

浅谈“3060”目标下风电、光伏等清洁能源项目开发激励措施

邱 枫

(中国电能成套设备有限公司,北京 100080)

摘要:在当前宏观趋势下,传统能源企业以及新进入清洁能源投资领域的新企业,如何通过激励奖励机制的建立来提高清洁能源项目开发力度,显得尤为重要。根据项目类型、规模,以及开发模式不同,企业可以设置不同的奖励考核机制,对项目开发进行激励。同时,国有企业还应积极探索通过职业经理人模式,进行风电、光伏等清洁能源项目市场开发,围绕职业经理人薪酬体系设计,规避风险,进一步拓展市场。

关键词:清洁能源市场开发;奖励;考核

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.05.034

1 引言

作为碳达峰碳中和“1+N”政策体系中的“1”,意见为碳达峰碳中和这项重大工作进行系统谋划、总体部署。根据意见,到2030年,经济社会发展全面绿色转型取得显著成效,重点耗能行业能源利用效率达到国际先进水平。到2060年,绿色低碳循环发展的经济体系和清洁低碳安全高效的能源体系全面建立,能源利用效率达到国际先进水平,非化石能源消费比重达到80%以上。为了实现“3060”目标,以“水、光、风、核”为主体的清洁能源项目,将迎来重大发展机遇,除传统能源投资企业外,各行各业都准备全力冲刺和助力“3060”目标,加大非石化清洁能源投资力度,降低碳排放。如何通过激励奖励机制的建立来提高清洁能源项目开发力度,成为能源投资类企业面临的重要问题。

2 企业内部清洁能源投资项目开发激励管理机制建立

2.1 明确最高决策机构

企业应优先明确清洁能源投资项目的最高决策机构与顶层设计,结合企业不同,可以是党委会、股东会、董事会、总经理办公会等等,负责确定奖励制度、审批奖励额度,决策奖励事项等。

2.2 理清管理界面

投资业务管理部门,作为清洁能源投资项目开发激励的日常管理部门,负责制定相关依据,并按照项目前期工作、工程施工、并网运行等情况,组织企业内、外部其它部门或法律、会计等咨询服务机构对项目情况、盈利情况进行评审。人力资源部门作为奖励最终核定与发放。清洁能源投资项目市场开发部门或子公司、分支机构,负责按照开发激励与考核依据,编制申报方案,并上报相关部门进行评审。企业内部其他部门结合各自职能分工,对激励工作给予相应服务支撑和保障。

3 风电、光伏等清洁能源投资项目前期奖励措施

在开展风电、光伏等清洁能源投资项目开发的过程中,可按照开放方式、项目类型不同,进一步设定不同的奖励措

施。

3.1 风电、光伏类清洁能源投资项目前期奖励额度设置

(1)自主开发新能源项目。自主开发获得核准并如期开工的光伏、风电项目,奖励标准为光伏项目4万元/万千瓦、风电项目5万元/万千瓦。

(2)前期委托开发新能源项目。前期委托开发项目奖励标准为自主开发项目的60%,即:光伏项目2.4万元/万千瓦、风电项目3万元/万千瓦。

(3)合作开发新能源项目。合作开发项目(含各类合作开发模式及建设期管理建成后收购项目)奖励标准为自主开发项目的50%,即:光伏项目2万元/万千瓦、风电项目2.5万元/万千瓦。(如项目最终取得电价未达到立项时预期电价,但合作方保证企业方收益不降低的项目,奖励额度不做核减)

表1 风电、光伏类清洁能源投资项目前期奖励额度设置一览表

项目类别	奖励额度设置(单位:万千瓦)		
	自主开发	前期委托开发	合作开发
风电项目	5万元	3万元	2.5万元
光伏项目	4万元	2.4万元	2万元

备注:上表中按照开发难度,企业可结合项目实际情况,另行设定委托开发、合作开发类项目的奖励标准比例

(4)参股新能源项目。参股开发的新能源项目,比照自主开发项目奖励标准和奖励节点,结合参股比例予以兑现。

风电项目奖励=5(万元/万千瓦) \times 项目规模(万千瓦) \times 参股比例(%)。

光伏项目奖励=4(万元/万千瓦) \times 项目规模(万千瓦) \times 参股比例(%)。

(5)并购新能源项目。以增资扩股方式获得未开发项目,奖励形式参照合作开发项目。收购已建成投运的项目,办理完成股权转让手续一次性奖励2万元/万千瓦。

3.2 除风电、光伏外的综合智慧能源投资项目前期奖励设置

(1)自主开发综合智慧能源项目。自主开发获得核准并如期开工综合智慧能源项目,奖励标准为6万元/万千瓦。

(2)前期委托开发综合智慧能源项目。前期委托开发项目奖励标准为自主开发项目的50%,即3万元/万千瓦。

(3)合作开发综合智慧能源项目。合作开发项目(含各类合作开发模式及建设期管理建成后收购项目)奖励标准为自主开发项目的50%,即3万元/万千瓦。如项目最终取得电价未达到立项时预期电价,但已建立电价与指标挂钩机制,合作方保证我方收益不降低的项目,奖励额度不做核减。

(4)参股综合智慧能源项目。参股综合智慧能源项目,比照自主开发项目奖励标准和奖励节点,结合参股比例予以兑现。

项目奖励=6(万元/万千瓦)×项目规模(万千瓦)×参股比例(%)。

(5)并购综合智慧能源项目。a.以增资扩股方式获得为未开发项目,奖励形式参照合作开发项目。b.收购已建成投运的项目,办理完成股权转让手续,可进行一次性奖励2万元/万千瓦。

4 风电、光伏等清洁能源投资项目工程建设期奖励措施

本文所指工程建设奖励,适用于自主开发、合作开发且在建设期实际控制的项目。

4.1 质量管理奖

项目获得行业或省部级及以上工程奖,由企业最高决策机构研究确定奖励额度。

4.2 进度管理奖

项目各期机组(风电及其他),以及光伏发电单元实际并网发电日相对批复并网发电日提前,且项目里程碑节点计划(以内部批复为准)按期或提前完成,奖励提前发电(上网电量)收入的10%,最高奖励20万元。

4.3 造价管理奖

按照企业批复的项目概算与审定的项目竣工结算造价的节余差额给予奖励,每节余100万元奖励1万元,最高奖励20万元。

5 风电、光伏等清洁能源投资项目考核措施

企业为了更好的规范投资行为,在明确奖励措施的同时,为了进一步规范投资业务,也应该指定相应的考核约束机制。

5.1 安全管理

项目建设期间发生下列事件之一者,应不予兑现工程奖励,并按照企业内部相关管理规定考核。(1)发生人身轻伤及以上事故。(2)发生一般及以上火灾事故。(3)发生一般设备事故。(4)发生一般及以上电力安全事故。(5)发生一般及以上责任性交通事故。(6)发生一般环境污染和社会影响的事故。(7)发生脚手架跨塌和起重设施倒塌事故。(8)发生群体卫生健康事件。(9)发生群体性违纪、违法案件和其它损害企业形象的事件。

5.2 质量管理

工程建设期间发生造成50万元及以上直接经济损失的事件,不予兑现工程奖励,并按照企业内部相关规定给予考核。

5.3 进度管理

投资项目全部机组(风电及其他),以及光伏发电单元实际并网发电日,相对批复并网发电日滞后,对各项奖励进行扣减。风电项目延期1天扣减0.5万元、光伏项目延期1天扣减1万元、综合智慧能源项目延期1天扣减0.5万元,最高扣减额为20万元。

5.4 造价管理

(1)项目竣工结算造价每超出批准概算100万元扣减奖励2万元,不足100万元的按100万元计算,最高扣减额不超过各项奖励总额。(2)因客观原因导致竣工结算超出批准概算,经企业决策批准后,可不予考核,酌情进行奖励发放。(3)未在规定时间内完成项目竣工结算,不予兑现造价奖励。项目开发前期奖励将不受建设考核的约束。

6 建立奖励与考核机制还应注意的其它相关问题

6.1 奖励兑现时间

项目前期奖励在项目获得企业投资决策批准,并获得政府或其它主管机构核准或批复文件后,及时兑现,为了保障激励效果,一个月内兑现较好。

工程建设中的质量和进度奖励,也可以按照在项目投入商业化运营并完成全场性能试验后一个月内兑现。

工程建设中的造价奖励,可以在项目竣工决算批准一个月后兑现。

6.2 奖励对象及申报程序

项目开发奖励的对象是企业负责投资项目开发的部门、子企业或分支机构,以及提供项目线索或在项目前期开发中做出贡献的相关组织或个人。其它相关组织或个人介绍的前期项目,对其相关奖励也一并纳入对具体负责开发单位的奖励总额中,由开发单位按照项目实际情况,提出具体奖励分配和申报方案。经投资管理部门组织评审、人资部门复核后,进行发放。

6.3 奖励兑现要求

(1)开发单位奖励额度原则上不超过本单位工资总额(以国有企业或其他工资总额管控企业为例)的20%,扣减额度不超过所获奖励总额的100%。(2)开发单位对符合奖励标准的项目提出奖励申报时要实事求是,按照贡献大小进行分配,充分体现激励性原则,不得虚报;如弄虚作假,一经查实,将按企业内部相关规定处理,并追究相关人员责任。(3)企业应鼓励全体干部员工参与电站投资项目开发,设立项目线索奖励。该项奖励由开发单位根据线索提供单位或个人实际的贡献程度,按照一定比例,在前期奖励中进行申报。(4)拟申报奖励项目须满足企业内部投资管理的相关要求,不存在前期工作不规范、工期延续、投资超概算、收益低于可研指标等情况。(5)拟申报奖励项目取得的指标规模小于实际建设规模,奖励规模以指标规模为准;取得的指标规模大于实际建设规模,奖励规模以实际建设规模为准。

7 国有企业在风电、光伏等清洁能源投资项目引入职业经理人模式薪酬设置机制

国有企业作为风电、光伏等清洁能源投资项目的主力军,除了建立企业自有人员的奖励的奖励措施外,还可以积极考虑引入职业经理人模式,以市场化人才选用的方式,进行项目开发,围绕薪酬水平、结构、兑现方式上进行总体考虑。

7.1 薪酬结构与水平

风电、光伏等清洁能源投资项目职业经理人,在薪酬结构上可实行年薪制,薪酬结构由基本年薪、绩效年薪、任期激励三部分构成,占比分别为30%、60%、10%。

基本年薪为年度固定薪酬,按月发放。绩效年薪为年度浮动薪酬,与个人年度考核结果挂钩。任期激励为中长期激励部分,与任期考核结果挂钩,基数按任期内每年年薪标准的10%预留提取。

职业经理人薪酬标准根据企业所处市场地位,由人力资源部门进行行业对标后提出薪酬标准建议值,提交企业决策机构批后执行。

职业经理人薪酬为税前收入。个人所得税、社会保险费和住房公积金等由企业代扣代缴。职业经理人不得在企业领取约定薪酬以外的其他货币收入,不享受法定“五险一金”之外的企业年金、补充医疗等福利。如若发生,应等额抵扣职业经理人薪酬。

除职业经理人标准年薪外,符合条件的职业经理人可获得特殊贡献奖,特殊贡献奖奖金从企业当年工资总额中列支。

7.2 兑现程序

每年底,根据当年预考核情况,由人资部门统计汇总职业经理人年度预考核结果,提出年度绩效预兑现方案,审批后进行预兑现。

次年初,根据当年年度考核情况,由人资部门统计汇总职业经理人年度考核结果,提出年度总裁绩效兑现及副总裁绩效薪酬分配方案,审批后进行差额补扣补发。

7.3 延期支付

根据监管政策规定和企业风险管理的需要,为体现薪酬支付期限与业务风险持续期的一致性,职业经理人的绩效年薪采用延期支付方式。原则上职业经理人绩效年薪按照50%比例,分3年等额延期支付。

(1)每年底,企业根据职业经理人年薪标准,计算职业经理人绩效年薪延期支付部分标准,按照企业风险管理有关制度,结合年内监管部门现场检查情况,评估各职业经理人年度职责内风险防范和合规经营情况。(2)次年初,企业根据职业经理人年度绩效考核情况和风险评估结果,确定延期支付兑现额,延期支付兑现方案提交董事会审批后执行。(3)企业可根据审议结果,对无职责内风险损失和违规行为的职业经理人按标准兑现各年度延期支付,对存在职责内风险损失和违规行为的职业经理人,应追回相应期限内已发放的绩效年薪,并止付所有未支付部分。

对于离职职业经理人,如离任审计显示其任职期间无

职责内风险损失和违规行为的,经企业内部决策审批后,可正常发放延期支付。

7.4 任期激励

(1)兑现标准。任期激励=各年度年薪标准×10%×任期考核系数。(2)兑现程序。职业经理人任期结束后,由企业组织评估职业经理人有无职责内风险和违规违纪情况,根据评估结果和职业经理人任期考核结果,提出任期绩效兑现方案,提交董事会审批后执行。(3)任期激励在职业经理人任期结束后一次性支付。对于离职职业经理人,如发现任期内存在重大风险损失或违规违纪情况,董事会有权对任期激励实行追索、扣回。(4)因本人原因任期未满的职业经理人,不领取任期激励;非本人原因任期未满的,在三年期满统一核定任期激励时,按本人实际任职时间和任职期间绩效考核。(5)年度任职不满12个月的职业经理人,年薪按照当年实际任职月数核算、兑现。

7.5 应注意的其他事项

职业经理人若岗位或分工变化,须调整薪酬标准,由人资部门拟定薪酬调整方案,履行内部决策程序后执行。职业经理人薪酬兑现实行市场薪酬对标追溯调整机制。按照业绩与薪酬相匹配的原则,应在次年,对上年实际经营业绩相匹配的年度薪酬标准进行重新核定,差异在5%以上的,可在次年对职业经理人上年薪酬标准进行追溯调整。

8 结束语

围绕“3060”这一国家重要战略目标的实现,能源型企业在清洁能源项目市场开发、投资建设领域,仍需要进一步提升发展规模和发展速度,充分调动企业内、外部的资源,以人为本,探索通过奖励激励机制与考核约束机制,发挥从业人员的主观能动性,实现发展目标,具有十分重要的意义,值得进一步探索和研究。

参考文献

- [1]胡泽延.新能源发展背景下电力营销市场开拓分析[J].今日财富(中国知识产权),2020(07):50+52.
- [2]葛维.新能源发展背景下电力市场开拓过程中电力营销问题分析[J].中外企业家,2020(07):248.
- [3]徐冬青.可持续发展:中国面临的困境及解决途径[J].学海,2005(6):148-150.
- [4]辜胜阻,王晓杰.新能源产业的特征和发展思路[J].经济管理,2006(11):29-32.
- [5]班瑞凤,魏晓平.中国能源结构及利用问题研究[J].徐州工程学院学报,2008(5):24-27.
- [6]刘高峡,黄栋,蔡茜.可再生能源的技术创新障碍与激励政策建议[J].科技进步与对策,2009,26(1):94-96.
- [7]金磊.资源与环境约束下的中国工业发展[J].中国工业经济,2005(4):5-14.
- [8]孙海燕.围绕创新主线 做大朝阳产业——中国可再生能源发展论坛综述[J].建设科技,2006(3):12-13.

作者简介:邱枫(1983.9-),男,民族:汉,籍贯:湖北省武汉市,学历:研究生,中级经济师,研究方向:企业管理。