

推行模拟股份分配 深化项目财务管理

□ 中铁十六局集团公司



把企业管理基点放在项目上,通过加强项目管理,求得全方位的经济和社会效益,从而为企业获得更为广阔的生存发展空间已成为当前施工企业的共识。加强项目管理的关键在于充分发挥管理人员的积极性和创造性。要做到这一点,就必须用好的制度来吸引人、约束人、激励人。中铁十六局集团公司通过积极探索,从2000年起,以工程项目工资模拟股份分配为主线,配套并完善了一系列项目管理制度,通过把工程项目管理的好坏与个人利益挂钩,形成了有效的激励、约束机制和利益共享、风险共担的目标责任体系,有力地推动了工程项目财务管理水平的提升,为企业的快速发展提供了坚实有力的保障。

一、推行项目工资模拟股份分配制的基本思路

项目的核心目标是财务管理目标,要实现项目财务管理目标,必须提高项目财务管理水平,抓好项目财务管理的切入点。我们选择从工资分配改革入手,对项目部人员工资分配实行“模拟股份分配”制度。我们的指导思想是:紧紧围绕提高项目财务管理水平的总体目标,根据集团公司

项目管理的特点建立科学、规范的工资收入分配制度,拉开各类人员工资收入水平,形成有效的分配激励与约束机制,充分调动各方面主动参与项目管理的积极性,大力推动项目财务管理制度建设,辅以其他项目管理措施,积极提高项目财务管理水平。按照这一指导思想,并依据有关政策,我们制定了《项目部工资模拟股份分配办法》及相关配套措施,作为推行模拟股份分配制的基本依据。规定工程投资5000万元以上或工期超过一年的项目必须实行工资模拟股份分配制度。

二、模拟股份分配的实施

项目部工资模拟股份分配,是指按照项目部的编制定员、合同工期和单位工资水平加相应系数,核定工资总额,项目部各岗位人员以自身的人力资本价值和现金出资的方式入股,享有股权收益,并承担经济风险责任的一种工资分配形式。实施模拟股份分配主要有以下几个步骤:

一是确定模拟股份股本结构。模拟股份的股本结构包括岗位股、工龄股、风险股和贡献股。其中岗位股、工龄股、

和评价,因此在取数时可能会涉及通过关联交易、内部定价、税收筹划、盈余管理、平滑利润等行为的调节和操作,其目的也在于还原评价对象的实际经营绩效,提高决策相关性。这个问题对于推行了内部转移价格、内部结算制度的企业是不可回避的。

此外在内部财务管理报告的日常报告制度中,应对原始数据由谁提供、由谁负责向外报告、向哪个部门报告、何时进行报告及报告的基本格式等内容做出详细的规定,以保证企业内部财务管理报告报出的及时性、形式的灵活性、内容的系统性。

7、借助于公司信息系统,实现信息资源和报告口径的“分离”与“整合”。内部财务管理报告作为公司整个管理信息系统的一个部分,这就存在与其他信息子系统的信息源、内容和功能上的“共享”与“分离”问题。以亚信公司为例,其

财务系统就可以同时提供三套报告:第一套报告是所有财务软件的共同产品,即资产负债表、利润表以及现金流量表等;第二套报告是“重要经营指标衡量报告”;第三套报告即内部财务管理报告。有的公司的财务信息系统可以同时提供四套报表:一是财务会计报表,二是税务会计报表,三是责任会计报表,四是针对供应商和客户的资金信用报表。对于内部管理报告与其他多种报告的“合”与“分”的问题通常有两种方式来解决:一种方式是依靠多种数据来源来支持内部财务管理报告;另一种方式是以亚信公司等为代表的,依靠功能较为强大的ERP系统,仅用一个数据来源来支持内部财务管理报告。但无论采用何种方式,内部财务管理报告系统都应当与管理信息系统有效耦合,最好不独立于管理信息系统之外。(作者单位:北京工商大学会计学院)

责任编辑 王教育

风险股为原始股本,贡献股为奖罚股,包括奖股和罚股。岗位股是根据项目部人员所在岗位承担的责任,进行价值量化,作为对上岗者本人人力资本的确认和激励。工龄股是上岗人员为企业累积贡献和工作经验差别的体现。工龄股依实际工龄按每年五股计算,计算公式如下:各类人员每月的工龄股=实际工龄 $\times$ 5股。风险股是为了体现对上岗者的约束,参加模拟股份分配的人员必须按其持有岗位股和工龄股的数量按一定比例计算出风险股,用现金购买。凡不购买风险股的人员不能享受模拟股份分配的一切收益,只领取基础工资和福利费。各类人员的风险股=(岗位股+工龄股) $\times$ 风险股股权系数。贡献股是对项目部人员为项目管理、工程创优和企业创收做出特殊贡献的股权奖励。

二是加强风险股金管理。项目部人员用于购买风险股的出资在公司与项目部签订《项目管理目标责任书》后,根据工期长短,可一次缴清,也可分期缴清。分期缴清最多不能超过三次,且第一次不能少于全部出资的50%。所有出资由项目部交集团公司资金结算中心专户存入银行,并发给《股权证》。项目部人员在工程竣工前调离或因其他原因离开项目部的,退还其不在岗期间的风险股金,其本人的原始股本保留,参加最终分红。项目部人员为购买风险股而交纳的风险股金,在工程竣工结算后形成盈利时,风险股金退还本人;若工程竣工结算后亏损,风险股金用于弥补亏损,剩余部分按项目部原始股本总数重算每股价值予以退还。

三是确定模拟股份分配的收益来源,即可供分配的收益,也就是项目部在一定时期内形成的、在过程与最终考核的基础上实现既定目标后可在参加模拟股份分配的人员中进行分配的盈利性节余,包括:定员工资包干节余,上交款提奖,经费节余提奖,变更索赔按净收入上交部分提奖,超交款提奖,业主、上级、地方主管部门直接给予的各种奖励,职工购买风险股股金及其他收入等。1、当期工资包干节余,是指当年集团公司核定的经费控制指标中工资部分,减去每月按规定标准支付的项目人员基础工资和按有关规定标准发放的劳动保护费、福利费等的余额部分。2、项目部经费包干节余,是指当期集团公司核定的经费控制指标中除工资部分以外的费用节余部分。3、完成和超额完成上交款,根据集团公司规定提奖。一是完成预算分割基数上交款奖,二是超交款奖提奖,竣工决算后按公司核定的应交基数进行考核。超额交款来源包括:对下奖励节余、经费节余、机动费节余、利息收入节余等。4、变更、索赔上交款提奖,按变更索赔实际上交集团公司资金进行分段计算提奖。5、当期银行存款利息按净收入的50%调整补充集团公司核定的项目部经费包干指标。6、变更、索赔按公司核定取得的净收入(指扣除变更索赔必须发生的成本费用、税后净收入),分段计算计提补充项目部经费包干指标。7、其他收入。由项目部提供相关资料,经集团公司有关会议审定后作为增加可供分

配收益的依据。项目部人员发生变动时,公司核定的工资总额不予变动;全公司工资标准调整时,公司核定的工资总额作相应调整。对未完成项目管理既定目标、经费控制超过核定指标和因工期、质量、安全等原因被业主通报批评或被舆论媒体曝光,从而严重影响企业信誉的,受到的罚款减少项目部可供分配的收入。业主、地方政府和上级机关对项目部个人的奖励,不纳入可供分配的收入,直接奖励给个人。

四是严格考核兑现。在年终预分配和竣工结算前,先由项目部按规定提出分配方案,集团公司派员按实际情况考核后,进行预分配或结算分配。项目部每年按形成的可供分配收入依70%的比例分配,另30%的可供分配收入留待项目竣工结算后一并分配。个人在年终、竣工结算股份分配时,应扣除预支工资和其他预分配的部分工资,计算公式如下:个人股份收益=个人原始股份数 $\times$ 每股收益-预支工资-预分配工资。提前调离的人员,其股权可参加当期预分配,最终收益必须在项目竣工结算分配时才能兑现。

五是注意加强股权管理。1、项目部人员拥有模拟股权后,只能参与分红,不能退股和转让;2、“岗变股变”,岗位变动的,按新岗位拥有岗位模拟股权,提前调走人员,其股权参与当期预分配,最终收益必须在项目竣工结算分配时才能兑现;3、风险股与岗位股相对应,项目部人员必须用现金购买风险股,不购买风险股的人员不享受岗位股;4、贡献股按照实际贡献大小确定,上不封顶,下不保底;5、项目部只发放基础工资,对个人的经济奖罚,只奖罚股份,不用现金支付,全部纳入最终模拟股份分配。

三、实施效果

从三年执行的总体效果来看,一是项目管理水平得到大幅提升,经济和社会效益明显;二是项目管理层次明显减少,实现了项目扁平化管理;三是项目“闭合”管理得到加强;四是实现了项目管理和财务核算规范化,有效防范了财务风险和经济纠纷;五是完善了项目管理手段,提高了项目管理效率和经济效益。渝怀铁路项目部、乌鞘岭项目部推行模拟股份以来,项目部经费比同类项目下降了30%以上,项目部累计实现超交款2 000多万元,职工收入较没有实行该制度前增加了40%以上。职工和项目部从一开始的犹豫、观望、畏难甚至反对,到主动要求实行该制度。推行项目模拟股份分配把职工价值和利益最大化的个人目标与项目效益最大化的目标统一起来了,激发了他们参与项目财务管理的积极性和主动性,有力地推动了项目财务管理水平的不断提高。2001年以来,集团公司在消化处理了近2亿元遗留亏损的同时,实现了利润大幅增长,当年实现利润2 298万元,2002年3 642万元,2003年5 005万元。所属各子公司的效益也明显提升,均比三年前翻了两番以上。

责任编辑 崔洁