

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.36.038

国企综合改革背景下的绩效管理实践及思考

于 鹏

(深圳市宝安区投资管理集团有限公司,广东 深圳 518000)

摘要:国有资产的保值增值是国有企业管理追求的终极目标。而绩效管理作为实现该目标的重要手段,倍受国资监管层的重视。特别是在国有企业综合改革的大背景下,如何有效地使用绩效管理的手段重新激发国有企业的发展活力,已成为当下这场改革大戏中的应有之意。本文从笔者数年来所接触的国有企业集团单位的绩效管理工作的实践出发,来展现国有企业绩效管理工作的现状,并通过对标国有企业综合改革所触及的相关问题,来探讨如何突破现有国有企业绩效管理的局限性和存在的问题,从而激发国有企业综合改革的自身活力和发展动力。

关键词:国有企业;绩效管理;综合改革

绩效管理作为现代企业管理的重要理念,越来越受到管理层的重视。通过绩效管理的实施,可以调动企业各阶层的积极性,更好地为企业的战略目标服务。同时,管理层通过对企业绩效管理体系的梳理,可以更好地掌握企业战略目标、人力资源、业务模式、财务状况等信息。通过资源的整合,可以为企业的未来发展制定更加适合的经营政策。在区域性国资国企改革背景下,深圳作为社会主义先行示范区承载着示范作用,深圳市属国有企业改革已呈现初步成效,区属国有企业各改革进程也在紧张有序地推进。此时绩效管理加以推进实施对企业的发展尤为重要,特别是对于更好的激发国有企业活力、甩掉历史包袱以及解决人浮于事问题尤为重要;还可以使企业在改革中找准企业发展定位,防止盲目扩张形成的资源浪费;同时,绩效管理还是衡量改革成果的一项重要手段。本文将通过对深圳市市属及区属国有企业在绩效管理实践进行分析,并通过不同类型国有企业考核方案的对比,并结合综合改革的要求对绩效考核的发展提出新的思考和建议。

一、国有企业绩效管理概述

(一)国有企业绩效管理的概念及目标

1. 国有企业绩效管理的概念

国有企业绩效管理就是通过经济或者非经济的手段激发企业员工发展的积极性、合理配置企业发展资源、聚焦主业,在实现国有资产保值增值的同时,更好地发挥企业功能效应,实现社会效益最大化。与其他企业相比,国有企业除了国有资产保值增值的任务以外,往往承载如民生保障、文化发展、城市基础设施建设等区域发展的重任,企业的社会责任更加重要。所以,在国有企业的绩效管理实践中,除了经济效益的考核维度以外,社会效益的考核维度也应放在发展的突出位置。^[1]

2. 国有企业绩效管理的目标

国有企业要通过绩效管理实现国有资产保值增值和企业社会功能最大化的有机统一。通过绩效管理的手段引导企业管理者和员工向着既定目标努力

奋斗,以实现企业的和谐稳定发展。

首先,通过绩效管理可以将国有企业的保值增值任务明确分解为各个具体的经营目标,并将具体的发展目标与企业管理层及员工的考核激励相结合,可以使企业各阶层主动作为,不断实现企业推陈出新,促进企业实现经济效益实现增长。其次,通过绩效管理可以引导国有企业更加关注企业的功能定位,实现企业的社会效益最大化。通过绩效考核的手段,可以使企业管理层在注重企业经济效益发展的同时,将企业的一部分精力放在更好地实现自身功能定位,同时更好的配合区域发展的产业政策上来,防止企业出现单纯地追求利润最大化的观点。^[2]最后,培养员工的主人翁精神。通过绩效管理的方式促进企业文化发展,增加员工的主人翁精神,是实现国有企业有效监督和积极发展的重要手段。

(二)国有企业绩效管理的重要性

1. 绩效管理是国有资产保值增值的重要抓手

现行国有企业的管理是经营权和所有权相分离的典型,管理层作以企业管家身份对国有资产进行经营管理。因此,在经营中实现国有资产的保值增值,对经营者的绩效考核激励是十分有效的手段。对于国有资产的管理部门,通过考核激励这一经济手段实现企业经营者和国有资产发展目标相一致。

首先,国有资产管理部可以通过“关键指标法”等绩效考核方式设定合理的考核指标,引导国有企业聚焦主业的发展。通过考核手段,国有资产管理部可以引导国有企业避免一味地追求利润增长或者盲目扩张,可以将国有企业的发展聚焦到产业升级和民生改善方面来,更好地使国有企业发挥其在国民经济发展中核心地位的作用。其次,国有资产管理部可以通过绩效管理的方式,将社会责任担当或者地区产业发展配套发展目标融入国有企业的经营,防止国有企业单纯追求利润指标,而将国有企业的产业扶持和带动的作用弱化。最后,国有资产管理部门可以通过绩效管理的方式对国有企业管理层的经营成果形成量化的考核指标,可以直观的形成

国有企业的资产保值增值和社会产业贡献的综合评价。同时,国有资产管理部門通过考核的手段可以在不干预企业日常管理经营的情况下,实现对国有企业发展的监督和产业指导。可以通过绩效管理的手段,充分发挥企业的自主性,避免对国有企业过多的行政性干预。^[3]

2. 通过绩效管理调动企业发展的积极性

国有企业管理层可以将绩效管理作为组织企业发展的重要管理形式。比如,管理层可以根据企业所处不同发展阶段针对性的制定不同的绩效管理目标,并根据管理目标形成对企业各部门、各层级员工考核激励,形成整体企业中“想干事、能干事、干成事”的发展氛围,更好的调动企业中层管理者和员工的积极性,从而使国有资产保值增值的管理责任进一步下沉到企业每一名员工身上,增强员工主人翁精神。

二、国有企业绩效管理案例分析

MG集团是深圳市属的大型综合性传媒集团,涵盖频道频率运营、网络传输与服务、电视购物、产业园建设和运营、大型会展等产业由于业务类型较广,下属企业众多,有效的绩效管理手段对于集团把控管理全局尤为重要。MG集团以市属国有文化资产监督管理“1+7”文件为指导,结合各下属单位实际经营特点开展绩效考核工作。下面将通过阐述MG集团对二级企业单位的绩效考核要点来说明绩效管理工作的开展情况。^[4]

(一)MG集团绩效管理的组织架构和考核对象

1. 集团经营管理部门

集团经营管理部门负责对集团所有经营业务的统筹协调,负责集团整体绩效管理工作的开展。经营管理中心对集团年度经营目标及年度重点任务进行梳理,结合各企业的实际状况,按照“平稳可控”、“区别对待”、“分类考核”的原则,将各项考核指标融入各企业单位的绩效管理目标当中。为了使集团经营管理部门能够清晰有效地将各企业的实际经营情况与绩效考核指标相一致,集团经营管理中心对各下属企业的预算管理工作提供指导,对各企业的年度经营指标及重点投资项目的预算数据进行初步审核。通过各企业预算管理和绩效管理工作的结合,确定各企业的年度绩效考核重点,并与各企业负责人签订目标责任书。

2. 集团财务管理部门

完善的财务管理体系是企业进行绩效管理的前提,是完善绩效管理的运行机制的重要保障。因此在绩效管理工作中,集团财务管理部门承担着及时反馈企业经营数据信息并提供分析的重要职责。预算管理工作作为绩效管理中的重要一环,需要集团财务管理部门对各企业单位的预算编制进行统筹协调。集团财务管理部门通过下达预算编制原则,指导各企业编制更加适合企业自身发展的预算

任务,并通过财务总监派驻机制,保证各企业能够按照预算的要求开展财务核算。同时,通过对各下属企业财务管理工作的全过程的监控、预警和跟踪,为集团整体绩效管理工作改善提供决策支持。

3. 人力资源管理部门

考核激励是绩效管理工作的一个重要环节和实现企业绩效管理目标的重要手段,需要集团人力资源管理部门参与管理。集团人力资源部门需要对各企业执行《深圳市属国有企业薪酬管理暂行规定》中“两个不高于”的情况进行把控,并根据各企业的年度经营目标与企业经营班子薪酬发放结果进行考核。此外,集团人力资源部门还承担着各下属企业内部绩效考核激励方案制定的监督指导工作。确保各企业强化公司全体员工与企业业绩挂钩的管理理念。

4. 各下属企业单位

各下属单位作为绩效管理工作中个绩效目标的具体执行者。除了配合集团完成绩效考核任务以外,需要根据年度绩效管理要求,将各项经营管理工作落实到企业各部门个员工,调动企业核心骨干员工的工作积极性。切实将考核激励工作落到实处。

(二)MG集团下属企业绩效考核办法

在对集团下属企业的考核工作中,采用目标责任制考核得分与企业经营班子薪酬挂钩的形式。根据企业不同经营特点,将下属企业区分为利润中心或者为成本中心,以此确定营业收入、成本费用以及年度利润总额在企业年度考核的权重,采用“一企一策”的方针,对不同企业确定不同的考核权重。

1. 对下属企业经营班子的考核

集团考核小组对根据各企业绩效指标的完成情况进行考核,结合集团绩效考核规定,对企业经营班子实行年薪制。根据考核分数确定年度薪酬的奖惩,并根据考核结果决定班子成员职位的任免以及是否享有下一年度竞争同级以上岗位资格,并对考核形成的空缺岗位在集团内部进行竞聘上岗。

根据考核要求企业经营班子成员年薪由基本年薪、绩效年薪和奖励年薪三部分组成,年度终了时根据考核情况进行兑付。超额完成任务时,除全额兑付基本年薪和绩效年薪外,将结合企业“年度利润总额”预算完成情况计提发放奖励年薪。

2. 对下属企业中层及员工的考核

为了提高企业经营班子对企业各部门及员工考核的自主性,集团在严格强化执行薪酬管理制度中“两个不高于”原则以及年度预算总额控制的管理原则下,企业班子成员以外的员工绩效考核方案以及企业薪酬管理方案由企业经营班子自行研究决定。强调企业薪酬升降与企业盈利情况挂钩,员工薪酬与企业业绩挂钩的原则。在企业盈利能力下降出现降薪情况时,对企业核心骨干员工薪酬进行区别对待,防止出现盲目降薪对骨干员工积极性的影响。^[5]

(三)MG集团绩效管理方案的亮点

1. 注重绩效目标的分层管理,增加企业内部考核自主权

在MG集团的绩效管理工作中,明确了集团层面和下属企业层面的绩效指标管理和绩效考核的范围。集团通过考核的方式将集团整体考核目标分解到各企业后,将绩效目标的完成与企业经营班子的年度薪酬相挂钩,提高了集团对各企业绩效目标完成情况的总体把控。

为了增加企业经营班子的自主经营权,对各企业内部绩效目标的逐层分解和内部绩效考核目标的设定不再过多的进行干预,增加了企业经营班子绩效管理工作开展的灵活性,并可以根据企业经营实际,制定更加契合企业发展的考核管理办法。

2. 推行超额利润分享计划,调动企业发展积极性

为了充分调动企业发展的积极性,实现国有资产保值增值与员工激励相结合。在企业完成考核任务,并超额完成年度利润总额目标情况下,对超额利润部分可以按比例提取超额利润奖,超额利润奖的分配范围为全体员工。同时,为了体现企业绩效考核的自主性,集团将超额利润奖的分配方案交由企业经营班子拟定。

3. 对政府补贴和市场化经营收益考核区分对待

为了鼓励下属企业更多的实现市场化收益,集团在考核中对企业取得的财政补贴等营业外收入减半计入考核数据。这样的考核方式在减少补贴收入不确定性对企业考核的不利影响的同时,可以引导企业减少对政府补贴的依赖,减少财政压力,体现国企担当。

4. 强调公司一把手对企业经营班子考核年薪的二次分配

为了体现企业经营班子成员的在企业工作中的不同贡献,打破平均主义,在根据考核计算出各个班子的年薪总额后,公司一把手必须根据各班子成员分管业务指标完成情况对考核年薪进行“二次分配”。

(四)MG集团企业绩效管理中存在的问题

1. 未充分考虑会计核算对绩效考核数据的影响

财务数据的准确性关系到企业绩效考核指标的真实性,出于对考核的要求,企业在会计核算中往往会出现多计收入、少计成本的情况。同时,滥用会计估计对企业财务数据的真实也会造成影响,从而使财务信息无法真实的反映企业的经营成果。

2. 对业务创新和开拓的激励不足,缺乏容错机制

国有企业的展往往追求稳定,忽略了绩效考核方案中对业务创新的激励,不注重业务的创新开拓将失去企业好的发展机会,并最终被市场所淘汰。对企业市场化尝试中的失败未建立有效的容错机制,使国有企业领导人员往往担心问责而放弃了对新市场的开拓。

3. 未注重对企业的投资考核,无法形成长效发展机制

在利润指标的指挥棒下,企业在发展中往往只关注短期利润,忽略了企业长期发展所需要的产业投入,盲目的削减资本支出,减少对企业固定资产的维护和升级,必将对企业后期发展动力产生影响。

三、国有企业绩效管理问题的改进策略

(一)建立预算管理和绩效考核信息系统,提高考核信息质量

完善的信息系统和准确的数据分析,是企业开展预算管理和提高绩效管理质量的重要保障。通过准确的系统数据分析,可以更加准确的将企业的绩效管理目标进行细化分解,制定更加切实有效的管理方案,并在方案执行中及时进行跟踪、分析、预警,提高绩效管理的有效性。

(二)打破平均主义,建立国有企业经理人制度

部分国有企业由于长期处在发展的舒适区,使管理层及员工缺乏了发展的动力,逐渐形成了人浮于事,平均主义盛行的作风。若想企业重新激发发展活力,打破平均主义并建立薪酬与业绩挂钩的绩效管理体系是首要之举,只有建立完善的绩效管理体系,才能将国有企业管理者形成职业经理人的发展意识。

(三)实现经济效益和社会效益考核的有机统一

国有企业在明确自身发展定位聚焦主业的同时,对其实现社会担当所承载的功能定位也应有明确的认识。只有在绩效考核中准确把握两者之间的关系,才能在企业发展中不至于出现顾此失彼的状况。

四、结语

国有企业综合改革是重新激发国有企业发展活力的重要布局,而绩效管理作为调动企业发展积极性的重要管理手段需要引起国有资产管理部門的足够重视。只有实现了利益相关方的绩效激励与国有企业保值增值的目标一致,才能使国有企业的发展行稳致远。

参考文献

- [1]张凤霞.集团企业绩效管理的难点及对策研究[J].现代商业,2018(9):95-96.
- [2]张瑞可,张惠康,闻家梁.企业绩效管理存在的问题及改进建议——以YM集团为例[J].2021(34):42-43.
- [3]乔君.财务共享服务模式下企业集团绩效管理研究[J].山西财税,2020(3):55-56.
- [4]彭澜.集团企业下绩效管理与财务管理融合应用的探究[J].现代商业,2018(7):124-125.
- [5]嵇双花.新形势下国有集团企业绩效管理体系的现状与思考——以SGX集团公司为例[J].中国集体经济,2019(1):38-39.