

PRACTICE OF PERFORMANCE
AND COMPENSATION MANAGEMENT

绩效与薪酬 管理实务

——方法、流程与案例

—METHODS, PROCESSES AND CASES

项凯标 张荔函 编著
李辰训 程贞敏



经济科学出版社
Economic Science Press

PRACTICE OF PERFORMANCE
AND COMPENSATION MANAGEMENT

绩效与薪酬 管理实务

——方法、流程与案例
—METHODS, PROCESSES AND CASES

项凯标 张荔函 编著
李辰训 程贞敏



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效与薪酬管理实务：方法、流程与案例/项凯标编著.

—北京：经济科学出版社，2013.8

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3629 - 6

I. ①绩… II. ①项… III. ①企业管理 - 人事管理
②企业管理 - 工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 164083 号

责任编辑：刘 瑾

责任校对：苏小昭

版式设计：齐 杰

责任印制：邱 天

绩效与薪酬管理实务

——方法、流程与案例

项凯标 张荔函 李辰训 程贞敏 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcbs. tmall. com

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 19 印张 470000 字

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3629 - 6 定价：46.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

绩效考核和薪酬管理是人力资源管理的核心环节，是人力资源管理六大模块中专业水平要求较高的部分，也是许多人力资源管理人员深感棘手的问题。对于企业来说，如何客观、公平、公正地对员工进行绩效考核，如何处理企业利润的积累和员工薪酬分配之间的关系，是企业保持竞争力和发展动力的关键，也是企业需要不断深入研究的话题。

本书基于作者多年来在北大纵横管理咨询公司的大量管理咨询案例的研究基础上，在实证研究中发现，绩效与薪酬是实现企业战略规划与运营执行力的重要工具之一。企业可以通过绩效与薪酬的无缝对接实现员工绩效与组织绩效的协同，实现员工利益与组织利益的有机结合。作者结合多年企业咨询项目经验，借助实际案例，有针对性地对绩效与薪酬管理两大模块进行介绍。通过理论研究和咨询项目的研究成果，为即将进行和正在进行绩效与薪酬管理工作的员工、学者，提供针对性和操作性的指导。本书具有以下特点：

(1) 系统。本书共十一章，第一章至第五章为绩效考核部分，对绩效考核的概念、方法、实施、反馈与改进以及考核结果的应用进行了详细的介绍和应用举例。第六章至第十章为薪酬管理部分，以薪酬设计体系为主线，依次对薪酬管理的概念、薪酬战略、工作分析与岗位说明书、岗位评价、薪酬设计做了详细的说明和应用指导。第十一章为人力资源管理制度，本书结合实际案例列举出人力资源规划管理、招聘管理、培训管理、绩效考核管理、薪酬管理和职业生涯管理的一整套制度。本书最后的附录中，列举出案例公司的关键绩效指标库，为其他企业提供参考。

(2) 实用。本书作者应用大量实际项目案例，结合多年的管理咨询和培训实战经验，理论联系实际，内容翔实，具有可操作性强的特点，是一本内容丰富的应用型参考书。

希望这本书可以为企企业人力资源工作者及咨询业、培训业工作者提供一定的参考。

本书在编写过程中，我的两位助理张荔函女士、李辰训先生通过近两年来在管理咨询项目运作上的参与和历练，对人力资源管理的理论与实践有了

相当的理解与感悟，前十章内容主要由二君编写完成。第十一章和附录部分由北京联合大学商务学院程贞敏副教授根据我们以往的管理咨询方案与相关资料总结整理后编写完成。本书得到许多同事及朋友的大力支持，他们提出的宝贵意见为本书的撰写提供了很大的帮助，在此特别表示感谢！

读者反馈信息可发送至邮箱：xiangkaibiao@vip.163.com。欢迎读者发送反馈信息或企业实际案例，作者将免费咨询、答疑。

由于编者水平有限，难免会出现许多失误和不足之处，真诚地恳请广大读者批评指正。

项凯标

2013年5月于北京

目 录

第一章

绩效考核概述.....	1
第一节 绩效与绩效考核的概念	1
第二节 绩效考核的目的及作用	2
第三节 绩效考核的原则及内容	4

第二章

绩效考核的方法	8
第一节 平衡计分卡方法	8
第二节 关键绩效指标法	12
第三节 360 度考评法	26
第四节 目标管理法	32
第五节 决策树	35

第三章

绩效考核的实施	36
第一节 绩效考核体系设计与调整	36
第二节 员工绩效考核	39
第三节 部门绩效考核	44

第四章

绩效反馈与改进	49
第一节 绩效反馈	49
第二节 绩效改进计划	55

第五章

考核结果的应用	61
第一节 绩效考核与培训	61
第二节 绩效考核与薪酬	63
第三节 绩效考核与人事决策	64
第四节 绩效考核与员工职业生涯规划	69

第六章

薪酬管理概述	72
第一节 薪酬及其功能	72
第二节 薪酬管理的概念及内容	76
第三节 薪酬管理的原则	77

第七章

薪酬战略	81
第一节 薪酬战略的内容	81
第二节 薪酬战略的特点	85
第三节 企业战略与薪酬战略的关系	87

第八章

工作分析与岗位说明书	90
第一节 工作分析	91
第二节 岗位说明书	95

第九章

岗位评价	109
第一节 岗位评价原则及方法	110
第二节 岗位评价的实施	112

第十章

薪酬设计	126
第一节 薪酬设计的步骤	126
第二节 企业薪酬制度体系	131

第十一章

人力资源管理制度	146
第一节 人力资源规划制度及案例	146
第二节 招聘管理制度及案例	157
第三节 培训管理制度及案例	161
第四节 绩效考核管理制度及案例	177
第五节 薪酬管理制度及案例	203
第六节 职业生涯管理制度及案例	210
附录 关键绩效考核指标库	228
参考书目	291



第一章

绩效考核概述

绩效考核是人力资源管理的基本职能之一。由于绩效考核涉及的内容较多，并且影响工作绩效的因素多种多样。因此，绩效考核成为现代企业人力资源管理中最棘手也是非常重要的问题之一。正如松下幸之助所言：“不管有无制度，经营上总是要经常对人进行考核。如果缺少对业绩、能力的制度性考核，我们只能依赖一线监督者的意见做出人事安排，稍有疏忽，稍不注意就会出现不平、不公，导致不满，损害士气和效率等。所以，有作为的经营者都会采用人事考核制度，努力对职工的能力和业绩做出客观而公正的评价。”那么，绩效考核究竟有什么样的内涵和作用？在我们进行绩效考核前一定要对绩效考核进行一个全面的理解。

第一节 绩效与绩效考核的概念

一、绩效的概念

若要科学地对绩效考核进行研究，首先要对绩效有一个比较清晰的认识。

从社会学角度来讲，绩效意味着每一名社会成员按照社会分工所确定的角色承担属于自身的那一份职责。他生存的权利是由其他人的绩效来保证的，而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此，出色地完成绩效是他作为社会一员的义务，受馈于社会就必须为社会做出回报。

从管理学角度来讲，绩效是组织期望的结果，是为实现组织目标而展现在不同层面上的有效输出。因此，绩效包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是建立在个人绩效的基础之上，但是个人绩效的实现并不一定能够确保组织能够获得绩效。组织战略的失误可能会造成由个人绩效目标的实现而导致组织绩效的失败。

从经济学角度来讲，绩效与薪酬是员工与组织之间的对等承诺关系，绩效便是员工对组织的承诺。身为组织的一员，就必须对组织所提出的绩效目标作出承诺，这是进入组织的前提条件。当员工顺利完成了他对组织承诺的时候，组织就必须实现其对员工的承诺，这就体现出等价交换的原则。

很显然，绩效是一个多义的概念，从不同的角度都会有其特定的含义。从管理学和人力资源管理的角度，我们一般认为绩效指在特定时间里，特定的工作职能或活动的过程和产出的记录，是人们从事某一种活动所产生的成绩和成果。一个人的工作绩效是其自身的

各项素质的综合体现，也是个人素质与工作环境相互作用的产物。

影响工作绩效的因素多种多样。因此，绩效考核成为现代企业人力资源管理中最棘手也是非常重要的问题之一。

二、绩效考核的概念

绩效考核，是通过系统的原理、方法来考核员工的工作行为和工作效果。也就是在一定时期内，对照岗位说明书或绩效标准，采用科学的方法，检查和评定员工对岗位所规定职责的履行程度及员工个人的发展情况，并将评定结果反馈给员工的过程，绩效考核的结果将决定员工的薪酬、晋升、调动和培训开发等一系列的活动。因此，作为一种行为导向和控制的方法，它也是一种激励措施。科学客观的绩效考核能够增强员工的公平感和满意感，从而有效地激励员工更加积极努力地工作。

绩效考核在人力资源管理活动中处于核心地位，它与人力资源管理的其他方面密切相关。通过工作岗位分析，制定岗位职责，结合企业战略目标，制定绩效考核的标准，实施绩效考核。而绩效考核的结果又被用于奖惩、培训、晋升、解聘等方面，并与薪酬、企业文化以及员工职业生涯规划挂钩。

第二节 绩效考核的目的及作用

一、绩效考核的目的

现代企业制度中，员工的绩效考核已成为人力资源管理的核心问题，对员工素质的提升，激发劳动积极性等都具有十分重要的意义。然而，许多企业对员工进行绩效考核时，往往把目标仅仅停留在发奖金、搞分配上，这就大大地降低了绩效考核的功能和作用。因此，依据绩效考核的目的，科学地确定绩效考核的目标，才是正确实施绩效考核的关键。

绩效考核是人力资源管理的基本职能之一，但考核的目的不是考核本身，而是改善员工的组织行为，充分发挥员工的潜能与积极性，以便更好地达到组织的目标。因此，绩效考核的主要目的包括：

1. 改进组织绩效，提高企业经济效益。这是大部分企业所追求的，也是绩效考核的根本目的之一。绩效考核本身是一种绩效控制的手段，企业对员工实施绩效考核，就是要通过对员工绩效的考核，来实现在工作过程中对员工行为的控制和引导，使其保持在一定的可控范围内。绩效考核的结果会以一种特殊的力量引导员工，使组织得以驾驭生产经营管理的全过程，掌握对员工的使用支配权，从而保证企业经济效益。

2. 对组织而言，可以为制定人事决策和员工培训计划提供依据。组织在进行人事调整（晋升、降职、解聘）、薪酬调整（奖金的核定、加薪）等人事决策应该严格与绩效考核结果进行挂钩。通过绩效考核，组织可以对其员工的能力、工作态度及工作表现加以评价，以便做出人事决策。组织的管理者及培训工作负责人在进行培训需求分析及制订培训

计划时应把绩效考核的结果作为员工是否需要培训、制订培训计划和内容的主要依据。通过绩效考核,组织能准确地把握员工的能力,有效地进行指导和培训。

3. 对个体而言,可以为个人的职业生涯规划提供依据。绩效考核结果为员工个人提供了认识自己和评价自己的机会。根据绩效考核结果,可以帮助员工了解什么是有效的工作行为,什么是不良的工作行为,帮助员工改进工作,从而促进员工的发展。通过绩效考核,员工可以更加明确自己的工作任务和职责是什么,员工个人也可以从中更清晰地认识到哪些是自己的优势,哪些方面是自己的短处,明确自己的优势和不足,找出差距,调整工作方式,以便更好地完成工作任务,提高工作绩效。这样就可以更好地规划自身的职业生涯,更好地发展自己。

二、绩效考核的作用

一个优秀的绩效考核系统不仅能够总结员工、部门或企业一段时期的业绩,更能有效地在上下级沟通以及信息传递方面予以促进。具体来说,绩效考核的作用它主要体现在以下四个方面。

(一) 促进上下级沟通

一个好的绩效考核系统不仅可以考查出企业员工的实际工作表现,还可通过面谈或其他渠道,将考核结果反馈给员工,并由员工进行解释和申诉。此时绩效考核便可以有效地促进管理人员与员工的沟通,了解彼此的期望。

(二) 帮助员工的发展

从员工个人发展的角度来看,绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了反馈渠道和改进方式。无论员工处于哪个职位层面,绩效考核都会为其提供一个发言的机会以消除潜在的问题,并对目标进行修订,帮助他们实现更高的绩效。

在以帮助员工发展为目的而进行绩效考核的过程中,管理人员的任务是帮助改善员工的工作方式,而不是评价他们过去的业绩表现。这是因为绩效考核不仅是一项管理活动,更是企业管理者与员工之间的沟通过程。从心理学的角度来看,绩效考核具有“导向性”、“反馈性”和“惧怕性”等特点。考核的导向性,指的是考核的内容和标准应该是人所共知的,并且在考核开始之前就应确定下来。只有这样,员工才会自觉地用这些标准来要求自己,更好地控制自身的行为和工作结果。考核的反馈性,是指要将考核的结果具体地反馈给员工本人,使其知道自己需要在哪些方面继续保持,哪些方面需要改善。考核的惧怕性,是指考核给员工带来的心理压力,这种压力在某种程度上可以调节员工的行为。员工并不是惧怕考核本身,而是惧怕考核的结果会给自己带来不利的影响。

(三) 提高工作满意度

未经系统分析和计划的考核能够导致士气低落。员工通常认为,诸如加薪和升职的奖励应以功劳和过去的绩效为标准。当使用一些其他的依据时员工会很很不满意,很可能会转到其他公司谋求发展,对公司业务带来负面影响。从这种意义上说,优秀的绩效考核可以

降低流动性，员工会更愿意在一个他们认为公平、公正的气氛中工作，而有效的绩效考核有助于造就这种气氛。

（四）为人力资源开发与管理决策提供依据

绩效考核结果可以为人力资源开发与管理决策提供有效的信息，可以为人力资源管理活动的各个层面提供支撑性的服务。例如，绩效考核在薪酬决策中的应用，在“按劳分配”的原则中，“劳动”衡量的最直接手段就是绩效考核。绩效考核还与其他一些重要的人力资源管理决策也有着直接联系，例如，员工职位的变动、人力资源规划、培训与开发等。

第三节 绩效考核的原则及内容

一、绩效考核的原则

企业在进行绩效考核过程中，为做到考核结果的公平、准确，保证信度和效度，必须遵守以下几方面的原则：

（一）客观原则

绩效考核必须以客观事实为依据，公平、公正、公开地对员工的绩效做出考核与评价。客观即实事求是，公平、公正、公开即不偏不倚，按照考核标准，一视同仁地进行考核。绩效考核应当根据明确规定的考核标准，针对考核资料客观的进行评价，做到“用事实说话”，尽量避免掺杂主观成分和感情色彩。此外，在考核结果的讨论和分析上也要做到与实际考核结果一致，不能肆意歪曲考核的结果，也不能任意夸大或贬低考核的实际意义。

（二）明确化原则

企业的绩效考核标准、考核程序和考核责任都应当有明确的规定，而且在考核过程中应当严格遵守这些规定。不能在考核过程中，按照考核者意愿，随意确立考核指标和标准。实施考核过程中，应按照计划，明确地执行。这样才能使员工对绩效考核工作产生信任感，才能使员工容易理解、接受绩效考核的结果。

（三）科学、简便的原则

科学、简便即要求考核从考核标准的确定到考核结果的运用的整个过程要符合客观规律，正确地运用现代化科技手段，准确地考核员工的行为表现。同时，考核的具体操作要简便，能够让员工重复理解。并要以尽可能少的投入，达到尽可能好的考核效果。

（四）保证信度与效度的原则

绩效考核的信度是指考核结果的前后一致程度。绩效考核的效度是指考核结果的准确

程度。信度和效度是反映考核结果最重要的指标，企业在进行员工绩效考核时，要尽量提高信度和效度，从而更好地发挥绩效考核的功效。

（五）差别原则

绩效考核的等级之间通常应当有鲜明的差别界限，考核结果在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别，使绩效考核带有激励性，激励员工的上进心。当然，对绩效考核承担者进行充分培训，使其尽量排除主观因素，并能够对考核标准有准确的、统一的理解，也是非常重要的。

（六）有效沟通原则

有效的沟通要持续贯穿于绩效考核的全过程，从绩效目标的制定、实施计划的形成、目标的调整 and 任务变更，到对绩效表现的评估、绩效改进计划的形成及提出新的绩效目标等过程，都会通过员工与上级管理人员的沟通来实现。

（七）及时反馈原则

绩效考核的结果一定要及时反馈给被考核者本人，否则就起不到考核的指导、教育作用。在反馈考核结果的同时，应当向被考核者对考核结果进行说明解释，肯定成绩和进步，并提出不足之处，提供今后努力方向的参考意见等。

（八）阶段性和连续性相结合的原则

考核的阶段性的对员工平时考核的各项考核数据的积累。考核的连续性要求对历次积累的考核数据进行综合分析，以得出全面和准确的结论。对于员工的绩效考核要分阶段全面地、连续地进行考察，这样可以为员工的职业生涯提供指导。

二、绩效考核的内容

在绩效考核中，考核的内容主要有三个方面：业绩考核、能力考核和态度考核。这三方面考核内容与绩效考核目的的关系可用图 1-1 表示。

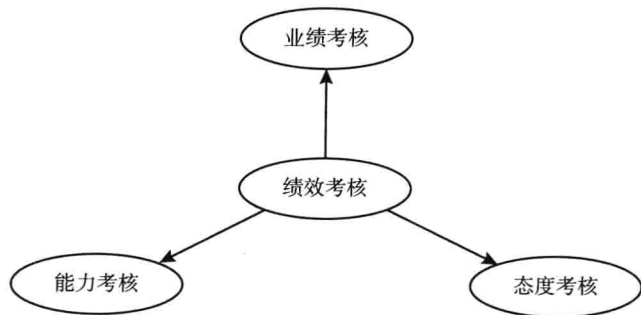


图 1-1 绩效考核内容

（一）业绩考核

业绩考核是对员工对组织贡献程度的衡量，是绩效考核最本质的考核。它直接体现出员工在企业中价值的大小，并与被考核者担当工作的重要性、复杂性、困难程度呈正相关关系。通过反馈系统的反馈，业绩考核比其他考核更能体现组织的效率。俗话说“言必行，行必果”，业绩是行为的结果。“业绩考核”就是对行为的结果进行考核和评价。

对每一个企业来说，都希望每一位员工的行为能够有助于企业战略目标的实现。在此过程中，就需要对每一个员工的业绩进行考核，通过考核掌握员工对企业价值和贡献的大小。

员工的业绩可以用两个词加以概括——效率和效果。效率，即投入与产出的关系。对于一定的投入，如果能获得比别人多的产出，那么你的效率就高。或者对于相同的产出，投入的比别人少，那么你的效率也是高的。在考察效率的同时，还存在着一个工作效果的问题。当员工的工作实现了企业的目标时，我们就可以说他的工作是有效果的。效率涉及工作的方式，而效果则涉及工作的结果。如今，任何一个企业都在朝着“高效率+高效果”的方向努力，那么对员工的绩效考核当然不能少了这一内容。

（二）能力考核

在对业绩进行考核的同时，还必须进行能力考核。能力考核是考核员工在工作中所发挥出来的能力及在何种程度上达到了组织所期待的能力水平。例如，在工作中判断是否正确、工作效率如何、协调能力怎样等。根据被考核者在工作中表现出来的能力，参照标准和要求，对员工所承担的工作与能力是否匹配做出评定。

然而，员工能力不同，所担当的工作重要性、复杂性和困难程度不同，贡献也就不同。能力考核与业绩考核如同跳远运动一样，当跳过某个距离时，就会产生相应的成绩，由裁判员进行“考核”。如果你发挥得很好，比其他选手跳得远，甚至打破这一级别的记录，理所当然你就应该得到相应的嘉奖，这就是“业绩考核”。但是，你必须进一步努力，提高跳远技巧和能力，达到更高的水平，你才能享受更高级别的待遇，这就是“能力考核”的意义。

能力与业绩是有显著差别的，业绩是外显的，也是可以把握的。而能力却是内在的，难以进行衡量和比较的，这也正是能力考核的难点所在。具体来讲，能力可以分为四个部分：一是常识、专业知识；二是技能、技巧；三是工作经验；四是体力。如图1-2所示。

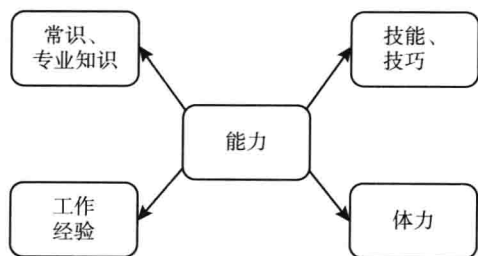


图 1-2 能力的内容

对一个组织来说，不能仅将眼光放在眼前，追求现实的效率，还应追求未来可能的效

率。这就要把一些有能力的员工提升到更重要的岗位，使现有岗位员工充分发挥其能力。因此，能力考核不仅仅是一种公平的考核手段，而且也是企业人力资源管理的有效手段。把一个能力偏低的员工调离当前岗位，无疑有利于企业效率的提高。而单纯地依靠业绩考核却是做不到的，业绩考核只能回答该名员工在现有的工作岗位上表现如何，却不能说明该岗位是否适合他。因此，能力考核对业绩考核是一个有效的补充。

（三）态度考核

态度考核是考核员工为某项工作而付出的努力程度，从工作态度方面把握其工作完成情况。例如，员工是否有热情、有干劲、是否忠于职守、是否服从命令等。态度是工作能力向业绩转换的中介，在很大程度上决定了能力向业绩的转化。例如，一般来说，能力越强，业绩可能就越好。可是有一种现象使你无法把两者等同起来，这就是在企业中常见的现象：一个人能力很强，但出工不出力；而另一个人能力不强，却兢兢业业。两种不同的工作态度，就产生了截然不同的工作结果，这与能力无直接关系，却与工作态度有关。当然，同时还应考虑到工作完成的内部条件和外部条件。

因此，在对员工进行绩效考核时，需要对员工的工作态度进行考核。企业是不能容忍缺乏干劲、缺乏工作热情，甚至懒惰的员工存在的。虽然在某种程度上讲，工作态度是工作能力向工作业绩转换的中介条件。但有一点我们必须承认，即使工作态度不错，工作能力也未必一定能全部发挥出来，转换为工作业绩。这是由于在能力向业绩转换的过程中，还需要除个人努力因素之外的“辅助条件”，即企业内部条件（如分工是否合适，指令是否正确，工作环境是否良好等）；企业的外部条件（如市场的恶化，产品卖不出去，原材料短缺等）。能力、态度和业绩三者间的关系如图 1-3 所示。

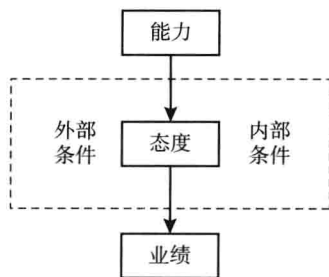


图 1-3 能力、态度和业绩之间的关系

如果工作条件好，员工作出好成绩这并不仅仅是由于其能力，也不能归结于其工作态度好，必须剔除这些“运气”上的因素，否则是考核就是不公平的，也是有害组织行为的；相反，由于工作条件恶劣，员工业绩受挫，并不能说明是个人不努力的原因，在考核时也必须予以考虑。因此，对于工作态度的考核要剔除本人以外的因素和条件，这是态度考核与业绩考核的不同之处。

此外，对于员工态度考核，无论你的职位高低、能力的大小，态度考核只是考核你是否做了努力，是否有干劲和热情，是否忠于组织，是否听从指挥等。

第二章

绩效考核的方法

绩效考核方法多种多样,并且具备各自的优势和不足,有些方法适用于大型企业,有些则适合于中小企业;有些方法适合于企业生产一线人员,有些则适用于企业管理人员。企业在实际选择和应用中,要结合企业实际情况及各方法的特点,科学地做出选择,充分发挥绩效考核的作用。本章将在不同的绩效考核方法中,选择较为常用和认可的方法进行介绍。

第一节 平衡计分卡方法

平衡计分卡是1992年由哈佛大学商学院教授罗伯特·S·卡普兰和复兴国际方案总裁戴维·P·诺顿设计的,是一种全方位的、包括财务指标和非财务指标相结合的策略性评价指标体系。平衡计分法最突出的特点是:将企业的远景、使命和发展战略与企业的业绩评价系统联系起来,它把企业的使命和战略转变为具体的目标和评测指标,以实现战略和绩效的有机结合。

自平衡计分卡方法提出之后,其对企业全方位的考核及关注企业长远发展的观念受到学术界与企业界的充分重视,许多企业尝试引入平衡计分卡作为企业管理的工具。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。

一、平衡计分卡的构面

平衡计分卡从财务、顾客、内部流程和学习与成长四个方面,帮助企业进行有效的绩效考核与战略的实施。

财务:净资产收益率/总资产周转率/资本增值率等。

顾客:顾客满意率/合同准时率/优质项目率/投诉降低率等。

内部流程:技术/生产效率/设备利用率/学习与创新(产品与服务的创新与员工能力提高)/员工满意度/员工保持率/创新数目/合理化建议数等。

学习与成长:员工的能力/信息系统的能力/激励、授权与配合度等。

平衡计分卡在传统的财务考核指标基础上,加入了客户、内部流程和学习与成长三方面内容,将企业战略目标逐层分解为各种具体的绩效考核指标体系。如图2-1所示。

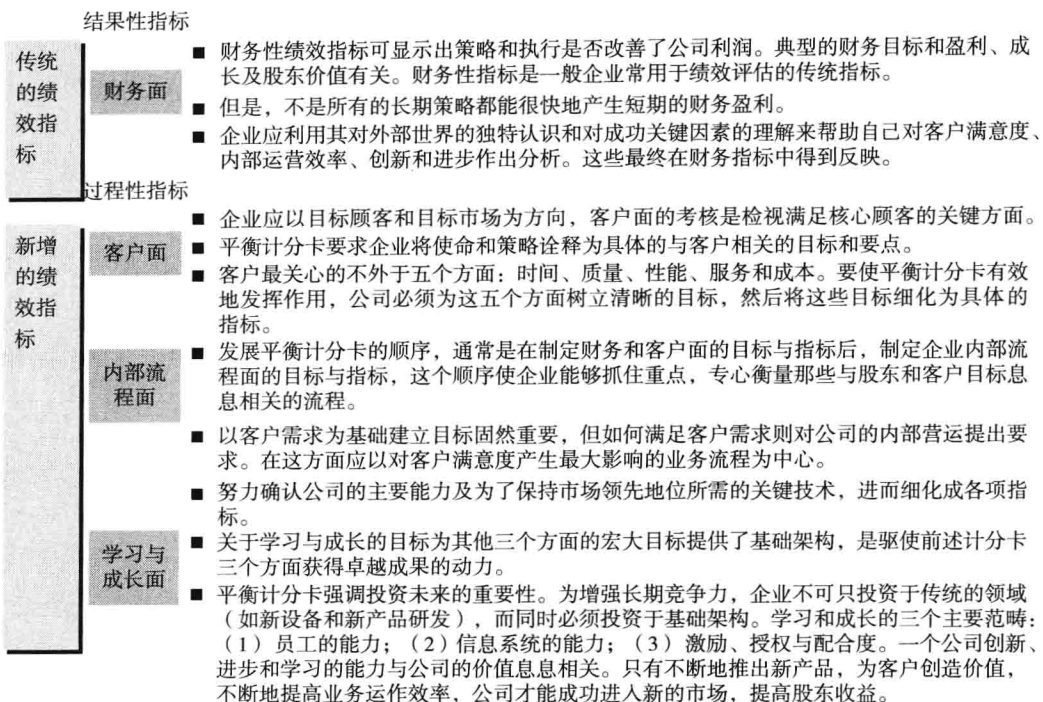


图 2-1 平衡计分卡

表 2-1

平衡计分卡的格式举例

层面	目标	指标	目标值	行动方案
财务	平衡的业务品种收入	营业收入的分布比例	■ 30% 来自业务 A ■ 35% 来自业务 B ■ 35% 来自业务 C	■ 新的营销方案 ■ 加强新业务的营销策略
客户	客户满意度	客户保持率	95%	■ 常客/大客户优惠方案 ■ 改进电脑交易系统
内部流程	新业务品种开发量	新产品收入占比	■ 2000 年—15% ■ 2001 年—50% ■ 2002 年—60%	■ 增加 R&D 的投资项目 ■ 建立客户反馈系统
学习和成长	员工的专业技能	专业培训覆盖率	90%	■ 聘请专业讲师 ■ 建立知识数据库

二、平衡计分卡的原理

对一个公司来说，仅仅测评年度财务结果无法准确评估公司的整体情况。只有注重客户和市场，通过完善内部运作，提升公司整体创新、学习和发展的能力才能到达预期的财务结果。

因此，分析公司战略愿景目标和近期目标的战略措施或成功要素，将之转化为绩效指标并通过层层分解使其落实于部门及关键职位。作为沟通战略和测评关键领域的工具，平衡计分卡将全员努力指向实现公司战略和目标。