企业执行绩效评价指标及方法研究

闫 森,杜 纲

(天津大学 管理学院,天津 300072)

摘 要:传统的绩效评价体系往往侧重于对企业员工个人的绩效进行评价,而忽略了对企业中组织绩效的整体评价。为了完善企业的绩效考核体系,需要对企业中的组织绩效进行全面考核。基于此,提出了执行绩效的概念,对执行绩效管理在企业战略管理中的作用进行了分析。从执行成果和执行过程两个方面建立全方位的执行绩效评价指标体系,并在此基础上提出了执行绩效的评价方法。

关键词:企业;绩效评价;执行绩效;指标体系

中图分类号:F279.23 **文献标识码**:A **文章编号**:1009-9107(2007)02-0055-04

A Study on Evaluation Index and Method of Enterprise Executive Performance

YAN Sen, DU Gang

(*School of Management, Tianjin University, Tianjin* 300072, *China*)

Abstract: Performance of employee is emphasized in traditional performance evaluation system, but performance of organization in enterprise is usually neglected. In order to consummate performance evaluation system, the performance of organization should be evaluated comprehensively. Therefore, the concept of executive performance is put forward, and the importance of executive performance management in enterprise strategic management is analyzed. A comprehensive executive performance evaluation system is given based on the executive achievement index and executive process index, and an evaluation method of executive performance is also presented accordingly.

Key words: performance evaluation; executive performance; index system

绩效管理是企业管理的核心内容之一。随着现代企业规模的不断扩大,尤其是团队管理的应用越来越广泛,企业中组织的执行能力已经成为影响企业经营水平和竞争能力的重要因素。如何对组织绩效进行科学有效的评价,一直是我国企业深化改革、增强竞争力的重要课题。随着社会主义市场经济体制的进一步完善和市场竞争的日趋加剧,必然要求经营者在进行绩效评价时要有新的视野。

一、执行绩效的概念和性质

(一)执行绩效的概念

哈佛商学院教授 Robert S. Kaplan 和美国复兴全球战略集团总裁 David P. Norton 利用平衡计分卡[1],从财务、客户、内部运营和学习发展四个层面对员工的执行情况进行评价,较之以前仅仅依据

收稿日期:2006-07-04

作者简介:闫森(1976—),男,山东鱼台人,天津大学管理学院博士研究生,研究方向为企业管理。

万方数据

财务指标进行绩效评价,能够更为全面地反映员工的执行情况。然而,对于企业中组织执行情况的评价,如公司对部门的评价,不仅要考察战略目标的完成情况,即执行的成果,而且要考察战略目标的相对水平及执行过程。[2]

执行成果是指企业战略执行的产出情况,它能够部分反映执行过程的优劣,但还要受到企业外部环境的影响。为了更为全面地考察企业中组织的绩效水平,本文提出了执行绩效的概念。执行绩效是对战略执行的全过程情况的测度,它不仅包括执行的结果,更重要的是把执行过程中的效率和能力等因素也包括进来,从而能够更为全面地对执行效果进行测评。执行过程涵盖了企业战略执行的全部流程,是执行成果的基础。相对于个人绩效,企业中组织的执行结果更容易受到外界环境的影响,因此执行绩效一般用来衡量企业中部门或团队等组织的执行情况(见图1)。

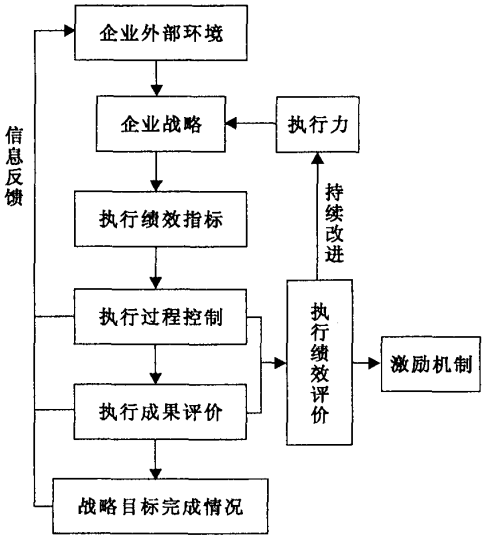

图1 执行绩效与执行力

(二)执行绩效与执行力

企业执行力是指企业的执行能力,反映了企业的设备、技术、资金、人员、组织结构、制度等硬件和软件的水平,包括战略流程、人员流程和运营流程。而执行绩效是指企业运用自身具备的执行力实施企业战略的过程和效果。执行力是执行绩效的基础,离开了执行力,执行绩效就成了"无本之木,无源之水";执行绩效是执行力的外在表现,对执行力有反馈作用。执行绩效可以反映企业执行力水平,并通过执行绩效管理来改进和增强企业的执行力。

企业战略的制定要依据企业的外部环境和企业执行力水平。为了对企业战略的执行进行监督和控制,需要找出与企业战略密切相关的执行绩效指标,从而对企业战略实施的全过程进行控制。对企业战略执行过程和执行成果进行评价,得出企业执行绩效的评价结果。企业执行绩效的评价结果不仅是企业激励的重要依据,而且是企业对战略流程、运营流程和人员流程进行调整和完善的基础。

二、执行绩效的指标体系

执行绩效评价的是企业战略实施的全过程以及最终结果。为了准确地衡量组织的执行绩效,从而对执行的有效性做出正确判断,需要建立科学的评价指标体系,从多个角度对企业的执行绩效进行全面评价。[3]

本文将执行绩效分解为执行过程和执行成果两个维度进行评价。其中执行过程考察战略执行过程的优劣,包括执行文化与战略共识、执行流程的协同优化和控制体系的健全高效。执行成果考察执行的产出情况,包括绩效目标的完成情况及其相对水平。[4]

(一)执行过程指标(见表1)

1.执行文化与战略共识。企业的执行文化即企业核心价值观念,企业文化一旦被全体员工认同或共有,它就会影响员工的思维模式和行为模式。企业战略要得到执行,首先要保证企业的员工以及企业的相关利益者充分理解企业战略,进而使他们的行为以企业战略为导向,使企业战略得到贯彻执行。

2.执行流程的协同优化。执行流程包括战略流程、人员流程和运营流程。[5]这些流程内部的协调一致与否决定了企业战略执行的效果。由于执行过程受到企业外部环境的影响,执行流程还要依据外部环境的变化做出相应调整。

3.控制体系的健全高效。控制体系是指企业组织结构、制度等构成的执行监督与反馈体系。首先要求控制体系能够全面覆盖执行过程的各个方面,并与企业的实际情况相结合,具有可行性;其次要求控制体系能够贯彻落实,信息反馈及时准确;另外,还要考虑到控制体系的成本。

万方数据

表 1　执行过程的指标体系

一级指标	二级指标	指标说明
执行文化与战略共识	企业的执行文化建设	企业共同行为模式的具体指导原则的建立与强化
	员工的执行共识	企业员工对执行文化的认同程度和一致性
	企业内部的战略共识	员工对企业战略的认知和理解的整体水平
	企业外部的战略共识	企业的相关利益者对企业战略的认知和理解的程度
执行流程的协同优化	战略流程的协同优化	企业战略制定及战略目标分解的协调性和一致性
	人员流程的协同优化	员工在战略执行过程中的合作和知识共享
	运营流程的协同优化	战略执行的各个环节的同步、协调和调整
	执行流程与环境的协同	执行过程对环境的适应性和应变能力
控制体系的健全高效	实施控制体系的科学完善	执行控制体系的可行性、科学性和完备性
	实施控制体系的有效性	执行控制体系的贯彻落实和反馈

(二)执行成果指标(见表 2)

执行成果考察企业战略目标的完成情况,是企业运营的最终目标,对执行过程进行控制归根结底也是为了保证企业获得更好的执行成果。执行成果应从执行成果的绝对值和相对值两个方面进行评价。

1.绩效目标的完成情况。绩效目标的完成情况考察的是战略目标的实际完成值。参照平衡计分卡,绩效目标的实际完成情况包括财务效益、顾客市场、内部运营和学习发展四个方面。

2.绩效目标的相对水平。绩效目标完成的绝对值能够考察战略目标的完成与否,却无法反映组织的市场竞争能力。为了更加客观地评价组织绩效,还要把组织的执行成果与同行业竞争企业相比较,从而得到执行成果在竞争环境中的实际水平。[6]

表 2　执行成果的指标体系

一级指标	二级指标	指标说明
绩效目标完成情况	财务效益目标完成情况	企业财务效益目标的总体完成情况
	顾客市场目标完成情况	客户发展和市场开拓目标的总体完成情况
	内部运营目标完成情况	企业运营全过程相关目标的总体完成情况
	学习发展目标完成情况	企业员工能力和企业整体能力的改进与提高
绩效目标相对水平	财务效益目标相对水平	财务效益目标的实际完成值在同行业中的相对位置
	顾客市场目标相对水平	顾客市场目标的实际完成情况与竞争企业的对比
	内部运营目标相对水平	内部运营目标的实际完成情况与行业平均情况的对比
	学习发展目标相对水平	学习发展目标的实际完成情况与行业平均情况的对比

三、评价方法

(一)评价者、评价对象和评价周期

1.评价者。一般来说,评价者应该是组织的直接领导。部门的执行绩效则应该由公司的管理层进行评价,团队的执行绩效则应由团队所属部门的领导进行评价。

2.评价对象。执行绩效的评价对象是组织,包括总公司对子公司的评价、公司对部门的评价等。个人一般只进行绩效评价,而不再进行执行绩效的测评。许多公司经常基于战略任务组建各种团队,其执行情况也可以依据执行绩效指标进行评价。

3.评价周期。评价周期可以分为月度、季度和年度。具体到每个评价指标,则要依据指标的特点和企业的实际情况来确定,还要考虑评价的成本。如对于财务指标,由于可以从财务报表中统计得到,因此可以按照月度或季度进行评价。而对于执行文化与战略共识,由于企业执行文化建设是一个长期的过程,应进行年度评价。

(二)执行绩效指标权重

指标权重是指绩效指标重要性的百分比。权重越大,对绩效评价结果的影响越大。影响指标权重的因素包括指标的重要性、指标的可控性和组织类

万方数据

别。指标越重要,可控性越强,指标的权重就越大。相同的指标,所评价的组织不同,其权重也不尽相同。如对于销售部门和研发部门,都需要进行财务评价,显然,销售部门财务指标的权重应该大于研发部门财务指标的权重。

指标的权重一般采取分层确定的方法,首先确定一级指标的权重,然后确定二级指标的权重,依此类推。每一级指标的权重之和为100%。各级指标的权重可以由管理层根据经验确定,也可以由多个专家对指标两两比较,然后用层次分析法计算获得。这样,任何一项指标在整个指标体系的权重等于它在这一级指标中的权重与它的所有上级指标权重的乘积。

(三)评价方法

执行过程指标的评价要求全面、具体。对执行过程进行考察可以采取随机抽查、问卷调查或实地调研等形式。如对企业内部战略共识的评价,可以对企业员工进行抽查,考察企业员工对企业战略认识的情况;控制体系的科学完善则不仅要依据企业制度建设的相关文件,还要进行实地考察。

执行成果指标的评价相对容易,其数据主要从企业的统计资料中获得。最终评价结果由月度或季度评价结果的累加和年度评价结果确定。执行成果的绩效指标完成情况通过对指标的实际完成情况与目标值比较后确定。

执行绩效评价可按照百分制,多人评分取均值。评价者对指标进行详细的考察后给出分值。分值的确定可参考表3。

表3 执行绩效分值

绩效指标完成情况	优秀	良好	中等	较差	很差
执行绩效评价分值	90～100	80～89	70～79	60～69	0～59

评价结果的计算方法:总绩效分值=∑单项指标得分×指标权重,即总绩效分值由单项指标得分乘以该指标权重后相加得出。利用总绩效分值对照表3即可得到组织执行绩效的总体评价。

四、结 论

建立科学有效的绩效评价体系,对于企业强化管理,规范运作,完善法人治理结构以及提高企业竞争力具有重要意义。基于执行绩效指标体系对企业中组织的执行情况进行评价,能够更加全面地反映企业战略的执行情况,并据此对组织的执行过程进行控制和反馈,从而及时对企业战略做出调整。整个评价体系要根据行业和组织特点以及企业战略进行设计,同时要注重不同组织之间的协调一致。

参考文献:

[1] Kaplan R, Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System[J]. Harvard Business Review,1996.

[2] 付亚和,许玉林.绩效管理[M].上海:复旦大学出版社,2003.

[3] 张焱,瞿卫菁.基于经营绩效评价表的经营绩效评价体系[J].南开管理评论,2002,(1):37～42.

[4] 魏世振,吴正刚,陈传明.利用平衡计分卡加强企业战略的执行力[J].现代管理科学,2005,(4): 8～10.

[5] 艾文国,安实,孙洁.ERP环境下企业绩效评价体系研究[J].中国软科学,2003,(2) :133～139.

[6] 杨莉,张铁君.建立现代企业绩效评价体系[J].技术经济,2005,(6):54～56.

万方数据

企业执行绩效评价指标及方法研究

万方数据 WANFANG DATA 文献链接

作者： 闫森， 杜纲， YAN Sen， DU Gang
作者单位： 天津大学管理学院,天津,300072
刊名： 西北农林科技大学学报（社会科学版）
英文刊名： JOURNAL OF NORTHWEST A&F UNIVERSITY(SOCIAL SCIENCE EDITION)
年，卷(期)： 2007，7(2)
引用次数： 0次

参考文献(6条)

1. Kaplan R. Norton D Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System 1996

2. 付亚和. 许玉林 绩效管理 2003

3. 张焱. 瞿卫菁 基于经营绩效评价表的经营绩效评价体系[期刊论文]-南开管理评论 2002(01)

4. 魏世振. 吴正刚. 陈传明 利用平衡计分卡加强企业战略的执行力[期刊论文]-现代管理科学 2005(04)

5. 艾文国. 安实. 孙洁 ERP环境下企业绩效评价体系研究[期刊论文]-中国软科学 2003(02)

6. 杨莉. 张铁君 建立现代企业绩效评价体系[期刊论文]-技术经济 2005(06)

相似文献(10条)

1. 学位论文 杜洁 企业绩效评价的方法与应用 2004

进入21世纪,中国经济体制正处于一个伟大变革的时代.工业社会向信息社会的逐步转变,使一切都发生着深刻的变化.如何适应日益激烈的市场竞争?如何客观评价企业的经营绩效?如何为企业创造价值?这些已经逐渐成为每个企业组织孜孜追求的目标.知识经济时代,一个企业的成功不再仅仅依赖于它对传统财务指标体系的运用,而是更多的取决于它对非财务评价指标的重视.将财务指标体系与非财务指标体系有机的结合在一起,这对每个追求成功的企业来说,都是一个挑战.该文正是基于这种认识,从理论与实践的角度总结、阐述了中外企业在绩效评价方面的创新与应用的经验,提出了在市场经济条件下如何构建适合中国国有企业的绩效评价体系的设想,并结合中国铁路物资总公司的实际情况,设计和实现了一个企业绩效评价系统.该文从结构上分为两部分:第一部分通过比较中外企业绩效评价的历史变迁,全面阐述了企业绩效评价的基本理论体系与方法.第二部分结合中国铁路物资总公司实际,从三个方面着重研究如何实现企业绩效评价系统,使评价结果得到最有效的利用:(1)企业绩效评价系统的详细开发过程;(2)企业绩效评价结果分析与企业诊断;(3)现代企业绩效评价的未来展望.该文的最大特色及创新之处就是在构建企业绩效评价理论框架和绩效评价方法的基础上,提出如何将企业绩效评价理论与实践相结合的设想,根据中国铁路物资总公司的实际,设计了一套功能较完整的企业绩效评价系统,并针对该系统的评价结果进行了客观、科学的理性分析.

2. 期刊论文 李美晖 刍议董事会绩效评价、CEO绩效评价与企业绩效评价 -科技信息（学术版）2007,""(31)

董事会绩效评价、CEO绩效评价与企业绩效评价一直是理论界关注的热点.即便如此,还是有相当比例的人对此模糊或是理解不到位.有鉴于此,笔者试图从三者的关系的视角来阐释这三个令人费解的事物.

3. 学位论文 詹翠华 企业环境绩效评价问题研究 2007

从十九世纪中叶开始，世界工业快速发展，科学技术迅猛提高，物质财富空前增加，但同时人与自然的矛盾也变得空前尖锐，事实表明，以牺牲环境和过度消耗资源为代价换取经济的发展是一条失败之路，严重威胁人类的生存与未来。保护和治理环境、遏制环境恶化，节约资源，保持人与自然的和谐，实现社会和经济可持续发展，已成为当前世界各国关注的热点问题。

企业的经营目标也开始由追求股东价值最大化转为追求利益相关方价值最大化，为实现经济可持续发展目标服务。为此，企业必须承担起环境责任，有效利用资源，减少对环境的不良影响，开展企业环境管理以实现可持续经营。环境管理会计则通过提供相关的信息和控制手段，保证环境管理系统的实施。环境管理会计的核心部分主要有：环境成本管理与控制、环境投资决策、环境绩效评价和环境预算管理。

环境绩效评价是环境管理会计研究和实践的重点，因为它把环境目标的要求体现在企业绩效评价中，是企业环境相关决策得以实施，企业目标得以实现的保证。环境绩效评价是与企业环境管理、环境信息公开、ISO14000系列标准等工作紧密的结合在一起的。有专家认为，优越的企业环境绩效可以有效的降低生产经营的风险，降低生产成本，增加企业竞争力，同时还可以树立良好的企业形象。

环境问题是一项庞大而又复杂的系统工程，而企业环境绩效评价在这个系统工程中占有重要地位，是当前企业发展所面临的前瞻性课题，在国内外已受到越来越广泛的重视。但是，目前企业环境绩效评价的研究在国外尚未成熟，在国内基本未开展，尚没有完整的体系。对企业环境绩效的评价内容、方法标准以及环境绩效和经济绩效相结合的机制，尚处于探索阶段，还需要对环境管理理论和实践不断进行总结和完善。因此，在我国加强对企业环境绩效问题的研究工作非常重要。总结本文研究内容主要有以下几点：

第一章是绪论。对环境问题的本质以及企业对承担环境责任的态度转变等方面进行了探讨，从而提出企业环境绩效评价问题研究的必要性。并对国内外企业环境绩效评价研究的现状进行了综述。

环境问题产生的根源在于人类思想或人类哲学深处的不正确的自然观和人——地关系观，在这些基本观念的支配下，人类的发展观、伦理道德观、价值观、科学观和消费观等无一不存在根本性的缺陷和弊端。从发展观上来看，工业文明以来实际上就是增长观，而且仅仅是经济增长观。要改变人类的发展观，就不能仅局限于经济增长，不能把经济增长与环境保护割裂开来，更不应该对立起来。可持续发展是目前人类能找到的最好的发展方式。对于企业来说，要实现可持续经营，就必须将环境问题列入议事日程。目前，已有不少企业开始了环境管理的努力，例如自愿推行ISO14000环境管理体系，申请产品的环境标志认证，在经营决策中采取环保措施，节约能源，降低能耗。企业已经更多地关注环境绩效，环境绩效评价将成为企业持续经营和投资决策过程中不可或缺的工具。

第二章是企业环境绩效评价基本理论分析。只有明确了企业环境绩效评价的基本理论，才能进行具体的研究。可持续发展理论、环境资源价值理论及环境管理会计理论从不同角度为企业环境绩效评价奠定了理论基础。并对企业环境绩效评价的概念内涵进行了深入的探讨，同时对企业环境绩效评价方法做了分析研究。

第三章是企业环境绩效评价指标体系比较研究。环境绩效评价指标体系，是环境绩效评价最重要的一环，通过环境绩效评价指标体系投资者可以识别企业环境风险，以判断投资机会。另一方面，企业经营者也可将环境绩效评价指标体系作为其环境管理的控制与策略工具。企业根据自身的条件与资源，用适当的环保标准引导企业环保技术的创新，以更有效的利用资源，降低成本，增加产品价值，提高环境绩效，从而在未来益加严峻的环保趋势中取得成功。本章对目前国际上主要的几种环境绩效评价指标体系进行研究分析，在此基础上提出了对我国构建企业环境绩效评价指标体系的启示。第四章是本文的案例研究部分。主要对日立集团的环境绩效评价进行案例分析。日立集团是环保走在世界前列的跨国企业，它根据自己的特点利用著名的“绿色罗盘”确定了行动线路，并导入环境效率以及“GREEN 21”进行环境绩效的评价。通过对日立集团的环境绩效评价全过程进行分析，对环境绩效

评价的流程及在企业中的实际应用进行了详细的探讨。

第五章是我国开展企业环境绩效评价的现状及政策建议。本部分通过总结分析我国环境问题的现状和原因及我国企业绩效评价的演进过程，认为在开展环境绩效评价时不能一步到位，应采取循序渐进的方式，在实践中逐步解决环境绩效评价的问题。

我国面临着经济发展与环境污染问题并存的局面，可持续发展战略是我国经济发展的唯一选择。笔者针对政府在企业环境绩效评价中发挥作用提出七项政策建议：一是完善环境法律法规体系；二是加强环境监管力度；三是实施促进企业环保措施及环保产业的优惠政策；四是调整和优化产业结构；五是促进企业公开环境信息；六是加强与环保先进经验的国家和企业的合作交流；七是倡导全民环保，推进公众参与。

本文的撰写，经过了较长时间的思考和探索，主要具有以下特色：较全面的总结了目前国际上主要的环境绩效评价指标体系，并对其进行了分析评价，在此基础上提出了我国企业建立环境绩效评价指标体系时应遵循的原则；进行了较深入的案例分析，使文章对企业环境绩效评价的研究更与企业实践相联系；对我国开展企业环境绩效存在的问题进行了详细的分析，在此基础上提出相应的政策建议。

4.期刊论文 周国新.周薇薇.ZHOU Guo-xin.ZHOU Wei-wei 关于中央企业综合绩效评价若干问题的探讨 -中国国土资源经济2007,20(4)

中央企业综合绩效评价管理暂行办法和实施细则的评价对象是企业和企业负责人.对企业负责人评价的目的是依据评价结果对其进行优化选择和有效激励,而对企业评价的目的是依据评价结果对企业进行财务资本的配置决策等.评价目的不同,评价的内容和方法也应有所不同.因此,企业、企业负责人应施用两种不同的综合绩效评价办法.对企业的评价,应孝虑企业所处的不同行业、不同外部环境、不同地区和不同规模.而对企业负责人的评价,不但要看经营成果,更要依据企业"大环境"等基础条件进行综合评判.

5.学位论文 付冠华 企业智力资本绩效评价问题研究 2007

本文以智力资本绩效评价为主题，首先界定智力资本的内涵、构成要素以及在企业价值创造中的作用，其次阐述了智力资本绩效评价的整体框架，将智力资本绩效评价分为整体类别上的财务价值评估和局部分类类别上的综合绩效评价。在财务价值评估方法上，笔者首先对当前几种具有代表性的评估方法进行述评，在综合前人研究成果的基础上，根据企业价值评估的核心方法——贴现现金流量价值评估方法，并在考虑经济寿命期、配置状态和价值损耗等因素的基础上，提出笔者自己的评估方法——智力资本期望贴现现金流评估法。在局部分类类别的综合绩效评价上，笔者首先对当前几种具有代表性的智力资本绩效评价模型进行述评，指出各种绩效评价模型的不足之处，然后正如文中所指出的，影响智力资本绩效的因素是方方面面的，在对智力资本进行绩效评价时，必须对多个相关因素作综合考虑，而不能单单从某一方面入手，从而将模糊综合评价与层次分析法引入智力资本绩效评价中，试图用精确的数学语言来描述带有较大不确定性和模糊性的智力资本绩效评价，克服了现有智力资本绩效评价模型的局限性。同时建立了智力资本绩效评价指标体系，该指标体系兼顾了影响智力资本价值创造潜力的财务与非财务因素、定量与定性因素。运用层次分析法和模糊数学理论对智力资本价值进行综合绩效评价，把定性的分析过程转化为定量的分析结果，并通过实际案例检验该模型的科学程度及可操作性。

本文的主要观点为：第一，智力资本对企业价值创造的影响因素是方方面面的，不能仅从一个方面来考察其对企业价值创造的影响，智力资本绩效评价应该分为财务类别和非财务类别的评价；第二，财务类别的评价着重于用可货币化计量的指标来评估企业现有的整体智力资本财务价值；第三，非财务类别的评价着重于非货币化计量指标和局部分类类别的综合绩效评价，用于反映智力资本各构成因素的变化情况和发展趋势，它是更高层次的评价，可运用层次分析法和模糊综合评价法进行绩效评价。

6.期刊论文 杨晓娜.周国华 多项目管理环境下企业绩效评价模型设计 -商场现代化2005,""(35)

多项目管理环境下的企业绩效评价问题较一般的企业绩效评价有其特殊的复杂性,亦不同于单一项目的绩效评价,尚未形成成熟的评价方法和体系.本文通过对项目型企业所处生命周期以及开展项目的类型进行分析,构建了相应的绩效评价体系模型框架,可以使企业站在组织发展需要的战略角度,较好地对多项目绩效进行评价与管理.

7.学位论文 梁静 我国保险公司的绩效评价——基于EVA综合计分卡的应用 2007

自二十世纪七十年代战略管理理念产生以来，世界上各大金融企业(包括保险企业)已经开始在自身管理中引入战略管理机制，这些企业中“计划与发展部门”或者类似部门的出现，正是战略管理机制实施的产物，也是战略管理实施的策划与控制部门。我国的一些保险企业虽然也建立了所谓的“计划与发展部门”，但是这些部门并没有真正有效的发挥战略管理决策和控制的功能。保险企业内部尚未树立战略管理的理念，尚未建立战略管理机制，使得我国保险企业的管理缺乏长期性、整体性、协调性以及灵活性。面临日益国际化的保险市场竞争，我国保险企业应顺应国际潮流的发展趋势，建立和实施战略管理。而实施战略管理的有效途径就是建立EVA综合计分卡绩效评价指标，科学衡量公司绩效，正确评价和激励经营者行为。

EVA综合计分卡是面向多个利益相关者，以增加企业价值为终极目标的绩效评估工具，它与企业价值创造的过程和结果紧密联系，与企业战略的制定和实施紧密联系。EVA综合计分卡中经济增加值(Economic Value Added，简称“EVA”)是核心，是最终评判准则；平衡计分卡是框架，是平衡工具。EVA的原型是西方经济学中的经济利润。EVA等于税后净营业利润减去债务和资本成本，是所有成本被扣除后的剩余收益。EVA是对真正“经济”利润的评价。其最大的和最重要的特点就是从股东角度重新定义企业的利润，考虑了企业投入的所有资本(包括权益资本)的成本。EVA由于在计算上考虑了企业的权益资本成本，能够更加真实的反映一个企业的经营业绩，可以正确评价和激励价值创造行为。但同时EVA作为一种财务指标存在其局限性。美国著名管理会计学家罗伯特. S. 卡普兰教授(Robert. S. Kaplan)和波士顿的顾问戴维. P. 诺顿(David. P. Norton)提出的平衡计分卡绩效评价体系可以实现外部衡量和内部衡量、结果衡量和动因衡量、财务指标与非财务指标衡量以及战略与实施这些战略的行动四个方面的平衡。将EVA与平衡计分卡相结合可以发挥彼此的优势。同时，战略是驱动企业价值创造的途径，EVA综合计分卡能在企业价值创造型战略的制定和实施中起到正确的引导和评价作用。本文以保险学、管理学、会计学和经济学等相关学科的知识为基础，综合运用比较分析、理论分析与实务操作相结合等研究方法，结合我国国情，提出EVA综合计分卡在我国保险企业运用的构想。论文共分为三个部分，具体结构如下：

第一部分对企业绩效评价概念进行界定和分析，并对西方绩效评价方法和我国企业绩效评价方法的演进进行介绍。接下来对我国保险公司绩效评估的历史和现状进行了介绍和评述，并由此得出在我国保险公司建立一套科学的绩效评价指标是必要和迫切的。企业绩效评价是指综合运用经济学、管理学、数理统计和运筹学方法，采用特定的指标体系，对照一定的评价标准，按照一定的程序，通过定量、定性对比分析，对企业一定经营期间的效益和经营者业绩，做出客观、公正和准确的综合评判。企业绩效评价产生的历史十分悠久。一般认为，西方企业绩效评价方法的演进经历了四个阶段：观察性绩效评价阶段，统计性绩效评价阶段，财务性绩效评价阶段和战略性绩效评价阶段。我国的企业绩效评价在吸取了西方绩效评价思想的同时，又带有极为深刻的中国特色。我国保险公司从采用传统的国有企业绩效评价方法发展到近几年个别保险公司开始采用较为科学的绩效评价方法，大致经历了传统绩效评价阶段和绩效评价方法改进的两个阶段。

第二部分主要包括四节内容。第一节系统的介绍了经济增加值(EconomicValueAdded，简称“EVA”)的理论内涵、计算方法、会计调整事项和资本成本的确定，并通过与传统业绩评价指标进行比较分析得出EVA在绩效评价中的优势。第二节对平衡计分卡理论的内容进行了介绍，并对平衡计分卡的财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个方面的指标分别进行分析和阐述。第三节基于前两节的介绍，给出：EVA综合计分卡的概念，即EVA综合计分卡是面向多个利益相关者，以增加企业价值为终极目标的绩效评价工具，它与企业价值创造的过程和结果紧密联系，与企业战略的制定和实施紧密联系。EVA综合计分卡中EVA是核心，是最终评判准则；平衡计分卡是框架，是平衡工具。文中充分阐述了EVA. 与平衡计分卡相融合的可能性。第四节在前述理论的基础上引出EVA综合计分卡在我国保险公司运用的必要性和适用性。

第三部分重点讨论了如何在我国保险公司建立EVA综合计分卡绩效评价指标。本章首先介绍了建立EVA综合计分卡评价指标一般性的步骤及体系框架。在此基础上通过对保险公司经营特点的分析，即保险公司社会风险管理体系的一部分；保险业是一个信息密集型、注重衡量的行业；保险行业非常注重市场风险信息的变化，对信息处理系统的要求很高；保险涉及的消费者群体范围广，建立良好的客户关系至关重要等，给出保险公司建立EVA综合计分卡的步骤和代表性指标。随后，根据我国保险公司的经营特点和会计信息特点，给出了我国保险公司EVA1的计算方法，包括会计事项的调整和资本成本计算方法的选择，并指出我国保险公司在运用EVA综合计分卡中应注意的四个问题。

综观全文，本文在以下方面有所创新：

1、选题新颖，有一定的实用性。在选题时跳出了保险专业的专业局限性，选择了集保险学、会计学、管理学等学科结合的EVA综合计分卡绩效评价指标为研究对象，充分体现了所学专业(保险会计)的综合性；且由于EVA综合计分卡在我国的运用本身就是一个较新的课题，因此该选题具有一定的新意和前瞻性。

2、把经济增加值(EVA)指标很好的融入平衡计分卡绩效评价工具中。通过分析EVA的理论渊源——剩余收入以及EVA的主要会计调整事项可以看出来：EVA能真实地反映企业经营业绩，可以正确评价和激励价值创造行为。但EVA作为一种财务指标存在其局限性，而平衡计分卡实现了外部衡量和内部衡

量、结果衡量和动因衡量、财务指标与非财务指标衡量以及战略与实施这些战略的行动四个方面的平衡，将EVA与平衡计分卡相结合可以发挥彼此的优势。同时，战略是驱动企业价值创造的途径，EVA综合计分卡能在企业价值创造型战略的制定和实施中起到正确的引导和评价作用。

3、注重理论和实务的结合。在文章的写作过程中，针对我国保险企业绩效评价中存在的问题，突出EVA综合计分卡解决这些问题的有效性。同时试图在一般性EVA综合计分卡指标的基础上给出有代表性的保险公司绩效评价指标，并对每个指标进行了详细的解释和分析。

4、对保险公司经济增加值(EVA)的计算进行了探讨。出于对我国保险公司及我国资本市场特殊性的考虑，通过对资本成本的五种计算方法的比较，本文建议在计算我国保险公司资本成本时采用平均收益率或股利增长模型来近似计算。对于保险公司EVA计算中的调整事项，根据保险公司经营和会计科目的特点，本文在一般性调整的基础上，给出了一些特殊调整事项，如强调对员工培训费用、研究开发费用的调整，增加保险保障基金、存出资本准备金这些保险公司特有的调整事项。当然，本文还有不少不足之处和有待进一步研究的问题，由于EVA综合计分卡在我国保险业的应用研究还处于起步阶段，现存的资料很少，再加之保险企业在经营管理和绩效评价中存在特殊性，因此文中可能出现把握不好或不够深入的地方，需要随着实践的深化不断修正。

8.学位论文 刘浩 我国企业综合绩效评价体系的研究 2006

企业绩效评价是企业经营管理的一个重要环节。西方很多国家对其进行理论研究比较早，比较深入、系统，加之经济环境比较发达，所以在实践中也采用了比较先进的绩效评价方法来综合反映企业绩效，有助于企业战略目标的实现。随着我国市场经济体制的逐步完善，企业内部经营条件和外部经营环境都发生了巨大变化，企业绩效评价成为众多决策者所关心的重要问题，而目前我国仅建立在财务系统基础之上的传统企业绩效评价已经无法满足时代和经济发展的需要。有关企业绩效评价的理论与实践在我国还处于起步摸索阶段，特别是将西方现代企业绩效评价理论与我国国情及企业实际情况有效结合起来的理论研究与实践更是少之又少，这就决定了对企业绩效评价的研究还需要经过许多理论的反复论证和大量实践的充分检验。因此，深入对我国企业绩效评价问题的研究，具有很强的现实意义。

本文旨在运用绩效评价的基本原理，剖析我国企业绩效评价的现状，指出其不足，并在借鉴西方企业绩效先进思想的基础之上，对我国企业绩效评价体系的完善提出一些具体的思路和设想，为我国企业绩效评价管理探索有效途径。

第一部分：企业绩效评价问题的基本理论。企业绩效评价属于企业管理控制系统的一部分，因此，明确其系统要素及程序是十分必要的。同时，企业绩效评价与管理理论的发展有着必然的内在联系，是随着管理理论的发展而不断完善的，管理理论的发展为企业绩效评价体系的完善提供了理论及方法论的指导。

第二部分：西方国家及我国企业绩效评价的研究与实践。分别对西方国家及我国企业绩效评价理论与实践的演进过程进行了总结。(1)西方国家企业绩效评价的发展与评述。主要介绍了西方国家企业绩效评价的演进过程，指出了西方现行先进的绩效评价方法—平衡记分卡的思想精髓，对我国企业绩效评价工作的开展有一定的借鉴意义。(2)我国企业绩效评价在实践过程中的探索与分析。主要介绍了企业绩效评价在我国的变革及我国企业绩效评价的典型方法—《国有资本金效绩评价方法》，并对传统绩效评价体系存在的局限性进行了分析。总体来看，对传统绩效评价体系进行拓展和完善成为必然。

第三部分：关于企业综合绩效评价体系的构建。提出应借鉴国外先进绩效评价思想，结合我国企业绩效评价现状，综合考虑影响企业绩效评价的诸多因素，探索构建我国企业综合绩效评价体系并提出了基本思路和基本设想。首先，在财务方面提出引入经济增加值指标和充分考虑现金流量指标对传统绩效评价体系进行拓展，这可以弥补传统绩效评价体系的未充分考虑资本成本及现金流量指标的不足。其次，对非财务层面指标提出补充。对企业所有非财务性的关键因素进行量化是非常难的，因此，非财务评价指标的设计应避免对这种因素的直接评价，而是尽可能寻找可量化的替代指标。最后，指出要注重财务层面指标与非财务层面指标的结合运用。为使企业绩效评价体系有效地运行，应综合考虑诸多影响因素，需要财务层面指标和非财务层面指标有机结合，并结合企业具体经营环境灵活应用。

第四部分：企业综合绩效评价体系的应用及成功案例。明确了应用企业综合绩效评价体系应具备的条件并对其成功应用案例进行分析，可以看出，企业绩效评价应与企业具体经营环境相适应，将其纳入战略管理的全过程。

9.期刊论文 陈留平.张凯 纵向企业绩效评价方法研究 -企业经济2008,""(2)

从宏观、纵向视角上划分,纵向企业绩效评价可分为三类:国家主管部门对企业的绩效评价;企业集团公司对子公司的绩效评价;企业对企业员工的绩效评价.三类绩效评价的现行状况和评价方法各有独到之处,即国家主管部门对企业的绩效评价采用功效系数法和综合分析判断法;企业集团对子公司的绩效评价使用主成分分析法;模糊数学的评价方法则适于企业对员工的绩效评价.

10.学位论文 彭婷 企业运行ISO14001体系的环境绩效评价 2006

ISO14001环境管理体系是集所有先进管理经验于一体的一种管理模式，它不仅能改善企业的环境管理水平，而且能推动企业的整体管理水平向前发展。对于实施ISO14001环境管理体系的企业而言，如何体现管理体系对企业的管理效益，这就涉及运行ISO14001环境管理体系企业进行环境绩效评价的问题。而且由于人们环境意识的提高，企业开始承担环境责任。为了使信息使用者更好地把握企业的财务状况和经营成果，企业也有必要对外提供环境绩效方面的信息。

环境绩效评价是对个人、团体或组织是否实现环境目标的评价，旨在以持续的方式向管理当局提供相关和可验证的信息，以确定企业的环境绩效是否符合组织的管理当局所制定的标准的内部过程和管理工具。环境绩效评价指标将企业各种环境数据综合起来，以便更好地控制和追踪环境绩效的改进，实施标杆管理和进行报告。对支持环境管理体系，提高材料使用效率，实施物流管理，寻找成本节约的机会等也很有作用。不少国际性机构对环境绩效评价指标都做过相当程度的研究。其中有代表性的是ISO14031的环境绩效评价体系标准。

ISO14031环境绩效评价隶属于ISO14000标准系列中，是对环境管理体系建立和运行过程中组织的环境绩效和环境影响进行评估的一种系统管理手段。ISO14000的实施过程将是企业的环境保护投资及企业环境绩效改善过程。

笔者参与了上海某油品公司ISO14000环境管理体系策划、培训、试运行、内审和管理评审的整个建立和实施过程，收集到了该公司实施环境管理体系后的大量数据和评审意见。本论文在此基础上，从管理的高度和管理者的角度，研究ISO14001体系运行所带来的环境绩效变化。这和一般的企业绩效评价不同，因为它融入了ISO14001标准，从而有利于最高管理者根据环境绩效评价的结果，制定下次环境目标指标制定的方向，可以为环境绩效的改善提供方向。

本文开发了运行ISO14001的环境绩效评价系统。因为环境绩效评价是一个持续的评价行为，因此本评价系统的开发有利于对企业的ISO14001体系运行效果进行控制，及时设定适合的环境目标和指标，实施相关的措施，保持体系和环境绩效的持续改进。

本文先是阐述了ISO14000环境管理体系和ISO14031环境绩效评价的相关研究，接着结合企业实际情况建立了环境绩效指标体系和基于模糊综合评价的企业环境绩效评价模型，按照评价模型流程对该油品企业进行综合评价。最后对研究成果和不足之处进行了总结并对环境绩效评价在企业中的发展和应用提出了一些建议。

本文链接：http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_xbnlkjdxxb-sh200702013.aspx

下载时间：2010年6月10日