



绩效管理体系

毕博管理咨询

2003年3月

1. 绩效管理概念介绍
2. 毕博绩效管理体系
3. 绩效管理实施的主要障碍
4. 相关概念—平衡计分卡
5. 相关概念—绩效指标体系
6. 案例分析

绩效管理概念介绍



企业经常思考的几个问题

- ❑ 企业应该怎样有效地沟通和实施战略?
- ❑ 怎样才能使企业工作流程对企业经营战略形成有效的支持?
- ❑ 怎样衡量企业的变革与创新是否成功?
- ❑ 企业的激励制度是否有利于培养员工正确的行为表现?

传统的绩效管理重点在于绩效评估，且多重于财务方面的评估。其局限性在于：

- ❑ 只是人事、薪资制度的一部分，并不是一个完整的管理工具，无法向管理层指出改进的方向
- ❑ 仅仅抓住财务指标，容易造成企业的短视
- ❑ 只评估了已经发生的企业活动，没有对未来进行分析指导

绩效管理是将公司的**战略、资源、业务和**
行动有机地结合起来所构成的一个完整的管理体系

企业需要重视绩效管理的理由

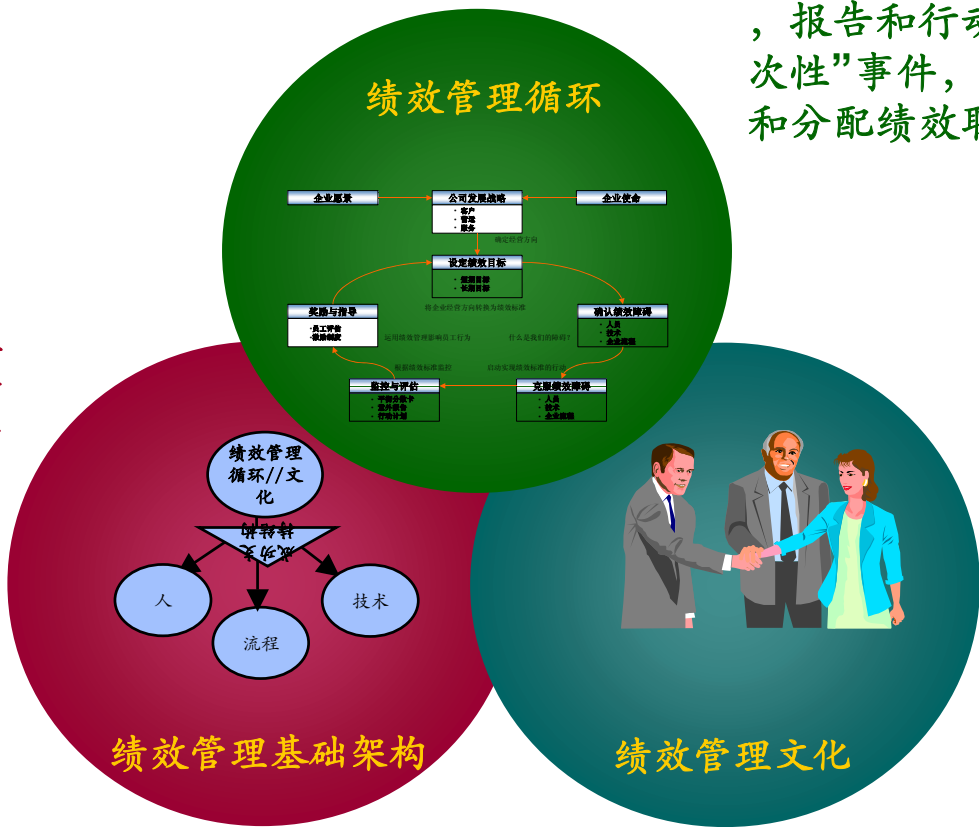
绩效管理能够：

- ❑ 为实现企业战略提供有效的支持
- ❑ 将企业的资源集中在最重要的任务上
- ❑ 鼓励员工正确的行为表现，并促进员工进行持久的改进
- ❑ 加强对于部门和员工表现的可衡量性

绩效管理的三个组成部分

一个集成的，持续的评估，报告和行动循环而非“一次性”事件，以监督、报告和分配绩效职责

人、流程和技术与战略和绩效管理程序连接，确保交付及时可信的绩效信息的流程和技术

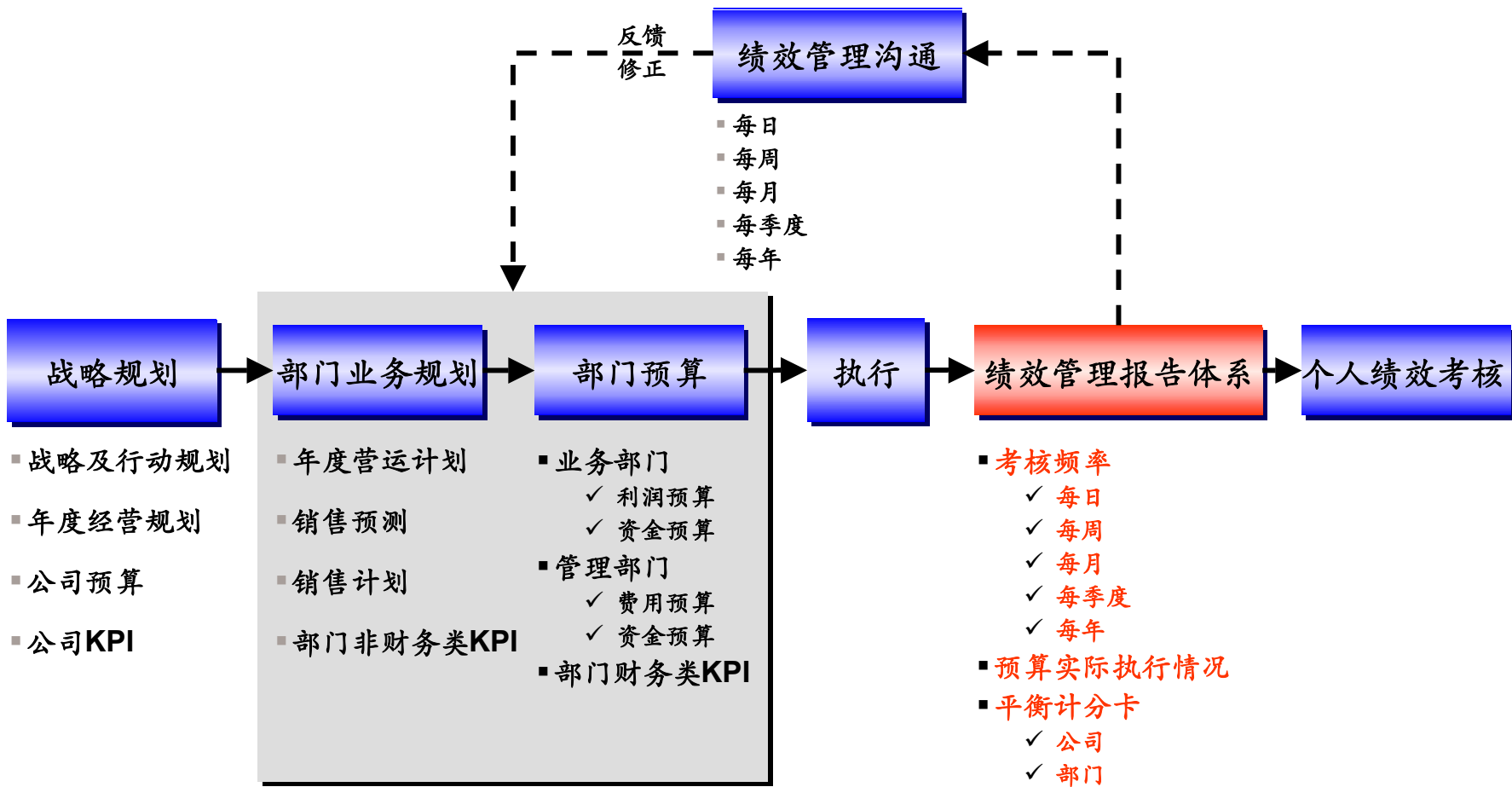


一种责任，权力和义务的文化，支持接受职责和达成绩效目标

毕博的绩效管理体系



毕博的绩效管理体系



绩效管理体系与公司战略的关系

有效绩效管理可以填补公司期望和业务单位绩效之间的“差距”

公司层面关心的问题

- 业务单位创造了价值么？长期？短期？怎样创造？
- 业务单位的行动和决策与公司战略方向匹配么？
- 这个业务单位的资源请求的影响是什么？
- 如何评估业务单位绩效？如何监控？

业务单位关心的问题

- 怎么定义公司的”价值“？如何把”价值“与我们日常运营联系起来？
- 我们如何评估我们的决策对战略和财务的影响？
- 用什么决策标准来分配公司资源？为什么这些标准要改变？
- 什么是我们负责的绩效界限？目标？我们是否要跟踪？

- 部门绩效如何对业务单位目标做出贡献？我们是否受到成本，质量和时间绩效的影响？
- 什么是我们负责的绩效界限？目标？我们是否要跟踪？

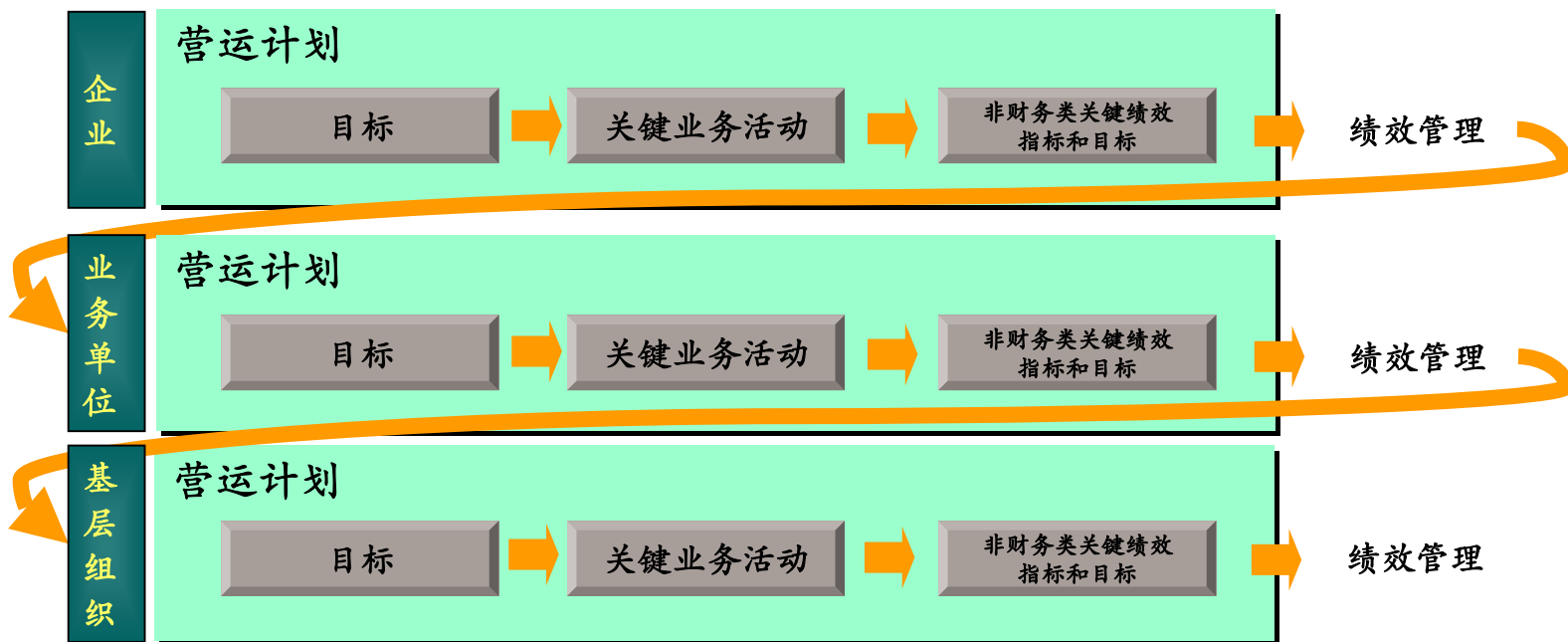
绩效管理体系与业务规划的关系

企业的目标、经营业绩驱动因素构成了企业的整体行动计划

根据一体化集成原则，行动计划从总公司开始逐层制订

分解总公司的整体行动计划制定部门行动计划，优化部门的关键业务活动，**制定出部门的非财务类关键绩效指标**

企业各级通过绩效考核指标落实责任，并及时反应行动计划和预算的执行情况



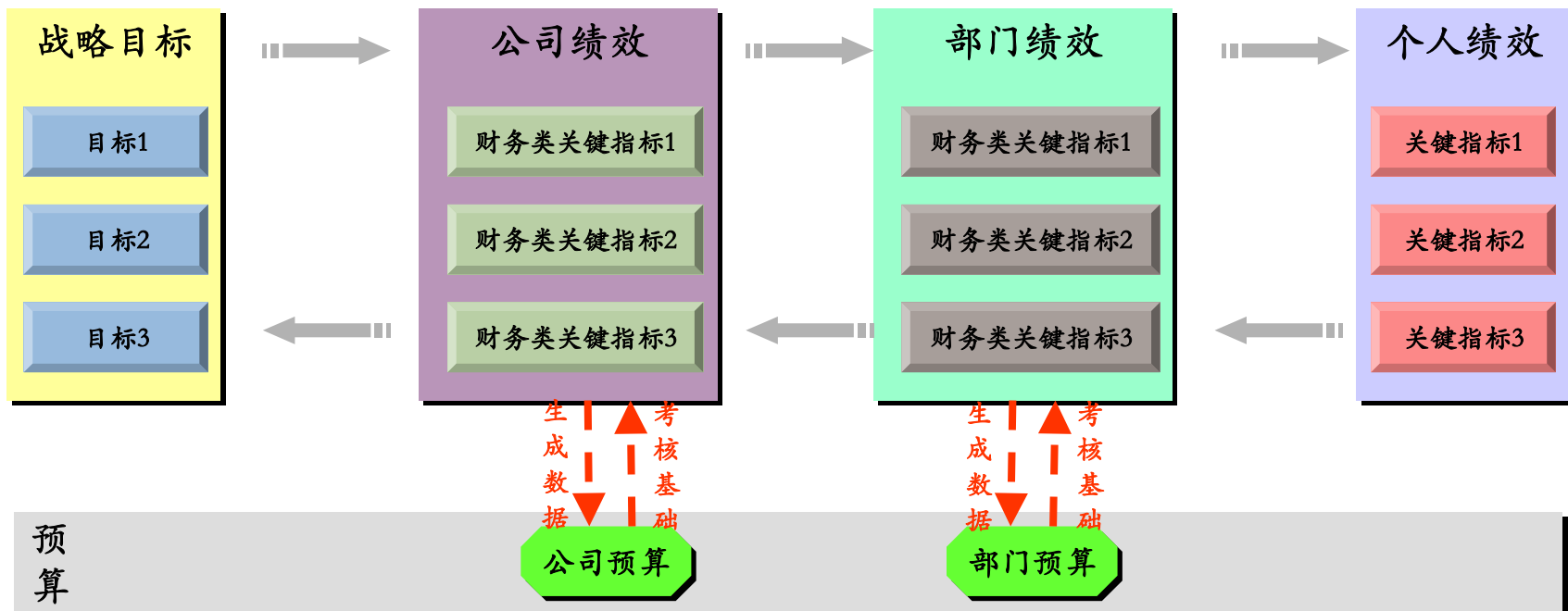
绩效管理体系与预算的关系

在公司中，预算与绩效管理都有不同的层次相对应

预算是财务类关键绩效考核指标的基础，预算数据是公司各部门的比较标杆

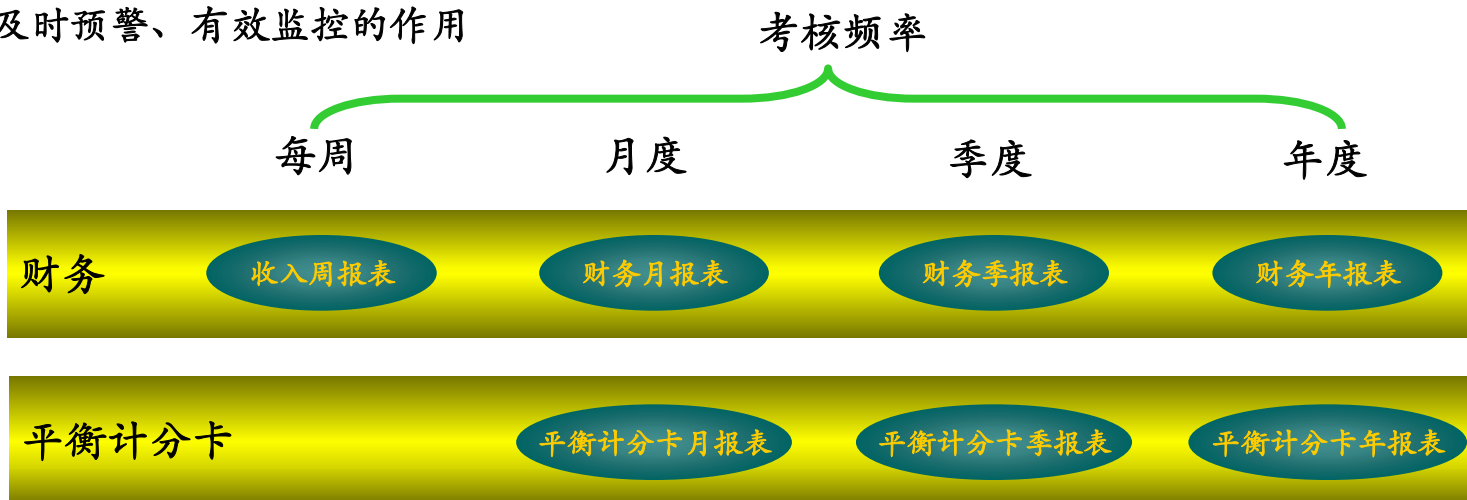
公司和部门通过绩效考核指标落实责任，并及时反映行动计划和预算的执行情况，预算的调整影响绩效计划和关键绩效指标目标值的修正

绩效管理对公司和部门预算进行调整与控制，确保预算的切实贯彻

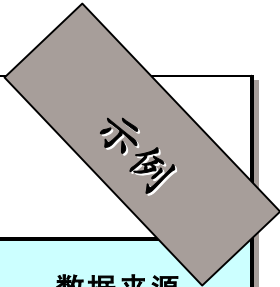


绩效管理报表体系

- ❑ 公司和部门通过预算和绩效考核落实责任后，在日常的经营中需要及时收集预算的执行情况和各部门实际与绩效考核目标的差异，使管理层能够及时获得企业经营的信息，督促各部门完成绩效的目标
- ❑ 在绩效管理报表体系中，根据考核的频率可以分为周报表、月报表、季报表和年报表；同时根据报表的性质可以分为财务报表和平衡计分卡报表
- ❑ 报表主要反映的是在监控时段内的实际财务数据和指标分值与目标值之间的差异，起到向管理层及时预警、有效监控的作用



绩效管理报表体系：平衡计分卡月报表



平衡分数卡月报表						
第 期		制表部门： 制表人： 日期： 单位：				
评估对象	评估目标	评估指标	权重系数	计划目标值	实际发生值	数据来源
公司	财务表现	非传统业务收入增长率				
		利润完成率				
		利润收入率				
		净资产收益率				
		关键客户实现的收入比重				
	客户市场	股票承销业务的市场占有率				
		股票、基金交易量的市场占有率				
	人员发展	员工流动率				

企业实施绩效管理步骤

制定绩效计划

- 员工主要工作是什么
- 如何衡量员工的工作
- 每项工作的时间期限
- 员工的权限
- 员工需要的支持帮助
- 经理如何帮助员工实现目标
- 其他相关的问题：技能、知识、培训、职业发展等

不断地沟通

- 进行真诚、具体、定期沟通。沟通的过程，对管理者而言，不仅是管理方式的调整，更是管理角色的重新定位和改变

信息的收集、文档记录

- 在这个环节中，管理者要注意观察员工的行为表现，并做记录，同时要注意保留与员工沟通的结果记录，必要的时候，请员工签字认可，避免在年终考评的时候出现意见分歧。做文档可以使评估的结果有据可察，更加公平、公正。

绩效评估

- 绩效评估一般在年底举行。绩效评估是一个总结提高的过程，总结过去的结果，分析问题的原因，制定相应的对策，便于企业绩效管理的提高和发展。
- 同时，绩效评估的结果也是企业薪酬分配、职务晋升、培训发展等管理活动的重要依据。

绩效的诊断和提高

- 没有完美的绩效管理体系，任何的绩效管理都需要不断改善和提高。因此，在绩效评估结束后，全面审视企业绩效管理的政策、方法、手段及其他的细节进行诊断，不断改进和提高企业的绩效管理水平和。

绩效管理实施的主要障碍



绩效管理实施的主要障碍

主要障碍

障碍的克服

■ 组织上



公司部门和各分支机构的组织架构尚未整合调整完成，部分业务流程尚未理顺，某些部门和分支机构的职责不够明确

■ 预算



- 在整个公司范围内建立全面预算体系，为绩效评估提供参照标准

■ 观念



- 各部门、分支机构和员工对绩效管理的概念、内容和措施缺少了解，尚未接受认同绩效管理

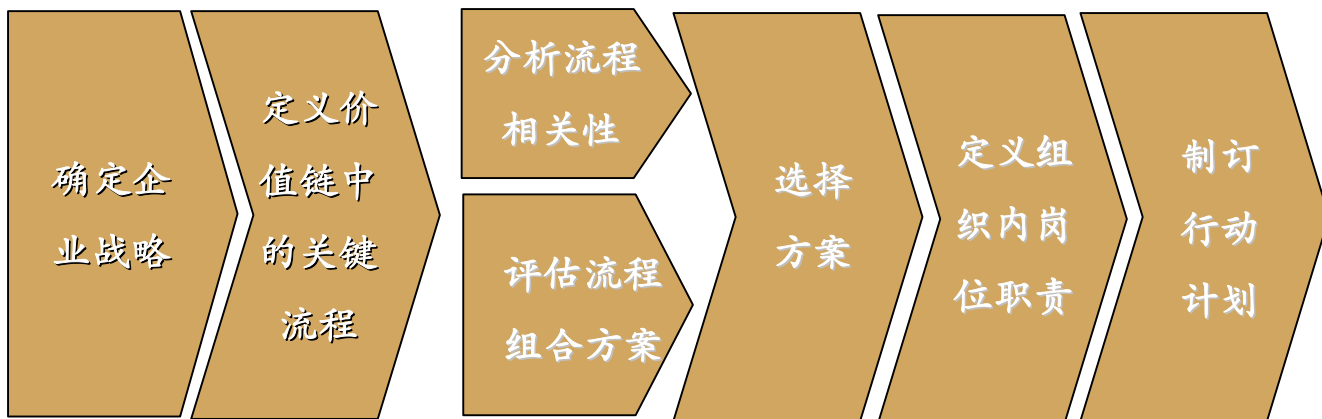
■ 分配制度



- 公司目前的分配制度未能与部门全面的绩效表现紧密联系

克服绩效管理实施的主要障碍—组织

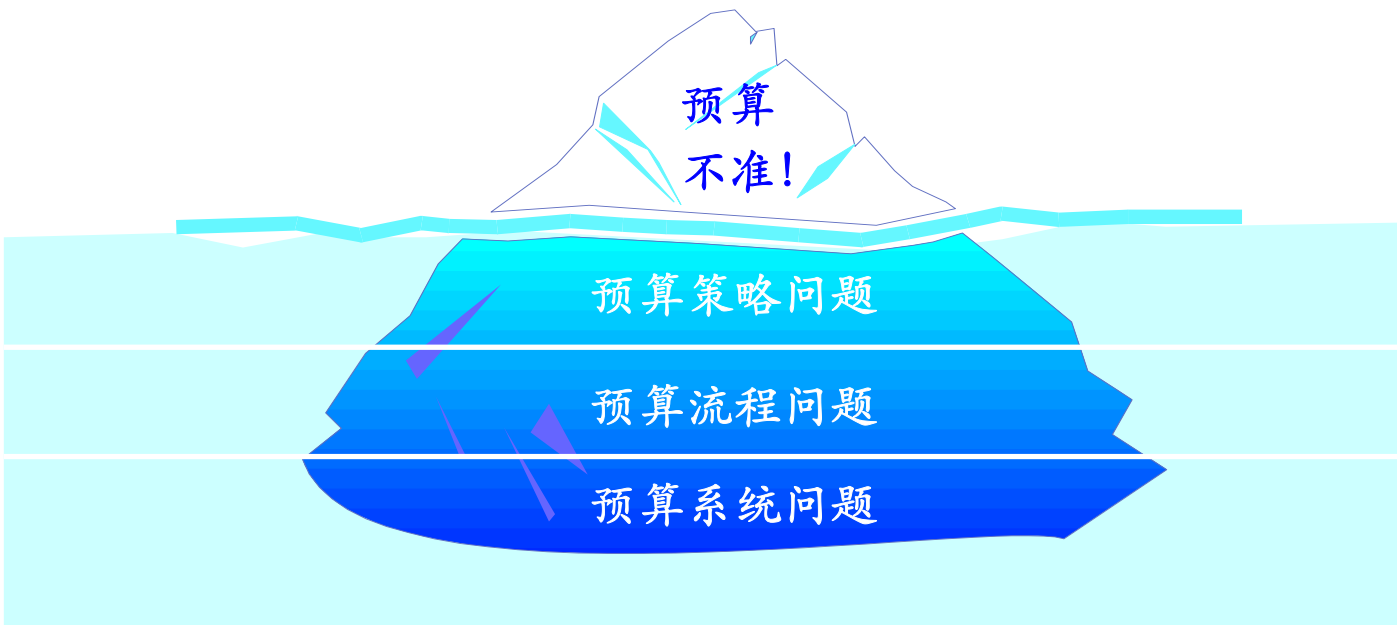
通过重组公司和各分支机构的组织架构，调整理顺业务流程，明确各部门和分支机构的职责，来为企业绩效管理的实施打好组织上的基础，具体工作步骤如下：



克服绩效管理实施的主要障碍—预算

企业的预算是企业进行绩效考核指标的基础，企业没有建立全面预算体系或是在整个企业中缺少准确的预算，使得绩效管理的具体实施无据可行。毕博针对预算体系的建立有一套全面完整的解决方案，满足企业预算方面的需求。

目前，国内普遍面临着预算不准的问题，然而，这仅是预算问题的表象，预算问题体现在深层次的策略、流程及系统技术上的问题：



预算策略问题

国内企业预算策略问题主要来源于预算与企业战略的脱节：

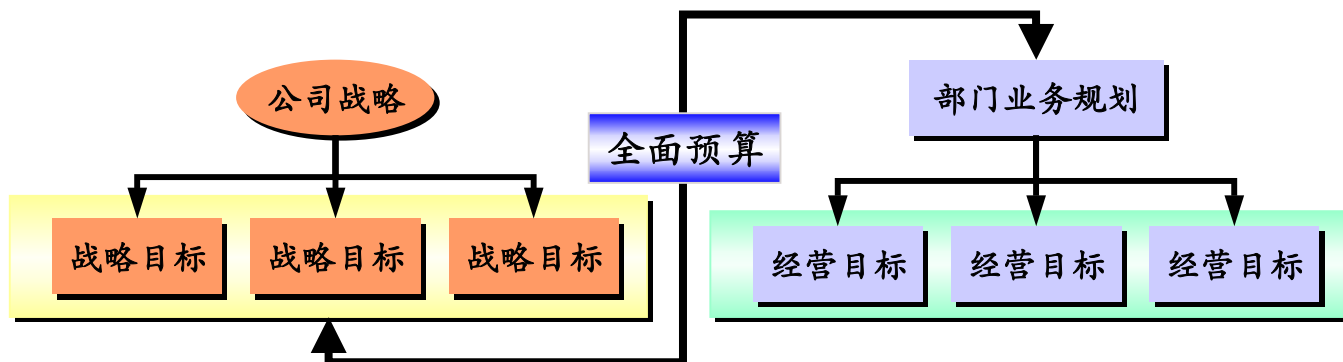
- 企业并没有明晰的发展战略，因此更谈不上预算与战略的结合；
- 长期的“计划经济预算”使许多企业的预算起点为上级任务而并不是自主的目标利润；计划经济下经济计划“约束式预算”使多数企业对于预算的有效性产生了怀疑态度，阻碍了科学的预算体系的建立；
- 由于企业预算不能在管理实践中发挥指导作用，企业的预算逐步成为形式上的“数字游戏”；
- 企业不肯在预算上倾注更多的关注，造成预算方案的进一步失效，从而造成了预算失效的恶性循环。



预算策略问题（续）

解决国内企业预算策略的途径：

- 进一步提高全面预算管理科学性在现代企业中的认知度和认同度；纠正计划经济思维给国内企业带来的干扰性影响；
- 企业制订明晰的发展战略，明确未来的战略发展目标；
- 预算制订的出发点应定于企业的战略，通过预算将战略发展目标转化为可执行、可考量的部门业务规划及发展计划，使预算真正成为联结战略与业务的纽带；
- 根据企业战略及业务发展的实际情况，对预算进行及时的差异分析及调整。



预算流程问题是指预算制订的过程中由于企业的管理权限、协调机制、预算方法上的问题而对预算质量造成的影响，大致有以下一些类型：

- **预算缺乏业务部门的支持：**业务部门对预算编制有抵触情绪，出于应付完成预算编制的工作，数据大多主观估计而来，缺乏与实际业务的密切联系；
- **预算缺乏企业层面总体控制：**预算数据产生的业务信息在预算报告的收集、下发过程中流失，财务部门或专业预算负责部门在预算调整时缺乏业务依据的支持，主观地调整数字；
- **预算制订过程缺乏交流：**管理层与业务执行层缺乏主动交流，处于中间的财务部门或专业预算部门倾注需要大量精力用于管理层与业务执行层的交流和协调，影响了预算工作的进程和质量
- **预算耗时过长：**冗长的预算编制和调整过程，很难对管理实践起到指导作用；

预算流程问题（续）

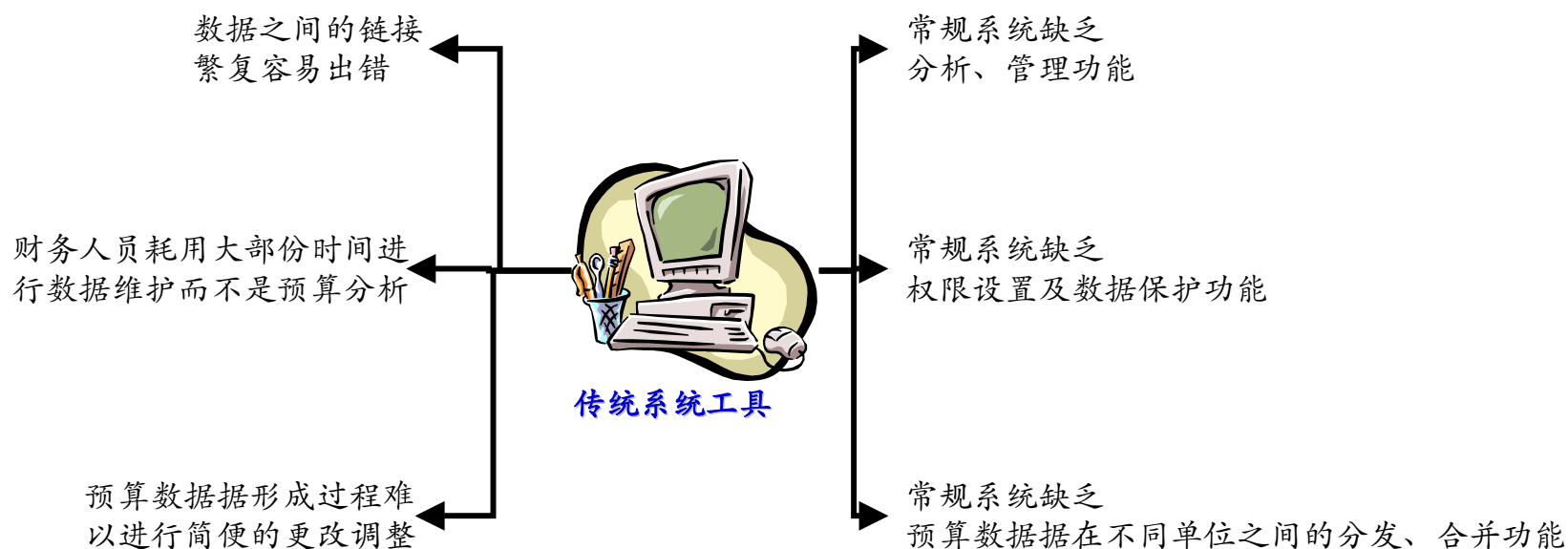
针对上述预算过程中的问题，国内企业、管理咨询公司应从如下的一些方面进行预算的改进：

- **推进业务部门经理的预算负责制：**业务部门的经理应对部门预算负责，须主持参与部门预算的全过程，并对本部门预算方案负责；
- **建立完善的预算沟通机制：**推进“两上两下”的预算制订过程，并保证公司管理层与业务执行层就战略目标、经营计划、实际经营变化等情况的实时沟通和交流；
- **预算组织体系的健全：**完善公司法人治理结构、组织架构中与预算有关的部门、单位设置及相应的管理职责；
- **预算时间的调整：**根据企业实际情况设置预算覆盖时间，一般以未来15—18个月为宜，不宜倾注过多精力对远期未来作不确定性过高的预测。

预算系统问题

根据Hyperion于1996年所进行的企业预算问题的调查研究，企业在预算过程中最常遇到的七大问题当中，有两项是直接由预算软件造成的；

预算系统问题是指企业在进行预算过程中由所使用的信息系统不能满足预算编制的需求而给企业预算带来的影响和潜在问题，主要表现在：



预算系统问题（续）

目前，“电子表格”类软件（包括MS-EXCEL等）作为企业运行中常用的数字处理软件；在国内大部份企业中，电子表格类软件也被用作进行财务计划、预算的主要软件，但在财务计划、预算业务中，电子表格类软件表现出一些不能满足企业需求的突出弱点：

预算系统缺乏集中控制

数据整合性欠佳

根据企业经营情况进行弹性调整的功能欠缺

反映变化的功能较为欠缺

与其他系统进行整合的功能欠缺

缺乏财务数据及财务状况的动态反映能力

缺乏不同用户的权限控制及权限管理

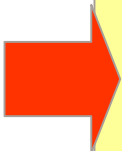
不同用户的工作模板缺乏相应灵活的变化

数据录入工作量大

缺乏多维度反映数据的功能

企业呼唤切实满足
预算需求的

现代化预算工具



毕博的全面预算管理体系

在长期的企业咨询实践中，毕博管理咨询了解了一些国内企业在进行预算管理、预测计划活动时的问题，同时形成了自身对预算管理体系的独到见解，积累了一定的进行预算管理咨询的经验；

在此就毕博管理咨询理解中的“全面预算管理体系”与各位进行交流与讨论，以期分享到宝贵的经验和观点，进一步提高对企业管理活动中预算、计划行为的理解和认识，为企业更为有效准确实行绩效管理提供依据。



我们预想中的计划和预算管理的未来

战略层面:

- 通过平衡绩效指标来具体定义战略期望
- 向所有人传达与共享同一个清晰的企业战略愿景

运营层面:

- 战略目标被转化和订制为清晰的计划和预算目标；通过财务模型进行不同的情景模型，使得经理们可以在对全部关键成功因素进行有效关联的基础上进行预测
- 根据运营情况变化进行调整的方法得以运用
- 以由上至下的战略方向为指导，将底层的业务活动与战略建立直接的关联，建立从下到上的实施计划

组织层面:

- 由战略目标驱动组织和个人目标的设立和评估
- 保证表现与奖励在各个层面上都紧密相关

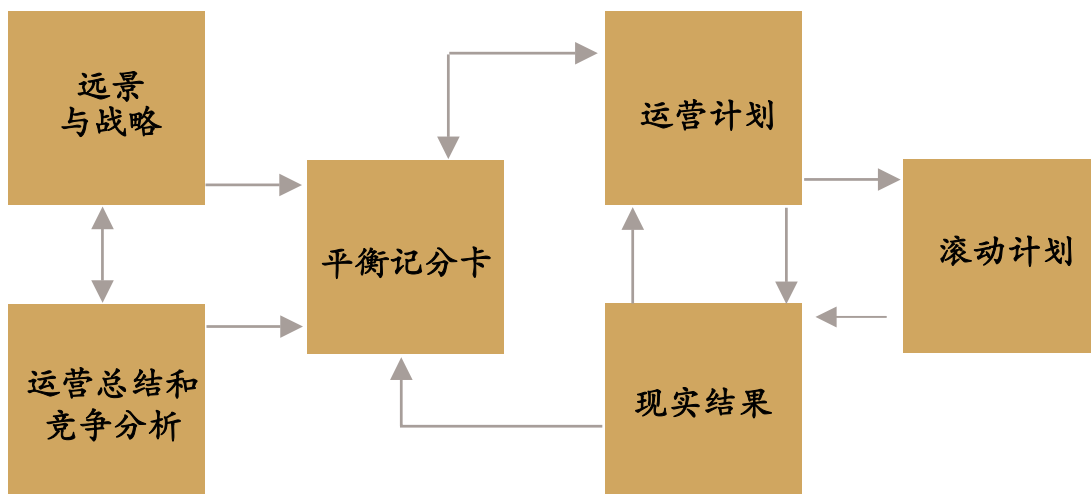
合理的计划和预算管理流程体系

平衡记分卡、运营总结、营运计划和预算制定相结合

业务战略与实际的实施运行相结合

对业务表现进行持续的管理和控制，使之与战略同步

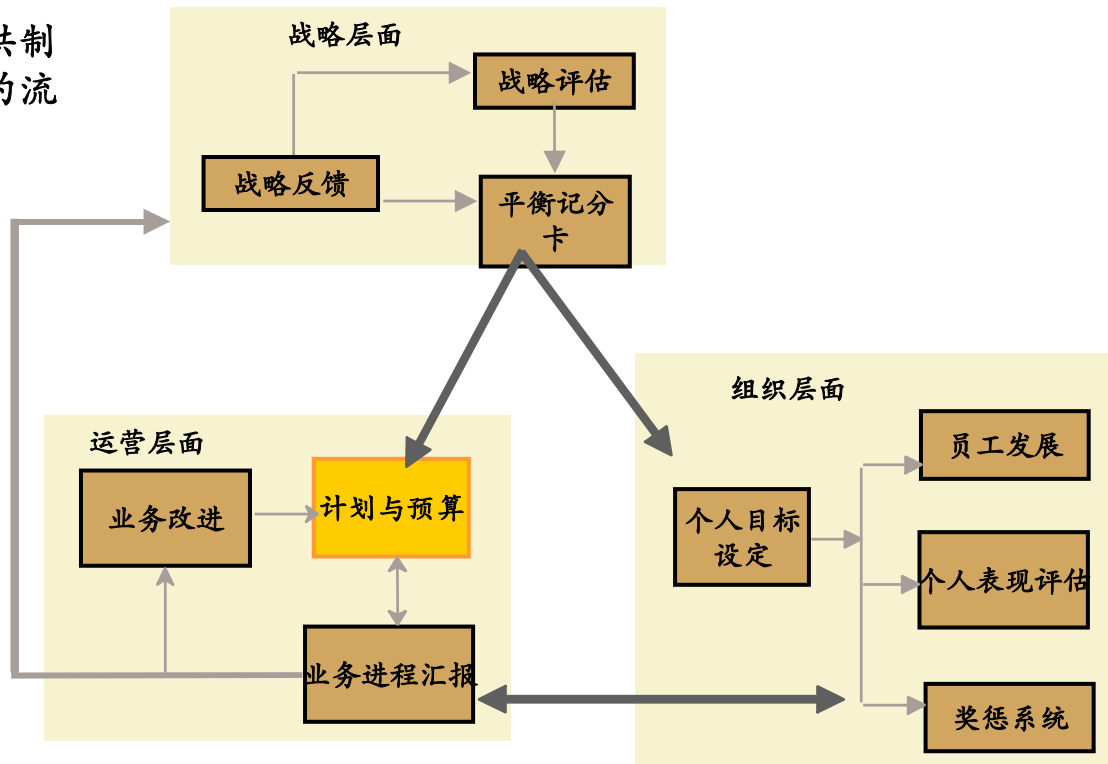
把企业的整体目标转化为每个主要业务单元的目标，再转化成相应的行动



合理的计划和预算管理流程体系（续）

— 衡量战略完成情况，提供制定战略决策的基本原则的流程

— 衡量位于重要战略地位的计划 and 流程的完成情况，提供制定运作决策的基本原则的流程



— 衡量位于重要战略地位的部门和个人目标的完成情况，提供制定奖惩决策的基本原则的流程

预算的概念

预算是一种公司整体规划和动态控制的管理方法，是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排

细化了公司整体战略发展目标和年度经营计划

预算涉及公司所有分、子公司和部门以及各项经营活动，其有效推行为各分、子公司和部门确定了具体可行的努力目标，同时也建立了他们必须共同遵守的行为规范

预算是进行事前、事中、事后控制的有效工具，便于管理层在过程中控制和监督业务执行情况，及时发现执行中存在的偏差并确定偏差的大小，预算是执行过程中进行管理监控的基准和参照

预算也是分、子公司和部门绩效考核的基础和比较对象

计划与预算的作用

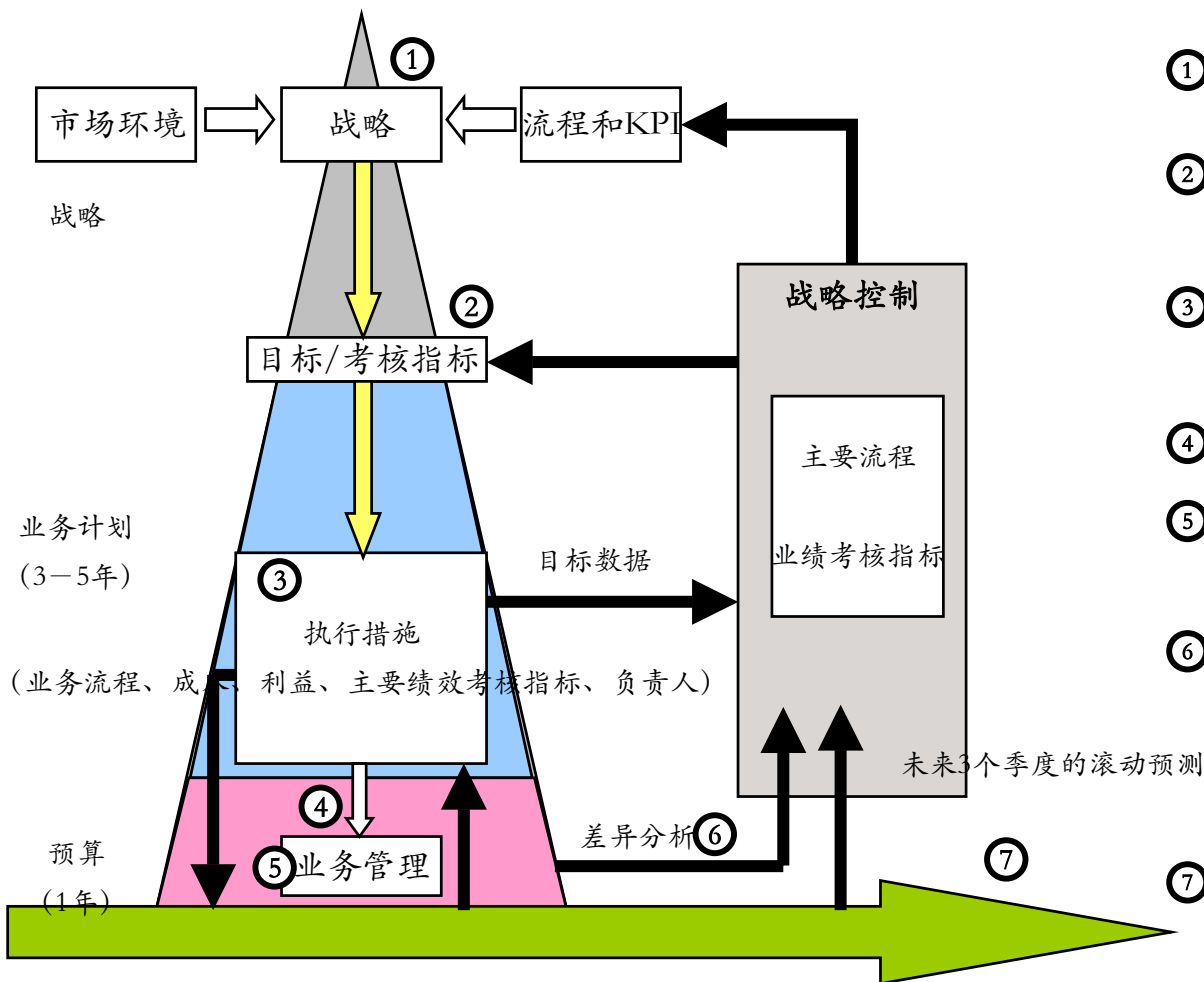
战略上

- 激发与价值创造相一致的长期行为举止
- 保证整个组织的目标一致，战略相互联接
- 明确原因与结果的关系
- 验证战略的计划假设

战术上

- 沟通协调战略目标的实施
- 根据自己的能力排列方案改进的优先级，完成非财务目标
- 接收反馈，修改业绩改进计划以达到营运目标
- 通过奖惩系统保证一贯的表现和目标的达成
- 以增值的计划活动为中心

年度计划与预算的管理体系框架



- ① 根据商业环境和内部的能力制定公司战略
- ② 将战略细化到目标和考核指标
- ③ 为实现战略目标和考核指标确认必须执行措施包括业务流程、相应的成本费用、主要的负责部门
- ④ 根据确认的执行措施编制预算
- ⑤ 执行
- ⑥ 将确认的主要的行动及相应的业绩考核指标作为目标数据，并与前述制定的战略目标和考核指标进行对比修正
- ⑦ 对预算执行情况按月进行检查，并将目标数据和实践数据进行差异分析找到问题的原因从而加以改进

全面预算编制的基本观念

整体观念

- 预算编制以公司的发展战略目标和企业在各具体方面的基本策略为编制原则
- 以调整以后的组织架构、明确的部门职责分工和权限划分以及完善的工作流程为基础

全面观念

- 各部门在编制预算时以公司的经营目标为最终目标，以资金预算为编制的基础
- 各部门的预算必须与其他部门相互配合，明确相互之间的权责关系

计划观念

- 以各部门的各种计划为基础，包括各部门的工作计划、采购计划、业务发展计划、专项计划等
- 预算是工作计划的量化体现，同时也促进工作计划目标明确并且相互衔接

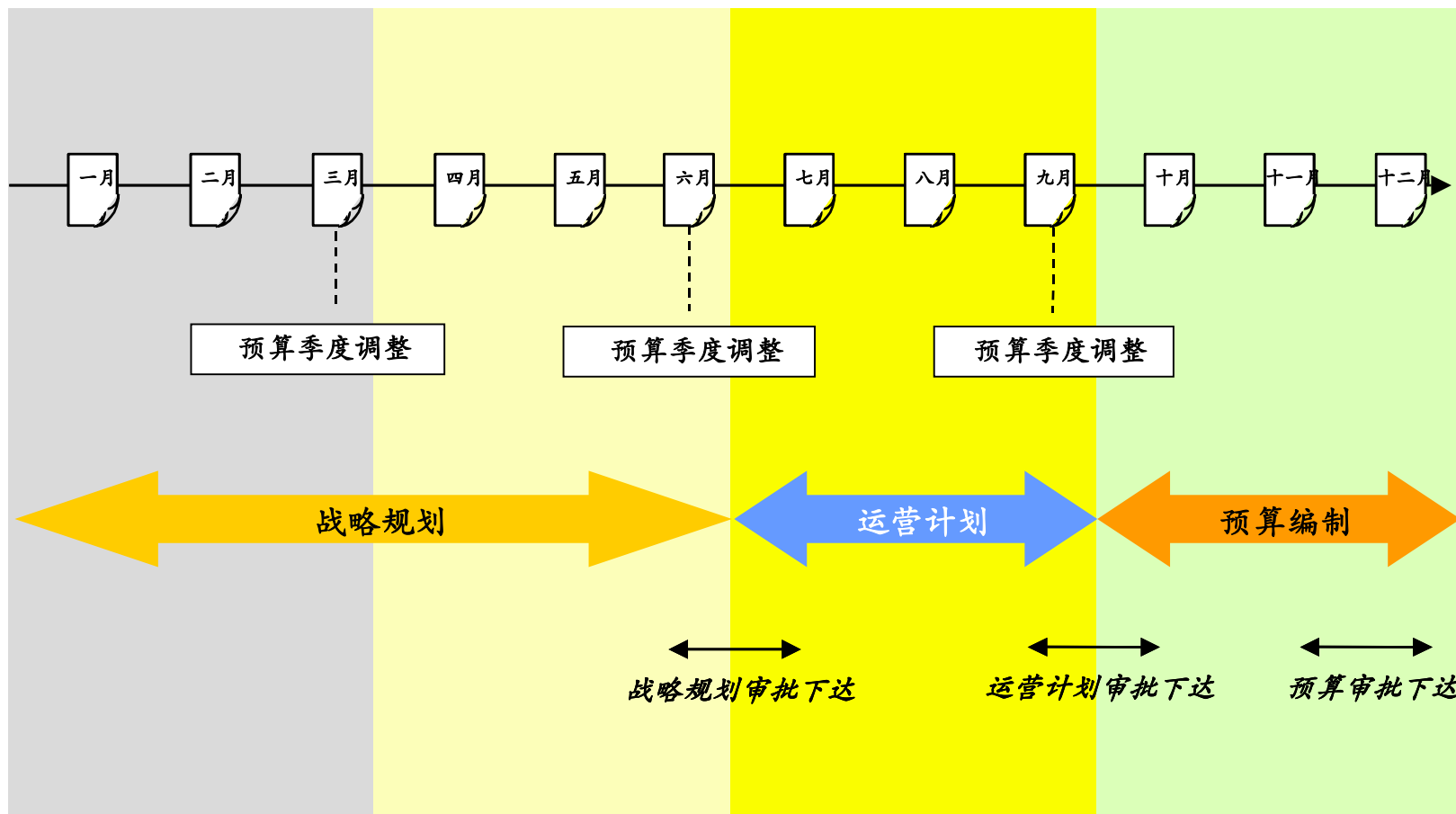
责任观念

- 各部门在充分协商的基础上，编制预算并认可公司正式下发的整体预算，负责本部门的预算执行和控制
- 财会部汇总各部门的预算，编制最后的预算报表，负责上报及下发整体预算和执行中的各种分析报告
- 稽核部根据预算的执行状况和其他因素组织进行绩效考评工作

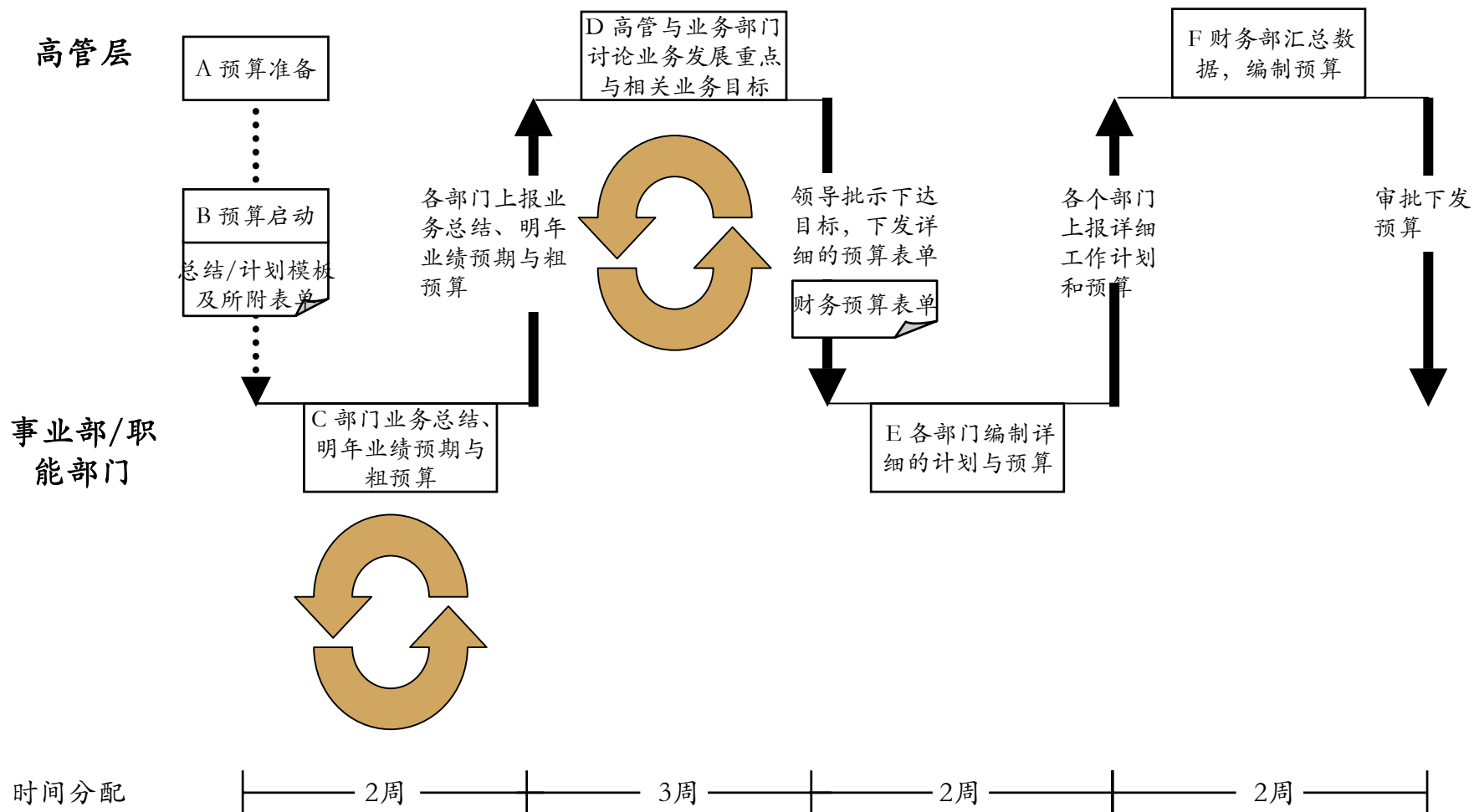
弹性观念

- 全面预算管理组织架构、部门职责、业务流程相互配合，实行分层授权负责制
- 各层管理人员在授权范围内，对日常事务自主决策，根据市场形势的变化做出高效的应对

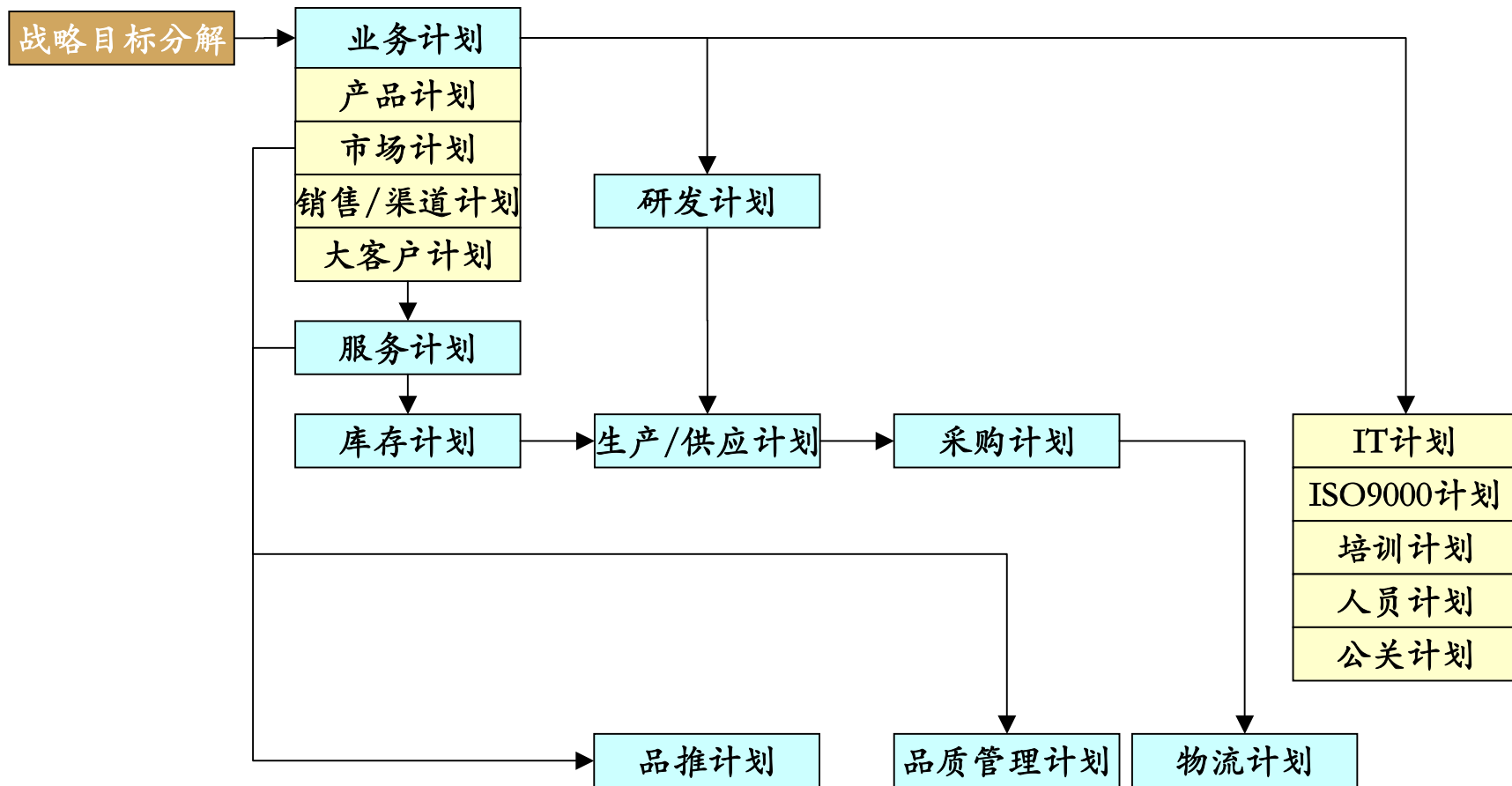
全面预算时间表



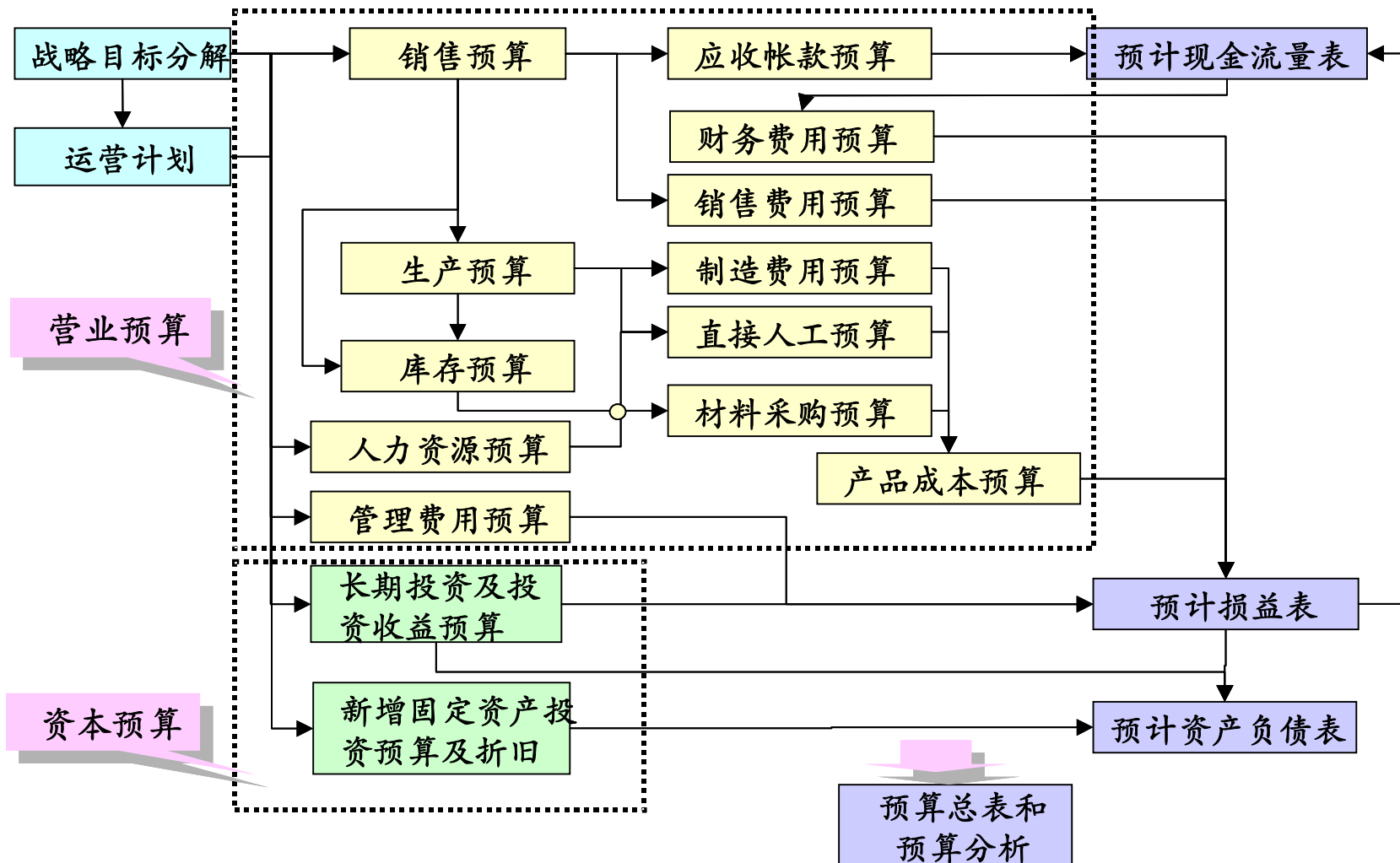
“两上两下”的预算管理过程



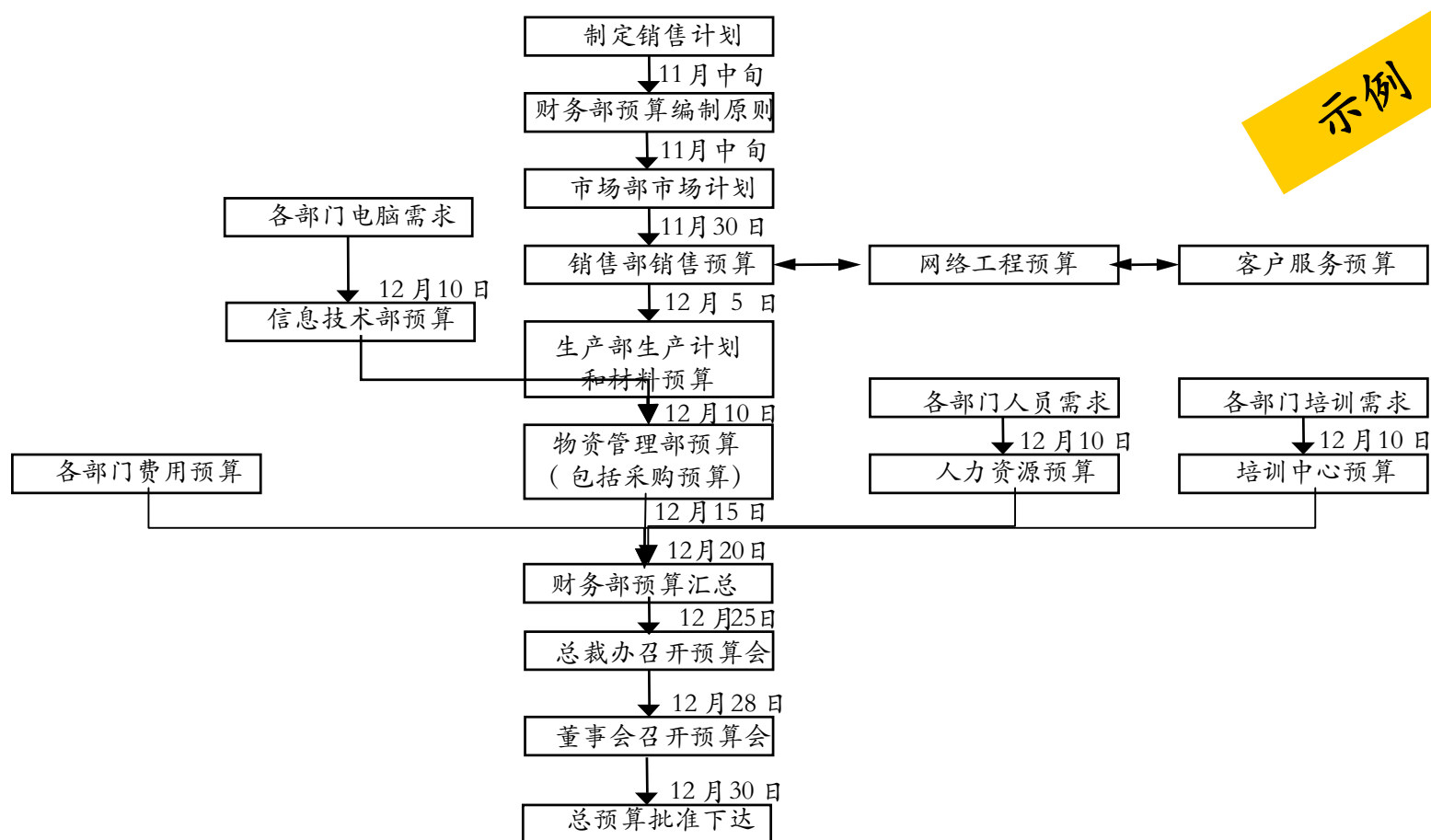
年度计划制定步骤



全面预算制定步骤



预算编制工具-预算编制应具备明确的时间表



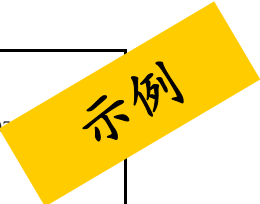
预算编制工具-预算表格示例

示例

文件编号	文件名称	编制部门	编制人员
F-02-001-002	各部门预测目标值比较分析	财务部	部门经理
F-02-002-001	产品广告宣传费预算	市场部	部门经理
F-02-002-002	产品展览费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-003	企业形象费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-004	公共关系费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-005	市场调研费用预算	市场部	部门经理
F-02-002-006	客户满意度调查预算	市场部	部门经理
F-02-002-007	产品销售收入预算一分产品	销售部	部门经理
F-02-002-008	货款回收预算一分客户	销售部	部门经理
F-02-002-009	产品销售收入预算一分区域	销售部	部门经理
F-02-002-010	销售费用预算	销售部	部门经理
F-02-002-011	固定资产需求预算	各部门	部门经理
F-02-002-012	办公费预算	各部门	部门经理
F-02-002-013	咨询费预算	各部门	部门经理
F-02-002-014	差旅费预算	各部门	部门经理
F-02-002-015	部门业务招待费预算	各部门	部门经理
F-02-002-016	其他费用预算	各部门	部门经理
F-02-002-017	部门人员需求计划	各部门	部门经理
F-02-002-018	部门人员调整计划	各部门	部门经理
F-02-002-019	部门人员晋升计划	各部门	部门经理
F-02-002-020	部门员工培训申请表	各部门	部门经理
F-02-002-021	新研发项目预算	技术中心	部门经理
F-02-002-022	现有研发项目预算	技术中心	部门经理
F-02-002-023	分产品生产计划	计划调度室	部门经理
F-02-002-024	生产计划	计划调度室	部门经理

文件编号	文件名称	编制部门	编制人员
F-02-002-025	原辅材料需求预算	计划调度室	部门经理
F-02-002-026	生产性低值易耗品需求预算	计划调度室	部门经理
F-02-002-027	子公司投资收益预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-028	投资变动预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-029	投资预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-030	投资收益预算	投资管理部	部门经理
F-02-002-031	工资预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-032	工资附加费预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-033	奖金预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-034	人员招聘费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-035	人员解聘费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-036	人员退休费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-037	人员培训费用预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-038	人身保险费预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-039	应付福利费增减变动预算	人力资源部	部门经理
F-02-002-040	库存物资结转	储运部	部门经理
F-02-002-041	运输费预算	储运部	部门经理
F-02-002-042	备品备件需求预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-043	大修理预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-044	固定资产报废清理计划	设备能源部	部门经理
F-02-002-045	资产调拨计划	设备能源部	部门经理
F-02-002-046	日常修理费预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-047	基建、技改预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-048	一、二次能源需求预算	设备能源部	部门经理
F-02-002-049	原辅材料采购预算	采购部	部门经理

预算编制工具-预算表格示例（续）



全面预算

F-02-002-00

销售收入预算—各客户分产品

编号:

制表部门

日期

单位

客户	产品项目	预算年度合计			一月			二月			三月			四月			五月			六月			七月			八月			九月			十月			十一月			十二月		
		销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入	销售数量	销售金额	货币收入						
	产品项1																																							
	产品项2																																							
	产品项3																																							
																																								
	总计																																							

制表人

部门经理:

主管副总:

会计主管:

财务部经理:

财务主管副总:

我们如何管理好预算？

周期性的差异分析

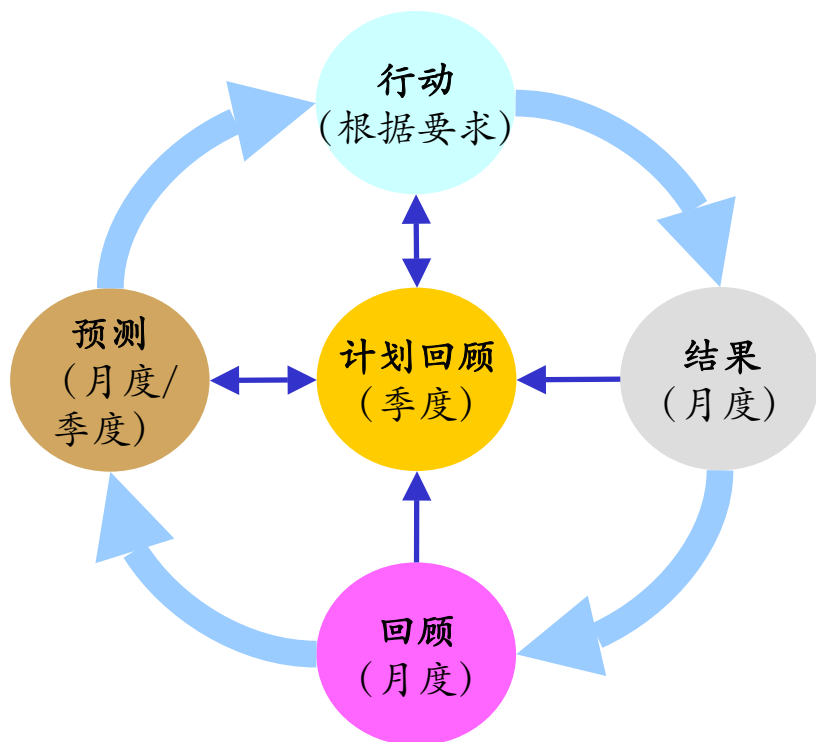
- 标准成本和差异
- 预算和实际情况
- 预测和实际情况

关键是要理解驱动力

- 时机/季节性
- 商业环境和消费者

建议第一步是实施年度计划与预算:

- 比如, 每年回顾5年计划
- 第一年成为预算 – 加入更多细节
- 由财务控制流程但是每个领域提供它自己的数据
- 使用电子数据表
- 在开发计划与预算时财务保障不同业务领域之间的协调
- 由财务部门进行对计划与预算的关键回顾

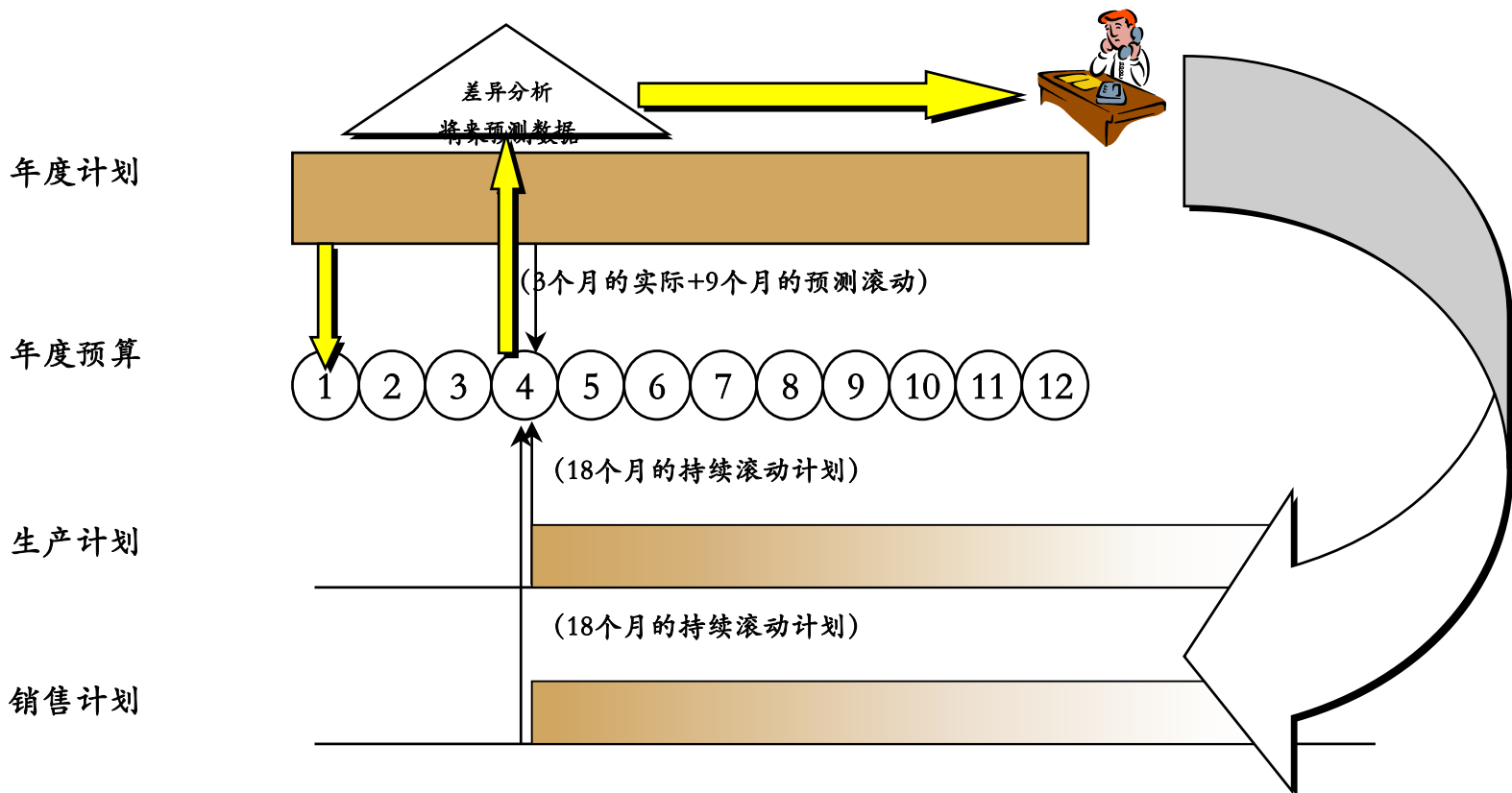


持续计划与预测

- 组织要有随市场条件变化而变化的灵活性
- 组织预测

年度计划、预算和滚动的生产销售计划相结合

生产和销售部门制定的18个月的滚动计划汇总到财务，财务截取其中本年的计划。通过对实际和预算的差异分析和对未来预测数据的汇总，滚动建议调整年度预算。并将分析上报到管理层，管理层以这些分析报告为参考，对以后的生产销售计划和预算的调整作出决策



全球最佳实践借鉴举例

最佳实践	最佳实践原理	最佳实践公司
1. 将预算制定与公司战略相联系	预算对于资源分配和进度监控具有指导意义。将制定、执行预算同公司的战略结合起来，通过各个层面了解公司的发展，从而得到有关机遇和挑战的反馈，调整公司策略，提高绩效水平。	戴尔电脑公司每年都要举行几次会议向公司员工传达公司当前的战略，进行相关的全员培训。
2. 将激励机制与绩效指标相联系	转变评估流程和激励机制，体现绩效考核的重要性。那些可以完成预算，但是未能得到预期市场份额和客户满意度的经理获得的报酬少于达标的经理。这种观念的转变更注重综合绩效表现，同时也使预算流程更具真实性。	JP摩根投资银行、惠普公司、美孚石油公司均将奖金、利润分享及股票期权计划同业绩目标的达成相联系。

全球最佳实践借鉴举例（续）

最佳实践	最佳实践原理	最佳实践公司
3. 降低预算的复杂性及预算制定周期	对预算机制的优化可以缩短预算制定周期。较短的预算周期不仅可以节省财务部门的成本，也可以降低每一个制定预算的业务单位的成本。在降低成本同时又不会影响公司的核心增值业务以及预算的质量。	美国著名的 Fidelity 投资公司的母公司FMR公司原来由96个业务实体组成，有108本总帐。为了提高效率，公司对帐目进行了合并，并且使用统一的定义及数据解释方法来提供财务信息。

克服绩效管理实施的主要障碍—观念与分配制度

观念障碍——

加强对各部门、分支机构和员工关于绩效管理的培训，建立各种正式/非正式的沟通渠道，让各部门、分支机构和员工通过了解绩效管理的内容和具体措施，接受认同绩效管理

分配制度——

调整公司的分配制度，建立与绩效管理相配套的激励制度

相关概念—平衡计分卡

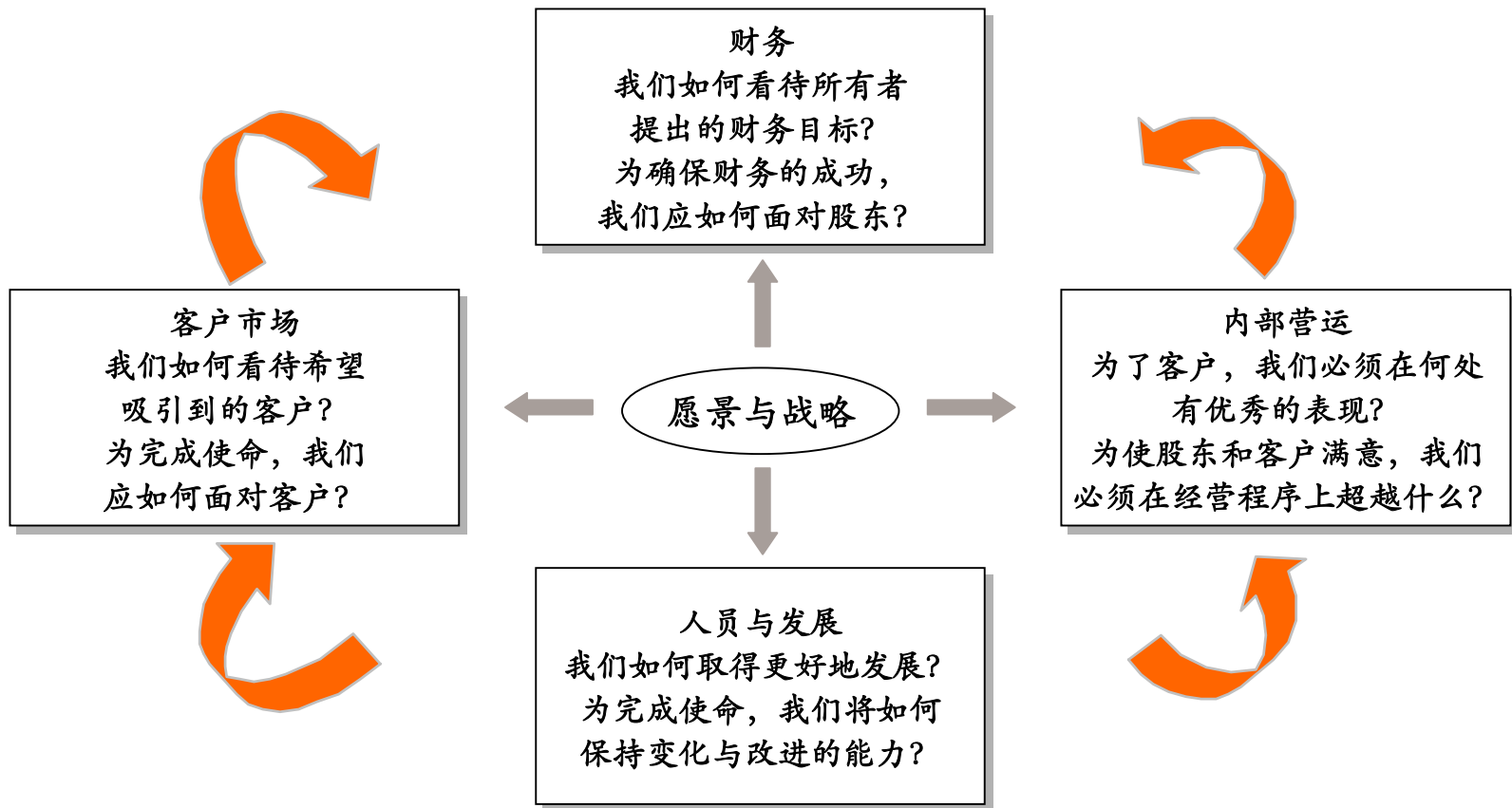


2000年度财富全球1000强中，40%的公司都采用了平衡
计分卡的方法来控制企业的绩效

资料来源：Gartner Group Inc.

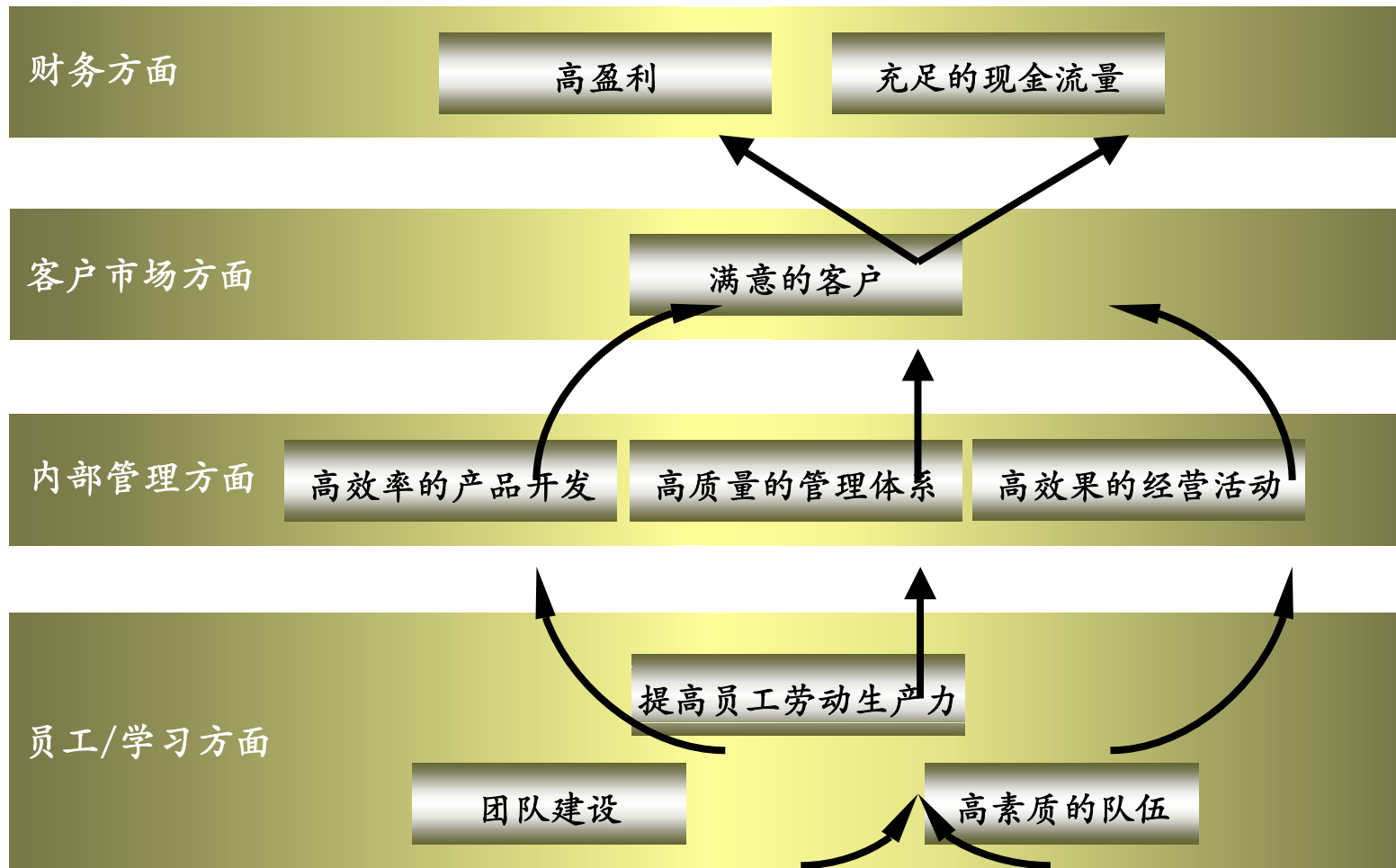
- ❑ 平衡计分卡是一种合理有效的绩效测评工具
- ❑ 平衡计分卡包含了财务测评指标，能够用来揭示已采取的行动所产生的结果。同时，它又用涉及顾客满意度、内部运营及组织的学习和提高能力的三套绩效测评指标作为财务测评指标的补充，从而使得高级管理层可以快速而全面地考察企业的业绩与表现

平衡计分卡：由战略导出的四个方面

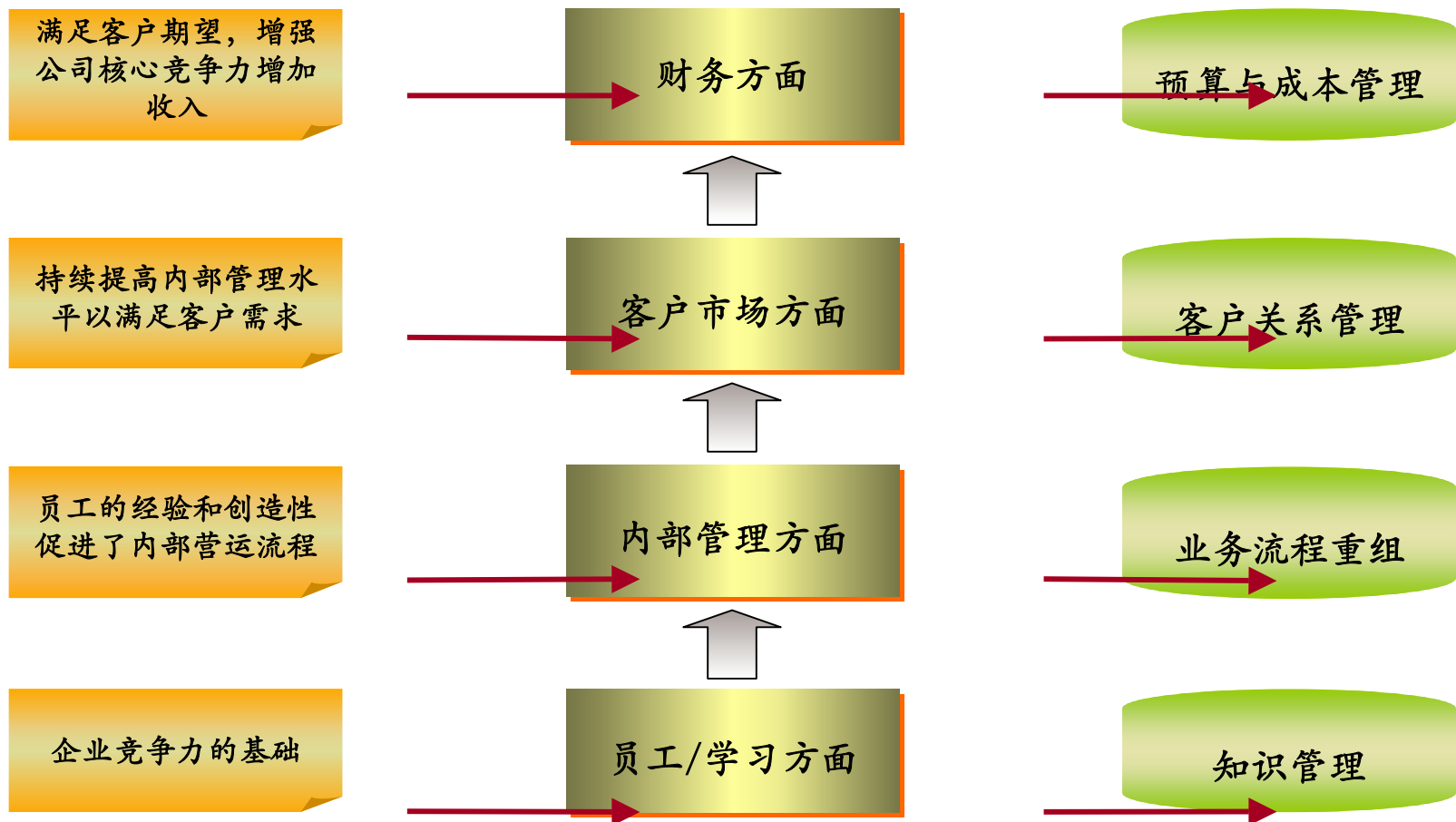


资料来源: R.S.Kaplan和D.P.Norton
using the balanced scorecard as a strategic management system
Harvard Business Review, 1996

平衡计分卡：四个方面的关系



平衡计分卡：四个方面与战略行动关系



我们如何看待所有者提出的财务目标？

为确保财务的成功，我们应如何面对股东？

- ❑ 财务方面作为公司战略的关键控制指标体现了公司整体经营绩效，包含了公司盈利能力分析的方法，如现金流、季度销售增长率以及部门的营运收入、市场份额的增长率等
- ❑ 1996年平衡计分卡理论提出之前，世界上的公司普遍采用财务指标来考核整个公司和各部门的绩效，这是最传统的一种考核指标。在现代管理理念下，企业开始运用其他的指标方面来平衡考核公司的绩效，但公司的所有经营活动最终仍最直接地体现在现金流上

“我们及时收集客户的反馈，并将客户的需求和期望与公司的营运进行整合，让客户看到公司在**提高客户服务质量和缩短流转时间的关键业务流程**中投入的精力和重视，使我们的业务在行业内取得了很大的市场份额。我们是行业中首先采用这种方法的企业，也恰恰是取得市场优势的关键”

Rob Herhold, 波音公司资深顾问

- ❑ 客户市场中的客户包括内部客户和外部客户两方面的概念，以考察客户对公司或部门提供的产品和服务的满意程度，体现公司的市场竞争力
- ❑ 该大类指标主要包括客户满意度、客户反应时间、交货及时率、市场份额、产品可靠度、产品的市场形象和声誉。对于推行客户关系管理的客户导向型企业非常重要

为了客户，我们必须在何处有优秀的表现？

为使股东和客户满意，我们必须在经营程序上超越什么？

- 该大类指标（如：流程实施得分等）衡量部门和管理层的管理质量、效率和成本，包含了内部行政管理和业务管理等方面的内容
- 采用内部营运指标，企业必须首先建立内部营运体系，包括：
 - ❖ 内部制度管理——监控企业内部的营运规范，在金融服务企业和公共服务企业重要性尤其突出
 - ❖ 创新机制——建立企业的研发体系，确定产品创新的方向、投入来增加收入
 - ❖ 客户关系管理——优化企业的内部流程，保证在内部价值创造的同时提供客户良好的服务
 - ❖ 供应链管理——优化营运过程中的采购渠道等

平衡计分卡：人员与发展方面

“我们如何取得更好地发展？”

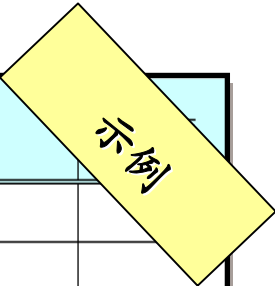
为完成使命，我们将如何保持变化与改进的能力？”

- ❑ 这是四个方面中最容易被企业忽视但同时又是最重要的一个方面，该大类指标（如：员工满意度等）考察员工队伍素质、团体的团队建设等方面，体现了企业内部核心竞争力，是公司长期发展的基础
- ❑ 在团队建设和人员素质提高方面，企业分析目前的绩效水平和企业需要达到的目标之间的差距，通过培训和绩效考核中的沟通来培养和选拔合适的人才，在组织中担任不同的角色

平衡计分卡：主要信息

- ❑ 每张平衡计分卡均由单个关键绩效指标组成
- ❑ 每个关键绩效指标都包含对其名称、计算方法、考核频度的描述
- ❑ 需要确定数据来源和处理部门以保证关键绩效指标的准确性
- ❑ 在平衡计分卡中，通过赋予关键绩效指标不同的权重来反映管理上不同的侧重点

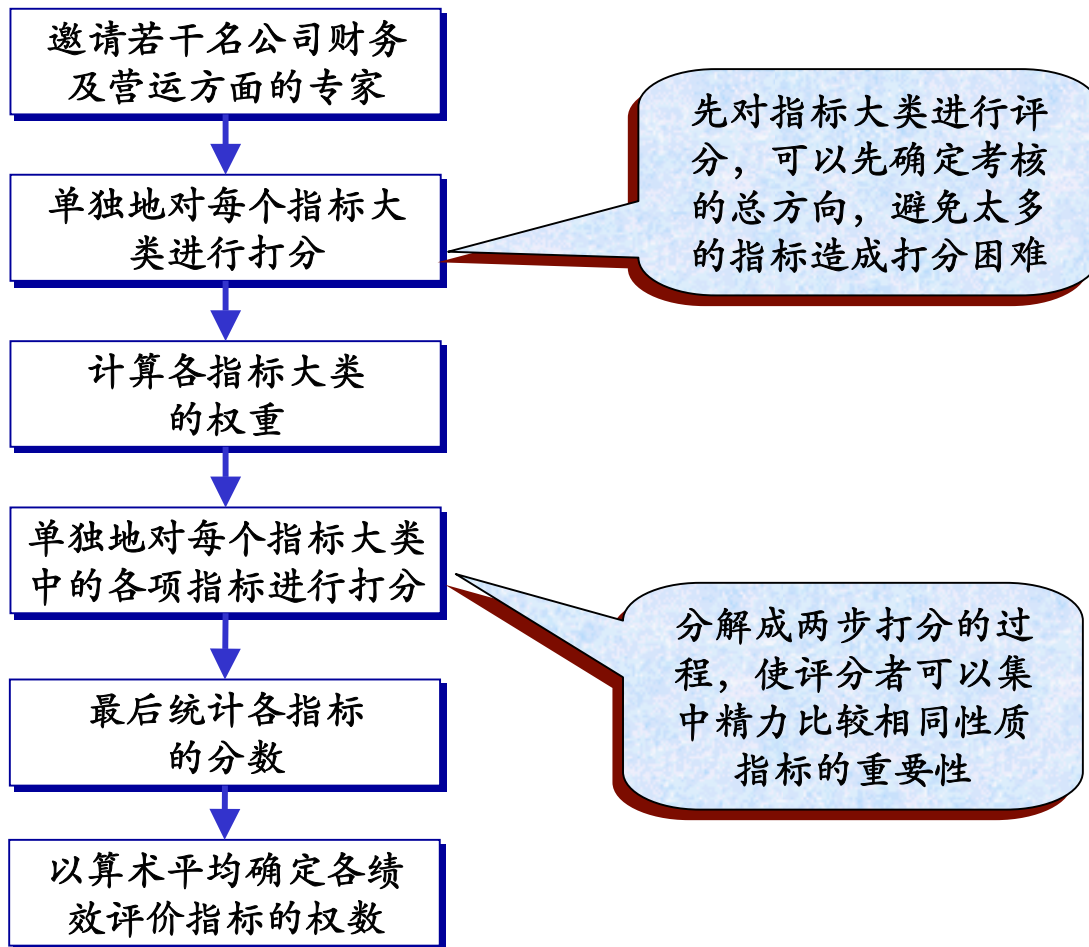
平衡计分卡



评估对象	评估目标	评估指标	指标性质	指标说明	备注	频度	重要程度	权重系数	计算方法	变量说明	
部门	财务表现	指标1									
		指标2									
	。。。										
	内部营运。。。										
	客户市场										
	人员发展										

平衡计分卡：指标的权数

运用**专家评分法**确定绩效评价指标大类权数



平衡计分卡： 指标的权数

确定绩效评价指标大类的权数

指标 大 类 A	指标1	权数1
	指标2	权数2
	指标3	权数3
	指标4	权数4
指标 大 类 B		
		
		
		

指标大类A权数=

$$\frac{\text{专家对该指标大类的评分总分}}{\sum \text{专家对每个指标大类的评分总分}}$$

平衡计分卡：指标的权数

在每一绩效指标大类内，专家对各指标进行评分，并计算其权数

指标大类 ▾

绩效评价指标	专家1	专家2	...	总分	解释或理由
指标1	50	55	...	600	...
指标2	60	60	...	640	...
指标3	90	80	...	880	...
...	...	...	...	...	...
总分	780	720	...	7500	

某绩效评价指标的权数＝

专家对该指标的评分总分

Σ 专家对该大类每个指标的评分总分

*指标大类权数

对平衡计分卡进行适当调整

- ❑ 平衡计分卡可以配合不同时期公司战略的调整而适当调整侧重点
- ❑ 在调整平衡计分卡的某个方面指标时，必须考略到该指标的调整对其他各方面指标的影响

案例：2000年年初，IBM公司总体战略要求提高顾客满意度，平衡计分卡体系随之调整。“内部运营”方面增加了“及时应答客户需求”的指标，这就提高了对员工能力的要求，进而必须相应调整“人员与发展”方面的指标。

企业运用平衡计分卡的前提

组织战略

组织的战略目标能够层层分解，并能与组织内部门、工作组、个人目标达成一致，其中个人利益能够服从组织的整体利益，这是平衡计分卡研究的一个重要前提

指标

计分卡所揭示的四个方面指标--包括财务、客户、内部经营过程、学习与成长之间存在明确的因果驱动关系。但是计分卡所涵盖的四个方面指标并不是必须的

企业运用平衡计分卡的前提

制度

组织内部与实施平衡计分卡配套的其他制度必须健全，包括财务核算体系运作、内部信息平台建设、岗位权责划分、业务流程管理及与绩效考核配套的人力资源管理的其他环节等

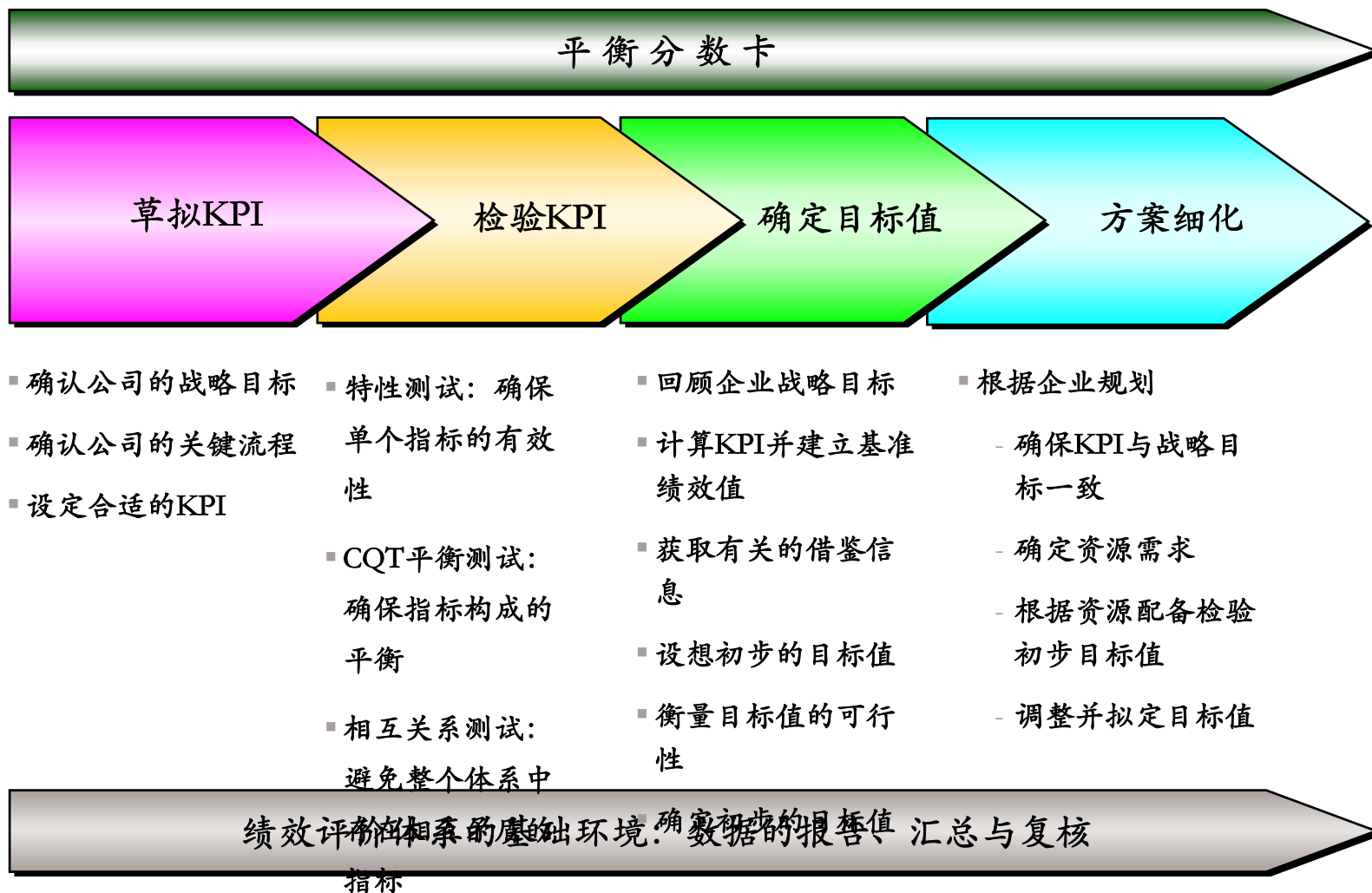
员工

运用平衡计分卡的前提之四是组织内部每个岗位的员工都是胜任各自工作的，在此基础上研究一个战略业务单位的组织绩效才有意义。

相关概念—绩效指标体系



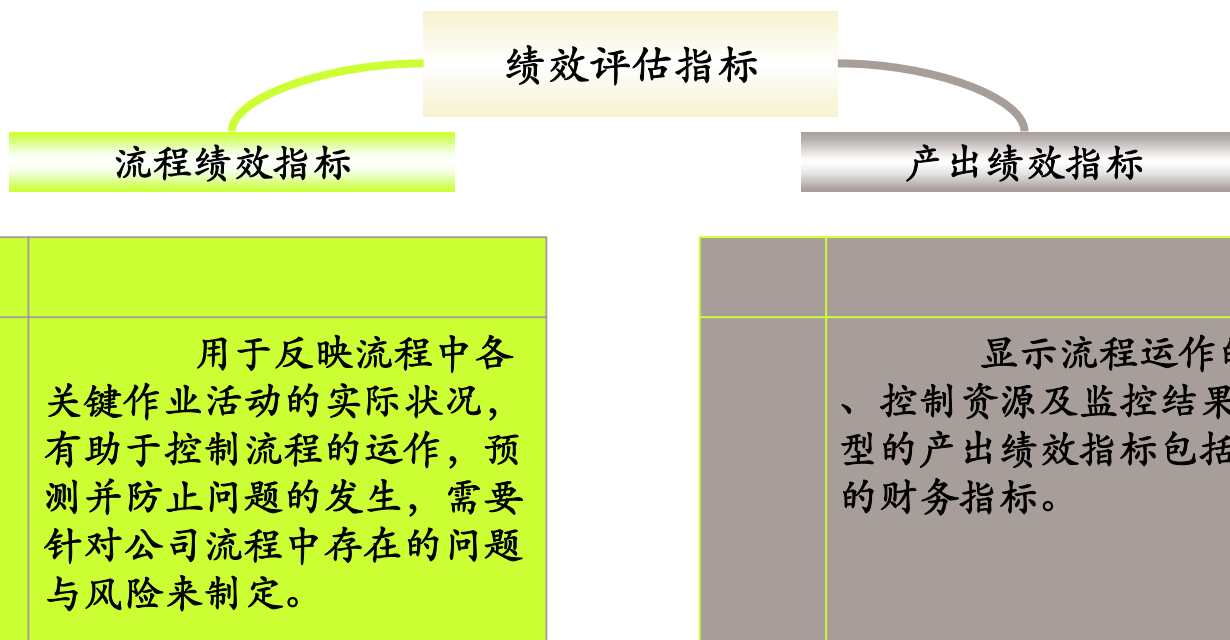
绩效指标的制定流程



草拟KPI： 绩效评估指标

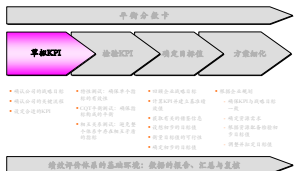


绩效评估指标应在组织内扮演推动策略的角色，以使组织成员了解公司的策略以及其工作与绩效是如何与整体策略相互联系。



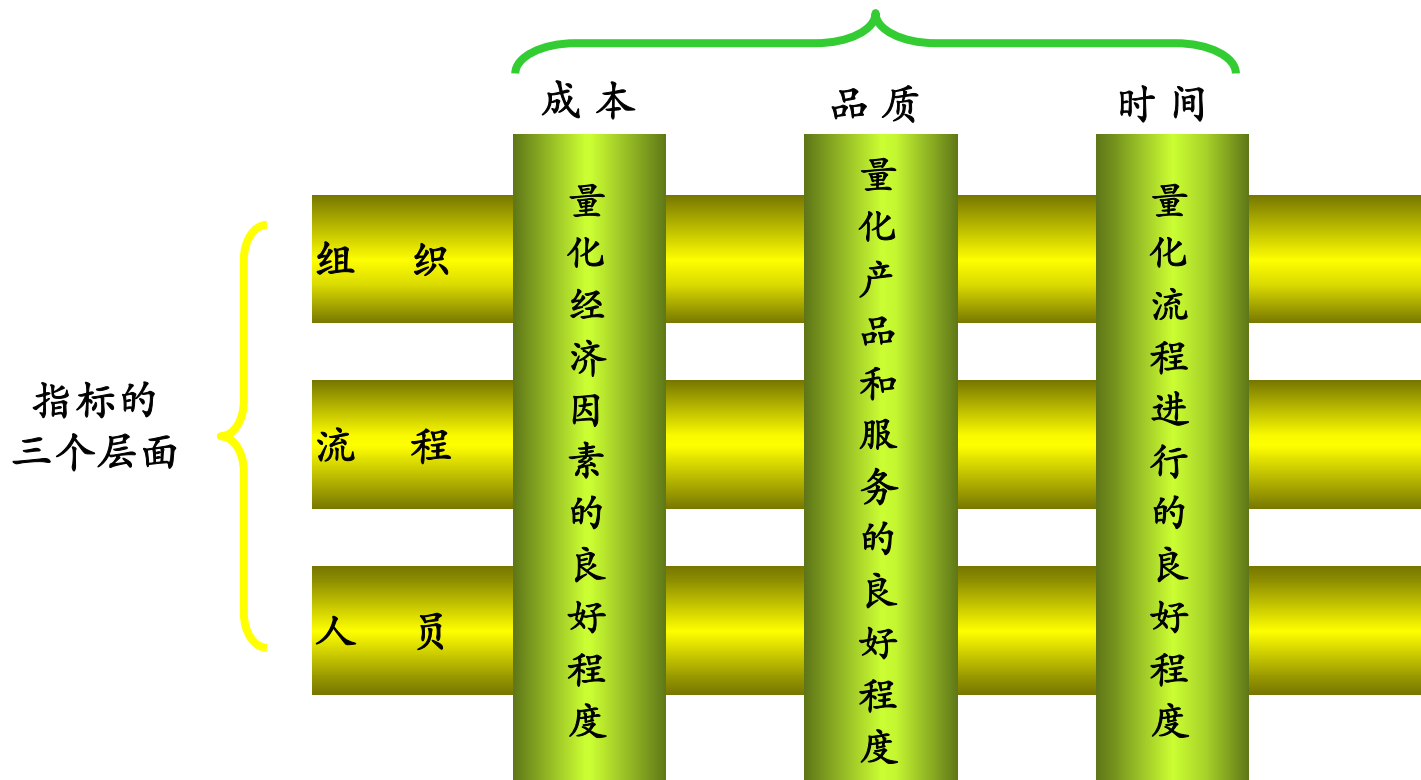
在整个公司内部，对于绩效评估的定义及目标需达成100%的共识

草拟KPI： 绩效评估矩阵



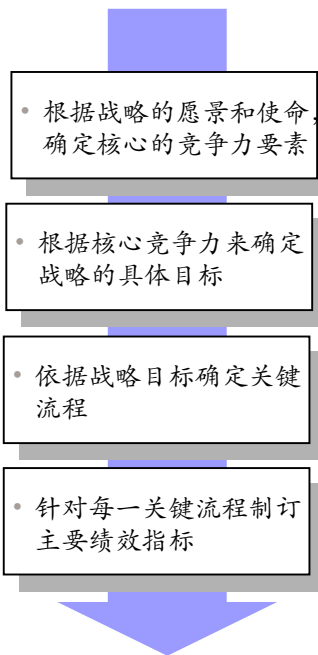
绩效评估矩阵是平衡不同绩效评估指标（成本、品质与时间），并横跨多个层次（组织、流程和人员）的工具。

绩效评估指标群组

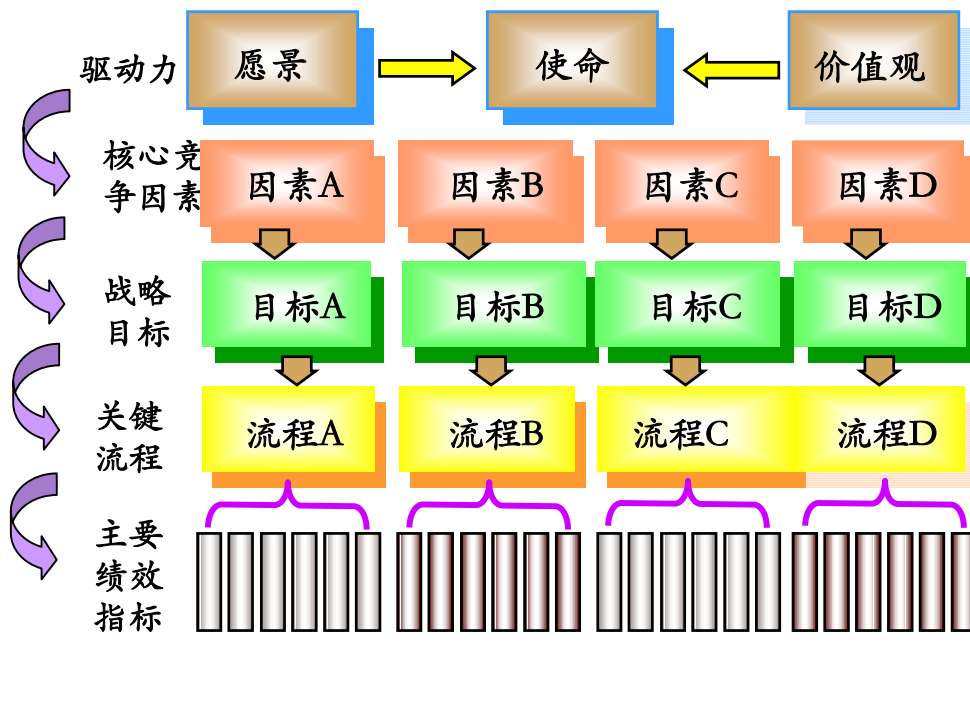


草拟KPI： 绩效指标体系的确定

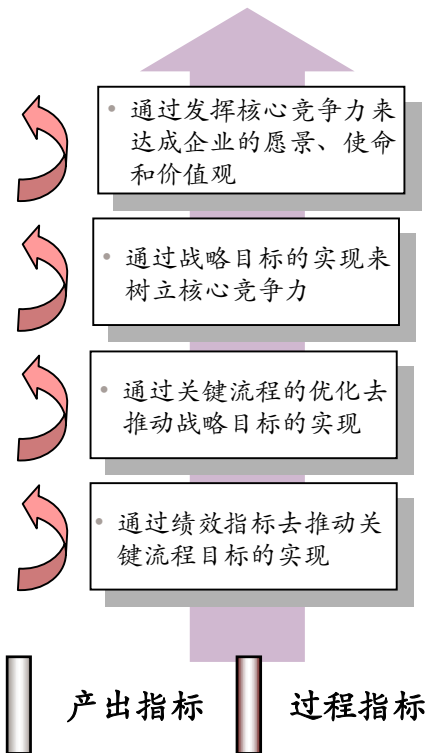
战略具体化设计



战略具体化示意图



战略具体化实施



从战略入手考虑人力资源管理具体环节，是毕博根据企业发展方向设计绩效管理解决方案的独到之处

检验KPI： 绩效指标的有效性测试

单个绩效指标的有效性测试：



✓ 可理解

该指标能被简单明了地交流吗？

✓ 可控制

该指标结果是否有直接责任归属？能否被直接责任人基本控制？

✓ 可实施

可采取行动来改进绩效吗？

✓ 可信

是否有稳定的数据来源和科学的数据处理方法来支持指标？

✓ 可衡量

该指标是否能够量化？是否有可信的衡量标准或计算公式？

✓ 可低成本获取

获取数据的成本是否高于其带来的价值？

✓ 与目标一致

该指标是否能与某个特定的战略目标相联系？

✓ 与整个指标体系一致

该指标是否与组织中上一层或下一层的指标相联系？

会计学

会计学入门 → **中级会计** → 财务会计 → 财务报表分析

- 财务会计的核算流程
- 财务会计的凭证填制
- 财务会计的账簿登记
- 财务会计的报表编制
- 财务会计的税务处理
- 财务会计的内部控制
- 财务会计的审计
- 财务会计的案例分析
- 财务会计的实务操作
- 财务会计的职业道德
- 财务会计的法律法规
- 财务会计的信息化应用
- 财务会计的国际化视野
- 财务会计的可持续发展
- 财务会计的终身学习
- 财务会计的团队合作
- 财务会计的沟通能力
- 财务会计的创新能力
- 财务会计的社会责任感
- 财务会计的终身学习
- 财务会计的团队合作
- 财务会计的沟通能力
- 财务会计的创新能力
- 财务会计的社会责任感

课程培养目标

1. 掌握财务会计的基本理论、基本方法和基本技能。

2. 能够运用财务会计的基本理论、基本方法和基本技能，对企业的经济活动进行核算、监督、分析和评价。

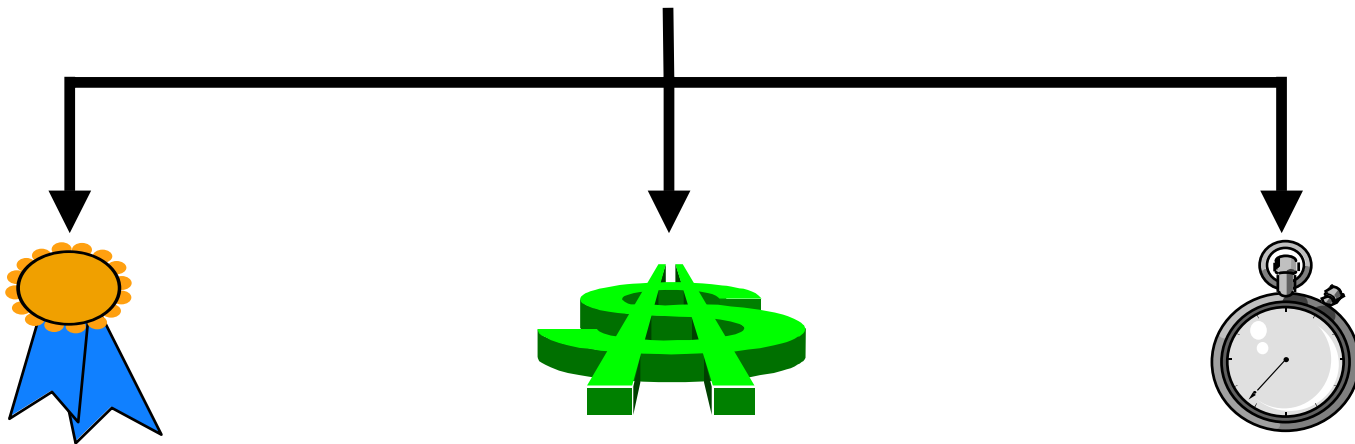
3. 能够运用财务会计的基本理论、基本方法和基本技能，对企业的经济活动进行预测、决策、控制和评价。

4. 能够运用财务会计的基本理论、基本方法和基本技能，对企业的经济活动进行审计、鉴证、咨询和评价。

5. 能够运用财务会计的基本理论、基本方法和基本技能，对企业的经济活动进行税务筹划、风险管理、内部控制和评价。

6. 能够运用财务会计的基本理论、基本方法和基本技能，对企业的经济活动进行国际化视野、可持续发展、社会责任和评价。

绩效评价
必须同时考虑

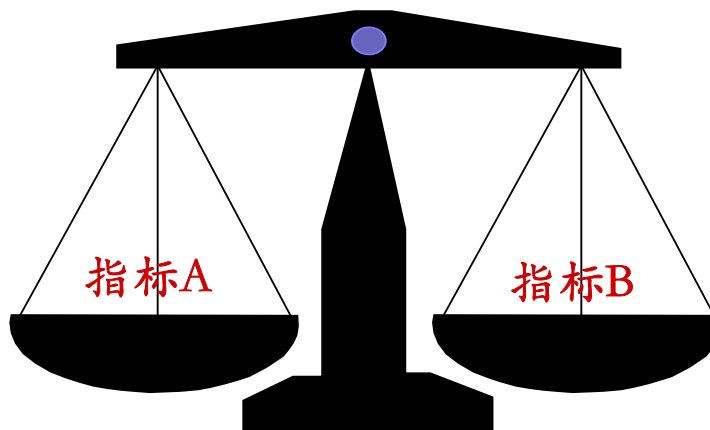


质量是指产品/服务满足或超越客户期望的程度投入的成本是流程中的成本/服务提供

检验KPI： 绩效指标的关系测试

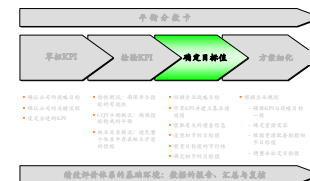
绩效指标相互关系的测试

- 指标的相互关系测试能尽量
避免一个体系中指标间矛盾
与冲突，及防止两个指标间
出现负相关的现象



确定目标值： 目标值的定义

目标值的定义



- ❑ 目标值是企业对未来绩效的期望。通过设置绩效评估指标的目标值，可以推动企业的政策落实执行
- ❑ 目标值应为企业的运作提供方向
- ❑ 支持持续完善
- ❑ 提供对员工的激励
- ❑ 将目标值的设置结果明晰清楚地传达到每一个负责的员工

案例分析



我们的客户是一家国内大型的制造类企业。随着业务的发展，公司同时面临着上市后股东对于回报要求的压力，公司现有的人力资源体系不能适应越来越复杂的要求。

公司希望建立一套与企业总体发展战略相吻合的人力资源管理机制。其中包括以提高绩效为导向的绩效管理体系和一套在内部公平，外部有竞争性的薪酬体系，以吸引和保留人才。

。

部门绩效管理体系

岗位评估及
能力素质模型



薪酬体系
与激励机制

客户在绩效管理方面遇到的问题

- ❑ 对于业务部门的考核指标单一，没有充分考虑不同业务部门的业务性质、战略地位和工作条件
- ❑ 缺乏对于管理支持部门的绩效管理工具
- ❑ 绩效管理、薪酬福利制度与公司的整体战略三者之间缺乏紧密的连结
- ❑ 对于部门间协作的效果缺乏有效衡量工具
- ❑ 对于员工的发展培训不够重视
- ❑ 缺乏组织间有效的沟通，各级员工间的交流不够充分

绩效管理方案 的设计

- 初步拟定的关键绩效指标
- 关键绩效指标特性测试
- 确定参考部门的平衡计分卡



绩效管理方案 的细化

- 逐步分解平衡计分卡
- 制定绩效管理的配套流程和职责分配



方案实施

绩效管理
概况/培训

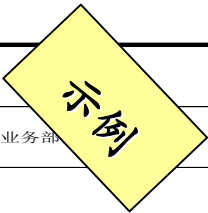
绩效管理的文化和信息技术环境

我们的工作方法：指标筛选

关键考核指标	人机界面	信息资讯	金融财经	人才教育	企业客户	技术产品	软件开发	工程技术	系统维护	人力资源	行政物资
业务表现											
日平均访问人数	X	X	X	X		X					
日平均页面阅读数 (Pageview)	X	X	X	X							
页面平均停留时间			X	X							
日平均交易数量			X	X							
陈列商品种类增长率											
公司客户增长率					X						
技术人员利用率							X	X	X		
员工流动率										X	
员工平均培训时间										X	
固定资产缺失率											X
采购成本节约率											X
财务报表出具准时率											
财务状况											
收入增长率			X	X	X	X					
人均创造收入			X	X	X	X					
营运成本预算实际差异率	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
边际市场宣传成本		X	X	X	X	X					
人均培训成本										X	
人均招聘成本										X	
客户服务											
客户投诉量	X	X	X	X		X					
客户投诉平均响应时间	X	X	X	X		X					
客户流失率		X	X	X							
订单完成率											
系统宕机时间									X		
部门协作											
客户介绍能力	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
内部客户满意度	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
部门关键考核指标总数											
目 前	7	8	10	10	7	9	4	4	5	7	5
未 来	7	9	12	12	7	9	4	4	5	7	5

示例

我们的工作方法：指标说明



财务状况			
收入增长率	当月业务部门的总收入较上月的增长变动比率	月末考核	$(\text{当月各业务部门收入总额} - \text{上月收入总额}) \div \text{上月各业务部门收入总额}$
人均创造收入	当月业务部门员工人均创造的收入	月末考核	$\text{当月各业务部门收入总额} \div \text{当月末部门员工人数}$
营运成本预算实际差异率	部门当月实际的营运成本（除市场宣传成本以外的所有财务成本费用项目加上项目开发内部成本之和）与预算相比的差异率	月末考核	$(\text{部门当月实际的营运成本} - \text{月度预算营运成本}) \div \text{月度预算营运成本}$
边际市场宣传成本	每增长一个访问人数部门所需投入的市场宣传成本	月末考核	$(\text{部门当月市场宣传成本} - \text{上月市场宣传成本}) \div (\text{当月日平均访问人数} - \text{上月日平均访问人数})$
人均培训成本	平均每位员工接受培训所需要的成本	月末考核	$\text{当月发生的培训总成本} \div \text{当月接受培训的员工人次}$
人均招聘成本	平均每招聘一位员工所需要的成本	月末考核	$\text{当月发生的招聘总成本} \div \text{当月成功招聘的员工人数}$
客户服务			
客户投诉量	客户对网站相关内容、服务或产品的投诉	月末考核	当月客户服务部收到的与相关部门有关的投诉个数
客户投诉平均响应时间	从相关部门接到客户服务部报告的有关投诉、到圆满解决并将结果抄送给客户服务部的时间	月末考核	$\text{当月处理个人用户投诉的总时间} \div \text{当月个人用户投诉个数}$
客户流失率	当期个人用户流失数量占期初个人用户总数的比率	季末考核	$(\text{当季度未发生任何交易的注册用户数} + \text{当季度未缴纳服务费的注册用户数}) \div \text{季初注册用户总数}$
订单完成率	网客隆完成履行的个人用户订单数量占下达的订单总数的比率	月末考核	$(\text{当月实际完成履行的个人用户订单数量}) \div \text{当月下达的订单总数}$
系统宕机时间	当月系统宕机、中断服务的累计时间	月末考核	当月系统宕机、中断服务的累计时间
部门协作			
客户介绍能力	本部门向公司其他部门介绍客户、并成功达成业务关系的客户数量	季末考核	当期本部门向公司其他部门介绍成功的客户数量
内部客户满意度	部门协作与配合的满意度	季末考核	部门满意度调查问卷

我们的工作方法：平衡计分卡

示例

评估对象	评估目标	评估指标	指标性质	指标说明	备注	频度	权重系数	计算方法	变量说明		数据来源
总裁办公室	财务方面	部门费用节约率		部门实际发生的费用与预算费用相比节约的比率, 费用控制的主要考核指标	作为月度、季度和半年管理报表的内容	月末计算上报		$Y = (1 - (A/B)) * 100\%$	A	本期部门实际发生的费用总额	期末财务报表
						半年考核			B	本期预算的费用总额	年初预算数据
		资产管理费用节约率		总裁办公室所管理的资产费用与预算费用相比节约的比率	作为月度、季度和半年管理报表的内容	季末计算上报		$Y = (1 - (A/B)) * 100\%$	A	本期实际资产费用总额	期末财务报表
						年度考核				本期预算资产费用总额	年初预算数据
	内部营运	内部法律法规遵守执行情况		对内部各种规章制度, 作业流程, 审批程序的遵守和执行情况	扣分项目, 作为半年管理报表内容	半年考核		内部规章遵守情况评分表	-	-	稽核审计部
	客户市场	部门协作满意度		对各部门工作的协调及与其他部门之间的协作的考核	作为半年管理报表的内容	半年考核		$A = \sum A_i / N$	A _i	本期部门的“部门协作满意度评分表”得分	相关部门
									N	本期部门的评分表数量	人力资源部
		会议, 文档安排完成情况		文档, 工作计划编写的质量, 及时性和会议安排的准确性	作为半年管理报表的内容	半年考核		副总裁以上领导评分	-	-	人力资源部
		公司形象宣传有效性		编辑出版各类刊物的及时性和有效性	作为半年管理报表的内容	半年考核		稽核审计部评分	-	-	稽核审计部
		员工满意度		对于员工工作环境安排, 软硬件设施安排的成果	作为年度管理报表的内容	年度考核		由人力资源部每年进行问卷调查	-	-	人力资源部
	人员发展	员工遗憾流失率		部门内优秀员工流失的比率	作为年度管理报表的内容	年度考核		$Y = (A/B) * 100\%$	A	本年遗憾流失员工人数	人力资源部
									B	年初员工总人数-解除劳动合同员工人数	人力资源部
		员工培训时间		部门内员工人均培训时间	作为年度管理报表的内容	年度考核		$Y = (A/B) * 100\%$	A	本年度员工实际参加培训的小时数	人力资源部
									B	本年度部门员工平均人数	人力资源部

在绩效管理实施中出现的问题与解决方案

数据收集

- ✓ 绩效考核中最耗时的部分
- ✓ 根据不同分析需要，确定信息的准确程度与详细程度
- ✓ 避免数据收集的不一致性
- ✓ 关键考核指标越详细，数据收集的成本就越高

内部渠道

- 内部报告
- 从前的研究
- 内部专家

研究

- 有针对性的调查
- 第三方研究

公开渠道

- 财务报告
- 数据服务公司
- 出版物
- 其他

在绩效管理实施中出现的问题与解决方案（续）

人力资源部在绩效管理中的角色

- ❑ 是绩效管理工作的牵头者和协调者
- ❑ 对于整个绩效管理体系运作的监督和调整

分工 部门	本部门原始数据汇总	填制本部门考核报告	提供考核支持文件	数据复核	协助数据复核	数据计算	平衡分数卡制作	资料归档	奖惩制度制定
人力资源部	★	★	★	★	★	★	★	★	★
稽核审计部	★	★	★	★	★				
其他部门	★	★	★		★				

在绩效管理实施中出现的问题与解决方案（续）

当指标的实际值与目标值发生较大差异时

- ❑ 分析差异产生的真正原因
- ❑ 根据实际情况决定对当期平衡计分卡结果与分配方案的影响
- ❑ 应用完善的预算调整体系及时对指标的目标值进行调整
- ❑ 将差异产生的原因考虑入下年度的目标值设定中

在绩效管理实施中出现的问题与解决方案（续）

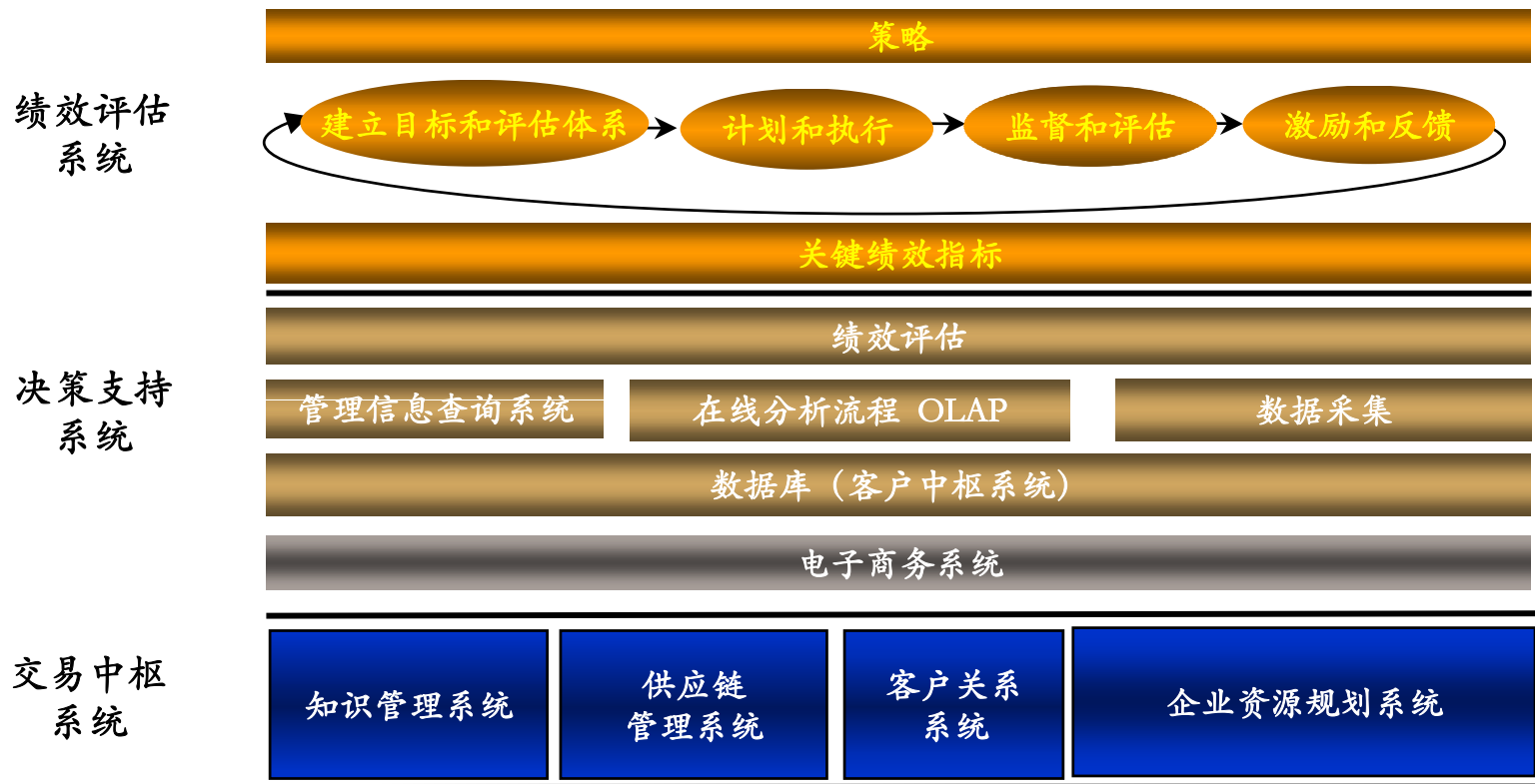
绩效管理文化的建设

- ❑ 建立富有责任感、明确相互职责的企业文化是促使被考核员工规范自身行为以实现绩效考核目标值所必须的
- ❑ 充分重视员工对于绩效管理的意见和建议，开放多种渠道使员工畅所欲言。当绩效管理受到绩效执行者的认可时，绩效管理体系才能发挥应有的功效
- ❑ 以循序渐进的方式进行转变的促成，在不同的阶段将平衡计分卡实施到相适宜的程度。

在绩效管理实施中出现的问题与解决方案（续）

信息技术平台的应用

- ❑ 绩效管理体系对于日常管理而言太过复杂而烦琐，即便在自动化程度很高的情况下，也可能由于员工缺乏主动性而导致实施不成功
- ❑ 信息技术自动化在绩效考核体系中广泛应用，将有利于提高绩效考核实施的成功机会





Business and Systems Aligned. Business Empowered.™