科学绩效管理样板——平衡计分卡

福建华兴有限责任会计师事务所　任景竑

一、样板核心——平衡计分卡

平衡计分卡是一种以信息为基础的管理工具，通过分析企业情况确定实施企业战略的关键因素，并且对战略实施的全过程进行监控以获得绩效评价依据，促使企业完成目标。平衡计分卡为企业管理人员提供了一个全面的框架，作为一种指标评价及战略管理工具，它从学习与成长、业务流程、客户价值、财务四个维度审视企业的业绩。这四个方面之间存在着深层次的内在联系：学习与成长解决企业长期发展的问题，是提高企业内部管理能力的基础；企业通过内部管理能力的提高为客户提供更大的价值；客户的满意能给企业带来更好的财务效益。平衡计分卡通过这四个方面建立一种平衡，即能兼顾短期目标和长期目标、目标和目标的绩效驱动因素、客观目标和主观目标。平衡计分卡的这四个方面可细化成众多具体指标。

1.财务方面。平衡计分卡运用一系列财务指标，可显示已经采取的行动中易于量化的结果。财务绩效衡量方法可衡量战略的实施和执行是否在最终的经营成果中体现出来，常见的指标包括资产负债率、流动比率、速动比率、应收账款周转率、存货周转率、权益报酬率、销售利润率等。

2.业务流程方面。平衡计分卡重视的不是单纯的对原有业务流程的改善，而是以客户和股东的要求为起点、以满足客户和股东要求为重点的全新的内部经营过程。内部经营过程衡量方法所重视的是“对客户满意程度、实现组织财务目标影响最大”的那些内部经营过程。平衡计分卡将革新过程引入到内部经营过程之中，为获得长期的财务成功，要求企业创造全新的产品和服务，以满足目标客户的需求。产品质量的改进和专业技术含金量、生产率、客户满意度等的提高只有转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高，才能为组织带来利益。

3.客户价值方面。平衡计分卡确定企业的目标客户及其所处的市场状况，并将目标转换成一组指标，如市场份额、客户留住率、客户获得率、客户获利水平等。

4.学习与成长方面。主要指企业为实现长期的战略目标而具备的能力，包括对企业拓展能力、员工能力、信息系统有效性等方面的衡量。组织的学习与成长有三个主要的来源：人才、系统和组织程序。前三个方面的目标一般会揭示人才、系统、组织程序的现有能力和实现突破性绩效所需能力之间的差距，为了弥补这些差距，企业必须投资，以使员工获得新的技能，改进信息系统，并理顺组织程序和日常工作，这些目标将在学习与成长方面得到阐明。

二、构建样板——如何实施平衡计分卡

1.制定企业发展战略。应用平衡计分卡时，要根据企业所处环境的特点、经营范围、成长方向和竞争对策，合理地规划企业的全部资源，制定出适合企业成长与发展的企业远景目标与发展战略。通过平衡计分卡确定的企业发展战略会因企业所处的生命周期阶段的不同而有很大的差异。所以，应根据企业所处的发展阶段来制订相应的企业发展战略。通常，成长期企业的战略主要是通过开发新产品来赢得市场和客户，构建企业发展所需的各个方面，以期获得长期的回报；维持期企业的战略主要是提高生产能力，保持或增长市场份额，以期获得丰厚的利润；成熟期企业的战略主要是收获前两个阶段投资所产生的利润。

2.进行战略目标分解。通过战略目标分解，将战略与企业、部门、个人的短期目标挂钩。在战略目标分解过程中，结合对企业外部竞争环境及内部资源状况的分析，确定近期发展规划及本年度发展总目标，并将总目标层层分解落实到部门，直至员工。在分解过程中上下沟通，达成共识，从而形成上下一致、左右协调的绩效考核目标。

3.建立适合自身发展战略的指标评价体系。实施平衡计分卡的重要优势就是通过把组织的战略目标和指标评价体系结合起来，“将战略进行到底”，从而弥补制订战略和实施战略之间的差距，使企业战略得到有效的实施。在平衡计分卡的指标评价体系中，可以将组织战略转化为财务、客户价值、业务流程、学习与成长四个方面的衡量指标，并且设定各衡量指标的标准值。具体业绩衡量指标如下：①财务方面：利润率、现金流量、收入增长、净利润。②业务流程方面：产品/服务质量、开发与创新、生产周期、项目完成指标、关键员工流失率。③客户价值方面：市场份额、客户认知度、客户满意度、品牌形象。④学习与成长方面：员工满意度、员工技能提高、改善效率指数、人均创收、新产品上市时间。

4.考核业绩，进行奖惩。建立健全的考核体系，将员工的奖金、晋升等与员工完成平衡计分卡的情况直接挂钩，形成有效的激励机制。在薪酬结构方面，运用平衡计分卡考核体系对完成情况好的员工进行奖励，对完成情况不佳的员工进行惩罚；在教育培训方面，对优秀员工进行提高性深造，对不佳者进行强制性学习；在晋升方面，建立优胜劣汰机制，实行能者上、庸者让、平者下。通过平衡计分卡的实施，客观、综合地评价员工的业绩和能力，激发员工的热情和潜力，最大限度地开发和利用企业的人力资源，从而提高整个企业的绩效水平。