

基于平衡计分卡的绩效评价指标体系的构建

周懋慷

(中国电建集团海外投资有限公司,北京 100048)

摘要:作为综合绩效评价重要工具的平衡计分卡,现今广泛运用于企业中,其可以将运营、财务、内部流程等有关方面综合起来,从多维度衡量企业绩效。有关绩效评价,属于企业强化自身竞争优势,促进企业行为和战略有效沟通的有力工具,依托绩效评价可实现经营绩效的精准衡量,掌握企业具体经营情况及未来战略方向。基于绩效评价的必要性与重要性,本文将立足平衡计分卡,具体分析构建绩效评价指标体系的相关要点。

关键词:绩效考核;平衡计分卡;指标体系;研究分析

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.080

1 引言

国内部分企业的绩效评价依然具有较大提升空间。例如,理念层面存在着误区与盲点;实际运用绩效评价时,在实行细则与步骤设计上未能体现科学性。相比行业发展形势,以往采取的绩效评价形式已难以满足发展的现实需求,在一定程度上会对其持续性发展造成影响。对此,相关企业应提升绩效评价意识,结合实际引入先进的评价方法与理念,让绩效评价能真正在企业管理发挥其本有作用,进而促进经营业绩的提高。

2 平衡计分卡的原理

2.1 财务维度

一方面能将预期财务业绩明确,另一方面平衡计分卡是全部其他方面的评价标准及目标的归旨,选择财务指标应确保和企业战略相融合。在具体设计平衡计分卡时,针对非财务指标属于依据财务指标去平衡绩效评价整个体系,但这并非否定财务数据,因此财务指标仍旧重要。财务维度能呈现出股东利益,其所体现的财务指标不是相对孤立的,不仅紧密联系着战略目标,其和相关衡量标准之间是因果关系,即明确财务指标能够为选择其他指标提供基础。

2.2 学习和成长维度

这类指标通常包含企业员工的忠诚度、满意度、培训以及技能水平等。相关管理人员唯有掌握将企业战略实现所需要的企业文化、员工能力等要素信息,做到战略需要和员工的成长学习有机结合,构建起学习型组织,才会真正让企业拥有更加持久稳定的竞争力。依托此类指标,一方面可以了解将企业目标实现的员工所需能力,另一方面评估其综合素质和预期理想状态之间存在的差距,在此基础上提出相应的解决方案,强化员工综合能力,从而实现内部流程的优化。这种学习和成长的能力,也同时是企业长时间稳定有效发展的重要动力,对实现企业战略目标至关重要。

2.3 内部流程维度

内部竞争能力的提高离不开科学内部流程的支撑。此类指标主要是指依据组织内部具体运作流程,针对企业经营情况的评估,对于此类指标具体运行情况进行评估,有关管理人员可以及时找出运营管理过程中的不足及缺陷,进而制定改善内部流程的针对性措施。关于平衡计分卡,企业需要站在完成财务目标、满足广大客户需要的视角,重新审视其业务流程,对关键流程加以创新,平衡企业长期发展与短期企业经营目标。这不只是确保企业得以发展生存的前提,更是其实现持续性发展的重要基础。

3 传统绩效评价存在的缺陷

3.1 缺少科学的评价标准

在进行绩效评价时最关键的一环是评价标准,而且直接关乎着评价指标最终结果。存在的问题主要体现在以下几方面:首先,我国

多数企业机械性套用成功企业所建立的绩效评价标准,可这样会引发一系列问题。虽然是同行业之内的企业,会受限于地方政策、以往企业发展情况等相关因素;其次,因为多数指标无法直接量化,所以评价标准并不清楚。针对评级环节,可能是相同的工作效果以及进度导致不同的分数认定和评价等级。由此,评价人员的意识会在一定程度上影响到评价结果,这样并不合理。

3.2 缺少合理的指标权重

不同企业所处的外部环境、具体内在情况与发展未来方向均存在差异,所以会有不同的评价标准,另外行业彼此间也客观存在区别。因此,企业需要在借鉴和学习同时依据实际情况加以改变,同时还要对指标权重科学设计。通常情况下,绩效评价仅是投资者、管理层参与,难以基于企业员工视角思考问题,到达多方利益者之间的平衡。这样很难实现全面、客观设置指标的权重,更无法保障绩效评价最终结果的真实性。

3.3 未能重视非财务指标

在绩效评价中财务指标始终是核心,可这不意味非财务指标并不重要。创新能力、管理能力等相关方面也是财务指标难以涉猎的,其属于构建绩效评价指标体系的关键部分。面对这一情况,企业会将大多数精力放置于企业以往获取的经营成果,这样企业很容易产生短视行为,在一定程度上忽略未来长期发展。财务指标虽然可以将企业实际经营水平反映出来,可是财务指标仅能通过定量的方式展开分析,最终评价结果会严重受到数据的影响,极易因为人为操控降低准确度。基于此,企业声誉等相关非财务指标,属于对能否实现战略目标的一个重要衡量标准,同样会影响到企业长期稳定发展。无论是哪一方缺失,最终会导致评价结果产生偏差。

4 企业综合绩效评价指标体系的重构

4.1 财务评价指标

针对财务评价,是将财务报告中的财务指标视为关键依据,针对企业实际经营情况与成果开展分析评价,能够为决策提供所需的必要信息。之所以进行财务评价,不只是对综合绩效进行评价,更对利益有关者切身利益的维护十分重要。国内外很多财务专家,多年以来深入研究财务评价指标评价,所得到的结论为:仅针对某个财务指标展开分析,获得的绩效评价结果并不完整。通过一个整体把能体现获利、运营及偿债等能力指标均归纳进去,才可以科学有效的判断企业综合绩效。

4.2 盈利能力评价

通过盈利能力可以反映出在企业经营中获取利润的重要能力,基于深层角度分析,所体现的是企业经营管理、财务情况的绩效水平。出于有效评价盈利能力,应该考虑以下几个指标的选定:总资产报酬率、净资产收益率等。

4.3 营运能力评价

企业营运情况能够反映出企业资产利用率及管理水平。有效管理资产营运的主要目的是节省资源、促进资产有效周转、提升收益。针对资产营运情况的评价,能够通过存货周、总资产周转率等主要指标体现。

4.4 偿债能力评价

其主要是指企业的债务偿还能力。依托对偿债能力的分析,针对科学分析负债水平、维持合理的负债结构起到重要作用。主要评价指标为财务杠杆系数、资产负债率等。

4.5 发展能力评价

所谓发展能力,主要是指发展潜能。积累资本的程度及投资在一定程度上体现着企业具体发展能力。如果企业仅重视消费而忽略积累资本,其发展能力很有可能大打折扣。另外,发展能力能够反映企业发展能力,一般采取的衡量指标为销售收入以及总资产的增长率等。

5 基于平衡计分卡绩效评价体系实施要点

5.1 获得内部人员的配合和支持

针对企业而言,绩效评价新体系的推行可近似于“制度改革”,应该获得全体职工的支持与响应。首先,管理层应该发挥表率作用,予以积极鼓励和大力支持。支持不应只是口头支持,需要付出实际行动,要在日常企业经营中体现重视新型管理体系,并且还需为整个团队赋予一定的管理权力,让其成为后盾。其次,企业“中层阶层”的配合与参与是进行绩效评价的重要保障。因为管理体系和职工利益息息相关,所以其针对绩效评价的主要原理、熟悉评价手段的水平,是影响企业绩效评价的重要因素。最后,企业职工支持新型管理体系是其能否顺利推行的保障。

5.2 紧密结合薪酬体系

关于工资方面,往往会受限于平均分配思想,而严重制约绩效评价顺利进行。若想更好地激励员工,进一步提升工作效率,按时完成企业战略目标,应依据平衡计分卡,构建更加科学的绩效评价体系。通过合理的分配制度可以有效调动职工的积极性,让企业职工能更愿意主动服务于公司,进而达成战略目标,其也是绩效评价体系体现的重要作用。

5.3 内部流程的优化和再造

通过企业自身流程,也就是内部运作提供给客户相应服务,而且创造巨大价值。与此同时,企业战略是依托内部运作得以实现的,因此内部运作能够促进尽快实现战略目标,应该首先进行可以推动战略目标实现的部分关键流程。另外,还能为企业确定衡量指标打下基础。因此,科学的内部流程针对绩效评价的进行与战略目标的实现十分重要。

5.4 组织的大力支持

研究设计平衡计分卡与绩效考核表可以看到,结构组成的明确、部门任务与职责的分配制约着针对考核指标的分解与确定。与此同时,在具体设计环节,还需要关注不同职位与职工在工作经验、专业水平等相关问题的区别,在此基础上制定科学的发展规划,而且要将其视为个人或者是组织成长学习的目标。基于此,出于建立可行性强的绩效评价体系,应该关注部门工作职责、结构组成和人员相应的任职条件,而且要将其视为必要的基础条件。在面对基础条件时应该及时调整,进而更好地服务于绩效评价。

5.5 明确绩效评价指标设置依据

有关指标设置应遵循以下几方面原则:(1)符合战略。设置指标需要全面考虑到保障实现企业战略目标的有关因素,关注到内部、外部所处的环境和应该处理的问题,而且将战略目标变为个人与部

门的行动目标,紧密联系日常的具体工作。(2)动态性。设置绩效评价指标需要结合企业竞争目标,设置的指标需要基于企业战略的变化而加以调整。如果企业采取的是低成本战略,指标设置通常需要重视质量状况、制造效率;而要是采取产品差异战略,需要在上市新产品时,将时间能否及时、具体收入等相关指标融入到指标体系。也就是说,设计指标体系需要符合企业战略,因此对评价指标体系的适用性、可行性进行及时评价显得十分重要。(3)平衡各个指标。在设计指标体系时,应全面掌握企业的长期与短期利益,特别要重视对非财务性指标的设计和对长期利益的反映。要是仅采取财务指标,管理人员很容易“目光短浅”,可能会因为对短期利益的追求而放弃长期利益。构建绩效评价指标体系,需要兼顾这两类指标,在重视短期利益的同时关注长期利益,从而实现长期和短期利益相平衡。(4)效益和成本相对应。虽然采用一些指标针对绩效评价体系起到重要作用,可若是仅为得到这一指标要花费相比其创造收益的更多成本,则需要将此指标放弃,从而选择较低成本的指标;可若是该项指标的确是不可或缺,便应该继续收集这一指标。

总之,评价指标的制定起到重要作用,具体表现在:首先,评价指标能够做到有据可依,计算每一个评价指标的具体得分,针对企业进行相对科学、综合、公正的判断,考察分析待评对象存在的不足和优势提供参考。其次,能够针对相同、相似的企业开展比较评价,通过横向分析评价最终结果,能够客观分析出这一企业在行业的地位与水平。最后,在评价时依据衡量标准,能够避免人为因素影响到评价结果,让评价更具可行性,同时让评价结果具有更高的权威性与客观性。

6 结束语

平衡计分卡能够将以往绩效评价的缺点加以弥补,这样能为战略绩效以及企业战略的有效管理提供支撑。通过分析设计平衡计分卡的成功重要因素,依托构建业务单元与各个岗位的核心绩效指标,而且密切联系企业战略目标,构建起高度统一的绩效评价体系。由此,能够推动各个岗位的工作更有效率也更加有序,一方面能节省管理人员的时间,另一方面提升管理的业绩与整体效率。本文坚信,我国企业通过运用平衡计分卡,有利于将粗放型管理逐渐变为精细化管理,由战术经营转变成战略管理,这样能够在全市场竞争中占据一席之地。

参考文献

- [1]韩亮.基于平衡计分卡的QY房地产开发公司绩效评价指标体系研究[D].中国海洋大学,2013(05):66.
- [2]池斐斐.国有钢铁集团子公司绩效评价指标体系研究[D].武汉科技大学,2013(05):74.
- [3]刘静.基于平衡计分卡的企业综合绩效评价指标体系的优化设计[D].山东农业大学,2013(06):70.
- [4]李鑫月.基于平衡计分卡的T煤炭企业绩效评价研究[D].山东工商学院,2019(06):68.
- [5]晁坤,蒋苓.基于拓展平衡计分卡的国有煤炭企业绩效评价指标体系[J].中国煤炭,2013(11):22-25+30.