

企业财务绩效考核问题及其改善对策

赵富强

(大亚科技集团有限公司,江苏 丹阳 212300)

摘要:本文分析和研究了财务绩效考核现状和存在的问题,在此基础上提出了财务绩效考核完善的对策和方法,为企业绩效管理 and 财务分析提供更坚实的依据。

关键词:财务绩效;考核;问题;路径

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.26.034

1 企业绩效考核现状分析

当前部分总公司和集团公司依然的下属公司仍然以上级公司为其制定的利润目标作为绩效考核的重要依据,而上级公司在制定利润目标的时候大多侧重利润增长率,并未考虑到公司所处的行业环境、市场环境和宏观环境。此外,下属公司为了实现利润目标,往往会忽视其他利益相关者的利益,甚至会忽视企业的长远发展利益和可持续发展前景。

一般来说,上级公司大多在年初为下属公司制定绩效考核指标,这些数据一般是在年初环境下从公司和行业所处的环境而预测和编制而成。而到年末考核的时候,往往不加思考地将年初测算值和年终绩效指标进行比较,最终得到绩效优劣的结论。这种粗暴的考核方式往往会导致考核不公,因为上级公司并没有针对所处环境的变化而对考核标准进行调整。如果遇到整个行业收入和利润增长率均下降的情况,下属企业没有达到预想的利润增长指标是正常的,绩效考核在此时不应该过于僵硬和死板。

部分下属公司为了实现上级公司制定的绩效指标考核任务,在行业不景气的情况下只能选择粉饰财务报表和数据,在会计政策和会计估计上着手造假,甚至最后会虚构交易和业务在,这样是不能客观真实地反映财务状况、经营成果和现金流量,在损害了公司整体利益的基础上还会误导整体投资方向,带来不可估量的损失。同时,当前绩效考核还存在这样的问题:有些成本不属于部门负责人和领导能够控制的,而在绩效考核指标制定的过程中,却将这部分成本费用纳入到公司、部门和部门负责人的绩效考核指标之中来,这将大大地打击考核人员的工作积极性,使其产生被不公平待遇的感觉,最后形成消极散漫的工作态度。对于公司整体来说,上级部门分摊的相关费用属于自身不可控成本;对于部门来说,企业整体的折旧费用、租赁费用等属于不可控费用;对于部门负责人来说,员工的薪资属于公司制度规定和决定,属于不可控因素。如果将上述成本、费用纳入绩效考核指标,显然是不公平、不合理的。

2 企业绩效考核存在的问题

2.1 未结合外部环境变化而做出调整

假设年初下达的绩效考核目标是要实现 2000 万的利润,那么在年末绩效考核的时候可能出现两种情况:①年末利润实现情况超过考核目标,即实现了 2200 万元的利润,且相较上期增长了 10%;②年末利润实现情况没有达到预期,实现利润 1960 万元,且较上期下降了 2%。如果单纯地以此为基础进行绩效考核,就只是停留在了数据内部比较上,而没有将行业平均水平、竞争对手状况、外部环境的变化考虑其中,这会导致考核丧失公平性。第一种情况下,如果行业整体的利润增长率达到了 12%,那么即便本公司的利润增长率达到了 10%,也是绩效增长不充分的表现;第二种情况下,如果行业整体的利润平均下降 5%,那么本企业利润下降 2%,相对来说是绩效指标完成得相当不错,这时应当给予奖励而不是惩罚。由此可将,这种将实际指标完成情况 and 标准之间进行绝对数比较的一种绩效考核方式缺陷很大,在第一种情况下容易积累员工沾沾自喜、止步不前的情绪,在第二种情况下则会导致员工垂头丧气、丧失斗志,失去了向前发展的动力和信心。

2.2 未区分可控因素和不可控因素

作为被考核对象,都希望考核内容处在自己可控的范围内,是自己努力可以得到的目标。如果被考核对象感到自己的绩效考核被一些自己控制不了的因素所影响,心中必然会产生不公、愤懑的情绪。因此,在绩效考核时需要清晰地划分可控因素和不可控因素,并将不可控因素从考核要素之中剔除出去。

2.3 绩效考核侧重于财务指标,考核形式单一

多数公司依然将利润指标作为绩效考核的唯一维度,且通常不考虑非财务指标。财务指标大多是对过去经营业绩的一种反应,且存在很大的人为操作的可能性。但是非财务指标可以对当前的情况进行监控和未来的方向进行预判,能够起到补充财务指标不足的作用。非财务指标相对难收集和获取,指标设置上还存在较强的主观性,所以将财务指标和非财务指标结合在一起进行绩效考核有利于实现公正公平的目标。

2.4 将利润指标作为考核指标有损企业长远发展

部分公司将完成当年利润目标作为工作重点,被考核对象为了实现利润目标,往往会以牺牲长久利益为代价,通过过度赊销、采购质量较差原材料等方式过度消耗企业资源,导致企业持久竞争力下降。

3 提升企业财务绩效管理的对策和路径

3.1 绩效考核要结合外部环境变化调整,同时区分可控因素和不可控因素

由上文所举的例子可以看出,当外部环境整体处于低迷期,行业平均利润增长都处于下滑状态,如果公司还一味地追求利润增长或者对利润下降严厉追责,那么势必会对被考核对象产生消极打击。因此,对绩效考核指标进行调整是必须懂,让员工始终感觉自己是被公平考核和对待的,减少优秀人才的流失现象。此外,被考核对象自身的人工成本对于其自身来说是不可控因素,整个公司的租赁费或折旧费也不是被考核对象的管辖范围。所以在考核过程中必须对可用因素和不可控因素进行划分,在划分过程中需要让被考核对象参与其中,使其清晰地明白考核内容,在遇到不公平的情况时可以及时解决。

3.2 绩效考核要涵盖财务指标、非财务指标

公司需要分析自身所处生命周期和市场竞争地位,合理划分各种考核指标的在考核体系中的比重,以让考核指标符合企业现实情况,并适用于不同的利益相关者。通常来说,利润高速增长的背后往往蕴含着财务风险和危机,企业的发展要遵循行业规律和自身生命周期规律,合理分配所使用的资源,让财务指标能够实现全面覆盖,让生命周期、竞争战略等非财务指标同时和财务指标发挥作用。

参考文献

- [1]董书忱.分析国有企业财务绩效评价指标体系的构建策略[J].商场现代化,2020(15):170-172.
- [2]段丽.现代企业财务绩效管理提升研究[J].财富生活,2020(16):171-172.
- [3]曹湧佳.企业财务管理与绩效考核探析[J].中国中小企业,2020(08):151-152.
- [4]金珠.企业财务绩效评价的研究[J].时代金融,2020(21):87-88.