

基于 BSC 理论的 KPI 绩效管理指标体系设计

广西财经学院国际经济与贸易系 钟 颖

[摘要] KPI 理论提出比较早,其在国内的应用比较成熟;而 BSC 理论提出相对要晚,是一套更为先进的理论,其在国内的应用并不成熟。如何将成熟的 KPI 方法和先进的 BSC 理论结合并有效应用于管理实践,是企业十分关心的问题。为给企业提供解决此问题的参考,本文从理论分析着手,提出了以 BSC 理论为基础的 KPI 绩效管理指标体系设计方法,并以作者亲历的案例对设计方法的应用进行说明。

[关键词] BSC, KPI, 指标体系

企业绩效管理框架中的指标体系决不仅限于能反映企业的绩效,而是控制、提升绩效的工具和手段。在众多的绩效管理工具中, BSC 和 KPI 是两个非常有效的工具。KPI 提出比较早,企业的对它的研究和应用较多,其理论体系和操作方法较为完善和成熟。而 BSC 理论是 1992 年提出的,是一套更为先进的理论,国外企业对它的学习和应用已有较长时间,而在我国,许多企业对这套理论的应用还处在初学、模仿和探索的阶段。如何将成熟的 KPI 操作方法和先进的 BSC 理论结合并有效应用于企业的管理,是很多企业都十分关心的问题。为提供给企业解决此问题的参考,本文将从绩效管理指标体系设计的角度来探讨一下以 BSC 理论为基础的 KPI 绩效管理指标设计方法。

一、BSC 与 KPI 的核心内容

BSC(平衡记分卡)是 The Balanced Scorecard 英文缩写。BSC 是由美国复兴方案公司总裁戴维·诺顿和哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰经过对 12 家在绩效测评方面处于领先地位的公司进行为期一年的项目研究后,于 1992 年设计提出的。BSC 作为执行战略和监控过程的工具,超越了传统的仅靠财务衡量企业业绩的方法,它通过“财务、客户、内部经营流程、学习与成长”这四个不同的维度,把企业战略转化为一套全方位的运作目标和绩效指标,来系统地衡量、控制和提升组织的业绩。

KPI(关键绩效指标)是 Key Performance Indicators 的英文缩写。KPI 应用的前提假定是人们会采取一切必要的行动以达到事先确定的目标;应用 KPI 时,要求将企业宏观战略目标进行层层分解产生可操作性的战术目标,用这些目标监测和调整企业的经营活动。执行 KPI 体系的目的是建立一种机制,将企业战略转化为内部过程和活动,以不断增强企业的核心竞争力并保证企业持续地取得高效益。这个体系不仅可以成为激励约束手段,更可以作为战略实施工具使用。该体系指标的构成是通过财务与非财务指标相结合,既体现关注短期效益,又兼顾长期发展的原则;KPI 的作用是其本身不仅传达了结果,也传递了产生结果的过程;将 KPI 的值和权重用于收入分配体系,有助于推进企业战略的实施。

二、BSC 与 KPI 之比较

BSC 与 KPI 均是提升企业绩效水平的战略管理工具,但作为不同理论指导下的方法运用,两者在思想基础、指标设定、指标运用等方面既有相同之处也有不同之处。

两者相同之处主要体现在:思想基础方面,它们都是一种整体性的绩效管理工具,都是从一个总目标出发,寻找衡量指标,设定分目标,掌控行动;指标设定方面,它们的主旨均是体现各维度或主要因素的绩效,它们的分解都是为了体现绩效维度或上一层指标的绩效;指标运用方面,每一个指标可由更细的指标构成,运用各级、各类指标进行以事实为基础的衡量,指标作为方向的指引和范围的约束,可设定为检查标准,进而形成

我们认为有主要原因在于股指的涨跌更多地受到政策的影响,而脱离实质经济的波动。在近 5 年国民经济保持 7% 以上高速增长时,股市却处长时间处于熊市中,这个事实就能很好地说明这个问题。因此,实质经济对整个市场的影响极为有限,自然也就难以成为基金投资行为的影响因素。

4. 通货膨胀因素的 T 检验参数估计不显著,也说明这个因素对基金的投资行为解释能力不强。观察样本期间所在的 1998 年到 2001 年初,尤其是 2000 年,市场严重供大于求,在经济政策致力于反通货紧缩的时候,股市却走出了长时间的持续上涨行情。

5. 因素间接影响并不能形成合乎理性的投资行为。比如,商业周期与通货膨胀对基金投资行为的影响途径,是通过上市公司的生产和销售等经营行为的影响,进而通过上市公司的经营业绩来影响基金的投资决策,从而对基金投资行为产生影响。但是,由于投资股票的收益主要来自股票差价收入而非股息红利收入,中国的个股收益率与公司业绩的相关性并不显著,自 1996 年最为壮阔的绩优股行情完结之后,绩优股已难有持续的行情。并且中国上市公司普遍存在会计信息失真的问题,这也降低了上市公司经营业绩对股票收益率的影响程度。基金要实现资产增值当然也要充分考虑国内的实际情况,因此,多因素中的商业周期与通货膨胀也就难以对基金的投资产生重要的影响。

[参考文献]

- [1] 杨云红. 金融经济学[M]. 武汉:武汉大学出版社,2005
- [2] 杨朝军,蔡明超,杨一文. 现代证券金融:理论前沿与中国实证[M]. 上海:上海交通大学出版社,2004
- [3] 吴守祥. 行为金融理论与投资管理实践[N]. 期货日报,2004-04-07
- [4] 陈金仁. 行为金融理论与中国证券市场[N]. 证券时报,2005-08-01

制定计划、分配资源、监控行动、检查考核的工具。

两者不同之处主要体现在:思想基础方面,BSC 将实现企业总目标的绩效划分为不同的维度,不同的维度之间具有明确的因果支撑关系,形成了一个绩效控制和发展循环;KPI 则要求分析和寻找影响企业总目标实现的主要控制绩效因素,各主控绩效因素之间不存在明显的逻辑关系,但它们一起构成了总目标的组成部分。指标设定方面,BSC 从绩效维度中设定指标,KPI 从主控绩效因素中设定指标;指标运用方面,由 BSC 不同维度分解出的指标之间具有明显的逻辑关系,而由 KPI 不同主控绩效因素分解的指标之间没有明显的逻辑关系,但却并不影响该指标的分解和应用。

三、基于 BSC 的 KPI 绩效管理指标体系设计方法

由上述内容,可以做出如下的思考,即:可以利用相互之间有因果支撑关系的 BSC 绩效维度来构建 KPI 的绩效指标体系。这样,企业既可在 BSC 理论思想的指导下,将绩效管理工作形成了一个有效控制 and 发展的循环,同时又可以运用 KPI 体系的构建方法,使企业比较方便地将企业战略目标进行分解产生操作性强的战术目标,并用这些目标监测和调整企业的经营活动。

具体操作方法是:把 BSC 的“财务、客户、内部经营流程、学习与成长”这四个不同绩效维度看成 KPI 的主控因素,然后在每个主控因素之下按照相关方法寻找和设定每一级关键绩效指标和下一级关键绩效指标。

根据上述认知,可以建立如下基于 BSC 的 KPI 绩效管理指标设计图。

BSC 绩效维度	KPI 主控因素	第一级 关键绩效指标	第二级 关键绩效指标	说明
财务	财务类	KPI(1-1)	KPI(1-2)	可依企业的情况将关键绩效指标分为若干层级。
客户	客户类	KPI(2-1)	KPI(2-2)	
内部经营流程	内部经营流程类	KPI(3-1)	KPI(3-2)	
学习与成长	学习与成长类	KPI(4-1)	KPI(4-1)	

四、基于 BSC 的 KPI 绩效管理指标体系设计步骤

以 BSC 为基础应用 KPI 方法进行绩效管理时,绩效管理指标的设计过程如下:

首先,明确企业战略目标。企业战略是企业以未来为基点,为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的筹划和谋略。而战略目标则是为了表明企业的根本性质和存在理由,并与主要利益者的期望保持一致的预期成果。企业绩效管理的目的,就是为了实现既定的战略目标。BSC 对四个维度绩效的控制,就是围绕战略目标进行的。

其次,根据战略目标确定企业现阶段的主要控制重点或领域,即明确当前绩效管理工作应围绕着什么方面展开,将这些控制重点或领域,用 BSC 的四个维度进行思考,明晰各维度内 KPI 管理的主要内容,形成 KPI 管理的主控因素。

第三,按照 KPI 管理的主控因素,以企业的不同经营阶段为界,确定企业各层级的 KPI 内容、具体标准和量化数值。当然,这些 KPI 内容、具体标准和量化数值应通过企业各个层面的共同参与,且需要依靠大量的数据分析来确定和完成,且还要在整个绩效管理的实施过程中不断进行动态调整。

五、实践中的具体应用

从 BSC 的基本原理出发,结合 KPI 的概念与应用,以企业战略为依据,笔者为某企业设计了绩效管理的 KPI 指标体系,获得了企业的认可。以下是某企业在某发展阶段试行的绩效管理工作的 KPI 指标体系设计基本模板图。

企业战略目标	(略)		
控制重点	1、资源的整合与运用;2、品牌的市场拓展;3、进行持续有效经营。		
BSC 维度	KPI 主控因素	KPI 主控因素的意义	各级 KPI 数值的获得
财务	收入增长率	保证品牌塑造的市场有效性	特定期间的财务分析数据
	利润增长率	保证经营拓展的持续有效性	
	人均产值比	保证员工的劳动生产力水平	
客户	客户保有率	为营造品牌影响提供支持	
	客户增长率	为实现收入增长创造条件	
	人均消费额	为实现利润增长创造条件	
内部经营流程	工作计划力	从管理角度保证运营效率	以经营管理计划为依据
	任务完成率	从执行角度保证运营效果	以计划任务事项为依据
	职能履行力	从角色角度保证运营状态	以岗位职能界定为依据
学习与成长	新品收益率	衡量资源整合与运用的水平	新开发项目收入所占比例
	培训覆盖率	衡量内部人力资源开发水平	规定了内容和要求的培训
	人才适配力	衡量企业的核心竞争力水平	特定期间的管理分析数据

六、小结

总体而言,平衡计分卡 BSC 作为“最有影响力的战略执行工具”,受到了理论界和企业界的广泛青睐,并积累了一定数量的各类论著和应用成果,但从实际应用的角度出发,企业不必过于关注平衡计分卡的理论体

基于模糊层次分析法的公共部门绩效评估

浙江大学经济学院 蔡宁 胡杨成

[摘要]针对公共部门绩效评估的特点,从平衡计分卡(BSC)的四个层面构建了公共部门绩效评估的指标体系。运用层次分析方法(AHP),确定了各层次指标的权重系数,应用模糊数学(Fuzzy Mathematics)方法设计了公共部门绩效的模糊综合评价模型。从而在一定程度上解决了如何运用数学方法分析和处理公共部门绩效评估中大量存在的模糊性问题。

[关键词]公共部门;绩效;AHP;模糊评价

一、引言

现代公共部门以向公民和社会提供优质高效的服务为宗旨,以提高公共部门绩效为目标。公共部门绩效评估(Public Sector Performance Evaluation),作为绩效管理十分重要的环节,在公共管理领域受到了广泛关注,但尚存在很多问题。明确公共部门绩效评估的内涵和特点,设计出合理的绩效评估指标体系和评价方法具有重要意义。

公共部门绩效评估是对广义的政府组织、非营利组织(第三部门)以及公共企业(第四部门)等构成的特定社会组织在积极履行公共责任的过程中,在讲求内部管理与外部效应、数量与质量、经济因素与伦理政治因素、刚性规范与柔性机制相统一的基础上,获得的公共产出进行的评审界定^[1]。相对于企业绩效评估,公共部门绩效评估困难的原因在于以下五个方面^[2]:公共部门的管理目标复杂;公共部门的产品形态特殊;公共部门的产品标准多维;公共部门的价格机制缺乏;公共部门的生产要素独特。可见,公共部门绩效评估是一个多维的概念,涉及的影响因素众多,并且这些因素往往具有某种程度的模糊性。在此背景下,本文将依据平衡计分卡理论构建公共部门绩效评估的指标体系,结合模糊数学^[3](Fuzzy Mathematics)与层次分析法(AHP)对公共部门绩效进行评价,以促进我国公共部门绩效评估从传统摸索向科学管理转换。

二、公共部门绩效评估指标体系

Kaplan 与 Norton 开发的平衡计分卡(BSC)理论,顾及组织未来的绩效,从顾客、财务、内部业务流程、学习与成长等四个层面,将传统及策略性的绩效评估指标结合起来,并协助组织将长期的策略与创新顾客价值等目标,转换为组织内外具体的活动。虽然平衡计分卡最初的焦点和应用是为了改善企业的经营与管理,但是平衡计分卡用于衡量政府和非营利组织等公共部门的绩效时,效果会更好,因为公共部门特别强调组织的(Mission)与愿景(Vision)^[4]。因此,本文采用平衡计分卡作为构建公共部门绩效评估体系的理论框架。将公共部门的绩效作为需要评价的总目标层,基于平衡计分卡,确定顾客层面、财务层面、内部业务流程层面、学习与成长层面为整个评价体系的准则层,由此可以得到:U = {C, F, I, L}。

本文从实用的角度出发,将模糊层次分析(Fuzzy - AHP)方法的操作步骤融入杭州市某一具体公共部门绩效评估实例中予以论述。根据已有文献^[5]和邀请专家的建议,为每个准则层分别设计了 4 个指标,共计 16 个指标,如表 1 所示。

表 1 基于平衡计分卡的公共部门绩效评估指标体系

目标层	准则层	指标层
公共部门绩效状况(U)	顾客层面(C)	顾客满意度(C ₁)
		服务可得性(C ₂)
		服务及时性(C ₃)
		服务品质(C ₄)
	财务层面(F)	年度获得经费(F ₁)
		人事费用支出(F ₂)
		资源筹措能力(F ₃)
		资金利用效率(F ₄)
	内部业务流程层面(I)	创新能力(I ₁)
		机构对外协调能力(I ₂)
		工作流程顺畅程度(I ₃)
		管理监督合理程度(I ₄)

系,亦不必被大量有关平衡计分卡论述的、内容颇显深奥的表象所困惑,而应通过对平衡计分卡原理的理解,化战略为行动。上述以平衡计分卡 BSC 为基础的关键绩效指标 KPI 体系设计,就是这种管理思路的具体体现。这样的设计,能对企业战略目标实现情况进行系统性衡量。企业依此方法,在具体实施绩效管理时,可根据 KPI 体系的各项内容,针对不同部门和不同岗位的职能特性,对各层级的 KPI 进行进一步的分解,形成落实到各个工作环节的有效绩效管理控制工具。

[参考文献]

[1] 姜定维 蔡巍 著,《BSC“平衡记分”保证发展》,北京大学出版社,2004 年 12 月。