

## 浅议企业的目标经营合同管理

武汉万鸿集团股份有限公司 曾宪章 湖北省劳动保护研究所 程 镇

在企业内部会计控制日益受到重视的今天,作为其重要组成部分的全面预算管理对企业目标经营合同管理提出了更高的要求。本文将对企业目标经营合同管理的相关问题进行探讨。

### 一、企业目标经营合同的内涵

企业目标经营合同是指大型公司和集团总部为实现经营激励和放权管理,由指定部门负责与下级公司或者总部职能部门负责人签订的管理目标责任书。它是将集团公司的管理意图具体化、数字化、效益化、格式化,进而明确考核意图和经营者贡献的可兑现指标的一种格式化文书。

企业目标经营合同除包含一般合同的标题名称、合同的签订者、双方的权利和义务等要素外,还包含激励要素、如何实现激励、基本考核指标、辅助考核指标、考核方式、甲方解除合同的条件等要素。

### 二、企业目标经营合同的考核对象和考核形式

#### (一)考核对象

1.净利润。在企业目标经营合同中,净利润作为首要考核对象占据着主导地位。但由于经营者存在短期行为,加上公司坏账管理的不健全,导致了公司利润账面化,因此这容易造成考核结果与实际情况相违背,从而导致与下级公司之间产生矛盾。

2.应上缴资金。鉴于利润考核的上述弊端,结合现金流量表的资金分析,基于企业所有权与经营权相分离的特点形成了以上缴资金额为考核对象的目标经营合同管理。应上缴资金一般由以下几个部分构成:

(1)净利润。

(2)年折旧额。当二级公司的资金主要来源于上级公司时,其流动资金规模通常是确定的,由上级公司投资的固定资产所产生的折旧额理应上缴,用于集团公司再投资。

(3)无形资产和长期待摊费用。因其形成在一个考核期的流动资金范围外,发生时理应抵减应上缴资金额并视同集团公司再投资,分期摊销额理应上缴。

(4)应收账款的压缩额。当期应收账款按公司有关应收账款的政策进行处理,公司年初还必须制定超过回款期的应收账款的压缩规模,作为年度考核的组成部分,并特别强调对超过一年的应收账款的管理。

另外,二级公司当期开发新市场而发生的应收账款等,经上级公司批准可作为应上缴资金额的抵减项目。

3.企业发展状况。对于短期利润压力和资金压力较小、竞争压力大的科技公司、新办子公司、销售子公司,只要其占有

了市场就获得了盈利机会,因此,其目标合同考核应将市场占有率、业务增长量等反映企业发展状况的指标作为考核的主要依据。

#### (二)考核形式

为了更好地体现激励机制,一般就关键考核对象实行分段考核的形式,例如,当以上缴资金额作为考核对象时,上级公司可以通过设定计划金额、目标金额的形式对二级公司进行考核。

一般计划金额体现的是上级公司对二级公司的最低目标要求,如果完成计划金额,则不予处罚也不予奖励;如果低于计划金额,则应加大处罚;完成目标金额后对经营者进行定额奖励,没有完成目标金额时不予奖励或者按超过计划金额部分的一定比例进行奖励;对于超过目标金额的部分,按净增额的5%~15%的比例进行提成奖励。同时辅以应收账款新增额考核、期间费用控制考核、产品合格率考核、废品损失率考核等,进行全面综合考核。

### 三、企业目标经营合同所需要的基础管理工作

1.明晰的分级管理制度。在保证二级公司拥有充分经营自主权的同时,集团公司也要加强对二级公司的经营风险控制管理,树立战略投资眼光,及时对二级公司的发展提供支持。

2.人、财、物管理。实行统一领导、统一考核,上级公司在人事上拥有对二级公司主要负责人和关键部门负责人任免权和调配权;财务上实行集团公司统一的财务会计管理制度,二级公司财务负责人的选任实行集团委派制;集团公司拥有对二级公司剩余资产的调配权和调剂权。

3.建立健全内部控制制度。集团公司要建立健全统一的行政管理制度、内部会计控制制度、资产管理制度、风险管理制度、人事培训制度、全面预算管理制度和安全管理,并保证各项制度的有效运行。

4.创造积极向上的企业文化氛围。企业文化代表的是一种精神,产生于员工个人对该企业各项管理制度的认知和自觉遵守。应当注重强化员工勇于承担责任的思想意识,要求全体员工自觉遵守公司规定的各项制度,树立正确的社会道德观和企业价值观。

随着企业全面预算管理等内部控制体系的建立和日益完善,公司高层管理者越来越重视现代经营管理对企业发展的意义和影响,伴随着职业经理人队伍建设的逐步成熟,以实现经营激励和放权管理为目标的目标经营合同管理将更趋多样化和更趋成熟,最终将体现出实现经营者个人价值最大化和股东利益最大化的双赢格局。○