

浅谈中小型制造企业职能经济效益考核策略研究

段密密 钟菠

欧派家居股份有限公司

[摘要]近年来随着国家市场经济结构调整、居民消费降级、海外市场跌宕起伏带来企业生产面临经营困难，企业内部大刀阔斧进行改革，推进一系列的降本增效改善项目实施，职能部门（非直接创造业绩的部门）自然也无法独善其身，如何转型创造价值产生经济效益也迫在眉睫。本文通过对制造型企业绩效从业人员主导绩效考核工作的视角，对在企业内模拟“市场化”如何推进职能部门经济效益考核实施策略研究与探索，希望对同样面临此类问题的各级管理者提供参考与借鉴。

[关键词]中小型制造型企业；职能部门；经济效益考核

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.09.1037

制造型企业各职能部门工作成果较难精准衡量，工作呈现多样化、临时性等特点，导致职能部门考核指标有较多不可控的因素，难以实现精准考核。笔者通过多年的管理实践总结出在企业内部建立以结果为导向的职能部门考核的机制，鼓励各职能部门通过实施改善、创新项目带来的效率提升、成本下降、费用下降等经济成果，包含通过改善给业务部门带来收益、给其他职能部门或自身带来明显的费用下降等（如研发、工艺、质量部门推进的降本效益、精益改善等项目产生的经济效益），区别于常规内部通过管理控制费用支出的费用考核，以此激励各职能部门创造价值，提高企业整体经营效益（从财务数据体现）。

一、职能部门特征分析

（一）工作成果量化程度低

职能部门对经营指标没有直接贡献，支持与业务部门的事务较多（如提供保障、优化流程等）通常不会产生立竿见影的经济效益，具有模糊性和长期性的特点，无法使用当下数据来衡量和评估绩效成效。

（二）工作具有较强的临时性

对比业务部门相对稳定的工作计划性，职能部门承接更多突发的各项工作任务，工作计划调整变更频繁，指标选取存在滞后与困难且考核指标无法涵盖全部的工作。

（三）工作呈现多样性

职能部门之间相互难以横向进行对比，各部门岗位工作性质与内容不同（如人资部、采购部等），考核标准与评估方式均存在差异，无法避免评估过程中的主观人为因素对考核结果产生影响。

二、解决思路

模拟市场化考核，强化经济成果（如创收/降本/降费）激励考核（以保证质量为约束条件），增加“经济效益”考核指标，达到挖潜能、降成本、增效益的目的，正确引导内部良性竞争，激发活力，为公司经营发展提供源源不断的内生动力。

（一）项目经济效益分类

项目是为了在一定期限内完成某项涉及多个部门共同协调推动改善所做的工作，具有临时性、独特性的特点，通过项目创新能为企业直接或间接带来额外创收、降本、降费，或因效率提升使得人员精简、减少厂房占用，且其经济效益能以金额可靠计量的改善项目。根据项目产出经济效益的性质不同，将改善项目分为五类：直接创收类、直接降本类、直接降费类、间接降本/费类、提高效率类（人工或面积）。

1. 直接创收类：指该项目能够直接从外部或内部其他部门获取收益。如：对外向客户或供应商收费、对内向其他部门收费等。2. 直接降本类：指该项目的实施，在不影响产品质量的前提下，能够节约产品生产成本（材料或人工）。如：通过配置变化、材料更替、工艺改进等使材料成本或人工成本下降。3. 直接降费类：指该项目的实施，能够使本部门或帮助其他部门节约日常管理费用。4. 间接降本/费类：指该项目在实施的过程中，公司投入的成本比外包成本低，所间接带来的降本或降费效果。5. 提升效率类：指通过该项目的实施，能够带来人员精简（要求：需由人资部确认其精简成效）、厂房占用面积下降。

注：间接降本/费类、提升效率类，对应的经济效益难以

客观计量故不建议纳入考核。

（二）项目经济效益核算规则

1. 立项原则：各项目必须按规范流程立项审批，并明确项目相关方的责任及收益分配规则，年初、考核期间均可立项，同时明确“项目经济效益的类别、经济效益的具体来源”（数据可有效获取或可按一定规则计算），需由财务确认是否满足核算需要。2. 效益核算原则：项目经济效益=项目产生的经济收益-项目投入的各项成本，由项目主导部门核算并按立项书规定的收益占比进行分摊，需要项目实施所在的业务部门、财务部门签字确认，质量部门参与评审，保证质量为前提。3. 产出经济效益的核算原则：（1）直接创收类：以实际从外部或内部收取的费用确认项目经济效益，外部客户或供应商以现金或银行转账缴款、通过内部转账单向外部门收费的形式直接确认部门经济效益。（2）直接降本类：通过两年相关成本率比较，计算成本节约额，确认项目经济效益，核算方法为因配置变化、材料更替、工艺改进等使材料成本或人工成本下降的，财务分别统计其对应的材料或人工成本，对比两年成本率计算节约额，确认部门经济效益，即经济效益=相关产值*（改善前成本率-改善后成本率）。（3）直接降费类：通过两年费用率比较，计算费用节约额，确认项目经济效益，核算方法为明确改善项目的影响费用对象（如：运输费、维修费、环保支出、采购费用支出），财务分别对其费用率进行两年比较，计算费用节约额，确认部门经济效益，即经济效益=相关产值*（改善前费用率-改善后费用率）。（4）间接降本（费）类：按内部投入成本与外部报价比较，成本减少差额确认项目经济效益，核算方式为内部投入成本自行统计，外部报价由专业部门对外询价提供，即经济效益=外部报价-内部投入成本。

（三）注意事项

1. 查漏洞：在本领域寻找资源浪费环节、短板、漏洞，测算投入、价值（如信息系统显示的准时交货率为90%左右波动，但终端消费者调查反馈的只有85%，则有4-5个百分点的改善空间）。2. 组团队：主动寻找利益相关方沟通项目投入与价值等信息，邀请其加入项目团队。3. 定策略：按项目管理规范立项审批，同时明确项目收益分配比例。4. 抓落实：项目实施与监控、过程沟通。5. 明收益：项目收益分配明确，三方确认（业务部门、受益部门、财务部门）。6. 重激励：依据确认后项目收益成果，按一定比例奖励项目团队，鼓舞士气，提升员工积极性与满意度。

三、结束语

另辟蹊径在管理机制中创新实施内部模拟市场化管理机制，采用模拟市场化、精细化的绩效考核与评价体系，使得职能部门能够直接感受市场的冲击和压力，激发市场意识和成本效益观念。引导职能部门树立起经营思维提供有价值的服务，打造利益共同体，通过业绩连带、薪酬联动、正向激励推动企业持续健康发展。

参考文献：

- [1] 陈高生. 企业内部市场化[M]. 经济管理出版社, 2008
- [2] 徐定华. 民营企业市场化治理运作探讨[J], 2014