

**Provided by**  
**Academy of Professional Accounting (APA)**

## CPA财务管理习题班

第三十讲 公司业绩评价

Emma Liu





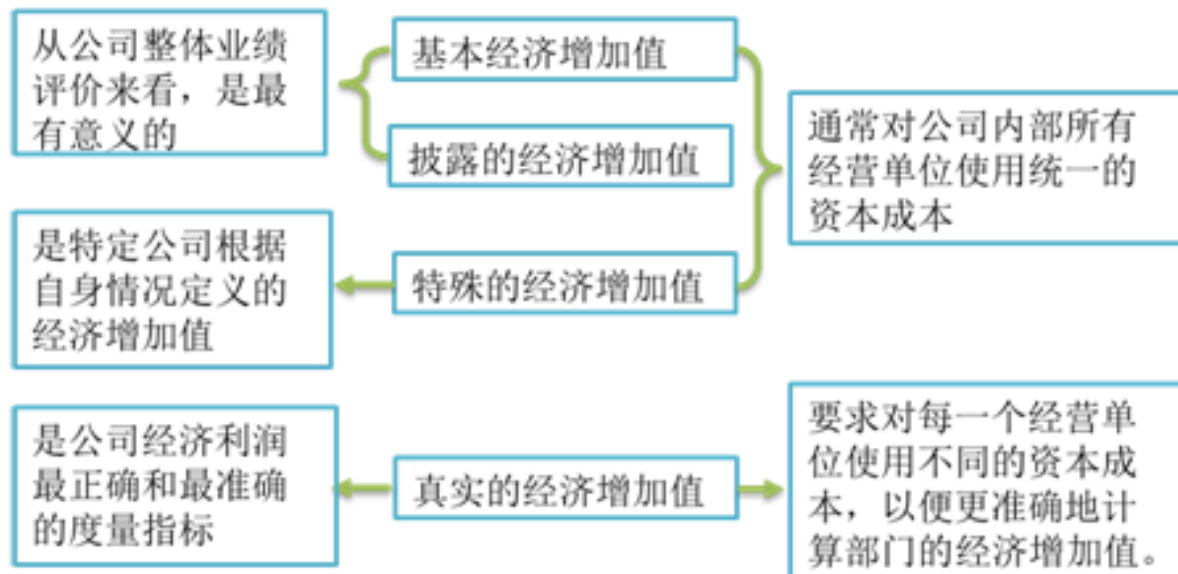
## 第二十二章 公司业绩评价

1

考点一：不同含义的经济增加值



## 第二十二章 公司业绩评价





## 第二十二章 公司业绩评价

### 1. 基本经济增加值

含义	基本经济增加值是根据未经调整的经营利润和总资产计算的经济增加值。
公式	基本经济增加值=税后经营利润-加权平均资本成本×报表总资产
评价	①由于“经营利润”和“总资产”是按照会计准则计算的，它们歪曲了公司的真实业绩。 ②相对于会计利润来说是个进步，它承认了股权资金的成本。

### 2. 披露的经济增加值

含义	披露的经济增加值是利用会计数据进行十几项标准的调整计算出来的。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。 <b>【提示】</b> 通常对内部所有经营单位使用统一的资本成本。
公式	披露的经济增加值 =调整后税后经营利润-加权平均资本成本×调整后的投资资本



## 第二十二章 公司业绩评价

### 3.特殊的经济增加值和真实的经济增加值

特殊的经济增加值	<p>为了使经济增加值适合特定公司内部的业绩管理，还需要进行特殊的调整。这种调整要使用公司内部的有关数据，调整后的数值称为“特殊的经济增加值”。</p> <p>(1) 它是特定企业根据自身情况定义的经济增加值，是“量身定做”的经济增加值。</p> <p>(2) 这里的调整项目都是“可控制”的项目，即通过自身的努力可以改变数额的项目。</p> <p>(3) 通常对公司内部所有经营单位使用统一的资本成本。</p>
真实的经济增加值	<p>真实的经济增加值是公司经济利润最正确和最准确的度量指标。</p> <p>(1) 它要对会计数据做出所有必要的调整</p> <p>(2) 对公司中每一个经营单位都使用不同的更准确的资本成本。</p>



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】 下列关于经济增加值的说法中，错误的有（ ）。
- A. 计算基本的经济增加值时，不需要对经营利润和总资产进行调整
  - B. 计算披露的经济增加值时，应从公开的财务报表及其附注中获取调整事项的信息
  - C. 计算特殊的经济增加值时，通常对公司内部所有经营单位使用不同的资金成本
  - D. 计算真实的经济增加值时，通常对公司内部所有经营单位使用统一的资金成本



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】 下列关于经济增加值的说法中，错误的有（ ）。

- A. 计算基本的经济增加值时，不需要对经营利润和总资产进行调整
- B. 计算披露的经济增加值时，应从公开的财务报表及其附注中获取调整事项的信息
- C. 计算特殊的经济增加值时，通常对公司内部所有经营单位使用不同的资金成本
- D. 计算真实的经济增加值时，通常对公司内部所有经营单位使用统一的资金成本

【答案】 CD

【解析】 真实的经济增加值要求对每一个经营单位使用不同的资金成本。计算特殊的经济增加值时，通常对公司内部所有经营单位使用同一的资金成本。



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·单选题】公司经济利润最正确和最准确的度量指标是（ ）。
- A.基本经济增加值
  - B.披露的经济增加值
  - C.特殊的经济增加值
  - D.真实的经济增加值





## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·单选题】公司经济利润最正确和最准确的度量指标是（ ）。

- A.基本经济增加值
- B.披露的经济增加值
- C.特殊的经济增加值
- D.真实的经济增加值

【答案】D

【解析】真实的经济增加值是公司经济利润最正确和最准确的度量指标。

（1）它要对会计数据做出所有必要的调整；（2）对公司中每一个经营单位都使用不同的更准确的资本成本。



## 第二十二章 公司业绩评价

2

考点二：披露的经济增加值需调整的项目



## 第二十二章 公司业绩评价

**【调整原则】**所有对未来利润有贡献的支出都是投资。

- ①研究与开发费用。经济增加值要求将其作为投资并在一个合理的期限内摊销。
- ②战略性投资。会计将投资的利息（或部分利息）计入当期财务费用，经济增加值要求将其在一个专门账户中资本化并在开始生产时逐步摊销。
- ③为建立品牌、进入新市场或扩大市场份额发生的费用。会计作为费用立即从利润中扣除，经济增加值要求把争取客户的营销费用资本化并在适当的期限内摊销。
- ④折旧费用。会计大多使用直线折旧法处理，经济增加值要求对某些大量使用长期设备的公司，按照更接近经济现实的“沉淀资金折旧法”处理。前期折旧少，后期折旧多。
- ⑤重组费用。会计将其作为过去投资的损失看待，立即确认为当期费用；经济增加值将重组视为增加股东财富的机遇，重组费用应作为投资处理。

**【提示】**

- （1）上述调整，不仅涉及利润表而且还会涉及资产负债表的有关项目，需要按照复式记账原理同时调整。例如，将研发费用从当期费用中减除，必须相应增加投资资本。
- （2）计算加权资本成本的权重应为“投资资本”（扣除应付账款等经营负债）的权重，并且，要把表外融资项目纳入“投资资本”之内，例如长期经营租赁取得的资产等。



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·单选题】在计算经济增加值时，涉及的会计调整很多，其中经济增加值要求对某些大量使用长期机器设备的公司，按照更接近经济现实的（ ）处理。

- A. 偿债基金折旧法
- B. 年数总和折旧法
- C. 双倍余额折旧法
- D. 沉淀资金折旧法



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·单选题】在计算经济增加值时，涉及的会计调整很多，其中经济增加值要求对某些大量使用长期机器设备的企业，按照更接近经济现实的（ ）处理。

- A. 偿债基金折旧法
- B. 年数总和折旧法
- C. 双倍余额折旧法
- D. 沉淀资金折旧法

【答案】D

【解析】经济增加值要求对某些大量使用长期机器设备的企业，按照更接近经济现实的“沉淀资金折旧法”处理。这是一种类似租赁资产的费用分摊方法，在前几年折旧较少，而后几年由于技术老化和物理损耗同时发挥作用需提取较多折旧的方法。



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·单选题】根据公司公开的财务报告计算披露的经济增加值时，不需纳入调整的事项是（ ）。

- A. 计入当期损益的品牌推广费
- B. 计入当期损益的研发支出
- C. 计入当期损益的商誉减值
- D. 表外长期性经营租赁资产



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·单选题】根据公司公开的财务报告计算披露的经济增加值时，不需纳入调整的事项是（ ）。

- A. 计入当期损益的品牌推广费
- B. 计入当期损益的研发支出
- C. 计入当期损益的商誉减值
- D. 表外长期性经营租赁资产

【答案】C

【解析】按照现行会计准则的规定，商誉不走摊销这种方式，而是通过减值测试的方式进行处理。商誉的减值属于“有证据表明它的价值的确下降了”，所以不做调整。



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】根据公司公开的财务报告和公司内部的相关数据计算特殊的经济增加值时，需纳入调整的事项有（ ）。

- A. 计入当期财务费用的战略性投资利息
- B. 计入当期损益的争取客户的营销费用
- C. 作为投资损失的重组费用
- D. 每一个经营单位基于各自不同的风险的资本成本





## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】根据公司公开的财务报告和公司内部的有关数据计算特殊的经济增加值时，需纳入调整的事项有（ ）。

- A. 计入当期财务费用的战略性投资利息
- B. 计入当期损益的争取客户的营销费用
- C. 作为投资损失的重组费用
- D. 每一个经营单位基于各自不同的风险的资本成本

【答案】ABC

【解析】计算披露的经济增加值和特殊的经济增加值时，通常对公司内部所有的经营单位使用统一的资金成本，所以不用调整经营单位各自不同的资本成本。



## 第二十二章 公司业绩评价

3

考点三：经济增加值的特点



## 第二十二章 公司业绩评价

### 1、与部门剩余收益的比较

比较项目	部门剩余收益	经济增加值
评价目的	旨在设定部门投资的最低报酬率,防止部门利益伤害整体利益。	旨在使经理人员赚取超过资本成本的报酬,促进股东财富最大化。
计算依据	通常使用税前部门营业利润和税前报酬率计算。	使用部门税后经营利润和加权平均税后资本成本计算。
资本成本	使用的部门要求的报酬率,主要考虑管理要求及部门个别风险的高低。	与公司的实际资本成本相联系,基于资本市场的计算方法,资本市场上权益成本和债务成本变动时,公司要随之调整加权平均资本成本。

### 2.经济增加值的优缺点

优点	<p>①经济增加值最直接的与<b>股东财富</b>的创造相联系。</p> <p>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体制的框架。</p> <p>③经济增加值的吸引力主要在于它把资本预算、业绩评价和激励报酬结合起来了。</p>
缺点	<p>①由于经济增加值是<b>绝对数指标</b>,不具有比较不同规模公司业绩的能力。</p> <p>②经济增加值也有许多和投资报酬率一样误导使用人的缺点,例如,处于成长阶段的公司经济增加值较少,而处于衰退阶段的公司经济增加值可能较高。</p> <p>③如何计算经济增加值尚存许多争议,这些争议不利于建立一个统一的规范。而缺乏统一性的业绩评价指标,只能在一个公司的历史分析以及内部评价中使用。</p>



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】经济增加值与剩余收益的联系和区别体现在（ ）。
- A. 部门剩余收益通常使用税前部门营业利润和税前报酬率计算，而部门经济增加值使用部门税后经营利润和加权平均税后资本成本计算
  - B. 资本市场上权益成本和债务成本变动时，计算经济增加值和剩余收益时需调整加权平均资本成本
  - C. 剩余收益业绩评价旨在防止部门利益伤害整体利益；而经济增加值旨在促进股东财富最大化
  - D. 当税金是重要因素时，经济增加值比剩余收益可以更好的反应部门盈利能力



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】经济增加值与剩余收益的联系和区别体现在（ ）。
- A. 部门剩余收益通常使用税前部门营业利润和税前报酬率计算，而部门经济增加值使用部门税后经营利润和加权平均税后资本成本计算
  - B. 资本市场上权益成本和债务成本变动时，计算经济增加值和剩余收益时需调整加权平均资本成本
  - C. 剩余收益业绩评价旨在防止部门利益伤害整体利益；而经济增加值旨在促进股东财富最大化
  - D. 当税金是重要因素时，经济增加值比剩余收益可以更好的反应部门盈利能力

【答案】ACD

【解析】经济增加值与公司的实际资本成本相联系，因此是基于资本市场的计算方法，资本市场上权益成本和债务成本变动时，公司要随之调整加权平均资本成本。计算剩余收益使用的部门要求的报酬率，主要考虑管理要求及部门个别风险的高低，所以B错误。



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】下列有关经济增加值特点表述正确的有（ ）。
- A.经济增加值直接与股东财富的创造相联系
  - B.经济增加值的吸引力主要在于它把资本预算、业绩评价和激励报酬结合起来
  - C.经济增加值克服了投资报酬率处于成长阶段较低，而处于衰退阶段可能较高的缺点
  - D.经济增加值便于比较不同企业对股东财富创造力的大小



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】下列有关经济增加值特点表述正确的有（ ）。
- A.经济增加值直接与股东财富的创造相联系
  - B.经济增加值的吸引力主要在于它把资本预算、业绩评价和激励报酬结合起来
  - C.经济增加值克服了投资报酬率处于成长阶段较低，而处于衰退阶段可能较高的缺点
  - D.经济增加值便于比较不同企业对股东财富创造力的大小

【答案】AB

【解析】经济增加值也有许多和投资报酬率一样误导使用人的缺点，例如处于成长阶段的公司经济增加值较少，而处于衰退阶段的公司经济增加值可能较高。由于不同的公司有不同的资本成本，所以经济增加值的缺点是不具有比较不同规模公司的能力。



## 第二十二章 公司业绩评价

4

考点四： 《暂行办法》的规定：简化的经济增加值





## 第二十二章 公司业绩评价

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

### 【提示1】

- ①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%）；
- ②企业通过变卖主业优质资产等取得的非经常性收益在税后净营业利润中全额扣除；
- ③调整后资本=平均所有者权益+平均负债合计-平均无息流动负债-平均在建工程。

### 【提示2】会计调整项目说明

调整项目	说明
(1) 利息支出	是指企业财务报表中“财务费用”下的“利息支出”。
(2) 研究开发费用调整	指企业财务报表中“管理费用”项目下的“研究与开发费”和当期确认为无形资产的研究开发支出。
(3) 无息流动负债	是指企业财务报表中“应付票据”、“应付账款”、“预收款项”、“应交税费”、“应付利息”、“应付职工薪酬”、“应付股利”、“其他应付款”和“其他流动负债（不含其他带息流动负债）”；对于“专项应付款”和“各种储备基金”，可视同无息流动负债扣除。
(4) 在建工程	指企业财务报表中的符合主业规定的“在建工程”。



## 第二十二章 公司业绩评价

### 【提示3】 资本成本率的确定

企业类型	资本成本率的确定
中央企业	5.5%
军工等资产通用性较差的企业	4.1%
资产负债率在75%以上的工业企业和80%以上的非工业企业	资本成本率上浮0.5个百分点



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·单选题】某公司为中央企业，2014年实现的净利润612万元，财务费用中的利息支出195万元，“管理费用”项目下的“研究与开发费”和当期确认为无形资产的研究开发支出为300万元，本年无息流动负债954万元，上年无息流动负债742.5万元，平均所有者权益为3330万元，平均负债合计为4140万元，平均在建工程为119.25万元，其中包含的资本化利息为19.25万元，公司适用的所得税率为25%，则按简化办法2014年的经济增加值为（ ）万元。

- A.625.61
- B.576.35
- C.489.23
- D.343.19



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·单选题】某公司为中央企业，2014年实现的净利润612万元，财务费用中的利息支出195万元，“管理费用”项目下的“研究与开发费”和当期确认为无形资产的研究开发支出为300万元，本年无息流动负债954万元，上年无息流动负债742.5万元，平均所有者权益为3330万元，平均负债合计为4140万元，平均在建工程为119.25万元，其中包含的资本化利息为19.25万元，公司适用的所得税率为25%，则按简化办法2014年的经济增加值为（ ）万元。

- A.625.61
- B.576.35
- C.489.23
- D.343.19

【答案】A

【解析】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%）  
=612+（195+300）×（1-25%）=983.25（万元）

调整后资本=平均所有者权益+平均负债合计-平均无息流动负债-平均在建工程  
=3330+4140-（954+742.5）/2-119.25=6502.5（万元）

经济增加值=税后净营业利润-调整后资本×平均资本成本率  
=983.25-6502.5×5.5%=625.61（万元）。



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】根据《暂行办法》的规定确定简化的经济增加值时需调整研发费用是指（ ）。

- A.企业财务报表中“管理费用”项目下的“研究与开发费”
- B.当期确认为无形资产的研究开发支出
- C.经国资委认定后勘探投入费用较大企业的“勘探费用”
- D.环保费用较大企业的“环境保护费”



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】根据《暂行办法》的规定确定简化的经济增加值时需调整研发费用是指（ ）。

- A.企业财务报表中“管理费用”项目下的“研究与开发费”
- B.当期确认为无形资产的研究开发支出
- C.经国资委认定后勘探投入费用较大企业的“勘探费用”
- D.环保费用较大企业的“环境保护费”

【答案】ABC

【解析】研究开发费用调整是指企业财务报表中“管理费用”项目下的“研究与开发费”和当期确认为无形资产的研究开发支出。对于勘探投入费用较大的企业，经国资委认定后，将其资本成本费用情况表中的“勘探费用”视同研究开发费用调整项按照一定比例（原则上不超过50%）予以加回。



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】根据《暂行办法》确定资本成本率时（ ）。
- A.企业应根据资本市场资本成本的变化及时调整资本成本率
  - B.对军工等资产通用性较差的企业资本成本率通常会上浮
  - C.对资产负债率在75%以上的工业企业和80%以上的非工业企业资本成本率通常会上浮
  - D.中央企业资本成本率原则上由国资委统一确定



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】根据《暂行办法》确定资本成本率时（ ）。

- A.企业应根据资本市场资本成本的变化及时调整资本成本率
- B.对军工等资产通用性较差的企业资本成本率通常会上浮
- C.对资产负债率在75%以上的工业企业和80%以上的非工业企业资本成本率通常会上浮
- D.中央企业资本成本率原则上由国资委统一确定

【答案】CD

【解析】中央企业资本成本率原则上定为5.5%；对军工等资产通用性较差的企业，资本成本率定为4.1%；资产负债率在75%以上的工业企业和80%以上的非工业企业，资本成本率上浮0.5个百分点。





## 第二十二章 公司业绩评价

5

考点五：市场增加值



## 第二十二章 公司业绩评价

基本公式		<p>(1) 市场增加值=总市值-总资本</p> <p>(2) 公司创建以来的累计市场增加值=当前的总市值-累计投入资本的当前价值</p> <p>(3) 某一年的市场增加值=本年末累计市场增加值-上年末累计市场增加值</p>
关键变量的确定	总市值	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <math display="block">\text{总市值} = \text{债权价值} + \text{股权价值}</math> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>比较容易估计，它通常是债务的本利和。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>上市公司的股权价值，可以用每股价格和总股数估计；至于非上市公司的股权价值则没有那么容易估计，只有根据同类上市公司的股价或者用其他方法间接估计。</p> </div> </div>
	总资本	<p>总资本是资本供应者投入的全部资本</p>
需做的调整		<p>为使账面的总资产调整为投入资本当前的经济价值，需要作的调整：（1）要承认投资的时间价值，投入资本应随占用的时间增加其价值；（2）要把会计师不合理注销的资产加以恢复。</p>

**【提示】** 用来评价公司业绩的不是市场价值，而是市场增加值。



## 第二十二章 公司业绩评价

优点	<p>(1) 从理论上讲，市场增加值就是一个公司增加或减少股东财富的累计总量，是从外部评价公司管理业绩的最好方法。</p> <p>(2) 可以反映公司的风险。公司的市值既包含了投资者对风险的判断，也包含了他们对公司业绩的评价。</p> <p>(3) 市场增加值不仅可以用来直接比较不同行业的公司，甚至可以直接比较不同国家公司的业绩。</p>
局限性	<p>(1) 股票市场是否能真正评价公司的价值，一直是一个令人怀疑的问题。</p> <p>(2) 从短期来看，股市总水平的变化可以“淹没”管理者的作为。股价每天有升降，并非由于公司业绩天天有变化。</p> <p>(3) 非上市公司的市值估计往往是不可靠的。大部分公司是不上市的，没有恰当的市值估计数据，限制了市场增加值的应用。</p> <p>(4) 即使是上市公司也只能计算它的整体市场增加值，对于下属部门和单位无法计算其市场增加值，也就不能用于内部业绩评价。</p>



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】下列关于公司业绩评价表述正确的有（ ）。
- A. 公司某一年的市场增加值为本年末累计市场增加值与累计投入资本的当前价值的差额
  - B. 公司创建以来的累计市场增加值为当前的总市值超过累计投入资本的当前价值
  - C. 市场增加值不便于进行内部业绩评价
  - D. 市场价值是一个公司增加或减少股东财富的累计总量，是外部评价公司管理业绩的最好方法



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】下列关于公司业绩评价表述正确的有（ ）。

- A. 公司某一年的市场增加值为本年末累计市场增加值与累计投入资本的当前价值的差额
- B. 公司创建以来的累计市场增加值为当前的总市值超过累计投入资本的当前价值
- C. 市场增加值不便于进行内部业绩评价
- D. 市场价值是一个公司增加或减少股东财富的累计总量，是外部评价公司管理业绩的最好方法

【答案】BC

【解析】公司某一年的市场增加值为本年末累计市场增加值与上年末累计市场增加值的差额，选项A错误；用来评价公司业绩的不是市场价值，而是市场增加值，选项D错误。



## 第二十二章 公司业绩评价

6

考点六：平衡计分卡框架



## 第二十二章 公司业绩评价

### (一) 平衡计分卡的四个维度

维度	目标	常用指标
财务维度	解决“股东如何看待我们”这一类问题。	利润、收入、现金流量、投资回报率、经济增加值、增加的市场份额等。
顾客维度	回答“顾客如何看待我们”的问题。	按时交货率、新产品销售占全部销售的百分比、重要客户的购买份额、顾客满意度指数、顾客忠诚度、新客户增加的比例、客户利润贡献度等。
内部业务流程维度	着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题。	生产布局与竞争情况、生产周期、单位成本、产出比率、缺陷率、存货比率、新产品投入计划与实际投入情况、设计效率、原材料整理时间或批量生产准备时间、定单发送准确率、货款回收与管理、售后保证等。
学习和成长维度	解决“我们是否能继续提高并创造价值”的问题。	新产品开发周期、员工满意度、平均培训时间、再培训投资和关键员工流失率。



## 第二十二章 公司业绩评价

### (二) 平衡计分卡的四个平衡

四个平衡	内容
外部与内部的平衡	外部评价指标（如股东和客户对企业的评价）和内部评价指标（如内部经营过程、新技术学习等）的平衡；
成果与驱动因素的平衡	成果评价指标（如利润、市场占有率等）和导致成果出现的驱动因素评价指标（如新产品投资开发等）的平衡；
财务和非财务的平衡	财务评价指标（如利润等）和非财务评价指标（如员工忠诚度、客户满意程度等）的平衡；
短期和长期的平衡	短期评价指标（如利润指标等）和长期评价指标（如员工培训成本、研发费用等）的平衡。





## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】按照平衡计分卡，着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题（ ）。

- A.可以利用的考核指标是顾客满意度指数
- B.属于内部业务流程维度的考核
- C.可以利用的考核指标是产出比率、缺陷率
- D.属于学习和成长维度的考核



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】按照平衡计分卡，着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题（ ）。

- A.可以利用的考核指标是顾客满意度指数
- B.属于内部业务流程维度的考核
- C.可以利用的考核指标是产出比率、缺陷率
- D.属于学习和成长维度的考核

【答案】BC

【解析】内部业务流程维度着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题。反映内部业务流程维度的指标包括生产布局与竞争情况、生产周期、单位成本、产出比率、缺陷率、存货比率、新产品投入计划与实际投入情况、设计效率、原材料整理时间或批量生产准备时间、定单发送准确率、货款回收与管理、售后保证等。



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】在平衡计分卡评价中既要考虑提高利润，又要注意新产品投资开发，这体现了（ ）。

- A. 外部评价指标和内部评价指标的平衡
- B. 成果评价指标和导致成果出现的驱动因素评价指标的平衡
- C. 财务评价指标和非财务评价指标的平衡
- D. 短期评价指标和长期评价指标的平衡



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】在平衡计分卡评价中既要考虑提高利润，又要注意新产品投资开发，这体现了（ ）。

- A. 外部评价指标和内部评价指标的平衡
- B. 成果评价指标和导致成果出现的驱动因素评价指标的平衡
- C. 财务评价指标和非财务评价指标的平衡
- D. 短期评价指标和长期评价指标的平衡

【答案】ABCD

【解析】平衡计分卡中的“平衡”包括外部评价指标（如股东和客户对企业的评价）和内部评价指标（如内部经营过程、新技术学习等）的平衡；成果评价指标（如利润、市场占有率等）和导致成果出现的驱动因素评价指标（如新产品投资开发等）的平衡；财务评价指标（如利润等）和非财务评价指标（如员工忠诚度、客户满意程度等）的平衡；短期评价指标（如利润指标等）和长期评价指标（如员工培训成本、研发费用等）的平衡。



## 第二十二章 公司业绩评价

7

考点七：平衡计分卡与企业战略管理



## 第二十二章 公司业绩评价

### （一）平衡计分卡和战略管理的关系

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，使得管理者能够把长期行为与短期行为联系在一起。

### （二）平衡计分卡的要求

（1）平衡计分卡的四个方面应互为因果，最终结果是实现企业的战略。

（2）平衡计分卡中不能只有具体的业绩衡量指标，还应包括这些具体衡量指标的驱动因素。

（3）平衡计分卡应该最终和财务指标联系起来，因为企业的最终目标是实现良好的经济利润。



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】为了使平衡计分卡同企业战略更好地结合，必须做到（ ）。

- A.平衡计分卡的四个方面应互为因果，最终结果是实现企业的战略
- B.平衡计分卡中不能只有具体的业绩衡量指标，还应包括这些具体衡量指标的驱动因素
- C.平衡计分卡应该最终和非财务指标联系起来，因为企业的最终目标是顾客满意
- D.有效的平衡计分卡，要以学习成长能力衡量指标为核心



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】为了使平衡计分卡同企业战略更好地结合，必须做到（ ）。

- A.平衡计分卡的四个方面应互为因果，最终结果是实现企业的战略
- B.平衡计分卡中不能只有具体的业绩衡量指标，还应包括这些具体衡量指标的驱动因素
- C.平衡计分卡应该最终和非财务指标联系起来，因为企业的最终目标是顾客满意
- D.有效的平衡计分卡，要以学习成长能力衡量指标为核心

【答案】AB

【解析】平衡计分卡应该最终和财务指标联系起来，因为企业的最终目标是实现良好的经济利润，C错误；一个有效的平衡计分卡，绝对不仅仅是业绩衡量指标的结合，而且各个指标之间应该互相联系、互相补充，围绕企业战略所建立的因果关系链，应当贯穿于平衡计分卡的四个方面，D错误。





## 第二十二章 公司业绩评价

8

考点八：平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别



## 第二十二章 公司业绩评价

- 1.传统的目标管理系统是从“制定目标-执行目标-实际业绩与目标值差异的计算与分析-采取纠正措施”，可见传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制。平衡计分卡则强调目标制订的环节。
- 2.传统的业绩评价与企业的战略执行脱节。平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来，是企业战略执行的基础架构。
- 3.平衡计分卡在财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面建立公司的战略目标。用来表达企业在生产能力竞争和技术革新竞争环境中所必须达到的、多样的、相互联系的目标。
- 4.平衡计分卡帮助公司及时考评战略执行的情况，根据需要（每月或每季度）适时调整战略、目标和考核指标。
- 5.平衡计分卡能够帮助公司有效地建立跨部门团队合作，促进内部管理过程的顺利进行。



## 第二十二章 公司业绩评价

- 【例题·多选题】平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别体现在（ ）。
- A.传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制，平衡计分卡则强调采纳纠正措施
  - B.传统的业绩评价只是企业战略执行的基础架构,而平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来
  - C.平衡计分卡在财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面建立公司的战略目标
  - D.平衡计分卡能够帮助公司有效地建立跨部门团队合作，促进内部管理过程的顺利进行



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题·多选题】平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别体现在（ ）。

- A.传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制，平衡计分卡则强调采纳纠正措施
- B.传统的业绩评价只是企业战略执行的基础架构,而平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来
- C.平衡计分卡在财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面建立公司的战略目标
- D.平衡计分卡能够帮助公司有效地建立跨部门团队合作，促进内部管理过程的顺利进行

【答案】CD

【解析】从“指定目标-执行目标-实际业绩与目标值差异的计算与分析-采纳纠正措施”的目标管理系统来看，传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制，平衡计分卡则强调目标制订的环节,A错误；传统的业绩评价与企业的战略执行脱节。平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来，是企业战略执行的基础架构，B错误。



## 第二十二章 公司业绩评价

9

考点九：经济增加值（主观题）



## 第二十二章 公司业绩评价

【例题】A公司是一家处于成长阶段的上市公司，正在对2014年的业绩进行计量和评价，有关资料如下：

(1) A公司2014年的销售收入为2500万元，营业成本为1340万元，销售及管理费用为500万元，利息费用为236万元；

(2) A公司2014年的平均总资产为5200万元，平均金融资产为100万元，平均经营负债为100万元，平均股东权益为2000万元；

(3) 目前资本市场上等风险投资的权益成本为12%，税前净负债成本为8%；

(4) A公司适用的企业所得税税率为25%。

要求：

(1) 计算A公司的净经营资产净利率、权益净利率。

(2) 计算A公司的披露的经济增加值。计算时需要调整的事项如下：为扩大市场份额，A公司2014年年末发生营销支出200万元，全部计入销售及管理费用，计算披露的经济增加值时要求将该营销费用资本化（提示：调整时按照复式记账原理，同时调整税后经营净利润和净经营资产）。



## 第二十二章 公司业绩评价

### 【答案】

(1) 税后经营净利润 =  $(2500 - 1340 - 500) \times (1 - 25\%) = 495$  (万元)

税后利息费用 =  $236 \times (1 - 25\%) = 177$  (万元)

净利润 =  $495 - 177 = 318$  (万元)

平均净经营资产 =  $5200 - 100 - 100 = 5000$  (万元)

净经营资产净利率 =  $495 / 5000 = 9.9\%$

权益净利率 =  $318 / 2000 = 15.9\%$ ;

(2) 平均净负债 =  $5000 - 2000 = 3000$  (万元)

市场基础的加权平均资本成本 =  $12\% \times 2/5 + 8\% \times (1 - 25\%) \times 3/5 = 8.4\%$

调整后的税后经营利润 =  $495 + 200 \times (1 - 25\%) = 495 + 150 = 645$  (万元)

调整后的投资资本 =  $5000 + 150 = 5150$  (万元)

披露的经济增加值 =  $645 - 5150 \times 8.4\% = 212.4$  (万元)。

# ACCAspace

Professional Accounting Education

**Provided by**  
**Academy of Professional Accounting (APA)**

谢谢！

