

# 基于平衡记分卡构建国有企业研发人员的绩效考核指标体系\*

李朗<sup>1</sup> 梁建春<sup>1,2</sup> 时勤<sup>2</sup>

(1 重庆大学贸易与行政学院 重庆 400044 2 中国科学院心理研究所 北京 100101)

**摘要** 针对某国有企业技术研发人员工作现状,采用平衡记分卡对企业战略目标进行分解,通过问卷调查、结构性访谈以及专家评判等方法对各项指标及其权重进行判定,从而构建出该企业技术研发人员绩效考核指标体系,对该绩效考核指标体系在企业绩效管理中的意义进行了讨论。

**关键词** 平衡记分卡 关键绩效指标 绩效考核指标体系

中图分类号 F272.92

文献标识码 A

## 1 引言

改革开放以来,我国经济增长速度很快,但国有企业效益始终不高,相当多的国有企业盈利能力很差。究其原因,绝大多数国有企业技术研发和消化吸收能力跟不上,缺乏开拓、创新意识。在市场经济条件下,企业必须彻底改变以往产品多年一直不变,扭转企业内无技术创新动力,外无技术创新压力的状态,引入市场竞争机制,通过大力开展技术创新活动,推动企业进入市场,提高企业的竞争能力,使企业立于不败之地。企业技术创新活动,主要是由企业的研发人员完成,建立一支稳定的研发队伍和适应市场经济体制的企业技术创新激励机制来提升企业竞争力显得十分重要。因此,探讨具有中国特色的国有企业技术研发人员绩效考核方法与指标体系,是企业充分发挥人才资源的潜力,保证企业战略目标实现的一项重要内容。研究它不仅对该国有企业具有一定现实意义,对我国的其他同类企业来说,也具有一定的借鉴意义。

心理学、行为学和管理学的学者对“激励”开展了大量的研究,从不同角度提出了大量的激励理论,包括马斯洛的需求层次论、奥德弗的ERG理论、赫兹伯格的“双因素”理论和麦克利兰的成就需要理论。彼得·德鲁克(Peter Drucker)提出要使激励有效,必须为目标工作设计一些有针对性的考评工具;Waldman 研究员工 360 度评估和团队绩效评估两种不同评估方式的预测

指标,因此,绩效考核对员工的管理非常重要。国内李昆等针对国有企业科研人员现状,对实施激励性薪酬制度进行了研究;徐坤针对企业研发人员的现状和地位分析,运用目标管理的方法,从研发人员素质、能力、业绩三方面提取关键绩效指标来构建研发人员的绩效考核体系。更多的研究表明,绩效指标考核体系应当基于组织自身的特点及行业性的特点等而有所差异。鉴于此,本研究运用平衡记分卡对某大型国有企业的战略目标进行分解,运用定性和定量的方法提取岗位的关键绩效指标,以构建该国有企业技术研发人员绩效考核指标体系。

开发人员包括车辆研究所、发动机研究所、技术策划处、应用技术研究所所有产品开发 and 基础研究类人员 155 名,其中涉及到的岗位 43 个。职能支持人员包括技术中心直属人员、评价人员、认证人员、试制人员 101 名,其中涉及到的岗位 41 个。

## 2.2 方法及程序

### 2.2.1 平衡记分卡

本次研究通过运用平衡记分卡方法使组织站在整体和全局的角度,通盘考虑所有的关键领域,层层分解战略目标,从而进一步地分解到各处室,落实到各岗位,以保证企业战略目标最终实现。本研究所涉及的某国企技术研发人员平衡记分卡指标见

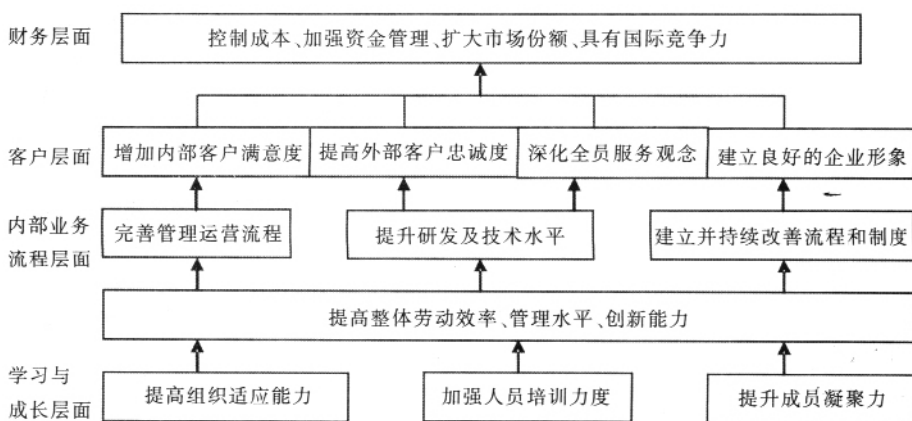


图1 某国有企业技术研发人员平衡记分卡

## 2 方法

### 2.1 对象

本次研究对象是该国有企业技术研发中心项目开发人员和职能支持人员,项目

开发

### 2.2.2 结构性访谈法

采用结构性访谈法,邀请 12 名专家通过运用平衡记分卡层层分解战略目标,结合本企业已有相关文献资料、最新技术研

\* 基金项目:中国博士后基金资助项目(项目编号:2005037456)。

收稿日期:2007-05-08

发人员岗位职责和 2007 年具体工作目标, 的确定  
 拟定绩效考核指标体系的框架结构和可能 绩效考核是对技术研发人员进行全面  
 的指标项目(见表 1)。 性的考核, 在指标选取上本项目主要强调

表 1 某国有企业技术研发人员绩效考核备择指标体系

一级指标	二级指标
财务层面	部门成本费用控制; 研发成本费用控制
客户层面	外部客户的满意度; 内部合作满意度; 客户目标完成; 全员全流程的服务观念
内部业务流程层面	公司规章制度的制定与执行; 设计的可生产性; 工作计划与总结上报的及时性与完整性; 阶段工作目标实际完成情况; 内部报告的质量; 流程协调; 技术评审合格率; 新产品开发周期; 技术发展贡献; 项目流程、规范符合度; 信息收集、传递的及时性和有效性
学习与成长层面	学习能力; 团队合作精神; 工作积极性与主动性; 创新能力

2.2.3 关键绩效指标法(KPI)

制定岗位 KPI 指标时采取定量化或行为化的指标来对被考核人进行全面考核, 有助于衡量被考核人的全面绩效。

2.2.4 问卷调查法

将岗位分析以及结构性访谈所获取的绩效考核指标制成问卷, 以上门调查、函调两种方式发放, 调查对象主要包括该国有企业技术研发中心人员 256 名。本次调查共发放绩效考核问卷调查表 256 份, 回收问卷 252 份, 其中有效问卷 245 份, 回收率 98.4%, 有效率 95.7%。

2.2.5 特尔斐专家评定法(Delphi)

本研究在接受问卷调查的管理者中抽取 25 名专家运用特尔斐专家评定法进行反复三次的咨询调查, 最终获取考核指标体系的权重。

2.2.6 行为锚定等级评定法(BARS)

通过收集大量的代表工作中优秀和无效的关键事件, 然后将这些关键事件划分成不同的绩效等级; 进行考核时, 对被考核者的行为给出最合适分数, 将每个岗位各项指标的实际考核得分乘以各自权重(见表 2), 最后将各单项指标的最终得分相加, 即得出最终的绩效考核结果。各项指标的统计分析采用 SPSS11.5 进行。

3 结果与分析

3.1 技术研发人员绩效考核指标及权重

表 2 某国有企业技术研发人员绩效考核指标体系权重表

一级指标	一级指标权重	二级指标	二级指标权重
财务层面	0.2137	成本费用控制	0.0501
		客户层面	0.0832
		内部业务流程层面	0.5923
学习与成长层面	0.1108	公司规章制度的执行	0.0502
		信息收集、传递的及时性和有效性	0.1252
		工作计划与总结上报的及时性与完整性	0.1058
		阶段工作目标实际完成情况	0.3033
		技术发展贡献	0.0527
		工作积极性与主动性	0.1120
		部门培训的计划完成情况	0.0486

关键绩效指标(KPI)。指标的选取应避免考评因考核指标过于复杂而成为考核者和被考核者的负担。并且本指标考核体系是一个持续改进的过程, 要在日后的工作中逐步完善。在本研究中运用特尔斐专家评定法来确定技术研发人员绩效考核指标权重。表示其对技术研发人员绩效重要性的分配, 体现该国有企业战略目标重点, 同时也直接影响评价结果。

3.2 技术研发人员绩效考核指标内涵的界定

界定技术研发人员绩效考核指标体系中各个考核指标的内涵, 有利于数据的采集和结果的客观评价。

财务层面: 成本费用控制=实际发生费用 ÷计划费用 ×100%

客户层面: 内部合作满意度指其他部门及下属员工对相互协调、相互支持完成工作的满意程度。

内部业务流程层面: 公司规章制度的执行, 员工工作行为、工作态度的规范劳动纪律方面的要求, 开发流程和设计规范等; 信息收集、传递的及时性和有效性, 准确把握行业和技术信息、发展趋势、动态, 跟踪、反馈试验技术信息为开发设计部门和市场部门提供必要的参考信息; 工作计划与总结上报的及时性与完整性; 计划与总结是否在规定时间内完成和上报; 阶段工作目标实际完成情况: 包

括项目考核和非项目考核。其中项目考核区分为项目开发类人员和项目职能支持类人员绩效考核, 非项目考核所有成员该项指标计算方法相同。项目考核: 项目开发类人员(含产品开发和基础研究类)本阶段工作目标实际完成情况绩效得分=(本阶段工作目标完成进度得分+本阶段工作目标完成质量扣分项) ×该指标权重 ×K1 ×K2 ×K3, 项目技术难度系数(K1)和项目创新系数(K2)在项目完成后由项目组提出申请, 并提供相应材料证明, 具体评定由评委会根据项目实际情况裁定; 工作饱和度系数(K3): 主管根据被考核人当月所完成的工作内容, 评估当月该岗位实际工作量与全工作日的比例关系, 综合给出该系数。选取依据: 实际工作量的折算天数除以公司规定的工作日为参考; 项目职能支持类人员本阶段工作目标实际完成情况=(本阶段工作目标完成进度得分+本阶段工作目标完成质量扣分项) ×该指标权重 ×K3 ×K4; 工作难度系数(K4): 根据该岗位完成工作内容的类别, 由主管给出该系数的得分。非项目考核: 本阶段工作目标实际完成情况=(本阶段工作目标完成进度得分+本阶段工作目标完成质量扣分项) ×该指标权重; 技术发展贡献: 以发表学术论文、申请专利、技术创新、资深员工对新员工的知识与经验的传授等形式, 为推动公司技术进步而做出的努力。

学习与成长层面: 工作积极性和主动性, 不受任何内外环境的影响, 发自内心驱动努力的欲望, 表明一种积极主动的工作态度; 部门培训的执行情况, 定期、不定期进行部门培训工作的完成情况, 是否与公司战略相符, 培训内容是否与本年度培训主题相同, 培训预算的使用情况分析以及员工对培训工作的满意度调查。

4 启示

(1) 传统的绩效考核体系以财务指标为核心, 很容易使企业经营者导致短期行为, 本研究通过运用平衡记分卡从财务、客户、内部流程、学习与成长层面分解企业的战略目标, 那么企业的绩效考核指标也从这四个方便提取, 考核方式由结果控制转向了过程控制, 来实现企业的战略目标与员工个人目标更有效地结合, 保证企业沿既定的战略轨道运行, 同时也更能保持良好的绩效。

(2) 绩效考核指标体系的建立是企业人力资源管理工作的核心内容之一。本研究通过结构性访谈、问卷调查、专家评定等方法提取某国有企业技术研发人员关键绩

效考核指标,通过量化的分析与统计,来建立该国有企业技术研发人员的绩效考核指标体系,能获取更客观、公正的结果。

(3) 本研究是针对某大型国有企业技术研发人员的岗位工作实际情况制定的一套绩效指标考核体系,即注重区分不同级别的研发人员工作业绩考核,又突出个人创新能力和学习能力。由于不同的企业具有不同的工作性质和特点,其他企业在借用本研究所提出的绩效考核指标时,应当考虑到自己企业的实际情况,宜慎重。

参考文献

1 彼得.F.德鲁克.李焰,江娅译.公司绩效测评

[M].北京:中国人民大学出版社,1999

- 2 Waldman, D A. Predictors of Employee Preferences for Multitudes and Group - Based Performance Appraisal [J]. Group & Organization Management, 1997(2)
- 3 李昆,傅新红,彭纪生.对国有企业科研人员实施激励性薪酬制度 [J]. 西南农业大学学报, 2003(3)
- 4 徐坤. 长安集团研发人员绩效考评体系研究 [D].北京:首都经济贸易大学,2005
- 5 Kaplan, Norton. The Balanced Scorecard [M]. New York: Harvard Business School Press, 1997
- 6 Arney J, Wright P. On becoming a strategic partner: The role of Human Resources in

gaining competitive advantage [J]. Human Resource Management, 1998(4)

- 7 雷蒙德.A.诺伊.刘昕译.人力资源管理:赢得竞争优势[M].北京:中国人民大学出版社, 2001

(责任编辑 林洪秋实)

## The Building of the Indicator System to Evaluate the Performance of R&D Professional of a State-owned Enterprise Based on the BSC

Abstract: This paper takes R&D Professional of a state-owned enterprise as subjects. It adopts the balanced scorecard to analyze the strategic objectives of this enterprise, and determines various indicators and their right values through questionnaire, structured interview and expert's assessment. This paper attempts to establish an indicator system of performance appraisals in the enterprise and discuss its significance in the enterprises' performance management.

Key words: balanced scorecard, key performance index, indicator system of performance appraisals

(上接第 95 页)

表,为信息化管理提供重要的决策依据。

为了有效地管理风险,必须首先了解和跟踪信用卡资产的质量、动态,必须了解运营的收益、成本、损失状况,必须了解总体状况和各个资产组成部分的状况,迅速地发现问题、了解问题的根源,必须对前景进行一定的预测,而且这些管理信息系统必须经过良好的设计、全面、有洞察力、方便使用、能满足不同决策层的管理信息需求,为评分技术在信用卡风险管理中提供

优良的数据支持,从而更有效地预防和控制风险,挖掘收益。

参考文献

- 1 中国银联战略发展部. 国际银行卡产业的发展趋势[N].金融时报,2006-09-18
- 2 陈建.现代信用卡管理[M].北京:中国财政经济出版社,2005
- 3 赵鹏飞.从信用卡业务的盈利模式看风险管理[J].中国信用卡,2006(6)
- 4 石庆焱,靳云汇.个人信用评分的主要模型与方法综述[J].统计研究,2003(8)

5 Best Practices For Card Fraud Prevention. By: Garrett, Jen [J]. Credit Union Magazine, 2005(12)

6 Bank Card Profitability Study. (cover story) By: Simpson, Burney [J]. Credit Card Management, 2005(2)

(责任编辑 高平)

## The Strategies for Credit Card Risk Management Based on the Credit Scoring Technology

Abstract: this paper begin with the risk factors analysis of modern credit card. We find that the credit card risk consist of credit risk, fraud risk, operation risk and business cycle risk. According to this characteristic, the credit scoring technology has a important role in life cycle management in developed countries. It provides technologic warranty for bank exploiting market, controlling risks and excavating income. It was also came in for broad application owing to aiding to constitute credit card operation development tactic. Integrated industry's development actuality recently, we put forward some risk management tactics about modern credit card.

Key words: risk factor, credit scoring technology, life cycle, risk management