

# 国企绩效评价体系： 难度系数真的反映难度吗？

于增彪 张双才 刘桂英 谢永乐

2004年以来，国家国有资产管理委员会主导下的国企绩效评价体系中最大的亮点就是难度系数，这在我国企业绩效考核历史上是从来没有过的。国资委之所以采用难度系数，其目的非常明显，就是用统一标准来考核国企，其中有两个关键点：一是使用财务指标，二是使用难度系数。本来财务指标已经解决了企业绩效的可比性问题，但由于财务指标固有的缺陷，它所表示的绩效水平并不能全面地反映企业主观努力的程度，例如，同样是增加100万元利润，大企业要比小企业更容易；而同样是提高净资产利润率1个百分点，小企业要比大企业更容易。因此，国资委引进难度系数，以图消除企业间因诸如此类因素所造成的差异，这不能不说是一种创新。

然而，笔者认为，国企的难度系数并不能准确反映国企绩效考核指标完成的难度。在笔者看来，难度系数的准确性主要取决于两个因素：一是用来考核企业绩效的指标或者据以计算难度系数的绩效指标是否全面地反映企业的绩效；二是难度系数计算过程中如何克服其中的主观因素的影响。我国国企的难度系数在这两个因素上都或多或少地存在着问题。

## 难度系数简介

所谓难度系数，首先是一种数学

方法，用来解决影响某一事物的若干因素中某一因素的重要性或权重问题，或者用来说明人们在不同条件下完成相同任务的困难程度。尽管可供选用的具体方法包括层次分析法、比较法、环比法和模糊数学法等，但应用步骤大致相同，主要包括：

1、构造判断矩阵。其方法就是通过选定的专家或评价人员的主观评价或者打分。

2、计算重要性系数。根据判断矩阵计算，具体方法有幂乘法、几何平均法、和积法等。

3、检验一致性。目的是将判断矩阵的偏差限定在一定范围之内。

4、将重要系数转换到一定范围之内，例如我国国企难度系数在1~1.15之间。

5、拟合曲线。即根据各阶段的重要性系数散点图，发现分布函数，然后再根据分布函数和一定的方法求出难度系数计算公式。例如我国国企总资产额、净资产、销售收入、利润总额、职工平均人数、离退休职工占比等6项指标的难度系数均为幂函数关系即： $y=kx^a$ （例如，对于资产指标， $y$ =资产经营难度系数， $x$ =资产总额， $k$ 和 $a$ 为系数），然后利用指数函数和回归分析方法求出 $k$ 和 $a$ ，就得到难度系数公式，将特定企业的资产总额代入公式，就求出该企业资产经营难度系数。

## 难度系数方法的应用

应该说，难度系数作为一种数学方法是无可挑剔的，但将这种方法用于我国国企绩效考核的过程中，还有很多疑点值得商榷：一是判断矩阵构造过程中的专家选择标准、专家数量和选择结果的透明度；二是曲线拟合过程中幂函数关系判断的依据以及求得难度系数计算公式所依据的数据的来源、截取的时间范围和处理标准；三是难度系数计算公式的验证方法；四是对我国国企或多或少存在的信息失真和信息不对称问题的考虑。在笔者看来，解决复杂的国企绩效指标设计问题，需要严谨的实证或经验研究的支持，如果国资委能够公开难度系数计算公式的求得过程，显然有助于经验研究的设计。

## 难度系数的绩效指标问题

大家知道，无论是年度考核还是三年任期考核，都主要是用财务指标，都是先计算财务指标的得分，然后再乘以经营难度系数（如年度考核，其最终得分等于利润总额、净资产利润率和分类指标等三类指标得分之和与经营难度系数之乘积）；而经营难度系数则是总资产额、净资产、销售收入、利润总额、职工平均人数、离退休职工占比6项指标的难度系数按照一定的权重相加的结果；每一项指标难度系

数则使用上述数学方法计算,并假定难度系数与指标数值呈相同方向变化。其中,有下列问题值得注意:

1、单纯财务指标不能全面地反映企业绩效,不能反映企业努力的真实程度。20世纪80年代以后的美国企业和当前我国的国企都可以证明这个结论。这就是说,为了全面表达企业绩效,除了财务指标之外还需要非财务指标,财务指标表达的财务数据是不完整的。有两个美国企业的数值值得参考:一是非财务指标在整个绩效指标中的比重平均为45%;二是在全部资产中账面价值漏掉的无形资产(人才资产、信息资产和组织资产)的比重越来越大,最大的超过90%。另外还要说,财务指标的变化在很多情况下并不表示企业的努力程度。例如我国石油企业最近几年利润大幅度攀升,这不完全是石油企业努力的结果,石油产品涨价是一个重要原因。总而言之,表示国企绩效的指标是有缺陷的,那么,用来说明绩效指标难度的难度系数运用的结果也不可能没有缺陷。进言之,在这种绩效考核体系下,受罚的企业未必全都有过,而受奖的企业也未必全都有功。

2、总资产额、净资产、销售收入、利润总额、职工平均人数、离退休职工

占比6项指标数值越大,难度系数越高,进而在年度考核指标中,利润总额和净资产利润率(分类指标存而不论)增长同一数值的难度越大。这个假定令人费解!或许,在若干年度内就一般趋势而言,假定是对的,但年度考核不是搞科研,我们必须面对那些对企业负责人报酬产生影响的偏离趋势的临时性、偶然性的因素。尽管我们在年终决算中有种种调整,但至少还没有透明的、系统化的方法。另外,变化方向相同、相关、影响绩效指标完成难度的因素是不同的概念。上述6项指标与利润或净资产利润率变化方向相同,并不意味着真的相关,更意味着这6项指标就是影响利润或净资产利润率完成难度的因素。很难理解:利润数额越大,增加一定利润数额的难度越大;销售收入越大,增加一定利润数额的难度越大……至少没有考虑企业利润基数年度的状况,诸如此类,不一而足。

3、总资产额、净资产、销售收入、利润总额、职工平均人数、离退休职工占比6项指标不是或者不主要是影响年度考核指标和三年考核指标完成难度的因素。按照国外的做法,绩效指标主要是指关键性业绩指标(Key Performance Indicators,

简称KPI),而KPI以成功的关键因素(Critical Success Factors,简称CSF)为前提,CSF又以战略为前提。这里,CSF是战略与KPI的纽带;KPI是对CSF的数量化的表达,CSF是对战略的细化和延伸。财务指标(如利润或净资产利润率)是CSF、是KPI,客户、内部业务流程、学习和增长等三类指标也是CSF、是KPI,而且这三类指标才是财务指标真正的驱动因素,其完成的难易程度不仅表示财务指标完成的难度,而且也表示财务指标的质量。另外,就我国国企横向比较而言,影响企业利润或净资产利润率的主要因素之一是企业垄断或者企业所处行业竞争的程度。换句话说,企业垄断程度越高或者竞争程度越低,企业利润或净资产利润率越容易增长,反之亦然。但我国国企经营难度系数计算中并未考虑这个因素。

综上所述,面对我国如此复杂的国有企业和如此复杂的绩效考核,我国国企绩效考核中的难度系数尚有根本性缺陷,需要用新的思路进行重新设计。

(作者单位:清华大学经济管理学院 河北大学)

责任编辑 李斐然

## ● 词条

# 价值链分析法

价值链分析法是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特提出的,是一种寻求确定企业竞争优势的工具,即运用系统性方法来考察企业各项活动和相互关系,从而找寻具有竞争优势的资源。价值链思想认为,按照经济和技术的相对独立性,企业的价值增值过程可以分为既相互独立又相互联系的多个价值活动,这些价值活动形成一个独特的价值链。不同企业的价值活动划分与构成不同,价值链也不同。对制造业来说,价值链的基本活动包括内部后勤、外部后勤、市场营销、服务;辅助活动包括企业基础设施(企业运营中各种保证措施的总称)、人力资源管理、技术开发、采购。某一个活动是否创造价值,要看它是否提供了后续活动所需要的东西、是否降低了后续活动的成本、是否改善了后续活动的质量。

价值链的含义可以概括为:第一,企业各项活动之间都有密切联系,如原材料供应的计划性、及时性和协调性与企业的生产制造有密切的联系;第二,每项活动都能给企业带来有形或无形的价值,如企业密切注意顾客所需或做好售后服务,就可以提高企业的信誉,从而带来无形价值;第三,价值链不仅包括企业内部活动,还包括企业外部活动,如与供应商、顾客之间的关系。