

基于绩效考核的财务报表 分析误区及改进建议

王勇军¹ 向杨²(博士) 徐良果¹

(1.西藏大学 拉萨 850000 2.国家电网重庆市电力公司 重庆 400014)

【摘要】在企业集团中,采用评价指标对所属下级单位进行绩效考核是一种常见的激励约束机制。然而大量事实表明,当财务分析技术运用于内部绩效考核时,更容易出现考核对象错位、部门利益冲突诱发、逆向选择行为驱动等误区。因此本文从实际运用出发,深入剖析了这些误区存在的根本原因,并针对性地提出了改进建议,旨在进一步完善企业绩效评价和考核机制。

【关键词】绩效考核 财务报表分析 误区 逆向选择

财务报表分析一直被企业利益相关者视为评价和决策的重要手段。与外部使用者一样,内部管理者也越来越频繁地借助于报表分析技术来提升管控水平,但内部运用具有明显的双重属性。一方面,财务报表分析作为企业内部管理自我诊断的工具,能及时发现经营过程中存在的问题,并在一定程度上挖掘方向性的解决方案和完善途径,体现了自我诊断属性;另一方面,在企业集团中,财务分析指标也常成为上级单位掌握下级单位经营状况以及开展对标管理行之有效的工具,并以此作为下级单位管理层绩效考核的重要依据,体现的是绩效考核属性。

基于绩效考核的财务分析,具有明显的分析主体与行为主体相分离的特性,即上级单位作为分析主体,其分析结果必定受到下级单位管理层的重视并采取应对行为。然而,随着越来越多的企业将财务分析作为绩效考核的重要工具,理解和运用上的问题和误区也随之愈发凸显,制约着财务分析的发展。

一、基于绩效考核的财务报表分析存在的误区

1. 绩效考核对象错位问题严重。长期以来,企业内部开展财务报表分析的实施主体主要是财务部,且大多数指标都是以价值形式予以表现,因此在其他部门看来,所有财务指标的责任管理部门理所当然是财务部。但深入分析不难发现,无论是评价偿债能力、盈利能力、发展能力还是运营能力的指标,几乎都不受财务部门的直接影响,更何况财务报表分析是财务人员发明的工具,其初衷并非评价自身工作,而是用于评价企业整体经营状况并为决策者提供有用信息。企业经营状况往往是前端业务部门综合决策的结果,财务部门在绝大多数情况下仅是事后反映。

以流动比率为例,它等于流动资产除以流动负债,常用于衡量企业短期偿债能力,由于债务偿还是财务部负责的事务之一,因此该指标常被作为财务部门业绩考核的重点指标。但事实并非如此,稍加分析流动资产中占据半壁江山的存货(经验数据显示存货约占流动资产的50%)就不难发现,存货的多少并不直接受财务部控制,而是取决于物资采购部门和市场营销部门,前者根据生产计划安排外购原材料、辅助材料、半成品、低值易耗品等,后者根据市场行情决定库存商品持有量。因此,尽管财务部门对流动性很强的银行存款、交易性金融资产等具有一定的决策权,但对流动资产起决定性作用的仍是物资采购和市场营销等前端业务部门,倘若简单地将其作为财务部的业绩考核指标,将会导致考核对象严重错位。

2. 指标设计过于笼统,容易诱发部门间的利益冲突。上级单位依据财务指标对下级单位进行业绩考核时,通常不是以某一单项指标为依据,而是采用指标体系综合评价的方式来反映业绩。然而受制于指标数量,构成该体系中的单项指标大多数是综合性较强的指标,这导致指标的完成需要依赖两个或两个以上部门的共同协作,有些时候甚至会诱发部门间利益矛盾。

以总资产周转率为例,该指标是一个综合性较强的指标,常用于评价资产运营管理能力,它等于营业收入除以总资产,该值越大,表明总资产周转速度越快,资产创造价值的能力越强。从计算过程可以看到,资产运营能力能否提升,取决于营业收入的增加或总资产的减少,或二者兼有。营业收入主要由市场营销部门负责,资产规模由企业专设的资产管理部门或兼有资产管理职责的其他部门负责,资产规模是否增减往往作为企业重大投资事项

由公司权力机构集体决策。因此,为了完成该指标,营销部门会努力增加收入,同时给公司投资决策部门施加阻力,抑制产能快速扩张,试图避免资产规模对营业收入产生对冲效应。而投资决策是综合因素共同作用的结果,既有企业长远发展的战略需求,也有决策者个人非理性因素的作用,还有来自地方政府的外在干预。

不难看出,营业收入与总资产的简单比值,背后却是营销部门、资产管理部门、战略部门、个人行为、政府动机等多种因素共同博弈的结果。因此,若直接以该指标值作为上述部门中任一部门绩效的考核依据,必将在一定程度上激发该部门与其他部门之间的利益冲突。

3. 过度强调指标导向会导致逆向选择问题突出。财务分析作为一种事后评价手段,当被赋予业绩考核职能时,会迫使被考核者事前做出预判和反应,并据此采取相应“行为”来改善指标数值,以避免较差的业绩真正落地时出现难以挽回的局面。实践中,管理者单纯以完成指标考核为目的而实施的改善“行为”,通常事后都被证明并非完全理性,但迫于考核压力,他们仍会在博弈过程中进行逆向选择。例如,众所周知,现金比率或速动比率更能反映企业快速变现的能力,进行年度考核时,若该指标权重设定过高,在指标提升的内生驱动下,管理者有动力以低于公允价值的价格出售库存商品及时回收现金,或延期购买便宜的原材料减少现金流出,损害企业利益。同时,由于代理问题及信息不对称,上级单位往往难以评价该项经济业务的合理性,这又为逆向选择行为的产生提供了有利条件。

二、改进建议

1. 明确指标内容实质,厘清考核对象权责。当财务报表分析技术被运用于内部业绩考核时,更多的是综合反映企业的经营成果,这些指标在很大程度上与财务部门无直接联系且不隶属于财务部门的责权范围,将其盲目地作为财务部门考核指标的内在逻辑难以成立。因此,需深入分析每一项财务指标刻画的经济业务实质,据此落实考核指标的责任部门,避免出现因考核对象错位而导致激励成效打折甚至流于形式的结果。

2. 以部门权责界面为导向,层层分解综合性指标。如前所述,纳入考核体系的指标大多具有较强的综合性,要完成该指标的既定考核目标,需要多个部门高效协同。为了辨别各部门对某项指标的贡献程度,需进一步将该指标层层分解,直到各项细分指标能够完全归属于某一特定部门,并通过该部门的努力可以完成时为止。

例如,前述总资产周转率可以进一步分解为流动资产周转率和非流动资产周转率,这一分解过程并不困难,但对考核过程却产生了根本性的影响。一般而言,随着营业收入的增加,流动资产也会发生自然增长,尽管二者不

一定满足严格意义上的线性函数关系,但可以营业收入的增长率作为评价流动资产资产管理业绩的参照,即若流动资产增长率小于营业收入增长率(或根据营业收入增长率设定的其他目标值),则认为生产部门对流动资产资产管理成效较好。同时,营业收入的增加可能源于产能(固定资产)的增加,要评判市场营销部门的业绩,可以将营业收入增长率与固定资产增长率相比较,若前者大于后者,则可以认为市场营销部门在较小的投资增量基础上创造了较多的边际营业收入,盘活了存量资产的价值。当然这种比较应当充分考虑产品生命周期等因素,做到定量分析与定性分析相结合。最后,固定资产管理绩效可以借助于项目投资决策方法来评价,常用指标有项目内含报酬率、净现值、现值指数、静态或动态回收期等。

经过上述分解,对总资产周转率的考核细分成了对流动资产周转率和非流动资产周转率的考核,进一步细分成流动资产增长率、营业收入增长率、投资报酬率等指标,且这些指标均可以分别落实到生产部门、营销部门、投资部门,进一步明确了部门的职责界线,极大地缓解了部门间的利益冲突。

3. 定量考核与定性考核相结合。运用财务报表分析技术对所属单位进行考核,最大的优点是能够清晰、客观地对被考核对象的业绩进行量化,但如前所述,被考核对象在考核目标值的激励作用下,会提前采取应对措施改善指标值。为了避免这些措施最终演变成损害企业利益的逆向选择,上级单位应当在强化定量考核的同时,承认偶然事件的存在性并充分考虑个例的影响。当不可抗力等特殊事件出现时,首先应当分析在剔除特殊事件因素后,公司正常状态下的各项指标分值,并据此作为业绩考核的主要权重;其次,单独分析特殊事件对公司经营的影响,只有出现人为因素导致特殊事件发生时,才将其纳入业绩考核范围,并根据人为因素影响程度,确定不同的权重;最后,采用定量考核与定性考核相结合的方式,允许被考核对象有充分的发言权阐述未实现目标业绩的理由,若理由合理客观,则不应将其强行纳入考核体系,否则,逆向选择便是被考核者在此约束条件下的最优抉择。

【注】本文受国家社会科学基金“管理层权力、信息披露质量与投资效率实证研究”(项目编号:12CGL025)、西藏大学财经学院科研培育基金项目“管理层权力、信息披露质量与投资效率实证研究”(项目编号:ZDCY-PY2011003)资助。

主要参考文献

1. 熊允儿,曾祥慈.会计报表编制与分析.北京:北京理工大学出版社,2011
2. 康健.基于BSC和EVA的战略业绩评价体系构建.财会月刊,2009;29