

集团子公司绩效评估浅谈

文/谢福泉

一、子公司绩效评估的特殊性

集团公司对子公司的评价是一种内部评价，不仅是站在出资人的角度，而且是站在管理者的角度。子公司绩效评估的特殊性表现在：

1. 子公司战略定位的差异性。集团公司不同子公司之间一般存在着密切的分工协作关系，各个子公司是集团公司实施其发展战略的战略单元，不同的战略定位可能会影响不同子公司的经营业绩。对单体企业的评价不必考虑战略定位差异，而子公司的评估则必须考虑。

2. 子公司产业领域的差异性。在不完全市场中，不同产业有着不同的投资收益率。在多元化的集团公司中，子公司的产业差异会影响其经营绩效，而单体企业的评价只注重行业内比较。

3. 子公司治理问题的特殊性。作为子公司大股东的集团公司比子公司小股东更注重子公司的长期利益，更关注子公司技术创新、营销能力、管理水平等方面的指标。而小股东随时都在进行投资收益与机会成本的比较，并通过“用脚投票”来完成投资选择和转移。

4. 子公司绩效评估的导向性。世界优秀企业集团发展经验证明，一个企业集团必须执行统一的经营理念和企业文化，子公司绩效评估的实施和结果应用应有利于形成集团公司统一的经营理念和企业文化。

二、子公司绩效评估适用方法

平衡计分卡法是力图通过选择影响公司战略成功的主要因素来全面地反映企业的经营成果和发展潜力。一个完整的平衡计分卡将企业的业绩评估分成四类指标：财务效益指标（资本利润率、项目盈利能力等）、内部经营管理指标（服务质量、安全/损失控制等）、外部指标（市场份额、客户满意度等）以及技术创新和学习指标（新产品收入比例、合理化建议的数量等）。

从企业管理控制和长期发展的角度来看，对子公司绩效评估，平衡计分卡法更合适。平衡计分法提供了一种从公司外部、全面地考察企业经营业绩和成长潜力的分析框架。由于平衡记分法的指标体系是针对单个独立的企业设计的，在运用此方法设计企业集团内部子公司的业绩评估指标体系时，还必须注意以下两点：（1）单体企业的评估注重同一行业（或产业）内的不同企业的比较，没有解决跨行业的比较问题。但在一个多元化的企业集团中，子公司绩效评估时必须考虑到不同子公司战略定位和产业选择的差异。（2）单体企业的评估不可能涉及企业间价值转移问题，而在一个垂直多元化的企业集团内存在密切分工协作和工序衔接关系，各子公司之间就存在着价格转移问题。从集团利润最大化出发，有时实行价值转移是合理的，一些跨国公司就常常利用转移价格来逃税。因此，在进行子公司绩效评估时，必须考虑到子公司间的价值转移对其业绩的影响。

三、子公司绩效评估指标设置

子公司绩效评估目的在于辅助战略的实施，保证集团公司利益的最大化，评估的出发点应是集团利益最大化而不是子公司利益最大化。在选择子公司绩效评估指标时，应遵循下面一些原则：

（1）指标的多元化。企业绩效评估的理念从注重企业短期利润向注重企业长期发展转变；从注重财务效益向财务效益与竞争能力并重转变。（2）指标的针对性。在制定子公司评估指标体系时，要处理好市场内部化和内部市场化之间的关系，考虑生产协作对于公司经营绩效的影响。（3）指标的导向性。子公司绩效评估应服从和服务于公司统一的经营理念和企业文化，要利用评估指标推进集团已形成的先进的管理理念和管理方法。

我们考察国内一些大型企业集团对子公司评估的实践，诸如深圳赛格集团、三九集团、深圳建设控股公司、广钢集团、首钢集团等。总结起来，指标设置内容如下：

表：子公司绩效评估指标设置

指标设置

相关内容

财务指标

财务效益指标：资产保值增值率、净资产收益率等

资产质量指标：资产负债率、存货周转率和应收账款周转率等

所有者权益指标

上交利润、上交管理费、对集团公司贡献率等

基础管理指标

财务、投资、统计、人事、安全环保等各项行政管理制度、ISO900系列验收标准、产品（工程）优

良品率等

技术创新指标

新产品开发、新产品销售利润率等

精神文明建设指标

班子建设、廉政建设、民主管理、计划生育等

生产协作指标

子公司间协作关系、产品互补程度、产品系列化等

企业外部指标

市场占有率、顾客满意度等

四、结语

集团公司对子公司而言，既是投资人，更是管理者，子公司是集团公司的战略单元。因此，对集团公司而言，对子公司的评估具有明确的战略导向功能。指标体系应反映集团公司对不同子公司的战略定位的差异，不同子公司的战略任务应转化成具体的目标和评估指标。对于实行水平多元化的企业集团，要明确不同子公司的战略目标；对于处于不同发展阶段的子公司应根据其战略任务的不同确定不同的评估重点。

构建一个合适的子公司评估指标体系还必须与各个公司的不同的具体情况结合起来，必须考察不同子公司的行业特征、历史背景、管理模式、不同子公司之间的关联程度等。不仅要考虑不同国家的制度差异，还要考虑不同的治理结构和管理模式对评估指标的影响。集团公司与子公司之间不同的集权分权模式决定着集团公司对子公司的管理方式和管理深度，必然会影响评估指标选择（作者单位：同济大学经济与管理学院）

相关链接

[国有企业法人治理结构问题探析](#)

[切实推进国有资产管理体制改革](#)

[集团诉讼是怎么啦](#)

[公司治理中的集团诉讼](#)

[集团子公司绩效评估浅谈](#)

[论循环经济与企业集团科学发展观](#)

[以人为本是企业可持续发展的基石](#)

[论新时期经济改革的新理念新路径和新方法](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心