

第三节 战略控制

3、ESG 绩效衡量

(1) 概念和内涵

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。

3、ESG 绩效衡量

(2) ESG 披露标准

GRI 标准：分为通用标准和议题专项标准；

ISO 26000 标准：为所有类型的企业提供指导，该标准涵盖社会责任的定义、原则、背景、特点、核心议题等；

SASB 标准：包括五个信息披露主题，分别是环境、社会资本、人力资本、商业模式与创新、领导与治理；

CDP 标准：信息披露框架涉及气候、森林和水三大议题；

CFD 标准：包括四个核心要素：治理、战略、风险管理、指标和目标。

(3) ESG 评价体系

是用于评估企业在 ESG 领域的绩效和风险的方法和工具，该体系基于已披露信息和其他公开信息，通过定量和定性指标对企业的 ESG 表现进行评估。

①ESG 评价原则：

客观性、独立性、一致性、适宜性

②ESG 评价指标体系：

三个维度评价指标体系常见的内容如下：

环境维度、社会维度、治理维度

③ESG 评价方法：

■收集信息数据

■筛选指标

■确定指标权重（**考虑因素：**行业特定性、公司战略目标、利益相关方期望、投资者偏好、法规和标准）

■综合评分及评价等级

【例-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。

【例-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。

【例-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。

【例-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（ ）。

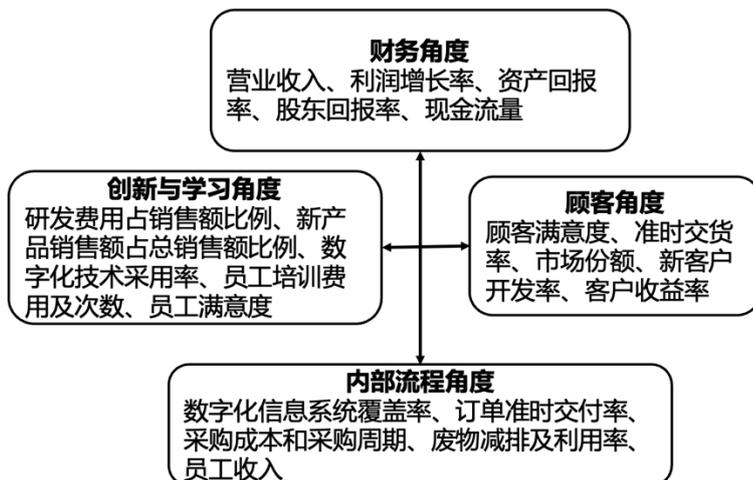
- A. 员工周转率
- B. 每个员工的培训时间
- C. 客户等待时间
- D. 应收账款周转期

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。

（四）平衡计分卡的业绩衡量方法

1. 卡普兰（Kaplan）和诺顿（Norton）提出一种平衡4个不同角度的衡量方法，谓之**平衡计分卡**。平衡计分卡平衡了短期与长期业绩、外部与内部业绩、财务与非财务业绩、定量与定性业绩以及不同利益相关者的角度。包括：①**财务角度**；②**顾客角度**；③**内部流程角度**；④**创新与学习角度**。



平衡计分卡的四个维度

(1) 财务指标

- ①平衡计分卡在财务角度中**包含了股东的价值**。
- ②财务角度主要关注股东对企业的看法，以及企业的财务目标。
- ③用来评估这些目标是否已达到的方法主要是**考察管理层**过去的行为，以及这些行为导致的财务上的结果，通常包括营业收入、利润增长率、资产回报率、股东回报率、现金流量。

(2) 顾客指标

企业的平衡计分卡最典型的顾客角度通常包括：定义目标市场和扩大关键细分市场的市场份额。
一般包括：顾客满意度、准时交货率、市场份额、新客户开发率、客户收益率

(3) 内部流程指标

常用的内部流程指标数字化信息系统覆盖率、订单准时交付率、采购成本和采购周期、废物减排及利用率、员工收入。

(4) 创新与学习指标

- ①平衡计分卡最大的优点就是能够把创新与学习列为4个角度中的一个。
 - ②创新与学习角度对任何企业能否成功执行战略都起到了**举足轻重的作用**。
 - ③平衡计分卡能否成功运用的关键就是能否把企业战略和这个角度很好地衔接起来。
 - ④**企业唯有不断学习与创新**，才能实现长远的发展。
- 研发费用占销售额比例、新产品销售额占总销售额比例、数字化技术采用率、员工培训费用及次数、员工满意度

2. 平衡计分卡的特点

(1) 用全面体现企业战略目标的四个方面的指标内容代替了单一的财务指标的内容

(2) 四个角度体现了五个方面的平衡：

- ①财务指标和非财务指标的平衡
- ②企业的长期目标和短期目标的平衡
- ③结果性指标与动因性指标的平衡
- ④企业内部利益相关者与外部利益相关者的平衡
- ⑤领先指标与滞后性指标之间的平衡

(3) 平衡计分卡四个指标内容之间都紧密联系、相互支持、彼此加强

(4) 每个企业的平衡计分卡都具有独特性

3. 平衡计分卡的作用

- (1) 为企业管理提供了强有力的支持
- (2) 提高企业整体管理效率和效果
- (3) 促进部门合作，完善协调机制
- (4) 完善激励机制，提高员工参与度
- (5) 促进企业立足实际、着眼未来，实现长期可持续发展

【例-单选题】丽岛同城是一家处于起步期的餐饮企业，其业务主要为通过电话订购的方式销售日本特色食品，例如，生鱼片和寿司。该公司决定采用平衡计分卡来计量来年的绩效。下列选项中，属于创新与学习角度的是（ ）。

- A. 餐厅营业额增长率
- B. 客户关系维护
- C. 处理单个订单的时间
- D. 新产品占销售的比例

答案：D

解析：选项A属于财务角度，选项B属于顾客角度，选项C属于内部流程角度，选项D属于创新与学习角度。

【例-多选题】东亚建筑公司采用平衡计分卡衡量公司业绩，并选取了利润预期、工程进度完成率、市场份

额、工程交付时间等作为绩效衡量标准。该公司选取的上述指标涵盖的平衡计分卡角度有（ ）。

- A. 创新与学习角度
- B. 财务角度
- C. 顾客角度
- D. 内部流程角度

答案：BCD

解析：利润预期属于财务角度；工程进度完成率属于内部流程角度；市场份额属于顾客角度；工程交付时间（交货时间）属于顾客角度和内部流程角度。因此，选项B、C、D正确。

（五）统计分析与专题报告

1. 统计分析报告

统计分析结果可以通过表格式、图形式和文章式等多种形式表现出来。

文章式的主要形式是统计分析报告。是全部表现形式中最完善的一种。

统计分析报告，就是指运用统计资料和统计分析方法，以独特的表达方法和结构特点，表现所研究事物本质和规律性的一种应用文章。

特点：

- （1）统计分析报告是以**统计数据为主体**；
- （2）统计分析报告是以科学的指标体系和统计方法来进行分析研究说明；
- （3）统计分析报告具有独特的表达方式和结构特点。
- （4）统计分析报告在结构上的突出特点是脉络清晰、层次分明。

2. 专题报告

专题报告是根据企业管理人员的要求，指定专人对特定问题进行深入、细致的调查研究，形成包括现状与问题、对策与建议等有关内容的研究报告，以供决策者参考。

【案例题】华海科技集团利用生物净化技术对土壤、农家肥和水进行解毒、净化和修复，并通过吸附土壤重金属、采用生物植物保护剂防治虫害，在华东生产基地成功试产了高于欧盟、日本标准的有机大米。华海公司采用“政府+公司+大米专业合作社+农户”的协议式生产模式，通过向农户无偿提供生产资料和技术服务，保证了大米的质量和产量。目前，该有机大米的收购价格高于普通大米市场收购价的120%以上，有机大米的市场零售价格是普通大米的10倍以上，产品主要目标市场是出口日本、东南亚和国内主要大城市。为了确保对产品质量的控制，华海公司的发展战略是采用非并购方式，自主研发核心技术、培养技术专才。公司在有机大米的市场占有率逐年快速增长后，位居同类产品销售额第一名，环保、安全、健康的产品理念契合了追求生活品质的消费群体，有机大米的品质和品牌逐渐被消费者高度认可并拥有一些忠实消费者。华海公司在生产有机大米的良好基础上，还生产其他有机农产品，包括水产、蔬菜和水果，并先后在河北、山东、四川等地建成了有机农产品基地。

目前，华海公司为单体公司，采用传统型组织结构，设置了采供部、生产部、市场部、销售部（按省区下设办事处）和新产品研发部、财务部、行政人事部。

华海公司采用财务和非财务指标进行业绩考核。公司层面的财务指标主要有销售额、销售费用率、净利润、流动比率、速动比率和资产负债率，其他指标主要有市场占有率。

要求：

- （1）根据波特五力模型和差异化战略理论，分别从消费者和同业竞争两方面简要分析华海公司实施差异化战略的优点和缺点（无需描述波特五力模型）。
- （2）简要说明华海公司职能制组织结构的优缺点。
- （3）简要说明平衡计分卡的业绩衡量方法，针对华海公司业绩考核应当补充哪些指标，并阐明原因。

（2）职能制组织结构的优缺点

优点：

- ①可以集中一个部门内的所有同一类型活动以实现规模经济效益，如华海公司的销售部专门负责各区域的销售工作；
- ②有利于培养职能专家，比如专门设置市场部以实施公司市场战略规划；

③各部门任务多是常规和重复性任务，从而提高工作效率，比如采供部从事采购和供应；

④有利于董事会监控各个部门。

缺点：

①由于对战略重要性的流程进行了过度细分，在协调不同职能时可能出现问题；

②难以确定各项产品产生的盈亏；

③导致职能间发生冲突、各自为政；

④等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

(3) 平衡计分卡是从财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与创新角度四个方面衡量企业，它平衡了短期与长期业绩、内部与外部业绩、财务与非财务业绩以及不同利益相关者之间的关系。

对华海公司的建议：华海公司采用财务和非财务作为业绩考核指标，可以参考平衡计分卡，对业绩考核指标进行补充。

从财务角度，建议补充销售毛利率反映企业产品本身的盈利能力；补充投资回报率有利于投资者评估和比较投资回报；补充存货周转率和应收账款周转天数来反映企业运营效率。

从顾客角度，建议补充客户投诉次数，从而反应已售产品的质量，并为客户提供意见反馈渠道。

从创新和学习角度，建议补充新产品占销售额的比重等指标。从内部流程角度，建议补充人均产量或人均销售额指标，以便对生产、销售部门进行业绩考核。

本节小结时刻

