

企业价值创造之路

QIYE JIAZHI CHUANGZAO ZHILU

——经济增加值业绩考核操作实务

国务院国有资产监督管理委员会业绩考核局 编著
毕博管理咨询有限公司



企业价值创造之路

——经济增加值业绩考核操作实务

国务院国有资产监督管理委员会业绩考核局
毕博管理咨询有限公司 编著

经济科学出版社

审 读：张 虹 李宪魁

责任编辑：吕 萍 于海汛

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：战淑娟

企业价值创造之路

——经济增加值业绩考核操作实务

国务院国有资产监督管理委员会业绩考核局 编著
毕 博 管 理 咨 询 有 限 公 司

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)

北京天宇星印刷厂印刷

三佳装订厂装订

760 × 960 16 开 20.75 印张 300000 字

2005 年 6 月第一版 2005 年 8 月第二次印刷

印数：4001—9000 册

ISBN 7 - 5058 - 2792 - 8/F · 2176 定价：33.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

编委会主任	李荣融					
主 编	李寿生	陈 波				
副 主 编	刘南昌	曲向军				
编 委	刘 源	陈炳立	陈 锋	牛宏志		
	徐 隽	滕迁北				

牢牢把握出资人定位 加快建立健全企业经营 业绩考核体系

(代 序)

国务院国资委主任、党委书记 李荣融

充分认识建立健全经营业绩考核 体系的重要性和紧迫性

党的十六届三中全会《决定》明确指出：“国有资产管理机构对授权监管的国有资本依法履行出资人职责，维护所有者权益，维护企业作为市场主体依法享有的各项权利，督促企业实现国有资本保值增值，防止国有资产流失。建立国有资本经营预算制度和企业经营业绩考核体系。”温家宝总理在2004年中央经济工作会议上进一步强调指出：“建立和完善激励、约束机制，在中央企业全面实行年度经营业绩责任制和任期经营业绩考核责任制，各地也都要对所监管的国有企业实行严格的经营业绩考核制度。”我们要从搞好国有企业、发展壮大国有经济、实现国有资产保值增值的高度进一步提高对建立健全企业经营业绩考核体系重要性和紧迫性的认识。

►► (一) 建立健全企业经营业绩考核体系, 是落实国有资产保值增值责任的重要手段

近年来, 国有企业改革发展过程中出现的一些企业经营不善、国有资产流失等问题, 一个重要原因就是责任不落实, 没有人真正对国有资产保值增值负责。深化国有资产管理体制改革, 一个重要方面就是落实责任, 首先是把国有资产保值增值的责任落实到各级国资委和所出资企业。建立健全经营业绩考核体制, 就是要把这个责任层层落实下去。通过签订经营业绩责任书, 明确具体的考核目标和奖惩制度, 对企业负责人形成“硬约束、强激励”的机制。企业负责人必须按照责、权、利相统一的原则, 逐级分解落实资产经营责任, 确保企业经营目标的实现, 形成一个权利、义务和责任层层落实的经营业绩考核体系, 从而解决出资人权责不到位、经营责任制不落实的问题, 提高国有资本的经营效率, 实现国有资产保值增值。

►► (二) 建立健全企业经营业绩考核体系, 是国资委依法履行出资人职责的重要内容

国资委对国有企业负责人进行业绩考核, 是《企业国有资产监督管理暂行条例》(以下简称《条例》) 赋予各级国资委的重要职责。《条例》明确规定: “国有资产监督管理机构应当建立企业负责人经营业绩考核制度, 与其任命的企业负责人签订业绩合同, 根据业绩合同对企业负责人进行年度考核和任期考核。” 国资委依法履行出资人职责, 就是要按照法定权限和程序, 实现管资产与管人、管事相结合。对企业负责人经营业绩进行考核, 是国资委依法对所出资企业按照出资额享有所有者的资产受益、重大决策和选择管理者等权利的必然要

求，是依法履行出资人职责的重要内容，没有健全和完善的业绩考核体系，出资人的权益就可能因此而受到侵害，出资人的职责就可能因此而缺失，因此，对于所出资企业，不管其行业分布，还是盈亏状况；不管是境内企业，还是境外企业，都能够而且应当进行考核。

▶▶ （三）建立健全经营业绩考核体系，是提高国有企业竞争力的重要措施

国有企业是我国国民经济的支柱，是社会主义基本经济制度的基础。经过多年的努力，一批企业在市场竞争中成长壮大，竞争能力不断提高，为国民经济发展做出了重要贡献。但我们必须清醒地看到，国有企业仍然存在着经营机制不活、核心竞争力不强、社会负担沉重等问题。随着改革开放的不断深入，企业间的竞争将更加激烈，不断提高国有企业的竞争力，是国有企业改革和发展十分紧迫的任务。建立健全经营业绩考核制度，既给企业带来了压力，又为企业强化管理、提高效益提供了动力。同时，通过科学地制定考核指标，引导企业在做强做大主业上下工夫，在提高竞争力上下工夫，在保持企业持续发展能力上下工夫，必将有力促进企业经营管理水平和竞争力的提高。

二、突出重点，努力做好企业经营业绩考核工作

在各级党委、政府的正确领导下，各级国资委组建以来积极探索，勇于实践，做了大量卓有成效的工作，国有资产监督管理体制框架初步建立，包括业绩考核工作在内的各项工作稳

步推进，得到了中央领导同志和各级地方政府的充分肯定。2005年是各地业绩考核工作全面展开的重要一年。总的看，做好2005年业绩考核工作既有很多有利条件，也面临不少新情况、新问题。2004年中央经济工作会议和十届人大三次会议对业绩考核工作都提出了明确要求和部署，为做好业绩考核工作指明了方向；业绩考核工作实践的不断丰富以及广大企业的普遍理解和支持，为做好业绩考核工作奠定了良好的基础；各项配套工作的顺利推进，为促进和完善业绩考核工作创造了良好的外部条件。同时我们也要清醒地看到，从出资人的角度推进经营业绩考核工作是一项全新的工作，目前还处在起步阶段，大量问题需要在实践中探索和研究。如业绩考核的组织制度、考核方法、标准体系、管理流程、信息化建设等方面还需进一步完善；面对千差万别的企业情况，加强考核的针对性、有效性，还需要做大量的调查研究工作；外部经济环境的不确定因素，也给我们准确把握业绩考核目标增加了不少难度，给我们做好业绩考核工作提出了更高的要求。

根据国有企业改革和国有资产管理体制改革的总体安排和业绩考核工作面临的形势，在业绩考核工作的实践中，我们要切实注意把握好以下几个问题：

►►（一）牢牢把握出资人定位

依法履行出资人职责，维护所有者权益，维护企业法人财产权和经营自主权，督促企业实现国有资产保值增值，是一项基础性重要工作，也是各级国资委的安身立命之本。把握出资人定位，最核心的是温家宝总理在党的十六届三中全会上所强调的两点，一是处理好国资委和所出资企业的关系，实行政企分开、两权分离，国资委绝不直接干预企业生产经营活动；二是正确处理国有资产监督管理和有效经营的关系，促进国有资

本的优化配置。我们做各项工作，包括业绩考核工作一定要把握好这个定位，属于出资人的事项，一定要真正管住管好；属于企业的事项，绝不能去干预，更不能替代；属于政府公共管理的事，交由政府其他部门去管理，真正做到不缺位、不越位、不错位。现在一些地方在业绩考核工作中有一种倾向，就是将考核作为一个筐，不管是出资人职能还是政府公共管理职能，统统往考核这个筐里装，这就可能回到政资不分、政企不分的老路上，这种倾向必须引起高度重视，切实加以改进。

▶▶（二）紧紧抓住关键业绩指标

对企业考核什么，企业负责人就对什么问题最关心；哪个指标的分量最重，企业负责人下的工夫也就最大。业绩考核工作一定要把握正确的导向，在确立科学的考核指标和准确的考核目标值上下工夫。对出资人来说，既要着眼企业长远发展，又要考虑企业眼前实际，同时，一方面，考核指标的选择要充分体现出出资人对企业负责人的共性要求。例如，在年度考核中要将利润总额、净资产收益率纳入考核范围，在任期考核中要重点考核国有资产保值增值率和三年主营业务收入平均增长率。另一方面，也要兼顾企业的规模、行业差异等个性特点，引导和促进企业加强战略管理，改善薄弱环节，提高综合竞争能力，走可持续发展之路。指标的选取力求少而精，要抓住主要矛盾，突出出资人最关心的、对企业当前和长远发展最要害的指标来考核，切忌指标繁杂、面面俱到。

▶▶（三）相信和依靠大多数企业

科学合理地确定目标是做好考核工作的关键环节，也是一个难点问题。我们监管的企业涉及国民经济的各个部门，企业

情况千差万别，国资委对企业情况了解得还很不够，出资人与所出资企业之间的信息不对称，难以做到与企业坐下来“一对一”地谈。做好业绩考核工作，必须紧紧依靠企业、相信企业。我们在同中央企业负责人的接触中体会到，大多数企业负责人具有高度的政治责任感和历史使命感，勇于面对各种挑战。只要把形势讲清楚，把工作要求讲清楚，企业通常情况下会客观地、积极地提出富有挑战性的目标值。因此，我们在确定中央企业考核目标值的过程中，自始至终把握的一个原则就是要充分尊重企业的意见，相信绝大多数企业负责人会实事求是地自树目标、自加压力的。事实证明，我们这样做是符合实际的，大多数企业提出了比较高的考核目标，不少企业的目标还很有挑战性。当然，对那些不实事求是、故意留有较大余地的个别企业，要在调查核实的基础上，对企业负责人提出批评，并要求其重新调整目标值。

►►（四）统筹考虑各项配套工作

业绩考核工作是一项系统工程，与薪酬、战略、预算和人事等各项工作密切相关，必须统筹考虑，整体推进。一是要把业绩考核工作与薪酬制度改革更好地结合起来，坚持激励和约束相结合，切实做到业绩考核结果与奖惩紧密挂钩。对完成经营业绩考核目标的，一定要兑现相应的奖励；对没有完成经营业绩考核目标的，该少拿或不拿绩效年薪的，必须监督落实。要合理把握企业负责人薪酬与职工工资的差距，同时积极探索中长期激励办法，建立短期激励与中长期激励相结合的比较完善的激励体系。要规范企业负责人职务消费，将职务消费置于职工的监督之下。二是要把业绩考核工作与企业发展战略有机结合起来，要围绕突出主业，落实经营责任，在搞好基础统计、认真分析宏观形势和内外环境的基础上，进一步完善企

业的发展战略。三是要把考核工作与企业预算管理工作结合起来，努力做到年度经营目标和企业财务预算目标基本匹配。四是要把业绩考核工作与企业负责人选聘任用相结合，对连续完不成考核目标的，该免职的免职，该调离的调离；今后对企业负责人的任用，要积极推行竞争上岗，首先要看业绩，经考核业绩平平的，也不能给予任用。

三、统一思想，扎实工作，努力提高 业绩考核工作水平

绩效考核工作是国有资产出资人权责是否真正到位的一个重要方面，社会各方面都很关注。要有充分的思想准备，认真研究，周密安排，切实做好深入细致的工作。

►►（一）坚定信心，勇于探索，加快建立健全经营业绩考核体系

党的十六大、十六届二中、三中全会提出了一系列深化国有企业改革和国有资产管理体制改革的政策措施，这是多年来改革实践的经验总结，也是我们加强国有资产监管工作的行动指南。落实到经营业绩考核工作，就是要坚信，国有企业是可以搞好也应该搞好的；就是要坚持出资人定位，准确把握关键业绩指标，依法进行考核；就是要以科学发展观为指导，促进国有企业做强做大，实现可持续发展。业绩考核工作刚刚起步，按照党的十六届三中全会提出的要求，建立起科学规范的、具有中国特色的企业经营业绩考核体系，还有大量的工作要做。

一是要把思想统一到中央的精神上来，坚定信心，排除干

扰。对我们所做的工作，社会各界大多数是肯定的、鼓励的，也有少数不同的意见，我们要客观冷静地思考和对待。既要实事求是评价所取得的成绩，也要实事求是分析存在的问题，提出改进办法，使我们的考核工作更加科学、更加规范，发挥更好的导向作用。

二要在实践中继续探索，不断总结完善。要善于学习和借鉴国外市场经济国家科学的经营业绩考核方法，也要认真总结我们自己在实践中创造的先进经验，在实践中不断完善我们的考核办法。在考核指标选择和目标确定上，在推动考核与企业管理有机结合等方面下工夫，结合不同类型企业的特点，因企制宜，努力使经营业绩考核做到更客观、更科学，更好地体现不同行业、不同企业的经营情况。要加强业绩考核机制创新，积极探索新方法。

三要研究适应规范公司治理要求的业绩考核新体制。在规范的公司治理结构下，对经营者的考核是董事会的职责，我们的国有企业相当一部分是按《企业法》注册登记的，不设董事会；还有一部分虽然设立了董事会，但尚不规范，职责也未到位，因此我们应当在推进股份制改革、完善公司治理结构的大方向下，探索并建立相应的业绩考核体系，以及相配套的各项制度和机制。将来董事会成立了，经营层的考核应交由董事会来做，国资委主要是制定办法，提出要求，督促落实，同时负责对董事会的考核评价。

►► （二）加强学习，提高素质，不断提高业绩考核工作的能力和水平

党的十六届四中全会对加强党的执政能力建设做出了全面部署，对于各级国资委来说，提高党的执政能力最关键的就是要提高依法履行出资人职责的能力，落实到业绩考核工作就是

不断提高考核工作的能力和水平。

一要忠实履行考核职责。要严格按照《条例》和《公司法》有关规定，属于出资人的职责，我们就要运用考核这个工具，抓住主要矛盾，考核到位，考核到底。

二要加强学习，不断提高素质。业绩考核工作是一项全新的、极具挑战性、极具探索性的工作，同时又是一项专业性极强的工作，这就要求从事业绩考核工作的同志必须不断加强学习，尽快熟悉和掌握经营业绩考核工作应具备的技能和知识，提高业绩考核队伍的综合素质。

三要切实转变工作方式和工作作风。业绩考核工作是关系到国有企业改革发展稳定的一项全局性工作。直接从事经营业绩考核工作的同志一定要学会依法办事，依法履责，有的放矢。要深入实际调查研究，掌握第一手的资料；要廉洁自律，自觉接受企业和社会的监督。

►►（三）加强指导，相互交流，促进业绩考核工作水平的全面提高

国务院国资委对各省区市国资委、省区市国资委对市（地）国资委的业绩考核工作要依法加强指导和监督。各地根据国家法律法规，按照国务院国资委的有关规章制度，结合本地实际，建立健全适合本地特点的业绩考核制度。要加强各地国资委之间的交流。不少地方经营业绩考核工作开展得很有特色，积累了不少好的经验，探索了不少好的做法，国务院国资委的同志要虚心学习地方业绩考核的工作经验，同时及时总结推广好的做法，为各级国资委之间加强联系、交流和学习创造条件。

当前国有资产监管和国有企业改革发展稳定的任务十分繁重，业绩考核工作任务也十分艰巨。我们要以邓小平理论和

“三个代表”重要思想为指导，认真贯彻落实党的十六大和十六届二中、三中、四中全会及中央经济工作会议精神，牢牢把握出资人定位，勇于实践，大胆创新，扎实工作，努力开创经营业绩考核工作的新局面！

（根据 2005 年 3 月在全国国资委系统业绩考核工作座谈会上的讲话改写）

前 言

为切实履行好国有资本出资人的职责，国务院国有资产监督管理委员会（以下简称国资委）成立两年多来，认真贯彻落实党的十六大以来关于深化国有资产和国有企业改革的一系列方针政策，按照《企业国有资产监督管理条例》的要求，出台了一系列法律、法规和办法，在落实国有资产经营责任，指导各级地方国资监管部门依法监管，促进中央企业加强内部管理、实现国有资本保值增值等方面发挥了积极的作用。其中，2003年11月25日颁布实施的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》，是一项重大的制度创新。对中央企业负责人实施考核以来的实践证明，建立有效的经营者激励与约束机制，对引导企业树立科学发展观，增强资本经营管理的责任感，推进企业经营效益和效率的提高是十分有效的。据2004年快报数统计，181户中央企业实现利润4 784.6亿元，同比增长57.6%，净增了1 749亿元。

但是，在创造历史最好水平的同时，我们也应该清醒地看到，中央企业实现利润还主要集中在石油、石化、电信等少数大企业，大部分中央企业资本经营效率还不高，总资产报酬率仅达到6.5%。因此，如何进一步发挥经营业绩考核的引导作用，建立一套规范的国有资本经营的激励与约束机制，还有大量的工作要做。

按照党的十六大提出的“建立国有资本经营预算制度和企业经营业绩考核体系”和十届人大二次会议强调的“研究

建立国有资本经营预算制度和企业经营业绩考核体系，进一步落实国有资产经营责任”的要求，国资委业绩考核局将计划分三个阶段，从主要以目标管理为重点，以提高经济效益和资产经营效率为导向，向主要以战略管理为重点，以建立全面预算管理和实施战略规划为导向过渡，最后达到以全面价值管理为重点，以资本价值最大化为导向，建立起比较科学完善的、具有中国特色的国有资产经营业绩考核体系，使国有资产经营业绩考核方法与国际化和市场化接轨。

经济增加值（Economic Value Added）最早是由美国思滕思特公司（Stem Stewart & Co.）于1982年提出的，其核心是资本投入是有成本的，企业的盈利只有高于其资本成本（包括股权成本和债务成本）时才会为股东创造价值。因此，经济增加值是真实反映企业价值创造，协调股东（出资人）和管理人利益的经营绩效考核方法，是企业全面价值管理体系的基础和核心，有利于避免盲目追求增长率和企业规模，促使企业把着眼点放在价值创造上；有利于推动企业形成资本约束和资本纪律，做出符合股东利益的决策；有利于克服短视行为，使得企业关注核心业务，追求长期业绩的提升。

经济增加值是一个先进的管理工具，在过去的二十多年中，许多企业，特别是国外大公司通过应用经济增加值这一方法后发现，它不仅是有有效的业绩考核和绩效管理方法，还是投资决策和经营管理的核心工具，在指导企业目标设定、战略评估、财务计划及核算、资源分配、薪酬设计、兼并收购、价值提升等方面，具有其他管理工具无法比拟的优势。但在具体实施过程中，国内外企业都有成功的经验和失败的教训。成功实施经济增加值价值管理的公司在实现预期管理理念、管理模式变革的主要经验是：（1）建立价值导向——CEO明确承诺价值最大化为公司的最高使命；（2）操作简单——经济增加值调整及计算方案设计尽量简便易行；（3）设计正确的实施策略，并持之以恒；（4）激励和约束相结合——将经济增加值业绩考核与激励方案紧密挂钩；（5）培训——广泛培训董事会、高管层和员工，以获得全面的支持。

为尽快建立起一套科学的资本经营激励与约束机制，国资委业绩考核局与国际知名的毕博管理咨询公司认真总结了国际上大型企业实施经济增加值管理的经验教训，运用中央企业2003年财务指标对中央企业的经济增加值进行了具体测算，并走访了不少中央企业，了解企业实施

经济增加值考核体系的意见和建议，在此基础上对经济增加值在我国应用的可行性，需要解决的理论和方法问题进行了认真研究。这本《企业价值创造之路——经济增加值业绩考核操作实务》就是这一阶段研究的成果。

全书共分六章。第一章是经济增加值管理体系介绍。首先从判断什么样的企业才是优良企业的标准出发，引出了经济增加值的基本概念，然后针对我国国有资产管理的现状，提出如何解决存在的问题，并重点介绍了经济增加值所倡导的管理理念和“4M”管理体系，以及经济增加值与其他业绩考核体系的关系。

第二章是经济增加值的计算方法。重点介绍了经济增加值的计算方法及相关公式中涉及的指标调整说明，通过中央企业2003年经济增加值计算结果，得出相关的启示，针对性地提出了计算经济增加值过程中的会计指标调整原则和资本成本的具体计算方法。

第三、第四章是国内外应用经济增加值的案例剖析。通过对国外经济增加值发展应用历程的介绍及一些重点行业的应用案例剖析，提出了成功实施考核和管理的关键要素，同时通过比较国内企业经济增加值应用现状，提出了我国推广经济增加值过程中存在的主要问题和解决方案。

第五章是经济增加值业绩考核体系的推进方案及实施中的核心问题。结合我国转轨时期国有企业的发展现状以及国有资产管理体制的变化情况，提出了推进和实施经济增加值的方案建议。

第六章是介绍如何持之以恒地提升企业长期价值创造能力。以经济增加值为核心，从企业战略管理、价值驱动因素分析、标杆管理、建立健全企业风险管理体系和有效的薪酬激励方案等方面，综合阐述了经济增加值作为价值管理体系，在提升企业长期价值创造能力，增强核心竞争力方面的运用方法。

本书的最大特点是结合我国的国情，提出了一套比较完整的解决方案，具有很强的实用性和操作性。如果本书的出版能够为我国各级国有资产监管部门提高监管效率和质量，推动企业树立全面价值管理体系意识，提高内部管理水平发挥积极的指导作用，就是我们最大的荣幸。