

文章编号:1002-980X(2006)06-0095-05

企业内部业绩评价系统的权变性分析

卢毅¹, 黄红星¹, 韩玉启²

(1. 长沙理工大学, 长沙 410076; 2. 南京理工大学, 南京 210094)

摘要: 业绩评价是企业内部加强管理控制和提高整体效益的重要手段, 不断发展的企业内外部环境对企业内部业绩评价提出了新要求。本文以权变理论考察企业内部业绩评价的相关理论, 讨论企业内部业绩评价系统的内容、指标和方法等构成要素, 并加以实例分析, 为企业构建和变革企业内部业绩评价系统提供了有效的方法。

关键词: 内部业绩; 评价理论; 评价系统; 构成要素; 权变性

中图分类号: F406.73 **文献标志码:** A

权变理论 (Contingency Theory) 直接渊源于系统理论, 其基本命题为“不存在一些可以不鉴别地到处运用的普遍管理原则”。它突出环境的影响, 要求针对不同具体条件探求各自最适合的方法。这里具体条件, 不仅包括多变性的外部环境, 还包括企业特殊性的组织结构、生产管理技术、生命周期等内部条件。企业内部业绩评价是组织为实现企业的战略目标, 通过评价的方式规范组织中各级管理者及员工的经济目标和经济行为, 越来越成为企业管理控制的核心内容。从管理控制环节来看, 业绩评价包括评价目标的确定、评价内容与指标的选择、评价程序的确立、评价方法的采用、评价结果的反馈与处理等。由于这种评价是在管理控制框架内进行的, 因此评价有明确的主体与客体, 是企业内部经营管理者。将权变理论应用于企业内部业绩评价中, 要求具体问题具体分析, 不盲从任何现成的方法, 因为已

有的任何企业业绩评价理论、模型、指标体系和方法都不可能包括现实中所有变量, 而只是为解决问题提供參考的一些思路和方法。目前许多企业内部业绩评价缺少成熟、适用、有效的评价体系与方法。笔者认为解决这一问题, 需要运用权变理论的思想分析企业内部业绩评价应考虑的权变因素, 构建与变革企业内部业绩评价系统。

一、相关业绩评价理论的权变性分析

企业内部业绩的相关评价理论主要有: 财务比率评价法、经济增加值评价法、价值评价法、平衡记分法和关键指标评价法。前三种属财务业绩评价范畴, 后两种属综合业绩评价范畴。这五种理论的优点、缺点和适用范围反映出业绩评价理论本身具有的权变性(表1)。

表1 五种业绩评价理论的比较

	优点	缺点	适用范围
财务比率评价法	1. 能反映企业一定时期的经营业绩和运营状况; 2. 能充分利用现行的会计信息系统, 操作方便。	1. 不能评价企业未来增长潜力; 2. 不能反映外部环境变化; 3. 长期导向性差; 4. 忽略了权益资本成本;	1. 注重企业现金流量和投资效益的投资人和债权人; 2. 整个企业。
经济增加值(EVA)评价法	1. 考虑权益资本成本, 能较好反映企业真实盈利水平; 2. 能反映股东财富状况, 有助于符合股东利益的决策。	1. 不能完全解决会计信息失真问题; 2. 长期导向性欠缺; 3. 不能完全揭示企业未来增长;	企业当年的业绩考核与比较

收稿日期: 2006-02-20

基金项目: 湖南省自然科学基金(05JJ30217)

作者简介: 卢毅(1964-), 男, 湖南长沙人, 南京理工大学经济管理学院管理科学与工程博士研究生, 主要从事企业管理评价研究。

	优 点	缺 点	适用范围
价值评价法 (REVA)	1. 在一定程度上能揭示企业未来获利能力; 2. 使用了机会成本概念; 3. 企业价值、股东权益一致;	1. 不能反映企业创新能力、市场能力、管理水平等; 2. 依赖于评价者预期主观成份较浓; 3. 长短期价值的协调性欠缺; 4. 评估成本相对较大。	企业的收购与兼并活动
平衡记分法 (BSC)	1. 注重企业成长性,评价较全面; 2. 具备企业诊断功能; 3. 具备战略管理功能; 4. 开放式评价结构,管理的权变性较强。	1. 四个视角的评价范围依然有限; 2. 目标多元化,不利于企业果断制定决策。	1. 企业管理控制活动; 2. 企业内部; 3. 下属企业单位。
关键指标 评价法 (KPI)	1. 与战略目标紧密联系,评价控制重点突出; 2. 利于企业果断决策; 3. 管理权变性强。	1. 企业的战略边界明确较难; 2. 由企业根本目标衍生次级目标难。	1. 企业个人; 2. 关键项目。

二、企业内部业绩评价内容、指标、标准的权变性选择

参阅业绩评价的相关文献,可将有代表性的业绩评价指标归纳成体系如图 1。

运用权变理论思想指导企业内部业绩评价指标的选择,就是要从时间(企业阶段)维度和空间(企业层级特征、结构内型、环境)维度来识别出企业发展特征,提出业绩要求,进而选择构建内部业绩评价体系,具体权变性评价指标选择思路为图 2。

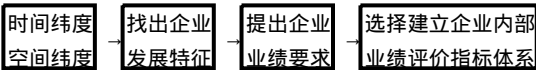
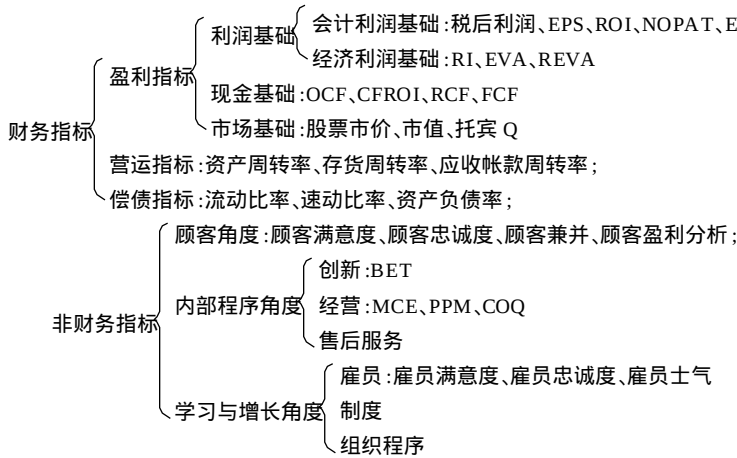


图 2 企业内部业绩评价指标选择思路

(一)时间纬度上的选择

波士顿矩阵将企业和产品的生命周期分为创立、发展、成熟、衰退四个阶段,由于企业在各个阶段的市场状况、经营风险、现金状况等均不相同,主要评价指标因此不同(见表 2)

表 2 企业生命周期各阶段主要业绩评价指标

企业生命周期	企业发展特征	主要侧重的评价指标
孕育阶段	用有限的资金在市场中获得一席之地收入增长、负的活微不足道的获利能力	开发效率、效果收入增长经营现金流
成长阶段	进入大力扩张的成长动用大量人力物力加强与外界联系扩大市场销售	客户、市场拓展收入增长率目标销售增长率顾客群体地区销售额增长率
成熟阶段	市场份额相对稳定收入增长趋缓或停止要消除瓶颈提高生产效率	反映获利能力
衰退阶段	“收获”企业的资产	现金流量

资料来源:《工业技术经济》2004(5):59。

(二)企业经营环境空间纬度上的权衡

对于业绩评价指标的权衡,还应根据企业所处的经营环境决定。表 3 反映了环境影响因素与主要评价指标的关系。

表 3 各种经营环境中企业业绩评价指标的权衡

环境因素		对企业的影响	主要评价指标
社会经济发展	工业时代	实物创造经济效益	财务指标
	信息时代	无形资产的开发利用	财务指标、非财务指标
行 业	服务性	关注客户	客户指标
	冶金行业	关注生产过程	过程指标
竞争状态	垄断地位	专注扩大生产	收入和利润指标
	竞争状态	自身竞争优势的开发	提高竞争力指标
竞争策略	低成本	关注成本	成本指标
	差异化	满足客户要求	客户指标

(三)在时间、空间上的综合选择

资本型企业。资本型企业不直接参与生产经营,投资的明确目的就是资本运作,其母公司投资目的是追求资本的保值与增值,母公司投资对象的选择以资本与报酬对比的多少为标准,各自公司之间在生产经营方面相关性不大。这类企业只以子公司的业绩表现来衡量持有子公司股权的多少,因而资本型企业可用经济增加值财务指标来评价子公司的业绩。

产业型企业。产业型企业主要投资目的是获得管理的协同效益,母公司利用控股手段对子公司的生产经营集团化管理,达到对外提高企业的市场占有率,对内实行资源统一配置,从而节约交易成本的目的,母公司投资对象的选择主要考虑产品或营销网络的相关性,各子公司间的生产经营相关性和协作性都较强。这类企业投资目的是为了追求长期的资本增值,因而产业型企业应采用平衡记分法的思想选择指标来评价所属子公司的业绩,注重财务业绩与非财务业绩的平衡。可根据经营管理职能和经营管理权限将子公司划为投资中心、利润中心、成本中心等三类,分别选择合理的业绩指标对其评价。

投资中心享有广泛的自主权,具有投资、筹资、价格、销售等的决策权,因此其业绩评价最为全面,体现在这样两个方面。一是财务方面。处于企业生命周期不同阶段的企业财务目标不同,设置的财务指标也应不同。子公司成长阶段的主要目标是市场开发、销售网络建设等,为企业进一步发展奠定基础。这时企业的销售收入和投资回报率较低,评价子公司财务业绩宜采用销售增长率指标,不宜使用利润和投资回报率指标。子公司维持阶段的主要目

标是努力保持现有市场份额,获得更多的利润。此时评价子公司财务业绩应用经济增加值、税后利润、EPS 等指标。子公司成熟阶段的市场潜力不大,其主要目标是致力于收获前两阶段投资产生的效益,此时评价子公司财务业绩宜用现金流量指标。二是非财务方面。投资中心子公司也是利润中心,评价投资中心除用评价利润中心的同样指标外,还应有创新能力评价指标。

投资与融资职能在母公司,利润中心的职能是生产和销售,拥有产品产量、结构、价格和销售策略等决策权。其业绩评价应从财务和非财务两方面综合进行。一是财务方面,利润中心的主要任务是赢利,因此利润中心的财务业绩评价应以利润指标为主。为排除不可控因素影响评价的有效性,企业需要用可控边际贡献指标来对子公司的赢利性财务业绩进行评价。此外企业还应对子公司资产的流动性即公司营运能力进行考核。二是非财务方面,利润中心也是成本中心,评价利润中心除用成本中心的非财务指标外,由于利润中心的顾客以外部为主,应比利润中心设置更全面的顾客指标,如包括顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、从顾客获得的利润率等指标。

成本中心不形成直接收入。因此对其业绩评价主要是非财务方面,包括顾客满意度顾客指标;产品质量、生产时间、生产成本等内部流程指标;雇员能力、信息系统能力、雇员积极性等学习与成长指标。

上述在时间与空间的综合选择内容可用表 4 予以归纳。表中不包括全部评价指标,所列指标仅表示是对下属子公司业绩主要评价的指标,其他指标应结合企业具体情况考虑。

表 4 企业内部子公司业绩评价主要指标的选择

指标		具体指标	资本型	产业型企业		
目标			企业	投资中心	利润中心	成本中心
财务业绩评价	赢利能力	销售增长率		发展阶段	√	
		可控边际贡献		维持阶段 (剔除不可控因素的影响)	√	
		税后利润				
		EPS				
		经济增加值	非上市公司			
		修正的经济增加值	上市公司			
		现金净流量		成熟阶段		
		股票市价	我国证券仍是弱势有效,该指标应慎用			
	营运能力	资产、存货和应收账款周转率			√	√
	偿债能力	流动比率、速动比率资产负债率			√	√
非财务业绩评价	顾客指标	顾客满意度				
		顾客忠诚度			√	√
		从顾客处的获得性				
		主要是所服务子公司的满意度				
	内部流程指标	创新过程(产品设计、企业设计)			√	√
		经营过程(质量、时间、成本)		√	√	√
		售后服务(质量、时间、成本)		√	√	√
	学习和成长指标	雇员的能力				
		信息系统能力		√	√	√
		雇员的积极性				

三、实例分析

例 1:海信通信公司业绩评价。海信通信公司属 IT 行业企业,该公司高级管理层意识到公司在 IT 行业急速变化和急剧竞争的面前,必须进行管理变革。公司依据平衡记分法原理建立内部业绩评价系统,公司高层通过 SWOT、商业周期和价值定位等分析,认为公司要赢得竞争优势,必须注重创新能力、开发以数据业务为代表的新产品和服务、提高员工技能等。因此在财务方面选择数据业务收入率为主要评价指标;在客户方面选择数据业务市场占有率和新增业务用户数作为主要评价指标;在学习和创新方面选择新产品创意数量为评价指标。

海信公司为发挥内部业绩评价系统的评价、控制、预测和激励功能,具体问题具体分析,权变地建立了适合自身实际的内部业绩评价系统。

例 2:青岛啤酒业绩评价。青岛啤酒在 2002 年请思腾思特管理咨询公司帮助进行管理重组,建立和实施 EVA 价值管理模式,以解决发展过程中存在的扩张问题。为此,青岛啤酒不但建立了以 EVA 业绩评价系统,还采取了转变管理理念、培训员工、流程再造、建价值平台、整合财务系统、改革薪酬制

等配套措施。

业绩评价系统与战略规划系统、信息沟通系统、激励系统都是企业整个管理控制系统的四个子系统。要完成组织战略目标,必须使四个子系统互相支持、互相协调、互相匹配。实施业绩评价系统对于企业管理环境要求较高,是企业高层次的管理控制工作。青岛啤酒不仅建立 EVA 评价系统,而且建立与其相一致的其他管理控制子系统,实施一整套 EVA 价值管理模式,才使青岛啤酒管理创新的“第二次革命”取得成功。

例 3:华润集团业绩评价。华润集团近年来积极建立企业内部评价与考核机制,创建与实施了一套以利润中心业绩评价为核心的独具特色的战略管理系统——6S 管理体系。6S 管理体系包括业绩评价、业务编码、全面预算、管理报告、内部审计、经理人考核等 6 个子体系。其中的业绩评价体系以平衡记分卡(BSC)为基本框架,以增值利润(EVA)为核心思想,关键业绩指标(KPI)为构成要素,以业绩合同为表现形式。该业绩评价体系的评价指标分为定量指标和定性指标两部分,在年度预算编制、汇报和审核工作完成之后,由集团财务部与利润中心就有关业绩评价指标问题,逐一确定关键业绩指标及各

自权重、目标值。

华润集团业绩评价系统与企业战略密切相关,其目的是以评价各利润中心及其负责人业绩为手段来实现企业战略目标。各利润中心采用平衡记分卡原理,根据自身目标与实际建立包括财务、顾客、营运、学习等四方面的业绩评价指标体系,选择合理的评价方法和评价标准,通过预算和协商确定各项指标权重和目标值。该业绩评价体系的建立与运行体现出高度的系统性、集成性、权变性和适应性。

四、结语

企业内外部环境的变化将不断对企业生存与发展提出变革内部业绩评价系统的新要求,并影响企业内部业绩评价系统的设计与实施。欲以统一和固定的模式和指标体系来评价企业内部业绩是行不通的。以权变的思想、采取权变的方法是有效解决企业内部业绩评价问题的唯一途径。企业内部业绩评

价系统既是一个复杂的理论问题又是一个复杂的管理技术问题,它的特点决定其适用范围是有限的,适用企业包括多元组织结构的企业集团、分权管理的企业、面临竞争压力较大的企业、成本管理水平较高的企业、智力资本较大的知识型企业等。企业内部业绩评价的高度权变性和系统性,也决定了其系统的设计与实施必须专业化。

参考文献

- [1] 何太平. 企业绩效评价理论及其适用性[J]. 技术经济, 2003 (3)
- [2] 王若晨. 国有企业内部业绩评价体系探讨[J]. 改革与战略, 2005 (3)
- [3] 吴文具. 企业集团管理业绩评价指标的选择[J]. 经济论坛, 2004 (6)
- [4] 张先治, 池文华. 内部评价控制系统的设计方法[J]. 新理财, 2004 (7)
- [5] 卢毅, 孙云. 企业家人力资本管理评价的权变分析[J]. 工业技术经济, 2004 (5)

Right Degenerative Analysis to Internal Performance Evaluation System

LU Yi¹, HUANG Hong-xing¹, HAN Yur-qi²

(1. Changsha University of Science & Technology, Changsha 410076, China;

2. Nanjing University of Science & Technology, Nanjing 210094, China)

Abstract : Performance evaluation is an important means to strengthen internal control and enhancing the overall efficiency for enterprises. New performance evaluation requirements have been put out with the development of evolving internal and external environment. The theoretical studied the internal evaluations of performance - related theory with right degeneration theory, discussed the contents, indicators, methods and other constituent elements of the internal performance evaluation system with an empirical analysis. The theoretical provides effective methods to reform the internal enterprise performance evaluation system.

Key words : Internal performance; Evaluation Theory; Evaluation system; Constituent elements; Right degenerative

(上接第 107 页)

On Trust Mechanism of Virtual Enterprises

SHAO Wei

(School of Management, Anhui University of Finance & Economics, Bengbu Anhui 233041, China)

Abstract : Virtual operation is a one of the major trend of international industry. Trust mechanism serves as a basis of virtual enterprises in that it can effectively cut down the transaction cost, reduce the operational risk and improve the reaction ability as well as the efficiency of a virtual enterprise. To construct trust mechanism of virtual enterprises, both internal and external factors must be taken into consideration.

Key words : trust; trust mechanism; virtual enterprise