

# 如何进行企业业绩评价与考核

## —— 华润集团6S管理体系的运行实践

□ 蒋伟 魏斌

大凡从事企业管理实务工作的，无不体验到公司业绩评价与考核的敏感性和复杂性。但由于业绩评价与考核不仅是衡量经营管理者工作成果的基本手段，同时也是企业激励机制的重要内容，因而其重要性又无法忽视。无疑，建立一套行之有效的业绩评价与考核机制对完善公司治理具有实质性意义。对此，华润集团进行了多方面的探索，尝试从系统化的视角构建评价与考核机制，并最终将评价与考核纳入一套独具特色的华润战略管理系统——6S管理体系。实践证明，6S管理体系的实施对集团管理起到了变革性的推动作用。由于篇幅所限，我们在此仅对这一管理体系做一简单介绍，并将重点放于其中的评价与考核部分，以此与诸位同行进行交流探讨。

### 一、6S管理体系简介

6S管理体系是将华润多元化的业务及资产划分为责任单位并作为利润中心进行专业化管理的一种体系，它以管理会计理论为基础，以全面预算为切入点，以评价考核为落脚点，其目的不仅是解决会计管理方面的问题，更重要的是解决集团的系统管理问题。所谓6S，实际上是6个体系(system)的简称，具体内容包括以下几个方面：

#### (一)利润中心业务编码体系

在专业化分工的基础上，将集团及属下公司按管理会计的原则划分为多个业务相对统一的利润中心（称为一级利润中心），每个利润中心再划分为更小的分支利润中心（称为利润点），并逐一编制号码，使管理排列分类有序。这个体系能较清晰地包括集团绝大部分资产，便于集团对每项业务实行实时监控和行业整合，同时使每个利润中心对自身的管理也有清楚的界定。这样任何一项业务经营的好坏都能明晰反映，不会因为互相混在一起而使做得好的被做得差的稀释，也不会因为股权层次差别而使重要的业务与资产被次要的所掩盖。

#### (二)利润中心全面预算体系

在利润中心分类的基础上，推行全面预算管理，将经营目标落实到每个利润中心，并层层分解，最终落实到每个责任人每个月的经营上，这样不仅使管理者对自身业务有较清晰和长远的认识，还能从背离预算的程度上去发现问题，并及时加以解决。预算的方法由下而上，由上而下，不断反复修正，最后汇总形成集团整体的全面预算报告。预算管理对于一个多元化集团企业尤为重要，如果没有预算，集团将难以预计下一个年度乃至今后几年能够达到什么样的目标，也就不可能在资金安排、投资决策、人力资源等方面进行总体规划。

#### (三)利润中心管理报告体系

在利润中心全面预算体系的基础上，每个利润中心按规定的格式和内容编制管理报告，格式和内容由集团财务部统一制定并不断完善。其中的报表不是对外的财务会计报表，也不一定包括一些非常复杂的、必须适应会计原则而进行调整的会计账目，它是一个相对明晰、直接的报表，甚至不需要附注就能理解。管理报告每月编制一次，包括每个利润中心的营业额、损益、资产负债、现金流量、成本费用、盈利能力、不良资产等情况，并附有公司简评。各利润中心报表汇总完毕后按行业进行分析，最终成为集团的管理报告，由此解决了集团以往财务报表对于概括并难以适应管理需要的问题。

#### (四)利润中心内部审计体系

预算的完成度、管理报告的真实性以及集团统一管理规章的执行情况，都需要通过审计进行再认定。集团内部审计是管理控制系统的再控制环节，集团通过审计来强化全面预算管理的推行，提高管理信息系统的质量。

#### (五)利润中心业绩评价体系

预算执行情况需要进行评价，而评价体系要能促进企业战略与经营目标的实现。各利润中心均有根据自身业务

特点度身订造的评价体系,主要对财务、顾客、运营、学习等方面进行评价。每一个维度下再根据各行业的不同情况细分为能反映该利润中心经营业绩及总体要求的许多关键业绩指标,其中有些是量化指标,有些是非量化指标,目的是要做到公平合理,既可以兼顾到不同行业的经营情况,又可以促进业务改进提高,加强企业管理。集团根据各利润中心业务好坏及其前景,决定重点支持单元,同时根据业务发展方向统一决定资金使用和派息政策。而利润中心非经营性的资产转让和会计政策的盈亏调整,则不能与经营业绩混在一起评价,仅视具体情况在奖惩时适当考虑。

#### (六)利润中心经理人考核体系

经营责任具体落实到各级责任人,从而考核也要落实到利润中心经理人身。利润中心经理人考核体系主要从业绩评价、经理人标准两方面对经理人进行考核,据此得出利润中心经理人目前的经营业绩、工作表现、发展潜力、能够胜任的职位和工作建议。根据考核结果,进一步决定对经理人的奖惩和使用。

围绕6S管理体系的建设,集团还做了一些完善和配套工作,如将集团职能部门设定为服务中心,建立服务中心考评体系,以考评促进用人制度改革等。集团董事会下设的6S管理委员会作为6S管理体系的组织领导及监督执行机构,负责落实这一体系各方面的工作,并根据执行中的问题及时提出改进建议。

6S管理体系中的利润中心评价体系和利润中心经理人考核体系,是华润一级利润中心年度业绩评价、考核与奖励的基本依据,对推动华润集团的业务重组、形成和完善其战略管理体系发挥了重要作用。

## 二、6S管理体系之业绩评价与经理人考核

### (一)评价体系的指标组成

业绩评价体系是以平衡记分卡(BSC)为总体框架,以关键业绩指标(KPI)为构成要素,以增值利润(EVA)为核心理念,以业绩合同(PC)为表现形式构建而成的,其中包含一系列评价指标。这些指标分为量化指标和非量化指标两部分,有关指标在年度预算编制、汇报和审核工作完成以后,由集团财务部与利润中心按要求进行具体协商,逐一确定关键业绩指标及各自权重,同时计算出目标值,首先经利润中心负责人同意,并由其上报该利润中心的集团主管领导认可,再由该利润中心负责人签字确认。同时,集团主管领导一并提出该利润中心的总体要求指标,逐一列出项目及指定权重,并签字确认。最后,两部分内容以平衡记分卡的形式分五个方面列示,正式作为年度6S评价与考核的业绩合同。所有的业绩合同由集团6S管理委员会汇总管理,集团财务部、人事部作为执行部门分别留存。利润中心及主管集团领导留存各自相关的业绩合同,集团总经理、董事长也据此对

利润中心有关集团主管领导进行年度评价与考核。

1、量化指标(含定量指标和可以量化的定性指标):包括财务、顾客、运营、学习等四个方面,具体由集团财务部负责,根据与利润中心协商的结果选择其中可以直接计算或衡量的指标,分别设定权重,总权重为80%。为了增加可靠程度及减少评价成本,有些虽重要但难以取值的指标暂不列入,而是纳入集团主管领导的总体要求中,如确有需要单独列示的,将在总体要求之外一并由集团领导打分。

实际上,集团与利润中心协商指标是为了得到经营上的认同,有利于业绩合同的推行,但吸纳利润中心意见的更多是个性化指标,对于股东资金回报率及经营性现金流等核心财务指标一般不能变更,否则将有可能出现错误的评价导向。

2、非量化指标(定性指标)。主要指作为第五个方面的总体要求,具体由集团主管领导负责,根据利润中心实际情况和量化指标不能涵盖的方面提出若干评议要点,分别设定权重,总权重为20%。

实际上,集团主管领导对利润中心评价指标的认可,以及提出总体要求的规定,是一种认识经营和思考管理的内在压力,这在一定程度上可以解决很多企业集团总经理对副手难以评价和考核的问题。

### (二)评价体系的指标计分

以行业的标杆值进行评价最能反映利润中心在行业中的位置,但由于短期内难以取得各利润中心所在行业的标杆值,或缺少可类比的目标,导致确定自身在行业中的位置并按百分制计分存在一定的困难。因此在评价指标计时,主要与自身目标进行比较,并将上年实际和本年预算综合起来计算比较目标值,同时选择按100分上下浮动50%的简易计分制,即评价结果在50—150分之间。

1、量化指标:与目标值比较,按50—150分制打分。其中目标值一般包括上年实际和本年预算两项。计时对每一项量化指标先按两种目标分别打分,再将上年实际目标得分与本年预算目标得分按一定的比例(如70%与30%,可动态调整)加权平均,接着按该指标权重计算最后得分。如果目标值仅有其中一项,则直接将该项按100%权重计算得分,比如新设或在建的利润中心就只有预算目标。以上各项指标的得分汇总即为量化指标的得分。

2、非量化指标:与上年情况比较,由集团主管领导、集团总经理、集团董事长及其他有关领导按50—150分制对每项评议要点分别打分。以上打分结果按单项权重折算计分,并将各项进行汇总,即为非量化指标的得分。

需要说明的是,在对预算目标打分时,在计分上侧重预算的准确性,但同时也鼓励超预算。如预算完成120%以下的,按同比例计分;预算完成120—180%之间的,在120分的基础上加上预算完成120%以上区间的一半合并计分;预

算完成 180% 以上的,均按最高分 150 分计分。以上这种安排实际上是为预算编制留足 20% 的误差空间,因此那些有意压低预算的利润中心并不能从中得到评价的太多好处。

### (三)评价体系与奖金计算

评价是奖励的依据和考核的前提,评价体系的评价结果与利润中心的奖励挂钩。在计算奖金时,集团设立奖励系数与奖励基础,两者共同决定利润中心的奖金额。

奖金额=奖励系数×奖励基础

1、奖励系数。奖励系数是确定利润中心奖金的权重。各利润中心评价得分值的百分比为该利润中心的奖励系数。

奖励系数=本年评价得分值%

2、奖励基础。奖励基础原则上以年度净利润或净利润增量按一定的计奖比例进行调整,其中净利润或净利润增量的确定可根据利润中心的同比口径差异、个性化经营特征及非经营性损益影响等因素进行适当修正。

奖励基础=本年净利润或净利润增量×计奖比例

以上计算需根据利润中心实现增值利润的前提条件而定,奖励基础可为零,即无奖金。具体计奖办法分为几种不同情况:(1)利润中心有增值利润的;(2)利润中心没有增值利润,但股东资金回报率达到及超过上年水平,同时评价得分值达到 100 分及以上的(包括减亏和转亏为盈在内);(3)利润中心没有增值利润,同时股东资金回报率未达到上年水平或评价得分值未达到 100 分的;(4)不适用以上情况的特殊情形。在计算增值利润时,取值为税后净利润减去股东资金成本的差额,其中股东资金包括股东权益和股东免息贷款,股东资金成本则参照同期银行优惠利率计算并定期调整。另外,随着有关工作的逐步完善,集团正研究进一步以增值利润代替净利润直接用于确定奖励基础,而不仅仅是作为计奖的条件。

为了防止利润中心奖金数额的不合理波动,集团董事会最终可以保留一定幅度的调整权。同时,当利润中心评价结果不具备计奖条件,但其所属利润点经营业绩优良或比上年有明显改善时,可参照利润中心奖励办法计算利润点的奖金额,但有关计奖方案须经集团财务部和集团人事部审核,并报集团 6S 管理委员会审议。

### (四)评价体系与奖金分配

根据评价结果确定的利润中心奖金额是该利润中心既定范围内所有人员全年的奖金控制总额。任何在评价以外发放的奖金,都必须在年度奖金总额中扣除。在具体分配奖金时,利润中心经理人(负责人)在其中应占的奖金份额需要根据该经理人的考核结果确定,其他人员的奖金由利润中心负责人商集团主管领导后提出内部分配方案,报集团人事部备案。

### (五)评价体系与审计监督

为了保证评价结果及奖励系数和奖励基础的客观性,

有关数据需以经会计师事务所审计的年度审计报告为依据,并按管理口径进行调整。集团审计部在对利润中心进行审计过程中,同时将关注有关评价指标所涉及资料的真实性,如发现不适当的计算,需提出审计意见,并报集团 6S 委员会审议处理。

### (六)评价体系与经理人考核

评价体系决定整体奖励,但在确定利润中心负责人的奖金份额及其他有关奖惩任免时,还需要进行经理人考核,进而涉及一个企业如何判断、挑选、评估经理人的问题。华润的做法是将业绩评价与经理人考核结合在一起,即在利润中心业绩评价的基础上,再按经理人标准进行考核。其中利润中心业绩评价得分占 70% 权重,经理人考核结果占 30% 权重,两者共同形成利润中心负责人的评价。

在构建经理人标准的过程中,必须明确企业经理需具备什么素质,以体现企业对经理人成长的导向和要求。过去沿袭行政管理体制,对国有企业领导的要求很综合、苛刻,但又较片面、表象,混杂了很多非企业因素和标准。在经过集团高层的多次研讨和广泛征求意见后,华润将经理人的特质分为无形和有形分别加以衡量,并最终确定为两个层面的 12 条标准,具体为:激情、学习、团队、诚信、创新、决断、学历、经历、智力、表达、体质、环境。其中无形的特质即前 6 条标准在职务越高时影响越大、越重要,有形的特质在完成一项特别任务时更重要,但要通过无形的东西逐步释放出来。

## 三、系统运行的几点启示

6S 管理体系实际上是华润的战略管理系统,它突出了评价与考核在整个管理循环中承前启后的关键作用,带动了企业业绩文化的形成。这一体系对华润这样一个股权关系复杂的多元化大型集团企业来说,是较为有效的管理系统,经过不断地调整、补充,目前框架已基本上稳定下来,但仍需要不断完善。通过几年来的运行实践,我们有这样的启示:

(一)企业管理需要系统化实施。在我国企业管理实践中,职能管理往往各自为政,不易协同,其中预算管理就经常被局限为财务会计范围的职能工作,甚至演变成财务部门的内部事务和财务人员的数字游戏,其结果或者是与预算相关的管理制度不衔接、不融合,或者是以财务预算来代替包括营业预算、资本支出预算和财务预算在内的全面预算,预算管理的作用远未得到充分发挥。我们的经验是将企业职能管理相互配套和一体联动,突破不能系统化实施的瓶颈,解决管理运行中的摩擦和矛盾。比如 6S 管理体系涵盖了多方面的内容,并形成内在的逻辑联系,将财务、审计、人事等最重要的职能管理连在一起,避免了单打一和不协调的现象,从而有可能形成管理合力。

# 百时美施贵宝财务操纵 案例剖析

□ 黄世忠 叶丰滢

素有“健康天使”之称的美国第四大制药公司百时美施贵宝(Bristol-Myers Squibb Co.以下简称“BMS”)是一家蜚声世界的制药企业。然而,这样的一位健康天使最近却丑闻缠身。2002年10月,美国司法部和证券交易管理委员会(SEC)宣布对BMS的收入确认和存货问题展开正式调查。2002年12月,20多位BMS的前任和现任高管人员向《华尔街日报》披露了该公司在收入确认、重组准备以及合并政策中的多项“会计阴谋”;2003年3月10日,BMS对外公布了一份未经审计的重述报告,报告承认:1999年至2001年,销售收入虚增24.9亿美元,净利润虚增9.13亿美元;2002年前6个月的销售收入净额虚增6.53亿美元,净利润虚增2.01亿美元。

## 一、BMS财务舞弊背景

BMS是由百时美公司和施贵宝公司在1989年以换股合并的方式成立的。1994年,查尔斯·韩保德就任BMS的首席执行官,把BMS带入了外延扩张的新时代:在短短5年里,他带领BMS通过收购、投资等方式在全球繁衍了约50条年销售额超过5 000万美元的各类产品生产线。到2000年底,BMS的资产规模较之1993年扩大了一倍半,销售收入、净利润和每股收益也比1993年翻了一番。

兼并扩张在短期内营造了经营规模和效益“蒸蒸日上”的景象,但迅速扩张却增加了集团化管理的复杂性并

带来混乱,导致BMS过于庞大而产生规模不经济。20世纪末,美国制药行业竞争加剧、利润衰退,拉美地区的经济危机也使BMS在该区域的大量子公司的获利能力急剧下降。由于兼并后未能有效地整合,不同地域的业务单元之间缺乏起码的内在联系和必要的相互支撑,使得BMS掉进了多元化经营的陷阱。

与此同时,投入数十亿美元资金、拥有世界一流研究人才的“BMS药物研究院”在百时美公司和施贵宝公司合并后就一直处于“零产出”状态,获利能力强的新药品严重断档。从1997年开始,为BMS带来丰厚利润的TAX-OL和BuSpar等主打药品的专利技术纷纷被解禁,其他竞争对手乘虚而入,不

(二)管理系统需要深入企业每一个层次。我们一些企业的管理规章制定了不少,有的也能汇编为一个制度体系,但不能层层深入下去,并不为员工所了解和重视,实际工作中难免执行不力,甚至形同虚设。我们的经验是在集团最高层次成立专业委员会,吸收相关职能部门负责人参加,专职管理系统的完善和推行,同时将既定的管理系统在控股范围内统一运行,并及时导入所有的并购企业。比如6S管理体系目前成了华润企业管理的代名词,是华润各业务单元的管理工具,是华润经理人的沟通语言,它要求每个利润中心乃至利润点、每层经理人都能使用这个工具,都能听得懂这种语言,都能用这种语言进行沟通,从而使这一管理体系深入人心。

(三)管理系统需要适应战略导向。缺乏执行力是不少企

业的通病,也是许多企业战略失败的原因,因而如何提升执行力是摆在每一位企业管理者面前的一项极其重要的任务,同时不合理的评价导向也往往使企业偏离既定战略及追求短期行为,更不用说执行力的提升了。我们的经验是将实施有效激励作为提高执行力的重要途径,以业绩评价促进战略的执行。比如6S管理体系在集团多元化的背景下强调业务整合,推进利润中心的专业化,打造行业规模和市场竞争力,同时以战略为导向寻找关键业绩指标,其中包括后向的、结果的,也有先行的、过程的,并进行评价考核,从而有利于企业的可持续发展。

(作者单位:华润集团)

责任编辑 崔洁