

# 借助平衡计分卡,提升中国企业的战略执行力

陈晓芸 林海颖

## 一、平衡计分卡思想的提出与发展

1992年 Kaplan 和 Norton 在《哈佛商业评论》题为“平衡计分卡:驱动企业业绩的评价体系”一文中,首次提出了“平衡计分卡”(The Balanced Scorecard, BSC)概念,之后他们又发表了一系列有关 BSC 研究成果。他们指出:有效的业绩评价体系必须是管理流程中不可或缺的一部分。传统的财务绩效评价体系只报告过去时期所发生的经济事项,不能指导经理人们怎样才能在未来提升业绩。平衡计分卡为经理人员提供了全方位的架构,即将公司的战略目标转变为一系列业绩衡量指标。

平衡计分卡这一管理思想经过十多年的发展,从以往属于操作层面的绩效衡量工具发展成为一种战略管理系统,它也被《哈佛商业评论》评为“过去 75 年来最强大的管理工具之一”。根据美国 Gartner Group 统计,名列 Fortune 全球 1000 大企业中,已有 55% 导入平衡计分卡,包括美孚石油、西门子、加拿大 AT&T、香港捷运公司、韩国电信等企业。

## 二、平衡计分卡评价体系

平衡计分卡将公司战略管理控制体系划分为财务、客户、内部经营和学习与成长等四个角度,通过将这四个角度的衡量指标与公司战略相衔接,实现对战略的管理与控制。平衡计分卡的每个角度都含有四个参数,它们是具有因果关系的目标(objectives)、绩效指标(measurement)、目标值(target)和战略行动方案(strategy initiatives)。其中,目标:明确我们要做什么才能取得成功,它们是从公司战略分流出来的关键战略目标;指标:衡量关键战略目标

实现结果的定量尺度;目标值:是对期望达到的绩效目标的具体定量要求;行动方案:它是由一系列相关的任务或行动组成,目的是达到每个指标的期望目标值。

1. 财务角度:我们应该为股东做些什么?

对于任何营利性公司而言,财务角度的指标都是它们重点关注的,它直接和公司业绩相联系,体现股东利益。财务角度的绩效指标包括利润、销售额、现金流、毛利润率、销售利润率和 EVA(经济附加值)等。

2. 客户角度:我们应该为客户提供什么?

公司只有更好地满足客户的需求,拥有庞大且优良的客户群,才能创造更高的经营绩效。影响客户满意的因素有:产品质量、价格、可选择性、客户关系和公司形象,而客户角度的绩效指标包括客户获取率(如市场份额)、客户保留率(如重复订单数)、客户满意度指数(可通过客户调查和对客户投诉的处理获得)。

3. 内部经营角度:我们必须擅长哪些业务流程?

只有当企业内部经营价值链的各个环节真正创造了价值,企业才有可能满足客户的需求,实现股东价值。因此管理者必须关注那些能满足客户需要的、关键的内部经营流程,如开发新产品、树立品牌、改进运作和供应链流程。衡量内部经营角度的绩效指标有:新产品的开发周期、质量改进率、最佳库存水平、设备利用率和订单完成率等。

4. 学习与成长角度:我们如何具有应变和提升的能力?

多年来,知识型领导一直提倡把人力资源提升到企业的战略层面,Kaplan 与 Norton 通过平衡计分卡确定了学习与成长的战略重要性。学习与成

长能力是企业绩效最基本的驱动因素,它要求企业要注重提高员工的关键能力,改善信息获取环境,提高员工的团队合作和支持组织的学习文化以促进战略的执行。衡量学习/成长角度的绩效指标有:关键员工的保留率、员工对工作环境和企业文化、价值观的满意度、员工培训天数和实施 ERP 等。

标准的平衡计分卡示意图参见图 1。图 1 中财务绩效是结果,而客户、内部经营、创新与学习都是企业业绩的驱动因素,其中学习和成长是最基本的驱动因素。

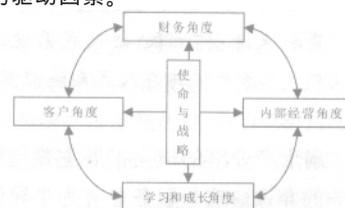


图 1 标准的平衡计分卡结构图

## 三、平衡计分卡:促进我国企业战略的有效实施

平衡计分卡的实施将促进中国企业科学制定战略、有效执行战略和及时调整战略,实现我国企业国际竞争力的提升。

1. 平衡计分卡有利于培养中国经理人的分析能力,制定足够清晰的成功战略

平衡计分卡方法为中国企业高层管理者提供了一个清晰描述企业战略的工具,即企业战略因果图(简称战略图)。战略图描述了企业战略与如何实施战略的重要因素之间的假定关系;表明了财务目标和非财务目标之间的假定因果关系;同时也揭示了财务滞后指标和绩效驱动指标之间的因果联系。一张完整的战略图由四个部分组成,这四个部分就是上述平衡计分卡的四个角度。

对于盈利性公司来说,设计战略图往往从财务角度开始,公司必须确定增加股东价值要采取什么战略。在客户角度,要为公司选定恰当的价值定位,实现拥有不同价值定位的各目标市场之间的平衡。价值定位可以主要从三个领域实现商业领先性:产品(服务)设计和创新、卓越的运营和客户亲近。成功的公司必须努力在其中的一个方面出类拔萃,同时在另外两个方面至少保持平均水平。而后公司要明确哪些核心流程对于公司成功兑现客户承诺是至关重要的,同时保证这些重要流程能实现企业对客户的价值主张,并达到财务目标。最后是学习与成长角度,由于学习与成长能力是企业绩效最基本的驱动因素,所以该角度是任何战略地图的基础。再将财务、客户、流程、学习和成长四个角度的目标与绩效指标联系起来。

2. 平衡计分卡促使战略目标在企业各个经营层面达成一致

企业员工即使已对公司使命、战略达成共识,但就如何实现战略还存在诸多争论。多数情况下,驱动企业成功的能力已存在组织之中,如员工具备了执行战略需要的技术和知识,但是缺少对组织目标的理解和相应的集中、一致。建立平衡计分法的过程会使不一致的想法显现出来,突出战略目标,明确重要的驱动因素,从而就如何成功达成一致。

飞利浦电子 2003 年起在全球范围内为其平衡计分卡依次设定了四个层次,即战略回顾计分卡、运作回顾计分卡、经营单位计分卡和员工个人计分卡,以保证所有的经理和员工都聚焦关键目标和首要任务。

3. 平衡计分卡有利于实现企业的绩效考核体系与战略相一致

从实际的运作效果来看,国内很多企业绩效考核体系往往被员工视为“惩罚依据数据库”,而不是促使员工朝着企业战略目标努力的指南针。绩效考核体系与公司战略相脱离产生的直接后果有两个:横向失衡和纵向不一致。如果企业设定的各职能部门目

标和关键绩效指标不协调,它不利于企业内部各部门间的协作,并可能直接导致各部门间的推诿扯皮,这种内耗现象就是横向失衡。同样,如果部门和个人的目标与公司目标不在同一条直线上,即使部门和个人的任务完成得再好,也不能促进公司的发展,这就是纵向不一致。横向失衡与纵向不一致,使本应该形成合力的公司内部的各种力量相互抵消。

平衡计分卡体系能有效地平衡企业在战略实施中的纵向一致性和横向协调性,有利于实现企业的绩效考核体系与战略保持一致。平衡计分卡将企业战略目标在四个角度依序展开为具有因果关系的局部目标,并进一步发展对应的评价指标。这些评价指标把所有的员工拉向总体的远景规划,以及实现该局部目标的必要行动方案,并与补偿系统(员工的认可、奖励和提升计划)相联系。员工对于能够影响其报酬的事情最为关注,就会被激励而促进目标成功。

4. 平衡计分卡有利于中国企业根据外部环境的变化及时调整战略,培育组织的适应力

随着中国加入 WTO,国内企业所面临的竞争环境将更加复杂、更加多变。如今企业要想获得持续的成功已经不再是依靠以往所取得的惯性动力,而要靠组织的适应力,即随环境变化而重塑商业模式和战略的能力。借助平衡计分卡可以跟踪战略目标的绩效、行动方案和任务状态,实现高效的管理战略执行。而平衡计分卡软件所提供的信息可以使战略在执行过程中得到及时调整和修正。

但是将平衡计分卡这一战略管理工具移植到中国企业,一定不能照搬照抄,要考虑我国企业内外部环境特殊性。

#### 四、我国企业实施平衡计分卡应注意的问题

1. 我国引入平衡计分卡时,要充分考虑债权人的利益

平衡计分卡从财务、客户、学习和

成长角度顾及了股东、客户和企业员工等相关利益者的利益,而债权人作为企业重要的相关利益者,其权益并没有在平衡计分卡中体现。西方国家法律制度健全,资本市场较为发达,因而可以有效地保证债权人利益的实现。而在我国,目前的法律环境和金融环境并不完善、成熟,债权人的利益往往得不到应有的保护。所以笔者认为,我国企业引入平衡计分卡时,应该在财务角度同时顾及债权人的利益,构建相应的指标、目标值和行动方案。

2. 平衡计分卡只是提供了一种思路,构建了一种分析框架,而不是一种普遍适用的标准模式

平衡计分卡强调平衡的理念,包括内外部环境的平衡,业绩驱动因素与结果的平衡,财务指标与非财务指标的平衡,短期指标与长期指标的平衡。但是平衡计分卡并不是普遍适用于所有企业或行业的标准模式,它应该是“非平衡的”。即根据不同战略的不同要求,平衡计分卡的四个方面在战略控制中可能处于不同的地位,企业应对重点方面实施重点监控。

3. 平衡计分卡是基于现代信息技术手段实现的,它需要一个健全的、强大的信息和数据基础,要注重平衡计分卡与其他系统和工具的整合问题

平衡计分卡在指标和目标值的选择上具有较大的主观性,而非财务性指标的计量也是平衡计分卡设计的一个难题。很多衡量指标需要收集大量信息,并且要经过充分的加工后才有实用价值,这就对企业信息传递和反馈系统提出了很高的要求。也只有这样,平衡计分卡才具有相对的准确性。而且平衡计分卡的实施是一个过程,其必然存在与其他传统控制系统并存的问题。此外,还存在平衡计分卡与其他现代管理工具,如标杆技术(Benchmarking)、全面质量管理(TQM)或 6 技术的整合问题。

(作者单位:陈晓芸,厦门大学管理学院,集美大学工商管理学院;林海颖,厦门联发集团投资发展部)