

## 保安员操作指南（行业划分与薪酬制定篇）

随着我国经济的不断发展，现代保安行业专业化标准越来越高，对保安人防行业的划分提出了更高的要求，员工薪酬制度体系也随之产生较大的变化。因此，本文通过探究保安人防行业划分和薪酬制度，提出客户优化和行业划分建议，并在此基础上，进行人防一线管理层薪酬制度制定。本文提供了浮动薪酬考评具体事项建议，公司内部各层面工资标准规范化，建立轮岗机制，完善薪酬激励机制，并制定科学的考评方法，为公司长期发展、铸造品牌、拓展市场奠定基础。

### 人防企业专业化道路的改革及合理的薪酬制度制定势在必行

从 1984 年深圳第一家保安公司成立至今，现代保安行业在中国只有短短 30 余年，在行业发展初期，专业化程度较低，为了占领市场，各保安公司进行了迅猛扩张，保安行业进入了蓬勃发展期。

但是随着社会的发展，经济的进步，专业化分工越来越细，专业化标准越来越高，客户对专业化较高的保安专业队伍的需求越来越多，一锅乱炖的发展模式已经制约了行业的发展。因此我国的保安服务业，尤其是在激烈的市场经济条件下的保安服务业，最终还是要走专业化的道路。而在专业化过程中，保安人防公司行业划分开始呈现明细化趋势，对

划分标准的研究也开始成为热点问题。

在进行专业化调整的同时，公司还应考虑制定合理的员工薪酬制度，奖惩分明、重奖重罚，这样才会更好地激励员工全身心投入工作，吸引人才、稳定队伍、促进发展。任正非说：“我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向华为优秀员工倾斜。”任正非认为自己是最擅长分钱的老板，他认为“钱分好了，管理的一大半问题就解决了”。华为的实践证明，给的钱多了不是人才也成了人才，只有留住了人才，才能够在激烈的市场竞争中站稳脚跟，进而壮大和发展自己。

企业不是必须大，也不是要短时间地强，而是要有持续活下去的能力与适应力。在激烈竞争的市场经济中，作为一个保安人防企业不可能都是大而全，也不可能不顾成本的高薪高酬，因为块头大并不意味着身体健康，体量大收益不一定大。而且就算体量大收益高，如果薪酬分配制度不合理，非但对员工起不到激励作用，更容易引起员工的不满，导致企业留不住人才。因此人防企业专业化道路的改革及合理的薪酬制度制定势在必行，那么如何对现有人防客户单位进行行业梳理划分？又如何制定保安人防公司薪酬制度呢？以下是笔者个人的一点浅见，供大家参考。

### **保安人防公司的客户优化与行业划分**

人防公司在实行行业改革之前应对现有客户单位进行

全面成本核算、收益核算、风险评估。通过梳理、评估，结合公司队伍特点，进行市场精准定位，寻找持续盈利点和高利润区进行行业专攻，并对现有队伍进行全方位优化，对成熟行业进行行业划分，为公司可持续发展奠定坚实的基础。

### （一）客户优化标准

1. 是否有经济效益。
2. 是否有社会效益。
3. 长期收益是否大于风险。

如果三项都是否定的，那么就应该果断放弃，众所周知，企业看重的永远是效益，因为效益是企业立足和发展的基础。在优化过程中有经济效益的肯定要保留，没有经济效益但有社会效益的（如城市窗口单位、政府机关等）也要保留，资本都是逐利的，对企业来讲社会效益的最终目的也是经济效益，并且肯定会产生经济效益；短期内既不能产生经济效益又不能产生社会效益，但是有潜在增长点且长期收益大于风险的，考虑保留。作为保安人防企业，如果说只为增加效益而忽略了风险的重要性的话，那么前面所做的一切工作都可能付诸东流。不管是劳动风险、用工风险还是管理风险都是与企业的效益相关的，一起风险事故完全能够给企业带来不可挽回的损失，从而使企业的发展迟缓，进而阻滞其前进的道路。对于潜在的风险隐患要时刻秉承防患于未然的安全理念，事前对客户单位进行成本核算、利润核算、风险评估的

意义要远远大于事后的追悔莫及和追究责任。

## （二）保安人防行业划分标准

1. 保安人防行业划分初期应选择成熟行业为主业，其他相关行业为辅业的形式，秉承着“稳扎稳打，步步为营”的工作精神，精益求精，严谨踏实，稳步推进大行业化管理，不建议完全单一的行业划分。

2. 与总公司在同一城市的行业项目部或分公司不建议以行政区域或行业名称命名，这样既不利于在其他地区的发展以及统一市场的形成，也不利于公司整体对外宣传铸造企业品牌。

3、行业项目部或分公司不建议跨地市设立（特殊行业除外，如铁路），异地管理各项成本较高，违背了行业划分初衷。

4、不成熟或规模不是太大行业，划分初期建议在分公司以大队形式划分，成熟或形成规模后再进行整合。

### 人防一线管理层薪资制度制定

企业薪酬结构一般分为固定薪酬和浮动薪酬两个部分，薪酬制度对企业治理与发展具有重要作用，好的薪酬制度将有利于企业的发展与成长，薪酬结构不合理往往无法形成对员工短、中、长期激励效果。保安人防公司要建立起统一的价值评价体系、统一的考评体系，无论是项目经理还是大队长，按照所辖团队创造的纯利润作为浮动薪酬考评，重奖重

罚（与利益不挂钩的考评是没有意义的），按照一定比例分为月度（短期激励）、季度（中期激励）、年度（长期激励）等方式定期考评，在一定程度上应该能起到激励效果，最大程度地调动一线管理层的工作积极性。

#### （一）浮动薪酬考评所涉及的部分事项及建议

1. 因管理不到位导致的风险事故及其赔偿应全额或按比例从其纯利润扣除，这样应该更有利于一线管理层自我加压、强化管理力度，从而避免或防止风险事故的发生。

2. 享受利润提成的项目部、大队原则不配备车辆，不发放车补，所有费用均从利润提成中自行承担。

3. 客户的日常维护均从利润提成中自行决定维护方式（含中秋、春节），既能灵活掌握又能避免公司违规。

4. 月度统计利润下降的按降低比例加倍扣除，特殊情况公司研究决定。

5. 连续三个月纯利润没有增长或增长低于公司设定标准的，降低工资等级；连续六个月纯利润没有增长或增长低于公司设定标准的，停止发放职务补贴；试用期六个月，试用期满仍未增长的，调整职务。

6. 因公司战略需要管辖只有社会效益或潜在效益的客户单位，暂时无利润或利润较低的，参照公司平均纯利润考评奖惩。

#### （二）工资标准规范化

部分保安人防公司，在成立初期未建立合理的薪酬制度，个别公司甚至凭经验及个人喜好决定员工薪酬、奖金，主观随意性较大，致使公司内部各层面工资标准不规范。造成企业内部同工不同酬或者同酬不同工的问题，这使员工心里感到不公平，使员工没有认同感与归属感，影响了工作积极性，同时使得在公司内部调动、调配非常困难；特别是大队长以上管理人员，只有统一薪资、统一考评、统一调配，才能使人员在内部流动和平衡成为可能。

### （三）轮岗机制和薪酬激励机制

俗话说人挪活、树挪死，一线管理层班子成员及关键岗位的定期调动换防，一可避免形成利益体、小圈子；二能避免僵化，有利于创新，能够培养、储备人才；三是有利于制度化管理，避免因人情关系出现厚此薄彼，如薪酬不公、提拔不公、管理不公等。在一线管理层的选拔考评上应遵循谁贡献大，就提拔谁；谁没赚钱，先调查原因，努力了，客观原因不行，可以理解，可以保留职务并给予一定期限整改，但是薪资必须与利润挂钩，按创造的纯利润决定薪资，重奖重罚。如果真是因为没有努力，通过整改仍然做不好的大队、项目部要进行调整，精兵简政、减少不贡献或贡献不大的冗员。

### （四）制定考核标准

保安人防公司的大队长一般负责市场开发、客户维护、

费用收缴，也就是说大队长要努力开发市场，对于市场开发来说，总体应该保持激进，必须定任务，任务的制定应以上月末或年末创造的纯利润为基数，制定增幅，但同时也要注重合同质量，更要重视回款。如果人数多、费用高，干了活收不回款，没有了流动资金，就可能把整个公司拖垮。因此，在制定考评办法考核纯利润的同时，应把回款率纳入考核，未能在合同约定期限内回款的，取消或降低利润提成。

以上所述只是笔者个人的一点浅见，无论是行业划分，还是薪酬制度制定等各项工作的开展均是为了公司长期可持续发展，为铸造企业品牌、拓展市场空间和公司的发展壮大奠定基础。我们无法准确预测未来，但仍要大胆拥抱未来！面对激烈的市场竞争，我们要去除成功的惰性与思维的惯性对队伍的影响，未雨绸缪，稳步创新，不断改革，才能使企业勇立潮头，立于不败之地。