

# 关于科技企业产品业绩评价体系的设计研究

李光谱

(四川金融控股集团有限公司,四川 成都 610095)

**摘要:**随着互联网时代的发展,越来越多的传统企业走上了“互联网+”的新道路,然而想要在新业态中站稳脚跟,强有竞争力的产品则是企业谋求生存发展的根本,有效的业绩评价机制是认清自身处境、塑造竞争力的基石。对于那些自持基础设施、提供生态化虚拟产品和服务的科技企业,随着商业模式的日新月异,产品之间的边界变得越来越模糊,公益性投入占比越来越高,以会计利润为代表的传统业绩评价模式已不能完全满足业务发展需要。因此,如何打开思路,构建一套能够抓住业务实质、可靠反映投入产出的产品业绩评价体系,成为了时下新课题。本文认为构建该产品业绩评价体系的关键,不仅在于完善其本身的顶层设计,还在于巩固其他基础管理机制的协同和支持。

**关键词:**互联网时代;商业模式;产品业绩;业绩评价体系

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.35.136

## 1 业绩评价概述

业绩评价又称绩效评价或绩效考核,业绩是指在一定的经营期间内,企业经营活动的成绩或成果<sup>[1]</sup>。业绩评价是根据企业目标设计相应的评价制度体系,基于一定的评价原则,按照特定的评价标准,采用特定的评价方法,对企业一定经营期间的经营效果以及经营者的业绩,做出客观、公正和准确的综合判断<sup>[2]</sup>。业绩评价作为企业管理控制体系的关键一环,是其实现战略目标的重要保障。

产品业绩评价,也称产品绩效评价或产品成果测评,产品业绩评价是企业为了实现生产经营目的,运用特定的标准和指标,采取科学的方法,对承担生产经营过程及成果的各级参与人员完成指定任务的工作业绩做出价值评判的过程<sup>[3]</sup>。同时,产品业绩评价是以产品这一利润中心作为评价对象的业绩评价体系,其经营成果受到收入中心和成本中心的影响,那些超出其经营活动范围或与其没有直接联系或不可控的收入成本,不在利润中心的计算评价范围内。

在对产品业绩进行考核评价时,最直观的方式是关注其投入产出情况,即利润指标,并根据其相应的责任范围层层分解至销售收入、变动成本、边际贡献、固定成本等指标,通过对比计算,分析其差异原因,自下而上逐级汇编报表,形成业绩评价报告。

## 2 科技企业产品业绩评价体系的常见问题

### 2.1 理念思路难以反映产品经济实质

科技企业不同于传统工业企业。首先表现在产品的生产组织形式的颠覆性变化。传统工业企业通过料工费的投入完成实物产品,从原材料到半成品再到最终产成品的转化,直接成本占比较高,投入资源易于观测,工艺流程标准化程度高,生产转化过程真实而具体,是一种线性结构的生产组织形式。而科技企业的生产组织形式则更近似于一种网络化的拓扑结构,如图 1 所示,其产出的虚拟数字产

品有赖于一系列交互频繁的业务信息系统加工制造而成,生产转化过程更加复杂抽象,投入资源难以观测,以人工投入和基础设施投入为主,间接费用占比较大,产品成本边缘模糊。

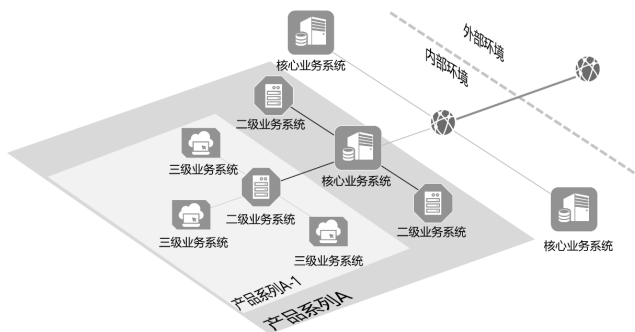


图 1 科技企业的产品生产交互方式

科技企业与传统工业企业的第二点不同之处,在于产品属性差异所导致的价值创造差异。传统实体产品成本由初始成本和可变成本组成,随着产量增加,边际成本会呈现出先递减再递增的特点<sup>[4]</sup>,产品定价的基础是成本,劳动决定价值。而虚拟化的数字产品以网络为载体,没有实务形态,衍生性强,复制成本低,初始成本巨大,可变成本接近零,因此边际成本持续趋零,且单个虚拟产品的成本难以计算,其价值由其效用决定。这就导致了虚拟产品更容易采取价格歧视的定价策略,能够用低价或免费产品吸引流量,用拳头产品抓住核心客户,以不同价格销售不同规格的产品来扩大用户规模覆盖成本投入,从而提高盈利。

基于以上分析,可以初步得出结论,构建科技企业产品业绩评价体系的重要基础,还在于清楚地界定产品边界,在把握共性的基础上抓住个性,准确地核算产品成本,公允地反映产品投入产出。

### 2.2 评价管理方法不科学

虽然会计利润能够综合地反映企业的经营成果,也易

于从会计系统获取相关数据,具有操作便利、易于理解的优点,但其不足之处也是显而易见的。首先,财务业绩反映的是企业的短期业绩,体现的是当期的经营成果,不能反映企业的长期发展趋势。其次,财务业绩是一种以财务结果为导向的静态视角,难以综合全面地体现其他对企业生产经营具有重要影响的非财务信息。最后,财务业绩是基于会计程序加工而成,需要遵从相关准则和规范,适用场景单一,且时效性较弱,干扰因素众多,难以客观公允地反映真正的业绩,不适合直接用于产品业绩评价。

业绩评价仅以会计利润、毛利率、预算完成率等传统手段作为参考基准,缺乏系统立体的指标评价体系,头痛医头脚痛医脚,反应能力呆滞,难以准确抓住经营活动中的痛点、难点和症结所在。例如:成本指标分析,就是简单地将同一性质的成本投入在报表层面分析同期、环比即预算完成率情况,而没有穿透至具体合同单元,结合其项目性质、工时、质量、供应商、工作里程碑等信息进行多维度地考察并建立科学严密的分析反馈程序,这样的指标评价也许可以反映一定趋势,但必然抓不住经济实质,从而达到成本控制的作用。

组织结构不足以支撑责任管理机制,科技企业多保留职能制组织结构的鲜明特点,尚不满足产品事业部组织结构的管理要求,因此在对以产品这一利润中心作为业绩评价对象时,欠缺清晰的责任承担的主体。虽然各个业务部门对于产品经营工作互有穿插各有侧重,但其本质上仍保持着成本责任中心的工作惯性,各部门各自为政,缺乏跨部门的统筹协调机制和产品主导生产部门。责任不能明确,相应的激励政策也就没法落实,如果集体和个人绩效评价方案,未与产品经营成果挂钩,仍采用行政色彩浓厚的上级打分方式进行形式上的考核,则难以对产品的经营效果起到实质上的激励作用。

### 2.3 成本核算方法不恰当

对于产品多样化,成本结构复杂化,间接费用的比重较高的科技企业,如成本核算方法偏重传统制造业的核算思路,则可能造成以下后果。

第一,间接费用的归集过于简化,将所有间接费用通过若干会计科目进行无差别归集,未考虑投入项目的特征和性质差异,做进一步分类分层,可能导致个别产品承担了不应当承担的成本费用,且难以反映产品的成本结构信息,无法满足产品经营决策需要。

第二,间接费用基于工时业务量的分摊方法过于粗陋,不能准确反映产品成本对资源的耗用情况,并非所有的成本驱动因素都适用以工时业务量作为参考,许多间接费用项目不是工时业务量的函数,而与适用频率、流量等变量存在因果关系,因此如果所有间接费用都按业务量基础来分配,必然有损成本分摊的可靠性。

第三,基于会计科目进行成本分配的方式所获取的信息颗粒度过于概括,既不能获取底层数据支持,也不能还

原各个成本中心成本投入的特异性和执行偏差,可能导致严重脱离实际。

## 3 产品业绩评价体系的设计改进

### 3.1 基于业务逻辑的投入分析

传统业绩评价手段对财务系统的过度依赖,没有摆脱财务信息适用情景的局限性,其显著弊端可总结为以下三个方面:第一,评价基准依赖会计利润,受到会计准则的影响以及历史因素的干扰,信息存在一定的扭曲和滞后性,仅能反映短期的会计结果,无法客观及时地反映真实情况。第二,信息量颗粒度较粗,不能为产品管理决策提供有价值的非财务信息,对于产品经营过程中的细节,如成本构成和合同执行情况,无法进行向底层穿透追踪,或执行的性价比极低,难以直观及时地反映产品经营状况。第三,指标单一,可靠性较差,缺乏参考性。

因此,解决这一问题的关键,可从获取-处理-反馈三个主要环节着手,对整个信息流转链条进行全面革新,如图2所示,最佳的解决路径不是基于会计信息二次加工,而是从数据源头,从业务逻辑出发,构建一套相对独立和适配的产品业绩评价体系,从根本上提升信息质量,避免数据失真和口径混乱等问题。

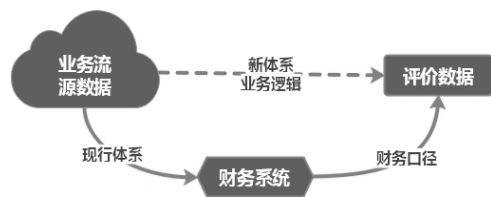


图2 信息流转链条的革新

基于企业ERP或费控系统,可提取高保真的企业日常经营活动信息,如合同号、订立时间、验收时间、经办人、付款计划等,这极大地保证了原始数据的真实准确完整,使得高效率低成本地获取原始数据成为可能。产品评价体系与核算体系并行不悖,数据处理将更具灵活性,从业务逻辑和产品实际经营情景设计计算规则和评价策略,并挖掘更细致的信息颗粒度。同时利用前端系统,还能与其他信息系统进行业务协同,实现交叉验证和穿透检索等功能。

### 3.2 建立结构化的产品责任中心

责任管理的主要任务是基于公司内部经济责任制的原则,划分责任归属,明确责任单元,落实责任指标,以各责任单元为主体按责任指标进行核算、管控及监督评价。对于具有复杂产品线的科技企业,明确的产品责任中心是进行业绩评价管理的基础。产品责任中心即是以产品维度进行业绩评价的利润中心,其包含了以市场部门为主导的收入中心,以及以业务部门为主导的成本中心,建立产品责任中心有利于弥补成本收入不贯通的管理空白,使相关部门能够兼顾其统筹产品经营管理的责任。

结构化的产品责任中心,首先,解决产品是什么,即明

确产品的定义标准并加以清晰区别。其次,解决关系怎么样,即结合其性质、关系和特征等因素,捋顺产品、产品组合之间的关系,如何建立结构化的逻辑层级。最后,如何实现责任分配。有了清晰的产品结构就有了责任分配的基础,产品责任中心的设计不仅应当体现产品、产品组自身相关性的特点,具备逻辑完整的产品线结构,还应当紧密围绕公司战略的规划,对于事业部制组织架构的企业而言,产品责任中心也就是产品事业部。

### 3.3 以作业成本法原理改善成本信息质量

传统成本核算方法与作业成本法都是以核算产品的成本信息为最终目的,这两种核算方式对直接成本的定义、概念与核算范围是基本一致的,主要根据受益性原则,将直接成本按照受益程度计算的比例分配计入各项产品成本中去。

作业成本法相比于传统成本核算方法的主要优势在于,对于产品多样、成本结构复杂的科技企业而言,作业成本法的成本概念可以从传统的产品制造过程拓展至整个成本管理过程,其核算对象可以是资源、作业以及产成品,三者紧密联系,并通过“成本驱动因素理论”来描述产品价值的创造与其消耗的各类关键性资源之间的因果联动,能够强化对资源转化效率的分析利用,提升成本信息质量。

通过制定科学合理的分配标准,对不同性质的作业对象选用有针对性的成本驱动因素来完成成本费用的分配,可以极大地缓解传统成本核算方式造成的产品成本扭曲以及主观因素带来的计算偏差,从而大幅提升成本信息的可靠性与准确性。

### 3.4 建立产品业绩评价的实施框架

产品业绩评价体系的设计和实施应当遵循以下标准和原则。

(1)在产品业绩评价实施框架的具体设计时,应严格遵守科学性、实用性、可操作性这三个关键标准。从企业实际经营情况出发,服务于企业的战略目标,在设计和应用产品业绩评价体系的时候广泛借鉴先进的管理经验并充分考虑自身实际情况,有针对性地实践创新,避免出现设计不合理,执行效果不及预期等情形,并在建立评价指标和规范化的操作流程时,能够实现分解和落实。

(2)以OKR业绩管理方法为导向。传统KPI适合具有明确目标和稳定经营环境,讲究工作效率的多层级的企业,而OKR即目标与关键成果,以目标结果为导向,更注重激励员工优势特长来达成乃至超越目标。更适宜以研发创新为发展驱动,项目化运作、强调创造性与灵活性<sup>[9]</sup>的科技型企业,从而使得员工从“要我做”的思维惯性转变为“我要做”,从而兼顾产品经营的效率与效果。

(3)与企业文化相适配。业绩评价体系是企业反馈控制系统的一部分,也是与企业内利益相关者沟通的桥梁,与激励政策的紧密联系,会使各个利益单位承受业绩评价

的压力。业绩评价体系推陈出新的过程也是企业组织管理寻求变革的过程,这势必会对现有利益格局的造成冲击并对企业文化发生相互作用力。因此在设计产品业绩评价体系时,应当结合目标公司的企业使命,充分考虑与其独特的企业文化的一致性,因地制宜地落实设计细节,循序渐进地把握变革节奏,避免大刀阔斧地改革致使组织要素发生较大改变,这些改变可能打破当下求稳求全的行为准则,引发员工的抵触情绪。

(4)调整组织结构。组织结构是一种事业环境因素,它会影响资源的可用性和项目的执行方式<sup>[9]</sup>,组织结构的所研究的三个关键环节,即信息、控制、责任,同样是业绩评价所关注的重点,可见,组织结构是业绩评价体系设计执行的基础。职能制组织结构面对科技企业多样化的产品条线和复杂的生产交互模式,协调合作会变得缺乏效率,甚至发生冲突。职能制结构虽然可以显著地区分收入责任中心与成本责任中心,但对于需要综合考核其投入产出的利润中心的业绩成果,职能制组织结构缺乏明确的评价对象和形式基础。

矩阵制组织结构的应用恰逢其时,其独特之处在于能够将职能与产品/项目之间建立联系,是职能部门与产品事业部门的结合,保持了职能制组织结构和产品事业部制组织结构的优点,这种结构具有双重或多重的指挥渠道,组织成员需要同时接受来自职能部门和产品部门的管理。

## 4 结束语

本文首先介绍了与业绩评价相关的理论基础,然后通过对科技企业的产品业绩常见问题进行分析,阐述了现状形成的原因和行业差异所带来的本质不同,进而提出了科技企业业绩评价体系的设计改进思路,其中创造性地提出了基于信息系统获取原始数据,以及基于业务逻辑构建产品业绩评价机制的应用思路。

### 参考文献

- [1]崔健,李晓宁,杜鹏翮.企业绩效管理体系国内研究述评:2002-2017[J].会计之友,2019(03):41-45.
- [2]尹效国.战略导向的企业绩效管理体系构建策略——基于H公司绩效管理的创新变革实践[J].企业经济,2018,37(09):111-117.
- [3]孙进.国有企业绩效考核流程、问题及对策[J].中外企业家,2013(07):29.
- [4]李静.虚拟产品的经济特征与分类[J].经济论坛,2012(07):174-176.
- [5]孙继伟,莫露蓉.如何激发员工的“野心”[J].企业管理,2018(06):83-85.
- [6]赵冬冬.基于矩阵型组织结构与快速设计的产品开发[J].家电科技,2016(11):26-28.

作者简介:李光谱(1990-),男,汉族,四川成都人,注册会计师,研究生,研究方向:财务规划与风险控制。