

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



平衡记分卡考核探讨

杨成（上海攀成德企业管理顾问有限公司）

在过去，组织往往只注重短期财务效果，因此主观考核法、客观考核法、MBO（目标管理）、KPI（关键绩效指标）等考核方法还是较为有效的考核方法。在信息社会里，外部环境日趋激烈，传统基于短期财务效果的考核管理方法已经很难适应组织长期绩效提升的需要，因此，组织必须根据企业的战略，通过在客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的改善，获得持续发展的动力。正是基于这一逻辑，卡普兰（Robert S. Kaplan）和诺顿（David P. Norton）在1992年提出了以平衡记分卡（Balanced Scorecard）为工具的战略业绩评价体系。该方法不但完全改变了企业绩效评价思想，还推动了企业自觉去建立实现战略的管理体系，在产品、流程、顾客和市场开发等关键领域使企业获得突破性进展，因此平衡记分卡理论也被国际管理学界评为75年来最伟大的管理学贡献。

平衡记分法一方面考评企业上期的财务效果，另一方面考评企业未来成长的潜力；再从顾客和从内部业务的角度两方面考评企业的运营状况参数，充分把公司的长期战略与公司的短期行动联系起来，把远景目标转化为一套系统的业绩考评指标。因此，通过平衡记分卡策略的实施，能够从内部和外部、现在和未来、财务和非财务、成果与动因、客观与主观、横向与纵向多个维度作用于企业，提高企业的竞争力。另一方面，平衡记分卡的四个维度又不是相互独立的，它存在内部循环转化的逻辑关系。它根本目标是投资者需要的价值最大化，但投资收益是有一个价值产生过程的，它先有一个员工的创新学习，企业内部管理才有优化的可能和基础，内部管理优化后即能更好地为顾客服务，顾客认可企业的产品和服务，才进行有效消费，企业的价值才能实现，也就有了投资收益。企业发展了一步，有了新情况，又需要员工创新学习，开始了下一个循环。

平衡记分卡实施

从中国企业迈向市场经济的这20年来看，绩效评价经历了四个发展阶段：“平均主义思想下的赏罚调剂”阶段、“主观评价”阶段、“德能勤绩评价”阶段、“量化考核与目标考核阶段”。目前绝大多数企业实施的考核都没有超越上述四个阶段的范畴。主要问题在于绩效考核很难支撑企业战略，过分注重短期财务效果而忽视企业发展后劲，部门绩效与企业的整体绩效脱节，继而产生整体（短期）绩效同长期发展战略之间的脱节。因此，运用平衡记分卡考核的关键，就是在战略的基础上兼顾这四个主要方面的绩效指标的选择，并根据企业战略发展的确定不同指标的权重。它的实施步骤一般可以概括为以下七步：

- （1）建立公司的远景与战略。确定公司的行业及发展，找到当前的位置

以及未来的目标。公司的远景与战略要简单明了，使其能够可以采用一些业绩衡量指标。

(2) 构建或确定公司发展的关键能力，成立平衡记分卡小组去解释公司的远景和战略，并建立财务、顾客、内部业务、学习与成长四类具体的目标，当然出于战略的考虑也可以增加其他方面的目标。

(3) 确定成功的关键因素。采用系统思考的方法，充分考虑标准间的相互影响，确保他们“平衡”地放映了所需考虑的各方面。

(4) 加强企业内部沟通与教育。利用各种不同沟通渠道各层管理人员以及员工知道公司的远景、战略、目标与业绩衡量指标，获得他们的认可。

(5) 制定具体业绩考核指标。确定每年、每季、每月的业绩衡量指标的具体数字，并与公司的计划和预算相结合。注意各类指标间的因果关系、驱动关系与连接关系，确保他们既包含短期目标，也包含长期目标。

(6) 执行和评价：按照行动计划的优先级进行执行，将每年的报酬奖励制度与平衡记分卡挂钩。

(7) 反馈与调整：经常采用员工意见修正平衡记分卡衡量指标并改进公司战略。

平衡记分卡实施过程中应注意的问题

平衡记分卡一般在以目标、战略作为导向的企业、具有协商式或民主式领导体制的企业、成本管理较高的企业，以及高科技类型的企业实施效果较明显。对于其他类型的企业，例如高层管理者有短期行为，业务停滞不前，缺乏有效的员工绩效管理系统，同时又希望实现突破性业绩、提高组织战略管理能力，对市场有更快的反应速度的企业。管理者可以完善公司战略规划、考核体系以及信息化建设，逐步为实施平衡记分卡的实施奠定基础。在开始实施平衡记分卡过程中企业要注意如下问题：

1、对实施平衡记分卡的难度有所准备。虽然平衡记分卡模式的观念已经具有一定的普遍性与实际效果，企业通过采用平衡记分卡而脱胎换骨的例证也时有所闻，然而，想成功地实施平衡记分卡仍是一项大挑战，需要投入相当的成本与力度。一份典型的平衡记分卡需要5—6个月去执行，另外再需几个月去调整结构，使其规则化。从而总的开发时间经常需要一年或者更长的时间。用于平衡记分卡的衡量指标有可能很难去量化，而衡量方法却又会产生太多的绩效衡量指标，定绩效的衡量指标往往比相象的更难。当组织战略或结构变更的时候，平衡记分卡也应当随之重新调整，而负面影响也随之而来，因为保持平衡记分卡随时更新与有效需要耗费大量的时间和资源。

2、努力提高企业管理信息的质量。与欧美企业相比，我国企业信息的精细度和质量要求相对偏低，这会在很大程度上影响到平衡记分卡应用的效果。因为信息的精细度与质量的要求度不够，会影响企业实施平衡计分的效果，如导致所设计与推行的考核指标过于粗糙，或不真实准确，无法有效衡量企业的经营业绩。

3、正确对待平衡记分卡实施时投入成本与获得效益滞后的关系。平衡记分卡的四个层面彼此是连接的，要提高财务方面首先要改善其他三个方面，要改善就要有投入，所以实施平衡记分卡首先出现的是成本而非效益。效益的产生往往滞后很多时间，使投入与产出、成本与效益之间有一个时间差，因而往往会出现客户满意度提高了，员工满意度提高了，效率也提高了，可财务指标却下降的情况。关键的问题是在实施平衡记分卡的时候一定要清楚，非财务指标的改善所投入的大量投资，在可以预见的时间内，可以从财务指标中收回，不要因为实施了6个月没有效果就没有信心了，应该将眼光放得更远些。

平衡记分卡实施失败可能的原因

国内很多企业一看到有新出现的管理方法和工具就盲目推崇，认为它们是企业的救命稻草，不加消化就拿来使用，结果往往以失败告终。究其原因，它们在使用平衡记分卡方面可能会因为以下原因出现失败：

1. 仅仅把平衡记分卡作为单纯的绩效管理工具。

平衡记分卡发展的初期阶段，的确是一种绩效管理的工具，但是，随着研究和实践的深入，平衡记分卡已经成为一种战略管理的工具。一些公司对平衡记分卡四个方面的考核指标进行了量化，但这四个方面考核指标的得来并没有依据企业的战略与远景，这些公司实施平衡记分卡失败的根本原因，而国外一些成功实施平衡记分卡的公司，都是先从公司的使命远景出发，通过分析，确定企业应该采取的战略，然后利用平衡记分卡，找出战略实施的关键成功因素，从四个方面来确定关键的绩效指标，然后再将这些指标逐步分解到每一个部门、每一位员工。

2. 缺乏相应的管理基础。

平衡记分卡是与西方先进的管理水平联系在一起的。而我国企业从20世纪90年代开始实施现代企业制度，到现在也只是一二十年时间，企业普遍存在基础管理水平薄弱的缺点，管理水平还有待进一步提高，所以，国内企业在实施平衡记分卡时，首先要做的是完善企业的管理体系，做好基础管理工作，待企业的管理水平上升到一定的层次后，再引入平衡记分卡。

3. 缺乏高层管理人员的有力推动。

一些公司将平衡记分卡交给人力资源部或者计划管理部来做，就会造成这些部门从本部门的职能出发，单纯为了考核而设置指标。并且在实施的过程中，由于员工对考核方案及考核结果运用的不理解，很容易产生抵触情绪，抱怨和阻碍就会不断出现。所以，单纯依靠行政力量来推行平衡记分卡是行不通的，高层管理人员的参与和推动是平衡记分卡成功实施的最重要的保证。由于牵涉到整个公司的战略、各个部门、每一位员工，如果在其中任何一个点遇到障碍，平衡记分卡都会中途停顿下来，最终半途而废。因此，一定要保证高层管理人员随时扫清前进道路上的障碍。

4. 缺乏员工的主动参与。

很多企业在构建平衡记分卡的过程中，忽略了对使用平衡记分卡的员工

提供具体的培训，结果会造成员工的不理解和抵触，最终导致实施失败。要想成功地实施平衡记分卡，首先就要确保每一位员工了解公司的战略，并能在实际的工作中贯彻执行。成功公司的经验是：完成平衡记分卡的过程不能一蹴而就，通常需要花费几个月的时间。在这一过程中，逐步使参与其中的每位成员都清晰地了解公司的远景目标，并掌握实现这一目标的方法。

5. 没有围绕战略来整合组织。

一些公司有两个部门负责监督业务单位的绩效：公司的发展部负责制定战略；财务部保存历史记录，编制预算和评估短期绩效。高层管理者制定出五年和十年计划，财务部制订一年预算方案，并进行短期预测，两个群体之间不存在任何联系。即使制定了平衡记分卡，也没有将二者有机地结合起来。而实际上，平衡记分卡正是应该在二者之间架起一座桥梁。财务指标是在由财务部执行的传统职能的基础上建立起来的，其他三个维度的指标则使长期战略目标具有了可评估性。战略开发和财务控制的强有力结合，为管理者提供了有效的业绩衡量工具和战略执行工具。除了战略与财务的融合，平衡记分卡的目标还应以战略目标为依托，整合所有业务，使整个内部流程通畅；同时使所有员工基于业务流程参与到战略目标的实现中来。

6. 没有建立部门、小组与个人绩效因果树。

绩效因果树是将部门的经营策略、远景目标和小组、个人的工作任务结合起来。通过四个方面将各层次绩效及各层次绩效之间的因果关系体现出来。同时建立适当的指标和目标值，激励各级员工，引导他们的工作朝有利于部门业绩目标实现的方向发展。依照因果树，各小组成员可以明确自己所处的位置，及在总体计划和目标实现中所需完成的工作内容。很多实施平衡记分卡失败的公司往往没有理清这种因果关系就盲目地制定指标，结果自然是失败。

用IT系统配合平衡记分卡实施

平衡记分卡对于企业提高业绩是个非常有用的工具，但是有一点需要注意，关键指标考评数据的采集和绩效工资的计算，将带给考评领导小组非常大的工作量，甚至将影响员工的日常工作，为了解决这一问题，企业必须能够开发基于网络的配套软件系统，只要将平时考评数据输入，系统就会显示公司、部门以及个人的平衡记分卡；跟踪员工的能力发展目标，自动计算个人、部门的绩效分数，并最终计算员工绩效奖金，这样才能使平衡记分卡考核顺利实施。

简而言之，平衡记分卡系统不只是一个人力资源项目，它更是一个战略管理系统。成功实施最重要因素是高层管理人员的决心、支持和推动，其责任是要确保平衡记分卡系统得到成功的实施。而人力资源管理则需提升到战略高度，使之成为企业战略实施和控制的工具，推动企业的长期可持续发展。

- 官僚意识与人文精神 曾飞
- 立此存照：高尚与丑陋的反思 小龙
- 国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦
- 当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰
- 知识生产管理 侯象洋
- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...