

新兴市容环境卫生行业中 平衡计分卡运用浅析

郭世俊

目前,我国新兴市容环境卫生行业企业仍普遍采用传统财务指标评价体系来衡量企业绩效,在绩效评价方面忽略了研发投入与成本控制的平衡、员工方面忽视了对一线环卫工人的培训工作、管理方面关注了企业内部运作的管理却忽视了客户团队和现场作业团队的管理等。本文认为,将平衡计分卡运用于新兴市容环境卫生行业的实践,可以解决新兴市容环境卫生行业中企业绩效管理存在的问题。

(一) 财务层面

财务层面的财务指标主要体现企业的营运能力、偿债能力和盈利能力。新兴市容环境卫生行业中新材料、新装备、新机具的研发是企业的核心竞争力,有一定的特殊性,需要把研究投入和回报纳入财务考核范围内,平衡对产品研发的投入,注重短期和长期投入的统一,根据自身情况构建研发投入比、投入回报率等评价指标。

(二) 顾客层面

新兴市容环境卫生行业主要面向政府和大型企业,包括城市管理局、街道办事处、公园管理处等,通过公开采购的方式获取相关单位的服务合同,中标获得项目运营资格后,由专业化团队按照标准化及可复制化流程投入运营并取得一定利润。从众多成交经验来看,企业大多是以“高质”甚至是“不低价”的项目中标,“质”比“价”更重要,即在价格差距没有出现绝对性优势的情况下,客户更注重项目的质量,甚至愿意选择一个价高但管护效果好的项目。因此,

在评价客户满意度和忠诚度时,应该细化客户对产品和服务质量评价的指标,包括对清洁及时性的满意度、绿化清洁效果的满意度、清洁维护持久性的满意度等。同时,由于绿化清洁项目常出现项目微调、现场紧急情况等,故而客户回访、危机公关管理等方面也是行业中维系并提升客户满意度的重点。

(三) 学习与创新

新兴市容环境卫生行业的学习与创新层面主要强调“科技环保”产品的开发以及对员工尤其是一线环卫工人的培训工作。具有自主研发能力的公司能在行业中有较强的竞争力。各公司需要配置大批专用车辆和装备,自主开发的先进作业机具,结合多种混合型作业模式,提高工作绩效,解放人工投入,解决环卫工人“招工难”的难题。清洁能源开发、古树和古道等的维护手段、新型城市立面保洁方式等是企业研发投入的重点。在员工培训过程中,除了重视企业内部员工的培训,还应加大对一线员工尤其是环卫工人的培训工作。一线环卫工人学习能力较弱,企业应该运用有效的激励机制督促一线环卫工人开展技能学习,不断提升自身能力,减少作业事故的发生,提升作业效率。

企业客户团队的营销创新也是该行业的工作重点。现在部分企业主要利用自身品牌优势进行营销,缺乏必要的宣传工作,建议有效利用会展、示范路段参观、研发中心参观等手段扩大影响。此外,对绿化项目维护效果的创新也是企业可以突出的工作重点之一,如在满

足客户要求的同时,达到“市街绿化管护示范道路”等创新标准。

(四) 内部流程层面

企业应构建以企业内部、客户团队和现场操作团队三位一体的“三角式”管理结构,即企业内部管理位于管理结构的顶点、客户团队与现场团队分立两边。不少企业建有专业的客户管理团队,如何在企业内部运作团队整体管理下完善客户投诉、反馈制度,保证客户对项目整改的要求及时送达公司项目策划组进行微调和完善绿化清洁项目是客户团队管理的重点,也是企业内容流程层面工作的重心之一。考虑到市容环卫项目多为现场绿化清洁作业,现场操作团队的管理显得尤为重要。清洁设备运输紧急事故、设备故障坍塌、绿化树倒塌等突发性事件时常发生在现场作业中,因此现场作业团队的应急措施极其重要,基于企业内部运作团队“顶点”管理的指导方针,结合现场实际情况,以“快字当头”处理险情,即掌握险情快、赶赴抢险现场快、决定轻重缓急快、排除险情速度快,尽量把灾害影响的损失减少到最低限度,必要时可直接根据现场实际情况展开相应措施再上报到公司管理层处。此外,“三角式”管理结构还强调客户管理团队应该与现场操作团队的信息互通,现场操作团队应及时反馈现场作业信息给客户管理团队,由客户管理团队与客户和企业管理团队沟通,调整绿化清洁方案。

(作者单位:中南大学商学院)

责任编辑 刘霖