

图书基本信息

书名：<<一位财务经理眼中的企业兴衰(业绩评估篇)>>

13位ISBN编号：9787501761258

10位ISBN编号：7501761256

出版时间：2004-1-1

出版时间：中国经济出版社

作者：国文,徐若宏

页数：382

字数：355000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<一位财务经理眼中的企业兴衰(业绩评估篇)>>

### 内容概要

《业绩评估篇》内含“来龙去脉”、“他山之石”、“四海皆准”、“提纲挈领”、“财务层面评估”、“经营过程层面评估”等十一个专题内容。阐释了一位财务经理眼中的企业兴衰。

书籍目录

第一章 来龙去脉 揭开评在庐山真面 各有所谋、各取所需 业绩评估是怎么兴起的 业绩评估用来做什么  
第二章 他山之石 业绩评估源自何方 企业绩效管理的新突破 美国企业业绩评价的特点 日本对企业经营力的评价 韩国国企的“慢性革命” 花儿为什么这么红——业绩评估的重大意义 拿来主义  
第三章 四海皆准 评估系统的五脏六腑 八仙过海，各显神通 业绩评估的流程 巧妇难为无米之炊 评估本身的质量控制  
第四章 提纲契领 设计指针，有的放矢 适时而变、随时制宜 面面俱到、重点突出 珠联璧合、互为呼应 谋有所成、略有所功 六分天下、各有其政  
第五章 财务层面评在 从数字中心到质量中心 无利不往 从会计利润到经济利润 利润也是有质量的 企业资产营运状况如何 偿债风险状况分析 到哪座山，唱哪支歌 巴林银行的兴衰—财务失控的悲剧 财务监管未雨绸缪  
第六章 技术创新层面评估  
第七章 经营过程层面评估  
第八章 以人为本  
第九章 顾客就是上帝——营销及客户层面评估  
第十章 左右逢源——经营环境层面评估  
第十一章 百川汇海

## 章节摘录

书摘 绩效管理是以绩效为核心的企业现代管理形式,要求企业的一切经营管理行为必须围绕提高企业绩效进行,并将绩效作为考核企业行为的最终尺度。

因此,实施绩效管理,将有助于全面提高我国企业的发展质量;一是实施绩效管理将有利于改善和提高中国企业的资本质量。

从市场经济国家看,绩效管理不仅重视企业的财务质量,而且更加关注企业的资本质量,并将流动资产流动速度、总资产和应收账款周转情况、不良资产比率和消化能力等作为资本质量管理和控制的重点。

因此,在中国企业中实施绩效管理,不仅能诱导企业的经营行为,特别是投资行为趋于理性化,防止和控制新的不良投资的生产;而且能够促进企业加强内部管理,并通过不断提高资本运营效率和企业经营效益,使企业资本质量得到根本改善。

二是实施绩效管理将有利于提高我国企业的全要素生产率(即知识和技术贡献率)。

全要素生产率是知识经济时代评价一国经济增长质量的重要指标。

从经济增长的国际比较来看,发达国家的经济增长中全要素生产率的贡献率在70%以上,而我国全要素生产率的贡献率不到40%。

据第三次全国工业普查数据,1995年与1985年比较,我国工业企业主要能源、原材料消耗诸指标中,上升的占50.9%。

这充分说明,中国国有企业的增长仍然是以有形资源的高投入为代价的。

通过实施绩效管理,将要素生产率纳入企业管理和考核的范围,不仅有利于推动企业的技术进步和技术创新,而且将有效促进提高中国企业产品的技术含量和市场竞争能力。

(2)在业绩管理下重塑企业核心竞争力 在全球经济一体化的激烈市场竞争中,管理的竞争已经成为决定企业成败的关键因素。

任何企业要求得生存和发展,必须努力降低生产成本、销售成本、管理成本,并采取最适合自己的经济和技术发展战略,达到企业效益目标的最大化。

为此,近年来欧美国家的企业普遍进行了管理制度的革新,并建立了以绩效为核心的新型企业管理体系。

以此为基础,欧美国家的大型企业在全世界范围内展开了低成本扩张,并试图通过形成与竞争对手的“成本落差”,赢得管理和市场效应。

在此情况下,中国企业所面临的市场竞争形势比过去任何历史时期都要严峻:一方面由于全球经济一体化进程的加快,尤其是在中国加入WTO后,来自外国企业的资本、商品和技术已经构成了对中国企业的全方位压力;二是与国际企业的管理创新能力相比,中国企业的管理方式仍然是生产与经营为核心的粗放型管理,不仅缺乏长期稳定的发展战略和有效的技术支撑,而且管理成本高昂,极不利于中国企业发展质量的提高和在全球范围内竞争力的加强。

由此,中国企业要应对空前激烈的国内外两个市场的竞争,必须尽快完成由管理方式粗放型向效益型的转变,建立以绩效管理为核心的企业管理体系,注重企业盈利能力、资本运营能力、发展能力、技术创新能力等整体绩效的提高,增强企业的核心竞争力。

1. EVA有利于提高资金使用效率。

EVA考虑了权益资本成本,可以避免高估企业利润,真实反映股东财富的增加。

EVA通过对

经营活动中使用的资金都考虑其成本,能帮助经营人员更好地决策。

考虑全部资金的成本会迫使经营人员直接关注与库存、应收款以及资本设备有关的成本,从而更谨慎地使用企业的资产。

换一个角度来看,考虑全部资金成本实际上就是把资产负债表转化成另一种支出项目清单,管理人员可以将这些支出与其成本进行比较和衡量。

EVA使管理人员在所有决策中能够自觉地考虑资金成本,在经营成本和资金成本之间的抉择时做出准确的判断。

## <<一位财务经理眼中的企业兴衰(业绩评估篇)>>

2. EVA有利于减少传统会计指标对经济效率的扭曲,真正反映企业的经营业绩。EVA与基于利润的企业业绩评价指标的最大区别在于它将权益资本成本(机会成本)也计入资本成本,从而能够更准确地评价企业或部门的经营业绩,反映企业或部门的资产运作效率,并清除会计失真。

传统的会计利润仅扣除了债务利息,并没有考虑股东资本的成本,与股东价值之间缺乏系统的相关性。许多有账面利润的公司可能实际上是在亏本经营,那些盈利少于权益机会成本的公司的股东财富事实上是在减少。

EVA通过考虑所有资本的机会成本,表明了一个公司在每一个会计年度真正所创造或损失的财富数量。对股东来说,EVA总是越多越好。

在这个意义上,EVA是惟一能够给出正确答案的业绩评价指标,它能够连续地度量业绩的改进。采用如销售利润率、每股盈余、投资报酬率等指标,有时会由于会计制度和会计方法的固有缺陷而侵蚀股东财富。

传统的会计处理方法下,因为创新和建立品牌而增加支出的行为可能会受到“惩罚”,大量融资并进行不当投资的公司却看起来像一个成功者。

EVA通过包括把R&D支出作为投资、取消商誉的摊销等调整,对“会计失真”中最具破坏性的方面进行了矫正,从而正确反映了公司所有生产要素的综合生产率。

更为重要的是,EVA指标的设计着眼于企业的长期发展,而不是像利润指标一样仅仅是一种短期指标,因此应用该指标能够鼓励经营者进行能给企业带来长远利益的投资决策,如新产品的研究和开发、人力资源的培养等。

### 3. EVA能够建立有效的激励报酬系统。

激发乃是EVA的一个重要作用。

作为公司治理手段,业绩评价的其中一个主要目的,是作为公司建立正确激励机制的基础。

如果以一种指标度量业绩,却又根据其他指标支付薪酬,公司的管理人和员工将无所适从。

真正有效率的激励机制要求在公正业绩评价的基础上,把公司管理人和员工的经济利益与股东的利益结合起来,创造一种管理人和员工持续努力、创造更多财富的文化氛围。

EVA正是能够创造这种氛围的业绩评价的重要指标,是使股东和管理人利益趋同的纽带。

1. 不惜重金投入 大通曼哈顿银行重视培训重视人才的主要表现形式是对教育培训费用不惜重金。他们平均每年对教育培训经费的支付就达5000万美元,这可是一笔不小的数目。

而且,在银行工作期满半年以后,可直接申请入学,由银行提供全部学习费用。

重金的投入加快了人才培养的步伐,也间接地加速了大通曼哈顿银行内部人员素质的提高。

2,专门的培训设置 大通曼哈顿银行设置专门培训机构和专职培训人员,他们的人事管理部门下属的1—5个培训处都有足够的人员来负责培训工作,大通曼哈顿银行的职员培训部门是由83个有经验的培训管理人员组成。

他们的主要任务,一是为领导提供员工教育的最新信息。

他们尤为重视对学员心理素质的培训,每个学员都要在培训部门所设置的各种各样的困境中,战胜并超越自我,最后才能在银行真正占有一席之地;二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。

这样直接地沟通了员工与领导之间的思想,并缩短了他们之间的距离,对日后工作的发展起了很重要的作用;三是根据银行领导或董事会的要求,组织员工撰写个人年度培训计划;四是具体组织落实各种培训工作。

这种专门的培训机构完成了银行的各种培训计划。

### 3。

培训形式多样性 大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大学以上学历。

为此,有些员工积极申请参加学历或学位培训。

银行负担全部学习培训费用,学习期间人员的工资照发;但规定,只能利用业余时间进行学习。

建立这种“资助自我开发”制度,企业自然增加了部分开支,但从长远看至少有两大好处:二是对公

## <<一位财务经理眼中的企业兴衰(业绩评估篇)>>

司来说，公司规模扩大时职工可以自由内部流动，尽量投入较大的工作空间；二是对社会及其职工个人而言，在公司进行技术调整或战略改组时，不得已的下岗职工可以增加其继续谋职的资本和机会，这是企业员工相当关心的问题，关系到企业的员工士气以及工作态度等等。

大通曼哈顿银行员工有8万多人。

他们把在国外招来的新雇员调回国内进行2年岗前培训，并在会计、信贷等四个主要业务部实习半年，然后再派到其所在国家工作。

这种做法受到银行领导的赏识，也受到这些新雇员的欢迎。

一个企业不能固步自封，必须借鉴他人的长处，这样大量吸收汲取外国的新知识显得尤为重要。

所以，大通曼哈顿银行的本地员工工作期满6年者就可前往国外分支机构考察。

大通曼哈顿银行的老总们非常相信“百闻不如一见”这句话，他们说：让员工在国外住上一段时间，可以获得宝贵经验，自然而然就产生了国际性构想。

职工有这样的构想，对企业的国际化战略将大有裨益。

除此之外，本部每年又选派业绩较好的七八个分支机构的老总，前往日本东京的三干什行实习两个月，这个制度也广受员工好评。

美国银行界的繁荣与进步一向使他们傲视全球，因此，大通曼哈顿银行决定以最快的方式培训国际性的从业人员。

每隔一两年，银行便派几名员工去日本实习。

虽然志愿前往日本实习的员工很多，但银行培训部决不会只批准一人独行，必须夫妻击行。

银行培训部的理由是夫妻同行，一起学日文，以后回国后，夫妻可以经常以日语进行交谈，那么所学的就不会忘记，反之只有丈夫一人学会日语，回国后找不到交谈对象，这样一番心血也便白费了。

从这一个侧面，我们可以看到大通曼哈顿银行真是绞尽脑汁，用心良苦D阿。

银行进一步的计划是在荷兰以世界各地普遍进行实际交流，这样一来可派员工到世界各地借机学习一下那个国家的语言，那么无论哪一国的顾客，都能在大通曼哈顿银行享受到宾至如归的服务。

在岗位人员培训方面，大通曼哈顿银行多是由本行人员任教。

只有在特殊情况下如培训中高级人员时，才请外面人员进行授课。

培训时间一般都在晚上，聘请银行退休专家授课。

另外，银行也特别注重加强职工的道德修养，培养职员的责任心、荣誉感、危机意识等等。

值得一提的是，他们还鼓励职工在离开银行后继续成为对社会有益的人，并把类似的培训看做是企业对社会的一种回馈，这些经验受到了有关组织的重视和好评。

大通曼哈顿老总裁曾说过一句著名的话：企业一定要让人才队伍超)于事业的发展，才能更快地更好地适应国际金融市场并得以发展。

其实不仅仅对于金融产业如此，对于其他产业又何尝不是呢！ .....

## <<一位财务经理眼中的企业兴衰(业绩评估篇)>>

### 媒体关注与评论

书评企业管理问题最终都反映为财务问题，财务管理水平的高低直接决定企业的成败，因此，我们应把企业财务管理放到企业战略管理的层面来理解和实施。

《一位财务经理眼中的企业兴衰》丛书，从财务管理的层面对企业的兴衰进行分析，并提出解决方案以及一些案例的借鉴。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>