

平衡计分卡等绩效管理工具 在铁路企业的实施设想

李 玮

(中国铁路北京局集团有限公司劳动工资部, 北京, 100038)

自从铁路企业实施公司化改革以来,关于如何在建立市场化经营机制的同时深化收入分配制度改革,实现企业整体战略与薪酬策略协同一致,共同促进铁路企业高质量发展,成为当前社会关注的主要课题。在建立企业战略、薪酬策略的过程中,关键一步是根据企业需要和业务特点来选择适合的绩效管理工具并搭建起优质高效的考核平台。

一、绩效管理及常用工具

(一) 绩效管理

财政部颁发的《管理会计应用指引第600号——绩效管理》中指出“绩效管理,是指企业与所属单位(部门)员工之间就绩效目标及如何实现绩效目标达成共识,并帮助和激励员工取得优异成绩,从而实现企业目标的管理过程。绩效管理的核心是绩效评价和激励管理。”

(二) 常用工具

1. 平衡计分卡(BSC)

平衡计分卡是指从企业战略,从财务、客户、内部业务流程、学习成长几个维度入手,将战略目标逐步分解成绩效指标体系,并进行绩效管理的过程。该方法系统性强,涉及面较广,对企业信息系统、管理能力要求较高,以铁路企业现状来看,单独使用该工具的时机尚未成熟。

2. 经济增加值法(EVA)

经济增加值是指税后净营业利润扣除全部投资资本的成本后的剩余收益,计算公式为:税后净营业利润-平均资本占用×加权平均资本成本。该指标是全面评价企业经营有效使用资本以及为企业创造价值的重要指标,经济增加值为正,代表经营者正在为企业创造价值,该方法一般与其他方法混合使用。

3. 关键指标法(KPI)

关键指标法是指基于企业战略目标,选取会对企业绩效产生关键影响的指标,通过建立关键指标体系,将价值创造活动与战略规划目标有效连接并据此进行绩效管理的方法。该方法是目前铁路企业最常使用的绩效管理方法。

二、铁路企业绩效管理主要问题

从目前国铁集团对铁路局集团公司涉及工资清算的绩效考核指标体系来看,其主要由四方面指标构成:一是效益考核类指标,包括盈亏总额、运输总收入、运输营业收入等指标;二是安全考核类指标,包括责任行车事故、安全百日考核等指标;三是效率考核类指标,包括货车周转时间、客车(动车、货运机车)日产量、卸空车等指标;四是质量考核类指标,包括运输数据平台数据质量、运输工作质量等指标。由此可以看出,考核侧重于收入利润规模、工作量绝对数,未将人工成本投入产出率、劳动生产率等作为考核内容与工资清算联挂,这样的绩效考核导向容易产生以下两方面问题。

(一) 忽视资本成本

目前的盈亏核算方式未考虑权益资本成本的问题,难以准确衡量企业真正的盈利能力,容易产生铁路盈利指标虚高、业绩不实的情况。此外,还容易使企业因注重追求年度利润而增大经营风险,忽视资本成本。

(二) 忽视战略发展

从目前实行的效益、效率考核指标来看,企业过多注重规模、工作量的绝对数,而忽视投入产出比例关系和劳动生产率,容易阻碍战略层面更长远的发展。

三、常用绩效考核工具在铁路企业实施设想

当前,高速铁路客运、货运物流等快速发展给铁路企业带来前所未有的机遇。按照国家、国铁集团发展规划,民间资本参与铁路企业运营的脚步也在逐渐加快。为了更好吸引投资者,铁路企业可以通过引入经济增加值、平衡计分卡等科学有效的绩效管理工具,来优化改善企业治理,有效协调企业、客户、员工之间的关系,进一步增强企业价值属性和市场竞争力,使企业获得高质量、可持续的发展。

(一) 实施设想

一是在现行关键指标法的基础上引入经济增加值和平衡计分卡;二是做好顶层设计,分级考核,形成由指标体系和考评体系共同构成的战略绩效考核系统。

(二) 指标体系

参考平衡计分卡考核维度,以铁路企业价值最大化为总体目标,在顶层战略设计时,从财务、客户、

内部流程、学习成长四个维度分类设标。一是财务维度，可设置经济增加值、利润总额、资产负债率、人工成本投入产出率等指标；二是客户维度，可设置客户满意度、市场化项目增长率、路风事件率等指标；三是内部流程维度，可设置劳动生产率、旅客发送量、货物发送量、总换算周转量等指标；四是学习成长维度，可设置高技能人才占比、职工培训计划落实率、管理及科技攻坚项目增长率等指标。

（三）考评体系

一是组建领导机构和执行机构，确保顶层设计既具备战略性，又具备可执行性；二是在四维度指标体系的基础上，设置具体考核目标和行动方案，并做好动态调整，根据实际情况及时调整目标和方案；三是建立分层立体网络，形成“（国铁集团）—集团公司—站段—车间—班组”的自上而下分解目标、自下而上落实目标的良好氛围；四是与企业年度计划、预算编制、工资总额决定机制等紧密联结，实现企业战略绩效考核“总系统”和工资总额绩效考核系统等“分系统”目标同向、上下协同。

（四）注意事项

一是战略绩效考核系统的建立和实施是一个需要实时更新与追踪的过程，因此搭建科学完备、

易于操作的信息平台是确保考核系统顺利实施的关键；二是战略绩效考核系统专业性较强，前期可在小范围内先行试点，积累一定成功经验后再推广实施；三是战略绩效考核系统涉及范围较广，需要从企业高级领导者开始，抓好顶层设计并推动系统建立、实施与逐级落实；四是战略绩效考核系统的建设不可能一蹴而就，是一个需要持续优化完善的过程，因此，在专业人员指导下建立及时有效的沟通反馈机制对系统的成功实施至关重要。

四、结论

铁路企业建立战略绩效考核系统，符合铁路企业高质量发展需要，有助于企业打破传统管理模式，通过内外兼顾、上下打通的协同效应，重塑符合职工期待、客户需要、投资者青睐的全新形象，从而提升企业生产经营业绩和综合实力。

【作者简介】李玮，中国铁路北京局集团有限公司劳动工资部高级经济师。

（上接第 54 页）

四、结语

综上所述，通过金融监管有利于推动我国金融市场的发展，对于提升人们的收入水平和推动市场良性竞争也具有重要的作用。近年来，由于我国金融市场的快速发展，无论是社会的发展还是人们的生活都已离不开金融。但是当前我国金融市场尚不

完善，发展程度与欧美等资本主义国家存在明显的差距。金融监管的强度对于收入分配具有一定的影响，而金融监管对收入分配的影响依然会受到资本存量和就业情况的制约。因此，需要通过完善社会保障、扩大金融监管的影响力来有效保障公共利益。

【作者信息】宿一（1990—），男，四川省乐山市，四川大学经济学院研究生，研究方向为金融监管。

（上接第 57 页）

（三）帮助中小企业建立完善服务体系

建立完善的供应链管理服务体系，为创新型中小企业的发展提供高质量的行政法规认证、企业管理和技术支持服务。同时，完善各地的金融服务体系，为创新型中小企业发展提供金融支持和保障。各地方政府和相关行政管理部门应积极参与到创新型中小企业产业化服务体系建设中，通过加强制度创新，加快创新角色转换，来帮助创新型中小企业更好更快地发展。

五、结论

总而言之，我国企业在供应链管理方面仍存在许多不足，例如：企业与客户和供应商之间有着重要沟通，但这种沟通通常仅限于下游。同时，对于体系管理、信息共享及生产效率等方面的强化也还需要继续努力。除此之外，绿色供应链管理也是最近的热点，绿色供应链管理是促进企业良性可持续发展，社会经济和谐的重要举措，之后的研究可以尝试更多涉及这些方面。

【作者简介】黄榜法、黄培文，石河子大学。