



热门文章

用多元线性

国外汇储备

何加强会计

国衍生金融

国有商业银行

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2006年7月]浅谈平衡记分法在企业绩效评价中的作用

【字体: 大 中 小】

作者: [方宁] 来源: [本站] 浏览:

企业绩效是一定期间内企业生产经营活动以及经营管理者所取得成果的综合体现。企业绩效理者完成其利润目标和战略的工具,绩效评价系统能使管理者平衡利润成长和成本控制之间平衡不同群体之间期望值的矛盾,平衡机会和注意力之间的矛盾,平衡不同激励方式之间的确评价企业绩效对政府、投资者、债权人、经营管理者都具有极其重要的意义。

一、财务绩效评价和非财务绩效评价

常用的企业绩效评价包括财务指标绩效评价和非财务指标绩效评价。

(一) 财务绩效评价

财务绩效评价是对财务活动的效果做出准确评判,更加系统地揭示企业的财务状况,以进一步作流程,提高工作效率。它的具体内容有:(1)营运能力评价。企业营运能力主要是指企业的偿债能力,它是评价企业财务绩效的一个重要方面。企业资产的营运能力直接关系到企业的偿债能力,对企业营运能力的评价是通过各项资产的周转率来实现的。具体的评价指标有存货率、应收账款周转率、流动资产周转率、固定资产周转率、总资产周转率等。(2)偿债能力。偿债能力是指企业偿还各种到期债务的能力。它是反映企业财务状况和经营能力的重要指标,是企业财务绩效的一个重要方面。具体的评价指标有营运资本流动比率、速动比率、现金比率、率等。(3)获利能力评价。获利能力是指企业赚取净收益及净利润的能力,由于利润是企业最终结果。获取利润是企业存在的重要目标。企业经营业务获利能力是评价企业获利能力的一面。企业经营业务获利能力评价通常采用销售毛利率、营业利润率和销售净利率等指标来进

(二) 运用杜邦财务分析体系进行财务绩效评价

杜邦财务分析体系(The Du Pont System)是由美国杜邦公司的经理创造出来,这种财务分析评价企业绩效最具综合性和代表性的指标——权益净利率出发。层层分解至企业最基本生产要用,成本与费用的构成和企业风险,在经营目标发生异动时能及时查明原因并加以修正,从营者通过财务分析进行绩效评价的需要。杜邦财务分析体系的作用是解释指标变动的原因和势,为采取措施指明方向。通过杜邦财务分析体系,可以了解企业财务的总体状况以及各项指标间的结构关系,查明各项主要财务指标增减变动的影响因素及存在的问题,进而为企业优化经营结构、理财结构、提高企业财务绩效提供基本思路。杜邦分析法是最常用的财务绩法,但是它用于企业绩效评价略单一,因为它只考虑了企业绩效评价中的财务指标方面,虑非财务指标。

(三) 非财务绩效评价

企业绩效评价中,由于财务指标本身存在局限性,单纯的财务指标评价难以涵盖企业经营的面。所以,在企业绩效评价中引入非财务指标显得十分必要,下面主要从企业经营绩效和企业境两方面来说明企业绩效评价的非财务指标。(1)企业经营绩效评价。企业经营绩效评价可经营活动、企业资源配置效率以及企业发展前景三方面进行。评价企业经营活动时,可选择标有市场占有率、客户满意度、售后服务状况、产品比较优势等;评价企业资源配置效率时的评价指标有成本控制指标、节能指标、自然资源储备量、人力资本存量及增量状况、员工保持力、员工培训、团队精神、管理有效或公共责任等;评价企业发展前景时,可选择技术标、专利申请量、企业面临的机会与风险、企业发展计划等。(2)企业经营环境评价。企业是企业经营活动产生影响作用的企业内外的各种条件,是企业赖以生存和发展的基础。对企业境进行评价时主要从内部环境和外部环境两个方面进行,评价企业内部环境时,可选择的评人力资源素质状况、主要管理者信息、企业内部控制方略、企业经营总体规划及战略目标、及设备状况等;评价企业外部环境时,可选择的评价指标有竞争对手状况、产业结构对企业企业区域优势、企业的国内国际合作状况等。

非财务绩效评价把企业的经营行为和企业自身的无法用货币计量的价值都综合考虑进来,大企业绩效评价方法。但是这些指标的不确定性都很强,如何运用这些指标就成为一个困难的二、运用平衡记分法进行企业绩效评价

企业绩效评价,财务指标、非财务指标各有优劣,二者的结合将是理想的选择。近年来在领域讨论较多的平衡记分法制度,就是将财务和非财务评价指标结合起来进行评价的典型范

(一) 平衡记分法的内容和特点

平衡记分法是一种以信息为基础的管理工具,它采用了包括财务指标和非财务指标相结合的多元化指标体系。平衡记分法系统把企业绩效评价划分为四个完整且又相互联系的方面:即财务、客户、内部经营过程和学习与成长。它使企业经营者能从四个方面快速而全面地考虑企业的发展。一是从财务角度,企业怎样满足股东,取得财务成功;二是从客户角度,为实现企业的远景目标,应如何满足客户,客户如何看待企业;三是从内部经营过程角度,为使股东和客户满意,必须改进哪些内部经营过程,企业必须擅长什么;四是从学习与成长角度,为达到客户和内部经营过程的长期目标要求,企业如何继续提高并创造价值。以上四个方面是一条因果链,展示了业绩和业绩动因之间的关系。为提高经营成果,必须提供客户满意的产品或服务,不断改进内部经营过程,不断提高员工素质。

平衡记分法与传统的绩效评价体系比较,有如下特点:一是可以使企业信息负担降到最少。当今的信息经济时代,企业很少会因为信息过少而苦恼,反而会因为新的信息指标不断增加,从而导致企业高层决策者处理信息的负担加重。平衡记分法系统可以使企业管理者仅仅需要关注少数关键指标,在保证企业管理需要的同时,尽量减少信息负担成本;二是可以为企业管理提供强有力的支持。随着市场竞争的不断加剧,战略管理对企业持续发展显得尤为重要。平衡记分法系统通过对企业各要素绩效评价指标和企业战略目标紧密相连,企业战略的实施可以通过平衡记分法的全面管理来实现;三是可以提高企业整体管理效率。平衡记分法系统所涉及的四方面内容,都是企业未来发展成功的重要因素,将看似不相关的因素有机结合在一起,可以节约管理者的时间,提高企业的整体效率,为企业成功奠定基础;四是可以发挥整体优势,防止企业管理机能失调。平衡记分法系统通过对企业各要素的组合,让管理者同时考虑各职能部门在企业整体中的不同作用和功能,使他们意识到某一领域的工作改进有可能是以其它领域的工作牺牲为代价的,从而防止次优化决策,促使企业管理部门决策时要从全局出发;五是提高企业的适应性,扩大员工的参与意识。平衡记分法系统通过对企业目标和测

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

试指标的不断分解和细化，形成一个纵横交错的统一体，使部门、个人目标和企业战略联系起来，可以使管理者和员工精力更集中于企业的绩效改进，也便于企业对发展战略不断检验、确认和修正，从而使战略本身根据企业内外部条件的变化而不断演变，确保企业的可持续发展。

(二) 建立平衡计分法测评体系的基本步骤

公司可以通过把战略目标转化为具体目标和测评指标的方法，来建立平衡计分测评法。每个企业都是独具特色的，在具体应用平衡计分法时都应有各自不同的做法，但也有大量共性的东西。企业要建立平衡计分测评指标体系需经过下面几个步骤：第一，准备阶段。包括说明远景、沟通和联系、设计测评指标，设计出初步的平衡计分测评指标体系后，要在组织内外进行沟通和联系，使相关各方了解平衡计分测评指标体系。与公司内部员工、大股东、重要顾客进行会谈，了解它们对公司产品的期望，然后综合各方面的意见，对初步平衡计分测评指标体系进行修改。第二，实施阶段。根据公司具体情况，选择合适的信息系统，建立数据库，在测评指标与数据库和信息系统之间建立联系。在整个公司内宣传平衡计分法，鼓励和帮助下属经营单位开发出二级指标，构造出全新的执行信息系统。把最高级经营单位的测评指标向下贯彻，与各下属单位和各现场的经营指标联系起来。第三，定期考察，完善阶段。平衡计分测评法并不能保证公司战略目标的实现，它只是帮助执行最高管理层的战略意见。若平衡计分法的各项测评指标未能选择那些能真正反映公司战略目标实现的指标，平衡计分法便无法帮助公司实现其战略目标。因此，公司应定期对平衡计分法的实施情况进行考察，找出其中存在的问题，并提出解决问题的方法。

(作者单位：珠海市国际会议中心大酒店)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融   2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦