

# 基于企业生命周期理论的企业内部业绩评价

广西财经学院 马英华

**【摘要】** 企业处于不同的发展阶段,其特点不同,战略目标也不一致。基于此,本文从企业生命周期理论的角度,对企业内部业绩评价进行了探讨。

**【关键词】** 企业生命周期 内部业绩评价 评价指标

关于企业的业绩评价,近几年来我国学者研究得比较多,但大多数是从企业外部的角度对企业整体业绩进行评价。根据企业业绩评价主体的性质,业绩评价体系可以划分为内部业绩评价和外部业绩评价两类。本文拟从企业内部的角度,对处于不同生命周期的企业如何评价业绩进行探讨。

## 一、企业内部业绩评价及企业生命周期的含义

企业内部业绩评价,是管理当局对其自身及企业内部各部门、责任中心、下属各级机构在一定期间内的经营业绩作出评价,它主要利用企业内部的信息资料及内部制定的指标等进行。这种评价与各级管理人员的报酬和激励机制相联系,使经营业绩评价成为企业实现目标的关键方面(陈共荣、万平,2007)。可见,业绩评价是企业进行管理的前提条件,没有业绩评价就无法进行管理。然而,企业在不同的发展阶段其目标和特征是不一样的,只有根据企业在不同发展阶段的特征采用不同的评价指标,才能使业绩评价科学、合理。企业生命周期理论为此提供了理论支撑。

生命周期理论描述了某种产品、某种技术或某种行业从产生到衰亡的周期过程。目前比较有代表性的企业生命周期模型是美国学者爱迪生1989年在《企业生命周期》一书中提出的,它认为企业像生物有机体一样,有一个出生、成长、成熟、老化、死亡的过程。在我国,企业的生命周期一般分为创立、成长、成熟和衰退四个阶段。根据企业生命周期各阶段的特点和战略目标建立与之相匹配的业绩评价指标,是实现企业科学管理的必然要求。

## 二、企业生命周期的特点及业绩评价方法

**1. 创立期。**企业刚刚创立,企业及其产品尚未得到社会和顾客的认可,企业产品产量和销售量较小,产品质量不够稳定,在生产没有形成规模效益之前单位成本比较高。同时,为了打开产品销路,企业的广告费和其他销售费用较大。此时,企业利润很少,甚至亏损。

**2. 成长期。**经过产品导入期的宣传介绍后,消费者逐渐熟悉企业的产品。企业的发展速度变快,产品的技术不断完善,产品的质量进一步提高。产品价格比较稳定,销售量也逐步增加,市场规模扩大。产品产量增加,形成规模效益,产品成本降低,企业利润上升。

**3. 成熟期。**生产能力得到了充分发挥,产品成本下降到最低点,企业的产品形成了自己的特色。产品销售量稳定,企业利润达到最高,但由于产品分销渠道基本饱和,增长速度减缓,甚至停滞或下降。同行企业间的竞争加剧,企业利润在平稳中呈现下降趋势。

**4. 衰退期。**企业产品已不适应市场需求,消费者对产品已不再感兴趣,产品销售量急剧下降。产品价格降低,利润下降甚至亏损,企业面临停业。

业绩评价方法中比较有代表性的就是平衡计分卡。平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个方面对企业业绩进行评价,实现了财务与非财务的平衡、短期与长期的平衡。它以企业发展战略为中心,将业绩评价与企业战略目标联系起来,不仅是一个评价工具,而且是一种新的思维方式。因此,在基于企业生命周期理论的业绩评价中引入平衡计分卡,从四个方面对处于不同生命周期的企业内部业绩进行评价。

## 三、基于企业生命周期理论的企业内部业绩评价指标设计

企业处于不同的生命周期,其战略目标和关键成功因素是不相同的,具体见表1。

**表1 处于不同生命周期企业的战略目标和关键成功因素**

项目	创立期	成长期	成熟期	衰退期
战略目标	生存并成长	发展、壮大	巩固、改进	新产品替代老产品
关键成功因素	被客户接受、认可	提高市场占有率	降低消耗、控制成本	新一轮的研究与开发

**1. 创立期评价指标的设计。**企业创立期的首要目标就是生存下来。要生存,首先就要被客户所认可和接受。赢得顾客,既要有独特的产品和优质的服务,还要加大产品和服务的宣传力度,吸引客户的注意力,使客户充分认识和了解企业的产品、技术和服务。其次,要稳定员工队伍。因为员工是企业的人力资本,其稳定与否对创立期企业来说至关重要,特别是对于知识密集型企业而言,高级员工的流失有时对企业而言是致命的。为使员工很快地适应工作,还要对他们进行必要的岗位和技能培训。创立期主要以投入为主,主要关注销售增长率。为此,企业创立期应设置如下评价指标。

**表 2 创立期的评价指标**

财务	客户	内部业务流程	学习和成长
销售增长率	客户增长率, 新增客户的数量及购买金额, 客户满意度	产品质量: 产品合格率、产品返修率; 服务质量: 产品交货及时率、售后服务效率; 广告宣传: 广告支出百分比、广告宣传力度; 广告宣传效果: 受广告影响而购买的人数、受广告影响而购买的金额	员工流失率: 关键员工流失率、一般员工流失率; 员工新增率: 关键员工新增率、一般员工新增率; 员工人均年培训经费; 员工胜任工作的时间; 新产品上市时间

2. 成长期评价指标的设计。为了发展壮大, 应在创立期的基础上, 着力提高市场占有率。为此, 可以进一步加大促销力度, 重点由扩大知名度逐渐转向树立企业品牌形象, 除采取广告宣传之外, 同时还应采取其他多种促销方式。在质量上, 保证所提供的产品或服务与广告宣传一致, 以获得更多的回头客, 并由其示范效应带动一大批新的消费群。售后服务方面, 为客户提供无微不至的关怀和独特的服务, 如定期回访、免费维修、全天候电话等, 以争取更多的客户。在学习和成长方面, 通过学习与培训, 提高员工的技术水平和创新能力, 以保证产品或服务的质量, 最终实现成长期的战略目标——提高市场占有率。同时, 通过降低生产成本来提高企业利润。成长期应设置如下评价指标。

**表 3 成长期的评价指标**

财务	客户	内部业务流程	学习和成长
产品成本降低率, 销售增长率, 利润增长率	客户保持率, 新增客户率, 新客户销售率, 老客户销售率, 市场占有率	产品质量: 产品返修率、产品达标率、质量保证率、质量维护费用率; 广告宣传: 广告支出百分比、品牌知名度、其他促销方式支出百分比; 售后服务: 按时送货率、上门维修及时率、消费者投诉率、服务设施配备及使用率、维修网点布局合理度	员工满意率, 员工人均年培训经费, 企业研发人员比率, 研发费用率, 合理化建议采纳率, 专利数量, 创新频率, 新产品研制效率, 新产品开发成功率

3. 成熟期评价指标的设计。成熟期的目标是维持和巩固已有地位, 推迟衰退期的到来。由于企业产品已基本被客户认可和接受, 这时已没有必要再投入大量的财力、人力去搞广告宣传及扩大新的消费群, 而在于确保现有消费群的忠诚度。另外, 此时由于产品的功能、价格已经基本稳定, 因此, 应从企业内部着手降低产品成本, 以增大盈利的空间。为实现成熟期战略目标, 应从以下几个方面着手:

(1) 降低成本。一方面通过降低消耗和提高生产效率等来降低产品的单位成本, 另一方面通过适当裁减部分管理人员来降低企业的管理费用。因为当企业处于成熟期时, 企业管理机构和人员可能会因惯性的影响而仍在膨胀和增加。为防止人浮于事, 应严格控制企业管理机构和人员的规模并适当裁员, 以降低成本和费用。

(2) 提高客户满意度。企业处于成熟阶段, 客户群已基本稳定, 关键要提高已有客户的满意度。有资料表明, 保证一个老客户的费用只相当于开发一个新客户的 1/6。因此, 无论从

成本效益原则考虑, 还是从稳定期营销战略看, 均应提高客户的忠诚度。企业主要通过提高客户满意度来提高客户忠诚度。企业可利用网络让客户参与本企业产品的设计过程, 提出改进建议, 并尽可能按其需要生产。客户参与越多, 客户满意度会越高。

(3) 产品改进和开发。为了延缓衰退期的到来, 应注意对老产品的改进及新产品的开发, 以避免衰退期到来时措手不及。对老产品改进不仅支出少、周期短, 而且成功率高, 因此, 成熟期在开发替代产品的同时尤其应注意老产品的改进。根据成熟期的战略要求, 企业应设置如下评价指标。

**表 4 成熟期的评价指标**

财务	客户	内部业务流程	学习和成长
产品成本降低率, 管理费用降低率, 销售增长率, 利润增长率, 新产品投资回报率	客户满意度, 客户保持率, 客户利润率, 客户参与率, 市场占有率	产品质量: 质量保证率、产品返修率; 售后服务: 按时送货率、上门维修及时率、消费者投诉率; 减员增效: 管理机构削减个数、管理人员裁减人数	研发费用率, 研发费用增长率, 老产品改进支出占研发支出的比例, 新产品改进支出占研发支出的比例, 专利数量, 创新频率, 新产品开发成功率

4. 衰退期评价指标的设计。企业的生命周期和市场竞争规律, 决定了任何企业都不可避免要进入衰退期。但衰退期也是相对的, 只要企业在衰退期能顺利地实施产品的更新换代和实现战略转移, 奇迹便会出现。因此, 衰退期的战略目标是实现新一轮技术的创新。尽快实现新产品的上市, 以利用原已形成的强大的营销网络顺利实现新产品对市场的占领, 迅速摆脱衰退期(张晓燕、胡玉明, 2005)。另外, 为使新产品能迅速占领市场, 要加大营销的力度、扩大营销渠道。通过听取营销人员的建议和客户的意见等, 为产品的开发提供依据。衰退期应设置如下评价指标。

**表 5 衰退期的评价指标**

财务	客户	内部业务流程	学习和成长
营销费用率, 新产品销售增长率, 新产品利润增长率	客户满意度, 客户建议率, 新产品市场占有率	营销手段成功率, 对客户了解程度, 营销人员提供的建议数	前期开发在本期成功的产品或项目, 本期的研发支出比例及成功率, 从研发到成功所需的时间, 员工自己开发产品的项目数、成功率, 先于竞争对手开发新产品的能力

综上所述, 基于企业生命周期理论的企业内部业绩评价向我们提供了一种思维方式, 那就是评价指标的设置应该是动态的。只有根据企业的不同生命周期设置与之相适应的评价指标, 才能起到激励的作用并提高企业的管理效率。

**主要参考文献**

1. 张蕊. 企业战略经营业绩评价指标体系研究. 北京: 中国财政经济出版社, 2002
2. 王化成, 刘俊勇. 企业业绩评价模式研究. 管理世界, 2004; 4
3. 孙薇, 刘俊勇. 企业业绩评价: 战略的观点. 北京: 中国税务出版社, 2006