

以平衡计分卡分解公司战略目标

在五年前，F 公司在国内油漆行业油漆销售一直领先，当时公司非常重视对销售人员销售指标考核，但对其他人员考核主要参考公司整体销售和利润完成情况和主观考核，在当时，以销售业绩指标考核的结果非常好，销售额在全国同行业首屈一指。但是在两年前，销售指标完成情况越来越不好，总经理特别请来咨询顾问帮助他分析原因出在哪里。通过分析诊断，公司发现：

- 1) 公司没有根据市场需要开发新产品，老产品在市场上的需求越来越小，造成销售萎缩；
- 2) 公司没有关注客户服务质量，产品质量不稳定，客户投诉上升，有些老客户重新选择别的厂家的产品，并造成市场份额下降；
- 3) 公司对员工没有提供必要的培训，使员工各种技能没有适应公司需要不断改进；
- 4) 公司没有规范的业绩管理体系，员工没有得到有效的激励。而销售人员的有效激励问题也成了公司进一步发展的瓶颈。

基于诊断结果，公司提出根据每个部门的职能，以平衡计分卡的四个方面考核员工，为考核的岗位制定具体的考核方案，全面反映员工的工作结果以及导致工作结果所做出的工作努力。例如，根据平衡级分卡，对销售人员从下面四个方面考核：关键业绩指标（KPI，包括销售额、毛利率等，由公司总的经营指标向下分解）；管理制度建设（如内部销售报表管理制度）；客户管理（包括老客户维持和新客户的开发）；学习创新（大客户管理和如何提高销售技能）。四个方面中，关键业绩指标是结果，其他三个方面是导致这一重要结果所做的努力。这一方法，比较合理的衡量了员工之间的业绩差异，以此为依据对业绩优秀的销售人员进行的激励收到了良好的效果。

公司战略目标是否能够完成取决于公司各部门及全体员工是否清楚公司的

战略目标、知道自己为了目标的实现应该做什么，并努力去做。这就需要我们能够将公司的战略目标正确地分解成为公司经营目标、部门目标和个人工作目标，这也是业绩管理的前提的基础。平衡计分卡恰恰为我们提供了一个很好的方法，让我们从四个方面综合考虑，如何有效地分解战略目标以及如何有效地进行业绩管理。

现在很多公司花费巨资购买咨询公司提供“量身定做”的公司战略方案，但是方案如何执行是公司面临的最大问题和挑战。我们可以用平衡记分卡作为分解战略目标和进行业绩考核管理的手段，按平衡记分卡要求把战略目标分解为四个方面并制定公司总体目标和各部门目标。

◎财务目标

总体财务目标是否实现是衡量战略目标是否实现的关键。目前主要的财务考核指标包括利润、销售额、成本、现金流等。在分解财务目标时，应考虑公司处于什么发展阶段，不同的发展阶段有不同的财务管理侧重点，多数公司在考核管理中，不同部门的财务指标只是权重上有些变化，没有明显差异。我们应该就公司所处的不同战略阶段，考虑公司的规模、行业背景，制定不同的财务目标，并按各部门职责的不同，分解财务目标到部门。

◎客户目标

是指为了完成财务指标，公司应该进行有效的市场细分，找到自己的目标客户群体，针对目标客户制定适当的市场目标，关键在于明确公司的现有客户群体和潜在客户群体。客户对产品的满意度和市场占有率的实现情况是完成公司财务目标的主要途径。

◎内部管理

为了实现公司财务目标和客户目标，公司要不断改进内部管理，使之能满足财务和客户目标的需求。在业绩管理中，通过内部管理改进考核，重点强调职能内部和部门内部，还没有提升到通过内部管理改进战略的角度。

◎学习和创新

学习和创新目标是公司实现上述三项目标和取得良好成绩的推动力量。在目前日益激烈的竞争市场环境里，公司的学习能力和创新能力是决定公司竞争力的关键因素，但由于学习和创新能力很难通过量化进行评估，而且周期比较长，所以，在业绩管理中我们没有重点考虑。