

业绩评价新工具：平衡记分卡

文/黄志强

绩效管理已成为企业 and 非营利组织共同的重大课题。“评价什么，你就得到什么”，作为绩效管理的基础和主要环节之一的业绩评价，对于绩效管理的方向与成效起着举足轻重的作用。传统的业绩评价工具，主要是会计业绩计量，用一些通用的会计指标，对个人、部门和整个组织的劳动成果进行计算和衡量，它的主要优点是数字化、客观化，可以加总和比较，容易与劳动报酬挂钩，因此也就成为传统业绩评价的主要手段。

业绩评价问题自20世纪初出现以来，产生了许多思路和方法，总的思路是由单一指标向综合指标发展，由注重财务指标转向财务与非财务指标相结合。而平衡记分卡则是通过构建由财务、顾客、内部业务流程和员工学习与成长等相互联系的四个角度组成的绩效评价体系，对企业组织的战略适应性和应对竞争环境的必要因素进行实时监控，从而克服了传统以财务报表为基础的绩效评价制度的片面、静态与滞后的不足。

一、传统会计业绩计量的缺点

但是，会计业绩计量这种传统的业绩评价工具与方法也存在许多先天性的重大缺陷，主要有：

(一) 导致短期行为。会计计量有明确的计量期间，一般长则以年为单位，短则以星期或月为单位。频繁的业绩计量和考核使得被考核者疲于奔命，不断追求实现短期会计业绩指标，而过多地关注短期指标则可能导致企业的各种短期行为，无暇顾及战略方向。

(二) 强化本位主义。会计业绩计量的重要手段是以责任会计为中心，对企业内部不同的部门划分为成本中心，利润中心，投资中心等考核主体，这样各部门就以实现本部门的业绩考核指标为最高追求，忽视部门之间的协作与企业整体利益。这种本位主义虽然可能带来局部的最优化，但是对企业整体而言则未必是最佳选择。

(三) 容易被操纵。会计业绩计量虽然有客观性较强的优点，但是仍然有很多涉及主观评价的内容。在企业内部控制机制不健全的情况下，很容易诱发企业财务舞弊等不良行为。此外，由于责任会计的运转高度依赖转移定价这一人为指标，在企业内部容易刺激政治博弈行为，形成不良的企业文化。

(四) 无法计量无形资产。会计业绩指标主要用来衡量有形资产，对无形资产的计量技术还很成熟。而在现代社会经济条件下，无形资产已成为企业竞争的关键手段。由于不能计量无形资产，会计指标逐渐与企业真实价值和竞争力失去关联，这样一来，根据会计指标进行决策对企业而言可能就是缘木求鱼。

(五) 会计指标的滞后性。会计指标属于事后指标，只能反映历史情况。由于企业环境的多变性，历史情况不一定与未来情况有什么关联。会计指标关注过去，却不能预测未来，这样对企业面向未来的决策可能没有什么用处。

二、平衡记分卡及其主要思想

正是为了弥补会计业绩计量的不足，美国哈佛大学著名管理学家、会计学家罗伯特·卡普兰等人提出了一种全新的业绩评价工具：平衡记分卡。

平衡记分卡，从顾客、内部业务流程以及学习和发展三个角度弥补传统财务指标的不足，使公司在了解财务结果的同时，对自己未来发展能力的增强和无形资产收购方面取得的进展进行监督。

平衡记分卡包含着财务衡量指标，它们说明了已采取的行动所产生的结果。同时，平衡记分卡通过对顾客满意度、内部程序及组织的创新和提高活动进行测评等业务指标，来补充财务衡量指标。这些非财务业绩指标是未来财务绩效的驱动器。

更重要的是，平衡记分卡使经理们能从四个重要方面观察企业，为四个企业必须回答的基本问题提供了答案（见图1）：

- 顾客如何看待我们（顾客角度）
- 我们必须擅长什么（内部角度）
- 我们能否持续提高并创造价值（创新和学习角度）
- 我们怎样满足股东（财务角度）

在从四个不同角度提供信息的同时，平衡记分卡限制了使用的测评指标的数目，从而使信息过载最小化。

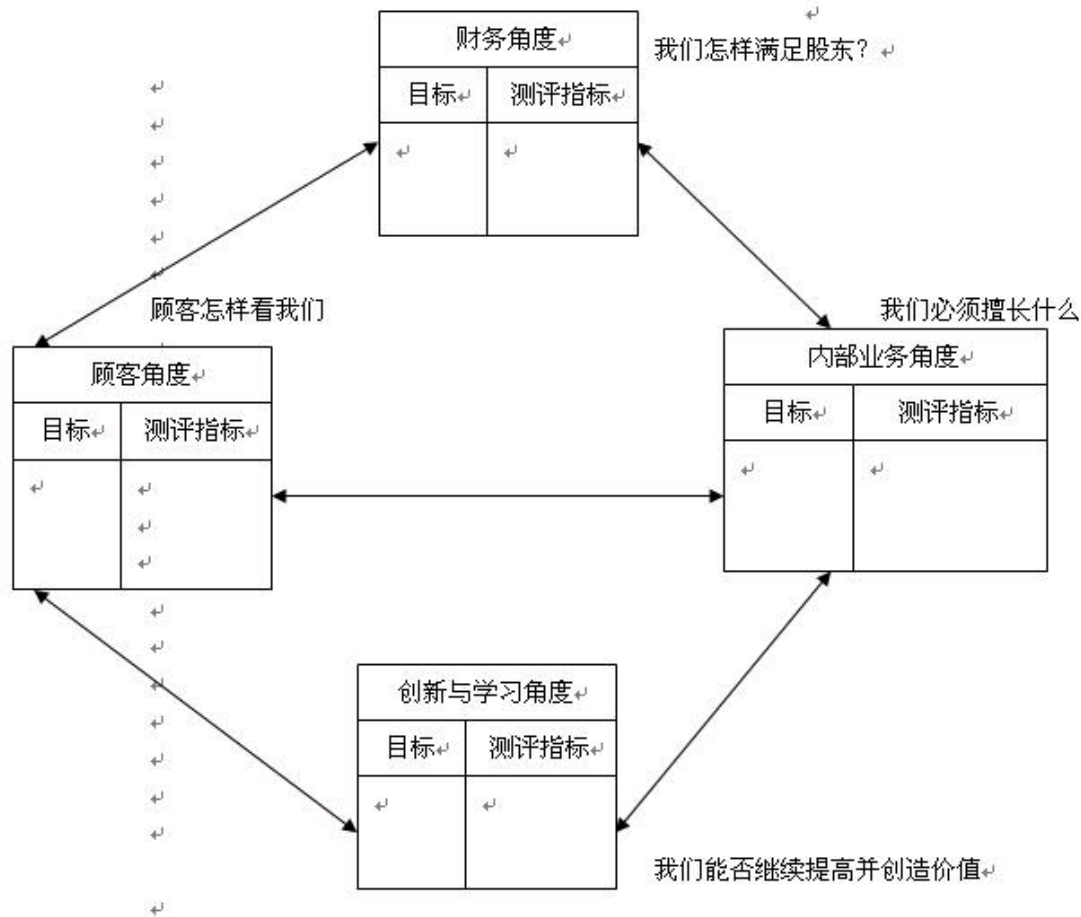


图 1 平衡记分卡的四个角度

图1 平衡记分卡的四个角度

企业利用平衡记分卡的目的是为了：

- 明确和更新战略；
- 在公司内部沟通战略；
- 使单位和个人目标与战略任务保持一致；
- 把战略目标与长期目标和年度预算联系起来；
- 确定战略性新举措，并使其保持一致；
- 实行定期绩效考察以了解和改进战略。

如果没有平衡记分卡，当公司试图改变方向并引入新战略和程序时，大多数不能在远景和行动之间达到一致。平衡记分卡为管理战略的实施提供了一个框架，同时还使战略本身根据公司的竞争环境、市场环境和技术环境所发生的变化而不断演变。

平衡记分卡强调财务与非财务指标必须同时是信息系统的一部分，应该遍及公司的各级员工。平衡记分卡的目标和指标并不是把财务和非财务指标进行特定组合，它们是在经营单位的使命和战略驱动下，通过一个自上而下的流程发展而来的。平衡记分卡将企业的使命和战略转变为特定的目标和指标。平衡记分卡平衡了关于股东和客户的外部指标和关于关键业务流程、创新，学习与成长的内部指标；平衡了反映以往工作成果的指标和驱动未来业绩的指标；平衡了对客观的容易量化的成果指标和对这些成果的主观的带有一定判断性的业绩驱动因素指标。

三、平衡记分卡的主要优点

平衡记分卡产生的背景是由于1970、80年代日本企业竞争力的崛起对美国企业管理思想的冲击，先后兴起了战略管理热潮与全面质量管理运动。出于对传统会计业绩计量失去相关性的反思，或许是受到法国仪表板的启发，平衡记分卡最终得以问世。平衡记分卡自身的发展继续延续当代管理会计从会计向管理的提升轨迹，一方面对内深化，一方面对外扩展，不断向组织管理的上游和核心进军，摆脱因受财务会计牵连失去相关性而被边缘化的危机。作为其最新发展的战略图，增强了平衡记分卡的动态性与柔性，但是也增强了对因果关系的依赖。具体而言，相对于传统的评价方法，

平衡记分卡在业绩计量方面主要实现了以下突破：

- 1、该方法能满足管理上的若干需要：首先，使得公司增强竞争力的应办事项中看似迥异的事

项同时出现在一份管理报告里；以顾客为导向，缩短反应时间，提高质量，重视团队合作，面向长远管理；其次，防止次优化行为，迫使把所有重要绩效测评指标放在一起考虑，防止以牺牲另一方面为代价来改进某一方面。

2、如果改善了绩效而又未能由利润额反映出来，经理们就应该重新检查自己的战略和使命的基本假设。并非所有的战略都是有利可图的。顾客满意度、内部业务绩效以及创新与提高的测评指标，来自公司对环境的特定看法和对关键成功因素的认识。但公司的观点不一定正确。

3、可能由于传统的测评体系是从财务职能发展而来的，因此这些体系偏向控制。就是说，传统的测评体系具体规定了它们希望雇员采取的特定行为，然后进行测评，以考察雇员是否实际执行了这些规定。在这种方式下，测评体系试图控制行为，这种体系是与工业时代以机械为核心的心态相适应的。与之相反，平衡记分卡适合于许多公司力图实现的那种组织形态：平衡记分卡把战略和远景而不是控制置于中心位置。它确立了目标，并假定人们会采取必要的行动努力达到这些目标。测评指标用来把人们拉向总体的远景规划。高级经理也许知道最后结果是怎样的，但他们无法确切告诉雇员怎样达到这一结果，因为雇员所处的环境在不断变化。

这种测评方法与许多公司正在推行的新举措是一致的，即多种职能的一体化，顾客与供货商之间的伙伴关系，全球化规模，持续发展，团队责任而不是个人责任。

平衡记分卡使公司能一直向前看，向前走，而不是向后倒退。

四、平衡记分卡的最新发展：战略图（见图2）

平衡记分卡颠覆了Anthony 1965年创建的剥离战略与运营的管理控制传统范式，重新连接战略、会计与运营，使得一度成为企业战略与运营的可以分离的外衣（主要是服从于给外人看的需要）的会计，重新融入企业的日常生活，这才是会计相关性的根基。

平衡记分卡的最新发展是战略图。战略图提供了一个框架阐释战略如何与无形资产和价值创造流程相联系。财务结果描述了战略用传统财务术语表示的有形结果。诸如投资回报率、股东价值、赢利率、收入增长和单位成本这样的指标都是显示组织战略成败的滞后指标。客户维度定义了目标客户的价值议题（也就是客户认为有价值的产品/服务特性）。价值议题提供了无形资产创造价值的背景。坚持按客户议题安排行为和力量是战略执行的核心。

在战略图中，财务和客户维度描述了对战略所希望的结果：组织如何创造这些所希望的结果；内部流程维度识别预期使战略产生最重要影响的关键数量流程；学习和增长维度识别对战略最重要的无形资产；该维度的目标是识别什么工作（人力资本）、什么系统（信息资本）、什么气氛（组织资本）可以支持价值创造的内部流程；这些无形资产必须按照内部的流程需要来安排。

四个维度的目标用因果关系连接。上面的起始假设是只有满足目标客户才能实现财务结果。客户价值议题决定了如何获得客户的销售额与忠诚。内部流程建立和配合客户价值议题，而支持内部流程的无形资产提供战略的基础。

这种连接四个维度的因果架构就是战略图围绕之建立的结构。构建战略图使组织聚焦清晰化为谁以及如何创造价值的逻辑。

在建立其内部流程的战略图时，管理者识别对其战略最重要的流程，财务产品领先战略的公司会强调创新流程的卓越，采用低成本的公司会强调运营流程，采用客户解决方案战略的公司会重视客户管理流程。

在一个组织中有数以百计的流程同时发生，每一种都以某种方式创造价值。战略的艺术就是识别和超越在少数对客户价值议题最为重要的关键流程。所有流程都应该管理良好，但是少数战略流程必须受到特别的注意和聚焦。因为这导致了战略的差异，因此少数关键的战略流程经常被组织确定为战略主题。

（作者系厦门理工学院成人教育学院常务副院长、经济系副教授）

相关链接

基于KBP模型的员工知识能力指标体系构建
会计价值链与企业价值链的关系分析
国际商务英汉翻译技巧
用平衡记分卡建构企业竞争力
业绩评价新工具：平衡记分卡
大学生就业成本的微观经济分析
知识员工价值观对心理契约特征的影响
模糊综合评价法在企业竞争力分析中的应用
基于知识管理循环体系的企业知识管理绩效评估方法研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心