

## 平衡计分卡在企业绩效管理中的应用

中国企业重视绩效评价是最近几年的事。从中国企业迈向市场经济的这 20 年来看，绩效评价经历了四个发展阶段：

▲“平均主义思想下的赏罚调剂”阶段：这一阶段几乎没有正式的考核，基本实行平均主义。只是谁做出特殊贡献则对之有特别奖励，谁犯了重大过失给其惩罚，以有限的赏罚作为调剂。

▲“主观评价”阶段：一些起步较早的民营企业，他们认识到必须打破平均主义，必须实行灵活的评价与分配机制；依据能力与贡献来确定报酬，拉开收入分配的差距，但是企业缺乏理性管理基础，人情化管理色彩浓郁，考核凭主观感觉，缺乏标准，考核结果和收入分配都是老板一个人说了算。

▲“德能勤绩评价”阶段：一些企业认识到考核应当综合考察多个方面，不仅应当包括工作的结果，还应当包括工作中的能力、态度、出勤率等。目前中国多数企业的考核都采用这种国家公务员形式的“德能勤绩”模式。但这种考核模式存在问题是：考核指标庞杂、没有针对性（统一划齐）、没有明确的标准、考核重点不突出。考核不能真正反映员工的业绩，往往“老好人”、“庸人”考核分数反而最高。

▲“量化考核与目标考核阶段”：客观、量化的考核可以说是近年来很多企业管理的重点，用事先承诺的标准来考核员工实际完成的绩效，以达到绩效改善的目的。这种标准是具体的、客观的、基本可量化的。这一阶段是科学化考核的初级阶段。

目前绝大多数企业实施的考核都没有超越上述四个阶段的范畴。那么，第四阶段——量化考核与目标考核阶段，就是考核的顶点了吗？我们认为量化考核或者目标考核他们真正面临的问题在于：我们的绩效考核多大程度上能支撑我们的战略？是否存在个体绩效与部门绩效的脱节，部门绩效与企业的整体绩效脱节，继而产生短期绩效同长期发展战略之间的脱节？最后，我们发现一个有趣的现象：从个体到部门，从部门到整体的绩效都俱佳，但企业却面临着危机：企业的战略未能得到有效的实施，企业的可持续发展能力受到限制——这就是绩效与战略的脱节。

在多数人看来，绩效考核只不过是人力资源管理的工具，是“控制”、“激励”、“约束”“监督”的工具，但国际一流公司的实践却表明，绩效考核越来越多的被用做“战略实施的工具。”绩效考核非常大的作用在于将战略目标转化为可衡量的指标，然后层层分解，对这些指标加以落实，最后企业从下到上的所有行为、任务、业绩都在支撑企业战略。——最后保证战略同绩效的有机联系。

而研究战略实施与绩效评价的关系，国际上正朝着两个方向发展：

第一，是依据企业的战略，研究企业未来的成功关键，依据成功关键建立企业的 KPI（关键业绩指标）体系。

第二，是美国哈佛商学院卡普兰教授和诺顿提出的平衡计分卡（Balanced Scorecard）。

### 对 KPI 指标体系的述评

KPI 指标体系是实施绩效考核的一种有效的工具。在建立 KPI 指标时，通常要先由企业高层对企业未来成功的关键达成共识，在确定企业未来发展战略之后，通过“鱼骨图”对每个成功的关键业务重点及相关的业绩标准及所占比重进行分析。最后根据该职位的任职资格要求对与其相应的业绩标准进行再分解，确定对应于该职位的 KPI 指标。

KPI 指标共同指向了组织成功的关键要点，并能够发挥指标本身的责任成果导向作用，对于纯粹的绩效考核来说是一种有效的方法。

但是由于指标之间没有明确的内在联系，考核还是太多地定位在部门及其内部个体绩效的结果，而忽视了部门绩效之间的内在逻辑与组织战略实施之间的关系，因此这种考核还没能跨越其职能障碍，在如何让员工了解并利用其中内在的多重相互关系，发挥员工推动组织战略实施的整体优势，使战略的导向牵引作用贯彻于员工的绩效考核与行为改进方面取得突破。与平衡计分卡相比，绩效考核的落实层面没有得到战略管理意义的深化。

目前，平衡计分卡应用与推广的热潮正从国外袭入国内。根据 Gartner Group 的调查表明，到 2000 年为止，在《财富》杂志公布的世界前 1000 位公司中有 40% 的公司采用了平衡计分卡系统。在最近由 William M. Mercer 公司对 214 个公司的调查中发现，88% 的公司提出平衡计分卡对于员工报酬方案的设计与实施是有帮助的，并且平衡计分卡所揭示的非财务的考核方法在这些公司中被广泛运用于员工奖金计划的设计与实施中。