

对国有企业整体绩效评价指标设立的思考

绩效管理一直是企业管理的热门话题，而绩效评价又是绩效管理的核心所在，管理学有句至理名言：“评价什么就做什么”，这句话充分体现了绩效评价的重要性。

大体分来，绩效评价的对象可以区分为个人与组织，也即个人绩效与组织绩效，大多数研究文章关注的是个人的绩效，其潜在含义是如果考评指标设计合理，只要个人都能实现其绩效目标，企业的绩效自然就上去了。事实上组织绩效也常常与个人绩效连在一起，比如总经理的个人绩效指标中往往包含有整个企业的利润指标，部门经理的个人绩效指标往往要考核部门的任务完成情况。从某种意义上可以说个人绩效指标包含了组织绩效指标，组织绩效指标一定会分解给个人。

对于一个具体企业而言，如果能把微观层面的个人绩效管理做好，也就做好了企业的绩效管理。但是，对于一个大型企业集团的母公司而言，其管辖的都是一个个独立的法人实体，考虑到时间、成本和管理效果的关系，母公司必须也只能去评价子公司的整体组织绩效。一般来说，母公司的投资管理部门或业务经营管理部门负责子公司的组织绩效评价，人力资源部门负责子公司领导的综合考评，还包括了德、能、识等方面。

在我国，国有企业占了很大比重，对国家经济与社会的贡献很大但也最为经济学家与管理专家所诟病，国有企业甚至成为低效率、竞争力弱、早晚要淘汰（垄断行业除外）的代名词。政府为了解决国有企业的种种弊端，进行了不懈的改革，名义上实现了管人、管事、管资产三结合的国资委的设立可以看作是国企改革划时代的重大举措。如果国资委真能解决国企管理条块分割、政出多门、所有者缺位的混乱状况，切实履行好出资人的角色，国有企业还是很有希望的（世界上成功的国有企业并不少）。要履行好出资人的角色，作为委托人的国资委就要管好国有企业的代理人，根据“评价什么就做什么”的原则，设计一个合理的国有企业整体绩效评价指标体系对于出资人意义重大。

多年来，科学设置企业绩效评价指标是理论界和实务界都未解决好的问题。我国现行的国有企业绩效评价体系是由财政部、国家经贸委、人事部和国家计委于 1999 年联合颁布、并于 2002 年进行了修订的“国有资本金绩效评价体系”。这一指标体系由绩效评价制度、绩效评价指标、绩效评价标准、绩效评价组织四个子系统构成。其中，绩效评价指标包括 8 项基本指标、12 项修正指标和 8 项评议指标。基本指标与修正指标从企业财务状况、资产运营状况、偿债能力状况、发展能力状况四个方面对企业进行评价，基本属于根据财务统计报表数据进行定量分析；评议指标则由评议团（主管部门成员、协管部门成员、外部专家）通过问卷调查、内部座谈等方式进行调研后打分汇总，基本属于定性分析（实际操作中，此类评议成效甚低，广为企业所诟病）。绩效评价标准是在全国范围内测算的不同行业 and 不同规模国有企业各个指标的标准值，每个企业以自己的实际指标值与对应的标准值对比，便可对自己的经营绩效进行评价。总而言之，该指标体系以资本运营效益为核心，采用多层次指标体系和采取多因素逐项修正的方法，运用系统论，运筹学和数理统计的基本原理，实行定量分析和定性分析相结合，经过几年的实践证明，起到了一定成效，至少对国企完善其财务管理体系有较大帮助，应该说其规范性较好且貌似科学公正。

就本人的看法，企业管理向来是科学与艺术的结合，有的地方可以科学多一些，有些地方只能艺术多一些，管理基础（如规章制度建设）越扎实，管理手段（如企业信息化建设）越先进，则管理可以越科学。从国资委管理下属企业，国有大型企业集团母公司管理子公司的角度而言，当前与其致力于寻求科学的企业绩效评价指标体系（事实已经证明，当前的环境基础导致不可能找到科学的解决办法）还不如艺术地寻找一种简洁明确而有深刻导向意义的国企绩效评价指标体系。

企业存在的目的是盈利，从这个角度看，企业绩效评价指标无外乎财务类指标与非财务类指标。现代管理理论普遍的观点认为绩效评价指标选取的演进方向是从单一财务指标向包含非财务指标的综合指标发展、从单一指标向多维指标的方向发展。但是企业绩效评价是一项复杂的系统工程，简单的指标组合并不能正确反映企业的绩效水平，必须采用合理的体系构架。长期以来，各国学者从不同的研究角度建立了不同的企业绩效评价体系的框架模型，著名的有“SinkandTuttle”模型、绩效改进度量方法模型、“评价指标家族”模型、“平

衡计分卡”（BSC）模型等。我国现行的“国有资本金绩效评价体系”可以认为是一种“评价指标家族”模型。至于众人皆知的 KPI 法（关键绩效指标法）其实不能算评价模型，它只是一种解决问题的常用方法，无论用那种模型最后都要用到 KPI 法，因为绩效的影响因素是无法穷尽的，从时间与成本的角度考虑只能提炼出关键因素来做评价。

就我看来，国资委或国有大型企业集团母公司对其下属企业采取上述任何一种评价体系都不现实（对某些管理基础与手段较好的业务专一的国企集团可能例外），这些评价体系有一个共同特点就是尽可能体现评价的完整性，而整个国企管理的内外部环境基础不支持这种完整性能够有效实施，更关键的是由于其面面俱到，导致其导向性反而不明确（评价指标选择的第一原则即其导向性），未能抓住要害。

以“国有资本金绩效评价体系”为例，8 项基本指标、12 项修正指标和 8 项评议指标看似比较全面（其实全面是不可能的也是不必要的），但有些指标本身是相互矛盾的，各指标权重的选择也无法让人信服；指标太多（多与少都是个相对概念，如果管理基础与手段到位、所选指标与企业最终绩效间的因果关系明晰，指标再多一些也可能不算太多）对成本与时间的影响还在其次（有软件帮助），要命的在于看了这一堆指标的评价结果，还不知道企业到底如何，企业该从何入手去解决问题。一位对企业经营管理颇有研究的国资委高级管理者曾私下说：“看了一堆评价报告，面面俱到，要点不明，不清楚它们到底说明了什么”，其导向性在现实操作中带来的混乱可见一斑。“国有资本金绩效评价体系”的制订者初衷是希望能促使国企经营者更全面地看问题，但由于整个国企管理基础与手段的落后以及个人认识能力的局限性（这是必然的，当前无人能够给出一套国企普遍适用的通过加权法计算的全面而科学的国企绩效评价指标体系），这一目的并未较好达到，反导致未能通过绩效评价抓住促进国企发展的要害。

本人在从事管理咨询过程中经常与各路企业的高管们探讨到下属企业的整体绩效管理问题，促使我去思考并潜心研究相关问题，亦曾参与过国企绩效评价指标体系的研究课题并不断与业界同仁切磋交流，逐渐有了一个较清晰的认识，在此把自己的心得体会贡献出来，希望对国企管理有所裨益。

分析世界上各种常用的组织整体绩效管理指标体系，我们可以总结出以下四类方法：

BSC（平衡记分卡），EVA（经济增加值），MBO（目标管理），KPI（关键绩效指标）。KPI法前面已经提到是一种通用的基本方法，用到BSC、MBO法时都需要用到KPI法，而EVA本身就是一个KPI指标，它的计算可以用到KPI法去选择调整因素；即使不用其他已知模型作为指导，KPI依然可以发挥其作用，可以说KPI法是一种最灵活的设计评价指标的办法，也正因为其灵活性与普适性，导致其指导性较弱，甚至可以不把它看作一种评价理论体系。

“平衡记分卡”业绩评价体系是1992年由哈佛大学商学院教授罗伯特·S·卡普兰和复兴国际方案总裁戴维·P·诺顿在总结了十二家大型企业的业绩评价体系的成功经验的基础上，提出的一种划时代的战略管理及业绩评价工具，已在世界很多国家大型企业获得成功应用。平衡记分卡是一种以信息为基础的管理工具，这一评价体系将影响企业最终收益的因素分为财务、客户、内部经营过程、学习和成长等四个方面。在这个体系内，不同企业可根据不同情况设计不同评价指标，不同的评价指标体系要能够体现企业在这一时期的经营目标、战略选择、技术特征和企业文化等方面的特征。“平衡记分卡”在将财务目标作为企业最终目标的同时，始终强调一个系统的管理理念，事实上，记分卡的四个方面使一种平衡得以建立，这就是兼顾短期和长期目标、理想的结果和结果的绩效驱动因素、硬的客观目标和较软的主观目标。也正是因为平衡计分法不仅强调短期目标与长期目标间的平衡、内部因素与外部因素间的平衡，也强调结果的趋动因素，因此平衡计分卡评价体系是一个十分复杂的系统，在其指标的创建和量化方面以及确定结果与趋动因素间的关系方面难度很大，有效实施的成本高，对企业的管理基础与管理手段要求很高。该法更适用于当前国内的某些管理基础、手段较好，规模较大的独立企业的内部评价，并不适用于用来评价自主性较大的国企集团或其子公司。

“经济增加值”（EVA）作为业绩评价核心指标是上世纪90年代初美国思腾思特公司（SternStewartCo.）创导的，简单地说，EVA就是税后净营运利润减去投入资本的机会成本后的所得。注重资本费用是EVA的明显特征，管理人员在运用资本时，必须为资本付费。“经济增加值”的特点在于用经济利润代替了会计利润，将研究开发费用（促进企业增加开发投入，对习惯了仿制、当前面临创新瓶颈的中国企业很有意义）、顾客与市场开发、人力资源培养等方面支出由费用化调整为资本化，并在受益年限内摊销。同时，向管理者

灌输了新的资本增值理念，即强调只有当投资于现有资产上的实际收益大于资本供应者的预期收益时，资本才得到了增值。企业管理人员必须明白增加价值只有三条基本途径：一是更有效地经营现有的业务和资本；二是投资那些回报超过资本成本的项目（国有企业的经营者就不会一味追求资产的规模和无限制的投入）；三是解放资本沉淀（便于国有资产的有效流动）。当企业以经济增加值为基础建立特有的报酬计划时，将使管理者和员工在为投资者着想的同时也像投资者一样得到了回报，引导管理者更注重企业的长远发展。EVA 作为国企核心评价指标的困难在于：由于国企承担过多非经济目标，国企员工观念上难以接受强调股东价值最大化的 EVA；同时在实际操作过程中 EVA 的计算涉及多项调整事项，大大增加了使用 EVA 作为评价指标的复杂性和难度。

目标管理（ManagementByObjectives，简称为 MBO）就是管理目标，是德鲁克 1954 年提出的一个具有划时代意义的概念。目标管理的核心是把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成。MBO 的概念用于企业整体绩效评价指标体系的设计时，体现在让经营者与股东一起设定企业整体绩效目标让经营者们有激情去实现共同设定的目标。该法最大优点也许是它使得经营者能控制自己的成就，而自我控制往往意味着更强的激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望。

目标管理和自我控制假设人们是愿意承担责任的，愿意做出贡献的，愿意有所成就的这是一个大胆的假设。对于企业经营者这个层级的人来说，这个假设大致是正确的，在每年年初给国有企业的经营者们设立评价指标时经常用到目标管理法。然而过去的国有企业由于所有者缺位（没有负责的股东）以及经营者管理制度的严重弊端导致目标管理效果不佳，有句形象的对联描述了此一怪现象——上联：上对下，层层加码，马到成功；下联下对上，级级兑水，水到渠成；横批：心照不宣。

读者也许会问：你介绍了这么多评价指标设计办法，那么到底有什么好方法适合当前中国国有企业？我的回答是没有一种普遍有效的方法，如果大家认可本人给出的下列结论的话，我倒是可以推荐一种设立评价指标体系的方法。

1、任何企业都应该是注重资本的回报和市场竞争力提升的，并不因为是国有企业而例外，国有企业要实现的其他社会效益目的（如国有电信企业的普遍服务义务）可以大

致折算出成本由国家进行财政补贴；

2、当前国有企业的管理基础与管理手段导致评价指标不可能精确，因此设计评价指标时明确的导向性显得尤为重要；

3、国有企业所有者缺位问题由于国资委的成立能得到较有效解决。

在上述前提下，本人认为“EVA 核心指标 + 其他目标管理”是一种较有效的评价指标设立办法，其中 EVA 的计算大可不必做得很麻烦，只要能体现资本成本的概念即可。至于如何用好此办法，在此不想多说，读者可以仁者见仁、智者见智。“水有上下而无常形，管理确有规律可循，权变是永恒的真理”。