

平衡积分卡在企业绩效管理考核中的应用研究

刘银元

(陕西西影文化旅游发展有限公司, 陕西 西安 710000)

摘要: 企业财务指标衡量企业盈利和股东收益, 财务预算、贴现现金流量 (DCF)、经济增加值 (EVA) 等理论虽然可满足企业绩效评价, 但其本质过于追求财务指标结果, 导致企业出现短见行为, 对企业研发、人力资源、信息系统和企业文化建设等方面造成不良影响, 不利于企业长远发展, 势必会导致企业竞争力降低。而以平衡积分卡为基础的绩效管理考核体系, 可从财务、内部、客户及自我成长多方维度进行评价, 通过量化具体指标及考核维度, 可为企业绩效管理考核提供良好基础。

关键词: 平衡积分卡; 绩效管理; 绩效考核

1 引言

陕西 XY 文化旅游发展有限公司(以下简称 XYWL)于 2011 年 09 月 16 日成立。公司经营范围包括: 园区运营管理; 旅游项目的策划、开发; 工程建设管理; 文化艺术交流活动的组织策划; 广播电视节目(影视剧、片) 策划、拍摄、制作、发行等。

2 XYWL 绩效管理考核现状分析

2.1 无法满足企业绩效管理需求

目前, XYWL 已然将平衡积分卡法引入到企业内部考核系统, 诚然, 市场竞争加剧下传统平衡积分卡所覆盖的四个维度标准已经无法适应 XYWL 整体绩效管理要求。XYWL 所用平衡积分卡软件是按照“通用”原理设计, 没有将 XYWL 自身特性融合及为用户量身定做, 单纯将平衡积分卡工具简单复制到 XYWL, 无法满足 XYWL 绩效管理需要。如: XYWL 为准备大厦门前绿化, 但工作安排因循守旧, 不愿意打破常规, 导致绿化工作现场管理混乱, 无法到达预期目标。

目前平衡积分卡绩效考评系统并未包含其有关工程管理指标, 所以在发生工作安排不当时, 也不能以绩效评分真实及客观反映。

2.2 绩效考核维度指标缺乏全面性

绩效考核维度指标的全面性决定平衡积分卡在企业绩效管理考核中的应用效果与价值。XYWL 引入平衡积分卡相对较早, 同时在具体应用中对财务、业务等相关评价起到良好指导。诚然, 但从具体应用来看, XYWL 绩效考核维度指标仍存在诸多问题亟待解决, 其中最为明显的就是 XYWL 绩效考核维度指标缺乏全面性, 造成这一现象的主要因素在于 XYWL 对于平衡积分卡的设置与维度选取不合理, 同时在具体考核指标设置上, 因对绩效考核体系中营业收入、财务管理等指标过于繁琐, 导致在考核财务过程中无法从业务角度进行分析。这种绩效评估指标下, XYWL 企业许多行销问题就很难找出来。比如, 市场

部为使财务指标达到最优, 就会选择更为严厉的费用控制战略, 甚至于会为控制费用而做出不合理财务费用控制决策。

2.3 绩效考核维度指标权重设计缺乏合理性

XYWL 企业各项绩效评价指标中各项指标均具有相应权值, 权值对绩效评价效果有很大影响。通过对各指标权数设置, 使其能够对职工工作进行全面评估, 达到职工和企业共赢。然而, 目前在 XYWL 企业绩效管理, 存在着比较突出问题, 即对绩效评价指标权数设置不够全面。如: 赋予财务维度过高的指标权重值, 没有考虑到其他维度上权数, 造成“财务考核”结果。当前, 在以平衡积分卡为基础的 XYWL 企业员工绩效评价指标体系中, 财务维度所占比重较大, 仅 0.65 个, 远远大于其他维度。

2.4 内部流程维度、学习成长维度指标权重值过低

XYWL 对内部过程维度和学习成长维度权重设置仍然偏小, 没有考虑到这两个维度对绩效评价要求。因为在内部过程和学习成长两个维度中, 两个维度权重都比较小, 所以, 员工或者考核者并没有太多关注这两个维度, 存在“应付式”或者“走过场式”的现象。

综合上述分析可以看出, XYWL 企业已将平衡积分卡法应用于绩效考核, 但从现状分析来看, 主要存在如下问题: 绩效管理维度不能完全体现企业的绩效管理实际; 绩效考核维度指标内容不能适应当前需要; 绩效考核指标权重分配不合理; 绩效管理实施力度和成果应用不够充分。造成这一现象的主要因素在于, 目前绩效管理维度没有将安全管理, 缺乏有效监管和成果运用体系。

3 基于平衡积分卡的 XYWL 绩效管理考核优化建议

3.1 XYWL 绩效管理指标体系设计

基于平衡积分卡的 WYWL 绩效管理指标体系如下:

表 1 基于平衡积分卡的 WYWL 绩效管理指标体系

一级指标	二级指标	三级指标
------	------	------

基于平衡积分卡的 XLWH 绩效管理体系	财务维度(B1)	新客户数量(C1)
		老客户数量(C2)
		新客户资产管理额(C3)
		客户获取维护成本(C4)
		财务风险控制(C5)
		营业利润(C6)
		业务增长率(C7)
	客户维度(B2)	市场占有率(C8)
		新客户增长率(C9)
		客户保持率(C10)
		客户满意率(C11)
	内部流程维度(B3)	业务差错率(C12)
		团队合作性(C13)
		新产品贡献率(C14)
	学习成长维度(B4)	员工学历(C15)
		员工培训率(C16)
		员工创新力(C17)
		自我改进能力(C18)
	安全管理维度(B5)	连续性稳健经营安全(C19)
信息安全(C20)		
人力资源安全(C21)		
员工培训率(C16)		

3.1.1 财务维度

目前绩效考核体系中 XYWL 对于自身现有财务维度上指标是持认可态度，同时，财务管理作为企业发展的重要组成部分。具体如下：

(1) 净资产收益率

从所有者观点来看，企业盈利能力越高，意味着企业所有者在投资上盈利能力就越强，反之，为获得更好收益并吸引投资者，企业目标是 25%。投资收益率：它是度量，衡量是企业管理者如何运用已有资产来获得收益能力。这个比例越大，就意味着对资产管理效果就会更好，盈利能力也会更强。为企业资产管理更加有效，所以把这个目标设置在 20%。

(2) 资产负债率

是指企业在债务中所占比例，通常以 50%为基准，但根据 XYWL 具体情况，将其设定为 70%；

(3) 无形资产评估

指是可以给企业产生经济效益、没有实质形式、能够给企业产生经济效益资产。XYWL 要实现其上市目标，就需要积极地创造并累积无形资产，使其发挥最大作用。应收账款周转率：是指企业销售净收入与其应收账款平均结余之间比例，当应收账款比例较高时，就意味着企业回款速度较快，坏账损失较少，而且其偿债能力较好，将该指数设置为 40%。

(4) 成本降低率

反映企业收入与支出比例，企业利润越高，费用越少，企业指标也就越高，企业盈利能力也就越大，目标设定为 15%。

3.1.2 安全维度

网络经济快速发展安全问题成为每个企业运营、管理的重点。从绩效管理观点出发，由于目前 XYWL 企业绩效考核制度中缺乏对安全管理评价，因此，在绩效考核维度上也存在缺失。企业管理中，安全管理作为不可少的重要组成部分，XYWL 安全维度指标的设定，应可保障企业在遇到重大突发情况、企业决策时有章可循^[1]。对此，文章提出将平衡积分卡应用于安全管理，给出下列特定指数：

(1) 持续稳定运行。持续、稳定、安全是所有资产管理企业关键环节，是在多变市场环境中存活下来基础。考虑建设安全管理维度时，应将这一方面作为重点，基于上述分析在引入评价指标中，确保企业正常运作。

(2) 人力资源管理安全系统。高素质人才却是各种企业争相抢夺的稀缺资源。高质量人才作为当前企业发展的根本，但在诸多企业发展过程中，因人力资源不稳导致企业运营指标下降的现象频发，对此，应针对人力资源管理现状建立相关维度指标^{[2]-[3]}。雇员职位稳定性评估，评估雇员能否在自身职位上长久发挥作用，从而使雇员，特别是年轻雇员“潜下心来”，在自身职位上工作，减少雇员跳槽频率。

3.1.3 客户维度

在客户维度中，客户维持率及客户满意程度是客户维度中着重考虑的两个因素。针对这个问题，XYWL 对客户维度有关指数进行如下设计：

(1) 市场占有率。市场占有率即 XYWL 在市场上客户的购买率，主要包括 XYWL 有关资产管理产品和服务等。此指数反映是客户对 XYWL 所提供服务和产品认同程度，企业运营绩效有直接联系。

(2) 新客户增长率。新客户增长率泛指 XYWL 在对应经营周期中新客户成长率，通常设定为每月或每年。该指数反映企业拓展能力，企业经营规模能否继续扩大有关^[4]。

(3) 客户留存率。客户留存率泛指新客户留存程度。换言之，即 XYWL 是否能够在获取到新客户之后将其保持下去。目前，在资产管理行业竞争十分激烈情况下，客户在挑选企业时，面临着许多可供选择的企业，而且大多数企业都有其自身优势。

(4) 客户满意率。客户满意率也就是对 XYWL 企业认可程度。在 XYWL 有关评价中这一项只适用于营运部门。在进一步改进绩效评价制度进程中，客户满意数据收集方式也要多样化。

3.1.4 内部流程维度

针对 XYWL 企业特点，设定以下几项有关绩效评价指标：

(1) 业务差错率。由于 XYWL 企业经营特点,其业务差错率企业经营活动密切相关,对经营活动精准度有较高要求^[5]。

(2) 团队合作性。XYWL 部分工作无法独立完成,这就要求高效率、高质量团队协作。对此,可建立相应评价指标,以达到提高团队协作能力。

(3) 新产品贡献。新产品开发是目前资本市场上十分有利的竞争手段,因此,随着时间推移,新产品开发应紧跟潮流。将新产品贡献率作为绩效评价重要内容,其主要目标就是激励企业内部产品创新。

3.1.5 学习成长维度

伴随着 XYWL 发展,企业对人才要求也在不断提高学习成长维度直接关系到企业内部经营水平,目前,XYWL 员工对“学习”和“成长”重视程度不够。为改变这一现状,可从“学习”和“成长”两个方面加强绩效评价设计^[6]。

(1) 职工培训比率。从培训层次、培训数量、培训参情况等方面来体现企业对员工关注程度。

(2) 雇员创新能力。XYWL 是资产管理型企业,其发展与创新是密不可分,而创新实质是来自员工创新力,因此,为指导员工在工作中持续取得突破,就应对其进行评估。

3.2 绩效考核标准执行

3.2.1 绩效考核标准

结合上述绩效管理,将其具体量化为不同指标及标准,具体考核内容如下:

表 2 基于平衡积分卡的绩效考核标准

一级指标	二级指标	三级指标
基于平衡积分卡的绩效考核	财务维度 (0.348)	部门运营成本(0.062)
		部门投入产出比(0.106)
		部门经营成本同比增长率(0.050)
		部门近 3 年平均产出值(0.108)
		重大财务损失事件(0.022)
	客户维度 (0.241)	客户投诉量(0.043)
		客户满意度(0.051)
		客户净流入量(0.113)
		客户推荐量(0.034)
	内部流程 维度(0.221)	团队精神(0.070)
		部门间合作性(0.116)
		部门内部创新(0.035)
	学习成长 维度(0.190)	部门员工的平均学历水平(0.073)
		部门内部培训次数(0.044)
		部门内部培训时长(0.043)
		部门创新成果数量(0.030)

3.2.2 绩效考核的执行体系

XYWL 绩效管理之所以能获得良好效果,关键在于良好绩效管理执行系统,所以,在原有管理执行系统基础上,还需要对其进行进一步优化和完善,以加强其在实际中应用。要想改进 XYWL 企业绩效管理,应做好如下工作:

(1) 制定严格的绩效管理执行制度

为保证后续绩效考核能够成功进行,首先要建立一套严谨考核体系,使考核中每一项指标都能够得到有效落实^[7]。因此,XYWL 有关部门(人力资源部、总经理办公室等)应该负责制订实施方案。在制订 XYWL 企业绩效管理实施体系时,应在已有体系中汲取成功经验;另一方面,还需要邀请一定人数员工参加进来,从而在设计执行制度时候,对各个部门和员工需求进行充分考虑,并为后续合作打下基础。

(2) 引入监督机制确保各项制度能够得到严格执行

为保证 XYWL 企业绩效考核体系有效实施,尽可能减少或减少“不作为”发生,需要建立一套有效考核体系,以考核体系有效实施。为防止“自我监督”,XYWL 在对企业进行监督时,应将其权力下放给其他部门,而不应将其权力下放到绩效考核实施层面。在监督过程中,一方面要及时发现绩效管理执行者不良行为,另一方面也要督促其改正,从而达到对绩效管理执行持续优化。

结束语

综上所述,文章以平衡积分卡在企业绩效管理考核中的应用研究为研究方向。选取 XYWL 为研究案例,对当前 XYWL 绩效管理及考核现状及不足进行分析的基础上,提出相关解决措施。

参考文献:

[1]姜学涯,苑婷婷.基于平衡积分卡的绩效等级评价体系在第三方检测机构实验室管理过程中的运行探讨[J].食品安全导刊,2021(22):49-51.

[2]徐礼芳.平衡积分卡在某专业商业市场绩效管理上的推行及应用[J].商讯,2020(36):150-151.

[3]赵思应.浅析平衡积分卡在融资担保公司绩效管理中的运用[J].财会学习,2020(14):248+250.

[4]赵慧敏.基于平衡积分卡的煤炭散货港口企业绩效体系构建及优化策略[J].企业改革与管理,2020(2):114-116.

[5]欧阳英桃.平衡积分卡在企业绩效管理体系中的运用启示[J].商,2016(28):173.

[6]乔海燕.平衡积分卡在高校行政管理部门绩效管理中的应用[J].企业改革与管理,2015(24):72+88.

[7]祁晨,孙蕾.平衡积分卡在绩效管理中的应用——以 BETT 公司“两级七维”绩效管理机制为例[J].人力资源管理,2014(11):58-59.

作者简介:刘银元(1986年1月),性别:男,民族:汉,籍贯:陕西安康,学历:本科,职称:中级会计