

能获得该岗位。这种机制使得资源流向最优的团队，而且让员工对目标有更强的承诺。

(6) 协同导向。自主经营体的目标是“同一目标”，解决相互对立、各自为战的问题，自主经营体的成员共同对收入、利润等绩效负责，研发人员会主动关心市场，市场与生产人员也会主动关注研发的改进。

2. 自主经营体的绩效评价：战略绩效与“新三表”。传统企业都有三张表，即资产负债表、损益表和现金流量表，但往往用于事后核算的功能，没有细化到组织更深的团队甚至员工的层面，导致提供的信息滞后、缺乏决策价值。海尔集团给每个自主经营体建立了新的三张表，即战略损益表、日清表和人单酬表，关注每个自主经营体的战略方向、战略绩效、运行差距和激励结果。海尔集团对于业绩的考核不仅关注“数”（结果），更关注“路”和“人”。从“路”的方面主要分析是否通过符合战略方向的经营策略与竞争体系（如产品、营销竞争力等）来实现绩效，以避免战略的短视与损害长远利益的短期行为；从“人”的角度主要分析自主经营体是否实现增值，落实绩效偏差的主人。

(1) 业绩评价的内容：战略绩效。对于业绩评价，必须是满足战略方向的绩效才能确认，海尔集团称其为战略绩效。以销售人员为例，在以前的模式下，销售人员的大部分指标是考核销量与回款，这样销售人员会通过降价、增加促销费用、延长付款期、增加库存等措施刺激销量与回款，以提升个人的薪酬，而忽略了企业的盈利、现金流等指标。海尔集团通过推进“人单合一”机制，对销售人员的业绩考核进行创新，从原来考核销量变为考核利润，同时增加考核库存资金占用、应收账款等影响现金流的指标。这种调整，让

销售人员主动关心产品的盈利能力，积极降低成本、费用、应收账款和库存，使企业的高增值、零库存等战略目标转化为员工的日常行动。

(2) 业绩评价的方式：以自主经营体为单元的信息化日清体系。海尔集团通过信息化手段建立以自主经营体为索引和以人为索引的信息化日清体系，对每个自主经营体的经营绩效通过“日清表”进行跟踪和评价分析。日清表通过动态监控自主经营体实际业绩和预算目标之间的偏差，找到偏差的项目、原因、团队主要负责人和解决措施，及时采取有效措施关闭差距，保证预算目标最终达成。日清体现了一种实时管理、交互控制和持续改进，动态调整资源与管理控制，保证企业战略目标的实现。

3. 自主经营体的激励：激励相容的人单酬机制。海尔集团对自主经营体提出“缴足企业利润，挣够市场费用，超利分成”的激励制度，实现激励相容。在人单合一的机制下，员工只要实现增值，即可获得超利分成。

海尔集团将员工报酬与其创造的价值联系起来，根据员工创造价值的大小进行激励。海尔集团给每个自主经营体设计了人单酬账户，每日显示自主经营体所创造和分享的价值。自主经营体事前清楚自己的目标及达成目标所对应的激励（称为“预酬”），每日能根据业绩计算所对应的薪酬，实现激励的即时体现和透明。这种薪酬机制具有较强的激励和指导作用。员工能清晰了解增值或减值的项目是哪些，及时找到增值的路径、采取增值的行动，促进了企业经营业绩与员工薪酬的提升。■

（作者单位：中国海洋大学）

责任编辑 刘黎静

● 简讯

中注协发布6项审计准则问题解答

为了指导注册会计师更好地运用审计准则，解决审计实务问题，防范审计风险，2013年10月31日，中注协发布6项审计准则问题解答，自2014年1月1日起施行。本次发布的6项问题解答主要解决职业怀疑、函证、存货监盘、收入确认、重大非常规交易、关联方等领域在实务中亟需答复的相关问题。

据了解，目前中国注册会计师审计准则及应用指南已形成完整的体系，涵盖注册会计师执行审计业务的全部过程和关键领域。由于企业组织结构和经营方式日益复杂，会计判断和估计事项日益增多，注册会计师面临的审计风险日益加大，需要更好地理解 and 运用审计准则。为了向注册会计师提供良好实务指导，中注协通过征询行业意见，结合行业监管实际，就行业存在的普遍问题形成问题解答，问题解答在以下四个方面提供指导：一是对注册会计师难以理解或执行的准则条款做出进一步解释和说明；二是对注册会计师在执业实践中遇到的普遍性的复杂问题予以答复；三是对实务中舞弊风险较高的领域予以提示；四是对实务中存在的准则执行不到位的做法予以提示和纠正。

（本刊记者）