

肖德云 付智慧 [著]

投资 决策战略 绩效评价



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

投资 决策战略 绩效评价

国家自然科学基金成果之一

江苏工业学院图书馆

肖德云 付智慧 [著]
藏书章



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

投资决策战略绩效评价/肖德云, 付智慧著. —北京:
经济管理出版社, 2007. 1

ISBN 7-80207-779-6

I. 投... II. ①肖... ②付... III. 企业—投资—
经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 133630 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 谭 伟

责任编辑: 张 马

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

880mm × 1230mm/32

7.75 印张 194 千字

2006 年 11 月第 1 版

2006 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 7-80207-779-6/F·654

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

作者简介:

肖德云 1972年生,男,江西九江人,华中科技大学企业管理专业博士,武汉理工大学管理科学与工程流动站博士后。研究方向:绩效管理、组织学习和复杂网络。在《J.of Grey System》、《科研管理》、《系统工程》、《工业工程与管理》、《当代财经》和《管理现代化》等杂志和国际会议上发表论文20余篇,论文多篇被EI、ISTP检索。

付智慧 1978年生,女,湖北房县人,硕士。研究方向:绩效管理和人力资源管理。在《高教发展与评估》、《科技进步与对策》和国际会议上发表论文数篇,一篇ISTP检索。

选题策划：谭 伟

责任编辑：张 马

装帧设计：彭莉莉

前 言

进入 21 世纪以来,随着我国市场的开放,市场竞争日益激烈,企业的投资水平也亟待提高。与发达国家相比,我国的企业投资管理控制在理论上和实践上都存在着较大的差距,因此,加强企业投资决策绩效管理理论研究具有重要的现实意义。企业投资决策绩效评价和企业战略管理有着密切关系,战略动因是企业投资决策绩效评价的最主要的动因,战略是研究企业投资决策绩效评价的一个重要的出发点。然而,企业投资决策绩效评价的理论动因是多层次的复杂系统,企业的生命周期、公司治理结构、企业的组织结构、企业文化等等都会对企业的投资决策绩效评价产生重要的影响,从多方面探讨企业投资决策绩效评价很有必要,运用系统工程、多元统计、灰色理论和模糊数学等多学科的定量研究方法对形成科学合理的评价体系提供了保障。企业投资决策绩效评价的机制、科学合理的评价指标体系、指标体系筛选的科学方法、科学的综合评价模型以及综合评价的具体实现手段的研究,是企业投资决策绩效评价研究必须解决的几个核心问题。

战略管理具有的动态性的特点,企业投资决策绩效评价的战略导向也决定了它的动态变化性。因此,企业投资决策绩效评价指标体系应随着时间的推移而发生改变,企业投资决策绩效评价指标体系的筛选也绝不仅仅是数学计算的问题,应该有更深层次的战略管理的动因,基于资源观理论,企业具有生命周期的规律特性其实就是核心竞争力丧失的过程,这决定了企业蜕变的必然

性和绩效管理的多阶段性。科学、合理与高效的企业投资决策绩效评价机制的形成,具有重要的理论价值和现实价值,绩效管理本身就是一种知识管理的过程,基于知识管理理论、公司治理结构、公司组织结构理论和企业文化理论提出了绩效螺旋推进曲线规律。契约理论引入到绩效评价中具有重要的意义,基于契约理论,提出了绩效契约概念,并对委托代理绩效契约和利益相关者绩效契约进行了分析。利益相关者的公司治理是公司治理的发展方向,企业的发展应当关注股东、员工、顾客和社会等各方面的利益,本书探讨了形成绩效评价的多主体协商评价机制,并运用合作博弈论的方法对企业投资决策绩效评价的主体之间的博弈关系进行了分析。

结合复杂网络的理论体系提出了企业组织学习复杂网络的一般框架,本书对组织学习复杂网络的概念内涵和结构特征进行了分析,对组织学习复杂网络的特点进行了探讨,结合复杂网络演化规律探讨了组织学习复杂网络的演化规律,最后提出了组织学习复杂网络的学习策略。基于跨国经营组织学习绩效管理相关文献回顾的基础,本书提出了企业跨国经营组织学习绩效管理的三个理论假设,结合我国企业跨国经营的三个典型模式即企业海尔、TCL 和格兰仕的发展,构建了单环学习组织学习绩效管理模型和单环学习、双环学习和再学习绩效管理模型,行为学习、认知学习和行动学习组织学习绩效管理系统模型,基于组织学习协同的绩效管理系统。

财务指标体系结合非财务指标体系是绩效评价的趋势,战略平衡记分卡顺应了这种趋势,我国国有资本金绩效评价体系也顺应了这种趋势,供应链绩效,价值链整合也是企业战略绩效评价的重要方面。借鉴成功经验,分析了企业投资决策绩效评价的理论基础,设计了企业投资决策绩效评价的一般指标体系。

标杆瞄准对于企业投资决策绩效评价有着重要的借鉴意义,

每个企业投资决策绩效评价指标体系应该根据每个企业的实际情况不同而不同，标杆瞄准为企业投资决策绩效评价指标体系的筛选提供了重要的思路。基于标杆瞄准的理论，运用主成分分析、隶属度分析、相关分析、鉴别力、灰关联分析和基于 GA 的粗糙集约简进行企业投资决策绩效指标体系筛选。

绩效评价具有复杂关系的系统，本书运用了功效系数模型、模糊综合评价模型和灰色综合评价模型，对企业投资决策绩效评价进行了研究。结合各种方法的优点，提出了基于灰色、层次分析法和模糊数学的企业投资决策绩效评价的集成模型的研究，结合模糊数学和 BP 人工神经网络模型和 SVM 实现对企业投资决策绩效集成评价。

企业投资决策绩效评价系统是个复杂的系统，运用决策支持系统的理论有利于提高企业投资决策绩效评价的效率，协商评价其实就是群决策的一种。因此，决策支持系统为企业投资决策绩效评价的实施提供了重要的支持，探讨了企业投资决策集成评价开发和分布式智能决策支持系统的设计。

目 录

第一章 绪 论	1
一、问题的提出及研究意义.....	1
二、企业投资决策战略绩效评价国内外研究现状.....	5
三、企业投资决策绩效评价和控制研究的思想基础	25
四、本书的内容安排	26
五、本书研究的创新点	27
第二章 企业投资决策战略绩效协商评价的理论基础	29
一、资源观战略管理理论	29
二、生命周期理论	35
三、知识管理理论	36
四、企业契约理论	40
五、本章小结	47
第三章 企业投资决策战略绩效协商评价机理研究	48
一、企业投资决策战略绩效多阶段评价	48
二、基于知识管理的企业投资决策战略绩效螺旋推进	51
三、企业投资决策绩效契约理论分析	58
四、企业投资决策绩效协商评价	62
五、企业投资决策绩效评价博弈分析	70
六、本章小结	79
第四章 基于组织学习网络协同的企业投资决策战略绩效管理	81
一、组织学习复杂网络	81

二、组织学习协同的绩效管理	93
三、本章小结	102
第五章 企业投资决策战略绩效协商评价指标体系构建	103
一、战略平衡记分卡	103
二、国有资本金绩效评价体系	114
三、我国企业微观绩效影响因素宏观层面的证据	116
四、企业绩效评价问卷调查	118
五、企业投资决策战略绩效协商评价指标体系构建的 理论分析	125
六、企业投资决策战略绩效协商评价指标设计思路	130
七、企业投资决策战略绩效协商评价一般指标体系 构建	133
八、本章小结	137
第六章 基于标杆瞄准的企业投资决策战略绩效协商评价 指标的筛选	139
一、标杆瞄准	139
二、标杆管理的作用	141
三、绩效评价标准和标杆的分类与实施	143
四、基于标杆瞄准的企业投资决策绩效评价指标的 筛选	149
五、本章小结	158
第七章 企业投资决策战略绩效协商评价模型	159
一、企业投资决策战略绩效综合评价方法	159
二、企业投资决策战略绩效协商评价 GAF 模型	164
三、企业投资决策战略绩效神经网络集成协商评价 模型	168
四、企业投资决策绩效协商评价的 SVM 模型	171
五、武钢焦化投资决策战略绩效协商评价实证分析	176

六、家电行业企业投资决策绩效评价的实证分析·····	188
七、本章小结·····	200
第八章 企业投资决策战略绩效协商评价决策支持系统·····	201
一、企业投资决策战略绩效协商评价与决策支持 系统·····	201
二、企业投资决策战略绩效集成协商评价计算机 实现·····	203
三、群决策支持系统与企业投资决策战略绩效协商 评价·····	209
四、企业投资决策战略绩效协商评价分布式智能决策 支持系统·····	212
五、本章小结·····	219
第九章 总结与展望·····	220
一、全书总结·····	220
二、研究展望·····	224
参考文献·····	226
后 记·····	240

第一章 绪 论

一、问题的提出及研究意义

在经济全球化、贸易自由化以及信息网络化的知识经济时代和后工业社会，顾客需求瞬息万变，技术创新不断加速，产品生命周期不断缩短，市场竞争日趋剧烈，企业管理面临越来越多的挑战与冲击。成功的管理绩效，成为企业持续成长、永续经营的重要条件。而其前提是建立一套符合公司成长的，能促使公司绩效提升的绩效考核体系。绩效评价是指运用统计和运筹学等原理，采用特定的指标体系，对照统一的标准，按照一定的程序，通过定量定性对比分析，对企业一定时期的投资决策绩效做出客观、公正和准确的综合评判。从近现代经济发展史看，真正意义上的企业绩效评价是在 19 世纪中后期现代公司制度诞生以后，公司所有者为了加强资本所有权控制而提出的。经过一个世纪的探索和实践，企业的绩效评价已经成为一种比较成熟的监管手段，在促进企业改善经营管理，提高经济效益方面发挥着越来越重要的作用。市场与环境的急剧变化，要求企业投资决策绩效考核体系的建立要有新的视野；同时，变革传统的绩效考核体系，对于我国企业强化管理规范化，完善公司法人治理结构，也具有深刻的意义。

当前，传统的以财务数据为核心的绩效评价体系弊端日显。近年来，我国一些上市公司的绩效报告已证明了这一点，不少公

司本来有不错的财务指标，但由于不注意新产品的开发，不注意市场份额的丧失，不注意公司内部技术能力、制造水平的提高，使客户满意程度逐渐恶化，公司走向衰退。今年绩优，明年亏损公司的不断出现，也使投资者开始摒弃以财务数据为核心的公司绩效评价体系，而越来越看重公司的发展前景。

在如今的 3C（顾客：Customer、竞争：Competition、变化：Change）时代，去年一项赚钱的买卖可能今年就不再赚钱甚至亏损，仅靠单纯的财务指标：如资本报酬率、现金流等，只能评估过去的绩效情况，根本无法衡量公司的未来发展预期。这样，作为激励约束经理人员实现股东价值最大化工具的绩效考核指标，可能滋长经理人员的短期化行为。过去“承包制”的负面教训也在于此：仅仅将事先确定的企业财务指标（主要是利润、收入、成本等）作为唯一考核标准，而很少考虑经营者在非财务方面的贡献和绩效，也不管承包期以后的结果。这种情况在一些“多级法人制”的企业集团内部也有相同表现。

当前，加大非财务指标的比重，重视对产品质量、顾客服务及满意程度的关注已成为现代企业绩效控制改革的方向。同时，信息网络技术的广泛运用，电子商务的迅速发展，使信息共享成为可能，为建立新的绩效评价体系提供了技术上的可能性。公司绩效评价由来已久，从最早的财务评价到逐步发展到创新的财务指标体系，再到 20 世纪 90 年代以后财务层面指标和非财务层面指标结合的战略绩效评价阶段，其中代表性的有 90 年代 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton，提出的战略平衡记分卡所包括的财务和非财务指标评价体系。

1999 年 6 月财政部、国家经贸委、人事部、国家计委联合颁布了《国有资本金绩效评价规则》和《国有资本金绩效评价操作细则》，标志着企业绩效评价制度在我国的初步建立。国内很多学者对企业绩效评价进行了研究。知识经济时代，企业间的

竞争越来越激烈，战略被提高到重要的位置，战略对企业的发展至关重要，因此企业的投资无不与企业的战略密切相关。公司的投资扩张是否实现了企业的战略就变得很重要，因此，对企业的投资决策绩效进行科学合理的评价就显得很有必要，企业的投资决策绩效评价和企业的战略管理如同一对孪生兄弟，很难分清它们，企业的投资决策绩效评价必须是基于公司的发展战略，长期以来绩效管理被认为对于公司的业务战略的执行意义重大。绩效管理作为管理控制的有效工具，其重要性日益受到关注，绩效管理可以被诊断控制使用和交互式使用，按照 Robert Simons 教授诊断控制定义为：经理用于控制企业成果并对绩效标准的偏差进行纠正的正式管理系统。交互式控制的一个特征是整个公司都卷入战略发展中，通过战略的、战术的和操作层的信息的相互交换，讨论目前和将来的战略。为了使其成为可能，使用绩效管理来确认战略重要性的变化。我们研究的企业投资决策绩效评价，是指对管理者所做出的投资决策的效率以及结果做出的科学合理的评价，即以投资的效率和结果的评价来对管理者的投资决策的绩效做出评价，投资作为企业战略实施中的重要一环，其决策的绩效评价具有重要的现实意义。投资决策绩效评价为企业的战略导向和管理控制提供了有力的工具，绩效评价是企业进行绩效管理的基础，国内外对企业投资决策绩效研究还很少。企业的战略经营环境总是在不断地发生着变化，这意味着企业的战略绩效评价也必须适应企业的战略环境的变化进行调整，绩效评价才能得到充分的发展。

通过对投资决策绩效管理的国内外研究现状的研究，我们发现企业的投资决策绩效评价的研究具有以下不足：第一，结合企业性质理论、公司治理结构和企业文化等对企业绩效评价形成的机理研究还没有。第二，就目前的绩效管理的指标体系的动态性和柔性的研究还没有，企业的投资（扩张）是个动态的过程，

企业经营的内外环境时刻都是在变化的，因此研究设计一套动态的柔性指标体系对企业的投资管理实践具有很现实的指导意义。第三，企业投资社会绩效评价没有得到重视，因此社会绩效评价较少，将社会绩效融入企业的投资决策绩效评价体系的设计更是没有。第四，绩效评价系统应该是提供一个具有较好操作性的企业战略管理的工具，目前的一般绩效评价指标体系顺应全球化和网络化发展的趋势较差，网络平台操作较差，指标设计缺乏全球化的考虑，基于网络平台的投资决策绩效评价的计算机集成系统的研究也还是空白；因此，对于虚拟企业、跨国公司的投资决策的绩效评价应用性指导性较差。第五，基于战略的企业投资决策绩效评价和控制研究还没有，战略研究和绩效评价研究结合还不是很紧密，在企业的投资实践中更缺乏有机地结合。

基于以上认识，本书研究的基于以上的分析，结合战略管理的理论探讨企业战略绩效协商评价形成的机理，运用制度经济学，从企业的契约性质理论出发，结合公司治理结构的发展探讨形成企业绩效协商评价的机理，运用管理学的理论，从企业文化的角度，探讨绩效形成的企业文化基础，以及结合公司的组织结构理论及其最新进展，探讨企业的投资决策绩效评价的内部组织基础和实现的过程。运用多元统计、灰色理论、模糊数学、人工智能等多种方法结合 SWOT 分析，实现企业投资决策绩效协商评价指标体系的建立和评价模型的建立，运用计算机实现企业投资决策绩效评价的计算机集成评价。本书是国家自然科学基金资助项目的子课题，课题的研究成果对推动企业战略管理理论的发展和提高企业战略管理的水平必将起到重要的作用。

二、企业投资决策战略绩效评价 国内外研究现状

(一) 企业投资决策战略绩效评价的理论动因

我们认为企业的投资决策绩效评价的理论动因和企业的绩效评价的理论动因具有一致性，主要研究有以下几种：

1. 信息不对称环境下委托人和代理人博弈的结果

现代企业资本的所有权和控制权相分离，资本的所有者和职业经理之间形成了委托人—代理人关系，职业经理和分厂、车间、班组和个人之间形成了现代企业的委托代理链条^[1]。代理人是一个具有独立利益和行为目标的“经济人”，他们的行为目标和委托人的利益目标的不完全一致性决定了代理问题的产生。由于信息不对称，代理人的“机会主义倾向”的存在，会使委托人和代理人在委托代理关系中产生“道德风险”和“逆向选择”问题。因此，委托人要建立一套约束和激励代理人的科学方法体系，使委托人和代理人的目标趋于一致，减少代理风险，提高企业的经营效率和投资回报。这客观上就要求对代理人的投资决策绩效进行科学、合理的评价^[2]。

2. 资本保全的动因

在市场经济条件下，资本的所有者承担着剩余风险和享受剩余权益。资本所有者的利益是企业的最高利益。企业投资追求利益最大化直接体现为资本增值最大化。资本保全和资本增值最大化成为企业投资决策绩效评价的最直接的理论动因^[3]。资本保全分为财务资本保全和实物资本保全：财务资本保全是以财务资

本概念为基础，是传统的资本保全概念，财务资本保全可分为名义币值财务保全和不变币值财务保全；实物资本保全以实物资本概念为基础，是对投入资本的生产能力的保全。在企业的投资决策中资本保全与盈利关系密切，投资决策的利润是在资本保全的基础上确定的。利润是投资收益中扣除费用后确定的，因此，利润和成本补偿都与资本保全有密切的关系^[4]。

3. “最大”、“最小”理论动因

企业进行投资决策是要求企业的投资以最小的成本获取最大的利益。利益动机驱动着人们发生经济行为，投资者不断追求利益最大化，就必须努力实现成本最小化。“利益最大化”和“成本最小化”是人类经济问题的两个方面，用最小的成本获取最大的利益是人类经济行为的基本取向^[5]。“利益最大化”和“成本最小化”成为经济活动中必须遵守的基本法则。“最大”、“最小”法则是企业投资决策绩效评价的最主要的理论基础。用最小的成本去获取最大的投资收益，是企业投资决策活动的根本目的，是企业投资决策绩效的集中体现。所得和所费的关系是企业投资决策绩效评价的基本关系，“最大”、“最小”法则体现了企业投资决策绩效评价应遵循的基本法则^[6]。

4. 现代管理理论发展的要求

企业的投资决策绩效评价是为企业的经营管理服务的，是一种管理制度，绩效管理使管理者更高效率地朝着企业的既定经营目标努力。绩效评价指标体系的演变体现着管理理论的发展动向，管理理论的发展为企业投资决策绩效评价指标体系的完善提供了重要的理论基础。管理理论早期经历了詹姆·斯图亚特、亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇、罗伯特·欧文等学者的研究和发展，但其内容局限于生产管理、工资管理和成本管理上。在此基