

# 基于平衡计分卡的企业人力资源管理模式探讨与研究

沈佳琦

(中盈优创资讯科技有限公司,北京 100080)

**摘要:**介绍了平衡记分卡与企业人力资源管理模式的关系及其对企业人力资源管理模式带来的影响,在此基础上分析了平衡记分卡在企业人力资源管理中的应用情况及存在的问题,最后就平衡记分卡在企业人力资源管理中的应用提出了相应的建议和对策。

**关键词:**平衡记分卡;企业;人力资源;管理模式;研究

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.36.022

## 1 引言

人力资源管理是现代企业管理的重要内容和方面,在企业发展中起着十分重要的作用。绩效考核作为人力资源管理的重要内容一直是重中之重的工作,而传统的绩效考核体系存在着不够全面和指标无法量化的问题。平衡积分卡思想和方法的诞生改变了这一局面。平衡积分卡的产生某种程度上解决了传统企业绩效考核体系中存在的问题,并且拓展了单一财务指标的固有范围和局限,成为了备受企业青睐和认可的重要的绩效管理乃至战略管理的工具和方法。平衡积分卡的产生及其在企业人力资源管理中的应用实践表明了平衡积分卡强大的生命力和深远的应用前景,它为企业人力资源管理工作提供了战略手段和技术方法,是取得人力资源管理工作预期目标和成绩的重要途径和保障。

## 2 平衡计分卡及其对企业人力资源管理模式的影响

平衡计分卡,即 Balanced Score Card,由哈佛大学教授 Robert K 和诺朗顿研究院的 David Norton 在从事绩效评价体系的实践和研究中探索出来的一套体系方案,该方案在研究和分解一个组织的目标时,从财务、客户、员工学习与发展、内部业务流程等四个综合维度和视角来进行研究,并在此基础上建立起一套超越传统财务层面上单一财务指标为考核标准的考核体系。后来的应用和实践推动了平衡计分卡从一种绩效评价的工具向战略管理的工具转变,它通过图、卡、表的形式来实现战略的规划。后来,平衡计分卡的想法和做法被引入到企业人力资源管理领域,来指导企业人力资源管理工作开展和规划,特别是在企业组织结构规划和绩效考核考评管理中发挥了重要作用。

平衡计分卡在企业人力资源管理领域的应用实践,改变了人力资源管理部门的职能,使得人力资源管理成为企业战略的重要组成部分,相应地人力资源管理部门也提升到了企业重要的战略部门之一。平衡计分卡将组织的战略及其实现路径构建在一整套彼此相互联系又相

互制约的评价衡量指标体系之上,通过持续和逐级分层地对指标进行细化和分解,将组织战略的实现与每个部门和员工的工作、责任与使命紧密地结合起来,并根据实际情况进行动态的反馈、调整,从而确保组织战略的实现。平衡计分卡将企业战略的规划、实施、落实与企业具体的生产经营行为密切联系起来,将企业的战略、远景、使命与企业的绩效评价体系紧密联系起来,并对战略的实施加以实时控制,它是人力资源部门与企业战略衔接的工具。

## 3 平衡计分卡在企业人力资源管理中应用情况及存在问题分析

平衡积分卡在国外的应用和实践起步较早,应用和推广情况也比较普及,对于企业的战略管理水平的提升和经济效益的提高了的贡献率也相对比较高。平衡计分卡引入我国企业的实践以来特别是在在人力资源管理的应用上,取得了较大的成绩,但和国外相比还存在一定差距,图 1 的一项调查和研究数据表明了中国和国外先进国家相比在人力资源管理实施和应用平衡计分卡方面存在的差距。

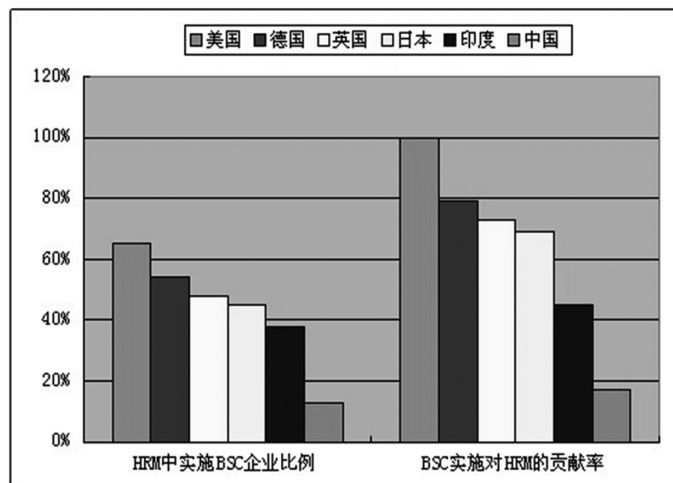


图 1 我国与世界主要国家 HRM 中 BSC 实施情况调查统计  
通过对于我国企业在人力资源管理中平衡计分卡实

情况的分析,结合国外先进企业的经验和做法,在参考平衡计分卡的相关知识和理论的基础上,造成我国目前平衡计分卡在企业人力资源管理模式中存在问题的原因主要有下面几个方面。

第一,平衡计分卡实施者和组织者理解片面或有误。由于我国人力资源管理及平衡计分卡在人力资源管理中的应用都相对比较晚,人力资源管理脱胎于传统的人事管理,对平衡计分卡的认识和理解不足,企业领导者和管理层对于平衡计分卡的理解存在偏差甚至是错误。诸如不少企业领导者、管理者认为绩效考核与管理就是对员工的绩效考核和管理,本质上就是对人的管理;也有一些企业管理者、领导者认为平衡计分卡是一套量化的绩效考核工具,只要改变过去企业缺乏量化考核的状况就会大为改观;还有一些企业管理者认为过去仅用财务指标管人,现在可用四方面管人,从而忽视了绩效管理考核中的两个不可分割的部分。一项关于我国企业人力资源管理中平衡计分卡组织者和实施者的问卷调查数据反映了这一问题,如表1所示。

第二,人力资源管理中平衡计分卡实施的横向协调程度不够。由于平衡计分卡的系统性和关联性,它对于企业内部各部门、企业与客户以及企业与供应商之间的横向协调程度要求很高。很多组织在设计平衡计分卡之前都未进行业务流程优化,造成部门间、企业与上游供应商之间以及企业与下游客户之间的横向协调程度不高。实际上,为适应新经济时期的激烈竞争,组织必须由自我为中心转向以客户包括上游供应商和下游的客户为中心。由于人力资源部门通常担负着企业平衡计分卡的实施,而目前人力资源部门在企业中的地位和作用造成其资源配置和工作能力方面无法和平衡计分卡的要求相匹配,无法实现有效强度的横向协调。表2是根据国内外平衡计分卡实施情况的投入对比和部门配置情况,经过数据加工和计算得出来的,其中反映了我国企业人力资源部在实施横向协调上的资源不足和自身工作能力的欠缺。

第三,人力资源管理中平衡计分卡的实施碰到的一个重要难题就是,各指标权重的分配比较困难,部分指标的量化工作难以落实。人力资源管理中应用平衡计分卡

对企业业绩进行评价,就必然要综合考虑财务、客户、内部业务流程、员工学习与发展四个层面的因素,这四个因素对于不同的企业来说其权重及权重分配是不同的,更为复杂的是不仅要在各维度层面进行权重分配,还要对同一维度下的不同评价指标之间进行权重的分配,不同的权重分配方案所导致的评价结果之间可能会大相径庭,并且单就平衡计分卡自身而言,也没有就权重分配的问题与企业发展战略阶段及其需要等之间的关系进行相关的规定或说明,因而造成了权重的制定与分配并没有一个客观的参考参照标准,因而平衡计分卡实施实践中权重的制定与分配是一项主观性很强的工作。此外对于一些非财务指标的量化实际上也是一项非常具有挑战性的工作,诸如客户维度中的客户满意度和客户保持度等指标的量化就是一个充满争议的问题,同时员工学习与发展维度中的员工工作满意度的量化也是一个同样充满争议的问题,这使得在使用平衡计分卡评价企业绩效的时候,无可避免得带有主观的因素。一份平衡计分卡实施情况调查显示,63.2%以上的实施平衡计分卡的人力资源部经理认为,四个层面内容的指标选定权重分配及量化困难使得企业在具体实施中失去了可操作性,从而为平衡计分卡的实施带来了困难并导致了众多企业在实施中走向了失败局面。

#### 4 平衡计分卡在企业人力资源管理应用中的建议和对策

根据上述对于平衡计分卡的相关理论和知识的阐述,在分析我国企业平衡积分卡在人力资源管理实践应用中存在问题及原因的剖析,结合国外相关经验和先进做法,对于我国企业人力资源管理中平衡计分卡的实施提出如下建议和对策。

第一,加强企业全体员工特别是企业高层管理人员对于平衡计分卡的认识和理论水平,提高其在人力资源管理平衡计分卡实施中的参与和推动力度。高层管理者的支持不到位,单纯依靠人力资源部门的力量来推行平衡计分卡是行不通的。企业在应用和实施平衡计分卡的过程中应该注意全体员工的深入参与、介入和培训教育,对使用平衡计分卡的部门和员工进行深入的培训,使其

表1 我国企业人力资源管理实践中对平衡计分卡的认识和理解的调查

序号	问题	回答人数	占比情况 (%)	所在企业所属行业类别
1	BSC 实施中管人处于优先考虑	875	87.5	矿山
2	以财务指标统辖其他指标	764	76.4	建筑
3	客户对于 BSC 实施意义不大	643	64.3	石油
4	内部流程没必要将全部部门纳入	532	53.2	酒店
5	员工学习和成长是 BSC 实施的成本负担	511	51.1	运输
6	BSC 重在结果,过程不重要	488	48.8	贸易

样本数:1000,资料来源:调查统计

表 2 中国与美国、德国、日本在实施 BSC 中人力资源部资源配置投入及其贡献率对比情况

序号	项目	美国	德国	日本	中国
1	HR 部门资源配置比率	21%	17.5%	13.1%	3.5%
2	HR 部门与内部部门横向协调投入比率	45.6%	37.8%	29.8%	17%
3	HR 部门与客户横向协调投入比率	23.5%	19.8%	14.3%	6.5%
4	HR 部门与供应商横向协调投入比率	19%	17.5%	14%	5%
5	HR 部门在企业员工学习与成长投入比率	17%	15.5%	13.2%	3.7%
6	HR 部门在其他 BSC 实施项目中投入比率	9%	7.2%	4.3%	1.01%
7	HR 部门对于 BSC 成功实施的贡献率	87%	79%	67%	34%

资料来源:根据相关数据整理计算汇总而得

对平衡计分卡有较深入的认知,从而将企业的战略目标转化为包括基层员工在内的企业所有员工能够理解、认知并且愿意去执行和完成的具体指标,并具备或掌握去实现这一目标所需要的方式、方法和技术手段,为此企业需要加强相关的宣传、教育、培训与学习工作,利用多种渠道使企业不同层次的员工对企业的战略、愿景、使命、目标与业绩指标等都具有清晰明确的了解和认知,并在内心深处予以认可和赞同。这是平衡计分卡实施前的重点准备工作,就企业员工层次来讲,中层管理人员具有重要作用,尤其要加强培训,认知、了解和谙熟平衡计分卡与绩效管理的相关方法、技术,切实发挥承上启下的中坚作用。

第二,提高人力资源部在实施平衡计分卡中的地位和作用,加大资源配置力度从而保证平衡计分卡实施中横向协调的资源投入,优化企业相关流程和配套服务。平衡计分卡的实施是一个需要不断反复检验和多次反馈验证的过程,在这个过程中,有时需要针对一个问题反复地召开会议进行磋商研讨,有时还需要聘请相关专家予以诊断,经过持续不断地调整完善,同时需要对企业战略、CSF、目标、KPI、作业关系链等进行适当的调整,在构建、制定和选择具体考核评价指标时要注意与企业战略规划的一致性、一致性与可行性,同时还要与企业中长期战略目标、短期计划等的协调、配套与相关。这种特点决定了企业实施平衡计分卡的过程需要对人力资源部门给予持续的投入和资源配置上的倾斜。

第三,根据公司总体战略目标,将人力资源管理中平衡计分卡的四大工作内容的指标进行分解和细化,合理划定权重,对于指标采取主成分分析法进行定量定性分析,能定量的尽量定量,不能定量的一定要定性。企业的 CSF、KPI 等要素指标要通过分析、诊断、研讨,要通过效益优先原则筛选排序出重要的绩效指标,并从系统论的角度出发综合考虑各绩效指标之间影响和关联,从而综合平衡企业的内外部与外部指标、过程与结果指标、近期与远期指标,确保这些指标能够综合地反映并考虑了企业各方面的利益诉求和关切,进而确定企业年、季、月的业绩评价指标和具体数值,并与企业的相关预算和计划

相结合。针对企业不同生命周期所展现出来的不同特征和特点,确定与之相适应的权重,并注重分析各类指标之间的相互关系和变动系数,确保这些指标既能反映长期目标的需求,也能反映短期目标的关切。

### 5 结束语

就我国企业人力资源管理中平衡计分卡实施过程中存在的问题进行了分析,并就其存在问题的原因进行了解析,继而提出了针对性的解决措施和建议,平衡计分卡在人力资源管理实施中存在问题的主要原因既有外部原因也有其自身原因,外部原因主要是企业管理层认识和重视不够以及相应投入和人员配备不足等,自身原因是平衡计分卡在指标划分和量化方面以及权重分配方面的可操作性不强,主观性和随意性倾向比较严重,本文针对这些问题提出了改进建议和对策,对基于平衡计分卡的企业人力资源管理模式进行了探讨和探索。

### 参考文献

- [1]杨红.业财融合预算管理体系构建探究——基于战略地图视角[J].财会通讯,2020(18).
- [2]温素彬,盛佳丽.战略地图:解读与应用案例[J].会计之友,2020(17).
- [3]赵栓文,梅佳馨.基于五维平衡计分卡的安全管理绩效评价体系构建[J].会计之友,2020(17).
- [4]赵富琴.汽车 4S 店客户满意度与财务管理和绩效管理的关系[J].中国市场,2020(23).
- [5]张才峰.浅谈平衡计分卡在 4S 店绩效评价中的运用[J].中国商论,2020(07).

作者简介:沈佳琦(1986,6-),女,汉,吉林人,本科,研究方向:经济管理、工商管理。