

# IT 平衡计分卡瀑布模型研究

## ——实现信息化战略与业务战略的完美结合

黄斯颖<sup>y</sup>

(厦门大学经济学院计划统计系,福建 厦门 361005)

**摘要:** IT 平衡计分卡(IT BSC)是在卡普兰教授平衡计分卡的基础上发展起来的 IT 绩效考核体系。本文首先介绍了 IT 平衡计分卡的基本概念及其在企业中存在的价值;接着详细阐述了 IT 平衡计分卡的基本框架,即从用户满意度、价值贡献、运营效率、学习与革新等四个方面来进行 IT 绩效考核;最后提出 IT 计分卡瀑布模型,目的在于使信息化战略目标与企业业务战略目标实现融合。

**关键词:** IT 平衡计分卡;瀑布模型;信息化战略;业务战略

**中图分类号:** TP311.5 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-6921(2006)20-0002-02

GremBergen 教授将平衡计分卡进行扩展,应用于对 IT 部门的绩效考核,发展出来了 IT 平衡计分卡。据 META Group2001 年 1 月 5 日的报告预测,在今后的几年内,IT 平衡计分卡将成为转化“IT 项目效率”为“IT 业务绩效”的关键机制。IT 平衡计分卡是对照业务目标进行信息化绩效管理的导航工具,并能够指出最佳行动路线。

但是 IT 平衡计分卡既不能脱离战略而孤立存在,也不能与企业战略之间发生冲突。因此,为了让 IT BSC 更能体现企业的业务战略目标,本文提出将 IT 计分卡与业务计分卡相结合,建立 IT 平衡计分卡瀑布模型,即根据企业不同层次的需要,逐层分解为不同层次的计分卡,同时不失各计分卡之间的关联关系。

### 1 IT 平衡计分卡概述

#### 1.1 IT BSC 的产生

Kaplan 和 Norton 在 1992 年的哈佛商业评论中介绍了平衡计分卡(BSC)的概念,从财务、客户满意度、内部流程、学习和创新四个维度衡量企业的发展,每一个维度包括基本使命、目标和考核尺度等三项内容,从而形成一个综合的绩效考核体系。

IT 平衡计分卡是在卡普兰创建的平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC)基础上发展起来的。GremBergen 教授以平衡计分卡为基础,从信息化与企业目标之间的关系出发,将 IT 与业务平衡计分卡的四个方面进行关联,创建适合于绝大多数企业信息化建设的通用 IT 平衡计分卡。

#### 1.2 IT BSC 的基本框架

IT 平衡计分卡是一个 IT 绩效管理体系,它从用户满意度、价值贡献、运营效率、学习与革新等四个方面来进行 IT 绩效考核。对每一个方面,IT BSC 又包括基本使命、目标和考核尺度等三项内容,从而形成一个综合的 IT 绩效考核体系。如图 1 所示。

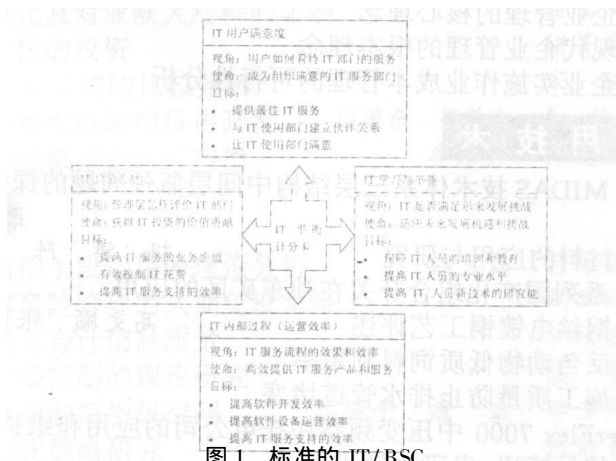


图 1 标准的 IT/BSC

1.2.1 价值贡献。信息化能够为企业带来价值,IT 价值贡献构面主要用于评价 IT 投资对企业的综合影响,价值比收益的范围更为广泛。这里价值贡献主要指与企业的预期相比,IT 是否满足企业的战略需要以及是否交付预期的财务收益。从价值贡献的角度看待 IT,不仅考虑到财务收益,更重要的是考虑由于战略协同带来的潜在影响。

1.2.2 用户满意度。IT 用户满意度方面主要从用户的视角评价 IT 产品和服务的质量与成本的有效性,即 IT 提供的服务与支持在满足个人用户方面达到的水平。这里用户主要是指终端用户、企业 IT 部门的内部客户。如果是跨组织的信息系统,这些用户可以是公司的客户。

1.2.3 内部过程(运营效率)。IT 内部过程度量主要用于评价 IT 部门本身的操作有效性和效率,主要包括两个方面:<sup>1</sup> IT 功能本身的卓越性;<sup>④</sup> IT 在业务过程中的使用。IT 内部过程关注 IT 部门两个基本过程的改进和度量:系统开发过程以及系统的运营过程,此外也关注其他过程,如问题管理、用户教育、人员管理、通信渠道的使用等。IT 交付质量

<sup>y</sup> 收稿日期:2006-07-10

作者简介:黄斯颖,厦门大学经济学院计划统计学、硕士研究生,研究方向:经济信息管理。

产品与服务的能力对客户满意度产生直接影响。IT 应该为用户以最低成本交付高质量服务,这只有通过优化管理过程才能实现,并且通过改进内部过程的度量准则才行。这些准则不仅随时间变化,而且要尽量遵循工业标准和管理。

1.2.4 学习与革新。IT 学习与革新构面主要用于评估 IT 组织的技能水平以及持续学习和革新的能力。信息化过程的改善和绩效的实现最终离不开正确的人、正确的技术使用和正确的方法论。信息化的发展方向能够适应或者引导企业的战略方向,发挥导航器和使能器的作用,就必须让员工为未来准备应用举措,保证在未来 3~5 年内交付高质量的信息服务,并将努力投入到新兴的研究中,顺应并引导信息化的发展,信息化的发展带动员工的学习能力,学习能力的增强进而推动信息化的建设。

1.3 IT BSC 的意义

IT 平衡计分卡可以看作企业信息化战略实施的工具。它可以将信息化的远景、使命和发展战略与信息化的绩效评价联系起来。它把信息化的使命和战略转变为具体的目标和评测指标,以实现战略和绩效的有机结合。借助 IT 平衡计分卡,组织能够实现以下管理目标:

- 1.3.1 帮助组织树立 IT 投资的价值观。IT 平衡计分卡促使信息化与业务发展方向保持一致,使得 IT 能够支持企业所关注的客户服务以及价值交付。
- 1.3.2 实现业务战略目标与 IT 战略目标的匹配。平衡计分卡可以帮助企业建立信息化战略实施的基本路线,并促使企业从长期的目标考虑 IT 规划。
- 1.3.3 促进 IT 部门与业务部门的交流。平衡计分卡可以作为沟通平台,为规划目标的高层领导和贡献实际绩效的基层员工二者之间的差距找到链接和沟通渠道。

1.3.4 促使 IT 绩效考核具备可操作性。平衡计分卡增加度量的范围,从不同角度评价与衡量 IT 绩效有助于加强对无形收益和有形收益的分析。

1.3.5 强化 IT 管理和 IT 治理能力。平衡计分卡可以为企业提供综合的信息化绩效管理框架,既总结运营结果,又注重对将来业绩的驱动情况。

2 IT BSC 瀑布模型

2.1 瀑布模型的提出

2.1.1 IT 平衡计分卡与业务平衡计分卡是相互联系的,并不脱节。企业的业务战略目标与 IT 战略目标必须一致,决定了 IT 平衡计分卡必须从业务战略考虑,关注为企业创造价值,而业务平衡计分卡中也需要包含基于 IT 的能力。IT 平衡计分卡和业务平衡计分卡的关系如图 2 所示。

2.1.2 IT 平衡计分卡的实施要求企业的业务战略与信息化战略统一连贯。IT 平衡计分卡是企业信息化战略和业务战略目标的实现服务的,只有将 IT 和业务之间的关系明确,才能在 IT 平衡计分卡中转换和表达公司的远景和战略。因此,企业在引入平衡计分卡之前,一定要清楚定义企业的业务战略和信息化战略目标,从战略角度进行信息化的绩效管理和筹划,将 IT 平衡计分卡和企业平衡计分卡紧密结合起来,建立起业务战略和 IT 战略之间

的对应关系,在分析业务平衡计分卡的基础上,再定义出 IT 目标、关键绩效指标、目标值和行动方案。环环相扣、层层解剖构建瀑布模型的雏形。

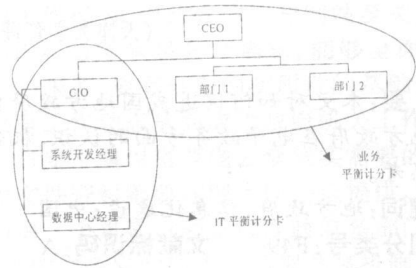


图 2 IT 平衡计分卡和业务平衡计分卡的关系

2.1.3 企业内不同管理层次所关注的重点不同,因此,可以分别在信息化总体目标的指导下,定义各层次平衡计分卡。通过平衡计分卡瀑布模型,可以实现从战略目标到个人责任的转换,使度量自上而下统一起来。最下层即具体的运营或者项目级必须向上统一,换句话说,IT 输入和输出信息收集的用于战术以及执行管理的信息必须与其结果需求直接相关,并上至企业级。这种统一能够保证绩效度量以及最底层信息能够直接支持策略、使命决策以及战略。

2.2 瀑布模型的基本框架

综合以上分析,文章提出平衡计分卡的建立可以按照层次进行划分,如战略层、项目层、执行层分别建立相应的平衡计分卡。由于不同决策层所关注的重点不同,其评价的指标也有所不同,因此,需要逐层实施。如图 3 所示。

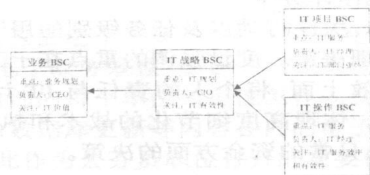


图 3 IT BSC 瀑布模型基本框架

其中,业务计分卡的重点在于业务规划,覆盖整个业务部门,主要负责人是 CEO,他主要关注的是 IT 的业务价值能否实现。而 IT 计分卡的重点在于 IT 规划,主要涵盖 IT 相关部分,主要负责人是 CIO,他主要关注的是 IT 的有效性,即 IT 如何实现其业务价值。

2.3 IT BSC 模型拓展

在 IT BSC 瀑布模型的基本框架之上,结合 IT 平衡计分卡的四个维度,本文最终构建出的 IT BSC 瀑布模型,具体如图 4 所示。

业务平衡计分卡重点在于总的业务规划和信息化的战略决策,跟踪决策层的信息报告,关注信息化绩效的使命结果,即信息化的业务价值是否实现。

IT 战略计分卡重点在于信息化的战略规划,信息化满足支持企业目标的目的是否实现,实现得怎么样,同时也间接显示由信息化项目和投资带动的项目最终和间接结果方面的信息。

IT 项目计分卡重点关注定期的(每季度或每

# 促进我国地方政府信息化建设的几点思考

刘 丽

(天津大学管理学院硕士研究生, 天津 300072)

**摘 要:** 本文对如何促进我国地方政府信息化即电子政务建设提出了若干措施性建议, 就如何提高和加强地方政府在电子政务方面的认识、机制、规划、标准、基层、地位、监督、条件和推广等方面进行了分析和思考。

**关键词:** 地方政府; 信息化建设; 中国

**中图分类号:** F49 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007—6921(2006)20—0004—02

当前, 我国各个地方政府为加强政府的公众服务职能和提高工作效率, 正在抓紧进行信息化即电子政务建设, 各地在信息化建设和应用中都积累了丰富的经验, 但也存在一些不足, 如存在认识不到位, 规划不明确, 重点不突出, 实效性不强, 公众感受浅, 重复浪费多等问题。对此, 地方政府的电子政务建设和应用工作应从如下几方面进一步加强。

1 提高政府工作人员对信息化建设重要性的认识  
应在政府部门的领导和工作人员中加大对信息化建设应用即电子政务建设重要性认识的学习宣传力度, 改变对电子政务的浅层认识, 增加深层认识, 如要求大家不能狭隘地理解电子政务建设和应用的作用, 比如只看成是计算机和网络设备在现有工作流程的简单复制, 或者仅仅是增强传统工作的电子

收稿日期: 2006- 07- 10

月) 信息, 关注单元结果以及管理和运营的改进有关的信息。中层管理者希望知道具体的单元或者过程如何运作。度量必须覆盖特定的 IT 业务过程, 如应用开发或者业务等。在该层, 更多的绩效信息用于管理和运营的改善, 并对跨 IT 过程以及程序的活动进行集成。

IT 操作计分卡在执行层面实施, 关注当前(每周)的信息, 关注行动以及任务级别的用于战术决策和执行管理决策。度量强调的重点在于工程项目以及个人绩效上面, 将个人的责任与 IT 计分卡目标结合起来。体现高度细节化的战术和执行信息, 支持及时的、日常的、资金方面的决策。

3 结束语  
通过分层次的平衡计分卡最终构建出 IT BSC 瀑布模型, 可以提高整个组织对绩效度量的理解, 提高各级评价级别, 包括企业级、项目级、部门级和个人目标之间的系统关联性, 并将评价与信息化的使命统一起来。最重要的是, 使信息化战略与企业战略达到协调一致。

### [参考文献]

- [1] 郝晓玲, 孙强, 等. 信息化绩效评价: 框架、实施与案例分析 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [2] Van Grembergen, W. "The balanced scorecard and IT governance" [J]. Information Systems Control Journal, Volume 2, 2000: pp. 40~43.
- [3] Van Grembergen W. and Van Bruggen, R. "Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard technique" [J], Proceedings of the Fourth European Conference on the Evaluation of Information technology" [J], Delft, October 1997: p. 163~ 171.
- [4] Van Grembergen W. "Linking the IT Balanced Scorecard to the business objectives at a major Canadian financial group" [J], Journal of Information Technology Cases and Applications, Volume 5, 2003. : p23~ 45.
- [5] 金鸿博, 吕本富, 等. 平衡计分卡在企业信息化测评中的应用 [J]. 华东经济管理, 2004 年 6 月: pp126~ 129.
- [6] 赵刚. IT 平衡计分卡在 IT" 讨巧" [J]. 企业管理, 2004, (3): P50.

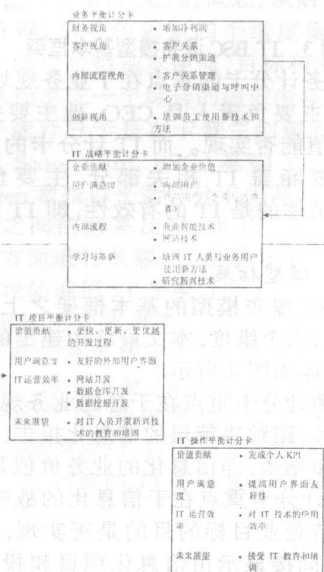


图 4 IT BSC 瀑布模型