



第五节

绩效棱柱模型



第五节 绩效棱柱模型

一、绩效棱柱模型的含义

绩效棱柱模型，是指**从企业利益相关者角度出发**，以**利益相关者满意**为出发点，以利益相关者贡献为落脚点，以企业战略、业务流程、组织能力为手段，用棱柱的**五个构面**构建三维绩效评价体系，并据此进行绩效管理的方法。**利益相关者**，是指有能力影响企业或者被企业所影响的人或者组织，通常**包括股东、债权人、员工、客户、供应商、监管机构等**。



第五节 绩效棱柱模型

绩效棱柱模型用棱柱构面所解决的主要问题：

构面	解决的主要问题
利益相关者满意构面	谁是企业的主要利益相关者，他们的愿望和要求是什么
企业战略构面	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
业务流程构面	企业需要哪些关键业务流程才能执行战略
组织能力构面	企业需要哪些能力才能开展和改善企业业务流程
利益相关者贡献构面	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



第五节 绩效棱柱模型

绩效棱柱模型关注重要的利益相关者，既强调了利益相关者价值的获得和满意，又衡量了利益相关者对企业所作的贡献，有效地处理了企业与每一个利益相关者的关系，有利于企业可持续发展。



第五节 绩效棱柱模型

二、绩效棱柱模型的应用

通常来说，绩效棱柱模型根据不同利益相关者设置**利益相关者满意、企业战略、业务流程、组织能力和利益相关者贡献**五个构面的评价指标体系。其中，利益相关者分为投资者（包括股东和债权人）、员工、客户、供应商和监管机构。企业可以根据自身需要划分利益相关者，并设置相应指标。



第五节 绩效棱柱模型

绩效棱柱模型指标体系示例

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				



第五节 绩效棱柱模型

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	采购合同履行率	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
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



第五节 绩效棱柱模型

企业设定绩效棱柱模型指标的绩效目标值，以利益相关者满意指标目标值为出发点，逐步分解得到企业战略、业务流程、组织能力的各项指标目标值，最终实现利益相关者贡献的目标值。各目标值应符合企业实际，具有可实现性和挑战性，使被评价对象经过努力可以达到。绩效棱柱模型的实施是一项长期管理改善工作，企业在实践中通常可采用先试点后推广的方式，循序渐进分步实施。



第五节 绩效棱柱模型

三、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



第六节

标杆管理



第六节 标杆管理

标杆管理，又称基准管理。财政部印发的《管理会计应用指引 | 第406号——标杆管理》（财会〔2025〕22号），对标杆管理的含义、应用和优缺点进行了阐述。

一、标杆管理的含义

标杆管理，是指在企业内外寻找在某一项指标或某一个方面具有较强竞争力的部门、组织等主体，或某一项最佳管理实践，将其作为标杆，并将本企业的业务流程、产品技术、服务、管理或其他相关实践的状况与标杆进行比较，进一步分析标杆竞争力形成的原因，制定改进策略，并不断循环该过程，实现预期目标的一种管理方法。



第六节 标杆管理

二、标杆管理的分类

分类		特点
按标杆来源	内部标杆管理	是指与企业内部不同部门或业务单元进行对比和学习，识别和推广内部最佳管理实践，提升企业整体绩效
	外部标杆管理	竞争性标杆管理，是指与直接竞争对手进行对比和学习，通过分析竞争对手的优势和劣势，找出自身差距，提升竞争力
		非竞争性标杆管理，是指与非直接竞争对手进行对比和学习，借鉴其他企业在特定领域的优秀实践，提升自身管理水平
按标杆适用性	通用性标杆管理	是指在跨行业或跨领域中寻找通用的最佳管理实践，通过学习这些通用实践，提升企业的整体运营效率和管理水平
	功能性标杆管理	是指在特定功能或流程上与其他企业进行对比和学习。特定功能或流程包括物流管理、客户服务、供应链管理等



第六节 标杆管理

三、标杆管理的应用

（一）企业应用标杆管理方法应遵循的基本原则

1.可比性原则。企业应确保所选标杆对象在业务性质、规模、市场环境等方面与本企业具有可比性，保证对比结果准确、可靠。

2.持续性原则。企业应将标杆管理作为一项长期任务，持续进行对比分析和改进。

3.实用性原则。企业应结合实际情况，确保标杆管理方法可操作，具有实际应用价值。



第六节 标杆管理

4.合法性原则。企业应合法获取标杆对象的相关经营数据、指标及管理流程等信息，并进行合规性审查。



第六节 标杆管理

（二）标杆管理的应用环境

1.企业应建立完善的内部信息系统和外部信息渠道，确保能够及时、准确、高效地获取企业自身和标杆对象的相关经营数据、指标及管理流程等信息。

2.企业应具有对收集到的内外部数据进行深入分析的能力，可以利用大数据、人工智能、云计算等现代信息技术，提取有价值的数据并进行深度学习和预测分析，识别出关键绩效指标之间的差异，并找出潜在的改进领域。



第六节 标杆管理

3.企业应建立数据标准化管理体系，确保所采集信息的完整性、准确性、一致性和可比性。

4.企业应建立标杆管理反馈和改进机制，对标杆管理实施情况进行总结和评估，及时发现和解决问题。

5.企业应加强对员工的培训和宣传，帮助员工理解标杆管理的理念和方法，提升其参与标杆管理的积极性和能力，培养企业内部标杆管理文化。



第六节 标杆管理

（三）标杆管理的应用程序

1.企业进行标杆管理，一般应按照标杆对象选择与计划、指标体系设计与数据收集数据分析与差距识别、改进方案制定与资源整合，执行监督以及绩效评估等程序开展。

2.企业也可以利用“标杆环”规划标杆管理的整体流程，具体包括立标、对标、达标创标等环节，四个环节前后衔接，形成持续改进、螺旋上升的良性循环。



第六节 标杆管理

①立标。在企业内外寻找最佳管理实践，或在企业内部培养或遴选某一具体方法流程、管理模式，将其作为标杆和学习对象。

②对标。比照标杆寻找差距，通过不断分析和探索，找到适合自身特点、补足自身短板、达到甚至超越标杆的具体方案。鼓励引入对标访谈、体验式学习、深度案例研究等方法，增强对标的深入性和实践性。

③达标。落实方案，通过学习和实践达到甚至超越标杆水平。

④创标。超越标杆对象，形成更先进的实践方法，成为新标杆。



第六节 标杆管理

四、标杆管理的优点和缺点

优点	为企业提供优秀实践的标杆，帮助企业快速适应市场变化，构建学习型组织，促使企业积极学习外界先进的管理方法和理念，通过不断地学习和改进，使企业在市场竞争中保持领先地位
缺点	选择标杆难度大，数据获取成本高，文化适应困难，短期效果有限等



本章小结

本章属于非重点章，主要介绍公司业绩评价方法，评价方法包括关键绩效指标法、经济增加值法、平衡计分卡法等内容，需要对下列内容进行掌握：

- (1) 熟悉关键绩效指标法；
- (2) 掌握经济增加计算；
- (3) 熟悉平衡计分卡；
- (4) 绩效棱柱模型；
- (5) 标杆管理

谢谢 观看
THANK YOU