

科技型企业经营业绩考核问题探讨

许丽文

(深圳市龙岗区城投产业发展运营有限公司, 广东 深圳 518000)

摘要:企业经营业绩考核目标是通过相关管理指标,针对企业的运营状况进行授权,从而使其他利益主体更加了解企业的真实性,实现对企业发展经营的有效约束。科技企业是我国国有经济发展的重要动力,科技创新也是我国现下的发展治国方略,要调整管理措施,促进管理效率的提升,为科技型企业发展提供有效支持,更好地促进科技型企业发展能力的提升。

关键词:科技型企业;经营;业绩考核

中图分类号: F276

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.09.062

科技经济体制的深化改革,推动科研事业的发展,越来越多的科研院所转身一变成为科技型企业。科技型企业与科研院所的主要区别在于,发展目标和服务性质方面都有所转变,也面临着转型的挑战性局面。对科技型企业来说,绩效管理是首先需要面对的问题,也是非常有必要解决和推动改进的问题。这需要根本意识上转变员工的思想认识,如果员工理解并认同个人利益与公司利益相一致,才能更好地促进员工工作积极性的提升,也能促进企业的良好发展。

我国许多科技公司是由原本的科研院所转变而来的,在市场经济体制的运行过程中,需要更好地进行企业经营绩效的提升,也要合理面对企业转型过程中发展不均衡的问题。因缺乏具体的经营经验,可能难以明确了解绩效管理的重要意义,在执行工作过程中也容易出现一些管理漏洞。

1 科技型企业经营业绩考核概述

1.1 科技型企业经营业绩考核基本情况

科技型企业在落实管理过程中,以技术创新为主要发展的驱动力,主要进行高新技术产品的研究,针对传统技术加强创新改造。通常,这一类企业是由科研院所转型而来,在实现企业转型之前,属于科研单位,具体工作属性并不以盈利为目标,主要进行科学研究。但这类企业在经过制度转型后,需要实现自主经营和自负盈亏,则要更加专注市场经济体制的发展变化和企业的经营效益提升^[1]。还有一类企业,属于自主创业或者大企业孵化项目成立的公司,有具体且明确的新兴科技产品的研发项目,以盈利为目的,自负盈亏。因此,要研发新的技术产品,还要开发新的市场,获取新的客源,不断提升产品的市场占有率,才能更好地促进企业的发展转型。

为了更好地适应市场环境,科技企业更有必要采取有效的管理机制和奖惩机制,形成对内部员工的有效约束和合理激励。开展经营业绩考核,采用年度考核与任期考核相结合的形式,主要将终结性考核与过程性考核融合起来,将考核结果与奖惩机

制相挂钩,最终形成有效的激励机制。

在进行责任管理工作落实的过程中,采用签订责任书的方式。其中,主要考核内容包括基本指标和分类指标,基本指标属于员工需要完成的年度内基本工作,分类指标是根据企业行业发展特点和技术创新的投入、产出比例进行商议。业绩考核通常有一定的考核期,采用动态监管的形式,要求按照严谨的工作程序落实考核工作。通过强化经营业绩考核,更加明确企业的阶段性发展目标,明确实现责任分工,做好更加规范有效的管理工作,真正使科技企业的员工工作得到合理安排,促进企业的长远发展。

1.2 科技型企业经营业绩考核的意义和作用

科技型企业若要实现保质保量地有效增值,就要综合开展经济考核,签订相关业绩责任书,明确业绩考核的范围,时间期限,具体目标和实际内容。只有做好系统规划,才能更加使科技型企业的领导认识到自身工作职责,也认识到整体工作协调的重要性,不断促进科技型企业得到新的支持动力,实现新产品和新技术的有效开发,集合全员力量,共同实现企业建设。科技型企业的经营目标同样重要,只有确保目标定位准确,实现经营目标,才能更加有效地促进科技型企业资产的增值。科技型企业通过经济业绩考核,能够在动态监管过程中及时反映企业的经营状态,方便企业领导和内部管理人员及时了解经营现状和考核情况。

科技型企业要实现人力资源的合理利用,充分体现人才资源利用优势,帮助企业实现更加有效地发展创新,为企业提供可靠的人力资源动力,实现真正意义上的管理创新和技术创新,避免不必要的投资消耗,减少企业经营成本的无效支出。在保证合理合法经营的基础上,更大程度提升企业的经营效益。人才是企业实现发展的根本动力,也能推动企业获得广泛的可能性。

科技型企业更要加强对经营风险的监督力度,做好责任书的签订工作,明确责任书的职责范围。在落实具体工作过程中,要求在合法合理状态下进行经营管理,加强科技型企业的规范

控制。要在满足市场经营体制的模式下，实现自主经营和自负盈亏，也要遵循时代发展背景，接受社会和法律的监督，通过和中介机构形成合作关系，加强审计力度。杜绝企业内部出现财务方面的虚假瞒报现象，保证企业的经营风险得到有效规避，避免从企业内部滋生会对企业发展造成不良影响的苗头。

2 科技型企业经营业绩考核问题

2.1 审核方和被审核方对企业经营目标的意见不一致

科技企业应当根据自身的经营发展标准和业绩考核要求，制定下一年度需完成的经营业绩考核目标。按照目标申报的具体要求，明确最低下限的规定，确保目标能够在上一年考核标准实际完成值之上，这是对考核目标下限的规定，但对上限没有进行具体规定^[2]。审核方和被审核方在明确目标的过程中可能会产生在认知方面的差异，难以保证完全一致的标准。

考核者认为，被考核者提出的目标认知偏低，缺乏一定的挑战价值，但被考核者则认为不能过于高估自身的经营管理能力，要求以保守的发展眼光来看待企业的经营形势。如果存在意见上的根本分歧，反复进行目标限定的扯皮，并不利于整体工作的进行，浪费时间又导致商谈结果无法及时确定。这方面的意见分歧最终会导致被审核者只能被动接受审核者的想法与做法，企业在落实具体工作的过程中，虽然能够完成业绩目标，但是一旦出现意外，无法实现既定目标，企业就会受到打压，也不利于后续业绩考核工作的正常进行。

2.2 容易忽视科技研发费用的合理应用

科技型企业在落实新产品和新技术的研究过程中，需要投入各类费用，其中的巨大支出是科技型企业与普通企业的最主要区别。在计划经济时代，科技型企业通常为科技事业单位，科研费用投入较大并有较强的工作实力，在实现制度管理转型后，企业采用原有的研发方式推动新技术和新产品的生产与研发，但以往在技术经费方面的优势已经难以体现，更需要相关人员重视此项问题。科技型企业的研发费用投入过多，导致企业的研发费用停留在历史水平，难以适应新的市场发展环境。与此同时，企业为了完成经营目标，可能会节省一定开支，在一定程度上可能会调整科研费用，导致减少投入，更不利于技术研发，造成科技型企业的发展资金减少，发展基础薄弱。

2.3 科技型企业对社会发展的贡献作用难以体现

企业对社会的贡献价值主要包括企业对社会发展贡献的量和增值额度，比如社会捐赠，国有资产收益金等。现阶段的科研型企业原属于科研事业单位，在“自负盈亏，自主经营”管理政策落实的过程中，科技型企业实现了经费方面的自给自足，在企业的发展过程中，同样缺乏原有的机会。但在这样的背景下，科技型企业不但实现了经费的自给自足，也为更多人提供了就业机会，解决就业困难问题，为国家缴纳更多的税金，

真正为社会发展提供基础。如果经营业绩难以体现基业的自身价值，经营业绩考核做低空的考核标准，同样无法实现经营效益的提升，甚至可能会出现企业恶意降低税费等问题，这并不利于整体工作的正常现象，也可能造成企业发展稳定性受损。

2.4 科技型企业的内部奖惩机制不够先进

科技型企业属于国有企业，所采用的经济业绩考核也是非常常用的，考核制度能够及时将企业的经营管理情况与奖惩挂钩，这种考核形式与最终的奖惩工作都在事后执行，只针对相关资料的上报时间进行了具体规定，但没有根据考核与奖惩落实的时间进行具体规定。如果在具体规定的时间内，企业没有及时上交年度总结报告和相关数据，对企业正常进行生产经营会造成一定的不利影响。如果年度经营业绩考核的实际标准无法及时形成，会造成日常工作无法顺利进行，不但不利于企业的正常经营，也延迟企业进行问题整改的时间，导致许多问题难以得到有效的工作调整。

2.5 内部员工考核的标准体系难以确立

科技企业的业绩考核制度主要针对企业负责人，而全员业绩考核只按照基础要求落实基本的业绩能力考核。实际上非常有必要推动科技企业全员的经营业绩考核。但当前缺乏有效的管理方法和制造标准进行企业发展现状的改进。在一定程度上，缺乏针对员工的标准管理体系和审核意识，健全工业业绩考核体系的执行力不足。另外，缺乏有效的内部激励机制，企业员工业绩考核体系依旧有待健全。

3 科技型企业经营业绩考核优化策略

3.1 树立正确的企业经营业绩考核理念

首先，应当强化奖惩理念。考核作为企业的重要参考依据，把员工个体和最终的奖励与惩罚标准直接联系在一起，能够对企业的内部人才资源筛选构成良好的激励机制。对企业来说，每一位员工都有着完成考核标准的责任，为了更好地落实对员工的激励作用，也能更好地体现对员工个人行为的监督效果，需要严格按照考评标准来进行工作审核，强化企业内部人才团队的建设，加强从领导到基层员工的思想认识，确保树立正确的企业经营业绩考核理念。

其次，应当强化人力规划理念。通过经营业绩考核，将员工的创造价值进行量化管理，这些量化数据能够为企业后续的人才规划安排提供参考依据，更有利于企业科学合理地开展人才规划，确保人力资源管理方案符合现实要求。企业领导需要正确看待业绩考核，为企业发展带来的好处，明确企业发展过程中能够创造的价值，也明确未来的企业整体方向。通过科学地强化业绩考核理念，能够更加规范地体现对企业的有效指导作用，避免企业因盲目规划而带来巨大的经济损失，也能更加体现企业发展规划的科学性和持久性。企业的考核结果直接影

响员工后续的待遇与发展,也对企业的经营造成直接影响,只有引导全体员工认识到经营业绩审核对企业发展带来的巨大影响,才能避免问题,也才能更好地体现对企业发展的引导作用。

3.2 构建企业经营业绩考核体系

许多企业缺乏科学的经营业绩考核模式也不具备完善的考核体系,常出现为了完成任务而开展考核工作的现象,无法科学体现对员工的整体性评价。部分科技企业甚至混淆了经营业绩考核和业绩管理,缺乏全面化的动态掌控,对员工的贡献价值不够重视。因此,科技型企业落实经济业绩考核工作时,要做好考核指标的科学设计,也要真正构建能够体现实际经营现状的经营业绩考核管理模式,需要根据科技型企业现有的发展情况和发展目标,以及真实的发展计划完成状况,设立合理的业绩考核指标。需要体现综合性考核评价的公正性和公平性,要能够体现员工的贡献价值、员工的综合素质和员工的社会贡献力度,从而有效完善考核评价机制。建立考核评价体系过程中,国有企业应当遵循市场发展的既定原则,结合科学的理论指导,根据市场发展规律和具体需求做好工作指标的明确设立,一定要以现实为基础,保证指标内容的可行性和预期性达标。

结合企业经营发展现实,需要根据科技型企业规模大小,合并报表单位的多少和结算相对容易程度来进行不同类型的考核。企业内部的财务管理部门应当提前完成财务审计工作,同时上报真实可靠的数据,将应完成的经营业绩考核目标和与之相关的工作总结,在有效时间内及时撰写完成并上报给上级单位。与此同时,做好下级单位经营业绩考核的审核和奖励,更好地调动员工的工作积极性,从而为后续的经营业绩考核奠定良好基础。真正采取合理的方式,形成与下属单位的有效合作,确保能够采用合理措施,让相关单位认识到科学化经营业绩考核的重要性,积极参与其中并调整工作模式。

科技型企业同样要在这样的过程中推动建设全面预算机制,以此形成全员绩效考核的基础。科技型企业经营业绩考核并非只针对企业管理人员的考核,更是针对企业整体的经营业绩考核,应当有效实现全员的经营业绩考核,从而真正提升企业全面预算管理力度。企业要做好工作目标的层层拆解,确保责任能够落实到每一位工作人员身上,也确保每个工作者都能认识到自身的工作职责,并且贯彻“多劳多得,按劳分配”的工作原则,真正提升工作人员的积极性,让员工认识到个人所得与个人贡献直接挂钩,从而更好地发挥个人价值投入到企业的经营生产过程。

3.3 强化经营业绩考核的科学性

首先,应当结合科技型企业的发展特点,明确具体目标。科技型企业完成转型的时间不长,市场占有率不高,但拥有较强的技术优势。企业开展经营业绩考核,应当结合这一类企业的具体特点,科学应对企业在经营管理过程中的薄弱之处,思

考如何扩大市场规模,如何占领更大的市场份额,又如何加强营销管理^[1]。在设立经营业绩考核目标时,应当更偏向于签订营销合同,还要以以往的工作经验为借鉴,进行商品营业额度的精准测算,从而为目标的具体核定提供有效的参考依据。在商店目标的过程中,也需要选择合适的人员,也要采用合理的管理手段,在适量范围内,适当增加额度。进一步提升员工的思想认识,加强对企业盈利能力的考核与培养。考核方式和备考应当避免过于强调自身看法,而要立足于企业的客观现实,督促各项指标任务的科学设立。

其次,发挥科技型企业的技术优势,量化科技研发费用考核。科技型企业的技术优势是固有优势,要更好地发挥这一优势,使科技企业获得高成长率和高回报,企业一定要加强在新技术和新产品方面的开发力度,在进行企业研发能力考核的同时,也要量化研发费用管理。设立与研发费用有关的量化考核指标,比如研发投入回报率。确保研发费用能够体现对企业发展的重要价值,避免技术研发费用的投入无法带来有效的价值增长。

最后,增加社会贡献考核指标,体现企业的社会责任感。科技型企业作为现代发展过程中的重要推动型企业,更加需要体现对社会发展的价值。在提升自身盈利能力的同时,也要加强社会责任感,获得更多消费者和社会大众的认可。科技进行企业在开展经营业绩考核的过程中,应当增设与社会贡献有关的考核指标,避免企业出现为获得私利而打压员工或偷税漏税的行为,加强合法经营,维护国家和内部员工的利益,更好地降低企业的经营风险,维护良好的形象和口碑。

4 结束语

科技型企业的制度改革,给其带来了新的发展挑战。要顺应市场发展变化,要在现代市场经济体制的推动下占据科技事业市场中的一席之地,就要更加重视科技型企业的现代化转型。促进技术研发费用的有效利用,提升营销效率,真正带动现代化科技型企业的发展与进步。

参考文献:

- [1] 艾栎楠.公益类科技型中央企业业绩评价体系研究[J].煤炭经济研究,2021,41(07):67-72.
- [2] 邵蕾,赵紫依,陈兵.国有科技型企业创新激励实践研究[J].电力工程技术,2021,40(01):215-219.
- [3] 林然.盛视科技:智慧口岸领先企业 业绩持续高速增长[J].股市动态分析,2020(07):44-45.

作者简介:许丽文(1986-),女,汉族,本科,广东潮安人,主要从事科技企业孵化、企业经营研究。