



企业战略经营业绩 评价指标体系研究

张蕊 著



中国财政经济出版社

企业战略经营业绩评价 指标体系研究

● ● ● ● ● ● ●

中国财政经济出版社

张蕊 著

企业战略经营业绩
评价指标体系研究

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略经营业绩评价指标体系研究/张蕊著. --北京: 中国财政经济出版社, 2002. 3

ISBN 7-5005-5673-X

I. 企... II. 张... III. 企业经济—经济评价
IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 017642 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph @ drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 7.625 印张 178 000 字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 18.00 元

ISBN 7-5005-5673-X/F.4993

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(一)

本书选题的由来可从 1999 年 10 月，我应维也纳经济大学会计学院院长安通·埃格（Egger Anton）教授的邀请，赴该大学进行为期一学年的学术访问说起。在维也纳经济大学进行学术交流期间，教授们谈论得比较多的话题之一就是卡普兰的平衡积分卡（The Balanced Scorecard）。平衡积分卡在当时的欧洲已引起了学术界和实务界的广泛关注。关于平衡积分卡在我出国前也有所耳闻，但却知之甚少，于是我就利用在国外的有利条件大量地阅读了相关的杂志和书籍，包括卡普兰和诺顿于 1992 年、1993 年和 1996 年先后在《哈佛工商评论》杂志上发表的题为《战略平衡积分卡：提高绩效的衡量方法》（The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance）、《战略平衡积分卡的应用》（Putting the Balanced Scorecard to work）和《将战略平衡积分卡用于战略管理系统》（Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System）以及他们于 1996 年出版的题为《战略平衡积分卡：一种革命性的评估和管理系统》的专著等，并与埃格教授和 Peter·Holze 教授就这一主题展开了热烈的讨论。

所有这些使我受益匪浅，使我对企业业绩评价有了新的认识并产生了浓厚的兴趣。在当今的经营环境下，企业经营业绩如果仅仅从财务层面进行评价，是不合理、不科学的，而且会使企业产生短期行为，这是由于传统的财务业绩评价指标体系本身存在的缺陷所致。因此，对企业业绩的评价还应配合影响企业经营成功的各方面因素，包括客户层面、技术创新层面、内部生产经营过程层面和职员层面等，并根据需要适当运用一些定性评价指标。只有这种评价，才是较全面的、科学的评价，更重要是这种评价预示着企业的发展趋势，有利于企业的战略经营管理。平衡积分卡的重要作用还在于它运用平衡积分卡的指标体系将企业的战略经营目标进行战术转换，即将企业的战略目标转化成一系列具体的行动方案。从这种意义上说，平衡积分卡是属企业内部管理制度，是企业战略经营管理服务的，因此，平衡积分卡也称之为战略平衡积分卡。然而，这一评价指标体系也有尚待拓展和完善之处，如体系中的财务层面业绩评价指标仍沿用传统的评价指标，指标体系中缺乏对知识与智力资本业绩方面的评价指标。

我在猎取这些知识的同时，将我国四部委于 1999 年 6 月 1 日颁发的《国有资本金效绩评价规则》（简称《规则》）与战略平衡积分卡进行了比较。《规则》提出的业绩评价体系由 32 项指标组成，其中 8 项为专家评议指标，应该说《规则》中的评价指标体系实现了财务指标与非财务指标，定量指标与定性指标的结合，建立了较完整的指标体系；在评价标准上，分三个层次 140 类，在每一类中分别按行业合计和大、中、小规模设立标准值；在评价方法上，采取了多层次递进的功效系数法为主，综合分析判断法为辅的评价方法，以综合的评价体系取代了过去单一的评价方法。这是迄今为止，我国政府颁布的最综合、最全面的业绩评价指标体系。然而，与卡普兰的平衡积分卡相比，《规则》设

计的指导思想偏重于政府管理要求，忽视了企业战略经营管理要求；偏重于企业经营业绩的评价和档次划分，侧重点是财务经营业绩，其权重占 80%。这套评价指标体系还是以企业过去业绩的评价为中心，很难反映企业的综合竞争能力，不能为企业战略经营管理提供有效的服务。

“企业业绩评价问题是任何一个经济体系中的核心问题”（陈小悦），这是因为在企业的发展中，业绩评价指标体系起着一种导向性的作用，这种导向性作用的良好发挥，不仅有利于企业经营业绩的客观、正确评价，而且有利于企业的发展，否则，会误导企业。那么，在历史的车轮已迈向 21 世纪的“新经济”时期^①，企业经营业绩评价的指导思想究竟应如何定位？是突出企业过去的经营业绩评价并划分档次？还是把企业经营业绩评价与企业未来的战略经营有机地结合起来？业绩评价与战略经营相结合的理论根据是什么？应如何进行指标设计和评价？这些问题一直萦绕在我的脑海中。

（二）

带着上述问题，2000 年 6 月回国后，我潜心阅读了大量与业绩评价相关的论著，从中得到许多有益的启示：

1. 企业经营业绩评价是一项复杂的系统工程，涉及到企业经营过程的方方面面，受到复杂因素的影响，要做好业绩评价工作，必须健全业绩评价体系，即有：确定的评价主体和客体，明确的评价目标，科学的评价指标，适当的评价标准，有效的评价

① 关于“新经济”时期的提法，学术界存在很大的分歧，人们试图从不同角度对新时期经济发展变化的特点进行总结和概括，产生了“知识经济”、“信息经济”、“网络经济”、“数字经济”等新提法和新概念。本文不讨论上述各种提法的科学性，只是借用“新经济”这一提法来反映新时期的经济特征，使之与传统经济相区别。

方法。

2. 所得与所费的关系是企业经营业绩评价需要理顺的基本关系，业绩评价的核心是企业的获利能力和发展能力。企业是一个完整的投入产出系统，完成生产过程，首先需要投入一定量的人财物，按照一定的业务流程开展生产经营活动，为社会提供产品和服务，并通过交换活动，实现产品和服务的价值。投入表现为人财物力的消耗，称之为所费，产出表现为产品和服务，在交换经济中集中体现为已实现的产品和服务价值，称之为所得。企业从事经营活动的目的是用尽可能少的所费去获取尽可能大的所得，企业经营业绩的好坏集中体现为所得与所费的关系状况。所得越大，所费越小，反映企业经营业绩越好，反之，所得越小，所费越大，则反映企业经营业绩越差。企业维持简单再生产的前提是所得等于所费，扩大再生产的前提是所得大于所费。因此，企业要生存和发展必须努力实现所得大于所费的目标。在市场经济条件下，企业的经营活动就是资本的运动过程，企业经营目标体现为资本保全和资本增值，所得与所费的关系转化为资本价值实现与资本垫支的关系，追求资本价值增值最大化是企业的生产目的所在。

3. 企业经营业绩评价工作的重要任务是科学设计能客观、准确反映企业经营业绩的指标体系，指标体系是否科学、合理直接决定着业绩评价工作的质量。没有好的评价指标，企业的经营业绩就不可能得到正确、客观的反映，就不可能进行多方面的比较分析。指标是进行业绩衡量的基础，是业绩评价的指南，它指引着企业发展的方向，成为管理的重要工具。

4. 经营环境的变化是企业经营业绩评价指标体系发生变化的最重要原因。不可否认，传统财务业绩评价指标体系在工业经济时代曾发挥过重要的作用。这是因为传统财务业绩评价指标体

系适应工业经济时代企业生产经营环境的特征，符合企业生存与发展的管理要求。在工业经济时代，企业的收入主要依靠规模经济带来，而规模经济效益的提高，有赖于企业内部生产效率和经营管理水平的提高，传统的财务业绩评价指标体系又恰好与这一生产经营管理要求相适应，能使企业的经营成果在财务业绩评价指标体系，诸如净资产收益率、资产收益率、投资回报率等指标上综合反映出来，从而为企业明确应努力的方向起着积极的导向作用。

随着“新经济”时期的来临，企业将进入战略经营时代，企业之间的竞争表现为长期、综合竞争能力的竞争。因为在“新经济”时期，企业的生存与发展，关键在于持续不断的创新和核心竞争力的形成和保持。只有这样，才能保持企业的持续发展。“新经济”时期，企业的经营目标应放在长远利益的最大化上，也就是说，企业的经营应由原来追求短期利益（投资报酬率）最大化转变为追求长期利益最大化的战略经营。显然，工业时代的许多基本概念已变得过时，重短期业绩评价、轻长期业绩评价；重过去业绩评价，轻未来业绩评价的传统财务业绩评价指标体系已远不能适应“新经济”条件下企业战略经营业绩评价及其战略经营管理的要求。改革传统的业绩评价指标体系，建立与企业经营环境相适应、体现企业战略经营管理要求的企业业绩评价指标体系已势在必行。基于这层意义，本书讨论与研究的是企业战略经营业绩评价指标体系。

(三)

正如前述，科学、合理的企业战略经营业绩评价指标体系不仅能客观、正确地评价企业的经营业绩，更重要的是对企业的经营与战略目标的实现起着积极的导向性作用，它告诉企业什么是

企业战略目标实现的关键因素，什么是企业应予努力的方向等等。

受学校的派遣，我参与了由江西省经贸委、财政厅等四厅组织的江西省 8 大企业集团公司的经营业绩评价活动，评价的依据是国家四部委颁发的《国有资本金效绩评价规则》，我承担了江西省纺织集团公司、江西省石化公司、江西医药公司及江西电子集团公司等国有企业的业绩评价工作，并任组长。通过这次的评价活动使我深深地体会到：就企业的经营业绩进行评价并划分档次是有必要的，它为年薪制的实施提供了客观的依据，有助于投资者对经营者的业绩考核；贷款者及相关人士了解企业在同行业中所处的地位等等。但是，对企业而言，他们更需要的是通过业绩评价指标体系来明确他们的努力方向，亦即他们应该怎样做，才能形成和保持其核心竞争力，取得良好的业绩，实现其战略目标，求得企业的长期稳定发展，而这是“新经济”时期，企业在激烈的竞争中立于不败之地的关键之所在。如能根据这些要求设计一套业绩评价指标体系，既能评价企业经营业绩，又能实现战略目标的战术转换，加强内部管理，则意义会更大。本书研究的企业战略经营业绩评价指标体系就是站在这一角度，并参考卡普兰的平衡积分卡进行构思和设计的。不言而喻，这一套业绩评价指标体系的研究，对于我国加入 WTO 后与国际惯例的接轨具有积极的意义。

(四)

业绩评价的实质是所得与所费及其比的关系，是对企业获益水平和竞争能力的评价。这一思想是贯穿整篇论著的一条红线。通过业绩评价指标体系的演进历史，我们知道：业绩评价指标体系是随着企业经营环境的变化而演变，为此，企业战略经营业绩

的评价指标体系必然是适应“新经济”环境条件下的企业业绩评价指标体系。先进的管理理论为业绩评价指标体系的发展和完善提供了方法论的指导。此外，业绩评价指标体系的建立还必须遵循一定的原则要求，确保指标体系的科学、合理和可行。论文的第二章至第四章就是围绕着这些理论问题展开论述的。第五章至第七章分别论述了财务层面业绩评价指标体系、非财务层面业绩评价指标体系的建立以及指标体系的综合。

第一章，企业经营业绩评价概述。简要介绍企业业绩评价的有关知识（包括评价涵义、评价要素、评价过程、评价功能等），深入探讨了企业经营业绩评价的动因和理论依据，为下面各章内容的展开作铺垫。企业经营业绩评价的初始动因来源于人们对经济利益的关心，是人们在经济活动中遵循“最大”、“最小”法则的具体体现，两权分离条件下的委托代理关系强化了人们尤其是所有者对业绩评价重要性的认识，管理理论的发展丰富了业绩评价的内容，使评价方法更为科学。

第二章，企业经营业绩评价指标体系的演进。通过中外企业业绩评价指标体系的演进历史分析，总结出两条具有规律性的结论。首先，业绩评价指标体系就是为企业开展所得与所费的比较，对企业获利能力进行评价提供信息和方法的；其次，经营环境的变化是业绩评价指标体系演进的重要原因。第二章的写作目的在于为后面的第三、四章的阐述埋下伏笔，这两章均围绕着在“新经济”时期，业绩评价指标体系应如何适应企业的经营环境并在先进的管理理论指导下建立，以便准确、全面地反映企业的战略经营业绩展开论述。

第三章，企业战略经营对传统业绩评价指标体系的挑战。这一章是为第四章服务的。通过对经营环境发生巨大变化的分析，揭示出“新经济”时期传统的财务业绩评价指标体系的不适应

性。

第四章，企业战略经营业绩评价指标体系框架的建立。本章首先对卡普兰的战略平衡积分卡指标体系和国有资本金效绩评价指标体系进行分析、评价和借鉴，提出了“新经济”时期企业战略经营业绩评价对指标体系的设置要求，包括指标体系应有的质量特征及设置原则，进而提出战略经营业绩评价指标体系的框架：以财务业绩评价指标体系为落脚点（体现业绩评价的宗旨），以创新为内核（体现核心竞争力）根据影响企业战略经营成功的主要方面（客户方面、技术创新方面、业务流程方面和职员方面，体现战略经营管理要求。）拓展为全方位的战略经营业绩评价指标体系，并将指标体系划分为基本评价指标、辅助评价指标和附注说明。

第五章，企业战略经营业绩评价指标体系设置（Ⅰ）——财务层面业绩评价指标体系。该章首先从对传统财务业绩评价指标体系分析入手，结合第三章关于传统财务业绩评价指标体系存在的缺陷及不足的论述，在此基础上对传统的财务业绩评价指标体系进行改善和拓展，进而提出反映企业战略经营业绩的财务层面业绩评价指标体系，包括知识与智力资本创利能力、企业筹资获利能力、投资获利能力和经营获利能力等方面的评价指标。

第六章，企业战略经营业绩评价指标体系设置（Ⅱ）——非财务层面业绩评价指标体系。该章分别论述了技术创新层面业绩评价指标体系、客户层面业绩评价指标体系、业务流程层面业绩评价指标体系和职员层面业绩评价指标体系的具体内容及与财务业绩评价指标体系的联系，说明了如何从这几个方面配合并落脚在财务层面业绩评价指标体系上，从而综合反映企业战略经营业绩。

第七章，企业战略经营业绩评价指标体系的综合。首先将财

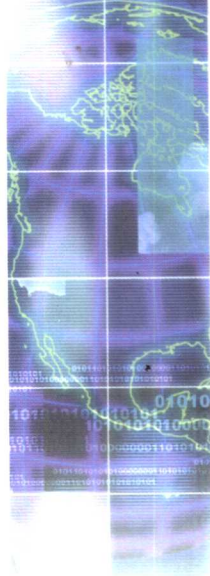
务与非财务业绩评价指标体系进行综合，形成层次性指标，然后就指标体系的科学性进行了分析。

张 蕊

2002 年 1 月于南昌

Q Y Z L J Y Y J P J Z B T X Y J

责任编辑：涂 洁
封面设计：郝 佳



第一章 企业经营业绩评价概述	(1)
第一节 企业经营业绩评价的涵义	(1)
第二节 企业经营业绩评价的要素	(4)
第三节 企业经营业绩评价程序	(9)
第四节 企业经营业绩评价的功能	(12)
第五节 企业经营业绩评价的理论依据	(13)
第二章 企业经营业绩评价指标体系的演进	(48)
第一节 西方国家企业业绩评价指标体系的演进	(48)
第二节 我国企业业绩评价指标体系的沿革	(57)
第三节 两点启示	(63)
第三章 企业战略经营对传统业绩评价指标体系	
的挑战	(70)
第一节 新时期企业经营环境变化分析	(70)
第二节 “新经济”时期的企业战略经营管理	(82)

第三节	传统财务业绩评价指标体系的缺陷	(86)
-----	-----------------------	------

第四章 企业战略经营业绩评价指标体系框架

的建立		(93)
第一节	战略平衡积分卡指标体系的分析	 (93)
第二节	国有资本金效绩评价指标体系分析	 (108)
第三节	构建企业战略经营业绩评价指标体系的 考虑因素	 (117)
第四节	企业战略经营业绩评价指标体系的质量特征及 设置原则	 (121)
第五节	企业战略经营业绩评价指标体系的总体 框架	 (124)

第五章 企业战略经营业绩评价指标体系设置 (I)

——财务层面业绩评价指标体系

第一节	传统财务业绩评价指标体系分析	(129)
第二节	传统财务业绩评价指标体系的改进	(133)
第三节	传统财务业绩评价指标体系的拓展	(147)
第四节	财务层面业绩评价指标体系	(152)

第六章 企业战略经营业绩评价指标体系设置 (II)

——非财务层面业绩评价指标体系 ...

第一节	客户层面业绩评价指标体系	(156)
第二节	技术创新层面业绩评价指标体系	(165)
第三节	业务流程层面业绩评价指标体系	(172)
第四节	职员层面业绩评价指标体系	(177)