

战略绩效考核

——可持续发展企业素质及经济增加值考核

尹凌青/著

价值环

三维价值

五度考核



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

战略绩效考核

——可持续发展企业素质及经济增加值考核

STRATEGIC PERFORMANCE ASSESSMENT

Evaluation of Sustainable Development and Economic Value Added of Enterprises

尹凌青 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

战略绩效考核: 可持续发展企业素质及经济增加值考
核/ 尹凌青著.- 北京: 中国经济出版社, 2005. 10

ISBN 7-5017-7254-1

I. 战... II. 尹... III. 企业经济-经济效果-经济评价

IV. F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 110291 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

组稿编辑: 左秀英

责任编辑: 张淑玲 (电话: 13910084005)

E-mail: zsl8838@sina.com

责任印制: 石星岳

封面设计: 红色方块

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 787mm×980mm 1/16 印 张: 21.25 字 数: 302 千字

版 次: 2006 年 11 月第 1 版 印 次: 2006 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7254-1/F·5827 定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

内容提要:

《战略绩效考核》从价值管理的范畴,面对中国的实际情况,综合借鉴EVA及平衡计分卡等,提出考核企业绩效的一些理念、策略及方法。

“两个要素”是企业素质和经济增加值;

“三维价值观”,即:经济价值、社会价值和文化价值的综合认识;

“价值环”就是以价值观为核心的价值创造、价值评价、价值实现及价值反馈的系统思维;

“四层价值主体”就是价值环的责任主体分为出资人、经营者、劳动者及社会公众;

“六个结合”就是建设企业的业绩要注重企业与社会、经济与文化、过程与结果、继承与创新、水平与素质和目前与未来的结合;

“五度”就是审视企业绩效要把握高度、广度、深度、速度及温度。

本书旨在探索怎样考核企业才是科学的,如何考核才有利于引导企业可持续发展。《战略绩效考核》的核心就是落实科学发展观,坚持以人为本,全面、协调、可持续发展观,实现国家“绿色财富”的积累。



作者简介

尹凌青，山西平遥人，经济学博士。

1985年毕业于上海医疗器械专科学校精密仪器专业；1991年赴法国国立行政学院（L' NEA）学习；1996年获北京理工大学工商管理硕士（MBA）学位；2004年获中南财经政法大学政治经济学博士学位。

曾在国家医药管理局人事司、国家经委人事局、国家经济贸易委员会综合司工作，主要从事智力引进、技术干部管理、宏观经济、区域经济、国有企业、私营企业、信息化、国防动员等方面的政策研究与综合工作。2003年至今在国资委业绩考核局工作，从事企业经营业绩考核工作，参加经济增加值（EVA）的课题研究，深入研究对中国企业运用EVA考核的可行性。

发表文章主要有：《企业结构调整》（硕士论文），《战略绩效考核论》（博士论文），以及《国外金融担保发展对中国的借鉴》、《为民营企业发展营造环境》、《东西部企业结构调整》、《提高国有企业竞争力的措施》、《非国有企业的发展状况》、《新时期政府和人民关系的有益探索》、《充分发挥党支部书记的作用》、《战略绩效考核与国有资产经营》、《如何考核国有资产经营》和《战略绩效考核与企业的持续发展》等，连续6年编审《经贸改革与发展——经贸白皮书》。

序

企业不论是大是小，也不论是什么所有制，其运行有着共同的基本规律。明确责任，落实责任，完成责任则是规律之一。绩效考核是执行这一规律的重要手段；是出资人对经营者管理以及经营管理者履行职责、有效管理的重要手段；是推进企业战略目标和战术目标实现的重要手段。

尹凌青同志用战略绩效考核的理念，从案例、理论及实践的深入分析和研究，提出了三维价值观、四层价值主体、五度战略观、六个结合等理念，探索结合中国国情运用经济增加值建立考核体系的思路。将价值管理思想贯穿于绩效考核体系的全过程，将战略思维和价值管理有机结合起来，引导企业以持续发展为目标，将以人为本的核心理念融入到绩效考核体系中，全面衡量企业的经济价值、社会价值及文化价值。并提出战略绩效要建立全方位、多层次、动静结合的考核制度，突破传统的经营生产理念，战略审视考核的目的，促进企业培育持续竞争力，体现考核对企业所发挥的导向作用，有利于建立企业的和谐发展机制。作者提出对董事会考核战略绩效，而且董事会对经营者的考核纳入其中等等都颇有新意，在具体工作实践中也值得思考和探索。

尹凌青同志结合工作实际注重理论学习和总结，应予鼓励和提倡。

国务院国有资产监督管理委员会主任、党委书记

李荣融

2006年6月16日



改革开放后，由于对企业的激励不足、约束缺位而导致“放权”与“收权”的反复摇摆。其中对国有企业的业绩考核，一直是政府与企业特别关注的难题。

对企业的考核与监督，是一个问题的两个方面。从 20 世纪 80 年代初起，我们就对此进行了广泛、深入、持久的探索。在经历了“一放就乱、一收就死”的几个循环后，曾选择了“承包”这一简单的方法，企图解决信息不对称带来的问题。与此同时，还通过企业经营决策必须经过政府部门审批、政府直接控制高管人员去留、由政府向企业派监事会、发挥党组织政治核心作用、实行厂务公开、强化职工民主监督、政府直接控制企业工资总额等措施，以图矫正企业的非正常行为，防止国有资产流失，促使企业为所有者创造价值。其中很多做法一直延续到今天。这种高度重复、交叉的监督、评价方式在不同时期、对不同企业确实发挥了一定作用，但就总体而言，它的有效性仍不断受到质疑，对企业，特别是国有企业绩效考核仍是一个没有很好解决的问题。

企业是一个十分复杂的“多变量系统”。不同的做法、不同的做账几乎可以应对各种要求。在所有者与企业间存在信息不对称的情况下，保证所有者权益最重要的是建立内生的追求企业价值和投资回报的机制。从国际经验看，最重要的是建立有效的公司治理结构。

但是，中国的企业改革还没有完全到位，传统国有企业和国有独资公司还有很强的特殊性。重要的是，国有股东基本上还是没有投资能力，也没有退出机制的股东；国家所有权缺位与越位并存；由于信息不对称，内部人控制的现象时有发生。在这种情况下，设计科学的业绩考核制度，使

企业高管人员的努力与国家所有者利益相一致，就显得格外重要。

国有资产属公共资源，国家是一个特殊的所有者，它对国有企业的绩效考核，实际上是宏观经济与微观经济的一个交汇点。绩效考核对企业有很强的导向作用。科学合理的业绩考核体系，会引导企业积累核心竞争力，并在创造股东价值的同时为经济社会的可持续发展做出贡献；而不合理的绩效考核体系，会促使企业盲目扩张、急功近利、短期行为、侵犯公众利益，甚至危害社会。

国务院国资委成立后，为建立科学合理的绩效考核体系做了大量工作，进行了有益的探索。

绩效考核既然对企业行为有很强的导向作用，那么在不同时期、不同发展阶段，国资部门就可以有针对性地精心设计业绩考核体系，体现国家意志，促使企业健康发展。

当前，绩效考核体系应有利于建立现代企业制度，实行政企分开，使企业成为独立的市场主体。在国家所有权机构与企业签订的“业绩合同”范围内，所有者不干预，让企业自主决策、自主经营；企业对所有者要增加透明度，促进建立有效公司治理。

业绩考核体系应矫正企业的短期行为，促进企业，特别是行业排头兵企业，以全球视野、战略思维，将有效资源向主业集中，强化核心业务，提高对价值链、产业链的系统集成能力，潜心构建自己的核心竞争力。考核体系要鼓励创新、允许失败；在“做大”与“做强”的关系上要把做强放在首位。

业绩考核体系应促使企业转变增长机制，克服传统增长方式的惯性。由以规模为目标，主要依赖资本、资源、劳动力和环境投入的外延式增长，转向以效益为目标，主要依靠技术进步和提高劳动者素质，以提高效率实现增长。

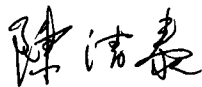
业绩考核体系应促进企业提高诚信品质、承担社会责任。诚信是企业的立足之本，朱镕基同志曾意味深长地要求企业“不做假账”，企业对所有者必须披露真实、完整的信息，对这一点考核系统不应有任何马虎。企业是除政府外最有实力的组织，企业在追求自身发展的同时应当为经济社

会发展做出贡献，至少不应给经济社会带来新的麻烦。目前，人与资源环境的和谐，首先是企业与资源环境的和谐。企业是社会财富的创造者，但往往也是直接和间接浪费资源、损害环境的祸首。国家经济技术指标的落后，实质是企业落后；国家经济增长方式落后，实质是企业发展模式落后；国家经济增长质量低，实质是企业效率低。仅由财务目标不能说明企业存在的全部价值。作为经济范畴的企业，它追求利润最大化；作为法律范畴的企业，要做好的“企业公民”；作为道德范畴的企业，它要承担社会责任。国有企业应率先垂范、做出表率。

尹凌青同志多年从事国有企业绩效考核的政策研究和考核实践。在攻读经济学博士时，她又以国有企业战略绩效考核为题撰写了博士论文。本书集尹凌青同志博士论文理论研究成果和在国务院国资委业绩考核局探索性实践而写成。

该书创新性地提出“战略绩效考核”的理念，将价值管理思想贯穿于整个绩效考核体系，将战略思维和价值管理有机结合起来，以引导企业持续发展为目标，围绕三维价值观、四层价值主体、五度战略观、六个结合的业绩观构建起现代企业经营管理的价值环；以实现企业的价值为中心，将可持续发展、以人为本的核心理念融入绩效考核体系中，全面衡量企业的社会价值、文化价值和经济价值，建立起了全方位、多层次、动静结合的考核框架。以此引导企业突破过去粗放式的经营生产理念，着眼企业和社会的和谐发展，在创造经济价值和履行社会责任的双重目标下，实现速度与效益的统一。

全国政协常委、经济委员会副主任
原国务院发展研究中心党组书记、副主任



2006年6月9日

感

我在保持共产党员先进性教育活动中，有幸与尹凌青同志工作在一个督导组。这期间正是她中南财经政法大学博士学位论文获得通过的时候。这篇“战略绩效考核论”是关于企业素质及经济增加值研究方面的。由于我在国有企业工作多年，对这个命题颇感兴趣，便阅读起来。虽是初读，但感觉还是新鲜的。特别是本书在即要出版时李荣融、陈清泰两位领导同志分别提了序，我反复领会“序”所点明的要义，使我所感所悟更为深刻。

战略绩效考核论的立意鲜明，符合国情。关于如何对企业特别是对国有大型骨干企业的经营业绩进行有效的考核和客观评价，一直是国家、社会和企业主管机构及企业、员工普遍关注的问题。考核什么？如何考核？将引导企业经营者及全体员工的追求。引导这种追求的立意，也就是指导思想，应当是坚持企业利益和国家利益相统一，企业责任和社会责任相统一，经济价值和文化价值相统一，当前利益和长远利益相统一。这几个相统一是我国国情对企业的需求决定的。作者提出的“三维”价值观、四层价值主体、五度战略观、六个结合等观念，无不是这一立意的体现。

1999年我随我国高级经营管理者考察团到美国GE公司（美国通用电气公司）学习考察。GE公司首席执行官（CEO）韦尔奇先生给我们讲述他的公司有34万员工分布在100多个国家，为什么能够朝着一个方向奔跑，去强烈地追求着发展质量不断提升的共同目标？原因就在于他们培育了一个满足股民利益的企业价值观。简言之，“为股东创造回报，实现利益最大化”就是GE公司的文化理念、经营理念、

管理理念和一切规章制度的价值趋向，即为 GE 公司的企业价值观。代表团在学习讨论过程中，许多人都提出了一个共同的问题，就是我国这些大企业能否简单地引入这个唯一的价值观？大家共同的意见是否定的。因此，学习考察组提出我国国有企业的价值观应当突出其核心价值观，同时兼顾其他方面。我记得是这样表述我国企业核心价值观的，即我国国有企业是党领导下的经济组织，其核心价值观应是为国家创造回报，为社会创造财富，为企业和员工谋取利益。国家在对企业进行考核时对这一共识如何得以体现？战略绩效考核论就是在探索着回答了这一问题。我非常赞赏战略绩效考核论的鲜明立意，也就是说，只有站在这个立场上来研究考核企业的问题才有实际意义。

战略绩效考核论的思维辩证，方法唯物。坚持马克思主义的立场、观点、方法，来分析问题、处理问题，是我们共产党人一贯的思想方法。战略绩效考核论站在我国国情的立场上，坚持科学发展观，坚持国家、社会、企业和员工相统一的观点，实事求是地寻求战略绩效考核方法，这是十分可贵的。

作者提出“生产关系一定要适应生产力发展这一指导思想是企业业绩考核最基本的理论基础”。这就是说只有从生产关系适应生产力发展的理论高度来透视战略绩效考核问题，才能寻求出有利于生产力发展的、符合生产关系要求的考核制度；反之就是无效、无用、没有任何意义的考核制度。从邓小平“三个有利于”的判定标准，到“三个代表”的重要思想，再到科学发展观，都是把社会生产力的发展摆在首位。作者把绩效考核这一视乎微观的业务工作事项，上升到这一层面来思考，提出“战略绩效考核的指导思想必须遵从于生产力的发展，建立符合生产力发展要求的考核观”，这是有着很强指导意义的。

作者认为绩效考核与企业的各系统工作必须“兼容”。我认为“兼容”则是思维辩证，方法唯物的具体体现。书中讲到“战略绩效考核是各项制度的有机结合体，是各项制度间的内联性、互动性、制约性、激励性和惩罚性的有机结合”。我们的思维方式不应是非此即彼，而应

是亦此亦彼，你中有我，我中有你，客观事物大致都是这样的形态。因此对待客观事物切实不应当绝对化、片面性。从思想方法上讲，不但应当“一分为二”思考分析问题，更应当“一分为三”地处理问题。先进与落后是一分为二的，但实际上大多为既有先进的一面，又有落后的一面，是兼而有之的一分为三；优点与缺点是一分为二的，但大多数人则是优点与缺点并存的一分为三。因此“三”是“兼容”的具体体现，“三”是符合实际情况的现实选择。有的企业经营管理者认为国家的事国家负责，企业的事企业负责，把国家和企业绝对的分离开来，对立起来。因而企业随便辞退员工，推向社会，交给国家。如果对企业绩效考核，助长了这种思想行为就会促使企业严重背离党的方针政策和国家的利益。因此把国家利益与企业利益结合起来，把企业责任和社会责任统一起来进行绩效考核，这才是辩证唯物论的要求。战略绩效考核论中的“六个结合”的业绩观，是坚持辩证唯物论在世界观和方法论上的典型体现。

战略绩效考核论贵在博采，重在创新。所谓博采，就是博采众长。一是对传统的考核机制的积极方面进行继承和发展；二是对国际考核理论和方法进行有效的引进消化，使其两个方面的长处融合起来。作者在引入绩效考核理论方面是相当突出的，如契约理论、代理人理论、激励理论、博弈理论等；在引入考核方法方面也是相当明显的，如杜邦利率考核体系、平衡计分卡考核体系、增加值考核体系等。

博采众长的目的，是为了创新。重在考核创新是该论题的显著特点。在这方面，有战略绩效考核“三维”价值的价值观，尤其提出了经济价值是核心，文化价值是重心，社会价值是基础，同时提出了四层价值主体，即出资人主体、经营管理者主体、劳动者主体和社会公众主体。在这方面又有战略绩效考核的“六个结合”的业绩观，尤其提出了企业与社会和谐发展的均衡结构，强调强化社会责任能够推动企业管理，强调社会价值和企业价值融合绩效更利于企业发展等。在这方面，还有考核方式和路径的探索。多维考核，我称五维 360°考核

法，即直接上级考核、自我考核、同事考核、下属考核、顾客考核，对这几个方面的考核进行综合性分析评价，使之考核结果更客观、更公正。人力资源管理中考核一环是最为关键的。我曾用“六靠”来表述我的管理思想，即人才靠舞台（企业、事业单位等）、舞台靠人才、人才靠凝聚、凝聚靠激活、激活靠机制、机制靠制度。在激活靠机制中，对培养、使用、考核、激励与约束四大机制都有过多种探索的成果。其中考核是一个关键点，也是一个难题。我只是讲到考核机制贵在公正，而如何实现公正？在考核方法上吸取五维 360°考核法一定会有所成效。

初读此论，深感内容丰富，论点鲜明，启示颇多。考核机制是一个永不会终结的话题，一定要在实践中不断地发展、不断地完善、不断地创新。

全国政协委员、原中国建筑工程总公司党组书记

张友林

2006年8月26日

目 录

序	李荣融 (1)
导	陈清泰 (2)
感	张青林 (5)
开篇	(1)
第一章 战略绩效考核的现实需求	(2)
第一节 可持续发展企业追求战略绩效	(3)
特质一：具有持久的、综合的价值观	(5)
特质二：注重“诚信”	(11)
特质三：修炼为学习型企业	(16)
特质四：关注企业与社会和谐发展	(17)
特质五：趋向“以人为本”的管理	(18)
特质六：具备转危为安的能力	(21)
特质七：倡导并支持创新	(24)
特质八：注重企业文化的建设	(27)
第二节 现行绩效考核的基础、环境和问题	(31)
宏观环境：改革开放决定着考核的方向。但是，考核体制 建设滞后于企业改革及经济体制改革	(32)
中观环境：考核方法的演进促进着企业的发展。但是，统 一的考核办法不适应全面、分类的考核	(36)
微观基础：会计报表始终是绩效考核的主要依据。但是，目 前这些依据已不能及时、准确地反映经济多元化 企业的经营绩效	(41)

第三节 战略绩效考核的发展需求	(45)
需求一：创新绩效考核理论，构建战略绩效考核体系	(46)
需求二：更新绩效考核的理念，引导企业确立战略绩效目标	(47)
需求三：完善绩效考核制度，保障战略绩效考核的运用	(49)
需求四：借鉴国外的考核经验，改进战略绩效考核方法	(51)
需求五：加强企业价值文化建设，促进企业价值可持续增长	(55)

第二章 战略绩效考核的立论基础

(60)

第一节 相关的基础理论支持

(61)

一、契约理论	(61)
二、代理人理论	(63)
三、利益相关者论	(64)
四、信息不对称论	(65)
五、激励理论	(67)
(一) 马斯洛的需要层次论 (1943)	(67)
(二) 亚当斯的公平理论 (1965)	(67)
(三) 赫茨伯格的双因素激励理论 (1966)	(69)
(四) 麦克利兰的成就动机理论 (1966)	(70)
(五) 波特和劳勒的期望激励理论 (1968)	(71)
六、博弈理论	(73)
七、人力资本理论	(74)
八、学习型组织理论	(75)

第二节 绩效考核方法演进

(79)

一、杜邦财务比率考核体系	(79)
二、平衡计分卡考核体系	(81)
三、经济增加值考核体系	(86)
四、供应链运作参考模型考核体系	(93)
五、以安全为中心的考核体系	(94)

第三章 战略绩效考核的理论框架	(101)
第一节 战略绩效考核的“三维价值观”和“四层价值主体”	(102)
一、战略绩效考核的“价值环”	(102)
二、战略绩效考核“三维价值”协调发展	(110)
三、战略绩效考核关于“四层价值主体”的价值观	(114)
第二节 战略绩效考核的“五度”构思战略观	(125)
一、战略绩效考核的“五度”战略视角	(125)
(一) 以科学发展观的“高度”认识战略绩效考核	(125)
(二) 以企业发展与和谐社会的“广度”构建战略绩效	(126)
(三) 从“以人为本”的“深度”激励创造战略绩效	(127)
(四) 以创新的“速度”实现战略绩效	(129)
(五) 以企业文化为依托保持战略绩效的“温度”	(132)
二、绩效考核战略地图	(134)
(一) 战略的内涵	(135)
(二) 战略的制定	(136)
(三) 战略的实施	(137)
(四) 战略的归宿	(137)
第三节 战略绩效考核的“六个结合”业绩观	(152)
一、建立“企业与社会”和谐发展的均衡结构	(152)
(一) 强化社会责任推动企业管理	(152)
(二) 建立社会价值和企业价值“双赢”绩效观	(153)
(三) 中国企业承担社会责任的必要选择	(154)
二、追求“经济与文化”的综合模式	(157)
(一) 企业成为经济社会的主体	(157)
(二) 企业的文化建设与企业价值创造紧密关联	(157)
(三) 先进的文化保障企业经济价值的持续增长	(158)
三、注重“水平与素质”共同提高	(159)
(一) “水平与素质”的结合就是“量与质”的结合	(159)
(二) 以“五度”提高企业素质与水平	(160)
(三) 提升的途径	(161)
四、考核“结果与过程”的一致性	(163)
(一) 静态责任的建立确保结果的实现	(163)

(二) 动态目标的建立适应市场变化的过程	(164)
(三) 核心竞争力贯穿于“过程与结果”	(165)
(四) 多因素综合驱动将多个过程集聚到共同的结果	(166)
五、审视企业绩效要注重“继承与创新”的结合	(168)
(一) 正视“非战略绩效”形成的基础	(168)
(二) 创建战略绩效业绩观	(170)
六、实现企业“目前与未来”发展的导向作用	(171)
(一) 战略绩效业绩观充分认定当期努力程度的效益	(171)
(二) 战略绩效业绩观激发潜在价值观的实现	(171)
(三) 战略绩效业绩观有利于放大今天价值对未来负责	(172)
第四节 战略绩效考核的考核观	(179)
一、战略绩效考核观提升“为什么要考核”	(179)
(一) 以哲学思想审视企业业绩考核	(179)
(二) 用辩证的方法分析企业业绩考核	(180)
(三) 以人为本的唯物主义战略思想	(181)
(四) 从科学发展观的战略高度构建考核内容	(181)
二、战略绩效考核构建科学的考核体系	(182)
(一) 战略绩效考核目标——实现人民及股民利益	(182)
(二) 战略绩效考核对象——董事会	(183)
(三) 战略绩效考核要素——企业素质及 EVA	(191)
(四) 战略绩效考核目的——持续保值增值	(198)
(五) 战略绩效考核架构——主体考核及中介评价	(199)
(六) 战略绩效考核手段——网络技术	(200)
(七) 战略绩效考核结果运用——薪酬、投资及 人才任用	(202)
三、战略绩效考核的特点	(204)
(一) 顾及考核主体的多层次	(204)
(二) 考核方式灵活多变	(206)
(三) 考量企业的三重价值	(208)
(四) 运用价值反馈实现过程考核	(212)
(五) 整合考核制度与激励机制	(213)