

DOI:10.20035/j.issn.1671-2668.2022.04.036

基于激励导向的工程目标责任保证金制度研究*

王青娥^{1,2}, 陈辉华^{1,2}

(1.中南大学 土木工程学院, 湖南 长沙 410004; 2.湖南省工程管理学会, 湖南 长沙 410000)

摘要: 随着中国基础设施建设力度的加大,公路、铁路、市政、车站、机场等工程项目数量持续上升,企业竞争越来越激烈,企业开始寻求新的项目管理方式来提高管理绩效和竞争优势,工程目标责任保证金制度便是其中一种由项目风险抵押制度演变而来的管理模式。文中基于激励理论,运用双因素理论、期望理论、目标设置理论构建工程目标责任保证金制度运行机制,明确项目目标责任、保证金缴纳及考核方式、保证金退出及收益分配,并分析工程项目责任保证金制度的实施效果。

关键词: 工程管理; 交通运输; 工程目标责任保证金; 激励导向

中图分类号:U415.13

文献标志码:A

文章编号:1671-2668(2022)04-0153-04

为拉动内需促进经济发展,中国在公路、铁路、市政、车站、机场等基础设施建设上加大投入,但行业竞争有增无减,施工企业发展的驱动力已从行业红利转化为内部效率提升。在该背景下,施工企业应主动适应市场环境变化,创新项目管理模式和运行机制。工程目标责任保证金制度是项目管理团队交纳一定数额的资金,以承担项目在施工合同履行期内的管理目标责任和经营风险的一种经营保证制度。从本质上说,工程目标责任保证金制度是通过合理的权责划分和制度设计,以目标责任保证项目利润、工期、安全、质量等达标,将企业与员工利益捆绑在一起,实现企业与员工的双赢。

1 演变历程及国内外研究现状

工程目标责任保证金制度由风险抵押制度演变而来。风险抵押制度是一种激励与惩罚并行的机制,较高的人际和谐有利于提高组织成员的组织公民行为,和谐的员工关系对组织的创新绩效产生正相关的影响,能很好地实现组织内部协调,提高项目团队的合力。

18 世纪法国科学管理大师 Henri Fayol 将风险管理引入企业经营中,但没有形成成套的技术。20 世纪 50 年代,在美国正式形成风险管理学科并对其进行研究与应用。20 世纪三四十年代的“最优化或者系统学派”及 20 世纪 80 年代末、90 年代初的“过

程学派”均将风险管理纳入其中作为重要的项目管理内容。可见,风险管理在西方项目管理早期研究及后期实践中一直是重要内容之一。

在矩阵式组织模式下,施工企业将项目经营管理权交付给项目经理部,项目经理部代表企业法人履行合同责任,负责管理项目的成本、进度、安全及分部分项工程质量。没有一定的激励约束机制,项目管理人员难以执行和实现企业的目标和要求。为加强项目管理人员责任感,在施工承包制盛行的 20 世纪 80 年代中后期,中国一些勇于创新的施工企业将风险抵押制度运用于工程施工行业,通过严格的奖惩制度促进项目管理人员积极履职并对工作结果负责。

丁立生等以济南钢铁集团总公司为例,采用矩阵式管理和风险抵押考核、无标底招标采购模式,通过优化设计和施工方案、探索项目投融资途径、加强施工质量过程控制等,保证了项目的工程进度和质量目标,对大中型项目的优化管理进行了有益探索。李红芝提出风险抵押是委托代理双方约定由代理方提供履约保证金作为担保的行为。张爱武提出风险抵押是对项目管理团队进行责任确定和划分的过程。叶超凡基于激励理论分析发现风险抵押制度对项目管理团队的合作具有显著正相关作用。王喜凤研究发现风险抵押制度能提高项目管理团队的风险意识,提高其工作动

* 基金项目: 国家自然科学基金项目(72171237)

力,显著提高项目经济效益。

虽然风险抵押制度对项目风险进行了一定程度合理分配,但它是基于工程可能存在的风险而在企业主导下进行的一种风险担保设置,更偏重于风险控制,难以充分发挥项目人员的主观能动性,难以实现项目效益最大化。近些年一些施工企业在借鉴国外较成熟的项目管理模式的基础上,将风险抵押制度进行演变,推出了符合中国现阶段法律背景的项目管理方式——工程目标责任保证金制度,并在不同地域、不同规模等级的力求创新管理模式的施工企业得到实施,正逐渐成熟和流行。

2 激励理论概述

激励理论可分为过程型激励理论和内容型激励理论。期望理论和目标设置理论属于过程型激励理论,双因素理论属于内容型激励理论。

2.1 双因素理论

双因素理论分为保健因素和激励因素。保健因素是指容易产生意见和消极行为的因素,包括工资报酬、领导水平、福利待遇等,且无论保健因素如何改善,都很难使员工得到满足。激励因素是指能使员工感到满意的因素,如工作表现机会、工作成就感、对未来发展的期望等。

工程项目中,人员工资是一种保健因素;目标责任保证金可强化项目人员的工作责任感,并由于良好的工作成绩而得到工资以外的额外奖励,是一种激励因素。

2.2 期望理论

期望理论是由心理学家维克托·弗鲁姆于1964年在《工作与激励》中提出的。公式如下:

$$M=V \times E$$

式中: M 为激发力量,指激发人内部潜力的强度; V 为效价,指达到目标需要满足个人的价值; E 为期望值。

2.3 目标设置理论

目标设置理论是美国爱德温·洛克教授在1967年提出的动机理论,一个明确、具有挑战性的目标,配合合适的反馈,可以令个人的工作表现获得更大提升。

项目启动伊始,利润率、工期、质量、成本降低额等目标的设定对项目管理团队具有激励作用,能将员工的需要转变为动机,促使员工向特定方向努力。

3 工程目标责任保证金制度运行机制构建

3.1 明确目标责任

项目实施前,企业应根据投标报价和合同条件编制盈利分析报告,测算项目的目标利润率,结合项目实际情况和施工条件综合评估和明确项目生产安全、质量、进度管理要求,最终确定项目的利润、安全、质量、进度等总体目标,并与项目管理团队签订项目目标责任书,明确项目目标责任,确定公司与项目部超目标利润的分配比例和项目团队内部分配比例,使项目管理团队的目标及利益与企业趋同。

3.2 责任保证金额度及缴纳

本着责任风险与收益对等的原则,项目人员根据岗位等级缴纳一定份额的责任保证金。责任保证金的确定方法如下:1)比例法。责任保证金为项目工程造价的一定比例,一般在10%以下,而且责任保证金多少与项目工程造价大小呈负相关关系。2)固定值法。责任保证金不与项目工程造价挂钩,而是根据项目建造难度、项目施工风险程度、项目团队胜任程度等因素确定缴纳额度。当然,并非所有项目都必须缴纳目标责任保证金,是否需要缴纳及缴纳多少与项目规模体量、施工周期、盈利情况、施工条件、技术难度、资金需求量等相关。

项目经理等核心人员必须缴纳责任保证金,一般项目人员考虑自身承担能力可以自愿参与。项目团队份额根据职务、责任、能力进行分配,认缴份额与收益成正比。团队和个人额度不宜过高也不能过低,若过高,超过员工的经济承受能力,可能使经验丰富的项目经理无力缴足而失去机会;过低,则达不到保证目的,约束机制会失效。

虽然没有有关员工工资水平及缴纳的工程目标责任保证金金额的公开数据,但根据多年行业经验,有不少项目管理人员基于管理项目的潜在利益,在基本工资仅有数十万元的情况下认缴数百万元工程目标责任保证金的情况。

签订项目目标责任书后,项目人员需在规定时间内一次性或分阶段向企业缴纳责任保证金。责任保证金以现金方式缴纳,资金来源以个人和家庭积累为主,也有个别经济较困难而无法按期缴纳责任保证金的员工会适当采取分期付款或接受亲戚朋友借款等方式认缴。

3.3 项目考核方式

认缴责任保证金的项目团队人员既是激励对象

也是考核对象,考核期应考虑项目建设运营全周期,即从项目开工至竣工验收结算办理完成,甚至延伸至保修期。

项目考核包括项目团队考核和个人考核。项目团队考核主要考核项目团队的目标实现程度,即按目标责任书约定的目标进行考核,其中利润指标是核心,考核结果与超额利润的分配比例挂钩。但利润指标不能为唯一指标,必须综合考虑项目安全、质量、进度、环保等目标完成情况。个人考核主要考核项目人员在项目施工过程中的表现,员工最终的超额利润分成与责任金认缴比例、个人绩效分配系数、项目团队考核系数挂钩。

3.4 责任保证金退出及收益分配

责任保证金原则上在项目竣工决算后兑现,全额(含收益)或部分退还员工或作为新的责任保证金转至新项目;若该项目决算审计未实现目标利润,按照目标责任书规定从责任保证金中扣罚,剩余部分退还员工或转至新项目。

责任保证金的收益一般包括目标绩效收入和超额利润分成。目标绩效收入是项目人员因质量、安全、进度、环保等达到预定目标经考核兑现得到的收入;超额利润分成是项目决算超过目标利润率,获得超额利润的奖励分成。有诱惑力的收益是工程目标责任保证金制度顺利推行的重要保障。收益率过高,将影响企业利润;收益率偏低,会影响项目团队的参与积极性。一般来讲,施工基本正常的项目,责任保证金收益水平应高于银行同期理财的年化收益。

3.5 关键控制点

(1) 成本管理能力。项目人员缴纳责任保证金,最担心的是公司财务造假和核算数据有问题,真实的成本数据是实行责任保证金的先决条件。只有掌握项目的实际数据,前期责任目标成本测算、中期阶段控制和后期考核兑现才有坚实的基础;只有财务数据和核算数据相对真实、透明,员工才会愿意主动缴纳责任保证金。同时,提升项目成本管控能力与实行目标责任保证金制度相辅相成,控制好成本,实现盈利,才能使员工享受超额分成,形成员工收益与项目效益提升的良性循环。

(2) 公司与项目核心权责的界定。要充分发挥项目各岗位人员的积极性和工作潜能,就要实现公司、项目经理及项目其他人员权、责、利的平衡。项目施工过程中,项目经理背负的责任和发挥的作用

十分重大,直接关系到项目的建设质量和盈利能力。因此,实施责任保证金制度,要推行项目经理责任制,授予项目经理合理的权利,让其在选用项目人员、采购材料、选择分包队伍及考核与奖金分配等方面拥有一定的话语权,做到权、责、利相统一。

(3) 区分项目差异,合理确定目标利润。不同项目之间存在利润差异,一套核算机制不一定适用于所有项目,合理、差异化地确定每个项目的目标利润更能提高责任保证金制度的实施效果。目标利润率的设定高低关系到超额利润的大小,目标利润过高,超额利润就少,激励效果就小。企业应建立科学的核算模型,减少人为因素和目标制定过程中的各方博弈。

4 工程目标责任保证金制度的实施效果

4.1 实现企业效益和员工收益的同步增长

工程目标责任保证金制度实施前,项目管理人员普遍实行固定薪酬模式,结构较单一,增长较缓慢,员工缺乏动力。工程目标责任保证金制度的实施丰富了项目人员的收入结构,不仅增加了目标绩效考核收入,还增加了超额利润奖励等收益,收入水平得到较大幅度提高。更重要的是全体项目人员以利润和管理目标为核心指标,有利于充分发挥员工潜能,降成本,创效益,实现项目经济效益最大化。同时,项目部实施层级目标管理,完成既定的质量、安全、进度等履约目标,为客户和社会交付合格的满意产品,履行企业的责任,建立良好的企业形象,且项目员工队伍相对稳定,能吸引一大批高素质的专业技术人才加盟,带动项目的社会效益。

4.2 实现各岗位责、权、利的统一

工程目标责任保证金制度的实施,明确了项目管理人员各岗位的权、责、利,有效实现了对项目管理团队的激励和约束,有利于提升项目管理绩效(包括成本、工期、质量、安全、环保等)。项目部实施以利润为核心指标的考核制度,将安全生产、质量、进度、成本、资金回款等指标分解给每个项目管理人员,管理人员责任越大、能力越强、绩效越好,收入越高;项目团队各项指标完成越好,目标绩效收入和项目超额利润越高,个人收入也越高。项目管理人员根据岗位职责和工作目标合理划分工作职责,相互协作完成项目团队目标,进而解决工作质量不达标、责任无法落实、过程难以控制等难题。

4.3 营造良好的企业和员工融入氛围

工程目标责任保证金制度有效提升了项目管理人员的责任心和执行力,团队合作能力明显提高,给项目管理人员提供了发展平台,有利于深度挖掘其管理和技术等潜能,使项目管理从过去的“要我干”转变为“我要干”,项目是动车组,人人都是动力源,形成全员参与项目降本增效、共创共享的新局面。员工不仅获得“经济”收益,还可以获得“职业”收益,通过缴纳责任保证金主动融入项目管理,给员工创建公开透明的平台以展现自身能力,得到更广阔的职业晋升渠道和机会,让员工对企业有归属感、对工作有责任感、对领导有信任感、对自己有成就感。

5 结语

工程目标责任保证金制度作为一种灵活、激励和约束共同存在共同制约且合法有效的项目管理制度,遵循“自愿参与、责任共担、利益共享”的原则,把项目管理人员的自身利益同项目经营效益、项目管理水平紧密结合起来,由此产生一种利益趋同效应,能避免项目管理中普遍存在的短期经济行为,使项目质量、工期、安全等目标得以实现,客户满意度得到提高。随着工程目标责任保证金制度的有效实施和推广,员工参与意愿和信心越来越强,企业内部形成良性循环,其优势逐渐凸显,相信未来与之配套的法律法规、规章制度等会逐步完善,施工企业整体管理水平和竞争能力会得到有效提升。

参考文献:

[1] 王荣.伦理型领导与下属工作幸福感和组织公民行为

[J].中国临床心理学杂志,2017,25(5):939—942+948.

- [2] CHEN C C, CHIU S F. An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior[J]. Journal of Business and Psychology, 2008, 23(1-2): 1-10.
- [3] 方锐, 邓永德. 项目全额风险抵押经济承包模式探索[J]. 施工企业管理, 2019(5): 89-90.
- [4] 吕廷文, 李世阳, 牛珣. 全员安全风险抵押金在南水北调项目的运用[J]. 云南水力发电, 2012, 28(6): 114-117.
- [5] 天津大学经济管理学院. 三峡工程经济风险分析与对策研究[R]. 天津: 天津大学经济管理学院, 1995.
- [6] 杰克·R·梅瑞狄斯, 小塞缪尔·J·曼特尔. 项目管理: 管理新视角[M]. 6版. 周晓红, 等译. 北京: 电子工业出版社, 2002.
- [7] 丁立生, 梁丽萍. 工程项目管理方法的探索与实践[J]. 山东冶金, 2003(2): 61-63.
- [8] 李红芝. 公共建筑装修企业项目经理激励机制研究[D]. 衡阳: 南华大学, 2019.
- [9] 张爱武. 株洲湘银园林绿化工程公司项目管理标准化研究[D]. 株洲: 湖南工业大学, 2014.
- [10] 叶超凡. 基于激励理论的项目模拟股份制探索与研究[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(13): 111-112.
- [11] 王喜凤. 浅议水利施工项目如何实施风险抵押金制度[J]. 水利建设与管理, 2013, 33(4): 54-55.
- [12] 张媛. 基于期望理论视角下知识型员工的绩效管理与薪酬设计[D]. 成都: 西华大学, 2014.
- [13] 魏四新, 郭立宏. 我国地方政府绩效目标设置的研究: 基于目标设置理论视角[J]. 中国软科学, 2011(2): 8-15.

收稿日期: 2022-06-09

(上接第 152 页)

对比 3 种测算方法的测算结果, 项目现金流量测算法计算出的政府补贴增加值最少, 第 1 年为 1 100 万元; 其次为静态简易测算法, 第 1 年为 1 155 万元; 增加值最高的为动态简易测算法, 第 1 年为 1 168 万元, 主要原因为设定的合理资本金财务内部收益率大于融资成本。

5 结语

对可行性缺口大的项目, 最低需求能有效吸引社会资本, 但后期投资调整将对最低需求产生影响, 应确定合理的测算方法, 并充分重视投资增加对最低需求带来的风险, 设置可行的风险调整机制, 确保

投资调整带来的影响在可接受范围内。

参考文献:

- [1] 李燕鸿, 邢丽文, 寇吉汉. 收费公路 PPP 项目最低需求分析[J]. 广东公路交通, 2021(3): 56-60.
- [2] 张栋, 叶涛. PPP 模式对地方政府债务影响研究综述[J]. 财政监督, 2020(22): 62-67.
- [3] 陶力源. 基于 PPP 模式工程项目融资的风险管理分析[J]. 经济管理文摘, 2021(24): 38-39.
- [4] 国家发展改革委建设部. 建设项目经济评价方法与参数[M]. 3 版. 北京: 中国计划出版社, 2006.

收稿日期: 2021-02-02