

基于平衡计分卡的 国网集体企业绩效管理体系研究

刘祥龙

【摘要】 随着电力服务市场的逐步开放以及市场竞争的日趋激烈,企业发展面临巨大压力。为保证国网集体企业能够按照国家电网公司及各省电力公司集体建设的要求平稳健康地发展,并提升企业精益化管理水平,应关注管理评价模式。本文结合当前国网集体企业绩效管理的实际情况,以国网日照供电公司为例,构建了以平衡计分卡为基础的企业全员、全闭环、全保障“三位一体”的多层次绩效管理体系,以提升国网集体企业精益化绩效管理水平和促进企业发展,实现企业的价值增值。

【关键词】 平衡计分卡; 绩效管理; 三位一体; 战略管理; 国网集体企业

【中图分类号】 F272

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)10-0078-6

一、背景

国网集体企业应按照国家电网公司“改革改制、重组整合、强化管理、健康发展”的工作要求,落实省电力公司“三强一创”的工作纲要,以全面开展精益化管理活动为载体,加强对安全、经营、财务、人资、物资、工程等管控,实现企业市场化运营、规范化管理,确保企业健康发展。为贯彻落实2015年国家电网“两会”精神,深入推进“两个转变”,提高发展质量、经营绩效和优质服务水平,圆满完成全年工作目标,国网日照供电公司(简称“日照公司”)全面推进精益化管理,提升企业运营水平,推动公司持续、健康、快速发展。2015年省电力公司“两会”提出率先基本建成“一强三优”现代公司的奋斗目标,为公司发展指明方向。

在上述环境下,日照公司将精益化管理作为贯穿全年工作的主线,不断提升客户满意度和经济效益;运用细致入微的管理手段,发挥有限资源的最大效能;以问题为导向,以重点工作为抓手,解决制约公司发展的主要矛盾,深耕细作,创新发展,提高工作效率。

二、“三位一体”绩效管理体系的内涵

为适应新的战略目标要求,日照公司对公司战略进行横向与纵向分解,制定部门及下属企业的战略目标,形成多层次战略目标;并以全员目标责任体系为中心,以全闭环绩效过程管理体系为主线,以全面综合保障体系为基础支撑,逐步实施绩效管理变革,实现三者的有机统一,共同构成三位一体的绩效管理体系。全员目标责任体系将公司战略层层分解,落实到每一位员工的实际工作中,做到“千斤重担有人挑,人人肩上有指标”;全闭环绩效过程管理体系通过“双定”

会议、铁篦梳理、绩效评价与结果应用对公司经营目标实行全过程跟踪、辅导与评估,确保企业经营目标顺利实现;全面综合保障体系由科学的组织体系、明晰的流程保障体系、完备的制度体系及业绩导向的绩效文化构成,全面支撑企业绩效管理高效运行。

三、“三位一体”绩效管理体系的构建

(一)全员目标责任体系

企业的绩效管理体系以企业战略目标为起点,通过战略回顾将战略目标转化为企业战略,进而通过细化经营计划与分解战略目标,建立覆盖企业全员的目标责任体系,然后运用平衡计分卡与关键绩效指标(KPI)思想构建全员目标责任体系。

1. 战略目标的确定与回顾。

(1)公司战略目标。明晰战略目标是公司建立基于战略执行绩效管理体系的先决条件和逻辑起点。日照公司通过对宏观经济环境和同业竞争状况的研究,制定出公司战略草案,经审批下达后,为确保战略执行,又建立了一套战略回顾流程,对战略执行情况进行检查。将公司战略目标转化为公司战略地图(详见图1)的指导思想是:以战略为导向,聚焦关键,瞄准短板,兼顾平衡,促进企业健康、有序地发展。

(2)部门及下属企业战略目标。在整个企业战略目标中,不同内部组织单元在整个企业的战略部署中发挥不同的作用。某一内部组织单元的长期目标对企业整体战略而言,可能支持企业整体战略的一个方面,也可能支持其多个方面,所以需要在内部组织单元内构建多层次平衡计分卡评价指标体系,并以关键绩效指标法和层次分析法等作为补充,促

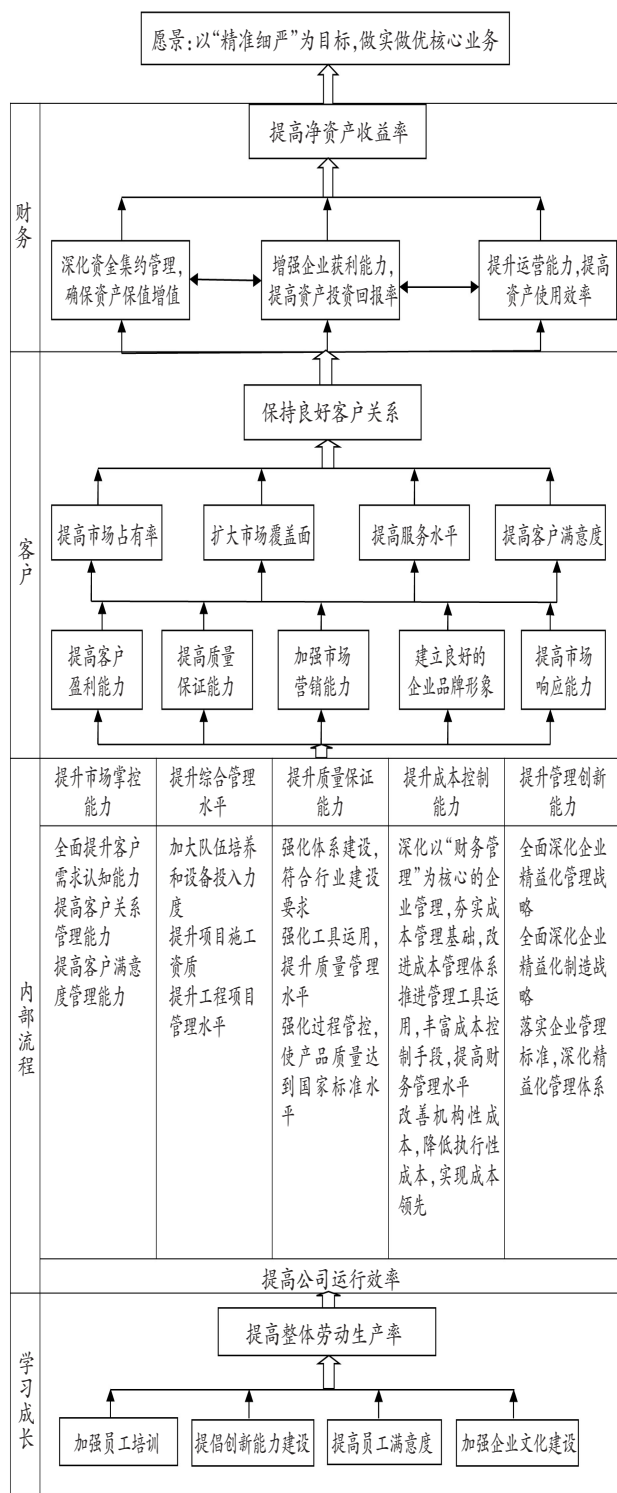


图 1 日照公司整体战略地图

进部门及下属企业战略目标的实现,从而实现企业整体战略目标。企业在制定集团整体的战略目标及平衡计分卡评价指标体系以后,还要根据下属内部组织单元的结构和特点,将集团整体战略层层分解,落实到各内部组织单元,各内部组织单元根据集团总体的战略部署,结合其实际情况,制定符合本组织发展的长远目标。

内部组织单元根据其自身特点,将本组织较为模糊的战略目标具体分解到内部平衡计分卡的不同维度中,建立适合本组织的平衡计分卡维度。各维度(一级评价指标)下的KPI指标(二级评价指标)的具体选择要借鉴企业整体平衡计分卡的指标评价体系,并挖掘出不同部门及下属企业中真正驱动公司战略目标实现的具体因素,体现公司战略对各个部门及下属企业工作绩效的具体要求,增强、提高指标选择的针对性和正确性。

根据各部门及下属企业平衡计分卡的构建,将企业整体的战略目标及平衡计分卡维度向下进行纵向分解,并在不同部门及下属企业间进行横向分解,使企业的绩效管理体系发展为多层次的立体平衡计分卡体系。在使用平衡计分卡对部门及下属企业绩效进行考核评价时,不同部门及下属企业,应根据其自身的具体情况及其与企业整体的关系,设计出适合自身的平衡计分卡维度,并参考企业整体平衡计分卡的评价指标体系,有差别地对组织内部的指标进行选择,使部门及下属企业的平衡计分卡体系更具针对性,能更加准确地对企业级平衡计分卡进行横向分解(详见图2)。

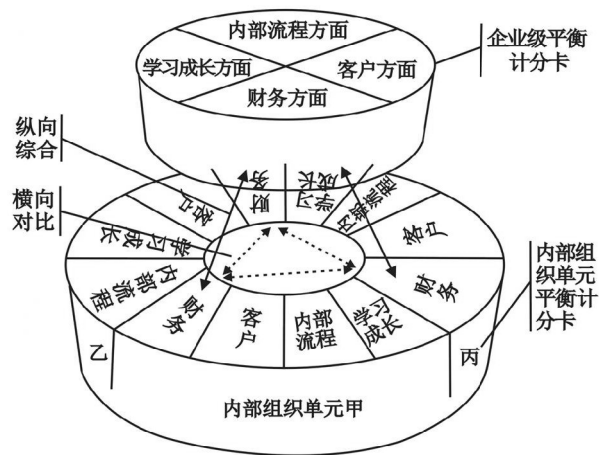


图 2 多层次的立体平衡计分卡体系示意图

2. 战略目标实施逻辑体系。根据公司战略及部门战略、平衡计分卡体系、行动计划,结合公司年度KPI指标及公司重点工作内容,分解建立部门(班组)KPI及重点工作考核体系,有效运用绩效考核进行管理,从财权、事权两条线出发,实现对公司、部门以及个人三方的绩效管理。在事权方面,按照“公司——业务部门——部门(班组)”三个层次,分别编制公司级战略计划、业务部门年度主体计划以及部门(班组)管理计划,分解、落实公司级战略计划,最终实现公司总体战略目标。在财权方面,编制公司层面的战略预算,然后对此预算进行层层分解,编制各业务部门预算,并由各业务部门的下属部门(班组)编制月度滚动预算,实时把握预算的执行情况,实现从战略预算到业务预算再到月度滚动预算的有效衔接,从而确保战略目标落地。

□ 案例分析

3. 经营计划的制定与分解。经营计划的制定与分解过程是各级组织与人员明确公司年度战略目标的过程。它是公司目标责任体系落地的中枢环节,其上承战略规划与目标,下启公司各级绩效管理目标与行动计划。

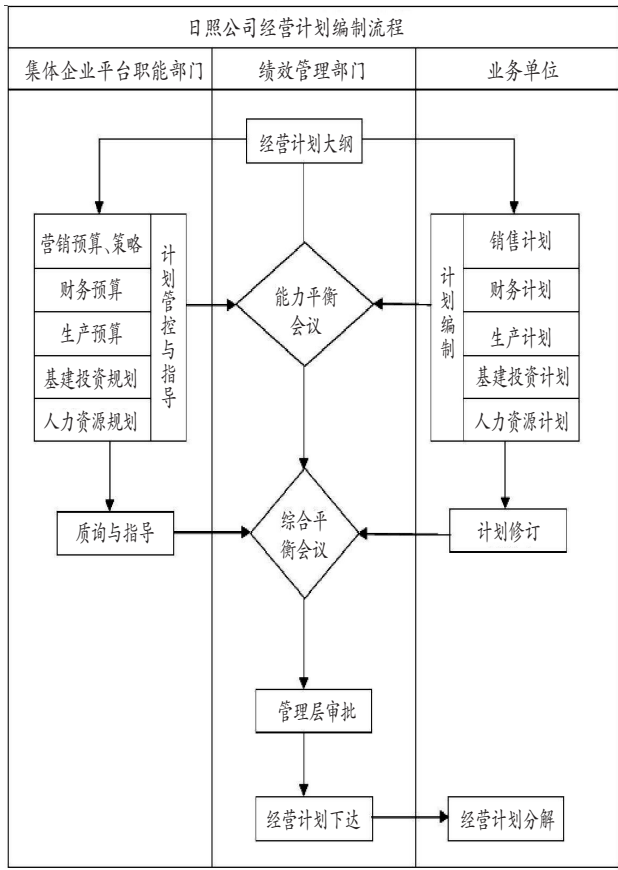


图3 日照公司经营计划编制流程

(1) 经营计划制定过程。以战略回顾的成果为起点,启动经营计划编制程序(详见图3)。在绩效管理部门的组织下,各职能部门编制新一年的经营计划大纲,并对业务单位编制的各项计划进行管控与指导。各业务单位编制本单位经营计划,经企业平台审批后下达执行。各业务单位以其年度经营计划涵盖的各目标作为新一年度经营目标。

(2) 经营计划的内容。经营计划主要涵盖三部分内容:上年度经营状况回顾、经营环境分析、本年度经营计划。其中,本年度经营计划分为销售、财务、生产运营等经营目标及其对应的行动计划。

(3) 经营计划的分解。经营计划下达之后,经营计划的分解即为经营目标层层分解的过程。随着经营计划的分解,公司各级组织及责任人员的年度业绩目标逐步确定。经营目标的分解可从职能与时间两个维度展开,按职能可分解为各部门年度经营目标;按时间又可细分为月度目标、季度目标、半年目标。

4. 绩效指标体系构建。以“围绕战略,落实目标,逐级支

撑,全员覆盖”为目标,通过对经营目标的层层分解与目标策略的制定,结合组织业务流程与岗位职责,按照平衡计分卡的四个维度(财务、市场、业务流程、学习与成长),从四个方面构建公司绩效指标体系。结合公司绩效指标体系落实公司战略与经营计划,按照平衡计分卡原则,确定公司对下属部门或分、子公司进行绩效管理的评价指标。日照公司的平衡计分卡模板如表1所示。

5. 编制行动方案。战略目标、衡量指标、行动方案三者形成跟踪企业绩效的统一体。行动方案需形成里程碑计划,并且配备预算;对于没有设立评价指标的战略目标,一定要设立行动方案。行动方案在平衡计分卡上仅仅体现为一个项目名称,所以还需制定详细计划,使行动方案切实可行,推进战略目标的实现。

具体行动方案确定后,为确保该方案的可行性,需对每一个行动方案进行定义,包括行动方案的负责人、参与人、开始日期、结束日期、预期收益与影响以及具体的里程碑等。日照公司行动方案模板及示例如表2所示。

(二) 全闭环绩效过程管理体系

日照公司绩效过程管理体系实行全闭环管理,始于绩效合约签订(双定)之日,历经一年绩效过程管理(铁篦梳理),终于绩效评价与绩效兑现(绩效结果应用),且在每个绩效周期内均实行PDCA(计划、实施、检查、行动)循环管理,对公司经营目标进行跟踪、辅导、评估与纠偏,从而有效保障公司经营目标的实现。

1. 绩效承诺。绩效承诺是指签订绩效合约,又称为“双定”,即“定任务、定报酬”。日照公司于每年年初召开“双定”会议,对各经营单位绩效指标进行严格质询,确定科学、合理的年度经营目标和关键举措。公司通过“双定”会议,签订公司级KPI考核责任书,并将公司级关键绩效指标层层分解至各部门及全体员工。

2. 绩效过程管理。绩效过程运用“铁篦梳理”来管理,即在“双定”过程中将年度目标从远到近进行分解,最终细化到每日的工作计划;与此同时,针对从远到近的各级目标或工作计划,对应实施绩效改进循环的管理方式,将年度绩效考核细化到日常工作的日清月结。运用“铁篦梳理”的绩效过程管理如图4所示的“V型图”,加以辅助的绩效改进循环管理方式如图5所示。

3. 年度绩效评价和绩效结果应用。每年年末、季末运用公司综合评价模型对各单位、各部门及其负责人进行年度、季度考核,计算出各单位、各部门及其负责人的年度、季度绩效考核结果。日照公司坚持将“说到做到,兑现承诺”作为绩效考核的重要理念,并且在每年年末按照考核结果兑现对被考核者的奖惩承诺。绩效考核的结果可以用于四个方面:一是薪酬分配,二是职位调整,三是业务组合与调整,四是绩效改进。

表 1

201×年日照公司平衡计分卡模板

序号	指标名称	计量单位	目标值	指标纬度	指标定义	计算公式	指标类型	分值	计分方法	完成时间	信息来源	信息来源文件	数据采集频率	考核频率
1	企业绩效管理有效率	%	100%	内部	实施绩效管理的有效率包括制定总公司及下属组织年度经营考核指标、奖惩办法,对组织实施考评,以正式下达文件和企业确认绩效考核结果为准	有效率=已有效实施绩效管理的组织数量/应有组织数量	正向指标	10	按完成比例计分	12月31日	经营发展部	总公司发文	月/季/年度	年度
2	预算管理有效率	%	①汇总完成财务预算及各可控费用预算; ②每季度公布一次企业预算执行情况,年底进行奖罚兑现	内部	第①项以正式上报集团公司及实业公司办公会批准;第②项以季度正式公布为准,奖罚兑现以实施完毕为准	有效率=(第①项有效率+第②项有效率)/2	正向指标	10	按完成比例计分	12月31日	财务资产部	预算月度执行报告	月/季/年度	年度
3	资金管理情况	万元	资金审批手续完备	财务	单项资金支付申请按照规定履行审批手续,资金管理有无安全事故,报送的基本信息和备案材料是否准确、及时和完整		减项指标	10	未履行审批手续不计分	12月31日	财务资产部	月度资金支付预算报告	月/季/年度	年度
4	“三公”经费及会议费支出情况	%	<=100%	内部	“三公”经费及会议费支出预算的完成情况	“三公”经费及会议费支出预算完成率=总公司及各下属组织实际完成的“三公”经费及会议费/“三公”经费及会议费预算指标×100%(分项计算)	减项指标	10	完成率超过100%,全部扣分;未超过不扣分	12月31日	财务资产部	预算月度执行报告/经营分析报告	月/季/年度	年度
5	利润总额完成情况	%	>=100%	内部	考核各企业营业收入及利润预算指标完成情况	利润完成率=各下属组织实际完成利润总额/利润总额预算指标×100% 营业收入利润率=各下属组织实际完成利润总额/实际完成营业收入总额×100%	减项指标	10	利润总额完成100%以上不扣分,高于同行业利润水平不扣分	12月31日	财务资产部	预算月度执行报告/经营分析报告	月/季/年度	年度
6	资产负债率完成情况	%	低于预算指标且<=5%	财务	考核企业资产经营状况,降低资产负债率	资产负债率偏差值=市县公司实际资产负债率-资产负债率预算指标	减项指标	10	低于预算指标全扣分	12月31日	财务资产部	财务快报/年终报告	月/季/年度	年度
7	应收款项回收率	%	100%	财务	考核企业2年以上往来款项的清理能力	回收率=本期实际回收2年以上往来款项/年初2年以上应收款项余额×100%	正向指标	10	按完成比例计分	12月31日	财务资产部	经营分析报告	月/季/年度	年度

□ 案例分析

续表 1

序号	指标名称	计量单位	目标值	指标纬度	指标定义	计算公式	指标类型	分值	计分方法	完成时间	信息来源	信息来源文件	数据采集频率	考核频率
8	经营活动分析	次	>=12	内部	按月提供客观真实的企业经营活动分析报告		正向指标	5	按完成比例计分,每次延迟1天扣1分,封顶分为10分	每月结束15日内	经营发展部	经营活动分析报告	月/季/半年/年度	年度
9	人员培训	期/%	>=2期;满意率>=85%	学习	组织开展企业人员内部培训		正向指标	5	每完成1期记2.5分,当满意率<85%时,不计分,封顶分为5分	12月31日	人力资源部	培训统计报表	年度	年度
10	客户及供应商满意度	%	80%	客户	被考核对象与客户之间的合作程度		正向指标	5	满意度为80%以上记5分,低于80%不计分	12月31日	经营发展部	客户回访统计表	年度	年度
11	团队建设	%	优良率	内部	年终考核部门综合评价优良		正向指标	5	按完成比例计分,封顶分为5分	12月31日	人力资源部	考核结合评价表	年度	年度
12	部门协作满意度	%/次	85%/2次	客户	被考核对象与相关部门之间的协作、配合程度,以及获得优秀部室荣誉的次數	每次调查满意度=相关部门对被考核对象协作配合满意度打分后的平均分(换算成百分数);年度考核满意度=(半年调查满意度+年度考核满意度)/2;获得优秀部室次数	正向指标	10	满意度达85%以上(含)计5分,80%(含)~85%之间计4.5分,75%(含)~80%之间计4分,70%(含)~75%之间计3.5分,75%以下不计分	12月31日	经营发展部	优秀部室统计表	月/年度	年度

表 2 日照公司行动方案模板及示例

序号	行动方案名称	行动方案具体描述	支持战略目标	行动方案责任人	行动方案牵头部门	参与/支持部门	行动开始日期	行动方案结束日期	具体行动计划(里程碑日期及描述)	所需资源概要	预期的收益与影响
1	加强资产分析	建立资产管理常态化运行机制,加强对资产基础数据的收集与统计	资产保值增值	XXX	财务资产部	公司各下属组织	2015年2月1日	2015年10月31日	2015年3月建立资产月度盘存、月度分析例会等日常管理机制; 2015年3月开展资产专题分析,形成资产分析报告; 2015年4、7、10月按季度开展资产专题分析; 2015年7月配合审计、评估事务所开始资产盘点工作	办公费	资产结构优化
2

(三)全面综合保障体系

1. 构建科学的组织保障体系。日照公司成立以财务资产部与经营发展部为牵头部门的管理领导小组和管理办公室。管理领导小组组长由集团公司总经理担任,其成员包括公司各分管领导,其职责包括:全面指导公司平衡计分卡体系管理活动推进;审批公司及各职能部门战略、战略地图、平衡计分卡、行动计划表;审批公司平衡计分卡定期报告和战略执行总结汇报。管理办公室(挂靠经营发展部)主任由经营发展

部主任担任,其成员包括各单位负责人及人力资源部、财务资产部、综合管理部以及精益管理相关人员,其职责包括:负责公司战略规划及其滚动更新;建立与完善公司平衡计分卡体系,编制、更新公司战略地图、平衡计分卡、行动计划,并按时定期上报;组织召开公司战略回顾会议,跟踪落实公司战略回顾会议的决议;定期召开绩效分析会议。

2. 建立明晰的流程保障体系。系统理解平衡计分卡在组织体系中的实际运行模式,主要从横向与纵向两个维度进

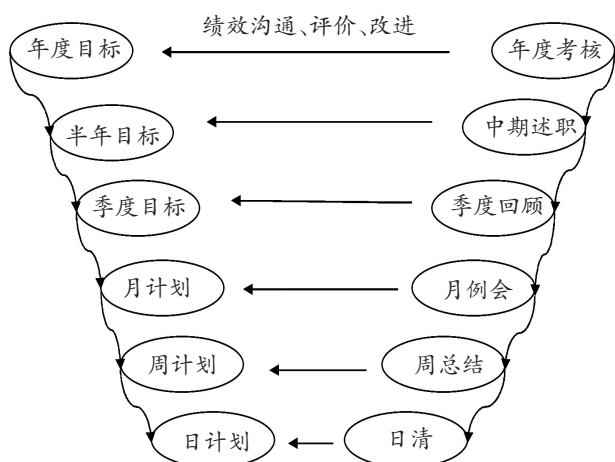


图4 日照公司绩效管理“V型图”

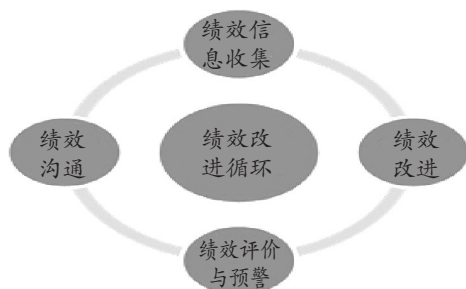


图5 绩效改进循环图

行分析:从横向来,通过优化行动流程,按照战略图(战略目标)——计分卡(指标/行动方案)——责任体系(指标/行动方案责任人)——指标/行动方案细化(目标值/里程碑)——报告体系(绩效分析会议)这一流程,促使行动计划落地,驱动绩效管理体系的运行,完成报告体系,保证平衡计分卡的运行;从纵向来看,通过将公司的战略目标进一步细化并向下分解,公司目标→体系目标→部门目标→个人目标,优化工作流程,确保平衡计分卡在公司、部门以及个人整个体系中的有效运行,保证公司战略的顺利落地。

日照公司根据战略管理组织机构设置各部门的职责,建立平衡计分卡体系运行管理的主要流程,定期更新战略规划,与计划、预算等现有管理流程进行融合,做好部门工作与战略目标的有效衔接,及时调整个人绩效目标,建立定期回顾机制,确保平衡计分卡体系的执行。

3. 建立完备的制度及绩效文化体系。建立绩效考核定期诊断汇报机制,系统地反映战略执行情况,使平衡计分卡的

应用常态化、标准化。日照公司为此召开季度、半年和年度分析会,季度、半年度分析会重点对当期经营状况和战略执行情况进行回顾,与季度经济活动分析会相结合召开;年度分析会与公司年度工作会议相结合召开。企业绩效文化具有价值型、独特性、传承性和不可模仿性的特征,能够为企业带来长期竞争优势。日照公司营造价值创造的氛围注重引导员工持续改进绩效,为公司带来驱动力和创造力。

四、研究结论

1. 建立四级战略目标管理体系。日照公司根据战略制定、战略地图、平衡计分卡、KPI、行动计划五条业务主线编制公司、部门、班组、岗位四级战略目标管理体系。从而确保“三位一体”的绩效管理体系有效运行,为组织、流程、制度等方面提供有力保障,并将平衡计分卡的建设融入业务工作,通过业务流程、工作标准来推进常态化管理。

2. 持续优化、动态管理平衡计分卡,充分发挥其“管理仪表盘”的作用。平衡计分卡“管理仪表盘”作用主要从三个方面体现:问题改进、绩效应用和战略修订。在问题改进方面,针对评价结果中存在的问题,建立自上而下的问题改进机制,对于影响战略目标的重要问题进行改进和监控。对于改进后的问题,需要在下一个回顾周期对其进行重新评价,并采用通报或督办的形式进行。在绩效应用方面,将平衡计分卡与公司现有经营责任KPI及公司重点工作考核相融合,充分运用平衡计分卡的绩效管理与考核方式。在战略修订方面,根据平衡计分卡体系的运行情况,日照公司制定半年回顾、年度修订的机制,以公司战略为导向,以公司重点工作为基础,强化战略图和平衡计分卡(指标、目标值及行动方案)的动态管理,确保平衡计分卡对业务工作的指导性。

3. 加强日常管控,确保平衡计分卡的落地。日照公司建立战略预算、业务预算一体化管理机制,不断将精益工具引入平衡计分卡的管理中,并应用于工作的跟踪管理,实现平衡计分卡与日常工作的有效衔接,确保平衡计分卡分解的各项工作能够执行到位。

主要参考文献:

默哈·尼尔著,孙小芳译.平衡计分卡实战精要[M].北京:机械工业出版社,2007.

彭剑锋,荆小娟,赵文进.平衡计分卡在中国企业绩效管理中的应用[J].中国人力资源开发,2001(1).

温永传.财务管理目标与企业财务核心能力[J].中国经贸,2014(11).

作者单位:国网日照供电公司,山东日照 276800