

战略平衡管理工具的比较与提升

汤谷良 杜菲

(北京工商大学会计学院, 北京 810037)

【摘要】本文基于战略的视角,分析了平衡计分卡(BSC)的快速兴起和全球推广的缘由,然而我们对于平衡计分卡也应该保持必要的专业理性,平衡计分卡仅仅是战略管理的工具之一,绝对不是全部,我们不要忽视最近几年在理论和实践中提出的战略设计、平衡管理的其他工具或框架,本文描述性的介绍了其他两种平衡管理工具,包括:①英国CIMA的企业治理模型和战略记分卡“Strategic Scorecard”。②战略绩效管理——超越平衡计分卡。(the performance prism ---the Scorecard measuring and managing business success)。本文认为这些工具的设计理念和应用价值同样不能低估。在介绍、剖析这些分析工具的基础上,文章结尾概要性阐述了进一步改进战略平衡管理工具的几点主张。

【关键词】平衡计分卡 战略管理模型 绩效棱柱 平衡管理

一、卡普兰的平衡记分卡

平衡计分卡是20世纪90年代初期由Robert Kaplan与其合作伙伴David Norton创建的一套旨在扩展管理者关注点的新的管理方法,其独特之处在于:

第一,它在一个评价系统中通过因果关系链整合了财务指标和非财务的战略指标,因而即包括结果指标也包括驱动指标,使其自身成为一个前向反馈的管理控制系统。如果战略目标只能分解到财务指标层次,而不能追溯到生成该指标的基础过程,就将组织的战略意图导入组织的不同层级以保障战略被正确的领会与实施,就无法同各层级员工的日常工作联系起来。为保障战略的有效执行,业界开始引入非财务指标作为补充绩效指标。平衡计分卡就是能将非财务指标与财务指标、前馈性指标与结果性指标整合到一起的系统。

第二,平衡计分卡突出强调评价指标的战略相关性,要求部门和个人业绩指标要与组织的整体战略密切关联,从而超越了一般业绩评价系统而成为一个综合的战略实施系统。人们对战略的关注点已从战略规划逐步转向了战略实施,因为很多企业都存在着计划书中的战略与正在实施的战略相去甚远的问题。平衡计分卡通过与战略密切相关的指标,将组织的战略意图导入组织的不同层级以保障战略被正确的领会与有效实施,成为战略管理的利器。

第三,平衡计分卡通过非财务指标的三个维度准确反映出了近10多年来企业技术及竞争优势变化的实质,即无形资产(如客户关系、创新能力、业务流程、员工素质、信息系统等)已成为了企业竞争优势的主要来源。这些年来,人们对传统财务评价指标的不满和批评日渐增多,要求增加能够反映企业未来盈利潜力的战略性指标。单纯的财务数据很难反映企业未来的成功因素,基于会计数据的财务指标显然不能作为衡量当期绩效的唯一工具。更严重的是采用基于会计指标的评价系统会对经理人在平衡企业长短期财务业绩时倾向于牺牲长期、做高短期,比如单纯采取降低成本以提高短期利润的方法有可能最终导致客户满意度和忠诚度降低,并制约企业长期发展潜力。这些都说明单纯基于财务/会计指标的评价体系作为经理人行为的前置预期,将最终导致组织资源配置局部优化。

早期的平衡计分卡所提供的分析框架就是从财务、顾客、内部流程及学习与成长四个角

度将整体战略进行分解,如从股东角度分解出企业增长与收益战略,从顾客的角度分解出企业价值创造和产品差异性战略等等。而这些年来由 Robert Kaplan 和 David Norton 所倡导的以企业战略执行图(strategy map)为基础的分析框架则试图“将战略转化为行动”:将组织整体战略目标分解为更为具体的、可执行的、易于衡量的具体行动目标。所谓战略图就是全面、明确勾画出企业战略目标与日常经营活动目标之间逻辑关系的一个框架图,它是一种自上而下的战略描述方式,不同的企业应根据自己的战略或目标来绘制相应的执行图,以明确企业各项活动之间及与目标之间的逻辑关系。

正是上述鲜明的特点,平衡计分卡的概念一经提出就受到了理论界、企业界及咨询业的广泛认同和接受。据统计自 1998 年绩效管理协会(Performance Management Association)举办的学术会议中,Robert Kaplan和David Norton有关平衡计分卡的文章始终高居大会入选论文引用文献之首¹¹,平衡计分卡不容置疑的成为绩效管理领域中最为成功的管理概念。

但是,平衡记分卡真的完美无缺吗?“平衡记分卡的四个维度并不是罗列,学习维度、流程维度、客户维度、财务维度所组成的平衡记分卡既包含结果指标,也包含促成这些结果的先导性指标,并且这些指标之间存在因果关系。”(Kaplan & Norton, 1996)这篇文章及后续的战略地图都暗含了平衡记分卡的一个基本假设,从底层的组织学习与成长、流程改进,到上层的满足客户、财务业绩之间存在着因果联系。所谓 X 事件和 Y 事件间存在因果关系,是指 X 事件先于 Y 事件发生,观察到 X 事件意味着 Y 事件的发生也将发生,且两者存在时间和空间上的相关关系。西方学者对平衡记分卡的批评也主要集中在对因果关系链成立的逻辑假设方面,我们在此做一总结:

1. 时间序列与因果关系。

既然因果关系的前提是时间序列上的先后顺序,Kaplan 也曾经提到:“战略目标应该分解到不同时段的预算目标中滚动实现,”(Kaplan & Norton, 1996a, pp. 224-229)而平衡记分卡并没有考虑到时间维度,各维度的指标都是在同一个时间截面上选取,这种因果关系如何得以证实?在战略地图当中,不同的行动方案被简略列示在同一张图上,不同的行动方案通过重重因果关系最终指向财务结果。但是这种图示上的箭头关系并不等于这些行动方案之间存在因果关系。举例来看,新产品研发进展、现有产品线质量改善、增大促销力度尽管在战略地图当中可能都指向财务结果,但作用时效明显不同。笼统的将这些指标放到一张静态战略地图当中,我们如何厘清何种因素何时对财务结果发生作用,作用效果如何呢?(Hanne Nerreklit, 2000)

正由于平衡记分卡未能考虑时间序列的影响,它也无法解决企业战略发展项目和现有营运项目的平衡问题。同时,当战略调整、新项目启动之时,让企业在没有经验数据的情况下作出适合本企业的战略地图并找出关键绩效指标的标杆,无疑是难上加难,最终又回到“拍脑袋定目标”的老路上。

2 指标取舍与因果关系。

平衡记分卡的创始者们对于平衡记分卡各维度是否有所侧重、如何取舍的描述的确有模糊之处。一方面,基于波特的竞争战略分析框架,他们提出如果组织学习、流程改善、客户服务等方面都能高效完成,则良好的财务结果指日可待;另一方面,我们仍然强调其他维度的指标应能通过财务论证(financial reasoning),而诸如作业成本法(activity-based costing)等技术引入平衡记分卡也意在保障其他维度的行动方案也具有财务可行性。从这个角度来讲,平衡记分卡的思路是:基于竞争战略分析认为学习、流程、客户等维度指标的

¹¹ Andre A de Waal, the future of the balanced scorecard: An interview with Professor Dr Robert, *measuring business excellence*, 2003, 7.1.

改善一定会对财务业绩有正面作用；但是在确定其他维度行动方案时还是需要先通过财务可行性的旁证。到底孰先孰后？孰因孰果？思路也有些不通。正如 Michael Jensen 对平衡记分卡的批评：“多重目标即是没有目标，”“我们要求管理者同时在多个指标上进行最大化，却没有明确指出如何在不同的指标之间进行权衡。”

比如说，“质量”和“财务结果”之间的因果关系已经遭到实证上的否认。Kaplan (1996a, pp. 150-151) 发现一些得到 Baldrige 质量金奖的企业在财务上存在很大问题。类似的，Turney (1992) 也发现一些公司在质量方面存在“投资过度”。这些实证研究可能导致 Kaplan 重新强调其他维度行动方案的财务计算。但这样做又类似于“搬起石头砸自己的脚”，他们等于又否认了在“质量”和“财务结果”之间存在因果关系。在客户维度、流程维度也有类似问题出现。各行业的研究数据也证明了许多顾客对于公司来说并不是有利的。顾客满意度的增加会降低组织的赢利水平，这是因为要获得顾客满意度的微弱增长就要付出高额的成本。

3. 循环逻辑与因果关系。

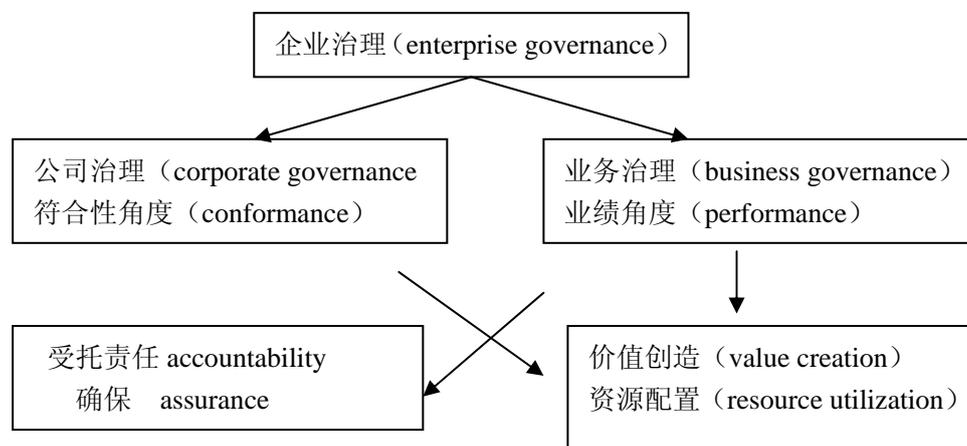
有些人认为平衡记分卡四维度之间确实存在相辅相成的依存关系，但不是因果关系。在现实经营当中，不能简单的认为组织学习是流程改善的驱动因素，进而驱动客户满意，进而驱动财务结果。事实上，任何一个维度指标的改善、任何一项行动方案的开展都受到财务因素的制约。比如说，研发部门的现金支出是需要良好财务业绩支持的，新投资所需的资本支出可能由于上期低效现金流而被巨幅压缩。在财务维度内，收入增长、财务杠杆应用、甚至净利润增加也并不一定最终创造价值，同样存在循环逻辑、相互制约等问题。

通过上文我们可以发现平衡记分卡仅仅是完善战略评价系统的一种工具，保障战略执行的一种思路，但并非唯一的选择。国内一些人颇有些“BSC 一出，谁与争锋”的味道，我们并不赞同。

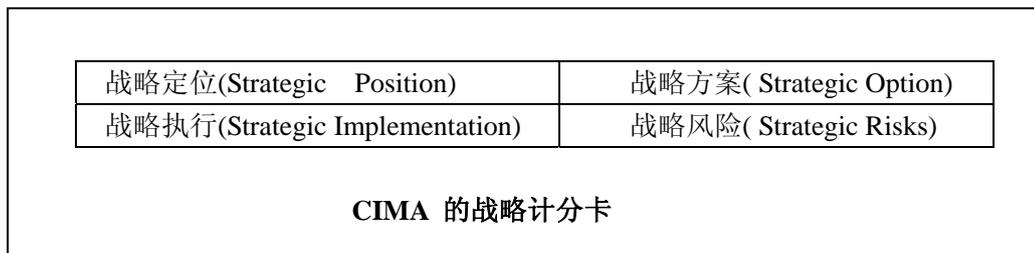
二、英国 CIMA 的战略记分卡的兴起

英国管理会计研究会 CIMA 提出的一套战略管理模型战略记分卡“Strategic Scorecard”。战略记分卡通过引入“企业治理=公司治理+企业治理”的理念，考虑了不同治理层次主体在进行战略管理时的不同职责。(见表一)。他们给出的企业治理的概念是为董事会或经营者在促进其遵循战略方向，完成业绩目标，控制适度风险、监督组织资源与组织责任的一致性的责任与体系。企业治理展示着一个企业组织的整体责任框架，包含了制度的符合和业绩的提升两个维度。这两个维度需要从治理和战略上平衡管理。

表一：企业治理、公司治理与业务治理



如上图所示，董事会作为公司治理和业务治理最为核心的交汇点，应平衡关注“确保受托责任”和“价值创造、资源配置”这两重任务。健康的公司治理结构可以确保公司避免失败，而高效的公司战略决策及业绩管理可以促使公司走向卓越。战略决策不应该是董事会里某个委员会或某些成员的工作，而应该通过一套设定的机制和模式确保整个董事会的所有成员都能了解到对战略决策最为关键的信息、并为战略执行及监督付出足够的精力。CIMA提出的战略记分卡正是这样一套工具。它与平衡记分卡的最大区别也正在于此。平衡记分卡服务的对象是泛化的“企业（enterprise）”概念，而战略记分卡明确了其服务对象是“董事会（board of directors）”。



战略记分卡的基本功能是让董事会，尤其是独立董事总揽公司战略制定全过程，应对战略变化与选择，客观评估公司战略实施状态与总体结果。战略记分卡与平衡记分卡另一重区别在于它关注的问题较为宏观，因为董事会成员在规划公司未来战略时主要关注大局，而并不是进行细节的可行性分析，也不是一份详细的战略计划。而对于平衡记分卡或战略地图，其创始者也承认它是战略执行工具，而“战略规划是一种艺术”。（Kaplan & Norton, 2001）平衡记分卡在解决公司是否应该进行并购、如何应对战略竞争对手等重大战略决策方面显得力不从心。显然，战略记分卡和平衡记分卡两套工具在战略管理当中可以进行整合。通过战略记分卡的四个模块构成、董事会所需信息及面临主要问题、以及一个样本举例，我们也可以感受到战略记分卡着力为董事会提供最为关键的信息，并为促进董事会尽职尽责进行战略决策及监督提供一种制度约束。（见表二）对于样本中的每个栏目，都应该有明细表支撑。（见表三）

表二：战略记分卡四模块构成及样本

战略定位 strategic position		战略方案 strategic option	
董事会所需信息	董事会需解决问题	董事会所需信息	董事会需解决问题
为董事会提供战略决策相关信息，包括市场、竞争对手、顾客、宏观环境、公司重要变化（如战略转折点），能力分析，董事会将审视这些信息并考虑其后果。	1 本公司战略相关信息的提供频率、提供主体？ 2 信息的提供来源，是否准确，是否完整？ 3 是否需要补充其他信息？ 4 这种分析是否在过去几年当中一成不变？应如何更新？	公司业务范围（如区域、产品、目标市场）或发展方向（如高/低增长、质量、价格）发生重大变化之前，出现对未来价值创造能力有重大影响的“战略赌注”之前，应提供为此所做的分析、公司面临的资源约束条件、是否存在替代选择等。	1 上次提供的选择方案有哪些？与此次相比有何区别？ 2 这些方案由谁提供？是否“重大赌注”？有何后果？有何替代方案？如果被拒绝会怎样？董事会有没有更好的方案？ 3 挑选意向方案，并替代选择等。

			做针对性深入探讨 4 这些方案与战略竞争对手有何异同?
样本： <ul style="list-style-type: none"> ● 监管环境状况介绍 ● 行业内技术发展情况介绍 ● 竞争对手介绍 		样本： <ul style="list-style-type: none"> ● 相关行业并购可选方案 ● 主要业务流程的外包可选方案 ● 重要的业务转向或分部剥离可选方案 	
战略执行 strategic implementation		战略风险 strategic risks	
董事会所需信息	董事会需解决问题	董事会所需信息	董事会需解决问题
当方案从蓝图规划阶段进入实施阶段后，为董事会及时汇报项目进展，比如项目进程、与计划比较的差异、关键成功因素的完成程度。	1 上次对该方案审核总结/下次审核计划 2 是否进展顺利，原因何在？该方案基调设定正确与否？ 3 管理层如何贯彻落实战略？薪酬计划与战略目标是否方向一致？ 4 是否需要亲自进行实地调查？ 5 项目是否完成？后审计合适开展？何时汇报后审计结果？以前项目出现的问题是否重复出现？	风险管理的核心在于促使管理层抓住价值创造机会，而不是亡羊补牢。应向董事会汇报设定的风险承受度、组织所面临的战略风险及机会、流程中存在的操作风险、流程压力测试结果等风险相关信息。	1 设定的风险承受度是否合理？是否需要修改？如何修改？应以何种频率定期讨论并确定是否修改？ 2 上次审核重大战略风险是何时进行的？它是否在本司风险承受度之内？ 3 风险监督管理的流程是否合理？是否与战略匹配？ 4 本司是否过于保守？是否应该更为激进以抓住新的机会？ 5 所面临风险是否会对取得的战略成果造成重大威胁？
样本： <ul style="list-style-type: none"> ● 主要分销渠道建设项目进展 ● 公司改址项目进展 ● 东欧市场推广项目进展 		样本： <ul style="list-style-type: none"> ● 公司风险承受度 ● 流程风险检查 ● 重大战略风险 	

表三：明细栏目附表样本（以战略方案为例）

战略方案							
方案	负责人	重要性	上次审核	自上次审核后进展	后续行动及措施	下次审核	分数 / 评价

业务转向、分部剥离	首席执行官	极重要	2004年9月	已经完成市场分析	开始启动商业谈判	2004年11月	
流程外包	首席运营官	重要	2004年9月	无	此项已清除		

三、绩效棱柱——超越平衡计分卡。

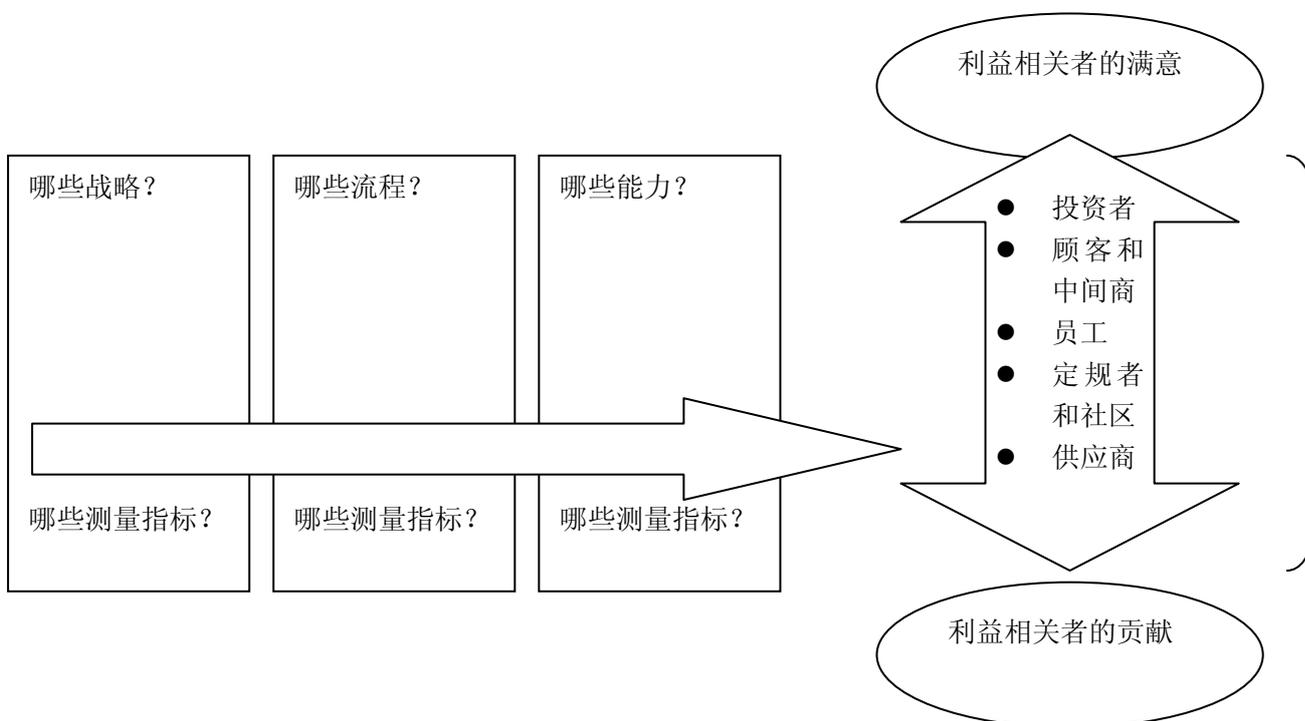
英国安迪·尼利、克里斯·亚当斯、迈克·肯尼尔利等编著的《战略绩效管理——超越平衡计分卡》一书，是试图平衡计分卡，使之更加完美与实用。创造性提出了一套更加完整、更直观，可以替代平衡计分卡的方法——绩效棱柱。它的基本原理是：

1. 21世纪的公司组织不能只考虑股东的愿望和要求。由于资源获取上、法律上和道德伦理上等原因，公司必须从战略设计、业绩结果上关注和平衡所有利益相关者的愿望和要求。

2. 绩效棱柱包括五个相互关联的方面：①利益相关者的愿望——谁是我们的主要利益相关者？他们的愿望和要求是什么？一个组织的关键利益相关者应该包括投资者（股东和债权人）、顾客和中间商、员工和劳工协会、供应商和合作联盟、定规者和社团。公司决策战略时应清楚满足哪些利益相关者的愿望；②利益相关者的贡献——我们从利益相关者那里获得什么？比如，顾客并不一定两个成为给企业带来盈利的顾客；同样，也存在希望员工或供应商的工作效率和贡献不断改善。③战略——我们需要什么战略来满足利益相关者的需求同时也满足公司的盈利和价值增值的要求？为此，计量方法与数据的取得变得特别重要，这些方法与数据必须能够帮助管理者了解自己采取的战略是否得以有效实施。④流程——需要什么样的流程才能执行既定的战略。许多组织从开发产品与服务、产生需求、满足需求、设计和管理企业等四个方面来考虑它们的业务流程。⑤能力——我们需要什么样的能力来运作这些流程。能力可以定义为一个组织的人力、实践、技术和基础结构的结合体，他们共同地代表了组织通过多种运作方式为其利益相关者创造价值的能力。

这五个方面为我们考察公司的绩效提供了一个全面的、整合框架，它可以清楚地说明一个给定的企业经营模型。

哪些测量指标？



四、两种战略平衡管理的工具比较

我们根据相关文献和我们的理解，三种战略平衡管理工具的分析比较整理如下：

分析工具	理论基础	服务对象	分析路径	优点	不足
平衡计分卡	①非财务指标的局限性； ②四维度的平衡	泛化的企业	首先应用于业绩评价，再应用于战略管理	① 综合了内部和外部因素，财务指标与非财务指标 ② KPI显示关键成功因素	①难以找到公司治理与制度化的东西，②时间序列与因果关系问题；③把所有企业的关键成功因素界定在四个维度，有“广告”陷阱。
战略计分卡	① 战略理论；②公司“制度”与公司“价值”的平衡	董事会	① 直接从战略入手；从“战略”获得方法； ② 特别关注战略决策过程（时间序列）	①同时强调制度化与效率；②信息分析处理过程，决策过程连贯；③强调风险；④可以将服务主体放大到诸如管理者；	①由于难以 KPI 牵引，极易造成决策的“信息淤积”；②“工具化”的具体作用较差
绩效棱柱	①全面的绩效衡量结构；②利益相关者之间、需求与结果之间、战略与流程之间、愿望与能力之间的平衡	企业组织	① 从分析企业的关键利益相关者的需求入手。 ② 五个因素存在时间和空间序列；③有别于从“战略”获得方法	① 利益相关者的逐一分析； ② 高度关注“量化” ③ 实现了需求、价值、战略、流程与能力的整合排列。	①直观性没有平衡计分卡；②使用上具有一定的复杂性；④相对战略计分卡，缺乏“制度”内容。

五、战略平衡管理工具的进一步提升

诚然，持续发展和基业长青的压力使平衡管理成为必然的战略理念。但是每个企业的战

略不可可能同质的, 战略及其实施也是一个多层次, 现有的分析框架和工具仅仅部分地阐述了它的复杂性。其战略的实施路径也肯定不同, 这也就可以进行战略平衡管理的工具多样化实践。没有一种能够“放之四海而皆准”的战略管理工具, 或者能够成为最好的战略分析和企业管理企业绩效的方法。而且, 战略平衡管理不是一套静止、惟一的框架, 而是动态的、多元化的框架。总揽上述各种分析工具, 我们认为进一步研发、实施战略平衡管理, 必须关注的要点是:

1) 立足企业的关键成功因素, 选择确定平衡分析的各个维度。BSC 中四个维度与公司价值模型 VBM 及其主要变量 (如自由现金流量 FCF、资本成本、持续经营期) 等之间缺乏必要的逻辑联系。提升价值是公司目标和战略决策的基点, 而顾客、内部流程、学习成长等非财务维度问题只是经营战略的手段, 决不是目标, 也不见得是所有企业的关键成功因素。这一点我们不能“本末倒置”。

2) 设计战略平衡管理的基本任务就是将组织整体战略目标分解为更为具体的、可执行的、易于衡量的具体行动目标。无论是 Robert Kaplan 和 David Norton 所倡导的以企业战略执行图(strategy map), 还是 CIMA 的战略计分卡四模块构成及样本, 都是全面、明确勾画出企业战略目标与日常经营活动目标之间逻辑关系的一个框架图, 它是一种自上而下的战略描述方式, 不同的企业应根据自己的战略或目标来绘制相应的执行图, 以明确企业各项活动之间及与目标之间的逻辑关系。这种探索可能需要不断更新, 没有完结。

3) 分析指标不能仅仅局限在财务指标, 但是非财务指标也必须量化。“难以评测的东西就是难以管理的东西”, 这些难以计量的东西过多也就必然难以正确引导经理和员工行为。这进一步表明“量化”始终成为世界一流管理者决不能回避的问题。尽管众所周知, 一个公司组织的关键成功因素和战略驱动力, 如人力资本、研究与开发的价值、客户终身价值、品牌效用和创新力等的“价值”与“绩效”度量上是十分困难的。然而, 我们所提出和使用的战略平衡管理工具, 必须为我们洞察公司战略管理、业绩评估的“度量”难题和面对现实的挑战提供一个有效的、系统的分析框架。

4) 战略平衡管理工具不仅像平衡计分卡一样只关注业绩指标的选择和平衡上, 没有涉及各指标目标值确定方法, 即没有回答“如何进行平衡”的问题。¹²尽管卡普兰和诺顿教授也提出了将平衡记分卡与传统的预算系统相结合, 以达到通过平衡记分卡来配置资源的目的。实施战略规划与全面预算管理, 旨在通过与战略密切相关的指标将组织的战略意图导入其不同层级以保障战略被正确的领会并得以贯彻, 不仅关注财务因素和单一决策变量, 同时强调非财务因素和多变量的分析, 强调执行力, 夯实有效战略的形成和战略的有效实施。

参考文献:

- [1] (英) 安迪·尼利、克里斯·亚当斯、迈克·肯尼尔利:《战略绩效管理——超越平衡计分卡》, 李剑锋译, 电子工业出版社, 2004年4月
- [2] Alan C. Maltz, Aaron J. Shenhar and Richard R. Reilly. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. Long Range Planning 36 (2003)
- [3] Christopher D. Ittner, David F. Larcker, and Marshall W. Meyer. Performance, Compensation, and the Balanced Scorecard. November 1, 1997
- [4] CIMA. Improving Decision Making in Your Organization, Strategic Enterprise Management

- Initiative. 2005
- [5] CIMA. The Strategic Scorecard. CIMA discussion paper, Mar. 2005
- [6] Hanne Nerreklit. The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research 2000. 11
- [7] Hanne Nerreklit. The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research 2000. 11
- [8] Ittner, C. D. and Larcker, D. F., Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, Journal of Management Accounting Research, 1998.10
- [9] Laurie Burney McWhorter Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload. Management Accounting Quarterly. 2003. 4
- [10] Michael C. Jensen. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Journal of Applied Corporate Finance, Fall 2001
- [11] Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1980
- [12] Robert S. Kaplan. David P. Norton. The balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1992. Harvard Business Review, Jan.-Feb.
- [13] Robert S. Kaplan. David P. Norton. The balanced Scorecard- Translate Strategy into Action, 1996a. Harvard Business School Press.
- [14] Robert S. Kaplan. David P. Norton. Linking the Balanced Scorecard to Strategy, 1996b. California Management Review
- [15] Robert S. Kaplan. Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard. 2002. Balanced Scorecard Collaborative, Inc
- [16] Robert S. Kaplan. David P. Norton. Strategy map. 2004. Strategic Finance. March