



## 第六章 企业绩效管理

| 序号  | 考点      | 考频  |
|-----|---------|-----|
| 考点一 | 内部转移定价  | ★   |
| 考点二 | 绩效计划的制订 | ★   |
| 考点三 | 关键绩效指标法 | ★★★ |
| 考点四 | 平衡计分卡   | ★   |

## 考点一

## 2025《高级会计实务》高频考点：内部转移定价

我们一起来学习 2025《高级会计实务》高频考点：内部转移定价。本考点属于《高级会计实务》第六章企业绩效管理第一节绩效管理概述的内容。

## 【内容导航】

1. 内部转移定价应遵循的原则
2. 内部转移定价的类型

## 【考频分析】

考频：★

复习程度：掌握本考点。2022 年有考核。

## 【高频考点】内部转移定价

1. 内部转移定价应遵循的原则

企业应用内部转移定价工具方法，一般应遵循以下原则：合规性原则、效益性原则、适应性原则。

2. 内部转移定价的类型

(1) 价格型内部转移定价。价格型内部转移定价是指以市场价格为基础制定的、由成本和毛利构成内部转移价格的方法，一般适用于内部利润中心。

(2) 成本型内部转移定价。成本型内部转移定价是指以标准成本等相对稳定的成本数据为基础，制定内部转移价格的方法，一般适用于内部成本中心。

(3) 协商型内部转移定价。协商型内部转移定价是指企业内部供求双方为使双方利益相对均衡，通过协商机制制定内部转移价格的方法，主要适用于分权程度较高的情形。协商价的取值范围通常较宽，一般不高于市场价，不低于变动成本。



## 考点二

### 2025《高级会计实务》高频考点：绩效计划的制订

我们一起来学习 2025《高级会计实务》高频考点：绩效计划的制订。本考点属于《高级会计实务》第六章企业绩效管理第二节绩效管理的环节的内容。

#### 【内容导航】

1. 绩效指标体系
2. 指标权重
3. 绩效目标值
4. 绩效责任书

#### 【考频分析】

考频：★

复习程度：掌握本考点。2023 年有考核。

#### 【高频考点】绩效计划的制定

1. 绩效指标体系

绩效评价指标，是指根据绩效评价目标和评价主体的需要而设计的、以指标形式体现的能反映评价对象特征的因素。绩效评价指标可按不同的标准进行分类：

| 指标类型       | 具体内容  |
|------------|---|
| 财务指标与非财务指标 | <p>(1) 财务指标是企业评价财务状况和经营成果的指标，以货币形式计量。运用财务指标来评价企业的绩效，其缺陷主要包括：①财务指标面向过去而不反映未来，不利于评价企业在创造未来价值上的业绩。②财务指标容易被操纵。③财务指标容易导致短视行为。④财务指标不利于揭示出经营问题的动因。</p> <p>(2) 非财务指标包括反映企业在经营过程、员工管理、市场能力和顾客服务等方面表现的各种指标。非财务指标的优点：良好的非财务指标有利于促进企业实现未来的财务成功。可以指导和评价信息时代下公司如何通过投资于客户、供应商、员工、生产程序、技术和创新等来创造未来的价值</p> |
| 定量指标和定性指标  | <p>从管理的角度看，绩效指标应该尽可能量化，目标不量化就会难以操作，可能会形同虚设。如用客户投诉数量作为衡量产品质量或客户满意度的替代指标；用保修单数量作为衡量产品可信度的替代指标</p>   |
| 绝对指标和相对指标  | <p>绝对指标反映被评价对象绩效的总量大小；相对指标是两个绝对指标的比率结果。绝对指标和相对指标在企业绩效评价中相互补充</p>  |
| 基本指标和修正指标  | <p>基本指标是评价企业绩效的核心指标，用以产生企业绩效评价的初步结果；修正指标是企业绩效评价指标体系中的辅助指标，用以对基本指标评价形成的初步评价结果进行修正，以产生较为全面的企业绩效评价基本结果</p>   |



## 2. 指标的权重

某一个评价指标的权重是指该指标在整体指标体系中的相对重要的程度。指标权重可以从若干评价指标中分出轻重，并在很大程度上反映企业的考核导向。指标权重的确定可选择运用主观赋权法（德尔菲法、层次分析法等）和客观赋权法（主成分分析法、均方差法等），也可综合运用这两种方法。

## 3. 绩效目标值

绩效目标值的确定可参考内部标准与外部标准。内部标准有预算标准、历史标准、经验标准等；外部标准有行业标准、竞争对手标准、标杆标准等。

## 4. 绩效责任书

绩效计划制订后，评价主体与被评价对象一般按年度或任期签订绩效责任书，明确各自的权利和义务，并作为绩效评价与激励管理的依据。

## 考点三

### 2025《高级会计实务》高频考点：关键绩效指标法

我们一起来学习 2025《高级会计实务》高频考点：关键绩效指标法。本考点属于《高级会计实务》第六章企业绩效管理第三节关键绩效指标法的内容。

#### 【内容导航】

1. 关键绩效指标的类型
2. 关键绩效指标选取的方法
3. 关键绩效指标的权重及目标值

#### 【考频分析】

考频：★★★

复习程度：掌握本考点。2024 年、2023 年、2022 年和 2021 年有考核。

#### 【高频考点】关键绩效指标法

##### 1. 关键绩效指标的类型

企业的关键绩效指标一般可分为结果类和动因类两类指标。结果类指标是反映企业绩效的价值指标，主要包括投资资本回报率、净资产收益率、经济增加值回报率、息税前利润、自由现金流量等综合指标；动因类指标是反映企业价值关键驱动因素的指标，主要包括资本性支出、单位生产成本、产量、销量、客户满意度、员工满意度等。

##### 2. 关键绩效指标选取的方法



关键绩效指标应含义明确、可度量、与战略目标高度相关。指标的数量不宜过多，每一层级的关键绩效指标一般不超过 10 个。关键绩效指标选取的方法主要有关键成果领域分析法、组织功能分解法和工作流程分解法。

### 3. 关键绩效指标的权重及目标值

关键绩效指标的权重分配应以企业战略目标为导向，反映被评价对象对企业价值贡献或支持的程度，以及各指标之间的重要性水平。单项关键绩效指标权重一般设定在 5%~30%，对特别重要的指标可适当提高权重。对特别关键、影响企业整体价值的指标可设立“一票否决”制度，即如果某项关键绩效指标未完成，无论其他指标是否完成，均视为未完成绩效目标。

## 考点四

### 2025《高级会计实务》高频考点：平衡计分卡

我们一起来学习 2025《高级会计实务》高频考点：平衡计分卡。本考点属于《高级会计实务》第六章企业绩效管理第五节平衡计分卡的内容。

#### 【内容导航】

1. 平衡计分卡的含义
2. 平衡计分卡的优缺点
3. 平衡计分卡指标体系设计

#### 【考频分析】

考频：★

复习程度：掌握本考点。2022 年有考核。

#### 【高频考点】平衡计分卡

1. 平衡计分卡的含义

平衡计分卡是指基于企业战略，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，将战略目标逐层分解转化为具体的、相互平衡的绩效指标体系，并据此进行绩效管理的方法。平衡计分卡是采用多重指标、从多个维度或层面对企业或分部进行绩效评价。

平衡计分卡中“平衡”的含义：

- (1) 财务绩效与非财务绩效平衡；
- (2) 与客户有关的外部衡量与关键业务过程和学习成长相关的内部衡量的平衡；
- (3) 领先指标与滞后指标设计的平衡；



(4) 结果的衡量与未来绩效衡量的平衡。

## 2. 平衡计分卡的优缺点

(1) 平衡计分卡优点。

①战略目标逐层分解并转化为被评价对象的绩效指标和行动方案，使整个组织行动协调一致；

②从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度确定绩效指标，使绩效评价更为全面完整；

③将学习与成长作为一个维度，注重员工的发展要求和组织资本、信息资本等无形资产的开发利用，有利于增强企业可持续发展的动力。

(2) 平衡计分卡缺点。

①专业技术要求高，工作量比较大，操作难度也较大，需要持续地沟通和反馈，实施比较复杂，实施成本高；

②各指标权重在不同层级及各层级不同指标之间的分配比较困难，且部分非财务指标的量化工作难以落实；

③系统性强、涉及面广，需要专业人员的指导、企业全员的参与和长期持续地修正与完善，对信息系统、管理能力有较高的要求。

## 3. 平衡计分卡指标体系设计

(1) 财务维度：资产负债率、总资产周转率、资本周转率、投资资本回报率、净资产收益率、经济增加值、息税前利润、自由现金流量等。

(2) 客户维度：市场份额、客户获得率、客户保持率、客户获利率、战略客户数量等。

(3) 内部业务流程维度：交货及时率、生产负荷率、产品合格率、存货周转率、单位生产成本等。

(4) 学习与成长维度：员工保持率、员工生产率、培训计划完成率、员工满意度等。