

基于平衡计分卡的国网公司省管产业单位绩效管理体系研究

马侃 刘喆

(国网沧州供电公司, 河北 沧州 061000)

【摘要】为全面落实国有经济布局优化和结构调整要求, 国网公司明确了建设具有中国特色国际领先的能源互联网企业战略目标, 研究提出“一体四翼”发展总体布局。省管产业单位作为构建新型电力系统建设重要载体, 具有推动电力产业发展升级的重要意义。为适应市场环境的变化, 提高企业的绩效管理水平, 提升企业的核心竞争力, 本文以实现企业战略目标为导向, 基于平衡计分卡提出了国网公司省管产业单位绩效管理体系, 通过战略分解、目标设定、指标选取、目标评价和考核反馈等环节对其进行有效的绩效管理, 为国网公司省管产业单位提供了改善企业战略与运营效率的有效工具。

【关键词】平衡计分卡; 国网省管产业单位; 绩效管理体系

引言:

为适应市场环境的变化, 实现企业战略目标, 提高企业的绩效管理, 提升企业的核心竞争力, 国家电网公司对所属企业进行了绩效考核办法改革。在国网公司制度化、规范化管理框架体系下, 国网公司省管产业单位积极落实政策要求, 大部分企业均制定了适合自身发展的绩效管理办法。同时, 按照管理流程和主体划分, 省管产业单位绩效管理也初步确定了“属地型”“融合型”和“垂直型”三种管理模式。随着省管产业单位多种形式的转变, 实现了从高度集中的计划经济到充满活力的市场经济的历史性转变, 但是由于国网公司省管产业单位之间存在较大的差异性, 其绩效管理也是参差不齐。因此, 如何设计出一套有效、科学、全面地对省管产业单位进行绩效考核评价体系, 充分发挥其优势、提升其核心竞争力, 成了一项重要课题。

一、平衡计分卡概述

平衡计分卡主要由四个部分组成: 财务、客户、内部业务流程、学习与成长。其主要作用是将公司的战略目标进行分解, 使其转化为具体的指标并进行衡量, 同时对各项指标的目标值进行设定和调整。平衡计分卡是一种用于企业战略管理的绩效管理工具, 是指通过将企业战略目标分解为可操作化的指标体系, 然后利用平衡计分卡方法对这些指标体系进行有效的管理。

(一) 财务层面

主要是指公司实现利润目标所必需的全部资源(资金、人力资源等), 是企业绩效管理中最基本、最重要的指标。通过平衡计分卡对公司财务状况进行分析, 并将分析结果向各部门进行反馈。通过不断调整以实现公司的经营目标, 确保公司实现可持续发展。

(二) 客户层面

主要是指客户满意度和客户保留率。平衡计分卡主要通过以下几个方面来对客户进行评价: 首先是客

户服务水平的评价, 即企业通过对客户满意度的调查和分析来提高企业服务质量; 其次是客户忠诚度的评价, 即企业通过调查客户忠诚度来提高用户对企业产品和服务的满意程度; 最后是业务流程效率、成本控制能力、售后服务质量等方面。

(三) 内部业务流程层面

主要是指企业内部各个部门之间以及部门内部的工作流程。该层面指标主要包括组织内各部门之间以及部门内部不同岗位之间是否实现了资源共享、信息系统是否可以及时、高效地沟通等。

(四) 学习与成长层面

主要是指员工在学习和成长方面所必须具备的基本素质以及相应资源和能力。该层面指标主要包括员工培训、员工教育程度等。

综上所述, 平衡计分卡主要由财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个方面构成, 通过对这四个方面进行指标设计与评价, 最终实现企业战略目标。具体来说: 平衡计分卡可以为公司提供一种战略管理工具, 使公司能够清晰地了解企业各项战略目标落实到哪些方面; 同时平衡计分卡也是一种衡量方法, 它不仅可以用来衡量公司的财务指标, 也可以用来衡量公司在客户、内部业务流程、学习与成长方面的绩效指标。因此可以说平衡计分卡是一个企业战略管理工具, 是一种科学有效的绩效管理方法。

二、平衡计分卡对企业绩效管理的价值

省管产业单位先后历经厂办大集体、股份合作制、公司制、集体企业、集团公司等多种形式, 实现了从高度集中的计划经济到充满活力的市场经济的历史性转变。随着企业形式的转变, 省管产业单位面临市场化竞争、多元化经营的局面, 不同的行业属性及业务特点决定了其对绩效管理体系构建的要求存在差异性。一方面体现在行业属性不同, 各单位之间存在较大绩效管理需求差异; 另一方面体现在企业管理水平不同, 由于各单位绩效管理不同, 绩效管理的侧重点也

存在差异性。对于电力行业属性较强的省管产业单位来说,其主要以保证电力安全和稳定供应为第一要务,绩效管理工作需要以安全生产、优质服务等为考核重点;而对于电力行业属性较弱的省管产业单位来说,绩效管理工作应以经济效益为中心,实现资产保值增值为首要任务。

平衡计分卡的诞生,将企业的战略目标落实到各个层面,使企业的绩效考核与战略目标相联系,真正实现了绩效管理体系与组织战略目标的融合。同时,平衡计分卡更是一种科学的绩效管理体系,它不仅能够实现组织对员工业绩的评价,同时还可以通过财务、客户、内部流程以及学习和成长四个层面对员工业绩进行评价。通过这四个层面的绩效管理体系的相互配合,实现对员工工作绩效的综合评价,从而使企业在战略目标达成的前提下不断提高组织竞争力。此外平衡计分卡在进行绩效管理时可以帮助企业发现自身存在的问题,同时可以为企业改进提供方案。通过这样的方法能够有效地对员工进行激励,提高员工工作效率以及创新能力。

三、省管产业单位绩效管理面临的问题

(一) 缺乏现代的组织绩效考核理念

企业绩效考核的目的是对员工工作的一种评价,并以此来推动组织战略目标的实现,提高员工素质,提升组织竞争力。绩效考核与激励是相辅相成的关系,是一种双赢的战略选择。但是在传统的绩效考核理念中,通常只将业绩考核作为企业业绩管理的一部分,只考虑企业过去和当前的业绩,而不考虑企业未来发展的方向。这种考核方式缺乏对战略目标以及核心竞争力的考虑。另外,传统绩效考核仅关注结果和结果反馈,忽视了员工的态度和行为对企业绩效的影响,缺乏有效激励员工行为及创新精神。同时传统绩效考核只注重组织战略目标能否实现,而不关注实现该目标所需要的资源投入及能力提升。

(二) 缺乏科学的协同监督机制

绩效管理工作涉及企业的各个部门,需要各部门之间的协同与配合。目前,省管产业单位在绩效管理方面存在缺乏监督机制、缺乏相关监督部门的配合与监督等问题。在绩效管理体系中,没有建立起有效的监督机制,绩效考核结果无法得到有效的应用。这就导致了企业内部各部门之间缺乏协同与配合,导致在绩效考核结果运用方面存在不足,影响了绩效管理工作的效果。

(三) 缺乏精准的指标考核体系

目前,省管产业单位的绩效管理中缺乏精准的指标考核体系,这是因为企业的战略目标与指标考核体系是相互关联的,如果绩效管理与企业战略目标脱节,则会导致企业战略目标难以实现,最终使企业陷入困境。

四、绩效管理体系的构建

目前,国网公司省管产业单位在开展绩效管理工作时,可以结合平衡计分卡思想来构建起一套完整的

绩效管理体系。通过建立起一套科学的指标评价体系,实现对员工工作业绩进行考核,从而达到对员工工作质量进行评价的目的。在构建这套绩效管理体系时,需要根据不同员工的实际情况来制定出不同的考核指标。在进行考核指标的确定时,需要结合员工岗位职责、工作性质以及工作能力等因素来确定。其中,对于施工安装人员,可从安全、工作量、验收缺陷数量、现场违章情况等方面进行考核。对于勘测设计人员,可从项目可研、初设、设计的数量、质量、交付及时率等方面进行考核。对于工程监理人员,可从工程质量、驻场时长、监理审结报告质量等方面进行考核。对于后勤服务人员,可从工单数量、责任区范围、工作质量、服务满意度等方面进行考核。对于销售服务人员,可从销售业绩、责任区范围、服务质量、服务满意度等方面进行考核。

此外,还需要构建绩效考核结果应用体系,深化与薪酬分配、岗位调整、职务晋升、评优评先等方面挂钩力度。加强省管产业单位绩效结果与领导班子成员薪酬、单位工资总额挂钩力度,深化企业效益效率同向联动机制,保障员工与企业共享发展成果。同时,可结合实际丰富激励措施,拓展考核结果在职业发展、福利保障、员工关爱、岗位退出等多方面应用,加大绩优人员激励力度,更好地激发队伍活力。

五、确立企业的战略目标

企业战略是企业为了实现发展目标,通过一定的资源配置,对企业未来发展规划的规划。企业战略的制定,需要企业在经营过程中根据自身特点和环境变化,对企业未来发展方向进行分析和研究。在省管产业单位中,战略目标的制定主要包括财务目标、客户目标、内部流程目标和学习与成长目标四个方面。其中,财务目标是企业战略的核心,是所有利益相关者期望达到的最终结果。在省管产业单位中,财务目标的实现主要包括营业收入、利润总额等。在进行财务指标分析时,需要根据历史数据进行对比分析,了解各个指标的趋势和变化情况。在客户目标方面,需要对客户满意度、市场占有率等指标进行分析和研究。在内部流程方面,需要对内部流程的成本和效率等进行分析和研究。在学习与成长方面,需要对员工素质和团队精神等进行分析和研究。通过对以上指标的分析,可以明确各个指标之间的因果关系。在确定战略目标时,需要将长期、中期和短期的战略相结合,使得企业的战略目标可以被有效地分解到各个部门中。

六、基于平衡计分卡的绩效考核流程

平衡计分卡把企业的战略与其关键业务流程、衡量指标及员工行为有机地结合起来,有助于公司持续改善经营业绩和创造竞争优势,进而实现股东价值最大化。目前,平衡计分卡已经成为许多国际大公司绩效管理的核心工具。

(一) 战略分解

根据企业战略制定相应的绩效管理目标和计划,

并将其分解到各业务单位。从整体上看，战略目标应与企业的经营方向保持一致，以保障企业能够顺利地进行战略管理。在对企业的战略进行分解时，要结合不同业务单位的特点，合理设定相关指标。

（二）目标设定

根据企业战略制定绩效目标，并将其细化成具体的行动计划和衡量指标。在这个过程中，需要注意以下几个方面：一是企业要保证各部门的负责人能够理解和认同该计划；二是明确各部门负责人以及员工在该计划中所承担的责任；三是制定的指标要具有可执行性。

（三）指标选取

选取具有代表性、可操作性、可量化的指标作为绩效考核指标体系中关键指标的评价标准。在此基础上，可以参考平衡计分卡方法，根据不同的考核内容选取不同的关键指标作为评价标准。

（四）目标评价

根据设定好的考核指标对各部门以及员工进行绩效评价，并根据评价结果反馈给部门和员工以进行改进和优化。

七、基于平衡计分卡的绩效管理实施要点

一是基于平衡计分卡的绩效管理体系需要得到公司管理层的认可，企业的战略目标制定必须与公司发展目标相一致，并且在实施过程中需得到各部门领导的支持，平衡计分卡绩效管理体系的有效运行离不开管理层的支持。

二是在实施过程中应保持与各部门之间、各层级之间沟通反馈机制的畅通，确保绩效管理体系与公司战略目标保持一致。

三是制定基于平衡计分卡的绩效考核指标时，需注意指标间的平衡关系，避免过于偏重财务指标而忽视其他维度指标的设计。

四是基于平衡计分卡的绩效考核体系需由公司财务、客户、内部流程和学习与成长四个层面进行综合评价。为确保各部门目标与公司整体目标保持一致，需要各部门进行有效沟通，将公司整体战略目标分解到部门层面，并在此基础上制定部门KPI。为确保绩效考核指标与KPI相匹配，需要各部门及时收集本部门所需绩效考核指标及对应KPI，并将所收集到的相关数据及时反馈至财务、人力资源和内部流程等职能部门进行分析，为后续改进提供依据。

八、制定有效的绩效结果结算方式

省管产业单位应建立有效的绩效结果结算方式，将绩效结果与员工的薪酬、晋升、培训等挂钩，鼓励员工积极参与，进一步提高员工对绩效管理体系的认同程度。在绩效管理实施过程中，省管产业单位应根据企业的战略目标，建立有效的绩效管理体系，为企业的运营提供持续改善企业战略与运营效率的有效工具。同时，为确保绩效管理体系得以顺利实施，在制定具体的考核指标时，应遵循以下

原则：一是能够反映企业战略目标与经营计划；二是能够反映部门或岗位职责范围内对工作成果的要求；三是能够与其他业绩考核指标相结合，具有可比性；四是要符合国家法律法规和行业相关规定。因此，省管产业单位应根据自身战略目标与经营计划对绩效指标进行设置。

在对各部门、各岗位的绩效评价过程中，应按照以下原则：一是绩效评价标准要明确具体；二是绩效评价周期应相对稳定；三是绩效评价结果应及时反馈；四是应建立有效的绩效评价结果应用机制。

在实际应用过程中，可以采取以下方式：一是将绩效结果与薪酬分配相结合；二是将绩效考核结果与员工的职业发展相结合。在设计绩效结果结算方式时，可以根据企业的实际情况确定不同的结算方式。例如：对于管理人员（包括中层干部、部门经理和员工）可以采取工资加奖金的方式进行结算；对于技能人员（包括技术员、电工证、电焊工等）可以采取工资加奖金或者津贴的方式进行结算；对于一线员工（包括班组长、线长、电工等）可以采取工资加奖金或者津贴的方式进行结算。此外，还可以采用不同形式的激励措施来促进员工参与绩效管理。例如：为员工提供培训机会并提高员工技能水平等。

在对企业经营效益进行评价时，应采用相对公正的方法对企业经营效益进行评价。在评价企业经营效益时，可以采用全面分析法、因素分析法以及成本收益分析等多种方法，综合评价企业经营效益。在量化方法中，可以采用相对指标法、绝对指标法以及综合指数法等多种方法对企业经营效益进行评价。

九、结语

随着经济全球化的发展，国网公司省管产业单位参与市场竞争不断深入，只有不断提升核心竞争力，才能在市场化环境中立于不败之地。省管产业单位想要适应市场环境的变化，就要从战略出发，对企业的运营情况进行绩效管理，通过平衡计分卡为企业战略目标的实现提供了一种可操作的方法，提高企业绩效管理水平，从而使其在激烈的市场竞争中占据主动地位。

参考文献：

- [1] 星昱妙. 基于战略的企业全面预算管理体系设计及绩效评价[J]. 商场现代化. 2018, (19): 28-29.
- [2] 辛惠琴, 窦静敏. 基于战略的全面预算管理研究[J]. 河南科技大学学报(社会科学版). 2020, (2): 11-12.
- [3] 刘芳. 基于平衡计分卡的K公司全面预算管理优化[J]. 财会学习. 2019, (5): 85-86.
- [4] 郝丹. 全面预算管理文献综述[J]. 品牌研究. 2020, (20): 88-89.
- [5] 谭卫华. 基于平衡计分卡的烟草工业企业全面预算管理研究[J]. 池州学院学报. 2019, (2): 23-24.