

增量收益分享在中国联通 H省公司划小改革中的应用

谢静

摘要：本文以中国联通H省公司增量收益分享在全生产场景划小改革中的应用与实践为例，对增量收益分享在赋能划小改革过程中的经验进行了总结。增量收益分享的实质是建立财务指标为核心的价值围栏，公司与划小单元之间按照承包机制建立契约关系，实现员工价值和公司价值共同成长。增量收益分享机制不仅是一种激励分配方法，同时具备资源动态分配、效能提升的引导作用，从而建立公司效益和经营者、劳动者之间的正相关关系。增量收益分享机制相应地随着划小改革不断升级也需要持续优化，以期能更好推动全生产场景划小改革。

关键词：增量收益；划小改革；应用实践

中图分类号：F275.5 **文献标志码：**A **文章编号：**1005-286X(2021)06-0044-04

全生产场景划小改革，是中国联通集团公司结合企业实际深入推进混合所有制改革的重要抓手，也是加快实施创新驱动发展战略的具体举措。通过全生产场景划小改革，实施全成本核算，解决大企业在组织、流程、效率、分配机制方面的问题，充分激发微观主体活力，从而在制度层面保障“三个一切”（一切为了客户，一切为了一线，一切为了市场）的落地实施。增量收益分享是中国联通集团公司在2017年推进划小改革过程中提出的以价值创造为核心的预算考核激励体系，即相同期间，付出相同人工成本的前提下，团队给公司带来增量利润和增量收入，公司与划小团队就应当分享这个增量。

2017年7月，中国联通H省公司（以下简称H省公司）按照集团公司总体部署率先启动综合网格划小改革，2018年

5月，作为集团公司试点启动网络线划小改革。2018年年初，遵循“利益共享、风险共担”原则，H省公司建立划小单元增量收益分享机制。2019年，面临收入增长压力加大的情况下，H省公司以“正向激励为主”“超出基准值也是增收”为原则优化增量收益分享模式，有力促进预算目标达成。H省公司绝大部分员工享受到了改革发展带来的人工成本增长红利，一线员工的积极性和活力被激发，从“要我干”向“我要干”转变，形成了上下协同变革、加快发展的合力。随着H省公司改革范围从公众线向政企线及网络线稳步推进，价值导向为核心的管理理念逐步深入人心，增量收益分享的体制机制也在持续完善。

一、建立以财务指标为核心的价值围栏

增量收益分享的实质是要打造一个价值围栏，以财务指标如增量收入、增量利润为核心。其中，增量利润决定分享基础，增量收入决定分享比例。增量收益分享的目的是要建立以价值创造为核心的考核激励体系，实现公司、划小单元、员工目标一致，多方共赢。

H省公司借鉴阿米巴经营模式的优势，将独立核算、权责清晰、目标正确作为实施划小改革的三个前提。即：划小单元必须是价值围栏清晰、能独立核算的单元，而且可以量化评价，不直接创造价值或产出指标不清晰的场景不适宜进行划小；划小单元必须是能独立完成某项工作、可以充分授权小CEO（划小单元负责人）开展承包经营的单元；必须有利于贯彻和实现公司战略和经营目标，而不是僵化地将划小变成“画地为牢”，增加管理成本。划小只是手段，搞

作者简介：谢静，中国联通研究院，高级会计师，全国高端会计（后备）人才企业类十期学员。

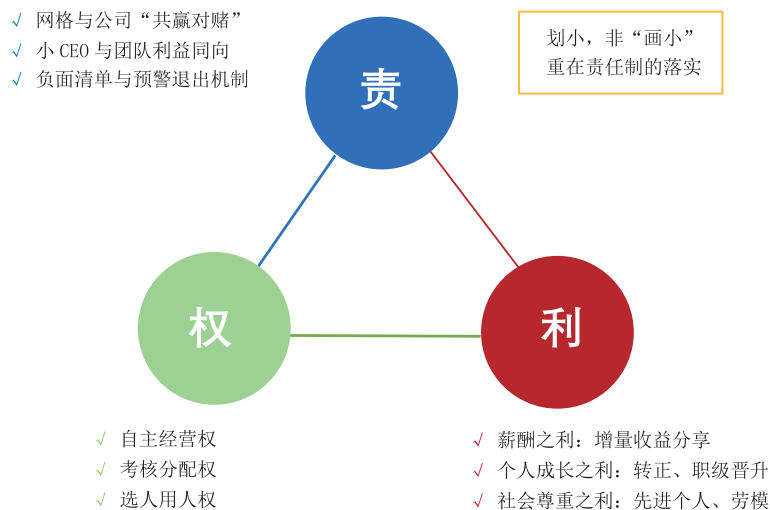


图1

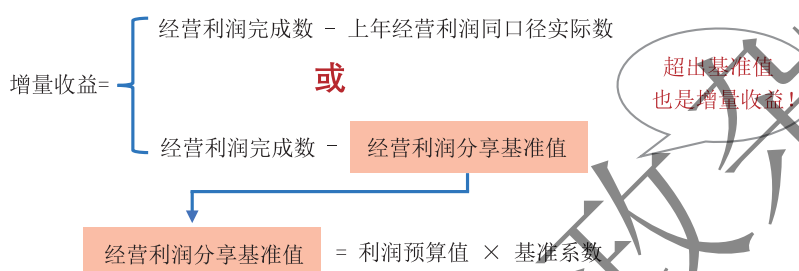


图2

活才是目的。H省公司通过增量收益分享机制，将划小单元与公司利益深度绑定，实现网络小CEO的“责、权、利”三者相统一（见图1）。真正激发划小单元的主动性、积极性，达到“活”的目的。

（一）划小单元的目的是建立公司与划小团队共赢的合作关系

H省公司本着“规模相当、肥瘦搭配、区域就近”原则进行单元划小，划小单元是公司经营和生产活动中最小的独立单元，是最末级的一级组织。划小单元对上承接市级公司经营目标，对内落地公开透明分配机制，实现公司整体效益和员工个人薪酬提升的合理衔接，是公司的事业合作伙伴。划小承包之前，最小单元的负责人是竞聘任命的，收入、发展目标由公司设定，单元负责人风险意识弱。划小承包之后，划小单元的小CEO实行竞标上岗，缴纳风险保证金，

增量参与分享，风险自主承担。划小单元低于保本目标则扣罚风险保证金，完成保收目标增量收益分享比例翻倍，且增量收益分享额度上不封顶，有效激励划小单元持续追求收入和利润高增长，实现划小单元与公司价值同向。

（二）增量收益分享适用于划小单元，不适用于个体

2018年，H省公司实现了激励分配由针对个人向针对组织（划小单元）的转变，通过收益与比例的设置引导，承包目标聚焦到增收增利，简化考核体系，以收入利润为导向。增量既可能正增长，也可能负增长。若正增长则公司与划小单元就共同得利，负增长就共同承担。H省公司按竞标目标一定比例设定底线目标，实际产出未达到底线目标就不分享。

（三）增量收益分享强调“事前算赢”

“事前算赢”的基础是规则算赢，其本质是公司动态配置资源，与划小单元达成契约关系。H省公司的市级管理层考察核实每个划小单元时，按“资源、能力、渠道、人口、竞争、份额、区域特性”等因素，实行一单元一画像，市级管理层与划小单元提前约定合理目标、分享规则、分享比例、对赌机制、负面清单等核心规则。增量收益分享机制在竞标阶段实现“事前算赢”，以确保每个划小单元皆具有市场空间和发展潜力，树立小CEO对划小单元承包的信心。竞标成功后要严守契约，不得单方调整分享规则，实际执行出现预算偏差，由市级管理层级承担。

二、坚持效益导向，实现增量收益分享

增量收益分享是一种思维模式，关键在于如何根据具体场景合理设定“增量基础”。

（一）增量收益分享基本模型

划小单元薪酬总额 = 基础薪酬 + 增量收益薪酬 - 负面清单扣罚 + 激励薪酬

其中：增量收益薪酬根据经营利润增量完成情况及分享比例确定，即增量收益薪酬 = 增量收益 × 分享比例（见图2）。负面清单扣罚包括发展质量、装维服务、越级投诉、实名制等。H省公司按照“事前预警防范、事中常态监督、事后考核问责”的原则开展划小单元风险防控，对划小单元中的资产安全、资金安全、税务（发票）合规、薪酬等重点领域实行负面清单管理。对负面清单中的内容定期进行清算，对触碰红线的划小单元负责人实行一票否决，取消承包资格，予以纪律处分。激励薪酬指劳动竞赛、专项工作奖励，占比不超过增量收益薪酬的10%，根据激励办法发放到划小单元内个人。H省公司严格控制劳动竞赛、积分绩效等“按量计酬”模式所占比重，防止专项激励泛化应用，逐步增大增量

收益分享在薪酬结构中的比重。“按量计酬”模式可以在划小单元内部分配时应用,以确保划小单元内部薪酬分配的及时性、合理性。同时,H省公司在划小单元内部明确薪酬分配办法,划小单元成员的绩效薪酬与岗位级别脱钩,按个人积分贡献或业绩量化贡献占比进行合理分配,其中小CEO薪酬原则上不超过成员平均薪酬的2.5倍。

(二) 增量收益分享模型的适用

划小单元的性质不同,分享的增量收益也不同。其中:基础型划小单元的增量收益的来源为收入增长、付现成本及非付现成本的有效控制,计算增量收益时人工成本根据目标动态配置。提质增效划小单元的产出为不能直接货币化的技术指标,如网络质量、客户感知、网络安全与重大通信保障等,增量收益是达成预期产出前提下的投入减少额。项目型划小单元是以项目为单位设定收益规则,每个项目设置基准毛利率,根据现金收入完成情况级差设定分享比例。共享型划小单元包含支撑单元与营销单元,支撑单元可同时支撑多个营销单元,但单元之间的对应关系及界面清晰,营销单元按基础型划小单元进行增量收益分享,支撑单元共享营销单元的增量收益,即增量利润合计值。支撑单元分配共享增量的比例取决于支撑指标完成的情况。如营销单元的合计增量为负值,支撑单元也要共同承担。结算型划小单元形成的全部收入与承担的全部交付成本,形成本单元的毛利,适用增量收益分享机制。

(三) 增量收益分享的方法

1. 确定合理目标,划小单元竞标后达成契约。增量一般是指同口径数据本期比上期、本年比上年增加值。实施过程中,管理层需要对不同场景的发展趋势进行研判,结合上年实际完成与本年预算设定合理目标值,即根据实际场景设定竞标基数。划小单元则结合竞标基

数、分享规则及自身管理经验进行竞标,达成契约并严格遵守。针对划小单元竞标后仍然无法达成的预算差异,管理层需要对市场做进一步研判,不得层层加码分解给划小单元。

2. 数据口径一致,计算规则统一。计算增量收入和增量利润时要确保口径相同,增加或减少某一项收入或成本时,须对上一年度的对应项目进行同口径追溯调整,同时设定的目标值与完成值归集口径也必须一致。划小单元的收入计算公式为:收入=含税出账收入-销售折扣-无现金流收入-逾期欠费-营业欠缴款。其中,出账收入区别于财务账面收入,实际计算时可简化处理,必须强调的是逾期欠费的净增额要冲减收入。跨单元协同营销获取用户,可采用收入双计、收入分摊、成本结算三种模式。划小单元间不得发生截单、弃单现象。

3. 成本可管可控,便于划小单元理解和操作。纳入划小单元范围的成本,是划小团队可管可控的成本,是通过努力能够提升资源使用效益的成本。公司下沉的项目越多,下沉权利越充分,资源互用提升效益可能性就越大。增量收益分享机制下,各项付现成本间实现融通。收入增长与成本有效使用成为划小单元获取薪酬增量的必备条件。公司无需对划小单元成本费用预算进行强制控制,但为防止划小单元在成本投入上的异常行为,公司需要在运行过程中进行监控。另外,成本归集口径要避免财务语言和复杂的财务逻辑,为便于划小单元理解尽量采用收付实现制,如终端补贴采用剩余价值法,物料采购原则上交付时就计算成本,不考虑所购物料等在划小单元内部的库存等。

三、增量收益分享体现契约精神和对赌机制

增量收益分享机制要求公司和划小单元的关系既要价值同向、简单明了,

也要普适性强、便于迭代优化。通过简单的参数调整体现公司的战略导向,通过增量收益分享将划小单元与公司利益深度绑定,充分体现共赢和对赌。公司对划小单元各项规则公开透明,划小单元内部也公开透明分配机制,做到事前规则透明,事后结果透明。

(一) 增量收益是人工成本增长的唯一合理来源

划小单元小CEO对本单元内最终经营结果负责,同时也拥有统筹安排各项经营活动的权力。为培养各类划小单元价值创造能力,公司各级管理层应减少对划小单元自主经营的干预。

(二) 划小单元内分享与所在单元的价值创造强相关

划小单元内分享的增量收益与所在单元创造的价值增量强相关,与所在公司业绩完成情况弱相关。只要满足划小单元的价值围栏条件,增量部分就按事前约定分享,上不封顶。公司预算完成情况与管理层利益强相关,和划小单元利益弱相关。

(三) 增量收益分享机制设定分享的是增量利润

增量利润是分享基础,增量收入影响分享的比例,不可对增收或节支分别制定分享规则。即当增量利润为正时,分享比例的高低与增量收入的高低强相关。公司通过对不同档次增量收入到达值设定跨度更大的分享比例,以激励划小单元达到更高收入增量。划小单元实际完成值高于竞标值,分享比例可高于竞标值对应比例,但必须低于实际完成值对应比例;实际完成值低于竞标值,分享比例必须低于实际完成值对应比例,以促使竞标值趋准。H省公司采取级差设定收益分享比例的方式,即分享比例随完成值的增长级差递增,超额累进,加大分享力度,进一步鼓励划小单元,竞标高目标,获取高回报。当划小单元的增量利润为负时,分享比例就变成



图 / 中国财政摄影家协会

了分担比例,也就是划小团队要拿出人工成本补偿公司的损失,以体现契约精神和一定程度的对赌机制。

四、展望

H省公司的划小改革是一个持续迭代、不断升级的系统工程,通过理顺末梢生产组织体系,提高资源配置效率和组织运行效能,相应地增量收益分享机制也要持续优化。

(一) 纵深推进增量收益分享,实现划小单元自约束和自激励

H省公司要进一步优化财务核算体系,以满足划小单元分业务、分场景的核算要求,继续按照“成本应分尽分、权责对等”原则,实行全成本核算体系,培养各类划小单元的价值创造能力。由业务群开始穿透至业务单元,从上至下实施增量毛利分享,打破编制概念,以薪酬包约束各划小单元根据全成本核算和毛利增长要求,实现人员编制、资源获取的自约束机制。

(二) 进一步优化增量收益分享在划小单元中的应用

H省公司要进一步强化增量收益分享应用,扩大增量收益分享范畴,如将终端、泛终端的销售毛利纳入增量收益分享,进一步激发微观责任主体活力。

同时,公司要在网络网格组建项目制网络,实施项目制创新激励、交付激励和赔补激励,以提升网络划小单元积极性及运营支撑能力。另外,公司要将划小单元目标值进一步趋准,实现一单元一目标的精准预算,在预算模式由分配导向转变为激励导向过程中,各项指标均由划小单元自主认领上报,竞标的预算目标越准确,能够分享的人工成本激励越多。划小单元在竞标高目标的同时不能盲目,结合上年完成值与本年预算目标,合理测算预算竞标标底,并兼顾划小单元内人员薪酬增长。

(三) 增量收益分享突出体现价值引领和行为协同

增量收益分享的核心要义是价值提升,而不是直接在原有基础上涨工资。产品和服务价值在外部客户的实现才是内部增量收益分享的基础。有价值贡献才有增量收益分享,公司要避免履行基本职责相关薪酬与专项激励、市场化结算分享薪酬的重复发放。增量收益分享目标是协同努力为公司挣钱,而不是固守存量争利,挣公司的钱。同时,公司层面,运营能力的提升是对划小单元最有效的赋能,创新商业模式是划小单元增收、增利的基础。公司要从优化触点结构布局、推广新型营销模式着手,分

阶段为综合网格触点运营进行赋能,打造新型触点网络和生态化运营体系,助力划小改革高效发展。此外,公司要强化在大数据互联网模式下的新型划小支撑,以划小单元面临的实际问题和实际诉求为出发点,迭代建设一站式综合服务平台,为小CEO提供看数据、做营销、提需求、用资源、行管理、享收益的一站式综合服务。

责任编辑 陈利花

主要参考文献

- [1] [日]森田直行.阿米巴经营(实战篇)[M].窦少杰译.北京:机械工业出版社,2018.
- [2] 张宁.浅谈通信企业如何实施“划小经营单元”[J].现代经济信息,2018,(5):107.
- [3] 魏娜.联通华盛通信有限公司甘肃分公司发展战略研究[D].兰州:兰州大学,2019.
- [4] 杨晓彤.全面预算管理相关问题研究[J].中国集体经济,2019,(6):42-43.
- [5] 杨瑞龙.按照“三个有利于”标准推进国有企业改革[J].经济理论与经济管理,2020,(1):7-9.