

# 大中型企业管理会计应用

## ——经营者业绩评价体系改进

许立英<sup>1</sup>(高级会计师), 周承国<sup>2</sup>, 周栋<sup>3</sup>

(1.普天东方通信集团有限公司, 杭州 310012; 2.华立集团有限公司, 杭州 310023;  
3.海亮集团有限公司, 杭州 310052)

**【摘要】** 企业经营者业绩评价存在重短期、轻长期,重财务、轻战略,重绝对、轻相对,重主观、轻客观等问题。业绩评价体系、信息化水平、企业文化和股权激励是影响经营者业绩评价的主要因素。本文提出:推行以战略为导向的平衡计分卡考核评价,解决业绩评价体系完备性问题;以信息化建设提升评价体系的有效运行;营造有执行力的企业文化,提升企业绩效管理的执行效率;通过实施股权激励计划等机制创新,实现经营者利益与企业利益捆绑。

**【关键词】** 管理会计; 业绩评价; 信息化; 企业文化

### 一、引言

绩效管理是企业管理会计的重要课题之一,是企业特定经营环境下识别、创造、开拓经营机会,规避经营风险,降低经营成本的重要手段。从形式上看,绩效管理是企业董事会代表股东对经营者在一定期间、一定授权范围内通过自身能力和努力为企业创造价值的一种评价机制;从实质上看,在委托-代理条件下,绩效管理是委托人对代理人行为的一种约束机制,是股东意志能否被管理层所执行的一种保障。

改革开放三十余年来,我国现代企业制度改造取得了长足的进步,内部管理得到极大改善。从国有企业发展角度来看,市场化程度日益提高,国有资产管理部对国有企业的管理日趋完善。与此同时,现阶段仍然存在着所有者对经营者的激励约束依赖于行政、经济、政治等多目标的问题,经营者业绩评价的客观性、科学性依然有待进一步改善,国有企业经营者激励机制有待进一步市场化。而我国的民营企业一直以来处在市场化的浪潮中,其委托人对经营者的激励约束更多地依靠所有人的权威和简单直接的经济杠杆。同时,由于民营企业发展历史较短,利用经验直觉管理的现象比较普遍,利用先进的管理工具改善管理略显滞后。在企业向集团化发展过程中,客观、公正地评价经营者业绩、能力及其努力程度也成为企业主越来越关心的话题。

本文通过对典型企业经营者业绩评价情况进行调研,试图发掘影响经营者业绩评价的关键因素以及目前企业在经营者业绩评价方面存在的不足与困惑,并从绩效管理系统性工具应用、企业信息化、企业文化、所有制等四个方面提出改善建议。

### 二、影响经营者业绩评价的关键因素

本文对浙江省80余家企业经营者业绩评价情况进行了调研,调研结果显示,80%以上的管理人员认为企业对经营者业绩评价比较重视,但是对不同的经营者和被考核单位采用的评分规则和评价标准难以统一,且通常只基于单一财务业绩进行考评。多数企业的评价标准是以财务指标为主,个别企业已经开始尝试财务指标和非财务指标相结合的综合评价,经济增加值(EVA)、净资产收益率(ROE)等综合评价指标得到一定程度的应用。考核工具方面,关键绩效指标(KPI)应用已十分普遍(占样本公司的68%),而代表长短期平衡和战略导向的平衡计分卡(BSC)应用仅占18%,多元的考核手段缺乏,灵活弹性的考核方法还有待尝试。财务部门在企业绩效管理中只是数据的提供方,在改善绩效管理方面发挥的作用不大。40%的企业由战略、财务、人力资源等部门共同组成评价小组,对经营者业绩进行综合评价,可见,经营者业绩评价是一项综合性极强的工作。

民营企业更倾向于以简单的财务评价指标和较大程度的主观业绩方法进行评价;而国有企业一般更倾向于建立规范的管理评价体系,通过多维度方式对经营者能力和贡献进行评价,但总体上财务指标仍占决定性权重。问卷调查中,管理人员还提出企业应重视使用信息化技术处理基础管理工作,实现对业绩评价的动态管理,正如科金斯(2010)所说,信息系统应成为绩效管理的GPS(Global Positioning System,全球定位系统)。除了评价工具、衡量指标的客观性和科学性,以及企业信息化水平的提升,企业文化、所有制(股权激励)对经营者业绩评价的影响,对企业发展的主导作用也应成为与绩效评价互相

促进的重要考量因素。

从外部看,国内外经济环境的变化是企业在确定评价方案之初最难以预计的,国内不成熟的资本市场、行业发展的阶段、全球互联网技术革命等都对经营者业绩评价的准确性、客观性造成极大的不确定性;从内部看,企业战略的清晰度、战略执行体系的严谨度、绩效评价方案的合理性以及激励的力度与弹性等都对经营者业绩评价产生重要影响。另外,企业的所有制形式与委托人管理风格(企业文化)对经营者业绩评价产生的重大影响也不容忽视。

### (一)绩效评价体系对经营者业绩评价的影响

1999年财政部等四部委发布《国有资本金业绩评价规则及其细则》,对企业业绩评价体系进行了明确规定。2003年国务院国资委发布的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》规定,对中央企业负责人的考核实行年度考核与任期考核相结合的方法,年度考核以利润总额和净资产收益率为核心指标,任期考核以三年主营业务收入平均增长率和国有资本保值增值率为核心指标,充分体现了国资委作为出资人强调投资回报的财务导向。在对《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》进行的历次修订中,逐步体现了国资委对中央企业负责人业绩评价从财务导向逐步向价值导向转变。根据最新规定,对中央企业负责人的考核更侧重于未来核心竞争力和资产效率提升,在年度考核中,经济增加值(EVA)权重占50%,而利润总额仅占20%;在任期考核中,提出了任期特别奖,包括“科技创新特别奖”、“管理进步特别奖”、“国际化经营特别奖”等。虽然这些奖项的量化激励并不明确,但足以体现国资委在履行出资人职责过程中,从关注财务绩效,到关注竞争力等多维业绩目标的转变。在大型中央企业内部向下管理中,基本上按照国资委的考核导向在内部逐级传导,但总体而言体现为财务价值导向,且考核效果也因企业而异。

浙江省国资委对省属企业考核主要依据2007年9月颁布的《省属国有独资和国有绝对控股企业国有产权经营管理人员经营业绩考核暂行办法》,主要采用以净利润为基本指标,以应收款占销售收入的比率、主营业务收入增长率、资产负债率、国有产权经营管理人员职责履行情况、安全生产、技术创新、节能减排、国有股分红上缴情况、廉政建设等为辅助指标的考核体系,没有体现任期考核的内容。总体而言,国有资产管理部门对国有企业的考核评价正从以财务评价为主,向将财务与企业核心竞争能力提升相结合的评价模式转变。

与国有企业规范的绩效管理体系相比,具有一定规模的民营企业一般也建立了适合企业经营特点的绩效管理评价体系,但总体而言,还不健全和完善,绝大多数民营企业的绩效考核同样存在着以财务指标为主的情况。

同时,出资人(老板)的主观判断往往对经理人业绩评价起主导作用。如华立集团,在年度经营者考核方案中主要以年度财务预算指标作为主要考核指标,以特定事项作为辅助考核指标。

无论是国有资产管理部门还是民营企业企业主,他们在定位评价体系和建立评价体系过程中都存在着其自身的偏好,这对经营者业绩评价的客观性、科学性将产生影响。

经营者绩效管理(考核)是企业经营管理中的一项常规工作,年度考核和任期考核是企业集团考评经营者业绩的重要工具。在反馈的50家企业中,大多数企业采用了获取成本较低的财务指标作为考核指标,部分企业也采取了市场占有率和研发投入比等多维度的考核指标。在实践操作中,绩效评价指标及标准的选择存在一定片面性,总体上存在着重短期轻长期,重财务轻战略,重绝对轻相对,重主观轻客观等问题。由于制度环境并未完全市场化,获得的评价指标不那么“洁净”,业绩表现与经营者努力程度相关性往往不大,甚至背离。尤其是国有企业,在严格的监管条件下,往往需要承担员工就业等社会责任,客观衡量经营者努力程度就显得异常困难。而民营企业由于管理体系的规范性与国有企业相比总体上趋向滞后,其对经营者的业绩评价往往取决于企业主的主观评价。因此,绩效评价体系主要在以下几个方面存在不足:

1. 绩效目标与中长期战略脱节,指标设计缺乏系统性,指标之间相关性不大。采用财务指标进行绩效评价的主要原因是财务指标比较容易取数,也便于量化。但财务指标只专注于短期业绩的不足也十分显现,长期采用短期财务目标引导经营者往往造成企业长期投入不足,缺乏生命力。在市场指标中常常选取的合同额、销售收入、销售量等指标也属于财务指标的范畴,代表企业未来市场的新客户比例、客户满意度、市场份额等往往因为难以取数而放弃。另外,财务指标取自当年预算数据,与战略规划没有承接。企业在组织企业战略规划编制过程中,并没有与企业的全面预算实现整合。

2. 采用行业对标的相对业绩评价仍未得到应有的重视。企业在设定年度目标时除了指标单一,还往往局限于企业自身历史的业绩,而对行业与市场的发展动态缺乏对标,即评价企业是否获得了高于市场平均水平的增长速度。实务操作中,除主观上业绩评价缺乏行业发展的宏观视角外,客观上对标管理通常存在着外部数据难以获得、数据口径难一致或数据获得滞后等情况。

3. 主观业绩评价与客观业绩评价的难以平衡。由于客观数据通常存在取数困难、数据扭曲的问题,理性的出资人往往会采用主观业绩评价的方法来规避激励扭曲,通过主观评价修正,使业绩评价结论更加全面、准确(赵晓东、王竞达,2006)。主观业绩评价主要表现在对客观评

价指标给予主观赋权,对客观评价指标评定时进行非相关因素的剔除处理,直接设定主观评价指标,如合作性、业务拓展能力等。以及主观评价普遍存在着事前没有约定、赋权依据不充分、主观评价与客观评价的权重难以确定等问题,可能导致业绩评价走向两个极端,引致双边道德风险。调研中,企业普遍存在着对经营者业绩进行主观评价的情况,这些主观评价一般都并不进行明确的量化。主要的做法包括:对指标的最终结果进行例外因素的剔除;指标的权重选择基本由主观判断确定;特殊业绩的加分等等。总体而言,主观评价在某种程度上对客观指标的偏离起到了一定的纠偏作用,但也不能排除在主观评价的过程中,个人的偏好因素、情感因素影响评价的客观性。一般而言,客观评价指标的质量决定了主观业绩评价的权重。

### (二)信息化水平对经营者业绩评价的影响

随着企业的集团化经营越来越普遍,集团总部的业务管控范围越来越广泛,一般而言,分支机构离总部的距离与其受总部控制程度成反比。目前,集团型企业的财务信息化总体上还处在满足核算和合并报表的阶段,有的甚至仍然处在满足业务单元核算的信息孤岛状态,信息系统在全面预算管理和绩效管理方面的应用较少。对于集团型企业,满足企业战略导向的绩效管理体系是集团管理的核心。在调研的绝大多数企业中,企业的绩效考核方案在年初制定后,基本上通过人工的方式进行事后跟踪,既没有事前的动态预测,也没有事中的及时提醒、纠偏。如果与之配套的激励措施难以严格约束经营者行为,则很可能出现战略目标、预算目标、绩效目标、实际执行各个环节的脱节。绩效评价既无法实时提供客观的评价报告,又无法发挥“指挥棒”作用,使考核流于形式,轻则成为企业可有可无的“规定动作”,重则引起母子公司上下博弈,造成企业长期战略目标难以达成。

某大中型国有企业(简称“A企业”),自2009年起推行基于战略目标的平衡计分卡绩效评价体系。在最近的两轮战略规划(三年)中,从形式上看,每年的全面预算流程不可谓不规范,但在上一轮三年战略周期结束时,各个子公司战略目标达成度平均仅为60%~70%。管理层经过分析发现,公司战略目标确立后,经过全面预算、绩效考核及激励机制等环节,信息逐步衰减,控制力减弱,导致最终目标偏差巨大。本轮三年战略周期中,管理层吸取教训,在战略制定过程中强调战略实施计划的细化执行,要求年度预算以战略目标为导向,绩效考核以战略框架下年度预算目标为考评标准。时间过半,在中期战略执行评估过程中,战略目标执行偏差度有所缩小,但仍然有半数以上的产业偏差较大,在最后一个执行年度中很难弥补差距,这倒逼集团再一次调整本轮战略规划目标。五年前制定的行业发展战略目标被严重延误,错过了产业发展

的窗口期,给未来产业的持续健康发展造成极大的不确定性。究其原因,除体制因素、用人因素以及客观的行业发展因素外,集团内部缺乏一套保障执行的绩效管理信息系统成为不可忽视的原因。

信息系统的建设往往需要一个相对长期的持续投入、持续运营与完善的过程,而其成效显现又有一定的滞后性,因此信息化建设往往是企业比较吝于投入的领域。2008年,国务院国资委推动中央企业实施信息化登高计划,逐步推进中央企业的信息化建设,在一定程度上加快了央企信息化进程,但大多数地方国有企业、民营企业对信息化的认识仍处于初级阶段。管理技术手段的落后成为企业经营业绩评价不能做到实时、准确反馈,及时纠偏的一个重要因素。

### (三)企业文化对经营者业绩评价的影响

据陈文晶、时勘(2007)的研究,既定的文化将会影响领导作用的发挥,影响员工对领导行为的接受程度,从而影响员工的绩效及工作态度。另外,领导者又可以能动地塑造或改变企业的文化,从而影响企业绩效。由于领导者在组织中所处的核心地位及所拥有的权力,其对企业文化能够发挥积极作用,并通过企业文化和企业组织氛围影响公司业绩,详见图1。据有关数据显示,领导人风格最终对企业经营业绩的影响程度可能达到24%~30%的水平。委托人(领导人)的管理风格也将影响其对企业经营者业绩评价的态度及所采取的措施,从而影响评价的各项动因,继而影响评价结果。

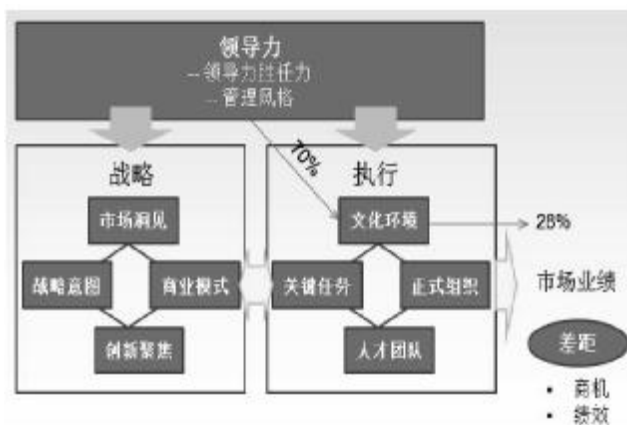


图1 企业领导力模型

企业的发展状况很大程度上取决于领导人的管理风格。一般而言,国有企业的领导人是由多层授权而产生的委托人,即再委托人。委托人带有多重管理目标,在向下管理中,对经营者评价往往呈现游移和不确定,多种因素的权衡往往造成对评价的不重视。经营者即便有贡献,也未必能获得有效的激励,而贡献平平者也可能因为约束机制缺乏执行而不了了之。由于代理链条长,各个代理环节的效率低下,使得企业长期缺乏严格执行的评价机制,

进而挫伤经营者积极性。

民营企业的老板(委托人)管理直接、执行力强,往往具有自负、凭直觉做事的风格,对经营者的评价比较容易出现直觉的主观判断,客观业绩评价仅作为参考因素。另外,由于领导人较强的执行力,绩效目标一旦确定便可以得到实施,执行力强在某种程度上弥补了体系性不足的缺陷,进而促成绩效目标的达成。

领导人的不同风格决定了企业的经营文化,也决定了企业在经营者业绩评价时存在着某种程度的或主观、或客观,或积极、或保守的领导人风格倾向。

#### (四)所有制对经理人业绩评价的影响

热拉尔·罗兰(2008)的合约理论认为,与公有制相比,私有制能更好地传递激励作用。在被调查的企业中,国有企业与民营企业在管理风格、管理模式都呈现出截然不同的外在表现。国有企业管理相对规范、机构健全,经理人货币化激励水平往往低于市场平均水平;而民营企业管理简单,甚至不够规范,战略、预算、绩效体系尚在摸索和完善过程中。

国有企业所有人委托经营过程中通常有以下特点:

①委托代理人一般由企业自身培养,或由上级有关部门任命,通常具有一定的政治身份或地位;②经营者一般不拥有股权;③经营过程中,根据国资管理部门的要求以及管理风格,选择直接参与经营,或采用财务管控和战略管控模式经营,但总体而言,管控形式多样,成本较高,且成效并不理想;④一般以年初确定的经营目标作为业绩评价依据,中央企业则还包括以三年为周期的任期考核,通常没有高额的超额激励,潜在的政治晋升成为经营者努力付出的动力。

民营企业则呈现出另外的特点:①家族企业选用亲属作为委托代理人的现象比较普遍,而一般企业所有人则更倾向于选择自己亲自培养的下属,代理人高度的“可信度”是委托人选择其担任重要岗位的必备条件;②管理团队拥有一定数量的股权,且入股时一般直接以现金入股;③在经营过程中充分放权,管理上相对比较粗放;④经营者业绩评价一般以委托人主观评价为主,并以与当年利润挂钩的超额激励作为激发管理层积极性的手段。

从被调研的企业中发现,拥有私人股权的企业内在发展的动力相对活跃,而民营企业便是通过经营者持股的方式,使得经营者自身利益与企业利益实现捆绑,从而驱使经营者为实现自身利益而努力。民营企业尽管没有建立完善的绩效考评体系,但通过经营者持股,比较有效地解决了委托经营的企业受托人逆向选择的问题。

#### 三、对策讨论

经营者业绩评价是所有者对经理人委托代理责任的一种界定,用以客观、科学地评价经理人贡献和能力,并以此为依据配套与市场接轨的激励机制,能够最大限度

地激发经理人积极性,规避逆向选择等道德风险。针对上述分析,本文从以下四个方面提出相应的对策建议:

#### (一)绩效评价体系优化

现阶段,国内大多数企业绩效评价体系还处在“形似”阶段,进一步挖掘绩效管理的价值,可以从以下三个方面入手:

1. 平衡短期目标与中长期目标的关系。一般而言,财务指标具有短期性。经营成果是企业长期经营积累的结果,为了避免经营者的短期行为,绩效评价标准应在净利润、净资产收益率等短期财务指标的基础上,进一步增加科技研发投入、市场拓展、新产品收入等引导企业长期健康发展的中长期指标。通过平衡计分卡(BSC,见图2)的实施,弥补传统考核中战略导向不足的问题,以财务、客户、流程、学习与成长四个维度建立指标体系,弥补单一财务指标的不足。随着企业的发展,简单的、未形成体系的KPI工具已经不能满足企业着眼于长远发展的目标,平衡计分卡作为绩效管理工具,在不同企业的应用可以因“企”而异,而以战略为导向、着眼长远的多维度评价体系则应成为企业现阶段的更优选择。

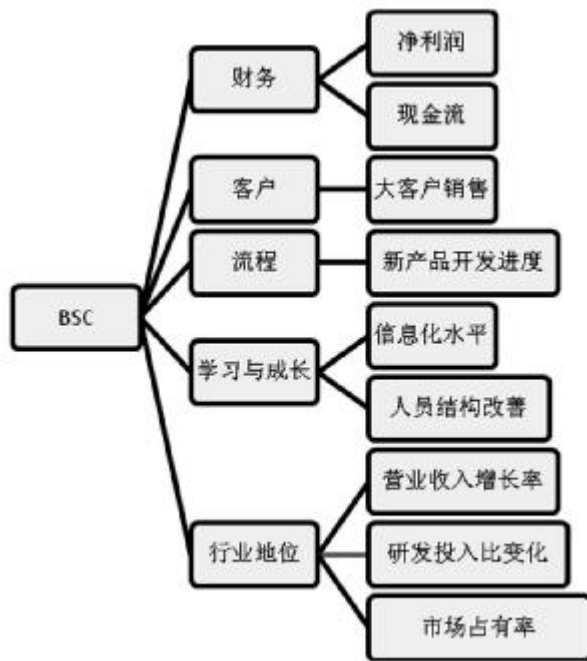


图2 平衡计分卡(BSC)

2. 相对业绩评价动态体现企业行业发展地位。传统评价体系局限于企业自身的纵向比较,没有将企业置身于行业动态发展趋势之中,无法评价企业在一定周期内行业地位的变化。相对业绩评价机制是将企业自身业绩与同行业企业业绩进行比较,剔除市场因素影响,使得对代理人努力程度的评价更为准确,进而更有效地激励代理人。在原有的指标体系的基础上,将相对市场地位变化作为“第五维”进行赋权评价,如选择同行业营业收入增

长率、净利润增长率、研发投入增长率、市场占有率等组合指标,以观察企业在行业中的地位变化。随着中国资本市场不断地完善,数据难以获得的状况将有所改善,采用行业对标可以使企业在进行业绩评价时规避“绝对业绩增长,而相对业绩下降”的风险。

3. 以主观评价补充客观评价的不足。如上所述,基于我国制度环境还处在逐步完善过程中,市场化程度不高,仅仅以抽象的客观数据评价经营者努力程度可能存在某种程度的偏颇,而通过主观业绩评价可以使经营者业绩评价在一定程度上规避考评期间特殊的不确定因素对取得的客观数据的影响。但主观业绩评价需要基于较强的委托人与代理人的信任关系(赵晓东、王竞达,2006)。由于强烈的个人主观色彩,主观业绩评价需要良好的沟通才能达成共识,一般以修正偏差为主,权重以10%~20%为宜,且评价主体尽可能由董事会、专家等可信度较高的主体组成,以提高主观评价的可信度。随着我国市场化程度的提高,客观评价指标数据也将日趋完善,主观业绩评价也应随着客观数据准确性的提高而逐步降低权重。

### (二)以信息化整合绩效管理系统

企业管理中,通过“人”的控制常常因为“疏忽、有意、恶意”等原因被执行人逾越,使得控制失效。一套响应敏捷的绩效分解和监控系统,既可以解决战略目标的层层分解,也可以实现偏差预警、纠错、实时反馈。商务智能系统(Business Intelligence, BI)是一套基于业务信息系统整合的解决方案,通过抽取企业中现有系统的数据进行清洗、加工、处理,有效整合成用以支撑企业决策的信息依据。基于商务智能技术的企业绩效管理系统,可以通过ETL(Extract & Transformation & Loading,即数据抽取、转换、加载)工具跨组织、跨地域、跨业务、跨流程地整合企业的内外部动态信息,从而为企业内部的业绩实时监控、预警、反馈、评价提供数据支持。

为了解决一线业务信息滞后的问题,A企业启动了基于BI平台的决策支持系统(见图3)建设,分别从业财联动、市场管理、战略管理、投资管理、人力资源管理、绩效

管理以及风险管理各个方面系统规划,全面实现集团与子公司,集团总部战略与子公司经营的动态互动。系统建设后,集团将要实现的战略目标层层分解,并对子公司经营负责人的经营业绩实现动态监控,不仅为集团本部全方位掌握企业一线信息提供可能,也为集团本部提出纠偏措施、确保战略目标达成提供有力的支撑。

虽然企业的发展阶段、经营特点不同,信息化建设的路径不同,但通过信息化手段实现绩效管理自动化、网络化也完全可以在现有信息系统的基础上进行个性化定制,将绩效管理的要素和管理核心嵌入现有的系统中,以更加低成本、高效地实现系统自动控制。

因此,基于整合企业底层大数据信息的信息系统将成为未来集团企业加强集团管控的必要手段与工具。

### (三)建设以绩效为核心的企业文化

企业文化是企业长期发展过程中形成的经营和管理理念,国有企业和民营企业发展的历史背景、环境不同,企业文化各有特点,企业在经营者业绩评价方面表现出不同的特点。但摒弃主观因素,规避非市场因素,建立以绩效为核心的企业文化是所有企业获得高绩效的基础。

国有企业委托代理链条的长短决定了企业经营效率,委托人本身是代理人的身份决定了多层再委托之后,代理效率将降低。中共十八大提出了进一步推进国有企业改革要求,即推进完善现代企业制度,增加经营者市场化选聘比例,这为激活国有企业创业创新文化创造了极好的制度条件。

为改变现有格局,可采取以下措施:首先从顶层设计入手,缩短代理链条,选聘有能力、执行力强的经营者(再委托人)将成为改善国有企业改善经营者业绩评价,提高代理效率的重要手段。其次,建立一整套基于“公司治理—绩效考核评价—市场化的激励机制”动态调整的管理制度,从而吸引优秀的职业经理人成为企业的经营者。最后,通过建立市场化的运作机制,规避行政等非市场因素,引导企业建立以绩效为核心的企业文化,推动企业实现高绩效。

经过三十多年的发展,我国民营企业早已过了野蛮生长的年代,关注“短、平、快”投资回报已经不再适合民营企业长期持续发展的目标。民营企业需要引进先进的管理理念和管理工具,结合自身灵活的经营机制和高效的决策机制,建立规范、可持续的绩效管理体系。民营企业的领导人需要去掉“个人主观主义”,留下“执行力和创新精神”,充分认识优秀管理理念、流程和工具对企业未来发展的重要性,积极学习、引进先进的管理理念和管理工具,降低主观评价的影响。通过经营者

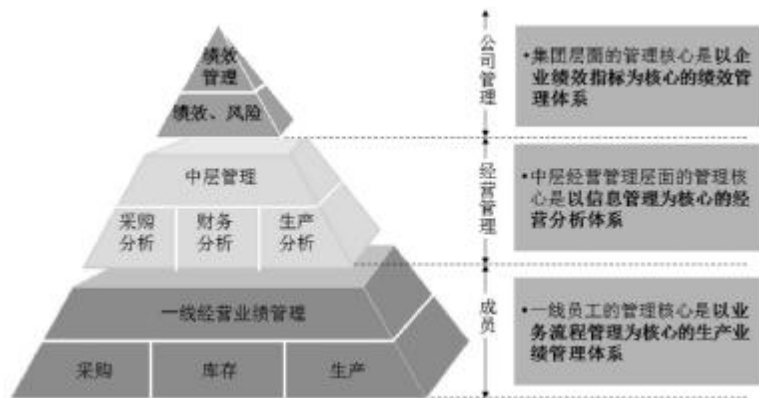


图3 基于BI平台的决策支持系统

持股实现企业目标与员工目标的统一,采用科学的绩效管理体系与灵活的经营者持股机制相结合的方式营造高绩效企业文化,实现企业的可持续发展。

构建以绩效为核心的企业文化,使经营者充分发挥才能为企业创造价值,首先要领导人(委托人)转变理念,以客观、科学的业绩评价结果作为经营者薪酬和任用前提。其次,建立相配套的绩效制度和系统,并一以贯之地执行。最后,持续宣传和引导绩效文化,将绩效理念作为组织发展的基础。

#### (四)积极推进经营者与企业利益捆绑机制

Vickers 和 Yarrow(1991)以及 Laffont 和 Tirole(1993)认为,私有化使得监督管理者行为的方式发生了变化,管理者的压力源于资本市场。股市对经营者的激励作用,要远远大于那些基于财务数据所显示的奖励指标。

在实务领域,民营企业通常更倾向于通过经营者持股实现委托人和代理人利益统一,据和君咨询2013年《中国股权激励年度报告》显示,2013年共有153家上市公司公布股权激励方案,其中民营上市公司139家,占91%。许多民营企业在企业初创期或IPO过程中就已经实现了经营者持股,而国有上市公司在经营者持股方面的尝试还不普遍,民营企业经营者持股较国有企业更为活跃。

现阶段,国企分类改革、混合所有制改革、国企负责人去行政化改革、资本市场改革为国有企业推进经营者持股创造了良好的制度条件。推进经营者股权激励计划或将成为国有企业突破长期以来体制桎梏、实现经营者与企业利益捆绑、规避国有资产流失风险的有效手段。

对于民营企业而言,尽管经营层持股现象比较普遍,但由于缺乏科学、客观的评价和约束机制,股权的捆绑效应有时也难以完全规避经营者的逆向选择、内部人控制等问题。因此,民营企业同样需要一整套业绩目标与股权激励计划相结合的激励计划。

国有企业缺乏灵活的股权机制,民营企业缺乏科学的绩效评价工具,使得经营者业绩评价成为企业既重要又难以真正发挥价值的管理工具。为将股东和经营者的利益整合在同一目标上,国资委在为国有控股上市公司设计的股权激励计划暂行办法时,将企业的中长期目标与经营者的激励紧密结合,并且引入了股权授予时业绩达到行业50分位值,行权或解锁时业绩达到行业75分位值的相对绩效评价要求。该政策将引导企业对经营者进行业绩评价时,不仅仅关注短期财务目标,更关注企业中长期综合发展能力,引导企业不断提升行业竞争力。

国企改革需要循序渐进,就现阶段而言,积极推进上市公司股权激励计划和员工持股计划,发挥经营者业绩评价的牵引作用,激发经营者积极性,从而促进企业活力,无疑有极大的正向引导意义。对非上市公司而言,采用虚拟股票等手段同样可以起到绩效评价与激励相挂钩

的长期激励作用。

#### 四、结论与展望

综上所述,目前我国市场经济仍处在发展和完善阶段,无论何种所有制形式的企业,在委托-代理关系下,经营者业绩评价作为介于企业公司治理、激励机制之间的桥梁,决定着委托代理效率、委托人对代理人的监管效率以及股东价值最大化目标的达成。所有人(国资委、民企老板)需要从各自不同的制度条件出发,突破现有的制度限制,解放生产力。在工具手段方面,应推广完善多维度的平衡计分卡考核模式,并将评价体系内置于公司的管理信息系统,通过评价体系的持续可视化动态跟踪、反馈、纠偏,以实现企业的长期目标。

虽然管理技术能解决操作和业务层面的问题,但要从根本上解决经营者业绩评价过程中信息不对称带来的博弈、效率损耗问题,还需要实现所有者和经营者利益目标趋同。经营者利益与所有者利益捆绑是国有企业、民营企业均亟待突破的瓶颈。推进竞争性国有企业混合所有制改革是激发企业经营者活力的制度基础,而国有企业实施管理层股权激励计划无疑是一个极好的尝试。在市场机制的作用下,科学、客观的经营者业绩评价机制给企业带来的正向的内在动力值得期待。

#### 主要参考文献

- William B. Taylor. The Balanced Scorecard as a Strategy Evaluation Tool: The Effects of Responsibility and Causal Chain Focus[J]. The Accounting Review, 2010(3).
- 赵晓东,王竞达.主观业绩评价经验研究综述[J].外国经济与管理, 2006(7).
- 胡亚权,周宏.高管薪酬、公司成长性水平与相对业绩评价[J].会计研究, 2012(5).
- 吕长江,严明珠,郑慧莲,许静静.为什么上市公司选择股权激励计划?[J].会计研究, 2011(1).
- 王化成,刘俊勇.企业业绩评价模式研究——兼论中国企业建立业绩评价系统应考虑的因素[J].管理世界, 2004(4).
- 卢美月,张文贤.企业文化与组织业绩关系研究[J].南开管理评论, 2006(6).
- 张军,王祺.权威、企业业绩与国有企业改革[J].中国社会科学, 2004(5).
- 潘飞,陈世敏,文东华,王悦.中国企业管理会计研究框架[J].会计研究, 2010(10).
- 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿著.刘俊勇,孙薇译.战略地图——化无形资产为有形成果[M].广州:广东经济出版社, 2010.
- 【基金项目】浙江省财政厅2014年会计课题“大中型企业管理会计应用研究——企业经营者业绩评价研究”(项目编号:CK1404)