

江西财经大学会计学术文库

特大型有色金属企业 经营业绩评价指标体系研究

TEDAXING YOUSE JINSHU QIYE
JINGYING YEJI PINGJIA ZHIBIAO TIXI YANJIU

李宁 著



经济科学出版社
Economic Science Press

江西财经大学会计学术文库

特大型有色金属企业 经营业绩评价指标体系研究

TEDAXING YOUSE JINSHU QIYE
JINGYING YEJI PINGJIA ZHIBIAO TIXI YANJIU

李宁 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

特大型有色金属企业经营业绩评价指标体系研究/李宁著.
—北京: 经济科学出版社, 2014. 12
(江西财经大学会计学术文库)
ISBN 978-7-5141-5242-5

I. ①特… II. ①李… III. ①有色金属企业—经济评价—
评价指标—研究 IV. ①F407.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 281932 号

责任编辑: 赵泽蓬
责任校对: 徐领弟 苏小昭
责任印制: 邱 天

特大型有色金属企业经营业绩评价指标体系研究

李 宁 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

固安华明印业有限公司印装

710×1000 16 开 9.25 印张 170000 字

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-5242-5 定价: 29.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

摘 要

随着江铜的现代企业制度改革不断深入,一些制约企业发展的深层次问题逐渐暴露出来,如公司治理不完善、创新能力不足和缺乏发展后劲等。因此,构建江铜的经营绩效评价体系,对科学评判企业经营成果,合理引导企业资产运营方向,调动企业积极性和创造力,建立经营者的激励约束机制,加强国家宏观调控,制定科学合理的经济政策都具有重要的作用。

本书对江铜的经营业绩评价指标体系进行了全面和系统的调研,具体包括机关职能部门、四矿一厂和八家子公司的绩效评价方案。发现江铜的经营业绩评价指标体系存在以下问题:(1)对绩效评价定位的模糊与偏差;(2)绩效评价的内容设置不合理;(3)指标体系的定位没有和公司的战略目标有机结合;(4)指标体系的设计忽略了经济景气程度的影响;(5)经营绩效指标体系没有强调企业经营过程中的短板。

本书在对江铜现有的经营绩效评价指标体系进行深入思考的基础上,提出构建江铜经营绩效评价指标体系的设想,具体如下:

1. 经营绩效评价指标体系应反映企业的战略目标和各部门管理层的经营效率和效果,客观评价企业的短期财务业绩和长期竞争能力。因此,将经营绩效评价指标体系分为四个层次,处于最高层次的是企业战略经营业绩综合评价指标,反映企业整体战略目标的实现情况。将整体战略目标进行分解后,形成短期财务业绩评价指标和长期竞争能力评价指标,构成第二层次。第三

层次是将短期财务业绩评价指标分解为盈利能力评价指标、偿债能力评价指标、资产运营能力评价指标和现金流状况评价指标；将长期竞争能力评价指标分解为客户层面、创新能力、公司治理、循环经济、员工和内部经营 6 个层面。第四层次是评价指标进一步分解，如对于创新能力层面，设置无形资产占总资产比重、企业专利申请授权率等关键业绩指标。

2. 区分阳态和阴态的经济环境背景。通常绩效评价指标理论构建于阳态经济环境，对阴态经济环境的适应性不强。经济发展必然要面临其自身的发展规律，缓慢的经济发展周期甚至是经济的衰退也是经济发展过程中的常态。考虑到经济周期对于铜行业所产生的影响，本书在阳态和阴态两种环境下分别构建经营绩效评价指标体系。根据阴态经济的具体情况，增设融资能力层面的评价指标，并对创新能力、循环经济和员工等层面下的指标体系进行了相应的调整。

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究意义	1
一、进一步深化国有企业改革，顺应全球经济一体化的需要	1
二、提高企业内部管理水平，强化对高级经理层的约束	2
三、有利于企业经营观念与发展战略的转变	2
第二节 国内外文献综述	3
一、国外研究现状	3
二、国内研究现状	4
三、绩效评价研究进展	5
第三节 研究思路与方法	7
一、研究思路	7
二、研究方法	8
第四节 研究的重点	9
第二章 企业经营业绩评价指标体系的理论基础	11
第一节 委托代理理论	11

一、委托代理理论的基本内容	11
二、委托代理理论对业绩评价的启示	15
第二节 利益相关者理论	16
一、利益相关者理论的基本内容	16
二、利益相关者理论对业绩评价的启示	17
第三节 战略管理理论	19
一、战略管理理论的演进过程和主要观点	19
二、战略管理理论对业绩评价的启示	22
 第三章 企业经营业绩评价的评价标准和评价方法	24
第一节 企业经营业绩评价标准的设计原则和种类	24
一、企业经营业绩评价标准的设计原则	24
二、企业经营业绩评价标准的种类	26
第二节 企业经营业绩评价的评价方法	34
一、构建分层次的评价因素集合	34
二、确定单项指标的得分	35
三、指标的趋同化	37
四、指标的无量纲化	38
五、确定评价指标的权重	38
 第四章 影响江铜经营业绩评价指标体系的因素分析	42
第一节 影响江铜经营业绩评价指标体系的经济景气因素	43
第二节 影响江铜经营业绩评价指标体系的行业因素	46
第三节 影响江铜经营业绩评价指标体系的循环经济发展因素	47
一、江铜铜矿的生产流程	48

二、江铜循环经济的实现方式	48
第四节 影响江铜经营业绩评价指标体系的地区因素	51
一、“十一五”江西铜行业发展存在的主要问题	51
二、“十二五”江西铜行业的发展目标	52
 第五章 江铜经营业绩评价指标体系的基本情况及其存在问题	54
第一节 江铜经营业绩评价指标体系的基本情况	54
一、公司机关各职能部门经营绩效评价方案	54
二、四矿一厂绩效评价方案	55
第二节 江铜经营业绩评价指标体系存在的问题	56
一、对绩效评价定位的模糊与偏差	56
二、绩效评价的内容设置不甚合理	57
三、指标体系的定位没有和公司的战略目标有机结合	58
四、指标体系的设计忽略了经济景气程度的影响	59
五、经营业绩指标体系没有强调企业经营过程中的短板	60
 第六章 江铜经营业绩评价指标体系构建的基本框架	62
第一节 江铜经营业绩评价指标体系构建的总体思路	62
一、经营业绩评价指标的基本原则	63
二、经营业绩评价指标的框架设计	65
第二节 阳态经济下的江铜经营业绩评价指标体系设计	68
一、基于短期财务业绩的关键绩效指标分析	69
二、基于长期竞争能力的关键绩效指标分析	70
三、经营业绩评价的指标设计	76
四、经营业绩评价指标实际值和标准值的界定	78

五、经营业绩评价指标的权数界定	80
六、经营业绩的综合评价标准	83
七、经营业绩评价指标设计的效果分析	84
第三节 阴态经济下的江铜经营业绩评价指标体系的设计构想	92
一、阴态经济给铜行业企业带来的影响	92
二、基于短期财务业绩的关键绩效指标分析	93
三、基于长期竞争能力的关键绩效指标分析	94
 第七章 江铜职能部门和四矿一厂经营业绩评价指标	
方案的设计	98
第一节 公司机关各职能部门的经营业绩评价方案	98
一、指标设置原则	98
二、指标设置方法	100
第二节 四矿一厂的经营业绩评价方案	103
一、贵溪冶炼厂	103
二、四大铜矿	104
 第八章 研究的局限性和未来展望	109
 附录一 指标筛选	110
附录二 指标权重的确定	115
参考文献	129
后记	136

第一章

导 论

第一节 研究意义

一、进一步深化国有企业改革，顺应全球经济一体化的需要

随着大型有色金属企业现代企业制度改革的不深入，一些制约企业发展的深层次问题逐渐暴露出来，如法人治理结构不健全，资产流失严重，创新能力不足，发展缺乏后劲等。因此，构建国有企业战略经营绩效评价体系，对科学评判企业经营成果、合理引导企业资产运营方向、调动企业的积极性和创造力、建立经营者的激励约束机制、加强国家宏观调控以及制定科学合理的经济政策具有十分重要的作用。

为适应新经济时代更加激烈、迅猛的市场竞争，西方发达国家企业的经营目标已由过去的追求利润最大化转变为追求企业价值的最大化，进而寻求社会价值最大化。我国企业在进军国际市场，参与国际市场竞争的过程中，

摆在企业面前的机会越来越多,但风险也越来越大,对企业和经营者的素质提出了更高的要求。也要求对企业的经营绩效进行科学全面的评价,并逐步使这种评价制度同国际接轨,来推动企业挖掘潜力,提高核心竞争力。

二、提高企业内部管理水平,强化对高级经理层的约束

随着现代科学技术的发展,在现代企业管理重心开始向人才经营转变的同时,现代信息处理技术也正在飞速发展,对各种信息的收集、整理和加工的效率大为提高,加上我国进行了一系列的会计制度改革,引入了国际通用的会计准则和概念,改变了过去会计核算行业分割的状况,开始实行全国统一的会计准则,使国有大型企业财务指标在全国范围具有了可比性,从而使一些新的科学理论,如经济增加值得以在绩效评价中应用。这些将大大提高企业的管理水平和管理效率。

在现代企业制度中,出资人的天然属性决定着它拥有经营者的选择权、收益分配权和重大事项的决策权。出资人最关心的是资本的保值增值,而选择经营者是落实这些责任与权利的关键所在。由于出资人与经营者在信息掌握上的不对称,出资人就必须依靠一套科学合理的绩效评价制度和考核体系来对企业的经营业绩进行考评,依靠考评结果选择、任免和奖惩经营者,遏制企业经营者选择过程中的主观随意性,推动企业经营者优胜劣汰。^①

三、有利于企业经营观念与发展战略的转变

目前我国大中型有色金属企业从整体上看,仍然走的是粗放型、外延式

^① 王化成,刘俊勇,孙薇.企业业绩评价[M].北京:中国人民大学出版社,2004.

的发展道路,经营者将企业经营与发展的着力点放在某些单项指标上,客观地助长了部分企业片面追求规模、产值、利润等短期利益,而忽视了资产质量、人才储备、技术创新、环境改善等长期发展的效益目标。通过经营绩效评价制度的完善,有利于正确引导和规范企业的经营行为,推动企业走效益型、内涵式的发展道路。

第二节 国内外文献综述

一、国外研究现状

企业绩效评价研究始于 20 世纪初的成本管理和控制,其标志是 1911 年美国会计工作者哈瑞设计的标准成本制度。进入 20 世纪,所有权和经营权的分离使得投资者和债权人更加关注企业的整体财务状况,企业绩效评价进入财务绩效评价阶段。到了 20 世纪 90 年代,企业在关注短期目标的同时,也关注长期发展,逐渐形成了财务指标和非财务指标相结合的绩效评价体系。总体来看,可以分为三种典型的绩效考评模式:

一是基于控制的绩效评价模式。依据法约尔的五项管理职能思想,绩效考评履行的是其中的控制职能。控制论是研究如何利用控制器,通过信息的变换和反馈作用,使系统能够自动按照人们预定程序运行,最终达到最优目标的学问。基于控制的考评模式就是将评价客体看作一个控制系统,分析它的信息流程、反馈机制和考评控制原理。这种评价模式主要针对员工个体具体工作绩效的评价。

二是基于结果衡量的绩效评价模式。这种绩效评价模式注重对过去行为

结果、经营结果的衡量。比较有代表性的是财务绩效计量和经济增加值评价,分别侧重于短期的财务绩效结果和长期的价值结果。

三是基于战略导向的绩效评价模式。基于战略导向的绩效评价将组织制定的战略目标作为绩效评价和管理的起点,这种绩效评价模式有助于组织战略目标的战术转换和具体执行,通过战略导向的绩效评价体系将组织的战略目标转化为阶段性的、具体的、可操作的并为大多数人所理解的目标,使组织战略贯穿于绩效评价全过程。这种模式源于对以结果衡量为导向的绩效考评模式不足之处的补充,战略导向的绩效考核模式的核心是从事后评价转到为实现组织经营战略目标服务,将绩效考评纳入战略管理的全过程。以结果衡量为导向的绩效考评模式主要为企业事后管理提供相关信息,容易导致组织的短期行为。

二、国内研究现状

相比西方绩效评价的发展模式,中国企业绩效考核评价的研究经历了曲折的发展进程。与西方国家企业绩效评价产生背景不同的是,中国企业绩效考核评价的产生并不是出于增强企业诚信和提高资源配置的需要,而是国家为加强国有企业管理与控制,保证企业实现政府目标而采取的计划管理措施之一。换言之,作为国家管理和考核企业的基本手段,中国企业绩效评价内容、方法的演变,也是中国国有企业改革和发展的基本历程的充分写照。自 20 世纪 50 年代,中国国有企业管理和改革进程大致经历了三个阶段,绩效考核亦分别侧重于对实物量的考核、产值和利润的考核和投资报酬率的考核。尤其是 1992 年至 2006 年间,政府有关部门先后制定了七套企业绩效评价指标体系,考核指标的设置日益综合化,由 1992 年的以利润指标为重点的绩效评价指标体系发展至 2006 年的由财务绩效定量评价指标和管理绩效定性评价指标构成的企业综合绩效评价指标体系。期间,绩效评价方法取得了巨大的进步,逐步纠

正片面强调利税、忽视企业长远发展的问题，有利于企业转变经营机制和健康持续发展，为企业经营绩效评价提供了大量有价值的指导。

三、绩效评价研究进展

以会计报表信息为基础的财务指标成为主要的绩效评价指标以来，理论界对它的批评从未间断过。这些批评大致可以分为两个方面：一方面来自外部，集中在资本市场和股东认为财务指标无法真实反映企业的现实状况和未来价值创造；另一方面来自内部，企业管理者认为财务指标无法全面地评价企业绩效。尽管对财务指标的批评很多，但财务指标在绩效评价中的核心地位始终无法动摇。此后学者们提出的绩效评价模式都只是针对财务指标的缺陷从不同角度进行的修正。这些修正大致可以分为以下三种思路：

第一种思路是“调整”，为了满足资本市场和股东的要求，以股东财富最大化目标为导向对财务指标进行调整，设计更接近于企业经济现实并能反映出企业未来价值创造的指标。具体的成果包括资本市场监管、会计信息披露的改进以及贴现现金流量指标、经济增加值指标等基于股东价值对财务评价指标进行的“调整”指标。如 1991 年斯特恩·斯图尔特咨询公司（Stern Stewart）首次引入经济增加值（Economic Value Added, EVA）评价指标，同时提出了和 EVA 一起使用的市场增加值（Market Value Added, MVA）。杰弗里（Jeffrey）在 1997 年又提出修正的经济增加值（Refined Economic Value Added, REVA），即以资产的市场价值为基础计算企业的经营业绩。这些“调整”指标一经提出，国内外很多学者就对它们的评价效果进行了大量的实证研究。如詹姆斯（James L., 1996），史蒂芬（Stephen, 1996）的实证研究表明 EVA 对公司的 MVA 有显著影响，EVA 对公司价值的解释程度要优于传统会计指标；罗伯特（Robert, 2005）研究表明 EVA 方法有利于股票市场的

发展,能为股东带来财富。李洪等(2006)以454家沪市上市公司2004年度的数据为样本,研究表明EVA指标衡量公司绩效与用传统绩效指标评价具有一致性,是科学有效的。

第二种思路是“补充”,为了满足企业管理者对企业绩效全面评价的需要,从企业的整体战略出发,以非财务评价指标来补充财务评价指标的不足,构成多指标的绩效评价系统,形成了业绩金字塔、平衡计分卡、绩效棱柱等方法。1990年马克奈尔、林奇和クロス提出了业绩金字塔(Performance Pyramid)模型。该模型从战略管理角度给出了业绩评价体系之间的因果关系,反映了战略目标和业绩评价之间的互动性,揭示了战略目标自上而下和经营指标自下而上的塔式层级结构。但是该方法没有形成更具体、更具实践性的业绩评价系统,因此应用较少。平衡计分卡(Balanced Scorecard, BSC)最初源于1990年美国诺顿研究所主持并完成的“衡量未来组织的业绩”这项课题的研究成果。在此基础上,这项课题的带头人卡普兰和诺顿又进行全面而深入地研究,并于1992年、1993年和1996年分别发表了《平衡计分法:良好的绩效测评体系》、《平衡计分卡的应用》和《将平衡计分卡用于战略管理系统》3篇论文,此后又出版了《平衡计分卡:一种革命性的评估和管理系统》和《平衡计分卡——战略目标的转换》等专著,使平衡计分卡的理论与方法得以系统化。英国的经济学者安迪·尼利、克里斯·亚当斯和迈克·肯尼尔利在《战略绩效管理——超越平衡计分卡》一书中创造了一个三维框架模型——绩效棱柱模型(The Performance Prism)。绩效棱柱的方法与平衡计分卡的不同之处在于更多地从利益相关者角度出发,体现了对企业伦理、社会责任和环境管理等问题的重视。自上述理论提出后,引起了理论界和业界的巨大反响,国内外一些学者致力于研究如何将上述方法更好地实施,如亚历山德拉等(Alexandros et al., 2005)提出了一个整合的框架实施平衡计分卡,框架涉及项目管理、变革管理、风险管理、质量保障以及信息技术等,分6个阶段将

平衡计分卡理念付诸实践。我国也有很多企业纷纷尝试构建以平衡计分卡为主的绩效管理体系，并在实践中有所收获。

第三种思路是“整合”。所谓整合，芮明杰教授从组织的角度将其界定为将组织中各个人、各部门的活动综合并协调一致的过程。如果从管理角度界定，整合是指对事物的结构进行重构并形成新的一体化过程。对于上述绩效管理工具整合，主要是对绩效管理工具及其内在联系进行重构并形成新的一体化过程。在实际应用中，企业根据实际需要选择并整合不同的绩效管理工具，达到取长补短的目的，平衡计分卡在理论上与实务界都是讨论最多、使用最多、发展最成熟的战略绩效管理工具。因此在目前的情况下，一种理想的思路是运用平衡计分卡作为基本的分析框架，整合其他战略绩效管理工具。进行绩效管理工具整合时，重点在于理顺各种管理工具应用间的逻辑关系，强调工具间的互补性与整合效应，而不在于创造一种新系统。郑立群（2005）通过分析平衡计分卡和绩效棱柱两种绩效评价体系，提出了从利益相关者角度出发，以扩展的平衡计分卡为框架，意图建立一个集成利益相关者的满意、利益相关者的贡献、企业经营和企业战略的企业综合绩效评价体系，并选择一家 IT 企业进行实证分析。

第三节 研究思路与方法

一、研究思路

在全球一体化的经济环境下，为特大型冶金行业上市公司绩效评价体系的构建提供理论支持，并通过公司经营业绩评价指标体系的构建，解决公司当

前业绩评价存在问题。(1) 总体技术目标——评价指标体系应反映各部门管理层的经营效率和效果, 客观评价部门的经营效益。(2) 具体技术目标——将“3R 原则”运用于经营业绩评价指标体系的设计中, 解决当前指标体系存在的重经济效益轻社会效益的问题; 对公司采用的传统意义上的财务指标, 即偿债能力、资产营运能力、盈利能力和发展能力四类财务指标设计进行调整, 解决当前指标体系存在的会计核算数据和效益评价之间的差异问题; 完善和深化经营业绩评价指标体系, 解决现有指标体系存在的单一性问题; 解决当前指标体系存在的绩效指标和管理效益相脱节的问题。

研究的思路框架如图 1-1 所示。

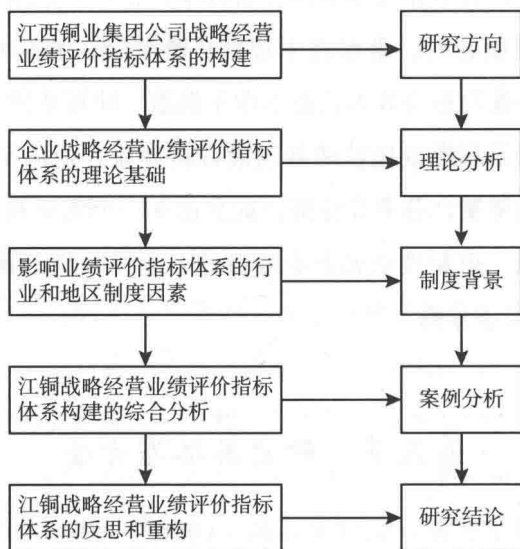


图 1-1 研究的思路框架

二、研究方法

课题将采用规范研究、多元统计分析与案例相结合的研究方法。其中,