

## 从平衡记分卡谈我国企业业绩评价体系的构建

李娜

(长春税务学院会计系 130021)

**【摘要】**在新经济迅速发展、信息技术日益完善的今天，建立一套动态的符合企业竞争环境要求的公司绩效评价体系对公司的发展显得尤为重要。本文对平衡记分卡、国有资本金绩效评价体系分别进行了探讨，并对借鉴平衡记分卡以完善我国企业的业绩评价体系提出了具体的建议。

**【关键词】**平衡记分卡；国有资本金绩效评价体系；非财务指标

业绩评价是公司进行绩效管理的依据和经营决策的基础，其初始动因来源于人们对经济利益的关心。两权分离条件下的委托代理关系强化了人们尤其是出资者对业绩评价重要性的认识。科学的业绩评价体系既要引导管理者的行为，又要实现企业的长远发展战略。近年来，国内外越来越多的学者致力于业绩评价体系的研究，20世纪末期美国哈佛商学院卡普兰教授等研究的“平衡记分卡”可以说是业绩评价理论与实务研究的一大创举。而我国的业绩评价尚处于起步阶段，建立科学的业绩评价系统是我们面临的一个重要问题。所以，借鉴国外的平衡记分卡来构建我国的业绩评价体系具有一定的现实意义。

### 一、对平衡记分卡的探讨

平衡记分卡是围绕企业的长远规划，制定与企业目标紧密联系、体现企业成功关键因素的财务指标和非财务指标而组成的业绩衡量系统。平衡记分卡的出现，一方面是出于为提高企业长远竞争能力而对之进行衡量的需要，另一方面是传统财务衡量的缺陷。

#### (一) 传统的业绩评价指标存在的弊端

传统的业绩评价体系仅仅局限于财务指标，不能弹性地适应环境的变化，在一定程度上与企业目标相脱离，不能引导人们去关注那些关键性的成功因素。

1. 有违权变性原则：业绩的衡量应该能适应环境的变化。比如，过去对直接人工的控制，在信息技术革命所带来的自动化生产环境下，仍遵循传统的业绩评价指标，每月、每周甚至每天计算直接人工的工资差异和效率差异还有必要吗？显然在这种情况下提供的信息价值其成本可能大大超过了效益。

2. 有违重要性原则：传统的业绩衡量仅仅局限于财务指标，如经营利润、资本报酬率等，这些指标可以评价一个企业使用有形资产的效率，但不能考核企业运用无形资产的能力，比如雇员的技术、雇员的积极性和灵活性、客户的满意和忠诚、内部经营过程的完善与否，而这些因素是提升企业竞争力的关键。

3. 有违一致性原则：传统的业绩衡量在一定程度上误导了有关部门的行为，使他们采取了有利于本部门而非企业整体利益的行为，这对企业整体目标的实现显然是一种障碍，有可能引发企业管理者急功近利的思想和短期投机行为，如管理者可能过多地进行能增加短期业绩方面的投资，而忽略了实现长期战略目标的需要。

#### (二) 平衡记分卡的内涵

平衡记分卡是围绕企业的长远规划,制定与企业目标紧密联系、体现企业成功关键因素的财务指标与非财务指标而组成的业绩衡量系统。(罗伯特·S·卡普兰等著,《高级管理会计》,吕长江主译,东北财经大学出版社1999年)之所以称为平衡记分卡是因为它兼顾了长期目标与短期目标、财务与非财务、外部与内部的衡量等各个方面。平衡记分卡将影响企业经营成败的关键因素分为财务、顾客、内部经营过程、学习与成长四个方面,提出了以这四个方面为基础的业绩评价制度框架。

1. 财务方面。平衡记分卡保留有财务方面的内容,是由于财务指标能反映出公司的策略、业绩对净利的提高是否有帮助。一个企业的寿命周期可以划分为成长、维持和成熟阶段。不同阶段的企业,其财务指标可能会有很大的差异。处于成长阶段的企业,其财务指标多为开发市场、扩大销售收入,即成长时期的企业偏重于与销售收入相关的财务业绩。维持阶段的企业努力保持现有的市场份额,并使这一阶段的投资获得丰厚的利润;这一阶段的财务指标主要是与获利能力有关的财务指标,如提高投资报酬率等。成熟阶段的企业致力于收获前两个阶段投资所产生的利润;这时的财务目标主要是现金净流量最大。

2. 顾客方面。在企业确定了目标客户以后,应该想方设法满足目标客户的需要,以留住原有客户、吸引新的客户,从而提高市场份额,从客户处获得更高的利润。客户指标包括客户满意程度、客户保持程度、新客户的获得、客户获利能力的情况以及在目标范围内的市场份额和会计份额。设立市场份额这个指标的目的在于促使企业争取客户,扩大销售。一般地,市场份额越大,从客户处获得的利润总额也就越高。衡量客户保持率,能促使企业想办法留住客户,显然留住客户是扩大市场份额的前提。计算客户获得率,目的是促使企业赢得新客户。客户满意程度衡量顾客对公司提供的产品、售后服务等各方面的整体满意程度,目的是提高客户对公司的满意程度,从而留住客户和争取新的客户。提高市场份额、留住客户、赢得新客户和使客户满意只是企业获取更多利润的一种手段。成功地做到提高市场份额、留住客户、赢得新客户和使客户满意并不一定能保证企业可以从客户身上获取利润,所以有必要用这个指标来衡量某项交易是否有利可图。如果某个特定的客户与企业保持多年关系仍然无力可图,企业就应该摆脱这类客户。

3. 内部经营指标。平衡记分卡对内部经营方面的衡量与传统衡量的最大区别是从战略目标出发,本着满足客户需要的原则来制订内部经营方面的目标和评价指标。平衡记分卡的内部经营方面要求管理者构造一个具有企业自己特色的价值链。内部价值链涉及到创新循环、经营循环和售后服务循环。创新过程包括两个部分,首先是确定市场,即管理者通过市场调查来确定市场的规模、客户的喜好、目标产品及服务的价格;其次是根据市场进行开发产品和提供服务的决策,决定是否开发新产品和提供服务。创新过程的目标应该是在竞争对手之前设计开发出满足具体客户需要的新产品。为此,我们可以用以下衡量指标:新产品销售额所占比重;开发新一代产品的时间;保本时间(是从研制某种新产品开始,到这种新产品投放市场后获取的相当于研制成本的利润额时所需要的时间)。经营过程强调的是效率,要把产品和服务及时提供给客户。其目标包括提高产品的质量、缩短生产经营周期和降低产品生产等方面。相应地,我们可以采用合格品率和返工率、生产主导时间(是从接到客户订单开始到接到订单中的产品为止所需要的时间)、单位生产成本、售后服务质量、成本、主导时间等指标。售后服务过程的目标应该是满足客户提出的合理的售后服务要求,可以设立售后服务质量、时间、成本方面的指标。

4. 学习与成长方面指标。学习与成长是指企业投资于雇员培训、改进技术和提高学习能力。企业的技术改进和学习能力也就是企业的发展能力,它影响到企业的价值大小,反映了企业获得持续发展能力的情况。企业的学习与成长能力可以从三个方面分析:即雇员能力、信息系统能力和雇员积极性。衡量的指标包括雇员的满意程度、雇员的保持率、雇员的劳动生产率、信息覆盖比率、每个雇员提出的合理化建议的数量等。

平衡计分卡对企业效绩的评价过程见示意图1

### (三) 平衡计分卡是企业战略管理的基石

平衡计分卡不仅是一个综合的业绩评价系统，而且还是企业战略管理的基石(冯丽霞,《企业财务分析与业绩评价》，湖南人民出版社，2002年版)。

1. 实现了业绩评价与财务目标的结合。平衡计分卡以财务目标作为业绩评价的焦点，强调企业在顾客、产品创新、质量等方面的经营业绩必须和财务目标联系在一起。许多企业在进行各式各样的改革时，企业经理往往优先考虑质量、顾客满意程度、产品创新等方面的计划，并错误地将这些计划作为最终目标，并没有将这些计划与改善企业的财务状况结合起来。结果是企业所作的各项改革没有取得预期效果。平衡计分卡对传统财务评价方法下一味改善短期财务成果进行了修正和补充。它在运用财务指标保持对短期经营业绩关注的同时，又通过非财务指标揭示了企业在保持长期财务业绩和竞争优势方面取得的成果。

2. 平衡计分卡建立了以因果关系为纽带的战略实施系统。平衡计分卡所包括的四个方面并不是相互独立的，它揭示了财务业绩和业绩动因之间的一系列因果关系。比如说，为了改善财务业绩，企业也许需要在顾客方面对顾客群体的定位进行调整，调整后的顾客群体将有哪些新要求，企业怎样使自己的产品或服务赢得新的顾客群体的满意；企业想在时间、质量、成本上赢得顾客的满意就需要对内部过程进行改进，如降低成本费用、提高质量，缩短生产周期，引进新的工艺流程等；而以上过程又要求企业投资于员工的培训和学习，提高信息系统的能力。平衡计分卡所展示的财务业绩和业绩动因之间的一系列因果关系，有助于员工对经营战略的理解和信任。同时，平衡计分卡从开始制定起就注重各部门之间的协调和沟通，它通过对学习与成长方面的评价增加了企业上下交流的机会，实现财务目标与各单位的具体目标协调一致，使各部门在如何实施企业战略上达成共识。

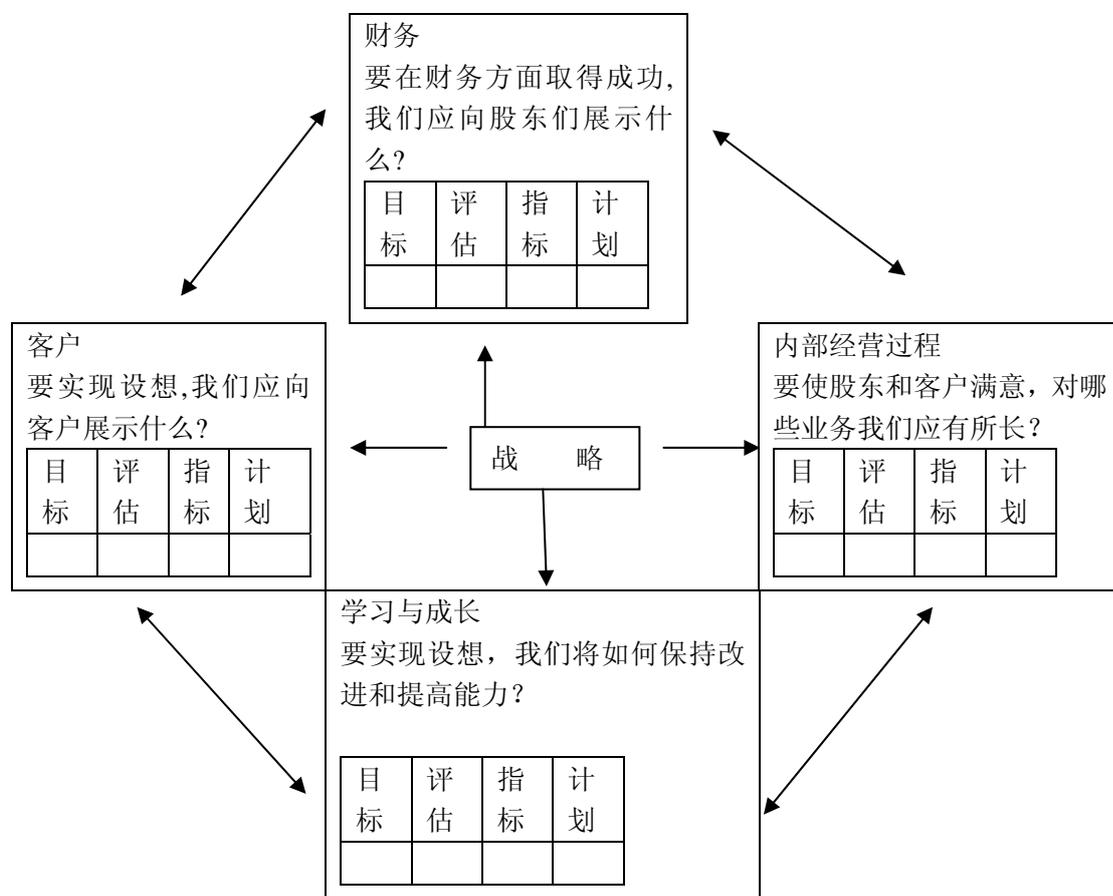


图1 平衡计分卡示意图

二、我国企业业绩评价体系的现状及评价

我国的业绩评价尚处于初级阶段，财政部等四部委于1999年6月联合颁布了《国有资本绩效评价指标体系》，但在实施过程中存在不足。为适应企业绩效评价工作深入开展的需要，2002年2月又对细则进行了重新修订。国有资本金绩效评价体系是运用数理统计和运筹学方法，采用特定的指标体系，对照统一的评价标准，按照一定的程序，通过定量和定性的对比分析，从企业的盈利能力、资产运营水平、偿债能力和后续发展能力等方面对企业的经营效益和经营者业绩进行评价。它由基本指标、修正指标和评议指标三个层次构成。指标体系的使用方法是：运用基本指标产生初步评价结论，运用基本指标和修正指标产生基本评价结论，运用评议指标产生定性评价结论，运用整个指标体系产生综合评价结论。企业绩效评价指标体系见表1。

表1 企业绩效评价指标体系

评价内容	基本指标	修正指标	评议指标
财务效益状况	净资产收益率 总资产报酬率	资本保值增值率 销售利润率 成本费用利润率 <u>经营指数</u> <u>现金流量销售收入率</u>	1.领导班子基本素质 2.产品市场占有率 3.在岗员工素质状况 4.基础管理水平 5.技术装备更新水平 6.行业或区域影响力 7.企业经营发展战略 8.发展能力战略 9. <u>内部控制制度的完善</u>
资产运营状况	总资产周转率 流动资产周转率	存货周转率 应收帐款周转率 不良资产比率	
偿债能力状况	资产负债率 已获利息倍数	速动比率 现金流动负债比率 <u>现金比率</u> <u>到期债务本期偿付比率</u>	
发展能力状况	销售增长率 资本积累率	三年资本平均增长率 三年销售平均增长率 <u>技术投入比率</u>	

注：带“ ”标记的为2002年修订操作细则而添加的指标。

新修订的国有资本金绩效评价体系突出了净资产收益率的核心地位，重点评价企业资本营运效益。推动企业以最少的投入获得最大的产出，抑制盲目的资产最大化倾向；采取了多层次指标体系和多因素分析方法，由基本指标、修正指标和评议指标三个层次组成，实现了多因素互补和逐级递进修正；采用定量和定性分析相结合的方法，我国过去的企业绩效评价体系只有定量指标，而这套评价体系中增设了几项定性指标，分别考察对企业经营绩效有直

接影响但又难以统一量化的各种非计量因素,采用专家评议的形式作出综合分析判断。

尽管新的绩效评价体系实现了财务指标与非财务指标的结合,但财务指标权重过大,对财务成果产生重大影响的非财务指标的分量则明显太轻,使得两类指标的内在联系没有得到体现。在综合评价得分中,财务指标权重占了80%,留给反映结果形成过程的非财务指标则空间太少、力度还远远不够,评议指标难以描述财务结果的形成过程。定性分析还不可避免地受到主观因素的左右,对评价的科学性产生了负面的影响。财务指标与非财务指标的因果关系没有充分体现出来。绩效评价的作用过多地停留在衡量企业已采取行动所产生的资本金绩效上,难以评价企业为取得未来绩效而取得的进展。因此,我国企业的业绩评价体系应当在资本金绩效评价体系的基础上进一步完善。

### 三、平衡记分卡是优于国有资本金绩效评价体系的业绩评价体系

平衡记分卡和国有资本金绩效评价体系(以下简称操作细则)这中外两种绩效评价体系都可以用来评价企业业绩,但是二者存在很多不同之处。

**(一) 实施主体不同:**操作细则主要是以政府为主体的评价行为,由政府有关部门直接组织实施,也可以委托社会中介机构实施。另外其主体还有可能是企业法人,包括母公司对全资和控股子公司的评价、债权人对债务人的评价、企业自我评价等。而平衡记分卡则是企业自身为了战略发展的需要,针对企业自身情况进行的一种业绩衡量系统。

**(二) 实施目的不同:**操作细则的实施目的是为了进一步加强企业监督管理,规范企业经营绩效评价行为,确保企业绩效评价结果的科学、客观和公正。而平衡记分卡的实施目的是多角度地为企业提供服务,综合地反映企业的业绩,建立综合衡量的指标,促进企业竞争的成功、战略目标的实现。简言之,前者的目的侧重“监管和反映”,而后者在于“反映和促进”。

**(三) 指标体系不同:**操作细则由固定的定量指标和几个定性指标构成,定量指标的权重为80%,其中的各个指标的权重也是固定的,定性指标占20%。而平衡记分卡四个方面及其对应指标,企业可以根据实际情况进行取舍,指标权重不是一成不变而是可进行调整,即使同一个企业,因为不同时期的战略重点有所不同,这四个方面及其对应指标也有轻重缓急。比如,企业成长阶段可以使用销售增长率指标,维持阶段可以使用投资报酬率等指标,成熟阶段则可以使用净现金流量等指标。

**(四) 适用范围不同:**操作细则主要适用于国有工商企业,交通运输及施工、房地产、旅游服务等企业及其他非国有企业,也可参照此细则实施。而平衡记分卡的适用范围较广,感觉竞争压力较大,以目标战略为导向,具有民主式的企业成本管理水平较高的企业,都可运用平衡记分卡。

显然平衡记分卡要优于国有资本金绩效评价体系,是一套动态的符合企业竞争环境要求的公司绩效评价体系。

### 四、积极借鉴平衡记分卡的方法完善我国企业的业绩评价体系

笔者认为,在现行的国有资本金绩效评价体系的基础上(保存分层次评价的基本特色),运用平衡记分卡的基本原理,增加非财务指标在体系中所占的权重,将财务指标与非财务指标有机结合起来,完善我国企业的业绩评价体系。特别是在目前委托代理问题十分严重的形势下,完善企业的业绩评价体系,不仅有利于加强对企业管理者的激励与约束,也有利于实现企业价值最大化。那么,在借鉴的过程中,我们应当注意以下几个问题:

#### (一) 深刻理解平衡记分卡的实质。

平衡记分卡绝不仅仅是一种业绩评价方法。它的首要价值在于站在战略高度对业绩评价进行研究。长期以来,人们通常把企业业绩评价与报酬评定紧密联系在一起,而往往忽视了业绩评价对企业战略制定和实施的功能。这与企业采用传统的财务评价方法有一定关系,因为财务指标主要是对过去业绩的总结和反映,用已经形成的结果对部门和个人的业绩进行评定而决定报酬,在这其中,未来的信息量过少,容易导致人们仅仅面对过去的信息而考虑,而战略是站在明天的角度规划今天,它需要更多对未来的讨论和思考。因此,借鉴平衡记分卡不仅仅是一种具体评价方法的改进,而更重要的是形成一种新的理念,把业绩评价上升到战略的高度来认识,建立战略性的业绩评价体系。企业应当意识到未来业绩评价面临着一场深刻的革命,它将适应现代化的企业管理要求,以战略化为发展方向。

## (二)增加非财务指标在业绩评价体系中的比重。

由于财务指标的不足,评价企业业绩时需要采用适当的非财务指标。瓦顿在1995年出版的《年度红利契约中业绩评价标杆的选择》中所说:“非财务指标是体现管理层绩效和公司发展前景的更好指示器。”它虽然不能直接反映企业的经营业绩,却对企业的长远发展起着至关重要的作用,其发展之势却如燎原之星火。非财务指标的应用体现着业绩评价指标的战略性和战略性。具体而言,非财务指标具有以下优点:

1. 适时评价。非财务指标主要是过程评价而非事后评价,因而管理人员能够及时、连续地对所有控制项目进行跟踪监视。

2. 整体评价。一些非财务指标大都立足于企业整体角度,强调企业的整体利益。

3. 未来评价。非财务指标评价是企业经营的全过程,尤其是把过程中的创新引入到评价中,反映了企业创造未来价值的潜力,而不仅仅反映企业现在创造的价值。会计准则规定:企业发生在研究、开发和市场营销方面的费用,必须确认为当期费用,是当年利润的减项。而成功的研究与开发项目能给企业未来创造更大的利润。财务指标不能反映现在的行为对提高未来业绩的贡献,非财务指标却能够做到。

4. 战略评价。非财务指标反映了关系到企业长远发展的关键因素,在许多行业中促进战略目标实现的因素可能是企业的智力资产和顾客对企业的感情等因素。一些与产品创新、管理能力、员工关系、品牌价值有关的评价指标在很大程度上反映了企业的价值。业绩评价中非财务指标的反馈信息,既有助于管理者审视战略的制定基础,又能对战略实施的实现情况进行评价。

5. 责任评价。非财务指标可直接划分责任归属,以进行有效的控制。同时,由于许多非财务指标比财务指标更少受到外来因素的干扰,它们的使用可以更准确地评价业绩。

经济环境不同,我国的业绩评价体系也不可能完全照搬国外的模式。因此,结合企业所处的特殊环境借鉴平衡记分卡的精髓,循序渐进地试行,摸索出财务指标与非财务指标的最佳组合方式,才能不断完善我国企业业绩评价体系。

### 参考资料:

1. 冯丽霞,《企业财务分析与业绩评价》,湖南人民出版社2002年版
2. 《高级管理会计》,(美)罗伯特·S·卡普兰等著 吕长江主译 东北财经大学出版社1999年7月

## On the Creation Of The Enterprises' Performance Appraisal System Using the Balanced Scorecard

LI Na

**Abstract:** With the rapid development of the new economy and information technology , it is more important for the enterprise to set up performance appraisal system in order to promote its competitive strength .The author states balanced scorecard and state-owned capital performance appraisal system respectively ,and give particular advices to improve the enterprises' performance appraisal system in our country by using balanced scorecard. Balanced scorecard is a strategic approach to performance management which can lead to clear competitive advantage.

**key words:** balanced scorecard state-owned capital performance appraisal system

non-financial measure

作者简介: 李娜 (1971年12月10日), 女, 吉林长春人, 长春税务学院会计系讲师

联系电话: (0431) 7815195

E-mail: [lina1210@msn.com](mailto:lina1210@msn.com)

通讯地址: 长春税务学院会计系 (人民大街3646号)