

非营利组织平衡计分卡的设计与应用

宗文龙 胡红霞 段倩

(中央财经大学会计学院 北京 100081)

【摘要】 本文提出将平衡计分卡引入非营利组织的绩效评价中,以提高绩效评价的全面性、科学性和可持续发展性。重点论述了非营利组织平衡计分卡的设计与应用。

【关键词】 非营利组织 平衡计分卡 绩效评价

在非营利组织管理活动中,绩效评价表现为首先制定绩效指标和产出标准,然后评估实际执行效果与预定目标之间的差异,以此来评议投入资金的使用效果。非营利组织可以利用平衡计分卡、根据战略要求设计一套综合指标体系,作为绩效管理的工具。平衡计分卡将组织战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标,并对这些指标的实现程度进行不同时段考核,从而为组织战略目标的实现打下可靠的实践基础。

一、绩效评价的基本原理

绩效评估对象主要包括投入、活动(过程)、产出、效果、影响五个方面:①投入指标:衡量组织投入的资源(如资金、员工时间、物资);②活动(过程)指标:衡量组织从事的活动(如回复时间、等待时间、结案时间),以及人们在活动中所表现出来的态度和行为(如沟通能力、团队精神);③产出指标:衡量

发支出资本化和费用化的金额分别为多少,自然也就让报表使用者很明确地知道,研发费用的确认对企业当期资产和当期收益的影响分别有多大,最重要的是确认比例是由有关机构客观评定的,具有客观性,不易被用来进行盈余管理。

3. 在切实做好前面所提到的两点事前防范后,还应该充分发挥注册会计师的事后监督作用。①强化注册会计师审计的独立性。首先,完善会计师事务所的聘用和更换机制,为注册会计师审计的独立性提供制度上的保障;其次,采取措施使注册会计师审计能够保持真正的独立性,防止出现政府干预上市公司聘请会计师事务所、干预注册会计师执行审计业务和发表审计意见的问题。②完善《注册会计师法》,加强注册会计师审计的法制建设。我国的《注册会计师法》颁布已近十年,注册会计师行业已发生了很大的变化,因此应对这一法规作适当的修订。完善独立审计准则,为注册会计师审计提供更好的技术支持。③加强对注册会计师的监管,净化其执业环境。应尽快制定有关注册会计师监管的工作规则及惩戒办法,建立对监管者的激励和约束机制。此外,在当前审计市场上,竞相压价等不正当竞争行为的存在是注册会计师审计健康发展的主要障碍。为解决这一问题,笔者认为,必须重新制定审计

组织的工作成果(如回答问询的次数、结案数量);④效果指标:衡量组织工作产生的短期影响(如有社会影响的案件数量);⑤影响指标:衡量组织工作产生的长期影响(如对有关立法的影响)。

绩效管理的特性法主要是考虑员工在多大程度上具有某些被认为对组织的成功是非常有利的特性(特点或特征)的方法。在这种方法中被使用的一些技术通常都要对一系列的特性诸如主动性、领导力、竞争力等加以界定,并且根据这些特性来对员工进行绩效评价。在设计有效评估系统时,要注意对绩效的界定应力求精确,要界定有价值的工作结果和带来增值的工作结果,以及超出要求的行为(比如员工为受益群体提供了额外的帮助),还要衡量和纠正环境约束带来的影响。

需要注意的是,绩效评估的过程重在沟通,让员工了解组织的工作重点和工作要求,使员工能够提高他们的绩效。所

市场的准入制度。为抑制审计市场因恶性竞争而出现的“劣币驱逐良币”现象,应通过提高市场准入门槛的办法,促进具有证券期货从业资格的会计师事务所的兼并行为,达到净化执业环境、提高执业质量之目的。

四、结论

在现行会计准则初步实施的背景下,在高科技上市公司无形资产日益增多、研发投入与日俱增的情况下,为了切实保证会计准则的顺利实施,防止高科技上市公司利用研发费用进行过度、不当的盈余管理,笔者在分析高科技上市公司利用现行会计准则关于研发费用的处理规定进行盈余管理的便利条件以及实现途径的基础上,提出相应的对策,即在完善会计准则关于研发支出资本化与费用化划分的客观标准以及设置合理的会计科目,全面、详尽地披露研发费用会计信息的基础上,配以严格的注册会计师审计作为事后监督。

主要参考文献

1. 丁志强.高科技企业研发费用的会计处理.科技咨询导报,2007;17
2. 龚光明,王燕娜.盈余管理研究的新思路.财会月刊(理论),2007;3

以, 绝对的评估分数不能说明所有的问题。评估分数仅供参考, 对评估分数的解释还要看组织的实际情况。所以, 在对评估结果进行反馈时, 一定要慎重选择反馈的方式, 既要让员工了解自己的表现, 又要避免引起员工之间的矛盾。比如说, 评估结果只对本人反馈, 或者只公布得分最高的前几位员工的情况。每年年初, 还需要根据组织的实际情况调整工作说明书和绩效评估表, 以反映工作的变化情况。

二、平衡计分卡的实施步骤

1. 确定组织的远景与总体战略。通过调查、采集组织各种相关的信息资料, 对自身的内外部环境和条件以及现状进行系统、全面的深入分析, 从全局上掌握组织的真实情况, 比如要弄清组织正处于生命周期的哪一个阶段, 并进行分析研究, 为组织总体战略的确定提供可靠的依据。组织的远景与总体战略要简单明了, 并对每一个部门均具有意义。

2. 建立专门工作小组诠释非营利组织的远景和战略规划。根据组织的战略, 从财务、客户、内部流程、学习和成长等四个角度设定具体战略绩效目标, 根据四类目标提出各个部门具体的关键量化指标, 并且要通过民主评议, 使每个员工都融入集体, 树立共同的目标。

3. 确定年度、季度和月度的具体绩效考核指标数值, 与组织的各种计划和预算相结合, 注重各类指标之间的依存关系, 并将组织的年度员工薪酬福利制度与平衡计分卡制度紧密联系在一起, 相互挂钩, 形成一种奖励机制和约束机制。

4. 加强组织内部的沟通。利用各种不同沟通渠道如定期或不定期的刊物、信件、公告栏、标语、会议等, 让各层管理人员了解组织的远景、战略、目标与业绩指标。

5. 为切实保障平衡计分卡绩效评价的顺利实施, 组织应当不断强化各项基础管理工作, 如完善人力资源信息系统, 做好定编、定岗、定员、定额工作, 促进员工之间关系的和谐, 注重员工培训, 等等。有些组织实施平衡计分卡绩效评价之后, 遇到了很多障碍, 究其原因, 并不是平衡计分卡的问题, 问题常常出在组织的基础工作制度上, 因为现代组织的管理是建立在系统、科学的制度安排基础上的。

6. 定期报告组织各个部门的绩效情况, 通过分析 with 反馈, 及时对相关考核指标做出调整, 必要时经过决策层、管理层的认真研究, 也可以对战略做出相应调整。

7. 通过内部审计进行多维度的战略综合审计, 监督预算的完成程度, 监控业务战略的执行情况, 通过发挥内部审计的监督作用, 使组织的相关制度得到完善。

8. 通过经理人考核系统保障战略的细化落实和有效实施, 依据战略执行情况选择经理人。

三、应用平衡计分卡的注意事项

在平衡计分卡的具体应用中, 要掌握平衡计分卡的本质思想, 理解它的适用条件, 保证平衡计分卡实施的有效性。总体而言, 非营利组织应用平衡计分卡需要注意以下几个方面的问题:

1. 考核指标的制定要符合组织的实际情况。非营利组织

与营利组织面临的环境不同, 需要采用不同的管理方式, 进而要制定不同的绩效目标和考核指标。因此, 非营利组织不可以简单借鉴一般企业设计出的平衡计分卡。只有将平衡计分卡的基本原理和非营利组织的具体情况相结合, 才能制定出符合本组织发展战略的绩效考核指标。这需要组织各部门、管理人员、员工的积极参与和创新。我们在实施平衡计分卡的过程中, 要不断进行指标的完善。可见, 平衡计分卡的构成内容并不是一成不变的, 它是不断探索、总结创新的结果, 既具有普遍适用性, 又具有个性。

2. 努力提高组织管理信息的质量。与欧美企业相比, 我国非营利组织对信息的精细度和质量要求相对较低, 这会在很大程度上影响平衡计分卡的应用效果。因为信息的精细度与质量不高, 会影响实施平衡计分卡的效果, 如导致所设计与推行的考核指标过于粗糙, 或不真实准确, 无法有效考核组织的经营绩效。因此, 这就需要对指标的质量进行把关, 如可以在“小区域”内进行试点, 寻找适合自己的指标体系。此外, 如果无法正常发挥平衡计分卡的应有作用, 还会挫伤非营利组织管理人员对其应用的积极性。

3. 正确看待实施平衡计分卡的投入成本与获得效益之间的关系。平衡计分卡的几个层面是彼此关联的, 要提高财务方面的绩效首先要改善其他三个方面, 要改善就要有投入, 所以实施平衡计分卡首先出现的是成本而非效益。同时, 效益的产生需要时间, 这使投入与产出、成本与效益之间存在一个时间差, 因而往往会出现客户满意度提高了, 员工满意度提高了, 效率也提高了, 而财务绩效却下降了的情况。因此在实施平衡计分卡时一定要十分清楚, 为非财务指标的改善所投入的大量投资, 在可以预见的时间内能从财务指标的改善中收回, 不要因为平衡计分卡实施了一段时间没有效果就没有信心了, 我们应该将眼光放得更远些。但是, 也不能无止境地投入, 这需要我们做好预算和计划, 实施能真正带来正面效果的平衡计分卡系统, 避免出现由于指标等设计得不合理而使平衡计分卡产生负面效应等情况。

4. 平衡计分卡的执行要与奖励制度相结合。组织中每个员工的职责虽然不同, 但使用平衡计分卡会使大家清楚组织的战略方向, 有助于群策群力, 也可以使每个人的工作更具有方向性, 从而提高每个人的工作能力和效率。为充分发挥平衡计分卡的应用效果, 需在重点业务部门及个人等层次上实施平衡计分卡, 使各个层次的注意力都集中在各自的工作业绩上。这就需要将平衡计分卡的实施结果与奖励制度挂钩, 注意对员工的奖励与惩罚。

主要参考文献

1. 邓国胜. 构建我国非营利组织的问责机制. 中国行政管理, 2003; 3
2. 丁晓筠. 平衡计分卡非营利组织中的运用. 事业财会, 2004; 5
3. 郑国安. 国外非营利组织的经营战略及相关财务管理. 北京: 机械工业出版社, 2001