



理论与实务 企业绩效评价

主编／孟凡利

山东人民出版社

企业绩效评价 理论与实务

主 编 / 孟凡利

副主编 / 郭惠云 殷明 张涛

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业效绩评价理论与实务/孟凡利主编. - 济南:山东人民出版社,2002.12

ISBN 7-209-03103-0

I.企... II.孟... III.企业经济-经济效果-经济评论 IV.F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 033696 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 济南申汇印务有限责任公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 19.875 印张 4 插页 520 千字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—8000 定价:40.00 元

序

董了军

建立科学规范的企业效绩评价制度是推进国有企业改革与发展的一项重要基础性工作。当前,国有企业改革正处在制度创新、战略调整的攻坚阶段。改革的主要目标之一,就是建立有效而完善的激励约束机制,使企业经营的行为与所有者的利益相一致,使企业经营方向与市场经济要求和国家宏观调控目标相统一,真正成为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的市场主体。要做到这一点,就需要建立一套能够对企业效绩和经营者业绩进行客观、公正评价的效绩评价制度。

在现代市场经济条件下,企业效绩评价既是政府监督管理国有企业,正确行使出资人权利,确保企业国有资本保值增值的基本手段和重要依据,也是企业深化改革、改进管理、提高效益的有效途径。从政府角度看,作为国有资本出资人和社会管理者,要正确行使国有资本所有者的权利,有效发挥宏观调控作用,就必须全面、准确地掌握企业效绩评价和经营者业绩信息。过去,由于缺乏有效的效绩评价体系,政府难以及时掌握企业的真实信息,因而对国有企业及其经营者进行有效的激励约束往往成为一句空话。在这种情况下,很容易导致国有企业的经营者,违背国家的宏观政策或发展目标,根据企业自身利益或经营者个人的好恶来决定经营方向和方式,决定收入分配。许多企业经营者搞“短期行为”,一方面,该摊的费用不

摊,该提取的基金不提,该投入的不投入;另一方面,虚增利润,多提工资、奖金等,严重侵害了所有者的权益,使企业形成“空壳”。因此,实行效绩评价制度,能够有效地促进社会会计信息的公开化,保证政府和其他投资者能够及时、准确了解企业盈利、资本运营、偿债、发展以及经营者努力程度等方面信息,始终做到“心中有数”。从企业的角度看,现代企业管理的核心是绩效管理,绩效管理的实质就是把效绩作为衡量企业经营活动成果的客观尺度,引导企业把提高效益作为经营的中心环节,努力实现投入产出的最大化。因此,构建以投入产出分析为主要内容的效绩评价体系,已成为企业实现科学管理的重要前提条件。开展企业效绩评价也是国际上通行的做法,在一些发达国家已有上百年的历史。随着经济的全球化和我国正式成为世贸组织成员,也需要建立符合国际规则的企业效绩评价体系。

我国在借鉴国外经验的基础上,经过多年的探索,与 1999 年 6 月由财政部会同国家经贸委、人事部、计委联合制定了一系列关于企业效绩评价工作的文件,并根据试行情况不断进行修订,于 2002 年 2 月颁布了《企业效绩评价操作细则(修订)》,这标志着企业效绩评价制度在我国基本建立。根据国家的统一部署,我省从 1999 年开始在部分重点国有企业进行了效绩评价试点,自 2001 年开始在全部国有企业中推行。几年来的实践证明,企业效绩评价工作的开展,对于促进政府转变职能,建立新型的政企关系,加强国有资本管理,防止国有资本流失,推动国有企业改革,都具有十分重要的作用。但由于这项工作开展的时间不长,在认识和操作上都需要不断地进行探索和改进。为便于各方面进一步了解和掌握企业效绩评价制度,有效地指导各级评价组织和人员开展工作,省财政厅组织编写了《企业效绩评价理论与实务》一书。本书以国家有关部委制定的文件为基础,以满足培训推广和实际应用需要为宗旨,对企业效绩评价的起源和发展、特点和构成、内容和方法、组织和实施、操作和应用进行了全面阐述。书中既对效绩评价理论进行了系统介绍,又运用了大量企业效绩评价的实际操作案例,把理论与实务融为一体,系统性、操作性比

较强,是一部很好的培训教材和知识读本。希望有关部门和从事绩效评价工作的人员及企业经营者,认真学习和掌握企业效绩评价的理论和方法,结合实际认真推广应用,发挥好效绩评价在政府宏观调控、国有资本管理和企业经营中的作用,切实推动全省国有企业的改革和发展,全面提高企业的管理和效益水平。

2002 年 11 月 6 日

目 录

第一章 企业效绩评价制度的建立	1
第一节 企业效绩评价制度的发展过程	1
一、企业效绩评价的历史变革	1
二、企业效绩评价的发展趋势	15
第二节 建立企业效绩评价制度的意义	19
一、建立企业效绩评价制度的必要性	19
二、建立企业效绩评价制度的作用	22
第三节 企业效绩评价制度的合理定位	27
一、企业效绩评价制度的基本定位	27
二、企业效绩评价与效益考核、资产评估及财务分析 的关系	28
第四节 建立企业效绩评价制度的基本原则和要求	31
一、建立企业效绩评价制度的基本原则	31
二、建立企业效绩评价制度的基本要求	33
第二章 企业效绩评价制度的基本框架	35
第一节 企业效绩评价的基本形式	35
一、企业效绩评价主体与评价客体	35
二、企业效绩评价的基本形式	37
第二节 企业效绩评价的基本内容	40
一、从出资人角度看企业效绩评价的内容	40
二、从评价主体角度看企业效绩评价的内容	42
第三节 企业效绩评价的基本要素	43

一、评价指标·····	43
二、评价标准·····	44
三、评价方法·····	45
第三章 企业效绩评价指标 ·····	46
第一节 企业效绩评价指标体系的内在要求·····	46
一、企业效绩评价指标体系的设计原则·····	46
二、企业效绩评价指标体系的技术特征·····	48
三、企业效绩评价指标体系·····	49
第二节 企业效绩评价基本指标·····	50
一、企业效绩评价基本指标及其构成·····	50
二、企业效绩评价基本指标的具体内容·····	50
第三节 企业效绩评价修正指标·····	58
一、企业效绩评价修正指标及其构成·····	58
二、企业效绩评价修正指标的具体内容·····	60
第四节 企业效绩评价评议指标·····	69
一、企业效绩评议指标及其构成·····	69
二、企业效绩评议指标具体内容·····	70
第四章 企业效绩评价标准 ·····	72
第一节 企业效绩评价标准的制定·····	72
一、制定企业效绩评价标准的意义·····	72
二、企业效绩评价标准的类型·····	73
三、企业效绩评价标准的制定方法和步骤·····	74
第二节 企业效绩评价标准的内容·····	77
一、定量指标评价标准·····	77
二、定性指标评议参考标准·····	80
第三节 企业效绩评价标准的选用·····	82
一、行业评价标准值选择的一般方法·····	82
二、不同行业、不同规模企业比较时评价标准值的选用·····	83
三、对企业集团进行评价时标准值的选用·····	84

第五章 企业效绩评价方法	85
第一节 企业效绩评价基本方法	85
一、企业效绩评价的基本方法	85
二、企业效绩评价中指标权数的设置	87
第二节 企业效绩评价计分方法	90
一、基本指标评价计分方法	90
二、修正指标评价计分方法	92
三、评议指标评价计分方法	94
四、定量指标与定性指标相结合的评价计分方法	98
第三节 企业效绩评价计分程序	99
一、企业效绩评价计分的一般程序	99
二、基本评价指标计分程序	100
三、修正指标评价计分程序	103
四、定性指标评议工作程序	106
第六章 企业效绩评价分析	108
第一节 企业效绩评价分析的方法	108
一、企业效绩评价分析的意义	108
二、企业效绩评价分析的方法	109
第二节 企业效绩评价分析的内容	115
一、财务效益	115
二、资产营运	116
三、偿债能力	116
四、发展能力	117
第三节 企业财务效益状况评价分析	117
一、基本指标评价分析	118
二、修正指标评价分析	122
三、其他指标趋势分析	128
四、企业财务效益状况综合评价分析结论	135
第四节 企业资产营运状况评价分析	138

一、基本指标评价分析	138
二、修正指标评价分析	144
三、其他指标分析	150
四、企业资产营运状况综合评价分析结论	153
第五节 企业偿债能力状况分析	155
一、基本指标评价分析	156
二、修正指标评价分析	160
三、其他指标综合分析	163
四、企业偿债能力状况综合评价分析结论	166
第六节 企业发展能力状况评价分析	168
一、基本指标评价分析	168
二、修正指标评价分析	172
三、其他指标分析	175
四、企业发展能力状况综合评价分析结论	178
第七节 现金流量评价分析	180
一、现金流量结构评价分析	181
二、现金流量变动趋势评价分析	186
三、现金流量的相关财务比率评价分析	188
第八节 企业财务预警分析	202
一、定性财务预警方法	203
二、定量财务预警方法	208
第七章 企业效绩评价结果和报告	218
第一节 企业效绩评价结果	218
一、企业效绩评价结果的形式	218
二、企业效绩评价结果的复核	220
三、评价结果的审核确认	221
四、评价结果对外公布	222
第二节 企业效绩评价报告	223
一、企业效绩评价报告的基本要求	223

二、企业效绩评价报告的内容	225
三、企业效绩评价报告参考格式及范例	226
第三节 企业经营效绩评价分析报告	237
一、企业经营效绩评价分析报告的基本内容	237
二、企业效绩评价分析报告的参考格式	238
三、企业效绩评价分析报告范例	238
第八章 企业效绩评价工作组织实施	247
第一节 企业效绩评价工作组织实施概述	247
一、组织实施企业效绩评价工作的目的和范围	247
二、组织实施企业效绩评价工作应坚持的原则	251
第二节 企业效绩评价工作组织机构	252
一、企业效绩评价领导机构	253
二、企业效绩评价工作实施机构	253
三、企业效绩评价专家咨询机构(专家咨询组)	254
四、评价工作机构工作方式	255
第三节 企业效绩评价人员	256
一、评价工作组人员构成及资格条件	256
二、专家咨询组人员组成及资格条件	257
第四节 评价工作实施方案	258
一、评价工作实施方案的内容	258
二、评价工作实施方案实例	260
第五节 评价通知书	263
一、评价通知书的作用	263
二、评价通知书的内容	263
三、被评价企业应准备的资料	264
四、评价通知书范例	265
第六节 基础数据资料的收集及审核	267
一、基础数据资料的收集整理	267
二、基础数据资料的审核	268

三、评价基础数据核实确认和调整	270
第七节 企业效绩评价工作程序	275
第八节 企业效绩评价工作质量控制	277
一、评价工作事前控制	277
二、评价工作事中控制	278
三、评价工作事后控制	280
第九节 利用中介机构实施企业效绩评价	280
一、中介机构的选聘及资质认定	280
二、中介机构的工作责任及工作程序	283
三、对中介机构参与企业效绩评价工作的质量控制	285
第九章 企业效绩评价软件	286
第一节 企业效绩评价软件综述	286
一、企业效绩评价软件的主要功能	286
二、企业效绩评价软件的主要特点	287
第二节 企业效绩评价软件的使用	288
一、单户评价	289
二、多户评价	293
三、行业评价	297
四、参数设置	300
五、工具使用	302
第十章 企业集团内部效绩评价	310
第一节 企业集团内部效绩评价的意义与特点	310
一、企业集团的基本特征	310
二、企业集团内部开展效绩评价工作的意义	311
第二节 企业集团内部效绩评价的特点	313
一、构建企业集团内部效绩评价体系的基本原则	313
二、企业集团内部效绩评价体系的基本要素	314
三、企业集团内部效绩评价的特点	316
第三节 企业集团内部效绩评价的实施	318

一、企业集团内部效绩评价的组织实施	318
二、企业集团内部实施效绩评价应注意的问题	320
三、企业集团内部效绩评价案例	321
第十一章 企业效绩评价工作操作流程案例	325
第一节 前期准备	325
一、确定评价目的	325
二、成立评价工作机构	326
三、制定工作方案	327
四、下达评价工作通知书	331
五、设计调查问卷	332
第二节 组织实施	332
一、收集基础资料	332
二、核实基础数据	333
三、组织问卷调查	341
四、有关情况调查	343
五、组织专家评议	344
第三节 完成评价报告	345
一、形成企业效绩评价综合结论	346
二、反馈企业征求意见	350
三、报送评价报告	350
四、对评价工作进行总结	351
第十二章 企业效绩评价分析案例	352
第一节 XTE 股份有限公司效绩评价分析	352
一、公司经营概况	353
二、财务指标效绩评价分析	353
三、企业效绩评价评议指标评价分析	384
四、企业效绩评价总得分	385
五、企业效绩评价报告	387
第二节 SX 股份有限公司效绩评价分析	390

一、公司经营概况	390
二、财务指标效绩评价分析	391
三、企业效绩评价评议指标评价分析	420
四、企业效绩评价总得分	421
五、企业效绩评价报告	423
第三节 V 股份有限公司效绩评价分析	426
一、公司经营概况	426
二、企业财务指标效绩评价分析	427
三、企业评议指标效绩评价	452
四、企业效绩评价综合得分	453
五、企业效绩评价报告	455
六、财务预警分析	458
七、V 股份公司 1999~2001 合并财务比较报表	460
第四节 GD 股份有限公司效绩评价分析	470
一、公司经营概况	470
二、企业财务指标效绩评价分析	471
三、企业评议指标评价	494
四、企业效绩评价综合得分	497
五、企业效绩评价报告	499
六、财务预警分析	504
第十三章 企业效绩评价其他方法简介	516
第一节 企业效绩评价传统方法	516
一、沃尔评分法	516
二、坐标图评价法	517
三、雷达图评价法	519
四、杜邦分析评价法	522
第二节 企业效绩评价的现代方法	523
一、平衡记分卡	524
二、经济增加值(EVA)评价法	530

三、等级制度评价法	535
四、“四尺度”评价法	536
附 录	538
财政部、国家经贸委、人事部、国家计委关于印发《国有资本金效绩评价规则》、《国有资本金效绩评价操作细则》的通知	
财统字〔1999〕2 号	538
财政部、国家经贸委、中央企业工委、劳动保障部、国家计委关于印发《企业效绩评价操作细则(修订)》的通知	
财统〔2002〕5 号	547
财政部关于印发《国有资本金效绩评价文本格式》的通知	
财统函字〔1999〕66 号	573
财政部关于印发《国有资本金效绩评价专家咨询组工作规则》的通知	
财统函字〔1999〕65 号	580
财政部办公厅关于印发《中央直管企业(集团)效绩评价工作程序》的通知	
财办统〔2001〕13 号	583
财政部办公厅关于印发《2002 年企业效绩评价标准》的通知	
财办统〔2002〕6 号	590
企业效绩评价行业基本分类与代码对照表	598
山东省财政厅、经贸委、省委组织部、劳动保障厅、计委关于印发《国有企业效绩基本评价结果发布办法(试行)》的通知	
鲁财统〔2001〕17 号	607
山东省财政厅、经贸委、省委组织部、劳动保障厅、计委关于印发《国有企业效绩评价工作程序规范》的通知	
鲁财统〔2001〕28 号	610
后 记	618

第一章 企业效绩评价制度的建立

第一节 企业效绩评价制度的发展过程

一、企业效绩评价的历史变革

(一)国外企业效绩评价历史回顾

西方企业经营效绩评价发展史大致可划分为三个时期:成本效绩评价时期(19 世纪初至 20 世纪初)、财务效绩评价时期(约 20 世纪初至 20 世纪 90 年代)、财务与非财务相结合的全面效绩评价时期(20 世纪 90 年代至今)。

1. 成本效绩评价时期

早期的成本思想与简单的成本计算是随着商品货币经济的出现而萌芽的,是在自然经济的束缚之下形成和发展起来的,处于低级阶段的成本会计。早期的成本思想是一种很简单的将本求利思想,成本计算也是一种简单的以盈利为目的的计算。这一阶段的经营效绩评价指标就是成本,诸如每码成本、每磅成本、每公里成本等等。这种效绩评价带有统计的性质。随着成本会计第一次革命和资本主义商品货币经济的产生以及资本主义手工工场的出现,原有的在一般商品货币经济条件下仅仅以计算盈利为目的的简单的将本求利思想已逐渐被如何提高生产效率,尽可能多地获取利润的思想所取代。简单的成本效绩评价已越来越不能满足工场的管理需要,于是,在人类早期的成本思想和简单成本效绩评价的基础上出现了较为复杂的

成本计算和效绩评价。19 世纪末,随着资本主义市场经济的进一步发展和竞争意识的加强,这种较复杂的成本会计核算与评价制度已不能满足资本家最大限度地提高生产效率以攫取利润的目的要求,这是因为已有的成本核算是事后的分析计算,反应迟钝,不利于成本控制。于是,1911 年,美国会计工作者哈瑞设计了最早的标准成本制度,实现了成本会计的第二次革命。标准成本及差异分析制度的建立,实现了成本控制,从而大大提高了劳动生产率,工人的潜能被大力地挖掘出来。标准成本制度的建立,标志着人们观念的转变:由被动的事后系统反映分析转变为积极、主动的事前预算和事中控制,达到了对成本进行管理的目的。成本控制的状况即标准成本的执行情况和差异分析结果成为该时期评价企业经营效绩的主要指标。

2. 财务效绩评价时期

到了 20 世纪初,资本主义市场经济已进入了稳步发展时期,自由竞争已过渡到了垄断竞争,这时期从事多种经营的综合性企业发展起来,为企业效绩评价指标体系进一步创新提供了机会。1903 年,由美国的多个各自独立的单一经营公司合并创立的杜邦公司,为该时期的新型企业组织结构提供了原型。面对需要协调的垂直式综合性企业的多种经营、市场组织以及如何将资本投向利润最大的经济活动等问题,杜邦公司的最高层管理者设计了多个重要的经营和预算指标。这其中持续时间最长的,也最为重要的指标就是投资报酬率(ROI),投资报酬率为企业整体及其各部门的经营效绩提供了评价的依据。至此,综合的财务效绩评价指标体系得以形成。杜邦公司的财务主管唐纳德森·布朗说明了如何将投资报酬率分解成两个重要的财务指标——销售利润率和资产周转率,成为对企业财务经营效绩进行分析的重要依据。

20 世纪 60 年代,运用比较广泛的财务效绩评价指标是销售利润率。这是因为在当时的情况下,许多控股公司的重点经营目标是税负最小化,母公司一般只注重子公司的现金流量而极少关心其效绩评价问题,许多控股公司出于成本效益及管理的方便考虑,通常借