

# 注册会计师

## 财务成本管理

**精讲班**

授课教师： 储成兵

# 第二十章 业绩评价



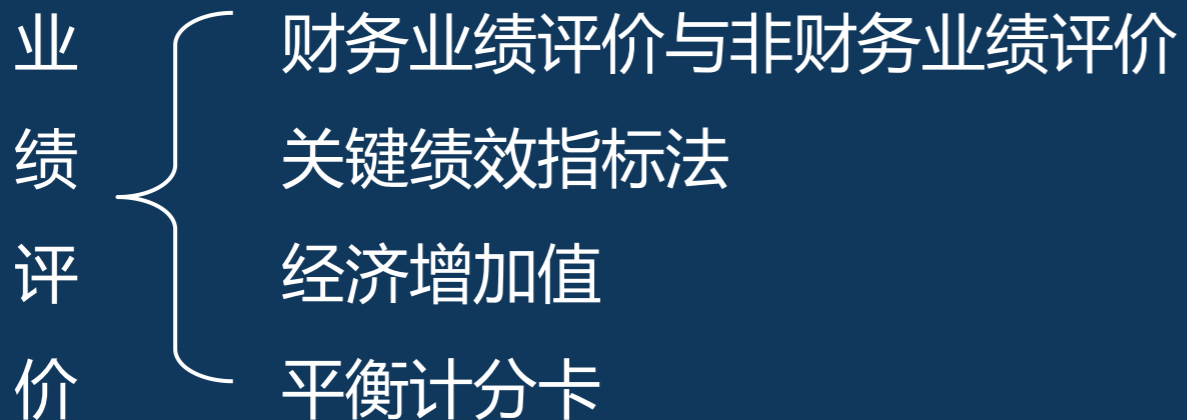
## 第二十章 业绩评价

### 本章考情分析

从考试的角度来说，本章考试题型主要是客观题，有时也会出小的计算题。计算题的考点主要集中在经济增加值上。

## 第二十章 业绩评价

### 本章基本内容框架



## 第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价 (了解)

### 一、财务业绩评价的优缺点

评价指标	优点	缺点
净利润、资产报酬率、经济增加值等	<p>(1) 可以反映企业的综合经营成果。</p> <p>(2) 容易从会计系统中获得相应的数据，操作简便，易于理解。</p>	<p>(1) 体现的是企业当期的财务成果，反映了企业的短期业绩，无法反映管理者在企业的长期业绩改善方面所作的努力。</p> <p>(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。</p> <p>(3) 财务业绩通过会计数据考核，而会计数据根据公认会计原则产生，受到稳健性原则有偏估计的影响，可能无法公允反映管理层的真正业绩。</p>

## 第一节 财务业绩评价与非财务业绩评价

### 二、非财务业绩评价的优点与缺点

评价指标	优点	缺点
市场份额、顾客忠诚度、及时送货率、员工满意度、员工流动率等。	可以避免财务业绩评价只侧重过去、比较短视的不足，更体现长远业绩，更体现外部对企业的整体评价。	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

### 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。

## 第二节 关键绩效指标法

### 二、关键绩效指标法的应用

一般包括如下程序：

- 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

### 三、关键绩效指标法的优点和缺点

#### 1. 关键绩效指标法的主要优点

- (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。

## 第二节 关键绩效指标法

### 2.关键绩效指标法的主要缺点

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，指标体系设计不当将导致错误的价值导向和管理缺失。

## 第三节 经济增加值

### 一、经济增加值（EVA）的概念

经济增加值是指从**税后**净营业利润中扣除全部投入资本的成本后的**剩余收益**。

经济增加值

=**税后净营业利润**-平均资本占用×**加权平均资本成本**

【注意】这里的**加权平均资本成本**是指**加权平均税后资本成本**。

## 第三节 经济增加值

### 1.基本经济增加值

基本经济增加值是根据**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-加权平均资本成本×报表总资产

(1) 依据会计准则计算，歪曲公司的真实业绩；

(2) 对于会计利润来说是个进步，承认了股权资金的成本。

## 第三节 经济增加值

### 2.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**十几项标准的调整**计算出来的。

## 第三节 经济增加值

项目	会计	披露的经济增加值
研究与开发费用	作为费用立即将其从利润中扣除。	作为投资并在一个合理的期限内摊销。
战略性投资	投资的利息（或部分利息）计入当期财务费用。	在一个专门账户中资本化并在开始生产时逐步摊销。
收购形成的商誉	一部分立即转为费用，另一部分作为无形资产在规定年限内摊销。	保留在资产负债表上，不进行摊销，除非有证据表明其价值下降。
为建立品牌、进入新市场或扩大市场份额发生的费用	作为费用立即从利润中扣除。	把争取客户的营销费用资本化并在适当的期限内摊销。
折旧费用	直线折旧法	要求对某些大量使用长期设备的公司，按照更接近经济现实的“沉淀资金折旧法”处理，即前期折旧少、后期折旧多。

**调整思路：**将费用化支出调整为资本性支出，因为这些费用支出对企业长远的发展是有利的。

## 第三节 经济增加值

### 3.特殊的经济增加值

为了使经济增加值适合特定公司内部的业绩管理，还需要使用**公司内部的有关数据进行调整**，调整后的数值称“特殊的经济增加值”。

(1) 特定公司根据自身情况定义的经济增加值，适合特定公司**内部**的业绩管理；

(2) 调整项目都是“可控制”的项目，即通过自身努力可以改变数额的项目。

## 第三节 经济增加值

### 4. 真实的经济增加值

真实的经济增加值要对会计数据作出所有必要的调整，并对公司中每一个经营单位使用不同的资金成本，以便更准确的计算部门的经济增加值。

## 第三节 经济增加值

【例-计算题】（教材例子）某公司有A和B两个部门，有关数据如表1所示。（注意和第十九章中的**剩余收益**计算的区别）

表1

单位：元

项目	A部门	B部门
部门税前经营利润	108 000	90 000
所得税（税率25%）	27 000	22 500
<b>部门税后经营净利润</b>	<b>81 000</b>	<b>67 500</b>
部门平均经营资产	900 000	600 000
部门平均经营负债	50 000	40 000
部门平均净经营资产 (部门平均净投资资本)	<b>850 000</b>	<b>560 000</b>

### 第三节 经济增加值

假定公司平均税前资本成本为11%（，并假设没有需要调整的项目，计算A、B两个部门的经济增加值。

【正确答案】

A部门的经济增加值=81 000-850 000×11%× (1-25%) =10 875 (元)

B部门的经济增加值=67 500-560 000×11%× (1-25%) =21 300 (元)

### 第三节 经济增加值

假定B部门经理接受了一个投资税前报酬率为13%的投资机会（投资额为100 000元，每年税前经营利润为13 000元）。计算B部门的经济增加值。

B部门的经济增加值

$$= [67\,500 + 13\,000 \times (1 - 25\%) ] - (560\,000 + 100\,000) \times 11\% \times (1 - 25\%) = 22\,800 \text{ (元)}$$

### 第三节 经济增加值

【链接】经济增加值和剩余收益的区别：

(1) 计算经济增加值需要对会计数据（税后净营业利润、净投资资本）进行调整。

(2) 经济增加值需要根据资本市场的机会成本计算资本成本，以实现经济增加值与资本市场的衔接，剩余收益根据投资要求的报酬率计算，具有主观性。

(3) 经济增加值使用部门税后净营业利润和加权平均税后资本成本计算，剩余收益使用税前部门营业利润和税前报酬率计算。

## 第三节 经济增加值

### 二、简化的经济增加值的衡量

#### 1.经济增加值的定义及计算公式

经济增加值是指企业税后净经营利润减去资本成本后的余额。

## 第三节 经济增加值

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：税后净营业利润

= 净利润 + (利息支出 + 研究开发费用调整项 - 非经常性损益调整项) × (1 - 25%)

调整后资本 = 平均所有者权益 + 平均负债合计 - 平均无息流动负债 - 平均在建工程

## 第三节 经济增加值

### 三、经济增加值评价的优点和缺点

#### 1.经济增加值的优点

(1) 经济增加值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；实现了企业利益、经营者利益和员工利益的统一，从而引导企业注重长期价值的创造。

(2) 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。

### 第三节 经济增加值

(3) 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；

(4) 经济增加值还是股票分析家手中的一个强有力的工具。

## 第三节 经济增加值

### 2.经济增加值的缺点

(1) EVA仅对当期或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，不具有比较不同规模公司业绩的能力。

### 第三节 经济增加值

(5) 经济增加值也有许多和投资报酬率一样误导使用人的缺点，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) 如何计算经济增加值尚存许多争议，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。

## 第四节 平衡计分卡

### 一、平衡计分卡框架

平衡计分卡将财务指标与非财务指标相结合，将企业的业绩评价同企业战略发展相联系，从四个维度（财务、顾客、内部业务流程、学习与成长）来考察企业的业绩。

## 第四节 平衡计分卡

### 1.平衡计分卡的四个维度

财务维度 (Financial)	其目标是解决“股东如何看待我们”。财务维度指标主要包括：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、资产负债率、总资产周转率等。
顾客维度 (Customers)	这一维度回答：“顾客如何看待我们”。顾客维度指标包括：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 (Internal Process)	解决“我们的优势是什么”。业务内部流程维度指标包括交货及时率、生产负荷率、产品合格率、存货周转率、单位生产成本等。
学习与成长维度 (Innovation & Learning)	解决“我们是否能继续提高并创造价值”。学习与成长维度指标包括新产品开发周期、员工满意度、员工保持率、员工生产率、培训计划完成率等。

## 第四节 平衡计分卡

### 2.平衡计分卡中的四个“平衡”

平衡1	外部评价指标	股东和客户对企业的评价
	内部评价指标	内部经营过程、新技术学习
平衡2	成果评价指标（结果）	利润、市场占有率
	驱动因素评价指标（过程）	新产品投资开发
平衡3	财务评价指标	利润
	非财务评价指标	员工忠诚度、客户满意程度
平衡4	短期评价指标	利润
	长期评价指标	员工培训成本、研发费用

## 第四节 平衡计分卡

【例-多选题】（2015）在使用平衡计分卡进行企业业绩评价时，需要处理几个平衡。下列各项中，正确的有（ ）。

- A.外部评价指标与内部评价指标的平衡
- B.财务评价指标与非财务评价指标的平衡
- C.定期评价指标与非定期评价指标的平衡
- D.成果评价指标与驱动因素评价指标的平衡

## 第四节 平衡计分卡

【正确答案】 ABD

【答案解析】 平衡计分卡包含4个“平衡”：外部评价指标和内部评价指标的平衡；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；财务评价指标和非财务评价指标的平衡；短期评价指标和长期评价指标的平衡。所以，选项A、B和D正确。

## 第四节 平衡计分卡

二、平衡计分卡与企业战略管理

三、战略地图框架

四、平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别

1.传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制，平衡计分卡则强调目标制订的环节；

2.平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来，是企业战略执行的基础架构；

3.平衡计分卡在财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度建立公司的战略目标；

## 第四节 平衡计分卡

4.平衡计分卡帮助公司及时考评战略执行的情况，根据需要（每月或每季度）适时调整战略、目标和考核指标；

5.平衡计分卡能够帮助公司有效地建立跨部门团队合作，促进内部管理过程的顺利进行。

五、平衡计分卡应用简例（略）

## 第四节 平衡计分卡

### 六、平衡计分卡的优点和缺点

#### 1. 优点

(1) 战略目标逐层分解并转化成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。

## 第四节 平衡计分卡

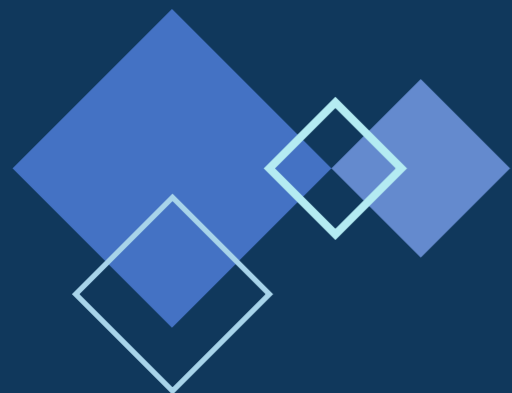
### 2.缺点

- (1) 专业技术要求高，工作量较大，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。

## 第二十章 业绩评价

### 本章重点

(1) 经济增加值的计算。



THANKS