

2006.10.20 (2)

企业何以生存

何以健康发展

何以长寿，建成『百年老店』

破解之道，此书解之

F270.3
30

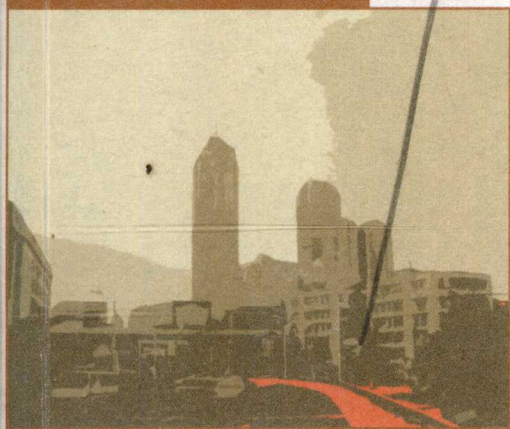
组织、团体、企业、个人

可资借鉴的『生命线』『健康线』『长寿线』

『三条线』决定成败

绩效论

郭德湘 著



湖北长江出版集团
湖北人民出版社

“三条线”决定成败 绩效论

SanTiaoXianJueDingChengBai
JiXiaoLun

郭德湘 著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

“三条线”决定成败·绩效论/郭德湘著.
武汉:湖北人民出版社,2006.6

ISBN 7—216—04689—7

I. 三…

II. 郭…

III. 企业经济—经济效果—经济评价

IV. F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 049066 号

“三条线”决定成败·绩效论

郭德湘 著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市福成启铭彩色印刷包装有限公司

经销:湖北省新华书店

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印张:16.5

字数:220 千字

插页:4

版次:2006 年 6 月第 1 版

印次:2006 年 6 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7—216—04689—7/F·829

定价:46.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

写在前面的话

大家知道，世界上关于企业绩效考评的问题，发达国家迄今为止，大致产生了目标管理、平衡记分卡、360 度反馈法、EVA 考评法等四种考评办法。然而，随着美国安然事件的出现，关于企业绩效考评的办法又成了一个焦点问题。人们又一次质疑是否有切实有效的绩效考评办法？我国自建国以来，虽然对国有企业的考评也分别实行了 20 世纪 70 年代以前的实物量考评，80 年代的承包经营制考评，以及 90 年代以后的所谓以投资报酬率为核心的考评，但一言一蔽之，均是负盈不负亏的考评，也可以叫做“有激励，无约束”的考评，应该说既不系统，而且不实用。从某种意义上来说，中国实质意义的国企考评是始于 2003 年，其标志是从出资人的角度出发，关注于资本收益的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》，这才开始了中国企业系统的考评工作。本书或者本小册子是在前人探索的基础上产生的新的思考，简而言之，就是归纳为“生命线”、“健康线”、“长寿线”的考评办法。所谓这些考评的新思考，无非是把企业作为一个有机生命体，探索企业如何避免倒闭、破产、免于死亡的问题；如何在“带病”工作中力求健康发展的问题；如何“青春永驻”建成“百年老店”的问题。一句话，如何追求高质量的生存、高标准的运行、追求高额或超额的利润或经济利益最大化的问题。

企业绩效考评既然已被多方面的人士所关注，那么它的突破

也就为期不远了，但愿本人的这一点思考能为该课题的突破起到“先锋”的作用。

本书要解决的问题是：

1. 阐述什么是企业绩效；
2. 阐述正常情况下提高企业绩效的财务基本方法；
3. 阐述企业如何才能生存；
4. 阐述企业如何在不断完善中发展；
5. 阐述企业如何才能长盛不衰；
6. 介绍当今世界上企业绩效考评的几种常规方法。

本书阐述的大多是自己的体会和心得，局限性在所难免，恳请关注、关心该问题的朋友们和读者多加批评指正。

郭德湘

2006年5月

序 言

一部锐意创新，注重实践的力作

郭德湘同志所著《三条线决定成败——绩效论》一书，从总体上看，是一本应用性强且具有相当理论深度的创新性研究。

该书循着微观绩效考评——宏观绩效考评——现代绩效考评技术的这样一条分析路线进行了剥笋敲钉式的递进分析，构筑了包容企业绩效考评系统的指标与财务方法、系统结构与功能、绩效考评流程与技术在内的三位一体的研究框架。全书高屋建瓴，视野开阔，构思新颖，不落俗套，这是《三条线决定成败——绩效论》在立论方面的独到之处。

一、系统深入地探讨了企业绩效考评的相关理论，提出新的理论观点

制度的构建离不开对理论的研究和分析，《三条线决定成败——绩效论》一书致力于企业绩效考评相关理论的究根溯源。作者的分析视角独具匠心，《三条线决定成败——绩效论》从对企业绩效考评的最基本的概念梳理、界定和财务方法的应用分析入手，依据作者多年管理企业绩效考评工作的知识和经验的积累，提出企业绩效考评中的“三条线”——“生命线”、“健康线”和“长寿线”观点及其实施方法，其中“生命线”是绩效考评的“底

线”，“健康线”反映企业财务状况和客户关系状况的正常运行，“长寿线”是对企业学习创新能力的发展预测。这种从绩效考评角度研究企业的生存规律，是绩效考评工作的一种新理念。它旨在探索处于危机中的企业如何居危思改，在“带病”工作中免于倒闭、破产，乃至恢复健康；处于顺境中的企业，如何居安思危，提高生存质量，建成“百年老店”。

二、多层次、多维度地阐释了提高绩效的基本方法

《三条线决定成败——绩效论》将企业获利能力定位于获取净收益的能力。首先，围绕着投资收益率阐释了利润和产生利润的投资之间的关系；其次，将投资收益率分解为投资周转率和销售利润率，描述了投资收益率是如何随着营业费用、销售量或价格的变动而增减的动态过程；再次，更为深入具体地分析了销售收入和成本方面的差异是如何影响投资收益率的机理，包括：市场规模差异与市场占有率差异对收益的影响，销售量差异、销售价格差异以及收款率差异对收益的影响，可变成本差异与固定成本差异对收益的影响，等等。《三条线决定成败——绩效论》对上述要素或指标之间的结构性、功能性联系进行了辨析。

三、精心合理地构建了现代绩效考评的框架和流程

现代企业绩效考评已有许多行之有效的方法，如，平衡记分卡、经济增加值（EVA）等，但是，这些考评方法是在既定的约束条件下运行和运用的。这些约束条件包括管理基础和配套制度等。正如作者该书中所强调的“一个企业可以拥有世界上最好的

考评体系，但是不能忽视为这套系统服务的信息以及为信息准确及时采集而采取的恰当措施，否则，这套系统肯定失灵而无意义。”

《三条线决定成败——绩效论》将目标管理、360度反馈评价、平衡记分卡、EVA等现代考评方法纳入一个统一的分析框架，探讨它们的优势和局限性，并对上述各种绩效考证方法各自的结构、功能、操作要点进行细致入微的分析，在此基础上界定它们各自适用范围，最后纳入一个实施流程。

《三条线决定成败——绩效论》的研究具有如下特点：

(1) 系统性。企业绩效考评揭示了企业生存、健康、长寿的轨迹和规律，涉及到制度、管理、技术多个层面，它们环环相扣，牵一发动全身。《三条线决定成败——绩效论》对这些层面进行了细分，在此基础上，分析了企业绩效考评体系中各项要素之间的联动关系和传导机制。使《三条线决定成败——绩效论》的理论研究建立在牢固的微观分析基础之上，换言之，理论分析不失空洞，对策分析不失根基，相关研究成果能够为中国企业绩效考评实践提供有针对性的启示与借鉴。与此同时，《三条线决定成败——绩效论》在微观上关注各项指标与考评技术的精确性与适用性，在宏观上关注企业的生存规律，提供了中国企业绩效考评研究的实证平台。

(2) 前瞻性。《三条线决定成败——绩效论》追踪企业绩效考评理论与技术的国际前沿。如，《三条线决定成败——绩效论》对平衡记分卡从绩效考评系统转变成战略管理系统的逻辑演进过

程，论证了平衡记分卡是如何通过四个层面（财务、客户、内部营运及员工学习、创新与成长）的考核，使目标在组织内各个层级的分解渗透，以及将各层级人员的目标与成果衡量、绩效驱动因素动态结合，使之与企业的总目标保持一致的流程，提供一种把业务活动同战略结合起来的科学方法。这种前瞻性研究极具洞察力和判断力。

（3）创新性。《三条线决定成败——绩效论》提出的“生命线”、“健康线”、“长寿线”的观点是一种从企业绩效考评工作中提炼出企业生存规律的独到见解，具有相当程度的创新。正如作者在书中所讲的，一个生命体如果不能保证这个生命体所需要的最起码的生存条件，这个生命体是无法生存下去的，那么这个生命条件或者生命线是什么呢？《三条线决定成败——绩效论》对此作了精辟的阐述，有理论分析，有实证分析，也有案例。这些理念不仅仅是一个办企业的人应当关注的，同时做人、做官、做学问，都可以关注和借鉴。他的“健康线”的理论，寓意颇深但是深入浅出，作者提出的人和企业“带病”运行，处于“亚健康”状态的观点及其克服方法，其针对性是非常强的；作者提出的“长寿线”的观点及其相应的实施方案，也都破了题，点到了“筋”上。

（4）实用性。《三条线决定成败——绩效论》立足我国实际，力图解决我国企业绩效考评中具有普遍性的重点、难点、疑点和盲点问题。例如，该书提出将质量管理中“先发制人式”的控制方法由统计转用于企业绩效考评，从而可以实现持续监督。类似的例子很多，其共性是对策性强，应用价值高。此外，《三条线决

《三条线决定成败——绩效论》突出了绩效考评的可操作性。在全面系统地研究绩效考评理论、方法与流程的同时，附有大量实用案例，对提高读者绩效考评的能力以及实际操作水平具有重要示范意义。

《三条线决定成败——绩效论》在研究论证方法上，规范分析与实证分析相结合，定性分析与定量分析相结合，一般概括与典型分析相结合，理论创新与政策建议相结合。论点、论据、论证过程严密契合，使人感到其严谨有序的逻辑力量。《三条线决定成败——绩效论》别具一格的文风，收放自如的表述也给人以耳目一新的感受。

中国企业绩效考评制度的发展与改革，是当代中国企业经营者和广大职工的实践，也是理论工作者取之不竭的源泉。来源于实践，并且能够在更高层次上还原实践的理论才是真正有生命力的。在我国企业绩效考评处于蓄势待发的关键时期，《三条线决定成败——绩效论》的作者不畏繁难，通过广泛深入的调查研究，翻阅了大量国内外文献，进行了卓有成效的创新性研究。《三条线决定成败——绩效论》一书的出版，既丰富了该领域的理论成果，又具有重要的实践指导意义。

当然，中国企业绩效考评处于动态发展过程中，新的现象、新的问题层出不穷，会引发新的思考，进行新的概括。这些都是探索，而不是定论。其间，视野容有宽窄，角度容有反正，观点容有差异——总之，都需要锲而不舍、锐意探索，这些都可以看作是当代中国企业管理制度发展和改革在与时俱进过程中的映象、轨迹和思路。

“三条线”决定成败——绩效论

我们期待着《三条线决定成败——绩效论》一书的出版能够引起更多理论工作者和实际工作者对企业绩效考评制度发展和改革的思考和讨论，也期待着《三条线决定成败——绩效论》的作者更上一层楼，在这一研究领域有更多的学术贡献。

中南财经政法大学



2006年6月

（赵曼：中南财经政法大学公共管理学院院长、博士生导师、国家教育部人文社科研究基地学术委员会主任（武汉）和专职研究员。）

目 录

上篇 微观绩效考评 / 1

第一章 绩效、绩效考评及其基本方法 / 2

第一节 绩效 / 3

第二节 绩效考评 / 5

第三节 绩效考评的作用 / 8

第二章 提高绩效的基本财务方法 / 25

第一节 投资的核心——投资收益率 / 25

第二节 资产周转率——影响投资收益率 / 29

第三节 销售收入、成本——影响投资收益率 / 33

第四节 技术投资收益率 / 50

中篇 宏观绩效考评 / 59

第三章 生命线——考评的“底线”在哪里 / 60

第一节 不设考评“底线”而遭受惩罚的例子 / 61

第二节 设置生命线“底线”的观点 / 67

第三节 两个大企业是如何确保“生命线” ——“底线”的 / 70

第四节 完善“生命线”的两个观点 / 74

第四章 健康线——企业的“健康检查”	/ 78
第一节 财务状况健康检查及方法	/ 78
第二节 顾客满意度检查	/ 104
第三节 发达国家社会性组织对企业健康检查的做法	/ 124
第五章 长寿线——企业的发展预测	/ 133
第一节 创新——学习	/ 135
第二节 五种策略	/ 151
第三节 定量分析——预测	/ 152
第六章 结论——考评的作用	/ 155
第一节 考评的第一个作用	
——“生命线——保底”	/ 155
第二节 考评的第二个作用	
——“健康线——健康检查”	/ 157
第三节 考评的第三个作用	
——“长寿线——未来预测”	/ 157

下篇 现代绩效考评框架 / 159

第七章 目标管理	/ 160
第一节 目标管理的起源和理论发展	/ 160
第二节 目标管理的过程	/ 166
第三节 目标管理方法优势分析和使用范围	/ 185

第八章 360 度反馈评价 / 187

第一节 360 度反馈评价兴起的背景 / 187

第二节 360 度反馈评价体系的内涵 / 189

第三节 360 度反馈评价的实施 / 198

第九章 平衡记分卡 / 206

第一节 发展历史及背景 / 206

第二节 什么是平衡记分卡 / 206

第三节 如何设计平衡记分卡 / 212

第四节 如何进行平衡记分卡的绩效管理 / 216

第五节 如何实施平衡记分卡系统 / 220

第十章 经济增加值 / 224

第一节 经济增加值的起源和背景 / 224

第二节 经济增加值的理念和应用方法 / 225

第三节 经济增加值成功的验证 / 235

第四节 经济增加值在中国的应用 / 236

附件:

财务报表分析的方法 / 239

主要参考文献 / 245

后记 / 247

上 篇

微观绩效考评

本篇要解决的是：

- 绩效；
- 绩效考评；
- 绩效考评的基本方法；
- 提高绩效的基本方法。

第一章 绩效、绩效考评及其基本方法

有关绩效考评的问题，迄今为止，任何一个人或组织，都不敢说已经彻底破解了这个课题。它是一切企业家和经济学者们关注的问题。症结何在？就在于绩效考评目的的定位恐怕不明确所致。所谓绩效考评，要解决什么问题呢？我认为一是要解决企业的生存问题，即“生命线”的界限划定；二是要解决企业带病运行而要克服其缺陷（病症），健康运行的问题，即“健康线”的问题；三是要解决企业“青春永驻”，建设“百年老店”而又充满活力的问题，即“长寿线”的问题。

上述“三条线”的概念，对绩效考评为什么？怎么样考评？考评的作用是什么？考评系统的效果如何？考评的动力是什么等等提出了一些不同于传统的观点。

我们知道，传统的观点将绩效考评看成是一种控制手段，这无疑是对的。但是似乎不全面。因为，你只要将绩效考评作为一种和利益挂钩的方式来使用，那么被考评的人就会十分自觉地或者本能地试图破坏考评系统，以便提升自己的绩效。这从社会学上来讲是不变的定理。在一些极端的情况下，为了使绩效看起来好看一些，他们甚至不惜弄虚作假，而不管这样做是否会损害社会公众利益和出资人的利益。

传统的绩效考评方法已经有了很多相对来讲比较有效的方法，如平衡记分卡和 EVA 等等，这些方法目前看来还行之有效，

但是缺陷就是忽略了一个简单的细节：为什么需要绩效考评？大家知道，有一句话常常被引用：“你无法管理你不能考评的东西”。换句话说就是考评的首要任务就是使出资人、管理人关心企业的盈利能力、以及如何提高企业的绩效。这无疑也是正确的，然而，要使绩效考评不做摆设而富有实效，就是还要记住四个字：“决心措施”，落实这四个字的基本方法。简而言之，一是系统需要日常管理和修正；二是需要遵守；三是需要正常运作；四是确保运作后的使用。这是一个方面。另一方面，我们时刻都要记住：一切考评都是为着企业的生存、成长、长寿，这是更加重要的、实质的东西。

第一节 绩效

一、词典定义的绩效

《牛津英语词典》关于“绩效”的定义：

绩效 (Performance)：实现的行为或被执行的某事……对命令、责任、目的或承诺等等的落实；执行、履行、实行。通常与“承诺”相对，完成、实现、落实、得到结果；对任何行动或工作的完成；工作、运行、行动（个人的或机械的）；（特指）机器或设备的性能，现大多指机动车辆或航空器的测试性能或在说明书中描述的性能。一个人或动物在特定的（通常是实验的）状态下可观测的或可测量的行为；举行仪式、表演、演出戏剧或演奏音乐片断等等的行为。