

母子公司战略性绩效评价体系的构建

陈宏明(教授) 党兴华

(长沙理工大学管理学院 长沙 410076)

【摘要】 本文通过对母子公司战略性绩效评价步骤的分析,在对每个阶段具体情况进行评价分析的基础上,设置相应的绩效评价指标。同时,母公司通过对评价结果的控制分析,适时地修正和调整战略,努力实现企业集团健康、持续发展。

【关键词】 母公司 子公司 绩效评价 指标体系

企业集团绩效评价可分为三个层次:第一层次为各投资方对企业集团的绩效评价;第二层次为母公司对子公司及其经营者的绩效评价,以及母公司对其各个下属部门和人员的绩效评价;第三层次为子公司经营者对其所辖部门和人员的绩效评价。其中,第二层次绩效评价体现了企业集团绩效评价的特殊性。由于母公司与子公司之间存在委托代理问题;母公司的目标是整个企业集团的价值最大化,而子公司的目标则是自身价值最大化,为了使母子公司的利益目标相一致,母公司必须完善对子公司的激励与约束机制。建立有效的母子公司绩效评价体系能使母公司有效激励与约束子公司,从而实现企业集团战略,使企业集团内部市场机制与行政机制有效

运行,促使子公司改善管理,促进企业集团健康、持续发展。目前,我国母子公司绩效评价体系的构建尚处于摸索阶段,现行的企业绩效评价指标体系无法满足母子公司管理的需要。在此,本文对母子公司绩效评价指标体系的构建进行了研究。

一、母子公司战略性绩效评价

母子公司战略性绩效评价是企业集团适应战略管理的需要,在综合考虑企业集团内外部经营环境的基础上,围绕战略目标,制定一系列具体、全面、可操作的指标,据以对母子公司的经营过程及在一定经营期间所取得的经营效益和经营业绩进行评价的行为。母子公司战略性绩效评价的步骤为:①制

4. 实施绩效管理。确定价值驱动因素,目的是对公司的业务绩效和个人绩效实施有效管理。其中,业务绩效评估是以公司或公司内部的业务单元为客体,而个人绩效评估则是以管理者或员工为评估对象。

(1)业务绩效的管理。公司一旦知道了如何通过对每项业务价值驱动因素的影响来创造价值,面临的下一个问题就是怎样对每项业务单元进行管理以使其结果与公司的各项目标相符。业务绩效管理过程中,要为业务单元确定目标,并经常根据这些目标检查其进展,以使公司的各层次能紧密合作,提高绩效。业务绩效管理是价值管理的关键,因为要通过这个过程将价值目标及价值驱动因素转换成日常决策和每天的行动。

成功的业务绩效管理必须符合以下条件:第一,业务单元必须有明确的价值创造战略。制定业务单元战略,虽然不是业务绩效管理过程的一个组成部分,但它是保证该过程效率的一个前提。第二,业务单元应该确定与价值驱动因素紧密联系的指标。要将战略转换成具体的量化目标,就需要管理者确定与价值相联系的指标。第三,定期对绩效进行评估。决定绩效评估能否成功的要素包括评估中所使用的信息、时间安排以及评估气氛。能为评估提供最佳信息的基本工具是平衡计分卡。平衡计分卡的内容包括价值目标和根据价值驱动因素分析确定的主要绩效指标,这些指标包括顾客、业务流程、学习与成长以及财务四个方面。

业务绩效评估只要做得好,便能为公司管理层提供明确的目标,激励他们达到目标,并给他们达到目标的努力予以支持,从而节省他们的时间和精力。

(2)个人绩效的管理。进行个人绩效管理,可以从以下两个方面促进价值创造:其一,将对管理者的奖励与创造股东价值的行为联系起来,使管理者能像所有者那样思考问题。其二,在知识经济社会,管理人才本身就是一项重要的价值资源,通过个人绩效管理可以吸引人才、留住人才。因此,公司应建立一定的程序,将个人行为与价值创造的总体活动联系起来,也与报酬联系起来,以激励和奖励绩效突出的个人,这便是个人绩效管理。

与业务绩效管理一样,个人绩效管理的过程也应该包括绩效指标的确定和绩效评估。个人绩效指标应与其负责的主要业务绩效指标结合起来,以保证业务需要达到的水准与个人需要达到的水准相一致。

主要参考文献

1. 安德鲁·布莱克,菲利普·赖特,约翰·戴维斯. 追寻股东价值:业绩驱动因素管理. 北京:经济管理出版社,2005
2. 石友蓉,黄寿昌. 财务目标的经济解释及重构. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版),2004;6
3. 保罗·尼文. 平衡计分卡实用指南. 北京:中国财政经济出版社,2003

定母公司战略目标,并在此基础上确定各子公司的战略目标。
 ②子公司对各种投入的战略资源进行投入效绩评价;根据战略目标采取行动,并进行过程效绩评价;在战略管理体系下取得产出的结果,并进行产出效绩评价。
 ③母公司通过各阶段的全面控制分析,及时获取子公司全方位的信息,进而进行战略评估、定位和调整以及指标体系的修正,进入下一个母子公司战略性效绩评价循环。

由此,建立 IPO(input-process-output)评价模式,将母子公司战略性效绩评价指标体系的设置置于投入效绩评价阶段、过程效绩评价阶段、产出效绩评价阶段之中。同时,根据各个阶段的具体情况和不同的侧重点,结合平衡计分卡的相关原理,设置多维度的效绩评价指标,并尽量将一些定性指标量化。这样,将关键效绩指标的设置以及评价指标体系的构建与战略规划过程紧密结合,母公司就可以通过效绩评价指标所反馈的信息,做好对子公司效益和业绩的控制分析,适时地修正和调整战略,进而通过多角度的权衡机制制约子公司为追求自身利益最大化而牺牲母公司整体利益的行为,更好地实现企业集团的战略目标。

二、战略性效绩评价指标体系构建

1. 投入效绩评价指标体系。在投入效绩评价阶段,母子公司对各种投入的水平、效率等进行评价。这里,投入包括母公司对子公司的投入以及子公司自身在人、财、物、信息等方面战略资源要素的投入。资源,是战略的关键构成模块,是公司生存和发展的基础条件。建立有效的评价子公司投入效绩的指标体系,对投入的各种资源进行数量和质量评价,也为培育新的竞争力指明了可参考的方向,进而有利于母子公司资源的合理配置。

从资源的形态属性来看,资源可以分为两种基本类型:有形资源和无形资源。前者是公司生存和发展的物资基础条件;后者包含十分丰富的内容,不仅是公司投入经营的投入物,更是母子公司经营活动的成果与积累,能够有效协调和配置前者作用的发挥。现代社会科学技术的发展日新月异,谁在信息和技术上领先,谁就能赢得竞争优势,技术和信息资源蕴含于其他资源要素当中,并和它们一起对提高资本和劳动力资源的协同生产效率、节约稀缺的生产要素资源、促进企业集团的高速持续发展发挥着重要作用。因此,本文对有形资源中的固定资产和无形资源中的技术资源、人力资源以及相关的信誉、信息和关系资源投入的质量和数量进行评价指标设置。具体内容如表 1。

2. 过程效绩评价指标体系。公司生存和发展的能力一方面与所拥有资源的数量和质量及其投入效率相关,另一方面与公司对资源的开发、配置效率相关,它是维持公司持久发展的关键因素。过程效绩评价是对各种投入要素转化为产出的过程的评价,实质就是对资源开发和配置能力的评价。通过设置相关的评价指标体系,可以进行过程价值链的分析,评价投入转化为产出这一过程的效率和效果,进而得出价值的表现结果和过程之间的关系。建立有效的过程效绩评价指标体系,既有利于母子公司对资源要素进行合理运用,提高资源的配

表 1 投入效绩评价指标体系

因素	指 标	
固 定 资 产	固定资产规模	据企业具体情况而定
	固定资产新度系数	固定资产可回收净额/固定资产账面价值×100%
	生产设备先进程度	达国内先进水平以上设备数/设备总数×100%
技 术 水 平	产品服务认证率	已获认证的产品、服务数/产品、服务总数×100%
	技术吸收率	成功引进项目数/引进项目总数×100%
	技术人员比重	从事技术工作的人员数/职工总数×100%
	技术密集度	固定资产净值/职工总数×100%
企 业 员 工	专业技能水平	企业拥有专业技术职称的人数/职工总数×100%
	员工满意度	满意人数/抽样调查人数×100%
	人力资本投入水平	企业每年投入招聘、培训等的费用/销售收入×100%
	人力资本维持水平	每年用于员工报酬、福利的费用/销售收入×100%
其 他	品牌信赖度	信赖人数/抽样调查人数×100%
	IS/AD指数	信息技术花费/行政管理费用×100%
	信息利用效果	利用信息的收益/信息技术的投入总额×100%
	合同履行率	履行合同数/签订合同总数×100%
	企业与供应商的协作	定性指标

置效率,提高组织的运营管理能力,又便于母公司了解子公司全面的生产经营活动,加强事中的反馈。

依据公司战略目标,基于公司在何处产生价值、如何产生价值、产生价值的大小等问题的解决,对公司的生产、财务、经营和组织活动进行评价。在此,侧重于对内部流程、财务运作能力、研究开发能力、市场能力、子公司间的生产协作关系以及公司战略和文化等方面进行指标设置,全面评价投入转化为产出这一过程的效率和效果。具体内容如表 2。

3. 产出效绩评价指标体系。产出效绩评价是对公司资源要素投入和经营过程运营结果的评价,可以用来衡量公司的运营效益和业绩。建立有效的产出效绩评价指标体系,既有利于衡量母子公司的战略实现与否,又有利于母公司加强事后的控制分析,为建立新的战略目标提供依据。在这里,主要对公司盈利能力、所有者权益、成长能力以及安全指标等方面进行设置。具体内容如表 3。

在成长能力分析中,母公司通过对前两个阶段评价指标的分析,将投入要素的增长率同产出要素的增长率进行对比,设置销售收入增长率、销售产值增长率等指标,有利于评价子公司的运营效率。在其他指标设置中,控股资本放大倍数表示股权投资与控制资本的关系,体现了母子公司效绩评价的特

表2 过程效绩评价指标体系

因素	指标	
内部流程	材料产出率	实际利用的材料数量/投入的材料数量×100%
	机器设备完好率	(1-发生故障的机器设备数/机器设备总数)×100%
	产品服务的成本与质量	定性指标
财务运作	资产负债率	资产总额/负债总额×100%
	成本费用利润率	利润总额/销售成本费用总额×100%
	总资产收益率	销售收入/总资产年平均余额×100%
	流动资产周转率	销售收入/流动资产年平均余额×100%
	净资产现金流量	现金净流量/净资产×100%
研究开发	R&D投入水平	R&D费用/销售收入×100%
	新产品开发速度	本期新产品数/上期新产品数×100%
	新产品销售利润率	新产品销售利润/全部产品销售利润×100%
市场	市场覆盖率	主要产品销售地区数/行业同类产品销售地区数×100%
	市场应变率	核心产品开发率/行业该产品开发率×100%
	客户满意度	满意人数/抽样调查人数×100%
	售后服务质量	定性指标
生产关系	子公司间的协作关系	定性指标
	产品互补程度	定性指标
	产品系列化程度	定性指标
其他	合理化建议的采用度	采用合理化建议数/合理化建议总数×100%
	管理人员综合素质	定性指标
	先进企业经营思想与管理理念的采用	定性指标
	战略资源与业务、组织匹配性	定性指标

殊性,其数值适中说明母公司相对控股的策略得当;数值过大说明对子公司的控制力减弱,有失去控股权的危险;数值过小,则说明母公司对子公司控股比例过大。在公司价值指标中,调整的经济增加值(REVA)是以资产的市场价值为基础对公司经营效绩进行衡量的,通过对公司价值的评价,可以反映是否同时实现了母子公司价值的最大化。

这样,母公司通过对阶段变量和评价指标的分析,同时考察不同子公司的行业特征、历史背景、管理模式及不同子公司

表3 产出效绩评价指标体系

因素	指标	
盈利能力	净资产收益率	销售收入/净资产年平均余额×100%
	销售利润率	总利润/销售收入×100%
	利润增长率	(本期利润总额/上期利润总额-1)×100%
所有者权益	子公司上交利润数	据企业具体情况而定
	子公司上交管理费	据企业具体情况而定
	子公司对母公司贡献率	据企业具体情况而定,是子公司上交利润率、技术创新应用水平和品牌效应等所产生的综合效用
成长能力	资本保值增值率	期末所有者权益/期初所有者权益×100%
	总资产增长率	本期总资产平均占用额/上期总资产平均占用额×100%
	市场份额	主要产品销售收入/行业该产品销售收入总和×100%
	销售收入增长率	(本期销售收入/上期销售收入-1)×100%
	销售产值增长率	(本期销售产值/上期销售产值-1)×100%
安全指标	利润总额增长率	(本期利润总额/上期利润总额-1)×100%
	净资产增长率	(本期净资产/上期净资产-1)×100%
	固定资产比率	固定资产/自由资产×100%
其他	盈亏界点比率	盈亏平衡点销售额/实际销售额×100%
	控股资本放大倍数	子公司股本数/母公司对子公司股权投资额×100%
其他	企业价值	基年账面价值+未来各年REVA的现值总和

间的关联程度等具体情况,找出企业集团发展存在的问题以及发展的潜力,建立一个既重视效果又重视过程,既可以实现母公司价值最大化又可以保证子公司利益的战略性效绩指标评价体系,促进企业集团战略目标的实现和再次定位。

【注】本文系湖南省自然科学基金资助项目(编号:06JJ4082)、湖南省社科基地“企业战略管理与投资决策研究”资助项目的阶段性成果。

主要参考文献

1. 谢福泉. 集团子公司绩效评估浅谈. 集团经济研究, 2006;12
2. 李延喜, 张悦玫, 李宁. 基于战略地图的战略性绩效评价体系研究. 科研管理, 2005;1
3. 胡国柳, 卢闯, 黄鹤. 企业财务战略与财务控制. 北京: 清华大学出版社, 2004