

Qing
Song
Xue

CaiWuCongShu
财务轻松学丛书

经营 业绩评价 从入门到精通

李丽/主编

超级简单、超级实用、超级易学

企业经营者案头必备


创业之初不可不知的管理财务知识

经营者看过此书，会准确评价

盈利能力，现金流状况，企业资金周转能力，未来成长性
从而对投融资、降低成本、提高效益作出更好的抉择



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



经营 业绩评价 从入门到精通

李丽/主编

超级简单、超级实用、超级易学



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《经营业绩评价从入门到精通》体现了企业经营业绩评价过程。企业的经济效益需要通过合理评价得以确认。企业经营得再好，如果没有对其进行全面、系统、合理、恰当的评价，其本身不但得不到确认，而且还会影响企业进一步发展与壮大，甚至会使企业的战略目标发生偏差乃至“误导”。

《经营业绩评价从入门到精通》主要讲述了企业经营业绩的评价程序与方法，为企业经营管理决策者提供管理与决策的重要依据，为会计工作者提供参与企业经营管理的渠道，为新入职的会计和经营管理者提供学习指导。

图书在版编目 (CIP) 数据

经营业绩评价从入门到精通/李丽主编. —北京: 机械工业出版社, 2012. 8

(财务轻松学丛书)

ISBN 978-7-111-39405-1

I. ①经… II. ①李… III. ①企业经济—经济评价 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 187055 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 任淑杰 责任编辑: 任淑杰 侯振锋

责任校对: 舒莹 责任印制: 乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.5 印张 · 218 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-39405-1

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066 门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294 教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649 机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版



P 前言

Preface

会计作为一个信息系统，对企业在生产、经营与管理过程中的信息进行收集、加工、分类与整理，然后提供给企业经营决策者，作为决策的重要依据。从狭义层面上讲，会计是提供信息的平台；从广义层面上讲，会计本身就是一种经营管理形式，或者说是参与了企业生产与经营决策过程。可见，企业的生产和经营活动与会计活动有着密不可分的关系。为了更好地组织企业生产活动、做好经营决策，就必须重视会计信息的生成与运用。会计信息也必须通过在企业经营决策中的运用才能体现其价值。为了帮助与指导企业经营管理者、会计信息生成和运用者更好地做好相关工作，我们组织本领域的专家和学者编写了“企业会计与管理实务”丛书。

本丛书的价值在于：

1. 为企业经营管理与决策者提供管理与决策的重要依据

从企业经营管理者决策者的角度分析，他们关注和关心的是：自己在企业经营管理与决策过程中，怎样顺畅地得到赖以管理和决策的会计信息，怎样运用会计信息有针对性地进行企业的管理和决策活动，比如企业成本控制、企业预算编制、企业的经营业绩评价等。本丛书就是介绍会计信息系统的构成及其信息提供过程，以及怎样具体运用这些会计信息。正是从这一层面上，本丛书对于企业经营管理与决策者来讲，就有了极其重要的阅读价值和指导意义。

2. 为会计工作者提供参与企业经营的渠道

会计本身是提供会计信息的平台，但又可以通过自身工作参与企业

的经营管理与决策。会计工作者通过阅读本丛书，可以准确定位自身的工作性质，协调与其他职能部门的关系，既注重做好提供会计信息的工作，又在参与企业经营管理决策层面上发挥重要作用。

3. 为企业新入职的会计和经营管理者提供学习指导

企业在发展，员工在成长。企业既不断有老职工退休退职，也不断有新员工加入。这样，新入职员工就需要了解学习自身工作的性质与内容。本丛书从综合角度分析、介绍企业会计与管理的内容与实务操作过程，便于新入职的员工有选择地学习、掌握自身的工作内容，同时，指导其了解自身工作与其他工作岗位之间的协调关系。

本丛书以下面四方面的内容作为编写依据：

1. 现行企业会计准则

我国企业会计准则与相关会计规范不断进行修订，处于逐步完善过程中。现行企业会计准则较之2007年前进行了脱胎换骨式的改造，使之形成了完整的体系。它包括39项企业会计基本准则和具体会计准则。近几年，财政部又针对这些准则颁发了若干解释，构成了现行企业会计准则体系。

2. 现行企业财务通则

财政部曾于我国会计制度改革初期颁布了《企业财务通则》。该通则实施了15年的时间，2007年根据新的形势和变化，财政部对其进行了修订，其内容在2007年后又有多次变化。

3. 现行的税法税制

应该说，企业会计核算和企业管理活动与我国的税收制度有着密切的联系。会计核算质量和企业管理水平在很大程度上受国家税制的影响和制约。我国的税制在发生着高频率的变革，在不断完善着。新的税法税制将作为我们编写本丛书的重要依据之一。

4. 企业经营管理决策的新思路

随着企业市场化、国际化改革的不断深入，经营管理决策的新思路与新理念不断涌现，这些都成为本丛书编写的重要依据之一。

本书体现了企业经营业绩评价过程。企业的经济效益需要通过合理评价得以确认。企业经营得再好，如果没有对其进行全面、系统、合理与恰当的评价，其本身不但得不到确认，而且还会影响企业进一步发展

与壮大，甚至使企业的战略目标发生偏差乃至“误导”。本书主要讲述了企业经营业绩的评价程序与方法。

本书由中国石油天然气集团公司财务资产部李丽主编，作者包括李丽、何其智、王守江、朱蝉飞、许娜娜、赵丽云、许明阳、李云禾、闫淑敏、赵世福、李宏伟、李晓红、李娜、李素梅、张天伊、杨晨、张月琴、安胜和、郭庆河、谢振军、王纯。

欢迎广大读者朋友对本书提出宝贵意见。

编者

2012年5月



Contents

目录

前言

第 一 章 企业经营业绩评价	1
第一节 企业经营业绩评价的内涵	3
第二节 企业经营业绩评价的作用	4
第三节 企业经营业绩评价的组织与领导	5
第 二 章 企业经营业绩评价的标准	13
第一节 企业经营业绩评价标准的要点	15
第二节 企业业绩评价的定量指标评价标准	21
第三节 企业业绩评价定性指标评议参考标准	24
第四节 评价标准的选用	33
第五节 经营业绩评价标准实例	37
第 三 章 企业经营业绩评价的指标	41
第一节 企业业绩评价的定量指标	44
第二节 企业经营业绩定性指标评议参考指标	52
第三节 评价指标体系的形成与运用	59
第四节 平衡计分卡体系的应用	69
第 四 章 企业经营业绩评价的方法	71
第一节 评价指标及权数	73
第二节 评价标准	84
第三节 企业业绩评价计分方法	92
第四节 评价结果及其比较	96

第五节	企业经营业绩评价方法案例	98
第六节	其他客观赋权法	115
第七节	评价报告	117
第 五 章	成本中心的业绩评价	119
第一节	成本中心的知识要点	121
第二节	成本中心的业绩评价	122
第三节	费用中心的业绩评价	134
第四节	成本中心的建立	136
第 六 章	利润中心的业绩评价	137
第一节	利润中心的知识要点	139
第二节	利润中心的业绩评价过程	146
第三节	利润中心的绩效考核指标	155
第四节	利润中心的业绩评价程序	159
第 七 章	投资中心的业绩评价	161
第一节	投资中心的知识要点	163
第二节	投资中心的业绩评价过程	171
第三节	投资中心业绩评价综合案例	213

第一章

企业经营业绩评价

- 第一节 企业经营业绩评价的内涵
- 第二节 企业经营业绩评价的作用
- 第三节 企业经营业绩评价的组织与领导

第一节 企业经营业绩评价的内涵

1. 业绩

业绩是指完成的事业、建立的功劳或者重大的成就，也称为绩效、成效等。业绩代表着一个组织通过高效果和高效率地利用有限的资源来达成的组织目的。企业作为营利性组织，其目标是追求经济效益，企业的经济效益集中体现在经营业绩上。根据活动主体的不同，业绩的表现形式多种多样。例如，一位研究生在校期间的业绩可以表现为各科成绩以及完成的研究成果、学术论文的数量和质量；生产部门的业绩表现为产品生产效率和产品成本的节约程度等。

2. 评价

评价，顾名思义就是评估价值的意思，同时，它也有确定或者修订价值的含义。更确切地说，评价是一个过程。评价作为判定人或事物价值的一种观念性活动，它的过程根据先后顺序可以相应地分为以下几个阶段：确定评价目的、选定评价标准（或评价参照系统）、决定评价情境、设计评价手段、利用评价结果。由此可见，评价是一个十分复杂的过程，它不仅是一个评价对象的判断过程，也是一个利用综合计算、观察和咨询等多种方法进行复合分析的过程。评价的主体是人，由于人的主观能动性的存在，所以评价也是人类进行主观判断的一个过程。

由于不同人的认知能力、道德水平、评价方法的不同，导致对于同一事物的评价结果往往也会大相径庭：认知能力强、道德水平高、评价方法科学的人，对事物的评价更容易接近客观事实；反之，则与实际相差甚远。所以，如果希望得到更加正确的评价结果，就需要在评价的过程中遵循公认的价值准则，运用科学的评价方法。

3. 业绩评价

业绩评价，是指运用数理统计和运筹学的方法，通过建立综合评价指标体系，对照相应的评价标准，定量分析与定性分析相结合，对特定事物的业

绩和努力程度等各方面进行的综合评判。

业绩评价的参照物包括：与过去进行比较、与预定计划进行比较、与特定的参照群体进行比较、与所花费的成本进行比较。其中，与过去、预定计划进行比较可以概括为事物自身的纵向比较，而与特定参照群体进行比较则是横向比较。无论以何种方式进行比较，业绩评价始终是一个对特定主体某项结果的具体对比判断。

第二节 企业经营业绩评价的作用

一、衡量功能

企业业绩评价是科学的“度量衡”，能够使评价主体通过横向、纵向的对比，分析问题所在，对评价客体进行全面、客观的总结，得出妥善的解决方法和改善措施。作为企业经营业绩评价的基本功能，衡量功能通过各种评价指标的测算，反映企业经营管理的状况，并且将测算指标值与企业的历史状况、管理目标、同行业发展水平等进行综合对比，综合、公正、全面、客观地反映和衡量企业的经营管理水平。

二、考核管理功能

企业经营业绩评价应渗透企业的各个层级、各个部门，从高层管理人员到每位员工，通过绩效管理体系，考核管理者的领导能力、决策水平、道德素质等方面。

三、引导和促进功能

引导和促进功能是企业经营评价的重要功能。不论评价结论的好坏，都会对企业行为产生深刻的影响。通过业绩评价，将企业的各个方面和环节的行为加以规范和约束，以充分调动员工和管理层的积极性和责任感，促进企业可持续发展。

四、挖掘潜力功能

通过横向、纵向的考核，发现企业自身存在的不足，找出其中的薄弱环节和可以继续加强发展的地方，取长补短，进一步提高企业业绩。

第三节 企业经营业绩评价的组织与领导

一、企业经营业绩评价系统的构建原则

1. 定量评价与定性评价相结合原则

定量评价是衡量企业经营业绩的一个重要方面，其最大的优势是形式的直观性和结果的可比性。但是定量评价所依赖的数据主要来源于企业会计报表提供的历史性静态文件，这本质上属于一种短期业绩的计量，容易助长企业经营者的急功近利思想和短期投机行为，影响企业的长远发展。知识经济时代的企业管理重心正由实物资本转向技术、知识、人才等无形资产，因此在评价企业经营业绩时，应该关注企业的市场价值、品牌价值、新产品开发等反映创新能力的非财务指标。将传统的财务指标定量评价与非财务指标的定性评价相结合是企业经营业绩评价的必然趋势。

2. 科学性与全面性相结合原则

业绩评价作为主观反映客观的工具，要遵循“实事求是”的原则，正确理解有关经济范畴，并正确分析客观对象的数量特征，据以将经济发展的规律反映到评价系统设计中。科学性原则要通过业绩评价内涵的正确性、指标体系设计的完备性、数学处理方法的逻辑严密性等方面体现出来。同时，由于经营活动和业绩评价本身又受多种因素的影响，要真实反映企业的业绩水准，就必须建立一个全面反映各有关要素和各有关环节的、能综合揭示企业业绩的评价系统，分别设计相应的评价指标，客观评价企业盈利能力、营运能力、偿债能力、收益质量、发展能力和社会贡献能力等方面状况，全面实现企业经营业绩评价的目的。

3. 体现企业战略目标原则

企业战略是企业利益相关者利益均衡的理性选择，战略目标是企业未来战略的指示器，通过它反映企业的发展态势。平衡计分卡以企业战略为核心，考虑财务、客户、内部经营、学习与成长四个方面，它所强调的不仅仅是业绩评价，而是作为一种管理手段，揭示企业的战略标识，符合业绩评价由计量观向管理观的转变趋势。在评价指标体系的设计过程中，要运用平衡计分卡的组合逻辑，实现财务指标与非财务指标的有机结合。

4. 可操作性原则

可操作性原则，要求评价过程中所使用的数据均可从现有的会计核算、统计核算和业务核算数据中获得，以这些可验证的资料为基础，才能使评价结论不偏不倚。鉴于我国评价结果使用者的素质不等，评价过程和结果的表述形式应符合我国人的思维习惯、文化特征与价值观念。可操作性应是设计业绩评价系统必须考虑的一项重要因素，离开了可操作性，再科学、合理、系统、全面的评价系统也是枉然。因此，评价系统设计要本着定义明确、简明扼要、结构合理的原则，在现有条件下，便于评价人员理解和填报，正确使用评价结论。

5. 对比性原则

评价企业经营业绩，数字是相对最佳的衡量工具，但缺乏对比的基准数字资料就没有任何意义了。企业业绩的大小，只有与其过去记录、预算目标及同业水准等加以比较，才能显示出业绩的优劣。所以，在评价与考核企业业绩时，将其实际经营结果所产生的数值与一定的基准资料进行比较分析才有意义。

6. 成本效益原则

评价系统的数据搜集、计算与利用不是没有代价的。在设计评价指标体系与指标项目的过程中应充分考虑成本效益原则。某些指标固然很有用，但是如果为取得该项指标数据所花费的成本大于其所能带来的利益，一般应考虑其必要性或放弃该指标而采用其他成本较低的替代指标。当然，在现有的计量理论与技术条件下，要准确计算评价系统的成本与效益是不现实的。尽管如此，

人们在构建评价系统时，仍需要对成本与效益因素进行衡量和判断。

7. 业绩评价与业绩管理相结合原则

业绩管理是通过业绩指标的设计、衡量和差异分析来促进业绩提高的管理系统，它可以和业绩评价相结合，形成全员、全过程的管理系统。业绩评价的考核是以人为对象的，目的是要激励经营者和广大员工。但是促进人的积极性的根本目的仍然是提高业绩，并且提高业绩的最终途径和方式仍然要具体到过程和技术因素，所以业绩评价和业绩管理的根本目的相同，其功能也是相辅相成的。

8. 激励性与责任性相结合原则

一般而言，报酬是业绩的函数。以报酬作为激励方式，是现代企业不可缺少有效管理工具。因此，设计一套业绩评价制度时，使其具有激励作用是相当重要的。业绩评价不仅是实施报酬计划的前提，也是制定报酬计划的依据，即报酬计划的设计必须和特定的业绩评价指标体系相结合。需要说明的是，在对经营者进行奖惩之前，应首先确定责任的归属；确定责任时，则须辨明是否在当事人权责范围之内，并且是否为当事人可控制事项。因此，在衡量业绩时，对于无法控制的因素所产生的影响均应尽量排除，否则会有失公平。

二、企业经营业绩评价的要素

一个完整的企业经营业绩评价系统，由评价主体、评价客体、评价目标、评价标准和评价方法五部分组成。

（一）评价主体

企业经营业绩评价都是由特定主体进行的、有特定目的的评价活动，这是企业经营业绩评价的原动力问题，它是以对企业及其相关利益主体的认识为基础的。评价主体是指与评价对象利益密切相关、关心评价对象业绩状况的利益相关人。现代公司制企业的多元评价主体参与企业经营的方式和程度不一样，他们的责权利也不一样。出资人、经营者都直接或间接参与企业的经营过程，是企业的内部评价主体。出资人主要进行资本管理，经营者受托进行资产管理，他们是企业投资中心的负责人，属于高层业绩评价主体。部门经理和职

员均直接参与企业的日常经营，是企业利润中心和成本中心的负责人，分别属于中低层评价主体。而债权人和政府则属于企业的外部利益相关人，是企业的外部评价主体。

企业经营业绩评价的主体应该是企业的相关利益方，如图 1-1 所示包括以下几个部分：

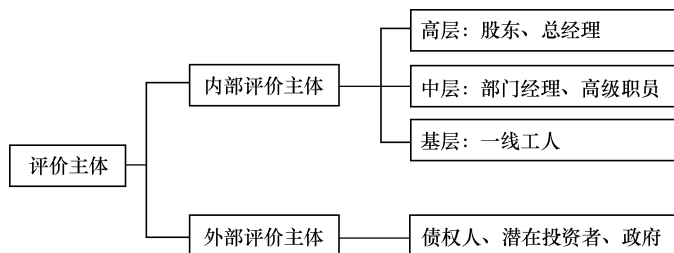


图 1-1 评价主体

1. 出资人

出资人是企业经营业绩评价的基本主体。根据古典的资本雇佣劳动理论，出资人投资购买设备、雇用工人，资本的投入是实现价值增值的关键因素，企业经营业绩的好坏直接关系到投入资本是否增值及其增值程度。出资人最关心企业的经营业绩，资本的投入者理所应当是经营业绩评价的主体。

2. 管理者及员工

企业的管理者及员工的人力资本价值实现和薪酬水平的高低在很大程度上取决于企业的经营业绩。如果员工的劳动技能具有很强的专属性，他们通过投入时间、精力、资金而发展起来的人力资本价值就和企业的命运紧密相连，当企业经营失败时，他们可能面临价值降低甚至完全丧失的风险。因此，对于具有较大程度企业专属性的人力资源来说，企业的各项决策所带给职员的人力资本风险和财务资本投资者所承担的风险是相同的。对这些人力资本价值的保护要求在企业的决策中充分考虑职员的利益。对于股东来说，资本市场的逐步发达使股东们可以通过投资组合来分散风险，股权的分散和流动时承担的风险下降，其关注企业经营业绩的动力在减弱。