

JingYingZhe YeJi PingJia Yu JiLi MoShi

——JiYu JiaZhi ChuangZao HeShengMing ZhouQi ShiJiao De YanJiu

经营者业绩评价与 激励模式

——基于价值创造和生命周期视角的研究

孙世敏 赵希男/著



经济科学出版社
Economic Science Press

经营者业绩评价与激励模式

——基于价值创造和生命周期视角的研究

孙世敏 赵希男 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营者业绩评价与激励模式：基于价值创造和生命周期视角的研究 / 孙世敏, 赵希男著. — 北京：经济科学出版社, 2010. 12

ISBN 978—7—5141—0208—6

I. ①经… II. ①孙…②赵… III. ①企业管理—经济评价—研究②企业管理：人事管理—激励—研究
IV. ①F272.5②F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 245891 号

责任编辑：王长廷 袁 激

责任校对：杨晓莹 郑淑艳

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

经营者业绩评价与激励模式

——基于价值创造和生命周期视角的研究

孙世敏 赵希男 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

880×1230 16 开 11.25 印张 200000 字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978—7—5141—0208—6 定价：38.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

2008 年，由美国次贷危机引发的金融风暴席卷全球。在金融危机环境下，欧美等许多发达国家经济陷入困境，许多曾经辉煌一时的大企业纷纷破产倒闭。国内经济虽然受冲击的程度不大，但金融危机的影响已体现出来，企业经济效益明显下滑。在全球金融危机环境下，如何评价经营者业绩，如何对其加以激励，是理论界与实务界关注的一个热点问题。很多学者认为，经营者应降薪，与企业共渡难关。但如何降薪、如何设计经营者激励机制，这是摆在我们面前的一个很现实的问题。

20 世纪 90 年代以来，业绩评价与激励机制越来越受到理论界与实务界的关注。有关业绩评价与激励问题，国外学者进行了大量研究，国内研究处于起步阶段，虽然取得了一些可喜的研究成果，但尚未形成科学、合理的业绩评价与激励约束机制。经营者业绩评价与激励在理论研究和实际应用方面均存在较大的研究空间，面临着新的挑战。

从目前的理论研究角度看，业绩评价模式有三种：财务模式、价值模式和平衡模式。财务模式以利润最大化为导向，反映生产经营的最终成果，缺乏对业绩实现过程的跟踪与反馈，不能适应战略管理和决策的需要。价值模式以企业价值创造为核心，以股东价值最大化为导向，能够有效地将企业战略与日常业务决策和激励机制联系起来，但该模式忽略了市场占有率、顾客获得和留住率等非财务业绩对盈余的驱动作用。平衡模式以利益相关者价值最大化为导向，通过财务指标与非财务指标的平衡及关键业绩评价指标的选取来体现不同利益相关者的期望，从而实现企业价值最大化目标，但它并没有指出价值管理的核心是什么，在指标体系中，没有一个价值衡量指标。上述三种模式各有利弊，任何一种业绩评价模式都有其适用条件，企业应根据自己的经营目标、组织结构及所处的发展阶段，灵活选择适宜的业绩评价模式。

业绩评价模式的选择与企业目标、组织结构及企业所处的发展阶段密切相关

关。从企业目标角度看，以利润最大化为目标的企业适合采用财务模式，以股东财富最大化为目标的企业适合采用价值模式，以企业价值最大化为目标的企业适合采用平衡模式；从组织结构角度看，分权组织结构下的业绩评价适合采用价值模式，集权组织结构下的业绩评价适合采用平衡模式；从企业发展阶段角度看，初创期与衰退期企业适宜采用平衡模式，成长期企业适宜采用价值模式与平衡模式的结合模式，成熟期企业适宜采用价值模式。我国企业目标正处于由利润最大化向企业价值最大化转变的过渡时期，平衡模式应为基本的评价模式。另外，初创期和衰退期企业的组织结构大都为集权组织结构，成长期和成熟期企业组织结构分权式居多。因此，适合我国企业的业绩评价模式有三种：基于能力性经济增加值的业绩评价模式（价值模式），适用于成熟期企业；基于平衡计分卡的业绩评价模式（平衡模式），适用于初创期和衰退期企业；经济增加值与平衡计分卡结合的业绩评价模式（结合模式），适用于成长期企业。

我国企业经营者激励模式应以货币薪酬激励为主、控制权激励为辅。货币薪酬包括固定薪酬和激励性薪酬（风险收入）两部分。前者是经营者基本生活保障，短期内不随业绩变化而变化，因而没有激励作用，应降低该部分薪酬比例；后者对经营者具有激励效应，应以企业生命周期为依托，以价值创造为主线，将经营者的贡献与其激励性薪酬紧密联系起来：初创期与衰退期企业采用等级奖酬激励模式；成长期企业采用 EVA 与 MVA 结合的激励性薪酬计量模式；成熟期企业采用基于能力性经济增加值的激励性薪酬计量模式。控制权激励包括控制权的获取和控制权的维系两个方面，二者可以归结为统一的激励模式，即声誉评价机制：根据过去声誉评价结果选聘优秀的经营者，即控制权的获取；将目前的声誉评价结果作为经营者能否继续在现任岗位留任的前提条件（否决条件），即控制权的维系。

王昂在第 4 章数据收集和整理过程中做了大量的工作，在此深表谢意。本书在撰写过程中参考了很多文献，向这些文献的作者表示衷心的感谢。同时感谢我的家人对我无微不至的关怀、照顾和支持。

由于本人水平有限，书中难免有许多疏漏和不足之处，欢迎广大读者批评指正。

孙世敏

2010 年 11 月于沈阳

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	5
1.3 研究思路与方法	6
1.4 本书主要内容及结构	9
第 2 章 业绩评价与激励理论及文献综述	13
2.1 业绩评价理论	13
2.2 激励理论	19
2.3 业绩评价研究现状	24
2.4 激励研究文献综述	33
2.5 业绩与薪酬相关性实证研究文献综述	40
第 3 章 经营者业绩评价模式选择的依据	44
3.1 业绩评价模式	44
3.2 业绩评价模式的比较	48
3.3 企业目标与业绩评价模式的选择	54
3.4 企业组织结构与业绩评价模式的选择	58
3.5 企业发展阶段与业绩评价模式的选择	59
3.6 几种可供选择的业绩评价模式	62
第 4 章 各阶段经营者薪酬契约设计中的业绩标准选择偏好	64
4.1 文献回顾	64

4.2	样本企业发展阶段的划分	65
4.3	各阶段业绩标准选择偏好实证检验	68
4.4	现行业绩标准选择存在的问题及建议	81
第5章	基于价值创造的经营者业绩评价模式设计	83
5.1	初创期企业经营者业绩评价模式——平衡模式	83
5.2	成长期企业经营者业绩评价模式——结合模式	87
5.3	成熟期企业经营者业绩评价模式——价值模式	92
5.4	衰退期企业经营者业绩评价模式——平衡模式	99
5.5	评价指标的标准化	100
5.6	指标权重的确定	103
5.7	综合评价结果的计算	109
第6章	经营者激励模式分析构架	110
6.1	经营者的界定	110
6.2	委托代理模型的扩展	111
6.3	货币薪酬效用与控制权效用的替代关系	114
6.4	我国企业经营者激励模式构架	119
第7章	基于价值创造的经营者激励模式设计	121
7.1	经营者激励模式的基本思路	121
7.2	剩余分享比例的确定	122
7.3	等级奖酬激励模式	127
7.4	经济增加值与市场增加值相结合的激励模式	129
7.5	基于能力性经济增加值的剩余分享激励模式	132
7.6	剩余分享方式	135
7.7	基于声誉评价机制的控制权激励模式	138
第8章	结论与展望	144
8.1	主要研究结论	144
8.2	本书创新点	145

8.3 本书研究的局限性	146
8.4 需要进一步研究的问题	147
附录	148
参考文献	159

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景

2008 年由美国次贷危机引发的金融风暴席卷全球。在金融危机环境下，欧美等许多发达国家经济陷入困境，许多曾经辉煌一时的大企业纷纷破产倒闭。国内经济虽然受冲击的程度不大，但金融危机的影响已体现出来，企业经济效益明显下滑。在全球金融危机环境下，如何评价经营者业绩，如何对其加以激励，是理论界与实务界关注的一个热点问题。很多学者认为，经营者应降薪，与企业共渡难关。但如何降薪、如何设计经营者激励机制，这是摆在我们面前的一个很现实的问题。经营者业绩评价与激励在理论研究和实际应用方面均存在较大的研究空间，面临着新的挑战。

20 世纪 90 年代以来，经营者业绩评价与激励越来越受到理论界与实务界的关注。经营者是企业的重要资源，其能力和努力程度对企业业绩产生重要影响。代理理论认为，由于信息不对称，所有者（委托人）很难观测到经营者（代理人）的努力情况，无法对经营者的行为加以监督，难以确定企业业绩是否是最优经营条件下的业绩，因而需要设计适宜的激励机制。激励的目的是为了鼓励经营者努力工作，为股东创造更多的价值，因而激励方案的设计通常与企业业绩（在一定程度上可视为经营者的业绩）联系在一起，这就涉及业绩评价问题。

有关业绩评价与激励问题，国外学者进行了较多的研究。国内研究处于起步阶段，不论在理论研究方面还是实践环节均存在诸多问题。

1.1.1 理论研究薄弱

理论是实践的先导。我国理论界对业绩评价与激励机制缺乏系统性的研究，虽然近几年取得了一些可喜的研究成果，但尚未形成科学、合理的业绩评价与激

励约束机制。

(1) 从研究内容上看, 业绩评价与激励理论主要来自于美国等西方比较发达国家, 引进较多, 消化吸收后形成我国特色的很少。具体问题包括如下三个方面: ①实践性和可操作性差。大多数文献都是从理论角度加以研究, 提出应该如何评价与激励, 与实践脱节。②照搬国外文献较多, 独具特色的很少。有很多文章介绍国外比较先进的业绩评价与激励理论, 没有结合中国国情, 若能与我国的管理实践结合在一起, 效果会更好。③对企业实际情况研究较少。我国企业沉淀着大量的业绩评价与激励管理经验, 它们是经过实践检验、符合中国国情的。目前, 理论界对这些代表性的案例研究较少。

(2) 从研究文献数量角度看, 与其他研究领域相比, 高质量的学术论文较少。笔者曾做过一项统计分析, 选取了 2004~2006 年这 3 年间发表在《管理世界》、《管理科学学报》、《会计研究》、《管理评论》、《南开管理评论》和《经济研究》6 种国内重要学术期刊上的文章。各种期刊研究的内容及文章数量分布情况如表 1—1 和表 1—2 所示。从表 1—1 中可见, 6 种管理类重要学术期刊发表的论文中, 业绩评价理论与方法类的文章数量很少, 《管理世界》、《管理科学学报》、《会计研究》和《经济研究》4 种期刊上发表的该类文章只占总体的 2%~3%, 《管理评论》和《南开管理评论》稍高一些, 也仅仅为 5%~8%。激励理论与方法类文章大体都在 1%以下, 只有《管理科学学报》和《南开管理评论》稍高一些, 占 2%~3%。从表 1—2 中可见, 本次调研共检索了以上杂志的 2912 篇文章, 其中业绩评价理论与方法类的文章 112 篇, 占总体样本的 3.85%; 激励理论与方法类文章 33 篇, 占总体样本的 1.13%。可见, 业绩评价与激励理论研究比较薄弱。

表 1—1 2004~2006 年 6 种期刊研究的内容及文章数量分布情况统计

期刊名称	文章内容	数量 (篇)	比例 (%)
管理世界	业绩评价理论与方法	17	2.18
	激励理论与方法	5	0.64
	其 他	759	97.18
	小 计	781	100
管理科学学报	业绩评价理论与方法	6	2.64
	激励理论与方法	5	2.20
	其 他	216	95.16
	小 计	227	100

续表

期刊名称	文章内容	数量 (篇)	比例 (%)
会计研究	业绩评价理论与方法	19	3.10
	激励理论与方法	5	0.82
	其 他	588	96.08
	小 计	612	100
管理评论	业绩评价理论与方法	25	5.80
	激励理论与方法	4	0.93
	其 他	402	93.27
	小 计	431	100
南开管理评论	业绩评价理论与方法	34	8.95
	激励理论与方法	12	3.16
	其 他	334	87.89
	小 计	380	100
经济研究	业绩评价理论与方法	11	2.29
	激励理论与方法	2	0.41
	其 他	468	97.3
	小 计	481	100

表 1—2 2004~2006 年 6 种期刊研究的内容及文章数量分布情况汇总

文章内容	数量 (篇)	比例 (%)
业绩评价理论与方法	112	3.85
激励理论与方法	33	1.13
其 他	2767	95.02
合 计	2912	100

1.1.2 实践环节问题重重

业绩评价与激励实践存在的问题主要表现在以下几个方面:

(1) 经营者的货币薪酬水平偏低。2007 年国资委首次公布了中央企业负责人第一任期的税前平均薪酬: 2004 年 35 万元, 2005 年 43 万元, 2006 年 47.8 万元。行业间高管薪酬偏差较大: 金融与保险公司最高, 达到 60.50 万元, 电子行业次之, 平均 24.69 万元; 木材家具行业最低, 仅为 5.75 万元, 纺织服装行业紧随其后, 人均 8.86 万元。从地区分布看, 高管年薪与我国地方经济发展水平相一致: 位居前三位的为广东、北京、上海, 分别为 34.9 万元、34.61 万元和 22.04 万元; 位列最后的三个地区分别是青海、重庆和吉林, 基本上是西部经济

欠发达地区和东北老工业基地。总体上看,我国企业经营者的货币薪酬水平偏低。

(2) 经营者薪酬与贡献不完全匹配。中国企业家薪酬调查资料显示,经营者薪酬水平高低与行业类型、企业规模及地区分布密切相关。垄断行业凭借竞争优势可以获取高额利润,其经营者即使不努力工作,也可获取高额收入,而竞争性行业则不然。经营者薪酬与贡献不完全匹配是我国企业经营者激励实践中普遍存在的问题。

(3) 薪酬激励方式单一,结构不合理。目前,我国大多数企业经营者的薪酬结构中,基本工资、福利等固定收入比例过大,激励性薪酬(风险收入)所占的比例过小。以高科技企业为例,根据薪酬结构调查数据显示,美国企业经营者浮动薪酬比率为70%,英国企业经营者浮动薪酬比率也达到58%,而我国企业经营者浮动薪酬比率仅为18%。

(4) 薪酬内容不明晰,在职消费情况比较严重。与国外企业相比,我国企业经营者名义上的货币薪酬水平虽然偏低,但在职消费和寻租现象比较普遍,薪酬内容不明晰。经营者真正的收入中,在职消费所占的比重较高。与经营者收入呈鲜明对比的是,一些企业经营者在在职消费随意性强,过多过滥,甚至处于失控状态。有关研究显示,经营者的职位消费水平一般在其工资收入的10倍以上。陈冬华等2005年对1999~2002年间上市公司的在职消费和经营者薪酬进行了初步的对比统计,结果见图1-1。

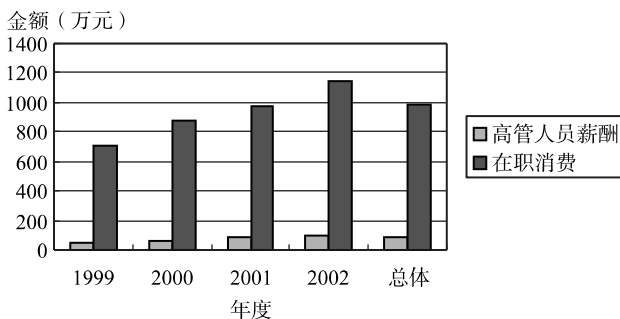


图 1-1 1999~2002 年经营者年度薪酬与在职消费均值比较

资料来源:陈冬华,陈信元,万华林.国有企业中的薪酬管制与在职消费[J].经济研究,2005(2):92-101。

从图1-1可以看出,每一个年度,经营者的货币薪酬总是远远小于在职消费,平均只占1/10左右,表明在职消费已构成经营者收入中比较重要的一部分。显然,我国现有的激励模式绝不是一种有效的制度安排。设计一个良好的激励机制能促使

经营者致力于企业的经营管理活动，追求企业的长期效益而避免短视行为。为鼓励经营者更好地经营企业、提高效益，激励方案的设计应与经营者业绩相联系。

(5) 声誉激励不足。我国现行的经营者激励实践中，声誉激励机制尚未建立起来，控制权的获取和维系与经营者声誉联系不是很紧密，很大程度上来自于政府的任命制。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

管理大师彼得·F. 德鲁克曾经说过：“如果你不能评价，你就无法管理”。业绩评价是企业管理的基本前提，它与激励机制是同一个问题的两个方面：没有业绩评价，激励机制就失去了基础；没有激励机制，业绩评价形同虚设。本书研究的理论意义表现在如下几个方面：

(1) 设计科学的业绩评价模式，为经营者业绩评价提供理论支持。企业经营业绩如何，除了受环境因素影响外，很大程度上取决于经营者的能力和努力程度。如何客观、公正地评价经营者业绩，一直是理论界与实务界关注的问题。理论界现有的业绩评价模式有三种：财务模式、价值模式和平衡模式，它们各有利弊。财务模式不能反映企业价值创造情况，因而越来越受到理论界与实务界的批评。目前，学术界对业绩评价模式的研究越来越趋同于价值模式和平衡模式，尽管二者自身也存在缺陷。为弥补价值模式和平衡模式的不足，本书将二者有机地结合起来，相互取长补短。除此之外，业绩评价模式的选择与企业所处的发展阶段密切相关，根据企业不同发展阶段设计不同的业绩评价模式，这种探索是为了建立一种有效的业绩评价理论与方法，为企业和经营者业绩评价提供有益的帮助。

(2) 设计基于价值创造的经营者激励模式，真正将经营者贡献与其薪酬相匹配。我国目前的经营者激励实践中，薪酬契约设计主要依据传统的资产报酬率(ROA)和权益报酬率(ROE)等业绩指标，不能反映企业的价值创造情况，未能将经营者薪酬与其贡献紧密联系起来，这是经营者激励机制不完善的重要体现。为了对经营者实施有效的激励，需要建立一种基于价值创造的经营者激励模式。本书尝试以能力性经济增加值和市场增加值作为经营者薪酬契约设计基础，将经营者对企业的价值创造与其所得紧密联系起来，建立一种贡献与薪酬相匹配的激励机制。

1.2.2 现实意义

目前,我国企业尚未建立起有效的经营者业绩评价与激励约束机制。探索适合我国国情的业绩评价与激励模式,不仅具有较强的理论研究价值,而且具有十分重要的现实意义。

(1) 探索适合我国国情的业绩评价模式,是实践中迫切需要解决的问题。业绩评价模式的选择与企业目标、组织结构及其所处的发展阶段密切相关。我国企业经营环境和竞争氛围与国外企业存在差异,企业目标和组织结构各不相同。因此,需要根据我国实际情况选择适宜的业绩评价模式,这是实践中迫切需要解决的问题。

(2) 完善经营者激励模式是解决经营者激励失当的现实选择。与国外企业相比,我国企业经营者的货币薪酬水平偏低,在职消费比例较大,薪酬结构不合理。这种状况不利于调动经营者积极性,是导致我国企业低效率的重要原因。虽然近些年有部分企业尝试采用年薪制和股票期权等激励模式,但激励效果并不是很理想。国有企业更为严峻,实施年薪制后,企业效益和经营者积极性并没有得到显著改善,“59岁现象”不仅没有得到遏制,反而愈演愈烈,说明现有的激励机制不健全,需要设计新的激励模式。建立基于价值创造的经营者业绩评价与激励模式,实现短期激励与长期激励的有效结合,是完善经营者激励机制的现实选择。

1.3 研究思路与方法

1.3.1 研究思路

本书以企业所处的发展阶段为依托,以价值创造为主线,沿着经营者业绩评价模式和激励模式两条思路展开研究。

(1) 分析经营者业绩评价模式选择的依据。业绩评价模式的选择与企业目标、组织结构及企业所处的发展阶段密切相关。从企业目标角度看,以利润最大化为目标的企业适合采用财务模式;以股东财富最大化为目标的企业适合采用价值模式;以企业价值最大化为目标的企业适合采用平衡模式。从组织结构角度看,分权组织结构下的业绩评价适合采用价值模式,集权组织结构下的业绩评价适合采用平衡模式。从企业发展阶段角度看,初创期与衰退期企业适宜采用平衡模式,成长期企业适宜采用价值模式与平衡模式的结合模式,成熟期企业适宜采用价值模式。

(2) 选择适合我国国情的业绩评价模式。我国企业目标正处于由利润最大化向企业价值最大化转变的过渡时期,平衡模式应为基本的评价模式。另外,初创期和衰退期企业的组织结构大都为集权组织结构,成长期和成熟期企业组织结构分权式居多。因此,适合我国企业经营者的业绩评价模式有三种:①基于能力性经济增加值的业绩评价模式(价值模式),以价值创造为核心,以能力性经济增加值作为业绩计量基础,适用于成熟期企业;②基于平衡计分卡的业绩评价模式(平衡模式),以平衡计分卡为基础,从财务、顾客、内部业务流程和学习与成长四个方面综合评价企业经营业绩,适用于初创期和衰退期企业;③经济增加值与平衡计分卡结合的业绩评价模式(结合模式),将经济增加值引入平衡计分卡评价体系中,实现二者的优势互补,适用于成长期企业。

(3) 通过实证研究检验企业不同发展阶段经营者薪酬计量的业绩标准选择偏好及其局限。依据上市公司实际数据,分析现行条件下经营者薪酬契约设计中的财务业绩指标选择偏好,发现现行激励机制的缺陷,为后面业绩评价与激励模式设计奠定基础。

(4) 以生命周期为依托,以价值创造为主线,设计经营者业绩评价模式。初创期与衰退期企业采用平衡模式,成长期企业采用经济增加值与平衡计分卡的结合模式,成熟期企业采用基于能力性经济增加值的业绩评价模式。

(5) 建立货币薪酬激励为主、控制权激励为辅的经营者激励构架。目前,我国企业经营者激励以控制权激励为主,这种过度的控制权激励容易引发经营者的腐败行为。由于货币薪酬效用与控制权效用之间存在替代关系,货币薪酬效用的增加可以在一定程度上替代控制权效用,因此可以通过扩大货币薪酬激励来降低控制权激励引起的负面效应(如过度的在职消费、寻租行为等)。

(6) 设计基于价值创造的经营者货币薪酬激励模式。经营者货币薪酬激励模式依据企业不同发展阶段灵活设计:初创期与衰退期企业采用等级奖酬激励模式,成长期企业采用 EVA 与 MVA 相结合的激励性薪酬计量模式;成熟期企业采用基于能力性经济增加值的激励性薪酬计量模式。

(7) 设计基于声誉评价机制的控制权激励模式。控制权激励包括控制权的获取和控制权的维系两个方面,二者可以归结为统一的激励模式,即声誉评价机制:根据过去声誉评价结果选聘优秀的经营者,即控制权的获取;将目前的声誉评价结果作为经营者能否继续留任的前提条件(否决条件),即控制权的维系。

上述研究思路如图 1-2 所示。

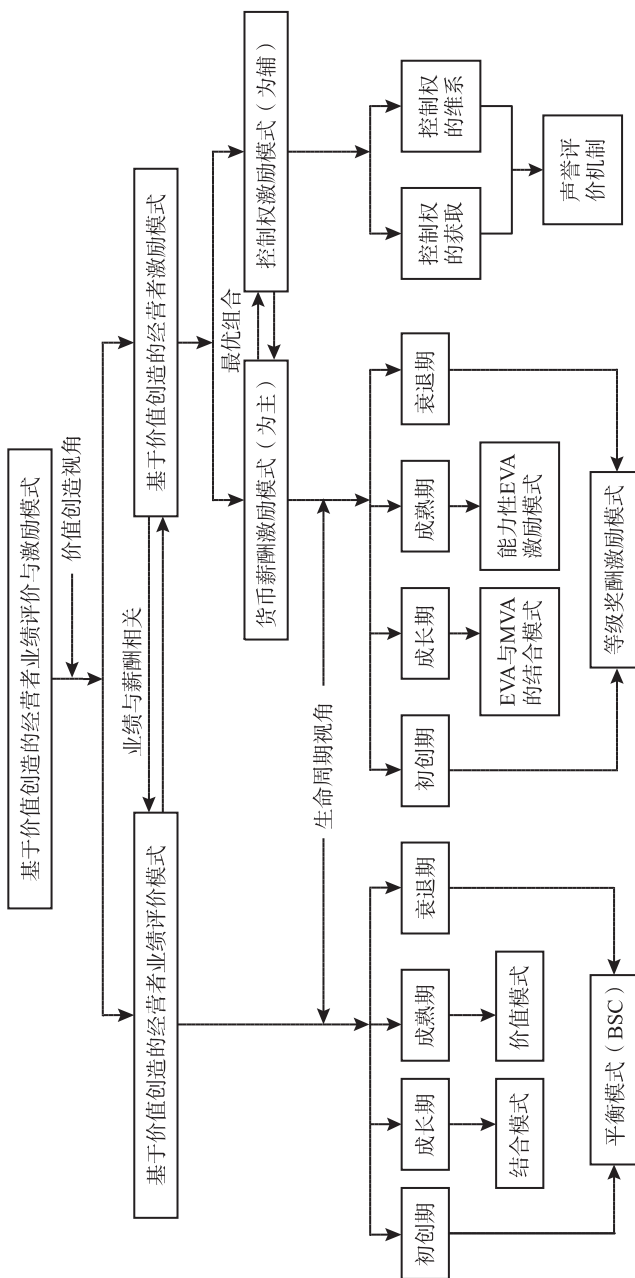


图 1-2 本书的研究思路

1.3.2 研究方法

(1) 规范研究法。本课题为综合研究,涉及理论研究范畴,解决“以价值创造为基础的经营者业绩评价与激励模式应如何设计”的问题。因此,规范研究法将成为本书的重要研究方法之一。

(2) 统计分析法。为证实业绩评价与激励理论研究现状,本书选取2004~2006年3年间发表在《管理世界》、《管理科学学报》、《会计研究》、《管理评论》、《南开管理评论》和《经济研究》6种国内重要学术期刊上的文章,统计业绩评价理论研究和激励理论研究的文章数量及所占比例。

(3) 实证研究法。以我国上市公司为研究对象,通过实证研究检验企业不同发展阶段经营者薪酬契约设计中的业绩指标选择偏好,从中发现现行激励机制存在的弊端,同时验证以业绩为基础的薪酬契约的有效性。

1.4 本书主要内容及结构

1.4.1 本书主要内容

本书主要包括三个方面:经营者业绩评价模式选择的依据、基于价值创造的经营者业绩评价模式设计以及基于价值创造的经营者激励模式设计。

1. 经营者业绩评价模式选择的依据

从目前的理论研究角度看,业绩评价模式有三种:财务模式、价值模式和平衡模式。财务模式以利润最大化为导向,反映生产经营的最终成果,缺乏对业绩实现过程的跟踪与反馈,不能适应战略管理和决策的需要。价值模式以企业价值创造为核心,以股东价值最大化为导向,能够有效地将企业战略与日常业务决策和激励机制联系起来,但该模式忽略了市场占有率、顾客获得和留住率等非财务业绩对盈余的驱动作用。平衡模式以利益相关者价值最大化为导向,通过财务指标与非财务指标的平衡及关键业绩评价指标的选取来体现不同利益相关者的期望,从而实现企业价值最大化目标,但它并没有指出价值管理的核心是什么,在指标体系中,没有一个价值衡量指标。上述三种模式各有利弊,任何一种业绩评价模式都有其适用条件,企业应根据自己的经营目标、组织结构及所处的发展阶