核心竞争力导向的业绩评价指标体系设计

黄 芳　陈共荣(教授)

(湖南财经高等专科学校 长沙 410205　湖南大学会计学院 长沙 410082)

【摘要】传统的以财务业绩为主导的业绩评价指标体系已不能适应形势的变化,本文认为业绩评价应以核心竞争力为导向,针对企业文化、技术创新等核心竞争力培育和保持的关键影响因素设置评价指标,反映企业整体业绩和竞争优势。

【关键词】业绩评价　核心竞争力　指标体系

一、核心竞争力视角下业绩评价指标体系的发展

在竞争日益激烈的市场条件下，企业要想获得持续竞争优势必须具备其竞争对手不易模仿或超越的核心竞争力,培育和保持核心竞争力成为企业战略管理的重点。作为战略管理系统的子系统,传统的侧重于有形资产评价的、以财务业绩为主导的业绩评价已不能适应这种环境和管理的变化。因而应顺应企业战略管理的要求，将核心竞争力的战略目标作为业绩评价的起点和归宿，其指标体系应在传统的注重财务指标的基础上进行完善和拓展，形成以核心竞争力为导向的财务与非财务指标有机结合的业绩评价指标体系，以反映企业的整体业绩和竞争优势。

“核心竞争力”这一概念是1990年由Prahlad和Hameld 在《企业的核心竞争力》一文中首先提出的。此后,核心竞争力得到了广泛的关注和重视。对核心竞争力的内涵,主要有以下几方面的认识:

1. 技术与技能的观点。该观点认为技术与技能是企业发展的最终动力,是企业核心竞争力的根本源泉,只有不断地进行技术与技能的创新才能保持企业产品的领先性和持续竞争优势。

2. 知识的观点。该观点认为核心竞争力是指企业具有独特的专有知识和信息,组织学习是提高核心竞争力的重要途径。

3. 整合的观点。该观点认为核心竞争力是各种技能及其相互关系所构成的组合,是各种资产、技术、技能、知识、资源等的协调配置。

综上所述,笔者认为核心竞争力是企业内嵌的技术、技能知识、企业文化和管理等要素构成的综合能力,企业拥有核心竞争力可以保持持续的竞争优势，能获得超出同业平均水平的超额收益。核心竞争力具备以下几个特征:①价值性。核心

例 4:假定例 2 中,乙公司购入固定资产价格为 63 万元,其他情况不变。

甲公司内部处置时形成内部处置损失“营业外支出”7 万元，乙公司固定资产原价中含有该未实现内部处置损失 7 万元,应予以抵销。借:固定资产——原价 7 万元;贷:营业外支出 7 万元。乙公司 2007 年少提折旧:7÷3.5÷2=1(万元)。借:管理费用 1 万元;贷:固定资产——累计折旧 1 万元。

二、内部交易固定资产以后期间连续编制合并财务报表的抵销处理

连续编制合并财务报表时，涉及以前期间固定资产原价中含有的未实现内部损益、以前期间多提或少提折旧、本期多提或少提折旧的抵销处理。

例 5:接例 1,甲公司连续编制以后年度合并财务报表,其他情况不变。

1. 2008 年的抵销处理。借：未分配利润——年初 20 万元;贷:固定资产——原价 20 万元。借:固定资产——累计折旧 2 万元;贷:未分配利润——年初 2 万元。借:固定资产——累计折旧 4 万元;贷:管理费用 4 万元。

2. 2009 年的抵销处理。借：未分配利润——年初 20 万元;贷:固定资产——原价 20 万元。借:固定资产——累计折旧 6 万元;贷:未分配利润——年初 6 万元。借:固定资产——累计折旧 4 万元;贷:管理费用 4 万元。

关于 2010 年、2011 年等有关抵销处理从略。

三、内部交易固定资产超期使用期间的抵销处理

超期使用期间,内部购入固定资产企业不再计提折旧,因此有关抵销只涉及固定资产原价中含有未实现内部损益的抵销和原多提或少提折旧的抵销。

例 6:接例 1,甲公司在 2012 年、2013 年仍在使用该项固定资产,其他情况不变。

1. 2012 年的抵销处理。借:未分配利润——年初 20 万元;贷:固定资产——原价 20 万元。借:固定资产——累计折旧 18 万元;贷:未分配利润——年初 18 万元。借:固定资产——累计折旧 2 万元;贷:管理费用 2 万元。

2. 2013 年的抵销处理。借:未分配利润——年初 20 万元;贷:固定资产——原价 20 万元。借:固定资产——累计折旧 20 万元;贷:未分配利润——年初 20 万元。

主要参考文献

财政部.企业会计准则2006.北京:经济科学出版社,2006

竞争力能给客户和企业带来战略性的价值。②独特性。核心竞争力是独一无二的,不易被其他企业模仿和替代。③延展性。核心竞争力的延展性使企业获得核心专长以及其他能力,对企业的一系列能力和竞争力都有促进作用。④动态性。核心竞争力内生于企业,但它是在企业长期的竞争发展过程中逐渐形成的,与一定时期的产业动态、企业的资源以及企业的其他能力等变量高度相关。

二、核心竞争力导向的业绩评价内容

业绩评价是对过程效率和活动结果的综合评价。高效的价值创造过程、优质的内部资源、和谐的外部环境使企业在市场上表现出良好的业绩,而核心竞争力则是企业持续优良业绩的源泉。核心竞争力不可复制和不可替代的特征决定了其主要来自企业的内部培育,而且是企业文化、知识、技术、管理等资源和能力的长期积累和沉淀。因此,笔者认为核心竞争力导向的业绩评价应包含以下六个方面的内容。

1. 企业文化氛围的评价。优质的企业文化是企业核心竞争力的源泉。企业文化是组织成员所共同形成的价值观,也是思考与行为规范的体系。文化的核心是价值观念,主要包括企业精神、企业价值观、企业伦理、企业理念以及与此相适应的组织与活动等。企业文化不仅体现在文字标语上,也渗透于日常经营行为中。

基于文化视角的企业理论研究认为,共同的文化价值观和信仰在企业内部本身就是一种稀缺资源和独特的不可复制的能力。企业组织对文化价值观等隐性知识的学习可实现企业成员价值观体系的扩展,提高组织内部的文化认同度,从而增强组织内部的创新动力,改变企业组织业绩水平,形成核心竞争力。在企业成员进入企业后不仅是对专业技能的学习,更多的是对企业文化的学习与吸收。通过对企业隐性文化价值观的学习,企业成员找到了自己的工作目标和成就感,他们感觉到对企业组织的奉献同时也就是实现自己价值的行为,他们就会发挥全部的主动性和创造性。只有持续扩展具有极大包容性的企业文化体系,才有利于企业培育和保持核心竞争力。因此,企业应进行文化资本的投资以形成企业的核心价值观并不断地扩展到企业的员工中去,同时注重对企业文化体系的不断扩展,增强文化的包容性,使被员工认同的企业文化转化为核心竞争力。对企业文化因素方面的评价可从以下几方面进行,即企业对企业文化建设的重视程度、企业文化的包容度、企业文化建设过程管理能力等。

2. 企业创新精神的评价。根据资源基础理论的观点,企业是一个资源的集合,创造和维持资源的差异是企业成功的关键。创新是企业获取和转化资源及塑造资源差异的一种有效途径,是企业培育核心竞争力的关键。创新一方面可以对现有资源进行开发利用、挖掘资源的潜在价值和提高利用效率;另一方面可以对新获取的资源和现有资源进行整合,从而不断地利用和转化企业的资源并进一步构建竞争优势。企业创新主要是技术创新。

技术创新是提升能力的重要手段。技术核心竞争力的关键构成要素之一是技术及技术创新。技术创新主要包括新产品和新工艺以及产品和工艺显著的技术变化。无论是产品还是工艺的技术创新均能为企业带来巨大的经济效益和社会效益。从企业管理的角度看,技术创新是一个从新思想的产生,到研究、发展、生产制造直至商业化的过程。技术创新首先应是企业对市场和相关信息的了解、搜集、判断,然后产生新思想并在此基础上进行研发,这个过程需要企业创新的投入。技术创新最终是满足用户,面向市场,获得显著的经济利益和社会效益,这是企业的创新产出。在创新过程中,企业要充分利用和整合各种资源,同时技术创新成果只有转化为生产效率的提高才具有实际意义,这些需要企业的创新管理能力。因此,企业对技术创新的投入、技术创新的产出及技术创新的过程应纳入核心竞争力导向的业绩评价体系中。

3. 企业财务业绩的评价。企业财务目标的实现和优势财务资源的积累是企业培育核心竞争力的出发点和归宿。财务业绩是第一位的,业绩评价的最终目标是财务目标,企业所有的改善都应通向财务目标。优异的财务资源既是企业拥有核心竞争力、具有竞争优势的表现,也是企业培育核心竞争力的重要基础。尽管传统的财务业绩评价已不能完全适应新经济形势下企业战略经营业绩评价的要求,但财务业绩是企业经营情况的综合表现,应完善财务业绩评价。财务业绩可表现为企业的盈利能力、偿债能力、营运能力和发展潜力,核心竞争力导向的业绩评价应对这些方面设置评价指标。

4. 企业人力资源的评价。人是核心竞争力培育中最重要的因素。人是一切资源要素中最主动的因素。人力资源是创新的主体、源泉,企业员工学习知识的能力、技能、经验、完成任务的能力、价值观都是决定企业生存和发展的基础要素。企业文化、创新等是影响企业培育核心竞争力的关键因素,但对所有资源要素进行整合都离不开人的主导作用。没有具备一定知识和能力并为企业奉献的员工,企业优质的资源和突出的能力就难以转化为企业的核心竞争力,即使拥有核心竞争力也难以长久保持并体现为优异的市场表现。因此,企业员工的能力、企业员工的满意度是业绩评价的重要方面。

5. 企业内部业务流程的评价。企业内部资源是企业生存和发展的基础,是企业获得竞争优势的必要条件。对企业来说,内部业务流程是形成企业核心竞争力最有力的驱动因素。战略通过业务流程得到实施,客户需求通过业务流程得到满足。业务流程决定了产品和服务的质量、效率、周期和成本。现代组织由于其复杂的组织结构、规模和空间距离增大,一方面企业运作的方式仍采用命令与控制式管理,所有事情都是纵向的从上到下或从下到上的逐级反馈,从而在组织中形成组织壁垒,另一方面使部门间的横向整合非常困难。在当今竞争环境下,组织的敏锐性及随时对变化的环境做出适应性反应成为企业获得核心竞争力的前提。混乱并缺乏协调的流程是导致组织实施战略失败最常见的原因。建立清晰、协调的企业流程并将流程改进作为整个组织改进的有机组成部分,将极大促进企业战略的成功实现。业务流程的有效性、效率和适应性是企业培育核心竞争力的基础和影响因素,应纳入业绩评价体系。

6. 企业外部环境的评价。影响企业生存和发展以及核心竞争力培育的环境主要包括宏观环境和产业环境。企业的成长是企业在充满竞争和变数的市场环境下保持持续、快速、健康的成长,实现企业价值最大化,并与宏观经济的可持续发展保持一致。宏观环境包括政治、经济、社会和技术等因素,还应包括当今对企业竞争影响日益深远的自然环境。产业环境方面,在迈克·波特的五种力量模型的产业吸引力分析中,企业应分析产业基本竞争力量,寻找优势产业并在产业中合理定位。企业间的竞争最终表现在同一细分市场或同一战略集团的竞争,也就是说,任何企业最直接的竞争者是同一细分市场或同一战略集团内的其他企业。因而,产业环境是企业最基本的环境影响因素。企业通过对外部环境的分析,识别企业的外部机会和威胁,分析企业的自身优势与劣势,寻找核心资源和关键能力,进而培育企业核心竞争力。对企业运行的外部环境的业绩评价应包括企业社会责任履行情况、行业的发展前景及可持续性。社会责任主要是企业的社会贡献和在环境保护方面的努力程度。行业状况的评价内容主要是企业在行业中的地位、行业的发展前景等。

三、核心竞争力导向的业绩评价指标分析

根据前文的分析,作为企业整体业绩评价的手段和企业价值创造过程的管理工具,核心竞争力导向的业绩评价体系可从文化氛围、创新精神、人力资源、内部业务流程、财务业绩、外部环境六个维度来设置评价指标,在每一个维度下分析关键评价要素,进而分别设置评价指标。具体评价指标见下表。

评价维度	评价关键因素	评 价 指 标
文化氛围	文化包容度	企业文化是否得到员工的认同;企业发生大的管理或技术变革时离职员工的数量
	文化建设重视程度	企业对文化建设的经费投入
创新精神	创新投入	研发经费投入
	创新产出	新产品和改进产品利润率
	创新管理能力	研发部门与客户、生产部门、营销部门、其他企业、研究所的交流频度;内部控制制度的完善和执行情况
人力资源	员工能力	员工合理化建议数量;受过高等教育的员工比例
	员工满意度	员工离职率
内部业务流程	业务流程的效率	产品单位成本降低率;产品交易时间占用率
	业务流程的适应性	客户取得率;客户保持率
财务业绩	盈利能力	资产报酬率
	偿债能力	资产负债率
	营运能力	总资产周转率
	发展能力	总资产增长率
外部环境	社会贡献与责任	环境研发投资费用
	行业发展可持续性	行业销售收入增长率

对表中的部分具体指标解释如下。①企业文化是否得到员工的认同。这是一种定性分析指标,可利用对员工进行调查的方式获得结果。调查的内容包括员工对企业价值观、经营理念、学习氛围等的态度与看法。②企业发生大的管理或技术变革时离职员工的数量。这是指当企业持续成长后出现组织结构变化和内部利益重新划分、企业任务发生巨大变化、企业进行自上而下的变革等情况时企业离职员工的数量。③企业对文化建设的经费投入。这是指对新进员工的文化价值观方面培训的投入、企业宣扬经营理念和经营哲学等的投入等。④研发经费投入。可用一定时期研发投入的费用占企业总销售收入的比重反映。⑤新产品和改进产品利润率。这是指近三年内开发的新产品或性能有重大改进的产品创造的利润占当期企业利润总额的比重。⑥研发部门与客户、生产部门、营销部门、其他企业、研究所的交流频度。可分别采用“非常密切”、“较密切”、“一般”、“不密切”、“没有交流”评定等级或设定5分制的评分标准来打分评等次。⑦内部控制制度的完善和执行情况。可分别采用“优秀”、“良好”、“一般”、“较差”、“很差”评定等级或设定5分制的评分标准来打分评等次。⑧员工合理化建议数量。实际应用中,可利用合理化建议的变化率来反映员工的参与程度。合理化建议的变化率=(本期合理化建议数量-上期合理化建议数量)/上期合理化建议数量。⑨受过高等教育的员工比例。这是指团队中受过本科或研究生以上教育的技术人员和管理人员分别占总员工的比重。⑩员工离职率。可用某段时间内(如一年)员工尤其是核心员工的离职数量占某段时间员工平均数量的比重来反映。⑪产品单位成本降低率。这是指单位产品成本降低的数额与原单位产品成本的比值。⑫产品交易时间占用率。这是指产品交易周期与完成产品订单周期的比值。产品交易周期是完成产品订单周期减去产品生产时间;产品订单周期是指从顾客下订单到顾客收货付款的总时间。这个指标反映了生产过程的周期。⑬客户取得率。这是指本期新增客户量与期初客户量的比重,反映一定时期内企业吸引或赢得新客户或业务的比率。⑭客户保持率。这是指一定时期内保留或维持同老客户的业务关系的比例。⑮环境研发投资费用。一定时期内企业用于环境保护方面的人员、基础设施等的具体经费投入。⑯行业销售收入增长率。这是指企业核心产品本期销售收入的增长量与基期销售收入的比率。反映企业在某一行业销售收入的增长情况。

需要注意的是,核心竞争力导向的业绩评价指标体系应是发展的、动态的。处于不同经营环境下的企业,在发展的不同时期,每一个方面的具体指标是因各自状况不同而异的。当核心竞争力的某些影响因素发生变化达到一定影响程度时,业绩评价指标应随之进行调整。

主要参考文献

1. 谢洪明,罗惠玲,王成等.学习、创新与核心能力:机制和路径.经济研究,2007;2

2. 陈劲,陈钰芬.企业技术创新绩效评价指标体系研究.科学学与科学技术管理,2006;3

3. 郭冠清.文化因素对企业经营绩效影响的研究.中国工业经济.2006;10