

# 国有企业负责人综合绩效考核存在的问题及对策研究

孙沛

(湖南湘科控股集团有限公司,湖南长沙 410011)

**摘要:**国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党执政兴国的重要支柱和依靠力量。企业负责人综合绩效考核工作是现代企业经营和管理的重要组成部分,是落实国有资产保值增值责任的重要职能和抓手。在当今激烈的市场竞争环境下,综合绩效考核被认为是牵着“牛鼻子”、提升企业机制活力的重要方法和手段,越来越多的企业集团不断完善绩效管理体系,并将其作为核心的管理提升工作。然而依据很多企业管理现状来看,企业负责人综合绩效考核所发挥出来的导向作用存在不尽如人意的现象,不能真正达到出资人所预期的激励约束效果。基于此,本文主要针对企业负责人综合绩效考核中存在的问题和相应解决对策进行研究,以利于促进企业经营管理水平的有效提高。

**关键词:**企业负责人;综合绩效考核;存在的问题;对策

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.18.128**

## 1 企业负责人综合绩效考核的概念

企业负责人综合绩效考核,主要是通过对企业主要负责人和经理层成员设置科学、合理的考核评价体系和考核指标,明确其年度或任期的工作方向和工作内容,结合年度或任期结束后的企业年度审计报告、综合统计数据及相关完成佐证材料,通过绩效管理评价的方式来确定企业负责人的综合绩效考核得分,其考核评价结果最终与企业负责人的年度或任期薪酬及任免直接挂钩。

## 2 企业负责人综合绩效考核存在的问题

### 2.1 部分企业考核体系、考核指标设置不够科学、合理

考核是否科学合理,绩效考核体系和考核指标的设置是关键。目前,在对我国国有企业负责人设置绩效考核指标时,还存在很多不合理的地方。

(1)考核指标设置维度单一。目前,对部分国有企业负责人设置的综合绩效考核指标存在维度单一的情况,无法结合企业实际达到考核效果,也无法真实全面反映出企业负责人的实际经营管理水平和能力。我们不能仅仅以营业收入、利润总额及净资产收益率、国有资本保值增值等经营业绩类指标完成情况作为对国有企业负责人的主要绩效考核目标。

2.2 部分企业绩效考核指标未跟进中国特色现代企业改革和管理提升的步伐

对标世界五百强及部分优秀的国内民营企业等先进单位来说,较大部分国有企业在管理制度和体制机制上缺乏创新性和先进性。只有大幅提升管理水平和管理能力,才能加快国有企业的创新和发展,以在激烈的国内外竞争中抢占市场、争夺话语权。目前,大力推进的国企改革三年行动方案及相应改革任务,目的也就在于助力国有企业提升发展质量,解决体制机制不完善等问题。

### 2.3 绩效考核过程缺乏持续绩效沟通

绩效考核是一个由绩效指标设置、绩效实施、绩效评价及绩效改进四个阶段组成的PDCA循环过程。目前,我国国有企业对企业负责人的考核主要是以年度、任期为单位进行综合评价,有的企业会在季度对企业负责人进行一次评价,评价的方式一般就是看企业负责人对年初签订的综合绩效考核责任书的执行情况。但需要注意的,大部分国有企业都没有对综合绩效考核责任书的日常执行情况进行动态跟进和持续绩效沟通,而往往只有通过不断的绩效跟进和沟通才能发现企业经营管理中真正存在的问题和找到改进企业绩效的方法。

### 2.4 综合绩效考核结果与激励机制无法深层有效挂钩

企业负责人综合绩效考核的最终目的是客观评价出企业负责人的能力、引导和激励企业负责人不断改进绩效、为企业创造更高的经济和社会效益。因此绩效评价结果出来后,还需要将绩效结果应用到主要负责人任免、晋升、调薪等人力资源激励工作中。目前,

长期激励不足且存在相互平衡、无法真正有效激励的情况普遍存在,导致一方面部分企业负责人求稳有余、争优创效的积极性不足;另一方面也造成了部分企业负责人注重短期效益,而对企业的长远利益重视不足。

### 2.5 缺乏有效的监督和约束机制

我国国有企业负责人在绩效考核中缺乏有效的监督和约束机制。一方面是目前部分国有企业审计监督基础薄弱,职能不能深入到企业运行实际,对企业负责人的约束作用很小。二是第三方机构的监督约束也缺乏力度。审计事务所、会计事务所等第三方评估机构很难深入到企业负责人的日常经营管理工作中,大部分为程序化的财务审计,对企业负责人监督和约束的有效性不高。

## 3 企业负责人综合绩效考核的有效对策

### 3.1 建立科学合理的多维考核体系并实施分类考核

要保证考核体系的合理性和科学性,合理的做法是,根据企业功能类别、行业特点、发展阶段、管理短板和改革需要,构建多维度的考核指标体系,突出考核重点,实行分类考核,设置差异化的考核指标,实施分类核算,定量指标与定性指标相结合,才能提高考核的针对性和有效性。如针对科研型子公司,其经营业绩类指标占比可相对弱化,重点加大对科研项目研发与转化、科技创新、引领战略性新兴产业发展等重点功能任务指标考核力度;对于资产管理型子公司,突出对其资产运营管理和资产处置盘活等重点功能任务指标考核。

### 3.2 考核指标设置与企业改革发展要求紧密衔接

结合国企改革三年行动方案及相应改革任务要求,可以结合企业实际情况,灵活设置创新驱动指标,主要考核研发经费投入强度(技术投入比)、项目研发、关键核心技术攻关、专利数增长率等;供给侧结构性改革指标主要考核重大改革任务推进情况等;激励约束考核项主要针对重点发展方向、补短板项目及考核期间强化项目实施激励约束政策,让指标设置与与企业改革发展要求紧密衔接。

### 3.3 绩效考核过程保证持续绩效沟通

通过与企业负责人加强绩效计划、绩效实施、绩效评估和绩效反馈的四个沟通,在考核办法制订、考核指标确认、考核过程沟通、考核结果确认过程中,均在动态持续沟通的基础上,并征求子公司负责人的反馈意见,保持融洽的交流氛围,让企业负责人绩效管理真正成为企业发展的助推器。

### 3.4 强化绩效考核结果的应用

强化刚性激励与约束。坚持激励与监督约束并重原则,建立与业绩考核紧密挂钩的激励约束和引进退出机制。坚持分类退出原则。健全退出渠道,对于不能完成业绩目标的,严格按照合同约定实施考核应用。如对于推行任期制与契约化管理的经理层成员,其考核期内经考核认定不适宜继续任职的,出现年度综合绩效考核

结果低于70分,或年度综合绩效考核主要指标完成率低于70%,对违规经营投资造成国有资产损失负有责任的等情况,予以刚性终止任期、免去现职;而对于结合企业发展战略、近三年的历史业绩、行业对标情况等,已建立“摸高”机制,分档制定富有挑战性的考核目标的单位,为鼓励经理层挑战历史最高水平,推动企业高质量发展,可以探索根据不同目标档位匹配相应的考核计分,建立更具市场化和激励性的薪酬分配机制。

### 3.5 企业负责人绩效考核中运用内部审计

#### 3.5.1 注重保持独立性

企业负责人综合绩效考核目的在于促进管理水平提升,实现企业经营目标、发展规划。内部审计主要是指在一个企业内部建立的一种独立的评价活动,作为一项监督评价机制,是整个企业治理过程中一个不可忽视的重要组成部分。内部审计的宗旨在于帮助企业负责人更好地履行自己的职责。为了维护其独立性,内部的审计人员不会参加任何管理和财务的工作。

#### 3.5.2 彼此关联且各有偏重

首先,二者的整体目标是一致的。绩效考核正在由简单地将对于财务指标的衡量,逐步演变成多维的绩效考核体系。这种评估的方法主要是着重于从长远的角度出发看待企业自身的发展,从而有针对性地进行企业整体化的综合业绩考核。其次,二者的评估领域范围类似,但各自都有所偏重。绩效考核通常从内部的工作业绩、工作能力、工作态度等几个因素方面来评估,内部的审计主要是侧重于关注企业内部风险控制、风险处置和评估等各个方面的工作,从而进一步提高了企业的竞争力和管理水平、加大对企业预防和化解风险意识和能力,促进企业能够健康、可持续地发展,对这几个因素在各种情况下都会有所探讨和涉猎,但并非直接针对这几个因素在各种情况下进行了评价。与此同时,内部的审计工作活动本身也就需要建立一套可以评价的体系来进行考核,绩效考核的过程本身

就是由内部对审计工作的评估来决定。最后,二者互相推动。企业内部管理工作复杂性的加大,就会使得内部控制的工作日益重要,内部审计工作应该针对内部管理中的每一个环节及其活动执行情况而定期地检查和监督,为其合理有效地执行工作提供了保障。而且,绩效考核中的激励功能又大大地增强了企业管理者和人员在执行内部控制工作方面的积极性,从而也就大大地提高了对于有关内部控制的各种法律和规章制度的要求,这又给内部审计工作的顺利实施打下了良好的基础。

#### 3.5.3 企业负责人高度重视

只有企业负责人的高度重视,内部审计各项组织和机构的独立性以及其权威才能够被有效地提升并加以巩固,内部审计的功能就一定会在实践中发挥更充分,对于企业绩效考核的推动作用也就会变得更高。

#### 3.5.4 配备专业人员和足够的审计力量

要使我们企业的绩效考核中将内部审计的功能得到充分的发挥,就要进一步加快内部审计的转型和发展,从单纯的对外经营性财务审计服务为主逐渐转向对内控性审计、绩效管理和风险防范性审计等服务为主,从单一的事后和监督到事前、事中、事后的全过程追溯式发展。要想得到顺利地完成这次审计的转变,最关键的因素就是人才。因此,一定要配备各类的专业人才。

### 4 结束语

总而言之,清楚地认识和了解企业负责人在综合绩效考核中存在的一些问题,运用有效的手段来解决和处理好这些问题,才能真正地使企业的绩效管理发挥出最大的价值。综合绩效考核做得好,不仅有助于促进企业的发展、增强其企业负责人的业绩,还有助于通过改善和优化企业的工作流程,提升企业的经营管理水平,最终实现一个企业总体经营管理水平的提升。