

国企绩效评价体系：

财务指标之是非曲直辨析

■ 于增彪 张双才 刘桂英

国务院国有资产监督管理委员会(以下简称国资委)发布的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(以下简称央企考核办法)规定：从2004年开始对中央企业负责人(其实是中央企业，下文简称央企)的业绩考核使用年度指标和三年任期指标两类，前者包括基本指标和分类指标，后者除基本指标和分类指标外，还重新考虑三年任期中每年的考核结果。从表1中可以看出，国资委对央企的业绩考核指标体系基本上是财务的。而发达国家的企业自20世纪90年代开始至少在理论上已经否定了将财务指标作为惟一业绩考核标准的做法，并有调查表明，发达国家企业的业绩考核指标中财务指标所占的比重为55%。基于这样的事实可以推断，我国央企目前仍将财务指标几乎作为惟一业绩考核标准的做法是不恰当甚至是危险的。本文将从两个方面对此做具体分析。

一、财务指标：国外的荣誉与国内的欠缺

财务指标作为惟一业绩考核标准在发达国家特别是美国企业管理史上曾发

挥过“无以伦比”的作用，时间为20世纪初到20世纪80年代，典型案例是杜邦化学公司、通用汽车公司和福特汽车公司。

20世纪初期，美国国内外市场得到空前扩张，原有工厂制企业经历了一场空前的兼并风潮，美国企业也从此进入了公司制或集团公司发展的时代。公司制企业所面临的最大问题是“整合”，即将公司各层级、各单位和各成员有机联系起来围绕一个整体目标而运作。杜邦发明了“杜邦分析模型”，并率先实行以分部或事业部为基础、以投资报酬率(ROI)为标准的业绩考核体系，创造了单一产品、集权式管理的公司供产销分部之间的纵向整合模式。

通用比杜邦成立的晚，属于多品种、分权式管理的公司，公司创办伊始就将几十家汽车零部件厂家纳入旗下，但扩张带来的一系列问题使通用陷入困境。危急之际，已是通用股东的杜邦将杜邦经验带到通用，并借助通用的人才扭转了通用“集而不团”的局面，创造了多品种、分权式管理公司不同产品分部之间的横向整合模式，并与杜邦经验一起被称为杜邦通用模型。

福特公司属于另类案例，其掌门人老福特一直信奉权威和流水线，拒绝杜邦通用模式，认为通过权威将工人驱赶到流水线，流水线就会控制工人。到二战结束时，福特公司在财务控制方面的建树几乎为零并已连年亏损，在北美汽车市场中销售份额大约是通用的1/3。哈佛大学老师桑顿利用福特公司权力交替的机会，带领他的9位学生，说服福特二世，接管了福特公司的管理大权。到1953年，桑顿和他的学生们控制着福特公司三个最大的分部和财务部门，最终使福特公司起死回生，他们也被誉为“十神童”(Whiz Kids)。有趣的是，“十神童”都不懂汽车，但他们却用财务控制的手段拯救汽车公司于危难之中，并将财务控制的作用发挥到极致！

值得注意的是，杜邦、通用和福特的财务控制模型除了分部和ROI两个因素之外，还有一个重要因素是预算或全面预算管理。预算的作用集中在两点：一是通过预算编制将ROI贯彻或者分解到公司的各层级、各单位和各成员，使预算与ROI相互交织。在经典的杜邦，预算就像一张鱼网，ROI就像该鱼网的网绳，“一下子”将整个公司“提起来”，这也就

表1 中央企业负责人经营绩效考核指标

	基本指标		分类指标		三年考核结果	
	指标	权重	指标	权重	指标	权重
年度	1、利润总额 2、净资产收益率	70%	共34项财务指标和4项非财务指标，按央企类别设置	30%	无	无
三年任期	1、资产保值增值率 2、主营业务收入增长率	60%	同上	20%	年度考核结果	20%

是所谓的整合；二是通过预算监控 ROI 执行，即对 ROI 执行的进度和结果进行计量、分析和反馈。在杜邦，生产部门的成本预算与利润预算是根据公司目标 ROI 确定的，尔后，以工厂为基础按月编制成本和损益的反馈报告，公司高层通过这些报告不仅了解成本和利润是否符合预算，而且了解到 ROI 实际结果是否符合目标 ROI，并进一步根据需要采取整改措施。

退一步说，即使承认我国央企将财务指标作为业绩考核标准是可取的，但从体系上与杜邦、通用和福特相比，差距却很大，操作也不到位，突出表现在两方面：一是我国央企大多规模大、结构杂、层级多。就层级而言，有些央企多达 14 个层级，也就是说，国资委的业绩指标需要经过 14 个层级来完成，但在操作层面上，上级仅对直接下级下达业绩指标，直接下级内部的某个层级的业绩指标则由该层级的直接上级下达，其结果是国资委考核的业绩指标以及据此编制的预算从上到下并不是一个透明的体系，特别是在“留有余地”的幌子下，层层“打埋伏”已成为我国相当一部分央企公开的秘密。试想：如果每个层级只“埋伏”1%，国资委给某个央企 100 元的利润指标到了第 14 层级就变成 $100 \times (1+1\%)^{14}$ ，等于 114.95 元；如果“埋伏”为 5%，则超出 97.99 元，而超出的 14.95 元或者 97.99 元，国资委并不知情，而是“松弛”在央企内部，最终使国资委的业绩指标和相应的预算体系既不是纲，又不成网，财务控制的“功力”（——如果有的话）被“费了”一半！二是央企年末决算可以看作是国资委对央企以及央企对所属子公司业绩指标执行过程的监控，但一年只有一次，撇开时间间隔长不说，仅就完成时间而言，有些央企的上年决算拖到本年 6 月份还未批准，完全失去了控制效力，更有甚者，所谓年终决算，简直就是公开操纵数据，对预算所做的很多调整既不客观，也缺乏制度支持。

二、企业战略：美国企业的败笔与我国央企的机会

从美国的情况看，到 20 世纪 70 年代财务指标作为惟一业绩考核标准的缺陷明显地暴露出来，杜邦通用模式开始失效，其背后的主要动因是消费者市场取代生产者市场、信息时代取代工业时代。但是，多数美国企业在当时并没有意识到问题的严重性而继续为财务指标而奋斗，以至于蒙受损失，其中最著名的案例就是施乐(Xerox)。施乐在 1955 年最先发明复印机，但直到 1975 年施乐的复印机并不销售而是租赁，同时纸张、油墨等耗材也由施乐供应。施乐最初“火爆”自不待言，但其垄断地位不仅导致了租金和价格偏高，而且导致复印机质量差，经常出现故障。对此，施乐的管理层非但不思改善，反而从中发现了新的赚钱机会，并顺势成立了维修事业部，租户租用的复印机发生故障时可以送到施乐维修，也可以通知施乐上门维修，但维修是收费的！施乐的租户们为此感到愤怒，但也无可奈何。1975 年之后，美国惠普、日本佳能和兄弟等公司价格低、质量高的复印机先后问世，那些愤怒与无奈的施乐租户纷纷倒戈，施乐受到重创，濒临破产边缘，直到 1983 年施乐高层改组之后才逐渐回到正确的经营轨道。

有人以为，财务指标作为惟一业绩标准的最大缺陷就是与战略相互脱节。笔者认为，这是值得商榷的。在笔者看来，所谓战略是指利益相关者的需要和满足利益相关者需要的方式，而利益相关者则指那些影响企业和受企业影响的个人和集团，具体包括股东、客户、商业伙伴、职工和社区。财务指标所反映的是股东的经济需要，因此其缺陷不是与战略相互脱节，而是将满足股东经济需要当作战略的惟一内容。施乐就是如此，美国其他公司早期也是这样，但 20 世纪 80 年代以后美国企业强调贯彻公司战略的全部内容，绝大多数大公司每年都在

公布公司社会责任报告，以接受社会监督。

但我国央企现在仍将财务指标作为惟一业绩标准，这确实不可思议！因为央企是国企（至少国家控股），股东是国家，国家作为出资人与美国或者私人企业的出资人有相同之处，但差别是根本性的！因为国家有财政收入，国家占有和控制企业不可能仅仅为了利润，而是另有所图。例如，笔者曾经指出：像中石油、中石化和中海油这些石油企业在贯彻国家能源战略、保障国家能源安全以及协助能源外交方面的作用和贡献比他们所赚取的利润要重要得多，此其一；其二，特别是现在，国家无论作为出资人还是作为社会管理者，都更需要每家央企与客户、商业伙伴、职工以及社区建立和谐关系，因为这也是国家所倡导的和谐社会的重要组成部分；其三，非国有企业确实存在着以牺牲客户、职工、商业伙伴和社区的利益来谋取股东利益的问题，甚至某些非国有企业因此而暴富，但这对国企而言则毫无意义，例如某些国企也许因污染而增加利润，进而增加国家红利和税收，但是，由于污染最终由国家治理，本来是企业污染治理费却人为地变成国家的红利和税收，然后国家再用红利和税收去治理污染！与其这般迂回复杂，还不如一开始就在国企业绩考核指标中对环境污染做出专门安排。与非国有企业和国外企业相比，我国央企在战略中考虑客户、商业伙伴、职工和社区的需要，不会受到来自股东的阻力，因而更为容易，对央企来说，这是机会！

或许有人反驳说：如果央企战略中真的包括客户、商业伙伴、职工和社区的需要，从而在业绩指标设计上“跳出”财务指标的“小圈子”，很可能会损害股东利益！笔者认为这是一种误解。首先，企业战略包括何种内容取决于企业经营环境的变化，不是随意的主观选择，多数情况下是不得已而为之。施乐早期的复印机租金高、耗

学习新会计准则的

几点体会

■ 王二龙



根据国资委的统一部署，我公司也将按照国机集团的具体要求，于2008年1月1日开始正式执行《企业会计准则》。为此笔者结合本公司实际，就新准则对企业财务管理的影响和如何采取措施保证新准则的顺利实施，谈谈个人体会。

一、新会计准则对企业财务管理的影响

1、对财会人员提出新的要求。新准则对会计从业人员的职业判断能力和职业道德素养提出了更高的要求，如公允价值的判断、减值准备的计提、未来现金流量的判断、折现率的确定等，都需要高水平的会计职业判断能力。没有职业道德素养做保证，职业判断的可靠性将会受到质疑，加强财会人员队伍建设将是企业今后的长期战略目标。

2、对会计内部控制提出新的要求。新准则中会计要素

的确认、计量、会计报表及其列报等均发生了重大变化，这就需要企业会计核算体系随之调整，并改变原有的财务管理办法，以适应全新的会计核算体系，而企业内部会计制度和财务管理制度的执行必须从加强会计内部控制入手，才能保证提高内部控制的水平和质量。

3、对财务信息管理提出新的要求。企业会计账户、报表结构的调整直接导致了企业财务信息系统及其有关功能的调整，而且公允价值计量、减值准备的提取等需要大量基础数据支撑，企业需要通过自行开发完善或通过软件供应商的功能升级来实现功能的转换，以满足财务信息管理的需要。

4、对预算管理控制理念提出新的要求。多年来，利润表在企业财务报表体系中一直居于重要地位，企业也将利润指标作为考核企业管理层业绩、衡量企业盈利能力的重要指标，这种侧重于利润的做法很容易使企业追逐短期利益和操纵利润。新准则体系凸显了资产负债表的核心地位，着眼于企业的长远可持续发展，避免了企业的短期行为，因此，企业需要重新考虑预算指标体系的科学性、有效性和激励作用，企业的预算管理体系应随着新准则的实施而转变。

5、对企业的投资管理方式提出新的要求。新准则对企业对外投资进行重新分类：一是长期股权投资具体准则中按核算范围将对外投资分为对子公司、合营企业、联营企业的投资，根据核算范围的不同，采用成本

材价格高、有偿维修、傲视客户可以大行其道，但惠普、佳能和兄弟三种复印机问世之后，施乐岂敢再怠慢客户，岂敢在战略中不考虑客户需要！在早期的玩具市场，产品供不应求，国外玩具设计师设计玩具时不考虑客户需要，我国厂家也未从客户需要角度评价玩具设计，但随着玩具市场竞争和中美贸易逆差的加剧，再不考虑和评价玩具是否符合客户需要，就只有承

担大量玩具召回的惨重损失。作为企业的管理者必须“先知先觉”，必须在设计业绩考核指标时统筹安排。这并非难事，因为平衡计分卡和社会绩效模型提供了设计模板。其次，客户、商业伙伴、职工和社区等四类利益相关者最满意的时候，股东利益未必最大化，但股东利益最大化一定以这四类利益相关者最满意为前提。换言之，随着消费者市场的形成、人力资源在价

值创造中地位的提升、环境恶化和人们环境保护意识的增强、企业作为全国乃至全世界供应链条上的一个节点与其他节点的依赖程度的提高，企业赚钱的方式也在改变：企业不能只跟对手竞争，还要“摆平”客户、商业伙伴、职工和社区，那样才能真正赚到钱。

（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