

如何使用平衡记分卡和评分表

1. 平衡记分卡说明

每一张平衡记分卡中应包含以下内容：

- ✦ 评估对象：即被评估者。被评估者对这些关键绩效指标的结果负责
- ✦ 评估目标：即我们在上文阐明的绩效管理的目标，包括财务表现、内部营运、客户市场和人力资源
- ✦ 评估指标和指标说明：即每个关键绩效指标的名称和其含义
- ✦ 备注：必要时，在备注中对一些评估指标做进一步的说明
- ✦ 评估频度：即多长时间对该指标进行一次评估。由于采取平衡记分卡的方法进行部门绩效管理是一个全面的过程，需要一定的人力和时间，因此建议在一般情况下，每年进行一次评估。但是有些指标的数据需要进行月度或季度的计算汇报，以便及时掌握我行业务进展的情况，并在必要时调整目标值
- ✦ 权重系数：权重系数由绩效评估委员会在每次进行绩效评估体系的审阅时根据烟台工行战略、指标的重要程度以及期望的评估力度确定或调整具体数值
- ✦ 计算方法和变量说明：该评估指标的计算公式和所涉及变量的含义
- ✦ 数据来源：计算公式中所涉及数据的来源或负责收集、计算数据的部门

2. 评分表说明

□ 《内部客户满意度评分表》

《内部客户满意度评分表》主要是对我行内部、部门之间的协作效果进行的评估。

在每年年底进行部门绩效评估时，由人力资源部组织相应的职能支持部门和业务部门对被评估部门进行满意度评分。各部门在对其它部门进行打分时，如果某一评分项目的评价为“超越期望、突出表现”、“基本满意”或“未达期望、不能满意”时还需在评分表中列举实例、说明原因。参与评分的各部门的评分结果进行算术平均即得到被评估部门内部客户满意度指标的最终得分。

该评分表的详细内容请参见附件二：内部客户满意度评分表。

□ 《部门绩效评估评分表》

《部门绩效评估评分表》是在部门绩效评估中计算部门绩效评估总分的汇总工具。在对各部门汇总的原始数据审核完毕后，由人力资源部负责关键绩效指标值的计算，并将结果填入《部门绩效评估评分表》中。具体的计算方法请见下文。

该评分表的详细内容请参见附件一：部门绩效评估评分表。

3. 《部门绩效评估评分表》的计算

《部门绩效评估评分表》主要由常规项目、否决项目两个部分组成。

□ 常规项目的计算

常规项目由一些关键绩效指标组成，它的满分为100分。一般情况下，可以通过以下五个步骤来计算常规项目部分的得分。

为了说明如何得到单个关键绩效指标的得分，我们现假设某部门有两个指标“人均培训时间”和“报表的准确率”，并以它们为例来进行说明。假设这两个指标的目标值分别为40小时和97%，实际值分别为50小时和95%。

步骤一：按照单个指标的“计算方法”算出该指标的实际值 B

我们已经知道人均培训时间的实际值 B_1 为50小时，报表的准确率的实际值 B_2 为95%。

步骤二：计算出单个指标的实际值 B 与目标值 A 的差异绝对数 C ($C=a \times |A-B|$)

在计算之前，需先判断指标差异是属于有利还是不利差异。

当差异属于有利差异时，参数 $a=-1$

当差异属于不利差异时，参数 $a=1$

对于指标“人均培训时间”，指标差异为有利差异， $a=-1$ ，对于指标“报表的准确率”，指标差异为不利差异， $a=1$ 。所以，差异绝对数 $C_1=-1 \times |40-50|=-10$ ，差异绝对数 $C_2=1 \times |97\%-95\%=2\%$

步骤三：计算出单个指标的实际值 B 与目标值 A 的差异相对数 D ($D=C \div A$)

“人均培训时间”的差异相对数 $D_1=-10 \div 40 < 0$ ，“报表的准确率”的差异相对数 $D_2=2\% \div 97\%=2\%$

步骤四：如下表所示，根据差异相对数打分

差异相对数 D	$\leq 0\%$	1%-10%	11%-20%	21%-30%	31%-40%	41%-50%	$> 51\%$
分值	100	95	80	70	60	50	0

注：表中的数据均为范例，实际数据需我行自行决定

由此可见，“人均培训时间”和“报表的准确率”指标的得分分别为100分和95分。

步骤五：单项评估得分和该指标对应的权重相乘得到指标加权后的得分，再将所有加权得分相加即得到常规项目的分数总和。

□ 否决项目计算

否决项目中指标的评估内容具有一定的严重性，目前该项目主要由“外部法律法规遵守执行情况”这一指标构成。和扣分项目一样，也是由人力资源部将最终评定的部门该项指标的分值填入部门平衡记分卡中。

□ 总分计算

按照《部门绩效评估评分表》上列明的项目，以常规项目的分数总和为基准，就得到一个总分。如果该部门不存在违反外部法律法规的情况，则这个总分就是部门绩效评估的最终得分；如果部门存在违反外部法律法规的情况，考虑到违反国家法律法规所带来后果的严重性，则部门的绩效评估的最终得分为零。

部门绩效评估总分的计算是整个绩效评估体系中非常重要的一个程序，将直接影响到各部门的绩效评估结果、奖惩措施的有效性及其下一阶段目标值的合理设定。因此，合理地选择计算方法是绩效评估体系有效运作的根本保证。以上的计算方法具有一定的灵活性，在实际运作中可根据实际情况对其加以进一步的改进。