



第十九章 业绩评价



第十九章 业绩评价

【知识点1/4】关键绩效指标法-客

企业的关键绩效指标一般可分为结果类和动因类两类指标。

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。

【提示】关键绩效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。



第十九章 业绩评价

【知识点1/4】关键绩效指标法-主

关键绩效指标法的主要优点：

一是使企业业绩评价与企业战略目标密切相关，有利企业战略目标的实现；二是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；三是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：

关键绩效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，指标体系设计不当将导致错误的价值导向和管理缺失。



第十九章 业绩评价

【知识点2/4】经济增加值-客/主

(一) 经济增加值与剩余收益的辨析

经济增加值=调整后税后净营业利润-调整后平均资本占用×加权平均资本成本

部门剩余收益=部门税前经营利润-部门平均净经营资产×要求的税前投资报酬率

经济增加值与剩余收益有两点不同：

一是在计算经济增加值时，需要对会计数据进行一系列**调整**，包括税后净营业利润和资本占用。

二是需要根据**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；而剩余收益根据投资要求的报酬率计算，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。



第十九章 业绩评价

【知识点2/4】经济增加值-客/主

(二) 经济增加值的分类

经济增加值值包括基本的经济增加值和披露的经济增加值。

1、基本的经济增加值是根据**未经调整**的经营利润和总资产计算的经济增加值。基本的经济增加值=税后净营业利润-报表平均总资产×加权平均资本成本。

2、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，**典型的调整**包括：研究与开发费用、战略性投资、为建立品牌、进入新市场或扩大市场份额发生的费用、折旧费用。



第十九章 业绩评价

【知识点2/4】经济增加值-客/主

(三) 简化的经济增加值

简化的经济增加值=税后净营业利润-调整后资本×平均
资本成本率

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%）

调整后资本=平均所有者权益+平均带息负债-平均在建
工程

注：研究开发费用调整项是指企业财务报表中“期间费用”
项下的“研发费用”和当期确认为无形资产的开发支出。（大研
发）



第十九章 业绩评价

【知识点2/4】经济增加值-客/主

（四）经济增加值的优缺点

优点：

- 1、经济增加值考虑了**所有资本**的成本，更真实地反映了企业的价值创造能力：
- 2、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；
- 3、能有效**遏制企业盲目扩张规模**以追求利润总量和增长率的倾向，引导企业注重价值创造。
- 4、经济增加值不仅仅是一种业绩评价指标，它还是一种**全面财务管理和薪酬激励框架**。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。
- 5、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。



第十九章 业绩评价

【知识点2/4】经济增加值-客/主

(四) 经济增加值的优缺点

缺点:

- 1、EVA 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**。
- 4、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。
- 5、经济增加值也有许多和投资报酬率一样**误导使用人**的缺点，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。
- 6、在计算经济增加值时，对于净收益应作哪些调整以及资本成本的确定等，尚存在许多**争议**。这些争议**不利于建立一个统一的规范**。而缺乏统一性的业绩评价指标，只能在一个公司的历史分析以及内部评价中使用。



第十九章 业绩评价

【知识点3/4】平衡计分卡-客

平衡计分卡的4个维度：

(1) 财务维度：目标是解决“股东如何看待我们？”这一类问题。财务维度指标通常包括投资报酬率、权益净利率、经济增加值、息税前利润、自由现金流量、资产负债率、**总资产周转率**等。（综合性强）

(2) 顾客维度：这一维度回答“顾客如何看待我们”的问题。常用的顾客维度指标有市场份额、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。

(3) 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。反映内部业务流程维度的常用指标有交货及时率、生产负荷率、产品合格率等。

(4) 学习和成长维度：其目标是解决“我们是否能继续提高并创造价值”的问题。如**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、人力资本准备度、信息资本准备度、组织资本准备度等。



第十九章 业绩评价

【提示】

平衡计分卡中的“平衡”包括：

- 1、**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；
- 2、**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；
- 3、**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；
- 4、**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。



第十九章 业绩评价

【知识点4/4】绩效棱柱模型-客

绩效棱柱模型的应用：

评价指标	利益相关者				
	投资者	员工	客户	供应商	监管机构
利益相关者满意 评价指标	总资产报酬率	员工满意度	客户满意度	逾期付款次数	社会贡献率
	净资产收益率	工资收入增长率	客户投诉率		资本保值增值率
	派息率	人均工资			
	资产负债率				
	流动比率				
企业战略评价指标	可持续增长率	员工职业规划	品牌意识	供应商关系质量	政策法规认知度
	资本结构	员工福利计划	客户增长率		企业的环保意识
	研发投入比率				
业务流程评价指标	标准化流程比率	员工培训有效性	产品合格率	采购合同履约率	环保投入率
	内部控制有效性	培训费用支出率	准时交货率	供应商的稳定性	罚款与销售比率



第十九章 业绩评价

【知识点4/4】绩效棱柱模型-客

绩效棱柱模型的应用：

续表

评价指标	利益相关者				
	投资者	员工	客户	供应商	监管机构
组织能力评价指标	总资产周转率	员工专业技术水平	售后服务水平	采购折扣率水平	节能减排达标率
	管理水平评分	人力资源管理水平	市场管理水平	供应链管理水平	
利益相关者贡献评价指标	融资成本率	员工生产率	客户忠诚度	供应商产品质量水平	当地政府支持度
		员工保持率	客户毛利水平	按时交货率	税收优惠程度



第十九章 业绩评价

【知识点4/4】绩效棱柱模型-客

（一）绩效棱柱模型的优点

坚持主要利益相关者价值取向，使主要利益相关者与企业紧密联系，有利于实现企业与主要利益相关者的共赢，为企业可持续发展创造良好的内外部环境。

（二）绩效棱柱模型的缺点

涉及多个主要利益相关者，对每个主要利益相关者都要从五个构面建立指标体系指标选取复杂，部分指标较难量化，对企业信息系统和管理水平有较高要求，实施难度大、门槛高。

谢谢 观看
THANK YOU