

以效绩评价推进 企业集团内部管理工作

○ 申书海 侯孝国

效绩评价是出资人根据预先设计的指标体系和计分方法，按照规定的程序，对企业及其主要经营者在一定经营期间（一般为一个会计年度）所取得的经济效益和经营业绩进行的评价行为。近年来效绩评价在政府加强国有资本监管方面发挥了较好的作用。2002年，财政部、国家经贸委、中央企业工委、劳动保障部、国家计委颁布了《企业集团内部子公司效绩评价指导意见》，标志着企业集团内部的效绩评价工作开始启动。在企业集团母子公司体制下，集团公司作为子公司的出资人对子公司及其主要经营者开展效绩评价活动，是集团公司加强对子公司的管理和控制、优化激励和约束机制的重要手段，是对子公司主要经营者进行业绩考核的重要依据。为了使集团内部子公司的效绩评价行为取得较好成效，各企业集团应转变观念、有序组织，将效绩评价与加强内部管理工作很好地结合起来。

一、提高认识，树立效绩评价新理念

对子公司进行效绩评价是与市场经济条件下现代企业制度相适应的一种新型的集团管理手段。虽然在以往的企业管

理实践中，各集团公司对子公司也有各种各样的管理手段和管理措施，但往往囿于单项指标的片面而不能全面反映子公司的实际情况，同时也由于缺少可用于参照的与全国同行业或同规模可对比的横向“标准值”，无法对各子公司进行准确定位，导致管理低效。近几年，财政部等国家部委联合推广的企业效绩评价规则和细则，不仅仅为效绩评价工作提供了一套较为科学的指标体系和评价方法，更重要的是向管理者、出资人以及经营者传递了一种新的评价理念。这种理念至少包含以下几个方面的内容：

（一）效绩评价主要不是政府行为，也不是单纯的企业行为，准确地说是在企业配合下的出资人行为。在现代企业制度下，任何企业都不能借口自己是独立的企业法人，拥有法人财产权，而拒绝出资人对其实施评价行为。虽然企业的所有权和控制权（经营权）分离，但企业仍然是出资人的企业，出资人仍然享有重大事项决策权、资产收益权、主要经营者任免权等。在国家所有制的制度环境下，没有对企业的正确评价，就会使出资人权利形同虚设，或滥用权利。因此，对企业进行评价是出资人的基本权利，企业有义务配合出资人的评价行为，提供评价所需的全部基础材料。

（二）单项评价固然重要，但更重要的是综合评价。出资人在某一特定时期，出于对企业在经营发展中某一方面特别关注的需要，对某一特定

方面进行单项评价，对于出资人深入了解该方面的情况非常有益。但是，在竞争日益激烈的市场经济环境下，一个企业能否长期立于不败之地，则取决于该企业的综合竞争力。唯有对企业进行综合效绩评价，方能对企业的综合竞争情况作出准确的判断。在综合评价中，特别要注意摒弃单纯利润观念，充分考虑各方面经济指标对评价结果的影响因素，采用定量与定性相结合的综合评价方法，以期得出客观公正的结论。

（三）将效绩评价导入母子公司体制建设中，充分利用效绩评价为加强集团管理服务。随着国有经济的战略性调整，国有大集团在国民经济中的地位更加突出，集团公司代表国家对下属子公司行使出资人权利。目前，我国大型国有企业集团的母子公司体制建设还处于起步阶段，急需规范和完善。应当充分认识到，在集团内部子公司中开展效绩评价不仅仅服务于政府监管职能的转变，而且是集团公司作为出资人对子公司行使出资人权利的需要，应以此为契机引导和推动集团内部管理模式

二、有序组织，积极探索内部效绩评价体系和

方法

效绩评价的综合性决定了作为评价主体的集团公司需要组织由多个职

能部门参加的评价机构,具体领导和承担对子公司的评价任务。同时,需要各集团在有关政府部门制定的效绩评价体系和指导方法的基础上,积极探索符合自身特点的评价体系和方法。

(一) 集团公司领导对此要高度重视。集团公司一把手或主管副手要亲任子公司效绩评价领导小组组长,协调集团公司企业管理部、财务部、人事部、规划发展部、市场和技术开发部等相关成员单位,共同参与和推动对子公司的效绩评价,从组织上保证效绩评价工作的顺利进行。集团公司领导要将效绩评价当作强化对子公司管理和控制的重要手段和措施来认识。同时,要使被评价的子公司接受效绩评价,把效绩评价看作寻找差距、发现问题、填补漏洞、拓展业务的重要过程。

(二) 精心准备,周密布置和加强培训。为了搞好集团公司对子公司效绩的评价,各企业集团必须进行精心细致的准备工作,结合本集团的具体情况,先试点、后推广。在选择被评价子公司时,可以结合子公司改制,也可以侧重于子公司的产业覆盖面,或兼顾不同效益状况的子公司,使选定的子公司在类型上具有较强的代表性。为使具体的评价过程顺利进行,评价依据和方法科学有效、评价结果客观公正,在准备和布置过程中应制定较为详细的评价工作方案,向各被评价子公司明确评价的目的、要求、操作流程,制定出合理的评价时间表。同时,召集各被评价子公司的领导人和评价组人员进行技术培训,使每一个参与评价的人员都能掌握效绩评价的规则和操作流程,熟知效绩评价的指标体系和计算机软件对数据的处理程序。

(三) 结合集团实际,选择确定合理的评价标准值。为保证评价结果客观公正,企业集团应当从自身的实际出发,对照财政部等有关部委下发的《国有资本金效绩评价规则》和《企业效绩评价操作细则》,对子公司进行深入细致的反复测试,以求得合理的评价标准值。在测试和评价过

程中,可以将被评价子公司年度会计决算数据带入效绩评价体系,探讨统一的效绩评价标准值的选取依据和客观因素剔除等问题;也可以分别选取全国综合标准值、行业标准值、大型企业标准值等多种标准值对被评价子公司进行测试评价;还可以按集团内不同产业板块、不同企业规模具体测试本集团的综合、行业和规模标准值。

(四) 积极探索定性评议方法。企业效绩评价是定量评价指标和定性评议指标相结合的综合体系。为了对被评价子公司进行客观准确的评议,给出公正分值,集团公司应组织评议专家工作组,对被评价子公司进行现场调研,了解各方面的情况,组织问卷调查,最后按照评议指标体系与指标权重给出其定性分值。组织评议时,既可以外请专家评议,也可以组织集团公司内部职能部门联合评议,或按职能分项评议。

三、对子公司的效绩评价应着力于“五个结合”

为了避免在具体评价过程中走过场、搞形式,做到真正将评价结果运用到加强企业管理上来,集团公司对子公司进行效绩评价要做到五个结合:

(一) 要与集团自身特点相结合。《国有资本金效绩评价规则》和《企业效绩评价操作细则》中提出的效绩评价体系,为具体开展集团内部子公司效绩评价工作提供了一种制度和办法。但由于各子公司所处的产业、规模、组织形式、基础管理水平以及所适用的会计制度等不尽相同,在评价过程中应当结合自身的实际情况通盘考虑。否则,不顾自身实际地简单套用现成的评价体系,容易使具有管理性的评价过程流于形式、走过场,达不到通过评价改善管理的预期目的。

(二) 要与内部管理诊断相结合。对子公司进行效绩评价的过程同时也是发现问题、堵塞管理漏洞的过程。重要的不是看效绩评价的分值,

而是通过效绩评价分析影响评价分值的因素,特别是消极因素,找出本集团和被评价子公司在管理中存在的主要问题,有的放矢地制定整改措施。只有深刻地认识到这一点,效绩评价才会有生命力。

(三) 要与推行全面预算管理相结合。全面预算管理是发达国家大集团公司广泛采取的管理模式。近几年,我国的一些大集团也开始将全面预算管理引入集团制度建设和具体管理过程中。实践证明,推行全面预算管理是加强集团公司对子公司监控、增强集团聚合力的有效方法。集团内部效绩评价不能代替对预算执行情况的考核,而是应当与年度预算执行和考核相结合,预算是计划、评价是实绩,都要抓好。

(四) 要与转变内部激励和约束机制相结合。内部激励和约束机制的滞后是制约国有企业健康成长的老大难问题。虽然早在经济体制改革之初就提出在国有企业中打破平均主义大锅饭,但目前分配中的平均主义仍然很严重,导致激励不足,特别是对主要经营者的激励不足。按照现代企业制度要求强调法人财产权后,母子公司治理结构建设相对滞后,使母公司(集团公司)对子公司的软约束问题更趋突出。究其原因就是长期以来没有一套科学客观的效绩评价体系和办法。对子公司的效绩评价不能为评价而评价,必须与进一步转变集团公司对子公司主要经营者的激励和约束机制建设结合起来。

(五) 要与对主要领导人的考核和任免相结合。效绩评价实际上也是对企业领导人进行评价。通过对企业主要领导人业绩的评价,可以为考核和任免提供有说服力的基础材料。在企业中推行效绩评价制度,为科学考核和任免企业领导人提供了契机,应当充分发挥效绩评价结果在这方面的作用,将真正能够带领企业兴旺发达的优秀经营人才选拔到领导岗位上来。

(作者单位:财政部统计评价司)