

绩效评价技术研究的现状及发展

Research of Present Situation and Development of Performance Evaluation

孟凡龙 (中国科学院研究生院 北京 100039)

王文杰 (中国科学院信息科学与工程学院 北京 100039)

摘要:本文是一篇有关绩效评价技术研究的文章。本文对绩效评价的发展史、绩效评价的动因和绩效评价所依据的理论基础进行简略介绍。着重介绍绩效评价指标体系的组成和构建,对国内外绩效评价方法的缺陷和发展进行简略讨论。目的是揭示绩效评价的现状和未来。

关键词:绩效评价 指标体系 决策支持

1 引言

1.1 绩效评价的基本概念

绩效评价(Performance Evaluation)是指运用一定的技术方法,采用特定的指标体系,依据统一的评价标准,按照一定的程序,通过定量、定性对比分析,对业绩和效益做出客观、标准的综合判断,真实反映现时状况,预测未来发展前景的管理控制系统^[1]。

1.2 绩效评价的理论基础

绩效评价的研究涉及到许多学科。作为一种管理控制系统,控制论成为它直接的理论基础。在绩效评价系统的建立和运行的过程中,有许多相关理论的研究成果值得借鉴。以下,简要分析几个与绩效评价系统联系密切的相关理论,同时也研究了这些理论对绩效评价系统的影响^[2]。

行为科学(Behavioral Science)是一门综合性很强的边缘学科,以“激励理论”和“领导理论”为其核心。行为科学主张人是组织的主体,是生产力中最活跃的因素。探索人的行为的规律,充分调动人的积极性,发挥人的主观能动性是现代管理的核心问题。

代理理论的基本思想对绩效评价系统的研究具有一定帮助,因为战略实施的过程在某种程度上讲也是一种代理过程,认清其中的代理关系和可能产生的问题,会提高绩效评价系统的实用性。与代理理论相反,还存在一种“和谐论”。和谐论强调了不合作关系的机会成本,并希望通过相互信任、相互合作的态度来使合作成果最大化。应用和谐论进行管理所形成的观念

在许多方面与代理理论相反。对上、下级基本关系的假设前提不同,对绩效评价系统的态度和运作方式也截然不同。所以,应重视不同的内外因素,针对不同的情况,实行区别对待的原则。

权变理论(Contingency Theory)肯定了各种管理理论的优点及其假设的合理性,强调进行环境分析的重要性,将事物分为不同类型,并为每一类型寻找一种最好的管理模式。

权变理论的基本观点对绩效评价系统产生了重要影响,绩效评价系统的设计,应考虑不同类别的企业的外环境的独特性和复杂性,对特殊的环境问题进行分析,使绩效评价系统在各种情况下都能为企业的战略管理提供有效的服务。

1.3 绩效评价内容的发展历程

企业经营环境包括内部环境及外部环境,内部环境是指企业的经营管理模式、组织结构体制、企业文化、组织要素等;外部环境包含宏观层面及微观层面两个方面,宏观层面主要是指政治、经济、社会文化及法律环境等,而微观层面主要是指供应商、竞争对手、顾客等^[3]。

西方国家企业绩效的成本绩效评价时期,主要是买方市场,市场竞争不激烈,企业要获得效益就必须增加产量,并且要降低成本,因而企业绩效评价主要以成本控制为主;到财务绩效评价时期,市场经济迅猛发展,专业化程度不断提升,市场竞争加剧,企业为生存和发展就尽可能实行规模化、多元化经营,企业竞争的

焦点从成本控制转向扩大生产规模、提高内部管理水平和生产效率上来,因而企业绩效评价主要以销售利润率、投资回报率及其相关指标为主;到绩效评价指标体系创新时期,随着全球经济一体化的进一步发展,企业的竞争主要集中在核心竞争能力的培育和发展上,用单纯的财务指标已不能适应环境变化的要求,这时企业绩效主要是以财务指标体系为基础,并辅以构筑企业核心竞争能力的非财务指标,从整体上对企业经营绩效进行评价。我国的企业绩效评价尚处于起步阶段,企业绩效评价以前主要是政府间接管理国有企业的有效手段和监督方法。但评价内容主要是以财务绩效评价为主导。

从整体上看,企业作为社会经济细胞的一分子,其经营战略必须要适应外部环境的变化,战略目标制定必须与环境变化相适应,从而可以求得生存和发展,并追求效益最大化。因而作为体现企业经营管理目标要求的企业绩效评价也应符合环境变化的要求^[4]。

2 绩效评价指标体系的一般理论

2.1 绩效评价的功能

绩效评价本身是战略管理的子系统,它具有鲜明的战略导向性,因而绩效评价是为战略管理服务的。它的目的首先在于量化战略目标,不但表达利益相关者对其利益的关注,而且还使得这种关注成为可以计量的明确目标,其次,评价指标可以传递战略信号,将企业的战略目标准确而无歧义地传递给各级管理者和员工;最后,它还引导企业资源分配,让人、财、物随着信息的传递流向实现战略的关键领域。

2.2 指标的类型

按不同标准,社会经济指标可分为多种不同类型,常见的分类如下:①客观指标和主观指标:客观指标是指反映客观社会现象的指标。主观指标是指反映人们对客观社会经济现象的主观感受、评价等心理状态的指标。②经济指标和非经济指标:经济指标是指反映社会经济生活情况的指标,而非经济指标是指反映经济领域之外的社会经济生活情况的指标。③描述性指标和评价性指标:描述性指标具体反映某种现象的状况,具有元素性、基础性。评价性指标是指反映社会经济发展、社会效果在某些方面利弊得失的指标。④正指标、逆指标与中性指标:正指标是反映社会经济进步

或发展的社会经济现象的指标。逆指标是阻碍社会经济进步或发展的社会经济现象的指标。中性指标是指反映与社会经济进步或发展没有直接联系的社会经济现象的指标。⑤投入指标、活动量指标和产出指标:投入指标是指反映投向某一社会过程的人力、财力、物力等资源的指标。活动量指标是指反映社会经济过程的工作量、活动频率等状况的指标。产出指标是反映社会经济过程结果的指标。

2.3 评价标准的确立

在选定了绩效评价指标后,我们还必须确定绩效评价的标准,否则无法判定绩效的优劣。对于被评价单位来说,评价标准传递了评价主体的预期信息,也为被评价单位树立了努力的目标。

(1) 绩效评价标准确定的原则。良好的绩效评价标准应该符合以下原则:首先,它应该是明确具体,容易理解,能够作为评价者和被评价者共同的观念和共同的语言。其次,评价标准应该是一致的,在评价指标之间没有冲突,也没有重叠;再次,评价标准应该将刚性和弹性结合,对主观因素有刚性约束,对客观因素则是弹性的。

(2) 绩效评价标准确定的方法。绩效评价标准可以采取以下六种方法确定:①凭经验决定;②根据企业自身过去的纪录;③根据同行业平均水平;④按照同行业中最高水平;⑤以企业计划(预算)为标准;⑥以竞争对手为标准。上述方法中,凭经验决定标准缺乏客观依据,主观性强。以企业过去的纪录作为标准比较容易操作,但是却不能反映企业在激烈市场竞争中的地位。实务中比较有效的标准确定方法是利用遗传算法产生的评价标准。该方法根据遗传算法的特性让参与评价的双方给出理想值,让后利用遗传算法产生一个合理的标准值。

3 绩效评价方法论

3.1 我国企业绩效评价的一般方法

1999年6月,国家财政部、国家经贸委、人事部及国家发展计划委员会联合出台了《国有资本金绩效评价指标体系》。本套企业绩效评价指标体系横向分为四个部分,纵向分为三个层次,形成立体结构。横向四个部分分别反映企业的财务效益状况、资产营运状况、偿债能力状况和发展能力状况,纵向通过净资产收益

率、总资产报酬率等 8 项基本指标,以及资本保值增值率、销售利润率等 16 项修正指标和管理层基本素质等 8 项评议指标三个层次对企业效绩进行分析。

该体系结构较严谨,首次采用了多层次的指标体系和多因素分析方法,标志着我国企业综合绩效评价体系的初步建立。与国内的其他评价体系相比较,该体系既能从各个侧面,又能一定程度上从整体上反映企业的综合绩效,多种评价方法的运用也使评价结果趋向客观、公正。但是,作为一个企业综合绩效评价体系,它还存在诸如评价指标具有明显相关性、评价指标权重赋值的主观性和固定性、评价体系完全静态等不足,有待于进一步的完善。

3.2 国外企业绩效评价的一般方法

(1) 杜邦。杜邦模式是杜邦公司的一个财务执行官 Andy Waitt 1919 年创造出来的,它以权益报酬率 ROE 为核心,逐层分析而形成的一个财务指标体系。它利用几项主要的财务比率之间的关系综合的分析企业的财务状况,从而反映企业财务层面的绩效。

杜邦分析模式的指标结构和操作过程是:从净资产报酬率出发,分解成总资产报酬率和权益乘数,前者反映资产的经营获利能力,后者反映财务杠杆的运用情况;然后,又把总资产报酬率分解为销售利润率和总资产周转率,前者反映产品及销售渠道的盈利能力,后者反映企业管理部门以及生产部门对资产的运用效率。所有的这些指标都可以通过已有的会计账目计算出来。杜邦模式把企业财务状况作为一个系统,反映了内部各种因素相互依存、相互作用的关系,进行系统的相互联系的综合分析,能比较全面系统的反映企业财务状况全貌以及其相互间各因素的影响关系;同时由于把权益报酬率分拆成了层层指标,每个指标都能反映企业某个经营领域的绩效状况,有利于目标达成情况的监督和责任的落实,比如销售利润率反应了销售部门的绩效,总资产周转率反映了企业高层对企业资产的使用效率。

(2) 华尔。华尔模式是一个研究企业支付能力的模型,对于中小型企业而言,保持合理的支付能力是进一步发展壮大的前提。华尔模式早在 1982 年就已提出,至今在美国乃至国际企业界仍是被广泛应用的经典模式。亚历山大·华尔 (Alexander Wall) 选择了流动比率、自有资本对负债比率、自有资本对固定资产比

率、存货周转率、应收账款周转率、固定资产周转率、有资本周转率这 7 个财务比率指标,给定了各自在总评价中的比重,总和为 100 分。然后确定标准比率(一般通过行业统计数据,以行业标准为标准),并与企业实际比率相比较评出每项指标的得分,最后求出总评分。以此对企业综合支付能力做出评价。

相较于杜邦模式的仅仅是比较企业自身的指标与标准的指标,华尔模式引入“打分”这一思想,它可以在不和其他企业的标准值参照的情况下直接对企业的支付能力进行一个简单的判断。但是,它所给出的指标的权重没有具体的依据,因此该模型仅仅是一个粗略的经验模型。

(3) EVA。EVA 的全称是 Economic Value Added,由约尔·思腾恩 (Joel Stern) 和贝内特·斯图尔特 (G. Bennett Stewart III) 两人于 20 世纪 80 年代提出。所谓经济增加值,又称经济利润,是经营所得在支付所有成本(含机会成本)之后的剩余部份。相对的,会计利润是指经营所得减去所有经营投入之后的剩余部分,两者之间最大的差别就在于是否考虑机会成本。机会成本是指为某项经济活动投入的资源如果用于其他活动所能争取的回报。比如 100 元钱买了股票就不能存银行,而如果存银行就会得到的利息就是买股票这个经济活动的一个机会成本。考虑机会成本,就是 EVA 指标的最简单但最核心的经济实质。经济学家 Hamilton 于 1777 年即提出:公司欲创造价值,所赚取的报酬必须高于公司负债与权益资本的资金成本。管理大师 P. F. Drucker 1955 年在「哈佛商业评论」中曾说:企业的获利在还没有超出其资本成本即机会成本之前,它的经营实际上是亏损的。沿袭经济学的传统,EVA 通过机会成本向人们强调了这样一个事实:如果你的项目(公司)赚的钱没有相同投资在别的项目上赚的钱多,你的项目(公司)就是不好的。从某种意义上说,EVA 在利润指标中引入了一种竞争机制,要求只允许正 EVA 的项目(部门、子公司)存在,就淘汰了那些表现不如“一般水平”的项目(部门、子公司),从而使得整个公司的财务表现向好的方向发展。

把上一小节介绍的 EVA 的经济实质通过可以测度或者计算的变量表达出来,就得到了计算 EVA 值的理论公式: $EVA = (ROIC - WACC) \times IC = NOPAT - COIC$ 。其中 ROIC 是投入资本报酬率 (Return On Invested Cap-

ital), WACC 是加权平均资本成本 (Weighted Average Cost of Capital), IC 是投入资本 (Invested Capital), NOPAT 是税后净经营利润 (Net Operating Profit After Tax), COIC 是投入资本成本 (Cost Of Invested Capital)。这些变量需要通过公司的资产负债表、损益表以及一些内部数据计算得到。

(4) 平衡记分卡。罗伯特·S·卡普兰(哈佛商学院的领导力开发课程教授)和大卫·P·诺顿(复兴全球战略集团创始人兼总裁)经过为期一年对在绩效评价方面处于领先地位的 12 家公司的研究后,发明了“平衡记分卡”,并最早发表于 1992 年 1/2 月号的《哈佛商业评论》中。最初,平衡记分卡是一种新的绩效评价模式,但现在平衡记分卡的发展超越了发明者最初仅仅把它作为企业绩效评价工具的想法,它可以作为新的战略管理体系为经理人员提供了一个全面框架,用以把公司的战略目标转化为一套系统的绩效评价指标。平衡记分卡把组织的战略目标与实现的过程联系起来,把企业当前的业绩与未来的获利能力联系起来,通过评价体系使企业的组织行为与企业的战略目标保持一致。平衡记分卡^[5]从四个方面构建企业的绩效评价体系:财务方面、客户方面、内部经营过程、学习和成长方面。这四个方面分别用一系列的指标来描述,四个方面的指标通过因果关系联系,构成一个完整的评价考核体系。

建立平衡记分卡系统的一般步骤

① 确定企业愿景与战略:从企业最根本的愿景与经营思维出发,检视目前业务发展状况与未来长期目标之差距,对市场与竞争态势做出假设与判断,运用 SWOT 等战略制定工具,明确企业的发展战略,并在企业内部达成共识。

② 制定具体战略目标:此步骤是将企业总体战略主题展开时核心、困难且关键性的一步。要确定每一战略主题在财务、客户、内部经营程序、学习与成长等方面的具体目标,这些目标间因果关联,使得它们整体实现将支持战略主题的实现。

③ 选取评价指标:对各方面的具体目标选取最能表达其战略内涵的评价指标,从而使得企业总体战略最终转化为一系列评价指标。

④ 目标与指标的层层分解:配合以激励制度,将目标与指标逐层落实到部门与个人,使团体和个人行

为与企业战略联系起来。

⑤ 制定战略行动计划:为指标制定长期目标,利用因果关系确定关键业绩驱动因素,订立关于战略目标实现所需的行动计划,并根据战略行动计划的优先顺序作为企业资源分配的基础,使企业资源分配与长期战略相联系。

⑥ 战略反馈与学习:为指标制定短期目标,得到长期战略目标执行的各阶段的反馈,并依据反馈信息,及时对战略进行检验和修正。

4 结束语

要全面对企业的整体经营绩效进行评价,除了主要分析企业的财务状况外,还要对众多非财务指标进行评价,其评价结果应该有利于培育和发展企业的核心竞争能力,而企业核心竞争能力的建立需要从众多的非财务指标上体现。

但同时,非财务指标的定性评价存在计量困难、较难寻找对照标准、评价受主观因素的影响程度较大等问题,非财务指标现阶段仍然不能作为企业绩效评价的主导因素。目前较完善的是 Robert Kaplan 和 David Norton 创立的平衡记分法。平衡记分法包括财务指标评价和非财务指标评价两大类,定量与定性评价相结合是绩效评价的发展趋势。

参考文献

- 1 张青,基于“发展”导向的企业绩效评价研究,中国管理科学,2001(4) 58-64 页。
- 2 王智慧,上市公司治理结构与战略绩效研究,北京:对外经济贸易大学出版社,2002。
- 3 张蕊,浅谈新经济时期企业经营业绩评价指标体系框架的建立,当代财经,2001,4: 73-76。
- 4 Gary Ashworth et al. Deliver Sharehold Ua (ue through Integrated Performance Management. America: Pearson Education limited | 1999.
- 5 Robert S. Kaplan & David P Norton. Translating the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategy Management: Part 1. Accounting Horizons VOL. 15 NO. 1. 2001, March.