

# 注册会计师

## 财务成本管理

### 精讲班

#### 第十九章 业绩评价

##### 本章考情

本章为非重点章节，主要以客观题的形式考查，平均分值3分左右。

#### 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 <b>综合经营成果</b> ； 2. 容易从会计系统中获得相应的数据， <b>操作简便，易于理解</b>
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， <b>反映的是企业的短期业绩</b> 。 2. 只注重最终的财务结果，而 <b>对达成该结果的改善过程则欠考虑</b> ：财务业绩是一种结果导向。 3. 可能 <b>无法公允地反映</b> 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

##### 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 <b>体现长远业绩</b> ，更 <b>体现外部</b> 对企业的整体评价
缺点	一些关键的非财务业绩指标往往 <b>比较主观</b> ，数据的收集比较困难，评价指标数据的 <b>可靠性难以保证</b>

#### 总结

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

#### 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， <b>将价值创造活动与战略规划目标有效联系</b> ，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 <b>最能有效驱动企业价值创造的指标</b> 。
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。

##### 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等

【提示】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。

## (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 <b>战略目标</b> ，结合价值创造模式，综合考虑企业内外部环境等因素设定
第二层次	所属单位(部门)级关键绩效指标	根据 <b>企业级</b> 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 <b>所属单位(部门)级</b> 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

### 2. 关键绩效指标的分类

类别	内涵	常见指标
结果类	反映 <b>企业绩效</b> 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、自由现金流量等综合指标
动因类	反映企业价值 <b>关键驱动因素</b> 的指标	资本性支出、单位生产成本、产量、销量、客户满意度、员工满意度等

【2021年·单选题】企业的关键绩效指标一般可分为结果类指标和动因类指标。下列各项中，属于结果类指标的是（ ）。

- A. 客户满意度                      B. 单位生产成本                      C. 资本性支出                      D. 自由现金流

【答案】D

【解析】企业的关键绩效指标中，结果类指标是反映企业绩效的价值指标主要包括投资报酬率、权益净利率、经济增加值、息税前利润、自由现金流量等综合指标；动因类指标是反映企业价值关键驱动因素的指标，主要包括资本性支出、单位生产成本、产量、销量、客户满意度、员工满意度等，选项D正确。

3. 关键绩效指标应含义明确、可度量、与战略目标高度相关。指标的数量不宜过多，每一层级关键绩效指标一般不超过10个。

### (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 <b>应以企业战略目标</b> 为导向，反映被评价对象 <b>对企业价值贡献或支持的程度</b> ，以及各指标之间的重要性水平。
具体原则	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 单项关键绩效指标权重<b>一般设定</b>在5%-30%之间；</li> <li>(2) 对<b>特别重要</b>的指标可适当<b>提高权重</b>。</li> <li>(3) 对<b>特别关键、影响企业整体价值</b>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，均视为未完成情况目标。</li> </ol>

#### （四）设定关键绩效指标目标值

目标值确定可参考的标准	
（1） <b>行业</b> 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 <b>内部</b> 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 <b>历史经验值</b>	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。

关键绩效指标法的主要优点：

- （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。

关键绩效指标法的主要缺点：

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）

【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。

### 第三节 经济增加值

#### 一、经济增加值的概念

##### （一）含义及特点

<b>含义</b>	税后净营业利润扣除全部投入资本的成本后的 <b>剩余收益</b> 。
<b>基本公式</b>	$\text{经济增加值} = \text{调整后税后净营业利润} - \text{调整后平均资本占用} \times \text{加权平均资本成本}$ <p>【提示】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）税后净营业利润含义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。</li> <li>（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</li> <li>（3）加权平均资本成本反映的是企业各种资本的平均成本率</li> </ol>
<b>与剩余收益的区别</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>①在计算经济增加值时，<b>需要对会计数据进行一系列调整</b>，包括税后净营业利润和资本占用。</li> <li>②<b>需要根据资本市场的机会成本计算资本成本</b>，以实现经济增加值与资本市场的衔接；而剩余收益是根据投资要求的报酬率来计算，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。</li> </ol>

##### （二）不同含义的经济增加值

###### 1. 基本的经济增加值



#### 4. 经济增加值与部门剩余收益的比较

比较项目	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	通常使用部门税前经营利润和要求的税前投资报酬率计算	使用部门税后净营业利润和税后加权平均资本成本计算
资本成本	使用的部门要求的报酬率,主要考虑管理要求及部门个别风险的高低	与公司的实际资本成本相联系,基于资本市场的计算方法,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

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

项目	A 部门	B 部门
部门税前经营利润	108 000	90 000
所得税(税率 25%)	27 000	22 500
部门税后经营净利润	81 000	67 500
部门平均经营资产	900 000	600 000
部门平均经营负债	50 000	40 000
部门平均净经营资产(部门平均净投资资本)	850 000	560 000

【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】

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 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,税前投资报酬率为 13%)。计算 B 部门经理采纳投资方案后的经济增加值。

【解析】B 部门采纳投资方案后经济增加值=(90000+13000)×(1-25%)-(560000+100000)×11%×(1-25%)=22800(元)

可见,由于经济增加值提高,因此 B 部门经理会接受该项目。

【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,税前投资报酬率为 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。