

非财务指标在企业考核中的运用

徐薇华

摘要: 传统单一维度的财务业绩指标因其固有“短视”与“滞后”等问题,已经越来越无法适应企业业绩评价的新要求。企业业绩评价的一个显著趋势就是在业绩评价指标体系中引入非财务评价指标,而非财务业绩指标几乎无所不在,如何在如此多的指标群中挑选出与战略发展最为匹配的指标绝非易事;此外,很多非财务指标难以量化而且指标之间的钩稽关系非常模糊,所以,同财务指标成熟的运用体系相比,企业对非财务指标的选择较为茫然,而业绩指标又是整个业绩评价体系的基础,由此,本文期望在非财务指标的设置及评价这一基础性的工作上做一点有益的探索。

关键词: 非财务指标; 业绩评价; 平衡记分卡

中图分类号: F275.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2011)05-0074-07

20世纪80年代后半期开始,随着国际经济一体化进程的加快和竞争剧烈程度的加深,对企业的评价不但是投资者和债权人所关注,企业内部管理者、政府、社会公众、雇员等都关心企业的经营业绩。各界愈来愈认识到以企业会计信息为基础的财务评价存在一定的局限性,这种建立在传统的成本管理的系统上的财务评价,不能完全全面反映保持企业竞争力的要求,企业的经营管理者过分关注财务报表和财务指标,忽视了企业持续发展能力和非财务指标,不利于企业的未来长期发展和核心能力的形成与保持。因此,企业业绩评价注重把财务指标和非财务指标结合起来,注重创新业绩的评价以形成企业的核心竞争力,以支持企业的长期发展。

从此,业绩评价开始与企业经营战略紧密结合,业绩评价体系开始以战略为导向,注重企业战略的全局性和整体性,试图对战略实施过程中的各种矛盾冲突进行协调和平衡,追求对企业竞争能力的培养和企业的长远发展。这一时期的业绩评价体系开始把非财务指标和财务指标正式结合在一起,形成了综合性的业绩评价体系,如业绩金字塔模式,霍尔的四尺度模式,绩效棱柱等,而其中最具有影响力的是平衡计分卡。

一、非财务指标的作用

1.非财务指标对企业具有预测作用 非财务指标是企业业绩的驱动因素或关键成功因素(KSF)。例如许多研究认为客户满意度是企业业绩的驱动要素,实证研究显示了它们之间的正相关关系,运用非财务指标加强了对企业未来的经营情况的预测,从而避免单纯使用财务指

收稿日期: 2011-05-19。

基金项目:上海市教育委员会科研创新项目(11YS206)资助。

标造成的“短视”。

2.非财务指标相对于财务指标包含了更多的经营决策信息 许多研究者发现了全面质量管理(TQM)、精益生产(JIT)、柔性生产系统和次品率、供货的及时性、设备的利用率之间存在联系(Daniel & Reitsperger, 1991; Banker, 1993; Perera, 1997)。非财务指标的评价能给管理层提供更多市场、客户满意度、产品品质、内部运作效率等方面的信息,使他们能及时地发现企业经营管理中出现的问题,便于及时地做出调整对策。

3.非财务指标的引入可以解决单纯财务评价的片面性问题 从外部环境和非财务的角度对财务指标评价结果进行修正和补充,更加关注企业的长期效益。

4.以非财务指标为评价依据,激励管理层更能反映他们的实际贡献 Holmstrom(1979)研究表明,当业绩指标能够提供有关代理人努力程度方面的额外信息时,把该业绩指标包含在激励合约之中更能提高对代理人努力程度估计的准确性,提高激励合约的有效性,能有效地引导经理人努力的方向,使经理人目标和股东的目标趋于一致。

二、非财务指标设计时考虑的因素

在设计非财务数据指标时,企业必须把3个方面的因素考虑在内,即经营战略、行业特性和企业生命周期。

(一) 经营战略

非财务指标相对于财务指标的优势在于它能够强调为获得长期成功而应当采取的必要措施,因此非财务指标的设计必须从企业经营战略为出发点,反映企业经营战略的要求。首先在成本领先战略下,企业通过获取比竞争对手相对较低的成本,吸引客户使公司价值得到提升。成本领先战略是一种使用最为普遍的战略,它的理论基础为经验曲线理论,即当总产量增加时,标准产品的制造成本会以某一固定的、可以预计的方式下降。成本领先战略目的在于取得相对低成本,而不是绝对可能低成本,企业管理者必须认真考虑客户认为是至关重要的特色和服务,产品如果过于追求低成本而丧失了特色,实际上就会削弱而不是加强产品的竞争力。采取成本领先战略对企业的核心能力是有要求的:或是在原材料供应方面具有优势,或是具备强大的生产能力,或是具有高效率的管理系统等等,而上述能力的培养与形成构成了组织的关键成功因素。所以当企业采用低成本策略时,非财务评价指标一般侧重于成本控制、内部制造效率、质量及交货效率等。

其次展开差别化战略,即企业提供具有独特性的产品或产品外延,从而增加消费者价值,使消费者对品牌的喜好高于对价格的敏感。通常当企业刚转向差别化战略时,注意力集中在制造弹性上,此时生产过程强调不同职能部门间的协作关系;而在高度实施差别化战略阶段,对核心能力的要求是:独特产品的强大研发能力;在质量上或技术上领先的公司声誉;强大的营销能力等。这时企业的重点是实现客户导向的价值创造,通过与客户的亲密接触研究分析他们的需求和偏好,通过提供与众不同的产品和服务来满足客户的特殊需求。因此,非财务评价从相关的衡量生产效率的指标转向鼓励功能交叉、协作、改良等其他与客户需要相关的领域,消费者满意度、质量、市场占有率、新产品上市时间、新产品收入占全部收入的比率、人才资源标准等指标被列入指标体系。

（二）行业特性

行业特性对企业的内部管理方式和要求有着重要的影响,进而影响着企业管理层对不同类型管理信息的需求。比如说对公用事业类、受政府管制较多的企业,非财务指标比财务指标往往能更精确地反映企业的实际状况,此类企业的产品定价可能受到国家政策的限制以至于出现政策性亏损,单纯的财务指标是不能够客观准确地反映企业经营管理水平和状况的。在管理实践中,上述企业使用了诸如顾客满意度、安全性、雇员满意度和保持度、服务可靠性等指标来弥补财务指标的缺陷。行业周期性很强的企业也可选择运用一些非财务指标来消除传统财务指标和会计计量方法所可能引起的误导,此类企业受行业周期性影响,经常会面临产品市场价格大幅度波动,会计利润不可避免地受到重大影响,仅用财务指标很难对这些公司经营管理状况进行真实的反映。而非财务指标反映的是与企业长期业绩表现有关的因素,它们不大可能像财务指标那样受到非控制变量的重大影响,在这些企业的非财务指标设计中可考虑市场份额、产品和服务质量等方面因素。

（三）企业生命周期

由于在企业发展的不同阶段呈现不同的特点,其财务目标也可能存在较大的差异,所以每一阶段需要注意使用不同的变量。

1. 初创阶段 处于该阶段的企业,怎样利用有限的资金在市场中获得一席之地,是面临的最突出的问题,所以,产品开发周期、开发一次成功率等体现产品开发效率和效果的非财务指标可以作为业绩评价的主要内容;同时,员工培训、招募有价值的员工也是这一阶段的工作重点,因此员工培训、智力资本投资率等指标也应受到重视。

2. 成长阶段 渡过了创业阶段,企业即获得一定生存空间进入大力扩张的成长阶段。该阶段企业的产品和服务有着巨大的增长潜力,市场不断扩大。由于处于市场拓展时期,扩大销售是重点,因此客户方面的非财务指标应受到重视;又由于大部分的投资都在这一阶段进行,将对以后产生长期的影响,因此企业在学习和成长方面的业绩评价很重要。

3. 成熟阶段 当企业成长到一定时期,市场份额相对稳定,收入增长趋缓或停止,企业进入成熟阶段,该阶段企业一般采取维持战略,主要通过提高生产效率等内部控制的改进来扩大利润,因此内部控制方面的非财务指标能较好地反映企业业绩。

4. 衰退阶段 当出现市场萎缩,收入下降甚至亏损,企业进入了衰退阶段。该阶段企业考虑的是尽快出售不需要的资产,如何转产,因此经营方面的非财务指标是评价的重点。

四、非财务指标的选择方法

企业经营活动的多样复杂性,造成非财务指标的数量庞大、性质复杂,要对所有的非财务指标进行跟踪、收集和分析不仅不可能,而且会因为信息超载而削弱管理的控制职能。对这个问题唯一的解决办法,就是辨别出那些和企业战略相关的,能反映企业价值动因的非财务指标,把非财务指标的数量控制在企业可以跟踪和掌握的范围内。

本文认为运用鱼骨图分析法和层次分析法可以解决分解战略目标和选择关键非财务指标的问题,帮助企业构建与企业生命周期、企业竞争战略相适应的非财务指标体系。

（一）运用鱼骨图分析法，识别具体的价值驱动要素

鱼骨图(图1)是通过图形的方式，分析各种特定的问题或状况的可能原因，把它们按逻辑层次表示出来。在使用鱼骨图工具时，尽可能将其中的因果逻辑关系，按相互之间的联系整理成层次分明、条理清楚的鱼骨状图形，找出为实现某一战略目标所要采取的行动和需要改进的关键成功因素，并在此基础上确定非财务目标。

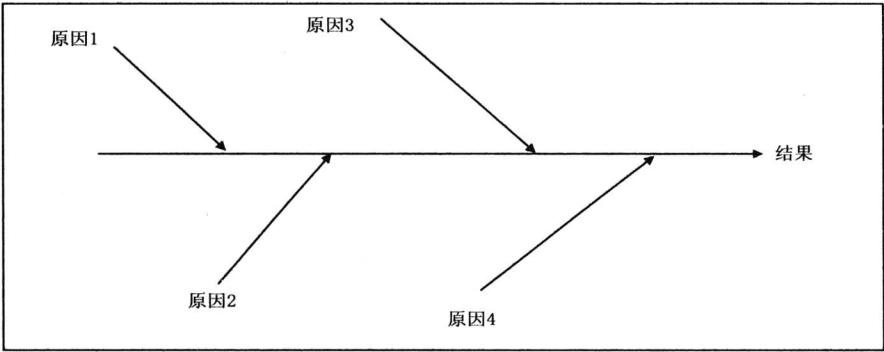


图1 鱼骨图

以客户满意度为例说明鱼骨图分析法在建立非财务指标体系中的应用：假设发现影响客户满意度的因素主要有3个：产品或服务特征、顾客关系、形象与声誉。这3个因素又分别受到其他一些因素的影响，如产品或服务特征是由质量、功能、价格和时间四方面决定的。如此分解下去，就能够确认是哪些具体的价值创造活动决定了顾客满意程度的大小，参见图2：

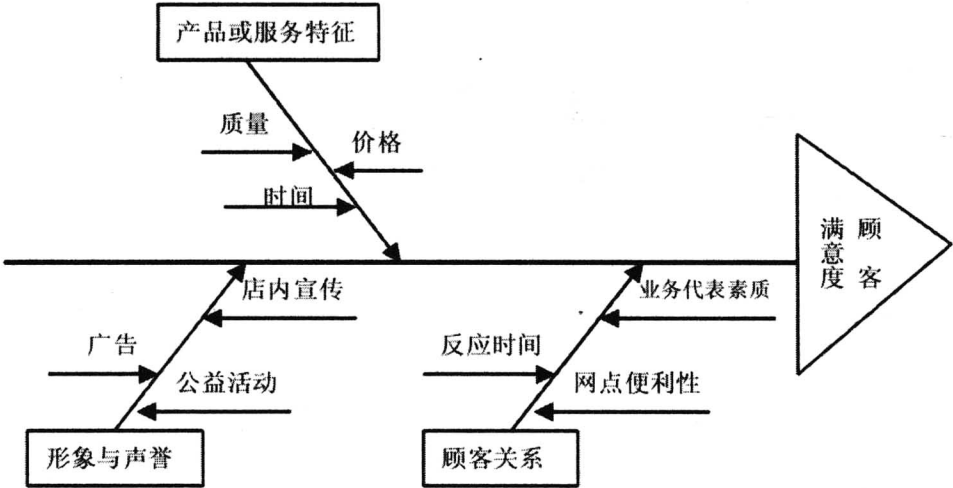


图2 顾客满意度鱼骨图

这个分解过程可以持续到企业认为已经找到可控的、对企业价值形成有基础作用的活动。其他的非财务指标也可作类似的分解，以确认具体的价值驱动要素。

（二）运用层次分析法，确定关键指标

通过鱼骨图将所有的影响战略目标的非财务指标找出后，企业面临相当之多非财务指标，将所有非财务指标统统纳入业绩评价体系中显然是不现实的，就可以采用层次分析法

来确定各非财务指标与关键成功因素的关联度，找出最为关键的非财务指标。

1.建立层次分析结构图 仍以客户满意度为例，先确认了影响客户满意程度的相关因素，在此基础上根据各因素之间的关系建立层次结构图（图3），在建立此结构时关键要分清哪些因素是上一级的，哪些是从属因素。

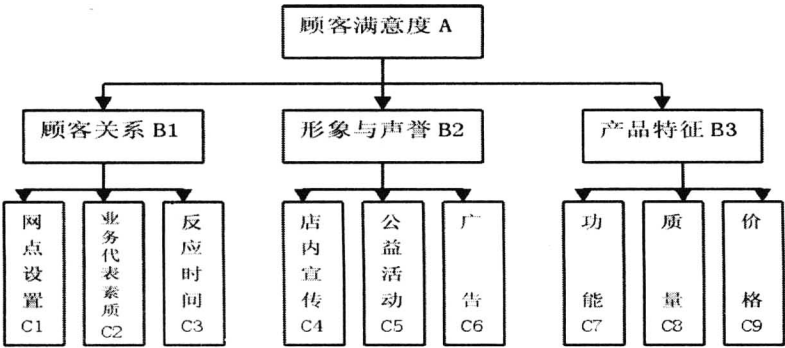


图3 顾客满意度层次结构图

2.建立判断矩阵

表1 A层及B层矩阵

A层矩阵表

A	B1	B2	B3
B1	1	1/4	1/2
B2	4	1	3
B3	2	1/3	1

B1层矩阵表

B1	C1	C2	C3
C1	1	1/4	1/5
C2	4	1	1/2
C3	5	2	1

B2层矩阵表

B2	C4	C5	C6
C4	1	3	1/3
C5	1/3	1	7
C6	3	1/7	1

B3层矩阵表

B3	C7	C8	C9
C7	1	1/3	5
C8	3	1	7
C9	1/5	1/7	1

3.进行第一层次排序，计算各层次各因素的相对重要性次序权数 根据判断矩阵提供的信息，可以用幂法、和积法或方根法求解得各个矩阵对应于最大特征值 λ_{max} 的特征向量 W，经归一化后即为一层次相应因素对于上一层次某因素相对重要性的排序权值。

表2 层次权重

A	W
B1	0.1365
B2	0.6250
B3	0.2385

4.进行单层次一致性检验，判断计算结果的可靠性 由于判断矩阵中的相对重要性数值是人为赋予的，所以需要进行一致性检验，即评价判断矩阵的可靠性。经计算以上各矩阵的一致性指标CI与平均随机一致性指标RI的比例CR=RI/CI均小于0.10，在允许误差的范围内，所有的相对性重要程度都是可以接受的。同理可得，其余指数的权重。

5.进行层次总排序, 计算各层次因素综合相对权重 层次总排序由上到下逐层顺序进行, 将各单层次的相对重要性权数逐级相乘, 既可得到最底层因素间对总目标的相对重要次序权数。同样总排序也需经与单排序相似的一致性检验。

表3 各因素相对权数

层次因素	客户关系 B1	形象与声誉 B2	产品特征 B3	相对权数
	0.1365	0.6250	0.2385	
网点设置C1	0.0974			0.013295
业务代表素质C2	0.3331			0.045468
反应时间C3	0.5695			0.077737
店内宣传C4		0.2436		0.151625
公益活动C5		0.0879		0.054938
广告C6		0.6695		0.418438
功能C7			0.2790	0.066542
质量C8			0.6491	0.154810
价格C9			0.0719	0.017148

从上述分析可看出, 企业形象与声誉对客户满意度影响最大; 对客户满意度产生影响的9个基本因素中, 最重要的因素是与形象与声誉有关的广告和店内宣传以及产品特征有关的质量, 分析结果告诉我们广告费用比率、店内宣传费用及退货率3个指标是评价客户满意度的最重要的指标。

企业经过上述5个步骤的分析, 即可以按照相关原则确认那些对本企业战略实施、价值实现起关键使用的驱动因素, 并设计相应的非财务指标进行监控, 建立适合本企业实际情况的非财务指标体系。

四、结 语

从企业业绩评价的理论发展和研究中, 我们可以看到: 非财务指标与企业的业绩是息息相关的, 把非财务指标纳入企业业绩评价体系中, 既是企业管理水平发展一定阶段的客观要求, 也是业绩评价体系的发展方向。引入非财务指标为特征的综合业绩评价体系, 越来越成为考核企业业绩的有效方法与研究的主流, 而平衡计分卡理论无疑是目前运用非财务指标最为成熟的业绩评价体系。

(作者单位: 上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] 安迪·尼利, 克里斯·亚当斯, 迈克·肯尼利, 李剑锋译. 战略绩效管理——超越平衡计分卡[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004.
- [2] 毕意文, 孙永玲. 平衡计分卡: 中国战略实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [3] 陈华敏. 非财务指标的绩效后果研究, 厦门大学博士论文, 2006.
- [4] 潘飞, 童卫华, 文东华, 程明. 基于价值管理的管理会计——案例研究[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [5] 邱伟年. 非财务指标评价研究[J]. 现代管理科学, 2006.

- [6] 张川,潘飞,John Robinson.非财务指标采用的业绩后果实证研究——代理理论Vs权变理论[J].管理世界, 2008.

The Applications of Non-financial Indicators in Business Assessment

XU Wei-hua

Abstract:The traditional one-dimension financial performance indicators has become unable to adapt to new requirements for enterprise performance evaluation because of its inherent problems such as shortsighted, lagged and other defects. A trend of the enterprise performance evaluation is to introduce non-financial evaluation indicators in the performance evaluation index system. However, non-financial performance indicators are almost at everywhere. It is not easy to select some specific indicators that closely match with the strategic development from so many indicators. In addition, many non-financial indicators are difficult to quantify, and the internal relationships among those indicators are also difficult to determine. So, compared with the applications of sophisticated system of financial performance indicators, the choice of non-financial indicators is still vague. Further, the performance indicators are the basis of the performance evaluation index system. Thus, the article is focused on basic work that trying to develop some useful setting of the non-financial indicators and evaluation.

Key words: non-financial indicators; performance evaluation; balanced scorecard system

(上接第60页)

- [4] Bin Sheng, "Political Economy of the Asia-Pacific Free Trade Area: A Dilemma for China", China & World Economy vol.15. 2007.
- [5] Chia, SiowYue, Regional Trade Policy Cooperation and Architecture in East Asia, ADB Working Paper Series, No.191, February, 2010.
- [6] Claude Barfield and Philip I. Levy, Tales of the South Pacific: President Obama and the Transpacific Partnership, No.2, December, 2009.

A Study on the Feasibility of FTAAP and Korea's Strategy

KIM Woohyoung HUANG Peng

Abstract:After the establishment of APEC in 1989, APEC members remained reserved or neutral in their response to the proposal for the creation of an intra-FTA within APEC. However, they agreed on the need to promote an FTAAP to speed up economic cooperation among APEC members as a long-term plan for rapid intra-regional integration and the breakdown of the Doha Round in recent times. Discussions for an FTAAP do not contradict Korea's strategic FTA plans and, as a result, Korea has maintained an interest in promoting an FTAAP as a long-term plan rather than a short-term plan. This essay will focus on the feasibility of an FTAAP and the difficulties it will meet in the future.

Key words: FTAAP; APEC; RTA; strategy