

平衡计分卡在企业运用中的几点体会

● 胡 震

内容摘要 企业在导入和实施平衡计分卡的过程中会遇到诸多实际问题,本文结合首钢日电电子有限公司实施平衡计分卡的实践经验,从平衡计分卡的适用范围、考核周期和结果运用三个方面进行了初步探讨。

关键词 平衡计分卡 考核

一、选择平衡计分卡的几点理由

企业发展战略制定后,关键问题就是战略执行。平衡计分卡在企业战略和员工职责间架起一座桥梁,指引员工朝正确方向努力,极大地促进战略的执行。

建立在平衡计分卡基础上的考核体系,极大地促进企业战略的执行。以笔者所在公司为例,导入平衡计分卡前,公司的业绩考核体系相对简单,即根据公司的经营效益确定业绩工资总额,然后根据各部门业绩进行再次分配。这种同经营效益简单挂钩的考核办法有诸多弊端。

1.业绩评价只重结果,不重过程。在经营效益好时,容易掩盖战略执行过程中的不足;在经营效益差时,员工积极努力的过程得不到认同,对战略执行产生消极影响。

2.部门责任不明,相互推诿。各部门承担的战略执行任务不明确,以致于努力方向不明。在

经营效益差时,各部门甚至互相埋怨、推诿。

3.员工被动执行,工作无主动性。部门责任不明直接导致员工个人没有明确的努力方向,所以工作中多是被动执行上级的分配任务,而没有主动工作的积极性。

4.业绩评价对战略执行失去促进作用。业绩评价更多承担的是“鸡蛋里挑骨头”的角色,而非促进战略执行的激励手段。

面对这种情况,公司希望调动各方面的积极因素以促进企业战略的执行,而平衡计分卡正是从财务维度、客户维度、内部流程维度和学习维度这四方面有效地将员工个人同企业战略联系起来,促进企业战略的执行。因此,在诸多业绩管理手段中,公司更倾向于选择促进战略执行的管理工具——平衡计分卡,并在此基础上建立业绩考核体系。

如此一来,公司上下为实现公司战略目标而共同努力,而不再是之前“各扫门前雪”的景象。“一损俱损,一荣俱荣”的团队意识大大增强,员工同企业战略的

执行真正有效地结合起来。

二、平衡计分卡更适用于公司整体业绩的考核

企业在导入和实施平衡计分卡的过程中,肯定会遇到困惑和难题,归纳起来大致有三点,即适用范围、考核周期和结果运用。以下结合笔者所在公司的经验,初步探讨这些困惑及解决办法。

很多企业存在这样一种理解:全体员工都应该适用平衡计分卡,上至总经理,下至操作工,人力资源部应该督促他们每人都填写一张卡片,而这张卡片应该包含平衡计分卡的四个维度。其实不然,笔者认为,平衡计分卡更适用于对公司整体业绩的考核,理由有三点:

第一,平衡计分卡是促进战略执行的管理工具。公司整体业绩高低,主要也就是体现在公司战略的最终执行结果上,也就是体现在平衡计分卡四个维度的完成情况上。

第二,单个部门和员工的努

力无法完成企业战略，只有协作才能达成企业战略，这从反面证明平衡计分卡更适用于公司级，而非部门级和员工个人。

第三，如果每个部门、每名员工都按照平衡计分卡的四个维度制定考核指标，一方面现实意义不大，另一方面也要耗费大量时间和人力。正确的做法应该首先各部门根据公司四个维度的考核指标分解本部门的KPI，然后根据员工所在部门的KPI制定个人考核指标。部门和员工的考核指标应该来源于平衡计分卡，但是不应该局限于平衡计分卡。人力资源部根据各部门的主要职责，可以适当补充考核指标。至于员工个人考核指标，授权各部门自行制定更为恰当，人力资源部只用负责到部门一级。

三、建立在平衡计分卡基础上的考核周期

关于考核周期，应该根据考核对象的差异灵活设定。考核周期过长，难以达成激励效果；考核周期过短，容易将员工及考核人员的大量时间、精力浪费在表格的填写上。经验做法是，生产一线操作人员可以实施月度考核，这样就能及时体现奖惩；其他人员可以适当延长考核周期，如季度考核。具体的考核周期设置可参照下表。

四、考核结果运用的几种方式

建立在平衡计分卡基础上的考核结果可以统分为三类：公司整体业绩评价、部门整体业绩

评价和员工个人业绩评价。假设公司业绩评价为C，部门业绩评价为D，而个人业绩评价为P，根据企业的发展阶段和人工成本的控制要求，大致可以采取如下四种方式：

1.乘法原则。即：员工业绩工资=员工业绩工资标准×C×D×P

此方法严重扼杀员工的工作积极性，因为员工实得业绩工资受个人无法控制的公司业绩(C)和部门业绩(D)的影响太大，即使个人业绩(P)极端突出，仍然无法保证获取高额业绩工资。而且，此方法将员工和领导干部所承担的责任等同看待，对两者其实都是不公平的。

2.加法原则。即：员工业绩工资=员工业绩工资标准×(C×c%+D×d%+P×p%)，其中，c%+d%+p%=100%。相对方法1而言，此方法极大地强化了个人努力对最终结果的影响，员工更易接受。但是，同方法1一样，对于严格控制人工成本预算的企业来说，人力资源部就要为无法控制的业绩工资总额而挠头。

3.乘法、加法结合。先由公司业绩(C)确定可分配总额，再根据部门业绩(B)将可分配总额分配给各部门，至此，人力资源部的考核工作完成。最后，由各部门根据个人业绩(P)进行最终分配。相对方法1和2而言，此法能够较好地控制人工成本，但缺点仍然存在——普通员工考核层次过多，实质上相对不公平。

4.因对象而异的灵活运用。具体而言，管理层(或其他非操作工)的业绩分配采用第3种方法，即同企业、部门和个人业绩挂钩；

人员类别	考核周期	设置理由/指标
操作工	月度	及时体现奖惩
辅助人员	季度	根据员工每季度初制订的BSC分解指标进行考核；同部门业绩紧密结合
技术/业务人员	季度	
管理层	季度	主要同部门业绩挂钩；其次考核同领导力、业务能力相关的指标；季度进行述职报告
公司/部门业绩	季度	根据公司半年经营计划进行分解，季度考核能够及时掌握战略执行情况，便于战略调整

而操作工不同公司、部门业绩挂钩，直接根据个人业绩(P)计算业绩工资。因为操作工的任务就是保质保量的生产，而不用对因市场、交货期等因素导致的公司业绩负责，只要出色完成职责，企业就应该支付较高的业绩工资，这样更能激励员工努力工作，而不会产生因“市场环境不好，再努力企业也不行”，而放弃个人努力的消极想法。管理层员工因为对公司业绩的好坏负有经营、指导责任，所以更应该同公司业绩(C)和部门业绩(P)挂钩。

比较4种方法，企业更倾向于第3种，因为这样更容易控制人工成本；员工更倾向于第2种，因为这样更直接体现个人业绩。但笔者认为，更合理的应该是第4种方法，这样才能真正体现业绩考核，才能真正促进各层次的员工为实现企业发展战略各尽其责，各尽其力。

(作者单位：首钢日电电子有限公司)

■ 黄编辑心 Tel:010-68345891 E-mail: eqzlf@163.com