



房地产企业集团绩效评价

王春波 张红 编著

清华大学出版社



房地产企业集团绩效评价

王春波 张红 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

随着房地产市场的高速发展,转向房地产市场的投资者也越来越多,房地产企业在不断壮大发展的过程中形成了规模庞大的企业集团。在目前激烈的竞争环境中,房地产企业集团除了对财务数据方面的考核评价外,还必须对自身的生产经营和管理情况及时进行总结与评价,才能在竞争中立于不败之地。进行房地产企业集团的绩效评价研究,对提高房地产企业管理水平具有重要的现实意义。

本书系统分析了房地产企业集团绩效的内涵、分类及特征,阐释了房地产企业集团绩效评价的要素;从评价主体、评价客体、评价指标、评价标准和评价方法等方面构建评价体系,选择国内外的大型房地产企业集团进行应用分析和比较。

本书为工程管理专业和房地产经营与管理专业有关课程的新型教材,也适合相关政府部门和业界人士阅读参考。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业集团绩效评价/王春波,张红编著. --北京:清华大学出版社,2013

ISBN 978-7-302-33542-9

I. ①房… II. ①王… ②张… III. ①房地产业—企业集团—企业绩效—研究 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 199772 号

责任编辑:张占奎 冯 昕

封面设计:常雪影

责任校对:刘玉霞

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:21.75 字 数:471 千字

版 次:2013 年 9 月第 1 版 印 次:2013 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:48.00 元

产品编号:054873-01

随着房地产市场的高速发展,转向房地产市场的投资者也越来越多,房地产企业在不断壮大发展的过程中形成了规模庞大的企业集团。在目前激烈的竞争环境中,房地产企业集团除了对财务数据方面的考核评价外,还必须对自身的生产经营和管理情况及时进行总结与评价,才能在竞争中立于不败之地。进行房地产企业集团的绩效评价研究,对提高房地产企业管理水平具有重要的现实意义。本书正是为了适应这一需要而编著的,力图对房地产企业绩效评价研究与实际应用有所裨益。

本书系统分析了房地产企业集团绩效的内涵、分类及特征,阐释了房地产企业集团绩效评价的要素;从评价主体、评价客体、评价指标、评价标准和评价方法等方面构建评价体系,选择国内外的大型房地产企业集团进行应用分析和比较。

本书的特点是:理论与实际相结合、针对性强、案例较多、资料丰富等。

本书为工程管理专业和房地产经营与管理专业有关课程的新型教材,也适合相关政府部门和业界人士阅读参考。

本书由王春波和张红编著。杨飞、王悦、张洋、李洋、高帅和尹中彬等参与了本书的编纂。全书由王春波和张红统稿,由杨飞负责文字校核工作。

在本书编写过程中,编著者参考了诸多文献和资料,这里向文献和资料的作(编)者一并敬致谢忱。

感谢清华大学出版社及张占奎编辑为编著者提供了出版本书并与各位同行交流的机会。

由于时间和水平所限,书稿难免有疏漏、不当和错误之处,敬请广大读者给予批评指正。

编著者

2013年8月

第 1 章 绪论	1
1.1 本书的背景与意义	1
1.1.1 背景	1
1.1.2 意义	2
1.2 本书的任务与目标	4
1.2.1 任务	4
1.2.2 目标	7
参考文献	7
第 2 章 房地产企业集团的界定	9
2.1 企业集团概述	9
2.1.1 企业集团的定义	9
2.1.2 企业集团的产生与发展	11
2.1.3 企业集团的功能	26
2.2 企业集团的组织形式和组织结构	32
2.2.1 企业集团的组织形式	32
2.2.2 企业集团的组织结构	34
2.3 企业集团的规模	38
2.3.1 企业集团规模的含义	38
2.3.2 国际企业集团的规模	39
2.3.3 中国企业集团的规模	48
2.4 房地产企业集团	55
2.4.1 房地产企业集团的定义	55
2.4.2 房地产企业集团的特征	55
2.4.3 房地产企业集团的制度	57
2.4.4 房地产企业集团分类	58

参考文献	58
------------	----

第3章 绩效评价的界定	61
--------------------------	-----------

3.1 绩效概述	61
3.1.1 绩效的含义	61
3.1.2 绩效的影响因素	62
3.2 绩效评价概述	62
3.2.1 绩效评价的含义	62
3.2.2 绩效评价的起源	63
3.2.3 绩效评价的意义	65
3.2.4 绩效评价制度的基本功能	67
3.2.5 中国企业绩效评价体系的构建思路	68
3.3 国外绩效评价研究与实践	70
3.3.1 国外绩效评价理论的发展	71
3.3.2 欧美国家绩效评价的实践	73
3.3.3 亚洲地区的企业绩效评价实践	77
3.3.4 对国外企业绩效评价的剖析	83
3.4 中国企业绩效评价的探索	84
3.4.1 计划经济时期以实物产量为主体的绩效评价方法	85
3.4.2 改革开放初期以利润总量指标为核心的绩效评价方法	87
3.4.3 20世纪90年代以相对比率指标为基本内容的绩效评价方法	91
3.4.4 对中国企业管理考核和评价方法的评价	94
参考文献	97

第4章 绩效评价的基础理论和方法	99
-------------------------------	-----------

4.1 绩效评价的基础理论	99
4.1.1 代理理论	99
4.1.2 控制理论	100
4.1.3 权变理论	101
4.1.4 交易费用理论	102
4.1.5 超产权理论	103
4.1.6 企业能力理论	104
4.1.7 利益相关者理论	105
4.1.8 目标一致性理论	106
4.1.9 系统理论	107
4.1.10 行为科学理论	107

4.1.11 价值与价值链理论	108
4.2 绩效评价的方法	111
4.2.1 绩效评价的方法概述	111
4.2.2 经济增加值法(EVA)	117
4.2.3 平衡记分卡(BSC)	129
参考文献	145

第5章 房地产企业集团绩效评价体系的构建

5.1 房地产企业集团绩效评价体系的理论基础——利益相关者理论	147
5.1.1 利益相关者理论的缘起和发展	147
5.1.2 利益相关者的界定	155
5.1.3 利益相关者分类	159
5.1.4 利益相关者的利益诉求	162
5.2 房地产企业集团绩效评价体系的基本要素	167
5.3 房地产企业集团绩效评价体系的功能和设计原则	169
5.3.1 房地产企业集团绩效评价体系的功能	169
5.3.2 房地产企业集团绩效评价体系的设计原则	170
5.4 房地产企业集团绩效评价体系的主体和客体	172
5.4.1 房地产企业集团绩效评价体系的主体	172
5.4.2 房地产企业集团绩效评价体系的客体	178
5.5 房地产企业集团绩效评价指标体系的设置	180
5.5.1 房地产企业集团绩效评价指标体系的设计思路	180
5.5.2 房地产企业集团绩效评价指标体系的数据处理	181
5.5.3 房地产企业集团绩效评价指标体系的设计	185
5.5.4 房地产企业集团绩效评价指标的说明	189
5.6 房地产企业集团绩效评价指标的权重	194
5.6.1 常用的权重确定方法	195
5.6.2 权重确定	200
5.7 房地产企业集团绩效评价体系的构建	233
5.7.1 指标趋同化	233
5.7.2 指标无量纲化	234
5.7.3 指标合成	236
参考文献	236

第6章 房地产企业集团绩效评价体系的应用

6.1 2011年万科企业股份有限公司绩效	240
-----------------------------	-----

6.1.1	集团简介	240
6.1.2	经营业绩	241
6.1.3	股权结构及股东情况	242
6.1.4	员工构成	243
6.1.5	主要供应商和客户情况	243
6.1.6	绩效计算	244
6.2	2011 年保利房地产(集团)股份有限公司绩效	249
6.2.1	集团简介	249
6.2.2	经营业绩	250
6.2.3	股权结构及股东情况	251
6.2.4	员工构成	252
6.2.5	主要供应商和客户情况	252
6.2.6	绩效计算	252
6.3	2011 年金地(集团)股份有限公司绩效	257
6.3.1	集团简介	257
6.3.2	经营业绩	258
6.3.3	股权结构及股东情况	259
6.3.4	员工构成	259
6.3.5	主要供应商和客户情况	260
6.3.6	绩效计算	260
6.4	2011 年招商局地产控股股份有限公司绩效	264
6.4.1	集团简介	264
6.4.2	经营业绩	266
6.4.3	股权结构及股东情况	266
6.4.4	员工构成	267
6.4.5	主要供应商和客户情况	267
6.4.6	绩效计算	267
6.5	2011 年金融街控股股份有限公司绩效	272
6.5.1	集团简介	272
6.5.2	经营业绩	273
6.5.3	股权结构及股东情况	274
6.5.4	员工构成	275
6.5.5	主要供应商和客户情况	275
6.5.6	绩效计算	275
6.6	2011 年北京北辰实业股份有限公司绩效	280
6.6.1	集团简介	280

6.6.2	经营业绩	281
6.6.3	股权结构及股东情况	282
6.6.4	员工构成	283
6.6.5	主要供应商和客户情况	283
6.6.6	绩效计算	283
6.7	2011 年上海世茂股份有限公司绩效	288
6.7.1	集团简介	288
6.7.2	经营业绩	288
6.7.3	股权结构及股东情况	290
6.7.4	员工构成	291
6.7.5	主要供应商和客户情况	291
6.7.6	绩效计算	291
6.8	2011 年江苏新城地产股份有限公司绩效	296
6.8.1	集团简介	296
6.8.2	经营业绩	297
6.8.3	股权结构及股东情况	297
6.8.4	员工构成	298
6.8.5	主要供应商和客户情况	298
6.8.6	绩效计算	298
6.9	2011 年嘉凯城集团股份有限公司绩效	303
6.9.1	集团简介	303
6.9.2	经营业绩	304
6.9.3	股权结构及股东情况	305
6.9.4	员工构成	305
6.9.5	主要供应商和客户情况	305
6.9.6	绩效计算	306
6.10	2011 年金科地产集团股份有限公司绩效	310
6.10.1	集团简介	310
6.10.2	经营业绩	311
6.10.3	股权结构及股东情况	313
6.10.4	员工构成	313
6.10.5	主要供应商和客户情况	314
6.10.6	绩效计算	314
6.11	2011 年云南城投置业股份有限公司绩效	318
6.11.1	集团简介	318
6.11.2	经营业绩	319

6.11.3	股权结构及股东情况·····	320
6.11.4	员工构成·····	320
6.11.5	主要供应商和客户情况·····	321
6.11.6	绩效计算·····	321
6.12	2011年中天城投集团股份有限公司绩效·····	325
6.12.1	集团简介·····	325
6.12.2	经营业绩·····	326
6.12.3	股权结构及股东情况·····	328
6.12.4	员工构成·····	328
6.12.5	主要供应商和客户情况·····	329
6.12.6	绩效计算·····	329
	参考文献·····	333
	结语·····	335

绪 论

1.1 本书的背景与意义

1.1.1 背景

房地产业在新中国的发展虽然只有 20 多年的历史,但其发展速度十分惊人。20 世纪 70 年代末、80 年代初,中国房地产业开始萌芽。此时,房地产业对国民经济的贡献微乎其微。1992—1998 年,中国房地产市场初步形成。房地产业作为“投资少、见效快、效益好”的重点行业,得到国家和政府的大力扶持。1992 年,房地产开发投资 731 亿元,同比增长 117.5%;土地开发面积 2.3 万公顷,同比增长 175%。1993 年,中国房地产业发展出现过热趋势。这一时期,全国商品房开发投资额同比增长 143.5%,住房新开工面积同比增长 136%,房地产开发企业接近 2 万家。面对房地产市场的非理性发展,政府果断采取措施,出台了一系列调控政策。从 1994 年开始,房地产业进入了盘整消化阶段,投资增幅逐步回落。1994 年和 1995 年,房地产开发投资额分别只比上年增长了 31.8%和 23.3%。1997 年房地产开发投资呈下降趋势,投资额较上年回落 1.2 个百分点。1998 年在房改政策等因素的刺激下,房地产投资再次升温。1998—2008 年,在政府的鼓励和引导下,房地产市场明显回暖,房地产业跨入了快速发展的阶段。房地产业或住宅业逐渐成为国民经济发展新的增长点。2002 年,全国商品房施工面积达 9.28 亿 m^2 。房地产完成投资达 7 736 亿元,占 2002 年全社会固定资产投资 43 202 亿元的 17.9%,占当年 GDP(102 398 亿元)的 7.55%,房地产业在国民经济中的重要地位日益凸显。很多城市房地产营业税和地价在税收和财政收入中都占有相当大的比重,一些城市仅土地出让金的收入就占财政收入的 1/3,有的甚至高达 1/2。2003 年上半年,全国投入房地产市场的资金同比增加了 34%。由于房地产的高速发展,很多城市迅速改变了面貌,加快了现代化步伐。2008 年,受国际金融危机影响,我国的房地产业一度陷入困境。但随着宏观经济的企稳回暖,中国的房地产业率先从世界金融危机的阴霾中恢复过来。2009 年我国楼市出现供销两旺的局面,房地产公司的业绩大幅提升。同年,全国房地产销售金额为 43 994 亿元,同比增长 82.77%。房地产行业达到了前所未有的景气程度。2010 年,全国商品房销售面积高达 10.43 亿 m^2 ,比上年增长 10.1%。全国商品房销售额达 52 478 亿元,比上年增长 18.3%,

对 GDP 增长的贡献超过 3 个百分点。^① 从这一系列数据可以看出,房地产业已成为中国发展最快的产业之一。

近年来,伴随着国内房地产市场的高速发展,转向房地产市场的投资者也越来越多,房地产企业在不断壮大发展的过程中形成了规模庞大的企业集团,房地产企业集团之间的市场竞争日趋激烈。在目前激烈的竞争环境中,房地产企业集团除了对财务数据方面的考核评价,还必须对自身的生产经营和管理情况及时进行总结与评价,才能在竞争中立于不败之地,并取得更大的发展。绩效评价体系具有导向性作用,这种导向性作用的发挥,不仅有利于房地产企业集团对经营业绩进行客观、准确的评价,更能促进房地产企业集团的可持续发展。因此,构建与房地产企业集团经营环境相适应、体现房地产企业集团管理要求的绩效评价系统具有必要性。

1.1.2 意义

1. 绩效评价系统是建立激励与约束机制的重要手段

房地产企业集团管理系统可分为决策系统、控制系统和组织实施系统。三个系统结合在一起共同作用。其中,控制系统对组织实施系统的过程及结果进行追踪、监测,并及时反馈到决策系统,为新的决策提供帮助。

绩效评价系统在整个房地产企业集团管理系统中居于重要地位,是房地产企业集团控制系统的重要组成部分。一个设计良好的绩效评价系统能够帮助和协调决策过程,鼓励组织中的个体采取一致行动,为实现组织的总体目标而共同努力。控制系统主要用于收集和报告数据信息并评价业绩。控制系统侧重于组织的总目标、具体目标和内部管理决策的制定,以及与组织目标相一致的激励措施和业绩评价的实施。绩效评价的目的就是通过检查计划执行过程中所发生的偏差以及内外环境条件所出现的变化,进而采取处理措施,使管理工作过程成为一个相对独立的封闭循环系统。绩效评价系统是连接管理过程循环的支点,没有这个支点,管理过程就不能实现循环。查尔斯·亨格伦在《管理会计教程》中指出:“设计一个成功的管理控制系统所需遵循的一系列步骤:第一,明确组织目标、分目标以及具体目标;第二,确定责任中心;第三,完善业绩评价标准,以利于激励和目标一致;第四,评价并报告财务业绩;第五,评价并报告非财务业绩。”从中不难看出,绩效评价在企业集团管理控制中是何等重要。

建立企业绩效评价系统是房地产企业集团制度建设的重要组成部分。绩效评价系统可以把房地产企业集团的战略使命转化成具体的目标和测评指标,企业集团的所有者能够快速、全面地了解企业集团的现状,预测企业集团的未来。企业集团的经营者能够在大量的信息数据中,集中精力于那些对企业集团的生存、发展有关键作用的信息和数据,并且从整个系统中可以观测到任何一个指标的修正对其他指标的影响,从而领悟、掌握其中

^① 数据源自《中国房地产发展历程》, <http://www.docin.com/p-61206269.html>。

的关联关系,进而最大化企业绩效水平。因此,良好的绩效评价系统是一个良好的管理反馈系统。同时,由于它涉及企业的各个部门、各个层次,因此,也是一套非常好的沟通系统。

绩效评价的核心是经营者对企业集团的全面经营管理,按照量化和非量化的双重指标,对照一定标准进行对比分析,判断企业在行业中的地位 and 优势,判断企业的发展现状和存在的问题,作为奖惩依据。开展全面的绩效评价,通过对经营者的业绩进行全面、客观、正确的评价,剔除影响企业绩效的干扰因素,有助于做好对经营者业绩的考核,建立有效的激励与约束机制。

绩效评价系统有利于正确引导房地产企业集团的经营行为,提高竞争实力。随着竞争的加剧,房地产企业集团能否在竞争中立于不败之地,已不再完全取决于内部的生产能力和管理水平,而主要取决于企业集团战略性竞争优势的获得。所谓的“战略性竞争优势”是指企业集团在同业中所具有的长期、稳定、综合的竞争实力,即企业所具备的核心竞争力。核心竞争力包括通过技术创新所形成的技术优势、通过产品创新所形成的产品优势、通过制度创新所形成的组织和人才优势等。战略性竞争优势必定在战略经营业绩上体现出来。因此,建立科学、系统、全面的衡量企业战略经营业绩的指标体系,直接关系到对企业集团战略经营业绩和竞争优势的正确评价和判断。

绩效评价系统有利于房地产企业集团有限资源的合理配置。绩效评价包括了企业集团获利能力、资本运营、债务状况、经营风险、企业竞争地位变化、持续发展能力、客户满意度等多方面的内容的评价。可以全面、系统地剖析影响企业集团目前经营和长远发展的诸方面因素,能够全方位地判断企业集团的真实状况。因此,通过评价可以促使企业集团对有限的资源进行合理的配置,将企业集团的近期利益与长远目标有机地结合起来,避免为了眼前的利益而牺牲长远目标。

绩效评价系统的建立,能够在房地产企业集团内部形成一套完整、有机的绩效评价体系,有助于企业集团的所有者和经营者从名目繁多的指标中找出影响企业集团短期效益和长期发展能力的关键因素,掌握其中的关联关系,更好地实现企业集团短期目标和长期目标间的平衡。

2. 绩效评价系统有助于协调所有者和经营者之间的利益冲突

现代企业集团以所有权和经营权相分离为主要特征。拥有所有权的所有者和拥有经营权的经营者都是企业集团的控制主体,因而可以将两者统称为二元控制主体。房地产企业集团也不例外。一方面是所有者对经营者的控制。因为所有者拥有对资产的控制权、对经营者的评价和任免权,因此,可以说经营者的经营行为是在所有者的监督、控制之下进行的。另一方面,虽然所有者拥有房地产企业集团的最终控制权,但在经营过程中,企业集团的控制权实际上为经营者所拥有,所有者必须依靠经营者“尽心尽力”的工作才能实现其资本的扩张和企业价值的增加。从这个意义上说,所有者又受到经营者的制约。对于存在二元控制主体的房地产企业集团而言,最为突出的矛盾是双方“利益不一致”和

“信息不对称”。而绩效评价系统则可以在控制地位、控制利益和控制目标不对等、不一致甚至相互对立和矛盾的两个控制主体之间架起一座彼此信任的桥梁。

首先,对房地产企业集团的所有者来说,其最关心的是投入资本的安全性和收益性,即实现资本保值、增值目标。而这一目标的实现必须以有效的绩效评价作为保证。绩效评价的重要目标之一是获取真实、相关、及时的评价信息。所有者通过评价信息可以及时掌握企业集团的财务状况和经营情况,通过对评价指标的分析能够了解资本的安全性和收益性,从而对经营者进行必要的干预。此外,绩效评价能够促使企业集团经营效益最大化目标的实现,而这正是所有者控制企业集团、控制经营者的目的,并与其企业集团价值最大化的根本目标相一致。由此可见,绩效评价是保障所有者利益的关键。

其次,对经营者而言,经营者直接管理着房地产企业集团,对企业集团的经营、运作有直接责任,因而有着得天独厚的信息优势。许多信息从所有者财富最大化角度考虑应该披露,而经营者从自身利益出发,只会有选择地进行信息披露甚至不披露,从而可能损害股东利益。由于信息不对称可能引起经营者“偷懒”动机和“道德风险”等问题,因此,绩效评价是其履行受托经济责任、实现房地产企业集团经营效益最大化目标的有力保证。

最后,绩效评价系统的建立能够协调所有者和经营者之间的利益冲突,使控制双方建立起相互信任的关系。房地产企业集团的所有者和经营者处于不对等的控制地位,有不同的控制目标,尤其在信息需求和利用方面存在“不对称性”和“外部性”,而绩效评价系统能够起到约束双方行为、对未来经营活动进行合理统筹的作用。不但能规范经营者行为,而且能促使所有者采取一种“约束+激励”的科学控制方式,以调动经营者管好企业、赚取利润、保障企业集团长期生存和发展的积极性,从而使房地产企业集团平衡、稳定、健康地发展。

1.2 本书的任务与目标

1.2.1 任务

本书的主要任务是建立一套适用于房地产企业集团的评价体系,使企业集团的所有者和经营者了解自己在行业所处的地位,掌握企业集团的优势和劣势,扬长避短,促进房地产企业集团健康发展。一套完整的绩效评价体系通常包括:评价主体、评价客体、评价指标、评价标准、评价方法和评价结论。

1. 评价主体

评价主体是指评价行为的执行人。从理论上讲,每一位房地产企业集团的利益相关者,都会在自身利益的驱动下对企业集团绩效进行评价,因此评价主体可以包括投资者、企业集团经营管理者、债权人和政府相关部门等利益相关者。具体包括以下四个方面:

一是投资者。投资者通常包括现有股东和潜在的投资者。投资者关心投资的风险和预期收益。投资风险是指投资回报的不确定性,是宏观经济因素、产业因素以及企业集团本身因素共同作用的结果,并将最终影响企业集团的盈利能力。而投资收益是指投资者的资产回报水平,与企业集团盈利能力密切相关。故投资者进行经营绩效评价主要是为了获取企业集团持续经营、赚取经营利润、支付红利和保证资本增长的信息,以助于投资决策。二是企业集团经营管理者。企业集团经营管理人员可以借助绩效评价,为战略性、经营性决策的制定获取支持性信息。经营管理人员通过评价标准与获取评价信息的对比,了解、掌握决策执行情况,保证企业集团管理系统的有效运行,及时发现企业集团运行中存在的问题。三是债权人。债权人需要了解企业集团的偿债能力和抗风险能力。债权人分为短期债权人和长期债权人。其中,短期债权人需要了解企业集团现金偿还的能力,其分析重点是营运资本和现金。而长期债权人关注的焦点是企业集团持续经营的能力和偿还长期借款的能力。因此,债权人进行企业集团绩效评价的目的,是为债权人制定企业集团授信额度、付款条件、利率水平、保证条款等信用决策获取信息。四是政府相关部门。政府对企业集团进行绩效评价的目的有二:第一,政府作为国家股东、国有资本的出资人,为加强国有资产管理,提出对资本收益和对企业集团领导班子的考核要求,并据此制定区域经济发展政策和鼓励企业发展的政策措施等;第二,政府对企业集团除了有资产管理的要求,还有社会公益方面的要求,即政府从广大人民的根本利益出发,评价企业集团在环保、社会责任等方面的贡献。

除了上述四个利益相关者,企业集团员工、社会公众、供应商等作为企业集团的利益相关者,也可以企业集团绩效评价的主体身份,组织开展企业集团绩效评价活动。但由于各利益主体关注的重点不同,目标要求不同,在组织实施企业集团绩效评价时,可以采取调整指标权重、加大重点关注内容的评价指标权重等方式,达到评价活动所要实现的目标。

2. 评价客体

评价客体是房地产企业集团绩效评价系统的目标对象。绩效评价系统的运行是以评价对象为单位来收集和分析信息,而且评价结果对绩效评价对象必然产生影响,关系到评价对象今后的发展方向。因此,评价对象的确定非常重要。一般而言,企业集团绩效评价系统的主要对象是企业集团本身和企业集团经营者。企业集团是社会财富的创造者,也是企业集团价值得以实现的基本主体。作为评价对象的企业集团,一般应具备以下条件:一是独立的法人实体,能够承担民事责任,编制完整的资产负债表;二是该企业集团处于正常的生产经营状态,依法从事生产经营活动;三是作为评价对象的企业集团必须具备持续经营时间为一个会计年度的基本要求。评价企业集团的绩效,主要指一定经营期间企业集团的经营业绩、效果及综合社会影响,具体表现在盈利能力、资产运营水平、偿债能力、企业集团核心竞争力和后续发展能力,以及社会贡献、社会责任等方面。

同时,在研究房地产企业集团绩效评价问题时,企业集团经营者的业绩评价也是一个

不可忽视的问题。经营者是企业集团经营管理的主导力量,是企业集团资本要素中最活跃的因素,对经营者进行绩效评价是处理企业集团中委托代理关系的基本手段,也是建立激励约束机制的重要基础。经营者绩效主要通过经营管理者在经营管理企业集团的过程中,对企业集团生存、成长和发展所做出的努力及其成果来体现。经营者绩效评价的内容十分丰富,除包括上述企业集团绩效评价的基本内容外,还应包括经营者的基本素质及战略管理能力、企业集团制度建设及基础管理水平、企业集团发展创新能力及自主知识产权拥有情况、经营管理策略、综合社会贡献等,其中企业集团绩效评价的内容是经营者业绩评价的核心内容。

综上所述,房地产企业集团绩效评价涉及企业集团经营绩效评价和经营管理者绩效评价两个方面,这也正是房地产企业集团绩效评价体系需要研究、解决的两大问题。一般而言,对房地产企业集团的评价关系到企业集团是扩张、维持、重组、收缩、转向还是退出等重大战略发展问题;而对经营管理者的评价则关系其奖惩、选聘、任免等,关系到委托代理问题的解决和激励约束机制的建立。在评价实践中,两者虽然各有侧重,但由于评价时考虑的评价内容和评价指标有很大的一致性,尤其定量评价指标部分应该是一致的,两者往往难以截然分开。本书着重研究房地产企业集团绩效评价问题。

3. 评价指标

绩效评价指标是指对评价内容进行定量分析所采用的指标。绩效评价系统关心的实现企业集团目标的决定因素,即所谓的关键成功因素,是房地产企业集团目标的具体化。而这些关键因素具体表现在评价指标上。关键成功因素有财务方面的,如投资报酬率、销售利润率、每股税后利润等,也有非财务方面的,如售后服务水平、产品质量、创新速度和能力等。绩效评价的演进历程揭示了从单一财务指标到包含非财务指标的综合指标、从单一指标到多维指标的发展过程,因此,用来衡量绩效的指标也分为财务指标和非财务指标。如何将关键成功因素准确地体现在各具体指标上,是绩效评价系统设计的重要问题。

4. 评价标准

评价标准即评价的参照体系,亦即评价的对比标尺,是判断评价对象经营绩效优劣的基本依据。绩效评价要求选择与评价目标相关的适应标准,通过各种途径获得的经营绩效信息必须与预先确定的标准进行对比,才能判断出经营状况的优劣。评价标准不同,即判断好坏的标准不同,得出的评价结论自然不同。标准作为评价的基准,取决于评价的目的。在绩效评价系统中常用的标准包括:年度预算标准、行业平均标准、国内先进标准、国际同类标准等。为了全面发挥绩效评价系统的功能,同一个系统中应同时使用不同的标准进行对比判断。另外,在具体选用标准时,应与评价对象密切联系。一般来讲,若评价对象为经营管理者,评价体系宜采用年度预算标准;若评价对象为企业集团,则宜采用行业平均标准、国内先进标准和国际同类标准。

5. 评价方法

评价方法是获取绩效评价信息、获得评价结果的手段。有了评价指标与评价标准,还需要采用一定的评价方法,从而实施对评价指标和评价标准的对比分析和判断,实现若干个单项指标实际值到产生评价结果的技术转换。没有科学、合理的评价方法,评价指标和评价标准就成了孤立的评价要素,也就失去了其本身存在的意义。随着绩效评价的发展,评价方法经历了观察法、统计法、财务评价法、财务评价与非财务评价法相结合的四个发展阶段。目前,财务评价方法与非财务评价方法是最为常用的评价方法。

6. 评价结论

绩效评价结论是绩效评价系统的输出信息,也是绩效评价系统的结论性文件。绩效评价人员以绩效评价对象为单位,通过会计信息系统及其他信息系统,获取与评价对象有关的信息,经过加工整理后得出绩效评价对象的评价指标的实际完成状况,与预先确定的评价标准进行对比,通过差异分析找出产生差异的原因、责任及影响,得出评价对象绩效优劣的评价结论,形成绩效评价报告。通过对绩效评价报告的分析,绩效评价系统的功能才能得以有效地发挥。

1.2.2 目标

本书的目标为:①考核房地产企业集团当前的绩效。房地产企业集团处于激烈竞争的市场环境中,自身的素质是竞争能否取胜的决定因素。绩效评价是检测房地产企业集团当前运营状况和发展前景的有效方法。通过连续不断的绩效评价,可以分析房地产企业集团的发展状况,把握房地产企业集团当前的总体情况,使房地产企业集团的发展适应国家宏观经济形势。②掌握房地产企业集团的发展信息。通过绩效评价可以掌握房地产企业集团大量的静态指标和动态指标,经过分析可以得到房地产企业集团发展的基本信息,如所处的发展阶段、发展中存在的问题、竞争力不强的基本原因等。③指导房地产企业集团的发展。房地产企业集团绩效评价体系包括参评企业集团总体绩效、分类绩效等,此类信息有助于指导房地产企业集团向健康、具有竞争力的方向发展。

参 考 文 献

- [1] 刘景辉. 房地产企业绩效评价方法的应用研究[D]. 武汉: 武汉理工大学, 2011.
- [2] 晏正学. 构建项目绩效评价机制的必要性[J]. 财经界: 学术版, 2012(10): 274-275.
- [3] 钟浩. 金融企业绩效评价浅析[J]. 时代金融, 2012(27): 304.
- [4] 陈必安. 房地产企业综合竞争力分析与提升策略研究[D]. 天津: 天津大学, 2007.
- [5] 康俊楷. 中国房地产企业经营业绩评价分析[D]. 厦门: 厦门大学, 2009.