



# 高级管理会计理论与实务

田中禾 教授

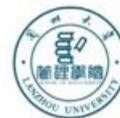
兰州大学管理学院  
财务管理与会计学研究所





## 第七讲：绩效评价

---



## 学习目标

1. 基于企业利润的绩效评价方法
2. 基于EVA的绩效评价方法
3. 平衡记分卡



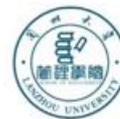


# 引例

雀巢、百事饮料、本田汽车、德意志银行、迪士尼、金佰利等这些企业有什么特征？过去15年中，这些高绩效企业被合益咨询效能研究中心所跟踪，其五年平均资产收益率、投资报酬率、净资产收益率等指标，几乎是同行业其他公司的两倍。在15年中都出类拔萃，这些企业靠什么“赢”？

合益咨询集团发现前者领先的秘密在于他们在三个维度做的与众不同，并且善于与时俱进。

这三个领域包括：战略效能、组织效能和领导效能。战略效能组织需要对战略方向和重点达成共识，以此塑造持久的竞争优势。组织效能指能够根据环境和战略重点的变化，持续不断的优化组织模式，使之高效。领导效能是指企业重要的各级领导人能否随机应变的调整领导风格，以形成一个高效的组织气氛。



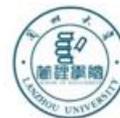
# 1. 以利润为核心的评价指标

## 一、总资产报酬率

总资产报酬率是企业的息税前利润同平均资产总额的比率，是反映企业资产综合利用效果的指标，也是衡量企业总资产获利能力的重要指标。其计算公式：

$$\text{总资产报酬率} = \text{息税前利润} / \text{平均资产总额} * 100\%$$

$$\text{或净利润} / \text{平均总资产} * 100\%$$



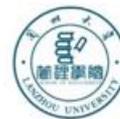
# 1. 以利润为核心的评价指标

## 二、长期资本报酬率

长期资本报酬率也称长期资本收益率，是收益总额与长期资本平均占用额之比，反映企业投入长期资本的获利能力。其计算公式为

$$\text{长期资本报酬率} = (\text{利润总额} + \text{长期资本额}) * 100\%$$

$$\text{长期资本额} = \text{平均非流动负债} + \text{平均所有者权益}$$



# 1. 以利润为核心的评价指标

## 三、净资产收益率

该指标是企业一定时期内净利润与平均净资产（所有者权益）之比，反映了企业所有者所获投资报酬的大小。其计算公式为

$$\text{净资产收益率} = \text{净利润} / \text{平均资产总额} * 100\%$$

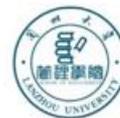


# 1. 以利润为核心的评价指标

## 三、净资产收益率

需要说明的是，对于股份公司来说，净资产收益率通常是指普通股股东权益报酬率。如果公司股份中有优先股，应将这部分内容删除。无论公司的收益如何，优先股的股利一般是固定不变的。计算公式为

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{净利润} - \text{优先股股利}}{(\text{平均资产总额} - \text{平均优先股股东权益})} * 100\%$$

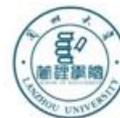


# 1. 以利润为核心的评价指标

## 四、每股收益

每股收益作为股份公司每一普通股在一定的会计期间所获得的净利，不仅反映企业盈利能力的大小，而且与股票价格和股利发放率等均有密切的关系，是衡量上市公司最重要的财务指标。其计算公式为

$$\text{每股收益} = \text{净利润} / \text{流通在外的普通股股数} * 100\%$$



## 2. 基于EVA的绩效评价方法

2.1

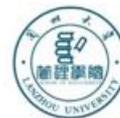
经济增加值（EVA）的概念

2.2

EVA的使用方法

2.3

EVA绩效评价的优势与不足



## 2.1 经济增加值 (EVA) 的概念

### 1. 概念

经济增加值，又称经济附加值，是经调整的企业税后净营业利润扣除企业全部资本成本后的余额。



## 2.1 经济增加值（EVA）的概念

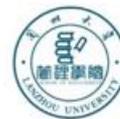


### 2. 作用

（1）经济增加值较为充分地体现了企业创造价值的先进管理理念，有利于促进企业致力于为自身和社会创造价值财富。

（2）经济增加值可以避免会计利润存在的局限，有利于消除或降低企业盈余管理的动机和机会。

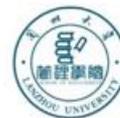
（3）经济增加值比较全面地考虑了企业的资本成本，有利于促进资源合理配置和提高资本使用效率。



## 2.2 EVA 的使用方法

### 1. 计算步骤

- (1) 初步分析
- (2) 调整计算企业税后净营业利润
- (3) 分析测算企业全部资本的成本
- (4) 计算企业经济增加值



## 2.2 EVA 的使用方法

### 2. 计算公式

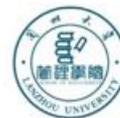
经济增加值=税后净经营利润－投入全部资本总额×加权平均  
资本成本



## 2.2 EVA 的使用方法

### 2. 计算公式

$$\begin{aligned} \text{税后净经营利润} &= \text{税后净利润} + \text{利息费用} + \text{无形资产摊销} + \\ &\quad \text{递延税所得税贷方余额的增加} + \text{研发支出的资本化金额} - \text{研} \\ &\quad \text{发支出的资本化金额摊销} - \text{企业投入资本总额} \\ &= \text{所有者权益} + \text{长期借款} + \text{应付债券} + \text{短期借款} + \text{递延所得} \\ &\quad \text{税负债} - \text{递延所得税资产} + \text{研发支出的资本化金额} \end{aligned}$$



## 2.3 EVA绩效评价的优势与不足

### 1. 优势

(1) EVA是从股东角度定义的利润。

(2) EVA与价值创造活动高度相关，与企业的财务目标一致。

(3) EVA扣除所以资本的机会成本，明确了股东权益的回报要求。

(4) EVA具有很强的适用性。

(5) EVA评价显示了一种新型的企业价值观。



## 2.3 EVA绩效评价的优势与不足

### 2. 不足

(1) EVA的计算受资本成本波动影响。

(2) EVA受规模差异影响。

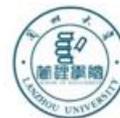
(3) EVA系统认为主要是财务资本驱动着企业的成长，而非财务成本都是由财务资本驱动的。

(4) 财务导向。为了提高部门的EVA，部门经理可能通过设计决策的顺序来操纵这些数字。

# 案例分析



利用EVA相关知识分析案例《X公司的并购及并购绩效评价EVA》。



## 3. 平衡记分卡

3.1

平衡记分卡原理

3.2

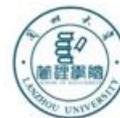
平衡记分卡特点

3.3

平衡记分卡模型

3.4

平衡计分卡优势与局限性



## 3.1 平衡计分卡原理

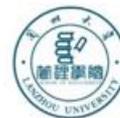
平衡计分卡是指以企业战略为导向，通过财务、客户、运营和员工四个方面及其绩效指标的因果关系，全面管理和评价企业综合绩效的系统。

平衡计分卡把任务和决策转化成目标和指标，由四个部分组成：财务、顾客、内部经营过程、学习与成长。



## 3. 2平衡计分卡特点

- (1) 以企业发展战略为导向，将企业长期战略规划融入考核评价系统，实行短期目标与长期目标相衔接，增进企业长期发展能力。
- (2) 为平衡管理评价，在财务因素之外引入顾客、营运、学习成长等因素，实行财务指标与非财务指标的相互补充，达到一定程度的平衡。
- (3) 实行绩效结果评价与营运过程考核相结合、企业内部评价与外部评价相结合、并在企业内部矛盾各部门之间寻求平衡的系统方式。
- (4) 构成企业绩效的全面综合的评价系统。



### 3.3平衡计分卡模型

1992年，卡普兰和诺顿提出了平衡计分卡。平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度。



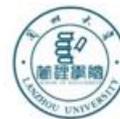
### 3.3 平衡计分卡模型

(1) **财务**。反映企业如何满足股东的需要，即实现股东价值最大化。

(2) **顾客**。反映企业如何满足客户的需要，代表性的指标有客户满意度、市场占有率、产品交货率等。

(3) **内部业务**。反映企业是否较好地完成了其核心工作，具体包括产品制造周期、单位成本收益率、废品率、机器利用率、生产准备时间、生产能力利用等。

(4) **创新和学习**。反映企业改进与创新能力，具体指标有员工满意度、员工培训次数、员工建议数量、提供新服务收入所占比重等。



### 3. 4平衡计分卡优势与局限性

#### 1. 优势

- (1) 平衡计分卡将战略目标具体化，加强了企业内部沟通。
- (2) 平衡计分卡以顾客为重，重视竞争优势的获取和保持。
- (3) 平衡计分卡重视非财务业绩计量，促进了结果考核和过程控制的结合。
- (4) 平衡计分卡利用多方面考核所具有的综合性和全面性，促进了短期利益和长期利益的平衡。



### 3. 4平衡计分卡优势与局限性

#### 2. 局限性

(1) 组织不能确定在业绩评估中各个角度的重要性，或者说无法确定各个角度所占的权重是多少。

(2) 衡量、量化平衡计分卡的某些定性指标存在技术障碍。

(3) 由于四种角度涉及到大量的指标，导致整个评价体系缺乏方向感。

(4) 要维持一个完善的平衡计分卡系统需要花费大量的资源和时间。

# 案例



案例：基于平衡计分卡的制造系统全员生产维护战略  
绩效评价体系构建—以HS有色金属公司为例



# 思考题

- (1) 什么是绩效和绩效评价？绩效评价的理论基础是什么？
- (2) 不同行业 and 不同企业在运用EVA进行绩效评价时是否应该区别对待？
- (3) EVA为什么成为当今最重要的绩效评价指标之一？
- (4) 什么是战略和战略绩效评价？