

考核评价体系构建方法浅析 高校资产经营有限公司经营业绩

王秀琴

高校资产经营有限公司如何对下属二级全资或控股企业构建绩效评价体系,关系到能否科学地评价各经营实体及其员工的工作业绩与工作成效,并依据评价结果形成差异化的薪酬奖励体系,从而充分调动员工的工作积极性,挖潜增效,推动资产经营业绩不断提升。笔者认为,高校资产经营有限公司绩效评价指标体系的构建应从以下几方面进行。

(一) 指标设计原则

高校资产经营有限公司可根据下属二级企业数量、行业和规模的不同,结合自身特点,尽可能把考核目标细化,分解成可量化的指标,最终建立起以考核结果为导向的、逐级负责的经营责任体系,使公司的经营目标逐级落实到每个企业和员工,并与员工的薪酬挂钩,从而有效促进企业经营业绩目标的完成。

具体地讲,企业应于每年年初按照企业上年度或前三年经营业绩实际完成

情况及本年经营可能出现的状况提出目标建议值上报公司。目标建议值原则上不低于上年实际完成值,公司根据“同一企业、同一尺度”纵向对比原则,结合企业考核期初的资产状况、重大经济事项以及经营难度情况,对企业考核目标建议值进行修正审核并确定当年考核目标值。年终根据各企业经营成果与目标值对比计算综合得分,当年兑现。如此一来,各企业经营者为了达到或超过目标值,就会根据变化着的环境不断研究采取新的行动计划,集思广益,在努力维护好现有市场的同时积极开拓新市场。

(二) 指标设计确定

如何对指标选择进行平衡和确定权重是确定指标的关键。高校下属经营企业(实体)种类较多,一般包括生产型企业、商品流通型企业、设计服务型企业等,企业间类型差异大,业务性质不同,因此应当结合各经营主体的定位,综合平衡财务指标和非财务指标,平衡学校(股东)、企业(管理者)、员工等利益相关方的价值,平衡长远发展(战略管理)和近期目标(经营管理),平衡动因(领先)指标和结果(滞后)指标,平衡定量指标和定性指标。在指标确定中,应抓住核心职能定位确定考核重点,并相应倾斜分值权重。例如:公司侧重利润考核,分值权重就较大,流动比率值确定是财务管理的基本要求,分值权重就较小。

在指标设计中,应从定量考核和定性考核两方面考虑。定性考核指标主要考虑企业新产品开发和推广、质量和服务、师生满意率,科技创新,获得专利重大奖项,员工培训和满意度,安全责任事故发生率等。定量考核指标主要关注财务业绩,包括基本指标和业绩指标。基本指标是国有企业必须达到的最低要求,分值权重可小一些;业绩指标设计主要对经营者业绩效益进行评价,在计分细则权重上侧重于业绩量化指标,如利润总额、净资产收益率等,分值权重

可较大一些。当然每个实体可以根据自身特点及财务管理的侧重因素来考量分值权重。这样的考量侧重于对企业经营业绩评价,有利于各企业加强经营管理、明确经营目标。

(三) 考评与激励

高校资产经营有限公司经营业绩考核体系还要根据实际采用综合得分的方式对企业进行目标考核。考核综合得分=基本指标得分+业绩指标得分×经营难度系数,其中经营难度系数为1—1.2,根据各企业情况综合确定难度系数,系数运用后考核综合得分不得超过最高综合得分132分。下属各二级企业当年未实现净利润或综合得分低于100分,不予奖励。超过或等于100分的按企业实现的净利润,以100—132分对应到16%—40%的比例提取企业奖励基金,分两年兑现。企业提取的奖励基金的90%在考核结束后当期兑现,其余10%在下一年度考核利润实现后兑现,如果下一年度未实现利润将首先用于弥补亏损而后再发放。

实现绩效考核的激励作用,要从考核目标的设定和奖罚机制两方面入手。首先,绩效考核的目标设定要坚持可行性原则,即经过努力可实现的目标。考核目标不要过高,避免目标实现后,所得奖励与付出不匹配。其次,在考核体系中应建立三个不同层次的目标高度,如基本目标(上年完成值)、预算目标(宏观经济形势值GDP7.8%)、挑战目标(公司设定目标值),根据实现目标的难易程度不同建立累进奖罚机制。例如:对销售区域设定年度销售额目标,若实现基本目标,不奖不罚;如低于基本目标,扣除基本工资工资的20%;如实现预算目标,按超过基本目标值部分的0.5%予以奖励;如实现挑战目标,则按超过预算目标的1%予以奖励。■

(作者单位:扬州大学资产经营有限公司)

责任编辑 李卓