绩效管理（05963）

尚德机构 格致学院教研组 出品

主讲老师：大伟老师

第十章　现代绩效管理工具　框架

第一节 平衡计分卡

第二节 关键绩效指标

第三节 目标管理法

第四节 标杆管理法

第十章　现代绩效管理工具

第一节 平衡计分卡（罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿）

一、起源及其发展历程

（一）平衡计分卡的萌芽时期（1987-1989年）

（二）平衡计分卡的理论研究时期（1990-1993年）

（三）平衡计分卡的推广应用与理论再发展时期（1994年至今）

尚德机构
学习是一种信仰

20世纪90年代初，罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿提出一种全新的组织绩效管理方法，称为(　)

A. 平衡计分卡

B. 关键绩效指标

C. 目标管理法

D. 全面质量管理

答案：A

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

第一节 平衡计分卡

二、平衡计分卡的维度和优劣势

（一）平衡计分卡的概念和内容

概念：一种指出企业员工需要什么样的知识、技能（学习和成长）才能创造企业的战略优势（流程），进而创造市场差异化的价值（客户），并最终实现股东价值（财务）的系统。

最终落脚点

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

（一）平衡计分卡的概念和内容

内容：

1.财务角度

财务效益状况指标（净资产收益率、总资产报酬率、销售利润率、成本费用利润率等）

资产运营状态指标（总资产周转率、流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率等）

偿还债务指标（资产负债率、流动比率、速度比率、先进流动负债率等）

成长性指标（销售增长率、人均销售增长率、人均利润增长率、总资产增长率等）

其他财务指标（社会贡献率、附加价值率等）

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

（一）平衡计分卡的概念和内容

内容：

2. 客户角度

市场占有率

现有顾客保留率

新顾客取得率

顾客满意度

顾客盈利率



尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

（一）平衡计分卡的概念和内容

内容：

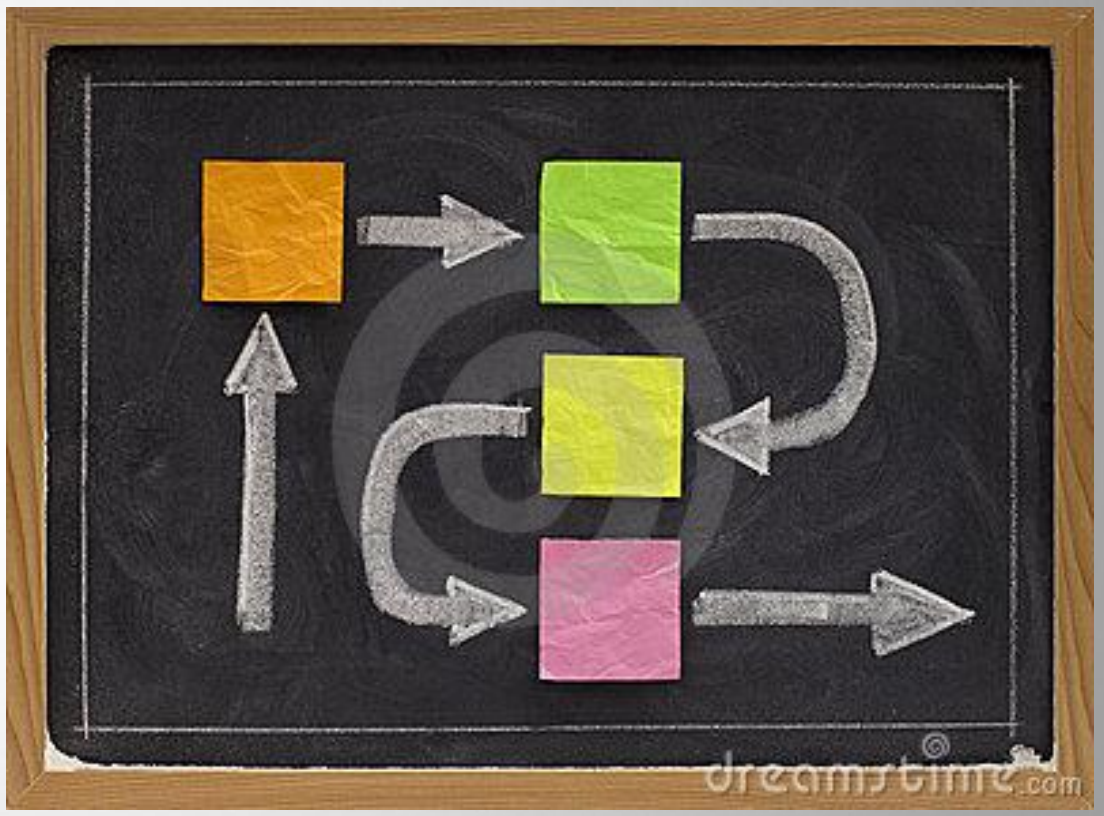
3.内部流程角度

企业创新（创新流程）

企业生产经营业绩（营运流程）

企业售后服务业绩

4.学习与成长角度 **培训**



尚德机构
学习是一种信仰

战略平衡计分卡评价绩效的角度主要包括(　　)

A. 学习与成长

B. 能力需求

C. 内部运营

D. 客户价值

E. 财务方面

答案：ACDE

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

二、平衡计分卡的维度和优劣势

（二）平衡计分卡的优缺点

1.平衡计分卡的**优势**

（1）是一个基于**战略**的绩效考评系统，它以简单一致的方法描述了公司的**战略**并将其在公司的各个层面表现出来，发展和强化了**战略**管理系统

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

1.平衡计分卡的**优势**

（2）是考评系统与控制系统的完美结合　　目标管理

（3）实现六个平衡

①实现了**财务与非财务**指标的平衡，克服了财务指标的片面性

②实现了**结果指标**（销售额、客户满意度等）与**动因指标**（组织创新、流程改进等）的平衡,动因指标可以预测结果性指标的绩效，实现了过程控制，而结果指标可以反映动因性指标的有效性，实现了结果控制

③实现了**长期指标**（研发费、员工培训费等）与**短期指标**（利润等）的平衡，保持了**战略、行为和度量**指标的一致性

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

1.平衡计分卡的**优势**

（3）④实现了**外部指标**（股东与顾客等）与**内部指标**（内部运营、技术、学习、创新与成长等）的平衡

⑤在考评性质方面实现了**客观考评**（利润、员工流动率、顾客抱怨次数等）与**主观考评**（员工忠诚度等）的平衡

⑥调节了**横向**（各功能部分）与**纵向**（各级管理层）的关系，使它们作为一个整体来行动

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

（二）平衡计分卡的优缺点

2.平衡计分卡的**劣势**

（1）实现平衡计分卡的难度大

高层管理者需具备分解和沟通战略的能力和意愿

中层管理者具有指标创新的能力和意愿

基层管理者具有实施目标以及随机应变的能力

（2）实施平衡计分卡的工作量较大（战略分解/数据收集）

（3）平衡计分卡对员工的激励作用有限

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

第一节 平衡计分卡

三、平衡计分卡的操作步骤

（一）**前期准备**

组建变革的团队（高层/专家）

编制变革计划

前期调查　**认同度、变革信号**

宣传与沟通



尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

三、平衡计分卡的操作步骤

（二）绘制战略地图，设计平衡计分卡与绩效考核表

1.战略环境扫描

2.绘制战略地图

3.战略分解



（三）实施推进

1.组织设计方案学习

2.试运行

3.评估与修改

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

第一节 平衡计分卡

四、平衡计分卡的理论与实践意义

（一）建立平衡计分卡的**必要性**　不单纯只考虑财务

（二）企业推行平衡计分卡**遇到的问题**

1.由于不同行业的绩效考核维度有所差异，某些企业的关键绩效指标可能不属于四大维度**指标，增加需谨慎**

2.平衡计分卡不是简单的指标汇集，其指标可分为**引导指标和滞后指标**

3.将目标转换成可以计量的业绩指标，对管理者来说具有挑战性的工作　压力

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

四、平衡计分卡的理论与实践意义

（三）平衡计分卡的合理运用

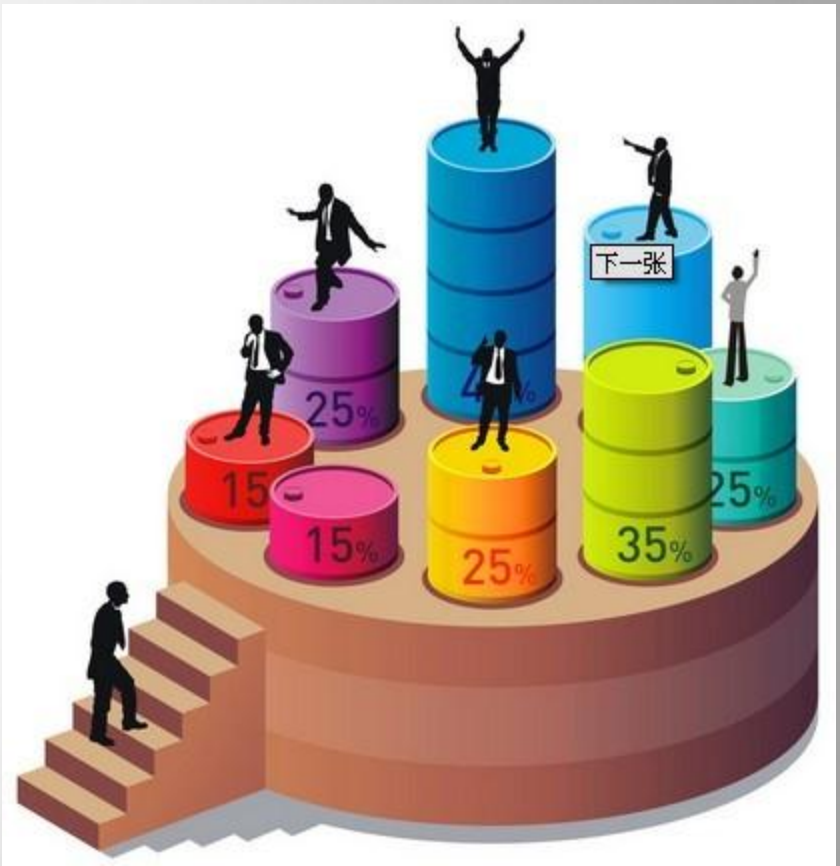
1.情况不明

2.样式繁多

3.绩效考核工具-战略控制工具

4.环境变化

5.实施难度大



尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

第一节 平衡计分卡

五、平衡计分卡的应用案例

1.顾客满意度 客户

2.核心能力 学习与成长

3.职员的投入和协调程度 流程

4.市场份额 客户

5.股东价值 财务



第十章　现代绩效管理工具

第二节 关键绩效指标

一、关键绩效指标的起源与内涵

（一）关键绩效指标的起源　二八法则

（二）关键绩效考核指标的概念和内涵

概念：是通过组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析来衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

（二）关键绩效考核指标的概念和内涵

内涵：

1.是绩效考评**指标**而不是绩效**目标**

2.是**可量化**的或**可行为化**的标准指标体系，是对绩效构成中**可控制**部分的衡量，应当剔除他人或者环境造成的其他方面的影响

3.是对组织战略目标**有增值作用的绩效指标**

4.是**对企业重点经营活动的衡量**，而不是所有操作过程的反映

5.是进行**绩效沟通的基石**

6.衡量内容最终取决于公司的战略目标，是对公司**战略目标**的进一步细化和发展，并随着公司战略目标的发展演变而调整

尚德机构
学习是一种信仰

第十章　现代绩效管理工具

第二节 关键绩效指标

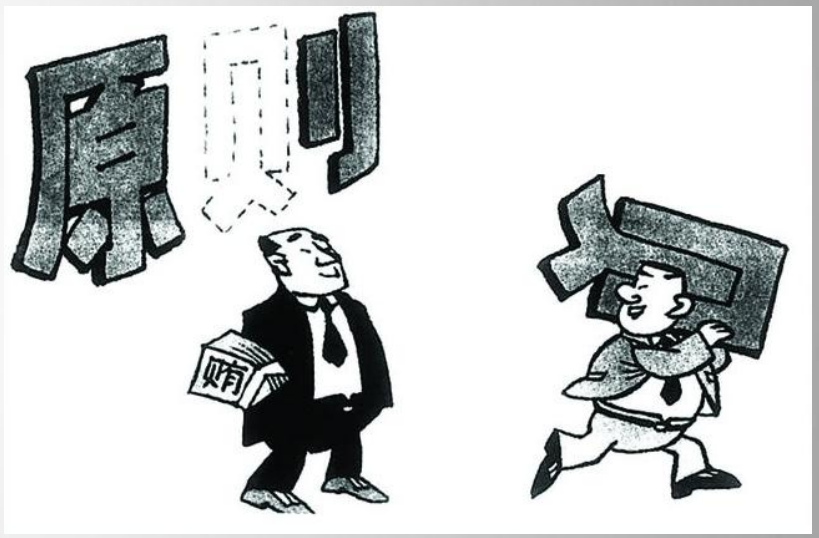
二、关键绩效指标的原则与优劣势

（一）关键绩效指标的原则

1.目标导向原则

2.可操作性原则

3.过程控制原则



尚德机构
学习是一种信仰

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/385000013220011304