

企业战略绩效测量之我见

俞 军

(合肥学院 合肥 230601)

【摘要】 本文针对当前各种绩效测量模式的弊端,运用绩效棱柱模型从利益相关者需求、利益相关者贡献、战略、流程和能力的五个维度为测量组织管理绩效提供了一个全面、系统的框架。

【关键词】 利益相关者 绩效棱柱模型 战略绩效测量

当前国内外各种绩效测量模式多数忽略了利益相关者与企业的相互作用和影响。卡普兰和诺顿创建的平衡计分卡(BSC)模式与企业长远目标紧密联系起来,它是通过建立或明晰企业战略、分解目标、沟通与宣传、业绩评价,并将绩效考核结果应用于企业日常管理活动中,以激励员工持续提高业绩并最终实现企业战略及目标的一种业绩衡量系统。它虽从战略视角考虑到股东、客户和员工三个维度,但是忽略了其他重要利益相关者的目标函数。因此针对平衡计分卡的不足,Marshall W.Meyer(2005)提出“基于活动的盈利能力分析”,Rampersad(2005)将平衡计分卡、全面质量管理、绩效管理和能力管理概念加以扩展和融合,提出全面绩效计分卡。而国内学者对企业战略绩效测量方面的研究处于初探阶段,更多的是对平衡计分卡的学习、消化和运用,很少有学者能够超越平衡计分卡模式提出一种新颖、系统、可操作的战略绩效测量框架。本文将以绩效棱柱模型为基础,以利益相关者的需求作为战略绩效测量的逻辑起点,构建基于利益相关者价值取向的战略绩效测量框架。

一、基于利益相关者价值取向的战略绩效测量框架的构建

1. 企业战略绩效测量主体的确定。随着企业治理理论由委托代理理论向利益相关者理论演进,企业绩效测量主体也由二元测量主体逐步向多元测量主体发展。利益相关者理论认为,企业的经济本质是利益相关者的专用性投资缔结的合约网络。各要素所有者都向企业投入了专用性资产,为企业创造价值,同时也承担了企业的风险,所以他们必须有平等的机会分享企业剩余索取权和剩余控制权,都有测量企业绩效的动力。因此,在共同治理的逻辑下,测量主体数量 N 应扩展到包括股东、政府(定规者)、供应商、社区、竞争者等在内的众多利益集团。然而由于交易成本的存在,需要遵循均衡主体维数原则,当 $N=1$,测量主体太少,未能有效发挥其他测量主体的积极性,从而造成社会净福利损失;当 $N \rightarrow \infty$ 时,权益主体的范围又过于宽泛,其承担的社会责任过于繁杂,难以在实践中操作。而至于谁是关键利益相关者,就得依据要素所有者提供的专用性资产重要程度、谈判能力以及它们为企业创造价值

的大小来判断。股东为企业投入权益资本,拥有重大决策权和监督权,面临着企业亏损、倒闭的风险;债权人投入债务资本,通过相机治理机制对企业行为施加影响和约束,但存在着收不回本息的风险;政府提供“公共环境资本”,影响企业经营决策,也承担税收减少和企业违规的风险;员工投入人力资本,享有财务决策权和财务监督权,也要承担报酬减少和失业的风险;顾客为企业提供了现金和利润,也存在需求无法及时、有效地得到满足的风险。因此,股东、债权人、政府、员工和顾客应成为战略绩效测量主体的五个维度。

2. 构建以绩效棱柱模型为基础的动态多维绩效测量指标体系。

(1) 绩效测量逻辑起点的认识误区。当前许多学者普遍认为战略是绩效测量的起点,而在绩效棱柱模型下,绩效测量的起点是利益相关者的需求(谁是组织的利益相关者以及他们的愿望和要求是什么),即为利益相关者创造价值。利益相关者理论从战略视角强调一个企业获得长期的生存和繁荣的最好途径是,首先考虑其所有重要的利益相关者并尽可能满足他们的需求,其次考虑利益相关者的贡献(企业要从利益相关者那里获得什么)、战略(企业应该采用什么样的战略才能满足利益相关者的需求,同时也满足自己的需求)、流程(企业怎样才能执行自己制定的战略)和能力(企业需要具备什么样的能力来运行这些流程)。它们形成绩效三棱柱的五个维度,彼此之间相互作用、相互联系、环环相扣,这五个内在联系紧密的纵向维度分别对不同的企业战略绩效测量主体设置可描述的关键业绩指标(KPI),从而构建一个以利益相关者价值最大化为目标、具有战略导向作用的完整的绩效测量框架。

(2) KPI 遴选原则。建立明确的、切实可行的 KPI 体系是评估和测量客体绩效的关键。选取 KPI 时应遵循 SMART 原则:①具体的,即指标的选取是针对战略、流程、能力等某一特定目标的,是明确的而非抽象的,可以统一测量主体对每一个 KPI 的理解;②可衡量的,即 KPI 或者是数量化的,或者是行为化的,验证这些 KPI 的数据或信息是可以获得的,可以通过 KPI 来测量利益相关者需求的满足程度以及利益相关者对企业的贡献程度;③可实现的,指 KPI 在付出努力的情况

下是可以实现的,应当避免确定过高或过低的目标水平;④现实的,指 KPI 应与企业的战略、流程等高度相关,是可以证明和观察得到的,不是假设的;⑤有时限的,指 KPI 的设定有一定的期限。由企业和各利益相关者组成的系统是一个耗散结构,其远离平衡态,因此需要及时对测量指标进行调整,而绩效测量标准尤其是非财务标准永远也不会是静止不变的。

(3)KPI 体系。根据 SMART 原则,对于每一个测量主体,笔者从利益相关者需求、利益相关者贡献、战略、流程、能力五个维度分别设置相应的 KPI,以考核组织绩效。

战略绩效测量指标表

	股东	债权人	员工	政府	顾客
利益相关者需求	总资产收益率 净资产收益率 经济附加值	资产负债率 流动比率 到期债务本息 偿付比率	员工满意程度 员工培训费用率 员工工资福利增 长率	社会贡献率 就业安置率	客户满意度 客户投诉率
利益相关者贡献	股东权益比率 资本保值增值率	产权比率 长期债务比率	员工建议采纳率 人力资源优势贡 献率	企业法制健全性 公务员参与率	客户忠诚度 客户利润率
战略	市场占有率增长 研究开发费用率 产品价值链效率	债权人参与度 项目利润率	员工在权力机构 人数比重 员工离职率	环保投资比重 公益捐助比重 企业形象系数	市场占有率 新客户获得率 客户保持率
流程	主要流程改进方 案的成本收益 比 标准化流程比率	财务相机治理 优化度 还贷及时性	员工违规比率 生产循环效率 产品交易时间占 用率	独立董事护权率 会计责任履行率	产品交货及 时率 产品合格率 售后服务率
能力	核心业务投资比 战略事业单位产 品收益率 总资产周转率	利息保障倍数 债务契约履约率 对外担保比重	知识产品贡献率 员工劳动生产率 员工社会保险计 提率	环保支出率 纳税信息披露延 误率 罚项支出率	需求与能力 对比水平 客户交易契 约履约率

(4)运用。例如从客户的视角,通过客户满意度、客户投诉率可以反映客户的愿望和要求的实现程度,通过客户忠诚度、客户利润率、客户的信用状况来测量客户的贡献状况,用市场占有率、新客户获得率、客户保持率来明确所要采取的战略能够给利益相关者创造的价值,用产品交货及时率、产品合格率、售后服务率考察企业流程的效率和效果,用需求与能力对比水平、客户交易契约履约率衡量企业的营运能力。这些指标之间关系明确、相互匹配、相互作用、环环相扣,形成因果链条,可以促使经营者满足企业在战略管理环境下实现战略目标、改进企业流程、提高企业运作能力的需求,从而提高企业的竞争能力。

二、基于利益相关者价值取向的战略绩效测量框架的特征

1. 坚持系统的观念。从属于整个企业管理系统的绩效测量框架本身就是一个开放系统,它是由利益相关者需求、利益相关者贡献、战略、流程和能力五个子系统构成的具有整体目的性和内在联系的综合体。其中:①整个系统是主要的,而其各个子系统是次要的;②整个系统中的各个子系统,如战略、流程、能力等应相互协调一致,组成一个不可分割的整体,其中一个子系统的变化势必会影响到其他子系统;③系统中各个子系统的性质由它们在系统中的地位所决定,其行为受整个系统和子系统的关系所制约。不同的利益相关者在要素的禀赋、信息的占有以及社会角色等方面存在着巨大差异,其讨价还价的能力存在差别。随着时间矢量的延伸、内外环境变量的影响,系统中测量主体会发生变化,所赋予的测量权重也随之而变,同时各测量主体的需求、企业战略、组织文化、技术水平、经营和服务新理念等变动也会促使各子系统中所设置的测量指标形成动态稳定的有序化结构。

2. 基于利益相关者的视角。①基于利益相关者价值取向的绩效测量框架重

新定位了绩效测量的逻辑起点,企业为了谋求长期的生存与发展必须首先满足各关键利益相关者的需求,在绩效测量中就必须将更为本源性的利益相关者的利益而不是战略放在首要位置,执行战略只是使企业能更好地将价值传递给投资者、债权人、政府、员工、客户等关键利益相关者。②在此框架中,测量主体从只关心一个(股东)或两个(股东和债权人)利益相关者转变为重视所有重要的利益相关者,测量主体范围大大扩展,而 BSC 模式下只考虑股东、客户和员工三个维度,这在当今企业竞争异常激烈的情况下无疑是一个致命的缺陷。

3. 坚持创新的思维。战略绩效测量框架的评价范围大大扩展,并未使测量体系变得庞杂而无重点和导向性;相反,客户需求的满足、人力资源的开发会更有利于提高企业的创新能力。通过绩效棱柱分析,绩效测量成为企业整体创新机制中有利的一环,可以更有效地作用于企业持续创新的过程,是促进创新并保证创新沿着期望的轨道进行的重要工具。

4. 引入激励机制。绩效测量是激励机制运行的前提,激励机制的形成是绩效测量的必然结果。在战略绩效测量框架下将经营者的薪酬与战略绩效挂钩,可以促使经营者重视利益相关者的愿望和要求、战略实施的控制、作业流程和能力的保证;反之,若经营者薪酬的确定不以战略绩效为基础,则战略规划的实施就得不到相应程度的重视,战略绩效测量框架也就无法有效发挥作用。

【注】本文受安徽省教育厅自然科学基金(KJ2007B338ZC)和教育厅青年教师科研基金项目(2006jqw160)资助。

主要参考文献

1. Andy Neely, Chris Adams. Perspectives on Performance; The Performance Prism Center for Business Performance. Cranfield School of Management, 2000
2. 陈玮.论利益相关者利益最大化财务目标——基于利益相关者理论及系统科学的视角.会计研究,2006;4
3. 杨雄胜.高级财务管理.大连:东北财经大学出版社,2004