

循环经济下的企业战略

经营业绩评价问题研究

张蕊等 著



中国财政经济出版社

国家社会科学基金 (08BJY019)

循环经济下的企业战略 经营业绩评价问题研究

张蕊等 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

循环经济下的企业战略经营业绩评价问题研究/张蕊等著. —北京: 中国财政经济出版社, 2011.5

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2864 - 8

I. ①循… II. ①张… III. ①企业经济 - 经济效益 - 经济评价 - 研究 IV. ①F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 074921 号

责任编辑: 李 静 张若丹

责任校对: 胡永立

封面设计: 耕 者

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京九州迅驰传媒文化有限公司印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 11.5 印张 295 000 字

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月北京第 1 次印刷

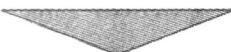
定价: 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2864 - 8/F · 2427

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

目 录



一、导 论	(1)
(一) 研究背景和意义	(1)
(二) 文献综述	(3)
(三) 研究的思路及方法	(5)
(四) 主要内容	(6)
(五) 创新与不足	(12)
二、中西方企业经营业绩评价的历史演进及其启示	(15)
(一) 西方国家企业经营业绩评价的历史发展	(15)
(二) 我国企业经营业绩评价的历史演进	(21)
(三) 启示	(29)
三、循环经济下企业战略经营业绩评价概述	(33)
(一) 循环经济下企业战略经营业绩评价概念	(33)
(二) 循环经济下企业战略经营业绩评价的要素	(39)
(三) 循环经济下企业战略经营业绩评价的功能	(43)
(四) 循环经济下企业战略经营业绩评价的程序	(44)
(五) 循环经济下企业战略经营业绩评价的理论依据	(48)



四、循环经济下企业战略经营业绩评价的机理分析 (56)

- (一) 循环经济对企业经营环境的影响 (56)
- (二) 循环经济下企业战略经营目标的定位 (63)
- (三) 循环经济下企业战略管理特征的分析 (64)
- (四) 循环经济下企业战略经营业绩评价的特点 (68)
- (五) 循环经济下企业战略经营业绩评价的原则 (69)
- (六) 循环经济下企业战略经营业绩评价应考虑的因素
..... (73)

五、循环经济下企业战略经营业绩评价指标体系框架的设置

..... (77)

- (一) 指标体系设置的几种方法及其评价 (78)
- (二) 指标体系设置方法的选择 (100)
- (三) 指标体系框架的设置 (101)

六、评价标准及其选择 (104)

- (一) 评价标准及其种类 (104)
- (二) 评价标准的选择 (119)

七、综合评价方法及其选择 (122)

- (一) 绩效评价的方法及其评价 (122)
- (二) 综合评价方法的选择 (135)

八、循环经济下冶金行业企业战略经营业绩评价体系及其

应用——以 JNJT 公司为例 (139)

- (一) JNJT 公司循环经济实施简介 (139)
- (二) JNJT 公司循环经济下战略经营业绩评价指标体

系的设计与指标的确定	(146)
(三) JNJT 公司业绩评价指标数据和标准值的认定	(152)
(四) 权重的确定	(156)
(五) 综合评价及分析	(166)

九、循环经济下煤炭开采行业企业战略经营业绩评价体系及其应用——以 ZZMK 煤矿为例

(一) 循环经济发展模式——煤炭开采行业的必由之路	(173)
(二) 煤炭开采行业循环经济目标实现路径	(174)
(三) 循环经济下煤炭开采行业战略经营业绩评价指标体系	(180)
(四) 循环经济下煤炭开采行业战略经营业绩评价指标权重的确定	(185)
(五) ZZMK 煤矿企业战略经营业绩综合评价及分析	(187)

十、循环经济下石油化工企业战略经营业绩评价体系及其应用——以 Z 公司为例

(一) 石油化工企业发展循环经济的必要性	(199)
(二) 石油化工工业生产流程及其对环境的影响	(201)
(三) 石油化工工业循环经济的实现途径	(205)
(四) Z 公司循环经济下企业战略经营业绩的评价	(209)

附 件

参考文献

后 记

一、导 论

(一) 研究背景和意义

传统经济学仅限于刻画人通过劳动、加工原料到产品和其中服务的诸过程,而对于自然资源的消耗、环境容纳废弃物的容量以及舒适性资源的丢失、生物多样性的消亡却未充分纳入考量范围。在传统经济学中,他们被看成是一种“公共物品”,在研究中被边缘化了,被无偿使用了^①。与之相适应的传统经济发展模式所体现出来的特征就是只注重生产过程的成本、费用的节约和收益的增长,对资源的开采几近掠夺,对自然生态的保护和污染物的治理未给与足够的重视。

当人类社会步入 20 世纪下半叶后,随着全球人口的激增,发展中国家工业化进程的加速,排污量的增加,人类的生存与发展对自然资源需求的增长与资源有限性这一矛盾日益突出,人类的生存环境受到了严峻的挑战。人们在反思传统的“高开采、低利用、高排放”,以“资源→产品→污染排放”为生产特征的单程消耗式经济发展模式的基础上,提出了新型的“低开采、高利用、低排放”,即“减量化(Reduce)、再利用(Reuse)、资源化(Recycle)”(简称为“3R”),以“资源→产品→再生资源”的闭环流

^① 金涌:《循环经济发展之路》,人民出版社 2006 年 10 月版,序言。



动型 (Closing Material Cycle) 为生产特征的循环经济 (Circular Economy) 发展模式。

西方发达国家已把发展循环经济、构筑循环经济社会体系作为实现环境、经济、企业协调发展的重要途径。党的十六届四中全会提出要“大力发展循环经济，建设节约型社会”；党的十六届中央委员会第五次全体会议明确提出“建设资源节约型、环境友好型社会”；温总理在十届人大四次会议所作的政府工作报告中强调“要大力发展循环经济”。党的十七大进一步明确提出了发展循环经济的战略指导思想，循环经济发展模式已经列为我国经济发展的主流模式。国家环境保护总局于2003年颁布了《关于对申请上市的企业和申请再融资的上市企业进行环境保护核查的通知》（环发{2003} 101号）；2007年5月，国务院办公厅下发《关于开展清理高耗能高污染行业专项大检查的通知》，由国家发展和改革委员会、财政部、国土资源部、税务总局、环保总局、统计局、银监会、证监会等八部委组织实施；2007年国务院同意并印发了改革委员会同有关部门制定的《节能减排综合性工作方案》；同年，国家发展和改革委员会同国家环保总局、国家统计局等有关部门编制了《循环经济评价体系》和关于《循环经济评价指标体系》的说明。十一届全国人大常委会第四次会议表决通过了《循环经济促进法》，该法于2009年1月1日起施行。可见，按照循环经济发展要求重新规划与组织我国的经济发展已被提到了议事日程。随着循环经济发展模式的导入，如何按照循环经济发展模式的要求，对企业的战略经营业绩进行科学的评价则是摆在我们理论与实务工作者面前亟待解决的一个具有重大意义的课题：

第一，有利于很好地贯彻中央精神。我们知道，业绩评价对企业的经营与管理具有导向性的作用，即所谓“评价什么，得到什么”（What you get is what you measure）。科学的以“3R”为原则的企业战略经营业绩评价体系，有利于企业在遵循生态发展规律的

基础上,形成和保持企业的核心竞争力,将谋求企业价值最大化置于社会利益最大化的前提下,在促进社会经济可持续发展条件下,保持企业的可持续发展,从而实现企业的战略经营目标,将党和国家的关于大力发展循环经济的思想落到实处。

第二,有利于企业战略经营业绩评价理论与方法的拓展与完善。对变化的理论与方法的孜孜不倦的探索与研究,是促使一门学科走向成熟与完善的必由之路。随着经营环境的改变,企业战略经营业绩评价的理论,如战略目标的定位、业绩评价的理论依据、企业战略经营管理的特征、业绩评价及指标体系设置的原则,评价的方法等都会发生变化。对由环境的变化导致的理论与方法变化的研究,使得企业战略经营业绩评价理论与方法体系不断地扩展与完善。

(二) 文献综述

国内外就循环经济的概念、特征及其发展模式已展开了较为充分的研究,但对循环经济下的企业战略经营业绩评价的研究还不多,主要集中在评价的内容及指标体系上。

1. 国家发展和改革委员会、国家环保总局和国家统计局于2007年6月27号编制与印发了《循环经济评价指标体系》及其说明。该套指标体系主要是按照循环经济的基本特征,从宏观和工业园区两个方面编制设置,指标体系由四部分组成,分别为资源产出指标、资源消耗指标、资源综合利用指标和废物排放指标(见附录1-1)。

2. 高前善认为:科学发展观要求对企业绩效实行财务绩效、生态绩效与社会绩效的三重评价。企业财务绩效的评价主要是对经济增长的评价。企业生态绩效的评价是对企业可持续发展的评价。



根据联合国国际会计和报告标准政府间专家工作组 (ISAR) 发布的《企业环境管理与财务业绩指标的结合》的有关规定, 生态效率 = 环境业绩指标/财务业绩指标。企业社会绩效就是对和谐发展的评价。三者之间的对立主要表现在短期, 从长期来看, 三者之间的关系以统一为主, 这种对立与统一的关系是发展、持续发展及和谐发展关系的表现。

3. 丁伟认为: 基于循环经济的环境评价指标体系可以从数量和质量两个方面考虑, 数量指标可由投入产出比来体现; 质量可由减量化指标 (物耗系数、能耗系数、清洁水耗系数等)、再利用及再循环指标 (污染物综合利用率、产品报废处置率等) 来反映。

4. 肖序、王军莉及周一虹主张: 生态效率的评价可由适当的环境业绩指标与财务指标相结合进行评价。周一虹认为单一环境业绩指标或财务业绩指标均不能满足日益重要的环境保护的需要, 只有将两者有机地结合起来, 才能很好地评价企业的环境效益和经济效益。

上述的研究为如何开展循环经济发展模式下的企业战略经营业绩评价指标体系的设置提供了重要的参考。然而, 就我们现有所收集的文献资料来看, 就循环经济下的企业战略经营业绩评价的基本理论问题, 如战略目标的定位, 由此引发的管理特征的改变和业绩评价指标体系的设置原则, 评价方法和评价标准的选择及其运用等问题均未展开研究。本课题拟在借鉴上述研究成果的基础上, 就循环经济下企业战略经营业绩评价的基本概念、理论及评价方法展开研究, 并通过实例就评价体系的应用进行说明。

(三) 研究的思路及方法

1. 基本思路

中外业绩评价史充分说明了：经营环境的变化是企业经营业绩评价体系发生变革的重要原因。也即经营环境的变化，导致了企业经营目标的改变，继而产生企业经营管理理念和方法的变革，从而使企业业绩评价体系发生变化。根据这一逻辑线索，本课题研究的基本思路如图 1-1 所示。

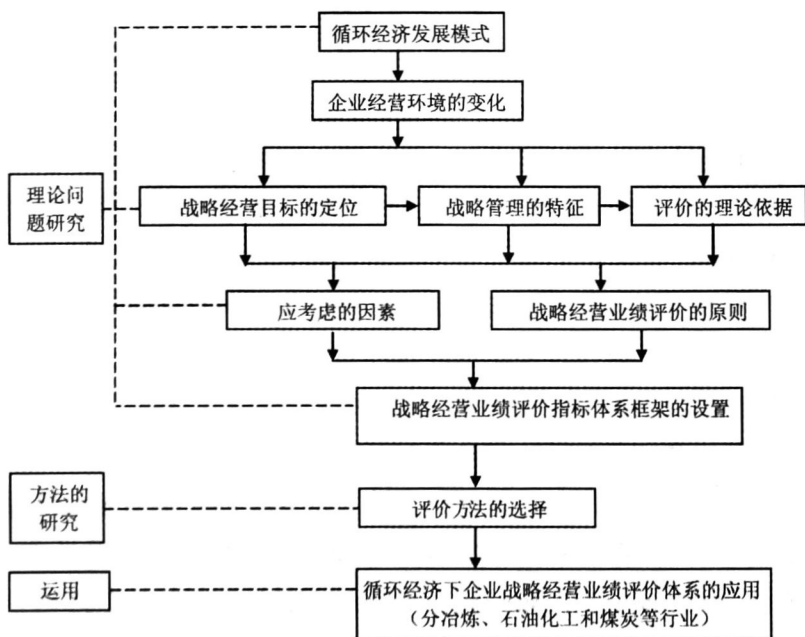


图 1-1 研究思路图



2. 方法

本课题将采用规范研究、多元统计分析法与案例相结合的研究方法。其中,涉及循环经济下企业战略经营业绩评价理论问题的研究将主要采用规范研究方法;在指标体系的设置及评价方法的选择上将主要采用多元统计分析法中的层次分析法和功效系数法等;而在战略经营业绩评价体系的应用上,则将采用案例法。

(四) 主要内容

1. 循环经济下的企业战略经营业绩评价的概念

循环经济是指以人与自然的和谐生存与发展为理念,将“循环”的概念与“经济发展”相结合,对社会生产与在生产活动中的资源流动方式实施“减量化、再利用、资源化”的管理调控,注重对污染、尤其是污染源的治理,以形成经济的可持续发展。

循环经济发展模式的形成大致经历了三个发展阶段:传统的环保经济发展模式阶段、传统的环保经济发展模式向循环经济发展模式的过渡阶段、循环经济发展模式阶段。

企业战略经营业绩评价是指为了实现企业的战略经营目标,运用特定的指标,采用科学的评价方法,对企业的经营状况及结果作出的一种价值判断。这种业绩评价是以财务业绩的评价为落脚点,以技术创新为核心,向影响企业战略经营成功的主要因素方面,包括客户、业务流程和职员进行拓展的评价体系。

企业战略经营业绩评价是在传统的财务业绩评价的基础上,适应环境的变化而产生,服务于企业战略经营管理的需要。它的形成经历了两个阶段:以财务指标评价为主、非财务指标为补充的业绩



评价时期和战略经营业绩评价时期。

循环经济下的企业战略经营业绩评价是指为了实现企业的可持续发展,在尊重循环经济发展规律要求的前提条件下,运用特定的指标和标准,采用科学的评价方法,对企业的可持续经营状况及结果所作出的一种价值判断。这种业绩评价是以生态化的技术创新和污染源的治理为核心,并将减量化、再利用、资源化等要求纳入到评价体系中,以充分体现企业战略经营目标——可持续的企业价值最大化。

2. 循环经济下企业战略经营业绩评价的机理分析

(1) 循环经济对企业经营环境的影响。循环经济发展模式的导入,意味着企业的经营环境将发生重大的变化,这种变化表现在:第一,为使企业生产污染排放速度小于自然界的净化速度,减少不可再生性资源的消耗量,以应对资源短缺这一人类生存发展共同的问题,按生态发展规律组织生产经营成为企业生存与发展的硬约束和前提条件。第二,企业要承受将飞速发展的科学技术迅速转化为生产力以形成核心竞争力的压力。竞争比任何以往时期都更为激烈和白热化。企业经营环境的深刻变化,促使企业战略经营思想及业绩评价方法发生重要转变。

(2) 循环经济下的企业战略经营业绩评价理论依据。其主要有“最大、最小”法则、委托代理理论、战略管理理论以及循环经济理论。

“最大、最小”法则,即以尽可能少的消耗取得尽可能大的收益,体现着业绩评价的精髓和宗旨,是人类经济行为的基本取向。根据这一法则,循环经济下的企业战略经营业绩评价的实质是对以源头治理为主的生态化生产经营过程中所得、所费及其比的评价。

委托代理理论是企业业绩评价存在的逻辑基础。这一理论仍然是循环经济下企业战略经营业绩评价的理论依据,但是这里的委托



代理关系发生了一定的变化,不仅仅指所有者与经营管理者之间的委托代理关系,还包括了社会公众与企业管理者之间的有关环境治理与生态平衡的委托代理关系。这时对代理人的业绩考核,应将经济可持续发展的制约因素——生态环境的保持与污染的治理纳入到考核的范围。

循环经济理论是循环经济下企业战略经营业绩评价的重要理论依据。根据这一理论,要求将资源的消耗、产品的再使用、生产废料的资源化及污染源的治理等纳入到业绩评价体系中,客观地评价企业的生产与生态的和谐状况。

战略管理理论是围绕着企业形成和保持其核心竞争力,实现长远利益最大化而形成的一系列管理理论,是企业战略经营业绩评价最直接的理论依据。根据战略管理理论,企业战略经营业绩的评价应突出反映企业长期获利能力的情况,应充分体现企业的生态化创新能力和核心竞争力的状况。

本课题将深化上述理论的探索,为循环经济下企业战略经营业绩的评价提供坚实的理论基础。

(3) 循环经济下的企业战略经营目标的定位分析。企业的战略经营目标就是企业的可持续发展和长远价值的最大化。这是一个简约的企业战略经营目标,在不同的经济发展时期,其内涵不尽相同。当企业处于一个末端治理或以末端治理为主的经济发展模式中,其战略经营目标是指通过不断的创新,包括制度创新、技术创新等形成和保持核心竞争力,从而实现企业的可持续发展和长远价值最大化。本课题将着重分析与研究在循环经济发展模式下的企业战略目标的定位。当企业处于循环经济发展模式中,其战略经营目标是以“3R”为原则和指导思想,以生态化技术创新为内核,以竞争优势和核心竞争力的形成与保持为关键要素,谋求企业价值的最大化。

(4) 循环经济下的企业战略经营管理特征的分析。企业战略

经营管理具有目标的长期性、利益的全局性等特征。循环经济发展模式将赋予企业战略经营管理特征于新的内涵。循环经济条件下,企业核心竞争力的强弱主要体现在企业的生态化技术创新能力上,这种创新所形成的核心竞争力更具持久性和战略性,更符合战略目标长期性这一特征要求。在循环经济模式下,全局利益已跳出了企业这一层面而扩大至整个社会乃至全世界人类的整体利益。只有全人类、全社会的全局利益得到了保证,企业才能谋求长足的发展,实现自身的利益。同时,生态化的技术创新成为了企业战略管理的重要要素内容。

(5) 循环经济下企业战略经营业绩评价的原则。其主要有:

①相关性原则。循环经济下企业战略经营业绩的评价应突出核心竞争力的形成与保持的关键因素——生态化技术创新能力的评价,而不单是原来的技术创新能力的评价。②全面性原则。业绩评价体系应能就循环经济下的企业战略业绩展开全面、系统并相互联系的评价。③重要性原则。资源的循环利用与治理效率构成了以“3R”为原则的循环经济下企业战略经营业绩评价的重点。④以财务业绩的评价为根本的原则。无论何种性质的社会,也无论何种经济发展模式,企业对财务业绩的追求始终是推动社会经济向前发展的重要动力,这也就决定了循环经济下企业战略经营业绩的评价仍需以财务业绩为根本。⑤综合运用的原则。循环经济下企业战略业绩评价应将两种目的不尽相同的业绩评价方法综合运用,既要有利于战略业绩的评价,又要有利于对业绩形成过程的管理。深化上述原则的分析,对于科学设置新的评价指标体系作用重大。

(6) 循环经济下企业战略经营业绩评价应考虑的因素。在进行循环经济下的企业战略经营业绩评价时,应考虑竞争态势、经营链及产品工艺特点等因素。

循环经济发展模式下的竞争是以生态化的技术创新为核心竞争力的综合能力的竞争,企业的竞争优势不仅仅是技术、创新、人才



的优势,更重要的是体现为生态化的创新、环境的治理、资源利用效率的提高等。这样的竞争态势客观上要求在进行企业战略经营业绩评价时,应将生态化技术创新置于核心的地位,充分考虑治理和资源利用的效率。“经营链”是指企业内部各部门、各环节,以及企业的上、下游供货商与客户之间的相互关联性。在循环经济发展模式下,这种“经营链”变得尤为紧密。这也就要求在进行企业战略经营业绩评价时,必须充分考虑“经营链”的关联性,将关键的“链接点”纳入评价体系。产品的工艺特点决定了其应具有不同的研发、治理标准和循环使用的方法。为此,在进行企业战略经营业绩评价时,应根据不同产品的工艺特点分行业设计评价体系。

3. 循环经济下企业战略经营业绩评价指标体系框架设置

根据循环经济下企业战略经营业绩评价的原则,通过关键业绩指标、EVA 指标、平衡记分卡、业绩三棱镜及动态多维业绩框架指标体系设计方法的比较,我们选择了平衡记分卡方法进行指标体系的设置,其框架如表 1-1 所示。

表 1-1 循环经济下企业战略经营业绩评价指标体系框架

指 标 层 面	一级指标	说 明
财务指标	盈利能力	
	收入的增长	
	股东价值	
	现金流量	
	减量化、再使用或循环使用效益	体现资源的利用效率
顾客层面指标	顾客满意度	
	客户保持率	
	市场占有率	
	客户盈利率	

续表

指 标 层 面	一级指标	说 明
内部经营过程 层面指标	研发项目的投入	包括新产品的研发、三废的治理、再使用或循环使用的研发投入
	新产品上市时间	
	产品质量	
	管理质量	
	三废治理达标率	体现污染的治理
	三废循环利用率	体现资源的节约
职员层面	员工满意度	
	优秀员工保持率	
	职员培训	
	职员建议及采纳	
	职员创利率	

4. 评价标准及其选择

评价标准是判断评价对象业绩优劣的基准,是对评价对象进行分析评判的标尺。评价标准有定量评价标准和定性评价标准。定量评价标准包括预算标准、历史标准、行业标准、经济标准、测算标准等。评价标准的选择应适合评价目的的要求,应有利于激励机制作用的发挥,应相对客观。

5. 评价方法及其选择

业绩评价的方法主要有功效系数法、层次分析法、模糊综合评价法、因素分析法、灰色综合评价法等。循环经济下的企业战略经营业绩评价方法的选择应根据评价对象和评价任务的要求,结合现有资料状况,进行科学选择。具体而言,所选择的评价方法必须能