

论战略成本管理业绩评价体系的构建

■ 黄筱琴

(景德镇农村商业银行股份有限公司, 江西 景德镇, 333000)

企业成本管理工作对企业的市场竞争模式及管理状态都有重要的影响,因此,如何适应变化莫测的竞争环境,使企业的竞争优势有效存续已成为企业管理者面临的重要挑战。站在战略角度对成本进行管理,能够使企业的成本管理模式更加宏观,可以有效提升企业成本管理的科学性,从而扩大企业竞争优势。

一、战略成本管理业绩评价的概述与特点

(一)概述

一般来说,战略成本管理业绩评价主要是指结合企业当前发展管理模式及产品市场的变化情况,从战略的角度出发,结合成本管控目标及管控方案,运用相应的财务管控手段实现对企业各项业务完成状况和效果的评价,并对企业决策层与管理层实现有效的信息汇集与反馈的一种管理模式与管理流程。随着市场经济的不断发展,企业管理工作已成为影响企业效益的重要影响因素。战略成本管理能使企业站在战略的角度上实现对竞争环境变化的进一步适应,能有效提升企业市场竞争力。

(二)特点

1. 对象的相关性

在进行企业战略成本管理业绩评价的过程当中,其体系评价对象与企业的战略发展目标应当是宏观统一的。这二者不仅能够相互反映,还能够相互制衡,具有密切的联系。因此,在针对企业业绩进行评价的过程中,应当严格遵循从宏观战略角度入手的评价原则,结合企业业务开展实际情况进行细致且深入的分析,从而使评价标准能够更加真实地反映出企业的成本管理状态,提高评价的科学性。

2. 过程的动态性

在市场经济发展条件下,企业成本管理工作及业务开展工作面对的环境是不断变化的,因此,如何提升战略成本管理业绩评价体系的适应也成为现阶段企业管理者的重点研究课题。管理人员应明确业绩评价过程的动态性这一特点,依照当前市场发展趋势、发展方向及本企业成本管理工作的相关需求对相应的战略成本管理业绩评价目标进行

调整和优化,使其适应性、兼容性得到显著体现,使企业战略决策更加完善,评估更加规范。

3. 指标的全面性

以往的企业业绩评价模式均以某一特定周期如年度或半年度等作为指标评价的参考,评价指标与评价体系较为简单,但难以反映出企业在长时间的市场变动过程中开展的业务活动状况。因此,在战略成本管理模式下,企业管理者应结合指标全面性特点,进一步细化评价指标与评价内容,并在更长的时间周期中对业务开展状况作出相应评判,使评价指标体现出的内容更加全面立体,评价结果更加多元。

4. 角度的复杂性

企业制订的战略目标面向的内容较为繁复,目标实现周期较长,因此评价工作的切入角度较为复杂,企业管理者应针对战略成本管理业绩评价体系的特征构建更加专业独立的评价内容与体系,使企业能够从战略角度对本企业业务开展情况作出更具针对性、更加完善的评价。

二、构建战略成本管理业绩评价体系的意义

(一)提升企业决策科学性

企业在进行战略决策及管理模式构建的过程当中,需要结合企业业务开展状况、市场发展趋势及产品基本信息等各项内容,进行更加全面的分析和处理,使决策更加完善有效。而在这一管理流程当中,战略成本管理业绩评价体系需要从财务、组织、市场等各个方面为决策者提供有效信息,让决策者的参考依据更加完整准确,企业决策的科学性得到全面提高。

(二)实现对管理风险的预警

在企业管理与发展过程中,受管理模式、管理流程与市场波动等方面因素的影响,可能会产生一定的管理风险,导致企业受到一定损失。因此,依托战略成本管理业绩评价体系对企业成本管理情况及业务开展情况进行综合全面分析,结合当前市场发展趋势及战略管理目标的完成情况可实现对企业管理的评估,实现对管理风险的高效预警,使决策者能够制订出更加积极的应对方案,有效减少

管理风险对企业产生的威胁和损失,实现企业管理质量与管理效果质的飞跃。

(三)为战略控制提供依据

战略控制是企业战略管理的关键性手段,在结合企业发展状况进行战略成本管理及业绩评价的过程中,需要针对战略目标的完成情况及未完成的原因进行分析,进而为战略控制手段的调节提供关键性的参考依据,实现企业管理和发展的全面进步。

(四)有效实现各部门协调沟通

在企业向战略目标努力迈进的过程中,企业内部各部门之间的沟通、协调及信息共享对推动管理效能的不断提升具有重要意义。构建完善的战略成本管理业绩评价体系能够将宏观的战略目标划分为更加细致可行的发展方向与内容,使各部门积极落实,让各部门能够在统一的战略目标引领下各司其职,实现相互之间的全面沟通,并借助战略成本管理业绩评价体系中的相关内容实现信息数据的互联互通,提高企业内部管理效率,推动战略目标的合理实现。

三、推动战略成本管理业绩评价体系的措施

(一)指标维度的构建

要实现企业战略成本管理业绩评价体系的完善建构,首先就要针对其指标维度进行全面构建,从而使业绩评价体系覆盖的范围更加广泛,对市场竞争环境的适应能力更加协调。在传统的企业成本管理及业绩评价体系中,一般将业务开展过程中获得的经济效益作为主要评价指标,而忽视非经济层面的评价指标,导致业绩评价的均衡性受到一定影响,这不利于企业的科学决策。因此,相关管理者应当结合当下市场经济发展态势及企业管理层次的不断调整,进一步拓展指标维度。具体可分为以下维度。

第一,财务维度。财务数据或经济效益已成为当下企业业绩的重要信息参考,其涵盖营业收入、资本报酬率及经济增加值等方向。第二,产品运营维度。相较于较为直观的财务维度来说,这项指标维度的内容更加抽象,但同样也是业绩内容的重要体现。其涵盖市场对产品的反应、客户对产品的满意度、资产产值率及质量成本率等方面。由于企业产品投入市场后,市场与客户对产品的反馈需要一定的周期和时间,因此可针对产品运营维度进行分解,从售前战略决策、售中运营战略及售后服务战略等三个阶段实现对运营维度的指标构建,提升指

标的科学性与全面性。第三,客户维度。在企业经营发展过程当中,广泛的客户群体不仅能够为企业带来可观的经济效益,还能充分提升企业的市场口碑,是企业竞争当中的主体。该维度主要涵盖客户满意度、客户获得率与产品市场占有率等方面。第四,员工素质维度。这一维度将指标评价方向转向企业内部,由于企业员工是企业管理工作的重要组成部分,因此员工素质对企业业绩具有关键性作用。该维度涵盖员工素质、员工对工作的积极性及企业培训开展情况等,企业应当针对员工素质维度进行深入挖掘,使其与企业的发展趋势和战略目标更加贴合。第五,管理创新维度,实现良好的创新管理不仅能使企业产品的市场竞争力进一步提升,还能强化产品研发速度与研发质量。该维度涵盖产品市场供需度、企业研发能力与技术人员资产收益率等。第六,供应商维度。作为企业产品生产链条中的源头,高质量的生产原料是产品质量及企业业绩的重要保障,稳定的原料供应商能够为企业战略目标提供充足的物质基础。在该维度中,涵盖原料性价比、供应商合作时间等。第七,分销商维度。作为企业管理和生产链条当中的末端,产品分销商是生产方企业与产品用户之间的重要桥梁,分销商的经营与管理状况直接影响产品用户对生产方企业的评价,因此分销商维度同样也是业绩评价指标维度中的一环,该维度主要涵盖分销商的服务态度与销售能力等方面。通过这七项主要维度的构建,能够使企业管理者与决策者针对经济类指标与非经济类指标进行全面均衡地把控,在战略高度与宏观角度对各项指标所代表的信息与涵盖的内容进行更加全面科学地分析和研判,从而使企业管理决策更加合理。

(二)评价标准的构建

在业绩评价体系指标维度构建完成后,应当针对企业业绩制订出科学完善的评价标准。如何选定业绩指标评价标准值已成为当下企业管理者和决策者面对的重要挑战和问题。在传统的企业业绩评价模式当中,大多管理者采用单一的评价标准和评价指标,没有结合现阶段企业发展需求及市场波动趋势对评价标准值进行全面调整和优化,导致最终形成的业绩评价结果较为粗放,无法为企业决策提供科学有效地参考。因此,企业管理者与决策者应当明确评价标准在业绩评价体系当中扮演的重要角色,结合企业战略目标的实现情况及战略成本管理工作的发展状况构建更加科学、灵活的业绩

评价标准,使其与当前企业发展现状实现“相得益彰”,进一步提升企业战略管理水平,使企业战略目标能够有效实现。在构建和选择企业业绩评价指标的过程当中,相关管理人员应遵循标准结构合理性原则。由上文可知,评价企业业绩完成情况不能仅仅依赖于财务维度或经济指标这一项内容,因此企业管理者可针对战略目标的完成情况对不同维度内容进行全面考量,使评价标准的结构更加合理,提升战略成本管理与业绩评价效果。

(三) 计分方法的构建

明确评价维度及评价标准后,应构建起一套合理完善的计分方法。相关企业管理者与决策者应当认清这一重要要求,结合不同业绩评价环境与评价标准,对相关评价指标的权重进行赋值,从而使业绩评价的针对性与适应性全面提升。管理人员应定期针对该体系内部的计分方法进行全面梳理,并进行优化和调整,从而在评价结果中科学规范地展现企业业绩,同时为业绩评价提供更加准确的结果。

(四) 信息采集流程

相较于传统企业业绩评价体系中存在的延迟性、被动性等特点,战略成本管理业绩评价体系的主动性更加显著,评价重点从事后评价转移到了全流程的跟踪式评价,并将业绩评价纳入企业经营管理的重要环节当中,因此其信息采集流程与传统的企业业绩评价标准及评价体系之间也存在较为显著的差异。传统企业业绩评价大多由财务管理人员对企业内部各部门在一定时间周期内完成的业务状况及财务数据进行统计,属于“事后”评价。而在战略成本管理业绩评价体系当中,则要求相关管理人员针对企业业绩状况进行更加系统实时地分析,从而使决策者构建起更加完善的战略管理方案与内容,使企业经营管理模式的主动性得到全面提升,让战略成本管理下的业绩评价体系成为企业业绩发展与管理模式调整的重要监督工具,并与各部门的业务开展状况实现更加全面地联系,为管理者和决策者提供更加细致深入的决策参考。

在进行业绩考核与评价的过程当中,为全面提升信息采集的准确性与有效性,必须采取合理的手段和措施明确业绩评价对象。现阶段很多企业和单位在针对业绩评价时,仅关注短期内的成本控制业绩,而对企业和单位长远业绩战略目标的关注度则存在一定欠缺,导致业绩管理目标的确定与实际情况出现偏差,同时也给信息收集工作带来一定

的难度和阻碍。因此,相关单位管理者与决策者应当明确业绩考核与评价工作的价值,从宏观的角度构建业绩评价目标,并结合本单位业务发展实际情况、市场发展趋势及职能部门的履责状况进行全方位分析,采取更适宜的措施推动业绩评价指标的全面完成。决策者应当将业绩评价指标有机融入企业战略目标建设工作中,并对其定期进行周期性的分解,使目标达成路径更加明晰,在年度或季度的管理成本规划构建过程当中进行方案把控,为信息采集工作提供相应支持。

(五) 结果分析流程

在体系构建和信息采集流程完成后,相关人员需要结合相关评价指标及数据信息对结果进行全面分析。最终评价和分析结果不仅可以体现战略角度中企业成本管理的效能,还能够体现企业战略目标的实现情况。在得出相应的业绩评价结论后,相关评价人员应编制出科学严谨的结论性及报告性文件,针对业绩评价存在的问题进行分析,并给出相应的优化方案及优化措施,相关企业决策者与管理者应当通过战略成本管理业绩评价体系当中的分析内容对以往企业战略管理工作的流程进行全盘总结和研讨,同时结合相关数据对企业宏观战略管理当中存在的问题内予以解读,使企业的发展方向更加清晰明确,确保企业成本管理工作与战略目标有效实现。在进行相关数据分析及评价结果研判的过程中,相关企业管理者与决策者应当结合企业战略目标的实现情况及市场发展趋势对相应指标进行动态调节,使企业内部形成良性的管理循环体系,提升企业管理水平与管理效果,为推动企业业绩评价向科学化、规范化及全面化的方向发展奠定坚实的基础。

四、结论

总而言之,在现阶段企业经营管理工作过程中,基于战略角度及宏观角度实现对企业成本的全面管理及对业绩的评价具有重要意义。相关决策者与管理者应当充分提高对战略成本管理业绩评价体系构建的重视程度,并将其运用至企业战略目标的实现过程当中,从而实现企业经营质量管理质量的全面提高。

【作者简介】黄筱琴(1977—),女,江西景德镇人,本科,会计师,景德镇农村商业银行股份有限公司,研究方向为管理会计与业绩评价。