

基于战略导向的业绩考核评价体系研究

Research on Performance Assessment Evaluation System Based on Strategic Orientation

张成辉 李梅

Chenghui Zhang Mei Li

陕西法士特汽车传动集团有限责任公司 中国·陕西 西安 710119

Shaanxi Fast Auto Drive Group Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710119, China

摘要: 企业如何在激烈的市场竞争中立足于不败之地, 可以通过基于战略管理的全面预算及业绩考核管理, 不断优化企业资源的优化配置, 提高投入产出比, 增强资源的价值创造能力, 不断提高企业的经济效益和核心竞争力。

Abstract: How to remain invincible in the fierce market competition, enterprises can continuously optimize the optimal allocation of enterprise resources, improve the input-output ratio, enhance the value creation ability of resources, and continuously improve the economic benefits and core competitiveness of enterprises through the comprehensive budget and performance appraisal management based on strategic management.

关键词: 战略导向; 平衡计分卡; 业绩考核

Keywords: strategic orientation; balanced score card; performance assessment

DOI: 10.12346/emr.v3i2.3353

1 引言

全面预算管理以企业的战略目标为导向, 通过整合和优化企业资源, 以数量化的方式对企业未来一定时间的活动做出计划和安排, 对执行过程和结果进行监督、控制、分析、考核、评价, 提高企业运行效率, 推动实现企业战略活动的活动^[1]。

传统的业绩考核, 往往跟企业的战略目标是“两张皮”, 没有紧密衔接。通过全面预算及业绩考核来促进企业的战略实现也就成为空话。

如何将企业的战略与全面预算及 KPI 考核紧密衔接, 论文将重点进行探讨。

2 相关理论概述

2.1 全面预算管理

全面预算是指企业对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理, 凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能, 整合和优化配置

企业资源, 提升企业运行效率, 成为促进实现企业发展战略的重要抓手。全面预算管理的特点如下。

2.1.1 战略导向原则

全面预算管理应当是全员参与、战略统筹的过程, 应当围绕企业的战略目标进行开展, 按照责、权、利相对等的原则, 分清责任部门和责任人, 调动广大员工的积极性, 最终实现企业目标。

2.1.2 价值导向原则

全面预算要在风险可控的前提下, 将企业价值最大化作为衡量企业资源配置效果的标准, 不断提高投入产出比, 力求以最小的耗费取得最大的收益, 提高企业的经济效益^[2]。

2.1.3 过程监控原则

全面预算在执行的过程中, 应及时进行监控, 分析预算偏差, 查找原因, 落实相关责任单位及责任人, 对好的做法进行固化, 不好的做法提出改进措施, 对整个经营活动加强控制。

企业首先要制定战略规划, 依据战略规划制定年度经营

【作者简介】张成辉 (1981-), 男, 中国陕西宝鸡人, 硕士, 任职于陕西法士特汽车传动集团有限责任公司, 从事业绩考核管理研究。

目标，以此作为预算编制的首要依据，通过预算编制、执行、分析、调整、考核、奖惩等一系列环节，将企业的战略发展和经营目标进行分解、落实，从而实现“化战略为行动”，确保企业实现发展目标（见图1）。

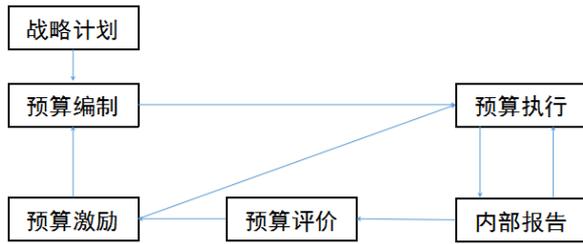


图1 预算管理模型

2.2 平衡计分卡

如何构建 KPI 指标体系，目前被广泛应用的是平衡计分卡，平衡计分卡包含了四个方面、四个平衡。四个方面：财务、客户、内部运营、学习与成长；四个平衡：财务指标与非财务指标之间的平衡，长期目标与短期目标之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程平衡等多个方面。平衡计分卡很好地反映了组织综合经营状况。

2.3 构建 KPI 业绩考核体系

通过平衡计分卡、战略地图等工具，建立目标责任体系，使公司目标责任体系层层分解，横向则按照业务维度涵盖所有业务条线，纵向按照职能维度一级一级从上向下，最后到个人目标。每一层级按照业务条线逐层分解，下级承接上级，下级支撑上级（见图2）。全面预算与绩效考核层级对应，有效结合体现在两个方面：其一为指标的结合，其二为目标值的结合。同时指标体系既要有定性指标，也要有定量指标。

2.4 基于战略导向的业绩考核评价体系特点

第一，促进了企业战略目标落地，避免战略和预算“两张皮”。通过平衡计分卡，将企业的战略目标层层分解，转

化为 KPI 考核，通过发挥考核的牵引作用，促进企业战略目标的实现。

第二，实现了闭环管理。实现了从战略—计划—预算—考核的闭环管理，从而促进企业管理水平不断提升。

第三，促进了组织目标与个人目标保持相同。通过平衡计分卡、KPI 业绩考核，使得企业的目标、部门的目标、个人的目标统一，利益捆绑，共同进步。

3 存在的常见问题及解决方法

3.1 战略与预算“两张皮”

很多企业在实际中出现预算编制与战略目标“两张皮”的现象，原因在于：企业战略目标往往每年都要增长，忽视了经济环境波动影响；战略目标制定一般要五年左右，而预算一般是一年，预算并非年年增长。

要解决这个问题，一是明白战略目标不能是一味地增长；二是强化战略引领作用，使预算和战略紧密结合。重视公司战略制定，充分考虑企业所拥有的资源，资源与目标要匹配。

3.2 预算编制方法未能得到综合使用

许多企业为简化预算，预算编制大多选择单一方法，导致预算编制的科学性大打折扣，造成预算的无法实施甚至流产，导致预算与实际出现“两张皮”现象。

企业应充分考虑自身的经营特点及管理需要，实行预算编制方法的“多元统一”，改革预算编制模式。例如，在研发部门的预算编制中采取零基预算，在生产经营单位预算编制中采取弹性预算和滚动预算相结合的方法，职能部门采取固定预算和弹性预算相结合的方法，采购预算采取滚动预算方法，其他业务收支预算采取概率预算方法等。

另外，改变目前从上到下或从下到上的预算编制模式，改为“上下结合、分解编制、逐级汇总”的预算编制模式。

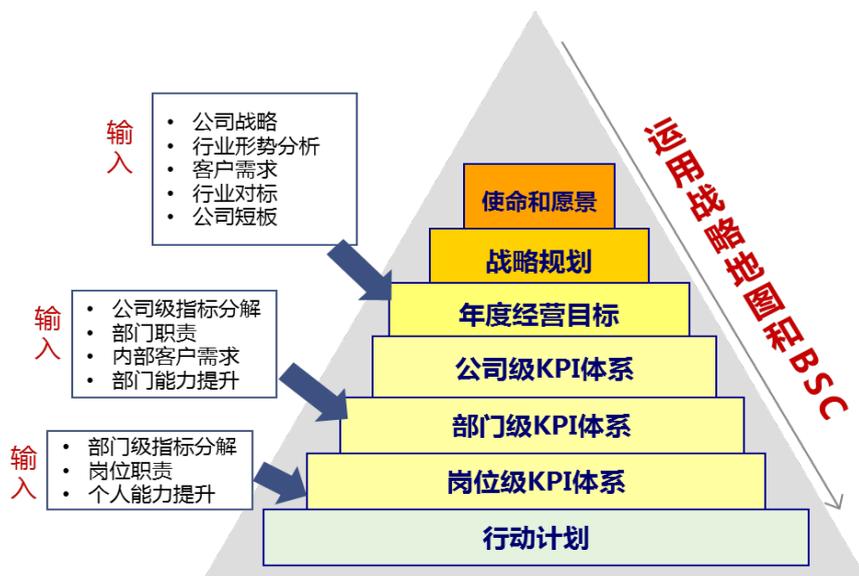


图2 KPI 业绩考核体系图

3.3 业绩考核体系不完善

有的企业设计指标不科学、不完善，部分重要的指标缺失，或者指标目标值制定的过高或过低等，指标取数不准确不及时等，导致 KPI 业绩考核的作用不能有效发挥。

企业应建立科学的 KPI 考核体系，按照财务指标为主，非财务指标为辅的原则设计 KPI 考核体系，既要有定性指标，也要有定量指标，应明确指标定义、指标名称、计算公式、数据来源等，从平衡计分卡的四个维度，根据战略指标分解及各部门的主要职责、履职情况，秉承尽可能实现量化的原则，设计各单位预算指标。将公司级指标层层分解，建立起科学的 KPI 考核体系。同时，随着公司的不断发展，考核指标体系也不断地改进、提升。

3.4 缺乏有效的预算控制和分析机制

许多企业对预算执行情况分析不深入，多采用定性分析，从而不能制定针对性的改进措施。

企业应该采用定性分析和定量分析相结合，运用比较分析、比例分析、趋势分析、因素分析等多种方法，查找预算偏差因素，制定整改措施并落实。企业可构建预算信息化系统，设计战略分解、预算编制、滚动调整、预算分析、绩效考核等功能模块，使数据可存档、对比、分析，加强预算的事前、事中、事后控制与分析，促进企业进一步夯实基础管理、加强成本控制、防范经营风险、优化资源配置。同时，预算信息化系统可以与公司 ERP 系统、OA 系统、EHR 系统有效衔接，实现业务流、资金流、信息流有效整合，促进

公司相关业务管理水平的提升。

3.5 预算考核不合理、结果应用不合理

企业预算考核不合理、不严格，可能导致预算管理流于形式，考核结果如果不运用或者应用不合理，就难以形成有效的激励，所以，必须根据考核结果，对业绩突出的单位及员工进行奖励或提拔，对业绩不佳的进行处罚^[1]。

企业应该建立预算考核机制，对预算的执行情况进行严格考核，坚持公开、公平、公正的原则，做到有奖有罚、奖罚分明，考核周期一般按照月度或者季度实行考核，年度结束后实行年度总考核，考核结果与奖金分配、职务调整、评优表彰等相联系，这样使各单位高度重视所承担的指标，充分发挥考核的刚性作用。

4 结语

基于战略导向的业绩考核管理体系，从企业的战略规划出发，通过平衡计分卡等工具，将企业战略转化为 KPI 指标，保障了公司战略目标的实现和落地。

参考文献

- [1] 欧阳春花.经济增加值业绩考核对企业财务行为的影响[J].湖南社会科学,2014(3).
- [2] 刘书云.经济增加值业绩考核体系对企业经营的影响[J].中国集体经济,2012(17).
- [3] 彭军.认真贯彻国务院《条例》精心组织好全州“安全生产月”活动[N].恩施日报.2007-06-01(1).

(上接第 48 页)

④搭建技能竞赛比武平台。组织广大职工开展多工种、多岗位、多层次的岗位练兵，不断在员工中掀起学技术、钻业务、促管理、练本领的热潮。

4 结语

总而言之，人才培养体系的建立过程当中仍然存在着各种各样问题，多方面因素阻碍了培养体系的科学合理性，对专业化人才的培养工作也造成了不良影响，在今后工作中，单位要充分利用创新工作室平台，加强对人才培养体系的研究分析，不断总结以往工作经验，才能更好地提升创新人才培养体系的合理性，才能够创造出更加优秀的人才。

参考文献

- [1] 刘丽,吴建洪.应用型人才培养背景下电子商务专业人才培养体系的创新研究[J].中国管理信息化,2017(23):256-257.
- [2] 李婷梓,陈德胜.应用型人才培养背景下电子商务专业人才培养体系的创新探索[J].商场现代化,2017(19):150-151.
- [3] 谢高杰,李富龙.基于应用型人才培养背景下电子商务专业人才培养体系构建[J].教育现代化,2016(29):223-224.
- [4] 李军红.产业工人素养升级路径研究[J].经济参考研究,2016(64):68-72.