

LE公司的BSC积分制绩效评价体系设计

张亚容

(湖南工业大学 商学院,湖南 株洲 412000)

[摘要]绩效评价是人力资源管理的一项重要活动。目前我国企业多采用结果性、财务性指标进行百分制扣分式评价,存在一定的片面性。积分制方法将传统的扣分方法转换为加分式,更有利于调动员工工作积极性,同时平衡记分卡(BSC)从多维度设计评价指标,注重过程性,能够实现绩效评价各方面的平衡。以LE公司为例,采用积分制及BSC相结合的方法设计一套绩效评价体系,有助于企业绩效水平的提高。

[关键词]绩效评价体系;积分制;平衡记分卡

[中图分类号]F243 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1674-117X(2016)03-0110-05

Performance Evaluation System Design of LE Company based on the BSC – Points System

ZHANG Yarong

(School of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412000 China)

Abstract: The performance evaluation is an important part of human resource management. At present, our country enterprises has some limitation by using result and financial indicators to evaluate in a deduct fraction way. The points system, which transforms traditional penalty method to adding fraction, can motivate the staff. At the same time, the balanced score card can evaluate the employees work situation from the multi-dimensional and process orientation, as well as achieve the balance of performance evaluation of each aspect. Taking LE Company as an example, adopting the points system and balanced score card to design a set of performance evaluation system can improve the company's performance evaluation.

Key words: performance evaluation system; points system; balanced score card

一 引言

绩效评价是企业调动组织成员积极性,强化员工执行力,提高企业效益的重要手段。从我国企业的绩效评价现状来看,大多数企业采用经济型指标评价员工的工作情况,并且这些指标多带有结果导向,缺少对工作过程的评价。另一方面,传统的基

于百分制的计分方法以“扣分制”为主,员工只承担不犯错误、不被扣分的消极责任,不出错就能得基本分,对具体工作中的成绩与效果难以全面评价,工作实绩也得不到体现和确认,在实际管理中不利于员工积极性的调动。因此,根据我国企业绩效评价的普遍现状,设计一套既能全面评价员工表现、又能起到积极的激励作用的绩效评价体系,具有重要意义。

收稿日期:2015-12-23

基金项目:湖南工业大学研究生创新基金项目“平衡记分卡在LE公司绩效管理中的研究与应用”(cx1508)

作者简介:张亚容(1990-),女,河南南阳市人,湖南工业大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

二 BSC 积分制绩效评价体系的定义

积分制管理是根据事先确定的工作分值标准,按照员工完成工作任务的数量和质量,对员工的工作数量与质量用分数表述出来,在考核周期内以员工最终积分多少作为员工绩效评价结果的一种考核方式。^[1]这种基于员工实际工作量而设置的计分方式属于一种加分制的管理方法,鼓励员工多劳多得,按质论价,对于提高员工积极性,激发他们的工作热情有着良好的推动作用。

平衡记分卡(BSC)是将企业战略目标通过分析和梳理,逐层转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系,并对这些指标的实现状况进行不同时段的考核,从而为战略目标的完成建立起拥有可靠的执行基础的绩效管理体系。平衡记分卡把对企业业绩的评价划分为财务、顾客、内部经营、学习与成长四个部分,它不仅是一个指标评价系统,而且还是一个战略管理系统。^[2]

BSC 积分制绩效评价体系的构建是在积分制管理和 BSC 的基础上,将两种绩效管理方法相结合,从财务、顾客、内部经营、学习与成长四个维度评价员工考核期内的工作表现,并以积分的形式评价指标完成情况的绩效评价方法。这种方法可以为企业提供多个评价维度,不仅仅是财务要素,还包括了客户、内部经营、学习与成长等其他方面,克服了企业以往只从财务角度考评的缺点,不仅注重员工短期绩效的提升,更注重长期的发展。同时突出了顾客与员工绩效之间的平衡,强调利润、员工流失率等定量绩效与客户满意度和实效性等定性之间的平衡,更加强调员工的教育培训。^[3]并且能够真正实现“多干多得分,少干少得分”的绩效评价目的,容易在企业内部形成一种争相承担工作任务的局面,从而提高全员的执行力和经营业绩。这种方法将员工在工作中的行为统一于企业的整体目标下,更利于企业绩效的提升和员工的个人发展。

三 LE 公司绩效评价体系设计

LE 公司是一家以汽车零部件加工组装为主要业务的汽配公司,公司在职人员 94 人,组织结构为直线职能制,在总经理职位下下设财务部、办公室、采购部、营销部、生产部、技术部和销售部七个部门,其中生产部又分为机加部和装配部两个部门,每个部门由部长一人、副部长两人、基层员工三个

层级组成。组织结构图见图 1。

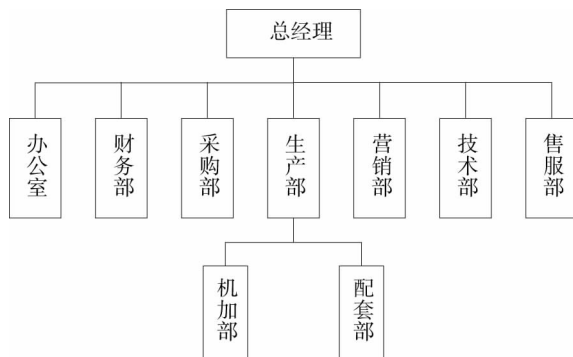


图 1 LE 公司组织结构图

LE 公司原采用的绩效评价指标主要侧重于技术和生产方面,只是注重对工作任务的完成情况进行评价,其主要作用是监督和控制,不能满足公司当前的管理需求。同时,由于 LE 公司原来采用的是扣分制的记分方法,导致员工工作积极性不高,容易激发员工排斥心理,将绩效评价看作是对他们的监督,而没有起到促进公司整体和员工个人发展的作用。因此,根据 LE 公司发展需求,并结合行业现状,根据 BSC 和积分制原理设计一套更加合理高效的绩效评价体系,有助于提高 LE 公司绩效水平。

(一)基本思路

1. 根据 LE 公司年度绩效目标和重点工作任务,将总目标层层分解,形成部门绩效目标。以 BSC 为依据,从财务方面、顾客、内部经营、学习与成长四个方面将部门绩效目标梳理成为具体的评价指标,构建部门绩效评价指标库,指标库包含本部门所有的工作职责;

2. 从技术含量、负荷强度、重要程度、频率等维度合理确定每项评价指标的基础分值及评价标准,实现指标量化到具体分数;

3. 考核期末,考核人根据员工的工作完成情况,从指标库中摘取评价指标,并根据评价标准对工作进行评审打分,实现对工作数量和工作质量的控制;

4. 考核人计算员工的累计积分,对积分结果充分应用,作为员工招聘、培训和发展、晋升等方面的参考依据。

(二)设计绩效评价指标库

在目标分解的基础上,根据 BSC 的财务、顾客、内部运营、学习与成长四个评价维度均衡设计评价指标。绩效指标的制定,由管理层根据关键绩效指

标法(Key Performance Indicators, KPI)分解出每项工作完成的关键成功要素,通过提炼和归纳将对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核,指标的确定需从具体性、可衡量性、可完成性、现实性、时限性五个方面综合考虑,使绩效指标更易操作与衡量。

以办公室为例,基于BSC设计的部门绩效评价指标库如图2。

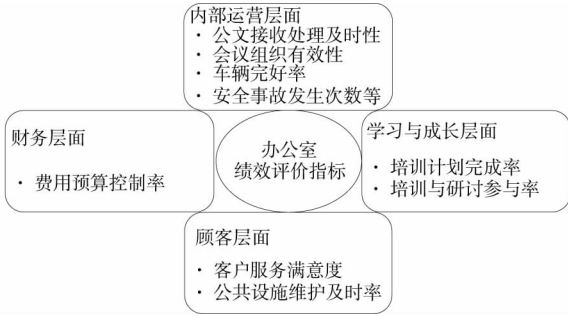


图2 办公室绩效评价指标库

(三) 制定绩效评价标准及基础分值

由LE公司管理层、各部门负责人及员工代表共同设计各绩效评价标准的评价标准及基础分值。

表1 费用预算控制率指标基础分值评价表

评价维度	评价人											基础分值	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K		...
技术含量 30%	3	2	2	2	4	3	3	2	4	3	3	...	—
负荷强度 10%	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	2	...	—
重要程度 40%	4	3	5	3	4	5	5	3	4	3	3	...	—
频率 20%	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	...	—
指标得分	3	2.2	3.3	2.4	3.2	3.4	3.3	2.5	3.4	2.7	2.7	...	3.1

同样地,对各部门绩效评价指标库中的所有指标按照上述流程设定评价标准及基础分值,充分参照行业先进指标水平,使评价指标具有较强的引导作用。以办公室为例,评价标准及基础分值见表2。

(四) 实施绩效评价

评价实施工作是绩效指标设计的重点,关系到指标设计的有效性。首先,考核期末,由员工自行向考核人申报该考核期的完成工作项目,同时提交相关记录及工作成果;其次,由考核人集中对提交项目进行审核,考核人严格执行LE公司的绩效评价标准进行打分,打分时从完成质量及完成数量两个方面进行评估,并根据计算公式得出每项指标的得分,打分标准见表3。

评价标准是指如何对绩效指标的完成情况进行评价而制定的准则,基础分值是指每项绩效指标达标后应得的分数。基础分值的设定是考核人在打分时的参考依据,员工按照标准实绩完成可以得到满分即基础分值,完成情况不达标的根据脱标程度的不同分别扣减一定的基础分值。

基础分值的确定采用多维度评价法。评价人分别从技术含量、负荷强度、重要程度、频率等四个维度来对各指标打分,每个维度设定五个打分等级。考虑到LE公司以往的绩效评价指标实绩情况,各维度按照30%、10%、40%、20%设置权重。第k个指标基础分值的评价标准见公式:

$$y_k = \frac{\sum_{j=1}^m (\sum_i^4 x_{ij} w_i)}{m} \quad i = 1, 2, 3, 4, \dots, m, k = 1, 2, 3, \dots, n.$$

其中, x_{ij} 表示第j位评价人对第i个维度的打分, w_i 表示第i个维度的权重。

以办公室绩效考核指标库中的费用预算控制率为例,基础分值的评价过程见表1。

计算公式:

$$\text{绩效得分} = 60\% \times \text{基础分值} \times \text{工作质量得分权数} + 40\% \times \text{基础分值} \times \text{工作数量得分权数}$$

得出每项指标的绩效得分之后,由考核人填写每位员工的本周期绩效指标评价表,并对下阶段的工作提出意见。同时,绩效评价的实施也是对绩效指标设计的落实及验证,实施情况的好坏能够对评价指标体系的合理性做出评估,避免指标设计的失衡现象。因此,在实施绩效评价的过程中,管理层应及时对员工提出的意见进行商议,根据实际情况的变化定期调整评价指标及评价标准,使绩效评价体系更合乎实际。

表2 办公室绩效指标评价标准及基础分值

评价维度	评价指标	评价标准	基础分值
内部运营	公文接收处理及时性	接收各种纸质和电子文件后,2个工作日内,通过内部系统及时流转	3.6
	会议组织有效性	1.会前:有会议通知、会议方案,精心准备 2.会中:组织有序,会议过程中出现的问题及时解决 3.会后:整理好会议记录,不出现漏记、错记	3.8
	车辆完好率	$1 - \frac{\text{故障车辆台数}}{\text{车辆总台数}} \times 100\%$	2.7
	安全事故发生次数	考核期内安全事故出现的次数为0	4.0
财务	费用预算控制率	$\frac{\text{费用开支数额}}{\text{费用预算额}} \times 100\%$	3.1
学习与成长	培训计划完成率	$\frac{\text{考核期内实际完成的培训次数}}{\text{考核期内计划培训次数}} \times 100\%$	1.3
	培训与研讨参与率	$\frac{\text{实际参与培训研讨的总人数}}{\text{规定应参加培训研讨的总人数}} \times 100\%$	2.4
顾客	客户服务满意度	客户对服务工作满意度评分达到100	2.1
	公共设施维护及时率	$\frac{\text{公共设施及时维修次数}}{\text{报修总次数}} \times 100\%$	2.2

表3 绩效指标打分标准

得分权数	0.6	0.8	0.9	1
工作质量(60%)	工作质量达标率低于70%	工作质量达标率达到70%	工作质量达标率达到90%以上	工作质量全面达标的基础上,在工作方法/质量方面有局部性的创新或突破
工作数量(40%)	规定时间内完成进度低于70%	规定时间内完成进度达到70%	规定时间内完成全部工作的95%以上,但未全部完成	在规定时间内全面完成相关工作

(五)工作积分计算及应用

在考核人对被考核者的工作情况进行评估打分之后,由考核人将员工的考核成绩进行加和汇总,作为该员工该考核周期的工作积分。得出工作积分之后,将同一级别的工作人员分别进行排序,得出LE公司该周期的绩效排名。考核人组织定期公示绩效排名,被考核者对工作积分或绩效排名有疑问的要及时向考核人反映,考核人收到反馈的七日内对反馈问题进行讨论,需要调整工作积分或绩效排名的应及时进行调整。绩效排名可用于员工的薪酬发放、评估奖项、职业发展、教育培训、岗位调整等公司相关人事事项。

四 绩效评价的保障措施

(一)成立绩效管理工作组

绩效管理工作是公司良好运作,业绩提升的关

键,应在完善的绩效评价体系设计的基础上成立绩效管理工作组,统一协调监督LE公司的绩效管理工作。绩效管理工作组可以由总经理担任组长,办公室部长担任副组长,各部门部长组成工作组成员,调配好公司的绩效管理。由总经理担任组长,能够增加公司全员对绩效管理工作的重视程度,同时由办公室牵头管理工作,负责对绩效计划的制定、绩效全程辅导、绩效评价实施、绩效结果反馈、绩效结果应用五个流程的统一规划实施,各部门部长作为绩效管理小组成员,负责组织好本部门的绩效管理工作,在跟踪辅导的过程中,研究并提出绩效评价意见和改进措施。

(二)签订绩效目标责任书

绩效目标作为员工一定时期内工作的目标,对员工具有指引作用。^[4]绩效目标完成的优劣不仅影响员工个人的积分结果,更对公司整体业绩与未来

发展有着密切的联系,因此,激发员工完成绩效目标,提高他们的工作积极性尤为重要,签订绩效目标责任状可以有效实现这一目的。首先,各部门部长应与总经理签订绩效目标责任状,对考核期内的工作目标做出承诺;其次,各部门员工与部长也需签订责任状,不仅能够提升员工的主观能动性,还可以明确个人工作目标。绩效目标责任状的内容根据 LE 公司总目标及重点工作计划层层分解制定,包含平衡记分卡的财务、顾客、内部运营、学习与成长四个方面。

(三)实施绩效沟通制度

绩效沟通是提升绩效管理效果的有力措施,管理层应该定期与员工进行绩效沟通,指导、帮助或支持员工完成工作任务,实现员工个人绩效和公司整体绩效共同提高,达到“双赢”的局面。在绩效计划制定阶段,通过与员工的充分沟通,使员工明确了工作要求以及自己工作对公司的意义,提高员工在工作执行中的主动性和有效性;在全程辅导阶段,通过管理人员和员工的持续沟通,强化员工已有的正确行为和克服员工低效率的行为,不断提高员工的工作执行能力和工作绩效;在评价结果反馈阶段,通过双方加强沟通,分析绩效实施出现的偏差,并提出改进计划。通过不断地沟通和交流,能够促进员工和管理者之间信任和合作关系的发展,从而创造良好的公司氛围。

(四)建立相应的积分结果应用体系

绩效评价结果的应用涉及人事管理的各个方面,包括奖金分配、工资调整、层次晋升与职位调整、教育培训和指导员工职业发展等,对于提高员工的工作积极性,促进个人发展,从而提升公司业绩有着积极的促进作用。在得出考核期内的绩效排名后,可以采用强制分布法将绩效排名划分为几个等级,每个等级对应不同的薪酬奖金,从而将积分结果运用于薪酬分配,实现对员工的短期激励;

通过对员工在一定时期的绩效积分的分析,可以将积分结果应用于职位调整;通过对积分结果的记录分析,查找员工知识不足的项目,及时调整公司培训计划,将积分结果运用于教育培训;通过绩效积分反馈和谈话,管理层应对员工的个人发展提出建议和指导,促进员工的职业发展。

五 结语

绩效评价工作是衡量企业绩效、提升经营业绩的有效措施,而绩效评价体系的设计正是评价工作有效实施的关键。^[5]从 LE 公司的财务、顾客、内部运营、学习与成长四个维度出发,采用关键绩效指标法设计了一套完善有效的绩效评价指标,增加了绩效评价的科学性和公正性。同时,在设计绩效评价体系时,采用具有激励作用的积分制管理方法,使高绩效的员工得分高,低绩效的员工得分低,真正做到了“奖勤罚懒”。通过 BSC 积分制绩效评价体系在 LE 公司的构建,可以激发员工的工作热情,提升公司整体绩效,为其他企业绩效评价体系设计提供参考。

参考文献:

- [1] 孙李,李建华. 基于“工作积分制”的绩效考核在班组中的应用探索[J]. 安徽电气工程职业技术学院学报, 2012, 6(6): 56-58.
- [2] 弓亚玲. 人力资源绩效考核方法研究与应用[D]. 北京:北京交通大学, 2007:36-42.
- [3] 王昌银. 企业业绩评价方法改进的探讨[J]. 安徽大学学报(哲学社会科学版), 2008(5): 151-156.
- [4] 陈群. 绩效评估在企业价值管理中的作用[J]. 集美大学学报(哲学社会科学版), 2002(3): 41-45.
- [5] 陆远权,郑代新. 基于战略的企业绩效管理体系构建[J]. 中北大学学报(社会科学版), 2009(2): 59-62.

责任编辑:李珂