

# 平衡计分卡在 H 工程监理企业中的运用

欧怡恒

(湖南省核地质调查所, 湖南 长沙 410000)

**摘要** 面对工程监理行业迎来的发展契机, H 工程监理企业抓住机遇拓展市场, 想要在激烈竞争中保持优势, 将挑战转为发展机遇, 着力于建立有效的业绩评价体系, 以改善公司的经营状况, 在争取市场份额的同时保证核心员工的稳定性并激发员工的积极性。引入平衡计分卡体系, 通过工程监理企业战略目标四个方面的指标内容代替了单一的财务指标内容, 为企业战略实施提供了强有力的支持。

**关键词** 平衡计分卡; H 工程监理企业; 绩效评价

**中图分类号:** F272.9

**文献标识码:** A

**文章编号:** 2097-3365(2024)02-0097-03

我国的建设工程监理制于 1988 年开始试点, 通过连续多年的政策推进, 在十四五期间, 整个工程监理行业及全过程工程咨询行业都将迎来一个营商环境持续优化、管理标准逐步规范、行业整合不断深入、技术发展不断完善的发展契机。面对监理行业的发展契机, H 工程监理企业抓住机遇拓展市场, 但在扩大规模的同时出现了岗位责权不明、工作作风推诿拖沓、企业缺乏总体绩效评价和核心人员流失等问题。要想在激烈竞争中保持优势, 将挑战转为发展机遇, H 工程监理企业着力于建立有效的业绩评价体系以改善公司的经营状况, 在争取市场份额的同时保证核心员工的稳定性并激发员工的积极性。传统的经营评价主要针对财务数据的考核角度, 对开拓市场、人员的流失率、内部管理或缺乏考评依据, 即使企业最终财务数据不错, 但实际上却缺乏发展动力和核心竞争力, 逐渐失去竞争地位。基于这些考虑, H 工程监理企业引入平衡计分卡体系, 通过对企业战略目标四个方面的指标内容代替了单一的财务指标内容, 为企业战略实施提供了强有力的支持。

## 1 平衡计分卡理论概述

### 1.1 平衡计分卡理论含义

卡普兰和诺顿于 20 世纪 90 年代后提出的平衡计分卡是一种从财务、顾客、内部流程、创新与学习四个角度, 将组织的战略转化为可操作的衡量指标和目标值, 从而保证组织战略得到有效的实施和控制的一种绩效管理体系<sup>[1]</sup>。

### 1.2 平衡计分卡四个维度

#### 1.2.1 财务维度

财务指标能够显示企业战略及其实施对提高企业

盈利能力和股东价值做出的贡献。其主要从偿债、营运、盈利和发展这四大能力进行分析, 是平衡记分卡的重要指标<sup>[2]</sup>。

#### 1.2.2 顾客维度

根据波士顿矩阵可知, 顾客指标用来衡量和反映企业在满足顾客需求、提高顾客价值方面的业绩<sup>[3]</sup>。顾客指标的设定和选择取决于企业对目标市场的价值定位。因此在平衡计分卡中, 客户维度也是其重要指标之一。

#### 1.2.3 内部流程维度

内部流程指标用于衡量和确认企业在哪些业务流程上表现优异, 需要加强或改进哪些业务流程才能保证战略落地。内部流程指标的内容多数是驱动性或动因性指标, 其改善和提升能够直接导致企业在财务、客户等业务领域的改进并产生积极成果。

#### 1.2.4 创新与学习维度

平衡计分卡的前三类指标展示了企业的实际能力及其与企业实现业绩增长和成功实施战略所必需的能力之间的差距。弥补这个差距的关键是通过提高员工素质和能力以及改善企业组织文化推进企业创新。创新与学习指标衡量和体现企业在人力资源管理。创新与学习指标对驱动企业经营活动达到平衡计分卡其他三类指标的要求, 使财务、客户、流程等方面得到持续改善并成为企业战略和企业长远成长的坚固支撑, 起着重大作用<sup>[4]</sup>。

## 2 平衡计分卡在工程监理企业中的应用过程

面对发展新契机, H 工程监理企业首先调整确定总体战略, 并相应调整组织结构使之与经营战略相适应。确定总体战略之后, 梳理企业内部流程的每一阶段、

每一环节,并根据自身战略及其实施情况、企业规模和组织形式、员工构成和文化特色等,合理选择和确定平衡计分卡四个角度指标的具体内容。

H工程监理企业成立专门的绩效评价小组,由企业负责人担任组长,指定分管领导担任副组长,部门负责人担任组员,自下而上收集各岗位各层级战略信息,保证战略信息传递通畅。绩效评价小组再将战略规划中战略定位的相关内容通过绩效考核指标层层分解落实到各级经营管理活动中。应用平衡计分卡设计各维度指标时重点考虑以下因素:

1. 财务维度:将企业年度产值目标达成率、企业年度回款目标达成率、企业年度利润达成率、以前年度应收账款回款率、部门预算控制率作为财务维度考核指标。H企业根据当年合同额及市场情况下达当年产值目标,并跟项目实际计量期将产值目标、回款目标分解至季度或月度;监理企业的回款是保证经营现金流的关键,项目前期进场人员及设备的投入垫资较大,应当保持与业主的紧密联系,争取预付款并保证工程计量款的及时支付;年度利润指标一般分解至季度作为考核期;工程质量保证金由于确认责任期长,所以工程完工后的继续跟踪和催收工作也是不可忽略的;而H公司通过下达部门预算以达到控制项目成本的目的,部门预算应当尽量包含项目开支的所有费用预算。

2. 顾客维度:将新顾客开发率、中标额目标达成率、业主满意度、外部关系维护情况作为顾客维度考核指标;对于工程监理企业的长远发展来说客户群体有着至关重要的作用,所谓“做一个项目、树一块品牌,拓一方市场”,项目的品质、业主的满意度都是企业在竞争中的稳定地位的关键,企业通过客户的反馈对项目负责人和关键员工进行考核,一方面有利于及时了解不利情况及时补救,另一方面加强当地业主对品牌的认可度,从而达到拓展市场的目的。

3. 内部流程维度:将项目质量管理、项目安全管理、实验室的管理、信用评价工作、及时组织完成监理资料指标作为内部流程维护考核指标。H工程监理企业对总体战略进行细分,明确内部流程的各个关键节点,要求各岗位按照规范指引进行质量管理和安全管理工作;信用评价工作与公司资质息息相关,在日常工作中作为考核指标关联,有助于各岗位员工关注和支持公司资质工作。

4. 创新与学习维度:将部门员工满意度、核心员工流失率、培训计划完成率及效果、部门协助满意度作为考核指标,同时将员工个人的专业技能、计划能力、执行能力也作为考核指标。核心员工对于人员密集型

的H工程监理企业是核心竞争优势,多年来形成了一套自主培养人才的激励机制,将员工满意度、核心员工流失率等指标纳入考核可以有效发现导致人才流失的隐患。

5. 明确计分原则,H工程监理企业考核的每项指标标准分为100分,得分=指标计分\*权重,划分四个考核等级:90-100分为优秀,70-89分为良好,60-69分为合格,低于60分为不合格。要求按各岗位设置分配不同的权重考核指标,以下将片区经理、分管领导岗位作为举例,设置财务维度指标比重为35%,其中企业年度产值目标达成率10%、企业年度回款目标达成率10%、企业年度利润达成率5%、以前年度应收账款回款率5%,部门预算控制率5%;设置顾客维度指标比重为20%,其中中标额目标达成率5%、新顾客开发率5%、业主满意度5%、外部关系维护情况5%;设置内部流程维度指标比重为25%,其中项目质量管理5%、项目安全管理5%、对实验室的管理5%、工程信用评价工作5%、及时组织完成监理资料5%;设置创新与学习维度指标为25%,其中部门员工满意度5%、核心员工流失率5%、指导与培训5%、部门协助满意度5%、专业技能或计划执行力5%。其他岗位可适当调整财务维度指标占比,如基层监理员的财务指标比重可下调为10%,只对企业年度产值目标达成率或经济责任制执行情况考核,而内部流程维度的相关指标比重则可上调为50%。

### 3 平衡积分卡在H工程监理企业中的应用分析

与企业传统的业绩衡量体系和方法比较,应用平衡计分卡进行绩效管理,实际上是用全面体现企业战略目标的四个方面的指标内容代替了单一的财务指标内容,为企业战略实施提供了强有力的支持。平衡计分卡四个维度指标所包含的内容体现了财务指标和非财务指标的平衡、企业的长期目标和短期目标的平衡、结果性指标与动因性指标之间的平衡<sup>[5]</sup>。这些平衡有效避免了企业业绩衡量和考核中的片面性、表面性和间断性,使企业业绩衡量和考核科学化、系统化、长期化,成为企业战略控制可靠、有效的工具。同时平衡计分卡四个指标的内容之间都紧密联系、相互支持、彼此加强。例如,财务指标的内容既为其他指标内容的选择和设定确立了量化目标和标准,又作为其他指标内容完成的结果对企业业绩起着综合评价作用。

1. 为企业战略管理提供强有力的支持。平衡计分卡的相关指标内容都源于企业战略,都与企业战略目标息息相关,H工程监理企业战略的实施可以通过对平衡计分卡的全面、正确运用来完成。

2. 提高企业整体管理效率和效果。平衡计分卡所包含的四项指标内容, 都是企业当前竞争地位和未来发展的关键性要素。平衡计分卡将这些分散在不同经营领域的要素有机地结合在一起, 形成一份提供给管理者的简明而客观的管理诊断报告, 使管理者只用较少的时间就能清楚、全面地了解企业战略以及财务、客户、流程、创新与学习等领域的管理状况, 及时采

所需要的驱动措施、激励机制, 引导和鼓励员工主动完成目标。同时, 平衡计分卡各个角度的指标与相关经营领域的活动密不可分, 具有较强的专业性和实践性, 为在各领域从事各种专业活动的广大员工积极参与与相关指标的合理制定并监督实施提供了必要性和可行性。同时为企业培养符合企业未来发展的人才, 从而提高员工工作效率和忠诚度和对企业文化的认可度。

表 1

维度	KPI 考核指标	权重	评分标准
财务维度	企业年度产值目标达成率	10	完成率每少 5% 扣减 1 分, 不足 5% 者按 5% 计算
	企业年度回款目标达成率	10	完成率每少 5% 扣减 1 分, 不足 5% 者按 5% 计算
	企业年度利润达成率	5	完成率每少 5% 扣减 1 分, 不足 5% 者按 5% 计算
	以前年度应收账款回款率	5	完成率每少 5% 扣减 1 分, 不足 5% 者按 5% 计算
	部门预算控制率	5	按预算控制比例绝对值计算, 大于 5% 小于等于 10% 扣 2 分
顾客维度	中标额目标达成率	5	完成率每少 5% 扣减 1 分, 不足 5% 者按 5% 计算
	新顾客开发率	5	完成率每少 5% 扣减 1 分, 不足 5% 者按 5% 计算
	业主满意度	5	见客户满意度调查表
	外部关系维护情况	5	对业主、行业主管部门的维护情况, 视维护力度, 扣 1~10 分
	安全管理	5	对项目经理、总工、安全工程师管理, 每少 1 人扣 0.5 分
内部流程维度	质量管理	5	视管理力度, 扣 1~10 分
	及时组织完成监理资料	5	半年检查抽检资料每项扣 0.2 分
	对本实验室的管理	5	评为“B”扣 2 分; 评为“C”扣 5 分
	做好信用评价	5	评为“A”扣 2 分; 评为“B”扣 3 分; 评为“C”扣 5 分
	部门协作满意度	5	见部门协作满意度调查表
创新与学习维度	部门员工满意度	5	见员工满意度调查表
	核心员工主动流失率	5	流失率超过 3% 小于等于 5% 扣 2 分, 超过 5% 扣完
	培训计划完成率及效果	5	按照月度考核结果考核
	专业技能	5	待改进      合格      良好      优秀

取有效措施解决相关问题, 从而提高企业整体管理的效率和效果。

3. 促进部门合作, 完善协调机制。平衡计分卡通过对企业经营各种关键性要素的组合, 使管理者清晰地看出各个职能和业务部门在企业整个经营、业务体系中的相互关联和不同作用, 使他们认识到各个领域的活动目标一致、相互配合的重要性和必要性, 从而制定符合企业实际, 能够统筹并协调各个经营领域的活动, 促进不同部门之间合作的制度和实施方案。

4. 完善激励机制, 提高员工参与度。平衡计分卡体现目标管理, 以清晰、合理的业绩目标和实现目标

**参考文献:**

[1] 孙杨杰. 平衡计分卡视角下的企业绩效评价[J]. 中国乡镇企业会计, 2021(12):95-97.  
 [2] 张美珊. 基于平衡计分卡的企业绩效评价体系构建[J]. 财会学习, 2022(10):126-128.  
 [3] 杨子建. 平衡计分卡在公路监理企业的运用讨论[J]. 管理纵横, 2019(24):92-93.  
 [4] 刘敬芝, 王凌凌. 平衡计分卡在高技术企业绩效评价中的应用[J]. 老字号品牌营销, 2023(23):75-77.  
 [5] 任杰. 关于企业绩效管理中的问题与优化措施的思考[J]. 中国科技投资, 2021(14):192-193.