

第十九章 业绩评价

历年考情概况

考试年份	2022、2021、2020、2019
考试分值	2 分左右
考查形式	客观题为主
高频考点	经济增加值、平衡计分卡

【考点一】经济增加值（★★★）

（一）经济增加值的概念

1. **经济增加值 = 调整后税后净营业利润 - 调整后平均资本占用 × 加权平均资本成本**

2. 两种不同含义的经济增加值

（1）**基本的**经济增加值 = 税后净营业净利润 - 报表平均总资产 × 加权平均资本成本；

（2）**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。这种调整是根据公布的财务报表及其附注中的数据进行的。

（二）经济增加值的优点和缺点

1. 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**，**激励**经营者和所有员工为企业创造更多价值；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，**引导企业注重长期价值创造**。

（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框架**。

（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**。

2. 缺点

（1）首先，经济增加值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**；其次，经济增加值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；再者，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**。

（2）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。



(3) 经济增加值也有许多和投资报酬率一样**误导使用者**的缺点。

(4) 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**。

(三) 简化的经济增加值

经济增加值

=税后净营业利润-资本成本

=税后净营业利润-调整后资本×平均资本成本率

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%）

调整后资本=平均所有者权益+平均带息负债-平均在建工程

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

【考点二】平衡计分卡（★★）

（一）平衡计分卡框架

平衡计分卡的框架中包括四个维度，即**财务维度**、**顾客维度**、**内部业务流程维度**、**学习与成长维度**。

维度	目标	指标
财务	股东如何看待我们	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	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	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	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。

（二）平衡计分卡与企业战略管理

一方面，战略规划中所制定的目标是平衡计分卡考核的一个基准；另一方面，平衡计分卡又是一个有效的战略执行系统，它通过引入四个程序（说明愿景、沟通与联系、业务规划、反馈与学习）使得管理者能够把长期行为与短期行为联系在一起。

（三）平衡计分卡的优点和缺点

1. 平衡计分卡的优点

(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。

2. 平衡计分卡的缺点

(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。

【考点三】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。

(二) 绩效棱柱模型的优点和缺点

1. 绩效棱柱模型的优点

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。

2. 绩效棱柱模型的缺点

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。

