

平衡计分卡 在大连金石滩旅游集团的运用

王 满 王金娜 ■

一、实施平衡计分卡的动因

大连金石滩旅游集团有限公司地处享有“东方夏威夷”美誉的大连金石滩国家旅游度假区，具有得天独厚的旅游优势。但是，近年来，随着老虎滩极地馆、发现王国主题公园等一批旅游项目在大连的落户，公司面临着严峻的市场挑战和竞争压力。

公司自2000年成立以来，每年都制定发展规划和工作目标，形成了一套较为完善的管理体系，如：在经营管理方面，创建了适合金石滩旅游特点的营销策略；在基础管理工作方面，建立健全了公司管理制度，并通过不断修订和完善，形成了比较全面的公司管理制度体系；在绩效管理方面，实行经营目标管理责任制，将公司每年的主要经济指标（如营业收入、利润总额等）进行逐级分解，落实到各下属公司，并采取内部竞聘上岗的形式等。虽然以上管理手段产生了较好的效果，但在实践中也出现了一些新问题，由于集团公司对下属分（子）公司的绩效考核主要采取的是财务指标形式，即依据其完成的营业收入和利润总额情况来确定经营管理者的年薪，所以出现了有的下属公司只注重上交利润，不顾集团公司长远发展的现象。集团公司发现这种情况后，改进了考核指标，提出对安全经营工作、服务质量工作及举

办宣传促销活动等进行考核的办法，以此引导下属公司的经营管理者不光要注重短期经营结果，还要注重集团公司的长远发展，但是实际结果并不理想。

2005年，面对激烈的市场竞争，集团公司意识到，为了求得生存与发展，不仅要有独特的经营战略并有效地贯彻和执行，还要进行管理创新，基于此，集团公司提出了《应用平衡计分卡进行绩效评价》的讨论方案，并从2006年开始在分（子）公司层面试行。两年来的实践证明，以平衡计分卡方法进行绩效评价，取得了良好的效果。

二、制定战略目标

2006年，集团公司制定了经营、管理、发展的“十一五”战略目标及经营管理措施：一是确定了集团公司在2006年到2010年的5年里，计划实现的旅游综合收入、每年实现的固定资产投资、实现的利税总额和国有资本保值增值率。二是重点项目建设目标。三是全面实施企业文化战略。四是实施全新的市场营销战略，如完善营销工作系统、实施立体营销战略和联合舰队营销战略。在巩固团队旅游市场的基础上，拓展入境游、国内自驾游、休闲度假游市场的开发，建立散客市场销售渠道，提高散客旅游市场所占的比重，并做好旅游产品的包装，

如：将黄金海岸包装成为金石滩最吸引的休闲场所；将东部奇石景区——最具价值的自然旅游资源，作为产品推介和促销的重点；将中华武馆武术表演专场包装成为金石滩人文旅游的主打产品，挖掘蜡像馆展品内涵，引入现代的声光电技术，增强馆内参观的互动性。

三、设置关键性绩效考核指标

为满足实现“十一五”目标以及集团公司长远发展的需要，集团公司通过设定能够保证战略有效实施的关键性绩效考核指标，引导分（子）公司经营管理者行为，并将绩效考核结果与经营者年薪结合起来，促使分（子）公司的经理关注集团公司的长远发展。

在平衡计分卡的四个维度构建中，集团公司根据各分（子）公司的具体情况，共选择了13个指标作为战略目标，即关键性绩效考核指标，并设有相应的目标值。其中：财务维度的考核指标有4个，分别为营业收入、利润总额、现金流量、国有资本保值增值率；客户维度的考核指标有2个，分别为游客满意度、游客投诉最小化；内部流程维度的考核指标有4个，分别为ISO9001-14001运行达标率、5A景区标准达标率、创新型产品与活动、重大安全经营无事故；学习与成长维度的考核指标有3个，分别为战略工作

准备度、信息组合准备度、领导力实现度。财务维度的权重设为70%，客户、内部流程、学习与成长维度的权重分别设为10%。

四、设计计分考核方法

在应用平衡计分卡进行绩效考核的过程中，为了加快发展、促进规范运作，公司在总结以往经验的基础上，制定了《平衡计分卡与薪酬挂钩的考核办法》，具体内容包括：

(一) 考核原则、对象与主体

考核原则为：激励与约束相统一、贡献与薪酬相对应、绩效考核与民主评议相结合。考核对象为与公司签订《经营管理责任书》的分(子)公司经理考核主体由对公司领导班子负责的薪酬考核小组组织实施。考核频度原则上为每季度一次。

(二) 计算考核指标的总分和单项分

考核指标包括财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面，据此分别设计不同的权重，并由公司薪酬考核小组负责与分(子)公司协商，最后经集团公司领导班子审定。

总权重分数为100分，绩效指标考核满分为200分。其计算公式为：考核指标实得总分=考核指标单项得分总和；考核指标单项得分=考核指标权重分数×目标完成率；目标完成率=考核指标实际值÷考核指标目标值。

(三) 计算绩效年薪和嘉奖年薪

分(子)公司经营管理者实行年薪制，年薪由基本年薪、绩效年薪和嘉奖年薪三部分组成。基本年薪每月发放，绩效年薪和嘉奖年薪根据年度绩效考核结果予以兑现。

1. 绩效年薪。绩效年薪=绩效年薪基数×考核指标实得分÷100。如果考核实得总分≤59分，则绩效年薪为0；如果60分≤考核实得总分

<100分，则绩效年薪=绩效年薪基数×考核指标实得总分÷100；如果考核实得总分=100分，则得到全额绩效年薪。

2. 嘉奖年薪。嘉奖年薪实现的前提条件为：利润总额(税前)完成计划指标，且考核实得总分达101分—200分(包括减亏和转亏为盈在内)的分(子)公司。

(四) 平衡计分卡的操作细则

在考核体系中，集团公司明确规定了各维度的权重、考核指标及相应的评分标准。

财务维度4个考核指标营业收入、利润总额、现金流量、国有资本保值增值率的权重分别为25%、20%、20%和5%，其评分标准与《大连金石滩旅游集团分(子)公司经理考核方案》相同。

客户维度2个考核指标游客满意度、游客投诉最小化的权重均为5%，游客满意度指标的得分=实测数÷目标数×权重分数(其中：60%≤实测数<95%。若实测数<60%，该指标得零分；若实测数≥95%，该指标不扣分)。游客投诉最小化指标的评分标准是以游客投诉有效性次数为上限，当向总公司级投诉超过3次、向发展管理局投诉超过2次或向市级及以上投诉超过1次，均不得分。

内部流程维度4个考核指标ISO9001-14000运行达标率、5A景区标准达标率、创新型产品与活动、重大安全经营无事故的权重均为2.5%。ISO9001-14000运行达标率的评分标准是：如果年审有一项未达标，该项得分减半；有两项未达标，该项得分为零。5A景区标准达标率评分标准是：如果上级验收1项未过，该项得分减半；两项未过，该项得分为零。创新型产品与活动的评分，需提供经总经理办公会认定的数据及文字材料后确认得分。重大安全经营无事故

指标的评分标准是：造成单次或年累计经济损失在2000元(含2000元)以上的扣1分，依次类推。

学习与成长维度3个考核指标战略工作准备度、信息组合准备度和领导力实现度的权重分别为3%、3%和4%。战略工作准备度指标的得分=实测数÷目标数×权重分数(其中：60%≤实测数<95%。若员工任职资格达标率、员工满意度、管理创新贡献度三项之和的实测数<60%，该指标得零分；若实测数≥95%，该指标不扣分)。信息组合准备度指标主要根据各类报表的质量、经营管理类文字材料是否完备、是否及时上报等要素进行评分。领导力实现度得分=领导力实测数÷领导力目标数×权重分数(其中，60%≤领导力实现度<80%。若实测数<60%，该指标得零分，若实测数≥80%，该指标不扣分)。

(五) 考核基础数据

绩效考核的基础数据主要来自于以下几个方面：(1)公司年度各类统计报表；(2)财务报表及审计报告；(3)公司投诉文字记录或领导审定结果；(4)公司内部文件、总结等其他可作为正式认定性质的结论性书面材料。

在年度绩效考核中，先由总公司各职能部门根据考核细则分项测评，然后由公司薪酬考核小组进行加权汇总。

大连金石滩旅游集团把平衡计分卡的管理理念引入到了旅游企业的绩效考核中，取得了较好的效果。2006年至2007年，公司连续两年在度假区发展管理局国有企业的年度经济指标和重点工作的考核评比中，被评为优秀。同时，平衡计分卡的运用，也增进了各分(子)公司之间的协作，提高了集团公司整体经营业绩。

(作者单位：东北财经大学内部控制与风险管理研究中心 大连金石滩旅游集团有限公司)

责任编辑 刘黎静