



## 第二十章 业绩评价



## 第二十章 业绩评价

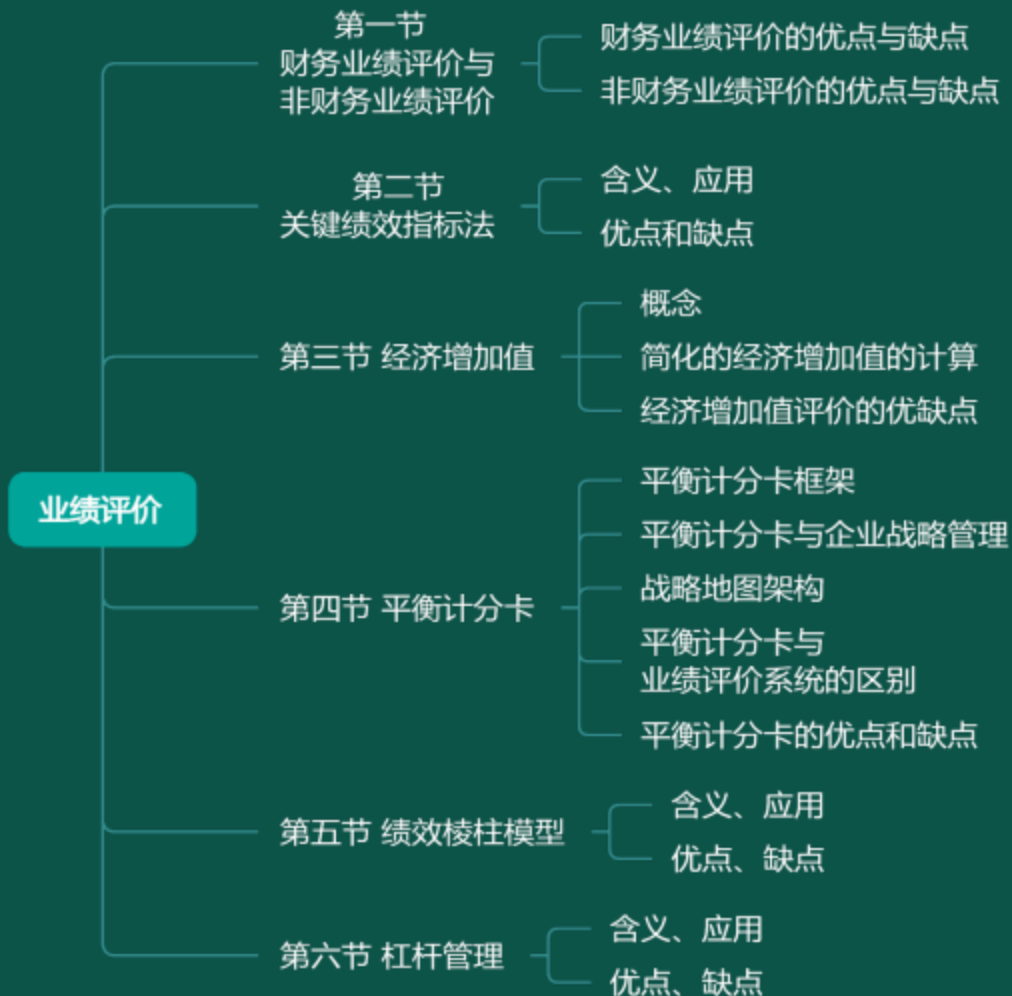
### 【本章考情分析】

本章是次重点章节，主观题、客观题都会涉及，本章重点内容为平衡计分卡和经济增加值，其难度较低，同时新增了一个知识模块“杠杆管理”，需要额外重视，本章平均分值为4分



# 第二十章 业绩评价

## 【知识框架】





# 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

## 一、财务业绩评价与非财务业绩评价的优缺点

财务业绩评价	优点	作为一种传统的业绩评价方法，一方面可以反映企业综合的经营成果，同时也容易从会计系统中获取相应的数据，操作简便、易于理解，因此被广泛使用。
	缺点	(1) 财务业绩体现的是企业当期的财务成果，反映的是企业的短期业绩，无法反映管理者在长期业绩改善方面所做的努力； (2) 财务业绩是一种结果导向，即只注重最终的财务结果，而对达成该结果的改善过程欠考虑； (3) 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，因此可能无法公允地反映管理层的真正业绩
非财务业绩评价	优点	(1) 可以避免财务业绩评价只侧重过去、比较短视的不足； (2) 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	一些关键的非财务业绩指标往往比较主观，数据的收集比较困难，评价指标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

### 一、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。

关键绩效指标，是对企业绩效产生关键影响的指标，是通过对企业战略目标、关键成果领域的绩效特征分析，识别和提炼出的最能有效驱动企业价值创造的指标。



## 第二节 关键绩效指标法

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。

关键绩效指标法的应用对象可以是企业，也可以是企业所属单位（部门）和员工。



## 第二节 关键绩效指标法

### 二、关键绩效指标法的应用

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。

#### 1. 构建关键绩效指标体系

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价值的指标，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；



## 第二节 关键绩效指标法

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。

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。



## 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。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。对特别关键、影响企业整体价值的指标可设立“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，均视为未完成绩效目标。



## 第二节 关键绩效指标法

### 3. 设立关键绩效指标目标值

企业确定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；
- (2) 企业内部标准；
- (3) 企业历史经验值。



## 第二节 关键绩效指标法

### 三、关键绩效指标法的优点和缺点

关键绩效指标法的优点是：

(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。



## 第二节 关键绩效指标法

关键绩效指标的主要缺点：

- (1) 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；
- (2) 有效识别企业核心业务流程和关键价值驱动因素；
- (3) 指标体系设立不当将导致错误的价值导向和管理缺失。



## 第二节 关键绩效指标法

【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. 自由现金流
- D. 资本性支出

答案：C

解析：根据本题所给选项，自由现金流量属于结果类指标，客户满意度、单位生产成本、资本支出均为动因类指标，本题应选择C选项。