

# 平衡计分卡在制造型企业中的应用策略研究

田 莉

(陕西丰达财务咨询有限公司,陕西 西安 710061)

**摘 要:**现阶段随着社会经济的持续稳定发展,制造型企业要想在激烈的市场竞争中继续拓展市场空间,就需要在扩生产、提产能的基础上,以特定发展周期为限,探索企业经济效益提升与综合竞争力强化的有效路径。而绩效管理的全面实施是实现其发展目标的重要基础,为了帮助制造型企业更好的挖掘管理潜能,本文主张在明确平衡计分卡对制造型企业发展中的应用价值的基础上,深刻剖析其存在的主要问题,结合行业发展的基本趋势及战略发展需求,进行了相关策略的深入探索,希望能够对制造型企业的优化发展提供助力。

**关键词:**平衡计分卡;制造型企业;绩效管理;应用策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.26.064

## 1 引言

平衡计分卡自 20 世纪 90 年代末在国内推广应用以来,得到了相关企业的有效关注。其应用的主要目的是基于战略发展与统一管控的基本目标,帮助企业实现运营管理与战略目标的协调统一,全面提升企业长远发展的统一性。近年来,国内许多制造型企业在绩效管理中纷纷开始引入了平衡计分卡,面对当前全球经济一体化的发展趋势,市场客户需求更加多元,激烈的市场环境下,制造型企业要想适应高层次竞争与组织经营管理敏感性与柔性并济的双重挑战,就需要进一步创新技术变革,优化产品的差异化特性,来拓展市场空间,提升市场竞争优势。实现激励全体员工参与的积极性,完善绩效激励方案,以员工任务和目标完成情况来衡量每个人的贡献大小,这样才能使每位员工充分调动其主观能动性,挖掘其内在潜能,规范其经济行为,为自身目标和公司战略目标的实现而努力。基于此,本文希望立足管理会计的研究视角,以平衡计分卡为战略管理工具,结合制造型企业的具体实际进行应用情况的科学分析,以探索更广阔的应用策略。

## 2 平衡计分卡在制造型企业中的应用价值

### 2.1 深入推进制造型企业内部制度变革的重要手段

平衡计分卡在制造型企业的有效应用,可以进一步促进内部制度进行不断完善,通过良好示范效应的充分发挥,让企业可以在日常经营中依托管理会计工作的有力支撑,进一步整合内部资源,优化供给水平,实现持续稳定发展。将平衡计分卡与风险管控相关工具进行有效整合,深度探索制造型企业转型升级,提升创新管理水平的最佳方案。

### 2.2 全面提升制造型企业综合管理效能的必要措施

对于制造型企业而言,特别是一些中小制造企业,平衡计分卡的重要价值在于能够帮助其全面优化综合经营管理效能。企业经营管理水平事关企业未来发展的前景,因此需要从管理理念上进行及时转变,通过平衡计分卡的充分应用,全面提升内部各层次、各岗位人员的综合能力,强化工作效率的有效保障,充分挖掘各方面的管理价值,动态监管各部门的经营管理效能。

### 2.3 实现制造型企业内部员工学习成长的有效路径

制造型企业通过引入平衡计分卡的管理机制,能够激发内部员工进一步提升自我能力的发展热情,通过组织内部业务工作的系统培训,学习行业的最新发展动态与政策理论知识,全面提升专业知识储备,让员工可以系统掌握各项工作技能,全面提升综合能力。同时,员工可以在技能提升的过程中进一步强化主动学习意识,快速领会工作要点内容,全身心投入到制造型企业的日常经营管理中,更好助力企业实现高质量发展。

## 3 平衡计分卡在制造型企业应用过程中存在的主要问题

### 3.1 内部管理层缺乏对平衡计分卡应用价值的科学认识

平衡计分卡虽然在我国引入较早,但是在制造型企业中的实践较少,大多制造型企业重生产轻管理的现象较为严重,管理人员也忽视了对平衡计分卡的重要性,从而导致其未能有效落地实施,匹配制造型企业应用环境及发展条件的方案不多,因此,需要在平衡计分卡的应用中保持理性态度,先要结合企业实际进行平衡计分卡的优化完善方可用于绩效管理工作中。其中的优化完善需要企业花大气力进行探索研究,否则就容易影响最终的实施效果,引起内部人员的抵触情绪,在具体应用模式的

选择上,制造型企业需要充分把握企业的管理资源与存在的不足,科学审视自身发展的合理性,积极采纳内部人员的意见建议,有效协调上下级关系,确保各项工作能够有序推进。

### 3.2 平衡计分卡与企业发展规模不相适应

当前,随着全球经济一体化发展趋势的不断明显,越来越多的跨国企业、外资企业进入国内市场,给国内制造型企业的发展带来了一定的冲击,一些企业为了抢占市场空间,就开始凸显急功近利的发展苗头,盲目地照搬行业内标杆企业的平衡计分卡应用方案,但是由于企业具体规模、发展情况的不同,平衡计分卡的设计也要进行不断调整。一般情况下,行业内部的标杆企业是成一定规模效应的,内部管理体系较为完善,因此会根据不同管理层级进行平衡计分卡体系的科学构建,同时也会随着企业所处的内外部发展环境的不同对相应指标进行调整完善。但是一些制造型企业却未充分分析标杆企业的这些现实问题,主观上认为平衡计分卡的指标越多越好,一味地生搬硬套,完全脱离自身实际进行随意应用,造成最终难以切实执行,流于形式。

### 3.3 绩效指标的设计脱离企业的战略发展规划

信息时代企业的绩效考核指标的设计需要基于全面、协调的管理需求进行多元指标的有效设计,但是现阶段许多制造型企业主要侧重于对员工财务指标方面的业绩考核,且主要是关于经费收支等一些宏观性指标的设计,指标与企业的战略发展相脱离,未涉及核心竞争力、战略目标、业务流程、企业文化等非财务指标的完善,而这恰恰是对于制造型企业综合能力提升至关重要的指标。相关部门也不能充分应用绩效考核结果来科学指导部门发展战略的优化完善,难以保障企业与员工发展的共赢。总的来说,绩效指标方面存在的问题主要有以下几点:一是指标体系的构建缺乏科学性、完整性,不能结合各部门的实际情况进行优化完善,刚性约束不足。二是绩效评价需要按照具体岗位的不同进行相应标准的规范,但实际是全部沿用统一的管理标准进行实施,各部门具体的工作内容及性质有所差异,但人事部门却只按照同一套标准进行考核,对于员工考核责任的划分也是由其决定,主观性问题较多,难以科学评判员工的实际绩效。三是绩效指标的设计更多局限于社会经济层面的发展,却忽视了影响企业持续稳定运营的相关指标的设计,社会经济效益、产品质量、售后服务等相关指标较少,造成绩效评价难以切实体现企业的战略发展需求。

### 3.4 内部各部门缺乏有效的沟通与交流

一方面,企业在进行绩效考核的过程中,管理层不能

全面了解基层员工的意见建议。由于管理层与基层及下属员工的沟通交流较少,对于业绩考核中涉及的相关内容难以全面掌握,管理层自己也不能科学把握绩效考核的基本目标、具体标准,造成制造型企业绩效考核的激励作用难以充分发挥,不能科学引导各部门针对存在的问题进行及时完善,甚至员工对于考核指标及最终结果根本不认同,存在阻挠绩效考核工作有序推进的行为。另一方面,员工对于平衡计分卡的绩效考核方案的实施不配合。一些员工由于对方案的形成与评估手段存在不同程度的误解,甚至一些企业存在因人设岗的特权问题,造成实际的岗位管理需求与员工的日常工作任务不相匹配。在新的绩效评价管理前提下,管理者可以按照规章制度负责相关管理工作,但是一些基层的员工可能由于缺乏对新体系的科学认识,带着情绪进行工作开展,内部信息沟通不足,各部门的具体实际不能及时反馈至相关部门,造成最终应用效果差强人意,绩效管理效率难以有效提升。

## 4 平衡计分卡在制造型企业中的应用策略探索

### 4.1 树立科学绩效管理意识

为了实现平衡计分卡在制造型企业绩效管理中的有效应用,首先要从思想上对此予以高度重视。一方面,要全面搭建有效的学习管理平台。从宏观层面大力鼓励企业科学应用平衡计分卡,依托大众传媒、互联网资源组织针对平衡计分卡的专题培训,强化制造型企业管理层对平衡计分卡的科学认识,并结合行业新规、国家相关政策的实施进行渗透式学习,确保企业管理层能够精准把握平衡计分卡的深刻内涵。另一方面,要组织对基层员工进行绩效管理相关知识的系统培训。要坚持创新发展、与时俱进的管理理念,克服过去僵化管理框架下固定指标的短板和不足,深化对平衡计分卡应用流程的正确理解,既要强化对财务指标的有效量化,又要提升对顾客、内部流程及创新与学习维度的综合考量,帮助员工系统学习平衡计分卡的理论知识,并引入案例分析,科学对比不同评价体系的优劣,以更好的把握企业的战略发展构图,科学规划企业的长远发展。

### 4.2 强化绩效考核与企业战略目标的有机统一

制造型企业战略发展的全面实施,要在内部决策制定中形成有效的共识,以进一步健全完善企业的战略目标与业绩管理体系,再按照具体的规范要求对平衡计分卡各大维度指标内容的全面完善,基于整体的发展需求,由各部门科学选择绩效评价及指标管理办法,进一步推动战略发展使命的有效完善,更好适应战略发展的需求。要注意战略目标的设计需要从财务、客户、内部与流程、学习与成长四大维度进行全面覆盖,在进行方案制定

的过程中要注意针对相关组织内部人员进行集体讨论,坚决规避墨守成规或独断专行的管理缺陷,要科学应用配套的管理方法对内部数据信息进行系统整合,梳理各部门的意见建议进行决策的商讨,凝聚内部共识。同时,要注意在平衡计分卡应用的各个环节中即时战略调整情况进行动态监控,及时将相关信息反馈给各部门,并做好下一步的方案落实。

#### 4.3 构建配套的奖惩机制

衡量内部员工业绩完成情况的重要基础就是要基于平衡计分卡的考核结果进行科学反馈,公司所有部门和人员都必须参与,与每位员工紧密相关。牵头部门是战略委员会。要与企业中高层管理人员,尤其是高层管理人员的激励措施相统一,要从薪酬、待遇、晋升等管理渠道上予以体现。针对应用中积极配合平衡计分卡绩效管理方案的实施,并发挥主动作用形成切实实效,要按照前期制定的达标数据及奖励原则及时对员工进行奖励兑现,进一步调动其主观能动性,为企业发展做出更大贡献。针对不能按照公司要求进行业绩创造的部分员工,要由主管负责人及时与本人约谈,充分了解未达标的具休原因,深刻总结经验教训,并结合发现的问题及时组织相关人员进行能力提升方面的培训学习。要积极鼓励内部员工针对制造型企业的未来发展大胆建言献策,并及时对影响绩效考核工作的相关因素进行科学分析,合理优化考核办法,按照员工的绩效考核结果进行对标检查,明确是否与企业战略发展与经营管理目标不相契合,如果确实存在导向不清或战略规划不科学的问题,企业需要组织专人针对预先设定的战略目标,及时对相关内容进行灵活调整,以制定新的战略及优化方案,提升其可行性、科学性与全面性,确保能够适应制造型企业的持续稳定发展需要,助推其更好投入绩效管理的良性循环发展中,为企业挖掘深层次的发展潜能。

#### 4.4 营造企业内部良好的沟通环境

强化制造型企业工作效能的重要条件,离不开良好内部沟通环境的全面打造,其既是全面推动企业实现长远管理目标充分实现的重要基础,更是强化内部全员有效协作,构建良好内部企业文化的重要手段。一方面,制造型企业的经营者及相关部门需要进行高效协作,共同商讨制定平衡计分卡绩效考核方案的基本对策,二非高层管理人员及基层员工则需要针对平衡计分卡具体的实施内容进行系统学习和把握。在初期的体系构建环节中,由管理层负责与内部全体人员进行对话沟通,鼓励全员积极参与企业各项战略决策的研究制定,确保企业发展计划能够深入人心,如果平衡计分卡及其相关的知

识体系无法有效覆盖企业各个管理层级,那么其实施必然会面临着各种各样的阻力。另一方面,员工要对企业的战略目标预评价体系有一个清晰的了解。要结合企业不同阶段的发展需求,结合自己的岗位内容进行战略目标的有效匹配,根据平衡计分卡的四大维度准确把握绩效指标的设计流程。充分利用报纸、公告、微信群等传播渠道定期了解企业绩效指标任务的细化分解情况,让每一个人都能够参与进来,畅通内部信息共享与交流。

#### 5 结束语

综上所述,平衡计分卡作为现代企业优化内部管理,提升绩效考核效能,实现企业战略发展与绩效管理协调统一的重要管理工具,现阶段随着企业转型升级进程的不断加快,得到了市场各行各业管理者的有效重视。制造型企业在国民经济发展中发挥着越来越重要的作用,现阶段面对国内外发展环境的日益开放,为制造型企业提供良好发展机遇的同时,也带来了不同程度的冲击。为了有效应对复杂多变的市场环境,制造型企业需要从自身管理效能的提升着眼,充分推广应用平衡计分卡,全面覆盖内部各层次、各部门的相关人员,科学评估具体的指标完成情况,切实转化管理效能,助推制造型企业在新发展阶段实现高质量目标任务的全面完成,为国民经济发展贡献自己的一分力量。

#### 参考文献

- [1]罗艳梅,孙永军.先进制造企业平衡计分卡与内部控制的整合[J].财会月刊,2021,16(05):44-51.
- [2]冯巧根.基于智能制造的管理会计创新[J].会计之友,2021,22(11):126-132.
- [3]徐科锋,牛慧.平衡计分卡·我国制造业中的应用[J].中国农业会计,2021,13(05):29-32.
- [4]苏自力.平衡计分卡在我国高科技企业的应用及特征[J].会计之友,2021,33(14):2-8.
- [5]钱思毓,丁福兴.运用平衡计分卡进行企业绩效管理的适切性分析[J].商业经济,2021,16(07):87-88+111.
- [6]黄柱坚.基于平衡计分卡的股权激励研究[J].财会通讯,2021,30(33):110-112.
- [7]孙海涛,刘柳.基于平衡计分卡的企业业绩评价体系研究——以制造型中小企业为例[J].会计之友,2021,16(04):107-110.
- [8]黎春,李子杨.相对业绩评价对平衡计分卡有效性的影响——一项实验研究[J].财经科学,2021,17(06):94-103.

作者简介:田莉(1979-),女,汉族,籍贯:陕西省西安市,本科,中级会计师,财务经理。