

企业经营 业绩评价

杜胜利 著

QIYE JINGYING YEJI PINGJIA QIYE JINGYING

QIYE JINGYING YEJI PINGJIA QIYE JINGYING

QIYE JINGYING YEJI PINGJIA



经济科学出版社

企业经营业绩评价

杜胜利 著

经济科学出版社

1999年·北京

责任编辑：张冬梅
责任校对：董蔚挺
版式设计：周国强
技术编辑：王世伟

企业经营业绩评价

杜胜利 著

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@public2.east.net.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区万泉河路66号 邮编：100086

出版部电话：62630591 发行部电话：62568485

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

880×1230毫米 32开 16.5印张 455000字

1999年5月第1版 1999年5月第1次印刷

印数：00001—10100册

ISBN 7-5058-1766-3/F·1252 定价：32.00元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营业绩评价/杜胜利著. —北京:经济科学出版社,
1999. 5

ISBN 7-5058-1766-3

I. 企… II. 杜… III. 企业经济-经济评价 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 17606 号

序 一

企业经营业绩评价是资本市场和会计管理中的一个重大课题。工业时代的传统财务业绩评价体系在理论和实践方面不仅一直难以解决选什么指标、选多少指标、如何确定各项指标的权重、如何设定各项指标的标准等难题，而且也一直存在着重短期业绩评价、轻长期业绩评价，重过去财务成果、轻未来价值创造，重有形资产业绩、轻无形资产价值，重财务指标体系、轻非财务指标系统，重结果“秋后算账”、轻过程“适时评估”，重局部“分部业绩”、轻整体“组合效益”等问题。十分明显，带着这些问题跨越世纪是不合适的。

杜胜利博士所著《企业经营业绩评价》一书，将传统财务分析拓展到包括外部环境分析、内部资源分析、竞争战略分析、财务报告分析、成长战略分析、企业风险分析等内容在内的企业分析，并提出了财务评价、非财务评价、过程适时评价、无形业绩评价、顾客导向评价、研究开发与质量管理等要素组成的评价指标系统，以标杆瞄准（Benchmarking）为龙头，资本成本和预算为依托的评价标准导向的，由业绩评价理论框架、业绩评价系统确立、业绩评价指标计量、业绩评价标准确定、综合评价及影响因素等要素组成的企业经营业绩评价理论和实务框架。本书对企业经营业绩评价理论和实践均有所突破，这是作者对会计管理理论与实践的跨世纪思考

2 企业经营业绩评价

和重要贡献，也是信息时代现代业绩评价系统的框架性勾画。本书的出版对会计理论研究和改进实务操作均有指导和借鉴意义。

该书作者曾在财政部原国有资产管理局从事资产管理工作，也在咨询公司和会计师事务所从事过管理咨询工作；他曾任大型企业集团的总会计师和非银行金融机构财务公司的总经理，也是若干企业和中介机构的高级管理顾问。作者在资本管理、企业控制和业绩评价方面有着丰富的实践经验，在我指导下攻读博士期间以及在清华大学经济管理学院进行博士后研究期间，作者又对资本管理、企业控制和业绩评价方面进行了系统深入的理论研究。应该说，作者写作本书具备了较好的条件。尽管本书还有尚待完善和值得斟酌的地方，但据我所知，这是国内第一部系统阐述企业经营业绩评价的著作，有一定的理论价值和实践价值。故在此推荐给企业界、政界、学术界和中介机构的读者。

阎达五

1999年3月28日于人大林园

序 二

业绩评价问题是任何一个经济体系中的核心问题。杜胜利博士所著《企业经营业绩评价》一书，从学科领域划分的角度来看，属于理财学的范畴，而且涉及理财学领域的核心理论问题。这一理论问题不仅仅为理论工作者所关注，而且也是政府相关部门的政策制定者、管理部门的调控实施者以及企业的经营者甚至与企业利益相关的所有的人所关心的问题。

本书有三大特点尤其值得称道。其一，本书提供了企业分析和评价的完整框架体系，在缺乏完整框架的情况下，即使技术性细节很深入、很详尽，读者依然会有难以把握、难以应用的问题。其二，本书除了对财务信息、财务指标的分析评价体现了实务领域中的传统规范外，还阐明了对非财务信息、非财务指标的分析评价的要点。在以往，这常常被中国的实务界所忽视。在这一方面，本书超越了仅仅从理财或财务视角来分析企业、评估企业的狭隘观点，体现了当前实务界的趋向。其三，本书在包容了国际规范的同时，体现了中国企业界的现实，因而表现了良好的可操作性。

当然，在这一领域中还有许多东西是不成熟的，本书中的某些提法也值得商榷，有些内容也有待于补充和完善。但在总体上，本书体现了作者追求理论统一性、理论和实践的一致性、解决问题的

2 企业经营业绩评价

有用性的探索精神。

本书以杜胜利博士在中国人民大学的博士研究方向为理论基础,也体现了他在清华大学从事博士后研究工作的一些阶段性成果。这一工作还在继续,相信本书将有读者,并预祝作者今后取得更大成功。

陈小说

1999年3月29日于清华园

前 言

我以资本管理控制为主旋律，用了16年时间完成了企业界、政府、学术界、中介服务界四个职业领域的循环，一直在研究和实践资本管理、企业控制和业绩评价问题。

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，是信息技术手段落后的工业时代的产物和必然，在世界经济一体化的信息时代已变得力不从心，捉襟见肘。信息时代信息系统的发达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、顾客导向评价等成为可能和必要。美国企业的“综合平衡记分卡”（Balanced Scorecard）业绩评价，已经在这方面作了有益的尝试。

企业的会计信息失真问题，固然有种种原因，但我认为，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。因为评价的一个重要功能就是其导向作用，如果在企业经营、公司上市中完全看财务指标，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。

2 企业经营业绩评价

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完整和行之有效的业绩评价体系，评价指标及其数量的选定、指标权重与评价标准的设定也还都是问题。我国已有的评价系统及指标也还多是多头评价且不区分评价主体（所有者、债权人、政府、管理者、客户等）；对企业的评价和对企业管理者评价不分；客观公正的评价和主观激励的考核不分；出资人的外部评价和管理者的内部评价不分；当事人和中介机构评价不分。

本书无意要建立什么数学模型或搞理论上的之乎者也，而是想借鉴国际上常用的框架(Framework)一类的东西，梳理一下自己长期从事企业经营业绩评价研究、管理和咨询而逐渐形成和积累的有关企业经营业绩评价的框架性和概念性的东西，以资企业界、理论界、政界及中介服务界参考。之所以采用概念框架这种形式，一是感觉西方的这种框架性思维和形式对从事理论研究和实际操作都很重要，也很精炼、简明和实用；二是想利用有限的篇幅增加读者的信息量；三是考虑将来有时间专门整理一本案例来作呼应。

企业分析和业绩评价密不可分，企业分析又是业绩评价的基础和前提。因此，本书将其作为上下两篇分别阐述，并将分析和评价的主体基本定位于企业的所有者，并重点介绍企业集团、跨国公司、控股公司的母公司对子公司、海外公司和被控股公司的业绩评价，以及企业所有者和管理者进行的企业分析。

在上篇中，勾画了企业分析的基本架构的六个方面：外部环境分析、内部资源分析、竞争战略分析、财务报告分析、成长发展分析、企业风险分析。下篇的业绩评价是按照评价系统的基本框架展开的：首先是评价的理论框架，然后是业绩评价系统的确立；在介绍了业绩评价的演进改革之后，按照评价指标的计量、评价标准的确定、综合评价与影响因素等业绩评价的几个环节进行了论述；继而业绩评价的三个相关问题：企业价值的评估、企业资信的评价、项目业绩的后评价做了介绍；最后，介绍了世纪之交国外流行的三种业绩评价制度。

本书的特点，一是分别构建了业绩评价理论框架和业绩评价要

素系统。二是提出了以标杆瞄准 (Benchmarking) 为依托, 预算和资本成本为支撑的评价标准设定原则。三是提出了业绩评价理论和实践上的四个区分: (1) 对评价主体加以区分: 将经营业绩评价主体定位于企业所有者。(2) 对评价客体加以区分: 分别对企业经营业绩和企业管理者经营业绩进行评价。(3) 对评价和考核加以区分: 把带有主观色彩的考核从客观公正的评价体系中独立出去。(4) 对所有者的外部评价与管理者的内部评价加以区分: 分别纳入企业所有者的外部资本控制体系 (外部控制或资本控制) 和企业管理者内部管理控制体系 (内部控制或管理控制)。四是提出了由财务评价指标、过程评价指标、客户评价指标、研究开发评价指标、质量评价指标、员工评价指标等要素组成的体现财务指标与非财务指标结合、结果静态评价和过程适时动态评价相结合、有形业绩和无形业绩评价相结合、所有者利益和市场顾客导向相结合等四结合的评价指标体系。

在我的博士论文研究中, 曾经提出了资本管理的概念, 并把企业控制分为企业所有者的外部资本控制和企业管理者内部管理控制, 即外部控制和内部控制或资本控制与管理控制; 同时确定了企业所有者的外部资本控制的理论框架及其四个组成部分: 资本目标确立、资本结构控制、资本关系处理、经营业绩评价。本书述及的经营业绩评价是这个理论框架的重要构件, 重点研究实践和实施问题。在理论研究、管理咨询和企业控制系统设计中, 我注意到随着信息时代的发展和现代管理的创新, 经营业绩评价在企业控制中逐渐占据了重要的位置和相当的份量。美国的卡普兰和诺顿甚至把他们的综合记分卡业绩评价系统就作为管理系统。因此, 可以预见未来的管理主体控制将逐步向管理客体自我控制和管理主体导向评价相结合的方向发展。

本书承蒙我的博士导师、我国著名会计学家阎达五教授和我的博士后合作导师、国家会计学院、清华大学经济管理学院副院长陈小悦教授作序。在此, 对两位教授给予的培养和指导表示深深的谢意!

4 企业经营业绩评价

另外，本书的写作中参阅了国内外有关专家学者的论著，一并致谢。我期待着与更多的专家学者、企业家、政府官员就企业控制和业绩评价问题展开交流，也准备就此问题进行更深入的理论研究和更广泛的企业实践与管理咨询。

杜胜利

1999年3月26日于清华园



作者简介

杜胜利，1963年生，清华大学经济管理学院管理学博士后、经济学博士。曾在财政部国资局、纺织工业部机械局从政；曾任国家重点大型企业集团总会计师和非银行金融机构财务公司总经理；多年从事咨询公司和会计师事务所的管理咨询工作；是若干企业和中介机构的高级管理咨询顾问。研究专长和从事专业为资本管理和企业金融、公司控制与管理控制、企业分析和业绩评价。

内容简介

这是国内第一部系统阐述企业分析与业绩评价的著作。该书勾画了由外部环境分析、内部资源分析、竞争战略分析、财务报告分析、企业风险分析等六个部分组成的企业分析基本架构；构建了由财务评价、过程评价、客户评价、研究开发评价、质量评价、员工评价等六个方面展开的企业经营业绩评价系统的基本框架；描述了以标杆瞄准为依托，以预算目标和资本成本为支撑的三位一体的评价标准和价值管理原则。

本书超越了单纯以财务计量分析企业、评价企业的传统模式，引入非财务评价和价值评估要素，并把企业评价作为管理控制的导向系统加以创新和设计，展现了管理控制和企业评价的世纪革命和未来趋向。

目 录

上篇：企业分析

1 引言：企业分析的信息需求和结构框架	(3)
1.1 企业分析的主体及其目的	(3)
1.2 如何分析	(5)
1.3 凭何分析	(9)
1.4 分析什么	(15)
1.5 企业分析的位置和框架	(18)
2 外部环境分析	(19)
2.1 分析外部环境——外部审查	(19)
2.2 政治和法律影响因素	(20)
2.3 经济影响	(21)
2.4 社会和文化影响	(23)
2.5 技术影响	(25)

2 企业经营业绩评价

- 2.6 外部因素评价 (EFE) 矩阵 (27)
- 2.7 环境不确定性分析 (28)

3 内部资源分析..... (33)

- 3.1 组织结构 (33)
- 3.2 财务 (34)
- 3.3 市场营销 (36)
- 3.4 生产与操作 (37)
- 3.5 研究和开发 (39)
- 3.6 人力资源 (40)
- 3.7 系统和程序 (41)
- 3.8 关系 (43)
- 3.9 管理 (43)
- 3.10 企业优势和弱点的评价步骤..... (44)
- 3.11 内部因素评价 (IFE) 矩阵 (45)
- 3.12 价值链分析..... (46)
- 3.13 企业内部的资源的平衡..... (50)
- 3.14 利益相关分析..... (51)

4 竞争战略分析..... (54)

- 4.1 行业竞争分析 (54)
- 4.2 竞争战略分析 (61)
- 4.3 竞争对手的成本分析 (64)
- 4.4 确定企业的竞争地位 (65)
- 4.5 战略管理与战略评价 (68)

5 财务报告分析之一：会计分析..... (71)

- 5.1 财务报告分析的概念和方法 (71)
- 5.2 管理人员的会计选择对会计信息质量的影响 (75)
- 5.3 会计分析步骤 (76)

6	财务报告分析之二：财务分析	(80)
6.1	资金流动偿债能力比率分析	(81)
6.2	资产周转营运能力比率分析	(91)
6.3	资本增值获利能力比率分析	(94)
6.4	财务比率综合分析	(99)
6.5	财务报告分析的局限及财务报告的改革	(109)
7	成长战略分析	(117)
7.1	基本选择	(117)
7.2	成长战略	(119)
7.3	产品生命周期对战略及其财务的影响	(126)
7.4	选择战略的准则	(128)
8	企业风险分析	(132)
8.1	“A 记分”法	(132)
8.2	“Z 记分”法	(136)
8.3	风险因素和风险指标	(141)
8.4	衍生金融工具风险	(157)
9	财务审慎调查	(169)
9.1	什么是财务审慎调查 (Due Diligence)	(169)
9.2	财务审慎调查的程序	(172)
9.3	分析与诠释	(173)
9.4	财务审慎调查的范围和内容	(175)
9.5	企业并购的审慎调查	(179)