
分类号: _____

密 级: _____

U D C: _____

学 号: 6120120184

江西理工大学

硕 士 学 位 论 文

基于标杆管理的矿业类企业财务绩效指标研究-以
W 公司为例

The research of financial performance indicators to mining
enterprises based on the benchmarking management with
W company as an example

学 位 类 别: 学术型硕士

作 者 姓 名: 杨华华

学 科、专 业: 会计学

研 究 方 向: 会计与企业绩效

指 导 教 师: 唐立新

2015 年 6 月 2 日

学位论文独创性声明

本人声明所呈交的论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含已获得江西理工大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中做了明确的说明并表示谢意。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

研究生签名： 杨华华

时间： 2015 年 6 月 2 日

学位论文版权使用授权书

本人完全了解江西理工大学关于收集、保存、使用学位论文的规定：即学校有权保留按要求提交的学位论文印刷本和电子版本，学校有权将学位论文的全部或者部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅；学校有权按有关规定向国家有关部门或者机构送交论文的复印件和电子版。本人允许本学位论文被查阅和借阅，同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，并通过网络向社会公众提供信息服务。

保密的学位论文在解密后适用本授权书

学位论文作者签名（手写）：杨华华

导师签名（手写）：唐立新

签字日期： 2015 年 6 月 2 日

签字日期： 2015 年 6 月 2 日

摘 要

随着经济的发展,标杆管理法在世界范围内得到越来越广泛应用,我国许许多多的企业也陆续的通过标杆管理来提升自身的竞争力。2013 年,受国际及国内环境因素的影响,我国许多有色金属的市场价格出现了明显的下滑,价格波动性较大,在矿业行业不是较景气的背景下,企业把标杆管理作为企业提升竞争力的重要战略措施,我国矿业企业中有多家企业通过实施标杆管理,达到了改善绩效的效果,如中金岭南集团、首钢矿业公司、河北钢铁集团还有本文案例中的 W 公司等等,当中有些企业将标杆管理应用于绩效评价体系中,为系统分析和评价企业的过去和现在的经营成果、财务状况及其变动提供了依据,分析其与标杆企业存在的差距,以了解过去、评价现在、预测未来,从而改善企业的管理水平与经营绩效。随着标杆管理的不断推广,其优势已被人们所认可。

文章首先通过对我国绩效评价体系的发展现状做了详细的描述,以及标杆管理的一些理论做相关介绍,然后以 W 公司为例,详细分析了标杆管理与财务绩效的评价过程,在研究了传统绩效评价指标体系理论的基础上,通过企业竞争力与绩效评价体系的实证分析,得出了一个针对矿业行业的财务绩效评价体系,最后,以 W 公司近年来的财务报表为研究对象,运用比较分析法、趋势分析法等基本财务分析方法,分别从企业盈利能力、偿债能力、营运能力、发展能力四个维度进行内部对标和外部对标。通过对其历史标杆和与标杆企业的的对比,找出 W 公司的改进方向和措施,帮助 W 公司提升管理水平。对 W 公司基于标杆管理的绩效评价,也同样适用于其他矿业类企业,从而为标杆管理更加广泛地应用于企业管理做出探索性的工作。

关键词: 绩效评价; 标杆管理 ; 矿业企业

Abstract

With the development of the economy, benchmarking management gets more and more widely used throughout the world, so do enterprises in our country. In 2003, influenced by international and domestic environment factors many nonferrous metals had an obvious decline in market price and price volatility became larger, under the background of mining industry was bad, enterprises regarded the benchmarking management as an important strategic measure to be more competitive. Through the implementation of benchmarking, many enterprises' performance were improved, such as zhongjin lingnan group、shougang mining company、Hebei iron and steel group and the W company in this paper, and so on, Some enterprise applied benchmarking performance evaluation system, for the system analysis and evaluation of the past and present operating results of an enterprise financial position and its change provided a basis for analyzing the difference and benchmarking enterprise, evaluation of the past to predict the future now, so as to improve the management level of enterprise and business performance. With the constant promotion of benchmarking, its advantage has been recognized by people.

Firstly, this paper introduced our country's current performance evaluation system and some benchmarking management theory in detail. Secondly, with W company as an example this paper analyzed the benchmarking and performance evaluation process on the basis of traditional performance evaluation index system of theory, and obtained a performance evaluation system of the mining industry. Finally, with W company's financial statements in recent years as the research object, used the basic financial analysis methods such as comparison analysis trend analysis, respectively from the enterprise profitability, solvency operating ability development ability four dimensions for internal and external to logo. Through the history and with the comparison of the enterprise, finding W company's direction and measures for improvement to help W company improve management level of ascension based on the benchmarking management performance evaluation, this is also applicable to other mining companies, thus for benchmarking is more widely used in enterprise management as an exploratory work.

Key words: financial target system; benchmarking management; mining enterprise

目 录

摘 要	I
Abstract	II
目 录	III
第一章 绪 论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究目的及意义	1
1.3 绩效评价体系国内外发展现状	2
1.3.1 绩效评价指标体系国外发展现状	2
1.3.2 绩效评价指标体系国内发展现状	3
1.4 文献综述	4
1.4.1 国外文献综述	4
1.4.2 国内文献综述	5
1.5 研究思路和方法	7
1.5.1 研究思路	7
1.5.2 研究方法	7
第二章 标杆管理及企业绩效评价体系概述	9
2.1 标杆管理的含义	9
2.2 标杆管理的类型	9
2.3 标杆管理的流程	9
2.4 绩效评价相关理论	10
2.5 财务绩效评价指标的作用	12
2.6 财务绩效评价指标选择的原则	12
第三章 矿业行业企业标杆管理现状	14
3.1 矿业类企业特点及行业发展状况	14
3.1.1 矿业类企业特点	14
3.1.2 矿业行业发展状况	14
3.2 行业企业对标状况	15
3.3 标杆管理优势及局限性	16
第四章 W 公司基于标杆管理财务绩效评价的案例分析	17
4.1 W 公司综合概况	17
4.2 W 公司的诊断分析	19
4.3 标杆企业的选取	24
4.3.1 企业竞争力与财务绩效指标相关性实证分析	24
4.3.2 选取标杆企业	30
4.4 财务绩效评价内部对标及外部对标	30
4.4.1 盈利能力指标对标	30
4.4.2 偿债能力指标对标	33
4.4.3 营运能力指标对标	35
4.4.4 发展能力指标对标	39
4.5 改进措施	42
第五章 研究结论及文章不足	46
5.1 研究结论	46

5.2 不足之处及展望	46
参考文献.....	48
附表 A 财务调查问卷	50
附表 B 财务调查问卷分析报告	52
附表 C 财务调查问卷主观题答案表	54
致谢	55
攻读学位期间的研究成果	56

第一章 绪论

1.1 选题背景

开辟标杆管理的先河是由美国的施乐公司实施的，施乐公司通过进行标杆管理，达到了很好的效果，产品成本不仅显著降低、而且合格率也同时增加，市场占有率有了很大的提升。后来经过不断的完善，现在在管理理论界已经形成比较成熟的理论。标杆管理是指通过向优秀企业学习，把优秀企业作为标杆，然后找出自身的差距，最终找到解决问题的措施的一种管理方法。如今，标杆管理法在世界范围内得到广泛应用，杜邦、Kodak、通用、Ford、IBM、海尔、李宁、联想等知名企业均通过采用标杆管理的方法取得了巨大成功。目前，我国许多企业在绩效评价这一方面，主要是与自身设定的标准值或者与自身的历史数据相比较，这种评价方法有时候容易造成企业的短期行为，然而，通过标杆管理与企业绩效评价的结合，内部数据和外部数据的综合比较分析，企业才能更加全面深入的了解自身情况。

企业的良好发展与管理水平的好坏息息相关，没有一个好的管理，企业要想走的远是很难的，随着国内外众多企业通过标杆管理应用地卓有成效，标杆管理受到越来越多的关注，我国越来越多的矿业企业也已经或者开始准备实施标杆管理，以此来提高自身的管理水平，这在如今市场竞争如此激烈意义特别重大。特别是在 2013 年，受市场各种因素的影响，矿业行业行情下滑好多，加强企业管理水平势在必行。如今，许多企业不居安思危，不提升自己的竞争力可能就要面临被市场淘汰的危险。2013 年，某矿业公司邀请我校帮助其实施标杆管理，而笔者有幸参与其中，让笔者有机会更加深入地了解标杆管理。标杆管理法有其强大的生命力绝对不是偶然，它有其独特的特点和优势，在管理理论界占有一席之地，在强调竞争力的时代，标杆管理的舞台相信在今后会越来越广。

1.2 研究目的及意义

标杆管理在国内外众多企业应用的成功向我们展现了其强大的实用性，其在国内外企业经营管理中的应用已经取得了巨大成效，这对于我国企业迅速缩小与国际优秀企业的差距也具有非常现实的促进作用。因此，加强对标杆管理在企业财务、经营领域的应用研究，对于提高我国企业的竞争能力和管理水平有深远的意义。本文旨在通过以案例中的 W 公司为例，论述了基于标杆管理的企业财务绩效评价过程，为帮助企业决策者提升管理水平提供一定的参考，从而提高其企业竞争力。对 W 公司基于标杆管理的绩效评价，也同样适用于其他矿业类企业，从而为标杆管理更加广泛地应用于企业管理中做出探索性的工作。

(1) 理论意义

我国研究绩效评价的理论非常的多,但是对于矿业企业将标杆管理与绩效评价结合起来的理论还是比较少的,文章对于这方面的研究具有一定的促进作用。

(2) 现实意义

第一,有利于帮助企业管理者提升对企业的管理水平,从而提高企业的竞争力。将标杆管理应用于绩效评价体系中,为系统分析和评价企业的过去和现在的经营成果、财务状况及其变动提供了依据,分析其与标杆企业存在的差距,以了解过去、评价现在、预测未来,从而改善企业的管理水平与经营绩效。

第二,通过绩效指标的设定与更新,可以更加明确企业相关人员的责任,对于调动企业员工的工作积极性也有很大的帮助。指标完成,给予奖励,指标没有完成,给予惩罚或者不奖励。因为标杆管理是持续、动态的,这就要求绩效指标额也相应地及时更新,从而形成一个良性循环。

第三,标杆管理是一个长期的过程,为企业战略目标服务,将标杆管理与绩效评价结合起来,有利于企业的长远发展。

第四,国家非常重视矿业行业的发展,特别是在如今矿业行业不是很景气的情况下,企业迫切寻求改善绩效的途径,而本文的研究也符合这一主题,所以本文的研究也有一定的积极的社会效应。

1.3 绩效评价体系国内外发展现状

1.3.1 绩效评价指标体系国外发展现状

最早比较成熟的财务绩效评价体系是沃尔评分法,它是于20世纪初由亚历山大·沃尔提出来的,由7个财务指标组成,包括流动比率、产权比率、应收账款周转率、存货周转率、固定资产比率、固定资产周转率和自有资金周转率。通过给每个指标赋权,计算其实际值,将实际值除以其对应的标准值再乘上其对应的权重,这样就可以得到每个指标的得分情况。沃尔评分法在当时的理论界产生了巨大的影响,如今许多的绩效评价体系也是在其基础上演化而来的。沃尔评分法具有操作简单的特点,易于被人们接受,但是,它也存在许多不足,比如权重的赋值是人为加上去的,人为判断有所差异,而且它的指标数量也比较单一,无法全面真实地反映企业业绩。

20世纪20年代初,财务评价理论界中出现了杜邦分析法,它是由杜邦公司提出来的。杜邦分析法是以权益净利率为核心,通过该指标的层层分解,来揭示业绩变动的具体原因,类似金字塔结构。杜邦分析法相比于沃尔评分法,优越性在于它将每个指标的内在联系展现出来,通过指标的分解可以找到其影响的具体项目,分析原因更加的深入。如今,杜邦分析法应用的非常广泛,我国所有的上

市公司的基本面分析当中就有杜邦分析法, 投资人及相关利益人通过分析公司的杜邦分析图, 可以大致了解公司的基本面, 为其决策提供了一定的参考价值。然而, 杜邦分析法也有一定的局限, 最主要的是它只是单纯地从财务方面去反映信息, 而一些非财务因素, 比如科技创新能力、企业文化等方面则反映不了, 对企业的评价有一定的局限性, 所以它要综合其他方法来全面评价一家企业的竞争力水平。

20 世纪 90 年代以后, 随着经济发展的迅速加快, 企业面临的环境发生了很大的改变, 企业业绩评价方法也有很大的完善与创新, 经总结主要是在绩效评价指标的丰富与创新上, 包括财务绩效指标和非财务指标, 财务指标方面越来越重视现金流量指标, 并且提出了经济增加值 (EVA) 的理念。非财务指标方面的研究也越来越完善, 包括企业发展潜力、创新能力、社会责任等等。比较成熟的理论有平衡积分卡, 它从财务、客户、学习与成长和业务流程四个方面来综合评价, 这种绩效评价理念将财务指标和非财务指标紧密结合在一起, 我国许多优秀企业通过实施平衡积分卡取得了很大的成功。

1.3.2 绩效评价指标体系国内发展现状

我国的绩效评价体系还处于发展阶段, 好多理论也是借鉴国外的, 体系还有待完善。目前, 我国目前应用得较多的主要有国有资本金绩效评价指标体系和“证星一若山风向标”。国有资本金绩效评价指标体系是由国家有关部门制定的, 于 1999 年和 2002 年分别修订过。“证星一若山风向标”是一种针对上市公司的评价体系, 是由复旦大学和著名网站“证券之星”一起合作研究开发的。

1999 年版本的国有资本金绩效评价体系将指标分为定性和定量 2 类, 其中定量指标由 8 个财务指标和 16 个修正指标组成, 该体系将这 8 个财务指标划分为四个方面, 分别是财务效益、资产运营、偿债能力、发展能力, 并将这四个方面作为一级指标, 8 个财务指标则为二级指标, 再给予每个财务指标赋权。这实质上也是沃尔评分法的演化与改进, 首先, 该体系有了分层级的思想, 从四个方面分别去评价企业状况, 在这点上明显要优于沃尔评分法。其次, 在指标的选取方面做了一些改进。设定了资本积累率、已获利息倍数、流动资产周转、净资产收益率、总资产报酬率、销售增长率、资产负债率, 总资产周转率这 8 个指标, 与沃尔评分法中选取的指标都不相同, 指标反映的内容相对于沃尔评分法更加丰富。最后, 在指标的权重上, 该体系把定性的指标考虑进来, 权重占了 20%。

2002 年版本的国有资本金绩效评价体系是对 1999 年版本体系做的一次完善, 与后者相比, 主要体现在指标权重的调整和修正指标的修改上面, 财务效益方面的权重由原来的 42 降为 38, 资产运营方面的权重维持不变 (18), 偿债能

力方面的权重从原来的 22 降为 20，发展能力方面的权重则由 18 上升到 24。从权重调整的情况来看，更加注重企业发展能力水平。修正指标方面，由原来的 16 个调整为 12 个，其中财务效益方面引入了盈余现金保障倍数指标，发展能力反面引入了技术投入指标，而把原先的指标如资产损失比率、长期资产适合率、经营亏损挂账比率、固定资产成新率等去除掉，其他大部分修正指标维持不变。从修正指标的调整上来看，新的评价体系开始考虑了现金流量以及企业的创新能力，这无疑是个进步。在市场竞争如此激烈的今天，企业越来越注重企业的创新能力，科技投入相比以前有显著的增加。

国有资本金绩效评价体系是根据我国基本国情制定的，在对我国企业绩效评价中发挥了重大的作用，由于发展时间还比较短，经济环境形式的不断变化，该体系还有待完善。

“证星一若山风向标”的研究对象是上市公司，其理论认为上市公司的获利能力与健康可以由经营业绩、现金流量和财务状况充分反映出来，风向标从 5 个方面来对上市公司进行评价，在一级指标方面，把现金流量单独作为一个层面，并赋予权重 25，其他层面的权重分别是偿债能力（20）、营运能力（15）、盈利能力（25）、成长能力（15）。体系根据重要性原则，选择了 20 个财务指标，其中现金流量指标层面，包括每股营业现金流量、现金股利支付率、现金自给率和主营业务现金比率。与资本金绩效评价指标体系最大的不同之处在于，“证星一若山风向标”把现金流量单独作为一个层面，而后者只是在修正指标中通过盈余现金保障倍数有所体现，显然，风向标对现金流量的重视达到了一个前所未有的高度，权重高达 25%。然而，风向标虽然研究开发的时候针对的仅仅是上市公司的评价体系，对其他类型的企业也有一定的参考价值。

随着经济的发展，经济形势的变化，传统的企业绩效评价体系对于企业的管理者、债权人、股东以及其他信息使用者在决策时提供了很大的帮助，但是也存在一些缺陷，在绩效评价指标选择时候应该根据企业自身的情况对一些指标进行改进或者增设一些指标，这样才能更加全面、深入的了解企业状况，更好地与同行业的其他企业相比，找出企业与优秀企业之间的差距。

1.4 文献综述

1.4.1 国外文献综述

1989 年，Camp.Robert.C 发表了《标杆管理-寻找行业最佳管理来产生卓越业绩的实践》^[54]，文中详细介绍了标杆管理的流程及特点，他把标杆管理分成 5 个步骤，分别是计划、分析、整合、行动、完成。文章分别从定性和定量两个方

面来阐述标杆管理对企业绩效的影响,通过实施企业标杆管理,企业的绩效可以得到明显的改善。

1994 年, Bogan,C.E 发表了《实施标杆管理提高企业竞争力》^[55], 文章把标杆管理分为 7 个步骤, 分别是制定目标、收集信息、确定标杆企业、找出差距、实施改进方案、评价改进效果、制定新的目标。文章指出, 通过实施标杆管理, 可以提高改善企业的绩效, 提升企业的竞争力。

2003 年, 麦迪发表了《标杆管理及其最佳实践》^[56], 文中通过研究标杆管理与产品品牌竞争力之间的关系, 以优秀品牌作为标杆对象, 指出通过实施标杆管理, 企业可以提升产品的品牌竞争力。

国外研究人员对标杆管理及标杆管理应用于企业绩效评价的理论研究经历的时间比较长, 理论已较成熟, 标杆管理可以改善企业绩效这一理念已被人们认同。

1.4.2 国内文献综述

鄢志晖(2005)^[1]先对传统财务指标做了分析和研究, 指出了传统财务指标存在的一些不足。然后详细分析了现金流量指标的优点, 强调了现金流量的重要性, 建议将现金流量指标融入其中。

金美娟(2005)^[2]分别分析评价了传统财务指标、经济增加值和平衡积分卡, 3 者都有各自的优缺点, 提出在做分析评价的时候, 要有明确的评价目标, 重视财务质量方面的评价等等, 以此来提高财务评价的有效性。

熊一坚, 倪筱楠(2006)^[3]通过分析企业绩效评价指标体系构建存在的问题及原因, 提出了一些改进建议。他们认为选取绩效评价指标时一定要突出重点, 特别是要重视关键指标的制定, 在增加指标的时候需要做好与原来的重要指标的协调性, 绩效评价还应当以投入产出为出发点。

潘和平(2006)^[4]认为不同行业、不同企业个体面临的环境、规模等等不相同, 目前的绩效评价体系没有统一所有行业的标准, 企业应该根据自身的实际情况, 来选择相应的评价指标或者增加新的一些指标。

程海侠, 陶祯(2006)^[5]以空调企业为研究对象, 选取了 11 个财务指标, 从收益性、流动性、安全性、生产性以及安全性 5 个方面构建了评价体系, 运用因子分析法证实了企业竞争力与评价体系具有相关性。然后将样本中空调企业进行排名, 并分析了其中原因。

朱辉, 史海燕(2007)^[6]在分析传统的绩效评价评价体系基础上, 以上市公司投资价值为例, 对一些财务指标进行了改进和新指标的引入, 如对市盈率指标和市净率指标进行修改, 对于市盈率指标的改进, 主要是通过引入辅助指标来进

一步细化；对于市净率指标的改进，是将年末股东权益扣除掉三年以上的应收账款和一些待摊费用，这样使得指标更为谨慎。文章最后还建议引入经济增加值指标。

王溪艳（2008）^[7]基于现金流量的视角对财务指标体系进行了改进，以企业经营活动现金净流量为核心，建立一个企业现金流量分析系统，来评价企业财务状况，引入了现金流入对现金流出的比率和现金流量结构比率这两项指标。

余强辉（2009）^[8]指出传统绩效评价体系存在一些不足，建议增加非财务分析指标，包括市场占有率、产品品质和创新能力，来弥补传统绩效评价体系的不足。

吴春波, 于强（2009）^[9]对标杆管理的流程做了详细的论述，指出企业在对标过程中要注意以下六个方面：信息管理、模仿与创新、动员企业员工、实施偏差、费用问题、良好的内部协作。指出通过标杆管理，可以有效地改善企业绩效。

张清宏（2010）^[10]从企业创新能力、企业社会责任以及员工积极性 3 个方面来论述非财务指标在绩效评价中的作用，创新能力再细分为技术创新、新产品研发、和研发资金量 3 个因素，企业社会责任细分为环境保护、公益活动和公益捐款 3 个因素，员工积极性细分为员工出勤率、员工满意度、和员工技能 3 个因素，然后通过运用层次分析法，得出每个指标的权重，指出对企业进行绩效评价时，要综合考虑财务指标与非财务指标。

黄雅婷（2011）^[11]将标杆管理与杜邦分析法相结合，详细分析了基于标杆管理的杜邦分析法的评价过程，指出将标杆管理运用到企业财务评价中，对于提高企业经营绩效具有重大的意义，能够帮助企业提高竞争力。

田波（2011）^[12]详细介绍了经济增加值的计算过程，并分析了其优势，指 EVA 具有积极的导向作用，强调将传统指标与 EVA 二者结合使用。

吕建华（2011）^[13]指出企业应该根据自身生产经营特点，通过模仿与创新来改善企业状况，文章论述了通过标杆管理的实施，企业的成本控制力能得到有效提高。

祁碧茹, 杨尚东^[14]以中央发电企业为例，建立了一套对标指标体系与国外优秀电力企业进行对标管理，体系从实力、管理、潜力、环境可持续发展和社会可持续发展 5 个层面来对标。从中找到中央发电企业与国外优秀企业之间的不足的方面，最后指出企业要根据自身发展及管理需要选择标杆企业及其对标体系。

胥丽卿（2012）^[15]介绍了我国当前的绩效评价现状并分析了其中的不足，提出了 3 条改进建议。一是引入市场占有率、创新能力、产品质量等非财务指标；二是财务绩效评价中要更加重视现金流量，如企业短期偿债能力评价中，增加现金流动负债比指标，盈利能力评价中，增加现金收益率指标等。三是企业绩效评价

价体系要以实现企业价值最大化为最终目标。

高丽华（2013）^[16]具体分析了标杆管理的流程以及在业绩评价中具体应用，然后以海尔集团为例，说明标杆管理在业绩评价中的作用。最后，标杆管理应用于绩效评价提出了 3 点建议，标杆管理要实现创新，要与企业文化相融合，还要符合成本效益原则。

谢婧（2013）^[17]通过对平衡积分卡、EVA、关键绩效指标法、杜邦分析法、业绩金字塔等不同的绩效评价体系的分析，建议引入一些定性的指标，比如反映企业社会责任方面以及发展潜力方面的指标等等。最后指出每个行业都有自身不同的特点，企业应该根据自身的特点以及具体情况来选择适合自身发展的绩效评价体系，只有这样才能充分体现评价体系的功能。

魏名婷（2013）^[18]以我国煤炭行业上市公司为例，应用实证分析法，证实了企业的综合实力与绩效评价体系之间存在关系。并将样本中的公司进行了实力排名与原因分析。

从上文来看，我国国内学者、专家对于标杆管理应用于企业绩效评价的研究还是比较丰富的，他们根据不同行业的各自特点，设计了不同的对标体系。行业具体情况不同，反映的角度也不一样，这都企业进行标杆管理有重要的启示。

1.5 研究思路和方法

1.5.1 研究思路

本文的研究思路是先将传统的绩效评价体系进行描述以及标杆管理理论的做相关介绍，通过对矿业类企业的特点及有色金属行业发展状况进行具体的分析，在总结前人研究成果的基础上，提取出 13 个绩效指标，从东方财富网上选取样本，做了企业竞争力与绩效绩效指标的实证分析，初步形成一套针对矿业类企业的财务绩效评价指标体系。在经过赋权之后，通过计算每个企业的综合得分情况再进行排名，选取得分排在前两位的企业作为标杆企业（根据企业管理需要而定），以 W 公司为例，分别从盈利能力、偿债能力、营运能力、发展能力四个方面进行内部对标和外部对标，通过对其历史标杆和标杆企业的的对比，找出 W 公司的改进方向，分析其中的原因，提出相应的改进措施，最后得出研究结论，并且指出文章研究的不足之处。

1.5.2 研究方法

（1）文献资料法。主要通过对相关主题第一手文字资料进行搜集、整理和阅读分析，进而了解基本情况，发现有价值的研究线索，甚或找到重要的结论依据。

（2）定量与定性结合分析。本文通过定性分析的方法提出研究问题、明确研究对象、根据定性分析提出的研究对象收集相关数据，包括行业数据以及标杆企业数据。

（3）案例分析法。本文通过对 W 公司进行案例分析，通过内部诊断分析，与标杆企业的对比，来阐述 W 公司在基于标杆管理的企业绩效评价过程。

（4）问卷调查法。文章在对 W 公司的诊断分析过程中，实施了问卷调查，面向 W 公司中高层管理人员及部分财务人员共发放了 120 份调查问卷，其中回收 114 份，本次问卷回收率较高，问卷调查是有效的。问卷调查法是应用地非常广泛地一种方法，实施问卷调查，目的在于了解企业的相关状况。

（5）访谈研究法。文章根据标杆项目组预定的计划，围绕标杆管理这个主题，通过向 W 公司各层人员进行口头提问、交谈，来进一步了解 W 公司的经营状况。

（6）实证研究法。文章通过从东方财富网选取 23 家数据齐全的上市公司，统计并整理它们 2010 年至 2013 年的财务数据，然后运用因子分析法，对企业竞争力与财务绩效评价体系之间的关系进行实证分析。

第二章 标杆管理及企业绩效评价体系概述

2.1 标杆管理的含义

标杆管理，也称定标比超、定点超越、标杆瞄准、标杆制度等，他的实质是模仿和创新，通过向优秀企业学习，再根据自身的实际情况加以创新，是一个不断学习并不断改进的过程。模仿学习的可以是某生产业务流程，也可以是企业文化、产品、管理模式等等。标杆管理是一个动态的持续的学习过程，随着时间的推移，企业面临的环境可能发生改变，这就可能要求企业改进之前设定的对标标准值。

标杆企业的选取实施标杆管理的一个重要环节，通过与标杆企业的对比能够让企业对自身的具体情况有一个更加深入的了解，明确企业的优势、劣势，清楚其与标杆企业存在的差距，为企业进行有效的改进提供依据和方向。

2.2 标杆管理的类型

标杆管理按照标杆管理比较的对象可以分为以下二类：

（1）内部标杆管理

内部标杆管理指的是以企业内部操作为基准的标杆管理，通过内部历史绩效指标的对比，企业可以评价自己的绩效水平的变动情况，由于内部数据比较容易获取，这种方法具有可操作性强的特点。

（2）外部标杆管理

外部标杆管理指的是目标企业通过与标杆企业（一般是同行业的竞争企业）进行对比，分析自身的不足之处，然后再找到解决问题的办法。标杆企业一般与目标企业在产品、服务或工作流程有着相同或者相类似的地方。标杆企业可以选取一家或者数家，这是根据实际需要而定的。由于有时候出于信息的保密性考虑，外部信息比较难于获取，所以外部标杆的操作性相对内部标杆更加困难。

（3）流程标杆管理

此类标杆管理比较的对象是业务流程，通过向最佳业务流程学习，改善企业业务流程中某些薄弱环节。它要求企业对自身的业务流程有个清晰的认识。

（4）职能标杆管理

职能标杆管理，顾名思义，比较的是企业的职能，以其他企业（非竞争者）的优秀职能进行对标的管理，由于与其他企业不存在竞争关系，信息沟通起来更加便利。

2.3 标杆管理的流程

标杆管理的步骤首先是诊断分析，诊断分析的目的在于了解自身的情况，找

出自身的问题所在，以及问题所在的领域，古人曾经说过，知己知彼，才能百战不殆，明白自己的薄弱环节是标杆管理的出发点，然后就是寻找标杆企业，通过与标杆企业绩效评价方面对比，找出改进的方向以及措施。由于标杆管理是一个持续的学习过程，在实施改进措施之后，我们还需要对效果进行验证，这就要再一次进行诊断分析，这就是一个循环的过程，体现了标杆管理的动态性和持续性。标杆管理的流程图如下图 2.1 所示：

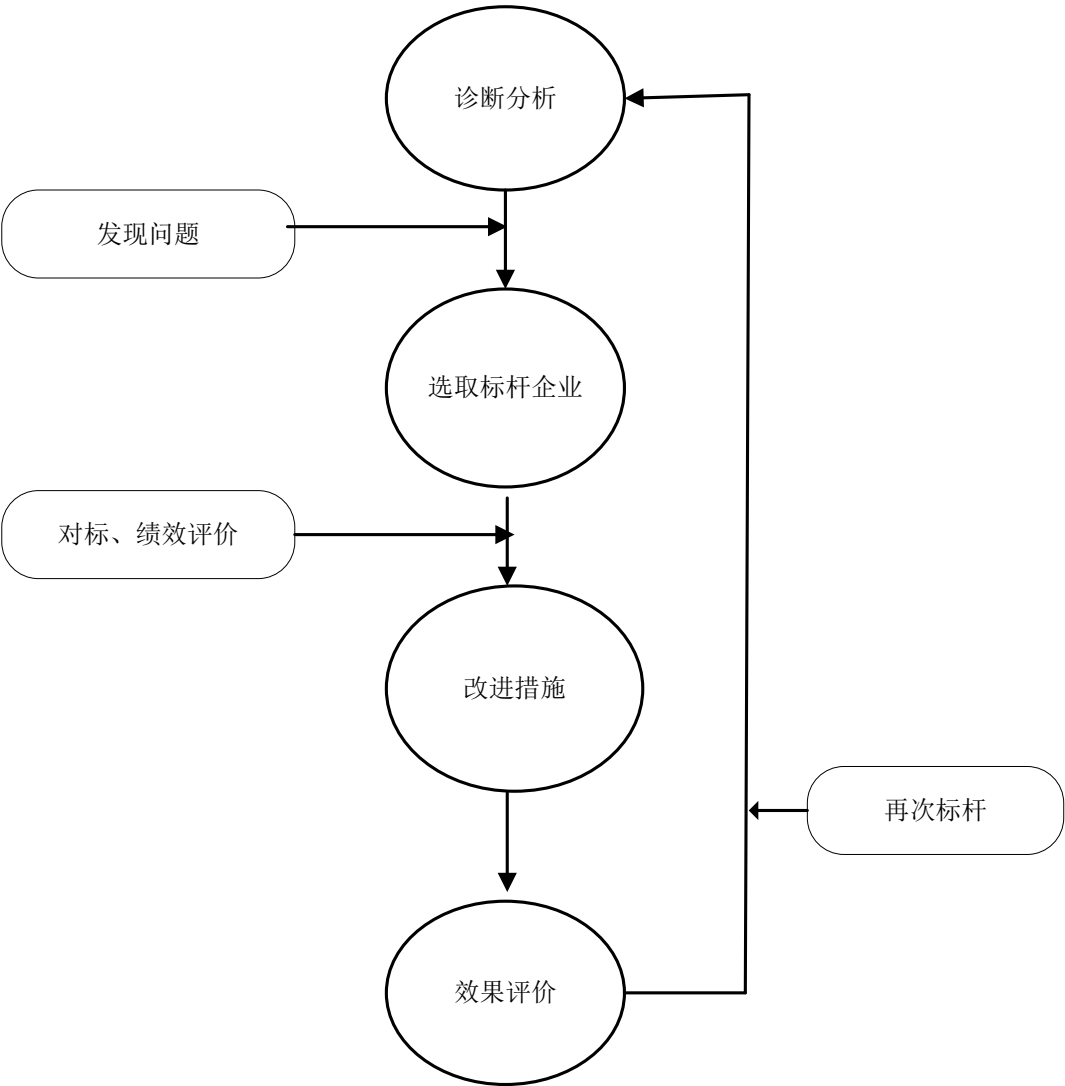


图 2.1 标杆管理流程图

2.4 绩效评价相关理论

（1）平衡积分卡

目前，平衡积分卡是应用地非常广泛的一种绩效评价方法，我国许多优秀企业采用了平衡积分卡系统，在绩效管理上取得了成功，在绩效管理理论中占有相当重要的地位。平衡积分卡的理念是从财务、客户、内部流程及学习与发展四个方面来对企业进行综合评价，这四个方面不是孤立存在的，而是相互影响的，它

把绩效考核的地位上升到组织的战略层面，为企业的战略目标服务。平衡积分卡有机的将财务指标与非财务指标结合起来，反映企业绩效更加全面。平衡积分卡流程图如下图 2.2 所示：

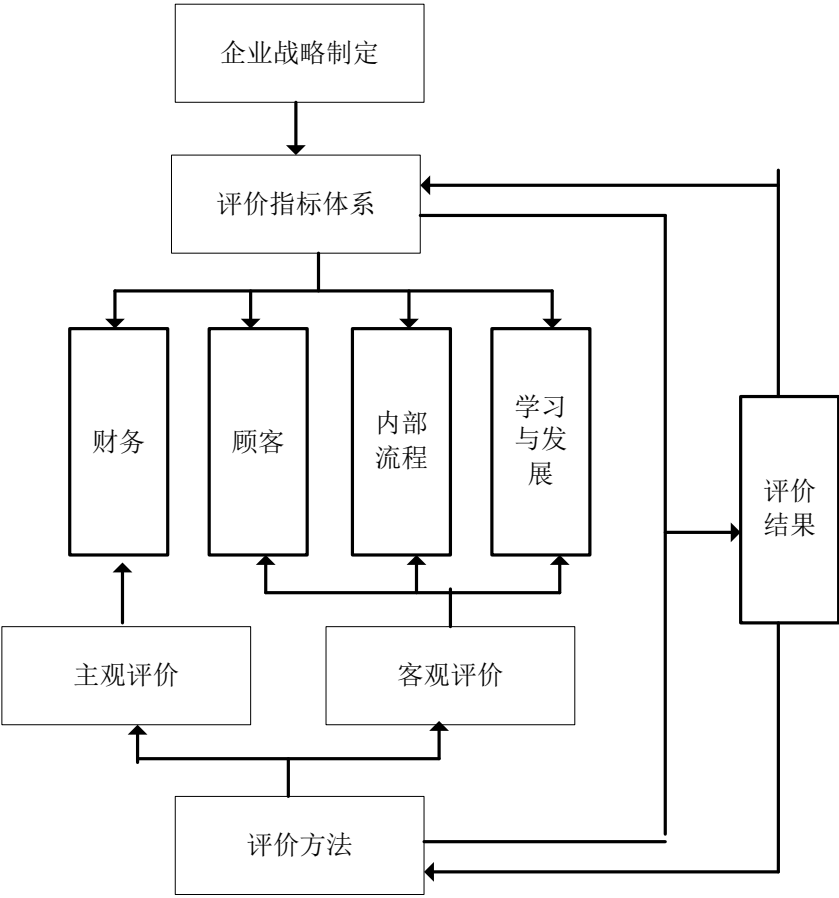


图 2.2 平衡积分卡流程图

（2）目标管理

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理的核心就在于总体目标的层层分解，使得目标越来越精细化，突出了目标的导向作用。其主要流程为：

第一，绩效目标的设定。企业上级与下级经过协商后，由企业高层制定企业的总体目标，总体目标的制定要根据企业自身实际情况而定，切记盲目、不切实际。总体目标设定得过低，会造成目标失去意义，制定的过高，不仅目标实现不了，而且还会损害员工的工作积极性。企业再将总体目标分解到下级各个部门，下级部门再将分目标细化到部门员工的个人目标。这样经过对总体目标的分解，目标清晰明了，有利于总体目标的实现。

第二，实现目标过程的管理。在目标管理过程中，企业管理者要做好部门之间、员工之间的协调性工作，对于员工在工作中遇到的难题要给予指导。定期检查部门目标完成情况，并及时通报工作进度等，充分发挥管理者在目标管理中领

头羊的作用。

第三，实际绩效与绩效目标的对比。通过将实际目标的完成情况与绩效目标的对比，对超额完成目标的部门和员工按照企业约定给予奖励，对于未完成的目标，要深入分析其中的原因，总结经验。

第四，绩效目标的更新。企业根据上一期绩效目标的完成情况，经过总结深入分析之后，制定下一期的绩效目标。

当然，有关绩效评价理论还有很多，在这里就不一一介绍。

2.5 财务绩效评价指标的作用

众所周知，财务绩效评价在整个绩效管理中处于一个非常重要的地位，如国内外许多企业在应用平衡积分卡时，财务在 4 个维度中所占比重通常达 30%左右，是 4 个维度中所占比重最高的部分。目标管理体系中，企业在普通员工的绩效考核中，工作业绩所占比重一般为 40%左右。我国国务院国有资产监督管理委员会令第 30 号，《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》于 2013 年施行，其中财务绩效指标在绩效考核中所占比重高达 60%。财务绩效评价是绩效管理中的重要组成部分，财务绩效评价指标的作用不言而喻。

第一，为企业利益相关者做决策提供依据。财务指标以财务报表为基础，简洁明了的反映企业的经营状况，财务指标为投资人、债权人等利益相关人提供了其所需要的会计信息，为其做出决策提供了一定的帮助。

第二，有利于企业加强内部管理，财务绩效评价的实施，有利于落实企业相关管理人员的责任，同时，通过财务绩效指标的内容和标准值的制定，对企业的发展具有导向作用。

第三，有利于调动员工工作积极性。企业人力资源部门或者薪酬管理部门通过对企业员工或者部门的财务业绩考核，对完成目标的给予奖励，还可以作为企业人员晋升的依据，这有利于提高企业员工的工作积极性。

2.6 财务绩效评价指标选择的原则

为保证所采用的指标科学有效，在借鉴现有绩效指标设计方法、各位学者相关研究成果的基础上，笔者认为财务绩效评价指标的选取应该主要考虑以下几个方面的原则：

1.全面性原则。全面性指的是指标的选取要充分考虑到内部因素以及外部因素，反映企业的状况应当全面。内部因素要考虑企业自身特点、业务流程等等，外部因素包括企业所处行业的特点以及相关国家政策等环境因素。

2.重要性原则。重要性原则指的是指标能够反映企业的主要方面，突出重点，而不是去反映那些对企业无关紧要的方面或者是对企业影响可以忽略的方面。

3.可操作性原则。可操作性指的是指标的获取是可行的，而且要符合成本效

益原则，如果设置一个指标但是没有获取来源，或者虽然可以获取但是获取指标的代价过高，这时候指标显然失去了实用价值。

4.相关性原则。相关性要求选取的指标与该行业特点或者企业紧密结合，通过指标数据能够反映企业经营发展状况。

第三章 矿业行业企业标杆管理现状

3.1 矿业类企业特点及行业发展状况

3.1.1 矿业类企业特点

矿业类企业在我国的经济发展中具有很大重要的作用，其自身有以下特点：

第一，主要原材料的有限性和短时间内不可再生性。我们知道，矿产资源对于矿业类企业来说至关重要，是矿业类企业最重要也是最主要的原材料，然而，矿产资源是经过数亿年甚至更长时间的地质作用沉淀在地层深处，这就使得矿产资源属于稀缺资源。由于矿产资源几乎是用多少就减少多少数量，矿业类企业的寿命取决于矿产资源量的大小，它不像那些以农作物为原材料的工业企业，通过外购在短时间内就可以得到供给。

第二，投资风险性高。矿产资源富集在地层深处，受到地质情况复杂因素的影响，不能完全保证矿的品质与规模。

第三，投资成本高，回收周期较长。矿产资源开采难度大，为了防止安全事故的发生要求配套的开采设施要求高。而且大部分矿山企业都在比较偏僻的地方，运输问题、供电供水问题等等都要解决，这使得矿业投资较大、建设周期长。另外，由于生产过程中的废气废水等等都要经过处理后才能排放，环保成本也比较大。

第四，矿山投资的持续性。由于矿产资源在短时间内不可再生，随着矿山的开采，资源越来越少，这就要求企业寻找新的矿山，这就要求矿山企业在这一方面做好基建工程。

3.1.2 矿业行业发展状况

（1）产能过剩，价格不理想

2013 年，受国际及国内环境因素的影响，我国许多有色金属的市场价格出现了明显的下滑，如铜、铝、锌等，有调查指出，2013 年我国矿业行业面临着产能过剩的问题，企业设备利用率下降将近 30%，行业还存在的一个问题是产品价格波动性较大，有数据显示，2013 年上半年，上海证券交易所锌每吨的价格波动范围为 14000 元至 16500 元。从数据上显示，2013 年我国的矿业行业总体行情不够好。

（2）成本增长显著

矿业企业主营业务成本中特别是原材料成本比往年显著增加,受市场因素的影响,原材料价格上升,无疑对矿业企业增加了沉重的负担。还有人工成本以及燃料成本方面,也有所增加,这使得矿业行业的利润空间减少。有调查显示,2013年黑色金属矿采企业的生产成本相比2010年翻了一番。

(3) 国内外环境持续改善,发展前景有望复苏

影响矿业行业发展的因素特别多,如国际环境、国内制定的与行业相关的政策、国内市场环境、消费需求变动情况等等。从国际环境来看,自从加入WTO以来,我国与世界范围内的众多个国家建立了友好的合作伙伴关系,受贸易壁垒等因素影响减少,目前,全球经济也在缓慢复苏,矿业行业有望形势转好。从国家政策来看,矿产资源是工业的血液,国家非常重视矿业行业的发展,在2014年中国国际矿业大会上,我国国土资源部部长姜大明表示,虽然矿业行业目前面临一些问题,国家支持矿业行业的发展,要坚定矿业行业发展的信心。从国内市场环境来看,随着利率市场化措施的进一步推进,我国的银行贷款利率有所下降,这有利于降低企业的融资成本。需求方面,有色金属长期需求保持增长,这对企业的发展是个利好信息。

3.2 行业企业对标状况

我国矿业行业中有许多企业实施了标杆管理,其中不乏成功的案例。

(1) 中金岭南

中金岭南是一家以生产锌、铜、铅等为主的上市公司,公司秉承标杆管理的理念,在生产管理、设备管理、工艺技术等方面实施了标杆管理,建立了一套适合公司发展的对标指标体系,找出改革方案,完成了预期目标。公司由此于2014年得到了中国有色金属工业企业管理创新现代化成果一等奖。

(2) 首钢矿业公司

首钢矿业公司以打造一流矿山为目标,把标杆管理作为企业提升竞争力的重要措施,,公司同时建立了大指标体系和小指标体系2套体系,大指标主要包括单位总体产品任务、成本效益,技术经济指标等方面。小指标体系作为大指标体系的补充、细化,包括资源利用、成本消耗、设备效率、质量效益、设备管理、安全环保、工程建设等方面,公司对小指标体系又进行定期的不断更新,从而优化企业管理。小指标体系再细分到公司、厂矿、车间、科室和班组四级,责任得到了充分的落实。通过实施标杆管理,指标水平不断提高,经济效益得到改善。

(3) 河北钢铁集团

河北钢铁集团邯钢焦化厂针对提升焦炭质量工作实施了标杆管理,通过设定配煤准确度和卸车停时2个关键指标,以历史最佳指标为标杆,经过标杆管理的实施,配煤准确度得到了改善,由原来的95%提高到97%。卸煤效率也得到显

著提高，对标以来，每辆车卸煤时间缩短了 2 分钟至 3 分钟，该厂设备故障率降低了 30%，卸煤机的驱动装置和螺旋设备的使用寿命延长了 1 倍，每年可节约成本 15 万元。

同行业中还有许多其他企业已经或正准备实施标杆管理，取得了不错的成效，标杆管理已经被人们所认可。

3.3 标杆管理优势及局限性

通过我国矿业企业对标情况，可以看出标杆管理法应用越来越普及，标杆管理已经不是一个新事物，标杆管理法的引入对于促进我国矿业行业发展具有重大的意义。我国矿业企业通过实施标杆管理，改善了企业的经营绩效，然而出于信息保密性考虑，外部企业（特别是同行业的竞争企业）的信息获取途径很困难，企业在选择标杆企业这一环节上遇到很大的难题，这给标杆管理的实施造成了很大的影响。有些企业由于标杆企业确定不下来，企业做的更多的仅仅是内部标杆管理。

第四章 W 公司基于标杆管理财务绩效评价的案例分析

4.1 W 公司综合概况

W 有限责任公司（以下简称“W 公司”或“公司”）是集井建、采矿、选矿、冶炼和资源综合利用为一体的有色工业企业，始建于 1985 年，2004 年由国有企业改制组建有限公司。公司坚持科学发展观，积极提高创新能力，不断提高科技研发能力以及产品的深加工水平，公司的规模不断扩大。公司现有人员 2000 多人，有地质、测量、采矿、选矿、冶炼、机电、化验分析、经济管理、财务、营销等专业技术人员 600 多人，其中高中级职称 60 多人，初级职称 200 多人，中专以上学历 500 多人，占总人数的 25%，人力需求基本得到保障。公司决策层领导班子共有 16 人，配备有地质、采矿、选矿、冶炼、经济管理、财会等专业技术人员，技术含量均衡，班子成员精诚团结，密切配合，是一个懂技术、会管理，开拓创新，求真务实，严以自律，具有较强的驾驭市场能力的领导集体。中层管理人员共有 72 人，均具有一定专业知识和管理水平，积极进取，勇于探索，能够带领下属完成各项生产工作任务，是企业的中坚力量。

W 公司的主要产品包括锌精矿、镓精矿、2#镓锭、电铅和银锭，采矿生产涉及掘进工序、支护工序、采矿工序、运输工序。选矿生产涉及碎矿工序、磨矿工序、浮选工序、摇床工序。冶炼生产涉及粗炼工序、吹炼工序、精炼工序、电铅工序、银铋金工序。由于 W 公司主要还是以冶炼生产为主，下文在生产方面也主要是针对冶炼这部分进行标杆管理。下图 4.1 为 W 公司冶炼生产工艺流程图：

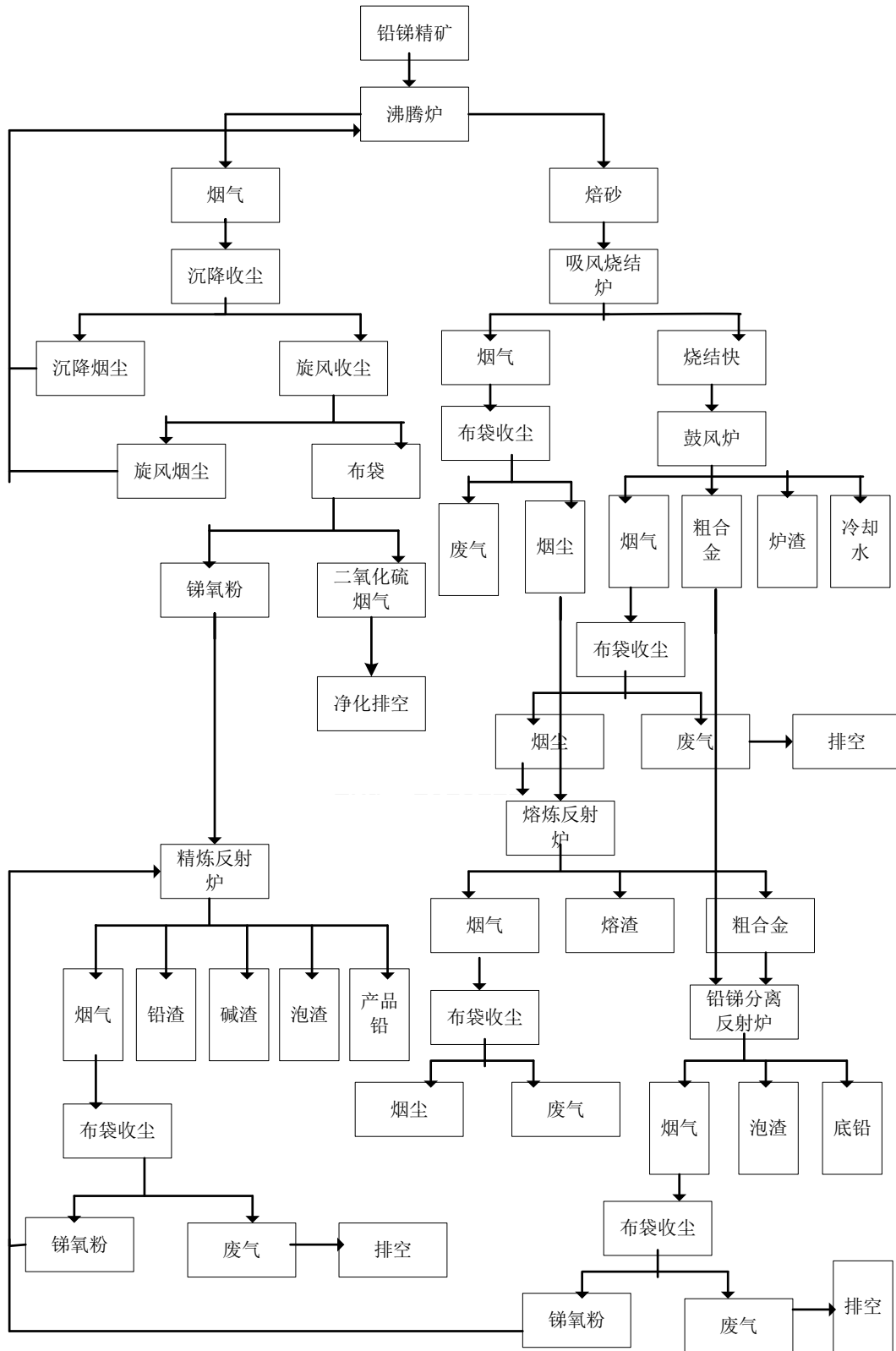


图 4.1 W 公司生产流程图

由于公司的生产工艺工艺流程比较复杂，公司在会计成本核算上把各种复杂的工序主要总结为以下几类，每个工序对应的主要产品如下表 4.1 所示：

表 4.1 W 公司生产工序及对应主要产品表

工序名称	主要产品
粗炼工序	粗合金
吹炼工序	底铅，锑氧
精炼工序	2#锑，高铅锑
电铅工序	电铅
银铋金工序	精银

为适应时代发展的步伐，W 公司于 2013 年初步实施了标杆管理，跨出了向行业内外优秀公司学习的重要一步，对其主要产品、生产经营活动进行标杆分析，为公司产品提升市场竞争力提供解决方案。公司标杆管理的对象为公司主要生产工艺流程、关键业务流程、重点机器装备、主要产品等，涉及公司经营绩效、人力资源、节能减排、创新能力等内容，重点考虑已经开工建设的锌冶炼项目后期运营管理的需求。

4.2 W 公司的诊断分析

通过采用的问卷调查、现场访谈、现场调研、与公司技术人员交谈、研读资料等方法对 W 公司进行全面了解后，对 W 公司财务主要从全面预算、内部控制、成本核算以及考核机制这四个方面进行了诊断分析，诊断分析的目的是更加清晰地了解企业自身情况，找出其薄弱环节，并发现其中存在的相关问题。

（1）全面预算

全面预算在企业的战略管理、资源分配、风险控制、沟通协调、绩效考核、成本节约、收入提升方面有着巨大的作用。全面预算管理模式的国内外企业中应用比较广泛，其实用性已被人们所认同。

W 公司建立了初步比较完整的预算体系，财务部制定预算，并将指标下达至各分厂，通过将预算指标的分解，有助于企业总生产目标的实现。其中制度规定，各部门、分厂要成立本部门、分厂的预算领导小组，其主要职责为：1.负责编制本部门、分厂的预算；2.分解、落实本部门、分厂的预算；3.对本部门、分厂的预算执行情况进行监督、控制、分析；4.为预算管理办公室提供本部门、分厂的预算及预算执行、调整、分析、考核的基础资料等。

按照完善的全面预算管理要求，W 公司在全面预算方面主要存在以下问题：

第一，预算管理倾向于现金管理，不够系统化。目前 W 公司的管理主线是经济责任制，并未成立一个系统的预算管理体系，更倾向于现金管理，预算没有达到协调企业内部各部门的作用。企业在制定预算编制程序上应遵循上下结合、分级编制、逐级汇总的原则。指标设计时应通盘考虑，长短结合，赋值得当，既能总览全局，又能植入基层。

第二，预算管理执行力较弱。全面预算管理刚性强，要求做到令行禁止，一旦定下除非外部条件变化或不可抗力，企业不得随意改变，对日常的企业活动由预算进行管理和约束，要严格按照规定执行。公司领导只对异常的事项进行例外管理。W 公司目前的预算没有达到对日常企业活动进行管理和约束的作用，指标执行过程中刚性不强。

第三，预算与公司战略相结合不够。预算管理应当服从于公司战略，以公司的长远发展为出发点，建立一个长效机制。W 公司目前的预算与公司的发展战略匹配不足。

（2）内部控制

内部控制在企业管理中具有重要的作用，企业的良好发展离不开一个好的内部控制。目前，W 公司控制环境较好，国有企业特点鲜明，各环节控制程序较多，对重点环节皆有牵制；信息沟通有相应机制；已初步建立比较系统，完整的风险管理系统，在一定程度上能够识别企业存在的风险；内部有较严格的监督机制。但与现代企业管理的要求相比，还有一定的差距。W 公司在内部控制方面的不足有：

第一，控制环境是企业内控的基础。良好的控制环境是企业实现战略目标的重要保障。一方面，W 公司属于资源型矿业国企，目前企业控制环境较为保守，企业政策、程序的制定偏向平均化，公司的奖惩幅度小，不利于调动员工工作的积极性。另一方面，系统的企业文化尚未形成。W 公司虽然存在一些积极向上的企业文化因子，但尚凝聚成层次分明、内涵适宜、普遍认同、利于员工认同的企业文化。

第二，风险评估系统尚未完善。近年来，国家国资委对央企的风险管理问题特别重视，风险评估作为判断企业内控有效性的重要组成部分，是企业风险管理的基础。从目前情况看，W 公司内部存在风险管理意识不到位的情况，虽然有零星的风险程序管理，但没有完整的风险程序管理体系。对于经营环境变化及聘用新员工等没有完善的风险评价机制，也没有相关指标评价机制，风险应对策略以及与之配套的信息系统均有待提升。

第三，信息与沟通方面不够流畅。良好的管理系统的信息与沟通方面，一般在上下层级之间以及各相关之间信息具有透明、对称、高效传递的特征。公司在信息与沟通方面存在一些问题，一方面如财务与各工序的计量、确认和记录应更加密切，以便更加及时反馈及处置，另一方面内部控制评价体系尚未完善。

第四，公司控制活动总体较好，但一方面存在控制交叉的活动，在与企业领导员工交谈时，较多被访者反映 W 公司成立的部门繁冗，部门间职责重叠分工不清没项目审批环节存在多头审批、两头受理等问题，导致延误工期，影响生产。

公司内部的控制程序比较混乱，公司审批流程多，交叉管理严重。另一方面，对一些重要环节又缺乏较为规范的长效机制，如采矿环节的外包环节，企业对业务外包进行管理没有长效机制，导致相关窿口的关系复杂，相关责任范围不明确，公司对这些窿口的管理困难，对于公司的管理是不利因素。

（3）成本核算

成本管理是传统矿业企业管理的核心部分，建立完善成本核算体系是成本管理的基础，只有建立了与生产工艺匹配的合理的成本归集分配制度，才能真正分析成本的明细构成及其管理重点，以达到降低单位成本的目的。W 公司建立了比较准确的各工序单耗、定额指标体系，产品总成本计量及归集体系比较精确，相关的具体控制也基本可行。然而，W 公司在成本核算方面也存在一些不足。

第一，成本控制目标不够明确。公司关于绩效的考核更喜欢用量化易操作的指标完成，而这种绩效考核指标如果不能和企业的长远发展战略结合，就会变成一种只关注眼前的“短视”考核方式。指标达到了，收入上去了，但是并不意味着企业的竞争力增强了。当成本控制缺乏目标的时候，考核就变得盲目没意义。

第二，成本管理效率较低，成本管理观念陈旧。在日常经营过程中只注重成本发生事后的核算，而轻视了事前的成本控制及对成本的有效管理，导致邮政企业降低成本的效果一直不明显，利润率也相对较低。

第三，成本控制缺乏统一标准。由于冶炼生产业务的复杂性、成本费用的发生复杂性等原因，加之管理观念上的轻视，都造成 W 公司的成本管理还是处在起步阶段，没有形成符合自身特点的成本管理模式，可行高效的成本标杆指标亟需加入成本管理当中。

第四，成本核算比较粗糙。W 公司产品成本按销售收入进行倒推，成本只核算总成本，在不同工序中，各主要产品成本未进行单独核算。这种计量、记录、归集、汇总式的成本核算方法，无法形成锑、铅、银主要产品的各环节物料（半成品）乃至最终产品的单位成本。这样就难于分析寻找主要产品成本的影响因素进而有效降低或控制成本。这一点从成本导向型企业看，是一大问题，也没有很好真正发挥会计核算的基本职能。

下面我们从数据分析的角度，用公司的主要产品历史单位成本数据来诊断公司的成本控制状况，主要产品单位成本反映的是主要产品的单位完全成本，应该是可比产品成本，具有合理归集和分配形成且能进行详细分析的成本体系，是降低单位成本的重要依据。通过 W 公司 2008-2013 年成本费用报表，我们可以得到公司对应每年的各主要产品单位成本数据，如下表 4.2 所示：

表 4.2 W 公司 2008-2013 年主要产品单位成本

主要 产品	2008	2009	2010	2011	2012	2013
锌 精 矿	6,439.60	4,213.58	11,210.31	9,592.99	6,758.57	7, 582.36
2# 铋 锭	29,013.10	21,113.02	31,546.94	34,283.39	46,812.67	21,235.00
电 铅	12,020.72	12,432.60	11,039.24	14,653.58	10,192.79	
银 锭		2,313.12	2,202.61	4,163.41	1,216.46	

从表 4.2 可以看出, 公司 2008-2013 年锌精矿单位成本最高值为 2010 年 11210.31 元, 最小值为 2009 年 4,213.58 元, 公司先进水平为 4213.58 元。

公司 2#铋锭 2008-2013 年单位成本最高值为 2012 年 46812.67 元, 最低值为 2009 年 21113.02 元, 公司先进水平为 21113.02 元, 公司 2013 年 2#铋锭单位成本为 21235 元, 2013 年 2#铋锭单位成本高于公司先进水平 121.98 元。

公司电铅 2008-2013 年单位成本最高值为 2011 年 14653.58 元, 最低值为 2012 年 10192.79 元, 公司 2013 年未发生生产电铅成本。

公司银锭 2008-2013 年单位成本最高值为 2011 年 4163.41 元, 最低值为 2012 年 1216.46 元, 公司 2013 年未发生生产银锭成本。

从数据上来看, 公司的主要产品的单位成本波动性非常大, 这也从一个方面反映公司在成本控制方面存在较大的问题。

(4) 考核机制

公司建立了以企业经济责任制为主线的考核机制, 经济责任制基本能与公司生产经营理念和实际相匹配, 经济责任制更加清晰的界定了企业各部门的责任, 各部门应达到的目标, 在一定程度上调动了企业员工的积极性。经济责任制实质上就是目标管理的绩效评价模式, 上级管理层通过责任制将指标下达给下级部门, 然后下级部门再将分目标一级一级分解到每一个班组责任制, 明确相关部门及人员的目标与责任。但经济责任制印下了国企烙印, 且实施时间不长, 难免会存在一些不足。以生产部门经济责任制考核方案为例, 其经济责任制考核办法如

下表 4.3 所示:

表 4.3 W 公司生产部门经济责任制考核方案

部门	挂钩指标	考核标准	评分办法	分数
生产部门	生产计划完成量	锑、铅、银产品完成计划的 90%，A 厂、B 厂完成计划的 80%。	①锑、铅、银产品完成量各占 10 分，A 厂、B 厂任务完成量各占 5 分。 ②达标的满分，每降低 1%扣 0.1 分。	40
	生产安全和环保管理	环境污染事故为 0；工伤事故为 0	生产现场出现工伤事故、环保事故的，视情况严重程度扣 1-15 分。	10
	生产现场监督管理	每月组织不少于 2 次的生产督查，问题整改完成率 >95%。	达标的满分，督查次数少一次扣 5 分，问题整改完成率不达标的每次扣 1 分。	10
	预算	按照财务部要求报预算，实际发生费用控制在预算内；预算准确，预算数据与实际数据相差在 20%以内。	达标的满分，预算数据与实际数据相差在 10%以内，不扣分；预算数据与实际数据相差在 20%以上的，每超出 1%扣 0.5 分；不按时报预算的，每迟报一天的扣部门主管 200 元 / 天，扣部门预算员 100 元 / 天。	10
	利润	财务月度利润计划完成率 100%。	达标的满分，不达标的按完成率×5 计分，当月利润计划完成率低于 50%，不计分。	5
	QES 体系目标、指标	按公司 2013 年 QES 目标、指标及分解	按目标完成率计分，按完成率×15 计分。	15
	党建、工会、宣传等工作	完成党委、工会、宣传工作任务。	不按时完成的扣 1 分/项；未完成宣传稿件任务的扣 1 分/篇。	5
	执行力	完成公司领导安排工作，执行公司会议决议。	不按时完成的扣 1 分/项。	5

经过对公司经济责任制的全面诊断分析，发现公司制定的经济责任制主要存在以下缺陷：

第一，经济责任制的规定对成本节约不敏感，对成本奖励的力度不够，公司的成本奖励采用累进递减法，这不利于调动员工节约成本的积极性。

第二，经济责任制中考核的随意性比较强，考核的刚性弱，这不利于员工严格贯彻执行经济责任制的规定。

第三，经济责任制中的指标体系过于复杂，没有突显出主次，使员工不能明

确自己的目标。

第四,经济责任制中对铋厂等基层单位下达的有关指标太高,不切实际,这使得指标的设置难于执行。

第五,经济责任制中有的部门认为,产量指标下达的权数太大,对成本、技术指标下达的权数太小,使得员工只关注产量的提高而忽视成本的节约和技术的改进。

4.3 标杆企业的选取

4.3.1 企业竞争力与财务绩效指标相关性实证分析

文章主要从网站上收集我国有色金属行业上市公司数据,目前从东方财富网上能够收集到的我国有色金属行业上市公司 80 家,文章采取随机抽样的方法对样本进行抽取选取 30 家企业,其中有 7 家企业报表数据不完整,我们利用 23 家报表数据完整的企业的数据进行分析。搜集并整理这 23 家企业最近三年的财务数据和所需要的其他相关数据,为接下来的数据分析提供依据。文章在数据处理应用了因子分析法,因子分析法是一种运用降维的思想将众多变量用少数因子来反映的方法,每一个因子反映一类变量。

(1) 提出假设

假设:企业竞争力与财务绩效评价指标存在相关性

(2) 变量选取及定义变量

在总结前人研究及矿业行业特点的基础上,笔者选取了以下 13 个变量并将其做标记,以便数据分析。 V_1 =主营业务收入利润率, V_2 =总资产净利率, V_3 =净资产收益率, V_4 =流动比率, V_5 =速动比率, V_6 =资产负债率, V_7 =存货周转率, V_8 =流动资产周转率, V_9 =应收账款周转率, V_{10} =总资产周转率, V_{11} =营业收入增长率, V_{12} =总资产增长率, V_{13} =净利润增长率。

(3) KMO 和 Bartlett 检验

KMO 检验的标准为:KMO 值如果小于 0.5,那么就不适合做因子分析,如果值在 0.6 与 0.7 之间,说明不太合适做因子分析,值在 0.7 与 0.8 之间说明一般适合,若值在 0.8 与 0.9 之间,表示适合,值大于 0.9 表示非常适合,一般认为 KMO 值大于 0.7 基本适合做因子分析。

巴特利球形检验的统计量值较大,且对应的 P 值小于设定的显著水平,认为适合做因子分析,一般我们设定的显著水平为 0.05。

根据文章提取数据分析结果,获得的 KMO 和 Bartlett.s 的值见表 4.4:

表 4.4 因子分析 KMO 和球形检验值

KMO 和 Bartlett 的检验

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。	.812
Bartlett 的球形度近似卡方 检验	293.250
df	78
Sig.	.000

由上表分析结果可以看出, 因子分析的 KMO 值为 0.812, 大于 0.7, 球形检验的显著水平为 0.000 小于 0.05, 可以进行因子分析。

(4) 因子分析过程

将数据经过标准化处理数据后进行因子分析, 进行因子分析得到第一次因素分析总变异量结果, 具体数值如表 4.5 所示:

表 4.5 第一次因素分析总变异量解释

解释的总方差

成份	初始特征值			提取平方和载入	
	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %
V1	3.933	30.250	30.250	3.933	30.250
V2	2.717	20.901	51.151	2.717	20.901
V3	1.987	15.282	66.433	1.987	15.282
V4	1.583	12.176	78.609	1.583	12.176
V5	.931	7.160	85.769		
V6	.784	6.034	91.804		
V7	.530	4.080	95.884		
V8	.207	1.589	97.472		
V9	.192	1.480	98.953		
V10	.099	.763	99.715		
V11	.031	.235	99.950		
V12	.006	.046	99.997		
V13	.000	.003	100.000		

提取方法: 主成份分析。

从上表可以看出从第 4 个因素起, 累计方差贡献率为 78.609%, 大于 70%, 对被测的解释程度是可以接受的, 这说明提出的假设是成立的。因此我们可以把这些指标变量分为四个维度。下面再进行维度分析。

未旋转前的因子载荷矩阵如下表 4.6 所示:

4.6 未旋转前的因子载荷矩阵

成份矩阵^a

	成份			
	1	2	3	4
V1	.807	.167	.488	-.046
V2	.609	.326	.680	-.049
V3	.618	.428	.528	.178
V4	.712	-.082	-.513	-.379
V5	.723	-.084	-.497	-.401
V6	-.773	-.127	.122	.373
V7	.290	-.417	-.113	.626
V8	-.654	.316	.204	-.508
V9	.314	-.339	.098	.322
V10	-.522	.562	.200	-.275
V11	.115	.827	-.437	.258
V12	.011	.544	-.205	.396
V13	.060	.828	-.381	.226

提取方法 : 主成分分析法。

a. 已提取了 4 个成份。

为了使各个题项对其所属维度的解释能力更强, 还要进行极大旋转, 将相关度最高的因子放到一起。旋转后的因子载荷矩阵如下表 4.7 所示

表 4.7 旋转后的因子载荷矩阵

旋转成份矩阵^a

	成份			
	1	2	3	4
V1	.895	.294	-.050	.172
V2	.968	.059	-.019	-.025
V3	.901	.019	.227	.112
V4	.027	.946	.030	.157
V5	.044	.957	.013	.144
V6	-.417	-.769	-.035	-.027
V7	-.043	-.068	.011	.810
V8	-.144	-.279	-.098	-.847
V9	.147	-.004	-.150	.532
V10	.019	-.324	.207	-.746
V11	.038	.137	.958	-.123
V12	.047	-.117	.690	.042
V13	.045	.088	.919	-.179

提取方法：主成分分析法。

旋转法：具有 Kaiser 标准化的正交旋转法。

a. 旋转在 5 次迭代后收敛。

从上表显示来看，分析可知 V1, V2, V3 应该归入维度 1, V4, V5, V6 应归入维度 2, V7, V8, V9, V10 应归入维度 3, V11, V12, V13 应归入维度 4。具体含义见表 4.8:

表 4.8 四个维度包含指标表

维度	指标
维度 1 盈利能力	V1 主营业务收入利润率 V2 总资产净利率 V3 净资产收益率
维度 2 偿债能力	V4 流动比率 V5 速动比率 V6 资产负债率
维度 3 营运能力	V11 营业收入增长率 V12 总资产增长率 V13 净利润增长率
维度 4 发展能力	V7 存货周转率 V8 流动资产周转 V9 应收账款周转率 V10 总资产周转率

下面,我们再对各个维度进行命名,维度 1 命名为企业盈利能力,能够解释总变异量的 29.743%;维度 2 命名为企业偿债能力,能解释总变异量的 22.241%,维度 3 命名为企业营运能力,能解释总变异量的 15.796%。维度 4 命名为企业发展能力,能够解释总变异量的 12.176%。

(5) 对数据加权

根据每个成分的方差贡献率占总的方差贡献率的比值,我们给予每个成分赋予相应的权重,每个成分标记为 F1, F2, F3, F4, 对应的权重分别标记为 W1, W2, W3, W4。那么 $W1=30.250/78.609=0.38$, $W2=20.901/78.609=0.27$, $W3=15.282/78.609=0.20$, $W4=12.176/78.609=0.15$ 。权重赋值完后,我们就可以得出样本中每家公司的得分情况,计算公式如下所示:

$$\text{得分}(Z_i) = W1 * F1_i + W2 * F2_i + W3 * F3_i + W4 * F4_i$$

(其中 i 代表的是第 i 家公司)

通过数据整理与计算,我们可以得出样本企业的得分排名表,如下表 4.9 所示:

4.9 企业得分排名表

公司名称及股票代码	F1	F2	F3	F4	得分(Z)	排名
辰州矿业 002155	37.65	34.66	73.60	76.76	49.90	14

中金岭南 000060	19.70	54.18	16.17	64.33	35.00	18
西部矿业 601168	6.69	57.79	7.30	73.48	30.63	20
紫金矿业 601899	39.16	49.28	27.90	91.54	47.50	15
株冶集团 600961	-37.93	84.93	-6.39	68.49	17.51	23
海亮股份 002203	16.93	62.61	33.38	63.87	39.60	17
兴业矿业 000426	35.42	45.38	69.57	195.15	68.90	8
宝色股份 300404	27.47	67.60	29.23	308.40	80.80	4
宏达股份 600331	-19.37	81.44	-26.07	207.55	40.55	16
盛达矿业 000603	182.32	34.40	10.07	129.42	100.00	2
广晟有色 600259	20.45	73.49	28.63	260.08	72.35	7
厦门钨业 600549	39.36	60.80	94.78	300.51	95.40	3
焦作万方 000612	15.52	51.39	45.08	39.18	34.67	19
云南锗业 002428	39.22	38.36	104.75	212.72	78.12	5
罗平锌电 002114	-48.89	71.50	0.98	118.42	18.69	22
中色股份 000758	14.14	67.87	58.90	113.40	52.49	12
金贵银业 002716	33.94	72.95	72.58	203.22	77.59	6
荣华实业 600311	6.02	17.02	10.54	87.36	22.09	21
刚泰控股 600687	38.16	44.98	1527.21	68.58	342.37	1
驰宏锌锗 600497	15.33	69.25	100.98	71.87	55.50	10
炼石有色 000697	20.02	34.86	11.95	241.41	55.62	9
新疆众和 600888	15.89	54.23	36.30	147.41	50.05	13
丽鹏股份 002374	13.50	35.78	75.70	159.16	53.81	11

4.3.2 选取标杆企业

在第一章和第二章文章对标杆管理的介绍,我们知道标杆企业的选取是企业进行对标管理的一个核心环节。从上文对样本企业的排名来看,刚泰控股的得分最高,其次是盛达矿业,我们选取这两家公司作为 W 公司的标杆企业。

4.4 财务绩效评价指标内部对标及外部对标

内部对标是指将 W 公司 2008-2013 年的每个指标通过报表数据计算出来,将各年的指标按时间顺序进行对比,分析其变动情况。外部对标是指将 W 公司与标杆企业进行对比,标杆企业在上节中已经选取,为别是刚泰控股和盛达矿业。

4.4.1 盈利能力指标对标

从上文分析中,盈利能力指标有主营业务利润率、总资产净利率以及净资产收益率,下面我们分别将这 3 个指标进行内部对标和外部对标。行业标准的数据取自国务院国资委财务监督与考核评价局制定的《企业绩效评价标准值》,2013 年版本,仅作为一个参考数据。

(1) 主营业务利润率

内部对标:通过 W 公司 2008-2013 年财务报表,我们可以算出公司对应每年的主营业务利润率,如下图 4.2 所示:

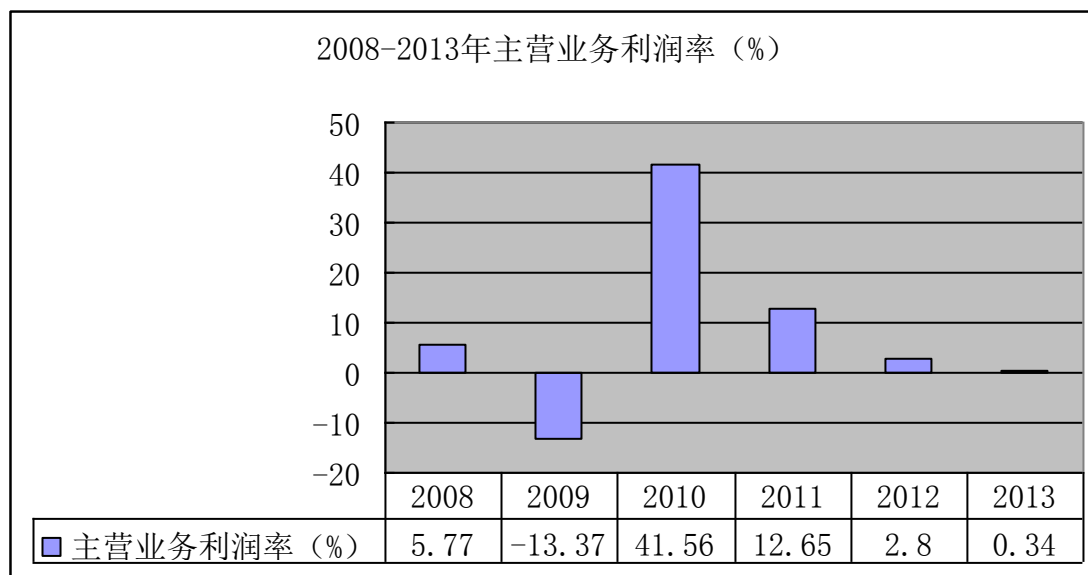


图 4.2 内部对标—主营业务利润率

从上图可以看出公司 2008 年至 2013 年主营业务利润率的波动较大,其中 2010 年的主营业务利润率最高达到 41.56%, 2009 年最低为负 13.37%。2013 年

公司主营业务利润率为 0.34%，与公司先进水平相差 41.56%相差 41.22%，主要是主营业务利润较低导致的。

外部对标：主营业务利润率的外部对标如下表 4.10 所示：

表 4.10 外部对标—主营业务利润率

	公司本期实际 水平（2013）	行业标准 / 国 家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
主营业务利润 率（%）	0.34	15.31	6.35	54.67

从上表可以看出，2013 年公司主营业务利润率为 0.34%，低于行业标准（15.31%）14.97%，低于刚泰控股（6.35%）6.01%，低于盛达矿业（54.67%）54.33%，从外部对标的情况来看，W 公司主营业务利润率偏低。

（2）总资产净利率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以得到公司对应每年的总资产净利率，如下图 4.3 所示：

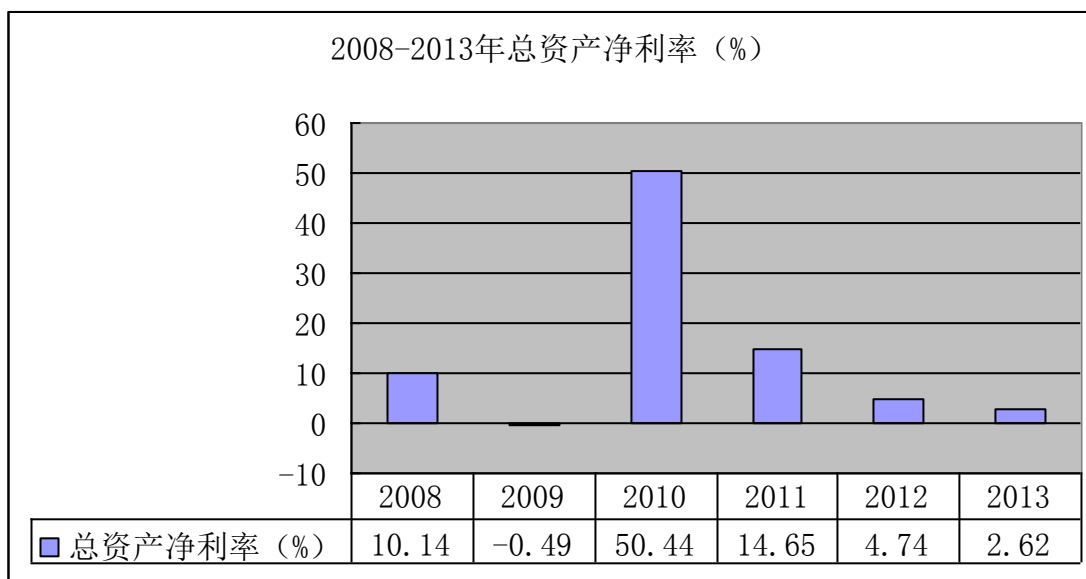


图 4.3 内部对标—总资产净利率

由上图所示，公司 2008-2013 年总资产净利率，2010 年达到最高值为 50.44%，2009 年最低为负 0.49%，2013 年总资产净利率较低为 2.62%。本期实际水平 2.62% 与公司先进水平 50.44%相差 47.82%，主要是利润总额较低导致的。

外部对标：总资产净利率的外部对标如下表 4.11 所示：

表 4.11 外部对标—总资产净利率

	公司本期实际水平（2013）	行业标准 / 国家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
总资产净利率（次）	2.62	7.53	6.71	50.32

从上表我们可以看出，公司总资产净利率本期实际水平 2.62%与行业标准 7.53%相比低于 4.91%，与刚泰控股 6.71%相比低于 4.09%，与盛达矿业（50.32%）相比低于 47.7%。

（3）净资产收益率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以得到公司 2008-2013 年的净资产收益率，如下图 4.4 所示：

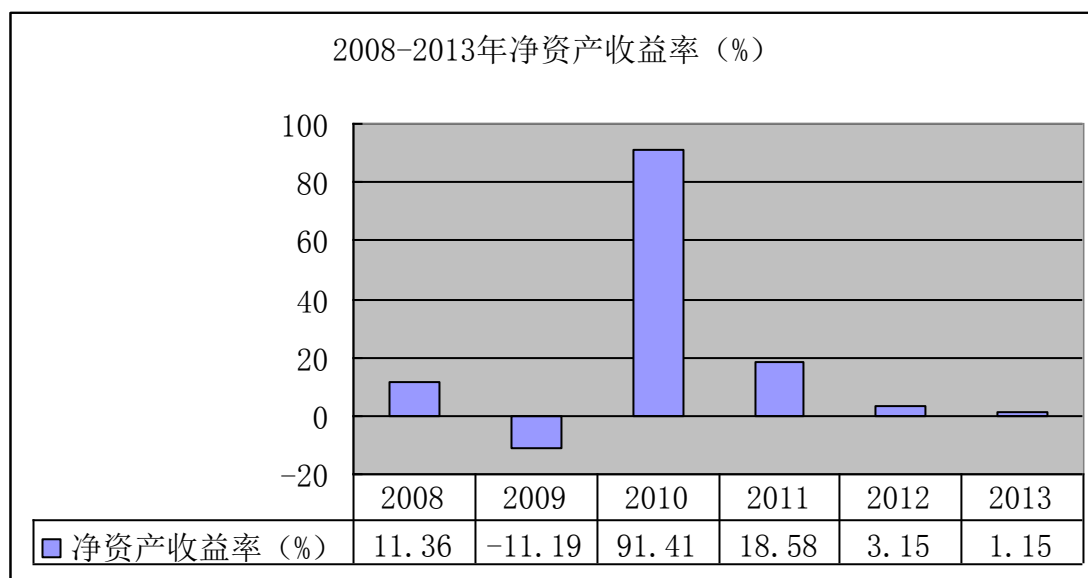


图 4.4 内部对标—净资产收益率

从上图可看出 2008-2013 年公司净资产收益率变动幅度较大，最大值为 2010 年 91.41%，最小值为 2009 年负 11.19%，2013 年净资产收益率较小为 1.15%。本期实际水平 1.15%与公司先进水平 91.41%相比相差 90.26%，主要原因是公司 2013 年净利润较小。

外部对标：净资产收益率的外部对标如下表 4.12 所示：

表 4.12 外部对标—净资产收益率

	公司本期实际水平（2013）	行业标准 / 国家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
净资产收益率（%）	1.15	9.82	16.28	43.91

由上表所示，公司净资产收益率本期实际水平 1.15%与行业标准 9.82%相比低于 8.67%，与刚泰控股 16.28%相比低于 15.13%，与盛达矿业 43.91%相比低于 42.76%。

4.4.2 偿债能力指标对标

（1）流动比率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以算出公司对应每年的流动比率，如下图 4.5 所示：

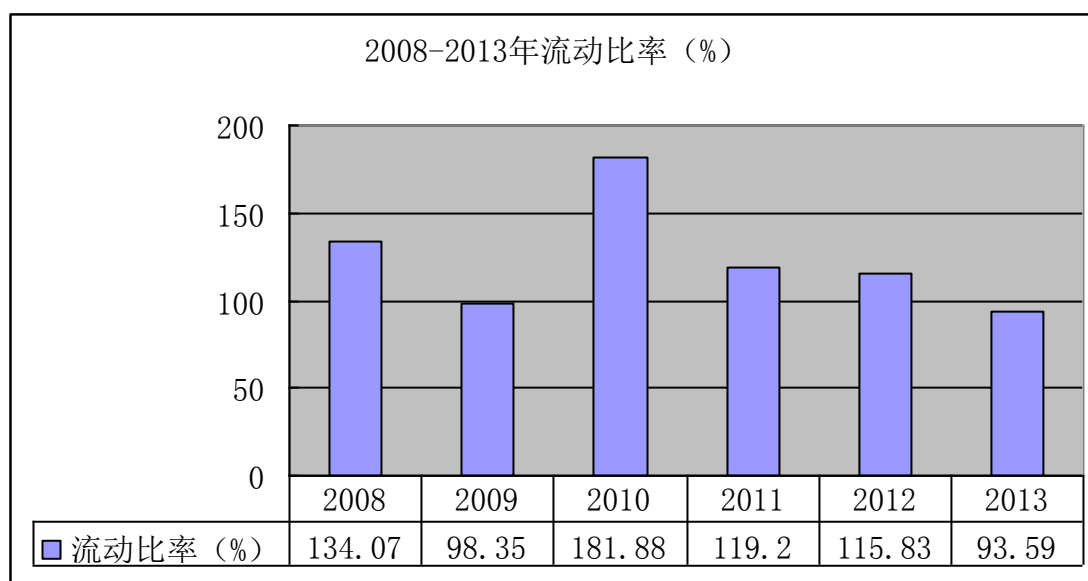


图 4.5 内部对标—流动比率

从上图我们可以看出公司流动比率 2008-2013 年变化幅度较小，其中最高值为 2010 年达到 181.88%，最低值为 2013 年为 93.59%，主要是 2013 年公司流动负债增加幅度大，超过公司流动资产增加的幅度，2013 年公司短期借款与 2012 年相比增加了 125,000,000.00 元，其它应付款与 2012 年相比增加了 219,121,599.81 元。公司本期实际水平 93.59%与公司先进水平 181.88%相比减少了 88.29 元。

外部对标：流动比率外部对标如下表 4.13 所示：

表 4.13 外部对标流动比率

	公司本期实际水平（2013）	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
流动比率（%）	93.59	227	136

由于流动比率的行业标准没有与之相关的数据，文章在这里只与标杆企业进行比较。由上表所示，公司流动比率本期实际水平 93.59%与刚泰控股 227%相比低了 133.41%，与盛达矿业相比低了 42.41%。

（2）速动比率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以得到公司这几年的速动比率，如下图 4.6 所示：

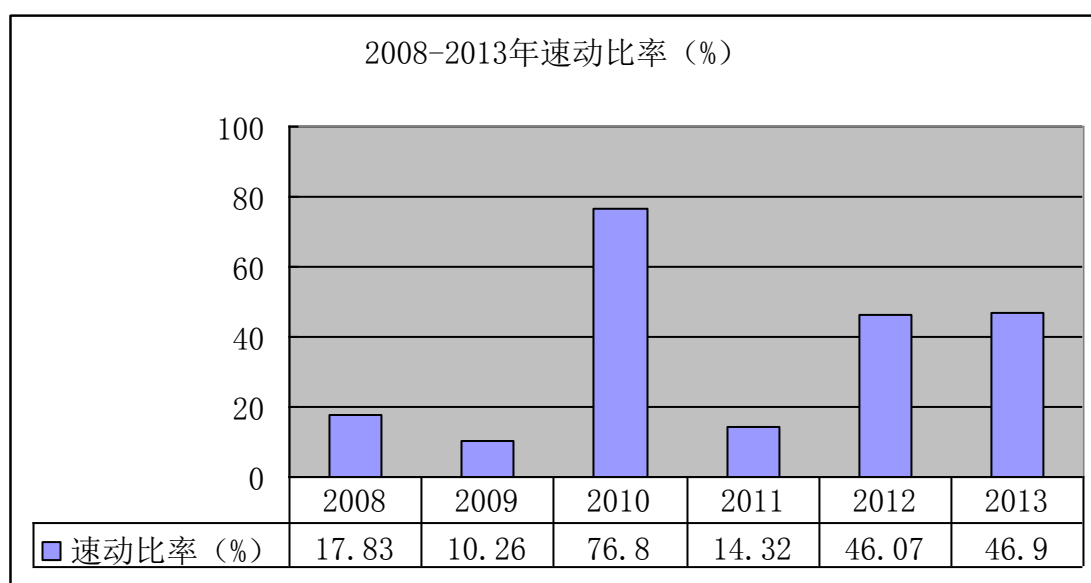


图 4.6 内部对标—速动比率

从图 4.6 可以看出，公司 2008-2013 年速动比率变化幅度较大，其中最大值为 2010 年 76.8%，最小值为 2009 年 10.26%。公司 2013 年的速动比率为 46.9%，与公司先进水平 76.8%相比少了 29.9%，主要是公司除存货、预付账款、一年内到期的非流动资产、其它流动资产的流动资产较少，流动负债较多导致的。

外部对标：速动比率外部对标如下表 4.14 所示：

表 4.14 外部对标—速动比率

	公司本期实际水平（2013）	行业标准 / 国家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
速动比率（%）	46.90	113.64	208	114

从上表可以看出，公司 2013 年速动比率为 46.9%，与行业标准 113.64%相比少了 66.74%，与刚泰控股 208%相比少了 161.1%，与盛达矿业相比少了 67.1%。

(3) 资产负债率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以得到公司这几年的资产负债率，如下图 4.7 所示：

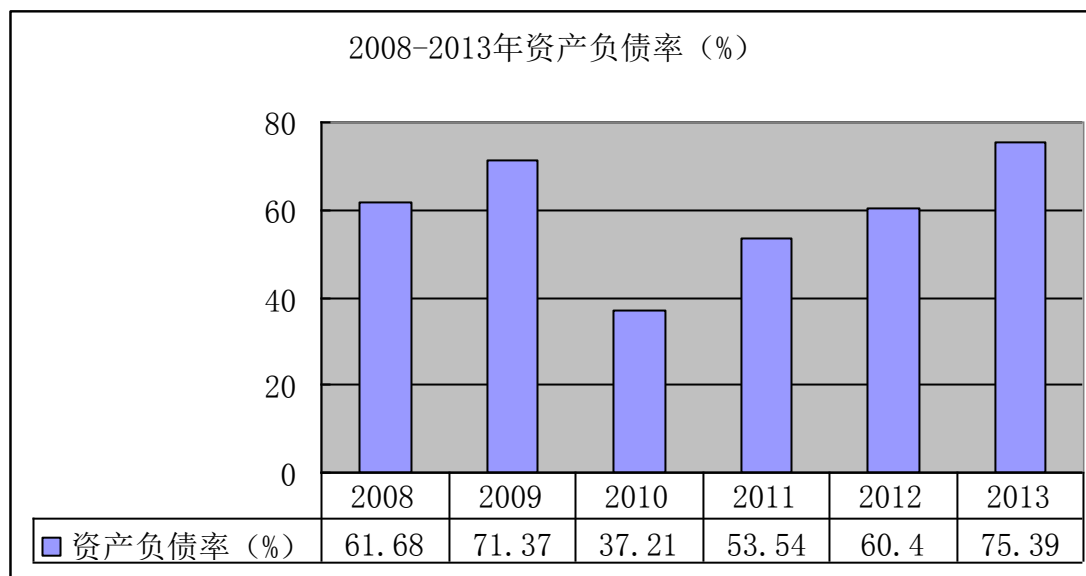


图 4.7 内部对标—资产负债率

由上图所示，公司 2008-2013 年资产负债率最低值为 2010 年 37.21%，最高值为 2013 年 75.39%，公司 2013 年资产负债率 75.39% 与公司最低值相比高 38.81%，主要是公司负债过高导致的。

外部对标：资产负债率外部对标如下表 4.15 所示：

表 4.15 外部对标—资产负债率

	公司本期实际水平 (2013)	行业标准 / 国家标准	标杆企业 (一) 刚泰控股	标杆企业 (二) 辰州矿业
资产负债率 (%)	75.39	46.15	31.94	32.52

如上表所示，公司 2013 年的资产负债率为 75.39%，与行业标准 46.15% 相比高 29.24%，与刚泰控股 31.94% 相比高了 43.45%，与盛达矿业 32.52% 相比高了 42.87%。

4.4.3 营运能力指标对标

(1) 存货周转率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以算出公司这几年年的存货周转率，如下图 4.8 所示：

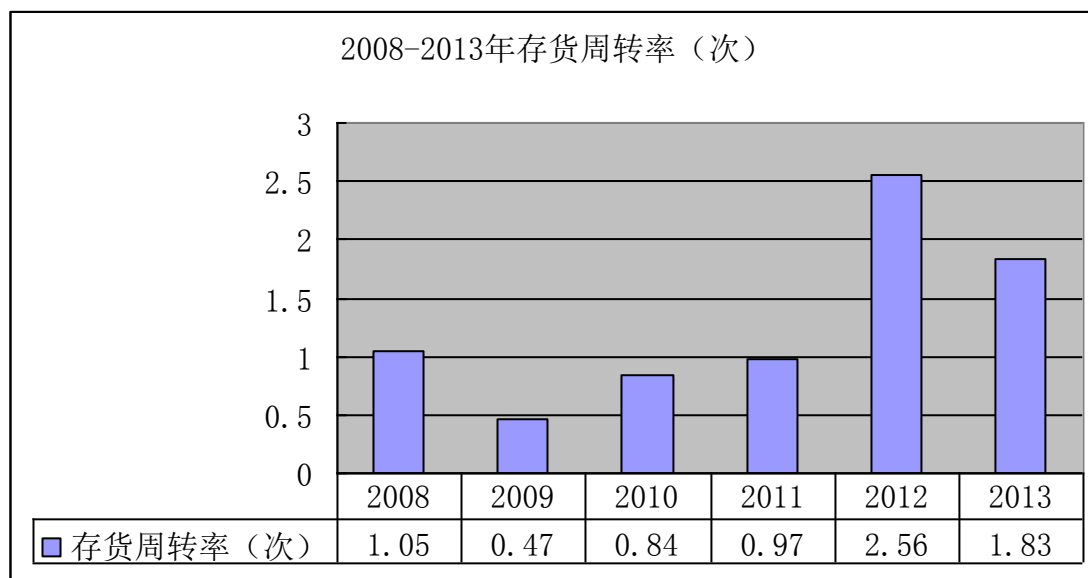


图 4.8 内部对标—存货周转率

从上图可以看出，公司 2008-2013 年存货周转率变化幅度较大，其中最大值为 2012 年 2.56 次，最小值为 2009 年 0.47 次。公司 2013 年存货周转率为 1.83 次。与公司先进水平 2012 年的 2.56 次相比少了 0.73 次，主要是公司 2013 年营业成本与 2012 年相比减少了 178,049,929.85 元。

外部对标：存货周转率外部对标如下表 4.16 所示

表 4.16 外部对标—存货周转率

	公司本期实际水平（2013）	行业标准 / 国家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
存 货 周 转 率 （次）	1.83	4.2	7.42	3.08

从表 4.16 可以看到，公司 2013 年存货周转率为 1.83 次，与行业标准 4.2 次相比相差 2.37 次，与刚泰控股 7.42 次相比相差 5.59 次，与盛达矿业 3.08 次相比相差 1.25 次。

（2）流动资产周转率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以算出公司 2008-2013 年的流动资产周转率，如下图 4.9 所示：

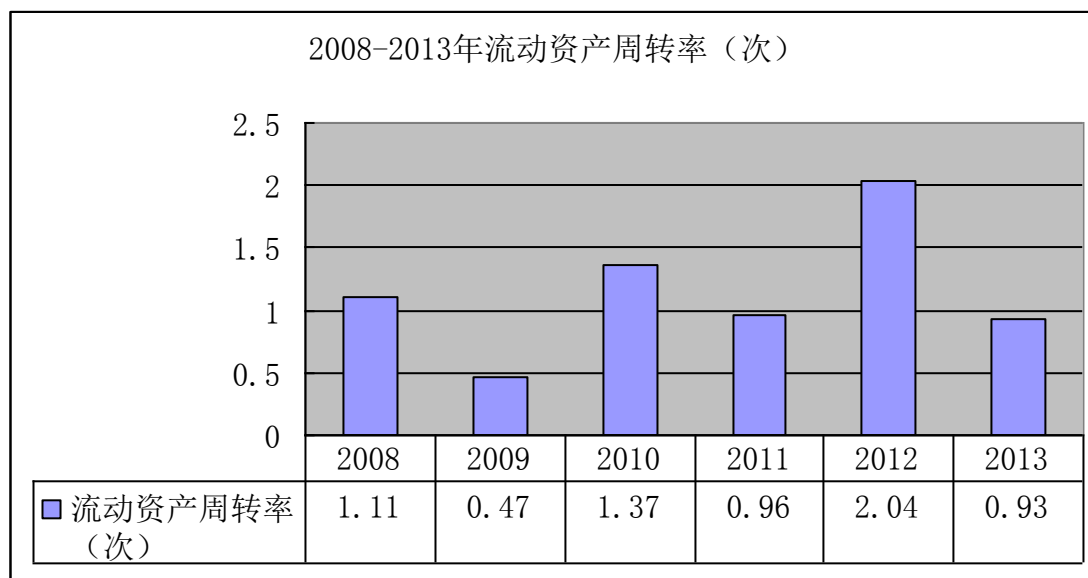


图 4.9 内部对标—流动资产周转率

从上图可以看到，公司 2008-2013 年流动资产周转率的变化幅度较大，其中最大值为 2012 年的 2.04 次，最小值为 2009 年的 0.47 次。公司 2013 年的流动资产周转率为 0.93 次，与公司先进水平 2.04 次相比减少了 1.11 次，主要原因是公司 2013 年营业收入与 2012 年相比减少了 215,931,818.11 元。

外部对标：流动资产周转率外部对标如下表 4.17 所示：

表 4.17 外部对标—流动资产周转率

	公司本期实际水平（2013）	行业标准 / 国家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
流动资产周转率（次）	0.93	3.55	1.42	1.64

如上表所示，公司 2013 年流动资产周转率为 0.93 次，与行业标准 3.55 次相比少了 2.62 次，与刚泰控股 1.42 次相比少了 0.49 次，与盛达矿业 1.64 次相比少了 0.71 次。

（3）应收账款周转天数

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以算出公司对应每年的应收账款周转率，如下图 4.10 所示：

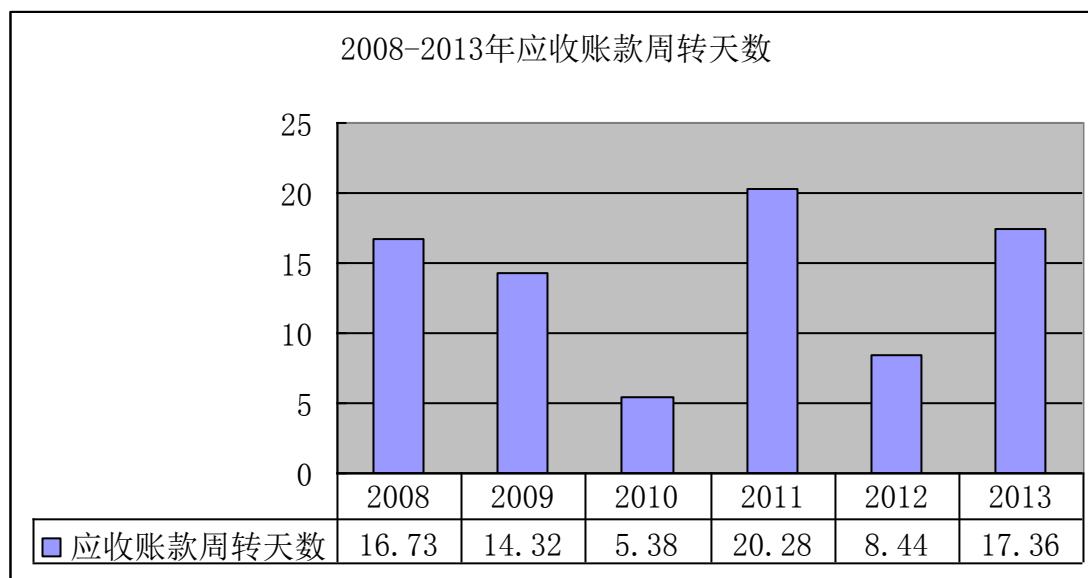


图 4.10 内部对标—应收账款周转天数

如上图所示，公司 2008-2013 年应收账款周转天数的波动幅度比较大，其中表现值最好的是 2010 年的 5.38 天，最大值为 2011 年的 20.28 天。公司 2013 年的应收账款周转天数为 17.36 天，与公司先进水平 5.38 相比增加了 11.98 天。

外部对标：应收账款周转率外部对标如下表 4.18 所示：

表 4.18 外部对标—应收账款周转天数

	公司本期实际水平（2013）	行业标准 / 国家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
应收账款周转天数（天）	17.36	15.8	6.39	5.87

从上表可以看出，公司 2013 年的应收账款周转天数为 17.36 天，与行业标准 15.8 天相比多了 1.56 天，与刚泰控股 6.39 次相比多了 10.97 天，与盛达矿业 5.87 天相比多了 11.49 天。这也充分反映了 W 公司在应收账款的回收比较慢。

（4）总资产周转率

通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以算出公司对应每年的总资产周转率，如下图 4.11 所示：

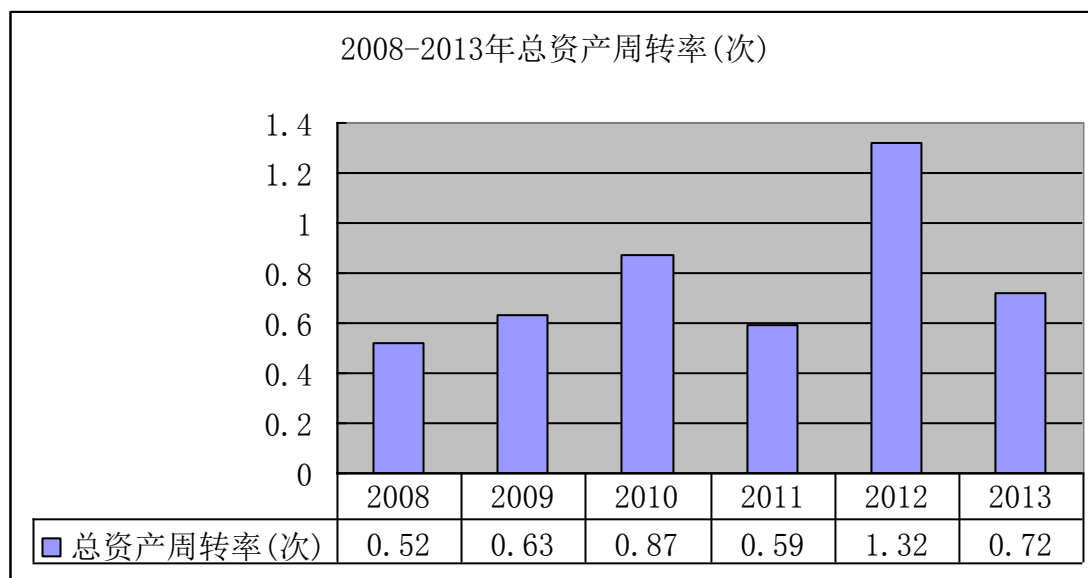


图 4.11 内部对标—总资产周转率

从上图可以看到,公司 2008-2013 年总资产周转率还算稳定,其中最大值为 2012 年的 1.32 次,最小值为 2008 年的 0.52 次。公司 2013 年的总资产周转率为 0.72 次,与公司先进水平 1.32 次相比减少了 0.6 次。

外部对标: 总资产周转率外部对标如下表 4.19 所示:

表 4.19 外部对标总资产周转率

	公司本期实际 水平(2013)	行业标准	标杆企业(一) 刚泰控股	标杆企业(二) 盛达矿业
总资产周转率	0.72	0.8	1.06	0.92

如上表所示,公司 2013 年总资产周转率为 0.72 次,与行业标准 0.8 次相比少了 0.08 次,与刚泰控股 1.06 次相比减少了 0.34 次,与盛达矿业 0.92 次相比减少了 0.2 次。

4.4.4 发展能力指标对标

(1) 营业收入增长率

内部对标: 通过 W 公司 2008-2013 年财务报表,我们可以算出公司对应每年的营业收入增长率,如下图 4.12 所示:

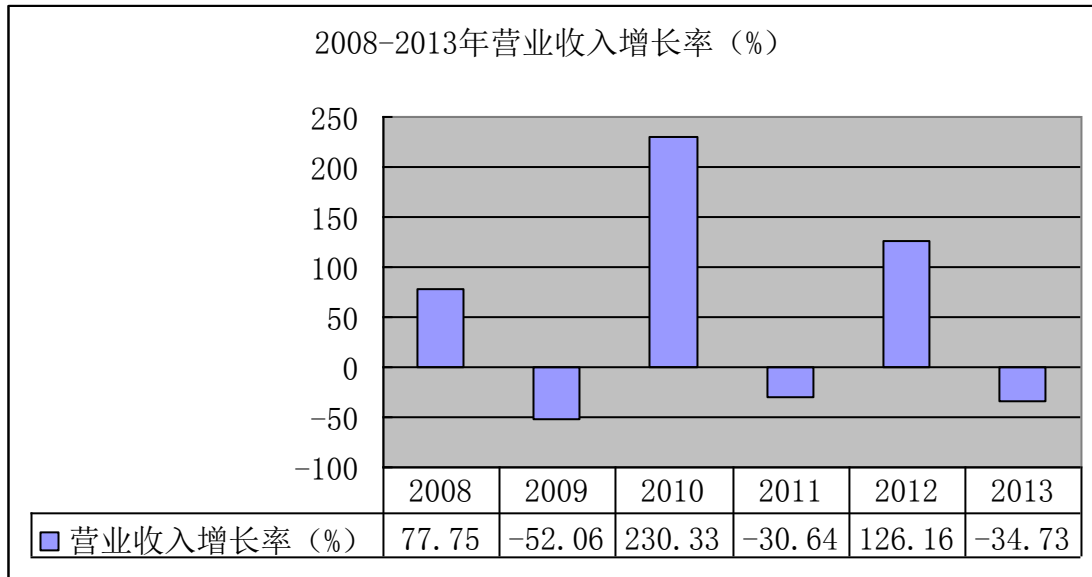


图 4.12 内部对标—营业收入增长率

如上图所示, 公司 2008-2013 年营业收入增长率极度不稳定, 其中 2009 年、2011 年和 2013 年呈负增长的趋势, 最高值为 2010 年营业收入增长率为 230.33%, 最小值为 2011 年为负 30.64%。公司 2013 年的营业收入增长率为负 34.73%, 与公司先进水平 230.33%相比减少了 265.06%, 主要是公司营业收入大幅度的减少导致的。

外部对标: 营业收入增长率外部对标如下表 4.20 所示:

表 4.20 外部对标—营业收入增长率

	公司本期实际 水平 (2013)	标杆企业 (一) 刚泰控股	标杆企业 (二) 盛达矿业
营业收入增长率 (%)	-34.73	-7.41	-8.65

从表 4.20 可以看到, 公司 2013 年的营业收入增长率为负 34.73%, 比刚泰控股相比少了 75.71%, 与盛达矿业相比少了 26.08%。这是由于 2013 年行业总体行情不太好, 这也反映了 W 公司受市场行情的影响比较大。

(2) 总资产增长率

内部对标: 通过 W 公司 2008-2013 年财务报表, 我们可以算出公司对应每年的总资产增长率, 如下图 4.13 所示:

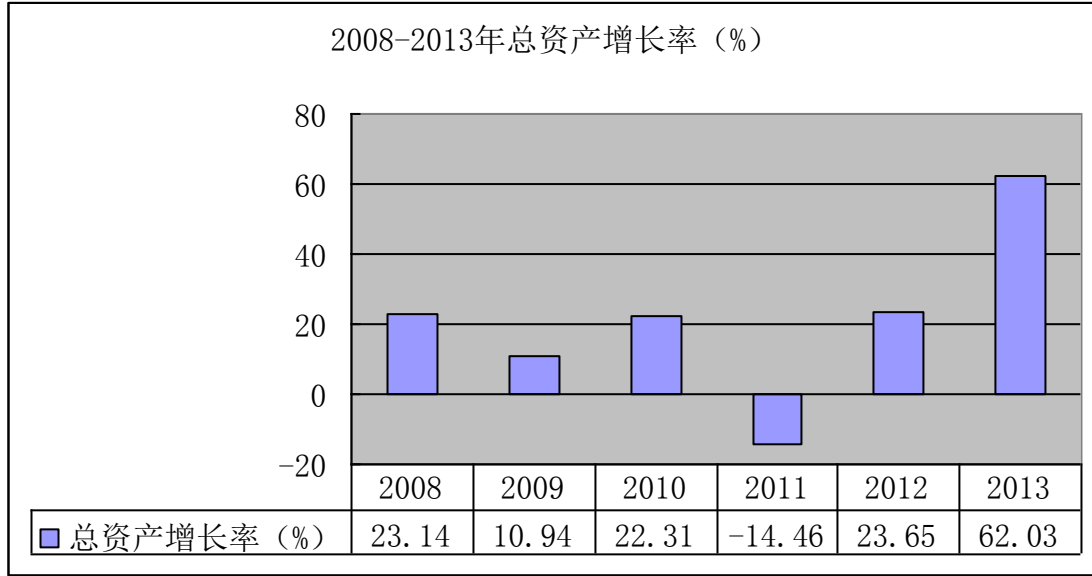


图 4.13 内部对标—总资产增长率

如上图所示，公司 2008-2013 年总资产增长率最大值为 2013 年的 62.03%，最小值为 2011 年负 14.46%，公司本年的实际水平 62.03%超出了公司过去 5 年先进水平（23.65%）38.38%，公司总资产增长速度较快，主要是公司货币资金、固定资产、无形资产有较大增长，尤其是公司无形资产的增长幅度较大。

外部对标：总资产增长率外部对标如下表 4.21 所示：

表 4.21 外部对标—总资产增长率

	公司本期实际水平（2013）	行业标准 / 国家标准	标杆企业（一） 刚泰控股	标杆企业（二） 盛达矿业
总资产增长率（%）	62.03	13.66	106.93	-25.62

如上表所示，公司 2013 年的总资产增长率为 62.03%，与行业标准 13.66% 相比多了 48.4%，与刚泰控股 106.93% 相比少了 44.9%，与盛达矿业 -25.62% 相比多了 87.65%。

（3）净利润增长率

内部对标：通过 W 公司 2008-2013 年财务报表，我们可以算出公司 2008-2013 年的净利润增长率，如下图 4.14 所示：

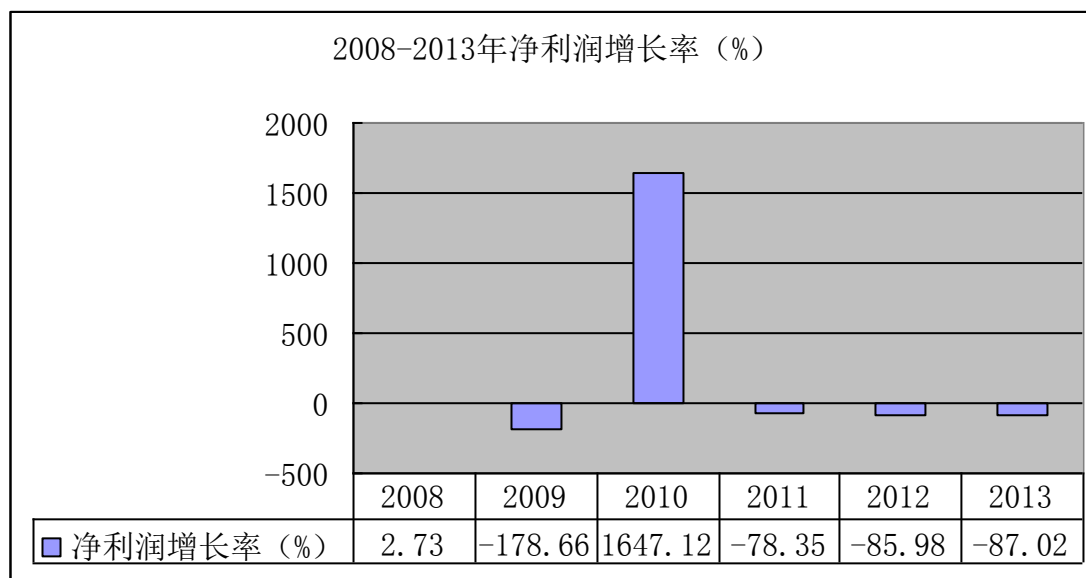


图 4.14 内部对标—净利润增长率

从上图可以看出,公司 2008-2013 年的净利润增长率较多年份为负值,其中最大值为 2010 年的 1647.12%,最小值为 2009 年的负 178.66%,主要原因是 2009 年公司净利润降低为负值,公司 2010 年净利润有了较大幅度的增长。公司 2013 年的净利润增长率为负 87.02%,与公司先进水平 1647.12%相比减少了 1734.14%。

外部对标:净利润增长率外部对标如下表 4.22 所示:

表 4.22 外部对标—净利润增长率

	公司本期实际水平 (2013)	标杆企业 (一) 刚泰控股	标杆企业 (二) 盛达矿业
净利润增长率 (%)	-87.02	14.13	-15.1

如上表所示,公司 2013 年的净利润增长率为负 87.02%,与行业标准 14.43%相比减少了 101.45%,与刚泰控股 14.13%相比少了 101.15%,与盛达矿业(-15.1%)相比少了 71.92%。而净利润增长率没有与之相关的行业标准数据,这里只与标杆企业作比较。

4.5 改进措施

(1) 建立健全企业全面预算管理模式

企业全面预算管理能够连接企业所有生产经营活动,公司可以考虑以 EVA 的理念为导向,建立健全企业全面预算管理模式。EVA 是一定时期的企业税后营业净利润与投入资本的资金成本的差额,它将权益资本成本计入资金成本,能够更准确地评价企业或部门的经营业绩,反映企业或部门的资产运作效率。以 EVA

的理念为导向,建立健全企业全面预算管理模式,能够统御公司生产经营的各个环节,对各项成本费用的控制,资产使用效率的提高也具有重要作用。结合公司所在行业特点,在具体方法上可以考虑采用加工费预算。

在加工费预算管理模式下,企业主要产品产量和销量是基本可控的,在主要原材料原矿来源较正常的情况下,基本可以确定加工费的目标。如果主要原材料原矿采用相对稳定内部价格,则加工费的目标更加精准。加工费的目标一般以主要产品的单位生产成本为基础进行框算。如 2013 年该企业的主要产品(含代加工)锑锭 Sb99.85(以下简称锑)、精铅 Pb99.994(以下简称铅)和银锭 IC-Ag99.99(以下简称银)的产量分别为 6000 吨、9000 吨和 20 吨分析上年的实际单位成本和本年产量,主要原材料原矿来源渠道(可基本确定品位和单价),综合考虑,锑、铅、银的原矿成本分别是 32000 元/吨、7000 元/吨、3500000 元/吨;假如预计锑、铅、银的单位成本分别是 42000 元/吨、12000 元/吨、6200000 元/吨,则加工费预算的金额为:

$$6000 * (42000 - 32000) + 9000 * (12000 - 7000) + 20 * (6200000 - 3500000) \\ = 600000000 + 45000000 + 54000000 = 159000000 \text{ (元)} = 1590 \text{ (万元)}$$

加工费预算的编制,就是把上述以金额支出描述的作业进行分解,因而在加工费预算的编制必须紧密结合每个作业区甚至作业点的主要作业,从而优化作业流程,尽量减少无效作业或低效作业。要做到这一点,每个作业区或作业点必须建立起详细的系列单耗指标体系,如沸腾焙烧作业区之后的烧结炉作业区,主要作业动因是进一步氧化脱硫,使金属硫化物变成金属氧化物,将粉状物料烧结成具有一定强度、粒度的烧结块,产出适应鼓风炉还原熔炼要求的原料。主要投入金属物料有焙砂、返粉、精矿、氧粉;附加料有铁矿、石粉、硅石。产出物料有烧结块、返粉(返回本工序)、烧结氧(外销)。在烧结炉作业区,编制加工费预算的最重要的依据是单位主产品烧结块的各项单耗,并考虑人工成本及本作业区的制造费用。在取得本作业区单位人工成本及制造费用后,主产品烧结块的各项单耗特别重要,因为这些单耗的降低必然促进本作业区精细化管理。

在加工费预算编制过程中,首先要好宣传动员工作,各部门、各岗位要深入分析的作业能否优化,优化的程度如何,优化的投入是多少,优化投入产出比如何。只有全员参与,群策群力,充分调动大家的积极性,才能真正达到加工费预算管理的目的。

(2) 完善公司各项内部控制

完善的公司内部控制制度对提高公司财务绩效具有积极作用。

第一,整合企业组织架构,清楚划分部门职责,完善企业控制程序。按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则,综合考虑企业性质、发展战略、文化理念

和管理要求等因素,合理设置内部职能机构,明确各机构的职责权限,避免职能交叉、缺失或权责过于集中,形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

第二,建立健全和有效实施内部控制,评价内部控制的有效性是企业董事会的责任,为更好的评价企业内部控制设计和运行的有效性,防范和规避企业经营过程中的风险,W 公司可以在内部建立内部控制自我评价机构,指派相关人员定期对企业的内部控制设计的合理性和运行的有效性进行评价,并将评价结果上报高层领导,对于存在问题的地方及时进行改进和完善。

第三,控制程序方面,一方面尽量梳理各项具体规定,减少控制交叉的活动,同时对重要环节应重点加强,公司应当建立和完善业务外包管理制度,规定业务外包的范围、方式、条件、程序和实施等相关内容,明确相关部门和岗位的职责权限,强化业务外包全过程的监控,防范外包风险,充分发挥业务外包的优势。同时企业应当加强业务外包实施的管理,严格按照业务外包制度、工作流程和相关要求,组织开展业务外包,并采取有效的控制措施,确保承包方严格履行业务外包合同。

第四,形成良好的企业文化。企业文化的作用大家不言而喻,它是一个企业的灵魂。公司可以通过制定企业愿景、企业使命等方式建设积极向上的,具有矿冶特色的企业文化,让企业文化深入每位企业成员的心中。

(3) 完善企业成本核算体系

建立比较准确的各工序单耗、定额指标体系,产品总成本计量及归集体系,完善成本核算、加强成本管理,以促进提升利润。具体操作办法为成本不仅要按工序划分,还要按矿的品位再继续细分,把矿的品位划分为六个区间,分为 30 度以下、30-35 度、35-40 度、40-45 度、45-50 度、50 度以上。每个品位区间再细分为粗炼工序、吹炼工序、精炼工序、电铅工序和银铋金工序。如下表 4.23 所示:

表 4.23 冶炼生产成本核算体系

	每月加权平均 原精矿(铅+铋) 度数 30(含) 以下	粗炼工序				
		吹炼工序				
		精炼工序				
		电铅工序				
		银铋金工序				
	每月加权平均 原精矿(铅+铋) 度数 30-35(含)	粗炼工序				
		吹炼工序				
		精炼工序				

冶炼 生产 成本		电铅工序				
		银铋金工序				
	每月加权平均 原精矿（铅+铋） 度数 35-40（含）	粗炼工序				
		吹炼工序				
		精炼工序				
		电铅工序				
		银铋金工序				
	每月加权平均 原精矿（铅+铋） 度数 40-45（含）	粗炼工序				
		吹炼工序				
		精炼工序				
		电铅工序				
		银铋金工序				
	每月加权平均 原精矿（铅+铋） 度数 45-50（含）	粗炼工序				
		吹炼工序				
		精炼工序				
		电铅工序				
		银铋金工序				
	每月加权平均 原精矿（铅+铋） 度数 50 以上	粗炼工序				
		吹炼工序				
		精炼工序				
		电铅工序				
		银铋金工序				

（4）积极开拓产品市场

积极开拓产品市场，对收入的增加，利润的提高具有重要作用。积极开拓产品市场绝不是盲目的开拓产品市场，而是要具有可行性，同时在开拓产品市场的过程中要确保产品质量，保质保量才能实现公司持续性发展。

第五章 研究结论及文章不足

5.1 研究结论

笔者以矿业企业中的 W 公司为例，详细分析了基于标杆管理的财务绩效评价过程，得出以下结论：

(1) W 公司 2013 年盈利能力与以往年份相比有所降低，且盈利能力指标普遍低于行业标准及标杆企业值，总资产报酬率、净资产收益率变动幅度较大并明显呈现下降趋势。W 公司 2013 年偿债能力一般。总体流动比率低于行业水平，速动比率变化幅度较大，资产负债率处于高水平，可见公司负债较多，流动风险较大，长期偿债能力低，无疑加重企业的财务风险，经营风险。W 公司 2013 年营运能力与标杆企业相比有所差距，而且差距较大；存货周转率变化幅度较大，且低于行业水平及标杆企业值，流动资产的利用效率不高，加上公司的收入水平低导致，总体的资产运作不太理想，资产获取利润的速度偏低，投入与产出有一定的差距。W 公司 2013 年发展能力也不是很强，营业收入增长率不稳定，浮动较大甚至负增长显著低于行业水平及标杆企业值，但是公司总资产增长速度较快，甚至高于标杆企业盛达矿业及行业标准，主要是公司货币资金、固定资产、无形资产有较大增长，尤其是公司无形资产的增长幅度较大，企业资本的运营效益较好，资本控制合理。净利润增长率不理想，与标杆企业均有较大差距。

(2) 企业竞争力与绩效评价体系存在相关性，一个企业竞争力的强弱，在一定程度上可以通过财务绩效指标反映出来。

(3) 通过对 W 公司的诊断分析，公司在全面预算、内部控制、成本核算和考核机制四个方面存在一些不足，针对这些不足提出了相应的改进措施。

(4) 矿业企业可以通过引入标杆管理法来达到改善企业绩效的目的。

5.2 不足之处及展望

(1) 矿业类企业经营主营业务多种多样，文章只是重点研究了案例中的矿业企业 W 公司，这造成说服力不足，具体问题还得具体分析。

(2) 文章在进行案例分析时，也存在以下不足：

1. 本文在标杆企业选取中，在使用因子分析法后，给每个成分赋权的时候是根据方差贡献率的比值确定的，这没有统一严格的标准。

2. 本文在绩效评价指标的选取上数量还不够多，是否可以加入更多的绩效评价指标，融入到绩效评价体系当中，包括增加财务指标以及一些非财务指标。

3. 文章所选的样本量还不够大，是否可以用更大的样本来分析，从而增加准确度。

4. 文章所采取的绩效指标是总结前人文献及研究成果而来，没有经过严格的

论证，带有一定的主观性质。

5. 文章选取的样本为上市公司，然而案例研究的 W 公司属于一家中型国企，这可能会降低一些指标的对标作用。

文章虽然在财务绩效评价指标研究上取得了一定的成果，财务绩效评价也是企业绩效工作中的重要组成部分，但是文章研究存在上述一些不足，笔者水平有限，希望以后可以增加客户、内部流程、学习与发展等方面对矿业企业整个绩效评价做一个全面系统的研究。

参考文献

- [1] 鄢志晖.财务指标的选择与分析[J].山西煤炭管理干部学院学报, 2005 (2): 27-29
- [2] 金美娟.财务指标评价体系的有效性研究[J].煤炭经济研究, 2005 (3): 58-60
- [3] 熊一坚, 倪筱楠.企业绩效评价指标体系构建探讨[J].企业经济, 2006 (12): 8-10
- [4] 潘和平.企业绩效评价指标体系研究[J].安徽农业大学学报, 2006, 15 (1): 24-27
- [5] 程海侠, 陶祯.基于财务指标的主成分分析—以部分空调企业为例[J].科技创业月刊, 2006 (6): 61-62
- [6] 朱辉, 史海燕.评判上市公司投资价值的财务指标体系[J].商场现代化, 2007 (2): 357-358
- [7] 王溪艳.基于现金流量财务指标体系的改进[J].财经界(学术版), 2008 (2): 51-53
- [8] 余强辉.浅谈企业财务指标体系的缺陷[J].商业经济, 2009 (20): 45-46
- [9] 吴春波, 于强.基于标杆管理的企业绩效改进研究[J].理论月刊, 2009 (9): 161-162
- [10] 张清宏.利用层次分析法构建企业的非财务指标体系[J].国际商务财会, 2010 (3): 32-33
- [11] 黄雅婷.标杆管理在企业财务分析体系中的应用与研究[J].时代金融, 2011 (2): 34
- [12] 田波.基于EVA财务指标体系的理论探讨[J].商品与质量, 2011 (1): 50
- [13] 吕建华.实施标杆管理提升企业成本控制力—关于标杆化管理的几点思考[J].经济师, 2011 (5): 149-150
- [14] 祁碧茹, 杨尚东.我国发电企业标杆管理指标体系的分析研究[J].陕西电力, 2012 (2): 52-56
- [15] 胥丽卿.浅谈企业绩效评价中的财务指标体系[J].江苏经贸职业技术学院学报, 2012 (3): 17-19
- [16] 高丽华.标杆管理在企业绩效中的应用[J].全国商情, 2013 (13): 32-35
- [17] 谢婧.我国企业绩效评价体系探讨[J].会计师, 2013 (3): 28-29
- [18] 魏名婷.基于因子分析法的上市公司业绩评价—以煤炭类上市公司为例[J].现代经济息, 2013 (15): 125
- [19] 邱询旻, 陈崇.企业竞争力财务评价指标体系研究[J].企业经济, 2007 (11): 156-158
- [20] 侯丽娟.引入现金流量指标分析革除传统财务分析指标体系的缺陷[J].冶金财会, 2012 (4): 38-39
- [21] 袁锋, 朱宁.标杆管理在企业学习中的应用及其发展策略[J].技术经济与管理研究, 2004 (2): 85-86
- [22] 喻和文, 彭回春.标杆管理在现代企业中的应用研究[J].现代商贸工业, 2009 (2): 28-29
- [23] 刘彤.浅谈企业结合标杆管理, 实施全面预算管理[J].科技信息, 2008 (13): 445
- [24] 张勇, 杨明, 杜子平.中小企业的风险及其财务指标评价体系[J].经营与管理, 2010 (1): 62-64
- [25] 付光富.现代企业制度下的财务指标体系研究[J].经济研究导刊, 2013 (16): 174-175
- [26] 燕伟.上市公司财务指标体系的构建及应用—基于辽宁省上市公司数据的分析[J].北方经贸, 2009 (7): 63-64
- [27] 孟俊婷.上市公司并购估价中财务指标体系的研究[J].会计之友, 2008 (3): 84-85
- [28] 韩辉, 张凯.企业绩效评价财务指标体系探讨[J].才智, 2008 (3): 12-13
- [29] 刘昌彬.快速建立财务指标体系的途径与办法[J].冶金财会, 2013 (1): 37-39
- [30] 陈思成.评价企业核心竞争力财务指标体系的构建[J].法制与经济(下旬), 2013 (2): 83-85

- [31] 牛云芸.基于财务指标体系的家电行业上市公司投资价值分析[J].中国证券期货, 2013 (5): 48
- [32] 吴媛媛.企业绩效评价非财务指标体系研究评述[J].财经界(学术版), 2013 (2): 49-50
- [33] 袁卫红.对财务风险分析指标体系的认识[J].黑龙江科技信息, 2007 (16): 125
- [34] 丁鹏.国有企业绩效评价体系研究[D].西安:西北大学硕士论文, 2008
- [35] 刘泽荣, 方芳.创业板上市公司财务评价指标体系研究[J].财会通讯, 2013 (1): 41-43
- [36] 史才.企业绩效评价非财务指标探议[J].现代商业, 2008 (23): 95-96
- [37] 刘友夫.以权益净现率为核心的财务指标体系案例分析[J].会计之友(中旬刊), 2010 (11): 106-108
- [38] 乔海燕.基于因子分析的上市公司业绩评价体系的构建—以沪市上市公司为例[J].国际商务财会, 2012 (5): 14-19
- [39] 刘宇, 赵怡晴, 李仲学, 李翠平.基于因子分析法的矿业企业 SR 水平综合评价[J].矿业研究与开发, 2011 (6): 99-103
- [40] 孙丕云.矿业企业外部财务环境研究分析[J].现代商业, 2012 (5): 218
- [41] 李小静.探讨矿业企业财务管理体系的建构[J].财经界(学术版), 2013 (14): 166-167
- [42] 史桂凤.论现代矿业企业财务管理体系的建立[J].财经界(学术版), 2009 (12): 171
- [43] 曾庆祥.新形势下有色金属矿业企业的成本管理[J].中外企业家, 2013 (5): 109-111
- [44] 项晶, 邵春梅.矿业企业作业成本法应用研究[J].中国矿业, 2009 (1): 43-45
- [45] 伊莉.国有矿业企业完善内部控制的思考[J].财经界(学术版), 2012 (8): 53
- [46] 蒋奇芮.区域国有矿业经济发展的思考[J].现代商业, 2014 (1): 142-143
- [47] 何腊柏.矿业企业的中国特色功能及其组织结构设计[J].中国有色金属, 2013 (23): 74-75
- [48] 唐焱.标杆管理, 让企业不断进步[J].经营管理者, 2009 (15): 86
- [49] 贾德亮.提升一汽轿车品牌竞争力的标杆管理研究[D].哈尔滨:东北林业大学硕士论文, 2012
- [50] 孙卓华, 陈璟.论乔治·弗雷德里克森的标杆管理思想[J].齐齐哈尔大学学报, 2013 (4): 17-19
- [51] 韩婷婷.走出标杆管理的应用误区—基于案例分析的研究[J].经济论坛, 2010 (1): 144-147
- [52] 梁宇.论标杆管理在国有企业管理中的启示[J].商场现代化, 2008 (5): 102
- [53] 李雪萍.我国企业如何应用标杆管理[J].网络财富, 2009 (4): 154-155
- [54] Camp R C. Benchmarking: The Search for industry best practices that lead to superior performance[J]. Quality Progress, 1989, 22(3):76-82.
- [55] Bogan,C.E.and M.J. English. Benchmarking for best practices: winning through innovative Adaptation[M]. McGraw Hill Higher Education, 1994: 236-238
- [56] 麦迪.标杆管理及其最佳实践[M].北京:光明日报出版社, 2003:134-139
- [57] Fletcher C. Performance appraisal and management: The developing research agenda[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, 74(4):473-487.
- [58] Williams J R. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future[J]. Journal of Management, 2004, 30(6):881-905.
- [59] Dattakumar R, Jagadeesh R. A review of literature on benchmarking[J]. Benchmarking An International Journal, 2003, volume 10(3):176-209
- [60] Northcott D. Business Performance measurement: Theory and Practice[J]. Accounting and business research, 2003:85-86

附表 A 财务调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！

我们是江西 XX 大学标杆管理项目组，非常感谢您在百忙之中抽出时间填写这份问卷。本次调查旨在了解企业各方面存在的问题，为进一步提出企业流程和管理优化方案提供可靠依据。您在本次调查中提供的所有信息都是匿名和保密的，我们真诚地希望您根据自己的真实看法和实际经验如实回答相关问题。答案无所谓对错，调查结果仅供企业标杆管理研究使用。

本次调查可能会需要您 10 分钟左右的时间，我们非常感谢您的支持与合作！

江西 XX 大学标杆管理项目组

2013 年 10 月

1. 您认为公司财务部的主要职责是（ ）（可选多项）
A.搞好核算 B.搞好监督 C.促进收入增长 D.控制支出
2. 您认为公司会计核算方面的主要问题是（ ）
A.太粗糙，不适应管理需要 B.太细，没必要
C.核算方法没与工艺流程结合良好 D.走过场
3. 您认为公司会计监督方面的主要问题是（ ）
A.内部监督太严，不能发挥灵活性
B.内部监督太松，造成了浪费
C.外部监督（税务局等）太严，内部监督太松，不匹配
D.会计监督与内部控制存在较严重脱节
4. 您觉得目前企业财务管理过程中，存在的最大的问题是（ ）
A.在实践工作中，将财务与管理两者孤立分开
B.领导班子对财务工作不重视
C.对纳税筹划等有效工作不到位
D.财务与管理的目标不同
5. 您认为公司以下哪些财务管理方面工作有待于提升？（ ）（可选多项）
A.预算管理 B.成本控制
C.资金调度 D.纳税筹划
6. 您认为公司的财务分析中最大不足在于（ ）
A.没有进行行业比较分析

B.没有分析不能计量的要素如企业文化

C.没有分析后续要素如税务局的查税报告

D.老套，基本无效

7、您认为公司有潜在利润提升的主要空间在哪里？（ ）（可选多项）

A.预算管理

B.营销能力提升

C.成本控制

D.税务筹划

8、您认为公司标杆管理的核心在于（ ）

A.找到差距

B.建立主导指标

C.建立指标体系

D.改进

9、您认为公司标杆管理中的核心指标是（ ）

A.工艺技术指标

B.财务指标

C.工艺技术指标为主

D.财务指标为主

10、您认为公司标杆管理中的核心财务指标是（ ）

A.成本

B.利润

C.超额利润

D.经济利润（EVA）

11、您认为公司标杆管理中的财务指标应该（ ）（可选多项）

A.是独立的

B.与工艺技术指标密切相关

C.包含单耗指标

D.包含各工艺流程中的单耗指标

12、您认为公司标杆管理中的建立财务指标体系最重要的是（ ）

A.搞好内部调查

B.与各部门密切合作，研究

C.搞好外部调研

D.课题组自己努力

13、您认为针对财务方面，企业目前最迫切需要解决的三个问题是什么？

附表 B 财务调查问卷分析报告

（1）问卷概况

在实施 W 公司标杆管理项目初期的诊断过程中，课题组采用了问卷调查方法，本次问卷针对的对象是公司中高层干部及部分财务人员，本次问卷总共发放问卷 120 份，回收 114 份，回收率 95%，有效问卷 100 份，有效率 87.72%，总体说来，我们认为本次问卷调查具有代表性。

（2）主观题部分分析

2.1 对于公司财务部的主要职责方面（注：本题可多选，下同）最重要的是搞好核算（71%），其次是控制支出（58%），搞好监督（49%），促进收入增长（47%）。说明多数人认为会计核算仍存在一定问题。

2.2 会计核算方面的主要问题是核算方法没和工艺流程结合好（58%），太粗糙，不适应管理需要（23%）。说明核算方法没和工艺流程结合好问题突出。

2.3 会计监督方面的问题主要是会计监督与内部控制存在较严重脱节（40%），内部监督太松，造成了浪费（38%）。说明会计监督与内部控制存在较严重脱节。

2.4 目前企业财务管理过程中存在最大问题是在实践工作中，将财务与管理两者孤立分开（46%），财务与管理的目标不同（37%）。说明多数人认为财务与管理两者结合不到位。

2.5 公司在财务管理方面工作有待于提升的地方是（可多选）成本控制（69%），预算管理（64%），资金调度（40%）。说明多数人认为成本控制，预算管理均有提升空间。

2.6 财务分析中最大不足在于没有行业比较（41%），老套，基本无效（33%），没有分析公司内部要素，如企业文化（24%）。说明很多人认为自己对本行业其他企业情况不够了解。

2.7 公司有潜在利润提升的主要空间在于（可多选）成本控制（73%），营销能力提升（50%），预算管理（45%），税务筹划（11%）。说明一方面，很多人认为企业成本很有空间，另一方面多数人理解企业纳税的义务。

2.8 公司标杆管理的核心在于找到差距（37%），建立指标体系（31%）。说明公司标杆管理找到差距与建立指标体系几乎同等重要。

2.9 公司在标杆管理中的核心指标是工艺技术指标为主（44%），工艺技术指标（32%），财务指标为主 13%，财务指标（11%）。说明多数人认为公司在标杆管理中的核心指标应以工艺技术为主指标。

2.10 公司在标杆管理中的核心财务指标是利润（48%），成本（24%），经济利润（EVA）（18%）。说明近半数人认为公司在标杆管理中的核心财务指标是利润。

2.11 公司在标杆管理中的财务指标应该（可多选）：与工艺技术指标密切相关（67%），包含各工艺流程中的单耗指标（54%），说明过半数人认为公司在标杆管理中的财务指标应该与工艺技术指标密切相关或应该包含各工艺流程中的单耗指标。

2.12 公司在标杆管理中要建立财务指标体系最重要的是：与各部门密切合作，研究（63%），搞好内部调查（27%）和外部调研(10%)。说明过半数人认为司在标杆管理中要建立财务指标体系最重要的是与各部门密切合作，研究。

（3）客观题分析

3.1 概况

这次总共收集了 100 份有效问卷，针对本题只有 18 份有效问卷，由于问题专业性质要求较高，我们认为具有一定的参考价值，本题有效问卷答案详见附件主观题答案表。

3.2 问题分析

针对财务方面，企业目前最迫切需要解决的三个问题是什么？其中有 9 次提到预算管理，占有效试卷的 50%，成本管理 8 次占有效试卷的 44.44%，还有资金调度 6 次占有效试卷的 33.3%，财务职能改变 5 次占有效试卷的 27.78%，还提及税收、内部控制、融资等问题。

附表 C 财务调查问卷主观题答案表

1. 资金运作；成本控制；各项单耗指标
2. 资金缺口；加强预算；合理支配
3. 预算管理；指导生产；税务处理
4. 预算管理；财务与管理两者孤立分开；内部监督太松，造成浪费
5. 财务要及时提示领导目前的财务状况；财务要熟悉整个生产流程的各个成本变化环节，有异动及时汇报；财务要研究好有利于企业税收方面的政策
6. 预算管理；成本管理；合理避税
7. 加强财务经理的发言权和权威性；严格遵守国家有关规章制度；激发财务经理主观能动性
8. 加强成本控制，合理调配支出；加强内部控制，减少不必要浪费；加强财务管理培训
9. 多融资；合理分配资金；及时发工资
10. 控制成本支出；制定财务指标；资金调度灵活
11. 成本预算要改进，切实有效；加强成本监督，提高利润空间；控制采购成本
12. 搞好预算管理；成本控制；资金调度
13. 保障流动资金（生产必需）
14. 有效的预算管理
15. 资金回笼；财务管理；资金用于刀刃上
16. 切实做好成本控制；切实做好预算管理工作
17. 业务费用过大，压缩不必要开支；降低生产成本
18. 预算管理；成本控制；利润

致谢

论文写作是个费时的过程，从选题、搜集数据、构思到写作完成，先要感谢指导老师唐立新副教授悉心的指导。他的意见给了我极大的启发，特别是在文章构思，以及案例分析的理论与实践的结合方面，对我帮助很大。唐老师一丝不苟的作风，严谨求实的态度，踏踏实实的精神，不仅授我以文，而且教我做人，虽历时三载，却给以终生受益无穷之道。对唐老师的感激之情是无法用言语表达的。

感谢刘高常等老师对我学习与生活上的指导和关心。感谢各位任课教师，你们传授给我的知识是我完成这篇论文的桥梁。对于给予我无私帮助的学姐、学长、室友、同学、师弟和师妹们，我在此一并表示衷心的感谢！

最后，还要借此机会特别感谢在百忙之中抽出时间审阅本文的各位专家所付出的辛勤劳动！

在论文即将完成之际，我的心情无法平静，从开始进入课题到论文的顺利完成，有多少可敬的师长、同学、朋友给了我无言的帮助，在这里请接受我诚挚的谢意！

攻读学位期间的研究成果

已发表论文：

唐立新，杨华华. 浅议签订司法会计鉴定业务委托书的策略[J]. 中国司法鉴定，2012（6）：
105-106