

关系型企业绩效评价体系探析

叶建芳,王庆芳,王松年

(上海财经大学会计学院,上海 200433)

摘要:文章探讨了一种有别于以往的全新绩效评价和管理体系,其特点在于,它是企业(组织)和企业(组织)的相关利益群体双赢的思维为指引,概括了组织价值创造的核心要素——战略、过程、能力,并且从投资者这个利益群体的角度分析展示了关系型绩效评价的全过程。文章阐述了关系型绩效评价体系的分析框架、指标构建、具体操作和案例分析过程。

关键词:关系型绩效评价体系;利益相关群体;绩效评价;平衡记分卡

中图分类号:F234.4 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2005)05-0123-10

一、文献综述及问题的提出

多年来,如何对企业的业绩进行评价和管理一直都是管理学和会计学研究的主流方向之一,并且产生了很多具有实际应用价值的绩效管理工具。其中,最具有代表性的绩效评价框架主要是由美国的 Stern 和 Steward 咨询公司研发和注册的 EVA 为导向的业绩评价体系,以及由美国哈佛商学院教授卡普兰和诺顿所发明的平衡记分卡。EVA 研究的主要贡献在于克服了传统的财务业绩指标在衡量企业新增价值上的不足,由于其衍生指标 MVA 在理论上被证明与 NPV 具有恒等性,因而 EVA 的出现实际上是提出了一种模拟价值增长的直接方式。但是,EVA 及其评价体系的缺陷也是致命的,EVA 评价体系强调企业内部的充分放权,不注重过程的评价和控制,结果往往不尽如人意。

而平衡记分卡作为一种可运用于整个企业过程控制的业绩评价体系,除了能够克服 EVA 评价体系的缺陷以外,该研究成果的好处还在于:(1)首次提供了一种财务指标和非财务指标相结合的方式(Kaplan 和 Norton, 1992);(2)该评价体系的四个基本组成部分——财务、客户、过程、学习和成长,为企业价值创造过程提供了一个业绩驱动的逻辑联系的简化形式(Kaplan 和

收稿日期:2004-08-10

作者简介:叶建芳(1966—),女,浙江金华人,上海财经大学会计学院讲师,博士;

王庆芳(1978—),女,云南曲靖人,上海财经大学会计学院博士生;

王松年(1930—),男,浙江绍兴人,上海财经大学会计学院教授,博士生导师。

Norton, 1992, 1995); (3) 将客户引入分析框架, 从而暗示了管理者必须管理好同客户的关系, 才能够实现股东价值的增长 (Kaplan 和 Norton, 1992); (4) 将企业的战略通过指标来体现, 从而促进战略在企业内部的交流和执行, 提供了战略融入绩效管理体系的创新方式。当然, 平衡积分卡也存在诸多缺陷: 一是仅强调股东利益和顾客的利益而忽视了企业其他利益群体的利益 (Michael C. Jensen, 2001); 二是卡普兰的分析框架所提出的业绩创造的逻辑也过于简单, 无法提供对业绩驱动因子和业绩结果之间因果关系的全面解释, 而且也无法运用于复杂企业 (David Otley, 1999)。

有鉴于此, 本文将讨论一种全新的绩效评价体系, 即从管理各种利益关系群体和企业之间的关系出发的评价体系, 并将其称之为关系型绩效评价体系。

二、关系型绩效评价体系的分析框架

企业的契约本质告诉我们, 企业是由一系列关于如何使用和分配企业资源的契约所构成, 参与缔约的人有股东、债权人、企业的顾客、雇员、供应商等等, 作为理性经济人, 这些不同的群体参与缔约的目的在于获取自己所需要的经济利益, 因此企业的发展必然是在通过不断地满足利益群体需求的同时来获得自身的发展。据此, 我们认为, 科学的企业绩效评价体系应当能够在指标中反映企业主要利益关系群体需求的满足程度。

从另一方面看, 作为一个盈利主体的企业, 要生存和发展, 必然要从组织的各种利益群体获得资源, 因此, 科学的评价体系同样应当在其构成中反映企业对利益关系群体的需求。我们认为, 企业价值的创造就在于企业与其利益关系群体之间的利益需求能够在双赢和平衡的基础上不断得以实现。当然, 企业创造价值的过程同样也是不断地满足利益关系群体的需要和自身需要的过程。这些都有赖于利益相关者和企业之间的关系管理。基于上述理由, 我们提出关系型绩效评价体系的五个方面为:

1. 利益关系相关者的需求满足程度和利益相关者的贡献度 (这里实际上有两个方面, 为了表述的方便, 我们把公司对利益相关者的需求表述为利益相关者对公司的贡献)。

2. 战略。企业的成长和利益相关群体的需要不会自动得到满足, 因此, 为了满足这些需求, 还需要确定企业应该如何做, 这就是战略要解决的问题。战略确定了企业前进的方向, 因此, 战略实际上就是一系列的目的、意图或者长期计划的集合体。显然, 战略对于企业价值的创造和实现是必不可少的。

3. 内部过程的评价。不管战略有多好, 战略本身只是以目的、意图或者计划的形式存在着, 不会自动获得实现, 还必须有企业的内部过程支持企业的战略。因此我们必须建立评价指标以便于管理企业的内部过程。

4. 能力。即企业人员、工作实务、物质基础设施以及技术的集合体。为

了能更好地创造企业的价值,企业必须能不断地更新和健全构成能力的各个组成部分。因此,我们认为企业必须建立相应的指标来监控、评价和管理企业的能力。

根据上述逻辑思路,我们可以将这个分析评价的基本框架通过图1表示。

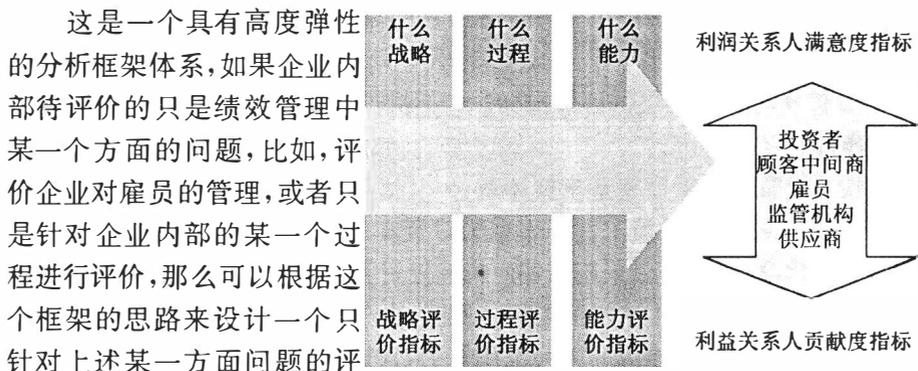


图1 关系型绩效评价体系分析框架

这是一个具有高度弹性的分析框架体系,如果企业内部待评价的只是绩效管理中某一个方面的问题,比如,评价企业对雇员的管理,或者只是针对企业内部的某一个过程进行评价,那么可以根据这个框架的思路来设计一个只针对上述某一方面问题的评价指标体系。相反,如果需要评价的是整个企业的业绩或者说是企业内部一个业务单位的业绩,那么同样可以利用这个框架来指导建立用于评价整个企业业绩的指标体系。当然,该分析框架的作用不仅在于提供了一种业绩评价指标的组织方式,而且还提供了一种企业价值创造因果关系的全新理解。

三、关系型业绩评价指标体系的构建及分析

(一)投资者满意度衡量指标体系

根据前述框架思路,首先需要确定投资者群体及其需求。一般来说,这个群体可以包括:当前和潜在的投资者或者股东、机构投资者、银行、风险资本家等。他们的需求可以简单概括为:回报、数据(信息)和忠诚。显然,对于投资者来说,最重要的就是投入到公司中的资本能够获得增值,这种增值既包括账面的增值也包括投资者出售投资所获得的资本利得。对于长期的投资者来说,更重要的是从公司获取分红。同时,为了做出投资决策,投资者需要获取财务以及非财务的信息来了解和评价公司的过去、现在和未来的经营业绩。最后,投资者更需要企业管理团队具有诚信,且不侵害股东的利益。据此可以构建相应的评价指标体系(在此仅列举有代表性的指标)。

1. 投资者对企业投资盈利满意程度的评价指标。主要体现为对盈利的衡量,代表性的评价指标主要有:投资回报率、销售净利率、每股收益、净资产收益率、EVA(经济增加值)、股票市场价值的变化等。

2. 分红情况的评价指标。最重要的是公司愿意将多少盈利作为回报支付给投资者,以及红利与以前相比是否有所增长。因此,典型的评价指标是股

利支付率和股利的增长性。

3. 投资者对所获信息的满足程度的评价指标。一般来说,主要以问卷调查的方式来获得这种评价结果,代表性的评价指标有:非财务信息的可得性、内部报告的非财务指标传达给投资者所占的百分比、投资者所要求的非财务信息或者非财务指标被提供给投资者所占的百分比、投资者对所提供信息的清晰程度的满意百分比等等。

4. 投资者对管理层的评价指标。包括机构投资者定期买卖比率、投资分析师推荐和评级等等。

(二) 投资者贡献度衡量指标体系

一般来说,企业的需求首先表现为对资本的需求。为了评价投资者在这方面的贡献度,我们可以采用诸如由机构投资者所持有的公司股票价值、由目标投资者所持有的股本这样的指标。同时,由于企业的经营环境变幻莫测,必然要求投资者能够有相应的风险承担能力,所以企业同样要评价投资者在这方面的贡献度,评价指标主要有:利息保障倍数、股利保障倍数、计提负债或其他支付义务准备水平以及营运资本水平。最后,企业的发展也需要投资者对企业的持续忠诚性,股权持有状况可以反映这方面的问题,比如机构投资者定期买卖的水平、董事的股票或期权的持有数等。

(三) 战略的衡量指标体系

企业的战略目标主要分为经营管理水平卓越、产品领先和顾客的亲密性。无论实现哪一种目标,都需要不同的核心业务过程、组织架构、管理系统和企业文化来支持。主要有六个管理重心:(1)追求企业的成长性;(2)兼并和收购;(3)成本最优化;(4)资产剥离;(5)资本投资;(6)资本成本最优化。实践中,企业将根据具体需要单独或者结合采用这些战略。根据具体要实现目标的不同,分别采用相应的战略评价指标,例如:目标销售收入成长率、经营利润成长率、(地区)市场份额成长、某产品或者产品系列盈利性的成长目标、研究与开发支出水平、与竞争对手相比公司员工生产效率的相对水平(比如平均每个员工的销售水平除以竞争对手的平均员工的销售水平)、资产利用程度的评价。

(四) 过程衡量指标体系

战略的实现是通过企业内部的业务过程来实现的。通常在企业管理中,一般将战略的建立和执行称为计划和管理,除此以外,企业的战略实现最终还要通过以下三个过程:

1. 对于开发产品和服务而言,评价的重点在于新开发的产品和服务对战略目标的实现程度,比如评价来自新产品和服务的盈利性,具体指标有:某一给定时期来自新增产品和服务的盈利占全部产品盈利的百分比,来自新产品或者服务的销售收入能够弥补全部新的产品和服务成本的时间长短;或者评价新产品或服务的市场渗透性,具体指标有:某一给定时期新增产品或服务的

销售额(或订单)占全部产品销售额(或订单)的百分比;还可以对新产品或服务开发效率进行评价,具体指标是:从提出新产品或者服务理念到产品生产出来直至卖给顾客所花费的时间长度等等。

2. 对于创造需求过程的评价,主要侧重于评价新产品或服务被市场认可的程度,具体可以体现为评价新产品或服务的市场渗透性,比如,计算某一给定时期新产品或服务所产生的销售额以及其占全部销售额的百分比,或者计算新产品或服务所导致的市场份额的增长率,以及计算新产品的引入对总体销售额增长的贡献率等等。

3. 对于满足需求过程的评价,著名的业务流程再造专家 Michael Hammer 所提出的将顾客需求的满足概括为四个字:“快速(Fast),正确(Right),便宜(Cheap),容易(Easy)”,我们可以根据这个思路来选择指标,比如对于快速而言,可以采用以下指标:(1)顾客反映时间,从顾客收到订单到将产品发送至客户所花费的时间长短;(2)需求满足时间,产品生产时间占订货至交货时间的长短的比重;当然,就产品和服务的正确性而言,可以计算完全符合顾客购买目的的产品或服务所占的百分比,(便宜和容易不一而论)。

(五)能力评价指标体系

过程的有效执行需要企业具备关键的能力。这些特定的能力能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。一般来说,这些具体的能力包括:企业的新产品或者服务的销售渠道、特定的市场重心和定位、绩效管理、品牌管理、核心技术等等。对于投资者这一利益群体来说,具有吸引力的企业必然能够保持和更新关键能力。根据对能力的定义,我们将从内部基础设施、人员、工作实务以及技术四个方面评价能力的保持和获得,具体指标如表 1 所示:

表 1 能力评价指标体系

指标类别	指标名称	具体指标列举
内部基础设施	内部基础设施可得性	当需要的时候,相应基础设施不可获得的次数的比重;机器设备发生故障的百分比,等等
	内部基础设施状况	需要替换的基础设施的百分比;基础设施已经完成有效寿命的百分比,等等
	基础设施审计频率	在某一给定时间段基础设施进行审计的次数
人力资源	技能覆盖情况	计算拥有每项技能的员工数,等等
	员工生产率	员工平均销售额;员工平均净利润;员工平均增加值
工作实务	最优工作方法的覆盖率	被认为最好的工作实务被运用于过程中的百分比;被认为最好的工作方法运用于关键过程的百分比
	建立最优工作方法的时间	执行最优工作程序(实务或方法)从提出至完全执行所花费的时间长短,等等
技术	技术可得性	当需要的时候,技术不可得的时间所占的百分比
	技术执行的影响	由于采用了新技术所导致的销售额的增加比率;由于新技术的采用所导致的成本减少的比率
	技术革新成功率	能对企业带来正面影响的技术革新所占的百分比

这里,我们讨论了关系型绩效评价指标体系构建的一般过程,限于篇幅,只能根据分析框架列举出具有代表性的一些指标。在实际操作过程中,指标的选择必然是一个反复筛选、测试、并且经过实践检验的复杂过程。当然,由于每个企业的经营特点不同,所以,应该建立适合于企业自身特点的业绩评价体系。

四、评价指标及评价指标体系的运用

指标或指标体系要达到评价的目的,必须解决具体的实施问题,即必须明确由谁来负责收集业绩评价指标的数据,由谁来整理和校对这些指标数据,由谁来对这些指标数据结果进行审计,由谁来对这些指标数据结果进行分析以做成可供决策使用的业绩报告;业绩评价的结果出来之后,再由谁来利用获得的业绩信息进行实际的改进活动,以及又由谁来根据业绩报告对业绩评价的结果负责。对这些问题的科学回答决定了业绩评价体系的执行效果。

因此,将上述问题的回答综合到一起,实际上就是如何运用有关指标进行业绩评价的过程。为此,我们根据对上述问题的回答,为每一个指标设计一个运用模板,并通过模板来监控指标的运用。模板由 11 个方面构成,分别指出评价目的、业绩目标、计算方式、数据来源、评价频率、由谁评价、由谁执行评价结果、如何改善等方面,模板的形式可以如表 2 所示(我们以市场份额这个指标为例来进行说明,其他指标类似):

表 2 市场份额指标运用模板

指标名称	市场份额
评价目的	用于支持的战略:成为东部地区排名前 20 的重要客户的供应商
业绩目标	18 个月内使公司最新的三种产品和服务在该地区的市场占有率能超过 50%
计量方式	公司这三种产品或服务的销售额占整个市场的估计销售总额的百分比
评价频率	每一个月分别计量和评价一次,并且报告一次
由谁评价	由业务分析员收集并整理数据,数据必须在收到的一周之内分析完毕
数据来源	数据得自于销售分类账,以及行业市场分析报告(可向专业机构购买)
谁对业绩结果负责	销售部和市场部总监
如何改善	对那些销售业绩低于业绩目标的地区采取新的行动计划来提高销售业绩
备注	

一旦建立了评价模板,实际上就已规定了具体指标的使用过程。

五、关系型绩效评价体系的案例研究

(一)案例描述

ABC 公司是一家美国集团公司的全资子公司,其主营业务是生产书写用具。作为集团成员,ABC 公司的目标是提高在欧洲市场的盈利。美国母公司显然是一个重要的利益群体。由于 ABC 公司在教育领域长期树立的学龄儿童品牌,其核心客户是小学低年级的消费者群体。对于这个年龄段的产品使

用者来说，产品应当定位于高性价比的耐用产品。公司的另外一个重要的利益群体是小学生的家长。同时，对于公司来说，还有一个重要的利益相关者是公司雇员，他们的需求不仅体现为工作的稳定性，同时也希望在促进公司业务增长的同时，提高自己的收入。另外，当地社会对企业来说也是一个比较重要的利益相关群体，树立良好的企业形象有助于公司在扩张业务规模的同时较为容易地从当地社会中招聘到高素质的员工。

根据管理层的研究，实现目标的主要途径是不断增加对现有客户的销售，通过管理好客户的关系，从满足顾客的服务需求出发。同时，在研究了销售渠道之后，公司决定以与学校合作的方式来实现其增加收入的目的。

为了促进消费者对产品的需求，公司决定由学生来设计自己所喜欢的笔。但是，为了满足这样的需求，公司必须采取小批量的生产方式，即改变公司所使用的制造设备，并修改设计和制造过程。另外，公司还必须建立新的业务流程，学生们能及时与公司沟通自己的新设计。于是，公司建立了专用网站，学生们可在线设计产品，完成后教师在线签字，然后自动下订单。

为了执行上述的战略和过程，公司需要从利益相关者那里获得资源：首先，公司还没有构建网站的能力，如果采用外包的形式，公司还须从母公司筹集资金。其次，为保证销售目标，公司需要合作者——学校的支持。最后，为了实现小批量、多样化产品的生产，企业还需要专家来设计全新的生产过程。同时，员工们参与业务流程再造并提供想法和建议也是必不可少的步骤。

(二) 利用关系型绩效评价体系来勾画业绩评价的关键点

根据这个案例的描述，我们可以构建绩效评价的五个重要方面：

1. 利益群体的需求——将欧洲市场的份额提高一倍(来自于母公司的财务要求)；生产耐用并且具有高性价比的产品(顾客的需要)以及满足合作伙伴(学校)的盈利性要求；企业的成长带来收入增长和稳定的就业机会(来自于雇员的需求)。

2. 企业对利益群体的需求——资本投入(母公司对公司的贡献)，顾客对产品的长期支持并为企业带来收入的增长(顾客对公司的贡献)，为公司的发展提供思路和建议(雇员对公司的贡献)。

3. 战略——积极利用学校为企业产品提供宽广和低成本的销售渠道。

4. 过程——设计和建立适合于小批量、产品多样化的生产制造过程。

5. 能力——网上设计的管理能力，减少生产准备次数的能力。

根据框架确定了业绩关键点进行分析之后，我们可以根据评价体系的分析思路来勾画一幅成功地图(success map)(图略)，该地图的目的在于理顺业绩创造的因果关系。ABC公司的“成功地图”有四个业绩因果关系链条，集团总目标是要提高销售额，实现的几条路径分别是：

第一条是从母公司的需求出发，公司采用的战略是进入欧洲市场并且扩

大其产品在欧洲市场的份额,并进一步具体化为建立欧洲分销网络。为此,所采用的过程是对企业所涉足的产品范围进行合理化处置,同时提高经营效率,但是需要改造相应的能力,主要包括提高企业的制造技术、员工提供改造业务流程的思路(人力资源)、提高企业的过程变化能力。

第二条路径是从分析战略合作伙伴的盈利需求出发,公司建立了以与学校合作的销售渠道来销售低成本、个性化产品的战略,在提高自身收入的同时增加学校的收入(体现合作伙伴的利益需求)。为此,公司必须具有高弹性的产品设计过程,为了执行这些过程,需要获取相应的网络设计技能。

第三条路径是从满足顾客收入增加的需要出发,实行的战略是选择提供低成本的个性化产品,但是为了生产这些产品,企业就必须具有高弹性的生产过程。为此,就必须具备小批量生产的能力,这就需要员工具备创新的能力。当公司收入增长时雇员就有分享企业收入增长的可能,从而满足雇员这个利益相关者的需求。

由此,我们可以看出,根据评价体系分析框架绘制的成功地图,不仅指明了企业业绩实现的因果链,而且,相应的利益相关者需求、贡献、战略、过程以及能力已经体现其中了。有了成功地图,就可据此选择相应的评价指标,并根据成功地图的因果管理链将所有指标串成一个完整的业绩评价体系。

(三) 指标的选择

根据成功地图所指示的评价关键点,就可以选用评价指标如下:

从投资者(也就是母公司)的需求来看,可以选用的评价指标有:营业收入额、收入增长率等。

从顾客的需求来看,可以选用的评价指标有:(1)顾客对商品价格的感知度,具体表现为顾客对该商品的价值判断与售价的比,或者认为商品物有所值的顾客所占的比重;(2)产品质量,具体表现为三个指标,一是认为企业的产品完全符合购买目的的顾客百分比;二是顾客收到的无缺陷产品的百分比;三是完全正确的产品发货的百分比。

从顾客对企业的贡献来看,来自现有顾客的销售收入的增加额,或者增加率;现存顾客或现存账户所产生的收入水平;来自现存顾客的收入与为保持现存顾客所花成本的比值。

从雇员的需求来看,可选择的评价指标有:(1)雇员对组织的满意度;(2)雇员愿意向他人推荐公司的意愿评价,具体可表现为有百分之多少的雇员愿意向自己的朋友推荐公司,推荐以后所收到的求职简历和求职咨询的平均数量。

从雇员对企业的贡献来看,评价指标有:(1)雇员改进意见的提出,具体表现为某一特定时期由每个雇员所提出的改进意见和思路的平均数量;提出改进的雇员数所占比重;雇员建议被执行的百分比;从建议提出到反馈所花费时

间的平均长度。(2)评价企业对求职者提供的工作机会被拒绝的比重。

在企业的战略方面,可以选用的指标如下:收入增长额(率),市场占有率,资本投资水平,企业的品牌价值。

在企业的过程方面,由于本案例中提到的过程主要集中于满足需求的部分,所以,主要给出用于评价产品需求满足的指标主要有:订货的可预计性,新过程采用后计划和生产安排的一致性,新过程的生产率,新过程的产品质量,新过程的交货准时性和准确性。

在企业的能力方面,可以采用的评价指标有:新的基础设施构建花费,基础设施可用性,新的技术花费,新技术到可用状态所花费的时间,等等。

将所选出的指标根据其运用于不同的业绩因果管理的连接,为其设计一个运用模板,就完成了整个业绩评价体系的设计过程了。

(四)两种绩效评价体系运用的效果比较

通过案例我们可以清楚地看出,与同样作为运用于整个企业的绩效管理的评价体系——平衡积分卡相比,关系型绩效评价体系在以下几个方面有着显著的优势:

1. 关系型绩效评价体系可以指引管理者迅速找出对企业未来发展有重要影响的所有利益关系群体——股东、顾客、雇员、供应商、监管者,等等。而平衡计分卡评价体系只能引导管理者注重管理客户的利益来实现股东的利益,这显然是不够的。

2. 由于对不同的企业而言,影响其未来发展的利益关系群体是不同的,从而需要管理者重点进行管理的群体也有所不同。关系型绩效评价体系的好处就在于其高度的弹性和普遍适用性,可以帮助管理者根据每个企业多变的外部经营环境找出对企业影响巨大的不同利益群体,根据需要设计评价体系。相比较而言,平衡积分卡的弱势就在于其分析框架在上述几个方面都非常固定,无视企业组织形式的多样化需要。

3. 从理论上讲,理想的业绩评价体系也必然是一个前因后果紧密相连的逻辑过程。就此而言,关于平衡积分卡的所有文献所指出的因果关系链却是局部性的,并且过于简化。比如,在卡普兰 1996 年的专著中,所提到的一条因果关系链是训练有素的雇员(在学习和成长方面)会导致设计出更好的业务过程(但是,这只是获取这个结果的一个方面的投入而已,绝不是惟一仅有的方面),这进而导致了更好的客户满意度,从而导致了更满意的股东。虽然,这条因果关系链看起来很有道理,但是这种情况只有在最单纯的企业组织形式中才是存在的。实际的情况是,价值驱动因子及前置指标与后置指标之间并非简单的一对一或者线性关系,我们提出的评价体系所倡导的因果关系链无疑是对平衡记分卡不足的一个有效的弥补。由案例可见,关系型绩效评价体系的五个方面实际上指明了价值创造所需要的关键要素,以及这些要素在实现

价值和价值增值的整个过程中的作用是如何互相促进、互为因果的,企业管理者可以根据企业复杂程度的不同,和涉及的利益关系者的多寡来建立繁简不一的绩效评价体系。

六、结 语

本文探讨了一种全新的绩效评价和管理体系,这种绩效评价和管理体系不仅在分析思路上有别于以往的绩效评价方法或体系,而且在实施过程和实际使用效果上更是显示出其全面、系统、灵活、直观、有效的特点;我们还通过案例研究具体展示了该评价体系的全部实施过程,希望能对我国企业绩效评价的理论实务有所裨益。

参考文献:

- [1]谢德仁. 经理人激励的潜在业绩基础:基于股东价值创造链的分析[J]. 会计研究, 2003,(12).
- [2]David Otley. Performance management: A framework for management control systems research[J]. Management Accounting Research, 1999,(10);363~382.
- [3]Michael C Jensen. Value maximization, stakeholder theory and corporate objective function[R]. Harvard Business School, Working Paper, 2001.
- [4]R Edward Freeman, John McVea. A stakeholder approach to strategic management [R]. University of Virginia, Working Paper No. 01~02, 2002.

A New Performance Evaluation System Based on Stakeholder Relationship Management

YE Jian-fang WANG Qing-fang WANG Song-nian

(School of Accountancy, Shanghai University of Finance & Economics,
Shanghai 200433, China)

Abstract: This paper focuses on a new corporation performance evaluation system which is different from the previous ones in that the system is based on a Win-Win thinking. It summarizes the essential elements of a corporation management: strategy, process, and capability. For the purpose of illustration, it discusses how to construct the performance evaluation framework, selection of measures, and elaborates on the operation. Finally, we provide a case to show how to use the performance evaluation system.

Key words: performance evaluation system based on relationship; stakeholders; performance measurement; balanced scorecard

(责任编辑 金 澜)