

客户主导时间在企业绩效评价中的应用初探

■ 赵贺春 李敬

应用平衡计分卡对企业绩效进行综合考评是管理会计的重要内容之一。由于客户是企业的生命根基,顾客维度就成为平衡计分卡的四个维度之一,其考评内容主要体现在时间、质量、价格三个方面。其中,客户主导时间是从顾客维度进行绩效考评的一项重要指标。本文拟对客户主导时间的经济意义、计算方法以及应用等问题做初步的探讨。

一、客户主导时间的含义与内容

在现代商业社会中,“顾客至上”、“顾客是上帝”等是企业必须坚持的服务理念与原则。企业要想将上述理念或原则转变为实实在在的行动,就要关注客户满意度,确认价格、功能、需求量等引起客户购买行为的属性或因素,包括客户重视的按期交货、新产品和服务创新、能够预见并且有能力满足新的需求等。由于时间是决定现代企业竞争能力的重要因素之一,对客户的要求做出快速、可靠的反应是获得并保持有价值客户的关键。因此,在应用平衡计分卡的客户维度中,企业在时间上的竞争情况是绩效评价的重要内容。

企业在时间上的竞争情况可以用客户主导时间这一指标衡量。它是从客户最初对产品/服务提出要求,到企业把产品/服务提供给客户所需要的时间。我们可以从已有的产品/服务、新产品/

服务的开发两个角度进行分析:

1. 对于已有的产品/服务而言,客户主导时间一般相对较短。在以销定产模式下,从客户最初提交订单开始,经过设计、生产、包装、运输,到最终把产品/服务交付给客户的时间就是客户主导时间;而在以产定销模式且产品库存充足的情况下,客户主导时间是指从客户提交订单到企业把产品/服务直接发运给客户的时间。

2. 对于新产品/服务的开发而言,客户主导时间是指从客户提交订单,经过研发、设计、生产、包装、运输等,到最终把产品/服务交付给客户的时间。由于研发、设计时间可能较长,新产品/服务的客户主导时间一般较长。

概括地讲,客户主导时间(以 T 表示)包括从客户提出要求到订单确定的客户订单提交时间(以 T_d 表示)、研发设计时间(以 T_y 表示)、生产时间(以 T_s 表示)、包装运输时间(以 T_b 表示)、客户接收时间(以 T_j 表示)。客户主导时间以公式表示如下:

$$T = T_d + T_y + T_s + T_b + T_j$$

二、客户主导时间的计量与经济意义

对于不同的产品/服务而言,客户主导时间的长短可能存在着巨大的差别,短则几秒钟、几分钟、几个小时,长则几天、几个月,甚至几年。例如,网上银

行转账可能只需要几秒钟,网上订购一张车票可能需要几分钟,定制一份生日蛋糕可能需要几个小时;网购一件衣服可能需要3~5天,订购大型飞机、舰船等则可能需要几年时间。因此,并不存在客户主导时间优劣的绝对标准。在这种情况下,我们选择客户主导时间的期望值与实际值相比较的溢出值与溢出率两个相对指标来说明其经济意义。

客户主导时间的期望值是指客户对其需求得到满足所期望的时间(以 T_e 表示);实际值是指企业满足客户需求实际花费的时间(以 T_a 表示);溢出值(以 ΔT 表示)则是期望值与实际值相比较的差值。客户主导时间的溢出率(以 R 表示)是实际值超出期望值的比率。其公式为:

$$\Delta T = T_a - T_e$$

$$R = \Delta T / T_e = (T_a - T_e) / T_e = T_a / T_e - 1$$

从上述公式可见,当客户主导时间的实际值低于期望值,即溢出值 ΔT 或溢出率 R 小于零时,客户对于其主导时间满意,且实际值越是低于期望值,即 ΔT 越小,说明客户主导时间的满意度越高;反之,结论相反。例如,网上订购一张车票的期望值是几分钟,当实际购买时间就是几分钟时,顾客就是满意的;而由于购票人数众多、网络系统不完善等原因导致实际购票时间是几小时,客户满意度就会大大降低。

因此,对同一行业中的不同企业而

言,要提高客户满意度,就必须努力使其实际值低于期望值,溢出值越小,说明企业在时间上越具有竞争力;对不同行业的企业而言,必须利用溢出率衡量时间上的竞争力,溢出率越小,企业在时间上越具有竞争力,客户满意度越高。

三、客户主导时间在企业绩效评价中的应用策略

客户主导时间反映了企业的整体速度,对强化管理、提高企业综合绩效具有重要的意义。在运用该指标进行绩效评价时应注意采取以下策略:

1.明确客户主导时间的行业差异性,不搞“一刀切”。不同行业的客户主导时间各异,新产品与已有产品的客户主导时间也不具有可比性,其长短优劣的评价标准不能搞“一刀切”,而应根据各个行业以及新、旧产品的不同特点确定各自的客户主导时间评价标准。在利用客户主导时间进行评价时,可通过计算不同行业或新、旧产品的客户主导时间溢出率,从而得出正确的结论。

2.加强沟通,构建客户对其主导时间的合理期望。互联网时代,企业可以运用现代社交商务、移动计算、大数据分析和云计算技术,精准地分析并预

测出客户对其主导时间的期望值。同时,企业还可以建立完善的客户关系维护系统,由专业人员通过与客户及时交流、加强沟通来构建客户对其主导时间的合理期望,这也是提高客户满意度的重要内容。例如,某业务流程时间需要3小时左右,当客户不了解业务流程时,期望时间可能是30分钟,而当其了解业务流程时间需要3小时左右时,若实际时间在3小时左右则客户就由不满意变为满意了。

3.优化内部流程管理,切实缩短客户主导时间。企业缺乏良好的时间管理和内部流程管理就会导致客户主导时间较长。例如“资源拥塞”是造成研发周期冗长的重要原因,利用流程管理方法,可以大大缩短产品研发周期。企业拥有时间管理理念才能更好地计量客户主导时间;优化内部流程管理才能切实缩短客户主导时间。

4.增强可靠性,提升客户主导时间指标的市场价值。缩短客户主导时间固然重要,但提高其可靠性的问题则更突出。例如,有两家运输公司相互竞争,他们整体的运输时间和服务质量是相近的。其中有1家运输时间很稳定,而另一家波动较大,则许多托运人就会选择时间稳定的这家。尤其是对于采用准时制的生产企业而言,必须在约定的时间内准时将原材料送抵工

厂,否则将影响企业的正常生产。可靠的及时付货(on time delivery,简称OTD)是客户满意和客户保持的有效动因。

5.与质量、价格等指标结合运用。在运用平衡计分卡对企业绩效进行综合考评时,单一的客户主导时间指标是无法说明绩效优劣的,需要将时间和质量、价格以及市场份额、客户保持及客户忠诚、客户获得、客户的满意程度、客户获利能力等核心指标结合起来,通过定量方法的赋权,对企业绩效进行科学、客观的评价。因此,与其他满意度指标的结合运用也是应用客户主导时间指标的一项重要策略。■

(作者单位:北方工业大学会计研究所)

责任编辑 周愈博

参考文献:

1. 安东尼·A·阿特金森,罗伯特·S·卡普兰,S.马克·杨著,丁瑞玲等译.2006.管理会计.北京:北京大学出版社
2. (美) 罗伯特·S·卡普兰,安东尼·A·阿特金森著,吕长江主译.2007.高级管理会计(第三版).大连:东北财经大学出版社
3. 向东.2011.产品研发时间缩短策略.企业技术开发,9

(上接43页)准。二者之间的共同之处,可通过银行监管报表XBRL扩展分类标准引用银行业扩展分类标准中的元素和链接库实现整合。在建模上,我国银行监管报表XBRL扩展分类标准和银行业扩展分类标准的逻辑结构和物理结构与通用分类标准均保持了基本一致。但在开发这两类分类标准时,我国尚未按照DPM进行数据建模和数据映射,而是直接根据报表模板开发XBRL元素及链接库。这种建模方式不利于应对持续变化的监管要求和信息需求,经常大幅度地修改分类标准会导致执行成本过高。

由上可知,生成XBRL格式的COREP和FINREP报告,最大的挑战在于如何得

到恰当粒度级别的数据以充分支持数据的完整性。因此,基于DPM开发COREP和FINREP分类标准是兼顾数据标准化和灵活性的不二选择。■

[本文得到教育部人文社会科学研究规划基金项目“XBRL统一报告研究:基于本体论视角”(11YJA630012)、中央高校基本科研业务专项资金北京语言大学科研项目“XBRL技术规范的语义形式化”(13YBG49)和“可扩展商业报告语言(XBRL)分类标准研究”(09JBT013)的资助]

(作者单位:北京语言大学国际商学院 国际数据管理协会中国分会<DAMA China> 北京语言大学信息科学学院)

责任编辑 李斐然

参考文献:

1. Accenture. 2013. COREP and FINREP Implementation Challenges in Business and IT. Accenture Risk Management, November
2. EBA, COREP/FINREP XBRL Taxonomy v2.0.0, <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/502670,29.11.2013>
3. Ignacio Boixo. 2012. The Data Point Model methodology in the European Supervision: COREP/FINREP, 24th World Continuous Auditing and Reporting Symposium “Continuous Auditing and XBRL Coming of Age”, May