
国有独资公司总经理绩效 评价方法研究

GUOYOU DUZI GONGSI ZONGJINGLI JIXIAO
PINGJIA FANGFA YANJIU

吴先聪 / 著

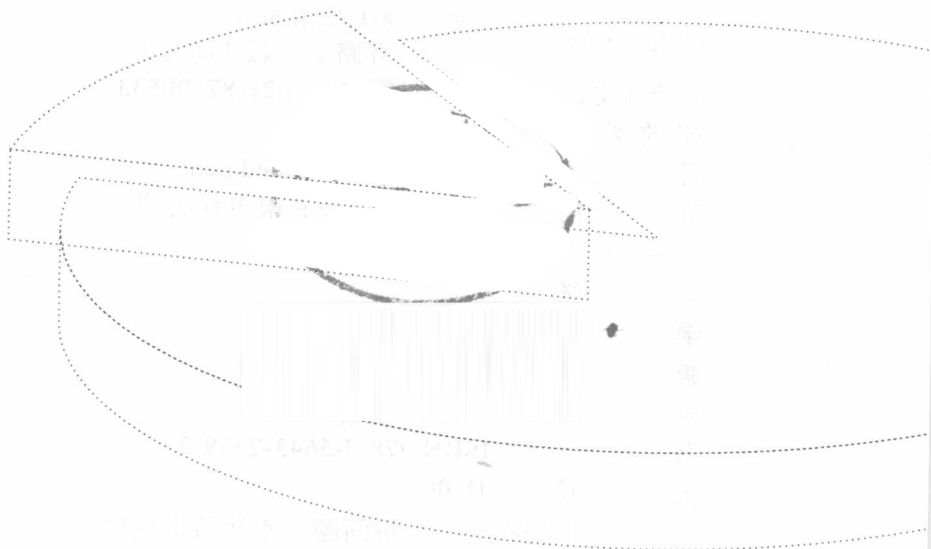


西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

吴先聪 著

国有独资公司总经理绩效 评价方法研究

GUOYOU DUZI GONGSI ZONGJINGLI JIXIAO
PINGJIA FANGFA YANJIU



西南交通大学出版社

• 成 都 •

图书在版编目 (C I P) 数据

国有独资公司总经理绩效评价方法研究 / 吴先聪著.
—成都: 西南交通大学出版社, 2013.6
ISBN 978-7-5643-2359-2

I. ①国… II. ①吴… III. ①国有企业—公司—管理人员—评价指标—研究 IV. ①F276.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 119383 号

国有独资公司总经理绩效评价方法研究

吴先聪 著

责任编辑	张 波
助理编辑	姜锡伟
封面设计	墨创文化
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	148 mm×210 mm
印 张	4
字 数	99 千字
版 次	2013 年 6 月第 1 版
印 次	2013 年 6 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-2359-2
定 价	18.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

内容提要

我国自从 2003 年第十届全国人民代表大会第一次会议决定成立国务院国有资产监督管理委员会以来,便要求按照政企分开以及所有权和经营权分离的原则,设立各级国有资产管理委员会,代表国家履行出资人职责,依法对公司的国有资产进行监管、指导,推进国有公司改革和重组,对公司负责人进行任免、考核和奖惩,国有资产的保值增值随即成为国资委管理国有企业的重要目标。

在这种宏观政策要求下,如何评价国有独资公司总经理经营绩效显得十分重要,因此,本书就此进行了比较全面、深入地研究。本书主要内容如下:首先,基于国内外研究现状和我国国有独资公司的实际发展情况,建立了一套比较全面的国有独资公司总经理绩效评价指标体系,并验证了指标间的独立性;其次,在确定指标权重系数方面,引入三角模糊数,提出群组模糊层次分析方法(GFAHP),突破了以往在确定权重系数上的主观性和单一性;再次,在评价方法上,考虑到决策者偏好并不一定满足连通性原理,而且多目标之间存在“不可公度性”和“矛盾性”,抛弃传统的线性加权全序评比,本研究运用多目标多层次模糊格序群决策原理,提出了一种有效的多层次评价方法,克服了以前在绩效评价方面的片面性和不合理性;最后的实证结果表明,本研究提出的模糊格序群决策评价方法更适合处理多层次决策问题。

前 言

通过三十多年的经济体制改革，我国的国民经济与综合国力发生了巨大变化，取得了瞩目的成绩。在整个国民经济中，国有经济仍占据着支配地位，国有资产仍是国民经济的支柱。但从实践上来看，尽管我们对国有企业进行了一系列的改革和改进，从“放权让利”到“利改税”，再到承包制，再到建立现代企业制度，国有企业效益仍处在不断下滑的状态之中，总资产和净资产的回报率逐年下降，相当多的国有企业陷入破产的危机之中。2002年11月，中共十六大总结了多年经济体制改革特别是国有企业改革的实践经验，明确要求：“在坚持国家所有的前提下，充分发挥中央和地方两个积极性。国家要制定法律法规，建立中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责，享有所有者权益，权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的国有资产管理体制。”接着，国务院决定组建国有资产监督管理委员会，逐步确立了国有资产的“三层架构”模式，即建立三个层级（国有资产管理委员会—国有资产经营公司—国有独资、国有控股、国有参股企业）的国有资产管理体制模式。以国资委为核心的新型监管体制既不同于国资局时期的监管模式，也不同于监管权分散的国资管理体制。国资委代表政府行使出资人职责，旨在改变国有资产多头管理、职责不清、人人负责而实际上无人负责的状态，革除管资产、管事与管人相脱节的弊端，推进政资分离、政企分离，为实现国有资产保值增值提供不可或缺的基础性产权制度；努力做到出资人“不缺位”“不越位”“不错位”。国资委最重要的职责之一就是要通过法定程序对企业负责人进行任免、考核，并根据其经营业绩进行奖惩。

为了建立健全国有资产管理体制，实现国有资本保值增值，四川省政府国有资产监督管理委员会邀请我们参与制定《四川省省属国有企业管理体制》。博士生导师王成章教授负责这个项目，作为主要研究人员的我负责研究国资委对省属企业经营管理者绩效考核问题。本书就是由这部分内容改编的，课题研究中涉及的省属企业（集团公司）均为国有资产经营公司（国有独资公司）。因此，本书主要是对国有独资企业总经理的绩效考核研究，包括考核指标体系的建立、指标权重系数的确定以及绩效评价方法的选择。

由于作者水平有限，书中难免有一些疏漏和不足之处，恳请专家学者予以批评指正。

吴先聪

2013年6月于重庆

目 录

1	绪 论	1
1.1	问题提出的背景及研究意义	1
1.2	相关概念的界定	4
1.3	拟解决的关键问题	5
1.4	研究的基本假设、研究方法及技术路线	6
1.5	研究的主要内容与结构安排	8
1.6	本研究的主要创新之处	8
2	文献综述及相关理论介绍	10
2.1	文献综述	10
2.2	相关理论介绍	21
3	国有独资公司总经理业绩评价指标的建立	32
3.1	国有独资公司总经理绩效评价的目标	32
3.2	评价指标体系的基本特征	34
3.3	评价指标体系的基本原则	36
3.4	国有独资公司总经理绩效考核指标体系	39
3.5	本章小结	44
4	国有独资公司总经理绩效评价体系权重系数的确定	46
4.1	指标体系权重的确定模型	46
4.2	总经理绩效考核指标权重系数分析	60
4.3	本章小结	73

5	国有独资公司总经理经营业绩评价方法的构建	74
5.1	模糊多目标格序决策的基本知识	74
5.2	模糊多目标多层次格序决策的评价方法	78
5.3	本章小结	86
6	国有独资公司总经理业绩评价方法的运用	88
6.1	数据资料的收集整理	88
6.2	实例计算分析	94
6.3	本章小结	98
	结论及展望	99
	附录 I 国有独资公司总经理业绩评价调查问卷 (专家)	102
	附录 II 国有独资公司总经理业绩评价调查问卷 (员工)	105
	附录 III 国有独资公司总经理业绩评价调查问卷 (管理人员) ..	107
	参考文献	112
	后 记	118

1 绪 论

1.1 问题提出的背景及研究意义

1.1.1 问题提出的背景

自从 1983 年以来,中国的国有企业改革已经通过“渐进”方式走过了几个阶段:扩大企业经营自主权,实行利润留存,改变高度集中的计划体制,推动企业走向市场;颁布《全民所有制工业企业法》,推行承包经营责任制,实行厂长(经理)负责制,明确企业是相对独立的商品生产者、经营者,促使资产所有权与经营权相分离。1993 年,中国共产党的十四届三中全会要求贯彻《国有企业转换经营机制条例》,明确提出中国经济体制改革的目标是建立和完善社会主义市场经济体制,改革的方向是建立适应市场经济要求的,产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度,进而推行公司法人治理结构。

近二十年来,中国政府就如何实现国有资产保值增值也制定了一系列规章制度及办法。1992 年,国家计委、国务院生产办和国家统计局提出了 6 项考核工业企业经济效益的指标。1997 年,国家统计局会同国家计委、国家经贸委根据新的形势,对 1992 年颁布的工业经济效益评价体系进行了调整。1999 年,财政部会同国家经贸委、人事部和国家计委联合颁布了《国有资本金效绩评价规则》和《国有资本金效绩评价操作细则》,推出了一套较以往相对完善的国

有企业经营者绩效评价系统。2003年11月25日,国务院国有资产监督管理委员会颁布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(以下简称《办法》),自2004年1月1日起施行,并要求各省参照《办法》制定相应的省属企业负责人经营业绩考核体系。2006年12月30日对《办法》进行了第一次修订。自2003年第十届全国人民代表大会决定成立国务院国有资产监督管理委员会以来,国务院,省、自治区、直辖市人民政府,设区的市、自治州级人民政府,分别设立国有资产监督管理机构。国有资产监督管理机构根据授权,依法履行出资人职责,依法对企业国有资产进行监督管理。政府的社会公共管理职能与国有资产出资人职能分开,政企分开,实行所有权与经营权分离。国有资产监督管理机构不行使政府的社会公共管理职能,政府其他机构、部门不履行公司国有资产出资人职责。政府各级国有资产管理的机构,按照管资产和管人、管事相结合的原则,将分散于各个政府部门的属于出资人职责的相关职能进行归并,统一对所管辖的国有资产行使出资人职责^[1-3]。

这些政策的出台促使国有独资公司改革逐步完善,但仍有很长的路要走。目前,国有资产经营效率不高、国有独资公司负责人缺乏有效的激励和约束仍然是中国国有独资公司改革和发展亟需解决的问题。为了适应社会主义市场经济要求,提高国有独资公司经营效率和核心竞争能力,提供有力的制度保障,国有独资公司需要建立负责人经营业绩考核制度。这就是要将国有资产经营的责任落实到公司负责人,对国有出资公司实现国有资产经营目标进行考核。

1.1.2 研究的意义

(1) 公司总经理绩效考核是提高国有独资公司经营效率的重要手段。

通过对公司总经理经营业绩考核,可以建立有效的公司总经理约束机制。公司总经理业绩考核结果能够在一定程度上反映公司的总体经营状况,是公司经营好坏的一种映射,每个指标都在一定程度上反映了公司某一方面的业绩。通过总经理业绩评价中各指标的得分,可以比较准确地衡量总经理管理水平,以提高总经理的管理效率。同时,公司总经理的自身价值也需要通过公司的经营业绩加以证明。通过对公司总经理经营业绩考核,可以为公司总经理激励机制提供可靠依据。现代企业制度中,代理人与委托人之间需要通过代理合约确立委托-代理关系,明确各自责任、权力、利益,以及代理人的经营绩效与报酬之间的关系,促成委托人与代理人目标的一致。但对公司总经理的报酬激励需要以公司总经理的经营业绩为依据,合理的公司总经理业绩考核体系有助于公司总经理激励机制的实施。

(2)公司总经理绩效考核是国有资产保值增值和国有公司可持续发展的制度保证。

公司负责人经营业绩考核是国资委为全面贯彻落实党的十六大和十六届二中、三中、四中、五中全会精神的一个重要举措,是完善国有资产管理体制、履行出资人职责、维护国有资产所有者权益、确保国有资产保值增值的一项制度保证。国家针对近年来国有公司总经理的腐化问题,以及所有权的长期缺位,公司总经理经营的好坏与总经理个人利益脱节现象,建立了国有独资公司总经理的约束和激励体系,以维护公司的稳定,防止国有资产流失,为国有资产的保值增值和国有公司可持续发展打下基础;按照国有资产保值增值以及资本收益最大化和可持续发展的要求,依法考核公司总经理的经营绩效。通过建立合理的公司总经理业绩考核指标体系,可以使公司总经理能够遵循考核指标从事生产经营活动。而且,为了获得较高的个人收益,公司总经理将力争实现考核指标的最优。同时,通过研究,提出相应对策,进一步理顺国有独资公司管理体制

制,在保证国资委监督、管理、考核到位的前提下,落实好公司的自主经营权,指导国有公司完善法人治理结构,建立现代企业制度,促进国有企业持续、快速、健康发展和国有资产保值增值。

(3)通过对公司经营者经营业绩考核,可以有效地维护出资人权益。

由于信息不对称,出资人并不能完全掌握公司经营状况。如何保证经营者的行为有利于公司的总体发展目标,实现出资人利益最大化,对经营者进行业绩考核必不可少。通过业绩考核,使经营者“能者上,庸者下”,保证公司出资人利益最大化,切实维护出资人的利益。正确的绩效考核,也可以为经营者的选拔、晋升、解雇、制定经营者报酬方案等有关管理决策提供依据。

1.2 相关概念的界定

1.2.1 国有独资公司

国有独资公司是指国家单独出资,由国务院或者地方人民政府授权本级人民政府国有资产监督管理机构履行出资人职责的有限责任公司。从所有制关系上来看,国有独资公司的财产所有权属于国家。即使在现代公司制度下,国有独资公司也并不具有财产所有权,公司财产权的实质仍是经营权,但它不是资产经营公司,而是生产经营公司。国有独资公司在经营活动中要承担国有资产保值增值的责任,并要受国有资产管理部门的监管。我国现有的国有独资公司的基本特点如下:

(1)国有独资公司不设股东会,由国有资产监督管理机构行使股东会职权。国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股

东会的部分职权,决定公司的重大事项,但是公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券,必须由国有资产监督管理机构决定或国有资产监督管理机构审核后,报本级人民政府批准。

(2) 国有独资公司设董事会,董事会成员由国有资产监督管理机构委派,但是董事会成员中的职工代表由公司职工代表大会选举产生。

(3) 国有独资公司设经理,由董事会聘任或者解聘。经国有资产监督管理机构同意,董事会成员可以兼任经理^[4]。公司总经理主要承担生产经营活动中国有资产保值增值的责任。

1.2.2 绩效评价 (Performance Appraisal)

简单地讲,绩效评价是依据一定标准对某种行为的一种判断,有时也称绩效评估或绩效考核,本书中是指对国有独资公司总经理所承担工作的实际完成情况,考虑作为总经理“理性人”的因素,构建指标体系,按照一定的标准和程序,采用定性与定量结合的方法进行的考核和横向评比。总经理绩效评价采用年度和任期绩效评价相结合的方式。由于本书着重在于方法上的研究且限于篇幅,所以只讨论了总经理年度绩效评价。

1.3 拟解决的关键问题

(1) 绩效评价指标的选取。

评价国有独资公司总经理经营业绩的指标很多,有定性的、定量的,也有反映财务效益状况、资本营运情况、公司发展能力以及总经理个人特质等的指标。在这众多的指标中,很可能出现重复衡

量的现象,或使指标间相互冲突。为了使指标体系能有效考评总经理绩效,本研究在选取指标时,对指标的合理性进行了分析,包括指标的独立性和全面性。

(2) 指标权重系数的确定。

与西方发达国家相比,我国国有独资公司总经理绩效考核过于偏重财务而轻视非财务指标,使考核结果有失偏颇。因此,本研究在考虑不确定性的基础上,提出了一种新的权重系数确定方法,即群组模糊层次分析法(Group Fuzzy Analytic Hierarchy Process, GFAHP),以使各指标能更有效地反映评价目标。

(3) 考核结果的算法分析。

传统考核结果的算法是对各指标打分后线性加权得到总分,然后根据最后得分对被考核者进行全序排列。这种方式比较单一,对绩效评价有局限性。本研究采用模糊多目标决策模型先将定性指标定量化,然后运用格序算法对被考核者进行排序。

1.4 研究的基本假设、研究方法及技术路线

1.4.1 基本假设

(1) 在考核系统内,信息是公开的,被考核者对考核方案的理解是完全的。

(2) 所收集的定量、定性资料具有客观真实性,从而能正确反映公司总经理的经营业绩。

(3) 公司总经理只在一个公司任职。

1.4.2 研究方法

(1) 在选取评价指标的过程中对所选指标进行合理性分析,即

用比较方法分析指标的全面性,用 SPSS14 做指标间的相关分析来验证指标间的独立性,确保所选指标的有效性。

(2) 利用群组模糊层次分析法 (GFAHP) 确定指标权重系数,其中用到 Matlab7.0.1、Mathematica4.0 等软件来计算。

(3) 采用李克斯特 (Likert Scale) 5 分量表法设计问卷来获取定性指标资料。

(4) 运用模糊多目标多层次格序决策方法对国有独资公司总经理绩效进行横向评比,在众多评价对象中找出谁是经营绩效最优的总经理。其中的算法用 C++ 编程求解。

1.4.3 技术路线 (图 1.1)

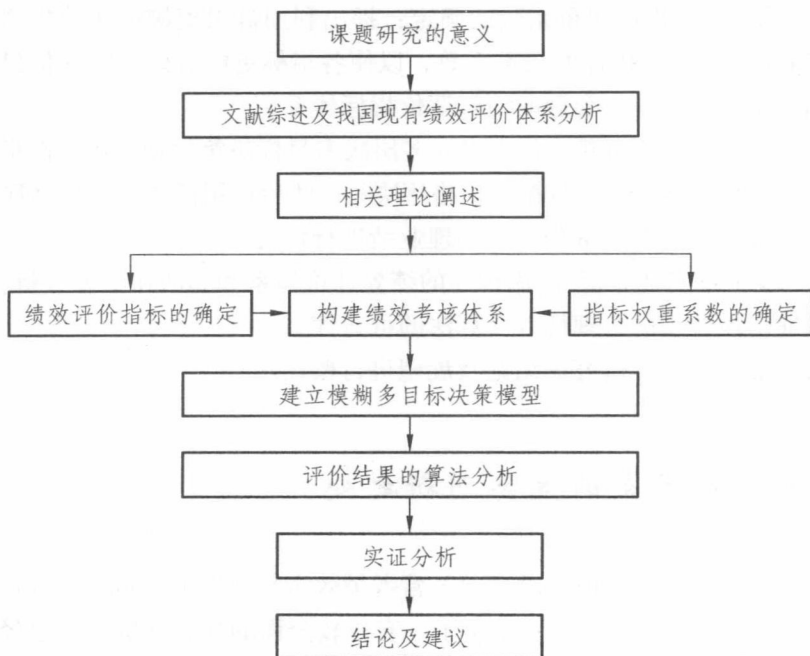


图 1.1 研究的技术路线

1.5 研究的主要内容与结构安排

第1章绪论：阐述问题提出的背景和研究意义，并介绍研究的主要内容、研究方法和采用的技术路线。

第2章文献综述：总结国内外公司总经理绩效评价的研究与实践现状，并分析我国现有绩效评价体系中存在的不足；介绍绩效评价的相关理论基础（资本保全理论、委托-代理理论、模糊多目标决策理论、格序理论）。

第3章评价指标的选取：根据国内外已有的研究，针对现有评价体系的缺陷，构建一套比较适合我国现阶段国有独资公司发展的公司总经理绩效评价体系，并对所选指标进行独立性检验。

第4章指标权重系数的确定：提出利用群组模糊层次分析法（GFAHP）确定指标的权重系数，以使各指标更能有效反映评价目标，从而建立一套合理的绩效评价指标体系。

第5章算法分析：首先建立多层次多目标决策模型，将定性指标量化，将全序决策拓展为格序决策，然后运用模糊多目标格序决策方法对国有独资公司总经理业绩进行评价。

第6章实证分析：应用构建的绩效评价体系 and 算法作实证分析，以证明该体系的合理性以及算法的可行性。

最后，对本研究的结论及展望进行概述。

1.6 本研究的主要创新之处

（1）本研究在前人对公司经营者绩效考核研究的基础上，根据国有独资公司的现状，总结出了一套比较全面的国有独资公司总经理经营绩效评价指标体系，并利用 SPSS14 进行变量相关性分析，

讨论了指标的独立性。

(2) 在确定指标权重系数方面,本研究考虑到各种不确定性因素或者不能精确表达的情况,引入三角模糊数,采用群组专家问卷打分法,提出了群组模糊层次分析法(GFAHP)。这种方法在很大程度上减少了主观因素对权重系数带来偏差,既可适用于单层次目标,又适用于多层次目标,还可以在不需要各指标原始数据的情况下确定权重,这大大优于仅采用客观的分析方法来确定权重系数。

(3) 本研究第一次把模糊多目标多层次格序决策理论用于绩效评价领域,并基于此理论,提出了一种有效的绩效评价方法(算法2)。这种方法考虑了多目标决策的两个显著特点:目标之间的“不可公度性”和目标之间的“矛盾性”,克服了传统评价对各指标打分后线性加权得到总分,然后进行全序决策的单一方法的缺点。