

多元化中小型国企的组织绩效考核研究——以 Z 公司为例

Research on the Organization Performance Appraisal of Diversified Small and Medium Sized State-Owned Enterprises

——Taking Z Company as an Example

叶先霞

Xianxia Ye

杭州经济技术开发区资产经营集团有限公司
中国·浙江 杭州 310018
Hangzhou Economic and Technological Development
Zone Asset Management Group Co. Ltd.,
Hangzhou, Zhejiang, 310018, China

【摘要】随着中国各项改革进程的不断深入,经济市场化竞争环境日益加剧,越来越多的企业深刻意识到自身需在市场变化与演进中不断做好自我调整。绩效考核则是企业内部自我革新适应市场的关键环节。对于区属集团化国企,只有做好组织绩效考核工作,才能将集团资源优势与产业联动效应有效结合。

【Abstract】With the deepening of Chinese various reform processes, and the increasing competition environment of economic marketization, more and more enterprises realize that they need to adjust themselves in the process of market change and evolution. Performance appraisal is the crucial link for enterprise internal self innovation, to adapt to the market. For district collectivized state-owned enterprises, only by doing a good job of organization performance appraisal, can the group's resource advantage be effectively combined with the industry linkage effect.

【关键词】发展战略;绩效考核;考核模式;考核指标

【Keywords】development strategy; performance appraisal; assessment mode; assessment index

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v1i6.646>

1 引言

随着国有企业建立现代企业治理结构,绩效考核越来越受到国有企业的青睐和重视。上至中国国资委对央企负责人的考核,下至地方国资办对所属国企经营班子的考核,无不显示绩效考核在国有企业中举足轻重的作用。论文将以某开发区区属国资 Z 公司为例,对多元化中小型集团管理模式的国有企业组织绩效考核进行研究。对组织绩效考核现状、存在的问题进行阐述与分析,并提出相应的改善对策,从而构建更为科学合理、激励务实的组织绩效考核模式。

2 组织绩效考核现状

Z 公司成立 20 余年,资产规模达百亿元,所辖产业涉足科技创新、城市开发、城市服务、金融服务等四大板块,业务呈现显著多元化。为更高效地利用资源优势与产业联动效应,在地方政府的助推下,2007 年起以集团化管理模式运营,从组织架构上分为三级(一级母公司、二级子公司、三级分公司)。该公司对下属企业实施组织绩效考核多年,具体现状如下。

2.1 采用平衡计分卡实施下属企业组织绩效考核
绩效是反映人们从事某一种活动所产生的成绩和成果^[1]。

Z 公司下属企业不分规模大小有 20 余家,集团每年采用平衡计分卡的考核模式从四个维度(财务、客户与市场、内部运营、学习与发展)对下属企业进行组织绩效考核,并签订相应考核责任状。公司内部较少开展绩效战略分析,一般在年初下达对所属企业的考核责任,年底时考核评价当年度完成情况。

2.2 财务维度以传统财务指标为主

Z 公司平衡计分卡的财务维度,主要使用传统型财务指标,如营收、净利润、应收账款控制率、费用控制等,其中净利润指标被赋予较高的权重占比。而反映国有企业资产保值增值、资产运营效益、企业核心竞争力培植等方面的指标则未被纳入考核。

2.3 组织绩效与个人绩效的关系

Z 公司对下属企业的组织绩效考核结果在应用方面未与个人绩效挂钩,下属企业经营班子成员的成绩完全取决于一级母公司对所在企业的考核结果,不与经营班子内部的责任大小、贡献多少相关联。

3 组织绩效考核存在的问题

3.1 绩效考核模式单一,绩效考核的有效性、针对性有待加强

Z 公司使用平衡计分卡单一考核模式对下属企业开展考

核,未结合下属企业的产业实际、发展阶段与市场化程度。下属企业中,部分企业虽然参与市场化竞争,但仍需承担地方国有企业社会职能,而个别企业则主要承担地方社会公共职能。未从下属企业发展战略及未来发展定位出发,而采用相同的考核模式,不利于企业发展。

3.2 传统财务类指标难以反映资产保值增值及资产运营效益

传统财务指标数据经过《企业会计准则》的统一口径处理和审计的可信性检验,数据具有较低的收集成本和良好的计量属性。净利润指标虽然可以作为一个公司经营绩效的综合体现,将其作为财务指标中的高权重指标具有经济合理性。但是传统财务指标也存在较大缺陷:一是以净利润作为高权重评价指标,企业管理者有较大的操纵空间,容易引发企业管理者的短期经营行为;二是以净利润为业绩评价指标没有考虑权益资本的成本,不能有效反映企业经营者真正的价值创造情况。

3.3 考核导向以控制为主,在企业核心竞争力培植上缺乏引导

现行考核模式与考核指标体系设计以控制为主。随着市场化的深入与改革的进一步深化,国家大力提倡与鼓励企业转型升级、调整产业结构。Z公司在对下属企业的组织绩效考核指标体系内,缺乏对企业核心竞争力培植的引导指标,应当鼓励企业加强自主创新力度及新技术应用,以助推企业长远发展。

4 组织绩效考核改善对策研究

4.1 立足产业实际,区分企业资产属性建立分类考核模式

Z公司针对下属国有企业组织绩效考核,应当结合产业发展实际并结合各企业自身资产属性,实行分类考核。国有企业在资产管理上与政府及国有资产管理部门存在委托代理关系,与其参股、控股企业也存在复杂的资产委托代理关系。国有资产的分类管理一般包括五类:不可交易的公共财产、可部分交易的资源性国有资产、可交易的非营利性国有资产、引入竞争机制的垄断性国有资产及竞争性国有资产^[2]。由此可见,国有企业绩效考核时,必须首先考虑其特定管理资产的性质,有针对性地进行考核模式设计。

从资产属性上分析,上述资产属性可客观分为两类,一是市场属性资产,即出资企业自发投资形成的资产,该类企业可归为竞争类企业;二是非市场属性资产,该类资产是按照行政要求承担政府延伸职能和社会义务而投资形成的,该类企业

可归为功能类企业。竞争类企业的目的是追求利润、投资回报以及价值创造最大化;功能类企业以落实政策、保障社会某些领域正常民生功能为主,对于利润、投资回报等方面的目标则退居其次,以承担或正常履行社会功能任务为首要目标。

由此,Z公司及相似多元化国有公司,在对下属企业分类(竞争类、功能类)的基础上,建立相应的组织绩效考核模式,根据企业资产属性及市场化程度综合应用平衡计分卡(BSC)、目标管理(MBO)、关键绩效指标(KPI)、经济增加值(EVA)等考核模式,扭转考核模式单一化及考核有效性针对性不足的状况。

4.2 结合企业分类,重构组织绩效考核指标体系

Z公司资产具有一定规模,产业布局分散,使用同一种考核指标体系存在削弱公司通盘调节下属各产业资产能力的风险。为有效提高公司整体产业调整与资源调配能力,在对下属企业分类的基础上,重新构建各类企业的组织绩效考核指标体系,实现组织绩效考核的引导及导向作用。

对于竞争类企业,结合企业发展战略,通过考核引导企业实现做强、做大、做优。财务类指标在传统财务型指标基础上是市场化属性资产规模,应重点突出国有资产保值增值、投资回报率、经济增加值(EVA)等价值创造性指标。在业务拓展方面,应引入新区域新业务拓展指标,引导企业扩大疆土,更加充分地参与市场竞争。在转型发展方面,应引入业务模式创新、技术创新等指标,引导企业培植企业核心竞争力。

对于功能类企业,主要配合地方政府部门实现社会民生领域相应功能。经济类指标方面以传统财务型指标为主,而安全生产、履行社会职能的速度、质量、服务满意度则是组织绩效考核的重点。同时,引入服务模式创新、增值服务能力等指标,加快培育该类企业形成核心竞争力,更好地承担与履行社会职能。

论文设计的“组织绩效考核指标矩阵图”见图1。

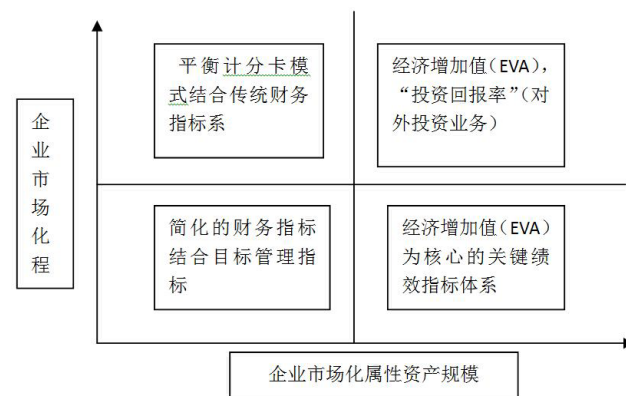


图1 组织绩效考核指标体系矩阵图

4.3 完善绩效管理实施过程,形成绩效管理闭环

绩效考核仅仅是绩效管理的一个环节,而绩效目标和计

对如何加强管理会计在医院财务管理中的应用研究

Research on How to Strengthen the Application of Management Accounting in the Hospital Financial Management

张书玲

Shuling Zhang

鹤壁市人民医院

中国·河南 鹤壁 458030

The People's Hospital of He Bi, Hebi,
Henan, 458030, China

【摘要】论文介绍了医院财务管理会计的优势及其工作内容,分析了医院财务管理中管理会计的作用意义及其存在的问题,提出了建立医院运用管理会计的组织框架、加强医院成本会计与管理会计的联系、加强医院财务会计和管理会计的融合等措施,希望能为管理会计在医院财务管理中的应用提供一定思路。

【Abstract】This paper introduces the advantages and working contents of hospital financial management accounting, analyzes the significance and problems of management accounting in the hospital financial management, puts forward some measures to establish the organization framework of hospital management accounting, strengthen the connection between hospital cost accounting and management accounting, and strengthen the integration of hospital financial accounting and management accounting. Hoping to provide some ideas for the application of management accounting in hospital financial management.

【关键词】管理会计;医院;财务管理

【Keywords】management accounting; hospital; financial management

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v1i6.647>

1 引言

医院财务管理工作作为医院管理工作的重要内容之一,将财务会计应用于医院财务管理中具有重要意义。在实际的管理会计应用过程中,存在着较多的问题,影响着其作用的发挥。所

以,相关人员需要积极探寻有效的措施,提高管理会计的作用。

2 医院财务管理会计

2.1 医院财务管理会计的优势

医院财务管理会计是在管理会计的基础上,融合医院的

划是绩效管理实施过程的源头,建立绩效目标或计划之后,根据绩效进展情况应实时或定期对被考核方进行辅导与监控,确保绩效目标得以实现。考核期末,对绩效结果进行评价,对差异指标进行分析与经营检讨,确定改进措施,制定新的绩效计划。由此,形成绩效 PDCA 的闭环管理。

4.4 建立组织绩效与个人绩效、职业生涯发展的联结机制

目标管理大师彼得·德鲁克提出,组织绩效可以分解为部门绩效,部门绩效可以分解为小组绩效,小组绩效可以分解为个人绩效^[1]。这表明组织绩效与个人绩效之间存在承接与相互作用的关系。组织绩效是团队合作、内外政策及宏观环境共同作用的结果,所属企业经营班子成员内部职责分工、贡献、承担风险等各有不同,应当将组织目标层层分解,最终分解至个人。同时,结合职位实际设定相应岗位考核指标体系及计分评

价标准,将组织绩效与个人绩效进行有机结合,并建立绩效结果与职业生涯发展相衔接的机制。

5 结语

中国古代兵法有云“兵无常势,水无常形”。无论是多元化中小型国有企业还是其他类型的企业,其组织绩效考核模式、指标体系构建、绩效管理等应随着市场变化、产业发展及发展战略适时调整,考核的宗旨不是控制而是促进与引导企业在市场竞争中勇立潮头、创新发展。因作者经验与知识的局限性,论文提出的研究对策不一定适用于其他企业。

参考文献

- [1]徐芳.团队绩效测评技术与实践[M].北京:中国人民大学出版社,2003.
- [2]王竹.国有资产分类管理研究[J].经济师,2004(12):11.
- [3]彼得·F·德鲁克.公司绩效测评[M].北京:中国人民大学出版社,1999.