

平衡计分卡在企业中的运用

王萍琴

(无锡恩捷新材料科技有限公司,江苏 无锡 214104)

摘要:平衡计分卡可以克服单一利用财务指标进行绩效管理的片面性。财务报告传达的是滞后于现实的指标、既成现实的结果,没有向公司管理层传达未来业绩的主要因素是什么,以及如何通过对供应商、客户、员工、改革等方面的投资来创造更大的价值。本文通过分析某公司现状及存在的问题,设计某公司平衡计分卡体系,并探讨某公司平衡计分卡应用过程,过程中遇到的阻碍及解决方案,以及平衡计分卡在公司取得的成效,最后总结某公司平衡计分卡的经验教训。

关键词:现状;方案;成效

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.11.077

1 某公司管理现状分析和存在的主要问题

1.1 管理现状

某公司隶属于二轮车事业部,二轮车事业部隶属于控股集团,集团设有董事长、总经理、常务副总及其他高中层管理人员,其他事业部均设有总经理、副总、总监及其他中层管理人员,除董事长外,其他高中层均为聘用的职业经理人,待遇中相当一部分来自于年初预算的KPI指标。

管理制度及模式原则上采用集团统一要求,如特殊情况,可在总体框架下进行细微改动,且报备集团。

1.2 存在问题

(1)照搬集团制度及管理模式,没有考虑地域、经济影响、人员结构的合理,且考核不合理,极大地限制了优秀员工的工作积极性。

(2)公司领导过分强调层级概念、下级无条件服从命令,盲目强调“结果论”,不关注过程及员工的思想情绪,员工缺乏幸福感,导致人员流失率高。

(3)预算很大程度上还限于传统预算,经常是“年初编一编,年末看一看,年中不用管”,成为汇报的“效果图”,以财务指标作为评价的依据,忽视了人力资本、关系资本、结构资本、市场情况,由于预算的达成情况与管理者报酬挂钩,导致子公司可能在利益的驱使下,人为少报指标,操纵预算的执行结果,损害集团公司利益。

(4)KPI考核目标设置不合理,利益分配不均,导致人心不稳。各子公司经营利润目标基数主要是以上一年或者近几年利润完成情况作为参考值,鞭打快牛,保护落后;基数确定随意性较强,使用何种办法,使用何种权数,都是不确定的,因此容易出现“人情基数”现象、会哭的孩子有奶喝现象。

(5)团队合作意识淡薄,导致工作开展缓慢或者无法开展。

2 选择平衡计分卡的主要原因

(1)2018年5月15日,修订后《电动自行车安全技术规范》强制性国家标准由市场监管总局、标准委正式发布,对于不符合电动自行车强制性国家标准的电动两轮车辆,应纳入机动车范畴,按照电动摩托车或电动轻便摩托车产品进行管理。电动车行业市场低迷,企业销量与利润下滑,变革迫在眉睫。

(2)对内方面,如何降本增效,把有限的资源用在刀刃上,把企业的大目标与个人的小目标结合起来,更好地调动员工积极性,实现企业与员工的共赢,也是当前必须要考虑的问题。某公司绩效评价系统是以传统的财务指标为标准,注重对员工执行过程的控制,无法评估组织前瞻性的投资(领先的驱动因素),只能衡量过去发生的事情(落后的结果因素)。

(3)平衡计分卡,是一种绩效管理工具。将企业的战略目标层层分解后,再转化为具体的相互平衡的考核指标,并根据这些指标的实现情况进行考核,继而为企业战略目标的实现建立起可靠的执行基础,将公司的绩效考核目标与公司的长期战略目标结合起来,将员工个人的绩效小目标和公司的大目标联系起来,促进个人的积极性及部门间的协作关系,从而为公司实现战略目标提供强有力的支

持。

3 应用过程

3.1 成立平衡计分卡小组

(1)拥有开展平衡计分卡变革所需的能力和资源。开展平衡计分卡体系改革,对传统经营管理模式进行推翻否定,无异于在企业内部实行一次大换血,势必牵涉到很多人的利益。评价平衡计分卡项目组一定要取得一把手的支持,授予其变革资源支配权和调度权。只有这样,才能确保平衡计分卡体系变革有充分的人财物保障。如果绩效评价团队不够权威,管理工作就难以全面顺利推进,可能会受到各种阻力而搁浅。

(2)全面了解公司内部经营管理情况。平衡计分卡团队要对企业内部经营管理情况有一个客观全面的了解,要认识到公司管理中存在的问题。因此,在组建平衡计分卡团队时,首先要考虑到各部门负责人和中层管理人员,他们在各自的业务范围内是专家,最有发言权。另外,中层管理人员起到承上启下的作用,如果加入到平衡计分卡团队,有利于推动后期绩效评价工作的开展。

(3)具备平衡计分卡工作所需的专业技术和知识。平衡计分卡团队中,应当要配备一些熟悉评价流程的专业人员,只有这样才能保证评价工作朝着不走弯路,向正确的方向发展,因此在选择团队成员时,要保证团队有高素质的、专业的平衡计分卡评价人才。

3.2 组织培训会议

配备详细的平衡计分卡的介绍资料,描述了平衡计分卡的基本原理、传统财务指标衡量的不足、运用此方法成功的公司情况,以及本公司目前所处的状况等。重点指明平衡计分卡是大家结合自己所处的岗位,确立切实可行的目标,寻求能使企业快速发展的的关键因素,从而建立相应的指标。

4 平衡计分卡实施内容

(1)现状分析、明确企业战略目标:对现状进行分析,制定清晰的战略目标。通过具收集审阅集团公司信息和行业信息相关文件,了解评估公司主要运作流程,分析现有的绩效管理体系,找出其背后存在的问题,整理并集成现状分析报告,并在此基础上制定科学的战略目标。

(2)各部门的平衡计分卡:分析评估各部门的工作运作流程,准备并提供平衡计分卡的小型培训活动,明确平衡计分卡绩效考核指标的四个维度。

(3)优化和调整公司内部管理结构。科学合理的内部组织和管理架构,是保公司决策准确、执行高效的重要基础和前提。科学的内部管理架构有利于提高部门、员工分工科学性,为公司战略创造良好条件。科学的管理制度和组织架构,有利于提高员工工作积极性和主动性,挖掘出其创新才能。在当前市场竞争环境下,企业要想取得竞争优势,必须要加强内部组织架构调整和优化。

(4)完善岗位分析说明书。仔细审阅岗位工作说明书,这是开展管理和职位管理的重要前提,科学有效的管理需要正确的岗位分析结果作为前提和基础,做好岗位分析可以更清楚了解员工职业诉求

和存在问题,设计和制定针对性的分配方法和考核指标。因此,公司要高度重视岗位分析工作,为开展管理提供可靠参考依据。

(5)建立平衡计分卡的信息管理平台。为了保障平衡计分卡体系的切实运行,某公司将平衡计分卡管理上的内容与信息管理平台整合,以智能化的方式对它们进行系统化管理。而且,纳入管理信息系统有利于增强沟通和透明度,减少行政性事务和手工操作。

(6)讨论修改定稿。与公司高层分析评估各部门的平衡计分卡,并提出修改意见,最终整理定稿。

5 实施过程中遇到的问题及解决方案

5.1 战略及价值观

某公司原有的管理基础相对薄弱,人员素质参差不齐,战略管理的思想深入还需要一段路要走,一些关键职能部门也刚刚才完善,这就需要公司必须先统一公司的文化以及价值观,上下团结一致,加强相关人员培训,同时,明确细化岗位职责,为实施平衡计分卡提供有效的内部保证。

5.2 人员素质方面

中层管理者在公司起到承上启下的作用,某公司中层管理人员很多是与老板一起创业提拔上来的,总体学历水平偏低,接受新知识新概念的能力较弱,在平衡计分卡推进过程中增加了实施的困难。因此,对当前中高层人员进行专业管理知识的培训迫在眉睫,只有具备知识和人才的保证,平衡计分卡才能被更好的理解与运用。

5.3 推进方面

由于某公司的平衡计分卡推进速度过快,相应的考评管理制度、指标评价标准体系没有得到及时修改和完善,导致在绩效评估过程中产生不一意见,出现了许多沟通无法解决的现象,影响了工作进度。因此建立指标评价体系以及相应的交叉考评制度是重中之重。只有有了相应保障,平衡计分卡的应用才能被更好,绩效评估与工作业绩才能更好的挂钩,保证各项工作的开展朝着公司的战略目

标正向发展。

6 取得成效

6.1 员工积极性得以提高

目前某公司已对人员实行了平衡计分卡体系,切实提升了薪酬水平,提高了人员工作积极性的作用,对于人心的稳定起到了很好作用,降低了人员流失率。从这可以看出,平衡计分卡设计是相对比较成功的,从员工方面来看,薪酬考核与各项指标挂钩,减少片面性,员工积极性得以提高,从公司方面来看,增强了公司综合竞争力。

6.2 思想上的升华

主要包括以客户为导向、无形资产为驱动、优战略为行动、可以衡量的管理等,并逐步融贯到了员工的日常行动中。

6.3 经营状况得以改观

自某公司实施平衡计分卡体系之后,人员工作积极性大幅提升,有效推动了公司各项业务的开展。与同期相比,某公司经营效益和营业总收入分别增长了 77.32%、9.15%。

6.4 人员凝聚力得以提升

从“制定目标-实施目标-实际绩效与目标之间差异计算与分析-事后纠偏措施”的目标管理体系来看,从而改变了传统的业绩考核,一味注重对员工执行过程中的控制,平衡计分卡认为,为员工制定的目标,应该是他们有能力采取必要的行动方案可以达成的,因此设定绩效评价指标的目的在于控制员工的思想与行为,而在于使员工能理解企业的战略使命,并为之付出努力。

参考文献

[1]翁怀茹.试析平衡计分卡在企业管理中应用的探讨[J].现代经济信息,2010(11):34-34.

[2]李丽.浅析平衡计分卡在 A 企业预算管理中的运用[J].中国经贸,2020,000(006):92-93.