

转制科研院所分配制度设计

Planning of Allocation System of System—Transferring Scientific Research Institution

么 军 葛建明

(铁道部科学研究院人事教育处 北京 100080)

1999年8月全国技术创新工作会议上,作出《关于加强技术创新,发展高科技,实现产业化的决定》,明确要求应用型科研院所进行企业化转制。国家经贸委所属242家科研院所已于1999年底先行转制完毕,国务院其它部委所属的134家科研院所也按要求正在进行企业化转制。科研院所转制为企业,不是简单的换个牌子、变个名称,需要从组织结构、用人制度、分配制度、财务制度等方方面面进行改革,实现运行机制的根本转变,其中作为现代企业人力资源管理一项重要内容的分配制度由事业机制向企业机制转变,对科研院所转制具有决定性的影响。

一、现行分配制度现状及改革原因

转制前科研院所执行职务等级工资制。这种制度自1993年实施后,对调动广大职工提高专业技能和技术等级、多出成果多出产品曾经起到积极的作用,然而该制度所规定的工资等级与职称、行政级别和技术等级挂得太紧,并且全国一盘棋,科研单位必须执行,使职工收入与个人的责任和贡献及单位经济效益严重脱节,造成一线与二线以及艰苦岗位、技术要求高、责任重岗位与一般岗位的工资差别不能合理拉开,难以调动广大职工的工作积极性。因此转制单位必须打破现有的工资分配体制,建立新型的企业分配制度,使职工收入与个人贡献及单位经济效益有机结合,把职工引导到提高经济效益的轨道上来,才能在未来的市场竞争中求生存谋发展。

当前我国政府对企业内部分配制度并没有统一的要求,由企业根据自身情况自行选择适合自己特点的分配制度。目前我国多数国有企业实行的是岗位技能工资制,这种制度本来想使工资与劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件4个基本劳动要素测评结果相对应,让工资差别合理地反映劳动差别,同时调动职工钻研技术、提高业务水平,主动到

艰苦岗位和技术要求高、责任重的岗位工作;然而由于当初设计上的不足,该制度在操作中存在以下弊端。(1)固定地规定了岗位工资、技能工资等工资单元的标准额度,没有建立与企业经济效益紧密挂钩的动态分配机制,不管企业效益好坏,岗位工资、技能工资总在不断地增加。这种不顾企业经济效益、工资只能增不能减的福利分配体制,很难使职工与企业形成利益的共同体,也难以调动职工的工作积极性。(2)与岗位、业绩有关的岗位工资等活工资比重过低,而与职称、资历有关的技能工资等固定部分比重较大,使工资难以起到应有的激励作用,也难以体现按劳分配、多劳多得、少劳少得。(3)由于缺乏相对量化的考核制度,从而导致并不断加大了由技能工资引起的相同工作岗位职工之间的不合理收入差距、由岗位工资引起的不同岗位职工之间的不合理收入差距、由调资方式引起的工龄性收入不断加大的不合理收入差距。因此,转制单位不能,也不应照搬现行的岗位技能工资制。

二、转制科研院所分配制度选择及设计

那么转制单位的分配制度到底该如何设计呢?科研单位既然转制为企业,就应按现代企业制度的要求设计分配制度。国务院办公厅在《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》(国办发〔2000〕64号)中明确指出:“要建立以岗位工资为主要形式的工资制度,明确岗位职责和技能要求,实行以岗定薪、岗变薪变。岗位工资标准应与企业经济效益挂钩,效益下降时相应降低岗位工资标准。调整职工收入分配结构,工资收入与企业效益和职工实际贡献挂钩,形成收入能增能减的机制。”所以转制单位也应按此要求进行分配制度设计,使每个员工的报酬水平既与其所在企业的贡献相适应,又与社会上同类人员的平均水平(即劳动力市场价格)相适应;既要防止报酬水平过高,加大产品成本,使其失去竞争力,又要防止报酬水平

过低,造成人才的流失,影响企业的发展。

因此转制单位应对现有的岗位技能工资制进行改造,实行以岗位工资为主的岗位技能工资制,并辅之以年薪制和协议工资,使工资分配既反映职工潜在的技能差别和静态的岗位差别,更反映职工实际劳动贡献和劳动成果的差别,引导职工钻研技术、提高业务水平,主动到艰苦岗位和技术要求高、责任重的岗位进行工作。

1. 职工薪酬设计

改造后的岗位技能工资制以岗位、任务和业绩为定酬原则,以职工岗位评价与绩效考核和年功贡献为依据,以岗位工资为主体,加大活工资的比重。具体可用下式表示:

职工工资= (岗位工资+ 技能工资) × 考核系数+ 辅助工资+ 绩效工资

其中: 岗位工资= 工资基数 × 岗位系数

工资基数——根据单位经济效益并参照劳动力市场价格行情按年度予以核定,效益好时基数高,效益差时基数低,使岗位工资与单位经济效益紧密结合。

岗位系数——反映岗位劳动强度、岗位责任、复杂程度及劳动条件的差异,岗位变动,岗位系数随之变动,同一岗位系数相同。通过对每个岗位的科学测评,可以确定每个岗位的系数。

因此按上式设计的岗位工资既能反映岗位的差异和单位经济效益的高低,又能反映劳动力市场的价格行情,可充分体现以岗定薪、薪随岗动、易岗易薪,并且操作简便,依效益差别动基数,随岗位变动调系数。

技能工资是根据不同岗位对劳动技能(业务能力)的要求和职工所具备的劳动技能水平,经考核而确定的工资,随职工技术、业务水平的提高而变动。为实现新旧工资制度的顺利衔接,转制单位技能工资可按原工资制度中职务等级工资确定。对职岗不符人员,技能工资按其岗位所要求的职称技能系列确定。

考核系数反映职工的业绩差别,把职工收入与个人表现直接挂钩,激励职工在本职岗位多做贡献,可克服原来企业工资分配中普遍存在的岗位工资和技能工资与职工个人表现相脱节的状况。该系数由单位按百分制考核,每半年确定一次。

辅助工资包括政府规定的副食补贴等福利补贴和对特殊岗位或人员实行的津贴。对重要岗位科技人员、管理骨干和高素质短缺人才可根据需求并参照劳动力市场的价格行情,实行特殊岗位津贴,实现与市场的接轨。

绩效工资反映职工实际劳动贡献和劳动成果的差别,是对职工超额有效劳动的报酬和奖励,由单位根据个人贡献加以确定,可按月发放,也可按

季度发放。对管理人员,可实行定量化工作考核奖励制度,每月核定职能部门工作人员的工作量,明确每项工作的分值,按百分制进行考核。每月考核时,按每人每项工作完成的质和量打分,根据每人最后总得分确定绩效工资。科技开发人员根据项目完成情况兑现绩效工资。单位可根据科技开发人员项目实际完成情况,以奖金形式按月发放,也可采用技术转让收入提成、科技产品销售收入提成或售后利润比例提成奖励,条件成熟时采用利润比例提奖加上比例股权配奖的奖励办法。市场营销人员的绩效工资按超定额销售回款或销售利润进行提成(佣金制)或按销售额与货款回笼的比例提成制,鼓励销售人员既要订货还要使货款回笼得好。技术服务和辅助服务及工勤人员的绩效工资以奖金形式由单位根据其服务质量(含服务对象的满意程度)加以确定。生产操作人员(一线工人)实行以工时定额为主、计件定额为辅的定额劳动奖励制度,完成岗位基本定额和任务,拿收入中的固定部分(岗位工资、技能工资、辅助工资),超额部分拿收入中活的部分(即绩效工资),并根据质量完成情况上下浮动。

应积极探索生产要素参与收益分配的途径和方式。单位可从近年国有资产增值中拿出一定比例,作为管理股或技术股奖励对单位作出突出贡献的人员(含经营者、管理骨干、科技骨干、销售骨干等),其中单位领导集体奖励应不少于奖励股的15%,第一经营者应不少于领导集体奖励股的20%,但奖励人数一般不要超过本单位职工总数的20%,因为一个企业的发展主要决定于20%的骨干人员。管理股和技术股属内部股,不能转让,可参与单位的年度利润分红,实行同股同酬。管理股与技术股持有者擅自离职、解除劳动合同或脱离原来符合持股条件的岗位达到2年,其股权自然消失。当管理股与技术股持有者退休、死亡或正常调离单位,可按当时每股净资产得到相应的现金。管理股和技术股在转制单位组建上市公司后可根据国家规定转为公众股,实现流通。设立管理股、技术股应由单位领导班子研究,拿出股权分配方案,经职工代表大会审议通过后报上级主管部门批准后组织实施。群体或个人从外部带入符合市场需要的专利或非专利技术,经双方磋商,并经资产评估机构评估后可作价折股。

2. 经营者薪酬设计

企业经营者是企业最重要的人力资源,如何设计合理的经营者薪酬制度,使经营者获得与其责任和贡献相符的报酬,实现对经营者的有效激励和约束,对企业发展具有至关重要的作用。国务院办公厅在《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》(国办发[2000]64号)中明确

指出：“要建立健全对企业经营管理者的激励机制和约束机制。企业经营管理者报酬必须与其职责、贡献挂钩。监督约束机制健全的企业，在严格考核的基础上，对经营管理者可以试行年薪制、持有股权、股票期权等分配方式。”因此，转制单位可对经营者实行年薪制。年薪包括基薪和风险收入，基薪是经营者的年度经营基本报酬，依据单位规模大小和管理复杂程度确定；风险收入依据经营业绩确定。鉴于目前绝大多数转制单位均为非上市企业，难以实施规范的股票期权，所以转制单位经营者年薪制可采用下列3种形式：基薪+利润提成；基薪+虚拟股票期权；基薪+分配权期权。

(1) 基薪 是指经营者在完成当年经营责任制目标后领取的基本收入，根据单位资产规模、总收入、职工人数和单位职工上年平均工资确定，基薪系数 $\times$ 单位职工上年平均工资即为基薪。考虑到目前国有单位的实际情况和职工的承受能力，第一经营者的基薪收入设定为职工平均工资的2.5~4倍左右。基薪列入成本，按月预付，年终结算，超过应得基薪而预付的部分予以退回。基薪系数 α 由 α_1 和 α_2 两部分组成，根据单位资产规模、总收入水平确定的第一经营者基薪系数(α_1)见下表。

总收入 系数 总资产	80~ 200 万元	200万 ~ 500 万	500万~ 1 000万	1 000万 ~ 5 000 万	5 000 万~ 1亿	1亿以 上
100万以下	3.0	3.2	3.4	3.6	3.8	4.0
100~ 500万	2.9	3.1	3.3	3.5	3.7	3.9
500~ 1 000万	2.8	3.0	3.2	3.4	3.6	3.8
1 000~ 5 000万	2.7	2.9	3.1	3.3	3.5	3.7
5 000万~ 1亿	2.6	2.8	3.0	3.2	3.4	3.6
1亿元以上	2.5	2.7	2.9	3.1	3.3	3.5

根据单位当年职工人数确定的基薪系数(α_2)可按下述数列确定：职工人数在50~100人之间的， α_2 为0.05；职工人数在100~150人之间的， α_2 为0.1；职工人数在150~200人之间的， α_2 为0.15；职工人数在200~250人之间的， α_2 为0.20……以此类推。 $\alpha_1 + \alpha_2$ 即为基薪系数 α 。

为体现经营班子各成员的劳动差别，同时考虑到班子成员由上级任命的实际情况和维护班子的团结，差距又不宜太大，故书记基薪可确定为第一经营者基薪的90%，行政副职基薪确定为第一经营者基薪的80%。

(2) 利润提成 上级主管部门每年年初给经营单位下达利润指标，经营者在完成各项责任指标的前提下，可按超过上级下达的利润指标分段提成，奖励经营集体，但第一经营者的奖励比例应不少于经营集体的30%。具体提成办法可按下述方式确定：超利在50万(含50万)以内，经营集体按超利的20~30%提成；超利在50~100万(含100万)的部

分，经营集体按超利的12~20%提成；超利在100万以上部分，经营集体按超利的6~12%提成。完不成下达的利润指标，按未完成比例的同比例扣减风险抵押金。

(3) 虚拟股票期权 赠与经营者5~25%的虚拟股票期权，行权期为3~5年。虚拟股可以分红，但不能转让，行权期满后股权自行消失。经营者的风险收入为虚拟股分红和行权时的虚拟股差价。虚拟股差价=(经营者任职届满时每股资产净值-任职时每股资产净值) $\times$ 虚拟股数。

(4) 分配权期权 以期权方式将一定数量的股本分配权以某一价格(可以单位股本的期初盈利)出售给经营者。分配权与全部股本合在一起，对初次利润进行分配。分配权期权的行权期为3~5年，行权期满后分配权自行消失。经营者通过行使行权期内的股本盈利水平高于期初盈利水平，来获得期权收益，否则会损失购买分配权的部分甚至全部本金。经营者风险收入=行权期内分配权分红收入-购买分配权的本金。

为体现经营者与单位利益风险共担的原则，应建立风险抵押制度，经营者按基薪一定比例交纳风险抵押金，由经营者上任时交主管部门，存入个人帐户，用于扣罚年终因未完成考核指标或经营不善给单位造成的损失，不足部分由下年度年薪中扣除。年终完成考核指标，按规定发经营者年薪。任期满后完成全部考核指标，风险抵押金全部返回。

虚拟股或分配权年度分红从单位税后利润中列支，当年支付60%，余下40%作为补充风险抵押金，逐年累积，任期届满，经离任审计，确认没有弄虚作假或造成资产流失及其它损害行为后，一次性发放；对存在较大影响资产权益的问题，当时不能确定的，结存风险抵押金和虚拟股差价延期支付；有弄虚作假或造成资产流失及其它损害行为的，扣除虚拟股差价，并由结存风险抵押金进行抵偿；情节严重，造成资产较大损失的，依法追究经济、行政或法律责任。

实行年薪制的经营者不再享受本单位职工享有的工资、奖金、津贴、补贴等其它工资和福利性收入(养老保险、失业保险、医疗保险、住房公积金除外)。经营者如任意或变相增加其它收入，除责令其退回超收部分，并视情节轻重予以处罚。经营者的年薪应照章纳税，个人所得税由单位代为扣缴。

3 外聘人员薪酬设计

为保证转制单位在人才市场中的竞争地位，转制单位从外部聘用的短缺急需人员实行协议工资。协议工资为单一工资形式，只设工资一项，不再按岗位工资、技能工资等单元分设。协议工资由转制单位在核定的工资总额内，根据外聘人员的技术水平、工作效果、工作态度及补充难度，参照劳动力

试论松散型企业集团技术中心的建设

On Establishment of R& D Centers in Special Loose Corporation Groups

司春林 王安宇 樊银芳

(复旦大学管理学院 上海 200433)

自 1993 年开展企业技术中心建设工作以来, 国家经贸委等有关部门共认定了近 200 家国家级企业技术中心。技术中心建设取得了一定成效。然而, 真正意义上的以市场为导向、以效益为中心的技术中心运行机制并未建立起来^[1]。

关于企业技术中心, 迄今为止, 国内已经出现了不少有意义的研究成果^[2-6], 不过它们大都从宏观角度阐述一般意义上的技术中心建设问题。本文则力图缩小研究范围, 讨论一类松散型企业集团技术中心建设的若干问题。为此, 本文首先描述所研究的松散型企业集团研发体系“分散”的现状, 并简要分析其成因; 接着探讨整合分散研发资源、成立技术共享联盟(即集团技术中心)的必要性; 然后从

这类集团的现状出发, 详细分析其技术中心应具有的重要特征; 最后, 给出该类松散型企业集团技术中心的一种构建方案, 讨论如何从组织上体现前述特征。在本文的末尾, 列出了需进一步研究的其它若干问题。

一、松散型集团研发体系的现状及成因

目前, 在我国存在一些松散型企业集团, 其研发体系常见症状是“分散”——技术资源分散、技术决策分散。集团下属各子公司事实上拥有对其内部研发机构的完全决策权, 并且这些分散的研发力量, 大都只对本企业负责, 很少从集团整体需要出

市场相应薪资水平双方协商确定。协议工资可根据外聘人员的工作表现有升有降, 外聘人员工作表现不好或发生重大差错, 可随时进行工资调整。外聘人员的社会保险费用、住房公积金及收入所得税由单位代缴, 从协议工资中支付。

三、实行新分配制度需采取的配套措施

1. 需要建立科学合理的岗位评价体系和竞争上岗的用人制度

转制单位一般为集管理、技术研发、生产制造和工勤等多类岗位为一体的高科技企业, 要实行新的分配制度, 必须进行岗位分类和测评, 实行分层管理。转制单位岗位可按研发岗位、管理岗位、市场营销岗位、技术服务岗位、生产操作岗位、辅助服务及工勤岗位进行分类, 并对每个岗位的功能、劳动责任、劳动强度、劳动条件以及承担该岗位工作的员工所应具备的能力和资格条件进行测定, 正确区分各类岗位的劳动差别, 合理确定岗位系数, 切实保证员工的报酬、晋升、调动的科学性, 并将分配制度改革与用人制度改革结合起来, 在用人中引入竞争机制, 实行集体下岗, 重新竞争上岗, 由经营者按岗聘任, 并签定劳动合同, 逐步打破干部和工人的

身份界线, 实行按岗位管理。

2. 需要针对不同类别、不同层次职工的特点, 建立一套客观、量化的员工工作绩效评价体系

将职工绩效考核结果作为衡量职工工作能力和贡献大小的尺度及决定职工报酬水平和职务升降的依据, 真正做到增资硬气、减资服气。对管理人员和技术人员的考核要考虑责任大小、技术复杂程度、管理幅度等。一般责任大的要高于责任小的, 管理幅度宽的高于管理幅度窄的, 专业技术复杂的要高于专业技术一般的。生产操作人员考评要根据岗位劳动强度、劳动条件、技术要求以及有无定额考核及劳动成果等因素进行。

3. 需要加强对分配制度改革的认识

要主动利用工资分配杠杆最大限度地调动单位和职工的积极性, 创造出更好的经济效益。如果把分配制度改革仅仅理解为增加几元钱或者满足于工资制度名称、“外壳”的变换, 而不在改造工资分配内在运行机制上下大工夫, 那么改革就会偏离正确的方向, 也不会取得好的结果。要做好职工教育工作, 积极争取职工对改革的支持, 使职工了解改革、理解改革, 特别要做好增资少或不增资职工的思想工作, 使职工树立“岗位靠竞争, 报酬靠贡献”的观念。

(责任编辑 王宏章)