



第十五章

本量利分析



第十五章 本量利分析

【考点】成本性态分析

（一）固定成本

类别	含义	举例
约束性固定成本	不能通过当前的管理决策行动加以改变的固定成本	固定资产折旧费、财产保险、管理人员工资、取暖费、照明费等
酌量性固定成本	可以通过管理决策行动改变其数额的固定成本	科研开发费、广告费、职工培训费等



第十五章 本量利分析

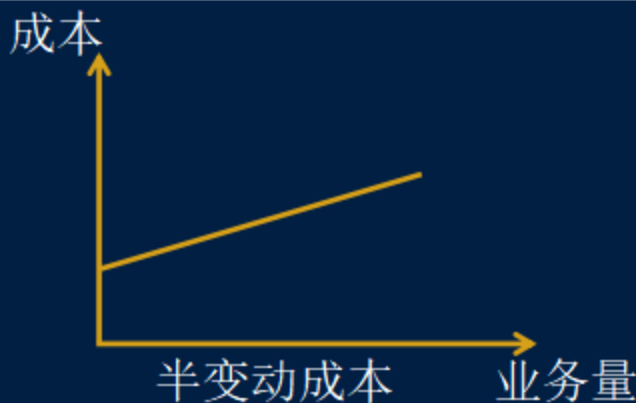
(二) 变动成本

类别	含义	举例
技术性变动成本 (约束性变动成本)	与产量有明确的生产技术或产品结构设计关系的变动成本	直接材料、直接人工等
酌量性变动成本	可以通过管理决策行动改变的变动成本	按销售额一定百分比开支的佣金、新产品研制费、技术转让费等



第十五章 本量利分析

(三) 混合成本

类别	含义	图示	举例
半变动成本	半变动成本是指在初始成本的基础上随业务量正比例增长的成本		销售人员薪酬（底薪+提成）、 电话费（固定月租+通话费）

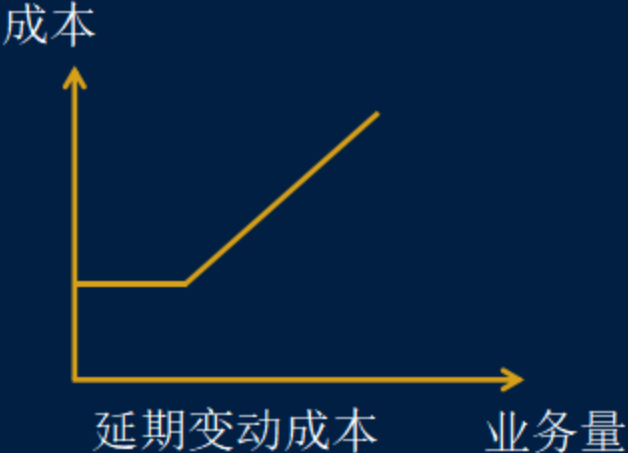


第十五章 本量利分析

类别	含义	图示	举例
阶梯式成本	阶梯式成本是指总额随业务量呈阶梯式增长的成本，亦称步增成本或半固定成本	成本 阶梯式成本 业务量	快递费（首重12元/KG、续重5元/KG）



第十五章 本量利分析

类别	含义	图示	举例
延期变动成本	延期变动成本是指在一定业务量范围内总额保持稳定，超出特定业务量则开始随业务量同比例增长的成本		手机流量费（套餐内20G+超出0.3元/MB）



第十五章 本量利分析

（四）混合成本的分解

账户分析法	简单、粗糙，但方便操作
工业工程法	可以在没有历史成本数据、历史成本数据不可靠、或者需要对历史成本分析结论进行验证的情况下使用。尤其是在建立标准成本和制定预算时，使用工业工程法比历史成本分析更加科学
回归直线法	把所有的混合成本都近似地看成是半变动成本，用$y=a+bx$来表达。 y：总成本；a：固定成本；b：单位变动成本；x：业务量。 $\sum y = na + b \sum x$ $\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$



第十五章 本量利分析

高低点法

单位变动成本 = (最高点成本 - 最低点成本) / (最高点产量 - 最低点产量)

固定成本 = 高点 (或低点) 的总成本 - 单位变动成本 × 高点 (或低点) 产量

计算简单, 但仅利用了高低点数据, 忽略了其他数据信息。
如果高低点为异常值时, 则不具有代表性, 可能需要考虑更换数据



第十五章 本量利分析

【考点】变动成本法

变动成本法	产品成本只包括直接材料、直接人工和变动制造费用，即变动生产成本
完全成本法	产品成本包含直接材料、直接人工和变动制造费用、固定制造费用

【提示】变动成本法消除了完全成本法下，销售不变但可通过增加生产、调节库存来调节利润的问题。



第十五章 本量利分析

【考点】本量利分析基本模型

损益方程式	息税前利润 = (单价 - 单位变动成本) × 销量 - 固定成本	
边际贡献方程式	边际贡献	(1) 单位边际贡献 = 单价 - 单位变动成本 (2) 边际贡献 = (单价 - 单位变动成本) × 销量 = 销售收入 - 变动成本
	边际贡献率	(1) 边际贡献率 = 边际贡献 / 销售收入 × 100% = 单位边际贡献 / 单价 × 100% (2) 变动成本率 = 变动成本 / 销售收入 × 100% = 单位变动成本 / 单价 × 100% 【提示】 边际贡献率 + 变动成本率 = 1
	边际贡献方程式	息税前利润 = 单位边际贡献 × 销量 - 固定成本
	边际贡献率方程式	息税前利润 = 销售收入 × 边际贡献率 - 固定成本



第十五章 本量利分析

本量利 关系图	基本的本量利关系图	销售收入线与总成本线的交点（P），是盈亏临界点
	正方形本量利关系图	销售收入线S为从原点出发的对角线，其斜率为1； 变动成本线，斜率为变动成本率
	边际贡献式的本量利关系图	可以表示边际贡献的数值



第十五章 本量利分析

【考点】保本分析

保本量	$\text{保本量} = \text{固定成本} / (\text{单价} - \text{单位变动成本})$ $= \text{固定成本} / \text{单位边际贡献}$
保本额	$\text{保本额} = \text{固定成本} / \text{边际贡献率}$
盈亏临界点作业率	$\text{盈亏临界点作业率} = \text{盈亏临界点销售量} / \text{实际或预计销售量} \times 100\%$ $= \text{盈亏临界点销售额} / \text{实际或预计销售额} \times 100\%$
安全边际量	$\text{安全边际量} = \text{实际或预计销售量} - \text{盈亏临界点销售量}$
安全边际额	$\text{安全边际额} = \text{实际或预计销售额} - \text{盈亏临界点销售额}$



第十五章 本量利分析

安全边际率	$\begin{aligned}\text{安全边际率} &= \text{安全边际量} / \text{实际或预计销售量} \times 100\% \\ &= \text{安全边际额} / \text{实际或预计销售额} \times 100\%\end{aligned}$ 【提示】安全边际和安全边际率的数值越大，企业发生亏损的可能性越小，企业越安全 $\text{盈亏临界点作业率} + \text{安全边际率} = 1$
息税前利润	$\begin{aligned}\text{息税前利润} &= \text{单位边际贡献} \times \text{安全边际量} \\ &= \text{边际贡献率} \times \text{安全边际}\end{aligned}$
销售息税前利润率	$\text{销售息税前利润率} = \text{边际贡献率} \times \text{安全边际率}$



第十五章 本量利分析

【考点】多品种情况下的保本分析

$$\text{加权平均保本销售额} = \frac{\text{固定成本}}{\text{加权平均边际贡献率}}$$

方法一：加权平均边际贡献率 = $\frac{\sum \text{各产品边际贡献}}{\sum \text{各产品销售收入}} \times 100\%$

方法二：加权平均边际贡献率 = $\sum (\text{各产品边际贡献率} \times \text{各产品占总销售比重})$



第十五章 本量利分析

某产品的保本销售额

$$= \text{加权平均保本销售额} \times \frac{\text{该产品销售额}}{\text{所有产品销售额}} \times 100\%$$

某产品的保本销售量

$$= \text{该产品保本销售额} / \text{该产品销售单价}$$



第十五章 本量利分析

【考点】保利分析

保利量	1. 不考虑所得税 保利量 = (固定成本 + 目标利润) / 单位边际贡献
	2. 考虑企业所得税 保利量 = [固定成本 + 税后目标利润 / (1 - 企业所得税率)] / 单位边际贡献
保利额	1. 不考虑企业所得税 保利额 = (固定成本 + 目标利润) / 边际贡献率
	2. 考虑企业所得税 保利额 = [固定成本 + 税后目标利润 / (1 - 所得税率)] / 边际贡献率



第十六章

短期经营决策



第十六章 短期经营决策

【考点】相关成本与不相关成本

相关成本	1. 边际成本
	2. 机会成本
	3. 重置成本
	4. 付现成本
	5. 可避免成本
	6. 可延缓成本
	7. 专属成本
	8. 差量成本
不相关成本	1. 沉没成本
	2. 不可避免成本
	3. 不可延缓成本
	4. 无差别成本



第十六章 短期经营决策

【考点】生产决策

生产决策	决策方法
保留或关闭生产线或其他分部决策	在短期内，如果企业亏损产品能够提供正的边际贡献，就不应该立即停产
零部件自制还是外购的决策	比较两种方案的相关成本，选择成本较低的方案
特殊订单是否接受的决策	该订单所提供的边际贡献大于该订单所引起的相关成本，接受
约束资源最优利用决策	优先安排“单位限制资源边际贡献”最大的方案 单位限制资源边际贡献 = 单位产品边际贡献 / 该单位产品所需限制资源量
产品是否应进一步深加工的决策	$\text{差额利润} = \text{差额收入} - \text{差额成本} > 0$ ，进一步深加工



第十六章 短期经营决策

【考点】产品销售定价的方法

（一）成本加成定价法

成本加成定价法	成本基数	成数
1. 完全成本加成法	单位产品的制造成本	销售费用、管理费用等非制造成本，预期利润
2. 变动成本加成法	单位变动成本	全部固定成本，预期利润

（二）市场定价法

对于有活跃市场的产品，可以根据市场价格来定价，或者根据市场上同类或者相似产品的价格来定价。



第十六章 短期经营决策

（三）新产品的销售定价策略

1. 撇脂性定价（短期性的策略）	在新产品试销初期先定出比较高的价格，以后随着市场逐步扩大，再逐步将价格降低
2. 渗透性定价（长期的市场定价策略）	在新产品试销初期以较低的价格进入市场，以期迅速取得市场份额，等到市场地位已经较为稳固的时候，再逐步提高销售价格



第十六章 短期经营决策

（四）有闲置能力条件下的定价方法

企业产品价格应当在变动成本与目标价格之间进行选择。

变动成本=直接材料+直接人工+变动制造费用+变动销售

和行政管理费用

目标价格=变动成本+成本加成



第十七章

全面预算



第十七章 全面预算

【考点】全面预算的体系

按其涉及的预算期	长期预算	长期销售预算和资本预算，长期资金筹措预算和研究与开发预算
	短期预算	直接材料预算、现金预算等
按其涉及的内容	专门预算	直接材料预算、制造费用预算
	综合预算	利润表预算、资产负债表预算
按其涉及的业务活动领域	投资预算	资本预算
	营业预算 (经营预算)	销售预算、生产预算、成本预算等
	财务预算	利润表预算、现金预算和资产负债表预算



第十七章 全面预算

【考点】增量预算与零基预算

按出发点的特征不同，营业预算的编制方法可分为增量预算法和零基预算法两大类。

	增量预算法	零基预算法
含义	是指以历史期实际经济活动及其预算为基础，结合预算期经济活动及相关影响因素的变动情况，通过调整历史期经济活动项目及金额形成预算的预算编制方法	以零为起点，从实际需要出发分析预算期经济活动的合理性，经综合平衡，形成预算的预算编制方法
前提	(1) 现有的业务活动是企业所必需的； (2) 原有的各项业务都是合理的	——



第十七章 全面预算

	增量预算法	零基预算法
优点	——	不受前期费用项目和费用水平的制约，能够调动各部门降低费用的积极性
缺点	当预算期的情况发生变化时，预算数额会受到基期不合理因素的干扰，可能导致预算的不准确，不利于调动各部门达成预算目标的积极性	编制工作量大
适用	——	企业各项预算的编制，特别是不经常发生的预算项目或预算编制基础变化较大的预算项目



第十七章 全面预算

【考点】固定预算与弹性预算

按业务量基础的数量特征的不同，营业预算的编制方法可分为固定预算法和弹性预算法两大类。

	固定预算法（静态预算法）	弹性预算法（动态预算法）
含义	是指在编制预算时，只根据预算期内正常、可实现的某一固定业务量（如生产量、销售量等）水平作为唯一基础来编制预算的一种方法	是在成本性态分析的基础上，依据业务量、成本和利润之间的联动关系，按照预算期内相关的业务量（如生产量、销售量、工时等）水平计算其相应预算项目所消耗资源的预算编制方法



第十七章 全面预算

	固定预算法（静态预算法）	弹性预算法（动态预算法）
优点	——	（1）弹性预算是按一系列业务量水平编制的，扩大了预算的适用范围； （2）弹性预算是按成本性态分类列示的，在预算执行中可以计算一定实际业务量的预算成本，以便于预算执行的评价和考核
缺点	适应性差、可比性差	——
适用	经营业务稳定，生产产品产销量稳定，能准确预测产品需求及产品成本的企业，也可以用于编制固定费用预算	理论上，该方法适用于编制全面预算中所有与业务量有关的预算，但实务中主要用于编制成本费用预算和利润预算，尤其是成本费用预算



第十七章 全面预算

【提示1】以手工操作为主的车间应选用人工工时；制造单一产品或零件的部门，可以选用实物数量；修理部门可以选用直接修理工时等。



第十七章 全面预算

【提示2】弹性预算差异，是指固定预算数额和实际数额之间的差异，可分解为作业量差异及收入和支出差异这两类差异。

作业量差异=实际业务量水平下应发生的金额-预算业务量水平下应发生的金额

收入差异：实际收入与当期实际业务量水平下应实现收入的差异

支出差异：实际成本与当期实际业务量水平下应发生成本的差异



第十七章 全面预算

【考点】定期预算与滚动预算

按预算期的时间特征不同，营业预算的编制方法可分为定期预算法和滚动预算法两类。



第十七章 全面预算

	定期预算法	滚动预算法（连续预算法或永续预算法）
含义	是以固定不变的会计期间（如年度、季度、月份）作为预算期间编制预算的方法	是在上期预算完成情况的基础上，调整和编制下期预算，并将预算期间逐期连续向后滚动推移，使预算期间保持一定的时期跨度 【提示】 按照滚动的时间单位不同可分为逐月滚动、逐季滚动和混合滚动
优点	保证预算期间与会计期间在时期上配比，便于依据会计报告的数据与预算的比较，考核和评价预算的执行结果	能够保持预算的持续性，有利于结合企业近期目标和长期目标考虑未来业务活动；使预算随时间的推进不断加以调整和修订，能使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用
缺点	不利于前后各个期间的预算衔接，不能适应连续不断的业务活动过程的预算管理	——



第十七章 全面预算

【考点】营业预算的编制

销售预算	是整个预算的编制起点，其他预算的编制都以销售预算作为基础
生产预算	是在销售预算的基础上编制的，其主要内容有销售量、期初和期末产成品存货、生产量。 (1) 预计期末产成品存货 = 下期销售量 $\times$ a% (2) 预计期初产成品存货 = 上期期末产成品存货 (3) 预计生产量 = (预计销售量 + 预计期末产成品存货) - 预计期初产成品存货 【提示】生产预算是营业预算中唯一只以实物量表示的预算
直接材料预算	是以生产预算为基础编制的，同时要考虑材料存货水平。 (1) 预计期末材料存量 = 下期生产需用量 $\times$ a% (2) 预计期初材料存量 = 上期末材料存量 (3) 本期采购数量 = (本期生产耗用数量 + 期末存量) - 期初存量 (4) 预计现金支出 = 材料采购支出 = 当期现购支出 + 支付前期赊购款



第十七章 全面预算

直接人工 预算	以生产预算为基础编制的。 【提示】由于工资都需要使用现金支付，不需另外预计现金支出，可直接汇入现金预算
变动制造 费用	以生产预算为基础来编制 【提示1】制造费用中，除折旧费外都须支付现金，所以，根据每个季度制造费用数额扣除折旧费后，即可得出“现金支出的费用” 【提示2】为便于编制产品成本预算，需要计算制造费用分配率。 $\text{制造费用分配率} = \text{制造费用预算额} / \text{预算人工总工时}$
固定制造 费用	需要逐项进行预计，通常与本期产量无关，可按各期实际需要的支付额预计，然后求出全年数
产品成本 预算	是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算的汇总。其主要内容是产品的单位成本和总成本



第十七章 全面预算

销售费用 预算	是指为了实现销售预算所需安排的费用预算。以销售预算为基础。
管理费用 预算	是企业管理业务所必需的费用。管理费用多属于固定成本，所以，一般是以过去的实际开支为基础，按预算期的可预见变化来调整。 【提示】 若销售费用和管理费用中有折旧产生费用，计算现金支出不应包含未付现的折旧费



第十七章 全面预算

【考点】现金预算

可供使用 现金	是期初余额与本期现金收入之和。期初的“现金余额”是在编制预算时预计的，“销货现金收入”的数据来自销售预算
现金支出	包括预算期的各项现金支出。“直接材料”“直接人工”“制造费用”“销售及管理费用”的数据分别来自前述有关预算。此外，还包括所得税费用、购置设备、股利分配等现金支出，有关的数据分别来自另行编制的专门预算
现金多余 或不足	可供使用现金与现金支出合计的差额。差额大于最低现金余额，说明现金有多余，可用于偿还过去向银行取得的借款，或者用于短期投资。差额小于最低现金余额，说明现金不足，要向银行取得新的借款
现金的筹 措和运用	按照题目条件确定借款、利息、还款、投资的时点及数额



第十七章 全面预算

【考点】利润表预算

利润表预算

单位：元 项目	
销售收入	来自销售预算
销货成本	产品成本预算
毛利	
销售及管理费用	销售及管理费用预算
利息	现金预算
利润总额	
所得税费用	在利润预计时估计的，并已列入现金预算
净利润	



第十七章 全面预算

【考点】资产负债表预算

现金	现金预算
应收账款	销售预算，期末应收账款=本期销售额×（1-本期收现比率）
直接材料	直接材料预算，消耗量×单价
产成品	产品成本预算
固定资产	期初固定资产已知，根据现金预算中本期购买设备，制造费用预算中全年折旧，计算期末固定资产
应付账款	直接材料预算，期末应付账款=本期采购金额×（1-期收现比率）
未分配利润	期末未分配利润=期初未分配利润+本期利润-本期股利（现金预算表）



第十八章 责任会计



第十八章 责任会计

【考点】企业的集权与分权

	优点	缺点
集权	便于提高决策效率，对市场作出迅速反应，容易实现目标的一致性，可以避免重复和资源浪费	容易形成对高层管理者的个人崇拜，形成独裁，导致将来企业高管更替困难，影响企业长远发展
分权	可以让高层管理者将主要精力集中于重要事务，权力下放，可以充分发挥下属的积极性和主动性，增加下属的工作满足感，便于发现和培养人才。下属拥有一定的决策权，可以减少不必要的上下沟通，并可以对下属权限内的事情迅速作出反应	可能产生与企业整体目标不一致的委托——代理问题



第十八章 责任会计

【考点】责任成本

可控成本	谓可控成本通常应符合以下三个条件： （1）成本中心有办法知道将发生什么样性质的耗费； （2）成本中心有办法计量它的耗费； （3）成本中心有办法控制并调节它的耗费。 凡不符合上述三个条件的，即为不可控成本
判别责任中心 可控成本的原则	（1）假如某责任中心通过自己的行动能有效地影响一项成本的数额，那么该中心就要对这项成本负责； （2）假如某责任中心有权决定是否使用某种资产或劳务，它就应对这些资产或劳务的成本负责； （3）某管理人员虽然不直接决定某项成本，但是上级要求他参与有关事项，从而对该项成本的支出施加了重要影响，则他对该成本也要承担责任
制造费用的归属和分摊方法	（1）直接计入责任中心；（2）按责任基础分配；（3）按受益基础分配；（4）归入某一个特定的责任中心；（5）不能归属于任何责任中心的固定成本



第十八章 责任会计

【考点】成本中心

成本中心的类型	标准成本中心	费用中心
划分	任何一种重复性的活动都可以建立标准成本中心，只要这种活动能够计量产出的实际数量，并且能够说明投入与产出之间可望达到的函数关系	产出不能用财务指标来衡量，或者投入和产出之间没有密切关系的部门或单位
举例	制造业工厂、车间、工段、班组等。医院根据接受检查或放射治疗的人数，快餐业根据售出的盒饭多少，可建立标准成本中心	财务、人事、劳资、计划等行政管理部门，研究开发部门，销售部门等
考核指标	既定产品质量和数量条件下的标准成本	通常使用可控费用预算来评价费用中心的成本控制业绩



第十八章 责任会计

【考点】利润中心

分类	自然的利润中心	直接向公司外部出售产品，在市场上进行购销业务
	人为的利润中心	主要在公司内部按照内部转移价格出售产品
考核指标	$\text{部门边际贡献} = \text{部门销售收入} - \text{部门变动成本总额}$ $\text{部门可控边际贡献} = \text{部门边际贡献} - \text{部门可控固定成本}$ $\text{部门税前经营利润} = \text{部门可控边际贡献} - \text{部门不可控固定成本}$	



第十八章 责任会计

【考点】投资中心

考核指标	投资报酬率	剩余收益
计算公式	部门投资报酬率 = 部门税前经营利润 ÷ 部门平均净经营资产	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
优点	(1) 可用于部门之间以及不同行业之间的比较; (2) 可以分解为投资周转率和部门税前经营利润率两者的乘积, 并可进一步分解为资产的明细项目和收支的明细项目, 从而对整个部门的经营状况作出评价	(1) 可以使业绩评价与公司的目标协调一致, 引导部门经理采纳高于公司要求的税前投资报酬率的决策; (2) 允许使用不同的风险调整资本成本 (即要求的投资报酬率)
缺点	部门经理会产生“次优化”行为, 使部门的业绩获得较好评价, 却伤害了公司整体的利益	(1) 绝对数指标, 不便于不同规模的公司和部门的比较; (2) 依赖于会计数据的质量



第十八章 责任会计

【提示】三大责任中心特征对比表

项目	应用范围	权利	考核范围	考核指标
成本中心	最广	可控成本的控制权	可控的成本、费用	标准成本中心：既定产品质量和数量条件下的标准成本 费用中心：费用预算
利润中心	较窄	有权对其供货的来源和市场的选择进行决策（经营决策权）	成本（费用）、收入、利润	部门边际贡献 部门可控边际贡献 部门税前经营利润
投资中心	最小	经营决策权、投资决策权	成本（费用）、收入、利润、投资效果（率）	部门投资报酬率 部门剩余收益



第十八章 责任会计

【考点】内部转移价格

	含义	适用范围
市场型内部转移价格	是指以市场价格为基础、由成本和毛利构成的内部转移价格	内部利润中心
成本型内部转移价格	是指以标准成本等相对稳定的成本数据为基础制定的内部转移价格	内部成本中心
协商型内部转移价格	是指企业内部供求双方为使双方利益相对均衡，通过协商机制制定的内部转移价格 【提示】商价格的取值范围一般不高于市场价，不低于变动成本	分权程度较高的企业



第十九章 业绩评价



第十九章 业绩评价

【考点】关键绩效指标法的应用

1. 构建关键绩效指标体系	第一层次：企业级关键绩效指标
	第二层次：所属单位（部门）级关键绩效指标
	第三层次：岗位（员工）级关键绩效指标
2. 设定关键绩效指标权重	（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
3. 设定关键绩效指标目标值	（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。 （2）参照企业内部标准。 （3）根据企业历史经验值确定



第十九章 业绩评价

【提示】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



第十九章 业绩评价

【考点】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



第十九章 业绩评价

【考点】经济增加值的概念

基本经济增加值	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
披露的经济增加值	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。 典型的调整：（1）对于研究与开发费用；（2）对于战略性投资；（3）对于为建立品牌、进入新市场或扩大市场份额发生的费用；（4）对于折旧费用



第十九章 业绩评价

【提示】经济增加值与剩余收益的联系与区别

	经济增加值	剩余收益
联系	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	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
区别	使用部门税后净营业利润和加权平均税后资本成本计算	使用部门税前经营利润和要求的税前投资报酬率计算



第十九章 业绩评价

【考点】简化的经济增加值的衡量

计算公式	经济增加值是指企业税后净营业利润减去资本成本后的余额。 经济增加值=税后净营业利润-调整后资本×平均资本成本率 其中： (1) 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%） (2) 调整后资本=平均所有者权益+平均带息负债-平均在建工程 (3) 平均资本成本率=债权资本成本率 ×$\frac{\text{平均带息负债}}{\text{平均带息负债}+\text{平均所有者权益}} \times (1-25\%)$ +股权资本成本率×$\frac{\text{平均所有者权益}}{\text{平均带息负债}+\text{平均所有者权益}}$
------	---



第十九章 业绩评价

差异化资本成本率的确定	(1) 对主业处于充分竞争行业和领域的商业类企业，股权资本成本率原则上定为6.5%，对主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域、主要承担重大专项任务的商业类企业，股权资本成本率原则上定为5.5%，对公益类企业股权资本成本率原则上定为4.5%。对军工、电力、农业等资产通用性较差的企业，股权资本成本率下浮0.5个百分点。 (2) 债权资本成本率=利息支出总额/平均带息负债 (3) 资产负债率高于上年且在65%（含）至70%的科研技术企业、70%（含）至75%的工业企业或75%（含）至80%的非工业企业，平均资本成本率上浮0.2个百分点；资产负债率高于上年且在70%（含）以上的科研技术企业、75%（含）以上的工业企业或80%（含）以上的非工业企业，平均资本成本率上浮0.5个百分点
其他重大调整事项	(1) 重大政策变化； (2) 严重自然灾害等不可抗力因素； (3) 企业重组、上市及会计准则调整等不可比因素； (4) 国资委认可的企业结构调整等其他事项



第十九章 业绩评价

【考点】经济增加值评价的优点和缺点

优点	1. 考虑了所有资本的成本，更真实地反应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展规模以追求利润总量和增长率的倾向，引导企业注重长期价值创造。 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金激励体制的框架。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

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. 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. 经济增加值也有与投资报酬率一样误导使用者的缺点，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

【考点】平衡计分卡框架

维度	解决的问题	指标
财务维度	股东如何看待我们 表明企业的努力是否最终对企业的经济收益产生了积极的作用	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
顾客维度	顾客如何看待我们	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
内部业务流程维度	我们的优势是什么	交货及时率、生产负荷率、产品合格率等
学习与成长维度	我们是否能继续提高并创造价值	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“平衡”的含义：

- (1) 外部评价指标和内部评价指标的平衡；
- (2) 成果评价指标和导致成果出现的驱动因素评价指标的平衡；
- (3) 财务评价指标和非财务评价指标的平衡；
- (4) 短期评价指标和长期评价指标的平衡。



第十九章 业绩评价

【考点】平衡计分卡的优点和缺点

优点	1. 战略目标逐层分解并转化为被评价对象的绩效指标和行动方案，使整个组织行动协调一致； 2. 从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度确定绩效指标，使绩效评价更为全面完整； 3. 将学习与成长作为一个维度，注重员工的发展要求和组织资本、信息资本等无形资产的开发利用，有利于增强企业可持续发展的动力
缺点	1. 专业技术要求高，工作量比较大，操作难度也较大，需要持续地沟通和反馈，实施比较复杂，实施成本高； 2. 各指标权重在不同层级及各层级不同指标之间的分配比较困难，且部分非财务指标的量化工作难以落实； 3. 系统性强，涉及面广，需要专业人员的指导、企业全员的参与和长期持续地修正完善，对信息系统、管理能力的要求较高



第十九章 业绩评价

【考点】绩效棱柱模型的含义

构面	解决的问题
利益相关者满意	谁是企业的主要利益相关者，他们的愿望和要求是什么
企业战略	企业应该采用什么战略来满足利益相关者需求，同时也满足企业自己要求
业务流程	企业需要哪些关键业务流程才能执行战略
组织能力	企业需要哪些能力才能开展和改善企业业务流程
利益相关者贡献	为了培育和发展组织能力，企业需要利益相关者为企业作出哪些贡献



第十九章 业绩评价

【考点】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				



第十九章 业绩评价

评价指标	利益相关者				
	投资者	员工	客户	供应商	监管机构
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

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	
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

【考点】绩效棱柱模型的优点和缺点

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
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