

第五节 责任中心业绩报告

二、各责任中心的业绩报告

（二）利润中心业绩报告

业绩考核指标	通常为该利润中心的 边际贡献、分部经理边际贡献（部门可控边际贡献）和该利润中心部门边际贡献（部门税前经营利润）
业绩报告格式	分别列出指标的预算数、实际数及实际与预算的对比的差异数三栏式表格
编报形式	自下而上逐级汇编的，直至整个企业的息税前利润

表21-2**利润中心业绩报告****单位：元**

项目	预算	实际	差异
销售收入	245000	248000	300 (F)
减：变动成本	111000	112000	1000 (U)
边际贡献	134000	136000	2000 (F)
经理人员可控的可追溯固定成本	24000	24500	500 (U)
分部经理边际贡献	110000	111500	1500 (U)
分部经理不可控但高层管理部门 可控的可追溯固定成本	18000	18900	900 (U)
部门边际贡献	92000	92000	600 (F)

【例题·单选题】 下列不属于利润中心业绩报告所应披露的业绩考核指标是（ ）。

A.中心的边际贡献

B.中心的分部经理边际贡献

C.中心的部门边际贡献

D.中心的剩余收益

【答案】 D

【解析】 选项D为投资中心的业绩考核指标。

第五节 责任中心业绩报告

二、各责任中心的业绩报告

（三）投资中心业绩报告

业绩考核指标	主要考核指标是 投资报酬率 和 剩余收益 ，补充的指标是 现金回收率 和 剩余现金流量
业绩报告格式	评价指标的预算数、实际数及实际与预算的对比的差异数三栏式表格

表21-3

投资中心业绩报告

单位：元

项目	预算	实际	差异
销售收入	573000	591000	18000 (F)
变动成本	246000	251200	5200 (U)
边际贡献	327000	339800	12800 (F)
可控固定成本	140000	141400	1400 (U)
部门可控利润	187000	198400	11400 (F)
分配的共同成本	12000	15000	3000 (U)
经营净利润	175000	183400	8400 (F)
经营资产：			
现金	15500	17000	1500
应收账款	110000	131000	21000
存货	90000	92500	2500
固定资产 (原值)	450000	450000	0
总计	665500	690500	25000
投资报酬率 (%)	26.3%	26.6%	0.3% (F)
要求的最低报酬率	12%	12%	
要求的最低投资收益	79860	82680	
剩余收益	95140	100540	5400 (F)

【例题·多选题】投资中心的业绩报告中披露的考核指标有（ ）。

A.投资报酬率

B.剩余收益

C.现金回收率

D.剩余现金流量

【答案】 ABCD

【解析】 投资中心的业绩报告中披露的主要考核指标是投资报酬率和剩余收益，补充的指标是现金回收率和剩余现金流量。

本章总结

- 1.集权与分权的特点；**
- 2.各种组织结构的特点；**
- 3.成本中心的含义、类型和考核指标；**
- 4.责任成本的含义，可控成本的确定原则；**
- 5.利润中心的含义、类型和考核指标；**
- 6.内部转移价格的种类及特点；**
- 7.投资中心的考核指标（投资报酬率和剩余收益的计算）；**
- 8.各责任中心业绩报告。**

第二十章 业绩评价

主讲：万里老师

本章考情

本章考试题型主要是客观题，有时也会出小的计算分析题。计算分析题的考点主要集中在经济增加值指标的考核上。近几年平均分2分。

目 录

第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

第二节 关键绩效指标法

第三节 经济增加值

第四节 平衡计分卡

第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

一、财务业绩评价的优点与缺点

二、非财务业绩评价的优点与缺点

第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

一、财务业绩评价的优点与缺点

优点	1.可以反映企业的综合经营成果 2.容易从会计系统中获得相应的数据，操作简便，易于理解
缺点	1.无法反映管理者在企业的长期业绩改善方面所作的努力：财务业绩体现的是企业当期的财务成果，反映的是企业的短期业绩 2.只注重最终的财务结果，而对达成该结果的改善过程则欠考虑： 财务业绩是一种结果导向 3.可能无法公允地反映管理层的真正业绩：财务业绩通过会计程序产生的会计数据进行考核，而会计数据则是根据公认的会计原则产生的，受到稳健性原则有偏估计的影响

第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

二、非财务业绩评价的优点与缺点

优点	可以避免财务业绩评价只侧重过去、比较短视的不足； 非财务业绩评价更 体现长远业绩 ，更 体现外部 对企业的整体评价
缺点	一些关键的非财务业绩指标往往 比较主观 ，数据的收集比较困难，评价指标数据的 可靠性难以保证

第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

二、非财务业绩评价的优点与缺点

总结

	财务业绩评价	非财务业绩评价
反映面	综合性	专业性
评价结果	侧重过去、短期业绩	体现未来、长期业绩
评价方法	结果导向	关注过程
数据来源	数据容易取得	数据的收集比较困难
评价可靠性	受到稳健性原则有偏估计的影响	比较主观，可靠性难以保证

【例题·多选题】 下列有关非财务业绩评价与财务业绩评价相比的特点表述正确的有（ ）。

A.财务业绩评价不能直接计量财务结果的改善过程，非财务业绩评价可以计量财务结果的改善过程

B.财务业绩评价是短期的计量，非财务业绩评价可以计量公司的长期业绩

C.非财务业绩评价相比财务业绩评价综合性强

D.财务业绩评价相比非财务业绩评价数据不好获得

【答案】 AB

【解析】 财务业绩评价相比非财务业绩评价综合性强，C错误；财务业绩评价相比非财务业绩评价数据好获得，D错误。

第二节 关键绩效指标法

一、关键绩效指标法的含义

二、关键绩效指标法的应用

三、关键绩效指标法的优缺点

第二节 关键绩效指标法

一、关键绩效指标法的含义

含义	是指 基于企业战略目标 ，通过建立关键绩效指标体系， 将价值创造活动与战略规划目标有效联系 ，并据此进行 绩效管理的方法
指标的选 择	通过对企业战略目标、关键成果领域的绩效特征分析， 识别和提炼出的 最能有效驱动企业价值创造的指标
应用方式	可以 单独 使用，也可以与经济增加值法、平衡计分卡等 其他方法 结合 使用
应用对象	可以是企业，也可以是企业所属的单位（部门）和 员工

第二节 关键绩效指标法

二、关键绩效指标法的应用

(一) 关键绩效指标法的应用程序

(1) 制定以关键绩效指标为核心的绩效计划

(2) 制定激励计划

(3) 执行绩效计划与激励计划

(4) 实施绩效评价与激励

(5) 编制绩效评价报告与激励管理报告

【提示】与其他业绩评价方法的关键不同是第一个程序。

第二节 关键绩效指标法

二、关键绩效指标法的应用

(一) 关键绩效指标法的应用程序



(二) 构建关键绩效指标体系

1.体系的构成

构成		指标设定依据
第一层次	企业级关键绩效指标	根据 战略目标 ，结合价值创造模式，综合考虑企业内外部经营环境等因素设定
第二层次	所属单位（部门）级关键绩效指标	根据 企业级 关键绩效指标，结合所属单位（部门）关键业务流程，按照上下结合、分级编制、逐级分解的程序，在沟通反馈的基础上设定
第三层次	岗位（员工）级关键绩效指标	根据 所属单位（部门）级 关键绩效指标，结合员工岗位职责和关键工作价值贡献来设定

(二) 构建关键绩效指标体系

2.关键绩效指标的分类

类别	内涵	常见指标
结果类指标	反映企业绩效的价值指标	投资报酬率、权益净利率、经济增加值、息税前利润、自由现金流量
动因类指标	反映企业价值关键驱动因素的指标	资本支出、单位生产成本、产量、销量、客户满意度等

第二节 关键绩效指标法

二、关键绩效指标法的应用

(三) 设定关键绩效指标权重

基本原则	关键绩效指标的权重分配 应以企业战略目标为导向 ，反映被评价 对象对企业价值贡献或支持的程度 ，以及各指标之间的重要性水平
具体原则	(1) 单项关键绩效指标权重一般设定在5%-30%之间 (2) 对特别重要的指标可适当提高权重 (3) 对特别关键、影响企业整体价值的指标可设立“一票否决”制度，即如果某项关键绩效指标未完成，无论其他指标是否完成，均视为未完成绩效目标

第二节 关键绩效指标法

二、关键绩效指标法的应用

(四) 设定关键绩效指标目标值

目标值确定可参考的标准	
(1) 行业标准或参考竞争对手标准	参考国家有关部门或权威机构发布的行业标准或参考竞争对手标准，比如国务院国资委考核分配局编制并每年更新出版的《企业绩效评价标准值》
(2) 企业内部标准	包括企业战略目标、年度生产经营计划目标、年度预算目标、历年指标水平等
(3) 企业历史经验值	如果不能按照前面两种方法确定的，可以根据企业历史经验值确定

三、关键绩效指标法的优点和缺点

优点	(1) 使企业业绩评价与企业战略目标密切相关 , 有利于企业战略目标的实现 (2) 通过识别价值创造模式把握关键价值驱动因素 , 能够更有效地实现企业价值增值目标 (3) 评价指标数量相对较少 , 易于理解和使用 , 实施成本相对较低 , 有利于推广实施
缺点	(1) 指标的选取需要透彻理解企业价值创造模式和战略目标 , 有效识别企业核心业务流程和关键价值驱动因素 ; (指标选取要求高) (2) 指标体系设计不当将导致错误的价值导向和管理缺失。(体系设计不当后果很严重)

【例题·单选题】企业应用关键绩效指标法的程序中与其他业绩评价方法的关键不同点是（ ）。

- A.制定激励计划**
- B.制定以关键绩效指标为核心的绩效计划**
- C.实施绩效评价与激励**
- D.编制绩效评价报告与激励管理报告**

【答案】 B

【解析】 应用关键绩效指标法与其他业绩评价方法的关键不同是制定和实施以关键绩效指标为核心的绩效计划。

【例题·多选题】 下列关于关键绩效指标法表述正确的有（ ）。

- A.对特别关键、影响企业整体价值的指标可设立“一票否决”制度**
- B.关键绩效指标法能够将价值创造活动与战略规划目标有效联系**
- C.关键绩效指标法应单独使用，不能与经济增加值法、平衡计分卡等其他方法结合使用**
- D.关键绩效指标法是企业绩效评价方法，其缺陷在于难以用于企业内部的部门业绩评价**

【答案】 AB

【解析】 关键绩效指标法可以单独使用，也可以与经济增加值法、平衡计分卡等其他方法结合使用，C错误；关键绩效指标法的应用对象可以是企业，也可以是企业所属的单位（部门）和员工，D错误。

第三节 经济增加值

一、经济增加值的概念

二、简化的经济增加值的计算

三、经济增加值评价的优点和缺点

第三节 经济增加值

一、经济增加值的概念

（一）含义及特点

1.含义

经济增加值指从税后净营业利润中扣除全部投入资本的资本成本后的剩余收益。

第三节 经济增加值

一、经济增加值的概念

2.基本计算公式

基本公式	经济增加值=税后净营业利润-加权平均资本成本×平均资本占用 【提示】 (1) 税后净营业利润与本教材第二章介绍的管理用财务报表体系中的“税后经营净利润” 相同 (2) 平均资本占用反映的是企业持续投入的各种债务资本和股权资本 (3) 加权平均资本成本反应的是企业各种资本的平均成本率
-----------------	--

3.与剩余经营收益的区别

比较项目	部门剩余收益	经济增加值
评价目的	旨在设定部门投资的最低报酬率 防止部门利益伤害整体利益	旨在使经理人员赚取超过资本成本的报酬，促进股东财富最大化
计算依据	通常不需要调整会计数据，通常使用税前部门经营利润和税前报酬率计算。	需要对会计数据进行一系列调整，包括税后净营业利润和平均资本占用。使用部门税后净营业利润和加权平均税后资本成本计算
资本成本	使用的部门要求的税前报酬率，主要考虑管理要求及部门个别风险的高低，该投资报酬率可以根据管理的要求作出不同选择，带有一定主观性	需要根据资本市场的机会成本计算资本成本，以实现经济增加值与资本市场的衔接。资本市场上权益成本和债务成本变动时，公司要随之调整加权平均资本成本

第三节 经济增加值

一、经济增加值的概念

(二) 不同含义的经济增加值

1.基本经济增加值

含义	基本经济增加值是 根据未经调整 的经营利润和总资产计算的经济增加值
公式	基本经济增加值=税后净营业利润-加权平均资本成本×报表总资产
评价	①由于“经营利润”和“总资产”是按照会计准则计算的，它们歪曲了公司的真实业绩 ②相对于会计利润来说是个进步，它承认了 股权资金的成本

第三节 经济增加值

一、经济增加值的概念

(二) 不同含义的经济增加值

2.披露的经济增加值

含义	披露的经济增加值是 利用公开会计数据 进行 调整 计算出来的这种调整是根据公布的财务报表及其附注中的数据进行的 【提示】通常对内部所有经营单位使用统一的资本成本
公式	披露的经济增加值 =调整后税后净营业利润-加权平均资本成本×调整后的平均资本占用

典型的调整项目：

①**研究与开发费用**。经济增加值要求将其作为投资并在一个合理的期限内摊销，而非作为费用立即将其从利润中扣除。

②**战略性投资**。会计将投资的利息（或部分利息）计入当期财务费用，经济增加值要求将其在一个专门账户中资本化并在开始生产时逐步摊销。

③**为建立品牌、进入新市场或扩大市场份额发生的费用**。会计作为费用立即从利润中扣除，经济增加值要求把争取客户的营销费用资本化并在适当的期限内摊销。

④**折旧费用**。会计大多使用直线折旧法处理，经济增加值要求对某些大量使用长期设备的公司，按照更接近经济现实的“沉淀资金折旧法”处理。前期折旧少，后期折旧多。

【提示】上述调整，不仅涉及利润表而且还会涉及资产负债表的有关项目，需要按照复式记账原理同时调整。例如，将研发费用从当期费用中减除，必须相应增加平均资本占用。

续【教材例19-2】某公司有A和B两个部门，有关数据如表19-2所示。

表19-2 **某公司A、B部门相关数据** **单位：元**

项目	A部门	B部门
部门税前经营利润	108000	90000
所得税（税率25%）	27000	22500
部门税后经营净利润	81000	67500
部门平均经营资产	900000	600000
部门平均经营负债	50000	40000
部门平均净经营资产 （部门平均净投资资本）	850000	560000

【解析】A部门经济增加值=81000-850000×11%×（1-25%）=10875（元）；

B部门经济增加值=67500-560000×11%×（1-25%）=21300（元）。

【补充要求1】 假设所得税税率为25%，加权平均税前资本成本为11%，并假设没有需要调整的项目。计算A、B两个部门的经济增加值。

【解析】

$$\begin{aligned}\text{A部门经济增加值} &= 81000 - 850000 \times 11\% \times (1 - 25\%) \\ &= 10875 \text{ (元)}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{B部门经济增加值} &= 67500 - 560000 \times 11\% \times (1 - 25\%) \\ &= 21300 \text{ (元)}\end{aligned}$$

【补充要求2】 B部门经理如果采纳前面提到的投资机会（投资额100000元，每年税前获利13000元，投资税前报酬率为13%）。计算B部门经理采纳投资方案后的经济增加值。

【解析】

采纳投资方案后经济增加值 = $(90000 + 13000) \times (1 - 25\%) - (560000 + 100000) \times 11\% \times (1 - 25\%) = 22800$ （元）

可见，可以增加部门经济增加值，B部门会增加。

【补充要求3】 B部门经理如果采纳前面提到的减少一项现有资产的方案（投资额50000元，每年税前获利6500元，投资税前报酬率为13%）。计算B部门经理采纳减资方案后的经济增加值。

【解析】

采纳减资方案后经济增加值 = (90000 - 6500) × (1 - 25%) - (560000 - 50000) × 11% × (1 - 25%) = 20550 (元)

可见，会减少部门经济增加值。因此，B部门经理会采纳投资方案而放弃减资方案，与公司总目标一致。

【例题·多选题】在计算披露的经济增加值时，下列各项中，需要进行调整的项目有（ ）。（2016年改）

- A.研究费用**
- B.争取客户的营销费用**
- C.资本化利息支出**
- D.折旧费用**

【答案】 ABD

【解析】 计算披露的经济增加值时，典型的调整包括：①研究与开发费用。按照会计准则要求，研究阶段的支出在发生时计入当期损益，开发阶段的支出满足特定条件的确认为无形资产，其他的开发阶段支出也应计入当期损益。经济增加值要求将研究和开发支出都作为投资并在一个合理的期限内摊销。②战略性投资。③为建立品牌、进入新市场或扩大市场份额发生的费用。会计作为费用立即从利润中扣除，经济增加值要求把争取客户的营销费用资本化并在适当的期限内摊销。④折旧费用。

【例题·单选题】 根据公司公开的财务报告计算披露的经济增加值时，不需纳入调整的事项是（ ）。

- A.计入当期损益的品牌推广费**
- B.计入当期损益的研发支出**
- C.计入当期损益的商誉减值**
- D.计入当期损益的战略投资的利息费用**

【答案】 C

【解析】 按照现行会计准则的规定，商誉不走摊销这种方式，而是通过减值测试的方式进行处理。商誉的减值属于“有证据表明它的价值的确下降了”，所以不做调整。

【例题·计算题】 A公司是一家处于成长阶段的上市公司，正在对2010年的业绩进行计量和评价，有关资料如下：

（1） A公司2010年的销售收入为2500万元，营业成本为1340万元，销售及管理费用为500万元，利息费用为236万元。

（2） A公司2010年的平均总资产为5200万元，平均金融资产为100万元，平均经营负债为100万元，平均股东权益为2000万元。

（3） 目前资本市场上等风险投资的权益成本为12%，税前净负债成本为8%；2010年A公司董事会对A公司要求的目标权益资本成本为15%，要求的目标税前净负债成本为8%。

（4） A公司适用的企业所得税税率为25%。

要求：

- (1) 计算A公司的净经营资产净利率、权益净利率。**
- (2) 计算A公司的披露的经济增加值。计算时需要调整的事项如下：为扩大市场份额，A公司2010年年末发生营销支出200万元，全部计入销售及管理费用，计算披露的经济增加值时要求将该营销费用资本化（提示：调整时按照复式记账原理，同时调整税后经营净利润和净经营资产）。（2011年）**

【答案】

$$(1) \text{ 税后净营业利润} = (2500 - 1340 - 500) \times (1 - 25\%) = 495 \text{ (万元)}$$

$$\text{税后利息费用} = 236 \times (1 - 25\%) = 177 \text{ (万元)}$$

$$\text{净利润} = 495 - 177 = 318 \text{ (万元)}$$

$$\text{平均净经营资产} = 5200 - 100 - 100 = 5000 \text{ (万元)}$$

$$\text{净经营资产净利率} = 495 / 5000 = 9.9\%$$

$$\text{权益净利率} = 318 / 2000 = 15.9\%$$

$$(2) \text{ 市场基础的加权平均资本成本} = 12\% \times 2/5 + 8\% \times (1 - 25\%) \times 3/5 = 8.4\%$$

$$\text{调整后的税后净营业利润} = 495 + 200 \times (1 - 25\%) = 495 + 150 = 645 \text{ (万元)}$$

$$\text{调整后的平均资本占用} = 5000 + 150 = 5150 \text{ (万元)}$$

$$\text{披露的经济增加值} = 645 - 5150 \times 8.4\% = 212.4 \text{ (万元)}。$$

【改题】（2）计算A公司的披露的经济增加值。计算时需要调整的事项如下：为扩大市场份额，A公司2010年年初发生营销支出200万元，全部计入销售及管理费用，计算披露的经济增加值时要求将该营销费用资本化在10年内平均摊销（提示：调整时按照复式记账原理，同时调整税后经营净利润和净经营资产）。

【答案】调整后的税后净营业利润 = $495 + 180 \times (1 - 25\%)$
调整后的平均资本占用 = $5000 + 180 \times (1 - 25\%)$ 。

第三节 经济增加值

二、简化的经济增加值的计算

(一) 经济增加值的定义及计算公式

1. 定义

经济增加值是指企业税后净营业利润减去资本成本后的余额。

2. 计算公式

$$\begin{aligned}\text{经济增加值} &= \text{税后净营业利润} - \text{资本成本} \\ &= \text{税后净营业利润} - \text{调整后资本} \times \text{平均资本成本率}\end{aligned}$$

二、简化的经济增加值的计算

(一) 经济增加值的定义及计算公式

其中：

税后净营业净利润 = 净利润 + (利息支出 + 研究开发费用调整项) × (1 - 25%)

调整后资本 = 平均所有者权益 + 平均带息负债 - 平均在建工程

$$\begin{aligned} \text{平均资本成本率} = & \text{债权资本成本率} \times \frac{\text{平均带息负债}}{\text{平均带息负债} + \text{平均所有者权益}} \times (1 - 25\%) \\ & + \text{股权资本成本率} \times \frac{\text{平均所有者权益}}{\text{平均带息负债} + \text{平均所有者权益}} \end{aligned}$$

（二）会计调整项目说明

调整项目	说明
利息支出	是指企业财务报表中“ 财务费用 ”下的“利息支出”
研究开发费用调整	1.企业财务报表中“期间费用”项目下的“研发费用”和当期确认为无形资产的开发支出 2.对于承担关键核心技术攻关任务而影响当期损益的研发投入，可以按照100%比例，在计算税后净营业利润时予以加回 3.对于勘探投入费用较大的企业，经国资委认定后，可将其成本费用情况表中的“勘探费用”视同研究开发费用调整项予以加回
调整后资本	1.在建工程指企业财务报表中的符合主业规定的“在建工程”； 2.对从事银行、保险和证券业务且纳入合并报表的企业，将负债中金融企业专用科目从资本占用中予以扣除；基金、融资租赁等金融业务纳入国资委核定主业范围的企业，可约定将相关带息负债从资本占用中予以扣除； 3.利息支出是指企业财务报表中“财务费用”项下的“利息支出”，带息负债是指企业带息负债情况表中带息负债合计
所得税率	企业经营业务主要在国（境）外的，25%的企业所得税税率可予以调整

二、简化的经济增加值的计算

（三）差异化资本成本率的确定

1.股权资本成本率的确定

企业类型	资本成本率的确定
对主业处于充分竞争行业和领域的商业类企业	原则上定为6.5%
对主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域、主要承担重大专项任务的商业类企业	原则上定为5.5%
对公益类企业	原则上定为4.5%
对军工、电力、农业等资产通用性较差的企业	下浮0.5个百分点

第三节 经济增加值

二、简化的经济增加值的计算

（三）差异化资本成本率的确定

2.债券（税前）资本成本率的确定

确定方法	债权（税前）资本成本率=利息支出总额/平均带息负债
利息支出总额的 内容	指带息负债情况表中“利息支出总额”，包括费用化利息和资本化利息

第三节 经济增加值

二、简化的经济增加值的计算

（三）差异化资本成本率的确定

3.平均资本成本率的确定

企业类型	资产负债范围	平均资本成本率上浮
科研技术企业	高于上年且[65%,70%)	0.2个百分点
	高于上年且在70%以上	0.5个百分点
工业企业	高于上年且[70%,75%)	0.2个百分点
	高于上年且在75%以上	0.5个百分点
非工业企业	高于上年且[75%,80%)	0.2个百分点
	高于上年且在80%以上	0.5个百分点

第三节 经济增加值

二、简化的经济增加值的计算

（四）其他重大调整事项

发生以下情况之一，对于企业经济增加值考核产生重大影响时，
国资委酌情予以调整：

- （1）重大政策变化；
- （2）严重自然灾害等不可抗力因素；
- （3）企业重组、上市及会计准则调整等不可比因素；
- （4）国资委认可的企业结构调整等其他事项。

【例题·单选题】甲公司是一家中央企业，采用国资委经济增加值考核办法进行业绩评价。2020年公司净利润9.5亿元；利息支出5亿元，其中资本化支出2亿元；研发支出3亿元，全部费用化；调整后资本120亿元，资本成本率6%；企业所得税税率25%。2020年甲公司经济增加值是（ ）亿元。（2021年）

A.6.05

B.6.8

C.7.55

D.8.3

【答案】 B

【解析】 根据题意可知，采用国资委经济增加值考核办法进行业绩评价，要求计算的是简化经济增加值。

税后净营业利润 = 净利润 + (利息支出 + 研究开发费用调整项) × (1 - 25%) = 9.5 + (5 - 2 + 3) × (1 - 25%) = 14 (亿元) ,

**简化经济增加值 = 税后净营业利润 - 调整后资本 × 平均资本成本率
= 14 - 120 × 6% = 6.8 (亿元) 。**

【教材例题20-1】甲公司是一家中央电力企业，采用经济增加值业绩考核办法进行业绩计量和评价，有关资料

如下：（1）2020年甲公司的净利润为40亿元；费用化利息支出为12亿元，资本化利息支出为16亿元；研发费用为20亿元，当期无确认为无形资产的开发支出。

（2）2020年甲公司的年末无息负债为200亿元，年初无息负债为150亿元；年末带息负债为800亿元，年初带息负债为600亿元；年末所有者权益为900亿元，年初所有者权益为700亿元；年末在建工程为180亿元，年初在建工程为220亿元。

根据上述资料：计算甲公司2020年的经济增加值。

(1) 计算税后净营业利润

税后净营业利润 = 净利润 + (利息支出 + 研究开发费用调整项) × (1 - 25%)

**研究开发费用调整项 = 研发费用 + 当期确认为无形资产的开发支出
= 20 + 0 = 20 (亿元)**

税后净营业利润 = 40 + (12 + 20) × (1 - 25%) = 64 (亿元)

(2) 计算调整后资本。

调整后资本 = 平均所有者权益 + 平均带息负债 - 平均在建工程

平均所有者权益 = (900 + 700) / 2 = 800 (亿元)

平均带息负债 = (800 + 600) / 2 = 700 (亿元)

平均在建工程 = (180 + 220) / 2 = 200 亿元)

调整后资本 = 800 + 700 - 200 = 1300 (亿元)

(3) 计算平均资本成本率。

利息支出总额 = 费用化利息支出 + 资本化利息支出 = 12 + 16 = 28 (亿元)

(税前) 债权资本成本率 = 利息支出总额 / 平均带息负债 = 28 / 700 = 4%

因甲公司作为电力企业，其主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域，且电力行业资产通用性较差。

股权资本成本率 = 5.5% - 0.5% = 5%

平均资本成本率 = 4% × 700 / (700 + 800) × (1 - 25%) + 5% × 800 / (700 + 800) = 4.07%

**年末资产负债率 = (200 + 800) / (200 + 800 + 900)
= 1000 / 1900 = 52.63%**

$$\begin{aligned}\text{年初资产负债率} &= (150 + 600) / (150 + 600 + 700) \\ &= 750 / 1450 = 51.72\%\end{aligned}$$

资产负债率虽然高于上年但低于65%，故不属于需要调整的情况。

(4) 计算经济增加值。

$$\begin{aligned}\text{经济增加值} &= \text{税后净营业利润} - \text{调整后资本} \times \text{平均资本成本率} \\ &= 64 - 1300 \times 4.07\% = 64 - 52.91 = 11.09 \text{ (亿元)}\end{aligned}$$

【例题·计算题】 甲公司是一家国有控股上市公司，采用经济增加值作为业绩评价指标，目前，控股股东正对甲公司2014年度的经营业绩进行评价，相关资料如下：

（1） 甲公司2013年末和2014年末资产负债表如下：

单位：万元

项目	2014年末	2013年末	项目	2014年末	2013年末
货币资金	405	420	应付账款	1350	1165
应收票据	100	95	应付职工薪酬	35	30
应收账款	2050	2040	应交税费	100	140
其他应收款	330	325	其他应付款	140	95
存货	2300	2550	长期借款	2500	2500
固定资产	4600	4250	优先股	1200	1200
在建工程	2240	1350	普通股	5000	5000
			留存收益	1700	900
合计	12025	11030	合计	12025	11030

(2) 甲公司2014年度利润相关资料如下：

单位：万元

项目	2014年度
管理费用	1950
其中：研究与开发费	360
财务费用	220
其中：利息支出	200
营业外收入	400
净利润	1155

(3) 甲公司2014年的营业外收入均为非经常性收益。

(4) 甲公司长期借款还有3年到期，年利率8%，优先股12万股，每股面额100元，票面股息率10%，普通股 β 系数1.2。

(5) 无风险报酬率3%，市场组合的必要报酬率13%，公司所得税税率25%。

要求：(1) 以账面价值平均值为权数计算甲公司的加权平均资本成本；

(2) 计算2014年甲公司调整后税后净营业利润、调整后资本和经济增加值。

(注：除平均资本成本率按要求(1) 计算的加权平均资本成本外，其余按国务院国有资产监督管理委员会与2013年1月1日开始施行《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》的相关规定计算) ；

(3) 回答经济增加值作为业绩评价指标的优点和缺点。(2015年)

【答案】（1）债务资本成本 = $8\% \times (1 - 25\%) = 6\%$

普通股资本成本 = $3\% + 1.2 \times (13\% - 3\%) = 15\%$

优先股资本成本 = 10%

长期借款所占比重 = $[(2500 + 2500) / 2] / [(2500 + 2500) / 2 + (1200 + 1200) / 2 + (5000 + 5000) / 2 + (1700 + 900) / 2] = 25\%$

优先股所占比重 = $[(1200 + 1200) / 2] / [(2500 + 2500) / 2 + (1200 + 1200) / 2 + (5000 + 5000) / 2 + (1700 + 900) / 2] = 12\%$

普通股及留存收益所占比重 = $[(5000 + 5000) / 2 + (1700 + 900) / 2] / [(2500 + 2500) / 2 + (1200 + 1200) / 2 + (5000 + 5000) / 2 + (1700 + 900) / 2] = 63\%$

加权平均资本成本 = $6\% \times 25\% + 10\% \times 12\% + 15\% \times 63\% = 12.15\%$

【答案】

(2) 调整后税后净营业利润 = $1155 + (200 + 360) \times (1 - 25\%) = 1575$ (万元)

平均所有者权益 = $(1200 + 1200) / 2 + (5000 + 5000) / 2 + (1700 + 900) / 2 = 7500$ (万元)

平均带息负债 = 2500 (万元)

平均在建工程 = $(2240 + 1350) / 2 = 1795$ (万元)

调整后资本 = $7500 + 2500 - 1795 = 8205$ (万元)

经济增加值 = $1575 - 8205 \times 12.15\% = 578.09$ (万元)

(3) 略。

三、经济增加值评价的优点和缺点：

（一）经济增加值评价的优点：

1. **经济增加值考虑了所有资本的成本**，更真实地反应了企业的价值创造能力；实现了企业利益，经营者利益和员工利益的统一，激励经营者和所有员工为企业创造更多价值；**能有效遏制企业盲目扩展规模**以追求利润总量和增长率的倾向，引导企业注重长期价值创造。
2. 经济增加值不仅仅是一种业绩评价指标，它还是一种全面财务管理和薪金激励体制的框架。经济增加值的吸引力主要在于它把**资本预算、业绩评价和激励报酬结合起来了**。
3. 在经济增加值的框架下，**公司**可以向**投资人**宣传他们的目标和成就，投资人也可以用经济增加值选择最有前景的公司。经济增加值还是股票分析家手中的一个强有力的工具。

（ **便于投资人、公司和股票分析师之间的价值沟通** ）

三、经济增加值评价的优点和缺点：

（二）经济增加值评价的缺点

- 1.仅对企业当期或未来1-3年价值创造情况进行衡量和预判，无法衡量企业长远发展战略的价值创造情况；
- 2.EVA计算**主要基于财务指标**，无法对企业的营运效率与效果进行综合评价；
- 3.**不同行业，不同发展阶段、不同规模等的企业**，其会计调整项和加权平均资本成本各不相同，计算比较复杂，**影响指标的可比性**。（例如，处于成长阶段的公司经济增加值较少，而处于衰退阶段的公司经济增加值可能较高。）
- 4.如何计算经济增加值**尚存许多争议**（净收益的调整、资本成本的确定等），这些争议**不利于建立一个统一的规范**。

**【例题·多选题】 下列各项关于经济增加值的说法中，正确的有（
）。（2019年卷 I、卷 II）**

- A.经济增加值为正表明经营者为股东创造了价值**
- B.经济增加值便于不同规模公司的业绩比较**
- C.计算经济增加值使用的资本成本应随资本市场变化而调整**
- D.经济增加值是税后净营业利润扣除全部投入资本的成本后的剩余收益**

【答案】 ACD

【解析】 由于经济增加值是绝对数指标，不便于比较不同规模公司的业绩，选项B错误。

第四节 平衡计分卡

一、平衡计分卡框架

二、平衡计分卡与企业战略管理

三、战略地图架构

四、平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别

五、平衡计分卡的优缺点

第四节 平衡计分卡

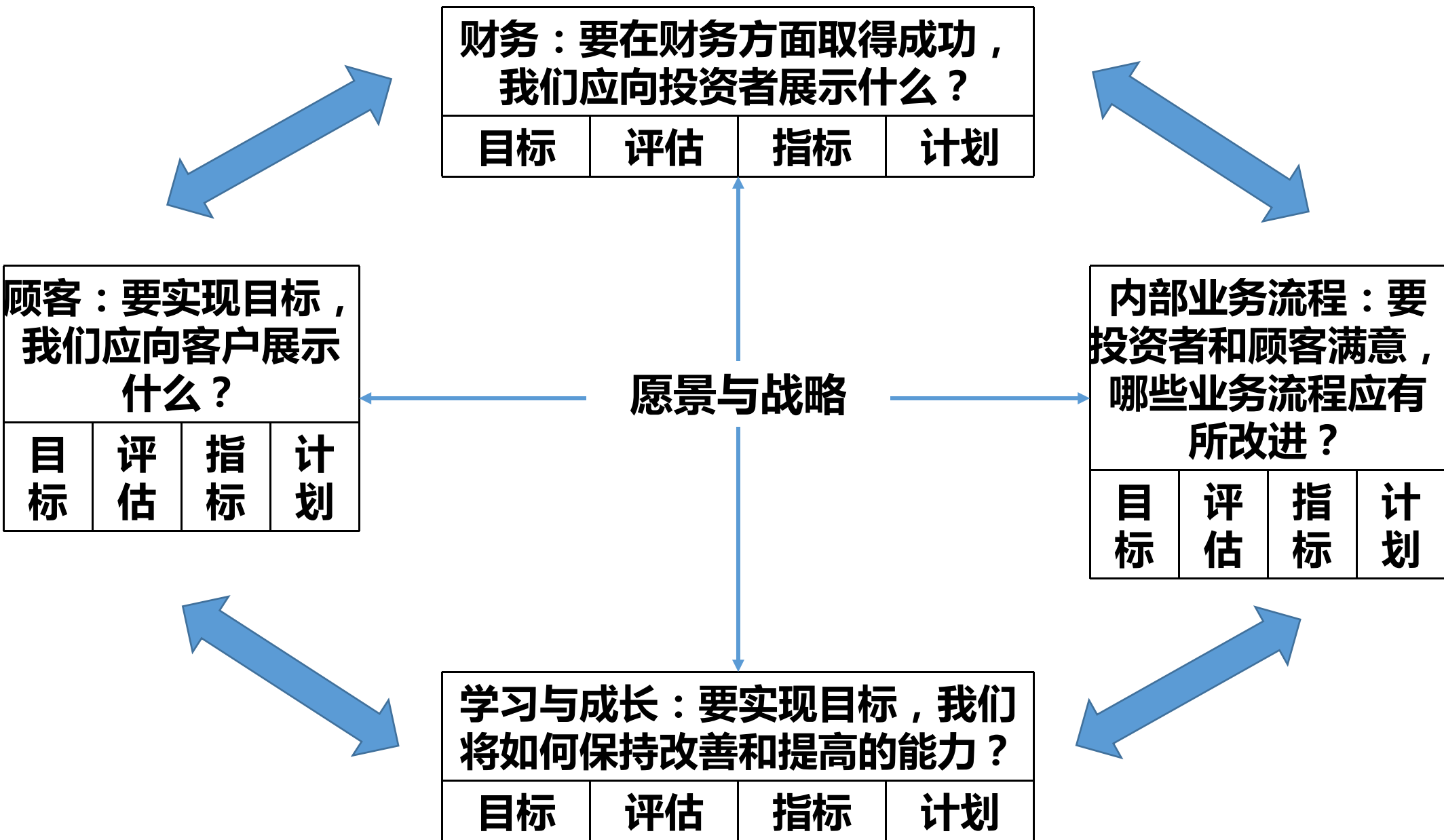
一、平衡计分卡框架

（一）平衡计分卡的含义

平衡计分卡是指**基于企业战略，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度**，将战略目标**逐层分解转化**为具体的、**相互平衡**的绩效指标体系，并据此进行绩效管理的方法。

（二）平衡计分卡的四个维度

平衡计分卡的目标和指标来源于企业的愿景和战略，这些目标和指标从四个维度来考察企业的业绩，即财务、顾客、内部业务流程、学习与成长，这四个维度组成了平衡计分卡的框架。



一、平衡计分卡框架

（三）四个维度的考核目标及相关指标

维度	考核目标	常用指标
财务维度	解决“股东如何看待我们”这一类问题	投资报酬率、权益净利率、经济增加值、息税前利润、自由现金流量、资产负债率、总资产周转率
顾客维度	回答“顾客如何看待我们”的问题	市场份额、客户满意度、客户获得率、客户保持率、客户获利率、战略客户数量等
内部业务流程维度	着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题	交货及时率、生产负荷率、产品合格率等。
学习和成长维度	解决“我们是否能继续提高并创造价值”的问题	新产品开发周期、员工满意度、员工保持率、员工生产率、培训计划完成率等

【例题·多选题】 甲公司用平衡计分卡进行业绩考评，下列各种维度中，平衡计分卡需要考虑的有（ ）。 （2017年）

A.顾客维度

B.债权人维度

C.股东维度

D.学习与成长维度

【答案】 AD

【解析】 平衡计分卡的目标和指标来源于企业的愿景和战略，这些目标和指标从四个维度来考察企业的业绩，即财务维度、顾客维度、内部业务流程维度、学习与成长维度，所以选项A、D正确。

【例题·单选题】下列各项中，属于平衡计分卡内部业务流程维度的业绩评价指标的是（ ）。（2018年卷Ⅱ）

A.投资报酬率

B.客户保持率

C.生产负荷率

D.培训计划完成率

【答案】 C

【解析】 反映内部业务流程维度常用指标有交货及时率、生产负荷率、产品合格率、存货周转率、单位生产成本等。选项A属于财务维度的业绩评价指标；选项B属于顾客维度的业绩评价指标；选项D属于学习和成长维度的业绩评价指标。

【例题·单选题】按照平衡计分卡，着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题（ ）。

- A.可以利用财务维度的考核指标**
- B.可以利用内部业务流程维度的考核指标**
- C.可以利用顾客维度的考核指标**
- D.可以利用学习和成长维度的考核指标**

【答案】 B

【解析】 内部业务流程维度着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题。

一、平衡计分卡框架

（四）平衡计分卡的四个平衡

四个平衡	内容
外部与内部的平衡	外部评价指标（如股东和客户对企业的评价）和内部评价指标（如内部经营过程、新技术学习等）的平衡
成果与驱动因素的平衡	成果评价指标（如利润、市场占有率等）和导致成果出现的驱动因素评价指标（如新产品投资开发等）的平衡
财务和非财务的平衡	财务评价指标（如利润等）和非财务评价指标（如员工忠诚度、客户满意程度等）的平衡
短期和长期的平衡	短期评价指标（如利润指标等）和长期评价指标（如员工培训成本、研发费用等）的平衡

【例题·多选题】 在使用平衡计分卡进行企业业绩评价时，需要处理几个平衡，下列各项中，正确的有（ ）。 （2015年）

- A.财务评价指标与非财务评价指标的平衡**
- B.外部评价指标与内部评价指标的平衡**
- C.定期评价指标与非定期评价指标的平衡**
- D.成果评价指标与驱动因素评价指标的平衡**

【答案】 ABD

【解析】平衡计分卡中的“平衡”包括外部评价指标（如股东和客户对企业的评价）和内部评价指标（如内部经营过程、新技术学习等）的平衡；成果评价指标（如利润、市场占有率等）和导致成果出现的驱动因素评价指标（如新产品投资开发等）的平衡；财务评价指标（如利润等）和非财务评价指标（如员工忠诚度、客户满意程度等）的平衡；短期评价指标（如利润指标等）和长期评价指标（如员工培训成本、研发费用等）的平衡。所以，选项C不正确。

第四节 平衡计分卡

二、平衡计分卡与企业战略管理

（一）平衡计分卡和战略管理的关系

一方面，战略规划中所制定的目标是平衡计分卡考核的一个基准；另一方面，平衡计分卡又是一个有效的战略执行系统，它通过引入四个程序，使得管理者能够把长期行为与短期行为联系在一起。

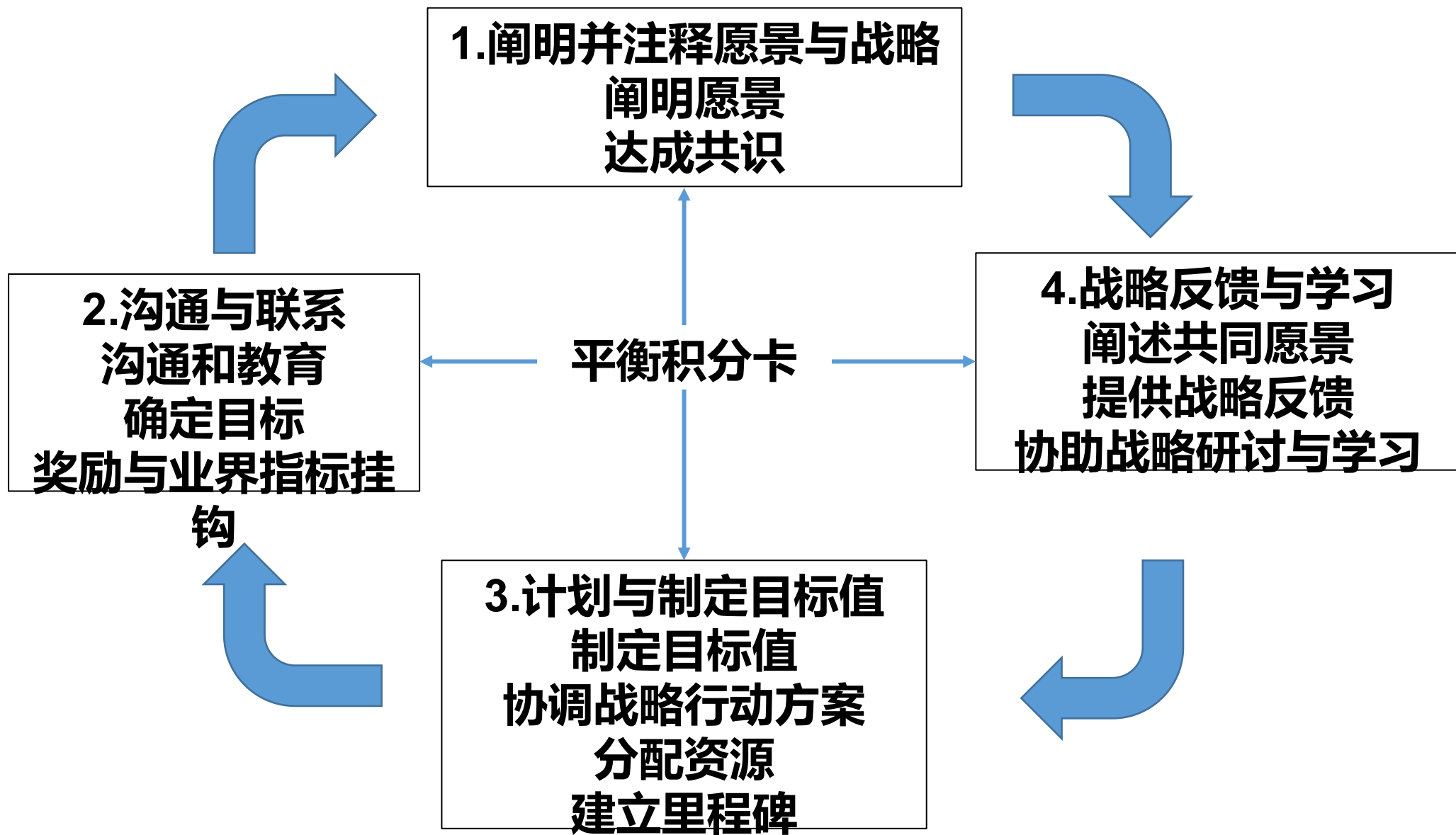


图20-2 平衡计分卡和战略管理的关系

二、平衡计分卡与企业战略管理

(一) 平衡计分卡和战略管理的关系

四个程序	说明
阐述并诠释 愿景与战略	阐明愿景，达成共识所谓愿景，可以简单理解为企业所要达到的远期目标。有效地说明愿景，可以使其成为企业所有成员的共同理想和目标，有助于达成共识
沟通与联系	使得管理人员在企业中对战略上下沟通，并将它与部门及个人目标联系起来
计划与制定 目标值	它使企业能够实现业务计划和财务计划一体化
战略反馈与 学习	它使得企业以一个组织的形式获得战略型学习与改进的能力

第四节 平衡计分卡

二、平衡计分卡与企业战略管理

(二) 平衡计分卡的要求

- (1) 平衡计分卡的四个方面应互为因果，最终结果是实现企业的战略。
- (2) 平衡计分卡中不能只有具体的业绩衡量指标，还应包括这些具体衡量指标的驱动因素。
- (3) 平衡计分卡应该最终和财务指标联系起来，因为企业的最终目标是实现良好的经济利润。

【例题·多选题】为了使平衡计分卡同企业战略更好地结合，必须做到（ ）。

A.平衡计分卡的四个方面应互为因果，最终结果是实现企业的战略

B.平衡计分卡中不能只有具体的业绩衡量指标，还应包括这些具体衡量指标的驱动因素

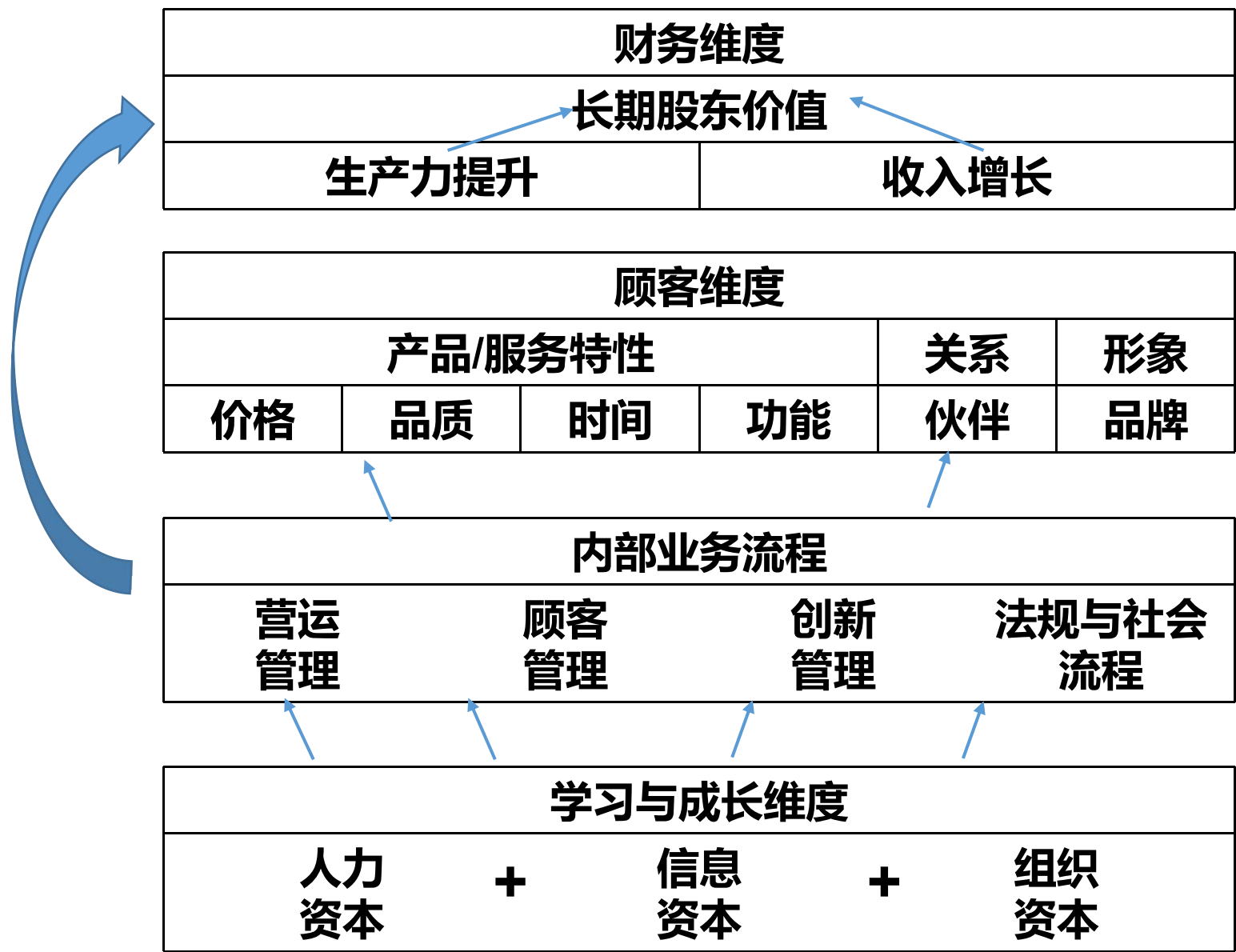
C.平衡计分卡应该最终和非财务指标联系起来，因为企业的最终目标是顾客满意

D.有效的平衡计分卡，要以学习成长能力衡量指标为核心

【答案】 AB

【解析】 平衡计分卡应该最终和财务指标联系起来，因为企业的最终目标是实现良好的经济利润，C错误；一个有效的平衡计分卡，绝对不仅仅是业绩衡量指标的结合，而且各个指标之间应该互相联系、互相补充，围绕企业战略所建立的因果关系链，应当贯穿于平衡计分卡的四个方面，D错误。

三、战略地图架构



四个层面	战略要点	解释
财务维度	长短期对立力量的战略平衡	战略地图之所以保留了财务层面，是因为它们是企业的最终目标
顾客维度	战略本是基于差异化的价值主张	企业采取追求收入增长的战略，必须在顾客层面中选定价值主张。此价值主要说明了企业如何针对其目标顾客群创造出具有差异化而又可持续长久的价值
内部流程维度	价值是由内部流程创造的	内部流程完成了组织战略的两个重要部分：针对顾客的价值主张加以生产与交货；为财务层面的生产能力要件进行流程改善与成本降低的作业
学习与成长维度	无形资产的战略性整合	战略地图的学习与成长层面，主要说明组织的无形资产及它们在战略中扮演的角色。我们将无形资产归纳为 人力资本、信息资本和组织资本 三类

四、平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别

- 1.传统的目标管理系统是从“制定目标——执行目标——实际业绩与目标值差异的计算与分析——采取纠正措施”，**可见传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制**。平衡计分卡则强调目标制订的环节。设定业绩目标的目的不在于控制员工的行为，而在于**使员工理解**企业的战略使命并为之付出努力。
- 2.**传统的业绩评价与企业的战略执行脱节**。**平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来，是企业战略执行的基础架构**。
- 3.**平衡计分卡在财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面建立公司的战略目标**。
- 4.平衡计分卡帮助**公司及时考评战略执行的情况**，根据需要（每月或每季度）适时调整战略、目标和考核指标。
- 5.平衡计分卡能够帮助公司**有效地建立跨部门团队合作，促进内部管理过程的顺利进行**。

【例题·多选题】平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别体现在（）。

A.传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制，平衡计分卡则强调采纳纠正措施

B.传统的业绩评价只是企业战略执行的基础架构，而平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来

C.平衡计分卡在财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面建立公司的战略目标

D.平衡计分卡能够帮助公司有效地建立跨部门团队合作，促进内部管理过程的顺利进行

【答案】 CD

【解析】从“制定目标-执行目标-实际业绩与目标值差异的计算与分析-采纳纠正措施”的目标管理系统来看，传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制，平衡计分卡则强调目标制订的环节，选项A错误；传统的业绩评价与企业的战略执行脱节。平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来，是企业战略执行的基础架构，B错误。

五、平衡计分卡的优点和缺点

优点	1. 战略目标逐层分解并转化为被评价对象的绩效指标和行动方案，使整个组织行动协调一致 2. 从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度确定绩效指标，使绩效评价更为全面完整 3. 将学习与成长作为一个维度，注重员工的发展要求和组织资本、信息资本等无形资产的开发利用，有利于增强企业可持续发展的动力
缺点	1. 指标体系的专业技术要求高，工作量比较大，操作难度也较大，需要持续地沟通和反馈，实施比较复杂，实施成本高 2. 各指标权重在不同层级及各层级不同指标之间的分配比较困难，且部分非财务指标的量化工作难以落实 3. 系统性强，涉及面广，需要专业人员的指导、企业全员的参与和长期持续地修正完善，对信息系统、管理能力的要求较高

本章总结

- 1.财务业绩评价与非财务业绩评价相对比的特点；**
- 2.关键绩效指标法的应用及优缺点；**
- 3.经济增加值的比较；**
- 4.披露经济增加值的调整事项及计算；**
- 5.经济增加值的优缺点；**
- 6.简化经济增加值的确定；**
- 7.平衡计分卡的四个维度与四个平衡；**
- 8.平衡计分卡的优缺点。**