



基于平衡记分卡的班级绩效评价指标体系设计

西南石油大学 覃吉春 邱子辉

班级是高校大学生的基本组织形式，是学校进行有效纵向管理、实施有序教学的基础，是大学生自我教育、自我管理、自我服务的主要载体。传统的班级评价指标内容往往与班级的目标、使命和任务缺乏有机联系，量化指标难以有效反映班级建设过程和班级工作绩效。因此，需要我们积极探索促进班级发展、反映班级业绩的班级绩效评价指标体系。

一、平衡记分卡的起源与功能

平衡记分卡（Balanced Score Card，简称BSC）是一种先进的绩效管理系统，同时还是一种战略管理工具。1992年哈佛大学教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和复兴国际方案总裁戴维·诺顿（David Norton）在《哈佛商业评论》发表的《平衡记分卡——评价指标驱动业绩表现》，首次提出平衡记分卡。平衡记分卡问世以来，在西方企业界已经得到了广泛的应用，并被《哈佛商业评论》评选为“过去80年来最具影响力的十大管理理念”之一。1993年，Robert Kaplan和David Norton将平衡记分卡延伸到企业的战略管理系统之后，平衡记分卡开始广泛得到全球企业界的接受与认同，越来越多的企业在平衡记分卡的实践项目中受益。

平衡记分卡之所以受到广泛应用，其关键点在于它能够满足组织多方面的需要。平衡记分卡不仅可以进行有效的战略思考和资源的优先配置，而且可以把组织的战略或使命转化为具体的工作目标和评估指标；平衡记分卡不仅可以有效处理组织内外部各种变量在变革中的相互关系，而且可以保证整个组织系统变革过程中的均衡性；平衡记分卡不仅克服了传统绩效评价体系的片面性、主观性，而且还强化了从目标制定、行为引导、绩效提升整个绩效改善系统的管理；平衡记分卡不仅把组织财务指标控制与非财务指标控制联系起来，而且把短期目标与长期目标、组织目标与个人目标有效进行了连接。当把平衡记分卡与报酬相连接的时候，不仅强化了所期望的行为和结果，而且也实践了对组织成员报酬的承诺。

二、平衡记分卡的维度转换

平衡记分卡的核心思想就是通过财务（Financial）、顾客（Customer）、内部流程（Internal Processes）、学习与成长（Learning and Growth）四个方面指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效评价、绩效改进、战略实施、战略修正的目标。财务、顾客、内部流程、学习与成长是平衡记分卡的四个主要内容，将平衡记分卡引入先进班级绩效评价，需要对这四个维度进行相应的调整和转换，使其适应班级这一特殊组织的特点和需要。

1. 关于财务与班级业绩的转换

平衡记分卡在财务方面要解决的主要问题是：我们怎么满足企业所有者？平衡记分卡主要是指通过各种财务指标（利润率、投资回报率、资金周转率、利润增长率等）关注组织长期发展的结果与后劲，在整个记分卡的因果价值链上，财务指标作为其他三方面指标相互驱动、共同指向的结果，与其他指标一同构成组织战略规划、战略实施的完整轨迹，同时财务指标也是评价个人与组织绩效，进行绩效改进与组织战略变革的出发点。在构建先进班级绩效考评平衡记分卡时需要选择另一角度来替换财务角度，新的角度必须能够取代财务角度在平衡记分卡中所起到的重要作用，也能够反映班级的生存发展能力，体现组织的利益。本文采用“班级业

绩”角度作为替换维度。

2. 关于顾客与班级文化的转换

平衡记分卡在顾客方面要解决的主要问题是：顾客怎样看我们？从企业的角度看，顾客是企业的衣食父母，企业要实现利润最大化的目标，就必须要将自己所生产的产品出售给顾客，通过顾客的购买行为，将产品转化成货币收入。而顾客是否购买企业的产品又取决于企业生产的产品能否满足客户的需要，企业所提供的服务能否让顾客满意。平衡记分卡从顾客角度进行评估，也就是要考评客户对企业的满意度指标，了解客户对企业的看法，促进企业提高服务客户的能力。班级作为特殊的组织没有明确的实物产品用来出售，也没有明确的购买客户，所以在这里不适合采用“客户”这个概念。但实际上班级也有自己的产出，并且这些产出也只有被接受被认可了才能够实现其班级的价值，才有其存在的意义，那就是班级文化。

3. 关于内部流程与班级管理的转换

企业内部流程这一维度主要是体现工作效率和工作质量的提高，即依据顾客目前与未来的需求，对内部经营过程适时创新。在平衡记分卡的因果关系链上，内部经营过程指标既是影响顾客满意度的动因，又是组织通过创新学习与成长推动的结果。班级也需要建立健全规章制度，实现规范化的管理。

4. 关于学习发展与班级特色创新的转换

无论是企业还是班级都存在着提高内部运行效率、改革内部流程、不断地学习和发展的问題，这个维度对组织的建设和发展都具有普遍适用性，在概念上也容易沟通。它是另外三方面取得良好得分的驱动因素，是班级工作的根本，没有了创新与学习的能力，班级工作就成了无源之水，就不能适应新时期大学生思想政治教育的要求。

平衡记分卡一方面强调财务指标与非财务指标的平衡，长期利益和短期的平衡，眼前利益和长远利益的平衡；另一方面则强调四个维度之间的驱动关系，通过学习与创新来优化内部流程，使顾客满意，从而提高企业财务绩效。班级平衡记分卡四个维度间的因果关系可以表现为：班级需要不断的学习和成长，形成自己的特色，建立健全班级管理，形成积极向上的班级文化，从而实现良好的班级绩效。

三、班级绩效评价指标体系的构建

1. 指标体系构建原则

班级绩效考核指标体系既要能体现当前班级的客观实际，又要能展示班级未来发展的潜力；既要能评价班级建设的绩效状况，又要能为班级的未来发展提供方向和动力。构建绩效评价指标体系应该遵循以下原则。

- (1) 导向性原则。班级绩效考核的目的不是单纯评出名次及优劣的程度，更重要的是引导和鼓励班级向正确的方向和目标发展。
- (2) 科学性原则。评价指标体系能够在基本概念和逻辑结构上严谨、合理，抓住班级的实质，并具有针对性。
- (3) 可测性原则。从指标的可测性要求考虑，所有的指标大致可分为两类：一类为可量化的定量指标，一类为不宜或难以直接量化的定性指标。因此，每设计一项指标必须规定出相应的量标，有了统一的量标才好进行比较。
- (4) 可比性原则。指标必须反映被考评者的共同属性，考评结果可以进行科学比较。一是纵向比较：同一班级这个时期与另一个时期作比。二是横向比较：不同班级之间的比较，找出共同点，按共同点设计评价指标体系。
- (5) 可行性原则。指标体系尽可能简化，减少或去掉一些对评价结果影响甚微的指标。评价指标所需的数据易于采集，无论是定性评价指标还是定量评价指标，其信息来源渠道必须可靠，并且容易取得。否则，评价工作难以进行或代价太大。
- (6) 重要性原则。应选择那些影响班级绩效的主要方面，而非所有方面。

2. 班级绩效评价指标体系

本文将转化后的平衡记分卡各维度作为先进班级绩效考评的一级指标，通过对班级业绩、班级文化、班级管理、特色创新四个维度进行深入剖析，同时结合班级工作的实际情况进行综合分析整理，可构建如图1所示的班级绩效评价指标体系。

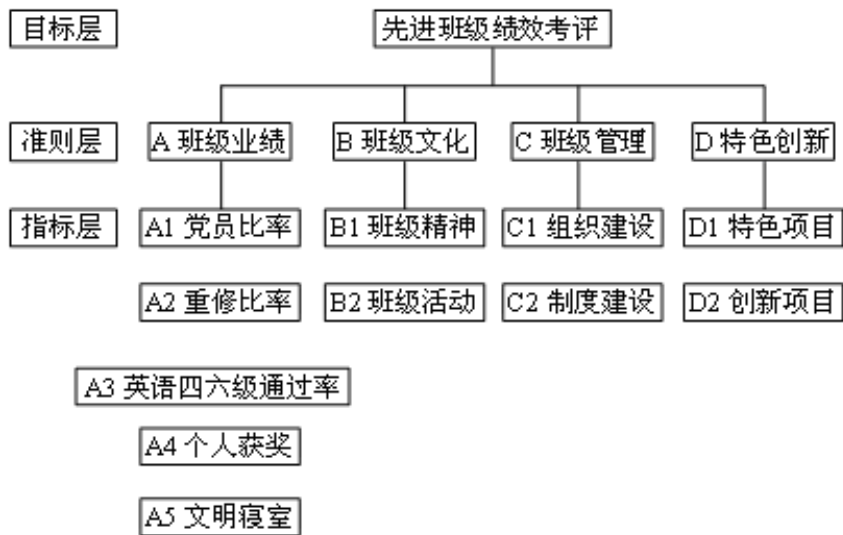


图1 先进班级KPI体系

平衡记分卡作为一种绩效评价工具已为国内外很多企业所采用，并取得突出的成效。笔者应用平衡记分卡工具的原理、功能，设计出班级绩效评价指标体系，在一定程度上弥补了过去班级评价存在的不足。

[项目基金] 西南石油大学2009-2010学年度校级科技基金项目“基于绩效管理的先进班级评价研究”的阶段性成果。

[参考文献]

- [1] 杜映梅. 绩效管理[M]. 北京: 中国发展出版社, 2006.
- [2] 付亚和, 许玉林. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2003.
- [3] 鲍静静, 管艳华. 基于平衡记分卡下高校教师绩效评估体系设计[J]. 科技创业月刊, 2009, (8).
- [4] 成梁, 周志刚. 平衡记分卡在我国高校绩效管理中应用的探讨[J]. 内蒙古师范大学学报(教育科学版), 2006, (7).

[作者简介] 覃吉春(1978~), 男, 重庆云阳人, 西南石油大学学生工作部讲师

《石油教育》2010年5期

京ICP备05019427号

Copyright © 2003 Author All rights reserved 中国石油教育学会主办

电话: (010)62069323 传真: (010)62069321 Email: wangxp@cnpc.com.cn