

平衡计分卡在管理实践中的运用

□ 刘善玲

浙江九洲药业股份有限公司是一家集生产、销售、研发医药原料药及中间体为一体的高新技术企业，成立于1998年，年产值近13亿元，资产总额16亿元，平均职工人数2300人。公司一直倡导规范管理的理念，广招八方英才，致力于探索现代化的管理模式。近年来，从海内外引进多名高素质人才充实公司的高管团队，均具有较强的技术水平和管理水平，形成了一支高效务实的管理干部队伍，同时不断创新管理模式。现如今已形成一套系统化的管理体系：以全面的财务预算为财务管控手段，通过公司内部审计部门对各部門、各子分公司进行监控，公司在2007年引入“平衡计分卡”管理系统，经过多年的探索和实践，取得了良好的成效。

平衡计分卡在九洲药业有存在的土壤：公司注重文化素养的提升：以“关爱生命、维护健康”为使命；以“质量就是价值，员工就是财富，创新就是未来”为核心价值观；通过“文化宣传月”活动，提高员工的产品质量意识、创新意识、安全生产意识以及节能降耗意识；通过年度、半年度的公司会议，让基层管理干部了解公司的发展规划、参与公司的治理；在人才培养方面，公司内部成立了人才梯队库、进行技术资格认证等为员工的发展提供形式多样的机会……这些管理措施为平衡计分卡战略管理体系的实施创造了条件。

一、平衡计分卡的具体实施

1.明确企业远景及发展战略。平衡计分卡首先要解决的是企业战略问题，通过财务维度、客户维度、内部流程维度和学习与成长维度，以“因果关系”为纽带，将战略、过程、行为与结果进行纵向分解和横向协同，使各个维度都在促进企业一体化战略目标的实现。九洲药业的战略目标为：深化公司管理机制改革，加快新产品开发和技术改造，调整产品结构，拓展市场空间，广纳贤才，提高企业文化，构建公司竞争合力，塑造品牌优势，将公司打造成集医药化工、化学制剂为一体的龙头企业，实现企业价值最大化。

2.学习、实施平衡计分卡管理系统。由高层领导牵头，成立实施小组，了解平衡计分卡作为一种战略管理体系如何通过财务维度、客户维度、内部流程维度和学习与成长四个方面，以“因果关系”为纽带将公司战略目标转为一系列的具体目标，通过公司公告栏、标语、刊物、网页等多种形式的宣传，让各层管理人员了解公司的战略目标。

3.将公司战略目标转化为具体的衡量指标。结合财务与非财务指标、长期目标与短期目标、过程性和结果性指标、内部与外部等指标之间的相互影响和平衡，将目标进行纵向分解，组织横向协同，有效地实现战略落地。财务方面：为重要的财务变量设置衡量指标，综合反映公司业绩，服务于公司战略目标的实

现，直接体现股东利益。常用的衡量指标有净利润、销售额、库存总量、总资产周转率、现金净流量指标等。客户方面：为重要的客户变量设置衡量指标，时时把握客户的需求，根据公司战略目标产品结构的调整方向挖掘市场潜力。常用的衡量指标有顾客满意程度、顾客保持程度、新顾客的获得、顾客盈利能力、市场占有率、重要顾客的购买份额、市场替代产品、他择产品的数量等。内部业务流程方面：内部业务流程突出的是过程，重点关注为了达到财务目标和客户要求而必须做好的过程，包括创新流程、运营流程和售后服务流程这三个主要的业务流程。创新流程，要求研发、销售部调研市场的容量、客户偏好的特点、目标市场价格敏感度，常用衡量指标主要有市场领先产品的数量、新上市产品的销售程度、替代产品、他择产品等；运营流程代表了生产、产品出库的流程，从客户订单开始到产品发送至客户。运营流程强调协调、效率、及时性，主要从产品的合格率、订单完成时间、成本节约额、产品收率、采购成本的降低额、存货周转率等方面来衡量；售后服务流程包括售后保证、退货处理时间、客户投诉、客户沟通等指标，反映对售后服务的处理效率及服务态度。学习和成长方面：主要考虑企业要创造长期的成长和改善所必须建设的人员资源、信息系统资源和企业的程序资源。主要衡量指标有人员流失率、员工培训

次数、员工工作完成时间、误差率等,用以控制员工的流失率,提高员工工作的主动性。

将公司战略转化为四个方面的一系列的衡量指标之后,从中选定绩效考核指标,抓住具体的、可衡量的、可达到的、相关的和有限时的指标,形成计分卡,录入系统。

4.进行绩效考核。按月反馈各衡量指标的实际值,根据目标完成情况亮红、黄、绿灯以此警示,目标差异较大的项目要依此说明原因及改进措施。在年度、半年度工作会议上,各部门对各衡量指标要依次予以说明,根据目标完成情况对相关责任人进行绩效考核,与薪资挂钩。而个人的目标则与个人绩效挂钩,半年、一年为一个评估期,评估期结束,依据目标值填写自我评估,与上级领导面谈、沟通,完成自我评估的检验,年末与个人的薪资、晋升直接挂钩。

5.修正平衡计分卡的衡量标准。根据公司的目标及上期实施效果,及时修正各平衡计分卡的衡量标准,完善各目标值的纵向分解、横向相关,以更加有效地提高公司的效率。

二、平衡计分卡实施的效果

自2007年引入平衡计分卡管理系统,经过较长时间的探索与磨合,作为一个系统的战略管理工具在公司管理上确实带来一些积极的效果,近年来公司业绩有明显的增长。

1.平衡计分卡的逐层分解,使各部门、个人的工作目标、服务对象明确;借用系统管理,在对数据、资料的分析及运用上非常直观,特别是对一些异常指标的警示;提炼了对财务数据和非财务数据、外部数据和内部数据、过程和结果等信息的整合,提高了管理层决策判断的效率。

2.各指标间的内在驱动性及平衡关系,使各相关部门间的沟通更为顺畅,提高了部门间工作的协同性;部门及个人工作的主动性得到极大的发挥,提高了各部门的创新能力。各部门在工作中责任明确,无推诿现象;产中研发部门及生产部门在产品生产过程中积极改造生产工艺,达到节能降耗的目标。

3.通过指标完成情况的评估及与绩效的挂钩,提高了员工的认同感,为部门、个人的发展提供了更广的空间。公司在人才引进上具有较强的品牌影响,近两年来吸引了一批高素质管理人才,成立了博士后工作站,公司员工流失率也低于同行业水平。

4.管理效率的提高,为公司的持续发展带来后动力,且为公司经济效益的提高带来直接的推动作用,公司销售收入每年以15%以上的速度增长,净利润每年也以15%以上的速度增长。

三、平衡计分卡在运用中的关键

平衡计分卡作为一种系统的、全面性的、浑然一体的战略管理模式,虽然在管理中起到了积极的作用,但是作为一种由西方文明创造的管理模式,由于文化背景、战略意识、企业发展阶段、社会背景、企业组织结构、管理体制都存在差异,企业在引入时需根据自身的发展情况进行探索、修正。九洲药业在实施平衡计分卡的过程中,积累了一些经验和体会,在此与大家共享。

1.实施平衡计分卡的关键因素,要求企业要有明确的战略目标,公司领导层要有足够的重视度,有强大的领导力。在实施中必须成立一个由企业高层领导主管的实施小组,负责与各相关部门的沟通、协调,分解和沟通战略目标,引导建立全面、有效的衡量指标。

2.将公司的战略目标转化为一系列全面、有效的衡量指标体系,既要保证指标的关键、有效性、驱动性,又要防止指标过多;特别是一些非财务指标的量化工作也难以描述与落实。因此,在具体实施中,对这些衡量指标,要经过反复沟通、探讨与修正,以保证各项指标间的关联性、可操作性、实用性。

3.对各衡量指标的后期测评也非常关键。企业在实施过程中,可能会侧重于指标的确立,而放松了后期对指标的测评。各衡量指标虽然经过反复修正,但实践是检验真理的唯一标准,因此衡量指标是否合理、有效,必须经过后期的测评来验证。对于过程的监控及结果的测评要做详细的记录,特别是一些非财务指标、非量化的指标,以此完善指标的有效性和相关性。

4.各衡量指标最终要与部门或个人的绩效挂钩,根据平衡计分卡的完成情况进行奖惩。将员工的奖金、晋升、教育培训等与员工所完成平衡计分卡的情况挂钩,这才形成一个闭环管理。建立一个以奖为主、以罚为辅;优胜劣汰、能者上庸者下的奖励机制,实现对员工热情及潜力的激发,最大限度地开发和利用人力资源,从而提高整个企业的绩效水平。

5.平衡计分卡的引入要稳步推进。由于每个企业的实际情况不同,因此在具体实施中还需要不断摸索与探讨,循序渐进地引进;要保证有一个相对稳定的实施小组,根据指标过程的监控与结果的反馈,不断完善、修正各衡量指标,切忌在引入中只是作为一股潮流,潮来急涌、潮去全无,效果还没看到,却造成财力、人力的损失。

(作者单位:浙江九洲药业股份有限公司)