

# ACCA Diploma in Financial Management

**MODULE A: SUBJECT AREA 2  
PERFORMANCE MANAGEMENT**

**绩效管理**

译者：张新民 吴肇



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# ACCA Diploma in Financial Management

STUDY TEXT

*MODULE A: SUBJECT AREA 2*  
*PERFORMANCE MANAGEMENT*

**绩效管理**

译者：张新民 吴军

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

绩效管理/张新民等译. —北京: 中信出版社, 2002. 9  
(ACCA 财务管理证书)

ISBN 7 - 80073 - 381 - 5

I. 绩… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 059330 号

*Performance Management*

Copyright © BPP Publishing Limited 2001.

Published by CITIC Publishing House by arrangement with BPP Publishing Ltd. and Beijing  
Advanced Financial Management Institute.

**绩效管理**

JIXIAO GUANLI

---

译 者: 张新民 吴 革

责任编辑: 李英洪 责任监制: 朱 磊 王祖力

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 23.75 字 数: 360 千字

版 次: 2002 年 9 月第 1 版 印 次: 2002 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2002 - 4103

书 号: ISBN 7 - 80073 - 381 - 5/F · 386

定 价: 59.00 元

---

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010 - 64648783

# ACCA

## 财务管理证书

### 模块 A

#### 科目 2

### 绩效管理

---

#### 本交互式课本

本书是由 BPP 提供的专供 ACCA 财务管理证书课程培训的教材。

本教材的特色：

- 完备的课程大纲和学习指南，与教材的内容交互参照
  - 丰富的练习题、案例和测验题，使学员掌握足够的知识和技能
  - 考试水平的样题可使学员得到身临其境的考试训练
  - 结构设计易于自学
  - 版式设计方便阅读
-

## 引言

### 目的

为了使企业的管理者能够掌握管理和评估企业绩效所需的知识和技能，本书介绍了绩效的财务评估和非财务评估方法。

### 目标

学完本课程后，您应当能够：

- 理解业绩计量与企业战略之间的联系；
- 利用编制和使用预算的方法来控制和评估企业绩效；
- 识别和使用能够导致企业财务绩效最大化的决策方法；
- 建立和实施适当的成本核算系统和业务控制系统；
- 识别和使用对成本计算、定价、产品生产、营销策略以及购买策略决策进行评估的方法；
- 识别和使用非财务业绩评估方法，并理解不同绩效评估方法之间的关系；
- 理解采用绩效评估和绩效管理技术的行为和组织方面的后果；
- 识别和使用能够评估部门绩效的技术；
- 识别和理解引起绩效不能满足预期的因素，如竞争对手的行动、劳动争议、供应问题、汇率波动和支付延迟等；
- 展示本门课所要求的技能。

### 本门课对其他课程的依赖程度

学员应该对第一门课程中关于会计的基本原理的内容有较好的掌握。如果了解第二门课程和第三门课程的内容，将有利于对本门课程的学习。但如果对第二门课程和第三门课程的内容没有了解，将不会影响本课程的学习。

## 大纲内容

本大纲从三个方面涉及了绩效管理的问题，这三个方面的内容是：计划和决策、绩效评估和绩效管理。

|                               | 课文中的章次   |
|-------------------------------|----------|
| <b>1 绩效管理的一般问题</b>            | <b>1</b> |
| (a)使命宣言、目标和目的                 | 1        |
| (b)责任中心                       |          |
| (c)提供恰当信息的信息系统和成本核算系统         | 1, 2, 3  |
| (d)企业总体战略以及绩效评估与管理对战略实施的贡献    | 1        |
| <br><b>2 计划和决策</b>            |          |
| (a)编制预算、固定预算和弹性预算、现金预算        | 3, 4     |
| (b)不同环节的预算，包括制造过程、销售过程以及服务业预算 | 3        |
| (c)其他预算编制方法，包括零基预算、作业基础预算     | 4        |
| (d)使得财务绩效最大化所需的决策技术，包括：       |          |
| (i)本量利分析，包括损益平衡分析和安全边际分析      | 5        |
| (ii)相关成本和机会成本                 | 6        |
| (iii)限制性条件和稀缺资源               | 6        |
| (iv)不确定条件下的决策制定、期望值           | 6        |
| (e)定价政策和定价技术                  | 7        |
| (f)战略计划和经营计划                  | 4        |
| (g)预算的未来以及替代预算的方法             | 4        |
| (h)用于决策制定的成本数据以及作业成本数据的使用     | 2        |
| (i)转移定价政策与实践                  | 8        |
| <br><b>3 绩效评估</b>             |          |
| (a)绩效的财务评估，包括：                |          |
| (i)成本、利润和现金流量的预算、实际结果以及差异     | 10       |
| (ii)标准成本差异、营业表和绩效评估           | 11       |

|  |    |
|--|----|
| (iii) 股东价值的计量  | 9  |
| (b) 关键成功因素和主要绩效指标  | 9  |
| (c) 非财务绩效评估  | 9  |
| (d) 平衡计分卡  | 9  |
| (e) 与最好绩效相对比的标杆制度  | 9  |
| (f) 部门绩效评估, 包括:  | 12 |
| (i) 投资回报率  |    |
| (ii) 剩余收益和经济增加值  |    |
| (iii) 会计利润和可控利润  |    |
| (iv) 现金流量  |    |
| <b>4 绩效管理</b>  |    |
| (a) 采购和生产管理, 包括:   | 13 |
| (i) 供应链管理  |    |
| (ii) 电子商务采购  |    |
| (iii) 适时制生产和采购   |    |
| (iv) 目标成本制和改善成本制   |    |
| (v) 外包、项目合作和合伙   |    |
| (b) 作业基础管理和业务流程再造  | 13 |
| (c) 确保货币增值的技术, 尤其是非营利性组织                                     | 13 |
| (d) 确保持续改善的技术  | 13 |
| (e) 用绩效评估技术来管理绩效   | 14 |
| (f) 部门绩效的管理, 包括转移价格问题  | 14 |
| (g) 绩效评估的行为和组织后果   | 14 |
| (h) 理解影响公司有效管理绩效的实际因素, 包括竞争对手的行动、<br>价格波动、汇率变动、劳动争议、供应问题, 等等 | 14 |
| (i) 与绩效评估相关联的激励计划  | 14 |

---

## 未包括内容

本书涵盖了所有相关绩效管理的内容。

## 大纲中的重点

重点包括：

- 使得管理者能够最大化其财务绩效的决策制定技术；
  - 评估财务绩效的预算编制和成本计算技术；
  - 成本核算系统以及数据的运用，包括作业成本计算；
  - 部门绩效评估技术；
  - 管理采购、生产和销售绩效的技术；
  - 理解绩效评估的行为和组织后果；
  - 影响公司有效管理绩效的实际问题；
  - 非财务绩效指标和平衡记分卡。
-



| <b>绩效管理</b>   |   |  |
|---|---|--|
| <b>学习指南</b>   |   |  |
| <p><b>一般问题</b></p> <p><b>1 绩效管理的一般问题</b></p> <p>大纲参考 1a, 1b</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解释使命宣言、目标和目的的含义、用途及相互关系</li> <li>• 讨论将绩效评估与绩效管理联系起来对企业使命、总体战略以及目标的重要性</li> <li>• 描述责任中心，如投资中心、利润中心、成本中心等性质</li> <li>• 识别和讨论近期在许多企业中发生的变化，如分权化等</li> </ul> <p><b>2 信息系统和战略</b></p> <p>大纲参考 1c, 1d</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 描述和评价提供绩效管理所需信息的信息系统的种类</li> <li>• 解释企业资源规划系统和其他管理信息系统的特性</li> <li>• 描述成本核算系统的作用，评价其优缺点</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 描述公司战略与绩效管理之间的关系</li> </ul> <p><b>计划和决策</b></p> <p><b>3 编制预算</b></p> <p>大纲参考 2a, 2b</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 为销售、生产和采购等编制基本预算</li> <li>• 解释弹性预算和固定预算之间的差异</li> <li>• 为不同类型的组织，如制造业、服务业以及非营利组织编制预算</li> </ul> <p><b>4 超出基本预算</b></p> <p>大纲参考 2c, 2f, 2g</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解释和区分战略规划与经营规划</li> <li>• 解释和评价不同预算方法（如零基预算、作业基础预算）的适用条件</li> <li>• 解释和评价对预算的批评</li> <li>• 解释和评价可以替代预算的其他方法</li> </ul> <p><b>5 决策技术 I</b></p> <p>大纲参考 2d(i)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 区分固定成本和变</li> </ul> | <p>动成本</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解释成本的线性假设以及这种假设的局限性</li> <li>• 绘制盈亏平衡图、利润—业务量关系图，计算安全边际，解释图中的关系</li> <li>• 评论本量利分析的局限性以及运用本量利信息进行分析所需考虑的其他信息</li> </ul> <p><b>6 决策技术 II</b></p> <p>大纲参考 2d(ii), d(iv)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 定义和区分相关成本、沉没成本和机会成本</li> <li>• 解释和运用增量成本的概念</li> <li>• 用增量成本法定决策，尤其是做出自制和外购以及特殊订货决策</li> <li>• 解释稀缺或限制性资源对决策制定的影响</li> <li>• 进行简单的计算以决定两种产品在限制条件下的最优组合</li> </ul> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>7 决策技术 III</p> <p>大纲参考 2d(iv), f, h</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 展示在不确定条件下的简单决策技术, 如稳健原则、敏感性分析、“最大最小——最小最大”法等</li> <li>• 展示在不确定条件下概率估计和期望值的应用</li> <li>• 评论上述技术的优缺点</li> </ul> <p>8 定价政策</p> <p>大纲参考 2e</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 识别和讨论将影响定价政策选择(如价格弹性)的市场条件</li> <li>• 讨论不同的定价政策与策略及其适用条件</li> <li>• 用各种技术计算价格, 如完全成本加成、变动成本加成、变动成本、边际成本等方法, 并解释不同方法的适用条件</li> <li>• 解释目标成本计算法的原理</li> <li>• 讨论不同定价技术的局限性</li> <li>• 评价作业成本计算</li> </ul> | <p>法对定价的意义</p> <p>9 转移价格</p> <p>大纲参考 2i</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 识别需要转移价格的情形, 以及转移价格所面临的问题</li> <li>• 解释转移价格的一般规则并讨论其运用</li> <li>• 讨论制定转移价格的不同技术, 评价其在不同条件下的应用问题, 包括: 市价基础价格、边际成本转移、成本加成以及协商价格等方法</li> <li>• 讨论转移价格对部门绩效评估的影响</li> </ul> <p>10 作业成本算法 I</p> <p>大纲参考 2h</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 讨论成本数据在决策制定中的运用方式</li> <li>• 解释“不同目的”的概念并讨论由此产生的问题</li> <li>• 运用相关成本的概念, 简要说明作业成本算法的发展背景</li> <li>• 进行简单的作业成本计算, 并与传统的成本计算方法比</li> </ul> | <p>较</p> <p>11 作业成本算法 II</p> <p>大纲参考 2h</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解释作业成本计算方法的不同运用</li> <li>• 展示作业成本计算方法在自制和外购等决策方面的运用</li> <li>• 展示作业成本计算方法在产品生产决策方面的运用</li> <li>• 讨论在决策中需要考虑的其他因素</li> <li>• 讨论实施和使用作业基础技术所面临的问题, 讨论使上述问题得到解决的方法</li> </ul> <p>绩效评估</p> <p>12 预算和标准成本计算</p> <p>大纲参考 3a(i), 3a(ii)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 展示预算在评估绩效中的用途</li> <li>• 对比预算, 评价实际结果, 并计算预算差异</li> <li>• 解释建立标准成本的过程以及标准成本在建立目标中的运用</li> <li>• 计算标准成本差异, 编制经营表</li> <li>• 用标准成本差异进</li> </ul> |
|---|--|---|

行业绩评估

- 根据标准成本差异分析提出改进措施的建议
- 讨论在解释标准成本差异时早期预算及其假设的有关问题

### 13 股东价值的计量

大纲参考 3a(iii)

- 解释股东价值概念的重要性, 讨论其局限性
- 解释计量股东价值的通用方法, 如利润、资产回报率、销售利润率以及经济增加值等
- 讨论实施股东价值评估的问题以及解决方法

### 14 关键成功因素和非财务绩效评估

大纲参考 3c, 3d

- 讨论不断增长的强调非财务绩效评估的背景, 以及实施非财务绩效评估对企业的好处
- 讨论财务绩效评估和非财务绩效评估之间的相互关系
- 识别和评论非财务

绩效评估在雇员绩效管理、质量管理、供应链管理等方面的作用

- 解释关键成功因素的概念
- 讨论关键成功因素和战略目标之间的关系
- 讨论实施和使用非财务绩效评估和关键成功因素时所遇到的问题

### 15 平衡计分卡与标杆制度

大纲参考 3c, 3d

- 解释平衡计分卡的发展过程
- 解释平衡计分卡的主要特性
- 讨论平衡计分卡的实施问题: 评估的选择、谁将从事过程实施
- 评价运用平衡计分卡所带来的好处
- 解释标杆制度绩效评估的概念和潜在好处
- 讨论实施和采用标杆制度的问题
- 讨论平衡计分卡与标杆制度之间的联系

### 16 部门绩效评估 I

大纲参考 3f

- 讨论与部门绩效评估有关的一般问题, 尤其是在特定组织中不同分部特性的重要性
- 计算基本的部门绩效评估指标: 会计利润、投资回报率、剩余收益、可控利润以及现金流量等
- 讨论上述评估指标的优缺点

### 17 部门绩效评估 II

大纲参考 3f, 4f

- 解释经济增加值(EVA)的发展
- 讨论经济增加值的优缺点
- 讨论实施经济增加值的问题
- 讨论部门绩效的财务计量与非财务计量之间的关系
- 讨论部门绩效评估问题, 包括使用不同评估标准问题(注意与平衡计分卡之间的关系)
- 评论关于部门绩效评估和管理之间的关系问题
- 讨论部门绩效评估

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>与转移价格之间的关系问题</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 讨论管理层为了保证分部行为与企业整体目标一致所应采取的措施</li> </ul> <p><b>绩效管理</b></p> <p>18 <b>运作与生产管理绩效</b></p> <p>大纲参考 4a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 指出生产运作管理的关键要素,包括物流管理、生产管理、质量管理等</li> <li>• 区分职能运作结构、矩阵结构以及流程基础结构</li> <li>• 讨论生产问题以及对绩效管理的含义</li> <li>• 解释不同生产系统之间转换时可能出现的问题</li> <li>• 解释 MRP 和 MRP II 系统的基本特性</li> <li>• 解释优化生产技术 (OPT) 的基本特性</li> <li>• 讨论从生产规划系统中可以获得的信息以及这些信息在管理绩效中的运用</li> </ul> <p>19 <b>供应链管理和电子商务采购</b></p> <p>大纲参考 4a(i), 4a(ii)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解释供应链的基本</li> </ul> | <p>特性,包括环境因素、技术因素、供货商因素、产品或服务的生产因素、顾客因素以及物流管理因素</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 讨论在改善供应链管理方面所采用的战略以及计量手段,例如,减少供应商的数量</li> <li>• 讨论可以用于控制和改进供应链管理绩效的措施,评论可能出现的问题,确保质量,以获得企业绩效的持续改善</li> <li>• 解释在采用电子数据交换系统和因特网后,在采购程序上发生的变化</li> <li>• 讨论可以采用的控制和改进电子商务采购绩效的措施</li> </ul> <p>20 <b>外包、项目合作和合伙</b></p> <p>大纲参考 4a(v)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 讨论近年来在供应商关系的性质上出现的变化</li> <li>• 解释外包的优劣</li> <li>• 讨论能够用来判断是否外包有利的措施以及控制外包的措施</li> <li>• 讨论能够用来判断</li> </ul> | <p>是项目合作有利还是合伙有利的措施以及确保企业绩效持续改进的措施</p> <p>21 <b>适时制</b></p> <p>大纲参考 4a(iii)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解释适时制生产与采购哲学</li> <li>• 讨论实施适时制所引起的问题</li> <li>• 讨论实施适时制程序的短期和中期后果</li> <li>• 讨论在实施适时制条件下改进生产和采购绩效的措施</li> </ul> <p>22 <b>目标成本计算和“KAI-ZEN”成本计算方法</b></p> <p>大纲参考 4a(iv), 4d</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 解释目标成本计算法的基本特性,并将其与传统成本计算方法作比较</li> <li>• 讨论目标成本计算法下的成本削减目标</li> <li>• 解释“kaizen”成本计算法的基本要素</li> <li>• 解释能够用于保持企业持续改进的技术</li> <li>• 讨论“kaizen”成</li> </ul> |
|---|--|--|

本算法的基本特性及其在绩效管理中的应用

**23 作业基础管理**

**大纲参考 4b**

- 解释作业基础管理 (ABM) 的主要特性
- 比较 ABC 与 ABM
- 讨论应用 ABM 的好处与问题
- 解释增值 (VA) 的概念和非增值 (NVA) 活动的概念
- 讨论区分增值与非增值活动可能产生的问题

**24 业务流程再造**

**大纲参考 4b**

- 解释业务流程再造的主要特性
- 讨论业务流程再造是否能够以及如何改进绩效
- 讨论 Hammer 关于业务流程再造的观点, 以及接受该观点可能引起的问题
- 讨论现实问题: 业务流程再造只能在少数企业实施
- 比较 BPR 和 ABM

**25 行为与组织问题**

**大纲参考 4e, g**

- 解释绩效评估与绩效管理之间的相互联系
- 解释如何运用绩效评估与目标对员工进行激励, 以及可能出现的问题
- 讨论在目标制定过程的参与和改善绩效之间的关系
- 讨论组织文化和管理风格在绩效管理中的作用

**26 货币效益与非营利组织**

**大纲参考 4c**

- 解释货币效益的概念
- 区分非营利组织和商业组织, 特别注意双方的使命与目标之间的差异
- 解释确保非营利组织货币效益的措施, 包括有效性审计、VFM 审计以及预算技术等
- 讨论在非营利组织中激励和奖励的作用

**27 实际困难**

**大纲参考 4h**

- 解释企业在进行绩效管理中可能遇到的困难
- 竞争对手的行动, 如新进入者
- 价格波动
- 汇率变动
- 劳动争议
- 供应问题
- 技术的迅速变化

**28 激励计划**

**大纲参考 4i**

- 解释激励计划在鼓励高水平员工业绩方面的作用
- 说明激励计划的不同形式
- 讨论不同激励计划的优缺点
- 讨论没有仔细考虑就实施的激励计划可能带来的后果

**注意:**

在学习本门课程时, 学员应该从各种不同的组织出发来思考问题, 如制造企业、服务业企业、跨国公司、金融服务公司以及非营利组织等。

## 试题结构

每个模块的考试都会包括两个科目。模块 A 的考试包括《财务报表解释》(科目 1) 和《绩效管理》(科目 2) 两部分。

试卷结构如下：

### A 部分

20 道多项选择题 (其中 10 道涉及科目 1, 10 道涉及科目 2), 每道题 2 分。

### B 部分

涉及科目 1 的 3 道文字题, 每题 20 分。

### C 部分

涉及科目 2 的 3 道论述题, 每题 20 分。

A 部分考题为必答题。此外, 考生还要从 B 部分和 C 部分各选一道题作答。最后一道题既可以来自于 B 部分, 也可以来自于 C 部分。

考试时间为 3 小时。

模块 B 的试题结构与上述类似, 但包括的内容主要是《财务战略》和《风险管理》。

每门考试的及格分数是 50 分。

## 项目考核

### 简介

作为对其进行考核的一部分, 针对每个模块, 要求考生提交一份项目考核作业, 包括两个独立作业, 内容分别与该模块项下的两个科目相对应。模块 A 的项目考核包括:

一个针对科目《财务报表解释》的独立作业

一个针对科目《绩效管理》的独立作业

按考核要求, 考生要一次性提交上述两项作业。

单独作业的性质属于不要求进行广泛调研的类别，以便能使考生在不涉及敏感工作情形的前提下完成。作业与其相对应的科目有关，考生在学完学习大纲所列内容之后可开始尝试准备。每个独立作业要求的长度约为 2 000 字，包括附录，最长不得超过 2 500 字。作业要包含计算和陈述两部分。

考生可参考 BPP 出版的《绩效管理》练习和复习汇编材料准备考试。

考生可参考 BPP 2001 年下半年出版的项目教材准备模块 B 项下的项目考核作业。

# 目 录

## 引 言

### 第一部分：绩效管理的一般问题 1

第 1 章 绩效管理引论 3

第 2 章 用于绩效管理的成本核算系统 19

### 第二部分：计划和决策 53

第 3 章 预算 55

第 4 章 预算的进一步问题 93

第 5 章 本量利分析 113

第 6 章 决策技术 131

第 7 章 定价决策 161

第 8 章 转移价格 187

### 第三部分：绩效评估 205

第 9 章 绩效评估方法 207

第 10 章 实际与预算比较 225

第 11 章 标准成本差异 239

第 12 章 部门绩效评估 275

### 第四部分：绩效管理 295

第 13 章 改善绩效 297

第 14 章 绩效评估和管理 323

模拟试题库 339

模拟试题库答案 347

译后记 357



# 第一部分

## 绩效管理的一般问题