

平衡计分卡三问

问题 1：平衡计分卡的核心内容是什么？

1、以财务为核心

以财务为核心，就是在业绩评价过程中，要从股东及出资人的立场出发，树立“企业只有满足投资人和股东的期望，才能取得立足与发展所需要的资本”的观念。从财务的角度看，公司包括“成长”、“保持（维持）”及“收获”三大战略方向；与此相配合，就会形成三个财务性主题：“收入成长及组合”、“成本降低——生产力改进”、“资产利用——投资战略”。企业应根据所确定的不同的战略方向、战略主题而采用不同的业绩衡量指标。因为企业所重视的战略方向及战略主题不同时，其财务面的衡量内容及重点就会发生变化。如当公司立足于“成长”战略而追求“收益与组合”的主题时，其重视的指标就应当为“新产品（服务）及新顾客的收益百分比”。当重视生产力的提高时，可能选用的指标为每位员工创造的收益（收益/员工）。如当公司立足于“成长”战略而追求“收益与组合”的主题时，其重视的指标就应当为“新产品（服务）及新顾客的收益百分比”。当重视生产力的提高时，可能选用的指标为每位员工创造的收益（收益/员工）。

2、以顾客为核心

以顾客为核心所设计的平衡计分卡包括以下五个方面：市场占有率、顾客的获得、顾客的保持、顾客满意度及顾客获利能力（这是企业所最后追求的），且每一方面都有其特定的衡量指标。顾客因素在平衡计分卡中占有重要地位，因为如果无法满足或达到顾客的需求时，企业的远景及目标是很难实现的。

3、以内部业务为核心

通常说来，企业内部的业务包括以下三个方面：（1）革新过程；（2）营运过程；（3）售后服务过程。企业因资源有限，为有效地运用和发挥内部资源及过程的有效，首先需要以顾客的需求和股东的偏好为依据，需要重视价值链的每个环节，设法分析企业的优势在哪里，向哪个方向发展，如此才能创造全面和长期的竞争优势。

4、以成长与学习为核心

平衡计分卡中的设计体现了以学习和成长为核心的思想，将企业的员工、技术和组织文化作为决定因素，分别衡量员工保持率、员工生产力、员工满意度的增长等指标，以考核员工的才能、技术结构和企业组织文化等方面的现状与变化。如果企业改善了这些方面，则员工的潜能就可能得以充分发挥，而企业的技术结果就会进一步得到提高，企业的组织文化氛围就会向更好的方向发展。

问题 2：什么样的企业用平衡计分卡

从实践经验看，平衡计分卡主要适用于具有以下特征的企业：

1、面临竞争压力较大的企业且这一压力为企业所感知。经济全球化的一个直接影响就是使所有企业面临着不断加剧的竞争。当我国即将加入 WTO 之际，许多具有超前意识和竞争意识的企业已经为适应加入 WTO 之后的竞争而准备；也有许多有识之士为入世后我国的民族产业如何摆脱落后局面出谋划策。这些都说明了竞争能够促使大家不断地改变自己。竞争的压力是企业谋求发展的内在动力，这正好是平衡计分卡得以实施的内在

在原因。但采取行动必须以竞争被企业所感知为前提条件。如果竞争压力较大，但企业尚未感知，这种竞争也是不会形成发展动力的。对于这样的企业，如果为了赶时髦而引入平衡计分卡，则如同给牛车安上飞机用的轮胎，不会起到应有的积极作用。

2、以目标、战略作为导向的企业。

当我们为企业的长远发展树立了目标之后，战略的作用就是为解决“如何才能达到这个目标”的问题提供思路。平衡计分卡的成功之处就是将企业战略置于管理的中心，所以企业要应用平衡计分卡，须以战略作为企业的导向。即使企业还没有制定出有效的战略，引入平衡计分卡，也可以帮助企业重新认识和制定企业的战略。

3、适用于具有协商式或民主式领导体制的企业，或准备将集权式的领导体制转变为协商、民主式体制的企业。

在激烈的竞争中，采用平衡计分卡要求企业必须采取“四轮驱动”（前轮是员工的积极参与，后轮是管理者的管理）模式，唯有这样，才能使企业机动灵活、反应快速地运行于市场经济之中，而不会陷入经营管理失败的泥潭之中。平衡计分卡必须在民主式管理风格的企业平台上运行，使员工能够充分参与企业战略的制定与实施，如果一个企业尚不是民主式管理风格，则在实施平衡计分卡的过程中，随着员工参与度的提高，可以将其转变为民主式的管理风格。从这一意义上来说，平衡计分卡不仅具有业绩评价功能，还具有改变企业文化的作用。

4、成本管理较高的企业。

平衡计分卡要求衡量出一位顾客给企业带来的利润是多少，这个要求在传统的成本管理方法下是不能实现的。只有引入新的成本管理方法——作业成本法，才能真正发现每一位顾客所能给企业带来的利润情况。当然，除了成本之外，企业还需要注重产品的质量及其他一些影响顾客的因素。

问题3：平衡计分卡平衡了什么？

平衡计分卡在以下几个方面发挥了传统方法所不能起的平衡作用：

1、外部衡量和内部衡量之间的平衡

平衡计分卡将评价的视线范围由传统上的只注重企业内部评价，扩大到企业外部，包括股东、顾客；同时以全新的眼光重新认识企业内部，将以往只看内部结果，扩展到既看结果同时还注意企业内部流程及企业的学习和成长这种企业的无形资产。平衡计分卡还把企业管理层和员工的学习成长视为将知识转化为发展动力的一个必要渠道。

2、所要求的成果和这些成果的执行动因之间的平衡

企业应当清楚其所追求的成果（如利润、市场占有率）和产生这些成果的原因——即动因（Drivers，如新产品开发投资、员工训练、信息更新）。只有正确地找到这些动因，企业才可能有效地获得所要的成果。平衡计分卡正是按照因果关系构建的，同时结合了指标间相关性。

3、强调定量衡量和强调定性衡量之间的平衡

定量指标（如利润、员工流动率、顾客抱怨次数）所具有的特点是较准确，具有内在的客观性，这也正是其在传统业绩评价中得以应用的一个主要原因。但定量数据多为

基于过去的事件而产生，与它直接相联系的是过去，因此，定量数据的分析需要以“趋势可预测”为前提条件。但目前企业所面临的未来越来越具有不确定性，导致基于过去对未来所做的预测其实际意义趋于递减。而定性指标由于其具有相当的主观性，甚至具有外部性，比如顾客满意度是在企业内部无法获得的，所以往往不具有准确性，有时还不容易获得，因而在应用中受到的重视不如定量指标。但这并不影响定性指标的相关性、可靠性，而这两个性质正是我们业绩评价中所需要的。平衡计分卡正是借由引人定性的指标以弥补定量指标的缺陷，使评价体系具有新的实际应用价值。

4、短期目标和长期目标之间的平衡

一个骑自行车的人，他的眼睛只需要看前方的10米处就可以了，而一个驾驶汽车的人，他的眼睛至少要盯住前方100米处，而一个飞行员，则需要盯住前方1000米的地方甚至更远一些。在先进的导航系统的帮助下视线可以更远。这说明随着速度的加快，所需要观察的范围越来越大。只有如此，才能在发现异常情况时有充足的时间处理。同样的道理也适用于企业。众所周知的发展是企业发展的速度越来越快，现实已经使企业不但要注意短期目标（如利润），而且还必须将未来看得更远些，以制定出长期目标（如顾客满意度、员工训练成本与次数），相应的则需要有一套监督企业在向未来目标前进的过程中的位置和方向的指标。平衡计分卡则正是根据这一情况的而设计的，它完全能够使企业了解自己在未来发展的全方位的情况。