

第二十章

业绩评价

章考试题型主要是客观题，有时也会在主观题中考核。主观题的考点主要集中在经济增加值指标的考核上。

考点扫描：

- (1) 关键绩效指标法
- (2) 经济增加值法
- (3) 平衡计分卡法
- (4) 绩效棱柱模型
- (5) 标杆管理

【考点1】关键绩效指标法

1. 关键绩效指标法的应用

项目	具体内容
构建关键绩效指标体系	(1) 企业关键绩效指标体系分为企业级关键绩效指标、所属单位（部门）级关键绩效指标和岗位（员工）级关键绩效指标 (2) 企业关键绩效指标分为 结果类指标 （如投资报酬率、权益净利率、经济增加值、息税前利润、自由现金流量等）和 动因类指标 （资本性支出、单位生产成本、产量、销量、客户满意度等）
设定关键绩效指标权重	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。对于特别关键、影响企业整体价值的指标可以实施“ 一票否决 ”制度
设定关键绩效指标的目标值	(1) 参考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，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) 不能按前两项方法确定的，可根据企业历史经验值确定

关键绩效指标法可以单独使用，也可以与经济增加值、平衡计分卡等方法结合使用。应用对象可以是企业，也可以是企业所属单位（部门）和员工。

2. 关键绩效指标法的优点和缺点

项目	具体内容
优点	①使企业业绩评价与战略目标密切相关，有利于战略目标的实现 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

【考点2】经济增加值

1. 经济增加值的计算

(1) 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

基本经济增加值按照会计准则计算税后净营业利润和总资产，歪曲了公司真实业绩。不过与会计利润相比，也是进步。

(2) 披露的经济增加值。即利用公开会计数据调整后计算出来的。调整项目有：①研究与开发费用；②计入财务费用的战略性投资利息；③为建立品牌等发生的营销费用；④折旧费（前期少提后期多提折旧，即“沉淀资金折旧法”）

2. 简化的经济增加值的衡量

经济增加值 = 税后净营业利润 - 调整后资本 × 平均资本成本率

式中：

(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 × (1 - 25%) × 平均带息负债 / (平均所有者权益 + 平均带息负债) + 股权资本成本率 × 平均所有者权益 / (平均所有者权益 + 平均带息负债)

【提示】债权资本成本率 = (费用化利息 + 资本化利息) / 平均带息负债；股权资本率和加权平均资本成本率采用差异处理。

特别关注：

(1) 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；

(2) 对于承担关键核心技术攻关任务而影响当期损益的研发投入，可以按照100%的比例，在计算税后净营业利润时予以加回；

(3) 利息支出是指财务报表中“财务费用”项下“利息支出”，带息负债是指企业带息负债情况表中带息负

债合计；（4）在建工程是指企业财务报表中的符合主业规定的“在建工程”。

3. 经济增加值评价的优点和缺点

项目	主要内容
优点	（1）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金激励体制的框架；（5）经济增加值还是股票分析家手中的一个强有力的工具
缺点	（1）无法衡量企业长远发展战略的价值创造情况；（2）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，不便于比较不同规模公司的业绩；（5）存在误导使用人的缺点（如成长阶段经济增加值反而较少）；（6）缺乏统一的业绩评价指标，只能在一个公司的历史分析以及内部评价中使用

【考点3】平衡计分卡

1. 平衡计分卡的概念与基本框架

维度	常用指标
财务维度	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
顾客维度	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
内部业务流程维度	交货及时率、生产负荷率、产品合格率
学习与成长维度	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

2. 平衡计分卡的优缺点

项目	阐释
优点	(1) 战略目标逐层分解并转化为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，需要持续的沟通和反馈，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的修正完善，对信息系统、管理能力的要求较高

【考点4】绩效棱柱模型

1. 五个构面

五个构面	目标
利益相关者满意构面	解决“谁是企业的主要利益相关者，他们的愿望和要求是什么”的问题
企业战略构面	解决“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”的问题
业务流程构面	是解决“企业需要哪些关键业务流程才能执行战略”的问题
组织能力构面	解决“企业需要哪些能力才能开展和改善企业业务流程”的问题
利益相关者贡献构面	解决“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”的问题

2. 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

【考点5】标杆管理

1. 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

2. 标杆管理的应用

（1）企业应用标杆管理方法应遵循的基本原则

1. 可比性原则；持续性原则；实用性原则；合法性原则

（2）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。
- 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。

（3）杠杆管理的应用程序——标杆环

- 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。

3. 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