

Ли Сяньжуй
магистрант, Иркутский государственный университет путей
сообщения, г. Иркутск, Россия
e-mail: 1458482917@qq.com
Халетская Светлана Анатольевна
к.э.н., доцент, Иркутский государственный университет путей
сообщения, г. Иркутск, Россия
e-mail: khaletskaya@mail.ru
Li Xianrui
undergraduate, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia
e-mail: 1458482917@qq.com
Khaletskaya Svetlana Anatolyevna
Ph. D. in Economics, Associate Professor, Irkutsk State Transport
University, Irkutsk, Russia
khaletskaya@mail.ru

ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

BALANCED SCORECARD APPLICATION IN PERFORMANCE MANAGEMENT

Аннотация. В статье делается попытка рассмотреть возможности применения системы сбалансированных показателей для целей управления эффективностью на предприятиях Китайской Народной Республики, рассматриваются ее преимущества. Делается вывод о том, что сфера применения сбалансированной системы показателей имеет определенные ограничения.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, управление эффективностью, стратегия компании, организационное управление.

Abstract. The article attempts to consider the possibilities of using the balanced scorecard system for performance management purposes at enterprises in the People's Republic of China and examines its advantages. It is concluded that the scope of application of the balanced scorecard has certain limitations.

Key words: balanced scorecard, performance management, company strategy, organizational management.

Введение

Предприятия, внедряющие сбалансированную систему показателей в управление эффективностью, обычно строят систему управления эффективностью на основе сбалансированной системы показателей. В начале ее внедрения, во-первых, необходимо сориентировать команды руководителей, чтобы они могли мыслить в русле общей картины и брать на себя соответствующие обязанности; во-вторых, необходимо создать команду, занимающуюся проектом сбалансированной системы показателей, в которую входят руководители высшего звена, менеджеры среднего звена и низовые руководители, чтобы способствовать формированию стратегических целей компании; в-третьих, необходимо объединить реалии предприятия, чтобы установить ключевые процессы и определить ключевые показатели эффективности и их целевые значения. В то же время, компаниям необходимо четко понимать, что сбалансированная система показателей может использо-

ваться не только как инструмент управления эффективностью, но и как инструмент стратегического управления, ключевым моментом будет являться взгляд на собственные потребности и позиционирование компании [1].

Методология исследования

Сбалансированная система показателей разрабатывалась на протяжении почти 30 лет с момента ее появления и широко использовалась в разных странах. Изучив соответствующую литературу, мы обнаружили, что в зарубежных странах сбалансированная система показателей применяется в сфере коммуникаций, недвижимости, логистики, гостиничного сервиса, банков и даже школ, больниц и других учреждений. В настоящее время, согласно соответствующей информации и сообщениям СМИ, среди китайских предприятий, применяющих сбалансированную систему показателей, - Sinopres, China Resources, Lenovo, Qingdao Wine, Vanke, Shunfeng, Luneng и т. д. [2]. В целом, сбалансированная система показателей широко используется и дает хорошие результаты в зарубежных странах, но в Китае еще есть куда развиваться. Это происходит, с одной стороны, потому, что теория сбалансированной системы показателей в китайских исследованиях и продвижении недостаточно глубока и зрела; с другой стороны, китайское предприятие существует в национальной культуре и традициях, уходящих корнями в тысячелетия, внедрение сбалансированной системы показателей в практическую деятельность сопряжено с определенными трудностями.

Результаты исследования

Идея сбалансированной системы показателей заключается в послойном разложении стратегических целей и преобразовании их в конкретные шаги на основе четырехмерных целей, однако модельная конструкция сбалансированной системы показателей в основном ориентирована на операционные подразделения и бизнес-единицы, что не очень подходит для руководства поведением отдельных лиц. Однако зачастую предприятия при внедрении управления эффективностью оценивают не только хозяйствующие субъекты, бизнес-единицы, но и оценивают отдельных людей, что в определенной степени приведет к несоответствию в проектировании и оценке. Поэтому в Китае при применении сбалансированной системы показателей необходимо учитывать этот момент, то есть, как улучшить модель сбалансированной системы показателей, чтобы перейти от оценки хозяйственной единицы к индивидуальной оценке взаимодействия.

Несмотря на то, что в зарубежных странах сбалансированная система показателей получила более широкое развитие, в Китае ее применение еще относительно невелико. Китайские предприятия все еще сталкиваются с некоторыми техническими проблемами в применении. Например, как определить целевое значение показателей по каждому измерению сбалансированной системы показателей, как определить соотношение между каждым показателем или элементом, а затем, например, некоторые показатели взаимодействуют друг с другом как причинно-следственные связи, как отразить их логическую взаимосвязь в сбалансированной системе показателей – все эти и другие вопросы, стали техническими барьерами для практического применения сбалансированной системы показателей на местных предприятиях [3].

В условиях быстрого развития в последние годы китайские местные предприятия не могут избежать некоторых проблем в процессе развития, таких как нечеткие должностные функции, хаотичное разделение труда, недостаточная коммуникация между отделами, несовершенство информации, процессов и других систем компании, игнорирование аспектов обучения и роста и т. д. Это приводит к тому, что реальное построение сбалансированной системы показателей на предприятии становится затруднительным, и попытки внедрить ее на многих предприятиях не имеют практической пользы. Чтобы

решить эту проблему, необходимо разобраться и реформировать внутренние процессы предприятия.

Обсуждение результатов

Сбалансированная система показателей в управлении производительностью может приносить экономические выгоды предприятию. Предприятия с помощью сбалансированной системы показателей могут получать информацию научно и эффективно, избегая ненужного сбора информации, приводящего к нерациональному расходованию человеческих и финансовых ресурсов. Это позволяет добиться как количественного и оперативного управления эффективностью, так и научного, полезного для предприятия и сотрудников комплексного анализа и контроля, что способствует достижению общих целей предприятия.

Сбалансированная система показателей может реализовать стратегическое управление эффективностью. Теория и метод сбалансированной системы показателей пронизаны идеей стратегического управления, и когда сбалансированная система показателей применяется к управлению эффективностью, она может соединить систему стратегического управления предприятием и систему управления эффективностью, что способствует повышению эффективности управления эффективностью предприятия. В качестве инструмента управления эффективностью сбалансированная система показателей берет за основу стратегические цели предприятия, разбивает их на конкретные показатели, которые можно реализовать на практике, и передает их в каждый отдел компании и каждому сотруднику, тем самым реализуя тесную связь между стратегией предприятия и индивидуальными показателями, а преимущества могут быть отражены в повседневном рабочем поведении сотрудников. В разделе оценки эффективности данные, собранные с помощью сбалансированной системы показателей, могут использоваться в качестве источника информации для сотрудников и компании для отчета о своей работе. В то же время сбалансированная система показателей может использоваться как важный инструмент обратной связи, с помощью которого компания динамично отслеживает реализацию стратегических целей по всем измерениям и обеспечивает постоянную обратную связь и улучшения для обеспечения достижения конечных стратегических целей. Кроме того, сбалансированная система показателей и повышение заработной платы и другие модули могут органично сочетаться для достижения цели мотивации сотрудников, что способствует повышению мотивации сотрудников, так что интересы сотрудников и стремление к корпоративной ценности сохраняют высокую степень согласованности и в конечном итоге способствуют достижению корпоративных стратегических целей.

Сбалансированная система показателей может способствовать развитию межкультурной коммуникации. При использовании сбалансированной системы показателей предприятию необходимо передать стратегические цели для того, чтобы все отделы на всех уровнях персонала понимали и соглашались с ценностями предприятия, и в то же время можно собирать отзывы сотрудников на всех уровнях. С помощью показателей эффективности различные ценностные требования заинтересованных сторон могут быть интегрированы и унифицированы, и в этом процессе горизонтальная и вертикальная передача информации и коммуникация могут быть усилены, чтобы уменьшить различия и противоречия между отделами и уровнями, а затем скоординировать отношения внутри организации.

Сбалансированная система показателей может повысить способность работников предприятия к обучению. Процесс использования сбалансированной системы показателей сам по себе является непрерывным процессом обучения. С самого начала сбора внутренней и внешней информации, постановки корпоративных стратегических целей, декомпозиции показателей эффективности, измерения показателей эффективности и до коммуникации и обратной связи, каждое звено требует от лиц, принимающих решения и

менеджеров углубления понимания корпоративной цели, усиления обучения организационному управлению, постоянного тестирования и улучшения в процессе анализа и обсуждения, чтобы получить наиболее подходящий подход к управлению эффективностью для предприятия. В то время как предприятие использует сбалансированную систему показателей для внедрения управления эффективностью, сотрудники также могут самосовершенствоваться в процессе изучения стратегических целей предприятия и достижения своих личных целей, используя стремление к корпоративным ценностям в качестве руководства к действию. В долгосрочной перспективе все предприятие сможет сформировать атмосферу непрерывного обучения и сформировать корпоративную культуру, способствующую повышению общей обучаемости.

Заключение

Таким образом, в настоящее время технология сбалансированной системы показателей применяется в основном для управления эффективностью и для целей стратегического управления, в меньшей степени для других аспектов управления предприятием.

Библиографический список

1. «华为绩效管理方法论» (孙科柳、蒋业财, 2025).
2. «华为灰度管理法» (冉涛, 2022).
3. «华为年报 (2020-2024)» 来源: 华为官网投资者关系板块.