

# 吉利汽车的责任利润中心建设与绩效考核

季周

**摘要：**吉利汽车以企业战略为方向，以管理流程和价值链为核心，以内部交易价格机制为基础，以经营体为载体进行管理会计实践，构建责任利润中心。以制造经营体的权责利划分为例，目标职责、考核制度与分配方案前后关联，各经营体与组织整体目标统一，闭环运营形成合力，实现成本改善和绩效提升的双赢。

**关键词：**责任中心；绩效管理；考核激励

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)23-0033-03

面对汽车制造竞争加剧，集团业务急速扩大、销量快速增长和客户需求多元化的情况，吉利汽车集团（以下简称吉利汽车）2010年开始探索采取利润分离的管理会计责任中心，即产品线责任利润中心管理模式，提高经济效益。该模式核心思路是突破传统的组织结构，以市场为导向，以经济绩效为目标，为企业内部资源协调、运营控制、业绩评价和员工激励等提供业务决策依据，明确责权利，衡量和评价经济成果。责任中心管理模式（见图1）以每一个量产车型利润为目标构建，依据其产品、顾客、地区或销售渠道来建立核算网络并配置人、财、务的分权组织。

## 一、经营体建设

吉利汽车把责任利润中心管理模式全面推广至销售、研发、采购、量产新基地，同时开展相关职能专项经

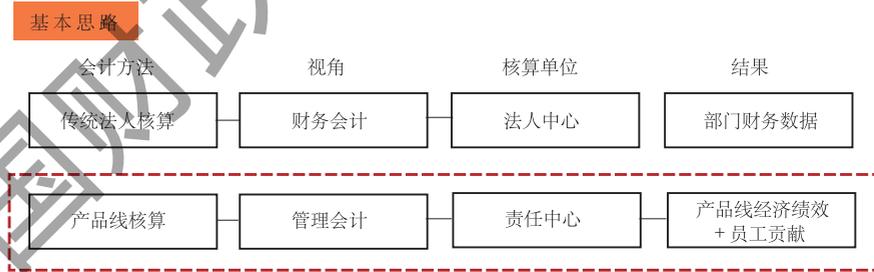


图1 责任中心建设基本思路

营体建设。经营体是企业根据核心业务流程划分的“经营链”，是可以独立核算的最小组织。这一管理模式核心要素是明确资源量化，确立内部交易价格体系和建立完善的信息系统（见图2）。经营体的推进使得销售模块中的营销人员享受市场占有率及销量提升带来的收益；研发模块中的研发人员的收入和新品研发进度和市场表现密切挂钩；采购模块中的采购人员工

资和采购产品质量和产品成本密切挂钩；制造模块中所有制造人员不断实现资源利用最大化、成本最小化，分享质量提升、降本增效等带来的经营收益。同时绩效考核、薪酬评价与分配体系逐渐完善，在激活整体组织的活力方面效果显著。

以制造经营体为例，各制造类公司根据核心业务流程划分“经营链”，将企业员工划分为若干可以独立核算的

最小组织单位——经营体，而经营体之间通过内部价格进行工厂各工序间的交易合作，将每一个经营体作为业绩核算单位。产品在不同的经济体之间流转，从而构成整个经营链。经营体考核强调“物料和能耗的节约以及效率的提升”，主要考核指标包括成本的节约、效率的提升、产品质量的提升、作业面积的节约、人员的减少、工装设备使用寿命延长、员工技能提升，等等。

制造经营体建设的步骤是“五到位”建设法。经营体是最小的责任中心，是责权利的结合体，其经济目标、责任范围和分配权限必须明确。

第一，经营体划分到位是前提。在企业整体的项目管理体系内，经营体以地域、产品为导向，确保经营体划分到位。目前，吉利汽车在全国范围内，如成都、湘潭、晋中、宝鸡、张家口、贵阳以及宁波片区设有整车、动力、零部件等制造工厂，每个量产工厂均作为一个制造经营体，各个经营体之间相互独立。

第二，资源量分配到位是基础。资源量分配与经营体的性质、规模、品牌息息相关。不同的经营体，与之匹配相应的研发、基建、设备以及信息化资源投入，为经营体的运营打下良好开端，顺利实现量产，并强调后期高效利用资源，合理追加配置维持保障及技改类项目投资。

第三，内部价格体系建立到位是核心。目前，由量产工厂、目录公司、销售公司、经销商组成了一套完整的内部价格确立体系，再结合材料成本、政府补贴、销售费用、经销商返利等利润影响因素，确保内部价格体系建立到位。其核心部分内部价格体系的建立也使得经营链在流转时保证了公平高效的“内部市场”。

第四，计算机结算方式到位是工具。企业财务信息化是财务与业务的结合，有助于提高业财融合，从而提升

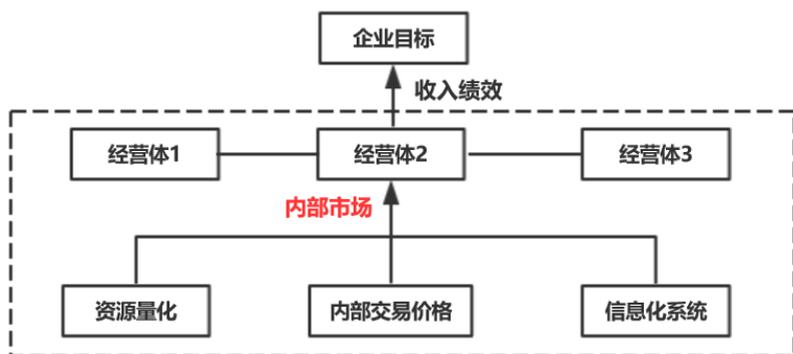


图2 经营体建设三支柱

数据分析和业务洞察水平。计算机结算方式作为技术性工具，对于前三步的经营体划分、资源量分配、内部价格体系建立需做好严谨、准确、高效的记录，确保数据记录的及时性、完整性和准确性。

第五，收入与绩效挂钩是目的。绩效被认为是衡量收入水平的标志，将收入与绩效挂钩，可作为绩效考核和员工激励的重要依据；绩效工资制度也因具备激励效果，从而提高了经营体的绩效水平。制造经营体绩效主要体现在责任利润、可控三费、产销量、市场占有率等关键指标上。通过对投入和产出各项指标的综合考察，提高经营体自身对节约投入要素的积极性。

## 二、责任利润中心的绩效考核

(一) 责权利下沉，激发基层责任单元活力

激发基层责任单元活力，责权利下沉是吉利汽车责任利润中心建设过程的DNA。通过划分经营体核算单元，采用去行政化、职能化的手段强化基层的专业化能力，重构了任务到位、资源到位、激励到位、直面市场的责权利一体化运营体系。通过不断优化内部劳务及资源使用的内部价格结算体系，强化了各产品线基于毛利的业绩目标；将可管、可控、可提

升价值创造能力的各类资源下沉到基层责任单元，赋予基层责任单元与此相关的人财物管理权，实现“目标、资源、权利、激励”纵向穿透。同时，管理会计工具配合绩效管理，建立简单、直观的考核激励机制，以绩效激励价值创造和任务目标确保配套各项改革的资源包、任务包、权利包到位，达到激发基层经营团队活力的目标。此外，采用行为红线控制基层责任单元风险，利用财务共享、信息系统等手段实现资金流、物流的分离，在资源下沉的基础上，实现了公开、透明、实时的业务活动管控。

通过集中化、专业化、扁平化促使经营体单元改良或变革，倒逼各项管理支撑，确保资源切实下沉。激发各级经营体活力，实现了资源投入与任务挂钩、业务发展与绩效挂钩、企业价值与个人薪酬挂钩的目标。

(二) 绩效考核+激励驱动，确保奋斗者文化落地

吉利汽车经营体牢牢把握岗位、绩效和薪酬三个核心要素，获得了企业发展和员工成长、业务增长和员工获益的双赢局面，同时有力确保了吉利汽车“以奋斗者为本”文化落地。

首先，以绩效机制确保各单位核心业绩基本目标的达成，一旦确认某个因素成为发展瓶颈，就及时调整并改进，

使得企业各经营体在不断优化的业务设计下精益求精，确保企业当前运营达到目标绩效，实现企业战略的目标收益。企业现有的考核体系为月度绩效评价，主要是在一定时期内对企业的经营计划大纲进行分解，细化到研发、设计、制造、销售等各个环节的各个方面，为每一个岗位设计关键指标，并根据该关键指标分配下达一定时期内的任务。该绩效评价考核角度较为全面，能确保基本目标任务全面完成，使各环节均衡发展。

其次，以经营体机制鼓励各业务实现增值及挑战目标达成，即在现有的业务设计下精益求精，在新的业务设计下创造价值。如销售经营体设置超额奖项激励员工“高压力、高绩效、高收入”。在实现基本的绩效目标后，激发潜能，挑战更高层级的目标/收益水平。

### 三、责任利润中心的管理成效

在销售、研发、采购、制造四大经营体中，制造经营体体系较为庞大，由于其可以直接影响到下游的销售经营体的绩效，制造经营体承担着生产高效、资源节约、质量保证等多个责任目标。以制造经营体为例，由于责任中心强调经营体与员工目标协调一致，收益共同分享，所以，激发了经营体成员的主人翁意识，在能耗控制、降低物料消耗、减少人工浪费方面成效显著。

#### （一）能耗控制

经营体在实施前，岗位上偶尔会出现漏气点，但除非班组长检查发现，员工本身一般不会有主动排查；实施后，员工的主动性有了很大提高，能够做到自觉排查、自觉处理、及时整改。该项转变不仅仅增强了员工个人的主人翁意识，经营长们也有更多时间来思考管理提升，使得经营体甚至整个企业在降

低成本方面有很大提升：班组排查漏点26处，整改26处，设备单台平均能耗降费降幅超过50%。

#### （二）降低物料消耗

1. 碗型塞孔涂胶。在经营体运行前，经营者发现碗型塞孔涂胶时会出现浪费、低效甚至存在质量风险；运行后，经过员工们的头脑风暴，对涂胶的堵头进行了改进，大幅减少了胶的浪费，并使涂胶的效率有所提升：成本节约32.41%；质量改善提高了合格率；加工时间节约3 200秒，提高了工作效率。

2. 过滤纸自动排送。过去存在专机、珩磨机等使用的过滤纸在生产中不断自动排送的问题，员工提出建议改为班长每2小时手动点排后，每周耗费的过滤纸数量大幅减少，改善后一年节约10多万元。

3. 封堵产品的使用。在改善前封堵是面对面的接触，直接导致缸体试漏机封堵更换频繁磨损，全年封堵成本耗费较大；员工经过多次试验将原先面对面式的封堵换成O型密封圈，同样能够实现对碗型塞孔的供气，由于该O型密封圈的成本较原先面对面式的封堵单个成本降低，因此全年对该项物料的耗用大幅减少，节约幅度达87%，改善效果十分明显。

#### （三）减少人工浪费

经营者发现在部分工位分组过程中，生产节拍不足工艺定额，存在大量的等待耗费时间，双班人员耗费较多。通过试漏分组人员的现场调整、工布优化后，生产节拍符合了定额要求，工艺人员定额数量减半，双班人数减半。改进使单个经营体成本节约了8万余元。

### 四、责任利润中心的管理经验

吉利汽车的产品线责任利润中心是成本会计和管理会计的有机结合。

依托经营体，设计出各利润中心盈亏分析模型和会计处理方法。同时分清经济责任，奖惩分明，进一步把成本管理重心从制造成本逐步转移到战略总成本。该模式改变了制造企业重核算、轻管理，重对外财务数据披露、轻对内管理数据分析，重产品成本计算、轻经济责任考核的传统成本管理模式，有以下几方面管理经验可以借鉴：

第一，全面推行目标管理和预算管理制度。凡事预则立，不预则废，责任利润中心运行的首要依据是绩效目标。绩效考核目标，如成本目标完成情况，可以以每半年度财务报表数据为基准。如有变动，需经营决策层、集团财务、采购等三方确认后进行调整。同时，全面推行预算管理，积极关注预算完成情况，及时纠偏，项目管理与预算考核双管齐下，使预算成为目标设定的“下限值”，促进目标达成。

第二，责任利润中心是企业经营管理的信息基础、决策依据和竞争手段。责任利润中心运营产生的经济后果都会反映到财务上，所以企业财务可依托信息化手段，突破会计科目的约束，细化信息颗粒度，收集、加工、处理数据，并通过处理的数据来判断公司的健康度，助力企业高质量发展。

第三，科学制定内部价格和共同费用分摊标准。需要企业积累、分析和验证多年的数据，依靠各部门共同研究解决，不断修正和完善内部价格体系。

第四，构建能够为企业培养和锻炼高素质的管理会计专业人才的平台。责任利润中心不仅仅是会计工厂或会计车间，主要的责任会计都将面对从产品材料采购到完成对外交付以及后期回款的全过程业务，其中包括采购、生产、质量、销售等各环节的成本规划、控制工作。这部分人员会成长为企业管理会计转型的重要资源保障。□

责任编辑 刘霖