

第一步：子公司目标体系的确定

- 发展目标
- 财务目标
- 管理目标
- 竞争力目标
- 行业地位目标
- 社会责任目标
- 其他目标

- 增长率法
- 谈判法
- 系统对标法
- 多维目标法
- 阶梯目标法
- 收益-风险法
- EVA

第二步：构建集团绩效管理体系

1，战略绩效与部门，个人绩效三层级

2，子公司分类考核原则

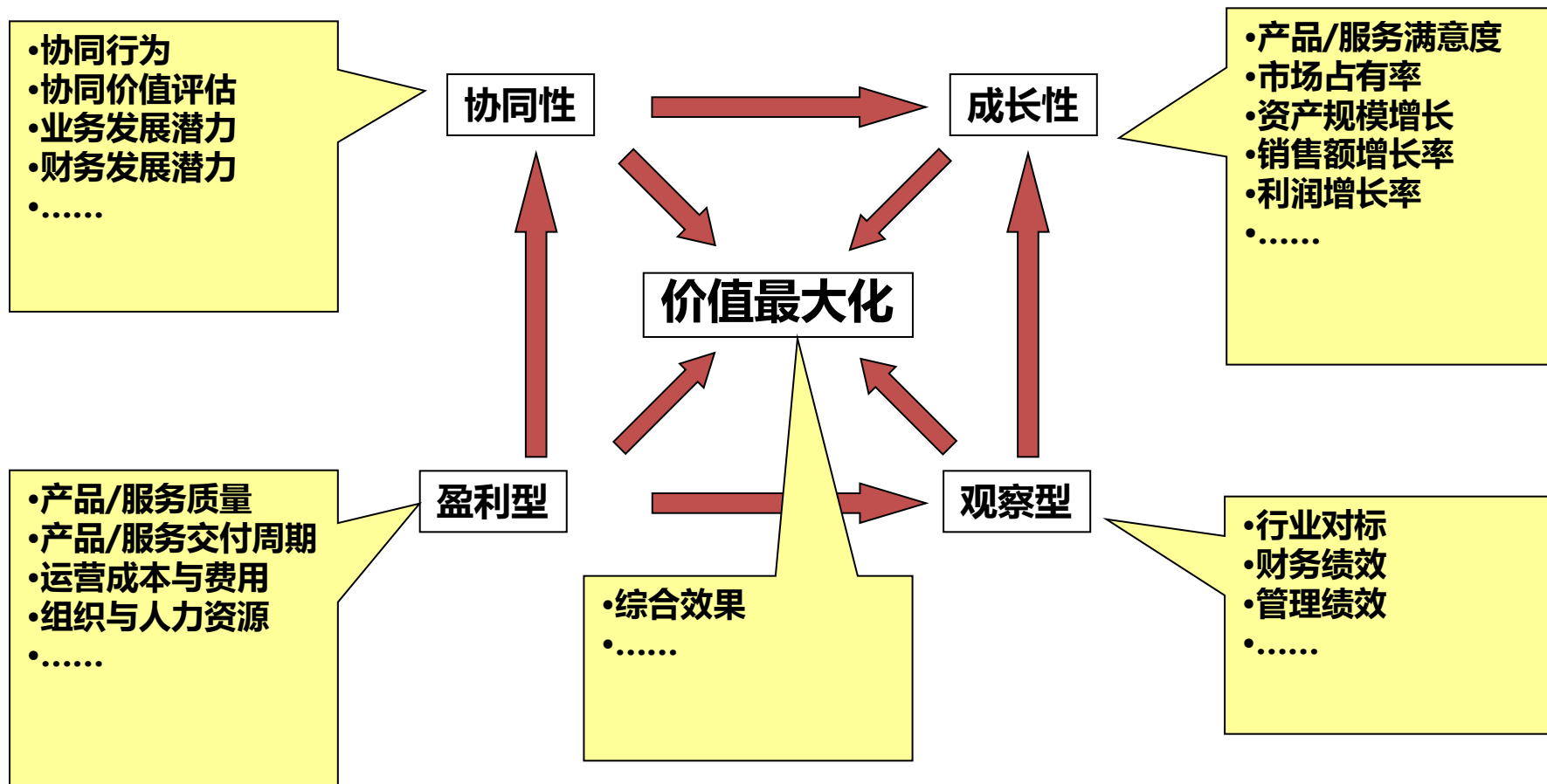
3，经营管控---偏差分析会，经营分析会

4，绩效管理体系---指标体系，战略管理循环，战略绩效评价，组织与能力改善

5，绩效考核---绩效合约，组织与个人绩效评价，评价的应用

第三步：子集团综合绩效评价体系

- 每个子公司都在不同方面进行贡献,最后集中在集团价值最大化



第四步：正确进行子公司绩效管理的分类

根据各个子公司在企业中所处的地位将各个子公司区分为：

选择性投资/赢利类 当期利润60% 未来的经营成果28% 其他当期管理指标占12%	投资/成长类 当期利润40% 未来的经营成果48% 其他当期管理指标占12%
单纯赢利/收缩类 当期利润72% 未来的经营成果16% 其他当期管理指标占12%	其它 当期利润？ 未来的经营成果？

未来的经营成果：

人力资源开发、技术开发、设计和执行销售扩张规划以及经营战略的加强等。

第五步：企业综合绩效评价指标及权重表

评价内容与权数		财务绩效(70%)				管理绩效(30%)	
		基本指标	权数	修正指标	权数	评议指标	权数
盈利能力状况	34	净资产收益率 总资产报酬率	20 14	销售(营业)利润率	10	战略管 理 发展创 新 经营决 策 风险控 制 基础管 理 人力资 源	18 15 16 13 14 8 8 8
				盈余现金保障倍数	9		
				成本费用利润率	8		
				资本收益率	7		
资产质量状况	22	总资产周转率 应收账款周转率	10 12	不良资产比率	9	行业影 响 社会贡 献	
				流动资产周转率	7		
				资产现金回收率	6		
债务风险状况	22	资产负债率 已获利息倍数	12 10	速动比率	6		
				现金流动负债比率	6		
				带息负债比率	5		
				或有负债比率	5		
经营增长状况	22	销售(营业)增长率 资本保值增值率	12 10	销售(营业)利润增长率	10		
				总资产增长率	7		
				技术投入比率	5		

第六步：子公司在制定目标时的动态绩效合约法

- 守住保底的，争取或有的，分享超额的
- 围绕或有政策，资产注入，价值输入等因素制定动态目标体系
- 围绕动态目标进行母子公司战略关联管理，母公司向下进行战略控制，子公司进行向上营销
- 围绕动态目标体系，动态管理业绩，动态进行评价，动态将评价结果进行应用

第七步：战略绩效管理体系---每季度运作示意

