



第十九章 业绩评价



第十九章 业绩评价

【考情分析】本章主要介绍了关键绩效指标法、经济增加值、平衡计分卡等。从近年考试情况来看，主要以客观题形式考核，也存在计算题步骤分，平均分值为2分左右。



第十九章 业绩评价

【本章内容】

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

第五节 绩效棱柱模型



第一节 财务业绩评价与非财务 业绩评价



第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

【知识点】财务业绩评价的优点与缺点

财务业绩评价是根据财务信息来评价管理者业绩的方法，常见的财务评价指标包括净利润、资产报酬率、经济增加值（EVA）等。

优点	可以反映企业的综合经营成果，同时也容易从会计系统中获得相应的数据，操作简便，易于理解，因此被广泛使用
缺点	（1）财务业绩体现的是当期的财务成果，反映企业短期业绩； （2）是一种结果导向，只注重最终的财务结果，对达成该结果的改善过程欠考虑； （3）受到稳健性原则有偏估计影响，无法公允反映管理层真正的业绩



第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

【知识点】非财务业绩评价的优点与缺点

非财务业绩评价是指根据非财务信息指标来评价管理者业绩的方法。

与顾客相关的指标：市场份额、关键客户订货量、顾客满意度、顾客忠诚度等。

与企业内部营运相关的指标：及时送货率、存货周转率、产品或服务质量（缺陷率）、周转时间等。

反映员工学习与成长的指标：员工满意度、员工建议次数、员工拥有并熟练使用电脑比率、员工第二专长人数、员工流动率等。



第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

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	非财务业绩评价指标往往比较主观，数据收集困难，数据的可靠性难以保证



第二节

关键绩效指标法



第二节 关键绩效指标法

【知识点】关键绩效指标法的含义

关键绩效指标法，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。

【提示】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。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

【知识点】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



第二节 关键绩效指标法

（二）制定绩效计划

制定绩效计划包括构建关键绩效指标体系、分配指标权重、确定绩效目标值等。



第二节 关键绩效指标法

1. 构建关键绩效指标体系

(1) 对于一个企业，可以分三个层次来制定关键绩效指标体系。

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



第二节 关键绩效指标法

(2) 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	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	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



第二节 关键绩效指标法

2. 设定关键绩效指标权重

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。

【提示】

(1) 单项关键绩效指标权重一般设定在5%-30%之间，对特别重要的指标可以适当提高权重。

(2) 对特别关键、影响企业整体价值的指标可以设立“一票否决”制度。



第二节 关键绩效指标法

3. 设定关键绩效指标目标值

关键绩效指标目标值一般参考如下标准：

（1）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）参照企业内部标准，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）如果不能按照前两种方法确定，可以根据企业历史经验值确定。



第二节 关键绩效指标法

【知识点】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	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，指标体系设计不当会导致错误的价值导向和管理缺失