



动静结合评价企业绩效的途径

上海大学国际工商与管理学院 何学斌

【摘要】 本文研究如何以贯彻动态和静态相结合的原则,来科学合理而又适时地评价企业经营绩效,促使企业不断创新和可持续发展。静态评价是指定期采用一成不变的指标体系和评价标准来评价企业绩效,它对于披露企业会计造假行为、促进企业稳定发展显得有些力不从心。动态评价企业绩效有许多方法,本文择其重点进行研究,阐述评价指标的及时更新,随时跟踪评价定量和定性指标、财务和非财务指标,适时修订评价标准值等问题。将动态评价与静态评价有机结合起来,对于正确适时评价企业绩效,推动企业健康发展具有重要意义。

【关键词】 评价 企业绩效 静态 动态 动静结合

在企业集团不断壮大、分权管理盛行的形势下,集团母公司对子公司的业绩评价正确与否,直接关系到集团母公司能否控制和支持子公司积极创新和良性发展。传统的做法是建立一套完整的、数年不变的企业绩效考核指标体系,每年年末对企业评价一次,评出优劣并给予奖惩。笔者认为,这是一种十分必要、不可或缺的评价考核制度,是评价企业经营绩效的基础制度。但问题在于,这种静态评价的做法会造成企业财务人员平时不重视企业经营绩效,临近年末,为了达到各项财务指标的评价标准而忙于调整。有些财务指标是静态指标,它反映企业在某一时点的资产、负债和股东权益的状况,并且这些财务指标又是计算企业财务效益状况、资产营运状况、偿债能力状况和发展能力状况等绩效指标的基础。稍有会计常识的人都知道,这些静态指标在较短时间内很容易被人调整,即使是收入、费用、利润等动态指标,也可以通过某些大宗交易入账时间的调整而得到相应的调整。果真如此,势必造成企业年末各项绩效指标达标甚至超标,而实际上在年内很长一段时期并未达标。“达标”意味着企业处于良好的财务状况、营运状况,“未达标”则意味着企业的财务状况、营运状况不佳,企业处于“带病经营”的状况。这个现实可以说明,如果仅仅采用静态评价方法对企业绩效进行评价,那么就会有许多的企业依靠年末、年前的调整而达标,实际上这些企业全年绝大部分时间都处在不良的财务、营运和发展状况之下,长此下去,企业潜在的财务危机迟早会爆发。由此可见,将动态评价与静态评价相结合不失为一种好方法,笔者从指标及时更新、随时跟踪评价和适时修订评价标准三方面来谈谈这种方法。

一、评价指标的及时更新

企业经营绩效评价指标体系一旦建立就应有相对的稳定性,但随着企业内外部环境的变化、业绩评价取向的变化以及对绩效指标研究新成果的发现,企业绩效评价指标也应随之更新,这样才能使评价结果更为有用,这是企业绩效评价的动态特征之一。美国的企业家和会计专家曾将以下四项指标称为“四只小羔羊”,它们分别是:资产负债率、净资产收

益率、流动比率和应收账款周转期。说明这四项指标在当时是最重要的指标,但由于企业在存货管理和应收账款管理上存在不少问题,随着时间的推移,目前认为速动比率比流动比率更能有效反映企业的短期偿债能力,故目前将速动比率作为重要指标。我国财政部、国家经贸委、人事部和国家计委四部委于2002年2月22日发布的《企业绩效评价操作细则(修订)》(以下简称《细则》),也将速动比率作为考核指标,而将流动比率剔除在外。从资产营运状况来看,应收账款仅仅是流动资产的一个组成部分,由于我国企业整体资产营运状况并不理想,所以《细则》将总资产周转期和流动资产周转期作为基本指标,而将应收账款周转期作为修正指标,表明促进企业改善整体资产营运状况是合理的选择。随着我国有关现金流量表的会计准则的出台,现金流量表的作用越来越突出,例如《细则》将“现金流动负债比率”(经营活动现金净流量÷流动负债)作为新增的评价企业短期偿债能力的指标,并将它列于速动比率之上,这是因为该指标不受流动资产变现能力的影响,用其评价企业短期偿债能力比用速动比率更具有现实意义。在我国,对企业绩效评价指标的适时更新,《细则》是个典范。在西方国家,对企业绩效评价指标及时更新的案例也不少,采用经济增加值来评价投资中心绩效就是一个典型的例子,而且西方国家的会计专家认为“为适应经济业务的发展,应继续改善经济增加值”。

二、评价指标的随时跟踪

企业业绩评价模式经常更新,近几年来最有影响的是“平衡计分卡”,它是将财务指标与非财务指标有机结合的业绩评价指标体系。平衡计分卡把任务和决策转化成目标和指标,由四个部分组成:财务、客户、内部经营过程、学习与成长,是因果关系和结果指标与业绩动因的混合。客户、内部经营过程、学习与成长这些非财务指标有的是定量指标,有的是定性指标。这些指标对财务指标起着支持作用,它们是财务指标的基础。我国《细则》中除基本指标和修正指标这两类财务指标外,还有八项评价指标(非计量指标)即定性指标,评价指标基本上是非财务指标,如经营者基本素质、产品市场占有率(服

务满意度)等,这些指标的制定与“平衡计分卡”有异曲同工之妙,有力地支持着财务指标的“达标”。动态评价的做法是,除了随时评价财务指标使其处于“达标”状态外,平时追踪评价的重点应是评价指标,及时发现问题,制定措施方案,改善和保持这类指标以达到良好状况,为企业稳定持续发展夯实基础。试想,如果对评价指标一年评价一次,发现问题也为时已晚,当然,对于财务指标的跟踪评价也不可或缺,如对现金流量充足度的跟踪评价。

笔者认为,采用各种实用的评价形式、途径和方法,随时跟踪评价“评价指标”的变动状况,并将其与基本指标或修正指标的评价结合起来,促使企业始终保持健康的经营状况十分必要。另外,为了使动态评价指标具有可操作性,从成本与效益的角度分析,应尽量使评价指标定量化。譬如,为了评价企业的发展创新能力,应该为企业的创新项目、创新价值、预期经济效益和社会效益制定一个定量化标准。又譬如,评价企业产品市场占有率时,应尽可能给企业各产品的市场占有率及统计范围等制定一个定量化标准。另外,评价企业服务满意度时,除了为各产品及其服务制定客户保持率、客户获得率和客户满意程度等定量化标准外,还应该为评价客户获利能力制定一个切实可行的标准,客户获利能力是客户从企业产品或服务中所获得的利益,如能对客户获利能力制定一个切实可行的标准,那么就能够为企业制定相关策略创造极为有利的条件。

我们还可以学习国内外许多值得借鉴的评价方法、评价手段和评价工具。例如,美国化学银行的零售银行于1993年10月建立了平衡计分卡,对于计量和利用客户获利能力信息方面,该银行1995年第一季度的获利能力和部分信息将在行业中使用。利用工作手册、录像和内部培训磁盘提供的信息,分店人员可以通过客户部分和利润部分来提高他们的销售成绩,这会使银行有更多的业务。这不失为一个好方法,它一方面可以做好这方面信息的计量和利用;另一方面,可以此为准扩大“最可获利客户”的业务量,从而提高银行自身的收益,同时也避免了企业过分依赖“客户满意”的被动局面。该银行纽约市场部负责人对于平衡计分卡的动态评价中关于确定策略指标的研究十分到位,他说:“我想要看到一个能给出我五年目标的平衡计分卡的图标,并能够看出短期业绩目标朝着我们五年目标的方向进步。”

由此可见,合适的评价方法、评价手段和评价工具是非常重要的,因为我们对企业绩效进行评价的根本目的是促使企业能够持续健康的发展,而对于非财务指标的跟踪评价是保证目标实现的必要手段。

此外,对财务指标的跟踪评价也很重要。笔者在对一个ST上市公司进行企业分析时发现,该公司以前的现金净流量是逐年增加的,但深入分析其月报的现金净流量(大多数月份)时却发现现金流量严重不足,原因是该企业筹集的大量资金都用到了数十项大的投资项目上,不仅如此,为了使现金流量表更“好看”,该企业于年末前向银行大量借款,最后投资项目由于种种原因而全部失败,银行不愿继续发放贷款,导致该企业资金链断裂,发生巨额亏损。如果该企业能够跟踪评价现金净流量充足度,并据此有计划地进行投资,这样的失败是

可以避免的。

三、评价标准的适时修订

目前,我国《细则》详细规定了各类评价指标、评价标准、评价计分方法(包括定量与定性相结合的计分方法)、评价基础和评价结果等。同时还发布了《2003年企业绩效评价标准值》,该文件分行业规定了净资产收益率等20项指标的评价标准值,其等级分为优秀值、良好值、平均值、较低值和较差值5类,并且还将全国现有产业分为14大类行业,各行业又分为大型企业、中型企业、小型企业3类,并为每类指标制定了一个标准值。其涉及范围之广,制定的标准值之细,确实是史无前例的,这是我国的优势,符合我国的特点。

集团母公司对子公司进行绩效评价时,这些标准值是最直接最有指导价值的。笔者认为,企业在制定本集团各子公司的绩效评价标准值时,应该考虑以下几个方面:首先,对号入座,评价该子公司的绩效水平是在全国平均水平之上,还是之下;其次,调查研究,分析超过或未达到全国该行业平均水平的原因;再次,合理修订各项指标的评价标准值,标准值应该是企业经过努力而能够达到的,即常说的“平均先进水平”;最后,在执行过程中要及时发现问题,适时修订已存在的标准值。

关于怎样适时修订已存在的标准值,最好的办法是注意竞争对手的经营状况,并将其同企业的奖励制度有机结合起来。企业作为一个独立的实体,在激烈的市场竞争中必须时时注意竞争对手的经营状况,即使企业的某种产品处于垄断地位,也必须动态地分析竞争对手的情况。现介绍美孚公司营销与炼油分公司的经验,该公司在1994年与七个竞争对手(Amoco、Arco、BP、Chevron、Exxon、Shell、Texaco)就有关每股收益增长率、资本利润率增长率进行了比较分析(见下表)。如果美孚公司每股收益增长率、资本利润率增长率与其七个竞争对手比较都能排在第一位,则其员工就可以获得更多的奖金。适时修订评价标准能使企业绩效评价工作做得更加真实可靠,有利于调动员工的积极性,能使评价标准真正起到指导企业经营朝着正确的方向发展的作用。因此,适时修订评价标准也是企业绩效评价的动态特征之一。

每股 收益 增长 率相 关排 列	1				
	2	2%	4%	8%	10%
	3				
	4	2%	3%	6%	8%
	5				
	6	1%	2%	3%	4%
	7				
	8	1%	1%	2%	2%
		8	7 6	5 4	3 2
		资本利润率增长率相关排列			

主要参考文献

①高立法.企业财务会计报告分析识别与绩效评价.北京:中国时代经济出版社,2003
 ②孙茂竹,文光伟,杨万贵.管理会计学.北京:中国人民大学出版社,2002
 ③潘飞.管理会计.上海:上海财经大学出版社,2003