

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号：X2005157064

UDC\_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

### 经济增加值（EVA）在大型国企集团 绩效评价中的应用

——基于中远集团的分析，以中远对厦门公司的考核为例

**Application of Economic Value Added(EVA) to Evaluation of  
the Large Scale State-owned Group**

**——Based on the Analysis of COSCO&Its Evaluation of Xiamen  
Subsidiary's Performance as the Research Case**

黄永龄

指导教师姓名：林 涛 副教授

专 业 名 称：会计硕士(MPAcc)

论文提交日期：2008年 11 月

论文答辩时间：2008年 月

学位授予日期：2008年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2008 年 11 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

在新形势下，如何实现集团内部高效率的运作和管理，以获得长远的发展，成为我国大型国企集团在发展过程中一直关注和探索的问题。但在具体实践中，却出现了这样的问题：由于国企集团拥有的多层级结构加大了纵向管理的难度；同时在争取资源方面，国企集团各下属单位更多考虑的是自身利益；在增强集团的整体实力方面，又由于下属企业所处层次的局限性，很难从国企集团整体战略角度考虑自身的发展。这些问题往往导致集团整体价值不但没有得到提升，反而有所降低、甚至破坏的情况。因此，只有国企集团对下属企业进行有效的绩效评价，形成有效的集团绩效管理机制才能解决上述存在的问题，使集团整体价值得以提升。

因此，研究如何建立集团对下属企业的绩效评价系统，以便为战略管理提供支持及控制性信息，成为集团管理中一个重要内容。本文从企业绩效评价和 EVA 的基本理论入手，针对企业集团这种经济组织形式的特点，分析了 EVA 引入到我国大型国企集团对下属企业绩效评价系统的有效性和必要性。在此基础上，通过对绩效评价相关理论的研究，并借鉴已有的中央企业绩效评价系统的实践成果，提出了基于 EVA 的国企集团对下属企业的绩效评价系统的设计主要思想，提出对评价指标体系框架及指标选择，进一步提出绩效评价不是最终目的，仅是绩效管理中的一个环节。集团不能仅考虑绩效评价，更应该加强对下属企业的绩效管理。

为验证上述理论研究的结果，本文从实证的角度，选取了中远集团及其下属企业作为研究对象，通过对其内部绩效评价的管理运作系统分析，并结合全文的研究成果，有针对性地提出改进的集团对下属企业的绩效评价系统，并对实例进行了 EVA 测算和绩效评价分析，提出实施 EVA 的步骤、应注意的问题及存在的风险。

**关键词：**经济增加值；国企集团；绩效评价

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

In current economic situation, the group company pays much attention to and tries to explore how to manage effectively and efficiently inside the group company and how to gain the long-term development. But in the practice, we meet problems as follows. The subsidiaries pay more attention to their own interests rather than to the group because of the management levels and the scare of resources. In respect of the enhancement of the group's overall productivity, the subsidiaries are difficult to view from the strategy of the group. Above-mentioned problems result in the deduction or even destruction of the overall value. The key to the problems is for the group to set up an effective performance evaluation system to evaluate the performance of the subsidiaries.

It is an important content in the group company management for the group company to set up a performance evaluation system, which provides the supportive and controlling information for the strategy management. This article starts from the basic theory of EVA and the company performance evaluation, analyses the effectiveness and necessity of the EVA, analyses the performance evaluation systems of the several state-owned companies, puts forward the main ideas on the performance evaluation system based on EVA, further sets up the framework and the indexes for evaluation, and points out that the performance evaluation is the goal but one of means of performance management.

In order to approve the result of the theory research, this article selects the COSCO and its subsidiaries as the example, analyses the performance evaluation system inside the group, tries to improve the evaluation system for the group company to evaluate the performance of the subsidiaries, and analyses the effect of the EVA and the performance evaluation in the real case, put forward the steps to carry out the EVA and points out the problems and existing risks.

**Key Words:** EVA; EnterpriseGroup; Performance evaluation

厦门大学博硕士学位论文摘要库

---

## 目 录

前 言 .....	1
<b>第 1 章 绩效评价系统与 EVA 的基本理论 .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 绩效评价系统的基本理论 .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 绩效评价的概念和构成要素 .....	3
1.1.2 绩效评价的理论依据 .....	4
<b>1.2 经济增加值（EVA）基本理论 .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 EVA 理论基础 .....	7
1.2.2 EVA 的绩效管理体系 .....	7
<b>1.3 我国企业绩效评价的实践与发展 .....</b>	<b>10</b>
1.3.1 我国企业绩效评价的发展历程 .....	10
1.3.2 我国企业绩效评价系统的发展趋势 .....	13
<b>第 2 章 基于 EVA 的国企集团对下属企业的绩效评价体系 .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 国企集团内部绩效评价系统模式的选择 .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 企业集团内部绩效评价系统的特点 .....	17
2.1.2 企业集团绩效评价系统模式的选择 .....	18
<b>2.2 基于 EVA 的国企集团对下属企业的绩效评价指标体系 .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 国企集团对下属企业绩效评价指标体系应遵循的原则 .....	19
2.2.2 国企集团对下属企业的 EVA 绩效评价整体体系 .....	20
2.2.3 指标的计算和结果使用 .....	23
2.2.4 绩效评价指标体系运用过程中应注意的问题 .....	24
<b>2.3 国企集团推广应用 EVA 的对策——加强对下属企业的绩效管理 .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 绩效计划 .....	27
2.3.2 绩效辅导 .....	28
2.3.3 绩效评价 .....	29
2.3.4 绩效考核结果反馈 .....	30

<b>第 3 章 EVA 在中远集团对下属企业绩效评价中的应用——中远集团厦门公司绩效评价分析 .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 中远集团及厦门公司基本情况 .....</b>	<b>32</b>
3.1.1 中远集团及厦门公司背景介绍 .....	32
3.1.2 中远集团现有绩效考核体系和管理制度 .....	34
<b>3.2 对中远集团考核下属公司绩效评价系统指标体系的设计建议 .....</b>	<b>37</b>
3.2.1 中远集团考核下属公司绩效评价系统的设计思路 .....	37
3.2.2 中远集团企业绩效评价系统指标体系的设计结构说明 .....	37
3.2.3 中远集团对下属公司绩效评价系统指标体系改进设计 .....	38
3.2.4 绩效评价薪酬激励方案（仅涉及 EVA 考核部分） .....	40
<b>3.3 利用 6 年的数据模拟测算中远集团厦门公司创造的 EVA .....</b>	<b>42</b>
3.3.1 计算中远集团厦门公司 2002 年创造的 EVA .....	42
3.3.2 中远集团厦门公司 2002 年-2007 年 EVA 的计算 .....	43
3.3.3 EVA 计算的结果和绩效评价结果分析 .....	49
<b>3.4 中远集团厦门公司实施 EVA 的步骤及可能存在的问题 .....</b>	<b>50</b>
3.4.1 实施 EVA 的步骤 .....	50
3.4.2 厦门公司未来实施过程中需要注意的问题及风险 .....	52
<b>结论与展望 .....</b>	<b>54</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>56</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>58</b>

## Catalog

<b>PREFACE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPTER I PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM AND BASIC THEORY OF EVA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 BASIC THEORY OF PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM</b>	<b>3</b>
1.1.1 Concept and Elements of Performance Evaluation.....	3
1.1.2 Supporting Theory of Performance Evaluation .....	4
<b>1.2 BASIC THEORY OF EVA .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Theoretic Base of Eva .....	7
1.2.2 Eva Management System.....	7
<b>1.3 PRACTICE AND DEVELOPMENT OF PERFORMANCE EVALUATION IN CHINESE COMPANIES .....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Development of Performance Evaluation in China.....	10
1.3.2 Trend of Performance Evaluation Development in China .....	13
<b>CHAPTER II PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM BASED ON EVA FOR STATE-OWNED GROUP COMPANY TO ASSET SUBSIDIARY IN CHINA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 MODE OF PERFORMANCE EVALUATION INSIDE GROUP COMPANY IN CHINA .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Characteristics of Performance Evaluation inside Group Company in China.....	17
2.1.2 Selection of Mode of Performance Evaluation inside Group Company in China.....	18
<b>2.2 INDEX SYSTEM BASED ON EVA FOR GROUP COMPANY IN CHINA .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Principles on Performance Evaluation inside Group Company .....	19

2.2.2 Over-All System of Eva Evaluation inside Group Company .....	20
2.2.3 Calculation and Application of Index System .....	23
2.2.4 Problems To Be Address When Using Performance Evaluation Index System .....	24
<b>2.3 STRATEGY TO APPLY EVA SYSTEM IN STATE-OWNED GROUP .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Plan for Performance Evaluation .....	27
2.3.2 Guidance and Assistance for Performance Evaluation .....	28
2.3.3 Performance Evaluation .....	29
2.3.4 Feed Back of Performance Evaluation Result .....	30
<b>CHAPTER III APPLICATION OF EVA SYSTEM IN COSCO</b>	<b>32</b>
<b>3.1 BRIEF INTRODUCTION OF COSCO AND COSCO(XIA'MEN)</b>	<b>32</b>
3.1.1 Background Introduction of Cosco and Cosco(Xia'men). .....	32
3.1.2 Current Performance Evaluation System and Management System of Cosco .....	34
<b>3.2 SUGGESTIONS ON COSCO'S PERFORMANCE EVALUATION INDEX SYSTEM .....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Guidance for Designing Cosco's Performance Evaluation System.....	37
3.2.2 Explanation of Structure of Cosco's Performance Evaluation System.....	37
3.2.3 Improvement of Design of Cosco's Performance Evaluation Index System .....	38
3.2.4 Proposal on Salary Motivation in Eva System .....	40
<b>3.3 EVA CREATED BY COSCO BASED ON 6 YEARS' DATA ANALYSIS .....</b>	<b>42</b>
3.3.1 Eva Created in FY2002 .....	42
3.3.2 Eva Created in FY 2002-2007.....	43

3.3.3 Analysis of Performance Evaluation Results Based on Eva ...	48
<b>3.4 STEPS TO BE TAKEN AND PROBLEM TO BE ADDRESSED</b>	
<b>WHEN CARRYING OUT EVA IN COSCO .....</b>	<b>50</b>
3.4.1 Steps to be Taken .....	50
3.4.2 Problems to be Addressed and Risks Analysis .....	51
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCES.....</b>	<b>56</b>
<b>APPRECIATION .....</b>	<b>58</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库