

# 运营商企业内部市场化经营管理机制的探讨

陈勋 李文婷

联通(广东)产业互联网有限公司

DOI:10.12238/ej.v5i3.927

**[摘要]** 随着国内外经济形势的不断改变,国内运营商企业在通信市场面临着竞争焦灼、传统业务萎缩、“增收不增利”的局面,持续深化国有企业改革、加强与改革转型匹配的企业管理机制建设成为关键。本文基于信息不对称理论、委托代理理论、权责利匹配原则等确立了企业内部市场化经营管理机制的理论分析框架,结合运营商企业的发展特点,探讨在运营商企业内部管理中建立契约化激励机制、内部交易市场机制、部门组织绩效考核机制和资源配置机制的闭环管理的必要性,对于促进国有企业高质量发展改革发展,增加企业经营活力,激发运营商企业管理人员的创业热情,实现企业和个人共赢的局面,具有一定的借鉴参考价值。

**[关键词]** 电信运营商; 契约化管理; 组织绩效考核; 内部交易市场; 资源配置

**中图分类号:** F252.2 **文献标识码:** A

## Discussion on Internal Marketization Management Mechanism of Operator Enterprises

Xun Chen Wenting Li

China Unicom (Guangdong) Industrial Internet Co., Ltd

**[Abstract]** With the constant change of domestic and foreign economic situation, domestic operators in the communication market are faced with the situation of anxious competition, shrinking traditional business, and "increasing income without increasing profits", therefore, it is the key to continuously deepen the reform of state-owned enterprises and strengthen the construction of enterprise management mechanism matching the reform and transformation. Based on the information asymmetry theory, principal-agent theory, and the matching principle of rights, responsibilities and interests, this paper establishes the theoretical analysis framework of the internal market-oriented operation and management mechanism of enterprises. Combined with the development characteristics of operator enterprises, this paper discusses the necessity of establishing closed-loop management of establishing contractual incentive mechanism, internal trading market mechanism, the department organization performance evaluation mechanism and the allocation mechanism of resources in the internal management of operator enterprises, to promote high quality reform and development of state-owned enterprises, increase the vitality of enterprise management, stimulate the entrepreneurial enthusiasm of managers in operator enterprises, achieve win-win situation of enterprises and individuals, which has certain reference value.

**[Key words]** telecom operators; contractual management; organizational performance evaluation; internal trading market; the allocation of resources

### 前言

面对较为严峻的外部经济形势、运营商企业高增长高要求的目标压力和国家关于进行供给侧结构性改革的明确要求,国有企业管理人员作为企业经营发展的决策者、推进国有企业改革发展的关键要素,存在着主动挑战高目标的内生驱动力不足、个人利益与组织利益不趋同;个人薪酬分配上“吃大锅饭”、平均主义、业绩与薪酬弱相关;干部能上不能下,薪酬能多不能少,

责权利不相匹配,考核结果应用不足等现象。

深化运营商企业改革,就是要形成有效制衡的市场化经营理念和模式。通过建立健全契约化激励机制、内部交易市场机制、部门组织绩效考核机制和资源配置机制的闭环管理,坚持“责、权、利”对等及“双向承诺”的原则,是运营商企业应对高增长目标、提高市场化经营管理能力的有效思路和方法,对做大做强运营商企业的业务规模和实现代理人多劳多得、实干者

得实惠的双赢目标具有重要作用。

## 1 多维机制联动牵引企业转型升级

### 1.1 理论基础

委托代理理论认为，委托人和代理人之间存在信息不对称，代理人具有关于自身能力和工作努力程度的隐藏信息，委托人无法观察到代理人的具体行动，委托人需要设计一个机制用以激励代理人从自身利益出发选择对委托人最有利的行动。

### 1.2 多维机制框架建设

多维机制打破预算“紧箍咒”，以业务部门负责人自驱认领收入和利润的契约化目标作为切入点，建立内部交易市场机制明确业务部门间调用自研产品或能力清单项目的收入和利润分配规则，通过组织绩效考核“指挥棒”对各部门收入和利润的契约化进度进行过程管理和纠偏，结合各部门收入和利润契约化的完成情况动态配置人工成本和研发费用等主要资源，将各个部门“责、权、利”统一起来，激发组织活力与干部员工的内生动力，激励各部门提质增效，共同做大做强企业业务规模。



图1 多维机制闭环管理

## 2 契约化激励机制

### 2.1 机制框架

契约化激励机制选择业务收入和利润作为契约标的，承接企业整体收入和利润目标，由管理部门科学设置业绩指标的基础目标及契约化低档、中档和高档目标区间，牵引业务部门负责人自主认领本部门的业绩目标。增量目标认领越高，增量绩效越高，且呈现杠杆价值效应，明确刚性考核和激励兑现等规则，并履行聘任协议和业绩目标合同等契约，强调通过自主奋斗达到组织与个人业绩双赢。

### 2.2 实施要点一差异化年薪设计

建立“(基础绩效+增量绩效)×考核系数+抢盘激励”的薪酬结构：

①基础绩效=基础年薪×收入利润完成系数

②增量绩效=认领增量目标/颗粒度×薪动值

③认领增量目标=认领目标-基础目标

④抢盘激励=(符合条件的业务部门的利润认领增量目标-所有部门的利润认领增量平均值)×抢盘分享系数

按照“业绩与薪酬双对标”的原则，基础绩效根据部门收入、利润的实际完成情况刚性兑付，分别按收入利润双完成、收入未完成利润完成、收入完成利润未完成、双未完成四种场景设置收入利润完成系数，系数取数区间为【0.7-1.03】；增量绩效则

由管理部门设置收入和利润的基础目标及契约化的低档、中档和高档目标区间，部门自主进行认领，认领的增量目标越高，增量绩效就越大，上不封顶，最终兑现的增量绩效根据实际认领目标的完成情况确定；颗粒度为最低认领的单位额度，如下达的基础目标上按1亿元的步长进行认领；薪动值为每多认领1颗粒度所增加的单位绩效薪酬，且低、中、高档目标的薪动值依次增加，如认领的目标为低档目标时，在基础目标上每多完成1亿元收入，增加绩效薪酬X万元，认领的目标为高档目标时，在基础目标上每多完成1亿元收入，增加绩效薪酬2X万元；考核系数为业务部门的综合业绩考核得分/100；抢盘激励是为鼓励有能力的部门挑战高利润目标而设立的额外激励，若某业务认领的利润增量目标在所有部门中排名靠前且实际超额完成，则可获得额外的增量认领目标激励。

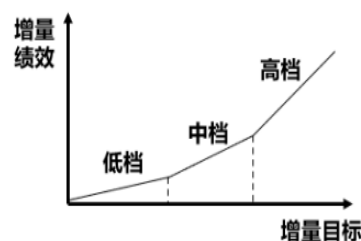


图2 增量绩效与增量目标的关系

## 3 内部交易市场机制

### 3.1 机制框架

为充分挖掘部门核心能力的潜力，减少部门间产品调用时的“分收分利”矛盾，故根据市场经济运行规律制定内部交易市场机制，模拟市场交易方式来推动企业内部生产经营活动，提高企业市场运作效率的同时促进企业整体价值最大化。内部交易市场的交易内容为部门纳入集团或本省自研产品库的产品，定价对标外部市场价格，供需双方自由谈判自主交易，以最终磋商确定的价格进行价值结算，并应用至契约化收入和利润指标的考核中。

### 3.2 实施要点一完善内部交易运营评价

管理部门应通过搭建内部交易结算平台等数字化手段，对交易情况进行实时跟踪、监控及评价，以年为周期对产品的盈利能力、市场竞争力、技术领先性等进行分级评定，根据评定的结果及时调整产品开发与投资的策略。对定级高的产品，鼓励进一步新增投入；对定级低的产品，优化或暂停研发投入；对持续3个月未有成交额的产品，在产品交易市场中下架，重新进行市场调研分析评估及策略调整后再上架，引导战略资源向高价值领域流动，提升战略资源使用效能，加速企业的自研产品标准化、规模化进程。

## 4 部门组织绩效考核机制

### 4.1 机制框架

为保障各部门完成契约化收入和利润目标，加强企业的核心能力建设，提升以客户为中心的服务满意度，从而达成企业的

年度经营目标,构建以KGB模型为主体的部门组织绩效考核机制,KGB=KPI(关键指标)+GS(关键任务)+KBI(约束指标),从三个方面对部门进行过程管理和综合评价。

KPI(关键指标)由关键业绩指标和客户满意度指标组成,其中关键业绩指标承接契约化激励机制的收入和利润指标,该部分指标权重占比为80%。

GS(关键任务)关注部门为完成契约化目标所需的各项核心能力的建设,包括但不限于服务能力、中台能力、产品能力、研发能力、交付能力、资质能力、队伍建设能力等,该部分指标权重占比为20%。

KBI(约束指标)以切实提高政治站位、坚定理想信念、牢记初心使命为出发点,提炼企业生存与发展的基石指标。基石指标包括但不限于财务、廉洁、保密、安全等指标,该部分指标具有一票否决的效力。

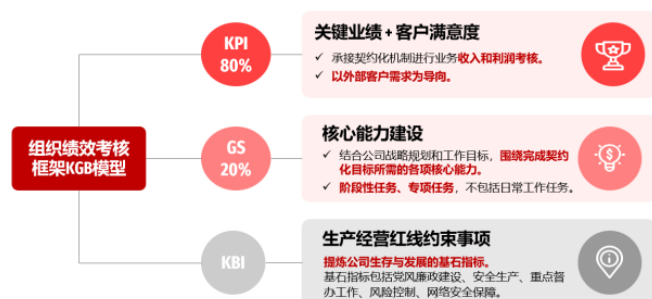


图3 组织绩效考核机制KGB模型

#### 4.2 实施要点一穿透至员工绩效考核

为营造全员契约化的自主奋斗氛围,由上至下不断自发推动立标、对标、达标的管理循环,部门应明确达成契约化目标所需完成的重点实施事项,围绕重点实施事项提炼需完成的关键成果,并从上至下分解到团队、员工。同时,员工绩效考核与本部门的组织绩效考核结果挂钩,按照部门的组织绩效考核评级对部门员工的绩效考核评级实行强制分布,形成环环相扣、纵横协调的过程管理和评价体系。

### 5 资源配置机制

资源配置与契约化管理紧密结合,重点向主动承接契约化

指标的高目标和承担战略业务发展的部门倾斜,实现资源配置与价值创造同频共振,同向发力。存量资源配置与契约化指标的基础目标完成情况挂钩,保障部门业务发展的基本需求;增量资源配置通过调节系数与契约化指标的增量目标完成情况挂钩,激励部门达成超目标业绩。

调节系数考虑契约化收入和利润的规模、结构及自主性三个因素,进一步鼓励部门主动承接高收入和利润指标,优化收入和利润结构,提升自主技术水平。计算规则为调节系数=契约化指标系数×结构系数×自主系数。其中,契约化指标系数根据认领的契约化金额占公司契约化指标总金额比重进行计算;结构系数承接公司重点发展的战略业务,向战略业务收入占业务总收入比例高的部门倾斜;自主系数鼓励各部门提升自主技术水平,根据部门现有的自主研发与自主运营情况确定部门自主系数。

### 6 结语

综上所述,全面深化国有企业改革,以推行契约化激励创新为突破口,大力推进“三项制度”改革,形成企业市场化经营管理机制建设的闭环管理,激发全体企业管理人员的积极性、主动性和创造力,从而提升公司价值和竞争力,促进企业深层次的高质量发展,加速实现国有企业做强做优做大。

### 【参考文献】

- [1]吴霞.契约化管理在国有企业改革中的实践研究——以某省运营商契约化管理为例[J].中国总会计师,2022(3):100-102.
- [2]邢志宇,林思圻.国企职业经理人制度“二三四模式”[J].企业管理,2019(11):115-117.
- [3]贺鸿昌.经理层成员任期制和契约化管理的实践与思考[J].石油组织人事,2021(4):12-15.
- [4]黄孝超.电力企业内部交易市场平台的构建思路[J].企业改革与管理,2020(10):107-108.

### 作者简介:

陈勋(1979--),男,汉族,广东省湛江市人,本科,中级,研究方向:财经。

李文婷(1994--),女,汉族,广东省广州市人,本科,中级,研究方向:财经。