

# 基于利益相关者满意度的企业绩效评价新模式构建

徐海波 林艳晶

(绍兴文理学院元培学院 浙江绍兴 312000)

**【摘要】**企业绩效评价不仅是企业进行自我监督、自我约束的重要手段,而且已成为超竞争环境下影响企业获取竞争优势的重要因素之一。本文通过对绩效三棱镜与平衡计分卡异同点的比较,得出绩效三棱镜是平衡计分卡的扩展,并针对绩效三棱镜的不足,构建了以利益相关者为核心,与财务指标、战略、流程相结合的绩效评价新模式。

**【关键词】**利益相关者 绩效三棱镜 平衡计分卡

对企业的绩效进行评价,在不同的时期根据其生产经营特点以及所处的社会经济环境不同,先后创立了不同的绩效评价方法。其间比较有代表性的绩效评价方法有杜邦财务分析体系、经济增加值、平衡计分卡等。

然而随着信息技术的快速发展,企业面临的经营环境发生了巨大变化,传统的企业绩效评价体系已不能适应企业的实际情况,需要构建一种新的企业绩效评价体系。为此,本文在比较平衡计分卡与绩效三棱镜异同点的基础上,构建了基于利益相关者满意度的企业绩效评价新模式,以供企业绩效评价参考。

## 一、绩效三棱镜与平衡计分卡比较

1. 绩效三棱镜与平衡计分卡相同点。构成绩效三棱镜的五个指标与平衡计分卡的四个指标中都包含着流程这一指标,而公司财务业绩的实现、利益相关者各种需求的满足,都需要靠其内部的良好经营来支持。这一过程始于企业收到客户订单,终结于向客户出售产品和服务。这一过程强调为现有客户及时、有效、连续地提供产品和服务。日益激烈的市场竞争要求企业以最低的成本、最高的效率、最好的产品和服务满足客户、赢得客户。但传统业绩评价方法过分强调财务成本,忽视了时间和质量。而这两种绩效评价方法都采用了时间、产品质量和产品成本这三个指标。

## 2. 绩效三棱镜与平衡计分卡不同点。

(1)利益相关者的涵盖面不同。利益相关者包括投资者、客户和中间商、员工和劳工协会、供应商和合作联盟、定规者、社区等。在绩效三棱镜中充分考虑了各个利益相关者的情况。而平衡计分卡主要是从客户的角度考虑,企业只有更好地满足客户需要,才能拥有更多的客户,创造出更高的经济效益。将客户作为平衡计分卡的一个重要组成部分,可以促使企业在制定战略时慎重地将客户因素考虑进去,以保证战略制定的正确性,进而产生良好的财务结果。

(2)有无财务指标的差异。平衡计分卡中有财务指标,而绩效三棱镜中财务指标则是通过利益相关者的贡献来反映

的,这是两者的区别之处。传统绩效评价主要看财务数据,财务数据越好,企业就越成功。但单纯以财务数据进行绩效评价有一定的弊端。许多成功企业的经验表明,季度性财务数据并非能真实、完整地反映企业的绩效、潜力或发展能力。如果企业过于专注于短期财务数据,则会影响到企业的长期发展。平衡计分卡中的财务指标并不是孤立的,它既要与企业的发展战略密切相关,集中体现企业的战略目标以及实现情况,又要使企业的财务结果与非财务动因构成因果关系链,并使之贯穿于平衡计分卡的四个方面。它不仅能使企业有效地跟踪财务目标,而且能使企业关注对未来成长有利的无形资产。

## 3. 比较结论。

(1)绩效三棱镜是平衡计分卡的扩展。平衡计分卡将企业目标归结为财务、客户、内部流程和员工发展四个方面,并以此为维度,识别实现企业战略目标的驱动因素,拟定应对策略,进而确定全面反映企业资源和能力的关键绩效指标,以该指标来描述四个方面的达到程度,以帮助管理者把握经营成功的关键动因,全面提升企业价值管理水平。但是该框架的建立只是基于一种经验的总结,仅考虑到投资者、客户和员工的利益,仍然没有考虑其他利益相关者的利益。而绩效三棱镜是一种基于利益相关者理论的绩效评价体系,克服了平衡计分卡只考虑到投资者、客户和员工三大利益相关者的缺陷,坚持了利益相关者价值取向,保证了更多利益相关者的利益,是一个全面的、多角度的绩效衡量结构,为洞察企业绩效管理的真正难题和现实的挑战提供了一个有效的、全面的框架,因此也更容易找到企业成功的“驱动器”。

(2)绩效三棱镜缺乏具体指标。绩效三棱镜与平衡计分卡相比体现出更多的优越性,在某些方面克服了平衡计分卡存在的问题,但又带来了新的问题,即绩效三棱镜将企业的整体战略目标分为更加具体、可执行的指标,但衡量具体行动目标时有较大的难度。因为有些财务具体指标目标值测算起来比较困难,特别是对非财务指标无法进行定量分析,缺乏具体的计分手段,它只关注宏观方面,不易把握,且没有强调各模块

之间财务指标和非财务指标的选择、具体指标目标值的确定,这使得企业在出现问题时很难发现症结所在。

## 二、基于利益相关者的绩效评价新模式

鉴于绩效三棱镜和平衡计分卡两种绩效评价方法存在一些缺陷和问题,笔者分别从利益相关者、战略、流程和财务四个方面建立利益相关者的绩效评价模式,该模式主要从利益相关者的满意出发,结合恰当的财务指标,制定相应的战略和对应的业务流程,以确保战略目标的实现。

1. 以利益相关者为核心。企业要实现可持续发展,必须清楚地知道企业的利益相关者及其需求。对企业生产经营能够产生影响的利益相关者绝不只限于股东、客户与员工,还包括供应商、竞争对手、政府机构、社区和一些对企业有影响力的社会组织。企业应根据所处的环境和自身的特点确定关键利益相关者,遗漏其中任何一方都会为企业的发展带来隐患。新模式中利益相关者与企业的关系主要体现在以下方面:股东、员工、消费者、供应商、分销商和政府,并将政府作为一个关键利益相关者。企业与利益相关者之间是一种互动关系,利益相关者的满意与贡献其实是企业生存与发展的两翼,缺少其中任何一方对企业都是不利的,因此应充分考虑不同利益相关者对企业的要求。而且既要考虑利益相关者的需要,又要考虑利益相关者对企业的贡献,体现出利益相关者在企业中的能动性和企业与利益相关者之间的互惠性。

(1)利益相关者的满意。为了有效地保持和利益相关者的良好关系,企业必须清楚地知道不同利益相关者的不同利益需求。例如,股东要求对公司信息拥有充分的知情权,希望通过财务和非财务数据客观、及时、准确地了解企业的实际经营状况和未来前景。企业的安全性、盈利能力、发展能力、创新能力、股利发放能力、股票的增值性和风险等都是股东所关注的方面。又如,员工是抱着一定的动机加入组织的,希望借助于组织来满足自己物质和精神的多层次需要。员工希望企业能够创造一个良好的工作环境,报酬制度和晋升政策能让他们感到公正、满意,并与他们的内心期望相一致;需要与工作中或者工作之外的其他人之间保持融洽的关系,获得自身情感归属;能够深入清晰地了解企业的经营状况、文化、管理制度等。如此方可建立客观公正的绩效考评体系。

(2)利益相关者的贡献。每个利益相关者与企业之间是一种互惠互利的密切关系,利益相关者需要从企业获得一定的收益,也必须对企业有一定的付出。如,企业希望消费者表现出应有的忠诚,而消费者忠诚主要有重复购买和推荐新的消费者等;同时企业希望消费者积极配合组织正式或非正式的调查,得到消费者需求的准确信息,了解客户需求及其变化,还需要消费者提供关于企业生产组织及其产品的反馈信息,为企业提供新产品的创意,或为企业老产品的改进提出建议和意见。再如,作为社会管理者,政府除了为企业提供良好的竞争环境,还要为企业提供健全的制度环境,应给企业应有的认可和保护,尽力完善法律体系和严格执法系统。

2. 新模式各项指标分析。新模式以利益相关者为核心,根据企业自身的财务指标制定战略,通过战略实施将价值传

递给利益相关者,与利益相关者建立良好的互动关系。

(1)战略制定是实现企业目标的第一步。对企业而言,没有战略或者战略不科学、不合理,都会导致盲目扩张、竞争乏力、执行不力、成长无后劲等诸多问题。因此,考虑企业内外部因素,制定一个适合企业长期发展的战略就显得尤为重要。企业所制定的战略要能够公平满足全体利益相关者的需要,并根据利益相关者需求的变化进行适应性调整,以便于企业对战略的沟通与执行,也便于建立当前战略并根据客观环境的变化及时地对战略进行调整。在企业战略目标的制定过程中,需要利益相关者的广泛参与和进行信息交流与沟通。在这个双向交流与沟通过程中,员工不仅有机会发表自己对企业长远发展的看法,而且可以通过相互沟通与学习,增强对企业价值文化的认同。这种交流与沟通,不仅有利于企业战略目标的实现,而且对企业和员工的长远利益非常有利。

(2)制定实施流程来执行所制定的战略。流程就是做事情的顺序。业务流程是指按消费者要求投入原材料,提供对消费者有价值的产品及服务的一系列关联活动的总称。业务流程是提高企业绩效的驱动因素,它决定了产品和服务的质量、效率、周期和成本;同时它又表明了采用何种措施来执行所制定的战略。

企业财务业绩的实现、利益相关者各种需求的满足以及股东价值的追求,都需要靠内部的良好经营来支持。这一过程又可细分为创新、生产经营和售后服务三个具体过程。企业的创新主要表现为确定和开拓市场、发现和培育新客户、开发和创造新产品和服务,以及创立新的生产工艺技术和经营管理方法等,而永无止境地创新是保证企业在激烈的市场竞争中制胜的法宝。企业生产经营过程是把现有的产品和服务创造出来并提供给消费者的过程,从接受消费者订单开始,到把产品和服务提供给消费者时结束。日益激烈的市场竞争,要求企业以最低的成本、最高的效率、最好的产品和服务满足消费者,因此新模式制定的流程要求经营过程在时间、质量和成本上实现统一。售后服务是在售出和提供产品之后给消费者提供服务活动的过程。它包括提供保证书、修理、退货和换货,以及支付手段的管理等。良好的售后服务对保护客户的经济利益、维护企业的形象和声誉都有着重要的意义。

(3)通过财务指标来衡量企业业绩。在建立适合企业管理的业绩评价体系时,财务指标虽然有一定的局限性,但它仍然是一个重要的不可或缺的评价方面。其原因主要是:①财务指标大多是可以量化的,能集中体现企业经营的最终目标,即在风险一定的情况下企业取得最大的投资收益率,财务指标能够综合地体现企业的经营业绩、显示企业战略及其实施是否正在为企业最终财务状况的改善作出贡献;②财务指标还能反映企业各利益相关者的利益和企业所承担的社会责任。在新模式中,财务方面的指标主要有四类,即:偿债能力指标、获利能力指标、营运能力指标和发展能力指标。

(4)各指标间循环运作。新模式的三个指标相互渗透、相互作用,共同构成一个完整的体系。战略制定、实施流程、财务指标三者相互依存、互为条件、动态循环。战略制定是方向,实

# 中小板上市公司 IPO 募集资金 投向变更的实证研究

冯晓 崔毅(博士生导师)

(华南理工大学工商管理学院 广州 510640)

**【摘要】** 本文以 2007 年度在中小板上市的 100 家上市公司为研究样本,将 IPO 超募、股权结构与募集资金投向变更结合起来进行研究,并同时对比上市公司按承诺投资和募资投向变更后的盈利能力进行比较分析。其研究结果为监管者加强募集资金使用的监管提供了实证参考。

**【关键词】** 中小板 IPO 超募 股权结构 募集资金投向变更 盈利能力

上市公司普遍存在超募资金问题是当前我国以项目为基础的项目型股票融资制度存在弊端和大股东“圈钱”行为的反映。本文以 2007 年在中小板上市的 100 家上市公司为样本,基于项目型股票融资制度,研究中小板上市公司 IPO 超募问题、2007~2009 年这 100 家样本上市公司募集资金投向变更行为及上市后公司业绩“变脸”的后果。

IPO 超募,是指新股发行开始“市场化”以后由于新股定价的随意性,上市公司募集资金超过投资项目计划实际所需

资金。上市公司募集资金净额和投资项目计划实际所需资金可以从上市公司招股说明书和年报中获得。上市公司募集资金投向变更,是指上市公司公开发行人股票所募集的资金没有按照招股说明书的承诺进行投资,而是改变了原定的资金投向。上市后公司业绩“变脸”,是指公司上市后盈利能力下滑,背离了招股说明书中高盈利能力的预测。

## 一、理论分析与研究假设

Myers(1984)认为,由于信息不对称,不同的资金来源有

施流程是手段,财务指标是结果;同时,财务指标又是下一个循环的开始,是进行战略调整和业务流程再造的直接依据。战略、流程和财务共同为满足利益相关者和相关组织的愿望和要求服务,充分发挥了绩效评价的判断、预测、选择、导向这四种最基本的功能。

利益相关者的满意、利益相关者的贡献、战略、流程和财务这个五个方面组成了一个关系链。从利益相关者的满意出发,结合恰当的财务指标,制定相应的战略和业务流程,就可以将利益相关者的贡献通过相关数据反映出来。

3. 基于利益相关者的绩效评价指标体系。根据利益相关者和新模式的结构,本文设计绩效评价指标体系,以弥补绩效三棱镜因缺乏具体指标而无法进行量化的不足。

本文从财务、战略和流程三个维度出发,根据新模式所涉及的股东、员工、消费者、供应商和分销商以及政府这五个利益相关者的满意度,建立新的企业绩效评价指标体系(具体内容见右表)。

### 主要参考文献

1. 温素彬, 黄浩岚. 利益相关者价值取向的企业绩效评价——绩效三棱镜的应用案例. 会计研究, 2009; 4
2. 温素彬. 基于可持续发展观的企业绩效评价模式研究. 财会月刊(理论), 2007; 2
3. 袁武军. 浅谈平衡记分卡在企业中的运用. 财会研究, 2007; 11

基于利益相关者满意度的企业绩效评价指标体系

财务维度	战略维度	流程维度
速动比率、资产负债率 总资产周转率 总资产净利率 总资产增长率 股东权益报酬率	技术投入比率 开发成本率 可持续增长率 资本结构	新市场开拓度 流程改进程度 内部控制质量 合同履行率
员工满意度评分 员工工资福利水平 员工平均月销售额 员工自身发展前景	员工培训支出率 员工对公司战略的认知度 员工培训成本率 员工受训时间	培训的有效性 高级员工的稳定性 员工的反应程度 员工工作效率增加度
消费者满意度和稳定性 消费者贡献度 市场占有率 商品性价比 消费者投诉率 消费者回头率	新消费者增长率 市场占有率 销售增长率 市场开拓性	准时交货水平 市场信息获取度 售后服务质量
产品质量 送货的准确性 逾期付款的次数 分销商平均月销售额 分销商的满意度 售后出现问题的次数	产品质量 地域的广阔性 社会责任状况 与供应商和分销商关系度	合同履行率 供应商和分销商的稳定性 对供应和销售渠道的开拓力折扣率
社会贡献率 资源利用效率 市场法律法规健全度 当地政府扶助度	缴纳的税费 对法律法规的熟知度 公众意识 环保意识	就业贡献率 违法处理水平 罚款与销售之比