

模拟股权激励机制在工程建设项目应用及相关问题的思考

曾明瑞*

中铁隧道集团三处有限公司 广东 深圳 518052

摘要:近年来,客观上受市场环境的影响,主观上受内生动力不足、激励机制失效、基础管理薄弱、创新能力不足等影响,导致企业盈利率不高、亏损项目偏多、资金缺口过大,持续发展下去可能引发企业生存风险。为落实企业高质量发展目标、激发全员的工作积极性,助推公司管理提质增效、推行项目模拟股权考核机制应运而生。本文将重点结合最近两年公司推行模拟股权项目的运行情况,分析查找问题,以及对相关问题的思考,以便于在项目更好的实施。

关键词:模拟股权 工程建设 应用 思考

DOI: <https://doi.org/10.37155/2717-557X-0302-49>

一、引言

为实现公司高质量,解决项目成本管理中存在减负、增效等迫切问题,最大限度的调动项目核心管理人员的主观能动性,激发和挖掘项目全体员工对成本管理的积极性和创造性,实现企业与员工共赢,2019年公司提出在项目试行模拟股权试点,经过两年的摸索及发展,目前公司针对新上项目全部实行模拟股权制,取得了较好的效果。公司推行模拟股权改革的成本管理举措,激发和挖掘了项目管理团队对成本管理的积极性、创造性,由“我为公司干项目”转变为“我为自己管项目”的项目管理新风向,公司实行模拟股权考核的项目,成本盈利面显著提高,项目人均收入明显增加,人均劳动生产率显著提高。

二、模拟股权主要做法

(1)、试点项目选取。为确保模拟股权激励机制的实施,公司通过项目自荐公司审核的方式确定第一批模拟股权项目,选取条件主要为“结构形式相对单一,边界条件清晰,受周边环境的影响小,工期总体可控”的原则。

(2)、组建高效团结的项目管理团队。除项目经理、书记、总工、财务人员由公司委派外,其它人员全部由项目领导在公司职工中选拔,公司内部职工不能满足要求的,由项目自行外聘,岗位系数由项目自行确定,进一步给项目放权。

(3)、预算编制及目标利润下达。项目部成立以项目经理为组长、所有参股人员组成的项目模拟股权领导小组,并在开工后三个月内编制责任成本预算报公司审核,公司审核完成后与项目协商一致,下达目标利润,并签订项目签订内部经济承包责任书。

(4)、股本金的缴纳。模拟股权股本金的缴纳范围原则上为部长以上的人员必须纳入,参与模拟股权考核的项目在施工周期内相对固定,若施工过程中发生变化,调入人员按调出人员标准执行,考核周期按实际任职时间考核,缴纳标准为5亿元以内项目缴纳60万元,5亿元至10亿元的项目缴纳80万元,依此类推。缴纳系数由项目自行确定,考核标准按缴纳系数执行。

(5)、模拟股权考核。分为季度考核、年度考核、终结考核。季度考核按照季度成本预算分解的季度目标利润为基准考核,由项目管理小组在次月10日前向成本部上报季度责任成本盈亏资料及考核申请,由公司审计部抽取一定的项目进行现场复核,管理小组根据考核结果提交受考核人员名单处奖励发放清单报人力部审核,年度预考核资料由项目上报,公司成本部及审计部在次年2月底前进行专项审计,报总经理办公会审定,终结考核在项目完成竣工验收及业主审计后确定,并最终根据项目盈亏情况进行终结考核。季度考核、年度考核、终结考核考核奖励分别为责任成本

*个人简介:曾明瑞,1986年6月,汉,男,湖北省谷城县人,中铁隧道集团三处,公司成本室主任,工程师,大学本科,邮箱:518052,276203052@qq.com,研究方向:项目管理、成本管控

盈利额的10%、20%、30%，针对终结考核盈利的项目，股本金翻倍返还。

三、取得的阶段成果

(1)、模拟股权项目成本盈利面显著提高。公司25个模拟股权项目，除未正式开工项目5个，项目成本盈利的项目12个，项目成本盈利面60%，与同期非模拟股权项目相比提高了21%。

(2)、模拟股权项目人员收入增加明显。截止3季度，公司实施考核的模拟股权项目月人均收入13511元，与同期非模拟股权项目（即非模拟股权的境内筹备、在建、收尾、完工项目）月人均收入10610元相比增加2900元，增幅27.33%。

(3)、模拟股权项目劳动生产率提高显著。截止2021年3季度，公司实施考核的模拟股权项目人均劳动生产率214.20万元/人，与同期非模拟股权项目人均劳动生产率117.47万元/人相比增加96.73万元，增幅82.34%。

四、推进中存在的问题

通过对模拟股权项目调研发现，模股权推行过程中还存在资金困难、共识度不高、信心不足、“放、管、服”不够等问题。

(1)、主要管理团队创效手段不多，成本管理意识有待加强。一是缺少成本管理的有效手段，未将模拟股权的“管理规定”与项目管理实际充分融合。二是部分项目业务负责人受股本金缴纳额度低、比例不高等因素影响，对切身利益影响不大，主动控制成本意识不强。三是部分现场管理人员的成本管理不能“精打细算”、成本管理理念陈旧。

(2)、项目缴纳股本金缴纳滞后。截止11月底，经公司审议确定的25个项目，暂有5个项目未按约定缴纳金。主要原因一方面部分管理人员对模拟股权持观望态度，信心不足，积极性不高；另一方面多数项目未按时发工资，参与入股人员股本金缴纳困难。

(3)、部分模拟股权项目资金出现周转困难，项目创效积极性受到一定挫伤。部分模拟股权项目在足额完成对集团公司和公司下达的上缴任务的前提下，公司超额抽调资金后不能及时返还，造成项目钢筋、混凝土等材料供应跟不上，推高了采购成本，同时因材料供应滞后存在分包单位窝工的现象，带来一定的费用诉求风险。对管理团队的创效积极性有一定的挫伤。

(4)、“放、管、服”落实不到位。主要存在放的不够、管的不深、服务不足的问题。一是系统管理审批流程过长、临时性报表较多等情况，耗费大量工作精力，工作效率不高。二是对涉及项目过程成本管理创新监管手段不多，对项目成本管理不够细。三是对项目推进过程中存在问题预控不足，服务和帮扶力度不足。

五、下一步改进的地方

(1)、总结和提炼模拟股权项目经典成本管理方法。一方面按照不同项目管理类型，分类做好施工成本控制、管理方法创新、变更索赔创效等经典做法方面进行总结，成为可复制、可推广的成本管理先进经验。另一方面选拔和树立优秀项目管理团队和优秀项目经理管理典型，广泛交流、宣传，提高盈利团队和个人的荣誉感、成就感，营造正向创效氛围。以先进经验来拉动和提升整个公司的项目管理和成本管理水平。

(2)、做好模拟股权管理制度的修订和完善，进一步提升团队赋能。根据对项目调研成果，按照“团队赋能、充分自主、创效优先、奖罚并重”的原则，做好模拟股权的制度的修订、完善工作。一是细化股本金缴纳的方式、缴纳标准、最低和最高缴纳比例；对股部金缴纳覆盖性及施工过程中发生人员变化股本金清退进行明确。二是注重模拟股权项目资金管理，在足额完成对集团公司和公司下达的上缴任务的前提下，明确资金抽调的原则，缓解项目资金紧张局面。三是组织系统要素部门对项目资源配置进行再次讨论，在原有普惠政策的基础上进一步放权，确保为项目营造良好的创效氛围。

(3)、提高模拟股权项目的适应性。一方面对新上项目推行模拟股权，除存在合同边界条件不明朗、不确定性因素较大的等特殊项目，经系统综合评估并提交总经理办公会审议可以不推行外。同时更关注项目管理团队的选择，由选择项目推行模拟股权向选择骨干负责人和管理团队转变。另一方面注重施工型建制分公司内项目模拟股权的推广，提高项目集群管理和模拟股权模式的深度融合，使之成为创效主力军。

六、结论

通过近两年的模拟股权考核激励机制推广,公司新中标项目全部纳入模拟股权项目管理,公司模拟股权项目规模进一步扩大,成本状况持续改善,员工参与度及收入普遍提高,充分证明在工程建设项目中推行模拟股权考核机制能够最大限度调动项目核心管理人员的主观能动性,激发和挖掘项目全体员工对成本管理的积极性和创造性,实现企业与员工共赢,实现高质量发展。

参考文献:

- [1]工程项目团队激励机制设计研究 [J]. 赵燕. 东方企业文化. 2012(09)
- [2]工程施工项目虚拟股份制管理研究 [J]. 李玉. 浙江建筑. 2009(06)
- [3]浅议模拟股权激励模式在建设施工项目的运用 [J]. 杨悦. 四川建筑. 2018(04)
- [4]境外施工项目财务风险防控研究 [J]. 吴士俊. 纳税. 2021(12)