

企 业 战略性绩效评价  
系统研究

马 璐 / 著

*A Study on the  
Strategy Performance  
Measurement System  
of Enterprise*



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企 业 战略性绩效评价  
系统研究

马 璐 / 著

*A Study on the  
Strategy Performance  
Measurement System  
of Enterprise*

经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业战略性绩效评价系统研究/马璐著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-065-1

I. 企... II. 马... III. 企业经济—经济效果—经济评价—研究 IV. F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 106254 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: 北京宏伟双华印刷有限公司 经销: 新华书店

责任编辑: 张永美

技术编辑: 晓成

责任校对: 郭红生

880mm×1230mm/32

8.75 印张 189 千字

2004 年 11 月第 1 版

2004 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80207-065-1/F·58

**· 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

# 摘 要

在高度信息化、技术化和全球化的现代经济社会里，企业管理已进入以战略管理为主题的时代。企业经营绩效评价，作为一项有效的企业监管制度和管理系统，不仅是企业进行自我监督、自我约束的重要手段，而且已成为新的竞争环境下企业实施战略管理的新的管理工具。随着信息技术的高速发展，企业的竞争环境、组织结构、管理模式、顾客需求等都在发生深刻的变化，原有的绩效评价系统已明显地不适应信息时代企业经营管理和竞争环境的需要，作为管理控制系统重要组成部分的绩效评价系统也应随之进行适应性调整。基于此，本文在消化吸收国外有关公司绩效评价方面的成果的基础上，有效集成经济学和管理学的相关理论和方法，对基于战略管理和核心竞争力的企业战略性绩效评价系统进行了系统研究。

本文系统分析了以产业结构分析为基础的竞争战略观、以资源与知识为基础的竞争优势观以及以顾客价值为基础的价值创新战略观三种战略思维模式，提出了三种战略思维的融合模式；具体解析论证了价值评估模型，提出了绩效指标选择的“价值相关分析法”；建立了激励相容模型和委托—代理下绩效评价的博弈分析模型，剖析了绩效评价系统的存在逻辑及其在激励报酬契约设计中的作用；提出了利益相关者综合分析模

型，探讨了利益相关者与企业绩效的关系；应用权变理论对绩效评价系统的权变变量进行了研究。在以上研究基础上提出了战略性绩效评价系统的支撑理论模型。

信息经济时代带来了企业商业环境、顾客需求和竞争的飞速变化，对企业管理提出了新的挑战。因此，本文从企业信息化对企业竞争力的作用机制的角度对企业管理模式的变革进行了研究，提出了企业信息化形成的独特竞争优势即知识优势正成为企业竞争的优先级优势的观点。同时研究了不确定性竞争环境下传统绩效评价系统的局限性，探讨了注重战略管理、动态实时过程反映、非财务指标、知识与智力资本以及利益相关者要求的战略性绩效评价系统的核心评价内容。

绩效评价系统与战略管理、管理控制系统存在着紧密联系，本文从动态战略管理背景下的交互式管理控制的独特角度揭示了战略性绩效评价系统的战略实施核心机制，分析了企业战略实施过程中存在的问题，揭示了战略性绩效评价系统的作用机制，构建了面向顾客需求、基于企业价值最大化和战略管理的战略性绩效评价系统模型（BSC-SPMS），并通过建立由顾客要求、企业价值和风险约束形成的“价值三足鼎”模型，基于“三角战略分析”的战略诊断及制定方法，由战略所驱动的自上而下和自下而上不断学习与反馈的战略管理循环、诊断式与交互式控制并存的管理控制系统，基于业绩的激励报酬系统等五个方面对战略性绩效评价系统的机理进行了深入分析。

平衡计分卡是战略性绩效评价系统的主流方法，但存在着只能作为诊断性控制系统和没有提供评价指标分解方法的缺陷。本文提出了绩效评价指标选择的准则，构建了关键成功要

素战略控制方法与平衡计分卡的整合模型，揭示了 BSC - SPMS 模型对不确定环境的交互战略控制原理，设计了企业、部门和员工关键绩效指标的分解步骤。以往的绩效评价指标体系以财务性绩效评价为主，本文从四个具有逻辑关系的视角构建了战略性绩效评价指标体系，提出了改进的杜邦财务分析模型；推导论证了 EVA 是衡量企业价值最大化的最佳标准，提出了应用 EVA 提高企业价值的三种途径；分别构建了基于顾客价值创新、核心业务流程以及学习与创新的非财务绩效评价指标体系，并对各指标之间的关联度进行了分析论证，从而实现了财务性与非财务性、过程与结果、内部与外部、短期与长期绩效评价的有机结合；建立了财务综合绩效灰色局势评价模型和基于战略性绩效评价指标体系的企业综合绩效评价层次分析模型。

在各种类型的绩效评价体系中，一般都缺乏明确的报酬计划，而在讨论约束与激励问题时，又往往脱离具体的绩效评价。本文将绩效评价系统与激励系统联系起来进行统筹设计，在分析研究传统奖金计划和股票期权激励制度不足的基础上，构建了基于 EVA 的管理人员综合激励报酬模型，提出了非财务绩效系数，克服了单纯 EVA 财务评价的缺陷，引入了相对业绩评价因子，并根据企业所处的生命周期和行业特点进一步设计了相应的激励模型。同时，讨论了 EVA 红利银行，将奖金薪酬与奖金支付分开，以形成管理者的“所有者”思维，并对该模式在我国的应用提出了对策建议。

# Abstract

In the modern economic society of high information, hi-tech and globalization, business management has already come to the era of strategic management. As an effective supervisory and administrative system, performance measurement of enterprise's operation is not merely an important mean by which enterprises carry on the self-supervision and self-discipline, but also a new management tool enterprises use to implement strategic management in the new competitive environment. With the high-speed development of the information technology, the competitive environment, institutional framework, management mode and customers' demands, etc. are all altering greatly. The traditional performance measurement system couldn't satisfy the need of business management and competitive environment in the informationize era. Thus, performance measurement system, as an important part of management and control system, should adapt to the need. On the basis of digesting and assimilating the achievements of performance measurement in foreign companies, this paper integrates relevant theories and methods of economics and management, and then carries on systematic research on enterprise's strategic performance measurement related to strategic management and core competitiveness.

At first, this paper discusses the theories and researches of

western performance measurement. Then it sketches the course of performance measurement that changes from financial measurement to strategic appraisals. After that, it researches the practices of performance measurement in our country. And it analyzes traditional performance measurement, recent achievements, and the relationship between performance measurement and encouragement. Thus the relevant theoretical and empirical bases for the research of this thesis are established.

The paper systematically analyzes three competitive thinking models. Namely the view of competitive strategy on the foundation of the industrial structure, the view of competitive advantage based on the resource, knowledge, and the innovation strategy view of value based on customers' value. It proposes the integration modes of three kinds of strategic thinking. Then it analyzes the value assessment model, and puts forward "relevant analytic approach of value". The encouraging inclusive model and the analyzed model of games based on performance measurement of principal-agent are put forward. After analyzing the existing logic of performance measurement and the function in designing encouraging remuneration agreement, it sets up a comprehensive model of stakeholder, and studies the relationship between stakeholder and performances of enterprises. Finally, it researches into contingent variate of performance measurement using contingent theory. Then the theories-support model of performance measurement based on above researches is given.

Rapid changes of business environment, customers' demands



and competition are brought about by information economic era. It's a new challenge to business management. As a result, this paper carries on research about the innovation of enterprises' management mode from the aspect of efficiency that informationization affects enterprise competitiveness. Then it proposes that enterprise informationization forms a unique competition advantage, and knowledge advantage has become preferable advantage of competition. After studying the limitation of traditional performance measurement under the uncertain competitive environment, it comes to the conclusion that the core contents of performance measurement are drawing and paying attention to strategic management, the full-time course of trends reflect, non-financial index, knowledge and intelligence capital and stakeholders' demands.

There are close relationship among performance measurement system, strategic management, and management control system. Under the background of dynamic strategic management, the paper shows the key mechanism of strategy implementation of strategic performance measurement system at a unique angle of interactive management control. Then it analyzes the problems in implementing strategy, and proposes how the strategic performance measurement system works. Finally, a strategic performance measurement system, which orientated consumer demand, based on maximization of enterprise's value and strategy management is constructed. By constructing tripartite value ecology which consists of consumer-demanded, corporate value and risk controlled, through constructing tripartite strategic analysis model (which is based on strategy analy-

zing and devising), constructing strategic management loop (which is studying and feedbacking constantly from top to bottom and from bottom to top driven by strategy), using strategic management control system (contained in the diagnostic control and the interactive control), and using incentive compensation system, the strategic performance measurement systems are analyzed and researched deeply.

Balanced scorecard (BSC) is a major method of strategic performance measurement system. But it has weak points in that it only can use as a diagnostic control system, and it doesn't provide the way to resolve measuring indexes. The paper puts forward principles of choosing performance measurement indexes. It establishes an integration model of the approach critical success factors with BSC, and suggests the principle how BSC-SPMS controls the uncertain environment. At last it designs the resolving steps of key performance index of enterprises, departments and staffs.

Past performance measurement index systems relies mainly on financial performance appraisalment. This paper structures the strategic performance measurement index systems from the four aspects with logic relation. First of all, it proposes improved Du Pont financial analytical system, and proves that EVA is the best standard to measure whether a enterprise value is maximized. And it proposes three ways to improve enterprise' value by using EVA. Secondly, it structures non-financial performance measurement index systems on the basis of innovation of customer's value, key business processing, learning and innovation. Then it analyzes the relativity be-

tween each index. Thus, the performance measurement of financial and non-financial, procedure and result, inside and outside, short-term and long-term is combined efficiently. Then the comprehensive gray decision model on financial performance and the analytic hierarchy process model based on strategic performance measurement index systems are established.

Generally speaking, many kinds of performance measurement systems are lack of clear compensation plan. When discussing the problem of restriction and incentive, it usually breaks away from the concrete performance measurement. Considering performance measurement systems and incentive systems, this paper proposes comprehensive incentive compensation model of administrative staffs based on EVA, after analyzing the deficiency of traditional bonus plans and the incentive system of stock options. Also this paper puts forward non-financial performance coefficient and overcomes defects of EVA. With the introduction of factor of relative performance evaluation, it designs an incentive model further according to the life cycle and industry characteristics of the enterprise. Meanwhile, it discusses EVA bonus bank, and separates the bonus-calculates-payment from the payment of bonus so as to facilitate the thinking mode of "owner". At last, suggestions about the application in our country are given.

# 目 录

摘要 .....	(1)
Abstract .....	(1)
第1章 绪论	
1.1 课题研究的背景、目的及意义 .....	(1)
1.2 国内外相关研究评述 .....	(4)
1.3 本文的主要研究内容 .....	(29)
第2章 战略性绩效评价系统的支撑理论研究	
2.1 战略管理理论分析 .....	(33)
2.2 企业价值理论对绩效评价的价值选择支撑 ...	(41)
2.3 委托—代理理论对绩效评价的经济学探讨 ...	(48)
2.4 利益相关者理论与企业绩效评价 .....	(57)
2.5 绩效评价系统的权变变量分析 .....	(63)
2.6 战略性绩效评价系统支撑理论模型 .....	(66)
2.7 本章小结 .....	(68)
第3章 企业绩效评价系统的动因与创新	
3.1 信息时代企业管理面临的挑战 .....	(71)

3.2 传统绩效评价系统的局限性 .....	(82)
3.3 企业绩效评价系统的发展趋势 .....	(85)
3.4 本章小结 .....	(94)
<b>第4章 战略性绩效评价系统的理论构架</b>	
4.1 基本概念与界定 .....	(95)
4.2 战略性绩效评价系统的作用机制 .....	(105)
4.3 战略性绩效评价系统的一般框架 .....	(112)
4.4 本章小结 .....	(127)
<b>第5章 战略性绩效评价指标体系研究</b>	
5.1 绩效评价指标选择的准则 .....	(130)
5.2 基于平衡计分卡的关键绩效指标选择 .....	(134)
5.3 以EVA为核心的财务绩效评价 .....	(143)
5.4 基于顾客价值创新的绩效评价 .....	(151)
5.5 基于核心业务流程的绩效评价 .....	(162)
5.6 基于学习与成长的绩效评价 .....	(171)
5.7 本章小结 .....	(182)
<b>第6章 战略性绩效综合评价方法研究</b>	
6.1 绩效评价指标权重分配的影响因素分析 .....	(185)
6.2 财务综合绩效灰色评价模型与应用 .....	(196)
6.3 战略性综合绩效评价方法 .....	(202)
6.4 本章小结 .....	(209)
<b>第7章 基于业绩的报酬模型设计</b>	
7.1 企业中的激励机制 .....	(211)

7.2 基于业绩的激励机制设计.....	(222)
7.3 基于EVA的股权模拟奖金计划 .....	(230)
7.4 EVA薪酬激励模式在我国的应用 .....	(239)
7.5 本章小结.....	(241)
<b>第8章 总结与展望</b>	
8.1 全文总结.....	(243)
8.2 研究展望.....	(246)
参考文献 .....	(249)

# 第 1 章 绪 论

## 1.1 课题研究的背景、目的及意义

企业是一个为实现一定经济目标而存在的经济实体，衡量其既定目标的实现程度以及组织内各部门、团队、个人对组织目标的贡献程度，或者判断组织各项活动对实现组织目标的有效性都离不开一系列的评价活动。无论是系统、正式的抑或临时、非正式的，企业绩效评价活动一直都是企业管理活动中的一项重要内容。企业经营绩效评价在西方发达国家研究得很多。作为一项有效的企业监管制度和管理系统，绩效评价不仅成为市场经济国家的企业进行自我监督、自我约束的重要手段，而且成为新的竞争环境下企业实施战略管理的新的管理工具。

战略管理是现代企业管理的最高层次与首要任务，在企业的经营过程中起着主导作用。尤其是在当今市场环境瞬息万变、竞争日益激烈的情况下，如何制定正确的战略并有效地实施和控制，及时准确地评估企业战略的实施情况以及战略与环

境的匹配性，以预测经营过程中的不正常状态，并及时调整企业战略以便获得持续的竞争优势，这是摆在每一个企业面前的一个严峻问题。

企业战略是企业根据内外部环境及可获得资源的情况，为求得企业生存和长期而稳定的发展而对企业发展目标以及达到目标的途径和手段的总体谋划。企业战略管理则是运用战略对整个企业进行的管理，将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。在企业看来，企业战略的作用在于培养一种独到的竞争力，使企业能够适应环境的不断变化，最终为投资者创造更多的财富。在高度信息化、技术化和国际化的现代经济社会里，战略管理成为决定企业命运的关键，企业管理已进入以战略管理为主题的时代。企业必须强化战略意识，进行战略思维和战略管理。

企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，但战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的企业战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。管理者必须学会依靠绩效评估和控制系统为企业确立发展方向、进行战略决策并达到理想的目标。另一方面，如果企业没有完善地制定出合适的战略，但是在战略实施中，它能够克服原有战略的不足之处，那也有可能最终导致战略的完善与成功。当然，对于一个不完善的战略选择而言，如果在实施中也不能将其扭转到正确的轨道上，其结果就只有失败。

在我国，随着国有企业改革的深化，企业经营权与管理权分离的现象日益普遍，如何有效地衡量企业管理人员的业绩及其向公司股东提供的投资回报，使管理者的报酬与其真实的营业业绩挂钩，以达到有效地激励与约束管理者，降低委托一代



理成本,解决内部人控制问题,提高经济运行效率的目的就成为现代经济学、管理学理论与实践中的一个亟待解决的问题,也是一个极难解决的问题。根据公开财务报表信息计算的净利润、每股收益或净资产收益率和企业的市场价值是衡量企业绩效的传统办法。但是,由于财务数据具有相当的弹性,它往往不能准确地反映企业的经营业绩,仅凭报表业绩决定经营者的实际工作绩效和报酬很可能是不恰当的。而且,以财务指标为导向的绩效评价只能说明企业一时的竞争优势,并不必然说明企业对环境持久的适应能力,从而使管理者注重短期利益,不利于企业核心竞争力与持续竞争优势的获取,不利于企业的长期发展。而股票价格变化又受到诸多因素的影响,其中一些因素是管理者无法控制的。因此,完全将管理者的报酬与股票价格挂钩也不一定是高效率的管理办法。在某种程度上,这还可能会加大管理人员所承担的风险,导致其行为偏离股东财富最大化的问题。总之,由于信息不对称,一方面使所有者难以了解企业的真正经营业绩,从而难以确定管理者的合理报酬;另一方面,这种不对称又会影响管理者进行正确的决策。因此企业迫切需要新的绩效评价方法来确定企业的经营业绩。

基于以上分析,随着信息技术的高速发展,企业的竞争环境、组织结构、管理模式、顾客需求等都在发生深刻的变化,企业的竞争已不再是成本和数量的竞争,而是以顾客为中心,建立在产品质量、技术创新和人才等方面的竞争。原有的绩效评价系统已经明显地不适应信息时代企业经营管理和竞争环境的需要。因此,构建基于战略管理和核心竞争力的企业战略性绩效评价系统,有效地衡量企业及管理人员的业绩,形成与绩效相联系的报酬计划,通过绩效评价实施对企业的战略管理并