

引入非财务指标构建小企业业绩评价系统

辛琳

(嘉兴学院 浙江嘉兴 314000)

【摘要】 鉴于文化背景的影响、可持续发展的需要和财务评价基础的约束,笔者认为必须引入非财务指标对小企业业绩评价系统进行修正。本文结合经济增加值法、平衡计分卡法和业绩三棱柱法,构建了由员工能力、组织能力、客户管理能力和可持续发展能力四大能力共二十个非财务指标组成的小企业业绩评价非财务指标子系统。

【关键词】 非财务指标 小企业业绩评价系统 可持续发展

一、非财务指标对小企业业绩评价系统修正的动因

1. 文化背景的影响。东方文化对我国小企业有着深远的影响,主要表现为管理权力的集中性、管理行为的盲从性、管理手段的情感性和管理方式的中庸性。这些特点直接影响人们的行为模式,最终影响小企业业绩评价的准确性。因此,在对小企业进行业绩评价时,必须充分考虑东方文化背景所产生的影响。

2. 可持续发展的需要。小企业要保持持续发展、实现战略目标,需要对其内部条件和外部环境进行详细分析,并在此基础上确定企业的总体发展战略。小企业的可持续发展应该包含以下几层含义:一是发展目标是实现企业价值最大化,二是企业存续时间必须超过动态投资回收期,三是企业的投资收益率不得低于社会平均利润率,四是企业创造财富的能力不断增强。财务指标难以充分反映企业的可持续发展能力,单纯以财务指标为导向的业绩评价体系难免会对小企业的相关决策产生负面影响。因此,在小企业业绩评价过程中应注重战略角度的非财务指标的设计。

3. 财务评价基础的约束。由于种种原因,我国小企业的财务资料几乎都存在很大的主观随意性,即使在规模较大、经营管理较规范的小企业里也存在会计资料不准确的问题。相当多的小企业没有专职会计人员,只是聘请一位兼职会计来处理企业的账务。所以,单纯建立在小企业财务资料基础上的业绩评价结论存在相当大的局限性。

二、非财务指标对小企业业绩评价系统修正的总体思路

首先,应分析小企业的文化背景,从东方管理思想对小企业财务制度文化影响的角度进行剖析,目的是确定非财务指标子系统的出发点。其次,对目前具有代表性的业绩评价系统进行比较分析,即针对经济增加值(EVA)、平衡计分卡(BSC)、业绩三棱柱(PP)等三种业绩评价系统,从组织背景影响、与其他子系统的关系以及系统要素设计的完整性和合理性等三个方面进行比较分析,目的是获得修正后的小企业业绩评价系统的设计理念。再次,根据前两步的分析结果,从员工能力、组织能力、客户管理能力和可持续发展能力四个

方面构建小企业业绩评价非财务指标子系统。最后,与原有的小企业业绩评价财务指标子系统进行融合,从而形成完整的小企业业绩评价系统。

三、引入非财务指标的小企业业绩评价系统的构建

1. 文化背景方面。首先,小企业财务制度文化具有更强的利益倾向。由于小企业通常实行高度集权管理,老板具有决定一切的权力,财务指标受人为因素影响较大。其次,小企业财务制度文化具有较大的随意性。由于小企业规模较小,难以像大企业那样制定许多规章制度并花费较高的成本去执行,其主要通过经营者的主观管理活动来组织生产经营,从而导致小企业财务指标随意性较大。再次,小企业财务制度文化具有盲从性。在强调高度集权的东方管理思想影响下形成的小企业财务制度文化,作为一种价值观念、行为规范,不可避免会具有盲从性,有可能使组织成员丧失正常的判断力并影响小企业财务活动的正常进行,从而导致小企业的财务指标也具有盲从性。

2. 现有业绩评价系统的比较。EVA、BSC、PP这三种业绩评价系统是目前具有代表性的将非财务指标融入业绩评价的理论成果,在系统设计方面各自存在优缺点。

在组织背景影响因素设计方面,EVA法虽然考虑了外部环境,但是不全面;虽然考虑了战略,但是侧重财务战略方面;虽然考虑了组织结构与组织文化,但是没有考虑民族文化。BSC法主要是从战略展开的角度考虑外部环境,指标设置考虑了文化因素,并且从组织规模的角度进行了流程设计。PP法对组织背景的影响考虑最全面,并且主要是从考虑利益相关者的满意和贡献的角度展开的。

在与其他管理控制子系统的关系方面,EVA法重视激励子系统,且激励机制比较健全,但是信息反馈仅限于单向反馈;BSC法虽然考虑了与其他子系统的关系,但是对激励机制的建立缺乏指导性意见,同时对信息反馈要求很高;PP法考虑了战略规划信息反馈,但不太重视激励机制。

在系统要素设计的完整性和合理性方面,EVA法注重系统要素设计的完整性,但是不太重视合理性;BSC法在评价

标准和评价方法方面考虑不够,同时合理性考虑不充分,评价目标和评价指标的具体选择不充分;PP法未过多考虑评价标准和评价方法,不太重视系统要素设计的合理性。因此,融入了非财务指标的小企业业绩评价系统,应该坚持系统理念和可持续发展理念,结合小企业特点,设计更具有操作性的指标以及评价标准。

3. 引入非财务指标的小企业业绩评价系统的内容。小企业业绩评价非财务指标子系统应从文化理念、系统理念和可持续发展理念角度进行构建,具体包括四大类指标集,即员工能力指标集、组织能力指标集、客户管理能力指标集和可持续发展能力指标集。各指标的权重是采用德尔菲法,向小企业经营管理人员发放100份调查表,回收有效调查表62份,将结果汇总后综合分析确定的。

(1) 员工能力指标集是文化理念的体现,权重为0.4,包括以下二级指标:①员工能力,可以用“经营收入额÷平均员工人数”得出;②员工满意度,可通过调查得出;③团队合作精神,可通过调查得出;④员工建议采纳率,可用“采纳建议数÷总的建议数”得出;⑤员工保持率,可通过“未离职员工人数÷员工总数”得出;⑥员工平均文化水平,可由评价者根据小企业的进行评价,因为小企业员工文化水平通常不是很高,因而不能和大企业用相同的评价标准。

(2) 组织能力指标集是系统理念的体现,权重为0.2,包括以下二级指标:①意外事故发生次数,这是对组织能力最直观的体现,同时也是小企业业主非常关注的指标;②管理层素质,可以由评价者根据调查具体分析、主观判断获得;③部门机构设置效率,可以通过与同类小企业相比获得;④管理手段的现代化程度,可以通过调查小企业具体管理方式和管理流程获得。

(3) 客户管理能力指标集也是系统理念的体现,同时融入了价值链管理的理念。客户是小企业这个系统入口和出口的连接点,既包括了前端的供应商,又包括了后续的购买商。客户管理能力指标集与组织能力指标集共同完成设计非财务指标子系统的系统理念的任务,权重为0.2,包括以下二级指标:①市场占有率,用“小企业销售额÷整个市场销售额”得出;②客户满意度,通过调查得出;③客户保有率,通过“未流失客户数÷原客户总数”得出;④交货效率,通过“按时完成订单数÷有效订单数”得出;⑤产品质量,通过“一次性完成订单数量÷有效订单数量”得出。

(4) 可持续发展能力指标集体现了可持续发展理念,权重为0.2,包括以下二级指标:①企业信誉,可通过调查取得;②创新产品总数,这一指标对小企业未来发展有重要的影响,是决定小企业能否成长的一个重要标准;③固定成本高低,这是决定小企业竞争能力的重要因素;④竞争对手数量与规模,这是决定小企业外部生存环境的重要因素;⑤污染控制程度,这是决定小企业能否顺利成长的重要外部环境因素。

按照上述体系,假定一家小企业的财务指标和非财务指标结果如表1和表2所示,则计算结果显示该小企业非财务

表1 小企业业绩评价非财务指标子系统

一级指标 (权重) (W _{xj})	二级指标 (权重) (W _{yj})	综合权重 (W _j)	各指标得分 (X _j) 最优值 X ₀ =5	综合分值 (Z _j =W _j ×X _j) ÷X ₀ ×100)
员工能力 (0.4)	员工能力(0.3)	0.12	5	12
	员工满意度(0.2)	0.08	4	6.4
	团队合作精神(0.2)	0.08	4	6.4
	员工建议采纳率(0.1)	0.04	2	1.6
	员工保持率(0.1)	0.04	4	3.2
	员工平均文化水平(0.1)	0.04	3	2.4
组织能力 (0.2)	意外事故发生次数(0.3)	0.06	4	4.8
	管理层素质(0.3)	0.06	4	4.8
	部门机构设置效率(0.2)	0.04	3	2.4
	管理手段现代化程度(0.2)	0.04	5	4
客户管理能力 (0.2)	市场占有率(0.3)	0.06	4	4.8
	客户满意度(0.3)	0.06	4	4.8
	客户保有率(0.2)	0.04	3	2.4
	交货效率(0.1)	0.02	4	1.6
	产品质量(0.1)	0.02	5	2
可持续发展能力 (0.2)	企业信誉(0.3)	0.06	4	4.8
	创新产品总数(0.2)	0.04	0	0
	固定成本高低(0.2)	0.04	4	3.2
	竞争对手数量与规模(0.15)	0.03	3	1.8
	污染控制程度(0.15)	0.03	4	2.4
合计				75.8

表2 小企业业绩评价财务指标子系统

财务比率	权重 ①	标准比率 ②	实际比率 ③	相对比率 ④=③÷②	评分 ①×④
债务权益比率	14	1.5	2.0	1.33	18.62
流动比率	10	2.00	1.5	0.75	7.50
利息保障倍数	7	40	30	0.75	5.25
债务现金流量比率	11	12%	10%	0.83	9.13
应收账款周转率	6	600%	500%	0.83	4.98
资产销售收入比率	12	1.6	1.5	0.94	11.28
税后权益收益率	11	10%	8%	0.80	8.80
销售收入利润率	11	15%	18%	1.20	13.20
成本费用利润率	7	22%	20%	0.91	6.37
资产息税前利润率	11	11%	10%	0.91	10.01
合计	100				95.14

指标业绩评价子系统得分为75.8分,财务指标业绩评价子系统得分为95.14分,如果根据财务资料和非财务资料的可靠性以及小企业所处地域等特点,确定财务评价得分权重为70%,非财务评价得分权重为30%,则该小企业业绩评价总分为89.34分。

主要参考文献

1. 王宗军,徐星,肖德云,夏天.企业绩效评价的研究进展及发展趋势.科技管理研究,2006;3
2. 池国华.基于发展逻辑的管理业绩评价系统设计框架.南开管理评论,2006;2