

## 实施经营业绩考核 提高国有企业效益

作者：陕西彩虹荧光材料有限公司 宣景慧

[摘要] 本文探讨了对企业如何有效的实施经营业绩考核，转变企业经营观念，建立有效的激励和约束机制，调动企业生产经营的积极性和主观能动性企业，使国有企业的经济效益稳步提高。

[关键词] 实施业绩考核； 国有企业效益

企业经营的目的就是要提高效率，实现其价值最大化，随着规模的增大、管理理念的提升和竞争压力的加大，企业越来越重视绩效管理。实施经营业绩考核，建立有效的激励和约束机制，调动企业生产经营的积极性和主观能动性，就成了国有企业提高其经营效益的有效方法。

据统计，1998年到2003年，我国国有及国有控股工业企业户数从6.5万户减少到3.7万户，总资产由7.5万亿元增加到9.5万亿元，资产负债率由64.3%下降到59.3%，实现利润从525亿元人民币增加到3784亿元。

然而，经营效率低下仍然是国有资产和国有企业的突出问题。2003年，中央企业平均净资产收益率为5%；平均总资产报酬率为5%；亏损企业面达到10%。据权威人士介绍，造成国有企业经营效率低下的一个重要的原因就是出资人不到位，国有资产经营的约束和激励机制没有真正建立起来，国有企业负责人的经营责任没有真正落实。不论是国有中央企业还是地方企业，企业负责人普遍存在任命没有任期，任期没有目标，目标缺乏考核，考核与奖惩不挂钩等问题。也就是说，经营责任不落实。

作为国有经济中的一支重要力量，中央企业主导、支配着石油、电信和民航业的发展，并对电力、钢铁、汽车等行业具有较强的控制力。2003年末，中央企业户数只占全部国有企业的0.1%；但资产占到了39.1%，利润总额占到了60.7%。2003年11月25日，我国正式颁布实施《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》。国资委履行出资人职责、落实经营者责任、实现约束和激励机制相结合的有益探索，是国有资产管理体制改革的一项制度创新。

那么，如何实施业绩考核？笔者认为，应该从以下几个主要方面着手：

### 一、选择有效的考核方法

经营业绩考核以某一企业或企业的内部核算单元为主体进行，目标值为核定预算目标值或核定值，包括经营业绩考核指标分类、内容、权重、考核期、奖惩措施等，应该体现公平、合理、有效的原则。预算目标值或核定值是根据企业及企业内各分支机构、部门的历史现状、发展前景及同业环境、经济形势等进行制定的科学、合理目标，各单位、部门的日常经营管理均应围绕着它来进行。

### 二、设置科学的业绩考核指标及考核制度

在考核指标设置上既要丰富考核内容，同时又要做到重点突出。在责任部门的核心职能的考核上加大权重，对无法量化考核也无法按重点工作考核但对上下游又特别重要的内容以内部服务承诺的形式进行考核，力求使考核更加全面、真实、有效。

要合理设置考评标准，避免出现指标考评标准过分宽松而部分标准又过于严苛的缺陷及考评标准错误导致加分，甚至考评标准与目标自相矛盾的情况，努力使考核结果反映部门真实的业绩。

要制定目标考核数据统计规定，作为规范部门在数据资料搜集、整理、报送、数据质量控

制、违规处分等各个方面的行为，保证考核数据的及时、准确、有效。

要避免人们对指标界定不清、个人理解不同而导致统计口径不一、统计数据不合理的情况，制定出目标考核指标手册，对考核指标的定义、计算方法、解释、计算依据、统计部门、统计周期等做出明确的界定，并将对各个负责数据提供的人员进行强化培训，使他们真正了解考核指标数据统计，而不会出现大的错误。

如：某企业将经营业绩考核指标分为关键业绩指标、运营管理指标和扣分指标。其中：(一)、关键业绩指标包括业务收入、税前息前利润、逾期欠费占收比和固定资产投资支出占收比 4 项指标。业务收入指标由权责制主营业务收入净额和现金收入两项指标构成，其中主营业务收入净额占 60% 权重，现金收入(现金收入=主营业务收入净额+预收账款累计变动额-应收账款累计变动额)占 40% 权重，业务收入指标得分按两者分别计算得分后加权计算，目的是在强调收入规模扩大的同时，关注收入收现质量提升，重视现金流入，提升企业的可持续发展能力；税前息前利润强化企业提高经营效益观念，在收入增长的同时，有效的控制成本和费用的增长；逾期欠费占收比指隔月用户欠费余额占当期主营业务收入净额的比例，目的是注重收入质量，控制用户欠费，建立良好的客户、渠道信用控制体系，降低企业坏账风险；固定资产投资支出占收比指当期权责制资本性支出占当期主营业务收入净额的比例，目的是注重投资均衡，追求投资效益，加强投资管理和控制，保持与业务增长相适宜的资本性投资，确保资金的有效使用和创收能力。

(二)、运营管理指标包括业务发展指标(含客户净增数和销售佣金占收比，目的是引导被考核单位注重发展用户，提高经营效益、规范营销行为，控制销售佣金)、运行维护综合指标、计划建设综合指标、服务质量综合指标、采购库存管理综合指标(目的是提高采购需求准确率及采购物资利用水平、加强物资管理，控制库存限额)、资金管理综合指标(目的是促使被考核单位加强资金预算管理，及时归集上划收入资金，减少资金沉淀，加速资金周转，提高资金使用效率)六项指标。

三、在实施业绩考核过程中要及时进行信息的收集、反馈和修正。

业绩考核部门应切实深入到基层，指导、沟通、回馈目标考核体系的实施，及时解决有关目标考核的问题与难题，主要体现在定期通报考核指标的统计结果和偏差原因分析，进行考核内容解释、及时修正完善考核的有关内容。如：某企业在以前年度进行业务收入指标的考核时，纯粹考核主营业务收入金额，结果虽则收入指标完成了，但收入净额偏低、折扣和佣金占比偏高，应收帐款结存偏高的状况，对此，及时进行指标的调整，收入指标不仅考核收入净额，而且考核现金收入、逾期欠费占收比、佣金占收比等指标，使得考核指标更加科学、合理。

有效的实施经营业绩考核，转变企业经营观念，企业特别是国有企业的经济效益会稳步提高。例如，据国资委发布的信息表明，从推行业绩考核以来，中央企业负责人积极落实责任，贯彻科学发展观，树立正确业绩观，努力克服生产经营中的各种困难，扎实推进企业改革和发展，取得了良好的经营业绩。2004 年中央企业实现利润 4880 亿元，比上年增长 61.9%，增幅提高 35.9 个百分点；净资产收益率为 8.5%，比上年提高 3.5 个百分点。另据财政部最近公布的 2005 年企业财务快报显示，2005 年全国国有企业的主要经济效益指标均保持了平稳、较快增长，全国国有企业实现销售收入 11.5 万亿元，比上年增长 19%；实现利润 9047 亿元，同比增长 25%，再创国有企业效益新高，并且全年增长趋势较为平稳。盈利继续向中央企业集中。2005 年中央企业实现利润 6413 亿元，占国有企业利润总额的七成以上。

实践表明，经营业绩考核制度的全面推行，对国有企业深化改革、加强管理、实现全面协调可持续发展产生了积极的导向作用和激励约束效果。一是通过建立健全自上而下的业绩考核体系和层层分解落实考核目标，使企业增强了利润和资本回报意识，形成了责任落实和

压力传递的工作机制，调动了企业负责人和广大职工的积极性，促进了企业经营效率和核心竞争力的提高。二是通过实施业绩考核与收入分配挂钩，初步解决了企业负责人薪酬与绩效脱节、自定薪酬和薪酬只能升不能降等问题，在建立有效的激励和约束机制方面进行了积极探索。三是通过突出对企业关键绩效指标的考核，强化了企业薄弱环节的管理，有效地提高了中央企业的创新意识和管理水平，企业战略管理和全面预算管理得到加强，财务信息质量得到提高，节能降耗、降本增效工作取得显著成效，安全生产状况进一步好转。