

海口市零售药店内部绩效评价指标的建立

李维涅*,范锦园(海南医学院管理学院,海口 571101)

中图分类号 R95 文献标志码 C 文章编号 1001-0408(2013)21-2014-03
DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2013.21.33

摘要 目的:建立海口市零售药店内部绩效评价指标,为零售药店提升内部绩效管理水平提供参考。方法:基于平衡计分卡模型建立一级指标,通过对药店经理、店长的问卷调查优化二级指标,以层次分析法对各级指标进行权重赋值。结果与结论:初步建立了财务指标、客户指标、内部业务流程指标、学习与成长指标4项一级指标,利润指标、客户满意度指标、供应商服务水平指标等32项二级指标;优化后建立了4项一级指标和12项二级指标,一级指标权重分别为0.436 2、0.301 8、0.154 6、0.107 4,二级指标权重分别为0.680 2、0.306 5、0.236 6等。优化后的指标为药店经营实践过程中重要性较高的指标,是其内部绩效考评的重要参考。
关键词 海口市;零售药店;内部绩效;评价指标;建立

Establishment of Internal Performance Evaluation Indicators for Retail Drugstore in Haikou City
LI Wei-nie, FAN Jin-yuan (Management College of Hainan Medical College, Haikou 571101, China)

ABSTRACT OBJECTIVE: To establish the internal performance evaluation indicators of Haikou's drugstore, and to provide reference for promoting the internal performance management level of retail drugstore. METHODS: Based on the balanced scorecard model, the first-grade indicators had been established. The second-grade indicators were optimized by questionnaire surveys among managers and shopkeepers of drugstores, and the indicators were weighted by method of Analytic Hierarchy Process. RESULTS & CONCLUSIONS: 4 first-grade indicators have been established, such as financial indicator, indicator of customer, indicator of operation flow and learning & growth indicator; 32 second-grade indicators have also been established, such as profit indicator, customer satisfaction indicator, service level indicators of servicer, etc. 4 first-grade indicators and 12 second-grade indicators have been established after optimization; the weights of first-grade indicators were 0.436 2, 0.301 8, 0.154 6 and 0.107 4, and those of second-grade indicators were 0.680 2, 0.306 5 and 0.236 6, etc. Optimized indicators are important indicators for operation practice and provide reference for internal performance evaluation of drugstore.
KEY WORDS Haikou; Retail drugstore; Internal performance; Evaluate indicators; Establishment

作为药品销售的重要终端,零售药店是普通消费者购药的主要场所。零售药店激烈竞争,仅靠单纯价格竞争难以获得优势。为适应激烈的市场竞争格局,零售药店必须加强内部绩效管理,提升内部管理水平,建立绩效评价指标体系。本文以海口市零售药店为研究对象,基于平衡计分卡模型建立一级指标,通过对药店经理、店长的问卷调查优化二级指标,采用层次分析法对各级指标进行权重赋值,初步建立了海口市零售药店内部绩效评价指标,现报道如下。

1 绩效管理理论-平衡计分卡模型

目前被广泛应用的绩效管理理论体系主要是20世纪90年代初产生并被广泛应用的平衡计分卡(The balanced scorecard)模型。平衡计分卡模型是由卡普兰和诺顿在1992年提出,共由4个指标组成:财务指标、客户指标、内部业务流程指标、学习与成长指标。平衡计分卡所倡导的绩效评价思想,从理论上能使企业不仅注重财务方面的目标,而且注重非财务的内部经营过程、学习与成长等业绩驱动因素,为企业的长期健康提供理论指导^[1]。

2 零售药店内部绩效管理评价指标的建立

2.1 零售药店内部绩效管理评价指标的初筛

* 讲师,硕士。研究方向:药事管理。电话:0898-66891072。E-mail:liweinie@126.com

绩效评价要求全面分析、考察各种活动对各部门的影响,因此一个多层次评价模型是实现这一评价的有效手段。本文在基于平衡计分卡的基础上,通过查阅绩效评价指标相关文献^[2-8],借鉴其他行业的评价指标,咨询了海口市5名零售药店店长关于各自药店评价体系中实际应用的相关指标,初步建立了4项一级指标、32项二级指标,详见表1。

表1 初步建立的平衡计分卡评价指标
Tab 1 Preliminary evaluation indicators of balanced scorecard

一级指标	二级指标
财务指标	销售完成率、销售增长率、销售利润率、利润增长率、成本费用利润率、费用增长率
客户指标	新客户获得率、客户满意度、顾客投诉次数、商品退货率、商品缺货率
学习与成长指标	单位员工销售额、专业药技术人员占有率、员工受训率、员工人均培训时数、员工薪酬竞争力、员工出勤率、员工离职率、员工投诉与建议处理率
内部业务流程指标	交互信息管理、非准时交货比率、非正确交货比率、供应商经营能力、供应价格增长率、商品损耗率、退货服务、每平方米营业额、平均购物额、盘点损耗率、存货平均余额、存货周转次数、存货周转天数

2.2 零售药店绩效评价指标的最终建立

为了比较各项指标的重要性,设计了以零售药店店长或经理(以下统称为“专家”)为调查对象的专家问卷,有效回收

药店经理问卷4份。同时,请零售药店10名经理根据自身的工作实践和体会,依据各指标对零售药店绩效评价的影响程度进行打分。打分原则按照李克特量表,5代表非常重要,4代表比较重要,3代表一般,2代表不重要,1代表根本不重要。专家的打分结果详见表2。

表2 专家对各指标打分结果
Tab 2 Results of expert assessment

评价指标	各指标得分次数					得分平均值
	5分	4分	3分	2分	1分	
1.销售完成率	9	1				4.9
2.销售增长率	7	2	1			4.6
3.销售利润率	7	2	1			4.6
4.利润增长率	6	4				4.6
5.成本费用利润率	4	5	1			4.3
6.费用增长率	3	5	2			4.4
7.新客户获得率	2	7	1			4.1
8.客户满意度	6	4				4.6
9.顾客投诉次数	4	5	1			4.3
10.商品退货率	4	3	3			4.1
11.商品缺货率	4	1	4	1		3.8
12.非准时交货比率	4	5	1			4.3
13.非正确交货比率	4	1	4	1		3.8
14.商品损坏率	2	3	2	3		3.4
15.退货服务	2	7	1			4.1
16.交互信息管理	2	7	1			4.1
17.供应商经营能力	2	5	3			3.9
18.供应价格增长率	3	4	3			4.0
19.每平方米营业额	3	4	3			4.0
20.平均购物额	3	4	3			4.0
21.盘点损耗率	2	7	1			4.1
22.存货平均余额	1	5	2	2		3.5
23.存货周转次数	2	7	1			4.1
24.存货周转天数	3	4	3			4.0
25.单位员工销售额	7	3				4.7
26.专业药学技术人员占有率	3	7				4.2
27.员工受训率	2	5	3			3.9
28.员工人均培训时数	2	5	3			3.9
29.员工薪酬竞争力	2	5	3			3.9
30.员工缺勤率	1	9				4.1
31.员工离职率	1	9				4.1
32.员工投诉与建议处理率	1	5	2	2		3.5

由表2可知,商品缺货率、非正确交货比率、商品损坏率、供应商经营能力、存货平均余额、员工受训率、员工人均受训时数、员工薪酬竞争力、员工投诉与建议处理率重要性平均值低于4,剔除这些指标,其余指标平均值均大于等于4,说明被调查者认为这些指标是重要的。表1中包含有32项二级指标,剔除平均值小于4的9项指标后,仍有23项指标。如按照层次分析法对二级指标进行赋值计算,会使调查和计算的程序过于复杂,而且其中某些指标之间具有相关性。因此,将表1中二级指标名称进行归纳简化,如销售完成率、销售增长率均反映的是销售方面的绩效,故简化为“销售指标”;销售利润率、利润增长率均反映的是利润方面的绩效,故简化为“利润指标”;成本费用利润率、费用增长率均反映的是费用方面的绩效,故简化为“费用指标”;单位员工销售额、专业药学技术人员占有率均反映的是员工本身对经营成果的影响,故简化为“员工创利能力指标”;非准时交货比率、退货服务、交互信息管理、供应价格增长率、每平方米营业额、平均购物额均反

映了供应商的服务水平,故简化为“供应商服务水平指标”;存货周转次数和存货周转天数均反映了存货周转的情况,故简化为“存货周转指标”。最终使二级指标简化为12项。每个一级指标包含3~4项二级指标,既能体现各二级指标间内容上的明显差异,又能简化调查和计算的程序,从而得到本文所建立的评价指标体系,详见表3。

表3 最终建立的平衡计分卡评价指标

Tab 3 Final evaluation indicators of balanced scorecard	
一级指标	二级指标
财务指标	利润指标、销售指标、费用指标
客户指标	客户满意度指标、新客户获得率指标、顾客投诉次数指标、商品退货率指标
学习与成长指标	员工创利能力指标、员工缺勤率与离职率指标
内部业务流程指标	供应商服务水平指标、盘点损耗率指标、存货周转指标

3 评价指标权重的确定

3.1 层次分析法

层次分析法是美国运筹学家、匹茨堡大学教授萨蒂(Saaty TL)于20世纪70年代初,为美国国防部研究“根据各个工业部门对国家福利的贡献大小而进行电力分配”课题时,应用网络系统理论和多目标综合评价方法,提出的一种层次权重决策分析方法。运用层次分析法构造系统模型时,大体可以分为以下3个方面:(1)建立层次结构模型;(2)构造判断(成对比较)矩阵;(3)层次单排序及其一致性检验^[9]。

3.2 一级评价指标权重的确定

首先,需要比较一级指标即财务指标、客户指标、内部业务流程指标、学习与成长指标的重要性。先由海口市4家零售药店经理针对各指标在评价体系中的重要程度进行两两比较,由调查人员根据比较结果作出判断矩阵,根据层次分析法的原理,在实际应用中采用求幂法,由判断矩阵算得各指标的权重,并利用判断矩阵的最大特征值 λ_{max} 与层数 n 检验一致性。由于每个判断矩阵的一致性比率(CR) ≤ 0.1 ,可知判断矩阵均通过了一致性检验。在实际应用中,将参与问卷调研专家的资信等级看作是相同的,他们对被评价内容的熟悉程度一致。各专家对一级指标比较后得出的权重详见表4。

表4 各专家对一级指标比较后得出的权重

Tab 4 The weights of first-grade indicators analyzed by experts

指标名称	专家1	专家2	专家3	专家4	平均值
财务指标	0.520 0	0.521 1	0.395 3	0.308 4	0.436 2
客户指标	0.249 9	0.257 9	0.367 9	0.331 4	0.301 8
内部业务流程指标	0.130 8	0.131 0	0.122 6	0.234 3	0.154 6
学习与成长指标	0.099 4	0.090 0	0.114 1	0.125 9	0.107 4

3.3 二级评价指标权重的确定

在对一级指标的重要性进行比较之后,需要对各二级指标重要性进行比较并赋予权重,各专家对财务二级指标比较后得出的权重见表5。

表5 各专家对财务二级指标比较后得出的权重

Tab 5 The weights of second-grade indicators analyzed by experts

指标名称	专家1	专家2	专家3	专家4	平均值
利润指标	0.539 615	0.683 340	0.751 042	0.747 053	0.680 2
销售指标	0.296 961	0.199 810	0.161 807	0.119 389	0.194 4
费用指标	0.163 424	0.116 850	0.087 151	0.133 559	0.125 2

同理可得各专家对其他一级指标中的二级指标评价的结果(数据略)。

4 零售药店内部绩效评价指标及其权重

零售药店内部绩效评价指标及其权重见表6。

表6 零售药店内部绩效评价指标及其权重

Tab 6 Evaluation indicators and its weight of retail drugstore

一级指标	权重	二级指标	权重
财务指标	0.436 2	利润指标	0.680 2
		销售指标	0.194 4
		费用指标	0.125 2
客户指标	0.301 8	客户满意度指标	0.306 5
		新客户获得率指标	0.317 2
		顾客投诉次数指标	0.203 3
		商品退货率指标	0.172 9
内部业务流程指标	0.154 6	供应商服务水平指标	0.236 6
		盘点损耗率指标	0.098 8
		存货周转指标	0.664 5
学习与成长指标	0.107 4	员工创利能力指标	0.236 6
		员工培训比率指标	0.098 8
		员工缺勤率与离职率指标	0.664 5

5 讨论与结论

综上所述,笔者根据平衡计分卡原理,结合零售药店经营管理的特征和实际情况,拟订了4项一级指标和32项二级指标,然后通过10名零售药店经理的调查打分,剔除了重要性平均值小于4的9项指标,保留了销售完成率、销售增长率、销售利润率、新客户获得率等23项指标,对各指标进一步归纳简化成12项指标;再次通过对4名药店经理进行指标重要性调查,利用层次分析法对4项一级指标和12项二级指标的权重进行了赋值,从而建立了零售药店内部绩效评价指标及其权重。

本文所建立的指标都是零售药店经营实践过程中重要性较高的指标,是零售药店内部绩效考评的重要参考。利用层

次分析法,通过实地调查获得了各指标权重的赋值,使各指标的权重值有了较为客观的实证依据。

本文主要是针对海口市10家零售药店进行实地调查获得的数据,所以在适用性方面更适合于海口市零售药店内部绩效评价,而对于其他城市可能获得的指标及其权重需要通过重新调查研究获得相关结果。因为时间和费用的关系,本文对于专家的调查数量不多,仅仅选取了有代表性的几家大型药店的经理,如果能获得更多的调查数据,在评价指标的应用方面将会更具有普遍性。

参考文献

[1] 柳丽娜.平衡积分卡在业绩评价中的应用[J].中国外资, 2011(14):158.

[2] 苏玉怀,舒丽芯,顾俊库,等.层次分析法在基本药物配送企业遴选中的应用[J].中国药房,2012,23(40):3 775.

[3] 高来斌,张冶.层次分析法在我国服务业发展水平评价中的应用[J].金田,2012,12(3):247.

[4] 林威,赵振东,杨志广,等.药品价值评估指标体系的建立[J].中国药房,2013,24(1):7.

[5] 张岩,苗志,王岩青,等.三级医院主管药师综合评价指标体系构建研究[J].中国药房,2011,22(45):4 227.

[6] 梅荣江.基于平衡计分卡的人民银行分支机构绩效评估指标体系研究[J].中国总会计师,2012(12):80.

[7] 梁美.基于平衡计分卡的中小企业绩效管理体系构建[J].中国集体经济,2012,4(8):72.

[8] 唐月红,安海蓉,姜小明,等.平衡计分卡指标体系在业绩评价中的应用[J].医院管理论坛,2012,29(12):28.

[9] 廖红强,邱勇,杨侠,等.应用层次分析法确定权重系数的探讨[J].机械工程师,2012(6):22.

(收稿日期:2012-08-01 修回日期:2013-01-12)

国家食品药品监督管理总局发布2013年第1期违法药品、医疗器械、保健食品广告公告汇总

本刊讯 2013年04月28日,国家食品药品监督管理总局发布了2013年第1期违法药品、医疗器械、保健食品广告公告汇总。

2013年1月至3月期间,各省(区、市)食品药品监督管理部门以发布《违法广告公告》等方式,通报并移送同级工商行政管理部门查处的违法药品广告36 747条次、违法医疗器械广告3 828条次、违法保健食品广告4 834条次。对未经审查和篡改审批内容擅自发布的违法广告,各省(区、市)食品药品监督管理部门共撤销药品广告批准文号37个,收回保健食品广告批准文号19个。对严重违法广告涉及产品采取了76次暂停销售限期整改措施。

根据《药品广告审查办法》、《医疗器械广告审查办法》和《保健食品广告审查暂行规定》的有关规定,国家食品药品监督管理总局在本期公告汇总中对西安澜泰药业有限公司生产的药品“复方鼻炎膏”、黑龙江乌苏里江制药有限公司哈尔滨

分公司生产的药品“罗珍胶囊”、青海晶珠藏药高新技术产业股份有限公司生产的药品“双红活血胶囊”、乌兰浩特中蒙制药有限公司生产的药品“清肺十八味丸、沙参止咳汤散(广告中标示名称:丹神定喘)”、吉林中鼎药业有限公司生产的药品“参黄养阴胶囊(广告中标示名称:五七胶囊)”、湖北中兴生物科技有限公司生产的医疗器械“聚能离子穴位贴(广告中标示名称:霍一手灵儿贴)”、白山茂竹保健品有限责任公司生产的医疗器械“清凉膜(广告中标示名称:姜老太鼻康膜)”、上海太昊生物科技(周口)医药有限公司生产的医疗器械“白马寺痛消贴”等8种违法情节严重、违法发布广告频次高的药品、医疗器械、保健食品进行了公告。

国家食品药品监督管理总局提醒广大消费者,要在医生或药师的指导下购买药品和医疗器械;保健食品没有治疗作用,不能代替药品,请谨慎购买。