

文章编号:1004-4116(2022)01-0088-06

平衡计分卡在地质勘查单位管理工作中的探讨

向桂芬

(甘肃地矿科技信息中心,甘肃 兰州 730000)

摘 要:本文通过对平衡计分卡原理及战略地图的介绍,重点阐述地质勘查单位在管理工作中如何创新构建平衡计分卡,并对地质勘查单位管理工作中应用平衡计分卡的作用进行了分析,旨在提高地质勘查单位管理水平,促进地质工作高质量发展,推动生态文明建设。

关键词:地质勘查单位;平衡计分卡;应用探讨

中图分类号:P 621

文献标志码:B

平衡计分卡(BSC)是从财务、客户、内部运营、学习与成长4个角度,将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。是加强企业战略执行力最有效的战略管理工具^[1]。有数据表明,世界500强企业中有80%以上都使用(BSC)。作者通过平衡计分卡(BSC)在全球成功案例的学习、分析,认为平衡计分卡(BSC)也可以应用于政府与公益科研院所的管理中。现以平衡计分卡在地勘单位管理中的应用进行分析,供同行们探讨。

1 平衡计分卡概述

1992年,由哈佛大学罗伯特·卡普兰教授与大卫·诺顿开发了平衡计分卡,成为当今世界最强有力的战略管理工具。随着应用及研究的深入,先后经历平衡计分卡、平衡计分卡+战略地图、平衡计分卡+战略地图+战略中心型组织3个发展阶段。

其基本思路是根据愿景使命和战略确定组织的行动目标,然后再将行动目标转变为一套全面的业绩指标,这些指标为战略衡量和管理系统提供了架构,从而使战略与行动之间保持密切的联系。

愿景就像一幅有关目的的图画,描述组织的中长期目标和核心价值观,指引战略的形成与执行,指引组织的前进方向,回答为组织追求什么?使命是要回答为何追求?是组织存在的宗旨和对社会的价值

体现,通过使命可以检查平衡计分卡设置的目标与指标是否与组织的使命保持一致。战略则是明确如何追求?是关于做什么和不做什么的假设,战略通过定义实现愿景与使命的逻辑路线,量化愿景和细化使命,三者在本质上是互补的。而平衡计分卡可以结构化帮助组织明晰战略,并始终聚焦于实现愿景与使命。

企业员工的技术再造、杰出的信息技术和协调的组织程序,将会带来产品、服务、流程的创新和进步。为获得新能力进行投资之际,传统的财务会计模式既不能发挥激励的作用,也无法在短期内衡量企业的成败。而平衡计分卡提供了一个在继续测量财务成果的同时引入从企业的战略中得到非财务指标形成整合战略指标的新框架。虽然平衡计分卡仍然重视实现财务目标,但是也兼顾了财务目标的业绩驱动因素,弥补了仅仅衡量过去业绩财务指标的不足。平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程、学习和成长4个视角分解企业战略目标^[2],以明确和严谨的手法解释战略组织,从而形成特定的目标和指标,衡量组织的绩效,量化考核分(子)公司、部门和员工,再与员工能力管理、绩效薪酬相连接,使组织的愿景、使命、战略和目标紧密相连。

平衡计分卡最具创造力的一点是能像军事地图一样把战略目标、关键成功因素与行动方案按因果关系描绘在一张图上,即战略地图。战略地图不仅使

收稿日期:2021-09-03

作者简介:向桂芬(1973~),女,管理学学士,高级会计师,主要从事地勘单位财务管理研究。

战略变得一目了然,组织战略横向、纵向沟通变得非常简单,将战略具体化和形象化,也使全面预算、资源配置更科学合理。

平衡计分卡能够真正解决组织内部部门冲突与上下不协调,构建科学的管理控制体系 and 自我诊断的危机预警体系,能通过日常管理培育核心能力,塑造差异化优势。通过具有逻辑思想的因果关系将远期目标的普遍价值一致性传导和实现,将总部、各分(子)公司与职能服务部门用战略整合起来,实现各部门间的密切合作与协同作战,将组织所有人的努力都聚焦于战略上,真正建立起战略中心型组织。

平衡计分卡从衡量企业战略、管理企业战略,到绘制战略地图、价值创造流程,再到组织协同管理。当所有员工都了解高层目标和指标,也就让战略成为每个人的日常工作,最终将战略转化为可操作的具体行动。通过局部目标来支持经营单位的整体战略,使战略成为持续的流程,长期为利益相关者创造价值。平衡计分卡能将指标与预算、绩效薪酬和控制预警相结合,从而产生爆炸性的协同效应,实现短期收益与长期发展、结果指标与驱动指标、财务指标与非财务指标、内部指标和外部指标的平衡。

2 地勘单位应用平衡计分卡设计

地勘单位自开展绩效考核以来,在促进地勘单位发展方面确实起到了一定的作用。但随着生态文明建设的推进,地勘单位事企分离改革的深化,地勘单位需要不断提高其核心竞争力,坚持创新驱动,制定长期发展战略规划,提出愿景与使命,在生态文明建设、自然资源管理等方面占有一席之地。那么地勘单位应用平衡计分卡能很好的贯彻执行战略,一般按照制定战略地图、制定以平衡计分卡为核心的绩效计划、制定激励计划、制定战略性行动方案、执行绩效计划与激励计划、实施绩效评价与激励、编制绩效评价与激励管理报告等程序进行。现以“戴事业的帽子,走企业的路子”的二类公益事业地勘单位为例,具体说明地勘单位构建平衡计分卡过程。

2.1 明确地勘单位战略目标

地勘单位构建平衡计分卡一定要获得领导的认可与重视,以及职工群众的支持与理解,并对各级领导和职工进行平衡计分卡的内涵、流程、效果等专业知识培训,成立专门编制平衡计分卡的工作机构并配备专业人员或借助第三方机构。

首先应当明确地勘单位职责定位,是公益性、还是营利性?不同的定位决定了不同的重点发展方向、战略目标等,依据不同的战略确定不同的指标和目标值。其次,编制平衡计分卡开发计划,梳理细化业务流程,分解平衡计分卡指标、职能和流程,构建部门、职工平衡计分卡,明确部门与个人绩效计划。最后形成战略绩效管理制度框架,并不断完善平衡计分卡。

2.2 绘制地勘单位战略地图

在明确组织的愿景、使命、战略后,就可以开始逐层绘制战略地图。愿景和使命决定战略目标,战略目标确定后就可以从财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个视角描述实现哪些目标,选择为实现战略目标的指标。将目标转化成指标后,管理者就要为每个指标选择标杆,标杆确立了指标所衡量的业绩水平或者改进程度。因此,地勘单位要审慎选择财务指标和非财务指标,编制战略规划,绘制战略地图,如图1所示。

首先,地勘单位通过开展态势分析,从财务视角观察分析包含了以赢利为目标的最终成果目标和指标,核心财务指标可以是营业收入、经济增加值(EVA)、资产利用率、营业成本构成、投资回报率、净资产收益率、息税前利润、资产负债率、总资产周转率等^[1],表明地勘单位的战略和战略实施是否有助于增加利润与资产价值,地勘单位通过增加收入和提高生产率降低成本两种基本方法提高财务业绩。然后逐步分析如何提高财务业绩指标的具体措施,将具体目标和指标放在战略地图或平衡计分卡中。

其次,地勘单位通过开展波特五力模型分析,从客户视角描述如何刻意将自身与竞争对手区别开来,确定客户类型或行业范围,重点关注政府相关业务主管部门、大中型国有企业或民营公司,自然资源、生态环境、水利水电、农业农村、交通运输、城市规划、建筑施工等行业,如农业地质客户包括政府农村农业主管部门、农业农垦类企业、农村合作社组织等,旅游地质客户包括政府文化旅游主管部门、文化旅游类企业、地质景观区原住民等,涵盖产业链上中下游设计者、管理者、生产者和消费者。只有充分了解客户需求,才能为地质工作寻找潜在客户,落实项目经费来源,实现地质工作成果应用转化形成产业闭环。因此,地勘单位要有的放矢精确定位,从价格、质量、可用性、选择、功能、服务、伙伴关系、品牌

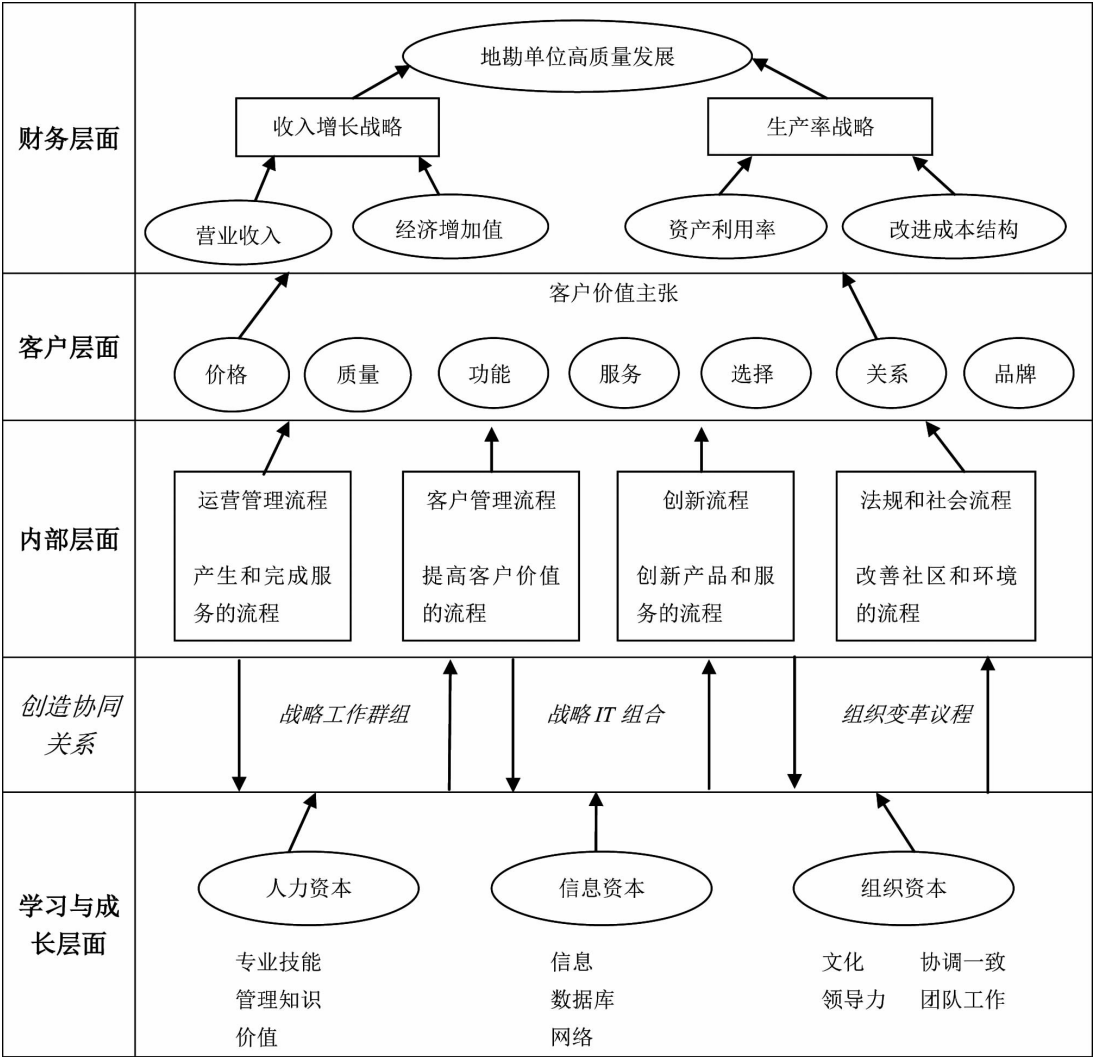


图 1 地勘单位战略地图(示意简图)

Fig. 1 Strategic structure of geological exploration units

等方面筛选与评价客户,以便吸引、保持和加深与目标客户的关系。客户视角应当反映地勘单位的战略重心,应当包含战略范围的具体目标和指标以及地勘单位在目标顾客面前的表现如何,应当保护战略的优势和提供比竞争对手更能满足目标顾客需要的产品性能、服务和顾客关系,核心客户指标可以是市场份额、客户获得率、客户保持率、客户获利率、客户满意度、战略客户数量等,客户视角的成功应当带来反映收入和利润增加的财务目标的改进。

再次,地勘单位在财务与顾客目标和指标确定之后,就可以编制战略方案完成业务作业的关键流程,形成PDCA 闭路循环。从业务流程视角识别关键操作、顾客管理、创新、管制和社会流程,分析制定运营管理流程、客户管理流程、创新流程、法规和社会流程的具体目标和指标,实现4个流程的优化组合

和持续改进,以便使每个流程组合在长时期内分阶段获得利润,实现收入增长和利润目标。地勘单位在内部业务流程方面,核心指标可以是项目中标率、项目完成率、质量优良率、成果转化、优质客户率、优质供应商率、新业务项目数量、设备故障率、安全事故数量、法律纠纷数量等。

最后,地勘单位要制定人才队伍方案,核心指标可以是员工满意度、员工保持率、员工生产率、培训计划完成率等。战略目标的实现最终还要依赖人,需要从学习和成长视角为员工、系统和组织的长期成长与进步确定目标,强调员工能力、技巧、技术及推动这些关键流程改进的组织协作。从人力资本、信息资本、组织资本等方面进行细化,调整地质专业人才培养方向和构成,建设人才培养平台和机制,建立领军人才和专业技术人才库,构建人才应用与

薪酬挂钩机制,重视基础研究和技术创新。地勘单位可以适时引入职业经理人,实现市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出。通过培养地勘单位文化影响职工,协调领导干部与职工团结一致,不断提高职工素质和技能,形成信息化数据系统,实现数据网络节点化、数据存储云端化、数据处理智能化。

2.3 实施地勘单位平衡计分卡

地勘单位战略地图绘制完成后,地勘单位就要依据战略地图将其转化为可操作的语言,明确平衡计分卡是一个全面的框架,可以帮助高级管理层将愿景和战略转变为一套连贯的业绩指标。

首先,地勘单位应根据战略地图制定平衡计分卡的关键业绩指标(KPI),充分考虑指标的可操作性、可衡量性及与目标的相关性等因素,构建以平衡计分卡业绩指标为核心的绩效计划。

其次,地勘单位应为衡量指标确定目标值,充分考虑目标的实际现状和未来预期等因素,并规定因内外部环境发生重大变化、自然灾害等不可抗力因素对绩效完成结果产生重大影响时,对目标值进行调整的办法和程序。

再次,地勘单位在平衡计分卡绩效目标值确定后,应制定薪酬绩效奖励方案。一般情况下,薪酬绩效奖励方案由职代会等相关会议审定,薪酬绩效奖励额度报主管部门机构审批执行。

最后,地勘单位依据关键业绩指标和目标值制定具体行动方案,将战略任务指标逐层分解到部门、个人,形成部门、个人平衡计分卡。通过签订责任书使部门和个人都有具体明确的目标和责任,来逐级落实平衡计分卡的执行。

地勘单位应定期或根据需要分战略层、经营层、业务层定期编制战略执行报告与激励管理报告,反映各责任部门的战略执行情况,客观分析偏差原因,提出结论清楚的具体管控措施。地勘单位通过回顾分析和检查评估绩效评价与激励管理的实施效果,不断优化绩效计划和激励计划,改进未来绩效管理工作。

3 地勘单位管理工作应用平衡计分卡的作用

3.1 促使地勘单位明确战略规划和目标定位

截至2020年底,全国地质勘查行业共有2484

家地勘单位^[3]。随着国内经济增速放缓,矿业行业持续整体性低迷等因素影响,非油气地质勘查投入从2012年520.15亿元逐年下降,2020年仅为160.61亿元^[3],尤其受社会资本投资不足、地方财政资金紧张等不利因素影响,特别是西部省份多依赖中央财政转移支付,导致很多地勘单位依靠项目维持职工队伍生存更加困难。这就需要地勘单位从省局层面进行战略规划,提出高质量发展方向。但因诸多原因,很多省局及基层地勘单位对制订战略规划和长期目标定位不明确,省局与基层地勘单位的战略纽带仍然依赖于绩效考核指标,甚至有些绩效考核指标年初下达时已脱离实际,且基层地勘单位依赖于上级下达指标或“干到哪算哪”的习惯根深蒂固,也没有编制全面预算或虽有预算但不去严格执行的现象非常普遍^[4]。平衡计分卡引入地勘单位战略管理,可以将国家自然资源战略目标和地勘单位的长短期目标紧密结合,实现战略目标转化为特定目标、指标和目标值的具体行动方案,并形成事后监督反馈机制,使战略目标渗透到地勘单位组织架构的各个层级,保持组织行为与战略目标一致协调的持续改进。

3.2 整合地勘单位资源,降低同业竞争内卷化与碎片化

根据2018年中央国务院机构调整要求,自然资源部履行“两统一”职责,即统一行使全民所有自然资源资产所有者职责、统一行使所有国土空间用途管制和生态保护修复职责,实现“山水林田湖草沙”共同统一管理,这就为地勘单位服务政府提供了渠道,促使地勘单位改变推销式的经营方式,学会按客户的期望和需求量体裁衣设计产品解决客户的实际问题,从“我会干什么就去干什么”转向“国家需要什么、市场需要什么我就干什么”^[5]。但基层地勘单位由于受传统地质工作专业限制,面对新要求和新领域,很难在服务政府方面发挥应有的作用,核心竞争力和差异化服务方面较弱。在实施平衡计分卡的过程中,地勘单位主管部门通过统筹地勘单位人财物等各种资源,细化分解总体目标任务,落实区域内各地勘单位工作目标和责任人,将地勘单位工作服务领域从地质勘查、工程地质、环境地质、水文地质等方面,逐步拓展到农业地质、城市地质、旅游地质、军事地质、医学地质、民生地质、国土空间规划、地质大数据等方面。形成分区域、分专业、分阶段部署地质工作,充分发挥地勘单位专业优势,提升地质公共服务水平,避免多家地勘单位为了争取省市县各级政

府业务主管部门项目,同行之间恶意压价、相互拆台的内卷现象和技术服务碎片化,突破地质成果应用转化瓶颈,实现地质工作经济效益、生态效益、社会效益的高质量发展。

3.3 优化地勘单位业务流程和绩效评价机制

平衡计分卡是一个沟通、告知和学习系统,而不是控制系统。平衡计分卡是战略实施机制,而不是战略制定的机制。平衡计分卡和内部控制一样不是一次性事件,而是一个持续的管理流程。虽然目前地勘单位省局对基层的绩效考核评价指标主要包括地质成果、经济效益、安全生产、基础管理、党建工作、领导班子能力、精神文明建设、科技创新等^[6],但尚未制定长期发展的战略目标,绩效考核与战略目标脱节,导致没有清晰的、具体化的目标。利用平衡计分卡实施战略管理可以优化地勘单位的业务流程和财务管理,实现粗放式管理向精细化管理转变,将战略传达给所有职工,克服来自开发和执行中的组织流程不够明晰,防止高级管理人员的不积极介入与责任没有向下渗透,杜绝脱离信息化系统的人为因素行为,避免绩效考核结果短期化。只有将领导干部和所有职工通过战略目标与指标联系在一起,明确地勘单位长期整体规划,不断学习和完善战略实施的方法,将工作重心放在组织的战略上,动员所有职工、业务部门单位,并对资源进行有效配置,不断提高工作效率,夯实资金积累,加强基础研究,应用科技创新,才能帮助地勘单位组织、职工和客户实现显著的绩效改善与高质量增长。

3.4 提高地勘单位专业人才创新动力和积极性

地勘行业作为以地质勘查专业知识和技术为核心能力的服务性行业,将在国家能源资源保障、生态文明建设、自然资源管理、智慧城市、数字政府、国土空间规划等领域发挥专业特长,同时地勘单位在转型升级发展中会遇到不胜其烦的投资、融资和股权等管理问题。通过开发平衡计分卡,从地勘单位主管部门到基层员工明确目标和职责,促使地勘单位从业人员不断学习专业技术和管理知识,不断延伸地质专业技术与其他业务领域的融合与应用,调整地质专业人才培养方向和结构,形成基础型、技术型、复合型、综合型、跨学科等不同层次的人才培养体系,建设人才培养平台和机制,建立专业技术人才资源库,形成行业内外人才流动循环机制,重视地质科学研究与技术创新,尤其是基础科学研究以及科技

进步与地勘技术的应用和结合。通过制定与经济效益、生态效益和社会效益挂钩的绩效薪酬制度,明确量化的个人考核指标,激励职工的创新动力和积极性。平衡计分卡与职工绩效薪酬计划挂钩可以有效提高财务绩效,促使职工更加关注那些对战略至关重要的指标,同时通过外因激励职工。如果地勘单位和职工都成功地实现了其目标,职工将获得主人翁地位提升和收入提高、工作环境改善等回报。

4 结语

“如果你不能描述,那么你就不能衡量;如果你不能衡量,那么你就不能管理。”^[7]平衡计分卡为地勘单位愿景、使命和战略的操作提供了行之有效的方法,将国家及主管部门地质工作战略目标逐层分解并转化为被评价对象的绩效指标和行动方案,使整个组织行动协调一致。而语言不足以传达创新的变革,不同的人对相同的语言描述有不同的理解。只有将战略转化为指标时,职工才能清楚的了解愿景、使命和战略的内容。

地勘单位高质量发展要以生态文明建设为立足点,坚持创新成为第一动力、协调成为内生特点、绿色成为普遍形态、开放成为必由之路、共享成为根本目的的发展之路。地勘单位不但要在延伸地质服务领域、地质科技引领方面创新,还要在深化体制机制改革、现代管理理论应用、强化人才队伍建设等方面不断创新。通过使用平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程、学习与成长 4 个维度确定绩效指标,使绩效评价更为全面完整,并将学习与成长作为一个维度,注重职工的发展要求和组织资本、信息资本等无形资产的开发利用,从而增强地勘单位可持续发展的动力,强化并提升地质工作对地方经济发展的支撑能力,有利于地勘单位取因因地制宜地选择转型方向,取得突破性成果推动地勘经济实现高质量转型发展。

参 考 文 献

- [1] 财政部. 管理会计应用指引第 603 号—平衡计分卡 财会[2017]24 号[Z]. 北京:财政部,2017
- [2] 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿,等. 平衡计分卡[M]. 第 2 版. 广州:广东经济出版社,2016:20
- [3] 自然资源部. 中国矿产资源报告[M]. 第 1 版. 北京:地质出版社,2021
- [4] 祁光舜. 提质增效是地勘企业改革与发展的紧迫任务[J]. 中国国土资源经济,2020,33(5):67-68

- [5] 张森森,等. 以创新驱动区域性地勘单位高质量发展[J]. 中国国土资源经济,2021,34(2):73
- [6] 陈汉. 属地化地勘单位绩效考评的实践与思考[J]. 中国国土资源经济,2021,34(3):81-83
- [7] 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿,等. 战略地图[M]. 第1版. 广州:广东经济出版社,2016:14

APPLICATION OF BALANCED SCORE CARD ON MANAGEMENT OF GEOLOGICAL EXPLORATION UNITS

XIANG Gui-fen

(Gansu Information Center of Geology and Mineral Science, Lanzhou 730000, China)

Abstract: The term Balanced Score Card (BSC) refers to a strategic management performance metric which is used to identify and improve various internal business functions and their resulting external outcomes. This paper introduced the principle of Balanced Score Card, and how to establish the strategic structure of geological exploration units.

Key words: geological exploration units; Balanced Score Card; application