

国有大型企业的收入增长指标优于利润增长指标

——基于AS有限公司的分析

高艳¹, 李曙光², 刘刚²

(1. 湖南宇航人力资源部, 湖南 株洲 412002; 2. 中航工业南方资本运营部, 湖南 株洲 412002)

[摘要] 基于AS有限公司的管理实际, 探究国有大型企业收入规模增长指标优于营业利润增长指标的成因。并通过对AS有限公司的运营进行分析, 发现国有大型企业的发展定位、制度设计、企业运营以及绩效考核、员工评价等在经受刚性外力作用的同时, 还经受管理者的心理欲望, 如扩大影响力、增大话语权、提高绩效系数以及职务升迁等影响。研究证明信息对称、科学评价以及有效监管等手段有利于改变规模指标优于利润指标的失衡状态。

[关键词] 国有企业; 收入增长; 规模指标; 利润指标

[中图分类号] F276.1

[文献标识码] A

[文章编号] 1674-117X(2015)02-0037-07

Income Growth Index is Superior to Profit Growth Index in Large State-Owned Enterprises ——Based on Case Study of AS Limited Company

GAO Yan, LI Shuguang, LIU Gang

(1. Department of Human Resources, Hunan Aerospace, Zhuzhou, Hunan, 412002, China;

2. Department of Capital Operation, China Aviation Industry in South China, Zhuzhou, Hunan, 412002, China)

Abstract: According to practical management of AS limited company, it analyzed that the large state-owned enterprises' income scale index is superior to operating profit index. It also could be found that undergo rigid external force, the development orientation, system design, operations, performance appraisal and employee evaluation, as well as psychological desires of managers, which including expanding the influence, increasing the speaking right, improving the performance coefficient and career advance and so on are affected through enterprise operation. Studies have shown that measures such as: symmetric information, scientific evaluation and effective supervision are helpful to change the imbalance situation that scale index is superior to profit index.

Key words: state-owned enterprises; income growth; scale index; profit index

一 研究背景及研究对象的选择

在中国经济转型和发展过程中, 传统的国有大型企业通过积极有计划地推行改革改制、破产重组、并购整合以及去政府管理职能等重大改革举

措, 实现了浴火重生般的转变和发展。

1994-1996年, 大庆油田(当时中国最大的工业企业)年销售收入与世界财富500强末位企业的营业收入存在很大差距。进入21世纪, 中国的国有大型企业的发展和世界经济的格局都发生了很

收稿日期: 2014-09-15

作者简介: 高艳(1971-), 女, 湖南汨罗人, 湖南南方宇航工业有限公司经济师、会计师, 研究方向为人力资源管理; 李曙光(1969-), 男, 湖南湘潭人, 中国南方航空工业(集团)有限公司资本运营部高级经济师, 研究方向为组织与战略管理; 刘刚(1985-), 男, 四川达州人, 中国南方航空工业(集团)有限公司资本运营部经济师, 研究方向为生产运作与企业信息化技术。

大变化,世界财富 500 强数据显示,进入世界财富 500 强行列的中国国有企业数量,在 2005 年就达 15 户;2014 年上升至 84 户。

通过对 2005—2014 年世界财富 500 强企业分

类户均数据的分析,我们得出中、美企业的户均营业收入、户均利润和户均营业收入利润率的数据(详见表 1)。

表 1 财富 500 强企业分类户均经济指标一览表

年份	户均收入/百万美元			户均利润/百万美元			户均收入利润率/%		
	国企样本	全体样本	民企样本	国企样本	全体样本	民企样本	国企样本	全体样本	民企样本
2005	29 813	33 596	35 382	1 907	1 859	2 270	6.39	5.53	6.42
2006	29 572	37 858	40 099	1 946	2 430	2 682	6.58	6.41	6.69
2007	32 378	41 820	45 360	2 075	3 058	3 630	6.40	7.31	8.02
2008	37 593	46 908	50 123	2 789	3 185	2 877	7.41	6.79	5.74
2009	43 160	50 350	53 883	2 256	1 643	1 509	5.22	3.26	2.80
2010	39 955	46 170	50 958	2 402	1 920	2 081	6.01	4.16	4.08
2011	46 018	52 086	58 053	2 642	3 046	3 644	5.74	5.84	6.27
2012	53 745	58 977	63 688	2 890	3 260	4 197	5.37	5.52	6.59
2013	55 196	60 609	65 134	2 796	3 081	4 299	5.06	5.08	6.60
2014	63 655	62 117	66 866	3 354	3 912	6 239	5.26	6.29	9.33

注:表格数据源于作者整理,基础数据源于 <http://www.fortunechina.com>。

从中可知:(1)中国国企样本户均收入数据一路走高,2014 年数据是 2005 年数据的 213%;其户均收入利润率数据则在 2008 年出现拐点,后呈下降趋势,2014 年数据比 2005 年数据下降了 1.13 个百分点。这表明中国国企户均利润的增长速度低于营业收入的增长速度,即盈利能力有所下降;(2)中国国企样本户均收入增长速度高于全体样本的平均水平,户均利润增长低于全体样本的平均水平;若将中国国企样本数据与美国企业样本的数据比较,差距更大。这表明,中国国企的经济运行质量达不到世界财富 500 强企业的平均水平。

2012—2014 年中国最大工业企业 500 强的相关数据显示,2012 年中国最大工业企业 500 强的总收入为 23.71 万亿元人民币,总利润为 2.11 万亿元人民币,户均收入利润率是 8.92%;2013 年的数据是:总收入 26.18 万亿元人民币,总利润 2.17 万亿元人民币,户均收入利润率 8.29%;2014 年的数据为:总收入 28.90 万亿元人民币,总利润 2.48 万亿元人民币,户均收入利润率为 8.58%。这说明中国最大的 500 家工商业企业总体营业收入增长高于利润增长。进入世界财富 500 强企业以及中国 500 强企业的情况表明,中国大型国有企业的收入增长指标整体优于利润增长指标。为进一步论证这个结果,笔者以 AS 有限公司为研究对象,拟通过实例分析找出问题产生的原因。

选择 AS 有限公司为案例进行深入研究,主要基于:(1)AS 有限公司是世界财富 500 强企业 AICC 的控股子公司,是一户有 64 年发展历史的大型央企,是传统“老国企”“大国企”的典型代表;(2)案例研究可以更清晰且直观地分析传统国有大型企业收入增长指标优于利润增长指标的成因,避免大样本研究针对性不强的弊端;(3)案例定位在特大型央企的子公司,可使研究深入到企业一线,进而全面反应企业的运营实际。现实中的央企更注重子公司管控,并不负责实体运营,因而其经营管理业务并不全面。

二 AS 公司概况

AS 有限公司是原苏联援建的 156 个重点项目之一,既是国家机械装备制造骨干企业,也是行业的标杆企业。2008 年,企业加快了发展步伐,取得了一定成效,企业近三年的财务数据详见图 1。

(一)实施多元发展和横向拓展

1. 自搭外贸平台。经营骨干、技术骨干和市场骨干出资设立 AS 集团进出口有限公司,进一步拓展进出口贸易等现代服务产业,AS 集团进出口有限公司的年收入规模已达 18 亿元人民币。

2. 共建通用动力发展平台。与地方国投公司共投 20 亿元人民币设立 ASTF 有限公司,利用相关的技术资金优势共同发展通用动力产业。

3. 构建高端零部件发展平台。与行业兄弟单位整合零部件、精密铸造等业务,建立一批技术实力雄厚的公司制企业,专业发展专门产业。

4. 共搭专业物流平台。与兄弟单位合资组建专业物流公司,立足行业对外拓展;(5)合建旗舰项目。与 Snecma(斯奈克玛)、Pratt & Whitney Group(普惠)以及 Turbomeca(透博梅卡)等世界著名企业建立合资企业中外合营。

(二)注重内部能力的全面提升

1. 加工能力。过去 10 年,企业通过股东增资及自筹等方式,投资近 20 亿元人民币配置和组建进口高端数控加工中心,建设专业高精生产线,设备加工能力和加工精度已达到“省内领先,国内一

流,国际先进”水平。

2. 管控能力。聘请左右咨询公司对组织机构进行理念再设计和职务再分析,并按直线模式完成了组织机构扁平化改造。

3. 技术创新能力。坚持了“制造一代、研制一代、预研一代和构思一代”的可持续发展思路。

(三)高度关注员工队伍建设

建立了“长、家、匠”相分离的三条上升通道,每年从 985 院校和 211 院校吸纳 150 余名本科生、研究生充实技术和管理队伍,从高职和三本院校招聘 200 余名毕业生充实技能队伍。每年对所有员工(含控股子公司人员)开展 360 度绩效考核,并按得分全员排序,实施奖罚。

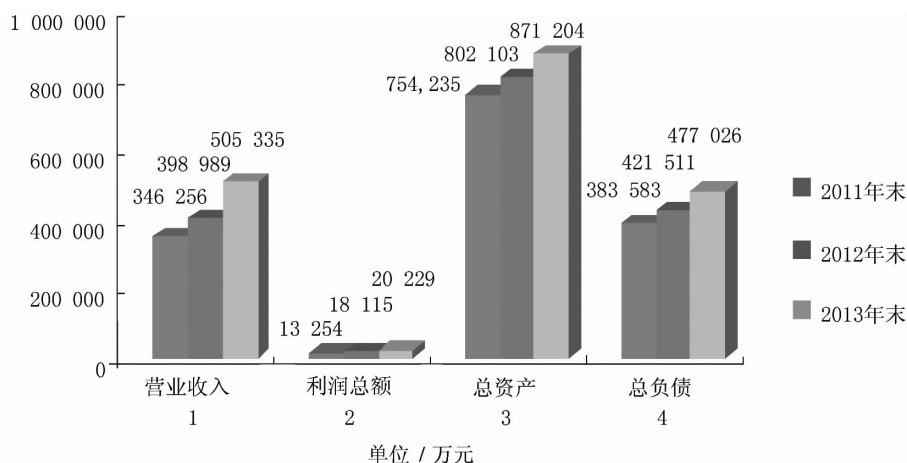


图 1 AS 有限公司近三年相关财务数据对比图

(四)崇尚先进管理工具的运用

先后引入、推广的管理理念和管理工具有,6S (Seiri、Seiton、Seiso、Seiketsu、Shitsuke、Security) 管理、6σ 管理、LM (Lean Management) 精益管理,精益 6σ 管理、ERP (Enterprise Resource Planning, 企业制造资源计划)、BSC (Balanced Score Card, 平衡记分卡) 以及 EVA (Economic Value Added, 经济增加值) 等。

(五)乐于承担社区建设和社区美化工作

企业所在区域是一个相对独立的城区,城市设施都是围绕企业的发展而构建,企业在向地方政府移交了公安、交警、中小学、技工学校以及职工医院之后,仍然存有离退休人员管理、消防保卫、社区环卫保洁、园林绿化等公共管理职能,企业按照国有企业应承担社会责任的要求,将社区管理纳入企业的经营发展目标体系,将改善环境的成效,员工的生活质量和满意度纳入企业年度 KPI (Key Performance Indicators, 关键绩效指标) 进行考核。

在各项工作推进过程中,AS 有限公司的机关人员既善于传承,将上级精神逐一落实,又能不断推陈出新,如,相关部门先后推出了廉洁风险、效能风险和法律风险三类风险识别体系建设,进行纵深把控。企业有 23 个管理部门,1 000 余名管理人员,各类任务异常繁杂。生产组织虽有创新,进步不断,但总体效率不高,常需加班加点保节点。企业虽于 2013 年成功跨入当地“收入规模 50 亿俱乐部”,但盈利能力提升幅度相对不大。

三 分析与讨论

国有大型企业与新设立的公司制企业相比较,其金融环境、支持力量、社会负担、公司治理以及内部运行管控等方面都存在很大差异,这些因素直接影响企业的经济运行质量,集中体现在对营业收入和利润总额两个经济指标的影响上。

(一)影响营业收入增长的外部因素

1. 垄断经营不可避免。市场经济条件下,既很

少有纯粹的自由竞争,也很少有纯粹的托拉斯垄断,一般情况都是处在垄断竞争状态中。^[1]国有大型企业的经营更是如此,竞争者不多,潜在进入者又因实力原因不敢贸然闯入。这种环境滋生了企业依靠规模快速扩张而取得收入规模的快速增长的习惯。

AS有限公司所处的行业门槛很高,系尖端产品研发,产品订单充裕,产品定价原则是成本加成。经过60年的发展建设,AS有限公司已是成熟且完备的工业部门,凭借先入优势和AICC集团(其母公司)推行全价值链经营管控的威慑,致使行业外的机构很难单独进入AS公司的经营领域;多年积淀下来的产品、技术、服务和市场等方面的优势,为AS有限公司的对外投资、合资合作创造了条件,使其实现了一次又一次的成功投资,并取得相对较好的经营业绩。

2. 金融机构存在投资偏好。2008年金融风暴后,银行业一直推行的是信贷紧缩政策。由于嫌贫爱富和谨慎性偏好,金融机构和投资者更加关注国有大型企业的运行状况和投资机会,与中小企业贷款难形成反差的是AS有限公司有足够的授信,其母公司已获得商业银行的授信额度为3000亿元,AS有限公司可以做到想贷就贷,银企关系非常密切。除此之外,AS有限公司还有两条渠道进行筹资活动,一是国拨技改,二是借助上市平台定向募集方式吸纳专项资金,用于专项建设。这些特定的股权融资方式又为AS有限公司的对外投资、合资合作以及内部的升级改造、能力提升创造了条件。

3. 地方政府的全力支持和大力扶持。新常态下,GDP的增长率虽不再是硬指标,但保发展的任务依然很重。在总结历史经验教训后,地方政府已将工作的重点从眼睛向外的招商引资,转为大力支持和扶持本地企业的快速发展。AS有限公司所在的市委市政府已确定了重点企业名单,建立了常委及市领导联系点制度,派出专门的特派员进驻企业密切联系,并搭建了专为重点企业服务的5115办公室,各相关部门也建立了重点企业办事绿色通道,园区为AS有限公司的快速发展提供了供地、建设、税收等一系列快捷、便利、经济的全套服务,大大降低了企业的时间成本和资金成本。

4. 民企和外资强烈的合作意愿。民营企业产业升级的压力已十分突出,进入高新产业的要求和意愿十分强烈,外资特别是著名企业继续进入新兴经济体的热情依然不减。对新领域和新市场,民营企业面临的是门槛制约,外资面临的则是市场机会

的限制,合资合作是实现双赢的抓手,近年,积极寻求与AS有限公司合资经营的企业很多,既有Snecma(斯奈克玛)、Pratt & Whitney Group(普惠)等一大批世界级著名企业,也有许多民营经济、上市公司以及地方国有投资公司,希望借此机会共享国内通用动力市场带来的利益。这为AS有限公司进行对外投资、合资合作准备了合作伙伴。

5. 收入增长指标有严格的考核。AS有限公司的母公司每年都下达刚性的考核指标,其中营业收入年增长率不低于20%,利润增长指标不低于5%,企业的工资总额执行的政策是功效挂钩,执行的原则是两个低于,领导人员的年薪和绩效与刚性任务的完成情况直接挂钩,规模指标的快速提升有助于母公司话语权和影响力的提升,因而AICC公司要求子公司在做大中做强,在做强中做大。

(二)影响营业收入增长的内部因素

1. 产能提升直接导致营业收入增长。为提升竞争能力,AS有限公司借助筹融资的优势加大了技改投资力度,加工能力得到显著提升的同时加工质量也得到一定提升,虽然所做的投资不一定是最优的方案,相关的管理手段和技术水平也不一定实现了重大突破,但通过6年的改善,AS有限公司的生产能力和加工能力已是今非昔比,质量帮助企业不愁订单的情况下,实现了主营业务收入的大幅快速提升,AS公司年主营业务收入从22亿元快速提升到31亿元人民币。

2. 多元化发展和横向联合推动了合并报表的收入规模上涨。AS有限公司在多重压力的作用下,在资产允许的情况下,企业一般会选择了横向扩展,先后AS有限公司也自搭了外贸平台,合资组建AS集团进出口有限公司,拓展进出口贸易业务;并与地方国投公司合资设立ASTF有限公司,共同发展通用动力产业;与业内兄弟单位合建零部件有限公司、精密铸造有限责任公司和物流公司,参与专业化整合;与世界顶级企业Lycoming(莱康明)、Pratt & Whitney Group(普惠)建立了中外合资企业中外合营。随着多元化发展的深入,合资项目的不断新增,无论合资项目的经营成效如何成功,客观上都会导致合并报表的收入规模的不断上扬。

(三)影响利润增长的外部因素

1. 政策性负担直接消减企业利润。一种实用主义的流行观点认为,国有企业是共和国的长子,理应承担更多的社会责任。现实生活中,国有大型企业都或多或少地承担了政策性负担。AS有限公司每年就承担了1680万元的已退休人员企业补贴

(统筹外养老金)、1 014 万元人民币的离休人员规范性生活津补贴和医药费、982 万元人民币的社区管理、社区环卫保洁、园林绿化等费用以及数额变化的维稳综治经费、抢险救灾费用等等,AS 有限公司因此每年累计发生4 000余万元人民币的该等营业外支出费用。此外,其厂办大集体改革成本以及供水、供电、供暖和物业管理职能移交费将新增企业负担约8亿元人民币,尽管中央财政新近出台了补足政策,但企业仍需承担近5亿元人民币的负担。有政策性负担就会有政策性亏损,^[2]承担政策性负担的国有大型企业一开始就输在起跑线上。

著名经济学家、全国政协经济委员会副主任、北京大学中国经济研究中心主任、世界银行前副行长兼首席经济学家林毅夫教授曾撰文呼吁,指出:“有政策性亏损就会被要求政策性补贴,亏了多少?应补多少?这些都不是市场行为,这些非市场因素的作用,大大增加了判定企业根结问题的难度。”其实,倒不如把政策性负担卸下来,还企业单一目标的本源,让大型国企与私企、外企在同一起跑线上同台竞争彰显市场魅力。企业发展了,财税、红利随之而来,就业等其它指标也会水涨船高。

2. 管控机制不科学直接缩减了未来的利润空间。

(1)考核过于刚性内容过于宽泛。母公司每年下达给 AS 有限公司的有 100 余项 KPI 指标。有些指标过于主观明显缺乏科学依据,如营业收入年递增 20%,年计划并购企业的数量及规模。在这种考核机制的连续作用下,企业会过度选择并购重组、合资合作,过度扩大业务量能增长收入规模;极端情况下,会出现大宗商品贸易业务异常过热情况,不利于风险管控,众所周知,上亿元人民币的大宗商品贸易已经微利到只有几十万元人民币的收益,一但一单出事就是血本无归。

(2)经营管控过细行政性干预过多。母公司机关人员仍习惯于行政手段干预企业的日常经营,如投资事项不论大小,执行的都是全级次的一事一报,一事一批制度,处在管理级次为第 5 级的小公司进行几十万元人民币小投资,完成全部项目报批手续至少需要 2~3 个月时间,流程繁杂、效率低下。对于管理工具的使用,ACII 集团也要求全行业一盘棋,全面统一,而且检查考核接连不断,下级单位领导以及相关的业务部门疲于应付。

(3)考核评价过于集权化。母公司直接下达具体任务给子公司,直接任免子公司领导人员的做法较为普遍,AS 有限公司领导人员任免,提升、考核

以及年薪绩效都由母公司直接确定,在母公司考核、评价、激励三位一体的作用下,相关领导人员更多的把自己当成执行者,把工作当任务去完成。随之而来的是应由内而外的激情创业斗志、锐意进取决心、创新超越意识不同程度下滑,这种情况不利于公司治理,不利于股东关系和外部利益相关者的关系建立。并对公司未来的发展造成一定伤害。

3. 经营者定位不科学。经营者定位不科学导致工作方向把控不准确。尽管中央早已明确取消企业和企业领导人员行政级别,但大型国企领导人员仍沿用“公家人”身份,习惯称厅局级、县处级以及科局级。AS 有限公司的经营管理者仍按党员领导干部方式管理。经营管理者这种与干部级别挂钩的定位机制,存有明显缺陷。如果以官本位升迁为导向,直接把控升迁的一定是上级机关的要害部门,^[3]这使企业经营管理者主要精力关注的不是市场、企业而是上级机关的要害部门,企业经营管理者会自觉不自觉把企业发展目标确定、经营决策选择、管理工具的选用等事项主动征询业务并不相关的,且远离市场的机关要害部门,并以其“感觉”和“好恶”确定取舍。当上级机关有注重规模指标之意时 GDP 的影响自然而然地便延伸到了企业,况且实现规模指标比实现利润指标相对更容易。更有一些经营管理者干脆把自身定位为国有资产的看护者与管理者,忘却了经营者身份。这些都会导致企业应对变化的能力和捕捉机会的能力下降。

(三)影响利润增长的内部因素

1. 商业模式没有得到有效构建。很多企业虽然也推出了构建“品牌价值创造、商业模式创新、集成网络构建”等先进的文化理念。但管理实践中的商业模式并没有得到有效创新。

商业模式创新的重要性大家都认同,但在实际操作环节确是各有各的说法,1999 年从 50 万元人民币起家的阿里巴巴通过商业模式的不断创新,已战胜成千上万的竞争对手,成为与 Yahoo、Amazon、eBay、AOL 比肩的五大互联网商务流派代表之一。^[4]我们应该看到,现行的领导人员一般都是现行商业模式的创立者,对其运作已是驾重就轻,虽有进一步发展的要求,但对不断创新的结果,没有必胜的把握;企业内部中、下层管理人员也有守旧情节,外部合作者也不希望变革。这都使得企业在盈利模式、创新方向设计、规划以及实施上举棋不定。即便改善也是停留在局部优化上,如 AS 有限公司投入的设备精度有的已达世界先进水平,但其产品加工质量、设备使用的效率和效率却是另一种

状态。又如 AS 有限公司至今仍紧跟母公司仍沿用政府 5 年计划方式编制中长期规划指导实践。“5 年计划”源于计划经济,是宏观经济管理的手段,是基于市场基础性配置资源基础上的资源再配置,是“看得见的那只手”在作用。企业沿用传统编织 5 年规划,犹如“刻舟求剑”一般缺乏柔性。企业需要的是兼顾内外部环境和资源的战略管理,只有战略管理才能立足实际为组织为员工指明发展方向而提供支撑,^[5]才能指导企业构建“集权有度,分权有序”的体系实现协同。^[6]使企业不再有不调整与修订经营计划的情况。

2. 运营管控层目标定位不清晰。具体体现在以下三个方面:

(1) 流程设计。流程是企业最基本的活动,所有的管理创新如果不能实现流程的整体优化都是没有价值和意义的创新。如果企业能够做到:所有流程都是必须的;流程基于价值链构建,且首尾相连;每个流程不断优化,就可以不断识别浪费并根除浪费,就可以实现了 LM 精益管理。^[7]

(2) 业务区分。企业的业务流程只有三类,即增值业务、不增值但必要的业务、不增值也不必要业务,^[8]若将“不增值也不必要”业务直接取消,将“不增值但必要”业务精简到最低限度,全力发展“增值业务”企业效率会大增。AS 有限公司设置了 23 个管理部门,有 1 000 余名管理人员。与一般公司情况一样,相关的管理部门和管理人员都在为实现部门和岗位的最优而不断努力,发起、推动了很多应属于“不增值也不必要”的工作、检查甚至是评比。据统计中层管理者有 30% 的精力在应付该类工作。实际重于形式,就算是“不增值但必要”的业务,如果不将其控制到最低限度,所多余制定的管理制度、流程 and 规定又何用之有。如果专业控制不嵌入流程,考核其投入与产出,企业效率和效益很难有提升的空间。

(3) 工具选择。管理学界公认的只有合适性原则而没有先进性原则。简单有效是管理工具选用的基本原则,^[10]系统性和兼容性是其核心问题。单纯追求工具的先进性,造成了很多企业管理与实际的南辕北辙,AS 有限公司花费数千万元建立了 ERP 系统,在没有解决条码技术和射频技术的情况下,难以正常发挥其功效。

3. 考核考评流于形式。大多数管理者都认同“考核总比不考核好”的观点,但很少有人系统思考考核方法不当给企业造成的严重后果,^[11]如何才能实现高效的考核,哈佛大学教授 Harvey Leiben-

stein(哈维·莱宾斯坦)在《效率配置和效率》一文中指出:大企业特别是垄断性大企业,面临外部市场竞争压力小,内部组织层次多,机构庞大,关系复杂,企业制度安排往往出现内在的弊端,使企业费用最小化和利润最大化的经营目标难以实现,从而导致企业内部资源配置效率降低”,这就是著名的“X 非效率”,俗称“大企业病”。“企业病”是企业发展规模经济的内在制约,方法不当的绩效考核会加重大企业症状。一项调查表明,约 85% 的国有大中型都采用了 KPI 关键绩效指标考核和 360 度全维度员工考核。

(1) KPI 指标考核。机关业务部门根据上级部门和公司年度工作报告,从价值与目标、客户与评价、流程与标准和学习与成长四个维度编制部门承接和部门内设 KPI 指标,管理创新部汇总部门承接指标,并加以调整形成企业年度 KPI 指标体系。管理创新部逐月组织考核,按季回顾,年终总结,全面完成任务的设系数为 1,不奖不罚;未完成的,按比例处罚。实施考核后,部门为避免处罚,有按照较低标准上报承接指标趋势,当任务出现交叉,部门会尽力争取成为协助、配合单位以推卸牵头责任;可怕的是部门又简单将该等考核再次往下延伸,部门内处室间同事间,有利益见效快能出彩的事都抢着干,有风险不见效费力不讨好的事没人愿意干。长此以往,问题不断,矛盾丛生。

(2) 360 度考核。AS 有限公司的做法是,按 100 分制进行分解量化评价,等级分为优秀、良好、称职、不称职、不评价,对应的分数为 100 分、80 分、60 分、20 分和 0 分。其中,群众评占总评价权重的 50%,由各单位自由组织 30 名左右的相关人员采用不记名打分加权的方式进行;主管领导评价占总评价权重的 30%,由上一级的主管领导直接给出分数,但主管领导必须给出一个优秀和一个称职,领导班子评价占总评价权重的 20%,由上一级领导班子集体加权给出分数,每位领导也必须给出一个优秀和一个称职。所有领导人员和技职人员都严格按照上述办法进行年度考核,并依据得分多少进行排队,得分靠前的 20% 上涨一个档级的工资,排名靠后 10% 的下浮一个档级的工资。

AS 有限公司推行的 360 度考核方式还存有明显缺陷。缺陷之一:标准缺失,全凭影像,由于群众评价参与者的理性有限,使考评过于随意和随机;缺陷之二:标准不统一,分管领导间的评判不存在可比性;缺陷之三:小概率事件,样本不足最低抽样样本数的 60%。因此,AS 公司的考核效果一直不

佳。考核、考评的关键是看能不能收到良好的激励效果,激发员工的创业激情和工作斗志,一定要警惕出现“SONY 公司被绩效考评考趴下”的情形出现。

四 结论与启示

(一)政府应确保企业在一起跑线上竞争

国有企业就是一个完全意义上的市场主体,通过合法经营管理获取利益是唯一选择。政策性负担、公共事务管理的职责是政府而不是企业,大型国企与其他企业相比,只是股东不同而已。地市级政府及其所属的区县政府应督促和责成其公共事务管理部门主动、全面承担起理应政府管理的公共事务职责,不能将公共管理职责推给企业。地方财政的财力不足不是拒不承担公共职责的理由,更不是一个理性的选择。

(二)企业投资者应在法人治理构架下把握企业的发展方向

干涉企业日常经营管理是对经营者的不信任,股东方事无巨细的大包大揽本身就是一种重大风险。股东方应通过股东会去把握公司大事,通过选派合适人员担任企业的董监高,切实做实经营决策机构,由董事会站在战略的高度把控企业发展方向和重大事项,并通过建立董监事对所做决策依法承担连带责任的方式,提高决策的质量。由监事会负责把握企业的重大风险,再由董事会运用运用市场机制选聘日常经营班子,由职业经理人员把控企业的日常运营。

(三)社会服务机构应积极构建相应的职业经理人市场

国企改革要获得全面成功首先必须改变管理者身份,破除官本位思想和做法,建立职业经理人制度是最好的选择。也只有通过市场化运作,人才的各方面素质和能力才可以得到充分展现,也只有市场运作,人才配置的效率才最高,按照市场规则行事,对经营者考评、激励才更具效率,国企的慵懒散现象才会得到根治,整体效率才会得到不断提升。

(四)企业自身更应构建积极向上的企业文化

企业文化是区别其他企业的根本特征,是一种无法复制的核心竞争力。^[12]企业文化应有鲜明的时代特征和企业特征,至少应包括以下几个方面的内容:一是在审视内外部环境的基础上,描绘企业

自身的愿景,发展方向,明确阶段任务,坚持有所为有所不为,并让所有员工都认同。不认同战略和文化就意味着道不同,道不同就不能与之谋;二是帮助和激励员工树立激情创业、快乐生活的人生态度,没有激情生命就没有意义,工作应该是愉悦的,充满激情的,是需要思想引领的,是离不开人文关怀的;三是培育探本求源、追求简洁明了企业特质,管理是门科学更是门艺术,没有探本求源的精神和简洁明了的态度,难现实效,就是取得成功也是暂时的;四是教育、监督、评价员工对企业尽忠实和勤勉义务。

参考文献:

- [1] 威廉·尼克尔斯,詹姆斯·麦克休,苏珊·麦克休.现代企业管理教程[M]. 栾 玲,王玉琴,译.7版.北京:中国财政经济出版社,2007:31-33.
- [2] 林毅夫.政策性负担是国企改革最大羁绊[N].南方日报,2004-12-28.
- [3] 廖冠民,沈红波.国有企业的政策性负担:动因、后果及治理[J].中国工业经济,2014(6):96-108.
- [4] 祝继高,隋 津,汤谷良.上市公司为什么要退市——基于盛大互动和阿里巴巴的案例研究[J].中国工业经济,2014(1):127-139.
- [5] David J, Teece Gary Pisano. Dynamic Capabilities and Strategic Management [J]. Strategic Management Journal, 1997,18(7):509-533.
- [6] Birger Wernerfelt. A Resource-based View of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 1984, 5(2):171-180.
- [7] 李曙光,高 艳.管理者认知对企业效率提升的影响研究[J].行政事业资产与财务,2012,16(8):222-223.
- [8] (美)詹姆斯P·沃麦克,(英)丹尼尔T·琼斯.精益思想[M].沈希瑾,张文杰,李京生,译.北京:机械工业出版社,2011:8-9.
- [9] 包国宪,吴建祖.管理理论与方法[M].兰州大学出版社,2008:73-75.
- [10] 董国良,吴爱国.简单管理:让管理回归简单[M].北京:中国华侨出版社,2011:5-7.
- [11] 鲍冠深.国有企业现行干部选用考核方法评析[J].煤炭企业管理,1999(5).
- [12] 威廉.企业文化对提升企业核心竞争力的影响分析[D].济南:山东大学管理学院,2014.

责任编辑:徐 蓓