企业的目标管理

在国际竞争的环境之下，零售企业如何加强绩效管理，通过绩效管理提高零售企业的竞争能力，通过绩效管理把组织和员工的行为引向零售企业的战略目标，这时摆在零售企业管理者面前的一个重要课题。平衡计分法这一划时代的绩效管理工具,把绩效管理的目标对象从员工个人转移到零售企业战略上来,为零售企业和员工绩效评价提供了一个完整的管理系统。那么零售企业如何顺应形势改进绩效评价、建立科学的绩效管理系统,以促进零售企业战略和目标的实现,华恒智信顾问团队就此探讨一下平衡计分法在零售企业的应用。

平衡计分法从零售企业的战略出发，把零售企业的战略目标转化为一套系统的绩效测评指标为，经理们提供一个全面的鲁昂急啊，使其能全面迅速的了解零售企业，克服财务性业绩评价的不足。**平衡计分法从四个方面**出发来对零售企业的绩效进行测评：

·顾客如何看我们

·我们必须擅长什么

·我们能否继续提高并创造价值

·我们如何满足股东

平衡计分法涉及顾客满意度、内部程序以及组织学习和提高能力的绩效测评指标来补充财务测评指标，而这些活动又推动准则未来的财务绩效，不同的零售企业可以根据其具体情况设立不同的目标和测评目标。

**华恒智信顾问团队**认为平衡计分法的出现给管理者更广阔的视野，推动了零售企业绩效管理理论的发展。华恒智信综合自身咨询服务的经验，将**平衡计分法的特点**总结为以下几个方面：

**·注重对零售企业的长元发展潜力的评价**

传统的以财务评价为主的指标体系造成了零售企业的许多短视。很多经理亲眼目睹自己的公司本来有不错的财务指标，但是由于不注重产品的质量，客户满意度逐渐的恶化，不注意来自竞争者不断蚕食自己的市场份额，结果衰败了，而平衡计分法以战略和远景为中心，侧重衡量零售企业的长期利益及未来业绩的驱动因素，从而弥补这一不足。

**·评价指标关键而简洁**

传统的业绩评价指标数量多而杂，一方面使公司在收集数据和监督活动上用掉过多的时间，另一方面是的人们不能区分哪些指标更助于公司的成功，造成经历的分散，而平衡计分法要求指标设置量较少，并且这些指标关系到零售企业长期利益的关键性指标，从而使零售企业能将精力集中到最重要的指标上来。

**·目标与战略的具体化，加强内部沟通**

由于平衡计分法将财务和非财务的衡量方法融入到组织所有级别雇员的信息系统，从业绩评价体系构建的方法上加强内部沟通，使各个层次具体成员能更好的理解零售企业的目标战略，有助于促进内部决策目标的一致。同时因为所有指标都是直接与零售企业战略和战术有关的综合决策相联系的，这就使得彭亨计分法包含一个统一的目的。

当然，**平衡计分法**是新兴的发展理论，平衡计分法也并非是十全十美的，它有以下几点**不足之处：**

·平衡计分**指标无优先**，财务、顾客、创新与学习、内部业务四个方面对于零售企业来说同样重要，不能有主次之分。这**忽视了不同生命阶段的零售企业其侧重点**有较大差异的事实。

·平衡计分法并不是像卡普兰认定的是一种放之所有零售企业皆有效的万能测评体系，它同样**有其使用的范围的局限性**。从投入产出的角度看，一种绩效测评体系有效率的前提是通过测评体系所带给零售企业的收益应大于建立评价体系的投入费用。平衡计分法虽然全面，但其工作量大，为获得不必要的数据信息需投入大量的人力物力，成本很高。同时对公司经理的要求也高。经理们必须非常熟悉本公司的业务，有广泛的经营经验。与此相对，财务测评体系最容易实施，对于零售企业管理者的要求最低。在哪些成熟、稳定的行业和互不相关的业务部门里，母公司对子公司进行评价时，用传统的财务测评法往往还比平衡计分法更有效率。

·在平衡计分法的四类指标之中，出了顾客，其他三类指标都反映零售企业内部实力的绩效，这**忽视了零售企业的外部关系的评价**，而在今天迅速变化的竞争环境之后总，零售企业与供应商、顾客的关系越来越重要。作为制造商，零售企业不需把产品原料的采购、产品的生产、销售和售后服务的整个过程，看做是整条价值链，并对整条价值链实施有效管理，这要求把零售企业和价值链的各种利益相关者的关系纳入绩效测评体系中。

尽管存在诸多的不足，但是平衡计分法在提供给人们全面思考的框架和推动绩效测评向战略化发展方面，无疑是成功的。

但是零售企业还是要注意随着全球化经济和知识经济的到来，零售企业竞争压力越来越大，为此**华恒智信提供以下两点建议**提供给希望导入平衡计分卡体系的零售企业借鉴：

·平衡计分卡的实施过程**本质上是一种零售企业管理文化和方式的变革**，零售企业高层领导的支持和推动是确保成功的关键因素。零售企业高层领导不仅要在公司层面积极参与平衡计分卡体系的开发与运用，更需要在整个公司范围内倡导平衡计分卡理念，促进公司执行文化的形成。

·培养客户内部的平衡计分卡专家团队，**关注知识和经验在零售企业内部的传承**。一家零售企业运用平衡计分卡的能力不在于总部某一个部门掌握的水平有多高，而是看各地区公司、各分店的管理团队是否很好的掌握并运用这个工具。