

CEIC 第22届国家级企业管理创新成果一等奖



主 编 樊友山
副主编 范文新 来 婷

用薪激励

多元激励协同动力机制研究与实践



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

CETC 第22届国家级企业管理创新成果一等奖



主 编 樊友山

副主编 范文新 来 婷

用薪激励

多元激励协同动力机制研究与实践



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

用薪激励/樊友山主编. —北京: 经济管理出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5096-4526-0

I. ①用… II. ①樊… III. ①国有企业—工资管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 187806 号

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 王格格

责任印制: 司东翔

责任校对: 超凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 17.25

字 数: 261 千字

版 次: 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4526-0

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

**向中国电科栉风沐雨、
砥砺前行的勇士们致敬！**



熊群力董事长、党组书记对电科激励的诠释：

用情感动，用心激励！

真情动人，用信仰（事业）激励；真心动人，用薪酬（待遇）激励；真诚动人，用文化（感情）激励；坚持集团公司创新、协同、效益、可持续、共享的五大发展理念。

熊群力

2016年5月

樊友山副董事长、总经理、党组副书记对电科激励的诠释：

心之所想，激励所向！

探索培育多元激励协同的新型引擎，改造升级薪酬分配的传统引擎，造就有理想、有激情、有担当、有尊严的电科人，打造中国电科“安全+智慧”事业创新发展新动力。

樊友山

2016年5月

习近平总书记 2015 年 5 月 26 日下午 5 时，在视察中国电科所属海康威视公司研发基地时，得知“精英中的精英”团队平均年龄只有 28 岁，正着眼前沿开展未来技术研究时，对科技人员即兴讲道：

看到这么多年轻的面孔，我很欣慰……要继续弘扬“培养基础、发挥优势、与时俱进、更上层楼”。

今后要聚集如何发挥优势、如何补齐短板这两个关键问题，要动能转换可持续发展的速度、要有质量和效益的速度，不是瓜田菜代的速度、少慢差费的速度、傻大笨粗的速度。这些要靠创新驱动和人才驱动，要靠立体化的人才培育机制。

要抓实实在在的、有针对性的工作，继续巩固和发展人才优势，特别是要对高端的尖子人才倍加爱护。有了源源不断的人才优势，中华民族伟大复兴指日可待。

要做好国有企业，特别是高科技企业，其中最主要的是要符合市场化的激励机制，进而建立起独特的事业平台，使国际一流的人才在这个平台上更能发挥作用，更能成就事业。

要实现真正的世界一流企业，必须加快探索新的动力机制，特别是要大胆探索新的激励方式，形成新的利益共同体、命运共同体，形成新的事业发展空间，给企业发展注入新的动力和活力。

我愿担这个责任，冒这个风险，关键是不负众望，尽快实现国际一流。

——2014 年 11 月 6 日原国资委主任张毅调研海康威视时的讲话

编 委 会

主 任：樊友山

副主任：左群声 王 杰

编 委：沙 冰 左 雷 苟 坪 武 健 范文新

编 写 组

主 编：樊友山

副主编：范文新 来 婷

成 员：谭志博 王亚青 胡国良 杨剑飞 汪 鑫 夏 凡

范 华 余艳玲 范晨晨 刘晓霞 任 真 成 强

李 伟 陈源芳菲 张魏林

插图设计：侯 双 支 慧 卢雨婷 鲍 承

大家知道，中国现在走的是一条具有中国特色的社会主义市场经济道路，在这条道路上有两大类企业：一类是国有及国有控制的企业，另一类是其他所有制的企业。对于这两类企业往往有一种分析和评价，认为与其他所有制企业相比，国有企业在体制和机制等方面可能有这样那样的欠缺，所以，国有企业在竞争的过程中，往往处于落后的状态，或者即使在竞争中成功，国有企业往往主要靠的是垄断。

但是从电子科技集团（以下简称电科集团）实践的情况来看，国有企业和其他所有制企业在中国特色社会主义市场经济道路上奔跑的时候，各有长短。跑的过程中，国有企业有搞得好的，有搞得不好的，其他所有制企业有成功的，也有失败的。从中国电科处于电子信息行业这一完全竞争领域中这些年的实践成效来看，我感觉体制不是主要的问题，竞争的成败并不取决于是否垄断，企业在竞争过程当中，核心的问题是“机制”。

所以，与其他所有制企业相比，我们感觉到国有企业可能在机制方面存在以下问题：一是决策是否快速的问题；二是创新成果在创新过程当中，容错机制是否发挥作用的问题；三是在改革与发展过程当中，激励约束的机制与员工奋斗的

成果是否得到很好地结合的问题。

从电科集团的实践来看，我认为国企改革发展的当务之急就是要认真贯彻落实“五大发展理念”，认真落实创新驱动发展战略。在改革过程中，大力推进建立具有激励约束机制的薪酬体系，打造一套既有正向激励，又有负向约束的，符合市场竞争需要的责任机制，从而最大限度地调动每一个员工奋力拼搏的积极性，最大限度地约束员工不愿意奋斗、不愿意竞争、不愿意对市场竞争结果负责的态度，对薪酬管理进行大刀阔斧的改革。因此，要从以下三个方面来解决问题。

首先，构建适应市场竞争环境的责任机制，正向激励与负向约束相结合。

在正向激励上，我们由过去只关注经济指标的考核，转变为经济指标与可持续发展、重点任务、基础管理、保障约束等指标并重的全面经营管理绩效考核。一方面，我们根据二级单位的业务性质、战略定位、主业及发展侧重点，设计了七条“跑道”加强分类考核，从而使考核能够最大限度地反映一个企业在市场竞争中实实在在做出的绩效贡献，促使不同类型的二级单位依据集团公司战略部署把握各自的工作重点。另一方面，为推动考核体系的落地，我们还构建了与之相适应的“纵向到底、横向到边”的覆盖全员的绩效考核薪酬兑现体系，严格按照考核结果决定薪酬水平。凡做出实实在在贡献的，均给予有效的激励。例如，虽然集团领导班子进行了限薪，但我们对于二级及以下单位没有进行层层限薪。那些为集团公司完成目标任务做出突出贡献的二级单位，收入得到了相应提升，其员工收入是集团总部的一倍多，二级单位负责人收入是集团领导的若干倍。这样的正向激励，为集团发展注入了强劲动力。

在负向约束上，严格按照考核结果兑现奖惩，每年对二级单位绩效考核结果进行排序并向全系统公开，对未完成目标任务或出现问题的单位及其经营者进行绩效扣除，以使他们切实感受到压力与责任，鞭策他们采取有力措施，真正对经营结果负责，提高企业发展质量和效益。例如，2015年根据中央巡视组和国家

审计组提出的问题，我们严格按照集团考核薪酬制度的有关规定，对包括主要领导在内的5名集团领导年度绩效薪酬进行了扣发，在全系统体现了制度的导向性和严肃性。据了解，这在116家央企中是唯一的。应该说，对这一层级的领导，经济上的损失不是最主要的，更主要的是警醒与鞭策作用。

其次，构建可持续发展的薪酬激励机制，鼓励创新与宽容失败相结合。

电科集团是一个科技型企业，60%以上的员工是工程技术人员。在设计薪酬激励指标时，我们把创新指标作为企业持续发展的关键指标，加大了对创新的考核力度。例如，对专门负责技术创新的二级单位，考核的主指标就是技术创新而非经济指标。这种聚焦创新主业的方法，极大地激发了二级单位领导班子以及员工技术创新、管理创新、商业模式创新的热情。对创新成果的考核，更重要的是看其整体的创新效果，而不纠结于“一城一池”的得失。这种宽容失败机制的建立，在一定程度上缓解了科研人员进行创新的后顾之忧。我们就是要通过这种容错机制，鼓励每个员工都成为一名斗士，充满“狼性”，勇敢往前冲，最大限度地发挥出自己的创新热情和创新智慧。

又如，对于以打造电科“梦工厂”为目标的二级单位——创新研究院，我们采取更加关注创新成效的激励方式，对其创新成果采取三种方法进行激励：一是实现产业化后，直接把科研成果核算成股权；二是由他人投资进行产业化后，按贡献大小进行分红；三是把成果直接进行交易，按贡献大小提成。在创新激励方面的多措并举，极大地激发了电科员工的创新热情。

最后，构建多要素参与分配的利益共享机制，即期激励与中长期激励相结合。

在建立激励机制时，我们不仅关注即期激励，还注重中长期激励。结合技术密集型企业的特点，基于要素价值管理，我们建立和完善了劳动、知识、技术、管理、资本“五重”要素参与分配的利益共享机制，打造多要素共创共享企业价值增值的生动局面。例如，对旗下海康威视的股权激励，五年前按照核心骨干员工的业绩贡献大小认购股权，促进了公司的良性发展；2015年我们又通过合伙

人制试点，进一步把绩优员工的利益和公司新业务的发展绑在一起，形成了“命运共同体”，骨干中产生了一批亿万富翁、千万富翁，起到了很好的激励约束作用。正是这种资本要素的参与分配，不断激发员工的潜能与活力，使海康保持着超高速的发展态势，近几年的营业收入增长均超过了 50%，成为全球安防电子行业的一面旗帜。

又如，我们通过推进三种模式的岗位分红激励，不断激励科技人员的技术创新热情。二级单位第 38 研究所率先实施 IPD 模式的岗位分红激励，极大地提高了项目团队的创新激情，项目团队成功研制出世界上最先进的预警机；二级单位第 29 研究所实施岗位价值度评估与全员任职资格认证模式的岗位分红激励，激发了核心重要岗位人员勇于担当的自信与责任，项目团队研制出了具有世界先进水平的特种电子对抗装备；二级单位第 10 研究所实施了 IPD 项目管理+岗位体系模式的分红激励，提升了“五位一体”的技术创新体系能力，项目团队研制出了一系列世界先进水平的雷达。

通过多元激励协同动力机制的建设，全系统上下科技创新蔚然成风，这种创新的氛围和影响力在不断延伸和放大。例如，我们已经成功举办三届“熠星”创新创业大赛，这一创新盛事已成为“国企+社会”践行“大众创业、万众创新”的典范。

近几年来，这套行之有效的薪酬激励机制有力地推动了中国电科集团的创新与发展。2015 年，我们的经营业绩逆势上扬，实现收入和利润增长双双超过 30%，创历史最好水平。这套机制得到了全国企业管理现代化创新成果审定委员会、国务院国资委等部委的高度认同，获得了第 22 届国家级企业管理创新成果一等奖。

实践证明，企业搞得好不好，机制最重要。

今后，我们将认真贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念，进一步深化内部改革，进一步创新激励机制，进一步增添发展新动力，努力提质增效，在供给侧结构性改革中做出应有的贡献，把电科做强、做优、做大，真正

成为能与国内外各类优秀企业同台竞技的国有企业，真正成为“国内卓越、世界一流”的民族品牌，真正成为党和国家放心倚重的“国之重器”。



总经理

2016年4月17日于北京

全国企业管理创新大会

在历史的长河中，人类为了生存，数千年来与自然界进行着波澜壮阔的抗争；自从人类有了团队和组织，为了团队和组织的生存，人类之间又展开了你死我活的斗争；演变到今天，与自然的抗争依旧，而人类间的斗争转化为国与国之间、企业与企业之间、人与人之间的竞争，竞争成为了人类生存的新常态，诱发竞争的因素也发展得丰富多彩起来。

上下几千年的人类历史，就是一部资源竞争史的血泪凝聚、一部人才激励史的丰富沉淀；历史一次次地证明着一个永恒的真理，“得人才者，得天下”；人才代表着人心向背，人才代表能力强弱，人才代表雄才大略，总之，人才代表着先进生产力，代表着成败的方向。

历史的时针指向了 21 世纪，人类也进入了知识经济时代，知识、技术、管理等生产要素在企业发展中的作用越来越显著，掌握这些生产要素的人，这些被称之为“人才”的人，就变得弥足珍贵，成为了竞争的核心焦点，国与国之间、企业与企业之间，竞争的本质就自然转化成了人才竞争。

在经济全球化的今天，西方发达国家制定了一系列人才优先发展计划，美国颁布了《美国竞争力法案》，提出“面向 21 世纪人才竞争计划”，旨在造就 21 世

纪最优秀的科学家和工程师；日本连续制定了三期《科学技术基本计划》，提出“培养世界顶层研究人员”，今后 50 年内力争获得 30 个诺贝尔奖；加拿大实施了《首席科学家计划》，包括“面向全球吸引 2000 名顶尖研究学者”等内容；韩国推进“技术立国战略”，出台《国家战略领域人才培养计划》，制定“21 世纪精英工程”等。

这些国家层面的人才竞争计划，其本质是吸引、保留和造就世界顶尖人才，核心是解决人才的激励问题，在这些人才计划的背后，是强大的人才体制机制等制度优势的保证，体制机制优势最基础的是人才的动力机制。企业作为社会经济的细胞、国家经济命脉的单元，又是经济最活跃的元素，企业的动力机制已成为世界一流企业的根本制度。

员工是企业最宝贵的财富，员工的素质决定着企业的发展质量，员工的能力决定着企业的发展速度，员工的动力自然成为管理者最关注的问题。

如果人才代表着先进生产力，那么人才的制度优势就应该代表着先进的生产关系，生产力决定生产关系的同时，生产关系反过来推动着生产力的发展，因此，激励作为一种内含强大推进力量的生产关系，越来越被管理者所重视。

人才是中国电科各项事业发展的第一资源，人才工作是中国电科党组发挥核心作用的重要抓手，人才队伍建设是中国电科人力资源管理的中心工作，是集团公司实现“国内卓越、世界一流”战略目标的首要保证。

中国电科是国家掌控的战略核心团队，是国家安全的技术屏障，也是国民经济建设的主力军，成立十余年来，走出一条独具特色的发展之路。前十年，以所为本，放水养鱼，冲上山头论英雄，而如今，集团主导，战略牵引，整合资源谋发展，构建起“三层架构二级经营”的创新发展模式，在国内经济下行压力与日俱增的今天，中国电科能独树一帜，逆势上扬，不断刷新经济规模增长速度。2015 年，中国电科高质量冲击世界 500 强，迈出国际化跨越式发展的关键一步，既是使命责任，也是期待祈盼：使命责任就是要努力实现国家“一带一路”的战略部署，国家利益在哪里，中国电科就在哪里；期待祈盼就是能给这支团队以更

强劲的动力，完成化茧成蝶的蜕变，能在未来世界经济舞台上扇动自己的翅膀。

2014年11月6日，时任国资委主任张毅在海康集团公司调研时有感而发：“要做好国有企业，特别是高科技企业，其中最主要的是要符合市场化的激励机制，进而建立起独特的事业平台，使国际一流的人才在这个平台上更能发挥作用，更能成就事业。如果你们能把世界一流的人才吸引到海康，才是你们的本事，把海康做成真正的世界一流高科技企业，你们就是国家的功臣，只有这样才能实现习总书记说的中国梦，那你们就是民族的功臣。”“海康作为一个高科技企业，国际国内竞争十分激烈，前有阻拦，后有追兵，现在的技术还不是第一方阵。要实现真正的世界一流企业，必须加快探索新的动力机制，特别是要大胆探索新的激励方式，面对新的市场，新的技术，新的产品，要探索新的混合所有制实现形式，要探索新的股权激励方式，核心骨干的技术、管理可以入股，有经济能力的可以出资，大家共担风险，共同投资，形成新的利益共同体、命运共同体，形成新的事业发展空间，给海康下一步发展注入新的动力和活力，才能推动一个高科技企业高速发展。海康要大胆地闯、大胆地试，要进一步改革开放、解放思想，为国企改革、科技创新、转型升级探出一条新路，这不仅仅是我的思想，也是习总书记的思想，习总书记一直鼓励我们进一步解放思想、改革开放，按市场规律、企业规律办事，你们要深刻理解。”“如今后在改革探索中遇到任何问题就来找我，我说话算数，建立海康新的动力机制，我愿担这个责任，冒这个风险，关键是不负众望，尽快实现国际一流。也可以告诉国资委其他同志，这就是我的思想，他们也会大力支持，要特事特办。为实现中国梦，把海康做成真正的国际一流高科技企业，就是民族的功臣，国家的功臣，习总书记就是要我们实现中国梦，实现民族的伟大复兴，高科技企业任重道远。”

2015年5月26日下午5时，习近平总书记视察中国电科所属海康威视公司研发基地时，得知“精英中的精英”团队平均年龄只有28岁，正着眼前沿开展未来技术研究时，对科技人员即兴讲道：“看到这么多年轻的面孔，我很欣慰……要继续弘扬‘培养基础、发挥优势、与时俱进、更上层楼’（的精神）……”

“今后（企业）要聚集如何发挥优势、如何补齐短板这两个关键问题，要（实现）动能转换可持续发展的速度、要有质量和效益的速度，不是瓜田菜代的速度、少慢差费的速度、傻大笨粗的速度。这些要靠创新驱动和人才驱动，要靠立体化的人才培育机制……”“要抓实实实在在的、有针对性的工作，继续巩固和发展人才优势，特别是要对高端的尖子人才倍加爱护。有了源源不断的人才优势，中华民族伟大复兴指日可待。”

中国电科历来重视企业和员工的激励问题，特别是在分配制度改革方面先行先试。我认为，收入分配是企业发展的基石，是激励的核心，薪酬是员工活力之源，是动力之源。薪酬管理是企业人力资源管理的中心任务之一，世界 500 强企业都有一套独具特色的薪酬体系。中国电科薪酬体系建设从 2010 年开始调研，历经理论研究、政策分析、需求调研、方案形成、征求意见、模拟测算、选点试行、系统培训、正式运行、修改完善、形成体系、推进应用 12 个过程，先后历时 5 年时间。中国电科薪酬体系建设中，系统的理论支撑、先进的管理理念、科学的工具方法、创新的管理模型、扎实的推进运行，这些创新实践不断地丰富完善着我们的激励体系，以此为蓝本的研究成果《高科技企业集团提升人力资本价值创造能力的薪酬管理》获得第 22 届全国管理创新成果一等奖，初步解决了“薪酬的困境”，对国企分配改革进行了有益的尝试。

我认为，在经济高速增长时期，国企改革的主要任务是如何驱动好需求侧的投资、消费、出口“三驾马车”，在发展新旧动能转换的今天，国企作为供给侧主体，结构性改革更多的是如何配置好供给侧的劳动力、土地、资本、创新“四大要素”，同时也应该进一步发挥好“三驾马车”的效能，提高全要素生产率。对人思想的改造是方法论的重中之重，战争年代，塑造的是理想人，改革开放年代，追求的是经济人；在中国电科，是理性的经济人+多彩的社会人；都要通过解放思想、改造思想，造就中国电科特色的使命人。三十多年前，“让耕者有其田”，解放了农村生产力；新时代新常态下，“让职者有其股”，解放的是城市生产力；让知识、技术、劳动、管理、资本等生产要素通过市场的决定机制，参与

收入分配，解放的是 14 万电科人的激情与活力，促进了企业与员工共同成长。

写《用薪激励》一书是由范文新提议的，最初的书稿名称叫“多元激励协同动力机制研究与实践”。当他把中国电科多元激励协同动力机制的顶层设计图拿给我看时，我被他的真诚所打动。我在中国电科这片热土上，努力耕耘了数十年，总想把这么多年的探索与实践，思考与经验，传承给敢于担当、锐意进取的年轻人，总想让中国电科这艘航船在改革的征途中，一帆风顺、高歌猛进。于是，在集团公司领导的支持下，编委会成立，樊书记亲自与编委们一起研究，一起探索，一个个不眠之夜，一次次激烈交锋，编委会的同志们付出的不仅是智慧和汗水，还有亲人翘首以盼的期望。在此，我们向编委会成员和编写组表示衷心感谢。我们要特别感谢的是樊友山书记的鼎力支持和莅临指导，他对中国电科发展的高度的责任意识、危机意识、创新意识和破冰意识让我们大家敬佩，为我们把准了方向，号准了脉搏。

2016 年 1 月，在熊群力董事长的关怀、关心、支持下，我们与国资委分配局分配调控一处、薪酬一处等相关处室进行了多轮研讨，去粗取精，去伪存真，兼容并蓄，正本清源，大家一致同意把多元激励协同动力机制定义为“用薪激励”，使其成为新动力、新机制的双引擎。

《用薪激励》正是在这样的背景下诞生的，第一次系统化地设计了中国电科的激励体系，第一次从理论的高度诠释了动力之源，第一次把激励协同的概念展示给勇于担当的电科人，第一次汇聚了人才内心诉求的强烈萌动，第一次将中国电科的激励文化作为软实力展现给为民族伟大复兴奋发有为的中国人……我希望它从理论走向实践，更希望它从幼稚走向成熟，像中国电科人一样，在学习中进步，在进步中成长，在成长中自我完善。我希望它从探索走向创新，更希望它从创新走向蜕变，像扇动翅膀的蝴蝶，在改变自己的同时，改变世界的格局。改变不一定代表进步，但进步一定需要改变。我期待着中国电科有更多的进步和改变，有更多的新思路和新机制。如果说《用薪激励》一书出版，能够推动中国电科人力资源管理研究向纵深发展，提升全系统的人力资源管理水平，对加快缩短