

平衡计分卡的五大认识误区

张 林

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

摘 要:平衡计分卡是先进的企业业绩评价系统和战略管理系统。由于平衡计分卡在着若干认识误区,对此进行了剖析,阐明了在设计和应用平衡计分卡时应注意的几

关键词:平衡计分卡;业绩评价;战略;认识误区

中图分类号:F271

文献标识码:A

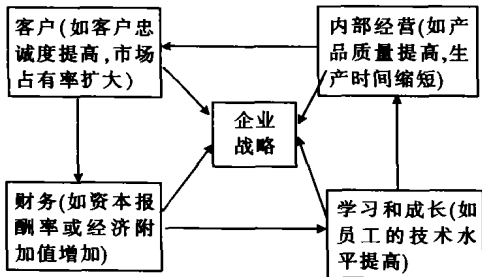
文章编号:1001-7348(2003)10

0 前言

自从1999年哈佛大学的卡普兰等学者提出了新的企业业绩评价系统——平衡计分卡以来,由于其评价过程及结果富有科学性、合理性,已经为许多西方企业认可和应用,我国部分企业也正在尝试引人。但是,平衡计分卡的设计和应用有其特殊性,而人们对平衡计分卡的设计和应用在认识上还有许多模糊不清的地方,因而形成了以下认识的误区。

1 误区之一:平衡计分卡只包括财务、客户、内部经营、学习和成长4个方面

平衡计分卡是一种基于企业战略的企业业绩评价系统。它之所以选择财务、客户、内部经营、学习和成长4个方面,是因为它们能够较为完整地反映、评价企业的战略决策和战略执行过程(见附图):



附图

以企业战略为基础,从结果指标和业绩动因2个方面全面地评价企业业绩。如果企业的战略决策和战略执行过程涉及的主要方面不同于上述4个方面或者不止上述4个方面,那么就要相应地改变平衡计分卡,才能满足基于企业战略的企业业绩评价的需要。因此,财务、客户、内部经营、学习和成长这四个方面并不是平衡计分卡的一种固定的约束,在设计平衡记分卡时应该根据企业所处的产业环境或企业战略;增加一个或者多个方面,如雇员、供应商和社区等。比如,美孚石油公司在设计其平衡计分卡时就增加了雇员这个方面,以反映企业战略决策和战略执行对雇员利益的影响。所以,在设计和使用平衡计分卡时,应将其视为一种动态业绩评价系统,而非一成不变的。

2 误区之二:平衡计分卡只是一个综合性的业绩评价工具

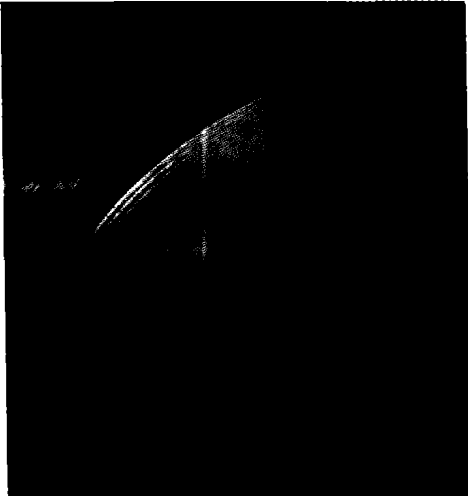
很多人认为,平衡计分卡只是一个评价企业业绩的综合性评价工具。事实上,平衡计分卡不仅是一个综合的业绩评价系统,更是一个战略管理系统。因为平衡计分卡是以企业的长期战略目标为中心,从若干个方面(如财务、客户、内部经营、学习和成长4个方面)展开,每个方面包括若干期望达到的总体目标,由各总体目标引出的若干具体目标、各具体目标执行情况的若干衡量指标3个层次,因而能够将企业的战略目标转化成

为阶段性、可操作的、具体的目标。另外,由于包含各种财务指标和非财务指标,平衡计分卡还是企业各层级员工信息系统的一部分。因为使用平衡计分卡不仅要求企业各个层次员工对自己的任务非常明确。而且它能让前线员工从他们的决策和行动中理解财务的结果,让高级管理者洞察长期财务成功的动因,从而使企业的战略得到有效地传达和执行。可见,从这一意义上来说,平衡计分卡更是一种自上而下的企业战略目标任务的分解与管理过程,是一个有效战略管理系统,它的主要目标在于创建一个学习型的企业组织,培育和增强企业的核心竞争能力,而不是传统的计划控制。

3 误区之三:平衡计分卡的指标越多越好

一般来说,平衡计分卡的指标大约有24个左右。但一些管理者认为,仅仅24个左右的指标对于企业战略任务的分解和管理以

收稿日期:2003-02-18



及企业业绩的计量来说是不够的,平衡计分卡的指标越多越好。当然,这在某种意义上来说是正确的。但应该认识到,在企业成百上千个财务指标和非财务指标当中,既有策略指标,也有诊断性指标。所谓策略指标是指为使企业竞争能力增强和企业战略成功实施而制定的指标;诊断性指标是指用来监督企业的各项活动是否保持在控制范围内的指标,当有需要立刻注意的非常事件发生时,它提供预警信号。既然平衡计分卡是一个基于企业战略的战略管理系统和业绩评价系统,它就应该重点选择那些能够有助于企业战略成功实施的策略指标而不是诊断性指标,虽然诊断性指标也是企业战略成功实施的必不可少的基础。因此,平衡计分卡并不是对企业的日常业绩指标的完全取代,设计平衡计分卡时应选择那些能测量管理者和雇员直接关注的因素的策略指标,因为这些因素的良好业绩可以导致企业竞争能力的突破和战略管理的成功实施,最终带来企业业绩的提升。

4 误区之四:平衡计分卡适用于各类型企业

平衡计分卡产生的背景是企业之间的竞争已经从工业经济时代的竞争转化为知

识经济时代的竞争。在知识经济时代,企业开发和促进它的无形资产和智力资产的能力远比投资和管理实物、有形资产的能力更为重要,企业的无形资产和智力资产,如高质量的服务、客户的满意度和忠诚度、雇员的技术和他们工作的积极性等,在很大程度上决定了企业的价值。但传统的财务会计信息系统基本上不能提供企业无形资产的相关信息,这使得企业业绩评价结果严重失真,也妨碍了企业培育和拓展其核心竞争能力。平衡计分卡的产生,正是为了适应知识经济时代的企业资产结构变革和管理创新的需要。因此,平衡计分卡的应用必须有一定的适应环境,并非适用各种类型的企业,是否应用平衡计分卡必须考虑企业本身的规模条件、管理水平和企业所处的产业环境。对于高新技术产业以及治理结构较完善、企业管理水平较先进的企业来说,实施平衡计分卡的效果可能相对说要更好一些。此外,尽管平衡计分卡在金融、卫生等领域虽然也已经有成功的实施案例,但目前仍处于探索阶段,并不广泛。就目前我国多数企业而言,仍然是依靠基于实物资产的竞争能力进行竞争,管理水平也较落后,并不太适合使用平衡计分卡。



5 误区之五:平衡计分卡的效益大于实施成本

任何一个战略管理系统和业绩评价系统并非越先进越好,越准确越好,除了考虑适用范围以外,还必须考虑其实施的成本和效益。平衡计分卡需要对企业战略目标进行层层分解,增加了平衡卡设计小组和管理小组等组织机构,同时也增加了规划长期目标、设计评价指标、各部门和各层次员工沟通等额外工作,如果设计和应用不当,甚至还可能引发各部门之间的利益冲突,反而削弱企业的竞争能力。因此,平衡计分卡的实施成本是较高的。所以,从成本效益的角度出发,并非任何企业采用平衡计分卡所增加的效益都会大于实施成本。如果企业打算实施平衡计分卡,根据成本效益原则和重要性原则,只能对那些相对于企业核心竞争力和企业战略比较重要的方面进行管理和评价,企图面面俱到只会得不偿失。

总之,尽管平衡计分卡是一种先进的企业业绩评价系统和战略管理系统,但它并不能无原则地、盲目地、呆板地应用于任何情况、任何企业。必须走出平衡计分卡的认识误区,根据企业的实际情况合理设计和应用平衡计分卡。尽管有的企业还没有实施平衡计分卡的现实基础,但还是可以充分借鉴平衡计分卡先进的业绩评价思想和战略管理思想,这对于它们提高经营管理水平是大有裨益的。

参考文献:

- [1] 罗伯特·S·卡普兰著,高级管理会计[M].吕长江等译,沈阳:东北财经大学出版社,1999:219-230.
- [2] 张竹梅,万玲.关于平衡计分卡的思考[J].工业会计,2002,(9):24-26.
- [3] 支晓强.如何选择业绩评价标准[J].会计研究,2000,(11):9-16.

(责任编辑:焱 焱)

A Study on Misunderstanding on Balancescore Card

Abstract: Balancescore card is a kind of advanced performance evaluation system and strategy management system. But because of some features of balancescore card that are easily ignored when we design and use balancescore card, there are some misunderstanding on balancescore card. This paper studies these misunderstanding and then illustrate some important points, difficult points to which need to be paid attention.

Key words: balancescore card; performance evaluation; strategy