

平衡计分卡考核办法介绍

--以银行业务为例

未来银行业绩效管理的发展目标

总体

新型绩效管理模式的正式运行和动态完善

- ◆ 形成以战略目标为源头，以平衡计分卡为载体的指标体系；
- ◆ 各级主管主动承担绩效管理职责，全行策略联接度显著提高；
- ◆ 绩效管理四个环节的过程运作基本成熟；
- ◆ 优胜劣汰、拉开差距的竞争机制基本形成；
- ◆ 考核结果与薪酬体系、培训和职业发展有效衔接。

绩效管理的主要内容

——绩效管理的含义

绩效管理是通过**绩效指标的设定、绩效监控与指导、绩效考核与评估、绩效结果运用**等四大环节，实现对各层级组织和各类员工工作绩效的衡量、监督、指导和奖惩，确保其工作目标能够与整体战略目标保持一致，并促进战略目标实现的过程；

平衡计分卡四个构面：财务构面

传统
绩效
指标

结果性指标

财务构面

- ◆ 财务构面指标是绩效评估的传统指标，是交行战略及实施和执行的最终经营结果（如利润）。

新增
绩效
指标

过程性指标

客户构面

- ◆ 非财务性绩效指标的改善和提高是实现目的的手段，而不是目的本身。

内部营运构面

- ◆ 前台部门的财务构面指标可包括：重点推进业务指标、成本费用控制等

学习发展构面

- ◆ 中后台部门的财务构面指标可包括：成本费用控制指标（可以是分摊后费用控制，也可以是部门内部整体费用控制）。

平衡计分卡四个构面：客户构面

传统
绩效
指标

结果性指标

财务构面

◆ 应该以目标客户和目标市场为方向，关注满足核心客户需求

◆ 客户最关心的一般为时间、质量、性能、服务和成本，应为这五方面树立清晰目标，然后将这些目标细化为具体指标，如：目标市场占有率、客户满意度、客户利润贡献率

新增
绩效
指标

过程性指标

客户构面

◆ 前台部门的客户构面指标可采用市场占有率、客户结构调整、外部客户满意度（通过部门对外问卷调查等方式获得得分，各高经得分可参考部门整体得分）；中后台部门可关注内部客户满意度，如部门和分行的协作满意度

内部营运构面

学习发展构面

平衡计分卡四个构面：内部营运构面

传统
绩效
指标

结果性指标

财务构面

◆ 内部营运考核应以对客户满意度和实现财务目标影响最大的业务流程为核心

◆ 通常是在制定财务和客户构面的目标和指标之后制定内部营运构面的目标和指标。这样能抓住重点、专心衡量那些与股东和客户目标息息相关的流程

新增
绩效
指标

过程性指标

客户构面

◆ 内部营运指标既包括短期的业务改善，又涉及长远的产品创新和服务革新

内部营运构面

◆ 内部营运构面的指标主要涉及：研发创新过程、合规运作管理、资产质量管理、风险控制过程

学习发展构面

平衡计分卡四个构面：学习发展构面

传统
绩效
指标

结果性指标

财务构面

- ◆ 保障我行长期可持续发展的重要因素
- ◆ 学习发展的目标是为其他三个方面提供基础架构，驱使其他三个构面获得卓越成果

新增
绩效
指标

过程性指标

客户构面

- ◆ 学习发展构面指标涉及：员工的能力、信息系统的能力、组织与文化氛围

内部营运构面

- ◆ 高经学习发展构面可采用员工培训指标，由分管行长对高经在员工指导、培训、发展等方面进行综合打分

学习发展构面

平衡计分卡样例（公司业务部）

构面	构面权重	关键绩效指标	指标解释/公式（单位）	目标值/衡量标准	权重	数据来源
财务	56%	综合效益指标	利润总额		5%	预算财务部
		存贷款指标	人民币对公存款时点增量		6%	预算财务部
			人民币对公存款日均增量		12%	预算财务部
			外币对公存款日均增量		5%	预算财务部
			人民币对公贷款增量		12%	预算财务部
			小企业贷款增量		5%	预算财务部
		中间业务	公司业务中间业务收入		8%	预算财务部
		部门费用预算达成率	预财部下发的部门费用预算	100%	3%	预算财务部

平衡计分卡样例（公司业务部）

构面	构面权重	关键绩效指标	指标解释/公式（单位）	目标值/衡量标准	权重	数据来源
客户	13%	客户服务满意度	年末对重点客户进行调查和测评	80%	4%	公司业务部
		对公目标新客户推进计划完成率	年初计划数（户）		5%	公司业务部
		部门协作满意度	人力资源部通过网上测评方式，对本部门向分行相关部门、支行提供的服务质量、效率、监督、指导与支持等进行评价	比全行平均	4%	人力资源部

平衡计分卡样例（公司业务部）

构面	构面权重	关键绩效指标	指标解释/公式（单位）	目标值/衡量标准	权重	数据来源
内部营运	26%	新兴业务市场拓展	代理保险业务量		4%	公司业务部
			投资银行业务收入		4%	公司业务部
			企业年金托管规模		2%	公司业务部
			企业年金托管帐户数		2%	公司业务部
		条线指导与管理	市场调研、营销活动策划、组织的质量、效果、完成情况	100%/综合评分	3%	公司业务部
			公司业务指导、检查的质量、效果、完成情况	100%/综合评分	3%	公司业务部
		省行级重点客户主要指标综合增长率	存贷款、国际结算、网银平均增幅		3%	公司业务部
		5级及以上客户贷款余额占比增量	5级及以上客户贷款余额/当期贷款余额（按世行项目标准）		5%	授信管理部

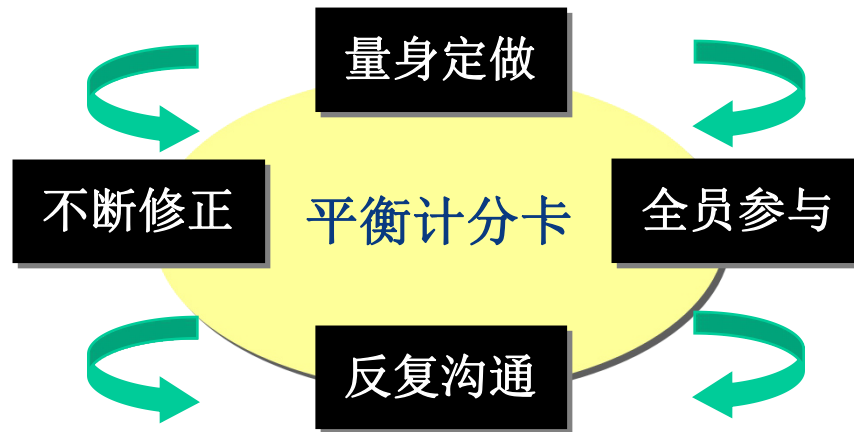
平衡计分卡样例（公司业务部）

构面	构面权重	关键绩效指标	指标解释/公式（单位）	目标值/衡量标准	权重	数据来源
学习发展	5%	部门员工满意度	人力资源部年末进行调查和测评	比全行平均	2%	人力资源部
		部门和条线培训计划完成率	人力资源部年末根据年初各部门上报计划进行测评	100%	3%	人力资源部

平衡计分卡实施关键

- 平衡计分卡只是一个模版，任何部门应用时，都必须针对自身的情况量体裁衣。没有哪两个部门的情况是完全相同的，因此没有哪两个组织的平衡计分卡是一模一样的。平衡计分卡只能借鉴，不能照搬

- 平衡计分卡形成后，并不是一成不变的，在平衡计分卡的实施过程中，可能会反映出一些不合理、不完善的地方，需要及时得到修正
- 随着环境的改变、企业的发展，原先适合的平衡计分卡可能会出现不再适当的方面，这也需要及时得到更新



- 平衡计分卡触及企业的方方面面、各个角落，要设计出科学的平衡计分卡并得到良好的实施，不是哪个人的事，也不是哪个部门的事，必须全体员工的积极参与

- 平衡计分卡不是一个单薄的平面，而是一个分层次的立体网络，不管是设计，还是实施，都需要上下级的反复沟通与磨合，减少摩擦与能耗，实现最佳的协调与平衡

绩效考核

——绩效考核的分类排序（一）

等级	A 卓越	B 优秀	C 良好	D 待改进	E 不称职
比例	不高于5 %	不高于 20%	70%	不低于5%	

- 分层次进行按上述比例进行强制排序
- 通过强制排序得出绩效等级,避免打分趋同
- 同层级内考核人数较少,难以执行上述等级比例的,由直线主管按照考核排序结果,在人力资源部确定的等级比例内,直接评定绩效等级

Z Y 公 司
平 衡 记 分 卡 系 统

1、平衡记分卡系统概述

2、ZY平衡记分卡系统建立参考

3、如何将战略通过平衡记分卡系统执行到个人身上

战略实施的核心思想

战略实施不仅是目标系统的建立，更重要的是按计划实现这一目标系统，而实现中的关键因素在于：要让每个部门、每个人明白自己在战略中所处的位置以及行为给战略带来的影响，并将这些影响与对个人的评价直接联系。

我们将使用平衡记分卡系统帮助ZY公司进行战略的实施

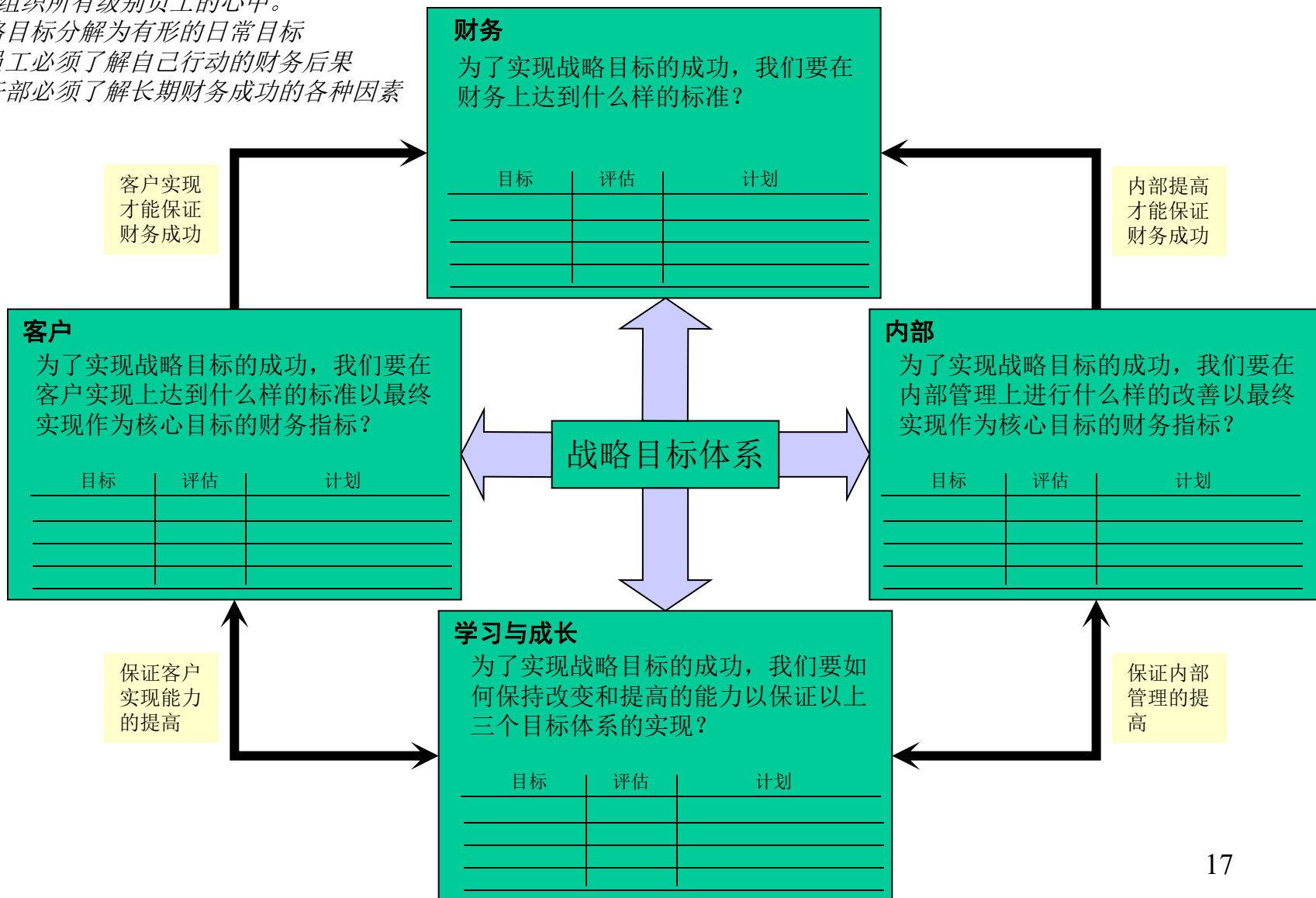
平衡记分卡的特殊之处在于，它不仅对以往的业绩进行财务衡量，更将实现未来业绩的驱动因素作为现在业绩的衡量指标，换句话说，它体现出这样一种思想：公司的各个部门及每位员工不仅为现在而努力，更为将来而奋斗。这与战略展开和实施的思路是一致的。

今天，企业的竞争环境十分复杂，以至极有必要细致了解其长远目标及实现目标的方法体系，并将这些思想通过组织贯彻到每个部门及每位员工心中，平衡记分卡正是这样一种工具，它将企业的使命和战略分解成为一整套业绩衡量方法并贯彻到部门及员工。这些方法为战略实施提供了管理框架，虽然平衡记分卡仍然重视实现财务目标，但是它还包括如何实现财务目标，包括学习与成长、内部经营、客户关系建立等实现目标的手段。平衡记分卡使公司能够一方面追踪财务结果，一方面监视在提高能力和获得公司实现未来增长所需要的无形资产等方面的进展。

平衡记分卡系统简介（一）

平衡记分卡强调：财务和非财务衡量方法必须融入组织所有级别员工的心中。

- 将战略目标分解为有形的日常目标
- 一线员工必须了解自己行动的财务后果
- 中层干部必须了解长期财务成功的各种因素

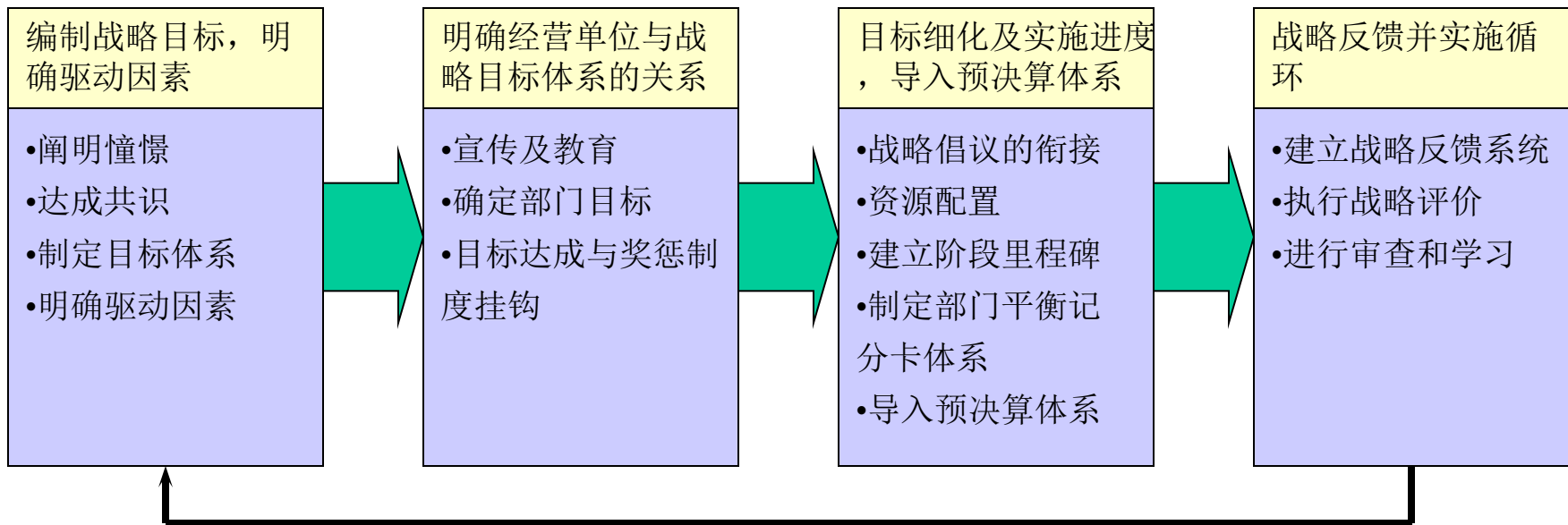


平衡记分卡系统简介（二）

平衡记分卡可以作为一个战略管理系统存在，其作用过程如下：

- 1、编制战略目标，明确驱动因素
- 2、明确经营单位与战略目标体系的关系
- 3、目标细化及实施进度，导入预决算体系
- 4、战略反馈并实施循环

平衡记分卡作为行动的战略框架

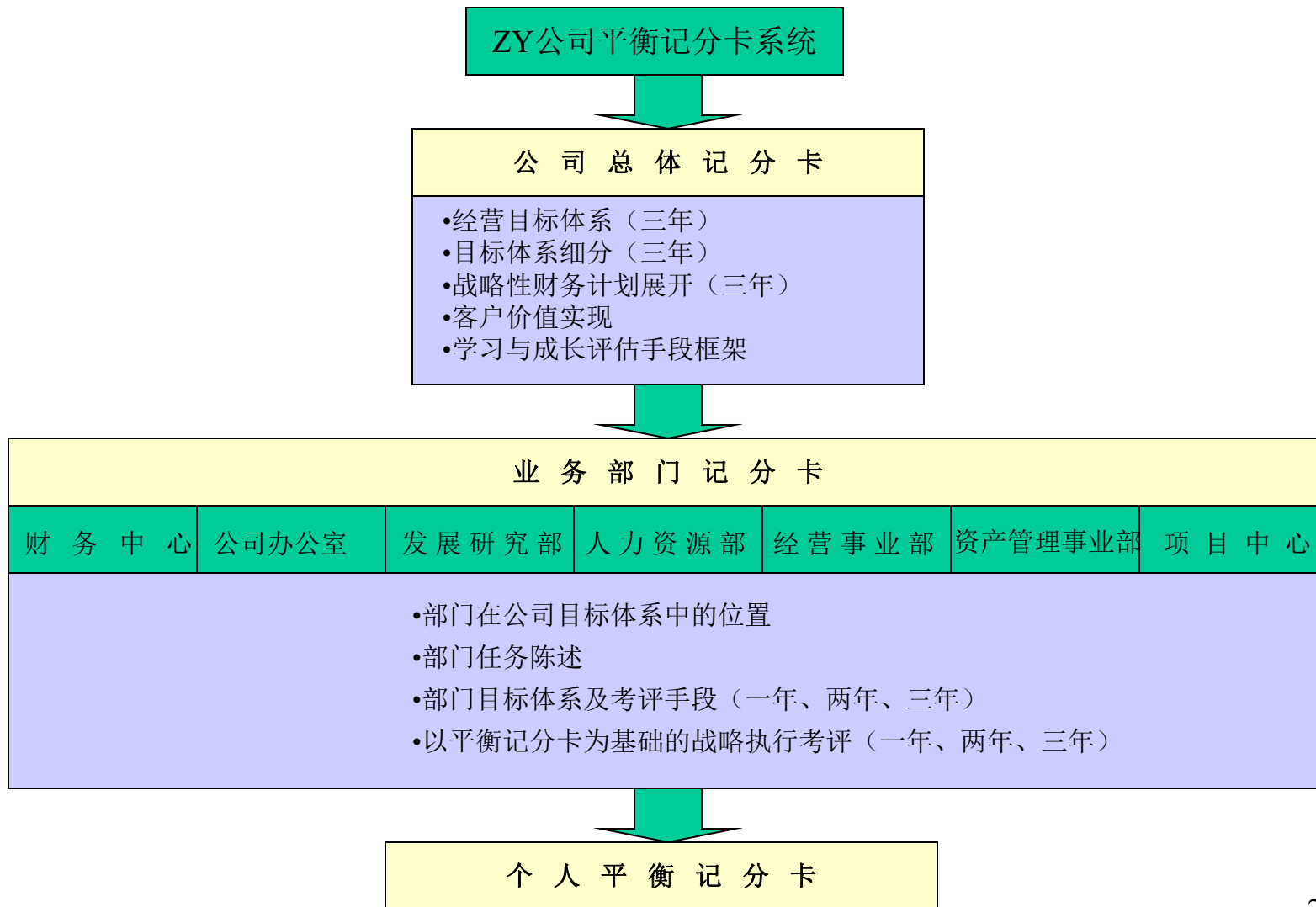


1、平衡记分卡系统概述

2、ZY平衡记分卡系统建立参考

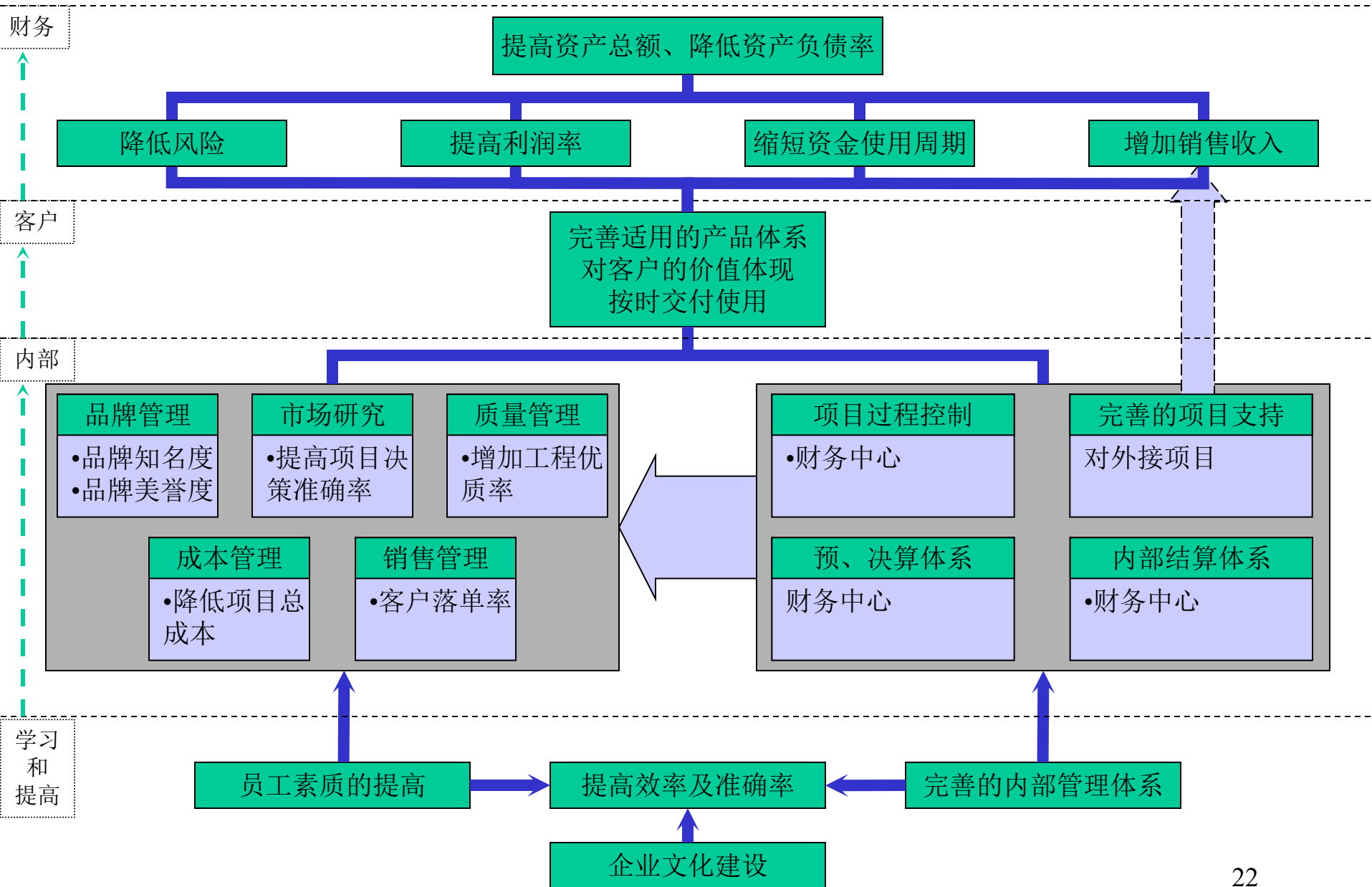
3、如何将战略通过平衡记分卡系统执行到个人身上

ZY平衡记分卡系统总体结构图

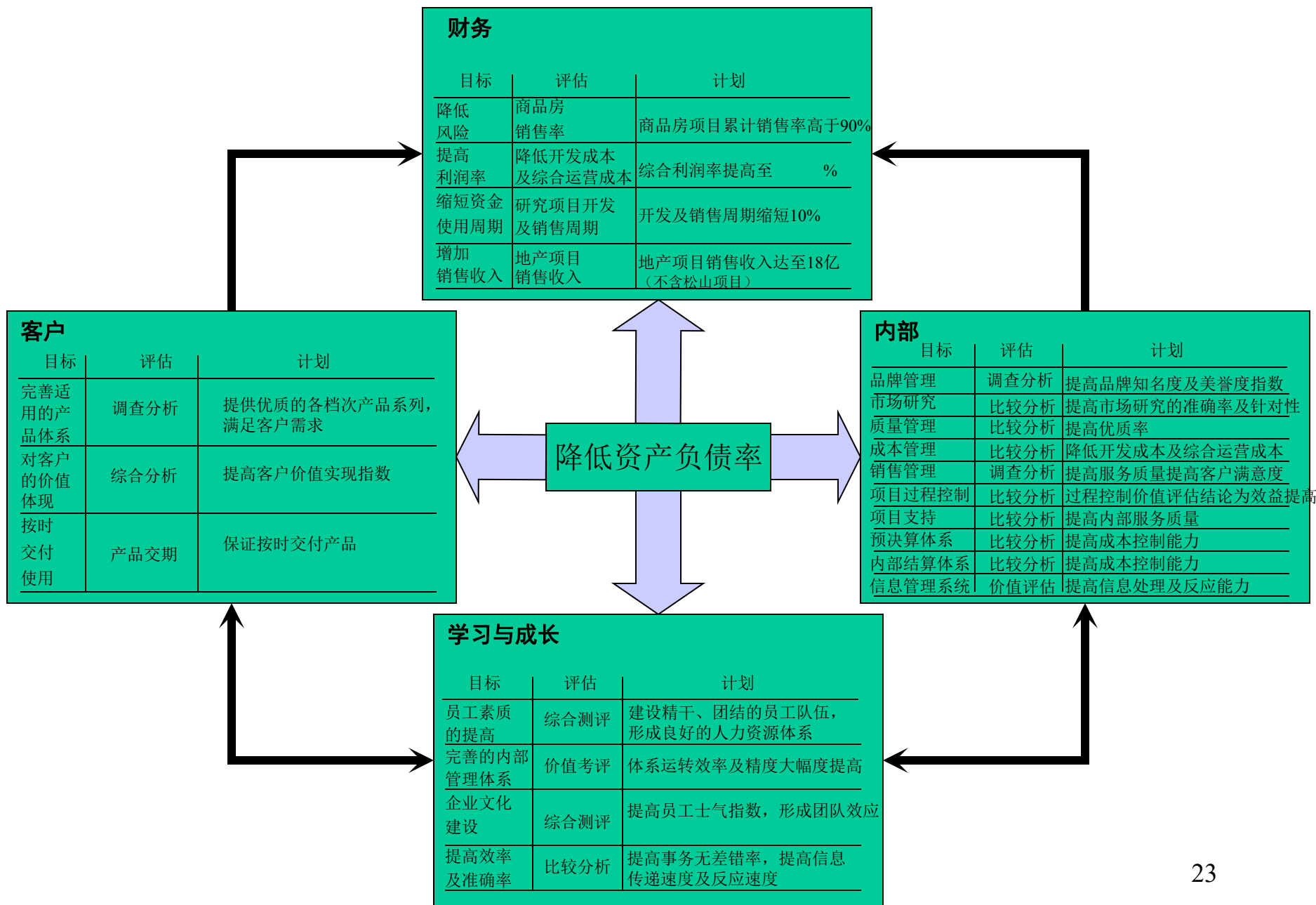


公司总体平衡记分卡

ZY总公司经营目标体系（三年）

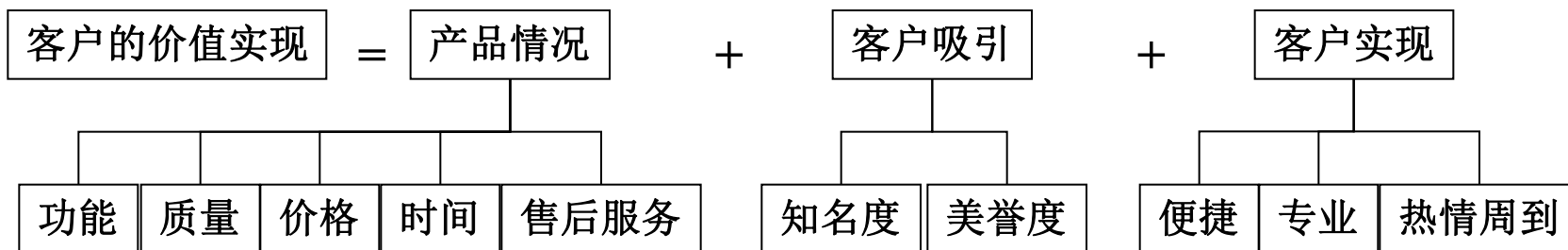


目标体系细分（三年）



客户价值的实现

价值构成:



参照指标:

<ul style="list-style-type: none"> •产品选择度 •产品适用性 	<ul style="list-style-type: none"> •工程优质率 	<ul style="list-style-type: none"> •价格满意度 •付款选择度 •项目总成本 	<ul style="list-style-type: none"> •按时交付 	<ul style="list-style-type: none"> •可参照的优秀物业管理 •物业管理满意度
--	--	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> •物业管理满意度
<ul style="list-style-type: none"> •市场调查结果 •客户访问指数 	

<ul style="list-style-type: none"> •手续相对简便 •服务热情细致 •专业水平高 •客户满意度高 •客户成交率

相关部门:

<ul style="list-style-type: none"> •相关项目部 •资产管理事业部 •财务中心 •综合管理部 	<ul style="list-style-type: none"> •物业公司 •公司办公室
---	---

<ul style="list-style-type: none"> •企划经营部 •物业公司

<ul style="list-style-type: none"> •企划经营部 •公司办公室 •法律事务部
--

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/866204203035010114>