

# 企业绩效 评价研究


张涛 文新三 / 著



QIYE JIXIAO PINGJIA YANJIU




经济科学出版社

 山东省软科学研究  
资助项目

# 企业绩效评价研究

张 涛 文新三 著

 经济科学出版社

责任编辑：吕萍 于源

责任校对：王肖楠 董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：王世伟

## 企业绩效评价研究

张涛 文新三 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

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

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

天宇星印刷厂印刷

河北三河华丰装订厂装订

880×1230 32 开 12 印张 340000 字

2002 年 12 月第一版 2002 年 12 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-3261-1/F·2616 定价：30.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业绩效评价研究 / 张涛, 文新三著. —北京: 经济  
科学出版社, 2002.12

ISBN 7-5058-3261-1

I. 企… II. ①张…②文… III. 企业管理—经济  
评价—中国 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 083986 号

# 前言

进入 21 世纪，中国经济体制正处于一个伟大变革的时代。工业社会向信息社会的逐渐转变，使一切都发生着深刻的变化，包括社会公众的生活方式、交流方式；组织机构的经营方式、管理方式；市场的运作模式、组织结构……作为市场经济主体的企业组织，目前面临众多挑战：如何满足社会的需求？如何适应日趋激烈的市场竞争？如何使企业经营管理获得成功？如何客观评价经营者绩效？如何为企业（顾客）创造价值等，已逐渐成为每个企业组织孜孜追求的目标。

众多与企业存在利益关系的相关者，诸如投资者、债权人、政府组织、经营者、企业员工等等，都从不同角度考虑一个相同的问题：在新的市场环境和经营条件下，应该如何评价企业的经营业绩？什么样的绩效标准才能准确反映企业为社会创造的价值大小和为社会所做贡献多少？对企业

绩效的衡量应该包括哪些内容？等等。

企业绩效评价是知识经济时代一个重大课题。在新经济浪潮冲击下，人们普遍认为，传统的绩效测评指标主要是会计、财务指标，注重的是对过程结果的反映，带有静止、单一和被动反映的特点，不能全面地、动态地反映经营过程中可能出现的问题，不能主动地进行分析和管理的，也不能与企业的战略目标及战略管理手段实现有机的融合。这些固有的问题在工业社会向信息社会转变的过程中已经变得越来越突出了。信息社会使信息的传递更加迅速，获取信息的成本更加低廉，信息加工和分析的技术更加完善。因而，市场竞争程度迅速提高，产品和服务更新换代的周期更加缩短，企业感受到了越来越大的竞争压力，危机感迫使他们重新审视战略目标、战略管理程序和绩效测评指标。信息社会中，信息系统的高度发达和高科技信息技术的普遍采用，使得非财务评价、过程适时评价、无形业绩评价、顾客导向评价、企业创新评价、客户信誉评价等成为可能和必要。美国企业创建的“平衡计分卡”已经在这方面做了有益的尝试。

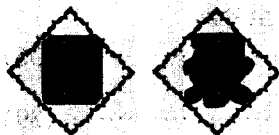
知识经济时代，一个成功的企业不再仅仅依赖于它对传统财务评价指标体系的运用，而是更多地取决于它对非财务指标体系（如企业创新能力、与客户的关系、内外部供应链的协调、员工的整体素质、企业可持续发展能力等等）的重视。如何将财务评价指标体系与非财务指标评价体系有机地结合在一起，这对企业家和理论家们来说都是一个重大挑战。本书正是基于这种认识，从理论与实践的角度总结、阐述了中外企业在绩效评价方面创新与应用的

经验，并提出了在市场经济条件下如何构建适合中国企业特点的绩效评价指标体系的基本设想。

本书从结构上分为两部分：第一部分全面阐述了企业绩效评价的基本理论、基本框架和企业绩效评价体系的构成要素，比较了中外企业绩效评价历史变迁，分析了传统绩效评价体系的不足，并对未来企业绩效评价体系的发展趋势做了初步的探索。第二部分结合中国企业实际，从六个方面着重研究如何构建中国企业的绩效评价指标体系问题：（1）法人治理结构与企业绩效评价；（2）激励约束机制与企业绩效评价；（3）财务评价体系与企业绩效评价；（4）创新机制与企业绩效评价；（5）运行环境与企业绩效评价；（6）客户关系与企业绩效评价。本书的最大特色及创新之处就是在构建企业绩效评价理论框架和绩效评价基本要素的基础上，提出在新经济条件下如何设置与应用企业绩效评价指标的方法，并对绩效评价体系进行了客观、科学的理性分析。

作者

2002年10月



## 理论篇

<b>第一章 引言</b> .....	(2)
1.1 问题的提出 .....	(2)
1.2 企业绩效评价的基本思路与研究方法 .....	(5)
1.3 企业绩效评价研究的意义 .....	(7)
<b>第二章 国外企业绩效评价演变评述</b> .....	(12)
2.1 西方(欧美)国家企业绩效评价历史回顾.....	(12)
2.2 亚洲国家和地区企业绩效评价演变.....	(19)
2.3 对国外企业绩效评价研究与实践的评述.....	(24)
<b>第三章 中国企业绩效评价的变迁</b> .....	(27)
3.1 建国后至《企业财务通则》颁布的企业 绩效评价.....	(27)
3.2 《企业财务通则》颁布至《企业经济效益评价 指标体系(试行)》出台的企业绩效评价 .....	(32)
3.3 《企业经济效益评价指标体系(试行)》出台至	



《国有资本金效绩评价指标体系》出台的 企业绩效评价.....	(34)
3.4 《国有资本金效绩评价规则》出台至今的 企业绩效评价.....	(36)
<b>第四章 现代企业绩效评价未来展望 .....</b>	<b>(39)</b>
4.1 企业传统绩效评价的局限性.....	(39)
4.2 企业绩效评价体系的未来展望.....	(43)
<b>第五章 企业绩效评价理论体系 .....</b>	<b>(49)</b>
5.1 企业绩效评价理论基础.....	(49)
5.2 企业绩效评价系统构成要素.....	(59)
5.3 企业绩效评价系统设计要求.....	(61)
5.4 企业绩效评价系统基本原则.....	(64)
5.5 企业绩效评价应注意的问题.....	(65)
<b>第六章 企业绩效评价的传统方法 .....</b>	<b>(67)</b>
6.1 沃尔评分法.....	(67)
6.2 坐标图评价法.....	(68)
6.3 雷达图评价法.....	(70)
6.4 杜邦分析评价法.....	(73)
6.5 “A 记分”绩效评价法.....	(75)
6.6 财务报表结构指标评价法.....	(78)
6.7 相对值指标绩效评价法.....	(81)
<b>第七章 企业绩效评价的现代方法 .....</b>	<b>(87)</b>
7.1 现代客观绩效评价方法.....	(87)
7.2 企业绩效评价方法的创新.....	(92)

## 实践篇

<b>第八章 企业法人治理结构研究</b> .....	(110)
8.1 企业法人治理结构的相关理论基础 .....	(110)
8.2 企业法人治理结构现状评价 .....	(121)
8.3 健全和完善企业法人治理结构的对策措施 .....	(133)
<b>第九章 企业激励约束机制研究</b> .....	(145)
9.1 企业激励约束机制的演变 .....	(145)
9.2 激励理论与企业激励约束机制 .....	(149)
9.3 企业激励与约束相关因素的理论分析 .....	(164)
9.4 企业激励约束机制现状分析 .....	(171)
9.5 完善企业经营者激励约束机制的对策措施 .....	(178)
<b>第十章 企业财务评价体系研究</b> .....	(187)
10.1 企业战略管理概述.....	(187)
10.2 企业战略管理理论模型.....	(190)
10.3 企业财务战略管理的特点.....	(195)
10.4 企业财务战略管理方法.....	(199)
10.5 企业财务评价体系现状分析.....	(205)
10.6 健全与完善企业财务评价体系的对策措施.....	(210)
<b>第十一章 企业创新机制研究</b> .....	(221)
11.1 企业制度创新.....	(221)
11.2 企业技术创新.....	(233)
11.3 企业管理创新.....	(248)

<b>第十二章 企业运行环境研究</b> .....	(262)
12.1 企业运行环境理论基础.....	(262)
12.2 企业内外部环境运行监控机制现状分析.....	(268)
12.3 改善企业外部环境运行状况的对策措施.....	(275)
12.4 加强企业内部环境建设的对策措施.....	(280)
12.5 强化企业内部控制的对策措施.....	(282)
12.6 增强企业社会责任意识的对策措施.....	(287)
12.7 健全社会保障体系的对策措施.....	(291)
<b>第十三章 企业客户关系研究</b> .....	(304)
13.1 企业与客户关系管理的重要性.....	(304)
13.2 企业与客户关系研究的理论基础.....	(307)
13.3 企业与客户关系管理的现状分析.....	(314)
13.4 完善企业与客户关系的对策措施.....	(315)
13.5 企业与供应商关系评价.....	(327)
13.6 企业与金融机构关系评价.....	(336)
附录:《国有企业绩效评价研究》调查问卷 .....	(344)
主要参考文献.....	(363)
后记.....	(372)

---

# 理论篇

---

## 1.1 问题的提出

### 1.1.1 企业绩效评价的涵义

党的“十五”大明确提出：建立“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度是国有企业改革的方向。当前，国有企业在建立现代企业制度过程中遇到了一系列困难和问题，例如企业经营管理落后、内部运行机制不合理、所有者与管理者利益冲突、企业内部监控制度不健全、如何客观评价经营者业绩、评价内容不够客观规范等等。上述问题若不及时解决，搞好国有企业改革就是一句空话，我们的现代化建设事业就无法完成。正是基于这一现实，我们提出了企业绩效评价研究这一热点问题。

企业绩效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、资产运营水平、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。企业绩效评价包括了对企业经营效益和经营者业绩两个方面的评判。

企业绩效评价是指运用数理统计和运筹学方法，采用特定的指标体系，对照统一的评价

标准，按照一定的程序，通过定量定性对比分析，对企业一定经营期间的经营效益和经营者业绩，做出客观、公正和准确的综合评判。企业绩效评价是评价理论方法在经济领域的具体应用，它是在会计学和管理学的基础上，运用计量经济学原理和现代分析技术而建立起来的剖析企业经营过程，真实反映企业现实状况，预测未来发展前景的一门科学。

企业经营业绩评价是当今世界企业界和会计界的一个重大理论与实践课题。人们普遍认为，传统的单一财务评价体系，是信息技术手段相对落后的工业时代的产物，难以适应世界经济一体化的信息时代。信息时代发达的信息系统和高科技信息技术使得非财务指标评价、过程适时评价、无形业绩评价、顾客导向评价、企业创新评价、客户信誉评价等成为可能和必要。美国企业的“综合平衡记分卡”业绩评价，已经在这方面做了有益的尝试。

企业的会计信息失真问题，固然有种种原因，但是我们认为，长期以来以单纯财务指标评价企业经营业绩的评价系统起了一定的推波助澜作用。评价的一个重要功能就是导向作用，如果在企业经营、公司上市审定中完全看财务指标，就免不了产生短期行为和弄虚作假。在信息时代，会计的信息系统功能融入管理信息系统是大势所趋，过分强调单独的会计信息系统功能而忽视会计的控制评价功能，不仅容易引发会计信息失真，而且会削弱企业的管理控制，难以使会计适应信息时代的需要。

事实上，无论是财务评价还是非财务评价，目前都尚未建立起一套科学合理、行之有效的企业业绩评价体系，评价指标及其数量的选择、指标权数与评价标准的确定还都存在许多问题。我国现有的评价体系（包括1999年6月财政部等四部委颁发的《国有资本金效绩评价规则》）过于笼统且评价不分其主体：对企业的评价和对企业管理层的评价不分；对出资人的外部评价与对管理者的内部评价不分；对企业客观公正的评价与对管理者的主观激励考核不分；当事人的自我评价与中介机构的评价不分等等。建立企业经营

业绩评价系统是协调企业所有者与经营者之间矛盾的重要方法，也是企业内部管理的客观需要。通过绩效评价目标和各层面的指标，企业的发展战略在组织内更明确，便于企业所有者、经营者及企业内部员工的目标和企业的发展战略联系起来，使管理层及员工目标一致地集中精力改进企业的绩效，便于企业对发展战略进行检验、确认和修正。另外，企业绩效评价也是建立经营者激励机制的基础，企业所有者可以藉此来引导企业的经营行为。

### 1.1.2 企业绩效评价的必要性

1. 企业绩效评价是市场经济条件下国家间接管理企业的有效方法。开展绩效评价能够正确判断企业的实际经营水平，评判企业经营成果和企业经营者的贡献，促进改善企业经营管理，提高经营者素质，加强外部监督，提高企业的整体效益。

2. 企业绩效评价是加强经济管理工作的迫切需要。我国经济改革在不断深化，与现代企业制度产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求相适应，实施企业绩效评价制度，改变对企业的管理方式，促进企业构造一种能适应市场竞争的机制，符合我国建立社会主义市场经济的要求。

3. 企业绩效评价是促进建立企业激励与约束机制的重要手段。绩效评价是企业考核制度的重大改革，评价的核心是对企业的全面经营管理实绩，按照量化和非量化的双重指标，对照一定的标准进行对比分析，判断企业优劣，作为奖惩依据。绩效评价克服了过去考核中鞭打“快牛”和讨价还价的弊端，促进企业改善经营管理，向先进水平看齐，推动企业建立自我发展的激励与约束机制。

企业绩效评价在我国尚处于起步阶段，在市场经济条件下对企业实施绩效评价，实质上是按照市场经济要求实行的一项企业监督管理的新制度。

## 1.2 企业绩效评价的基本思路与研究方法

### 1.2.1 基本思路

企业绩效评价研究主要是从企业及社会投资者角度,研究中国企业的绩效评价问题。其基本思路是:从中西方企业绩效评价演变比较开始,以企业绩效评价的理论解释为起点,借鉴国内外企业绩效评价的理论研究与实践成果,结合中国企业绩效评价的现状,探讨中国企业绩效评价的方法,并提出构建中国企业绩效评价的指标体系。

1. 企业绩效评价体系的构建,要适应中国企业的现状。各个国家的企业情况都有所差异,在确定企业绩效评价体系时不能照搬照抄。中国作为社会主义市场经济的国家,其国有企业在国民经济中占有重要的地位,其角色定位与西方国家企业的角色定位有较大差别,因此研究和探索中国企业绩效评价体系,必须充分考虑中国现阶段企业经营管理的基本特点与管理水平。

2. 企业绩效评价必须将财务指标与非财务指标有机结合,以投资报酬率(或净资产收益率)为核心内容。作为一个处于市场经济条件下的现代企业,要想从整体上提高其竞争力,全面改观企业经营管理水平,必须重视财务指标与非财务指标的结合。不可否认,企业作为一个盈利组织,其基本经营目标就是获取利润最大化,就是追求高回报。但是,历史经验告诉我们,企业经济效益的提高取决于多方面,除传统的财务指标外,其他非财务指标如客户满意度、企业创新能力、市场营销渠道、内外部运行环境、技术领先水平等等,对企业整体绩效有着重要的影响。因此,我们在重视传统财务指标体系基础上,还要将非财务指标内容纳入企业绩效评价体系中,并以投资报酬率(或净资产收益率)为核心,建立适合



中国企业经营特点的绩效评价体系，促进企业实现可持续增长。

3. 企业绩效评价必须按照多目标规划原理进行多因素综合评价分析。企业作为社会经济的基本单元，仅仅满足高投资报酬率，是远远不够的。它必须满足多个经营目标，否则企业资本所有者的高投资报酬率也没有保障。首先，企业必须维持资金的流动性。确保必要的债务清偿能力，否则企业可能因为不能偿付到期债务而陷于破产，最终会损害到投资人的根本利益。当然，高投资报酬率可以在一定程度上保障企业的债务偿付。但追求高投资报酬率并不必然提升企业的偿债能力，有时甚至相反。其次，企业必须保障持续经营能力，即必须考虑长远发展目标。资本所有者有时需要牺牲眼前利益，以维持和增强企业未来盈利能力，从而确保整体或未来价值的最大化。一个短命的企业，不可能保障资本所有者投资报酬的最大化。此外，还应该考察企业的资产管理水平和资产质量，这是给企业带来利润、减少损失的直接因素。因此，评价企业绩效不能只关注眼前和表面的资本回报，还必须综合评价分析影响企业生存与发展的多种因素。

4. 企业绩效评价必须定量评价与定性评价相结合。反映企业经营绩效的因素，有的可以量化，但许多因素特别是反映企业未来价值的因素是无法进行量化评价的。比如，企业经营者和员工的素质、基础管理水平、经营发展战略、技术创新能力、顾客认同程度等等，都直接影响企业当期尤其是未来的生存发展和盈利能力。而这些因素无法进行量化，即使能够量化，也不可能制定出统一的标准。因此，要全面、综合地评价企业绩效，必须实行定量评价与定性评价相结合。

### 1.2.2 主要研究方法

企业绩效评价问题研究是一个新课题，对该问题的研究坚持理论联系实际，从实践中来，到实践中去的指导思想与研究方法，贯