

表2 天地科技平衡计分卡指标体系权重

维度	维度权重	指标	指标权重	信息来源	责任部门
财务	30	主营收入增长率	8	会计报表	财务部
		主营业务毛利率	5	会计报表附注	财务部
		新产品收入比重	4	内部管理报表	财务部
		营业周期	3	会计报表	财务部
		待实施合同额	6	内部管理报表	生产经营部
		市盈率差异率	4	交易所或证券公司网站	证券部
客户	20	主要顾客保留率	3	内部管理报表	生产经营部
		煤炭百强企业占有率	6	内部管理报表	生产经营部
		主要顾客获利率	3	内部管理报表	财务部、生产经营部
		顾客满意率	4	顾客满意度调查统计表	生产经营部
		投资者满意率	4	投资者满意度调查统计表	证券部
内部业务流程	20	技术项目获奖率	3	内部管理报表	投资发展部
		专利申请率	4	内部管理报表	投资发展部
		集成服务合同比率	3	内部管理报表	生产经营部
		产品/工程一次交验合格率	6	内部管理报表	生产经营部
		售后服务一次成功率	4	内部管理报表	生产经营部
学习与成长	20	高级员工招录率	3	内部管理报表	人力资源部
		员工培训率	4	内部管理报表	人力资源部
		员工满意率	3	员工满意度调查统计表	人力资源部
		关键员工离职率	6	内部管理报表	人力资源部
		人均创利额	4	内部管理报表	财务部、人力资源部
重大事件指标	10	再融资金额	5	会计报表	证券部和投资发展部
		投资回报率	5	会计报表	财务部
调整指标	/	安全责任事件次数	0~1	安全生产状况	生产经营部

平衡计分卡指标体系四个维度的重要性相近,但财务维度反映了公司的最终目标,因此其权重应高于其余三个维度。在四个维度指标权重分配上,财务维度赋予30分,其余三个维度分别按照20分赋予权重。同时,在每个维度内部,由于不同时期公司工作重点有所不同,不同的指标权重在不同时期应适当调整。在各维度内部指标权重分配上,既要突出重点,又不能差距过大。如果某项指标权重太低,将失去指标考评的价值。

按照以上原则,天地科技平衡计分卡指标体系权重如表2所示。天地科技的重大事项主要包括实现再融资和相关企业重组整合,可以赋予每项指标权重为5分。需要注意的是,企业不应把所有的社会责任履行情况都纳入其中,应有所选择,随着经济社会发展,再逐步扩展社会责任考核范围。当前公司最关注的企业社会责任是生产安全,因此将其作为调整系数项。如果发生安全事故,系数为0;如果没有发生安全事件,系数为1;其他情况,可

以按照经济损失和社会影响大小,在0~1之间合理确定系数值。

与此同时,天地科技还构建了基于经营层面、部门层面和岗位层面的平衡计分卡绩效管理指标体系和考评标

准等,其构建过程与上述过程相类似,但是所使用的指标会根据实际情况有所侧重。

三、天地科技的经验总结与借鉴

其具体经验主要有四:一是构建多层次的平衡计分卡绩效考核体系。二是科学地选择平衡计分卡绩效考核体系指标。三是合理设置平衡计分卡绩效考核体系的指标权重。天地科技在分配其平衡计分卡绩效考核体系的指标权重时,保证了各维度的均衡,突出了不同指标的重要性和差异性,并重视战略的主要方面,确保了平衡计分卡绩效评估体系的准确性。四是追踪和调整平衡计分卡绩效考核体系。企业不同时期的工作重点不一样,存在的问题和薄弱环节也不同,因此需要改进的方面也就各异。天地科技正是在充分考虑了其战略和环境的动态性的基础上,构建并实施了富有弹性和成效的平衡计分卡绩效考核体系。■

(作者单位:中国人民大学商学院)

责任编辑 雷蕾

● 词条

基金“一对多”

在理财市场上,“一对多”是对基金公司多客户特定资产管理业务的简称,它允许基金公司向两个以上的特定客户募集资金或接受资产委托,集合于特定账户开展证券投资活动。通俗地讲,“一对多”就是将多个客户的资金汇总在一个专门账户,交给基金公司专业团队打理。相对于公募基金而言,“一对多”运作模式是对此前“一对一”专户理财的拓展,与私募基金更类似,不同之处是管理费率比私募低,同时受到证监会更严格的管制。其特点是准入门槛不高、产品个性化、费率灵活、管理方便。证监会发布的《关于基金管理公司开展特定多个客户资产管理业务有关问题的规定》对基金公司开展“一对多”业务进行了严格限定:投资者参与的最低金额为100万元,单个资产管理计划的委托人人数不得超过200人,每年至多开放一次,开放期原则上不得超过5个工作日。“一对多”专户理财适合那些拥有一定数量的可投资财产并追求长期稳定的资产增值的投资者。投资者在投资前应充分了解市场风险和自身的风险承受能力,选择符合自己投资需求的产品。