

邮政集团绩效评价体系的构建

文/谢册

一、绩效评价体系在现代企业发展中的作用

目前比较流行的几种绩效评价方法包括关键业绩指标法(KPI)、目标管理法(MBO)、平衡计分卡(BSC)以及国有资本金绩效评价规则。《国有资本金绩效评价规则》和《国有资本金绩效评价操作细则》是财政部等四部委1999年共同印发的适合各类正常经营的竞争性国有企业的评价办法,根据颁布后的执行情况,在2002年进一步进行了修订,是目前我国国有企业主要绩效评价办法。今年国资委又出台了《中央企业综合绩效评价管理暂行办法》,规定了企业综合绩效评价的内容和指标,评价标准和评价方法。推行企业绩效评价,客观、公正、准确地评价企业经营效益和经营者业绩,是建立和完善企业经营者激励与约束机制的有效措施,其主要作用是:

一是有利于强化企业的监督和管理。通过企业绩效评价结果,可以得出对企业国有资本的营运水平和保值增值状况客观真实的评判,政府可以了解国有资本金的安全性和效益性,从而对国有资本金的分布进行结构调整,以提高国有资本整体质量。

二是有利于正确引导和规范企业经营者的经营行为。推行企业绩效评价,对企业的获利能力、营运能力、偿债能力、长期发展能力和经营者业绩等多方面进行综合评价,可以全面系统剖析影响企业目前经营和长期发展的诸方面因素,全方位地判断企业的真实状况。通过绩效评价可以促使企业经营者克服短期行为,注重将企业的近期利益与长期目标结合起来,达到正确引导和规范企业经营者经营行为的目的。

三是有利于做好企业经营者业绩的考核,建立激励与约束机制。开展绩效评价,可以对经营者业绩进行全面、正确的评价,为组织、人事部门进行经营者的业绩考核、选拔、奖惩和任免提供真实可靠的依据,有利于考核部门作出正确的用人决策。

二、目前邮政绩效评价体系存在的问题

邮电企业于1998年实现邮电分营,邮政独立运营后,邮政企业的绩效评价办法作为一种强有力的绩效管理手段,对改善邮政财务状况、提高经济效益起到了重要作用。但目前邮政企业绩效评价体系存在一定的欠缺与不足,在一定程度上误导了经营者的行为,扭曲了企业的可持续发展之路。

1、评价指标体系与战略导向存在偏差

绩效评价体系是一种激励和约束机制,是政策的风向标,绩效评价指标体系的设置是一种信息的释放,是战略导向变动的表现。按照“组织行为学”原理,通过绩效评价的结果与经营者的年度绩效奖金挂钩,不断“正强化”提倡的行为和效果,“负强化”或“惩罚”不提倡的行为和效果。战略导向偏差,往往会把企业带到非常危险的境地,使得企业片面追求短期效益、经济效益,使收入不合理的增长、成本不科学的压缩,一定程度上破坏了企业的生产力。按照服务市场营销学专家克里斯蒂·格鲁诺斯的观点,当企业陷入财务困境中时,通常总是削减一线生产成本、人员培训和产品开发费用等,而不必要的行政开支和中高级管理层的各项开支却很难减少,这样做很难使企业的内部运营效率提高,但外部运营效益也就是顾客感知的服务质量将会受损。

2、注重短期行为,忽视长期发展

目前绩效评价体系指标的选取标准,有时主要是为了解决企业经营中存在的问题,着重引导企业追求业务量和收入的增长、成本压缩等短期效益或政绩,对体现企业长期价值的基础设施建设、服务的持续改善、国有资本的保值增值、员工学习和成长等指标关注不够。部分邮政企业为完成收入预算而随意降低资费,相邻企业为争夺业务而互相压价恶性竞争,低效(成本较大)和无效(收入仅能弥补成本或不能弥补成本)业务增长较快。部分企业为完成收支差额预算而不合理的压缩各项成本开支,导致职工薪酬和福利逐渐减少,邮政服务质量有所降低,生产性开支长期不足,企业凝聚力和竞争力逐渐下降。

3、注重经济效益,忽视社会效益

邮政是典型的公用企业,实现应有的社会效益是邮政企业的重要目标,甚至在某些地区、某些业务、针对某些用户,社会效益是唯一的目標。但是,目前从政府层面到邮政企业内部,对邮政的公用性、福利性以及作为国家基础设施的职能认识不足,投入不够,从而导致邮政绩效评价体系片面的以追求经济效益为第一目标。

4、注重结果考核,忽视过程管理

当前的绩效评价主要是对经营结果的考核,偏重于事后控制和“秋后算账”,但对产生绩效

的过程没有相应的管理措施，缺乏事前的科学预算和事中的流程控制。往往是绩效目标出台后就进了“黑箱”，所有人员年初异常关注考核目标的下达，年末异常关注经营成果的数据反映，但对产生这种结果的程序或过程没有系统的管理，对反映财务成果的数据是否合理、合法核实不够。

从上述方面来看，现行绩效评价体系的管理思想和管理手段与邮政公司化进程还有一定差距，以追求收入和收支差额快速增长为核心的绩效考核方式确实在很大程度上快速改善了企业的财务状况，但同时也带来了许多问题，如低效收入、内部恶性竞争、一线职工工资下降、少提折旧和摊销、用户满意度徘徊不前等。目前邮政行业“政企分开”的步伐已经迈开，按照《公司法》成立的邮政集团公司也将在年内挂牌成立，邮政集团应构建新型的绩效评价体系，以适应公司化发展的进程。

三、构建邮政集团绩效评价体系应考虑的因素

邮政是一个非常特殊的行业，不仅业务种类繁多、运作方式独特，而且机构性质复杂。因此，邮政绩效评价体系的设计必须以邮政行业特点为基础，有针对性地选择评价指标、设置权重和评分方法，才能达到最佳的激励和约束效果。

1、体现邮政企业战略

有数据表明，绩效评价体系与战略目标紧密相连的企业股东收益比一般企业平均高40%左右。因此，设计邮政绩效评价体系，必须以企业战略为中心，从企业战略出发，止于企业战略的实现。邮政的战略目标可以归纳为经济目标、国有资产管理目标以及社会目标。经济目标是邮政作为参与市场竞争的企业应当达到的目标，要求企业不断盈利，财务状况不断好转。国有资产管理目标是邮政作为国有企业应当达到的目标，要求企业净资产积累不断增加，达到此目的的唯一正常途径就是企业持续盈利，即收支差额持续提高，通过利润分配途径增加净资产即国有资产增值。社会目标是邮政作为公用企业应当达到的目标，应当以最小的成本达到社会各界最大的满意度。

2、体现多方位多层次的平衡

短期效益和长期发展、经济效益和社会效益、结果考核和流程控制之间的平衡与协调是绩效评价体系发挥功效的关键，任何方面的失衡都将误导各级邮政的经营行为。构建邮政绩效评价体系，应当通过设置相互平衡、相互协调的评价指标，实现短期效益和长期发展的平衡，避免企业经营者的短期行为；实现经济效益和社会效益的平衡，避免邮政“公用性”和“福利性”特点的缺失；实现结果考核和流程控制的平衡，确保绩效目标真实、高效的顺利实现。

3、调节不同地域客观条件差异

各省邮政部门的客观条件存在很多方面的差异，如企业规模、宏观环境和普遍服务义务差异等。其中，企业规模不同，导致经营和管理的难度不同；宏观环境不同，导致收入评价标准的不同；普遍服务义务不同，导致成本评价标准的不同。在实践当中，三方面客观条件的差异交织在一起，增加了邮政绩效评价的复杂性。由于原有体系未考虑这些差异的影响，因此评价结果存在一定的不公平性，降低了激励和约束的效果。重构邮政绩效评价体系，必须引入相应的调节机制消除差异，妥善解决“公平性”问题的负面影响。

四、邮政集团绩效评价体系重构的主要内容

针对国有公用企业的性质，本文运用平衡计分卡方法，借鉴荷兰邮政、中外-运敦豪以及中国电信等相似企业的做法，从财务、顾客、内部流程管理和学习与发展四个角度设计邮政绩效（设为A）评价指标。其中，财务指标包括：收支差额（利润）、现金营运指数、邮政业务收入等；顾客指标包括：客户满意度、社会满意度、政府满意度等；内部流程管理指标包括：安全生产、邮件时限合格率、邮件投递准确率、内控制度建设、流程优化等；学习与发展指标包括：新业务收入增长率、企业创新与学习、员工综合能力考评合格率等。

评价指标确定后，可以运用层次分析法来构建邮政绩效评价指标的权重。具体方法为：引用常用的1~9判断标度，通过向20个邮政专家（共分为4个专家小组）咨询，对每个层次中的各因素进行两两比较，判断其相对重要性，得出判断矩阵。通过计算判断矩阵的特征向量，进行一致性检验后，得出指标权重。

为了调节企业规模差异，可以引入经营难度系数。根据邮政企业的实际情况，可以选择以业务收入、固定资产、职工人数和管理责任四项指标作为测算企业经营难度系数的因素。通过向20个邮政专家（共分为4个专家小组）咨询，运用层次分析法确定各项因素的权重分别为50%、30%、10%、10%。对各因素的规模系数模拟分档取值，取值区间为1~1.20，再用幂函数回归方程的方式修正取值，得出每项分类因素的规模系数，然后按照得出的权重进行加权平均得出不同企业的经营难度系数。绩效评价得分=初步评价得分×经营难度系数。

五、重构邮政集团绩效评价体系应采取的措施

要建立全新的绩效评价体系，需要从观念上、管理手段、财务手段、技术手段上做好相应的配套措施。首先，要营建“追求绩效”的企业文化。GE前CEO韦尔奇认为：“我们的活力曲线之所以能有效发挥作用，是因为我们花了十年的时间在我们企业里建立起一种绩效文化。”成功企业文化的核心就是绩效文化，因此邮政要以“全员参与、追求绩效”的价值观引导职工的行为，使“全

员讲绩效”的观念成为邮政企业文化的核心。其次，从管理手段上，要加强“过程管理”的控制手段，通过全面预算管理和全面质量管理将服务质量、通信质量和安全生产目标落实到企业生产和管理的各个环节，通过员工激励机制把所有绩效目标逐级落实，做到“全部员工支持”和“全部过程控制”，使企业效绩目标“时时处处都有人管”以保证最终实现。再就是财务手段上要支撑绩效评价指标体系的数据来源，要加快推行和完善以运费和终端费为内容的网间结算体系，逐步建立合理的内部结算价格体系，还原“企业利润”的经营概念。最后，从技术手段上，要加强信息化的建设和整合步伐，将量收系统、电子化支局和生产作业系统进行整合，为利润还原做好技术手段的支撑（作者单位：石家庄邮电职业技术学院）

相关链接

民营企业集团如何坚持以人为本的发展战略
旅行社企业集团规模扩张成本因素分析
企业并购财务风险成因及防范
并购的时机选择
邮政集团绩效评价体系的构建
跨国公司在华并购及其应对措施
试论跨国公司转移价格对我国经济的影响及我国的对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心