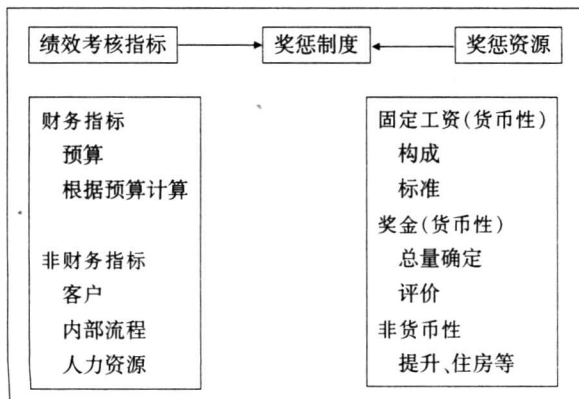


图表 12:奖惩制度的框架

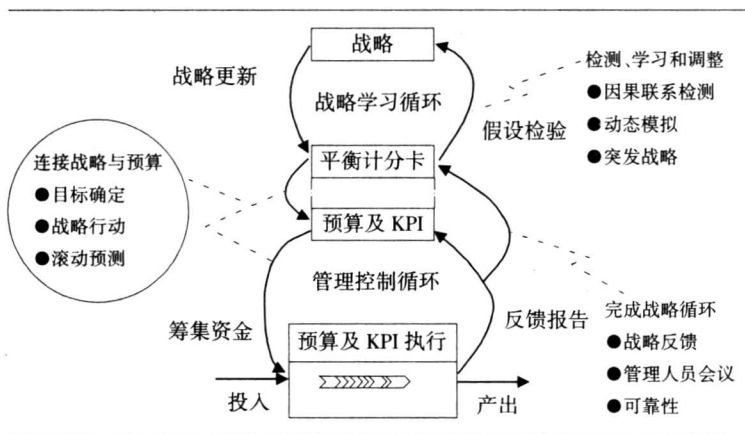


力;而另一些部门则掌握着奖惩资源,但又从来没有设计这些资源的分配标准。BYC 的案例将财务部门和人力资源部门结合起来,是一种很好的示范。

(二)绩效考核指标的设置必须与企业战略相结合

近些年来,管理会计发展的一条重要线索就是引进企业战略的理念、理论和方法,哈佛大学 Kaplan 教授为此做出了突出贡献。引进的重要成果就是在绩效考核指标、平衡计分卡和战略之间建立起一条逻辑连线,指明了绩效考核指标设计执行的基本方向。图表 13 的左边,清楚地表示出这条逻辑连线。该图表根据 Kaplan 教授在 2001 年 4 月号《会计地平线》(Accounting Horizon)杂志上发表的论文中所设计的一个图表改制而成。由该图还可以发现,本案例的重点实际上在绩效考核指标的设计,没有涉及该图表右边的绩效考核指标的执行问题。那里还有相当丰富的内容有待研究。

图表 13:企业战略、平衡计分卡与预算及其他绩效考核指标之间的关系



(三)预算管理 with 绩效考核的集成系统的重点在于预算与奖金分配

在预算管理与绩效考核的集成系统中,预算重点是之一,其作用是在技术上保障各种绩效考核指标形成一个具有内在逻辑关系或数字勾稽关系的体系。其结果是不仅使那些一盘散沙的财务相对指标和非财务指标具有了系统性,而且也因为这些指标在执行过程中的计量和反馈奠定了基础。同时,也解决了“超越预算”所带来的绩效考核指标分散性问题。

在正常情况下,人的行为是利益驱动的结果。奖金是企业员工所追求的最重要利益之一,能够诱导企业员工的行为。奖金分配关系到绩效考核指标的执行是否有足够的动力,关系到企业的稳定和协调,关系到企业战略和企业文化。我们特别强调:在将绩效考核指标与奖金连接的过程中,每一位员工所获得的奖金应该与本人努力程度、部门绩效水平和企业效益状况相联系。应该说,本案例在这方面有许多十分有益而又成功的尝试,但也有许多缺陷需要进一步完善。

(作者单位:清华大学经济管理学院  
北京泰德制药有限公司 河北大学)  
责任编辑 王教育

·财会新书架·

《财务信息与证券市场:经验的分析》

不论在美国发达的资本市场,还是在中国刚刚起步的资本市场,大多数投资者均不能识别出大部分的财务欺诈,从而导致股市的泡沫。不管是股价与利润关系的实证研究,还是安然事件或银广夏事件所造成的恶劣影响,都证明了这一点。因此,投资者必须识别上市公司的盈余管理,了解上市公司的盈利成长规律,了解管理者究竟利用了哪些特殊项目进行盈余管理。本书运用实证研究方法,采用大量的经验数据,全方位分析了中国上市公司的信息披露对资本市场的影响,以及上市公司如何根据自身的需要对会计信息进行管理。不仅分析了目前中国上市公司会计信息质量状况,也为读者提供了对会计信息进行分析的工具。

(东北财经大学出版社 2003 年 5 月版)