

基于抑制预算松弛的绩效考核体系构建

李保政

一、选定绩效考核基本指标

除了协调资源之外,作为考核基准也是预算最重要的目的之一;考核的目的很多,最重要的目的还是为了绩效兑现。上级单位对下级单位的考核,会采取或多或少的指标,管理者的绩效奖金是每项考核指标对应的绩效奖金之和;对于可测量、数据化的指标,按照其特点,可分为收入毛利类和利润类两类考核指标(分为收入毛利类和利润类仅为表达指标特点,不一定是财务指标)。一般情况下,收入(毛利)指标越高越好,甚至可以无穷大,一般不会有负值。而利润指标和收入指标通常不是一个量级的,甚至很可能出现负值。

二、确定绩效考核目标绩效

上级单位为下级单位确定目标绩效,会根据其目标业绩相应调整。本文认为,N次幂函数($N < 1$)曲线能比较好地反映目标绩效与目标业绩的关系。

本文在业绩达成率考核基准的基础上,引入预算准确度作为另一考核基准。一般来说,按照下级单位预计的实际完成值上报预算,预算准确度最高;否则高报预算或低报预算,预算准确度都会下降,且上报预算偏离其预计的实际完成值越多,预算准确度下降越多。为解决上下级预算过程中的博弈问题,应将目标绩效奖金同

预算准确度挂钩,预算准确度越低,扣减绩效奖金越多。

综合考虑业绩达成率和预算准确度双重维度,同时遵循奖励大于惩罚的原则,绩效奖金与预算目标、实际业绩的理想关系是:在上报预算值等于预计的实际完成值时,预计绩效奖金最高;上报预算值偏离(低于或高于)预计的实际完成值时,预计绩效奖金会有所降低,且偏离越多,预计绩效奖金降低越多。在预算值确定的情况下,实际完成业绩越高,预计绩效奖金越高。

(一)收入、毛利类指标目标绩效
从理论上来说,收入(毛利)类指标可以从零到无穷大。但在预算管理的实际操作中,一般只能允许该类指标在一定范围内波动,即需要基于最大偏差值确定有效考核区间。为在目标绩效制定过程中体现集团战略的引导作用,上级单位需要首先确定初步计划业绩、最大允许偏差值以及初步计划业绩对应的目标绩效,并给定目标绩效的幂级。然后应用公式(1)得出目标绩效的计算系数:

$$PC_1 = TP_1 / PR_1^{(1/PL)} \quad (1)$$

其中, PC_1 代表收入、毛利类指标目标绩效的计算系数, TP_1 代表收入、毛利类指标初步计划业绩对应的目标绩效, PR_1 代表收入、毛利类指标的初步计划业绩, PL 代表收入、毛利类指标目标绩效的幂级。然后,应用公式(2)计算有效考核区间内实际业绩与

计划业绩一致情况的目标绩效,作为双维度绩效考核表对角线基准:

$$TP_{1i} = PR_{1i}^{(1/PL)} \times PC_1 \quad (2)$$

其中, TP_{1i} 代表收入、毛利类指标有效考核区间内第*i*个计划业绩的目标绩效, PR_{1i} 代表收入、毛利类指标有效考核区间内的第*i*个计划业绩, PL 代表收入、毛利类指标目标绩效幂级, PC_1 代表收入、毛利类指标目标绩效的计算系数。

(二)利润类指标目标绩效

一般来说,基于不同业务类型,利润类指标有正有负,尤其是处于初期投入阶段的战略型业务,利润类指标出现负数的可能性很大,此时为鼓励战略型业务的发展,仍需给予一定奖励。同时,在预算管理的实际应用中,该类指标也都有各自的阈值。因此,本文也给定利润类指标有效考核区间。与收入(毛利)类指标类似,上级单位应首先确定初步计划业绩、最大允许偏差值以及初步计划业绩对应的目标绩效,并给定目标绩效的幂级和计算系数。然后,应用公式(3)和公式(4)计算有效考核区间内实际业绩与计划业绩一致情况的目标绩效,作为双维度绩效考核表对角线基准:

$$TP_{2i} = TP_2 + TP_2 \times PC_2 \times (|PR_{2i} - PR_2| / BD_2)^{(1/PL)} \quad (3)$$

$$TP_{2i} = TP_2 - TP_2 \times PC_2 \times (|PR_{2i} - PR_2| / BD_2)^{(1/PL)} \quad (4)$$

表1 ××指标双维度绩效考核表

实际业绩 计划业绩	刻度1	刻度2	刻度3	刻度4	刻度5
刻度1	TP ₁₁	TP ₁₂	TP ₁₃	TP ₁₄	TP ₁₅
刻度2	TP ₂₁	TP ₂₂	TP ₂₃	TP ₂₄	TP ₂₅
刻度3	TP ₃₁	TP ₃₂	TP ₃₃	TP ₃₄	TP ₃₅
刻度4	TP ₄₁	TP ₄₂	TP ₄₃	TP ₄₄	TP ₄₅
刻度5	TP ₅₁	TP ₅₂	TP ₅₃	TP ₅₄	TP ₅₅

其中, TP_{2i}代表利润类指标第i个计划业绩的目标绩效, PR_{2i}代表利润类指标的第i个计划业绩, PR₂代表利润类指标的初步计划业绩, BD₂代表利润类指标的最大偏差值, PL代表利润类指标的目标绩效等级, PC₂代表利润类指标的目标绩效计算系数, TP₂代表利润类指标初步计划业绩的目标绩效。

通过应用公式(1)~(4),可分别得出收入(毛利)类指标和利润类指标有效考核区间所有计划业绩和实际业绩完全一致情况的目标绩效值。需要说明的是,在综合考虑业绩达成率和预算准确度前提下采用其他函数曲线甚至基于管理经验人为确定目标绩效“线”,本文构建的双维度绩效考核表仍适用。

三、编制双维度绩效考核表

在前两步基础上,进一步明确不同计划业绩和实际业绩组合情况下,考核单位管理者所能获取的绩效奖金,即基于预算准确度和业绩达成率两大维度编制绩效考核表。

首先,制定双维度绩效考核模板。为便于理解,本文假设为某绩效考核主体选定5个计划业绩和实际业绩数值。其中,纵列(y)代表有效考核区间内的计划业绩,横行(x)代表有效考核区间内的实际业绩,各单元格代表不同计划业绩和实际业绩组合的绩效奖金。

其次,填充对角线各单元格数值。根据情况应用公式(1)~(4),计算得出有效考核区间内所有计划业绩与实际业绩完全一致情况的目标绩效,并依次填列在表1自左上到右下对角线单元格内。

再次,确定双维度绩效考核表右上角和左下角数值。其中,右上角单元格代表计划业绩制定最低、实际业绩完成最高情况的绩效奖金。立足于预算准确度维度,该单元格数值应小于右下角取值;立足于业绩达成率维度,该单元格数值应大于左上角取值。左下角单元格代表计划业绩制定最高、实际业绩完成最低情况的绩效奖金。立足于预算准确度维度,该单元格数值应小于左上角取值;立足于业绩达成率维度,该单元格数值应小于右下角取值。

然后,确定双维度绩效考核表对角线以上部分单元格的数值。应用公式(5)等比例计算实际业绩完成最高、不同计划业绩情况下的绩效奖金,并依次填充在表1的最右一列;应用公式(6)等比例计算每行对角线以上部分的绩效奖金数值。

$$TP_{x5} = (TP_{55} - TP_{15}) / (TP_{55} - TP_{11}) \times (TP_{xx} - TP_{11}) + TP_{15} \quad (5)$$

$$TP_{xy} = (TP_{x5} - TP_{xx}) / (TP_{55} - TP_{xx}) \times (TP_{yy} - TP_{xx}) + TP_{xx} \quad (6)$$

最后,确定双维度绩效考核表对角线以下部分单元格的数值。应用公式(7)等比例计算计划业绩制定最

高、不同实际业绩情况的绩效奖金,并依次填充在表1的最后一行;应用公式(8)等比例计算每列对角线以下部分的绩效奖金数值。

$$TP_{5y} = (TP_{55} - TP_{51}) / (TP_{55} - TP_{11}) \times (TP_{yy} - TP_{11}) + TP_{51} \quad (7)$$

$$TP_{xy} = TP_{yy} - (TP_{yy} - TP_{5y}) / (TP_{55} - TP_{yy}) \times (TP_{xx} - TP_{yy}) \quad (8)$$

按照上述步骤可得出综合考虑业绩达成率和预算准确度两大维度的绩效考核表(如表1所示)。

四、计算管理者的绩效奖金

在预算编制或调整环节,绩效考核单位管理层根据给定的双维度绩效考核表,理性选择预计绩效奖金最高的计划业绩。在绩效考核环节,上级单位根据考核单位制定的计划业绩、实际业绩完成情况,查询双维度绩效考核表,得出每项考核指标的绩效奖金额,多项考核指标绩效奖金相加即可得到管理者的绩效奖金总额。

本文构建的绩效考核体系能够抑制算松弛现象主要基于以下两个原理:一方面,基于预算准确度和业绩达成率两大因素设置奖惩结合的考核体系,当下级单位实际业绩超过计划业绩幅度时,该考核单位在获取超额完成绩效奖金的同时,也会因预算准确率低而受到惩罚;另一方面,绩效考核体系中的业绩最大偏差值、有效业绩考核区间、计划业绩的目标绩效、收入毛利类指标目标绩效等级以及利润类指标绩效计算系数等五项基础指标的数值都是根据计划业绩、遵循上下级协商原则确定的,确保下级单位能够测算到,当且仅当其基于自身真实业务能力报送计划业绩指标时,可以获取最高的绩效奖金。

(作者单位:浪潮集团有限公司)

责任编辑 姜雪