

Empirical Research on Performance Evaluation of Subsidiaries of Diversified Group Companies——Optimization Design Practice of Performance Evaluation Index System of Z Group Subsidiaries

Hongtao Ji

Wuchan Zhongda Group Co., Ltd., Hangzhou, Zhejiang, 310000, China

Abstract

For diversified group companies, how the group company is strategically oriented, designing and applying a more scientific performance appraisal system, and guiding the subsidiaries to achieve high-quality development under the group's strategic framework are a topic worthy of further study. Taking Z Group as an example, this paper proposes a useful exploration and practice for the performance appraisal of diversified group subsidiaries by adopting a scientific method and proposing a KPI performance appraisal index system based on the net asset return rate.

Keywords

diversified group companies; subsidiaries; performance appraisal

多元化集团企业子公司绩效考核实证研究——Z集团子公司绩效考核指标体系优化设计实践

纪宏涛

物产中大集团股份有限公司, 中国·浙江 杭州 310000

摘要

对于多元化集团企业, 集团公司如何以战略为导向, 设计和运用比较科学的绩效考核体系, 引导各子公司在集团战略框架下, 实现高质量发展, 是值得深入研究的课题。本文以Z集团为例, 按照问题导向, 通过科学的方法, 提出以净资产收益率为核心构建子公司KPI绩效考核指标体系, 为多元化集团企业子公司绩效考核作一些有益的探索和实践。

关键词

多元化集团企业; 子公司; 绩效考核

1 Z集团子公司绩效考核体系现状及存在的问题

Z集团是一家国有控股的多元产业上市公司, 经过近30年的发展, 公司现涉足汽车经销服务、房地产开发、机电制造、国际贸易、期货经纪、融资租赁等多元业务板块的大型企业集团, 主要子公司有六家。

1.1 Z集团子公司考核指标体系现状

现阶段, 集团对子公司的绩效考核的指标体系尚属于财务管控型^[1], 主要量化考核的指标是财务指标和实物销售量指标, 比较共性的指标有销售收入(或营业收入)、利润总额

两个指标, 其中销售收入(或营业收入)、利润总额预算值是由集团公司根据上级单位下达的总预算任务分解而来。主要考核指标值原则上不低于全面预算测算值。在测算预算指标时, 需要对子公司的上年度指标完成情况做一个评估对比。各项指标所占考核比重则是根据其贡献度确定的, 其他指标根据各子公司具体业务特点做出相应调整作为定性指标, 定性指标则以修正率的形式作为定量指标的补充。比如, 汽车公司主要考核指标是: 销售收入、利润总额、新车销售量、净资产收益率。

按照现指标体系, 子公司业绩考核结果以“业绩指标达成率”表示, 业绩指标达成率按照以下公式计算:

业绩指标达成率 = $\sum (\text{考核指标实际完成值} / \text{力保目标})$
× 考核权重 × 100% + $\sum$ 定性指标修正率

1.2 存在问题分析

经过仔细分析和调研,目前Z集团子公司绩效考核体系存在的问题主要表现在以下几方面。

1.2.1 指标设置不太科学,上下战略匹配度较低

Z集团子公司绩效考核指标比较重视营业收入、利润总额、实物量等规模性指标,而对净资产收益率等质量性指标及各子公司自身的一些发展实际关注较少,这些规模性指标不能准确、全面反映子公司的经营质量和业务战略^[2]。因此,子公司的业务发展战略也容易被忽略,与集团公司的战略相互之间的关联度显得比较弱。

1.2.2 考核指标权重设计未能体现子公司业务差异^[3]

在具体考核权重上,有“一刀切”的倾向,考核操作性比较差。比如汽车公司与房地产开发公司在营业收入和利润总额的体现上有较大不同,房地产公司因为有项目开发周期、利润体现以房屋交付为依据等特点,所以未考虑房产公司的这一特点显然是不科学的。

1.2.3 绩效考核结果应用不足

对子公司主要负责人激励有余而约束不足,在预算指标没有完成时,往往未按照约定减少薪酬,使得集团公司考核的严肃性受到一定影响^[4]。

1.2.4 考核偏重即期绩效

在经营目标责任中,即短期绩效体现较多,中长期较少甚至无体现,一定程度上导致了子公司更多的短期行为,缺少对公司长远发展的资源投入,制约公司的发展。

总的来说,笔者经过访谈调研,发现Z集团现行子公司绩效考核体系存在与战略匹配、指标设置、指标权重设置等问题,这些问题已经或正在阻碍绩效考核制度的执行和良好效果的产生。

1.3 原因分析

通过访谈、调查等,这些问题的背后原因主要集中在以下几方面:

1.3.1 考核理念比较滞后

Z集团子公司绩效考核体系是过去粗放型增长方式的产物,其理念还没有跟上企业发展的步伐,重数量而轻质量,与高质量发展的时代要求有较大差距^[5]。

1.3.2 绩效考核方法滞后

Z集团在绩效考核设计方法和绩效管理方法上基本处于财务管理评价阶段,运用现代的管理方法是不足的,没有从出资人角度科学构建考核指标体系,引导子公司朝着正确的方向发展^[6]。

1.3.3 配套体系还不健全

目前的绩效考核体系并没有形成系统性,激励约束机制没有形成体系化,总体制度、机制建设、改革推进比较缓慢,执行效果不理想。

总的来说,Z集团子公司绩效考核体系存在的问题已经阻碍了企业的发展,因此必须要对现行子公司绩效考核体系进行优化设计,尤其是要根据企业实际构建比较科学的指标体系。

2 解决方案

Z集团公司对子公司绩效考核指标体系的优化,必须以问题为导向,以集团战略为指引,深入分析问题,科学设置指标体系,充分利用考核结果,形成管理闭环。

2.1 绩效考核优化设计原则

2.1.1 与公司属性相适应原则

Z集团具有“国有”和“上市”双重属性,一是其本身要承担“国有资产保值增值”的政治和经济责任;二是作为上市公司,要对广大股东的投资负责,能够持续不断地创造利润以回报股东。因此,子公司绩效考核体系的再优化必然要适应上述属性,既要符合国有企业监管要求,又要符合上市公司监管规范。

2.1.2 与公司管控模式相匹配原则

Z集团现阶段的管控逐步转向战略管控型,其对子公司的主要的控制手段为战略控制、财务控制及人力资源控制,集团关注的是子公司业务的战略优化与协调,培育战略协同效应,通过对子公司的战略实施而达到管控的目的。故而对子公司绩效考核体系的再设计必须要与战略管控模式相匹配。

2.1.3 体现资本收益原则

子公司承担着为股东出资保值增值的天然责任,集团公司对子公司的绩效考核必须要体现对母公司的投资回报。

2.1.4 考核与激励相结合原则

要处理好即期绩效与长远发展的关系,既要付出努力

的经营团队进行有效激励,又要对其经营业绩不善进行约束、惩罚,体现奖惩分明原则。

2.1.5 尊重业务差异原则

要摒弃“一刀切”的观念,充分尊重子公司业务差异,体现各子公司发展的不同阶段,实事求是确定目标。

2.2 绩效考核优化设计思路

本文在优化设计Z集团子公司绩效考核指标体系时,从Z集团公司的战略层面出发,分析各子公司在集团业务战略中的地位和影响,探讨各子公司在集团的战略定位及行业地位,明确子公司的业务发展战略,再利用BSC法和“头脑风暴法”提取各子公司的关键成功因素,利用鱼骨分析法找出子公司的业务重点,分析关键绩效因素,最后确定各子公司级的KPI绩效指标^[6],这个级别的绩效考核指标考核的对象是各子公司的董事长、总经理。子公司各部门及各岗位级的KPI考核指标由各子公司根据集团考核要求结合本公司的业务发展战略另作安排,不在本文论述之列。

2.3 Z集团战略问题描述

2.3.1 Z集团战略规划描述

根据中国共产党第十八届三中全会和中国共产党第十九大关于深化国有企业改革的有关精神,Z集团梳理明确了自己的战略规划,其主要内容简要描述如下:

公司致力于建设具有优秀品质和基业长青的现代企业集团,坚定市场有效需求为导向,让市场发挥决定性作用,全面贯彻落实现代企业制度为核心的经营思想,以资本收益率和管理效率提升为资源配置的总原则,全面深化转型升级的各项改革行动。

深化改革的中心环节是:以市场有效需求为核心导向,从存量上深度清理人财物内部资源配置的有效性和有用性,从增量上全面梳理获取外部各方资源的能力和支持体系;以有效性和有用性作为衡量尺子,全面优化内部人财物资源配置,着力消减无效无用的资源配置,改善低效高耗的作业流程;同时,增强关键资源配置,完善必要程序设置。从而找准改革发展的重要切入环节,全面提升对市场有效需求的对接和供应能力。

2.3.2 子公司业务发展战略分析

根据集团的战略和子公司实际,经过认真梳理,明确子公司业务发展目标。如汽车公司业务发展战略目标如下:

新车销售聚焦重点品牌,立足技术优势,提升售后服务水平,积极推进汽车电商O2O平台,拓展新能源汽车,确保行业领先地位。

2.4 Z集团子公司绩效考核指标体系的优化实践

结合对Z集团子公司绩效考核的现状和业务发展战略分析后,按照既定的原则、目标及设计思路,对子公司绩效考核指标体系进行优化设计。

2.4.1 考核方法的优化

关键绩效指标体系(KPI)是公司战略落地的重要工具,也是衡量公司战略实施效果的关键指标^[7]。通过KPI方法,将集团的战略转化为子公司内部的经营管理活动和过程,以不断增强集团的核心竞争能力,让公司持续地获得良好的发展,为作为股东的集团公司持续不断地创造价值。因此,关键绩效指标体系(KPI)方法将作为Z集团子公司绩效考核指标体系再设计的最合适方法。

2.4.2 考核指标的优化——确定各子公司KPI指标

为确定各子公司KPI指标,先依据平衡计分卡提取子公司关键成功因素^[8],然后运用头脑风暴法和鱼骨图法确定关键成功要素,再综合分析建立子公司绩效考核指标体系。如Z集团汽车公司KPI绩效考核指标体系的优化过程如下。

(1) 提取关键成功因素

先依据平衡记分卡思路,对汽车公司从财务、内部流程、客户和学习发展四个维度提取指标,结果如下:

①财务类指标:营业收入、利润总额、净资产收益率三项指标将作为通用性指标适用于所有子公司。

②内部运营类指标:内部流程指标主要包括质量管理型指标、风险控制类指标、效率管理类指标等,如一次性修复率、维修台次、安全事故发生次数等。

③客户类指标:客户类指标主要有客户满意度、客户保持率、客户投诉率、新车销售增长率等等。

④学习发展类指标:这类指标主要有维修技术创新、管理方法创新、员工离职率、员工满意度、培训覆盖率、核心人才保持率等。

上述这四个方面的指标不同程度上影响公司战略的实施,通过头脑风暴法,与相关管理人员进行了充分讨论,用鱼骨图法提取对公司战略实施有着关键性作用的六个关键成功因素。如下图:

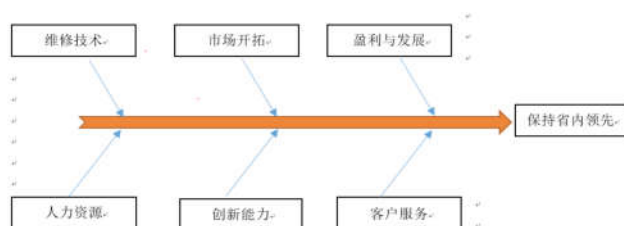


图1 关键成功因素

(2) 确定关键绩效指标

在对汽车公司关键成功要素分析的基础上，通过访谈，从财务、内部运营、客户、学习发展四个方面提取公司的关键绩效指标。如下表所示。

表1 依据平衡记分卡建立的汽车公司关键绩效指标

指标类别	关键成功因素	关键绩效指标
财务指标	盈利与发展	净资产收益率
		利润总额
		资产负债率
		主营业务收入
		筹资成本
客户指标	客户服务	客户满意度
		客户投诉数量
		后服务吸收率
		维修及时交车
	市场开拓	新车销售量
		重点品牌市场占有率
内部运营指标	维修技术	新车销售增长率
		一次性修复率
		工位周转率
学习与发展指标	人力资源	零部件库存周转率
		高级技师占比
		员工培训满意度
	创新能力	关键人才流失率
		技术创新成果
		管理流程创新成果

(3) 确定子公司 KPI 指标

从集团公司和子公司的战略出发，结合 KPI 考核指标选取原则和 Z 集团子公司绩效考核体系优化原则，对于最终需要考核的指标，可以考虑以财务指标为主，兼顾客户、内部运营、学习与发展指标，开展头脑风暴，从中选出最符合集团战略和子公司战略、最能体现集团关切的十个指标，包括定量指标和定性指标，作为子公司绩效考核的最终 KPI 指标。结果如下：

表2 KPI 指标

指标类别	关键绩效指标	备注
财务指标	净资产收益率（%）	指归属于母公司净资产收益率达到预算要求，体现资本盈利能力。
	利润总额（万元）	指息税前利润。
	营业收入（万元）	主要指主营业务收入，考核规模成长性。
客户指标	新车销售量（辆）	
	后服务吸收率（%）	指后服务毛利（不扣除生产费用）除以三项费用总和（指经营费用、管理费用及生产费用），主要考核后服务对企业的贡献度。
内部运营指标	一次性修复率	指客户对车辆维修满意，没有二次进厂维修，考核维修技术水平。
	经营安全与安全生产	
	审计规范	
学习与发展	创新项目落地	
	人力资源重点工作	

(4) KPI 目标值设定

KPI 考核目标值尤其是定量指标的设定时，一般可以综合参考公司历史标准、行业标杆企业标准和预算标准，可能会效果比较好。

(5) 子公司 KPI 权重确定

对于确定的子公司 KPI 指标考核的权重，应该遵循稳定性、针对性、动态性三原则，既要考虑一段时期内考核要求相对稳定，又要结合集团和子公司的战略安排，同时要兼顾子公司的发展变化。

关于子公司 KPI 绩效考核指标的权重设计，笔者认为用专家会议法比较合适。专家团队由集团分管领导、人力资源部门负责人、财务管理部门负责人、运营管理部门负责人，子公司的人力资源部门负责人、财务管理部门负责人及子公司主要负责人等组成，根据集团公司战略需要和子公司经营实际，讨论形成子公司 KPI 指标权重，报集团公司班子会议讨论决定。

对子公司绩效评价采用定量与定性相结合方法，使用“绩效指标达成率”作为子公司业绩考核最终结果，绩效指标达成率按照以下方法计算：

绩效指标达成率 = $\sum$ （考核指标实际完成值 / 预算目标值）× 考核权重 × 100% + $\sum$ 定性指标修正率

本文以汽车公司 KPI 指标为例说明。经过专家会议法，

形成了汽车公司 KPI 考核指标和权重,如下表:

表 3 Z 集团汽车公司 KPI 考核指标体系

指标类别	关键绩效指标	考核权重	目标值
财务指标	净资产收益率(%)	35%	预算值
	利润总额(亿元)	20%	预算值
	营业收入(亿元)	15%	预算值
客户指标	新车销售量(辆)	10%	预算值
	后服务吸收率(%)	20%	预算值
内部运营指标	一次性修复率(%)	5%	预算值
	经营安全生产	修正	否决项
	审计规范	修正	定性
学习与发展	创新项目落地	修正	定性
	人力资源重点工作	修正	定性

汽车公司绩效指标达成率计算按以下公式:

$$\text{绩效指标达成率} = \sum (\text{考核指标实际完成值} / \text{预算值}) \times \text{考核权重} + \sum \text{定性指标修正率}$$

2.4.3 考核程序的优化

Z 集团考核子公司的职能由人力资源部承担,人力资源部每年初协调各有关子公司与集团公司讨论确定预算指标,年末再组织协调相关部门测算数据,按照考核方案进行考核,结果上报集团领导。但是,由于这种模式是在原有的绩效考核体系下的一种形式,对于新的绩效考核体系,要贯彻下去、达到战略落地的目的,必须要对考核的机构、程序进行优化调整^[9]。

(1) 设立机构:在新的子公司绩效考核方案出台后,公司要成立绩效考核委员会,组成如下:

主任:建议由集团总经理担任。

副主任:集团分管领导

成员:人力资源、财务、运营等部门负责人。

考核委负责集团对各子公司的绩效考核方案调整、优化、年度预算审核下达、年末考核等重要工作。

考核委的日常职能由人力资源部承担,负责具体协调、落实考核委关于子公司绩效考核的相关要求。

(2) 考核程序

考核的程序按以下步骤进行:

第一步:年初,在考核委副主任领导下,由人力资源部门牵头协调考核委成员与各子公司主要负责人沟通、预审子公司上报的指标预算,明确 KPI 考核要求。

第二步:由考核委主任审核子公司 KPI 预算值及考核要求,并与各子公司主要负责人面谈沟通确认。

第三步:由人力资源部负责制作《年度经营目标责任书》,

将沟通确定好的子公司 KPI 考核目标和任务以经营目标责任书的形式下达。

第四步:每季度末各子公司将绩效指标完成情况书面汇报一次,主要是定量指标完成情况。

第五步:年末由人力资源部协调组织考核委成员对各子公司考核目标完成情况进行统计、审计,结果向考核委副主任、主任报告。

第六步:考核委主任审核签批后,由人力资源部以此为依据,计算子公司主要负责人薪酬。

第七步:根据考核结果,分析子公司发展中存在的问题,提出修正意见,完善或修订子公司绩效考核方案,为新一年考核做准备。

2.4.4 考核结果应用的优化

Z 集团原子公司绩效考核结果主要应用于两个方面:一是薪酬激励,包括主要负责人(董事长、总经理)和公司工资总额;二是作为集团公司判断子公司经营状况的直接依据。而对于新的绩效考核体系下,基于以资本为主的要求,弱化对子公司工资总额的管理。同时,至于公司团队其他成员,考核办法由各子公司制定并报集团考核委备案。

鉴于此,从优化的角度考虑,Z 集团子公司绩效考核的结果,其主要用于对子公司的经营发展状况进行评估,并以此为依据对子公司主要负责人(董事长、总经理)进行激励、约束,督促主要负责人带领团队努力发展企业。

(1) 对子公司主要负责人的薪酬激励

对子公司绩效考核结果应该首先应用于对子公司主要负责人的薪酬激励,这也是集团公司战略管控的重要内容之一。

按照考核方案对主要负责人的薪酬计算,基本延续原来的方法,但须做必要的完善。

主要负责人(考核责任人)年薪 = 基薪 + 绩效奖 + 超额奖

基薪:体现对子公司主要负责人的基本要求、公司在行业内的地位和集团内的重要程度等。由集团根据子公司经营规模、利润规模、对集团贡献度等,参照行业薪酬水平等因素,结合集团整体薪酬水平综合考虑确定标准基薪。但是,由于集团公司明确对子公司提升净资产收益率的要求,因此为了体现集团公司对子公司净资产收益率的要求和本考核方案是以净资产收益率为核心的价值,子公司净资产收益率的完成

情况将作为确定基薪的最重要依据。基薪按照以下原则确定:

当净资产收益率实际完成值出现以下情况时:

实际值低于预算值的,基薪按照标准基薪 70% 计算;

实际值在预算值的 1.0 倍(含)与 1.05 倍(不含)之间,基薪按照标准基薪的 90% 计算;

实际值在预算值的 1.05 倍(含)与 1.1 倍(不含)之间,基薪按照标准基薪计算,但年薪总额不超过基薪的 1.2 倍;

实际值超过预算值的 1.1 倍(含)以上的,且绩效指标达到 100% 的,基薪按照标准基薪计算,同时可以享受超额奖。

绩效奖:体现了对集团公司下达的任务完成超出预算的一种奖励。绩效奖根据绩效指标达成率计算,其计算公式为:绩效奖=绩效指标达成率×(标准基薪×50%),其中绩效指标达成率的计算根据上述“绩效指标达成率计算办法”口径,考虑到本公司国有企业属性,因此,按照标准基薪的 50% 作为绩效奖金全额奖,若绩效指标达成率为 100%,则可拿全奖。

超额奖:体现了对子公司超额完成预算任务的一种肯定和激励,尤其是体现净资产收益率超额较大的情况。若净资产收益率实际值超过预算值 1.1 倍以上,且绩效指标达成率超过 100% 的,可以获得分段累进“超额奖”,具体如表:

表 4 子公司绩效超额奖累计表

绩效指标达成率(A)	超额奖(B)(累进制)
100%(含)以下	0
100%—110%(含)	$(A-100\%) \times \text{基薪}$
110%—120%(含)	$2 \times (A-110\%) \times \text{基薪}$
120%—130%(含)	$3 \times (A-120\%) \times \text{基薪}$
130% 以上	由集团领导班子审议奖励额度

有关说明:对于绩效指标达成率偏差 $\pm 30\%$ 以上的,由集团考核委分析偏差原因,是因为预算不够科学、不符合实际还是因为市场环境发生巨大变化?最终原因报集团公司领导班子会议审议奖励额度。

通过以上的办法,按照绩效考核结果,计算出子公司负责人的全年薪酬,以此作为评价其业绩的主要依据,达到对子公司负责人激励的目的。

(2) 对子公司主要负责人的职务或岗位影响

这是绩效考核结果应用的另一个重要内容,也是集团干

部管理的重要依据。即根据考核结果,如果结果优秀,且主要原因是子公司主要负责人的主观努力因素,则子公司主要负责人除了得到薪酬上的激励外,也可能因工作需要被集团提拔或重用 to 更加重要的岗位;如果考核结果不理想或未达到要求,且主要原因是子公司主要负责人的主观因素,则集团公司将对子公司主要责任人进行必要的处理,如诫勉谈话,调整岗位,降职使用等等。

(3) 对子公司管理团队的激励

以上的绩效考核结果应用主要针对子公司主要负责人(董事长、总经理),但对于为完成预算目标、推动子公司发展发挥重要作用的经营班子以及其他管理团队的激励也是不可少的,在弱化工资总额管理的思路后,必须要找到新的替代方案,这作为子公司绩效考核体系的有效补充或有机组成部分。

本文认为,可以从两个方面考虑:

一是,公司通过建立内部绩效考核体系予以激励。二是,子公司实施中长期激励机制。中长期激励机制要围绕净资产收益率的提升构建。通过中长期激励基金的建立,有效地补充了 KPI 考核,完善了整个公司的考核体系。

3 结语

绩效考核是绩效管理循环中的一个重要内容。关键绩效指标形成的理论基础就是“二八定律”^[10],在影响子公司绩效提升的众多因素中,提取影响最大的少数指标是 KPI 考核的关键,即抓住了关键少数。

本文从 Z 集团子公司绩效考核的现状核心问题为起点,运用平衡计分卡方法,从财务、客户、内部流程以及学习与发展四个方面,并以汽车公司为例提取了 KPI 指标,并从高质量的发展要求赋予了相应的考核权重,构建了一套以净资产收益率为核心的 KPI 绩效考核指标体系,同时就考核程序等作了简要描述,是对这一思路的一次实践。当然,Z 集团后期的执行、以及配套措施是否到位,也是影响其实践效果的重要因素。

参考文献

- [1] 张春昕.绩效指标体系的历史演进[J].人力资源,2006,(11):26.
- [2] 廖小清,何家汉.员工绩效管理系统的设计与实施:人力资源管理实务[M].广州:华南理工大学出版社,2002.

- [3] 董克用,朱勇国.人力资源管理专业知识与实务(中级)[M].北京:中国人事出版社,中国劳动社会保障出版社,2012:95.
- [4] 林筠.《绩效管理》[M].西安:西安交通大学出版社,2010:2.
- [5] 牛成喆,李秀芬.《绩效管理的文献综述》[J].管理科学,2005,34(05):103-104.
- [6] 安应民.新编人力资源管理[M].兰州:兰州大学出版社,2009:237.
- [7] 张建.战略性人力资源管理对组织绩效的影响研究[D].济南:山东大学,2005.
- [8] 杨萍.基于集团管控模式的子公司关键绩效指标设计[J].人力资源开发,2014,(4):63.
- [9] 吕小柏,吴友军.绩效评价与管理[M].北京:北京大学出版社,2013.
- [10] 方振邦.战略性绩效管理.[M]北京:中国人民大学出版社,2007.