

平衡计分卡在能源工业企业绩效管理中的应用研究

唐欣¹, 宋海涛², 通讯作者

(1.佳木斯大学, 黑龙江 佳木斯 154002; 2.哈尔滨金融学院, 黑龙江 哈尔滨 150025)

摘要:随着新时期不断发展进步,能源工业企业面临越来越多的机遇和挑战。能源工业企业要在日益激烈的市场竞争当中居于优势地位,应建立健全企业绩效管理体系,以为其实现企业战略发展目标提供强有力的保障。本文从平衡计分卡的含义和意义入手,针对我国能源工业企业绩效管理的现状进行分析研究,在此基础上分析能源工业企业在应用平衡计分卡的过程中所出现的问题,并针对性地提出了能源工业企业在实际应用平衡计分卡时所应该关注的问题并进行总结。

关键词:平衡计分卡;绩效管理;战略目标;能源工业企业

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.11.060

平衡计分卡最早诞生于美国,随着时代的不断变化和发展,平衡计分卡传入到我国,其影响力迅速得到展现,而且逐渐发展完善。然而平衡计分卡在我国目前的发展才刚刚起步,能源工业企业作为我国经济发展中的重要部分,对我国日后的经济发展影响巨大,平衡计分卡在能源工业企业的应用中还有一些需要加以完善的方面,所以需要平衡计分卡的内容加以分析和概括。

1 平衡计分卡的含义及意义

1.1 平衡计分卡的含义

平衡计分卡以大量的信息作为支撑,并且以本企业的战略发展目标作为指引,从多个角度进行分析评价,是一种全方位的绩效考核评价体系。其中心内容是根据客户、财务、学习与成长、内部业务流程四个维度相互之间的关系,对本企业的人力资源进行最佳分配和管理。

1.2 实施平衡记分卡的意义

平衡计分卡的意义是它能够让企业的经营发展方向、所有者的权益、社会责任担当、员工利益四者之间能够密切地结合起来。与此同时将客户、财务、学习与成长、内部业务流程四个方面的合理结合,提升企业运营管理的效率,并使得股东、客户、员工三者之间都实现自身的利益最大化。

2 我国能源工业企业绩效管理现状

伴随着经济全球化的不断发展,我国企业之间的竞争愈演愈烈,在能源工业企业中尤为明显,并且对于企业绩效管理的要求也不断提升。同时,随着市场情况以及人们绿色消费观念的不断发展进步,能源工业企业对增强企业自身的核心竞争力提出了更高的要求。通过绩效管理可以有效提升企业核心竞争力,因此我们必须要注重绩效管理。能源工业企业的绩效管理还有很多需要完善的地方,简单的财务指标绩效评价已经跟不上现如今快速发展的时代需要。能源工业企业的绩效管理中存在以下三方面的问题:

2.1 评价指标单一

有相当一部分能源工业企业仅仅通过单一的财务数据指标来衡量企业的营业收入和利润等,这样的做法尽管可以使本企业在短期内得到一定的发展,但是能源工业企业如果想持续发展下去还是取决于顾客对本企业产品的满意程度,员工培训等一些非财务指标。固有的财务数据指标只可以衡量本企业短期内的绩效,而忽视了企业价值提升和长远发展战略目标,由于只重视短期经营成果的最大化,因此导致企业缺乏实现长期绩效的具体路径和措施,所以能源工业企业一定要建立一套适合本企业的包含财务数据指标的,能够全方位衡量本企业内部运营情况、企业员工水平的绩效管理体系。

2.2 没有和企业的战略目标相融合

能源工业企业要保持健康稳定发展,需要制订一个行之有效并且适合企业进一步发展的战略目标,而本企业绩效管理是其能够完成战略目标的坚实后盾,一定要与之相融合。有相当一部分能源工

业企业简单的把绩效管理视同绩效考核,将企业管理的重点放在了监督员工的工作方面,这是不正确并且断章取义的,这种观念使得企业管理层和员工相排斥,极易造成企业内部矛盾的进一步加剧。事实上绩效考评仅作为绩效管理中的一部分,绩效考评偏重判断与评价考核,而绩效管理则包含战略目标的制订和实施、实施过程的管控、绩效的考察和评价、总结和反思等等,是一套非常完整的体系,和本企业的战略发展目标相融合,旨在提升企业绩效水平,并加强本企业的凝聚力。

2.3 忽略和员工的交流和参与

所谓的管理不仅仅是一个传达指令的程序,企业中的管理人与管理相对人的重要性相同,大多数能源工业企业绩效管理水平并不高,其症结就在于员工对本企业的绩效考评并不熟悉,他们甚至都不了解考核评价的标准是什么样的,具体过程是什么样子的,考评结果是如何得出的,自己在哪些方面还存在需要改进的地方等,而管理人员因为一些考虑并不能直接把这些信息公布出来,造成了双方得到的信息不对等,并无法提升绩效管理的效率。

3 平衡计分卡在能源工业企业绩效管理中的应用

平衡计分卡不但关注本企业战略发展目标的完成进度,还十分重视企业在经营过程中的经营战略,旨在确保战略发展目标和经营过程的同步发展。应用平衡计分卡主要在能源工业企业的四个领域中进行绩效管理。

3.1 确保本企业战略目标实现的最大化

能源工业企业制订的战略目标要求可以进一步分解、行之有效,而且是在员工、集体、各部门之间统筹沟通合作下所实现的目标,只有如此才能让企业员工及其部门可以在掌握战略发展目标的前提之下各司其职,合力提升绩效管理。当企业全体的个人利益为集体利益所服务,奋斗在企业岗位上的全体员工就可以在完成自己的工作任务并实现自我价值创造的同时,确保本企业战略发展目标最大化完成。

3.2 四个维度相结合并着眼于未来

平衡计分卡所属的四个维度要紧密结合,争取对企业全部经营活动进行全方位地考评,但并不是所有和能源工业企业关联的经济业务,都能被涵盖进这四个维度,特别是一些非财务活动,需要通过企业各部门之间相互配合,只有这样,才能保证企业绩效评价的整体性和客观性,并确保企业不断提升绩效管理水平。与此同时,平衡计分卡是一个不断连续发展的过程,它是由浅入深的,不存在刚开始实施就立刻出现效果,需要进行长时间的坚持,而这这就要求企业着眼未来,不能一味去寻求短期目标的实现,要统筹规划,实现本企业的长期稳定和绿色可持续发展。

3.3 重视员工的交流和参与

着重强调领导和企业员工的及时交流,确保企业每一个人都能够加入到其中。企业在推行平衡计分卡时,要充分和企业全体员工

进行沟通并得到反馈意见,确保能够做到具体问题具体分析,尽可能避免企业各部门之间的矛盾,并且平衡计分卡系统牵扯到能源工业企业的整体布局,需要企业全体人员,所有部门共同努力奋斗,互相交流学习,还要调动企业整体的积极性,及时进行交流反馈,用团结的力量来实现战略发展目标,使企业绩效达到最优化状态。

3.4 实现个人和企业的统筹发展

能源工业企业在绩效考评中应用平衡计分卡,不仅可以衡量出区别于企业财务报表中所反映的问题,让企业可以清楚地了解到影响本企业绩效的真正原因,有利于实现企业经营管理行为的规范化,提升企业的经营管理水平,进一步增加企业的经济效益。平衡计分卡的绩效评价体系和企业员工、部门有着直接的联系,它可以使所有人都能致力于完成本职工作,并使全体员工向本企业战略目标靠拢,以实现个人和企业的统筹发展。

4 能源工业企业在应用平衡计分卡时应注意的问题

平衡计分卡是一种内外融合需求导向型的体系,以实现合理的财务成果为其最终目标。客户需要是这种需求导向体系的第一要点。但是它仅能作为企业致力于去完成的外部要求,学习和成长与内部业务流程两个维度是企业的重要内部因素,和本企业的内部环境相对应。企业如果想继续发展壮大,就应该协调整合各种内部资源,充分发挥企业的创新发展能力,来面对来自外部的机遇与挑战。能源工业企业应用平衡计分卡进行绩效评价时,应该注意以下三方面的问题:

4.1 能源工业企业要尽可能不盲从别的企业

构建平衡计分卡体系时,各个企业需要结合自身的实际需要,选取成功要素和关键性绩效评价指标。不同企业设定的基于平衡计分卡的战略目标和与之相对应的评价指标体系也应有所不同,至少不应该完全一样。总的来说,所有能源工业企业都应该建立起属于自己各具特色的平衡计分卡绩效管理体系,否则一味地照搬照抄,就会使得绩效管理体系成为“水中花、镜中月”,不仅不会促进企业战略目标实现,反而会成为阻碍企业发展的一道屏障。

4.2 协调绩效管理成本和利润之间的关系

妥善解决运用平衡计分卡进行绩效管理产生的成本和预期利润之间的关系。平衡计分卡所属的四个维度紧密相连,为了能够进一步调整企业的经营成果和财务状况,需要先调整非财务维度。为了能够合理评价,一定要有输入,所以如果想达成平衡计分卡的第一要务是输入投资而非营业利润。更为关键的环节是,平衡计分卡通常情况下会长期应用以实现企业利润,这就导致在输入和输出之间、成本和利润之间会出现时间差。短则几个月,长则一两年,还有可能更长。与此同时还可以提升员工工作效率,增加顾客的满意

度,提升企业员工的满意度,但与之相关的财务指标数据却不断降低。在这种状况下,为了能够在能源工业企业中推行平衡计分卡,最为核心的问题是企业刚推行平衡计分卡时就能够做到控制成本。在不久的将来,本企业能够从财务指标数据中收回调整非财务指标所支付的成本。不要看它短期内没有见效而对其失去信心,能源工业企业应该不局限于短期的经济利益。

4.3 加强各部门之间的沟通合作

平衡计分卡过程的透明性与战略目标的公开性特征,需要本企业各部门之间不断加强沟通交流和合作,只有当能源工业企业的每个部门以本企业的发展战略目标和整体发展规划为导向,打破固有的绩效考评体系,冲破原有的束缚,消除各部门之间的矛盾和隔阂,不断加强各部门之间的相互配合和交流沟通,才可以将平衡计分卡合理地应用到能源工业企业的绩效管理当中。

最后,要注重奖惩和非财务评价数据指标二者的融合。绩效管理系统的作用也和绩效奖惩能否与评价数据指标相融合密切相关,平衡计分卡的新绩效管理体系原理也如此。此外它还需要把奖惩体系和其评价数据指标相融合,平衡计分卡绩效管理体系涵盖了财务评价数据指标和非财务评价数据指标,而能源工业企业更加偏向于把奖惩体系和财务评价数据指标二者相互融会贯通,所以,为了把平衡计分卡的优点发挥到极致,能源工业企业还应重视奖惩和非财务评价数据指标二者的融合。

参考文献

- [1]王洪生,李宇彤,吕孜萱,林姿辰.基于平衡记分卡的金融精准扶贫绩效研究——以山东省J县为例[J].山东农业大学学报(自然科学版),2020,51(05):980-984
- [2]王秀萍,季丰阳,陶雨吟.基于平衡记分卡的轨道交通PPP项目绩效评价研究[J].建筑经济,2020,41(02):44-49.
- [3]郭文娟.基于平衡记分卡的企业绩效数据分析与管理[J].大众标准化,2021(08):198-200.
- [4]章再勤.平衡记分卡在建筑企业绩效管理中的应用[J].企业改革与管理,2021(05):106-107.
- [5]李素云.平衡计分卡应用效果研究——以B企业为例[J].企业科技与发展,2021(02):91-93.

作者简介:唐欣,男,佳木斯大学研究生,研究方向:环境会计。
通讯作者:宋海涛,男,副教授,哈尔滨金融学院,硕士生导师,研究方向:环境会计与技术创新。