

教育部国家重点学科示范课程教材

理 财 系 列

总主编 陈雨露 汪昌云



公司业绩评价与 激励机制

刘俊勇 编著

教育部国家重点学科示范课程教材·理财系列

总主编 陈雨露 汪昌云

公司业绩评价与激励机制

刘俊勇 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

公司业绩评价与激励机制/刘俊勇编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

教育部国家重点学科示范课程教材·理财系列

总主编 陈雨露 汪昌云

ISBN 978-7-300-10856-8

I. 公…

II. 刘…

III. ①公司-经济评价-教材②公司-企业管理-激励-教材

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 097584 号

教育部国家重点学科示范课程教材·理财系列

总主编 陈雨露 汪昌云

公司业绩评价与激励机制

刘俊勇 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 张 17.5

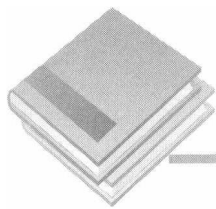
印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

字 数 315 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



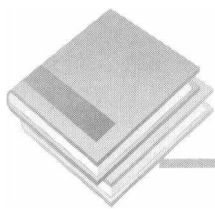
出版说明

理财是指政府、企业（含非营利机构）和个人以风险控制为核心、绩效提升为准则，有效地筹划、决策和监督资金运动的过程。与我国经济迅速发展相联系，我国现行的理财教育发展速度很快，正面临着人才需求巨大，但教学对象复杂，教学层次多，专业方向单一，教材不规范的严峻挑战。在教育部高等教育司领导的支持下，由教学指导委员会专家陈雨露教授和国家杰出青年汪昌云教授牵头，携手教学与研究一线的学科带头人，编写了这套教材。

本套教材适用于高等院校应用经济与财会专业本科生或低年级研究生。对理财有兴趣的学界人士和从事理财实务工作及监督工作的业界精英，也会从阅读中受惠。

本套教材是在理财教学教材出版方面的一种尝试。为使教材更适于教学，我们真诚地期待广大读者提出宝贵的意见和建议。





前言

公司业绩评价与激励机制是一个古老而永恒的话题。随着环境的变化,衡量业绩的指标形式先后出现了成本差异、投资报酬率、经济增加值和平衡计分卡。衡量业绩的角度从单一财务视角发展到今天的全面视角。作为管理控制系统重要组成部分的业绩评价是为了实现企业的目标。从历史的角度来看,利润最大化作为企业的目标从未发生过变化,变化只不过是实现目标的形式。从过去100年的企业发展史来看,生产导向的企业通过规模经济创造成本优势,营销导向的企业通过市场营销实现收入增长,而今天战略导向的企业通过忠诚的客户群、高效的内部业务流程、先进的信息系统、士气高昂且训练有素的员工队伍、阳光坦诚合作的企业文化来为股东创造价值。从上述实现利润最大化目标形式的变化不难理解,衡量企业目标及其实现过程的业绩评价指标体系为何会变化。这是实务界和理论界与时俱进创新精神的生动体现。不管业绩评价体系如何变化,激励计划中奖金来源于净利润的实质始终没有变化。并且企业将业绩评价与激励机制结合得越有效,企业目标的实现就越容易。

本书的结构为:第一章为业绩评价与激励机制概述;第二章至第五章分别阐述了业绩评价与激励机制的单项要



素，即业绩评价指标、业绩评价标准、业绩评价技术和激励计划；第六章至第九章按照产生先后顺序阐述了业绩评价与激励机制的成本模式、财务模式、价值模式和平衡模式。

本书的特点主要体现在：

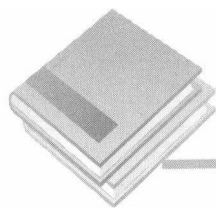
1. 先进的理论。本书在系统地回顾了企业业绩评价与激励发展历程的基础上，引入了当前最为流行的平衡计分卡、战略地图、经济增加值等理论。

2. 成熟的方法。从技术角度来讲，本书所阐述的许多业绩评价与激励机制理论和方法在西方已有悠久的历史，尤其是像标准成本法、财务评价等方法在实践中均有成熟的运用。

3. 经典的案例。本书在章中和章末还提供了大量的企业业绩评价和激励机制案例，这些案例既有国内的也有国外的。比如诺基亚公司、华能集团和中外运敦豪等。通过案例研读，帮助读者来理解企业业绩评价和激励机制理论和方法。

囿于学识和经验，本书难免会存在不足之处，敬请广大读者朋友不吝赐教。

刘俊勇



目 录

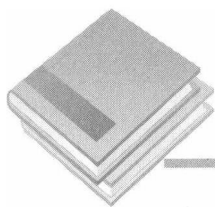
第 1 章 公司业绩评价与激励机制概述.....	(1)
第一节 业绩评价与激励的概念.....	(1)
第二节 业绩评价与激励机制简史.....	(6)
第三节 业绩评价系统	(15)
第四节 激励机制	(18)
第五节 业绩评价与激励机制的作用	(24)
第六节 设计业绩评价与激励机制需要考虑的因素	(29)
第 2 章 业绩评价指标	(37)
第一节 业绩评价指标概述	(37)
第二节 业绩评价指标体系的时间结构	(42)
第三节 业绩评价指标体系的空间结构	(45)
第四节 业绩评价指标体系的因果结构	(47)
第 3 章 业绩评价标准	(59)
第一节 业绩评价标准基本类型	(59)



第二节	运用标杆法选择业绩评价标准	(63)
第三节	运用递进平均法确定业绩评价标准	(70)
第四节	业绩评价标准选取的战略导向	(73)
第4章	业绩评价技术	(77)
第一节	无量纲化方法	(78)
第二节	定量指标预处理	(82)
第三节	指标计分方法	(83)
第四节	权数确定	(85)
第五节	多指标综合计分方法	(88)
第六节	功效系数法模型及实例	(93)
第5章	激励计划	(101)
第一节	基于会计系统的激励计划	(102)
第二节	基于股价的激励计划	(105)
第三节	典型年度激励计划分析	(115)
第四节	联合基数确定法	(117)
第6章	业绩评价之成本模式	(123)
第一节	成本标准	(123)
第二节	弹性预算和差异分析	(127)
第三节	弹性预算差异分解	(137)
第7章	业绩评价之财务模式	(148)
第一节	财务模式的概述	(149)
第二节	财务评价指标	(150)
第三节	杜邦分析系统	(162)
第四节	责任中心业绩评价	(168)
第五节	内部转移价格	(178)
第8章	业绩评价之价值模式	(190)
第一节	价值模式概述	(191)
第二节	经济增加值原理	(196)

第三节	经济增加值的激励机制分析·····	(205)
第四节	经济增加值的业绩评价系统分析·····	(208)
第五节	经济增加值管理系统分析·····	(212)
第 9 章	业绩评价之平衡模式·····	(218)
第一节	平衡模式概述·····	(219)
第二节	非财务评价指标·····	(223)
第三节	平衡计分卡原理·····	(231)
第四节	平衡计分卡激励机制分析·····	(240)
第五节	平衡计分卡业绩评价系统分析·····	(248)
第六节	平衡计分卡管理系统分析·····	(257)
参考文献	·····	(267)





第 1 章

公司业绩评价与激励机制概述

◎学习目标◎

- 理解业绩评价的内涵；
- 了解业绩评价与激励机制的历史发展；
- 熟悉业绩评价系统的要素；
- 理解激励的基本形式与构成要素；
- 理解业绩评价与激励机制的作用；
- 理解设计业绩评价与激励机制需要考虑的因素。

第一节 业绩评价与激励的概念

一、业绩评价的基本概念

业绩评价作为企业管理的重要组成部分，成为理论界和实务界研究的热点。



近年来，国内理论研究者翻译、介绍了大量西方有关业绩评价的专著、论文，实务工作者结合企业自身实践，设计了各自的业绩评价系统。所以在研究业绩评价之前，有必要对有关概念做出界定。

（一）业绩

业绩在英文中使用“performance”一词，中文也有译做“绩效、效绩”的。根据《韦伯斯特新世界词典》的解释，业绩的意思是：“（1）正在执行的活动或已完成的活动；（2）重大的成就。”即正在进行的某种活动或者取得的成绩。因而，业绩既可以看做是一个过程，也可以看做是该过程产生的结果。《现代汉语词典》将业绩解释为：（1）建立的功劳和完成的事业；（2）成就。可见，中文和英文中对业绩的理解既有相同之处，也有不同之处。相同之处是二者都强调业绩的结果性，即业绩是重大的成就；不同之处是英文强调业绩的过程性，而过程往往是结果的动因。

财政部统计评价司认为，企业效绩是指一定经营期间的企业经营效益和经营者业绩。企业经营效益水平主要表现在盈利能力、资产营运水平、偿债能力和后续发展能力等方面。经营者业绩主要通过经营者在经营管理企业的过程中对企业经营、成长、发展所取得的成果和所作出的贡献来体现。^①

（二）评价

《现代汉语词典》对“评价”的解释是：“评定价值高低；评定的价值”。

冯平认为，人类对世界的认识有两种取向，一是揭示世界的本来面目，二是揭示世界的意义或价值，对于前者可称之为认知，对后者可称之为评价。也就是说，评价是人类的一种认识活动，它的目的在于揭示客观世界的价值。^②

财政部统计评价司认为，评价是指为了达到一定的目的，运用特定的指标，比照统一的标准，采取规定的方法，对事物做出价值判断的一种认识活动。简单地说，评价就是通过比较分析做出全面判断的过程。^③

综上所述，评价是为达到一定的目的，运用特定的指标，比照特定的标准，采取特定的方法，对事物做出价值判断的一种认识活动。

（三）业绩评价

财政部统计评价司认为，效绩评价是指运用数理统计和运筹学方法，采用特定的指标体系，对照统一的评价标准，按照一定的程序，通过定量定性对比分

① 财政部统计评价司：《企业效绩评价问答》，3页，北京，经济科学出版社，1999。

② 冯平：《评价论》，31页，北京，东方出版社，1995。

③ 财政部统计评价司：《企业效绩评价问答》，1页，北京，经济科学出版社，1999。

析,对企业一定经营期间的经营效益和经营者业绩,做出客观、公正和准确的综合评判。^①

孟建民认为,效绩评价是对企业占有、使用、管理与配置经济资源的效果进行的评判,即通过对企业经营成果和经营者业绩的评判,不但使所有者可以决定企业下一步的发展战略,检查契约的履行情况,而且企业经营者及其他利益相关者也可以根据企业效绩评价结果进行有效决策,引导企业改善经营管理,促进提高经济效益水平。^②

张蕊认为,企业经营业绩评价就是为了实现企业的生产经营目的,运用特定的指标和标准,采用科学的方法,对企业生产经营活动过程及其结果做出的一种价值判断。其核心是比较所费与所得,力求用尽可能小的所费去获得尽可能大的所得。^③

张涛和文新三认为,企业绩效评价是评价理论方法在经济领域的具体运用,它是在会计学 and 财务管理的基础上,运用计量经济学原理和现代分析技术而建立起来的剖析企业经营过程,真实反映企业现实状况,预测未来发展前景的一门科学。^④

综上所述,业绩评价就是按照企业目标设计相应的评价指标体系,根据特定的评价标准,采用特定的评价方法,对企业一定经营期间的经营业绩做出客观、公正和准确的综合判断。

(四) 业绩衡量系统

哈佛商学院教授罗伯特·西蒙斯(Robert Simons)认为,在跟踪业务战略执行时,通过比较实际结果与战略目标之间的差异,业绩衡量系统(performance measurement system)能够支持管理者。典型地,一个业绩衡量系统包括制定业务目标和表明目标执行过程的定期反馈报告等系统化方法体系。业绩目标可以是短期的也可以是长期的。通常短期业绩目标关注1年及以内的目标,而长期业绩目标包括几年内的创新能力以及适应动态竞争环境变化的能力。成功的竞争者能够找到或创造机会并将其转化为短期和长期的竞争优势。业绩衡量系统在帮助管理者适应和学习中发挥重要作用。

业绩衡量系统的设计者必须做出两种类型的决策。一种决策是关于设计特征

① 财政部统计评价司:《企业效绩评价问答》,3页,北京,经济科学出版社,1999。

② 孟建民:《中国企业效绩评价》,2~3页,北京,中国财政经济出版社,2002。

③ 张蕊:《企业战略经营业绩评价指标体系研究》,4页,北京,中国财政经济出版社,2002。

④ 张涛、文新三:《企业绩效评价研究》,3页,北京,经济科学出版社,2002。



的，即哪种类型的信息应该被收集并以何种频率进行反馈？另一种决策是如何利用业绩衡量系统，即谁将接收数据以及他们根据这些数据做什么和不做什么？

二、激励的基本概念

（一）经济学意义

从经济学上来讲，激励（incentive）的目的是把个体行为的外部性内部化，通过规则的强制，迫使产生外部性的个体将社会成本和社会收益转化为私人成本和收益，使得行为主体对自己的行为承担完全责任，从而通过个体的最优选择实现社会最优。经济学中的激励就是积极性问题^①，广义上讲，它是指在所制定的机制下，每个人即使追求个人目标，其客观效果是否也能够正好达到社会所要实现的目标；狭义上是指在企业中，如何促使企业代理人实现委托人的目标。

（二）管理学意义

管理学中的激励（motivation）是指激发鼓励之意，指激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝着所期望的目标前进的心理活动过程。

《现代汉语词典》中，对“激励”一词的定义是：“激发鼓励。如，激励将士。”在企业管理中，激励主要是指激发特定主体的动力，使特定主体产生内在动机，朝着所期望的目标前进的活动过程，即是指特定主体在追求既定目标时的意愿程度。它含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意义。激励是企业管理的一项重要职能与工作。

在管理活动中，人是一种特殊而又必不可少的资源。管理学基本原理表明，人的积极性和创造性的发挥与其所受到的激励程度有着密切的联系。美国学者研究发现，一个人在经过激励后的表现比没有激励时的表现几乎好一倍。

在实践中，激励的过程往往始于特定主体（通常为“人”）未能得到满足的需求，而以需求得到满足告终。针对需求进行的激励所产生的动机和行为，是一种目标行为。需求是行为产生的起点，也是激励的对象。激励理论认为，欲对组织成员施行正确的管理，首先必须根据其正当需求，通过激励诱发出相应的动机，从而产生有效的目标行为。

总之，激励是去做某事的意愿，并以行为能力满足个人的某些需要为条件。这里“需要”（needs）一词意味着使特定的结果具有吸引力的一种生理和心理上

^① 这里借用田国强对激励问题的定义，参见田国强：《激励、信息及经济机制设计理论》，载《现代经济学前沿专题》（第一集），汤敏、茅于軾主编，北京，商务印书馆，1993。

的缺乏。

(三) 激励过程

从上述概念可知，激励过程如图 1—1 所示。



图 1—1 激励的基本过程

从图 1—1 中可知，激励就是未被满足的需要产生紧张的心理状态，紧张刺激个人内在的驱动力，这些驱动力产生寻求特定目标的行为。如果目标达到，则需要的已满足，紧张心态也就降低。员工受到刺激后，就处于紧张状态，为了缓解紧张状态，他们就会忙于工作。紧张程度越高，越需要做更多的工作来缓解紧张。所以当看到员工们努力工作的时候，我们认为员工们是被他们所看重目标的实现欲望而驱动的。

案 例

德鲁克与通用电气公司的激励方案

提起管理大师德鲁克，在业界无人不晓。但是，在接下来的故事中，你会看到，即使是大师，也会犯致命的错误。德鲁克曾为通用电气公司（GE）开发了一套全新的激励体系。之前，德鲁克刚刚为西尔斯（Sears）公司做过关于激励机制的咨询项目，积累了丰富的经验。在西尔斯的薪酬方案设计中，他将每位商店经理的薪酬与年销售收入挂钩。在 GE 项目中，他将每位业务单元负责人的薪酬与投资报酬率（ROI）挂钩。而 GE 之所以改革激励机制，是因为 GE 正在重组。在这次变革中，每个业务单元被赋予的重要职责之一就是创新。你能想象出来，接下来会发生什么事情？德鲁克是这样回忆的：

显而易见，事与愿违，我们犯下了一个绝对的错误。创新需要今天的投入，但在长时间内你将无法获得任何回报。在新的激励机制中，每位总经理花费在创新上的每一分钱意味着什么？不只是薪酬的减少，还意味着民心的丧失。所以，在长达 10 年的时间里，GE 公司没有取得任何创新。新激励方案出台不久，事情的结果就十分明朗了，我们为创新设置了巨大的障碍。

显然，GE 的发展战略是希望通过创新获得成长。因此，激励机制的设计要与创新战略相结合。结合的关键点就是业绩评价指标的选择。本案例中，德鲁克

选中了最为常用的投资报酬率，该指标的计算公式为：

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{收入} - \text{成本}}{\text{占用资本}} \times 100\%$$

从投资报酬率指标的计算公式可以看出，提高投资报酬率的基本方法有三种：

- 增加收入
- 降低成本
- 减少占有资本

对于一个有任期限制的管理者来说，在上述三种方法中，减少那些当期投入未来才有产出的成本是最有效的。这种成本最典型的代表就是研究和开发费用。可见，由于业绩评价指标的问题，GE 公司没有实现预期的战略目标。

那么，投资报酬率指标是不是与战略无关呢？否。这一指标在 100 多年前就被杜邦（Dupont）公司首次应用于分部业绩评价中，当时的背景是，杜邦面临着多元化经营和分权管理的挑战，投资报酬率及其分解出来的杜邦系统图恰好满足了杜邦公司发展战略的需要。

第二节 业绩评价与激励机制简史

为适应企业管理的发展，过去 100 多年来，围绕企业业绩评价与激励机制这一永恒的话题，先后出现了四种模式：成本模式、利润模式、价值模式和战略模式。

一、简单产出指标

从 19 世纪初开始，企业生产规模不断扩大、经营地域不断拓展，到 19 世纪末，纺织业、铁路业、钢铁业和商业的管理者根据各自行业的经营特点，先后建立了相应的业绩衡量指标用于激励和评价企业内部的经营效率。规模经济的优势使这些企业仅关注同类产品的生产效率，如将原材料加工为棉布或钢材，运输客户和货物，销售和采购商品。这些企业的管理者普遍认为，如果企业的基本经营活动被有效执行，那么企业将会获利。用于评价这些基本经营活动被有效执行的业绩指标有每码成本、每吨公里成本、每吨铁轨所耗用的焦炭、销售毛利等。上

述指标都是按照明确的产品类型和经营过程建立起来的，它们的共同特征为：“都是通过将投入资源转化为完工产品或销售收入来计量经营效率”^①。由于企业的产品类型或业务类型十分集中，这使得企业使用简单的产出汇总指标成为可能，如纺织业的棉布码数、铁路业的吨公里量、钢铁业的钢材吨数、商业的销售收入等。这些企业的经营业绩能够按照同类计量指标来反映，并且这些指标也可以用来激励和评价企业经营效率。

二、成本模式

产生于 19 世纪中叶的金属制造业由于其产品品种及耗用资源的多样化，对单一的产出指标提出了挑战。为了对企业的生产效率进行系统的分析评价，金属制造业的工程师们开创了科学管理运动。20 世纪初，科学管理之父——泰勒对工作效率进行了系统的研究，并按照理想状态为每种产品制定了原材料和人工的数量标准。此后，工程师们和会计师们一道将数量标准扩展成为每小时人工成本、单位产品原材料成本等价格标准，进而建立了产品的标准成本。以标准成本为核心，标准成本会计、弹性预算、差异分析、激励制度等管理方法逐步建立并系统化，成为生产导向时代的主流业绩评价与激励机制，极大地促进了企业生产效率的提高。与评价成本指标相对应，激励机制设计中关注成本费用降低。另外，与成本类指标联系最为密切的还有质量和效率指标。

三、信用评价模型

19 世纪后期，美国铁路公司通过财务报表来评估和比较不同铁路线的经营效益。19 世纪中叶，由于企业生产规模不断扩大，外部融资数额日益扩大，银行也根据企业的财务报表判断企业的还本付息能力，企业信用评价也随之产生。

20 世纪初，亚历山大·沃尔在其《信用晴雨表研究》和《财务报表比率分析》中提出了信用能力指数的概念，把若干个财务比率用线性关系结合起来，以此评价企业的信用水平。他选择了 7 种指标，分别给定了其在评价体系中的权重，总和为 100 分。然后确定标准比率，并与实际比率相比较，评出每项指标的得分，最后求出总评分。沃尔选择的 7 项指标及权重如表 1—1 所示。

^① [美] 罗伯特·S·卡普兰、安东尼·A·阿特金森：《高级管理会计》，3 页，大连，东北财经大学出版社，1998。



表 1—1

沃尔评分法 (%)

指 标	权 重
流动比率	25
净资产/负债	25
资产/固定资产	15
销售成本/存货	10
销售收入/应收账款	10
销售收入/固定资产	10
销售收入/净资产	5

但是, 沃尔并未能给出选择这 7 项指标及权重的理由。沃尔的评价方法从技术上来讲有一个问题, 就是某一指标严重异常时, 会对评价总分产生不合逻辑的重大影响。这个缺陷是由于相对比率 (实际比率/标准比率) 与权重相“乘”引起的。财务比率提高一倍, 其评分增加 100%; 而降低一倍, 其评分只减少 50%。

四、利润类财务指标

20 世纪初, 许多公司开始从单一业务向多元化业务发展, 经营地域也开始从集中向分散变化, 杜邦公司就是典型的代表。早期的杜邦公司是以生产销售火药为主的企业, 在 20 世纪初, 杜邦公司开始走多元化经营之路, 这在管理体制上要求企业从集权管理走向分权管理。同时, 多元化公司面临着如何在不同业务单元有效配置资源的难题, 这些来自管理方面的挑战为业绩评价和激励机制的创新提供了机会。早在 1903 年, 杜邦火药公司就开始采用投资报酬率法来评价公司业绩, “显然这是第一次使用这种重要的手段”^①。杜邦公司的财务主管唐纳森·布朗 (Donaldson Brown) 将投资报酬率法发展成为一个评价各个部门业绩的手段。布朗建立了杜邦公式, 即投资报酬率=资产周转率×销售利润率, 并发明了至今仍广泛应用的“杜邦系统图”, 如图 1—2 所示。根据杜邦公式和杜邦系统图, 投资报酬率指标发挥了重要的作用, 相应的预测和控制方法被建立起来用以规划和协调各个分部的经营活动。1923 年, 通用汽车公司的董事长小艾尔弗雷德·斯隆 (Alfred Sloan, Jr.) 提出的分权管理就是利用了布朗的理论。

杜邦分析系统在企业管理中发挥的巨大作用也奠定了财务指标作为评价指标

^① [美] 丹尼尔·A·雷恩:《管理思想的演变》, 206 页, 北京, 中国社会科学出版社, 1986。