

基于现金流视角的绩效评价财务指标构建设想

梁雪萍

中审华会计师事务所(特殊普通合伙), 天津
Email: xuepingliang@sina.com

收稿日期: 2021年2月23日; 录用日期: 2021年3月11日; 发布日期: 2021年3月22日

摘要

为了更好地发挥绩效评价财务指标的引导作用, 本文指出引入现金流评价指标的必要性, 在修订现有指标、增设现金流指标的基础上构建现金流评价指标体系, 并探讨了评价指标实施的步骤建议。

关键词

现金流, 绩效评价, 财务指标

Constructing Financial Indicators of Performance Evaluation from the Perspective of Cash Flow

Xueping Liang

CAC CPA Limited Liability Partnership, Tianjin
Email: xuepingliang@sina.com

Received: Feb. 23rd, 2021; accepted: Mar. 11th, 2021; published: Mar. 22nd, 2021

Abstract

In order to play the guiding role of financial indicators of performance evaluation, this paper points out the necessity of cash flow indicators. The author wants to revise existing indicators, add cash flow indicators, and tries to construct a new system of cash flow. On this basis, the author makes recommendations for implementation.

Keywords

Cash Flow, Performance Evaluation, Financial Indicator

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绩效评价财务指标现状

1) 绩效评价体系的发展历程

绩效评价中使用的评价指标既是一种重要的技术手段，又是对项目取向的目标指引。目前，评价指标覆盖面多种多样，有较为完整的理论依据及体系构架。根据不同企业对价值的不同认定可以设立不同的绩效评价体系，涵盖了设定绩效管理目标、界定评价标准、实施绩效评价、评价结果改进等一系列过程。

韩洁指出代建项目的绩效评价[1]可以从观察角度、测量时点、评价主体出发，确定项目绩效考核的核心环节，成为一个多维度的结构性建构；张伟分析了我国公共项目的管理现状[2]，提出通过计算机和信息技术从管理绩效、经济绩效、社会绩效、生态环境绩效以及可持续发展绩效五个方面建立绩效评价指标体系；翁庆华分析了财政部门对政府投资项目的财政绩效评价[3]，可以根据建设单位的绩效报告和在项目审批阶段、建设阶段及运营阶段的跟踪评价结果形成；包国宪，周云飞对我国政府绩效评价[4]的演变过程进行了梳理总结，提出政府绩效评价将走向公共治理评价，构建以公共价值为基础的政府绩效治理模型；中央企业建立的综合绩效评价体系一是以投入产出分析为核心，二是多角度综合评价，三是定量评价与定性评价相结合，四是运用行业标准进行评价；世界 500 强企业的绩效评价体系[5]是以战略为导向的指标体系建设，将 KPI 分解到各部门各层次各岗位，落实到责任人、考核周期、指标权重及指标的计分方法等。在绩效评价体系理论搭建和实施过程中，绩效价值、定量评价、财务 KPI 指标的作用越来越突出了。

2) 财务指标的内容与不足

财务指标是绩效评价体系中重要的指标参数，贯穿项目自投入、产出、过程至效益各个环节的评价，通过对比可研报告、同类项目、标杆指标的方式达到绩效评价的目标。财务指标属于定量指标，能通过数值比较直观地判断项目优劣，在绩效评价中发挥了重要的作用。

作为通用型指标的财务指标包括有，资金到位率、资金利用率、内部收益率、投资报酬率、回收投资期、成本控制率等等，项目总体评价一目了然。但完成度高的项目不一定是高质量，对企业发展转型有利的项目也不一定会被评价得很高。究其原因，上述财务指标多为静态指标，缺少了现金流视角的考虑，这一满足投资目的、规范过程控制的引导性指标。

2. 引入现金流评价指标的必要性

1) 可以提高项目盈利的质量

现金流量比传统的利润指标更具备绩效质量指标的特质。首先，现金流量指标能更好的反映项目的真实盈利能力，弥补利润指标上的设计缺陷。对高收益低现金流的项目而言，极有可能是通过会计科目的调整实现的，并没有收到现金，这样的项目投资会给投资者带来盲目乐观的风险。

其次，利润是会计上按照权责发生制确定的，可以通过虚假交易业务来制造调节，而现金流量是会计在收付实现制下核算的产物，高收益低现金流的项目会因未取得现金而不能增加现金流量。所以说现金流量指标会更科学些，难于被人为操控。

2) 可以增加项目决策的实效性

以收付实现制计量的现金流量，基本与实际资金运动的方向及时点一致，为此加强对现金流的考虑可以增加项目决策的客观性。回报率高的项目不一定是个优选的投资方案，利润低的项目也不一定是个绝对被弃置的方案，一旦把现金流引入进来的话，往往才能看懂一个项目投资的决策。如果能把现金流指标前置，以影响到项目决策的话，那就能极大的避免好口碑低效率的投资项目出现，并且也能及时调整项目建设与运营的时机与周期。

3) 可以围绕企业发展战略管理

任何企业的生存与发展都离不开现金，从资金输入到价值创造，再到资金回流，周而复始的体现出资金的运转轨迹，也是企业发展战略的阶段性的步骤。伴随企业发展的项目投入中支出了现金流，又伴随价值创造中产生了现金流，那么在企业战略与现金流结合中就出现了战略性现金流，对现金流的管理实际上也是对企业战略的一种考虑，对现金流的认识与评价也是对企业战略的一种鉴定。

3. 构建现金流评价指标的设想

1) 配合现有指标的修订

在评价项目优劣时通常使用到含有现金流概念的指标有内部收益率、投资回收期、净现金流量等，但各个指标均有其不足之处。

① 内部收益率

内部收益率是计算项目周期内各个期间产生的现金流入量和流出量的汇总净额为零时的折现率，该指标代表项目具备的最大潜在盈利能力，常被用来作为项目是否被立项的关键性指标。

内部收益率指标因其在一定程度上考虑了现金流的管理价值以及折现率因素，能比较客观的反映项目实施的收益问题，但是一旦非常倚重这一指标时，又可能忽略了项目的真正价值。该指标没有考虑到项目规模、收益额绝对指标、最大现金流量值、现金流入与流出产生的期间等。

项目投资追逐高收益是无可厚非的，但在有些情况下高收益并不是企业投资项目的唯一目标。如企业做出产业链布局、开发新项目、与现有项目产生联动效应的项目投资等，项目投资就不一定能取得高回报，而是符合企业中长期发展战略，或是达到企业全局上的优劣互补，整体效益提高。

为此，在考核内部收益率指标时，对于内部收益率低的投资项目要同时考虑企业中长期战略、其他互补板块新增的收益指标，以综合判断项目投资的必要性。

② 投资回收期

投资回收期是用现金流量来计算投资收回年限的指标，也就是说由项目产生的累计经济效益等于最初投资支出时所需的时间。以是否考虑资金的时间价值为条件，该指标又可以有静态回收期和动态回收期之分。

尽管动态回收期考虑有现金流因素，但只考虑项目在能收回投资时点之前的现金流状况又是此指标的大大不足之处。投资战略不仅考虑投入的回收时间，更要考虑投入规模、投入效益，以及战略的持续时间，也就是说此指标只能是个辅助型指标，不能作为决策评价指标。

③ 净现金流量

净现金流量是计算现金流入量与流出量差额的指标，是用以计算整个项目周期内可以产生的全部净现金流金额，能够直观的反映出投资项目的现金收益状况，比较不同项目间带来的总收益差异。

该指标同样没有考虑到项目规模、最大现金流量值、现金流入与流出覆盖的不同期间等。在此基础上宜细化指标分项，将其拆解为建设期净现金流量和经营期净现金流量，项目经营期可参照现金流量表的编制项目拆解为经营活动净现金流量、投资活动净现金流量和筹资活动净现金流量。

在考核净现金流量指标时，要同时比较建设支出现金以及经营期净现金流量，分析净现金流量构成

中源自经营活动产生的现金流量净额，以判断项目最大现金流出量及现金流量的质量。

2) 增加新指标考虑

适当的增加现金流量指标可以更好的反映项目的盈利质量。

① 盈利现金比率

该指标反映净现金流量与净利润之间的比率关系。该比率越大说明实现了越多的现金收入，项目的盈利质量越高，反之则说明公司利润中存在有未实现的现金收入，形成了应收账款或其他变现能力弱的实物资产，项目实际的盈利能力弱。在这种情况下，即使项目显示为盈利，也会随时因现金链断裂而导致项目失败。

② 权益增值现金比率

该指标反映净现金流量与净资产增加之间的比率关系。因为股东投资就是要追求权益增加，国有资产管理部门更是要追求保值增值率，但是有些会计处理不会影响到净现金流量也不会影响到损益，但会影响到净资产，使得权益增加值与现金流量不一致。在这种情况下，该比率越大说明项目增值质量越高，价值创造能力越强，反之则说明净资产中有未实现的权益，股东得到的投资增值也只是纸上富贵。

③ 现金运营指数

该指标反映经营活动产生的现金流量净额与应得的经营现金的比率关系。经营应得现金等于经营活动收益和非付现费用之和，与净利润比较起来更能代表项目的应得收益。该比率越大说明项目收益质量越高，盈利能力越强，反之则说明项目一部分经营所得没有匹配的现金流入，而是转化成实物资产或债权形态，收益质量不高；同时运营资金增加，表明项目为了取得同样的收益要占有更多的运营资金，取得收益的代价增加。

上述指标偏重于项目运营期的绩效评价，对项目运营管理的效益评价可见一斑。而建设期期间由于只涉及股东投资及借款的现金流收入，少量工程保证金，实际上是个现金流支出模型管理。一般情况下，项目立项时，考虑了总投资预算以及资金来源，同时建设期不会很长，所以本文中的指标主要针对了项目的运营期。

4. 实施现金流评价指标的步骤建议

基于现金流视角的绩效评价指标不仅仅是一种技术工具，更应是一种管理工具。在指标引导下，改变内部收益率为最大权重的观念，逐步以战略为先，项目是否投资取决于战略与权益增值现金比率的综合权重。

1) 设置合理的绩效目标

基于现金流视角的绩效评价指标首先要依据投资项目的战略地位，其次是要按照项目的战略目标来设定。如扩张型投资、盈利型投资就是以取得最大效益为前提，考虑多的是内部收益率和盈利现金比率；开发型投资、寻求规模经济型投资不应该局限于项目本身计算的绩效指标，而是与原有战略配合项目形成联动，考核联动绩效。因此，在衡量绩效目标是否合理时，首要的是评价投资项目与战略规划的同质性。

2) 建立信息源渠道

现金流视角下的绩效评价会使用到大量的非财务信息，存在收集评价信息上一定的困难，为此在设定绩效目标的同时就要落实信息收集部门，以便于有专门部门负责信息的管理及控制。

评价中使用到的现金流信息，一方面可以通过定期编制现金流量表的方式，另一方面可以借助财务软件进行会计处理项目的指定设定，实时评价现金流信息，控制现金流指标。

3) 搭建实施保障平台

基于现金流视角的绩效评价指标的核心是管理控制，所以执行控制是其灵魂，要建立确保指标有效完成的执行机制与结果应用体系。为此需要搭建指标落地实施保障体系、高效的信息取得沟通机制、无障碍的结果应用以及作为执行力保证的问责系统。

5. 结论

财务指标在绩效评价体系中的作用不容忽视，其对项目绩效结果影响突出，为此将现金流视角引入到财务指标设计上是十分必要的。投资项目是动态的，是与公司其他业务活动联动的，按照项目目标设置不同的现金流评价指标及其权重，建立起项目现金流信息归集渠道，并配合结果问责才能将搭建的现金流视角绩效评价财务指标体系落到实处。

参考文献

- [1] 韩洁. 代建项目管理绩效改善及评价研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津理工大学, 2008.
- [2] 张伟. 公共项目绩效评价指标体系研究[D]: [硕士学位论文]. 南宁: 广西大学, 2011.
- [3] 翁庆华. 政府投资项目财政绩效评价探讨[J]. 经济视野, 2014(14): 3.
- [4] 包国宪, 周云飞. 中国政府绩效评价: 回顾与展望[J]. 科学学与科学技术管理, 2010(7): 105-111.
- [5] 李建军. 世界 500 强企业绩效考核管理工具[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2013.