

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

### 平衡计分卡在我国的应用现状及成因分析

上传日期: 2007年8月8日 编辑: 现代经济编辑部 点击:306次

刘莫凡, 林琳

(上海海事大学经济管理学院, 上海 200135)

摘要: 在平衡计分卡原理产生发展至今已日趋成熟, 其先进性被全世界公认。而近几年我国很多企业在应用平衡计分卡的过程中却遇到了障碍, 通过研究发现, 平衡计分卡在我国非营利组织中的应用比其他企业有效, 本文就这一问题进行了研究。首先, 本文分析了平衡计分卡原理在我国的应用现状和存在的问题; 其次分析了问题产生的原因, 最后针对这些问题提出了建议。

关键词: 平衡计分卡; 非营利组织; 绩效考核; 战略管理

#### 一、平衡计分卡在我国的应用现状

(一) 平衡计分卡原理在我国的发展历程。随着企业改革的不断深入, 绩效评价越来越受到管理层的重视。平衡计分卡的提出与应用推广也对国内产生了较大的影响。目前在国内有众多专家、学者、企业界人士在讨论平衡计分卡的推广与运用问题。研究平衡计分卡的学者也由最初的管理会计领域发展到人力资源绩效管理领域和战略管理领域 [6]。平衡计分卡在我国的应用大致可分为以下两个阶段:

第一阶段: 平衡计分卡运用于绩效评价与管理阶段。平衡计分卡将顾客满意度、财务状况、内部流程、学习和创新四个维度结合起来, 构成了企业内部与外部, 长期与短期, 结果与过去的综合平衡。在其问世以后, 大量企业将平衡计分卡用于绩效管理, 并取得了立竿见影的效果。

第二阶段: 平衡计分卡用于战略考核与管理。有的企业在应用平衡计分卡的过程中进一步探索发现, 它可以不仅仅单纯被用来测评绩效, 而是一种有助于企业在产品、流程、市场等关键领域取得突破性进展的管理体系, 更发现平衡计分卡可以作为企业战略管理体系的基石。

(二) 平衡计分卡原理在我国的应用现状。在平衡计分卡原理产生发展至今已日趋成熟, 其先进性被全世界公认。而近几年我国很多企业在应用平衡计分卡的过程中却遭受了失败, 支付了高额的管理咨询费用, 耗费大量工时, 建立起一套平衡计分卡指标体系, 运用以后发现平衡计分卡并没有达到预期的效果, 笔者通过查阅资料, 将平衡计分卡原理在我国的应用现状总结成如下两点:

1、理论与实践的不完全统一。平衡计分卡原理自90年代进入我国, 许多专家学者都致力于这方面的研究, 在学术界也产生了很多科研成果, 从理论的角度, 平衡计分卡原理已经发展的十分完善。但是, 平衡计分卡原理在应用的过程中, 产生的效果却没有众多专家学者们最初预料的那么理想。

表1 平衡计分卡使用目的均值分析 [6]

使用目的	考核下属企业	考核内部员工	考核供应商
所占百分比	58.33%	81.67%	21.67%

由表1可知, 在国内绝大多数企业中, 平衡计分卡的使用目的还停留在人力资源部门考核内部员工工作绩效。因此, 国内企业管理者们对平衡计分卡的认知程度不够高, 将其主要作用停留在作为人力资源管理考核工具上, 还没有上升到企业战略管理和综合管理的高度。但是在理论界, 早在90年代末期就提出将平衡计分卡用于战略管理的观点。

因此, 平衡计分卡的巨大潜力还有待于在实践中进一步挖掘, 以便使这一工具的应用和目前相对完善的理论水平相符合。

2、适用的企业性质与理论预期不符。平衡计分卡原是为营利性组织所设计的, 在卡普兰等人 [2] 针对平衡计分卡应用与实证的研究中指出, 它不仅能够将企业中不同类型的管理指标加以整合, 达到顾客满意、缩短内部作业时程与着重长期的战略愿景等优点; 也可以帮助管理者迅速取得完整的指标以观察企业的状况。

但是许多学者发现, 平衡计分卡在我国的应用情况与卡普兰等人的设计初衷是不一致的。平衡计分卡原理在我国适用的企业恰恰是非营利组织, 即: 平衡计分卡非营利组织中发挥的作用要远远超过它在盈利性组织中的作用。

什么原因导致了这一值得研究的现象? 平衡计分卡原理在其他企业的应用过程中遇到了什么障碍? 如何解决这些问题? 下文将就这些问题进行系统的分析。

## 二、形成这种现状的原因分析

(一) 非营利组织的特点。若要透彻解释上文提到的现象,就要从非营利组织的特点入手进行分析。非营利组织是不以盈利为主要目的,旨在通过努力,完成某项事业或使命的组织。非营利组织具有组织性、私人性、非利润分配性、自治性、自愿性等特点。非营利组织的管理颇具独特性,它们不是靠“利润动机”的驱使,而是靠“使命”的凝聚力和引导,经由能反映社会需要的使命表述与宣传来获取外部的支持和捐助,并实现其组织内部的协调运作[3]。

首先,由于非营利组织公共服务的特殊性,传统的以财务为核心的考核方法难以真实地反映非营利组织的工作效率和服务水平,而平衡计分卡的多维度综合评价体系则考虑了非营利组织的特点,将原有的财务指标在绩效考核体系内的权重应适当减弱,将财务指标与客户价值的体现、内部流程效率、学习与创新等指标进行了综合权衡,使这四个方面兼顾长、短期目标、财务和非财务衡量方法、滞后和先行指标,以及外部和内部的业绩等方面,达到准确地反映这些部门的工作绩效的目的,能够从更为客观的角度进行考评。这是平衡计分卡原理在非营利组织中得以生存的理论依据。

其次,平衡计分卡体系的有效实施必然要求将组织、部门、个人的目标联系起来,把组织战略逐层分解最终落实到基层工作人员,使低层次目标能够体现高层次目标,而非营利组织靠“共同的目标”将组织中的成员联系起来,组织中的成员可以做到齐心协力。因此,为平衡计分卡体系在非营利组织中的应用提供了思想基础。

最后,不同于其他国家实施平衡计分卡的宏观背景,具有中国特色的经济体制决定了国家对于非营利组织的指导地位。与营利性组织相比,国家对非营利组织进行的指导与控管的力度都远远超过营利组织,这就确保了平衡计分卡体系在非营利组织中的有效实施。因此,这是平衡计分卡体系有效执行的现实条件。

## (二) 平衡计分卡在其他企业应用中存在的问题

1、平衡计分卡体系的各项指标并不平衡。已实施平衡计分卡体系的企业,普遍对于内部运营过程和财务维度的考核权重相对较大,学习创新考核维度的考核权重偏低,这种指标权重分配显然不适合所有企业,没有考虑企业自身的经营特色。

此外,企业在对于领先指标与滞后指标的平衡上,也存在明显的认识错误。健全的平衡计分卡体系应该是结果(滞后指标)和符合组织经营战略的业绩驱动因素(领先指标)的有机组成,有的企业甚至认为没有必要考虑领先指标和滞后指标两者的平衡,也就没有意识到考核体系中指标的预测激励作用和反馈控制作用。

平衡计分卡一个很重要的特点就是各个考核维度的平衡性,如果缺少了这种平衡,企业的考核体系也就很难起到真实衡量业绩的作用。

2、平衡计分卡体系无法在其他企业中发挥战略指导作用。研究发现,由于许多企业对平衡计分卡原理的知识掌握的相当少甚至没有(表2),国内企业管理人员对于平衡计分卡概念的认识还不广泛,认知度不深。

表2 平衡计分卡认知度分布[6]

认知情况 所占比例

了解 38.7%

根本没听说过 61.3%

结合表1和表2可以看出平衡计分卡体系在我国的应用存在认知人群少,认知度不深等问题,因此,实践中对于平衡计分卡体系的利用还停留在绩效考核这一初级阶段,而该体系在战略管理层次的作用还没得到有效发挥。

这使得平衡计分卡体系很难在企业中发挥巨大作用。美国学者保罗尼文[7]早在2001年就提出“平衡计分卡理论的核心正是企业组织的战略——维此可以指导企业组织所有的行动和决策,确保员工上下齐心。没有战略也可以开发平衡计分卡,但随后它就成为一个关键绩效指标或利益相关者系统,与一个真正的平衡计分卡能带来的效益相去甚远”的观点。因此,要想真正发挥平衡计分卡体系的作用,就必须重视并切实解决这一问题。

3、平衡计分卡体系实施成本过高[5]。开发一个全新的体系,需要投入大量资金以及具有专业知识的技术人员,维护这个全新的体系也会增加许多人的工作负荷,这会使得一些管理人员对增加的这部分工作失去热情,这些都增加了企业成本。

此外,每个企业的经营过程都有其自身特殊性,很难对平衡计分卡体系的各项指标进行统一规划,制定出一个适合所有企业的体系。而指标的制定是一个复杂的过程,既要使设计出的平衡计分卡体系符合企业自身的经营特色,又要考虑该体系在企业内部简便易行,还要考虑到企业员工是否易于接受新事物[5],因此平衡计分卡体系在实际运用中成本很高。

## 三、本文建议与观点

1、与企业战略目标结合。有效实施平衡计分卡,必须与企业战略目标结合。要完成整个战略目标,则须保证每个阶段目标的实现,因此分阶段调整平衡计分卡各项指标的比重是十分必要的。众所周知,在企业的经营过程,会分为创业期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段,每个阶段的目标都是总体战略的分解,同时,每个阶段的目标都与下一阶段有着因果驱动关系。有必要将这些阶段的目标与平衡计分卡理论结合起来形成一套完整的战略管理流程。

通过以上分析,我们可以得到一个与企业成长各阶段目标结合的模式:

表3 企业成长周期各阶段目标重点

企业成长 周期 战略主题 对各类绩效指标关注程度

财务 客户 内部流程 学习成长

创业期 在激烈的竞争中立足 弱 强 中 强

成长期 生产线升级,收入增长,资本投资,员工成长 中 强 中 强

成熟期 获得并保持顾客,关注经营效率和财务绩效 强 强 强 中

衰退期 降低成本 强 中 强 中

需要指出的是,以上只是对一般企业成长周期个阶段平衡计分卡指标的确定,但是各个企业都有其自身特殊性,这些指标的强度不是一成不变的,还是要结合个企业的具体情况来确定关键指标的权重。

2、将平衡计分卡体系与企业文化结合。平衡计分卡体系会作用于企业文化,这关系到企业的长期发展[8]。平衡计分卡体系是提高组织员工的绩效和开发团队、个体的潜能,使企业文化不断强化和优化的管理方法。良好的企业文化可以激励员工,促使员工开发自身的潜能,提高他们的工作满意感,增强团队凝聚力,改善团队绩效,不断的工作沟通和交流,建立学习型企业,从而使得平衡计分卡体系在企业中得到有效实施。

3、进行相关教育与培训。在构建平衡计分卡的过程中,企业对员工进行适当强度的培训是很有必要的。对员工进行平衡计分卡的基本介绍,使员工了解该系统的基本构成,并掌握平衡计分卡的操作过程,以便充分利用这一能量巨大的新型管理工具。具体培训的课程应包括平衡计分卡的基本基本原理、实际操作、典型问题、成功案例等。

结束语:平衡计分卡引入了战略管理的四个视角:愿景说明、沟通和联系、业务规划、反馈与学习,把企业的长期战略与短期行为联系起来发挥作用,提供了一种全新的战略实施框架,是现代管理的重要工具。笔者只是这一管理工具进行了初步探索,这个新体系具体应该如何设置,包括哪些指标,还有待进一步思考。

总之,每一种方法都不是十全十美的,也不是万能的。只有客观地认识平衡计分卡,并结合企业自身特色,一个实用的管理工具才会真正发挥作用。

参考文献:

- [1] 李菁.平衡计分卡发展中的应用.成本——收益分析
- [2] Robert S.Kaplan, David P.Norton.The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance.Harvard Business Review, [J] .1992.2
- [3] 姜德安,张咏梅.平衡计分卡体系在非盈利组织绩效管理中的应用 [J] .建设科技, 2005.17
- [4] 许先进.平衡计分卡在产品生命周期中的应用研究
- [5] 李卫华.平衡计分卡系统及其在中国企业中的应用研究
- [6] 朱王奇.平衡计分卡在我国企业的应用现状及问题解决思路
- [7] 保罗.尼文(著),胡玉明(译).平衡计分卡——战略经营时代的管理系统 [M] .北京:中国财政经济出版社, 2004
- [8] Irv Beiman,Yongling Sun.Balanced Scorecard And Strategy Execution Applications in China. [M] .北京:机械工业出版社, 2004

版权所有:《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话:0898—68928581 传真:0898—68919810

地址:海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编:570105