类人员政策法规明确规定不得成为激励对象的人员，不得参与岗位分红：一是未与企业签订劳动合同的人员，包括事业编制人员以及人事代理、劳务派遣、劳务外包等其他人员；二是企业监事（包括职工监事）、独立董事。三是与企业科技创新和成果转化无直接关联的管理人员。四是其他有关政策法规明确规定不得成为激励对象的人员，不得参与岗位分红。

BG 公司结合公司人员多、类型广特点，通过制定“准入门槛”、遵循“岗位为主，激励关键”、“科研导向，重点激励”、“精准识别，放管结合”的筛选规则来选择激励人员。BG 公司主要依据岗位类别、岗位级别以及岗位年度考核结果选定激励对象。激励岗位类别选择以“大科研”岗位范围，即属于科研、生产、质量、工程等与技术关联度较大的专业类或管理类岗位（包含公司高管）。激励岗位级别选择相对重要的关键岗位，合理确定纳入激励范围的岗位等级。激励对象必须为在本岗位发挥实际价值的人员，根据员工年度考核排名结果，对可比较范围内排名靠后的人员不纳入激励范围。

3.3 确定激励总额度

岗位分红激励总额的确定既要考虑激励效果又要考虑企业自身效益和人工成本承受能力。确定岗位分红激励总额要对激励总额计算基数、激励总额核算模式以及计提比例进行科学、合理地设计。

激励总额基数通常选择能反映企业盈利能力或价值创造的绝对指标，如净利润、经济增加值、主营业务利润等作为提取基数。激励总额模式可选择“存量模式”、“增量模式”或“存量+增量模式”，企业通常选择进行增量激励，以经营效益中增加部分按照一定奖励比例进行奖励。计提比例选取可按照净利润增长率、经济增加值增长率、对标前三年增长情况，经模拟测算后确定计提比例。

BG 公司结合自身实际情况，选取“存量+增量”的激励总额模式，以净利润和净利润增加值作为激励总额基数，激励总额=净利润×比例 1+净利润增加值×比例 2。若按激励总额公式计算，激励总额超过公司当年净利润的 15%或所有激励对象薪酬总额（不含分红所得）2/3 之和，则取三者计算结果中最低值作为当年激励总额。同时对激励总额采取分段累积计提模式，鼓励超额完成财务考核目标，对超额完成部分加大激励力度和计提比例。同时若公司年度净利润满足分红政策底线要求，但未到达财务考核目标，则终止岗位分红。

3.4 确定个人激励分配规则

确定企业岗位分红激励总额后，需进一步向下分配，确定员工个人的激励分配规则。实施岗位分红激励的企业，应当按照岗位在科技成果产业化中的重要性以及激励对象个人的贡献情况，计算个人积分，确定不同岗位激励对象的分红标准。同时，激励对象个人年度分红激励额度不得高于其年度工资性收入（不

含分红所得）的 2/3。同一企业内激励对象个人最高和最低激励额度的倍数设定应当充分考虑岗位价值评估结果，并且根据个人贡献、企业内部收入分配关系等因素综合确定。

个人激励分配基于激励对象员工任职岗位类型及序列确定，具体分配规则：个人激励额度=激励总额×个人分配比例。个人分配比例=个人岗位价值与贡献积分之和/Σ总积分。个人岗位价值与贡献积分可根据企业实际情况选取适当指标，如岗位级别、员工考核排名、重要项目参与和贡献度等。

3.5 业绩考核与激励兑现

在公司岗位分红激励总额和个人激励额度的计算规则确定后，会根据当年企业和员工个人的业绩考核结果进行激励兑现。

公司业绩考核与激励兑现 公司业绩考核需要选取经营业绩类考核、科技创新类和管理类考核指标。BG 公司以自身历史业绩水平为参照标准，结合经营状况、行业周期以及科技发展规划等因素综合，选取净利润增长率、科技支出投入、核心人员保留率作为考核指标。根据考核规则净利润增长率低于近三年平均增长水平的，则终止分红。其他指标未达到考核目标的，应当按照约定或规定扣减额度或终止实施方案。

个人业绩考核与激励兑现 企业应建立健全员工绩效考核评价体系，全面、客观、准确地评价激励对象的业绩贡献，个人绩效考核评价结果与个人分红激励兑现挂钩。激励对象未达到个人年度绩效考核要求的，应当按规定或约定扣减、暂缓或停止分红。BG 公司建立了全员绩效考核体系，根据员工所处部门不同确定不同考核导向、差异化设置考核指标，员工年度考核结果在部门内部进行评分排序，个人考核结果兑现系数按照考核排名分步确定奖励系数。激励对象当年兑现额度=个人激励额度×个人考核结果兑现系数×约束系数×调节系数。约束系数为 BG 公司对负面事项根据责任轻重和严重程度，与岗位分红激励挂钩，调减一定的奖励系数。

4 实施岗位分红经验分享与注意的问题

(1) 岗位分红是企业激励机制中的一环，是绩效管理体系中的一部分，应充分考虑绩效管理体系的整体性、内部一致性。避免为了分红而做岗位分红，避免激励措施零散化和碎片化。

(2) 国有科技企业选择中长期激励模式要结合企业实际情况和激励对象特点，充分研究外部政策符合性来合理选择激励方式，避免盲目跟风，缺乏自身特色。

(3) 国有科技企业实施岗位分红的初衷和定位要清晰。应坚持中长期激励导向，坚持科技人员激励为主，发挥岗位分红激励机制作用，鼓励创新行为，留住核心人才，避免“吃大锅饭”现象，未有效发挥岗位分红激励作用。

(4) 岗位分红方案设计应坚持公平原则，考虑与整个企业文化的相容性、与内部治理结构衔接度、与岗位和考核等基础管理的匹配性，合理管理员工预期，平衡好不同利益方。避免引发企业内部员工不满情绪与过度竞争现象。

(5) 岗位分红方案应设计科学合理的业绩考核与监督约束机制。企业的激励总额和员工个人激励总额挂钩与企业整体绩效目标和个人考核结果挂钩，考核目标设定不宜过高或者过低，考核条件不宜过于宽松或者过于严厉，容易影响激励方案的可实施性，导致激励效果走样。有激励必有约束，岗位分红方案中要对终止分红条件予以明确设定，目标绩效要坚持动态可调整原则，既对历史负责，也对未来负责，坚持企业中长期发展。

(6) 岗位分红方案应保持动态，定期回顾岗位分红规则的有效性和适应性，对不适宜部分及时进行调整。

参考文献：

[1] 陈赞. 国有企业实施中长期激励的核心问题研究[J]. 科学发展, 2021 (05).

[2] 杨树. 国有企业开展科技人员股权和分红激励的相关政策、实践和建议[J]. 中国人力资源开发, 2016 (20).