

价值导向、业绩平滑与个税筹划

——KS设计院基于“产值绩效银行”的绩效管理思考

刘旭(高级会计师)

【摘要】随着我国经济进入“新常态”，勘察设计行业的发展也已迈入新阶段。勘察设计企业的竞争已经从传统的技术竞赛逐渐转向管理内功修炼的比拼。KS设计院作为一家中小型设计企业，其在以价值贡献为导向的员工绩效评价体系、以“K币”为中心的薪酬体系以及利于业绩平滑与个税筹划的“产值绩效银行”模式等绩效管理方面的探索与思考，对中小型勘察设计企业及其他科技型企业具有一定的指导与借鉴意义。

【关键词】 员工绩效评价；薪酬体系；绩效管理；业绩平滑

【中图分类号】 F234.3 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-0994(2019)12-0070-6

一、引言

在我国城镇化、工业化进程的推动下，勘察设计行业在过去的十年时间赢得了持续的市场空间和发展机遇。随着国家经济进入“新常态”，勘察设计行业的发展也已迈入新阶段。“十三五”时期，勘察设计行业面临供给侧结构性改革、混合所有制推进、信息化和“互联网+”与行业深度融合等新形势和新挑战，亟需转型升级。为有效应对勘察设计行业发展环境与竞争模式的变化，部分勘察设计企业力图在内部管理模式上挖潜增效，以期提高价值创造能力。

作为典型的技术、智力密集型服务行业，勘察设计行业的核心竞争力是专业技术人才。如何稳定技术人才预期、合理评价技术人才价值贡献、提高技术人才忠诚度，是每个勘察设计企业必须重视的问题。KS设计院是一家发展势头良好的中小型设计企业，地处全国百强县，当地经济发达，设计产业竞争激烈，技术人才流动性较大。为有效促进企业发展，KS设计院近年来开始尝试构建员工绩效评价与薪酬体系，且在此基础上思考并探索一种有利于业绩平滑和个税筹划的“产值绩效银行”管理模式。

该模式紧紧抓住绩效评价和激励管理两大绩效管理核心，以到账产值贡献为核心构建员工绩效评价指标体系，以自身量化工具“K币”为中心构建薪酬体系，并将员工绩效评价结果嵌入其中。同时，为持续强化到账产值贡献的价值导向，并提升薪酬体系的长效激励作用，结合实际发展需要，KS设计院借鉴金融思维探索出“产值绩效银行”模式，进一步丰富了既有绩效管理体系。

二、员工绩效评价指标体系——以到账产值贡献为核心

为了更好地应对政策环境与市场竞争，KS设计院始终坚持以价值贡献为导向的员工绩效评价原则，大力支持并鼓励员工进行技术创新与价值创造。作为一家地处经济发达区域的中小型设计企业，基于对市场地位与自身实力的客观分析，其现实的战略选择是在更好生存的前提下，谋求长期的发展。因此，KS设计院认识到现阶段员工对企业最大的价值贡献便是“产值”，而且是到账产值，故而明确围绕到账产值设计其员工绩效评价指标体系。

目前，“产值”概念已广泛运用于勘察设计行业。

【基金项目】 “江苏省社科应用研究精品工程”财经发展专项课题一般资助项目(项目编号:18SCB-53)

“产值”与“收入”不同，“产值”通常指企业生产的全部产品的价值，而“收入”则是指实现销售的部分。在勘察设计行业中，通常采用的“产值”内涵主要有工作量法和到账法两种。相比之下，工作量法更为合理，但其主要适用于具有一定资金实力的大型设计企业，员工绩效主要以完成的工作量评价计量；而到账法主要适用于中小型设计企业，员工绩效兑现基本上以设计产品收入是否实际到账为衡量指标。

为便于开展员工绩效评价，KS设计院将员工分为“两主一辅”三个序列，主要序列为“管理(M)序列”与“技术(T)序列”，辅助序列为辅助工勤(F)序列。KS设计院对上述不同序列员工职位数进行了15%:80%:5%的限定。在规模较小的情况下，尽可能聘任更多的技术人员以确保总体到账产值规模。在此基础上，本着“按劳分配，多劳多得”“现金为王，技术立命”“生存发展，长短兼顾”“简化易行，长期稳定”的原则构建不同序列员工绩效评价指标体系。借鉴平衡计分卡的思想精华，KS设计院并未将员工考核指标设计得过于复杂，而是从可操作性及经济性角度考虑，主要从四个维度构建员工绩效评价关键指标(KPI)，即到账产值贡献、专业技术贡献、岗位职责贡献、管理效率贡献。

其中，管理(M)序列主要考核岗位职责贡献与管理效率贡献，两者的权重比为8:2。岗位职责贡献的评价主要基于岗位说明书明确的岗位职责，结合当年客观实际进行考核；管理效率贡献则主要采取公司高层及技术序列(T)主观评价考核打分的方式确定。

技术序列(T)主要考核到账产值贡献与专业技

术贡献，两者的权重比为7:3。到账产值贡献权重较大，主要考虑企业短期生存问题，考核关键指标是技术人员参与项目的实际到账情况，是勘察设计企业“现金为王”原则的典型体现^[1]；专业技术贡献主要考虑勘察设计企业从根本上来讲是“技术立命”，技术人员在将知识转化为技术成果及其他高附加值产品的过程中，需要持续进行技术转化与创新，这是企业长远发展的保证，因而重视对企业知识及智力投入的业绩评价就变得尤为重要。该指标主要结合客户对于技术成果的评价反馈、项目获得国家(省、市)各级专业奖项情况以及知识成果(专利、软著及论文)等方面予以综合评价。

辅助工勤(F)序列则主要考核岗位职责贡献，侧重于以负向激励方式考核，对于表现特别优异者，采取“院长基金”奖励的方式予以正向激励。

对于企业收入指标、利润指标以及合同额等关键指标，KS设计院将其纳入目标考核体系，并通过目标考核结果与员工绩效评价之间的“兑现乘数”方式在最终的绩效评价结果中予以体现。KS设计院发布了较为详细的《绩效管理暂行办法》，其中员工绩效评价指标体系如图1所示。

图1根据KS设计院的《绩效管理暂行办法》归纳整理，管理(M)序列员工绩效评价指标主要是岗位职责指标与管理效率指标，其中岗位职责指标简单分为“岗位基本职责”与“临时增加任务”两个，权重比为8:2，并将客观环境变化作为调节系数；管理效率指标分为企业高层评分与技术(T)序列评分两个维度，两者权重比为5:5。技术(T)序列员工绩效评价指标主要是到账产值指标与专业技术指标，其

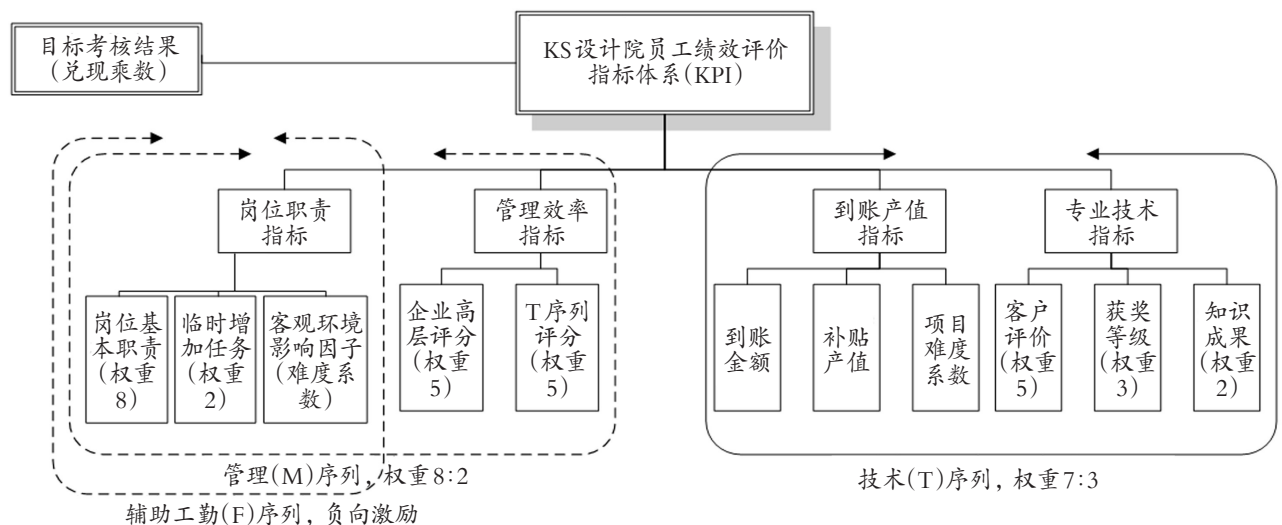


图1 KS设计院员工绩效评价指标体系示意图

中到账产值指标简单分为到账金额、补贴产值,并考虑项目难度系数;专业技术指标简单分为客户评价、获奖等级、知识成果三个维度,三者权重比为5:3:2。辅助工勤(F)序列员工绩效评价主要考核岗位职责,侧重于负向激励。

三、嵌入业绩评价结果的薪酬体系——以“K币”为中心

绩效管理的核心是绩效评价和激励管理^[2]。激励管理的关键在于薪酬管理,知识型员工的薪酬管理是企业竞争中最关键也是最敏感的管理问题之一。在围绕到账产值设计员工绩效评价指标的基础上,KS设计院开始围绕技术人员“标准人均到账产值”与“产值绩效提薪率”两个核心指标构建其主体薪酬体系,在嵌入业绩评价结果的同时,引入了项目“绩效币”(简称“K币”)的概念。为使薪酬体系更为完善,KS设计院还采用了勘察设计企业通用的“院长基金”模式。

“标准人均到账产值”涉及到到账产值和“标准人”两个概念。KS设计院到账产值以“K币”为计量单位,根据项目实际到账金额,将其1:1转化为同等数量项目“K币”,如100万元项目到账金额即为100万项目“K币”。同时考虑到勘察设计行业的特点,尤其是项目难易程度、成本支出、收费情况的不同,以及项目组成员的个人业绩评价结果,在计算标准人均到账产值时,KS设计院适当考虑了基于项目的虚拟补贴产值方式。参照《“重、大、难、新”及科研项目产值补贴管理规定》等制度,针对不同的项目补贴不同金额的“K币”,并与实际到账产值一同在项目组成员之间根据贡献度进行分配,以KS设计院的《工种拆分办法》为分配依据。同时明确虚拟补贴产值的上限不超过项目到账产值的5%,且要经过企业技术委员会的严格审核。

“标准人”的概念与自然人相对应,不同员工根据岗位序列不同、工作时间不同、技术能力不同,分别赋予不同的“标准人系数”。一个典型的“标准人”,基本参照专业院校硕士研究生毕业且工作满三年的专业技术人员予以认定。工作时间不够、专业能力不够,将适当折减“标准人系数”。如当年7月份入职的硕士毕业生,在认定“标准人”时,则是以1为单位,首先进行单位工作年限的系数折减(如第一年折减系数为80%),其次进行当年入职工作时间的折减(半年系数为50%),则该毕业生当年认定的“标准人系数”即为:1×80%×50%=0.4。综合考虑所有技术序

列人员的情况,据此计算技术人员标准人均到账产值=项目K币总量(含补贴)/技术序列标准人总数。从上述计算公式来看,其影响制约因素主要是项目实际到账产值、项目补贴力度以及技术人员能力与数量。

技术人员标准人均到账产值的计算主要是确定管理(M)序列和辅助后勤(F)序列人员的结算“K币”金额。KS设计院薪酬体系中,对于管理(M)序列与辅助工勤(F)序列,包括企业高层管理人员及其他非技术序列人员,均根据各自职责明确了相应岗位绩效系数。譬如企业总经理明确基本岗位绩效系数为2,即技术人员人均到账产值若为50万“K币”,则企业总经理基本岗位绩效计算为100万(50×2)“K币”。在基本岗位绩效系数的基础上,还要结合员工绩效评价结果进行最终确定。根据KS设计院员工绩效评价指标体系,管理(M)序列主要考核岗位职责贡献与管理效率贡献,两者权重比为8:2。管理岗位的绩效量化评价始终是难点,尤其是管理人员在非财务因素方面的努力很难立刻显示出成果^[3]。鉴于此,KS设计院以百分制为基础,根据所有管理(M)序列人员的评价结果进行排序,并采取“强制性正态分布”的方式,排序前10%的人员,其基本岗位绩效系数上浮10%;排序后10%的人员,其基本岗位绩效系数下浮10%;其余人员则维持基本岗位绩效系数。辅助工勤(F)序列则完全采用基本岗位绩效系数,根据业绩考核结果主要采取扣减等负向激励方式。如此可计算出每年的“K币”总量=技术序列项目K币总量(含补贴)+管理(M)序列岗位绩效“K币”+辅助工勤(F)序列岗位绩效“K币”。

“产值绩效提薪率”需要在结算年度终了时计算确定。首先根据年度到账产值、各项成本支出以及预期利润等综合确定薪酬总额。简单的逻辑便是将“收入-费用=利润”的经典会计等式,转换为“到账产值(不含补贴)-费用(不含薪酬)-预期利润=薪酬总额”。之所以采取此计算公式,主要是由于人工成本是勘察设计企业最为核心的成本构成,其对于企业利润具有重大影响,利润率的变化可以通过调整员工薪酬水平快速实现。为避免因公司随意调整利润留存预期所可能导致的员工薪酬巨大波动,KS设计院基于吸引人才、稳定人才的考虑,将近五年的预期利润率确定为5%。

在薪酬总额的基础上,以不超过5%的比例提取“院长基金”(根据需要确定具体比例),并制定专门

的管理办法进行具有明确导向性的针对性激励;根据薪酬总额、提取的“院长基金”以及前述计算的“K币”总量,计算产值绩效提薪率=(年度薪酬总额-院长基金)/年度“K币”总量。所有员工根据自身所计算的“K币”金额,乘以“产值绩效提薪率”,即可计算出员工的个人产值绩效薪酬,再加上“院长基金”分配的金额,最终计算出员工的个人薪酬总额。

KS设计院出台了较为完善的《薪酬福利管理办法》,提炼其薪酬框架体系,主要的构建逻辑如图2所示。

图2主要根据KS设计院的《薪酬福利管理办法》以及相关项目产值补贴、工种拆分等规定归纳整理。KS设计院不同序列的薪酬模式均嵌入业绩评价结果,并运用“K币”作为内部计量工具分别计算。其基本逻辑为:首先根据不同序列人员计薪方式,结合业绩评价结果计算年度“K币”总额;其次以预期利润为基础计算薪酬总额,扣除不超过5%的院长基金后,计算产值绩效提薪率;员工根据产值绩效提薪率与个人“K币”金额,计算员工产值绩效薪酬,再加上院长基金的分配结果(该分配由《院长基金管理办法》予以规定),最终确定员工个人薪酬总额。

四、绩效管理体系的长效机制——利于业绩平滑与个税筹划的“产值绩效银行”模式

为了满足员工预期,提升企业形象,KS设计院完全按照既定的薪酬体系兑现员工薪酬。近年来,由于市场竞争日趋激烈,国内知名大型设计机构纷纷抢占驻地市场,企业受制于资金积累不足难以开展

有效的横向扩张,技术人员流动性加大,致使企业发展面临极大压力与严峻挑战。为此,KS设计院在预期利润率保持不变的前提下,开始借鉴一定的金融思维,在员工绩效评价体系与薪酬体系的基础上,尝试构建能够有效缓解资金积累不足与人员流失严重问题的长效绩效管理模式。

勘察设计行业具有自身的特点:首先,其以智力成果为主要产品,人工成本是影响设计企业利润的关键因素,在收入规模变化不大的前提下,有效降低人工成本是提升利润的有效方式。但从人员流动角度看,降低人工成本又会引发更为严重的人才流失。其次,在以到账产值为核心绩效指标的前提下,由于项目进度(工作量)与付款进度(到账)往往不一致,也即所谓的“大小年”,技术人员薪酬通常存在年次之间的巨大波动。极端情况是技术人员满负荷工作一年但项目无到账,致使没有产值绩效,生活负担加大,如若该笔项目产值全部推迟到次年到账,则易导致次年产值绩效较多,税负激增。最后,考虑技术人员工作的特点,薪酬模式较少采取“年薪制”,而通常采取“预发+结算”的模式,薪酬结算完成后往往面临较大规模的离职潮。

结合上述情况及企业面临的实际问题,KS设计院尝试引入金融思维,提出了内部“产值绩效银行”模式。金融虽然不直接增加物质的总产出,但它可以为给人们提供丰富的跨期配置收入与消费、平滑风险事件给生活带来的冲击^[4]。此模式跳出单一年度视角,从长效机制角度丰富了KS设计院的绩效管理

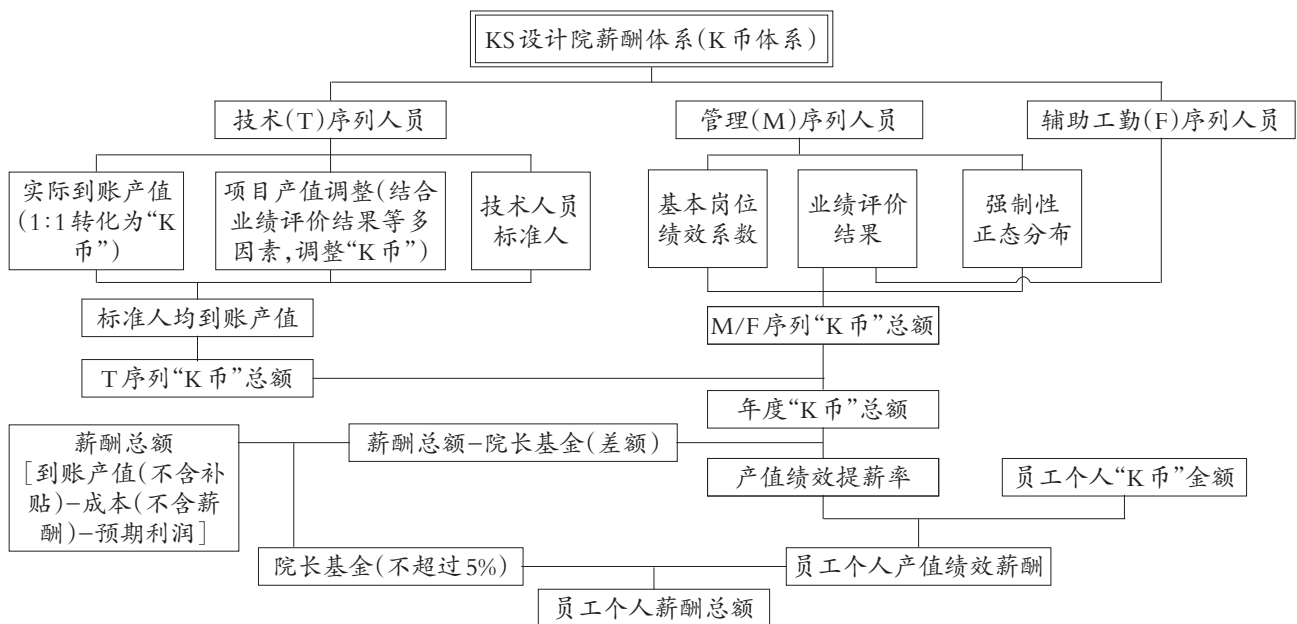


图2 KS设计院薪酬体系示意图

体系。首先，此模式“尊重既定规则”，完全按照企业的业绩评价体系与薪酬体系计算员工薪酬。但在发放薪酬之前，鼓励员工结合自身在手项目运作情况与项目到账情况，与企业签订一份内部“产值绩效银行”存储协议，将个人薪酬的一部分存放在企业内部“产值绩效银行”，暂不兑付，从而达到以丰补歉、业绩平滑的效果。其次，该模式“存储有息，期限灵活”，个人薪酬存放在“产值绩效银行”，类似于银行的活期存款，随时根据个人需要申请支取，年息率为5%。最后，该模式“可存可贷”，员工可以将产值绩效存储在内部“产值绩效银行”，并可根据工作年限、技术能力及综合贡献赋予员工不同的“授信额度”。若当年项目到账情况不理想，为平衡个人收入，可向“产值绩效银行”申请预支部分产值绩效薪酬。

该模式首先在一定程度上给予了员工平滑个人业绩的空间，提高了员工的薪酬自主权。实证研究表明，企业给予员工充分的授权能够显著地提高员工的忠诚度^[5]。在以到账产值为核心的绩效评价体系内，即便员工在项目进度与催收款方面能够发挥一定作用，但到款仍受到其他诸多不确定因素影响，员工年度薪酬多寡往往陷入“靠天收”的窘境。“产值绩效银行”鼓励员工适当进行个人业绩平滑，增加其在薪酬分配方面的自主决定权，有利于提升员工忠诚度。其次，该模式能够在既定利润率水平下，在一定程度上缓解企业人工成本支付压力，利于短期内积累资金，从而谋求更好的长期发展，以进一步提升“产值绩效银行”存储绩效的兑付能力。最后，该模式能够让企业清晰地了解员工忠诚度。一方面，凡主动签订“产值绩效银行”存储协议的员工，客观上证明其对于企业发展抱有信心，愿意与企业共成长，忠诚度普遍较高。另一方面，“产值绩效银行”的兑付申请记录可以有效地提供员工工作、生活状态甚至思想波动的相关信息，便于对员工进行情绪管理、人文关怀，从而更好地选人、育人、留人。

尽管该模式在设计理念上能够缓解KS设计院面临的困境，但由于该模式并不符合员工传统“落袋为安”的初衷，在提出方案构想并征求员工意见时，仅有不足10%的员工理解并支持该模式。2018年新个人所得税法修正案的落地实施，客观上使得该方案在员工未来个税筹划方面具有更为现实和更具价值的实践意义。

在个人所得税法修订案颁布之前，KS设计院采取的“预发+结算”的薪酬发放模式，可以充分运用

“全年一次性奖金”的个人所得税特殊算法进行个税筹划。2018年12月27日最新个税政策尽管明确规定对该特殊算法保留三年过渡期，但取消该特殊算法的时间点已经确定为2022年。一旦取消该特殊算法，意味着员工在进行个税筹划时，无论发放方式如何，在一个年度内已经不再具备筹划空间，只能根据实际应纳税所得额确定年度个税适用税率，进行年度个税汇算清缴。但在年度与年度之间，仍存在个税合理筹划空间。譬如以2019~2020年两年为例，某员工根据自身在手项目情况以及既定的薪酬体系，预估两年薪酬收入约为30万元，但难以确定项目产值何时到账。极端情况下，该员工所有项目产值全部集中在一年到账，则该到账年度个税适用税率将达到20%；如果能够通过一定方式自主确定薪酬发放金额，则可以在两年内适当平衡，将两年平均个税适用税率控制在10%，个税筹划效果非常明显。

KS设计院的“产值绩效银行”，正是能够为开展跨年度个税筹划提供有力支撑的绩效管理模式。在个人所得税法调整的影响下，KS设计院“产值绩效银行”的员工认可度大幅提升。KS设计院的“产值绩效银行”模式如图3所示：

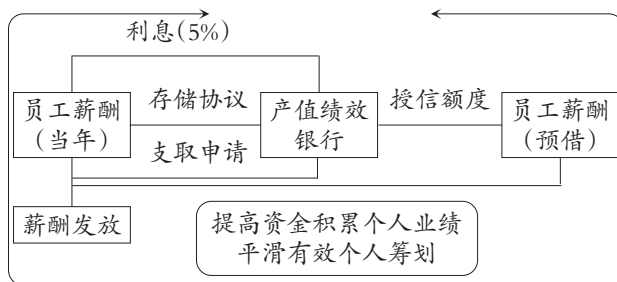


图3 KS设计院“产值绩效银行”模式示意图

图3根据KS设计院“产值绩效银行”具体模式总结提炼。员工当年发放薪酬前，可根据自身情况与“产值绩效银行”签订一份存储协议，存储利息率为5%，并可根据实际需要随时申请支取。“产值绩效银行”同时具备“放贷”职能，给予不同员工不同的“授信额度”。员工实际兑现的薪酬主要来自三个部分：一是当年未存储的薪酬；二是前期存储本期申请支取的薪酬；三是授信额度内申请预借的薪酬。

五、经验借鉴与启示

总结分析KS设计院构建的基于价值贡献导向的员工绩效评价体系、围绕到账产值(K币)的薪酬体系以及有利于业绩平滑与个税筹划的“产值绩效银行”模式，能够在如下几个方面给予同类型勘察设计企业相关的经验借鉴和管理启示：

1. 要对员工之于企业的价值贡献重点有清晰的认知。也即企业现阶段最需要员工为企业带来什么,这是构建价值导向绩效评价体系的关键。KS设计院认识到现阶段员工最大的价值贡献在于到账产值,这是综合分析其发展阶段、经营规模以及竞争态势后所得出的现实结论与切实选择,并未好高骛远地选择行业内代表性企业所普遍采取的以项目管理为核心的工作量模式。

2. 要对企业近几年的发展战略有明确把握。一个企业所面对的内外部环境时刻都在变化,业绩评价系统应该是一个开放式系统^[6],其体系应遵循“环境→战略→指标→方法”这一逻辑框架动态调整,且该系统应该对战略实现具有鲜明的导向作用。KS设计院为谋求更好的生存与发展,短期目标是力求实现资金积累、开展横向扩张,为此构建了“产值绩效银行”模式,在员工实现业绩平滑与个税筹划基础上,有效促进了企业资金积累。

3. 要结合企业实际进行业绩评价指标设计。无须一味追求评价指标形式上的“大而全”,尤其是对于企业管理资源与能力难以有效匹配的企业。KS设计院考虑到管理序列员工占比的限制以及现有信息系统建设状况,认为暂时难以实施多级复杂的业绩评价指标体系,故汲取平衡计分卡的思想精华,合理引入非财务指标,力求评价指标“少而精”,便于操作,重点突出。

4. 要结合企业现阶段的价值导向设计更为合理的薪酬体系。薪酬是企业的指挥棒,指挥棒指向哪里大家就冲到哪里。在勘察设计行业发展的新阶段,如何充分发挥薪酬的激励作用,是勘察设计企业谋求持续发展必须重点解决的课题^[7]。KS设计院结合员工绩效评价体系,构建了以“K币”为中心的薪酬体系,核心指导思想仍是强化员工的到账产值贡献,导向鲜明,效果明显。

5. 要充分结合知识型员工特点开展员工薪酬管理。知识型员工受到其成长经历的影响,在获取企业尊重方面尤为看重。给予员工一定的薪酬发放自主权与决定权,是尊重员工的具体体现。同时随着科研人员工资水平的不断提高,个税筹划越来越受到关注。KS设计院设计的“产值绩效银行”,尽管其初衷是缓解资金压力与提高员工忠诚度,但随着个税政策的变化,却演化为行之有效的个税筹划工具。

6. 要保持企业政策尤其是薪酬政策的相对稳定。知识型员工是勘察设计企业的核心资源,是企业未来竞争力提升的保障,企业保有竞争力的关键在于员工忠诚度。员工忠诚度是员工对企业的一种承诺,是衡量企业幸福指数的指标^[5]。反之其也是企业对员工的一种承诺,而企业各项政策的相对稳定是对这种承诺加以背书。KS设计院在构建“产值绩效银行”时的一个指导原则便是“尊重既定规则”,完全按照企业原有的绩效评价体系与薪酬体系计算员工薪酬,仅是在发放模式上予以适当变革。

当前大部分勘察设计企业都表现为“重技术而轻管理”,但随着全国城市化进程的加快,勘察设计市场需求增速放缓,存量有余而增量不足,市场竞争不断加剧。各企业之间的竞争逐渐开始比拼内功修炼,向内部管理机制与模式转移。KS设计院作为一家中小型设计企业,在整个勘察设计行业中不具有代表性,但其从实际经营管理需要出发,没有一味地追求工作量的增加,而是在管理会计特别是绩效管理领域进行了深入的思考与探索。尽管KS设计院的绩效管理仍有其自身的局限性,如绩效评价指标过于单一、对员工实际工作量有所忽视等,但其实践经验对中小型勘察设计企业及其他科技型企业仍具有现实的指导与借鉴意义。

主要参考文献:

- [1] 陈晓红,郁波. 浅析转制科研院所以价值为导向的绩效管理[J]. 财务与会计,2015(23):63~64.
- [2] 财政部. 关于印发《管理会计应用指引第100号——战略管理》等22项管理会计应用指引的通知. 财会[2017]24号,2017-09-29.
- [3] 席酉民. 企业集团竞争力与业绩综合评价[M]. 北京:机械工业出版社,2004:161.
- [4] 陈志武. 金融的逻辑[M]. 西安:西北大学出版社,2014:371.
- [5] 彭荷芳,陆玉梅. 员工社会责任、忠诚度与企业绩效[J]. 财会月刊,2015(35):31~36.
- [6] 王蕾,池国华. 业绩评价系统设计框架的演变及应用[J]. 财务与会计,2015(8):16~18.
- [7] 郭刚. 勘察设计企业薪酬管理如何创新?[J]. 中国勘察设计,2018(7):48~51.

作者单位:江苏省城市规划设计研究院,南京210036