

功效系数法在中小企业绩效评价中的应用

张丽欣

(北京凯华网联技术有限公司,北京 100081)

摘要:新常态下中小企业必须构建科学的绩效评价体系,一来有助于客观、真实地反映工作开展情况,二来也起到了激发员工动力、挖掘员工潜力的效果,对中小企业的壮大和发展大有裨益。功效系数法能够将财务的和非财务的,定量的和非定量的指标结合起来,对业绩做出全面、客观评价,是一种常用的绩效评价方法。本文首先介绍了功效系数法的应用优势,随后以K公司为例,概述了现行绩效评价的流程、内容,以及在实施过程中存在的一些问题。在此基础上,提出了基于功效系数法的绩效评价改进策略,并基于个人经验,从关注企业偿债能力、重视现金流管理等方面,提出了功效系数法优化应用的几点建议,为企业做好业绩评价工作提供了经验借鉴。

关键词:功效系数法;绩效评价;主成分分析法;偿债能力

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.10.120

创新绩效评价模式是现代企业改革进程中的组成部分。基于功效系数法的绩效评价,是以企业经营状况、业务特点为事实依据,选取多个重要评价指标,根据满意值的高低和所占权重的大小,分为A(优)、B(良)、C(中)、D(低)、E(差)五档,然后以此作为评价依据,实施相应的激励措施。相比于企业传统的绩效评价方法,应用了功效系数法构建的新型评价体系,具有指标选取更加全面、评价结果更加真实等特点。除了将评价结果作为实行员工奖惩的重要依据外,还能够辅助企业领导制定宏观决策和开展顶层设计,对企业的转型与发展也产生了积极影响。

1 功效系数法在企业绩效评价方面的优势

1.1 数据易得,可操作性强

在绩效评价方面,首先要获取海量的事实数据,以此作为衡量工作开展情况的重要依据。基于功效系数法的绩效评价,只需要最基础的原始数据。而这些数据可以从企业的台账、报表上直接获取,不需要进行二次加工,因此数据易得,减轻了操作压力,也进一步保障了数据的时效性。当然,也有个别的复杂数据,要进行加工处理。在评价时可以采用加权平均法进行数学运算,解决了人工整理、核算处理时易出现差错的问题,从而增强了绩效评价的可操作性。另外,基于功效系数法的绩效评价,其中一项关键操作是将“实际评价结果”与“评价标准值”进行匹配。前者是基于企业自身经营情况和各项数据计算得出,而后者则直接参考当年国资委发布的《企业绩效评价标准》,从而节约了人力、时间。

1.2 评价科学,适用性广

运用功效系数法构建的绩效评价体系,除了指标选取更加全面外,考核流程也更加透明、规范。由于各项指标及其对应的权重,会体现在企业官方网站等渠道进行公示,方便了职工进行监督;另外,整个评价过程中,只需要提供原始数据即可,由计算机利用数学函数公式完成计算,这样就保证了评价过程的公正性、考核结果的真实性。最大程度上解决了人为干扰,突出了该绩效评价体系的科学性。现阶段,基于功效系数法的绩效评价模式,已经逐渐从跨国公司、国有企业,推广至民营企业,这就为中小企业改良绩效评价方法创造了可行性。

1.3 考虑全面,结果精确

原来的企业绩效评价,往往只关注了一些与企业经营效益直接相关的因素,例如营业收入/成本、应收/应付账款等。由于评价指标具有较强的局限性,导致评价结果无法全面、真实反映企业的财务状况。而应用功效系数法,除了常规的定量指标外,还综合考虑市场占有率、成长能力等定性指标,考虑的更加全面,评价结果也更加接近于企业的真实情况。这样一来,绩效评价不单单作为企业奖金分配的依据,而且能够在高层战略决策方面扮演更为重要的角色。例如,

对比评价结果,发现存货周转率、流动资产周转率的评价指数较低,说明企业营运能力较差。下一步的企业改革中,应将加强营运能力作为重点任务,补齐短板,进一步提高企业的经营效益和竞争实力。

2 企业绩效评价的现状与分析

2.1 公司概况

K集团公司是一家集科研开发、系统集成、实施、服务及贸易代理为一体的多元化高科技股份制企业,下属4家分公司,专业从事计算机技术、应用系统的研发、实施和服务。凭借着强大的专业技术队伍,先进的研发理念和敏锐的市场洞察力,结合自身在人力资源、系统集成,软件开发,技术支持,售后服务等方面的丰富经验和特长,在网络信息工程的建设中发挥着愈来愈重要的作用。

2.2 绩效评价现状分析

2.2.1 绩效评价流程

目前K公司的绩效评价大体可分为3步:(1)准备阶段。人事部根据公司战略目标,以及各部门的工作计划、业务内容,编制绩效计划,明确考核内容、时间、流程等基本内容,并细化业绩评价的岗位职责。(2)实施阶段。收集资料、获取数据,然后参照各项既定指标,判断工作计划完成情况、经营效益,将汇总后的评价结果上报给绩效评价委员会,由委员会成员作出评价后,再将意见及结果反馈给人事部。如果对评价结果满意,则以此为依据实行激励;如果对评价结果不满意,则重新返回程序,复核各项数据,直到满意为止。(3)应用阶段。考核结果进行为期7天的公示,若员工对绩效评价结果有异议的,可提交委员会重新评估。无异议后,在公示期结束实行奖金分配。

2.2.2 绩效评价内容

根据考核对象的不同,分为公司绩效评价、部门绩效评价与员工绩效评价3种类型。前两者均采用BSC(平衡记分卡)作为考核工具,自上而下实行四级考核,分别是员工、部门、管理层和公司。分别在月末、季末、年末进行考核,具体评价指标有销售收入、净利润、顾客满意率等。员工绩效则使用KPI(关键绩效指标)与个人工作表现相结合的模式,具体指标包括业务能力、岗位表现、工作态度、职业素养、发展潜力5个维度,每个维度的权重各占20%,不同维度下又细分出若干指标,例如“职业素养”维度下,包括创新能力、抗压能力、奉献意识等。

2.3 绩效评价过程中存在问题

2.3.1 绩效评价设计不够合理

在绩效评价中,指标的选取是否科学、全面,是决定评价结果是否真实、可行的关键因素。结合K公司现阶段的绩效评价模式来看,在指标设计上仍然存在一些不合理之处。大体可归纳为以下几点:第一,财务指标数量较少,不能涵盖公司各个部门、各项业务的

具体情况,最终的评价结果与公司实际运营情况之间存在较大差距。不仅无法保证评价的准确性,而且很有可能给公司高层的决策造成干扰。第二,过多注重定性评价,虽然减少了绩效评价的工作量,但是定量评价不足的情况下,很难使评价结果的说服力与规范性。第三,绩效指标的权重划分不够科学,不同指标的权重没有明显差距,也会对评价结果的真实性产生负面影响。

2.3.2 绩效评价过程中监督缺位

以人为主的绩效评价,很容易将个人情绪掺杂到考核过程中,而受到主观因素的影响,会增加考评结果失真的概率。因此,在实施业绩评价期间,通常要引入必要的监督机制,这样才能促使业绩评价过程的透明化水平。目前来看,K公司绩效评价完全由人事部负责,没有专门的监督机构。在监督缺位的情况下,以关系的亲疏、个人的好恶等主观因素,随意加分、减分的情况时有发生。在绩效评价失准、失真的情况下,除了影响管理决策,还有可能造成人才流失。

2.3.3 绩效管理只作为奖金分配依据

绩效管理发挥的功能过于单一,也是K公司目前绩效评价中面临的问题之一。在考评结果的应用方面,只是将其作为公司发放奖金的一项依据,根据考评成绩的高低,决定奖金的多少,虽然短期来看能够起到激励员工的作用。但是不能将个人能力提升、岗位灵活调动等结合起来,从长远来看不利于员工的职业发展,除了影响员工的价值发挥外,也会使得高端人才流失。造成这一现象的原因,除了现有的绩效评价体系不完善外,与人才管理上侧重于抓绩效、抓业绩有关,一味要求员工创造价值,却忽视员工自我提升,暴露出公司在人力资源管理上的漏洞。

3 功效系数法在中小企业绩效评价中的应用

3.1 基于功效系数法的绩效评价流程

结合公司的业务内容、经营状况和战略规划等,设计评价框架,确立绩效评价的总目标。在此基础上,确立选取指标应遵循的基本原则,如全面性原则、实用性原则、科学性原则等。然后筛选出对应的评价指标,并为每一项指标赋予对应的权重。对比K公司下属4家子公司各项经营指标,以同一指标下4家子公司的数据最低值作为“不允许值(P)”,以4家子公司的数据平均值作为“满意值(Q)”。参照功效系数法单项指标评估分值(d)的计算公式:

$$d=(Z-P)/(Q-P)\times M+N$$

上式中,Z为实际值,P为不允许值,Q为满意值,M是对变换后的数值进行放大的倍数,取60,N是对变换后的数值做平移的平移量,取40。M与N的和最高为100。

根据指标权重和功效系数,可以计算出各家子公司的综合效益(D)。计算公式为:

$$D=\sum(dx\text{权重})$$

根据D值,以60分为及格,61-80为一般,81-100为良好,高于100为优秀。

3.2 功效系数法在K公司绩效评价中的应用实践

在综合考虑公司业务特点和指标选取原则的基础上,确定以下几项指标:(1)财务效益。软件开发是K公司的核心业务,而开发周期较长,导致前期投入较大,公司整体负债率较高。财务效益作为回收债款、经营发展的直观表现,将其作为主要的评价指标,有利于客观反映公司当前的经营状况。在财务效益下,又细分出营业净利率、总资产报酬率2项二级指标。(2)偿债能力。对于K公司这类多元化、高科技公司来说,资金消耗量大、回收周期较长,通常会选择对外融资的方式让自己拥有较为充足的资金储备,以应对市场波动风险。因此偿债能力也是反映公司能否持续、健康运营的重要指标。在偿债能力下,又细分出权益乘数、资产负债率2项二级指标。(3)发展能力。当前K公司正处于发展上升期,业务不断拓展,市场份额

表1 K集团公司4家子公司2019年经营指标(%)

一级指标	二级指标	1#	2#	3#	4#	P值	Q值
财务效益	营业净利率	16.95	0.81	0.13	0.71	0.13	4.65
	总资产报酬率	12.15	0.55	0.11	0.69	0.11	3.38
资产运营	总资产周转率	65.39	59.74	79.79	91.84	59.74	73.69
	流动资产周转率	88.46	69.43	107.83	93.07	69.43	89.70
偿债能力	资产负债率	11.98	39.93	4.45	8.89	4.45	16.31
	权益乘数	113.61	166.49	104.65	109.76	104.65	123.63
发展能力	销售增长率	22.12	156.20	49.05	1088.81	22.12	329.05
	资本积累率	14.42	0.90	0.10	0.89	0.10	4.08

增加,选取发展能力作为绩效评价指标,将会使公司高层更加直观了解自身的市场定位和发展情况。同样的,在该指标下又包含了销售增长率、资本积累率2项二级指标。(4)资产运营。提高资产运营能力,有助于实现K公司各类流动、非流动资产的配置效率,对降低运营成本、减轻发展负担也有积极影响。在资产运营下,又细分出总资产周转率、流动资产周转率2项指标。具体情况如表1所示。

结合表1提供数据,参考上文给出的功效系数(d)计算公式,依次对上表中8项经营指标做相应的处理,可以得到K集团公司4家子公司2019年各项指标的功效系数表(见表2)。

表2 K集团公司4家子公司2019年各指标功效系数

一级指标	二级指标	1#	2#	3#	4#
财务效益	营业净利率	263.27	49.03	40.00	47.70
	总资产报酬率	260.92	48.07	40.00	50.64
资产运营	总资产周转率	63.91	40.00	126.24	178.06
	流动资产周转率	96.33	40.00	155.67	111.03
偿债能力	资产负债率	78.09	219.49	40.00	75.90
	权益乘数	68.32	77.43	40.00	56.15
发展能力	销售增长率	40.00	66.21	45.26	248.52
	资本积累率	255.88	52.06	40.00	51.91

结合K集团公司4家子公司的业务特点、经营现状、发展规划,以及综合考虑市场因素影响,对上述8项指标进行权重划分。其中,1#子公司的主营业务是软件研发与应用服务,因此对销售额比较重视,故在“销售增长率”指标上赋予较高的权重。2#子公司当前正处于转型调整期,需要优化资产配置以降低运营成本,从而提供充足的资金、资产保障,以帮助其顺利转型,故在“总资产周转率”和“流动资产周转率”2项指标上赋予较高权重。3#和4#子公司也基于各自实际情况赋予了不同的权重,具体情况如表3所示。

表3 K集团公司4家子公司2019年各指标权重(%)

一级指标	二级指标	1#	2#	3#	4#
财务效益	营业净利率	10	12	16	7
	总资产报酬率	5	5	14	20
资产运营	总资产周转率	10	25	20	15
	流动资产周转率	10	20	10	15
偿债能力	资产负债率	15	15	8	20
	权益乘数	15	5	8	8
发展能力	销售增长率	30	10	15	10
	资本积累率	5	8	9	5
合计		100	100	100	100

结合表2与表3提供数据,参照上文给出的企业综合效益计算公式,将各家子公司某项指标的功效系数与权重相乘,然后在将所有指标求和,得出4家子公司2019年的绩效评价结果。其中,1#子公司为102.15,2#子公司为73.85,3#子公司为69.57,4#子公司为

103.95。由此可见,K集团公司内,1#子公司和4#子公司在2019年的经营效益较好,而2#和3#两家子公司的经营效益一般。同时,根据2019年度,4家子公司营业收入占集团公司总营收的比重,计算出K集团公司2019年度的整体效益为96.76。可知K集团在2019年的经营效益为“良好”。

4 中小企业应用功效系数法开展绩效评价的改进建议

4.1 关注偿债能力

对于高科技公司来说,只有持续增加技术创新、软件研发等方面的投入,让自己在核心技术上保持领先优势,才能抢占更多市场、实现健康发展。而研创工作具有前期投入高、资金回报周期长等特点,导致了高科技公司的资产负债率居高不下。中小企业的资金储备有限,对融资依赖性较强,因此在绩效评价中要重点关注偿债能力,避免资金周转不畅或资金链断裂而引起财务危机。建议中小企业应尝试多种融资渠道,除了商业银行贷款外,还可以采取股权筹资等方式。

4.2 重视现金流管理

保障现金流稳定,是维持中小企业正常运转的关键。加强现金流管理,要统筹做好“开源”与“节流”两个方面。开源就是扩展融资渠道、提高盈利水平,而节流则是加强成本管理,减少资金浪费。建议中小企业要尽快构建现金流风险管理体系,引进全面预算管理制度,在保证自身各项计划、业务顺利开展的前提下,严格管控资金支出,落实好预算目标。在保证现金良性循环的基础上,实现企业的健

康、可持续发展。

5 结束语

在国家大力支持“双创”的背景下,高科技创新公司迎来了新的市场发展机遇。对于科技创新型中小企业来说,重视绩效评价的作用,并且选择功效系数法保证绩效评价过程的规范性、结果的真实性,将有助于更加直观、客观地反映本企业在一段时间内的盈利情况、偿债能力、成长能力和现金流状况。企业管理层可以据此调整经营发展计划,使企业的资金稳定,利润增加,为科技创新、人才引进等提供充足的物质保障,提高企业成长能力和市场占有率,在激烈的市场竞争中实现自身的壮大和发展。

参考文献

- [1]周珊,赵瑾珺,利姗姗,等.集团企业相对绩效评价研究——基于FS集团企业的案例分析[J].经济师,2019(05):267-268.
- [2]黎梅英.基于中央企业财务绩效评价指标体系对企业搭建效益评价体系的研究[J].财会学习,2018(12):42+44.
- [3]夏晶,江喜林,陈祥平.科技型中小企业技术创新基金绩效评价研究——基于DEA模型的实证分析[J].科技与经济,2020(05):15-19.
- [4]姬晓彤.基于功效系数法的LBG酒业公司财务风险预警研究[D].西安理工大学,2020.
- [5]郑志.燃气经营企业综合绩效评价与改进——以某股权投资类项目为例[J].城市燃气,2018(11):39-43.