

文章编号:1005-0523(2005)03-0023-04

对国有企业经营者业绩综合评价探讨

熊雁新

(江西铁通分公司,江西 南昌 330002)

摘要:随着信息时代的到来,企业经营管理的重点和重心都有了重大的转变.传统业绩评价体系已经不能满足所有者对企业经营者业绩评价需要.本文以国有企业为例,针对我国现行业绩评价体系对经营者业绩评价方面存在不足,提出了经营者业绩综合评价应遵守的原则,并对建立一个合理有效的对企业高层经营者业绩综合评价体系进行了部分尝试.

关键词:业绩评价系统;非财务指标;经营者业绩综合评价

中图分类号:F244.3

文献标识码:A

1 引言

加入WTO是我国经济生活中的一件大事.面对不断深化的全球化竞争,现代企业制度的建立,怎样调动国企经营者的主动性和积极性,推动国企的进一步改革,已成为新时期一项重要的课题.现代企业所有权与经营权分离,出资者并不直接支配资本的运用,而是委托专门的管理人员(经营者)在满足自身利益的前提下决定其资本营运.在“道德风险”、“逆向选择”现象普遍存在的情况下,经营者的财务目标会偏离出资者的目标.激励与报酬制度,就成为现代公司管理中最为重要的内容.为了维护出资者的合法权益,充分调动经营者的积极性,需要构建一套完整的经营者的激励机制.一套良好的激励机制,不论是年薪制度、股票期权,还是鼓励表彰等手段,都可以引导经营者去面对市场、参与竞争,采取适当的行动,最大限度地增进出资者的利益.然而,激励机制的基础问题就是业绩评价,不论是何种激励手段,都要建立在对代理人(经营者)经营绩效科学评价的基础上.而且通过对企业经营者的有效评估,还可以揭示企业各方面的经营

能力,实现企业所有者对经营者的激励、约束及为企业自身的发展提供决策的依据,并给经营者在评价自我价值,挖掘各种潜力,获得更大管理业绩等方面指明方向.这就需要有一套全面、有效经营者业绩评价体系,而我国现有的业绩评价体系在设计原则、思路以及指标体系构成上都不能保证合理地评价经营者业绩,本文拟以对国有企业经营者业绩评价的改进探讨为例,浅谈如何加强企业经营者业绩综合评价.

2 现有业绩评价体系在对经营者业绩评价方面的缺陷

目前对我国国有企业业绩评价比较权威的依据主要有1999年6月由财政部等四部委联合发布的《国有资本金效绩评价规则》,及2002年2月对1999年颁布《国有资本金效绩评价操作细则》进行重新修订后,由财政部五部委联合发布的《企业效绩评价操作细则(修订)》(以下简称操作细则).其将业绩评价指标分为基本指标、修正指标及评议指标三大类,其中绝大部分为财务评价指标,但同时首次把企业的整体素质、内部控制、公众形象、未来潜力四个方面的非财务指标纳入业绩评价系统,这

收稿日期:2004-10-20

作者简介:熊雁新(1980-),女,江西南昌人,教育培训员,主要研究方向公司理财及人力资源管理.

在一定程度上适应企业效绩评价工作深入开展的需要,对督促企业的发展具有重要意义.但在知识信息时代,竞争、风险等因素对企业的影响程度越来越大.在这一背景下,如果仅局限于这些指标的计量与评价,就不能全面评价经营者业绩,能适应形势的需要.现行财务指标评价系统在对经营者业绩评价的局限性主要表现在:

2.1 不能重点对经营者业绩评价.

由于现行操作细则实施的目的是为了进一步加强企业监督管理,规范企业经营效绩评价行为,完善企业效绩评价方法,确保企业效绩评价结果的科学、客观和公正.所以更侧重监管和反映.它被用来满足企业所有利益关系人的评价:如母公司对全资和控股子公司等有关企业的盈利能力和持续发展能力评价;债权人对债务人的偿债能力和持续经营状况评价;投资者对拟投资企业的投资回报和股票价格评价;企业自我关于企业的社会效益测评;各级政府注重本界政府的政绩和企业的社会贡献评价等.但对于不同的利益关系人,企业业绩评价应有所不同,有不同的侧重点,如在知识经济新形势下,现在股东更关心高层经营者能否给企业带来长远的发展动力和竞争优势.再者,仅仅财务指标化的企业业绩已经不能全面反映经营者业绩了. Schiff 和 Hoggmann(1996)的实验提供了一些证据表明在采用一个既包括财务指标又包括“软性”的非财务指标的记分卡时,参与者在评价企业单位的业绩时主要强调财务指标,而在评价经营者业绩时强调非财务指标.这也不是无道理的.假如企业今年的利润率提高了,但究竟是由于企业市场占有率扩大,还是整个市场规模扩大,或是成本控制得力,这还需要更进一步的全面分析才能确定利润率的上升是否与经营者良好管理相关.

2.2 容易产生经营者操纵行为

现行业绩评价指标体系由 20 个定量指标和 8 个定性指标构成,在综合评价得分中:定量指标权重占 80%,定性指标只占 20%.这决定我们在对企业业绩进行评价时,把对经营者业绩评价主要构建在财务指标之上.而财务指标容易受到人为的操纵,一些不利于企业的短期行为容易被表面的数据给掩饰,同时会鼓励或驱使企业经理人为操纵财务指标,以获的良好的绩效评价.而且大量的财务指标具有滞后性,不能全面反映当前经营者的行为所创造或破坏的大部分价值.

过去我国国有企业的考核评价,主要是以企业

的上年度实际完成情况作为考核基准,或者是以建立在基数基础之上的计划指标作为考核评价的参照.实践证明,这种方法难以形成公正合理的考核评价结论.因为这样的基数对比方法,常常导致所有者(考核评价方)与经营者(被考核评价方)对基数进行讨价还价,或者经营者(被考核评价方)为给自己在考核评价留有余地,故意压低基数,从而使国家利益受损.

2.3 只侧重对经营者内部某一方面经营状况考核

科技的迅速发展,信息的瞬间传递,企业的运营环境发生了复杂变化,给企业的生产经营管理带来更多的风险和挑战.在这充满机遇和挑战的时代里,企业经营的成功最终取决于经营者在变动的环境中能否实现企业最终的战略目标,以及企业从战略角度出发对环境适应、应变和应用能力.此时,经营者往往会把更多的精力放在与外部环境相关的战略管理上.而目前操作细则在进行评价时,只注重对短期经营成果或企业内部某一方面经营状况的考核,对经营管理者战略业绩的评价完全忽略了,如现在评价体系中对企业在长期竞争中获得战略优势、环境与经济协调、由于高层管理给企业带来无形价值(经营者带领企业抵御风险的能力,面临变化的应变能力)等方面都没给予考核.这当然不利于企业战略目标的实现.

2.4 以固定权重评价经营者业绩,缺乏灵活性

我国现行的操作细则中采用以净资产收益率为核心指标,多层次、多因素、定性分析与定量分析相结合的指标体系.但是,各个指标之间采用了固定权重的形式,忽略了不同企业或同一企业不同发展阶段、处于不同竞争地位、实施不同战略等现实存在的差异.导致在运用这些指标对经营者业绩评价时缺乏灵活性和可操作性,不利于合理评价企业的经营者业绩.

3 正确进行经营者业绩评价的原则

正确进行经营者业绩评价,应注意以下几点:

3.1 以财务指标与非财务指标评价并重.

由于现在对引入非财务指标加强企业绩效评价的呼声越来越高,所以引入非财务指标,加强对企业绩效评价是必要的.但非财务指标也存在其固有的缺陷,如具有主观性和易于操纵的特点,因此过分注重非财务业绩,企业很可能因为财务上缺乏弹性而导致财务失败;同时只关注财务业绩,容易

造成短期行为,影响企业长期发展.因此,理想的企业业绩评价系统应是财务与非财务评价系统的有机结合,发挥各自的优势,保持两者之间的相互协调.

3.2 具体实际具体分析

当今企业的竞争环境十分复杂,有必要结合企业的具体情况对经营者业绩进行综合评价.根据有关国外的研究表明:有效的企业经营绩效驱动因素是:企业的使命、远见、长期与短期目标、策略、计划、预算、奖赏制度.当然这些也是在对经营者业绩评价时必须全面综合考虑的.此外笔者认为企业规模、经营环境等因素也是影响经营者业绩的重要因素,也必须给予充分考虑.

3.3 适量选取评价指标

曾有一项由可选择的薪酬战略研究协会所做的研究表明,当一个激励计划采用3—5个业绩评价指标是,使企业业绩收益最大,当采用更多的指标后,会令企业业绩下降(McAdams和Hawk,1994).所以在对经营者业绩进行评价时,可供选择的业绩指标很多,但是并非选取的指标越多越好,过多业绩指标的存在势必产生信息过载,使其重要性丧失.当然,必须指出的是指标选取范围过小也同样存在风险,会产生系统机能失调.因此,实践性比较强的做法可以考虑根据企业产品生命周期特点,在每个阶段选取适当重点指标进行评价.但有点必须注意的是:一定要以投资报酬率为核心内容建立企业绩效评价体系框架^①.因为作为出资者判断一个企业经营好坏或有无存在的必要,最基本的考察因素就是投入产出比率.

3.4 从战略目标的角度出发

所有者对经营者的业绩评价应从企业战略目标的角度出发,这也是为了区别于传统业绩评价体系.传统业绩评价体系对经营者业绩评价只注重对短期经营成果,或企业内部某一方面经营状况的考核.这当然不利于激励经营者去实现企业战略目标.所以在对经营者业绩进行评价时要注意从战略角度出发,保持财务与非财务的平衡、长期与短期的平衡、外部与内部的平衡、客观与主观的平衡及各方面之间贯穿因素.如引入价值链,产品生命周期等战略管理手段进行指标设计.

4 对经营者业绩评价体系的构思

从系统论角度出发.即经营者业绩评价体系应该是一个多目的,多层次的指标体系,具体运用时可以结合企业具体情况时,选择具体目的和层次的指标进行横向(或纵向)的综合比较.有学者从所有者资本保值增值状况、资本控制者资本经营状况、资产经营者资产经营状况三个方面来设置经营者业绩评价体系.但参考目前比较倡导的卡普兰平衡记分卡,并结合我国的企业绩效评价体系,本人试着从企业财务、顾客、内部营运、学习与成长、环境等五个方面入手,根据企业产品生命周期不同阶段的实际情况和采取的战略,为每一方面设计适当的评价指标,形成一套专门针对国企的经营管理高层业绩,进行综合评价的指标体系.具体运用时可以再结合企业的规模、内外环境等因素,修改个别指标权重,得出综合评分,予以合理的评价.此外还可以引入价值链对经营者业绩进行评价.对管理者个人工作绩效评价指标体系可以从以下几个方面构建:公司的资本运营效果,对股东大会决策的执行,高级经理层的运作,劳资关系的协调及企业文化建设情况,等等.在此对后两种情况不再单独探讨

特此,需要对经营者业绩评价核心指标体系做以下几点说明:

(1) 这些只是核心指标,具体分析时可以结合企业的具体情况运用其他指标;

(2) 这是针对国有企业的经营管理高层业绩,进行综合评价的指标体系;

(3) 考虑思路:首先以投资报酬率为核心内容建立企业绩效评价体系,然后再根据企业产品生命周期进行分别设计.企业发展创业期更注重企业基本建设、市场调研、广告宣传等非财务指标的考核,还要对新产品市场变化做出及时的反应;在进入企业成长期,在不断加大资本投入的同时应适当控制成本,关注收入增长,并做出绿色产品的战略计划;在产品生产成熟期,在积累企业财富同时,继续强化企业内部挖潜工作,认真落实各项决策,并在第一代产品进入衰退前,加强对市场、新产品的研发;如果不可避免企业进入了衰退期,经营者应实施紧缩财政政策,保持相当的现金流量,降低负债,并加快企业生产转型是当务之急;

(4) 欠缺之处:本文的权数只是在核心指标与非核心指标进行了一定的分配,各项指标的具体权

重可以在分析时根据具体情况设定. 虽然这方法在一定程度上克服了指标权重固定, 不灵活的缺点, 但核心指标与非核心指标之间权重分配是否具有

准确性还有待验证. 由于各项指标具体权重的不确定, 这种分析也存在一定的主观判断性.

经营者业绩评价核心指标

	核心财务指标	权重	核心非财务指标	权重
创业阶段	投资报酬率 成本费用利润率	30%	创新能力: 目标达到程度、市场调研 已开发技术的有用性和市场领先地位 顾客方面: 营销能力 经营环境: 产品市场适应能力	70%
成长阶段	投资报酬率 销售收入的增长 成本利润率 销售利润率 资金管理效率(ROI)	50%	内部生产管理: 生产调整时间 成本控制情况 顾客指标: 新客户增长率、客户留住率 市场占有率 经营环境: 绿色产品战略计划 创新能力: 新产品开发的研究时间金额	
成熟阶段	投资报酬率 销售(营业)增长率 资本积累率 资产保值增值率	50%	创新能力: R&D 资金与设备投资 员工积极性和创造能力、建议采纳率 经营环境: 对新产品计划的执行能力 顾客方面: 顾客满意度、市场保持率	50%
衰退阶段	投资报酬率 资金成本率 经营活动现金流量 负债比率	50%	经营环境: 企业生产转型能力	50%

参考文献:

- [1]王艳. 企业管理非财务指标在企业业绩评价体系中的运用[J]. 财务与会计导刊, 2003(5): 14~17
- [2]裘益政. 全面业绩评价方程——公司如何在报酬极力计划中引进非财务指标[J]. 企业管理 2001(8): 77~79.
- [3]冯巧根. 管理会计应用与发展的典型案例研究一种理论与

与实践综合的视角[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.

- [4]朱锦秀. 非财务指标考核与企业可持续发展[J]. 经济师, 2002(7): 204~205.
- [5]胡玉明. 高级成本管理会计[M]. 厦门: 厦门大学出版社, 2002. 8.
- [6]孟建民. 企业经营业绩评估问题研究——中国企业绩效评价方法研究[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2002.

Discussion on Comprehensive Performance Evaluation for General Manager of State-owned Enterprises

XIONG Yan-xin

(Institute of Human Resource Management Jiangxi Branch of China TieTong, Nanchang 330013, China)

Abstract: With the change from industrial society to information society, the content and emphases of corporation operation and management have changed greatly. Therefore, It's difficult for the owner to evaluate the management of the general manager by using conventional performance evaluation based on financial measures. Take the state-owned for example, the article studies the theory and method of foundation of the enterprise performance appraisal system. At the end, the article tries to set up a rational and effective comprehensive manager performance evaluation system.

Key words: performance evaluation system; nonfinancial evaluation; comprehensive general manager performance evaluation system;