

第三节 战略控制

（三）企业业绩衡量（3大指标）

1. 财务衡量指标

（1）盈利能力和回报率指标

① 毛利率与净利润率

毛利率=[(营业收入-销售成本)/营业收入]×100%

净利润率=[(营业收入-销售成本-期间费用)/营业收入]×100%

如果本企业毛利率较高，这就意味着在控制成本投入方面出现了问题。

在毛利率变量固定的情况下，净利润率的高低可以判断企业对行政费用、销售费用或利息费用是否进行了严格控制。

② 已动用资本报酬率

又称作投资回报率或净资产回报率（ROCE）。计算公式如下：

资本报酬率（ROCE）=（息税前利润/当期平均已动用资本）×100%

第一，集团 ROCE 的增长也可以刺激集团每股收益的增长，并因而刺激股票价格的增长。

第二，它能够对不同规模的部门加以比较，以此识别出创造集团价值或破坏集团价值的部门，并且还可以识别出绩效较高和绩效较低的部门管理者。

第三，由于这种方法与利率或其他资产收益率相类似，因此管理层较易理解。

第四，由于财务报告系统会计算出利润和资产价值，因此采用这种计算方法成本较低。

（2）股东投资指标

① 每股盈余、每股股利和市净率。

每股盈余或者每股股利是确认企业为股东带来收益的主要指标。

每股盈余=净利润/股票数量

每股股利=股利/股数

市净率=每股盈余/每股市价

② 股息率

股息率=每股股利/每股市价×100%

③ 市盈率

市盈率=每股市价/每股盈余×100%

市盈率高反映了市场对盈余的高速增长或低风险的信心。市盈率会受到利率变动的影响；利率的增加意味着股票的吸引力下降，这意味着市盈率的下降。市盈率也取决于市场预期和信心。

（3）流动性指标

计量企业提供服务 and 避免拖欠债务的能力最常用的指标包括：

流动比率=流动资产/流动负债×100%

速动比率=(流动资产-存货)/流动负债×100%

存货周转期=存货×365/销售成本

应收账款周转期=应收账款借方余额×365/销售收入

应付账款周转期=应付账款贷方余额×365/购买成本

（4）综合负债和杠杆指标

负债率=有息负债/股东权益×100%

现金流量比率=经营现金净流量/(流动负债+非流动负债)×100%

总体而言，使用比率来进行绩效评价的主要原因有：

- ①通过比较各个时期的相应比率可以很容易发现这些比率的变动。
- ②相对于实物数量或货币价值的绝对数，比率更易于理解。
- ③比率可以用作业绩目标
- ④比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较。

比率评价仍有如下局限性：

- ①可比信息的可获得性。
- ②历史信息的使用有局限性。
- ③比率不是一成不变的。
- ④需要仔细解读。
- ⑤被扭曲的结果。
- ⑥鼓励短期行为。
- ⑦忽略战略目标。
- ⑧无法控制无预算责任的员工。

2.非财务指标——能够很快提供，容易计算，容易理解并有效使用。

评价的领域	业绩计量
服务	诉讼数量、客户等待时间
人力资源	员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间
市场营销	销售增长、每个销售人员的客户访问量、客户数量
生产	工艺、流程先进性、质量标准
研发	技术专利数量和等级、设计创新能力
物流	设备利用能力；服务水平
广告	属性等级；成本水平
管理信息	及时性、准确度

(1) 使用非财务指标衡量、评价企业业绩的主要原因：

- ①能够反映和监控非财务方面的经营业绩
- ②通常比使用财务衡量指标提供企业业绩信息更为及时
- ③容易被非财务管理人员理解并使用
- ④有利于激励企业高管关注财务因素之外的因素甚至决定企业成败的战略因素
- ⑤一些衡量企业长期业绩的非财务指标有利于避免短期行为
- ⑥往往需要同时采用定性和定量分析、衡量
- ⑦激励、控制的人员范围比较广泛

(2) 使用非财务指标衡量的局限性：

- ①不能使用统一的比率标准
- ②指标通常产生于各个经营部门并被他们分别使用，不能作为所有部门的共同业绩目标
- ③难以避免外部环境中某些因素的变化

3、ESG 衡量指标

即环境、社会和治理，是一种关注企业环境、社会和治理等业绩的投资理念，也是一种衡量企业业绩的非财

务衡量指标。衡量标准主要涉及以下 3 个方面：

第一，环境方面

包括碳及温室气体排放、废物污染及管理政策、能源使用/消费、自然资源使用和管理政策、生物多样性、合规性、员工环境意识、绿色采购政策、节能减排措施、环境成本核算、绿色技术等。

第二，社会方面

主要有性别及性别平衡政策、人权政策及违反情况、社团健康安全、管理培训、劳动规范、产品责任、职业健康安全等。

第三，治理方面

主要涉及公司治理、贪污受贿政策、反不公平竞争、风险管理、税收透明等。

ESG 理念及业绩衡量指标体系包括了企业在经营中需要考虑的**多层次、多维度的因素**，其中每个因素都含有明确的业绩衡量内容。

【多选题】美邦服装公司每年都采用投资回报率、销售利润率、资产周转率等比率指标对经营业绩进行评价。下列各项中，属于该公司采用的绩效评价指标的局限性的有（ ）。

- A.鼓励短期行为
- B.比率不是一成不变的
- C.比率不可以用作目标
- D.可比信息的可获得性较差

答案：ABD

解析：美邦服装公司采用的是比率评价。比率可以用作目标，选项 C 错误。

【多选题】龙都钢铁公司每年都用投资报酬率、销售利润率、资产周转率等比率对经营绩效进行评价。下列各项中，属于该公司采用上述绩效评价指标的主要原因有（ ）。

- A.相对于实物数量或货币价值的绝对值，比率更易于理解
- B.比率可以用作目标
- C.能够控制无预算责任的员工
- D.可以避免短期行为

答案：AB

解析：使用比率来进行绩效评价的主要原因：①通过比较各个时期的相应比率可以很容易地发现这些比率的变动；②相对于实物数量或货币价值的绝对数，比率更易于理解；③比率可以进行项目比较并有助于计量绩效；④比率可以用作目标；⑤比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较。因此，选项 A、B 正确。

【单选题】甲公司是国内一家大型农业生产资料集团，近年来致力于推进横向一体化和纵向一体化战略，以保持国内规模优势。甲公司对其各子公司实行预算管理，并通常使用增量预算方式进行战略控制，子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。2009 年 9 月，甲公司在化肥市场低迷时期，收购了乙化肥厂。甲公司收购乙化肥厂后更换了其总经理和财务总监，并计划全面改变乙化肥厂的经营策略。2009 年 11 月，甲公司启动 2010 年度预算编审工作，此时甲公司应要求乙化肥厂编制（ ）。

- A.增量预算
- B.零基预算
- C.动态预算
- D.静态预算

答案：B

解析：该题目中的乙化肥厂属于全新的公司，没有之前的预算基础可以利用，所以编制零基预算。

【多选题】中航信公司每年都采用财务和非财务指标对经营业绩进行评价。下列属于非财务指标的有（ ）。

- A.员工周转率
- B.每个员工的培训时间
- C.客户等待时间
- D.应收账款周转期

答案：ABC

解析：选项 A、B 属于反映人力资源方面的非财务指标；选项 C 属于反映服务质量方面的非财务指标；选项 D 属于反映流动性方面的财务指标。