

河北省建设投资公司

企业综合绩效 考核评价方法

● 王永忠 主 编

● 赵 杰 副主编

HEBEISHENG

JIANSHETOUZIGONGSI

QIYEZONGHEJIXIAO

KAOHEPINGJIAFANGFA

河北科学技术出版社

2008260162

河北省建设投资公司

企业综合绩效考核评价方法

- 王永忠 主 编
- 赵 杰 副主编

河北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

河北省建设投资公司综合绩效考核评价方法/王永忠
主编. —石家庄:河北科学技术出版社, 2008. 11
ISBN 978-7-5375-3939-5

I. 河… II. 王… III. 公司-企业管理: 人事管理-研究-河北省 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 167048 号

河北省建设投资公司企业综合绩效考核评价方法

王永忠 主编

出版发行	河北科学技术出版社
地 址	石家庄市友谊北大街 330 号(邮编:050061)
印 刷	河北新华印刷一厂
经 销	新华书店
开 本	787×1092 1/16
印 张	15.5
字 数	360 000
版 次	2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
印 数	2000
定 价	68.00 元

企业综合绩效考核评价方法编委会

主 任 王永忠

副主任 单群英 苏铁岗 成英谦 林士炎 王津生 赵 杰 杨洪池

冀 平 肖 刚 曹文晋 高栋章 刘 铮

委 员 (按姓氏笔画排序)

于仲才 马国庆 马建平 毛宇峰 叶永会 田兴华 白海军

闫英辉 李 英 陈 平 张兆新 胡占琪 段高升 姜 华

袁雁鸣 曹 欣 常 明 蔡树文 潘孝礼

主 编 王永忠

副主编 赵 杰

编 著 (按姓氏笔画排序)

田崇厚 闫英辉 回翠翠 纪根栋

岳国震 胡占琪 蒋雪田 潘孝礼

序

序

管理是企业永恒的主题。既是一种资源，也是生产力。从某种意义上说，企业发展史也是一部管理变革史，从以泰罗为代表的古典管理理论，到行为科学理论，再到现代管理理论，都是伴随着企业的发展而发展的。同时，管理的变革也促进了企业的不断跃升。因此，提高企业的市场竞争力，实现企业的可持续发展，必须转变管理观念，采用先进的管理方法，进行管理创新，建立现代化管理体系。

企业综合绩效考核评价是进行现代企业管理有效的方法之一。西方发达国家应用绩效考核评价方法对经营者业绩和企业绩效进行监督的现象非常普遍，引领了全球企业绩效评价理论的深入发展，而且有力地推动了企业绩效评价方法与技术的日趋完善和成熟。国内近几年对绩效考核评价的研究和应用有所发展，但是起步比较晚，相对国外来说比较落后，尤其是一个集团公司能够创建完善的综合绩效考核评价体系并持续下去，这是一个大胆有效的尝试。

认真研读《河北省建设投资公司企业综合绩效考核评价方法》一书之后，我认为有如下特点：

首先，综合绩效考核评价指标设置科学合理，适合我国目前的情况及企业特点。指标的设置是决定考核评价结果客观性与科学性的关键因素之一。本书中所设置的考核评价指标实现了定量与定性相结合，财务与非财务相结合，动态与静态相结合。实践证明，绩效考核评价可操作性强，保证了指标的科学性、广泛适用性和考核评价质量。

其次，综合绩效考核评价程序严密有序。从专家选择注重专业互补，到企业提供资料的认真研读；从员工及管理人员座谈、专家合议打分、专家独立打分，再到分析报告的撰写，整个考核评价程序都遵循了公正、严密的原则，确保了考核评价结果的权威性。

第三，评价分析报告具有针对性、前瞻性。评价分析报告的结构设计科学合理，既简洁又突出重点，尤其是最后提出的需要整改的问题和建议，切中要害，抓住了关键，充分体现被评价企业和集团公司的整体发展战略，对企业具有很好的导向作用。

本书全面系统地介绍了河北省建设投资公司企业内部综合绩效考核评价的具体操作方法，从理论上作了深入的拓展与探索，使企业综合绩效考核评价方法体系既有理论指导，又具有极强的可操作性。全书结构严谨，层次清晰，语言精练，通俗易懂。

书中所介绍的企业综合绩效考核评价方法是有参考价值的创新性成果，有普遍适用性，对其他集团公司进行绩效考核评价也具有重要的、现实的借鉴意义和作用，应在新的形势下坚持下去并不断改进完善。

集团公司的综合绩效考核评价工作能够持续进行下去并不断改进，离不开领导的重视和支持。由河北省建设投资公司王永忠总经理主编的《河北省建设投资公司企业综合绩效考核评价方法》一书，充分体现了企业对此项工作的重视程度。

谨向本书的出版表示祝贺。

吴江

全国政策研究会副会长

中国人事科学研究院院长

全国政府绩效评估研究会副会长

2008年9月



企业综合绩效考核评价对加强监督管理，提高管理水平，降低成本，优化资源配置具有十分重要的意义，这是出版本书的目的与意义所在。

本书共分六章：第一章主要介绍了国内外企业综合绩效评价的发展状况，并分析了企业综合绩效考核评价产生的基本动因、重要意义以及开展企业综合绩效考核评价的难点所在，阐明企业综合绩效考核评价是工业文明的产物。第二章介绍了四种典型的企业综合绩效考核评价的基础方法，即财务分析法、非财务指标的评价、平衡计分卡评价法和经济增加值评价法。第三章对集团公司企业综合绩效考核评价的模式进行了探索，并介绍了河北省建设投资公司企业综合绩效考核评价的不断创新过程。第四章介绍了河北省建设投资公司企业综合绩效考核评价方案、经营业绩考核指标、经营者考核指标和综合绩效评价标准。第五章企业综合绩效考核评价的实施，介绍了企业综合绩效考核评价的流程及组织、被评价企业需提交的资料、评价专家进行绩效调查的方法以及最终评价报告和评价分析报告的撰写等。第六章以电力企业为例，介绍了评价报告和评价分析报告的详细版式，并列举了河北省建设投资公司企业综合绩效考核评价情况报告的实例。

本书的编写虽然查阅、检索、参考了相关法规和文献，但由于水平和可用资料有限，百密难免一疏，敬请广大读者批评指正。

编委会

2008年9月

第一章 企业综合绩效考核评价是工业文明的产物	(1)
一、企业业绩考核与综合绩效评价概述	(3)
(一) 企业业绩考核与综合绩效评价的内涵	(3)
(二) 企业综合绩效评价的分类和构成要素	(4)
(三) 企业综合绩效评价的原则	(8)
二、企业综合绩效评价产生的基本动因和意义	(9)
(一) 企业综合绩效评价产生的基本动因	(10)
(二) 企业综合绩效评价的意义	(11)
(三) 建立和完善集团公司内部绩效评价体系的必 要性	(12)
三、企业综合绩效评价的理论基础	(14)
(一) 委托代理理论	(14)
(二) 系统论	(15)
(三) 信息经济学	(16)
四、国外企业综合绩效评价的发展	(16)
(一) 西方企业绩效评价的发展概况	(16)
(二) 美欧主要国家企业绩效评价开展状况	(18)
(三) 亚洲有关国家的企业绩效评价实践	(20)
(四) 各国开展企业综合绩效评价的成效	(21)
五、国内企业综合绩效评价的发展	(22)
(一) 我国企业绩效评价演进	(22)
(二) 在中国建立企业绩效评价制度的现实意义	(25)
六、企业综合绩效评价的难点	(26)
(一) 评价指标制定的科学性和广泛适用性	(27)
(二) 评价基础数据资料的真实性	(29)
(三) 评价结果的导向性	(30)
(四) 评价专家知识专长的互补性	(30)
(五) 评价过程组织的严密性	(31)
第二章 企业综合绩效考核评价基础方法	(33)
一、财务分析法	(35)

(一) 财务报表分析概述	(35)
(二) 基本的财务比率分析	(40)
(三) 财务分析体系	(60)
二、非财务指标的评价	(70)
(一) 非财务指标产生的动因和优缺点	(70)
(二) 非财务指标研究现状	(71)
(三) 非财务指标评价在国内的发展	(73)
(四) 非财务指标设置的基本原则和应考虑的因素	(77)
(五) 非财务指标的设置	(79)
(六) 非财务指标评价方法	(85)
三、平衡计分卡评价法	(86)
(一) 平衡计分卡简介	(87)
(二) 平衡计分卡的实施	(91)
(三) 企业实施平衡计分卡的障碍与困难分析	(99)
四、经济增加值评价法	(100)
(一) 经济增加值的含义	(100)
(二) 对企业经营业绩评价认识的深化	(101)
(三) 经济增加值评价的现实意义	(103)
(四) 经济增加值的计算方法	(104)
(五) 计算经济增加值时的会计调整	(109)
(六) 经济增加值评价的运用	(118)
第三章 集团公司企业综合绩效考核评价模式的探索	(125)
一、集团公司内部的企业综合绩效考核评价	(127)
(一) 集团公司内部企业综合绩效考核评价的意义	(127)
(二) 企业综合绩效考核评价应把握的几个重要问题	(130)
二、企业综合绩效考核评价的不断创新	(132)
(一) 制定标准体系	(132)
(二) 评价指标与评价方式的适时调整	(145)
(三) 考核评价的法定制度化	(147)
第四章 企业综合绩效考核评价方案与标准	(149)
一、企业综合绩效考核评价方案	(151)
二、企业经营业绩考核指标	(155)
(一) 指导思想	(155)
(二) 基本原则	(155)
(三) 分行业业绩考核指标体系	(155)
(四) 指标解释	(162)
(五) 指标计分	(163)

三、企业经营者考核指标	(165)
(一) 企业经营者考核指标说明	(165)
(二) 企业领导班子考核指标	(166)
(三) 企业领导班子成员考核指标	(167)
(四) 企业经营者考核的基本程序	(168)
四、企业综合绩效评价标准	(169)
(一) 制定说明	(169)
(二) 财务绩效评价标准	(170)
(三) 管理绩效评价标准	(178)
第五章 企业综合绩效考核评价的实施	(193)
一、企业综合绩效考核评价的流程与组织	(195)
(一) 企业综合绩效考核评价的流程	(195)
(二) 企业综合绩效考核评价工作组织	(195)
二、被评价单位需提供的资料	(197)
(一) 自查报告	(197)
(二) 文档资料	(197)
三、企业综合绩效调查	(199)
(一) 座谈会	(199)
(二) 问卷调查	(200)
(三) 安全考试与技能测试	(203)
(四) 现场考察	(203)
四、评价报告与评价分析报告的撰写	(204)
(一) 评价报告版式	(204)
(二) 评价分析报告版式	(204)
第六章 企业综合绩效考核评价实例	(205)
一、电力企业评价报告和分析报告	(207)
二、河北省建设投资公司企业综合绩效评价情况报告	(218)

第一章

企业综合绩效考核评价 是工业文明的产物

一、企业业绩考核与综合绩效评价概述

(一) 企业业绩考核与综合绩效评价的内涵

1. 企业业绩考核

企业业绩考核是指对企业一定经营期间的经营结果是否达到了预定目标进行检查,从而对该期间的工作进行总结,为相关人员的奖惩提供依据。

2. 综合绩效评价

(1) 评价(Evaluation)。是指为达到一定的目的,运用特定的指标,按照统一的标准和方法,对事物做出价值判断的一种认识活动。是评价主体发现客体价值、揭示客体价值、运用客体价值的一种有效方法。评价根据确定的目的来测定对象系统的属性,并将这种属性变为客观计量的计值或者主观效用的行为,实施评价是一个系统工程,涉及诸多评价要素,包括评价主体、评价客体、评价指标、评价标准、评价方法等。评价具有判断、预测、选择、导向等四项功能。

评价过程主要包括:确立评价的目的和评价的参照系统、获取评价信息、形成价值判断三个环节。

第一环节确立评价的目的和评价的参照系统。评价的目的是指开展评价活动的理由。评价目的是整个评价活动的灵魂,也是整个评价活动的第一步。评价目的制约着评价参照系统,通过评价参照系统制约着整个评价活动。评价参照系统是评价者进行价值判断的标尺,价值判断就是根据参照系统而做出的判断。它包括评价对象、评价标准、评价范围及评价视角四个方面。

第二环节获取评价信息。评价信息是指由评价目的约束的、由评价参照系统所要求的,有关评价主体、评价客体及参照客体的信息。获取信息和筛选信息直接关系到价值判断是否符合客观实际。

第三环节形成价值判断。形成价值判断的过程,就是对评价客体进行价值判断的过程,即对评价客体做出是否有价值、有何价值、价值多大的判断。做出合理价值判断的前提条件是:评价者必须明确评价的目的,确立评价目标;设计和选择恰当的评价参照系统;真实、充分地获取有关信息并对其进行有序化处理。

(2) 企业绩效。财政部原统计评价司认为,企业绩效是指一定经营期间的企业经营效益和经营者业绩。企业经营效益水平主要表现在盈利能力、资产营运水平、偿债能力和后续发展能力等。经营者业绩主要通过经营者在经营管理企业的过程中对企业经营、成长、发展所取得成果和所做出的贡献来体现。

一般认为,企业绩效是指经济实体在一定时期内,利用其有限资源从事经营活动所取得的成果。企业绩效表现为“结果”和“行为”两个方面,而且表现形式多种多样:一方面它以总产值、净产值、销售收入、净收入、产量、投资报酬率、销售利润率等财务指标来体现;另一方面又以市场占有率、客户满意度、科技创新能力、企业核心竞争

力等非财务指标来反映。

(3) 企业绩效评价。企业绩效评价是指运用数理统计和运筹学原理,采用特定的指标体系,对照统一的标准,按照一定的程序,通过定量定性对比分析,对企业一定经营期间的经营效益和经营者业绩,做出客观、公正、准确的综合评判。正因为企业经营绩效表现形式是多方面的,其评价指标必须具有一定的综合性,并应能符合企业总体经营与发展目标的要求。一般情况下,财务指标是考核企业绩效的主要指标,但仅以财务指标来评价企业的经营绩效是不够的,因为企业为了达到这些财务指标还必须具备相关的条件,即还必须设立有关的非财务指标,财务指标反映的是经营的成果,非财务指标反映的是经营的过程,结果和过程必须统一。只有将财务指标与非财务指标结合起来进行综合评价,才能全面、系统地考评一个企业的综合绩效。

3. 企业业绩考核与综合绩效评价的差异

企业业绩考核与综合绩效评价是既相互联系又相互区别的两个概念,其区别主要表现在以下几个方面。

(1) 企业业绩考核是对当期企业经营结果的检验;综合绩效评价是对企业经营过程的检验,可以检验过去,也可以预测未来,其检验过程具有连续性。

(2) 企业业绩考核是检查企业在经营年度内是否达到了计划要求,综合绩效评价是在对标的基础上考察企业的战略规划和长期发展能力。

(3) 企业业绩考核是按照约定的标准进行检验,指标是自定的、主观的;综合绩效评价是按照行业实际水平进行对标检验,标准是客观的。

人类的任何活动都是有目标的,并期望通过考核来检验是否达到了预定目标,因此考核贯穿于人类活动的始终。企业绩效评价虽然也是人类生产经营活动的产物,但它是在人类生产、生活活动发展到一定阶段,特别是在现代公司组织形式出现以后才产生的,其产生历史要短于考核。因此,本章主要介绍企业综合绩效评价的相关理论。

(二) 企业综合绩效评价的分类和构成要素

1. 企业绩效评价的分类

根据不同的标准,企业绩效评价有以下分类。

(1) 按照企业经营性质分类。企业绩效评价可以分为工商类企业绩效评价和金融类企业绩效评价。工商类企业绩效评价又可分为工业企业绩效评价、商业企业绩效评价、服务企业绩效评价;金融企业绩效评价又可分为银行绩效评价和非银行金融机构绩效评价。这是因为不同经营性质的企业,经营目标不尽相同,所体现的经营绩效特点也有差别,在进行绩效评价时就应在方法上有所区别。

(2) 按照评价特点分类。企业绩效评价可以分为例行评价和特定评价。例行评价和特定评价在评价时间、评价年度和评价方式选择方面都有差异。

(3) 按照评价的深入程度分类。可以分为初步评价、基本评价和综合评价。企业绩效评价体系分三个层次,三个层次指标是层层深入、逐步递进的关系。指标层次选择

不同,评价结论的综合程度就不同,初步评价、基本评价和综合评价就是选用不同层次指标开展的评价,其反映企业绩效的综合程度是逐步深入的。

(4) 按照评价对象性质分类。可以分为企业评价、行业评价、区域评价。

(5) 按照评价目的分类。可以分为单户企业评价和多户企业评价。前者纯粹是为了得出企业的经营绩效,一般采用综合评价方式;后者是为对多个企业经营绩效进行比较、分析,一般只实施基本评价。

2. 企业综合绩效评价系统的构成要素

(1) 评价主体。即评价组织机构,是指由谁进行评价。从理论上讲,每一位企业利益相关者,都会出于某种目的对企业绩效进行评价。因此评价主体可以包括企业经营者、政府相关部门、投资者和债权人等利益相关者,具体包括以下几个方面:

①投资者。股东和潜在的投资者关心投资的风险和预期收益,因为投资收益与企业盈利能力有关,加之投资风险是宏观经济因素、产业因素以及企业本身因素共同作用的结果,而且最终也将影响企业的盈利能力,故投资者对经营绩效的评价主要是获取企业持续经营、赚取经营利润、支付红利和保证资本增长的信息,以助于投资决策。

②企业经营者。企业经营管理人员可以借助绩效评价,为战略性、经营性决策的制定获取支持性信息。经营管理人员通过评价标准与获取评价信息的对比,了解、掌握决策执行情况,保证企业管理系统的有效运行,及时发现企业运行中存在的问题。

③债权人。债权人需要了解企业的偿债能力和抗风险能力,其中,短期债权人需要了解企业现金偿还的能力,其分析重点是营运资本和现金;长期债权人主要关注的是公司持续经营的能力和偿还长期借款的能力。因此,债权人进行企业绩效评价的目的,是为债权人制定企业授信额度、付款条件、利率水平、保证条款等信用决策获取信息。

④政府相关部门。政府对企业进行绩效评价的目的,主要是政府作为国家股东、国有资本的出资人,为加强国有资本的监管,提高资本收益,严格对企业领导班子的考核,并在此基础上制定区域经济发展政策及支持鼓励企业发展的政策措施等。

此外,企业员工、社会、供应商等作为企业的利益相关者,也可以企业绩效评价的主体身份,组织开展企业绩效评价活动。但由于各利益主体关注的重点不同,目标要求不同,在组织实施企业绩效评价时,可以采取调整指标权数,加大重点关注内容的评价指标权重等方式,达到评价活动所要实现的目标。

(2) 评价客体。企业绩效评价系统的对象,亦即对谁进行评价。绩效评价系统的运行以评价对象为单位进行收集和分析信息,而且评价的结果对绩效评价对象必然产生影响,关系到评价对象今后的发展方向。因此,评价对象的确定是非常重要的。

企业综合绩效评价的客体可以划分为单户企业评价和多户企业评价。如果仅需要对某一企业进行评价,那么这个企业作为评价客体即为单户企业评价。例如,要评价钢铁集团的绩效情况,则该钢铁集团为单户企业评价对象。如果需要通过部分企业的评价来了解某行业、某区域或某一分类、某一部分企业的绩效情况,则此类评价为多户企业评价。例如,某集团公司为了解集团内各子公司的绩效情况,对集团内的全部子公司进

行了分户评价,则这一评价对象即为多户企业评价对象。

一般来讲,绩效评价系统的主要对象是企业。企业是社会财富的创造者,是企业价值得以实现的基本主体。作为评价对象的企业,一般应具备以下条件:

一是独立的法人实体,能够承担民事责任,编制完整的资产负债表。

二是该企业处于正常的生产经营状态,依法从事生产经营活动。

三是作为评价对象的企业必须具备持续经营时间为一个会计年度的基本要求。企业的绩效,是指一定经营期间企业的经营业绩、效果及综合社会影响,具体表现在盈利能力、资产运营水平、偿债能力、企业核心竞争力和后续发展能力,以及社会贡献、社会责任等方面。

与此同时,应注意到,在研究企业绩效评价问题时,企业经营者的业绩评价是一个不可忽视的问题。经营者是企业经营管理的主导力量,是企业资本要素中最活跃的因素,对经营者进行绩效评价是处理企业中委托代理关系的基本手段,也是建立激励约束机制的重要基础。经营者绩效主要通过经营管理者在经营管理企业的过程中,对企业生存、成长和发展所做出的努力及其成果来体现。作为现代企业绩效评价的另一个重要对象,其评价内容更加丰富,除包括上述企业绩效评价基本内容外,还应包括经营者的基本素质及战略管理能力、企业制度建设及基础管理水平、企业发展创新能力及自主知识产权拥有情况、经营管理策略、综合社会贡献等。其中,企业绩效评价的内容是经营者业绩评价的核心内容。

事实上,企业绩效评价涉及企业经营绩效评价和经营管理者绩效评价两个方面,这也正是企业绩效评价体系需要研究解决的两大问题。一般而言,对企业的评价关系到企业是扩张、维持、重组、收缩、转向或退出等战略发展问题,而对经营管理者的评价则关系其奖惩、选聘、任免等,关系到委托代理问题的解决和激励约束机制的建立。在评价实践中,两者虽然各有侧重,但因评价时考虑的评价内容和评价指标有很大的一致性,尤其定量评价指标部分应该是一致的,往往难以截然将两者分开。而对于经营者的绩效评价,应将企业绩效评价内容作为核心,全部纳入评价内容之中,而经营者业绩考核可单独进行。

(3) 评价目标。企业绩效评价体系的目标是指整个系统设计运行的指南和目的,它是整个绩效评价体系的中枢,其服从和服务于企业目标,绩效评价系统要处理好评价系统目标和企业目标之间的依存关系。企业的经营目标主要有生存、发展与获利。而企业绩效评价的主要目标有:确保计划目标的如期实现、纠正管理上的浪费与偏差、重大问题的发现与解决、评估计划完成后的效益、改进管理方法及程序、作为事后奖惩的依据、矫正日常营运和管理、增进经营管理者的成就感、实现企业价值的最大化等等。通过这几个目标的实现,纠正企业行为和经营管理者行为可能出现的偏差,从而实现企业生存发展和获利的目标。

(4) 评价内容。评价内容一般是指对哪些方面进行评价,具体讲是指对能够反映企业绩效的各个方面进行评价。企业绩效是在企业生产经营等若干因素共同作用下产生的综合结果,范围广、内容多,就企业经营绩效而言,应包括财务方面的财务效益、资

产营运状况、偿债能力、抗风险能力、发展能力等；经营方面包括市场占有能力、企业创新能力、行业或区域影响力、人力资源开发利用；管理方面包括企业领导班子的综合素质、员工素质、管理策略等；社会影响方面包括社会贡献、环境保护、资源节约与消耗等。具体评价内容一般根据评价的目的来确定，实施企业绩效综合评价，涉及的内容一般是以上几个方面的综合评价，如对企业某个方面进行评价，评价的内容相对要简化一些。

(5) 评价指标。企业绩效评价指标是指对评价内容进行计量分析所采取的经济单位。企业绩效评价系统关心的是评价对象与企业目标的相关方面，即所谓的关键成功因素（Key Success Factors, KSFs），是企业目标的具体化，这些关键因素具体表现在评价指标上。关键成功因素有财务方面的，如投资报酬率、销售利润率、每股税后利润等，也有非财务方面的，如售后服务水平、产品质量、创新速度和能力等。企业绩效评价的演进历程揭示了从单一财务指标到包含非财务指标的综合指标、单一指标到多维指标的发展方向。因此，作为用来衡量绩效的指标也分为财务指标和非财务指标，如何将关键成功因素准确地体现在各具体指标上，是绩效评价系统设计的重要问题。

(6) 评价标准。即评价的参照体系，亦即评价的对比标尺，是判断评价对象经营绩效优劣的基本依据。绩效评价要求选择与评价目标相关的适应标准，通过各种途径获得的企业经营绩效信息必须与预先确定的标准进行对比，才能判断出经营状况的好坏。评价对比的标准不同，判断好坏的标准不同，得出的评价结论各异。选择什么标准作为评价的基准取决于评价的目的。在企业绩效评价系统中常用的标准分别为：年度预算标准、行业平均标准、国内先进标准、国际同类标准等。为了全面发挥绩效评价系统的功能，同一个系统中应同时使用不同的标准进行对比判断。另外，在具体选用标准时，应与评价对象密切联系。

(7) 评价方法。评价方法是获取绩效评价信息、取得评价结果的手段。有了评价指标与评价标准，还需要采用一定的评价方法，从而实施对评价指标和评价标准的对比分析和判断，实现若干个单项指标实际值到产生评价结果的技术转换。没有科学、合理的评价方法，评价指标和评价标准就成了孤立的评价要素，也就失去了其本身存在的意义。随着绩效评价的发展，评价方法经历了观察法、统计法、财务评价法、财务评价与非财务评价相结合的四个发展阶段。目前，财务评价方法与非财务评价方法是最为常用的评价方法。

(8) 评价结论。企业绩效评价结论是绩效评价系统的输出信息，也是绩效评价系统的结论性文件。绩效评价人员以绩效评价对象为单位，通过会计信息系统及其他信息系统，获取与评价对象有关的信息，经过加工整理后得出绩效评价对象的评价指标实际完成状况，与预先确定的评价标准进行对比，通过差异分析找出产生差异的原因、责任及影响，得出评价对象绩效优劣的评价结论，形成绩效评价报告。通过绩效评价报告的使用，绩效评价系统的功能才能得以有效地发挥。

综上所述八项评价要素的逻辑关系，见图 1-1。