

浅谈企业业绩评价体系

张倩 刘立新 程红

(厦门大学管理学院, 厦门, 361005)

摘要: 随着“新经济”的来临, 企业进入战略经营时代, 企业间的竞争表现为长期、综合竞争能力的竞争, 绩效评价作为企业计划与控制的有机组成部分, 越来越受到企业的关注。该文认为由财务指标组成的传统的财务业绩评价指标体系已无法满足经营管理的需要, 企业应引进非财务指标, 而战略平衡记分卡的出现进一步丰富和完善了经营业绩评价指标体系, 文中对平衡记分卡进行了描述并提出了几点改进建议。

关键词: 企业业绩评价 财务指标 非财务指标 平衡记分卡

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1006—4117(2007)04—0022—02

(一) 传统的业绩评价体系

传统的业绩评价体系是由一系列的财务指标组成的。企业财务指标主要是反映企业及其内部各责任单位财务状况和业绩的指标。主要包括财务盈利能力指标、资产营运能力指标和发展能力指标。

1. 财务盈利能力。企业财务盈利能力是通过净资产收益率和总资产报酬率这两个主要指标来计量评价。净资产收益率是企业一定时期内的净利润与平均净资产的比率关系, 它可以用来评价企业自有资本获取净收益的能力业绩。总资产报酬率是企业一定时期内获得的报酬总额与平均资产总额的比率关系, 它可以用来评价企业资产营运效益业绩。

2. 资产营运能力。资产营运业绩是通过总资产周转率和流动资产周转率这两个主要指标来计量评价。总资产周转率是企业一定时期内销售收入净额与平均资产总额的比率关系, 它可以用来评价企业全部资产经营质量和利用情况。流动资产周转率是企业一定时期内销售收入净额与平均流动资产总额的比率关系, 它可以用来评价流动资产经营质量和利用情况。

3. 发展能力。发展能力业绩是通过销售增长率和资本积累率这两个主要指标计量评价。销售增长率是企业本年销售增长额与上年销售额的比率关系, 它可以用来评价生产经营业绩。资本积累率是企业本年所有者权益增长额与年初所有者权益的比率关系, 它可以用来评价所有者权益业绩。

财务指标曾经长期占据业绩评价指标的主动地位。在稳定的大批量标准化生产的环境下, 这种业绩评价体系曾取得了巨大成功。但是, 进入 20 世纪 80 年代以后, 企业的经营环境发生了重大变化, 先进制造系统的引入, 使企业的成本结构发生了改变。财务指标在评价业绩、改进业绩方面逐渐显现出种种不足, 主要表现在:

1. 内部导向, 关注面窄。传统的业绩评价体系关心的是以财务指标所表现的内部流程的信息, 如 ROI 指标、利润率指标等。这些指标忽视了外部环境的影响, 不能反映出外部商业环境及其对市场、顾客及竞争者方面不断改变的要求, 同时这些指标所体现的业绩都是能够用财务数据表现的业绩, 而起也在质量、流程、时间等影响企业战略实施的关键成功因素方面的业绩, 没有进入业绩评价体系

的视野。这样一来, 这种指标体系也就无法起到应有的引导作用。

2. 忽视无形资产和智力资产的作用。在信息时代, 企业未来的盈利能力和价值很大程度上取决于其对无形资产和智力资产的管理水平。财务业绩评价体系能够充分反映有形资产的价值, 但是, 在计量无形资产和智力资产价值方面却显得捉襟见肘。结果, 这些影响企业竞争地位的因素没有纳入业绩评价体系中, 也就无法为管理者所重视。

3. 不能揭示改善业绩的动因。财务业绩评价体系所用的业绩指标, 属于财务指标, 反映的是经营活动的综合结果, 而不能揭示产生结果的根本原因, 只能计量企业是否成功, 而无法指导企业如何成功。另外, 在动态经营环境下, 财务指标作为结果指标, 显得过于滞后, 也不利于经营人员观察其行为对业绩的直接影响。

(二) 非财务指标体系。

为了克服财务业绩指标的不足, 人们开始在业绩评价体系中引入非财务业绩指标。非财务业绩指标是以企业的非财务信息为基础设计的业绩指标, 可以是定量指标, 也可以是定性指标, 不需要会计信息, 不容易操纵, 可以及时提供给经营单位, 以实时对其作业实行监控。主要是反映企业管理者经营素质的各项标志。主要包括:

1. 质量指标。(1) 购进原材料的评价: 分材料和厂家计算残次品率。(2) 生产过程质量控制: 在各生产阶段建立控制点, 计算残次品率。返工率和合格品率。(3) 产成品质量评价: 产品的生产标准。顾客的索赔数量及顾客的投诉情况。

2. 技术创新指标。创新是企业发展最为显著的标志, 也是企业管理者经营素质的集中体现。现代企业的创新, 不仅仅是创造新技术, 而且还包括新思想、新观念、新制度、新市场、新的管理方式和方法。主要指标: (1) 技术创新的比重和效果; (2) 技术开发人员的比重。(3) 新产品开发的数量、品牌以及新产品的市场占有率等。

3. 生产业绩指标。包括设备调整准备时间、存货存储天数、存货及时发送率、材料利用率、生产能力利用率等。

4. 员工指标。员工技能, 士气、所受培训情况无法在会计指标中反映, 但却是企业宝贵的无形资产。这方面的指标又员工投诉次数, 员工流动率、员工缺勤天数、员工生病天数、员工受训时间等。员工对企业的态度和士气,

可以通过调查的方式来了解。

5. 市场和顾客指标。顾客是企业的上帝,不论企业在其他方面多么优秀,最终的利润都是通过向顾客提供产品和服务而实现的。这方面的主要指标有市场分额及其变化情况,销售额的增长,营销人员所联系的客户数量和客户访问时间,客户订货量及其变化,关键客户订货量及其变化以及顾客调查所提供的其他反馈信息。

(三) 综合业绩评价

企业的成功与否,不是简单的财务指标能够计量的。早在20世纪80年代,管理会计的理论研究者与实践工作者发现了此问题并引入了另外的非财务指标。但是,财务业绩指标应当如何与非财务指标结合起来,才能反映企业整体的业绩状况,实现企业的战略呢?就需要建立综合业绩评价体系。综合业绩评价体系主要有业绩金字塔,适用于服务业的积木法和平衡记分卡。本部分主要介绍平衡记分卡。

平衡记分卡是由美国著名管理会计学家,现任哈佛大学的罗伯特·S·卡普兰教授(Robert S Kaplan)戴维·P·诺顿(David P Norton)提出的一种综合业绩评价体系。平衡记分卡适应了“新经济”时代企业战略经营管理的要求,为企业经营业绩评价指标体系的科学建立拓展了思路,并得到实务界的广泛重视。

这种综合业绩评价体系从企业经营战略角度出发,分别从财务、客户、内部经营流程和学习与成长4个层面对企业的经营业绩进行衡量,其四个层面内容是:财务层面的业绩评价指标一般包括:(1)收入增长指标(2)成本降低或生产率提高指标(3)资产利用或投资战略指标。具体指标结合企业生命周期不同阶段而设置,一般有投资回报率(ROI)、经济增加值(EVA)、现金流量等。客户层面的业绩评价指标一般包括:(1)市场份额;(2)客户满意程度;(3)客户保持率;(4)新客户取得率(5)客户盈利率。具体指标包括市场占有率、产品质量等级率、产品交送货率、产品退货率、产品返修率、产品保修期限和维修天数等。内部经营流程的业绩评价指标一般包括:(1)创新;(2)经营;(3)售后服务。具体指标包括产品设计水平、新产品开发能力、研究开发费增长率、产品质量等、生产周期效率、产品质量保证、维修服务等。学习与成长能力的业绩评价指标一般包括:(1)职员能力;(2)信息系统能力;(3)激励、权力和协作。具体指标有员工满意程度、员工知识水平、员工流动率、员工参与率、信息系统更新程度等。平衡记分卡通过设计每一个成面的具体指标将企业战略目标进行战术转换,帮助企业去识别其竞争优势所在,并进一步引导管理者和员工努力完成指标,实现战略经营目标。

从平衡记分卡包括的内容我们可以看出是将财务指标与非财务指标、定量指标与定性指标、战略目标与战术目标有机的结合起来,从具有紧密因果联系的4个方面较为综合、全面的对企业的经营业绩进行评价,是经营管理者能够及时正确的了解企业成功的关键因素和失败的原因;而且将业绩评价结果与企业激励机制有效结合可以引导员工保持优势、转变劣势,已形成企业持久的核心竞争力,促进企业的不断发展。但是,平衡记分卡并不是一种完美的业绩评价指标体系,我们认为可以在以下两方面进一步发展与完善:

第一,平衡记分卡中财务层面的评价指标仍沿用传统的财务业绩评价指标体系,且只关注企业所有者利益,没有考虑其他利益相关者的利益。企业只有协调好各方面利

益,才能为核心竞争力的形成和保持及战略目标的实现提供有利的环境。因此,财务业绩评价指标体系还应增加一些指标:用“现金利息保障倍数”和“资产负债率”来衡量企业对债权人本息的保障程度;用“员工所得率”来衡量增值额中员工的所得利益;用“总资产税费率”来衡量企业对社会及所在社区的贡献。

第二,平衡记分卡指标体系忽略了评价企业对其赖以生存的自然环境的影响。企业的可持续发展离不开人类社会的可持续发展,21世纪的今天,人们越来越关注生态平衡和环境污染等问题。开发设计绿色产品,引导绿色消费,开拓未来市场和发展绿色产业,有效防止环境污染、维护生态平衡等已成为企业取得和保持核心竞争力的基础。因此对企业的可持续发展能力作评价已成为业绩评价体系发展的必然趋势,可设置若干相关指标加以衡量,比如污染控制程度、废弃物再生利用率、产品环保等级等。

中国自从加入WTO后面对的来自国际市场的竞争日趋激烈,企业若想求得长期稳定的发展并在竞争中立于不败之地就必须建立一套科学合理的经营业绩评价指标体系,以引导企业更好地实现其设定的战略目标。

参考文献:

- [1] 黎来芳,企业业绩评价指标体系重构.四川会计,2001,(3):37-39
- [2] 宋力,王艳飞,浅论企业战略性业绩评价的指标设计.财经问题研究,2000,(8):55-58
- [3] 郭晓梅,管理会计学,中国人民大学出版社,299-301