

财务总监丛书

主 编 ⊙王化成

# 企业业绩评价

ENTERPRISE PERFORMANCE EVALUATION

王化成 刘俊勇 孙薇 ⊙编著

CFO

CFO  
CFO

中国人民大学出版社

财务总监丛书

主 编 ⊙王化成

# 企业业绩评价

ENTERPRISE PERFORMANCE EVALUATION

王化成 刘俊勇 孙薇 ⊙编著

 中国人民大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业业绩评价/王化成等编著.  
北京:中国人民大学出版社,2004  
(财务总监丛书)

ISBN 7-300-05303-3/F·1637

- I. 企…
- II. 王…
- III. 企业管理-经济评价
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 004394 号

财务总监丛书

主编 王化成

**企业业绩评价**

王化成 刘俊勇 孙薇 编著

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 1000×1400 毫米 1/32

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 张 10.875 插页 1

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

字 数 320 000

定 价 29.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

# 总 序

自 1995 年起，我陆续在中国人民大学会计系、中国人民大学工商管理学院、中国人民大学金融与证券研究所、北京大学中国经济研究中心、北京国家会计学院、上海国家会计学院等单位举办的高级经理研修班（含总经理班、总会计师班、财务总监班、财务经理班）讲授财务管理课程。除此而外，我还应中国化工进出口集团公司、中国煤炭进出口集团公司、北京电信、河南移动通信公司、福建联通移动通信公司、广西玉林柴油机集团公司等单位之邀讲授财务管理课程。我非常高兴在这些班上结识了许多企事业单位的高级管理人员，有的成为非常好的朋友。在与这些高级管理人员的交往过程中，我们了解到企业高级财务管理人员急需的知识包括两个方面：一是内部管理的理论与方法，包括如何利用信息技术加强财务管理，如何有



MAY 1993 / 11

效实施全面预算管理，如何评价企业经营业绩，如何有效实施财务控制，如何采取正确的激励制度等；二是有关资本市场的理论与方法，包括如何利用资本市场筹集资金，如何利用资本市场运用资金，如何进行企业的资产重组，如何利用资本市场实行集团化的财务管理等等。为了满足企业财务管理人员对上述知识的要求，我们组织编写了“财务总监丛书”，计划分两个部分推出。第一部分主要探讨企业内部财务管理理论与方法方面的问题，命名为“企业预算、评价与激励系列”；第二部分主要探讨与资本市场有关的问题，命名为“公司上市与资本营运系列”。

本套丛书具有以下特点：（1）结构合理，内容丰富，能满足广大高级财务管理人员系统学习现代财务管理知识的要求。（2）理论联系实际，注重财务管理原理的实际应用，能比较好地指导财务管理实践。（3）十分注重典型案例的介绍与分析，能不断提高读者分析问题和解决问题的能力。

编写一套适合企业高级财务管理人员需要的财务管理丛书是我多年的夙愿。但我也深知，这是一项非常艰巨的任务。本套丛书的作者虽然都具有良好的理论功底和丰富的实际经验，但由于时间紧，调查研究不够深入，丛书的内容可能无法完全满足财务管理人员的要求。我们诚挚地欢迎广大读者提出宝贵的意见，以便再版时修订。本套丛书的编写，得到了国家自然科学基金的资助，是我主持的国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”（项目编号70072035）的阶段性研究成果。

王化成

2003年10月



长期以来，理论界对财务评价问题进行了比较多的研究，对激励机制问题也进行了多方面的分析和探讨，但存在着把两者割裂开来的问题。当前，西方发达国家企业内普遍建立了企业激励机制。从1992年开始，我国的一些中小国有企业开始实行年薪制，探讨现代企业制度下的企业激励机制问题。随着现代企业制度的建立，企业激励机制已成为国企改革的重点之一，也是上市公司所面临的一个重大课题。目前，据我们了解，武汉国有资产管理公司、泰达股份、上海贝岭等公司都建立了相应的激励体系。但我们认为，这些激励体系都没有很好地解决企业业绩评价问题，因此，建立合理的业绩评价体系，对建立完善的企业激励机制具有重要意义。

业绩评价就是按照企业目标设计相应的评价指标体系，根据特定的评价标准，采用特定的评价方法，对企业一定经营期间的经营业绩做出客观、公正和准确的综合判断。

自 20 世纪初杜邦公司运用投资报酬率指标进行业绩评价以来, 业绩评价就再也没有逃出理论研究者的视野。伴随着企业管理理论和实践的发展, 围绕着业绩评价目标导向的演变, 对于财务指标与非财务指标优劣的讨论, 业绩评价指标体系的优化等诸多问题, 理论研究者 and 实务工作者可谓仁者见仁、智者见智, 他们分别从不同角度进行了有益的探索和实践。20 世纪 90 年代以来, 经济增加值和平衡计分卡又成为国外业绩评价的两大主流方法。那么, 如何梳理和继承百年来形成的宝贵思想资源, 如何构建业绩评价的理论框架, 如何构建中国企业的业绩评价系统, 正是本书的写作目的。

2000 年, 我们承担了国家自然科学基金项目《企业业绩评价与激励》。此后, 我们收集了国内外大量的文献资料, 并先后到多家企业进行实地调研。在此基础上, 形成了这本书稿。其结构安排如下:

第一部分是业绩评价理论的探讨。首先介绍了业绩评价的概念、业绩评价的动因和业绩评价的作用。本书将业绩评价理论构建为相关理论、支持理论和核心理论三个层次。相关理论是指对核心理论具有直接或间接影响的经济学和管理学理论, 但相关理论并不专门服务于业绩评价核心理论, 它还构成了其他诸多企业管理理论的基础。相关理论主要包括委托—代理理论、信息经济学理论、制度变迁理论、控制理论、组织行为理论、系统理论、权变理论和激励理论等。支持理论是指对核心理论具有直接影响的理论, 这些理论从不同角度涉及了企业业绩评价问题, 与业绩评价核心理论具有密切关系。支持理论包括目标管理理论、预算理论、财务会计理论、激励方法等理论。核心理论是指企业业绩评价的专门理论, 是其他理论所不能包含或替代的理论。核心理论的具体内容包括业绩评价主体、业绩评价客体、业绩评价目标、业绩评价指标、业绩评价标准、业绩评价方法、业绩评价报告等理论。

第二部分是对业绩评价模式的探讨。以业绩评价指标为主要划分标准, 本书将业绩评价模式划分为财务模式、价值模式和平衡模式, 并针对每种模式的产生与演进进行了介绍。在对财务模式进行概述的基础上, 介绍了财务指标、综合评价方法、杜邦分析系统和责任中心业绩评价。在对价值模式概述的基础上, 重点介绍了价值模式中的典型方法——经济增加值。在对平衡模式概述的基础上,

介绍了非财务指标，并重点讨论了平衡模式的典型方法——平衡计分卡。

第三部分是对中国企业业绩评价现实选择的探讨。这一部分介绍了中国企业业绩评价的历史演进、现状，在对现状进行分析的基础上，从外部评价和内部评价两个方面分别提出了对策。

第四部分是附录。附录一主要介绍了一些综合业绩评价方法，包括指标和权数、主成分分析法、因子分析法、模糊评价法、层次分析法。附录二是业绩评价的相关资料，主要介绍了国有资本金绩效评价体系、中诚信对上市公司的评价体系、亚商对中国上市公司的评价体系、斯特恩·斯图尔特（Stern Stewart）公司的 EVA 评价体系。

本书的特点可以归纳为三个方面：

一是构建了业绩评价理论框架。理论研究的深度，是衡量一门学科成熟与否的标志；首尾一贯的理论，则是评估实务正确与否的指南。业绩评价理论自 20 世纪 90 年代初引入中国后，到 90 年代中期以后引起学术界的广泛关注，并很快形成管理会计、人力资源管理、战略管理等研究领域中的一个热点，并且呈现出方兴未艾之势。从理论研究来看，关注的焦点主要集中在业绩评价指标选择、业绩评价指标体系优化、经济增加值和平衡计分卡等方面；从实践来看，热点主要集中在企业经营业绩的外部排名、对高级管理者的激励等方面。这些成果为我们的进一步研究提供了宝贵的财富，但也使我们感觉到业绩评价理论框架构建的迫切性。因此，我们构建了由相关理论、支持理论和核心理论组成的三层业绩评价理论框架。

二是划分了三种业绩评价模式。模式是指某种事物的标准样式或使人可以照着做的标准样式。任何模式都代表具体的、客观的、实在的事物，业绩评价模式也不例外。但是，模式也有其抽象的一面，即它所反映的不是事物所有组成部分的集合，而是按照一定的目的和要求选择事物的一定属性和特定组成部分，而忽略了事物的其他属性和组成部分（毛伯林、赵德武，1990）。本书以评价指标为划分标准，将业绩评价系统划分为三种模式，即财务模式、价值模式和平衡模式，并以每种模式中最具代表性的方法为例进行了讨论。对于模式的划分，既是对前人理论研究和实践的总结，也为理论创





新和实务发展提供了思路。

三是提出了中国企业业绩评价的对策。我们首先对企业内部评价和外部评价进行了问题分析，在此基础上分别对内部评价和外部评价提出了对策。内部评价体系的建立除了考虑评价指标、评价标准和评价方法外，还应考虑企业的战略目标、组织结构、全面预算管理和激励机制等因素。外部评价，以国有资本金绩效评价体系为例，我们认为该体系应考虑整体设计的系统性，此外，还应考虑企业的经营风险、现金流量和应收账款等因素。

本书在写作过程中，得到了有关单位和个人的大力帮助。他们是中国航天科技集团公司财务部的吴艳华部长；中国航天科技集团第八研究院的姚鸿海副总经济师；圣安迪投资咨询公司的王荣耀总经理；博意门咨询公司的孙永玲总裁；华仙管理咨询公司的范官清总经理；中国建设银行总行的王进博士；中国工商银行总行的孙征；国家自然科学基金委员会的杨烈助研究员；中国人民大学商学院的博士研究生陈东。在此，我们对他们表示衷心的感谢。

本书适合于企业管理者、高等院校相关领域的教师、研究生、高年级的本科生和所有对企业业绩评价有兴趣的人士阅读。

由于时间以及资料的限制，本书难免还有许多不足之处，敬请各位读者不吝赐教。

电子信箱：liujunyong@ruc.edu.cn

编著者

2004年2月于中国人民大学



## 【 内 容 简 介 】

自20世纪初杜邦公司运用投资报酬率指标进行业绩评价以来，业绩评价就再也没有逃出理论研究者的视野。近年来，业绩评价更是理论研究和实践的热点。

本书在系统研究的基础上，将业绩评价理论分为相关理论、支持理论与核心理论三个层次；以业绩评价指标为主线，将业绩评价分为财务模式、价值模式和平衡模式三种。最后，通过分析中国企业业绩评价的历史和现状，提出了如何构建中国企业业绩评价系统的见解。

## 【 作者简介 】

王化成，男，1963年生，汉族，现为中国人民大学商学院副院长，教授，博士生导师，博士后联系人。1998—1999年度英国卡迪夫大学高级访问学者。主要从事财务管理、财务分析、会计等方面的教学、科研和咨询工作。主要社会兼职有：中国中青年财务成本研究会副会长，中国会计学会副秘书长，中国总会计师协会常务理事，东南大学、甘肃工业大学、河南财经学院等十余所高校的兼职教授，英国卡迪夫大学中国会计、财务与管理研究中心客座研究员。先后主持了国家自然科学基金、国家社会科学基金、中欧高等教育合作项目、教育部博士点基金等十余项研究项目。自1986年以来，在《会计研究》、《管理世界》、《中国人民大学学报》、《外国经济与管理》、《财务与会计》、《经济理论与经济管理》等杂志发表论文90余篇。在中国人民大学出版社、经济科学出版社、中国时代经济出版社等十余家出版社出版教材、专著20余部，其科研成果多次获奖。

刘俊勇，男，1970年生，汉族，现为中国人民大学商学院博士研究生。研究方向为公司财务管理、管理会计。参加了国家自然科学基金项目《企业业绩评价与激励研究》等多项课题研究。出版了《公司理财》、《管理会计》等著作6部，先后在《外国经济与管理》、《国际财务与会计》、《新理财》等杂志发表论文20余篇。主持了多项企业管理咨询项目。

孙薇，女，1969年生，汉族，现为中国人民大学商学院博士研究生。研究方向为国际投资、跨国公司经营、资产评估。参加了国家自然科学基金项目《企业业绩评价与激励研究》等多项课题，发表论文多篇。

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>业绩评价概述</b>	(1)
	第一节 业绩评价的概念	(1)
	第二节 业绩评价的动因	(8)
	第三节 业绩评价的作用	(13)
<b>第二章</b>	<b>业绩评价的相关理论及支持理论</b>	(17)
	第一节 业绩评价的相关理论	(17)
	第二节 业绩评价的支持理论	(30)
<b>第三章</b>	<b>业绩评价的核心理论</b>	(43)
	第一节 业绩评价系统	(43)
	第二节 业绩评价主体	(48)
	第三节 业绩评价客体	(51)
	第四节 业绩评价指标	(61)
	第五节 业绩评价标准	(75)
	【案例】 通用电气公司的业绩评价	(77)



<b>第四章</b>	<b>业绩评价模式一：财务模式</b>	(83)
	第一节 财务模式概述	(83)
	第二节 财务评价指标	(88)
	第三节 综合评价方法	(101)
	第四节 杜邦分析系统	(108)
	第五节 责任中心业绩评价	(114)
	<b>【案例】 华能集团的业绩评价与激励机制</b>	(126)
<b>第五章</b>	<b>业绩评价模式二：价值模式</b>	(135)
	第一节 价值模式概述	(135)
	第二节 经济增加值原理	(142)
	第三节 经济增加值分析	(152)
	<b>【案例】 东风公司的 EVA</b>	(160)
<b>第六章</b>	<b>业绩评价模式三：平衡模式</b>	(164)
	第一节 平衡模式概述	(164)
	第二节 非财务评价指标	(169)
	第三节 平衡计分卡业绩评价系统	(179)
	<b>【案例】 中外运敦豪的平衡计分卡</b>	(193)
<b>第七章</b>	<b>中国企业业绩评价的现实选择</b>	(197)
	第一节 中国企业业绩评价的历史演进	(198)
	第二节 中国企业业绩评价现状	(208)
	第三节 中国企业业绩评价的现实选择	(217)
	<b>【案例】 AS 集团公司的业绩评价</b>	(228)
<b>附录一</b>	<b>业绩评价方法</b>	(235)
	一、指标和权数	(234)
	二、主成分分析法	(242)
	三、因子分析法	(246)
	四、模糊评价方法	(250)
	五、层次分析法	(254)
<b>附录二</b>	<b>相关资料</b>	(266)
	一、国有资本金效绩评价规则	(266)
	二、企业效绩评价操作细则 (修订)	(274)
	三、企业效绩评价评议指标参考标准 (修订)	(310)



四、企业集团内部效绩评价指导意见	(316)
五、中国证券报和中国诚信证券评估有限公司 业绩评价体系	(321)
六、中证·亚商上市公司发展潜力 50 强评价体系	(323)
七、2000 年中国上市公司 EVA 排名	(326)
参考文献	(330)



# 业绩评价概述

## 第一节 业绩评价的概念



### 一、基本概念

业绩评价作为企业管理的重要组成部分，成为理论界和实务界研究的热点。仅根据 ABI 通讯数据库的统计资料，在 1994—1996 年的 3 年间，就有 3 615 篇关于业绩评价的文章发表。也就是说，平均每 5 小时就有一篇讨论业绩评价的文章与大众见面。据保守估计，1996 年仅在美国每两



个星期就有一本关于业绩评价的著作问世。<sup>①</sup>近年来,国内理论研究者翻译、介绍了大量西方有关业绩评价的专著、论文,实务工作者结合企业自身实践,设计了各自的业绩评价系统。在中国期刊全文数据库中,进行篇名关键词检索,与业绩评价有关的文章在1994—2002年的9年间共有451篇<sup>②</sup>,其中1999—2002年4年间就有426篇<sup>③</sup>,占过去9年总数的94%。但是,在这些研究中对业绩评价明确给出定义的却不多,从而带来许多不必要的沟通障碍。因此,本书在提出研究问题之前,首先对有关概念做出界定。

### ➔ (一) 业绩

业绩在英文中使用 performance 一词,中文也有译作绩效、效绩的。根据《韦伯斯特新世界词典》的解释,业绩的意思是:(1)正在执行的活动或已完成的活动;(2)重大的成就,正在进行的某种活动或者取得的成绩。因而,业绩既可以看做是一个过程,也可以看做是该过程产生的结果。《现代汉语词典》将业绩解释为:(1)建立的功劳和完成的事业;(2)重大的成就。可见,中文和英文中对业绩的理解既有相同之处,也有不同之处。相同之处是,二者都强调业绩的结果性,即业绩是重大的成就;不同之处是,英文中强调业绩的过程性,过程往往是结果的动因。

财政部统计评价司认为,企业效绩是指一定经营期间的企业经营效益和经营者业绩。企业经营效益水平主要表现在盈利能力、资产营运水平、偿债能力和后续发展能力等方面。经营者业绩主要通过经营者在经营管理企业的过程中对企业经营、成长、发展所取得的成果和所做出的贡献来体现。<sup>④</sup>

<sup>①</sup> 霍佳震:《企业评价创新——集成化供应链绩效及其评价》,21页,石家庄,河北人民出版社,2001。

<sup>②</sup> 关键词为“业绩评价”的有168篇,“效绩评价”的有126篇,“绩效评价”的有157篇。

<sup>③</sup> 关键词为“业绩评价”的有154篇,“效绩评价”的有125篇,“绩效评价”的有147篇。

<sup>④</sup> 财政部统计评价司:《企业效绩评价问答》,3页,北京,经济科学出版社,1999。





张蕊认为,业绩是反映人们从事某一活动所取得的成绩或成果。<sup>①</sup>

冯丽霞认为,企业业绩可以从两个方面来理解:一种是以结果为导向的业绩,是指在特定的时间内由特定的工作职能或活动产生的产出记录;一种是以行为为导向的业绩,是指与企业目标有关的、可以按照个体的能力(即贡献程度)进行测量的行动或行为。<sup>②</sup>

## ➤ (二) 评价

《宋史·戚同文传》有“事物不评价,市人知而不欺”的记载,这里的“评价”是讨价还价的意思,即评论价格。

《辞海》中对“评价”的解释是,评价货物的价格;还价。今也指衡量人物或事物的价值。

《现代汉语辞典》对“评价”的解释是,评定价值的高低;评定的价值。

冯平认为,人类对世界的认识有两种取向:一是揭示世界的本来面目;二是揭示世界的意义或价值。对于前者可称之为认知,对后者可称之为评价。也就是说,评价是人类的一种认识活动,它的目的在于揭示客观世界的价值。<sup>③</sup>

财政部统计评价司认为,评价是指为了达到一定的目的,运用特定的指标、比较统一的标准、采取规定的方法,对事物做出价值判断的一种认识活动。简单地说,评价就是通过比较分析做出全面判断的过程。<sup>④</sup>

吴振广、马立平认为,评价是指为实现一定的目的,选定某种程序和方法,对某一客观事物进行整体描述,借以判断其基本态势和变化的状况,使人们对该事物有一个整体的基本认识。<sup>⑤</sup>

---

① 张蕊:《企业战略经营业绩评价指标体系研究》,2页,北京,中国财政经济出版社,2002。

② 冯丽霞:《企业财务分析与业绩评价》,216页,长沙,湖南人民出版社,2002。

③ 冯平:《评价论》,31页,北京,东方出版社,1995。

④ 财政部统计评价司:《企业绩效评价问答》,1页,北京,经济科学出版社,1999。

⑤ 吴振广、马立平:《经济责任审计与业绩综合评价》,13页,北京,中国审计出版社,2001。

