

# 基于权变理论的企业业绩评价

徐岩<sup>1</sup> 王玥<sup>1</sup> 滕钰锋<sup>2</sup>

(1.北方工业大学经济管理学院 北京 100144 2.大连海运(集团)公司 大连 116001)

**【摘要】** 本文以权变理论为基础分析了企业业绩评价指标的选择,阐述了权变理论对企业业绩评价的影响,以期为企业建立适宜的业绩评价体系提供帮助。

**【关键词】** 权变理论 业绩评价 评价指标

随着经济社会的不断发展,企业经营管理所面临的内外环境越来越复杂,为了更有效地经营和管理企业,权变理论被引入到企业管理理论中。权变理论的核心是强调外部环境的多变性和内部条件的特殊性,认为不存在普遍适用的、最好的或是最有效的管理理论、方法和技术,有效的管理理论、方法和技术需要根据企业所处的具体环境来确定。权变理论的基本思路是研究环境变量(包括外部变量和内部变量)和管理变量(主要指企业的管理理论、方法和技术等)之间的函数关系,确保二者之间相互匹配。企业业绩评价贯穿于企业的整个管理过程,随着客观经济环境的改变,人们认识程度的提高,它也表现为一个成长与发展的过程,所以用权变理论来研究企业业绩评价的有关问题符合客观规律。

## 一、企业业绩评价的动因及指标选择

业绩评价是现代企业管理的核心问题。它采用科学的方法制定各种评价指标对企业业绩进行测算,并以此为基础对企业的生产、经营、管理活动的过程和结果做出价值判断。由此可见,评价指标的选取是企业业绩评价的核心。

### 1. 企业业绩评价的动因。

(1)企业所有权与经营权的分离催生了所有者与管理者之间的委托代理关系,即管理者(受托人)对所有者(委托人)承担受托经济责任。但由于二者所掌握的信息不对称,因此二者都需要借助业绩评价来达到各自的目的。同时,随着企业经营规模的扩大和经营的多元化,企业内部迫切需要进行分权管理。为了满足这种需求,企业内部形成了各级管理者之间的多级委托代理关系,下级管理者在授权范围内对其上级承担受托经济责任。在这样一个复杂的委托代理链中,只有使代理人与委托人目标一致,才能缓解委托代理过程中的道德风险和逆向选择等矛盾,从而保障委托人的利益。可见,企业进行业绩评价是由企业中存在的委托代理关系决定的,是建立健全企业约束和激励机制的根本需求。

(2)企业的债权人、投资者、内部员工等会密切关注业绩评价结果。债权人需要依据业绩评价结果来判断其在该企业的资金是否安全;投资者需要根据业绩评价结果来决定是否对该企业进行投资;企业内部员工则需要依据业绩评价结果

来判断其工作报酬的高低与就业的稳定性。因此,企业进行业绩评价也是为了满足企业相关各方的利益需求。

(3)企业的生存与发展离不开业绩评价。良好的经营绩效能够改善企业的信誉以及内部经营环境,增强企业参与外部竞争的优势,从而推动整个企业的持续、健康发展。

**2. 企业业绩评价的指标选择。**评价企业业绩的指标有很多,按照其数据的来源可以分为财务指标和非财务指标。

(1)财务指标以会计数据为基础,可以用货币计量,是业绩评价最早使用的指标。随着经济环境的不断变化,财务指标的种类也在增加,主要包括以下四种:一是以净利润、每股收益、投资回报率等为代表的传统收益衡量指标;二是以市场为基础的衡量指标,如市盈率、股票价格等;三是现金流量衡量指标,主要包括现金附加值、自由现金流量、现金回报率、经营现金流量等;四是经济增加值。由于财务指标是事后指标,只能对企业经营活动的最终结果进行评价,无法了解业绩的深层次驱动因素并及时对管理活动进行反馈,也无法预测企业的未来业绩,因此迫切需要引入非财务指标。

(2)非财务指标,又称经营评价指标,其数据来源比较广。它比财务指标的形式灵活,更具及时性、针对性和指导性。但是,由于其数据的取得会受到限制,而且需要花费专门的成本,因此一般根据企业的需要来灵活设计非财务指标。

目前大多数学者都致力于研究如何将非财务指标引入财务指标体系中,从而形成综合的业绩评价体系。笔者认为二者各有优势,所以将二者结合才是理想的选择。

## 二、基于权变理论的业绩评价指标选择

权变理论强调企业外部环境的多变性和内部条件的特殊性,具有不同权变特征的企业应该选择不同的业绩评价指标。不少学者已对影响业绩评价指标选择的权变因素进行过深入探讨,他们的研究侧重于以下四点:

**1. 企业的经营环境。**不同的企业所处的经营环境不同,即使同一企业在不同时期所面临的经营环境也不相同。工业时代,由于竞争集中于如何将新技术尽快地应用于实际来创造效益以及如何有效地管理资产和负债,因此财务指标可以用于评价企业利用资源为股东创造价值的效率和效果。随着

信息时代的到来,企业间的竞争焦点逐渐转移到对无形资产的开发和利用上,企业需要构建包括财务指标与非财务指标在内的指标体系来进行业绩评价。此时,企业就需要在财务指标的基础上设置如客户忠诚度、员工满意度、领导者能力等非财务指标。即使在相同的条件下,不同的行业由于业务特点不同,评价指标选择的侧重点也不同。总之,企业在面对高度不确定性环境的时候,通常依靠主观标准对业绩进行评价。与经营环境不稳定的企业相比,经营环境稳定的企业更多地采用以成本为基础的评价标准。

**2. 企业的战略与组织结构。**众所周知,战略是影响组织结构的一个关键的内部因素,企业应构建与战略相适应的组织结构来保障企业的生存和发展。权变组织理论认为,不存在最好的组织结构,组织结构必须满足战略的要求,战略的改变会引起组织结构的变迁。同时,战略影响着—个企业的决策行为和管理行为,进而影响企业业绩的计量。就业绩评价而言,企业的战略是业绩评价指标选择的权变因素。由于企业的战略要与组织结构相匹配才能达到它的目标,获得最大的效益,因此企业应在确定好战略后,根据战略来选择和调整评价所需的指标。

国外一些学者探讨了战略与组织结构的关系,他们认为采取前瞻性战略的企业比较重视主观评价和激励,因而通常采用“适应性的有机式结构”来实施管理;而采用防卫型战略的企业,由于存在严格的成本控制制度和以定量目标为基础的激励计划,因此通常采用“稳定性的机械式结构”来实施管理。许多学者的研究结果也表明:采用不同战略的企业往往会选择不同的业绩评价指标来影响评价对象的行为。

### 3. 企业的生命周期。

(1)创业阶段。企业在这一阶段的目标是维持生存并逐步发展,面临的最突出的问题是如何用有限的资金在市场中获得—席之地。这时候,领导者的能力、客户满意度、产品开发、建立组织架构和寻找投资商等—些非财务事项可能比单纯的财务计量工作更重要,所以企业的业绩评价应重点考虑非财务事项。在领导者的能力方面,由于创业阶段企业没有完善的治理机制,领导者的能力对企业的生存和发展就显得格外重要,因此把领导者的能力作为—项定性评价指标是必要的。同时,必须在创业阶段就关注员工—战略资源,可以通过设置员工能力、员工流失率等指标将其纳入企业业绩评价体系。只有客户满意了,市场占有率才可能保持或提升,企业才有生存的机会和发展的前景,因此处于创业阶段的企业可以设置产品交货及时率、新客户获得率、客户保持率等指标来反映客户的满意度。而在财务方面,创业阶段以资金需求量大、筹资困难、现金流出大于现金流入、产品成本高且基本无利润为特征,因此可以将销售收入增长率、销售费用增长率、销售现金比率、资产周转率和速动比率等反映企业产品销售业绩和偿债能力的指标作为主要的财务评价指标。

(2)成长阶段。由于企业正处于拓展市场的时期,因此有关客户方面的非财务评价指标应该受到重视,如客户忠诚度、新客户获得率、客户保持率、市场占有率等。企业的内部运营

活动是创造客户价值并实现企业收益的基础。企业在提高产品质量和服务质量的同时必须关注生产成本,否则企业有可能赢得了客户却失去了利润,因此企业也应重视生产能力有效利用率、产品生产效率、产品质量合格率、售后服务及时率等非财务指标。另外,学习和成长方面的业绩评价指标也应该受到高度的重视,如研发投入与产出比率等。而在财务方面,应在创业阶段的财务评价指标基础上增加净利润、销售利润率、成本费用利润率、资本保值增值率、净资产收益率、投资收益等指标。

(3)成熟阶段。该阶段的主要特征是企业的市场占有率相对稳定,收入增长将趋缓或停止。由于—阶段经营的好坏决定着企业能否持续发展,因此需要加强对财务指标的全面评价。如:反映企业财务效益状况的净资产收益率、总资产报酬率等指标;反映资产运营状况的流动资产周转率、存货周转率等指标;反映偿债能力的资产负债率、已获利息倍数等指标;反映成本控制情况的成本费用利润率、单位成本降低率、管理费用降低率等指标;反映获利能力的销售利润率、主营业务利润率、投资收益率等指标。而在非财务指标方面,客户满意度、客户流失率、新产品开发能力、旧产品改进费用率、管理制度创新能力、产品生产效率、产品质量合格率等指标可以较好地反映该阶段企业的业绩。

(4)衰退阶段。处于该阶段的企业将把“收回”资本作为主要目标,因而现金回流成为关键问题,所以现金流量指标相应地成为重要的业绩评价指标,如销售现金比率、现金流动负债比率、速动比率等。同时,处于该阶段的企业又在寻找新的经济增长点,因此业绩评价也应该关注对技术创新的投入,如产品创新能力、产品的技术含量、技术装备更新水平、技术投入比率、新产品研发投资率等非财务指标。

### 三、小结

业绩评价体系的确定依赖于企业所处的特定环境,对所有企业而言,没有—成不变的、普遍适用的“最优”业绩评价体系。权变理论为—说法提供了理论基础,企业应在分析其所处环境的基础上,根据企业自身的特点和要求选择业绩评价指标,设计业绩评价体系。本文只是分析了权变理论指导下企业业绩评价指标的选择,对于业绩评价体系的建立及其在实务中遇到的问题应如何解决,仍需要进一步研究。

**【注】**本文系北京市委组织部优秀人才资助项目(项目编号:20071D0500200139)的阶段性研究成果,并得到北京市教委教学团队建设专项的资助。

#### 主要参考文献

1. 陈家俊.企业战略与业绩评价指标的选择:权变理论的观点.审计理论与实践,2003;12
2. 邹文娜,胡晶晶.权变管理理论初探.内蒙古科技与经济,2006;19
3. 贾国军,孟永峰,贾海军.权变理论在业绩评价中的应用.经济论坛,2003;19
4. 陈丽萍,吴廷芳.试论企业业绩评价的权变化.科技与管理,2005;1