

江苏广电构建激励约束制度和全成本核算模式的实践

安冉 ■

摘要：江苏广电实施的全成本核算和KPI考核机制将各项指标最大程度地量化，通过将年度目标逐层分解，并确定目标责任人、签订目标责任书的办法，将薪酬与目标的完成情况挂钩，充分调动了责任人的积极性。

关键词：广电集团；激励约束制度；全成本核算

江苏省广播电视总台(以下简称江苏广电)自2001年成立集团以来,一直坚持对原有的价值链、业务链及管理

制度进行重塑,以适应广电行业产业化改革的要求。经过多年的探索创新,江苏广电成功构建并实施了激励约束

体系 and “全成本核算”模式,为整个集团的发展提供了制度保障。

一、以KPI为核心的激励约束机制

江苏广电在集团规模越来越大的发展形势下,采取了事业部制的组织架构。在新的组织架构中,进一步确立了以责任中心制为基础的现代企业组

织内部管理控制模式。

江苏广电的目标责任书以关键绩效指标法(Key Performance Indication, KPI)为核心。由于集团内各事业部经营范围差异较大,针对每个考核主体的特征,关键绩效指标的选取会有所不同,考核权重也存在较大的差异。以集团下属的电传中心事业部xx频道为例,其关键效率指标考核表见表1。

二、“全成本核算”模式

在KPI指标体系中,除了管理类指标,其他指标基本上都能够直接获得,但是由于广电行业的特殊性,“利润总额”这个单项权重最大的指标如何正确考量存在很大难度。

每年年终,根据各核心指标完成情况进行综合评分,得分小于90分时,视为考核不合格,只兑现部分绩效薪酬,并可对签约责任人的岗位进行调整;90分以上的视为合格,可根据得分兑现绩效薪酬。

电视台往往拥有多个频道,如何将各项间接成本在各个频道之间划分,从而科学计量各个责任主体的全部成本进而得出利润总额,是极富挑战的一项工作。江苏广电集团总结出一套适用广电行业的“全成本核算”模式。以集团下属的电传中心事业部xx频道的利润考核表(见表2)为例进行说明。

在江苏广电内部、集团层面和各个事业部之间,各个事业部管理层和事业部内的频道、频率、部门、公司的管理层之间都存在委托代理关系,为了控制代理人的机会主义行为,委托人设计了一套行之有效的激励约束制度:集团内部每年通过将年度目标逐层分解、确定目标责任人、签订目标责任书的方法,把各个目标责任人的薪酬(包含绩效薪酬)与目标的完成情况

相挂钩,通过影响契约报酬、岗位存续等形式来激励代理人采取与委托人效用函数一致的行动。

除了KPI量化指标,目标责任书中还包括年度一次性奖惩措施,比如经营性奖励、影响力奖励和其他单项奖惩。经营性奖励主要用于奖励在经营指标上有突破的责任主体。影响力奖励主要用于收视排名奖励和重点栏目收视奖励等。电视频道的直接产品是电视节目,而售卖品却是“收视率”,属于二次售卖。因此在考核过程中重

点采取一定的手段激励来生产出好的产品,以提高收视率。

从表2可见,集团将xx频道视为生产、创收的基本责任单位,对频道运营所产生的所有直接、间接成本进行相对独立的核算,以考量频道的投入产出效益(模拟利润)。xx频道的成本可以分为三大类:直接付现成本、内部结算成本和固定比例费用。将各种间接费用按一定的方式分配到频道中去,既实现了集约化管理,又体现了所

表1 xx频道KPI考核表

序号	考核项目		考核指标		权重	目标值
1	经济类指标(40%)		广告业务收入		14.0%	xx万元
			延伸业务收入		1.0%	xx万元
			利润总额		25.0%	xx万元
2	收视类指标(55%)	晚间5小时收视(85%)	收视排名(40%)	省网(30%)	5.6%	第x名
				南京市网(70%)	13.1%	第x名
		收视份额(60%)	省网(30%)	8.4%	xx%	
			南京市网(70%)	19.6%	xx%	
	白天12小时收视(15%)	收视排名(40%)	省网(50%)	1.7%	第x名	
			南京市网(50%)	1.7%	第x名	
收视份额(60%)	省网(50%)	2.5%	xx%			
	南京市网(50%)	2.5%	xx%			
3	管理类指标(5%)		内部管理和制度建设(20%)		1.0%	
			人才队伍和组织文化建设(20%)		1.0%	
			创新推动及管理(20%)		1.0%	
			内部协作及资源整合(20%)		1.0%	
			对外合作及公共关系维护(20%)		1.0%	

表2 xx频道利润考核表

序号	成本项目	产生部门	间接成本分配依据
(一)	直接付现成本	频道	
1	人力成本		
2	节目制作成本		
3	公共部门费用		
4	宣传成本		
5	传输成本		
(二)	内部结算成本(间接成本)		
1	技术成本	技术部门	频道使用设备时间
2	后勤成本	后勤部门	按受益对象归集
3	外购节目成本	节目采购部	按播出剧集和轮次分配
4	覆盖成本	覆盖推广部	按广告体量分配
5	新闻成本	新闻部门	按受益对象归集
(三)	固定比例费用(间接成本)		
1	总台管理费	集团层面职能部门	按广告收入一定比例计提
2	电传管理费	电传事业部职能部门	按广告收入一定比例计提
3	广告税金	电传事业部财务部门	按广告收入一定比例计提
4	广告业务费	广告部	按广告收入一定比例计提

有费用均由受益部门承担的成本管理理念。

直接付现成本是最易辨识的成本,由各个频道各自直接发生,发生时直

接确认为频道成本。

内部结算成本在频道运营中占据很大比例,分配原则为“谁受益谁承担”。技术成本是频道使用技术设备、

演播室、转播车等产生的技术费用,通过事前制定的设备单位时间折旧费用率来计算相应的成本;后勤成本则是频道使用的办公室的房租物管费及办公用品、车辆、车库等费用,参考市场价进行核算;外购节目成本按照各个频道播出的电视剧、电影或者栏目的购买价格及播出轮次分摊给各个频道,播出轮次越靠前,分摊的节目成本越高;覆盖成本则是将覆盖推广部门对外支付的覆盖费按照各频道的收入规模进行分摊;新闻成本由新闻部门对使用、播出新闻节目的频道进行内部收费。

固定比例费用也是一种间接费用,主要是在集团层面及电传事业部层面产生的费用,还有一些统筹性的费用,这部分费用分别按照所属频道广告体量的一定比例进行计量,相当于一般企业中管理费用的概念;由于税金集中在事业部层面统一支付,按照各频道广告体量的实际税赋进行计量,相当于一般企业的营业税金及附加;广告业务费按照各频道广告体量的约定比例进行计量,相当于一般企业的销售费用,用于支付广告部的人员成本及营销支出。

“全成本核算”中,全部成本都归口到了基本的核算对象,实现了“谁受益谁承担”以及期间成本最小化。全成本核算保证了考核指标的公平和公开,全透明的指标核算方式和简单明晰的考核得分计算模式使得每个考核期满各责任主体的责任人都能自行算出考核得分,并计算出自己可获得的相应薪酬,从而使得以KPI为核心的激励约束机制得以顺利实施,委托代理关系下的双方在某种程度上达到了效用函数最大程度上的契合。

(作者单位:江苏省广播电视总台<集团>)

责任编辑 达青