

对平衡计分卡实际运用的几点看法

孙海鹏 陈宇 王方略

(西南财经大学金融学院 成都 610074)

【摘要】 平衡计分卡在我国众多企业中得到了运用,但其也存在许多局限性。本文对平衡计分卡在实际运用中容易被企业忽视的一些问题进行了分析,并提出了相应的解决办法。

【关键词】 平衡计分卡 战略学习机制 企业文化

根据有关调查,目前世界500强的公司中有80%的公司已运用平衡计分卡,并取得了较好的效果。但是,任何先进事物的出现都有它特定的时间和空间,脱离了特定时空,它就会表现出一定的局限性,平衡计分卡也是这样。笔者认为,下列问题可能在平衡计分卡实践运用中成为阻碍其作用发挥的难题,容易引起使用者的困惑,需要在使用过程中得到进一步的修正和完善。

一、平衡计分卡中的平衡与非平衡关系

平衡计分卡试图将财务、客户、内部流程和组织学习能力这样一些看似矛盾的指标统一到战略执行的整体框架中来,通过以战略为主导平衡企业的财务目标与非财务目标、短期目标与长期目标、基于战略目标而统一的这一系列指标,化解了传统部门间相互推诿责任、职责抵触的矛盾,使得企业的业务改进从局部优化向全局性、战略性优化转变。

平衡计分卡四个层次之间的因果关系是平衡计分卡的主旨所在,四个层次之间相互依赖,依次递进,最终通过战略实现了平衡。这里的平衡笔者认为更多的是指四个层次之间的长期平衡,因为从长期来看,四个层次的因果关系确实是成立的。但同时,四个层次之间的关系又可以说是不平衡的,这里的不平衡指的是短期不平衡,原因在于四个层次之间的因果关系是有时间上的差异的。平衡计分卡解决了四个层次长期之间的相互关系,但是对于四个层次短期之间的平衡关系所谈不多,而企业内部的冲突恰好来自于四个层次短期指标之间的冲突。长期的平衡并不能代替短期的平衡,想要单独依赖平衡计分卡就化解四个层次之间的短期矛盾可能是不现实的。事实上,很多企业在实施平衡计分卡后,一直是在短期的不平衡与战略指引的长期平衡之间寻找平衡点。

即使将企业的长期战略分解为多个阶段的财务目标,希望通过每一阶段财务目标的实现来实现企业战略,这一困难仍然是存在的,原因在于战略制定者与执行者对于什么程度的学习是有助于短期目标的实现,什么样的学习和内部流程改进会帮助企业实现长期战略但又不损害企业短期目标的实现是模糊不清的。

因此,平衡计分卡的提出为我们协调混乱复杂的工作目

标提供了一种思路,但是使用者必须明白在平衡计分卡的使用过程中仍然是平衡与不平衡兼具,在实施过程中应加强组织内部各级人员之间的沟通,包括短期目标之间的沟通,短期目标与长期目标之间的沟通,在关键指标的设计上应包含组织基于战略的不同对长短期目标的权衡。

二、平衡计分卡中因果关系的不确定性和动态性

因果关系对于平衡计分卡的重要性不言而喻,通过观察现实中运用平衡计分卡的企业,笔者发现这些企业设立四个层次之间的因果关系多是凭借主观归纳推理所形成的。下一层次的指标对于上一层次的指标究竟有多大的贡献是很多实施平衡计分卡的企业难以回答的,它们往往在选择关键业绩考核指标(KPI)时采用“我们认为”、“我们感觉”这样的字眼,部分企业甚至直接套用其他企业实施平衡计分卡所选取的KPI。但是究竟这些KPI能不能对上一层次作出贡献,实际是缺乏理论和数据支撑的。除部分通用指标外,一些企业适用的特殊性指标之间的因果关系实际上限于个别企业,对于其他企业这种因果关系可能并不成立。事实上,现实中很少有企业能定期、系统地对其指标间的因果关系进行检查,从而对关键指标进行修正和补充。

判断因果关系成立与否的INUS定义和SUPPES定义,为我们对进行因果关系成立与否和关键指标设置适当与否适时提供了检查的工具。在因果关系问题上,最容易犯的错误有两个:一是将因果关系混同于充分/必要条件关系,在既不存在充分条件也不存在必要条件的情况下,就认为不存在因果关系。二是将因果关系混同于统计相关性关系,找到了数据上的正相关,就以为找到了因果关系。INUS定义主要对解决第一类错误有所帮助,而SUPPES定义主要是针对解决第二类错误提出的。

三、平衡计分卡与战略学习机制的低效率

平衡计分卡的优势之一在于能够将战略学习从传统的上传下达单向学习转变为战略执行与战略反馈相结合的双向学习。通过不断的执行与反馈过程,加强战略学习的效果。卡普兰与诺顿认为,依靠平衡计分卡对战略指标的层层分解可便于检查战略的执行,通过对关键指标的分析,可发现究竟是关

键指标未得到实现还是战略的基本理论假设不再成立,在此基础上利用证据对战略加以检验、学习和修正。

但在实际执行过程中,双向学习机制也有可能成为阻碍战略学习效率的重要因素。原因在于平衡计分卡战略实施过程是通过事先确定一个战略目标,按照一定的战略理论假设依次递进地分解到四个层次,再通过四个层次内部的若干关键指标,保证战略的实施。因此,当战略目标未能得到实现时,可能的因素很多,要在众多的原因中发现战略未能得到实施的真正原因往往是非常困难的。如果按照卡普兰和诺顿等人寻找战略目标未实现原因的方式,应首先检查关键指标是否得到实现,对未完成的关键指标进行检查并促使完成。如果关键指标实现后,战略仍未能得到实现并排除其他假设,此时再去讨论战略假设是否出现问题,理论上这种方式可行的前提条件是未实现的指标较少,很容易通过完成这些指标寻找战略原因。但是从实践来看,在存在多个指标未完成的情况下,如果先通过完成这些指标后再去检查各个层级的因果关系是否成立,最后检查战略的理论假设是否成立,战略是否适应当时的环境,那么这一过程必然耗时耗力,企业将失去对市场做出快速反应的最佳时机,影响战略学习的效率。

对此笔者认为,在运用平衡计分卡的双向学习机制时,应定期由各部门组成的战略讨论团队对外部环境和企业内部能力进行评估,对战略的适应性进行确认或修改。此外,企业应定期对各层次之间的因果关系进行检查,对指标的适应性进行确认。使用者必须明白,平衡计分卡是一个动态、开放的系统,今天的因果关系与关键指标在环境变化后不一定适用,需要定期反思与检查。

四、平衡计分卡与组织结构调整

先进的管理工具总是需要相应的组织配套措施,其很难单独发挥效应。平衡计分卡的运用是否应有相应的组织结构调整,这一点在卡普兰和诺顿的关于平衡计分卡的著作中谈及不多。部分企业在运用平衡计分卡时也未曾注意到这一点,仍然沿用传统职能部门设置的组织结构。

平衡计分卡试图通过以战略为主导,各项业务之间的因果关系为链条联系企业内部的各项活动,传统的按照组织各项职能所设计的组织结构恰好隔离了基于战略的各项流程,使得职能部门仅关注自身内部的改进和局部最优化。显然这一组织结构与平衡计分卡的设计初衷是背道而驰的。平衡计分卡的实施意味着组织结构应做出相应的调整,将四个职能部门的人员配置统一到四个层次的因果关系上来。在这一过程中,跨职能部门的工作小组显然比传统职能部门更适应平衡计分卡的需要。

工作小组中应包含有战略指导者、生产人员、营销人员、培训人员、财务人员等。其中战略指导者的任务在于使工作小组时刻明白工作的任务和最终目标,其地位和作用不同于传统的部门领导,他们并不具有绝对的权威性和行政权力,他们的工作是与小组内的其他成员以及企业的高层管理人员协调确定企业的战略,在工作中不断提醒小组内的成员,其工作目标在于实现企业战略,并以战略为目标,以因果关系为纽带,

协调各小组成员之间的矛盾,将战略执行的效果及时反馈给高层管理人员,实施战略的反馈性学习。工作小组中的生产、财务、客服、营销等企业生产流程的各类人员不再局限于传统的部门限制,他们之间需要经常沟通与交流(而非定期性的),针对工作中的问题进行积极协调,以团队决策的形式决定各成员的工作目标,工作的重心在于追求战略的实现,各成员之间地位平等,实施小组的团队自我管理。小组应借助企业内部或外聘的专家进行积极的自我学习和团队学习,并将工作中的知识和技能缺口如实向企业管理层反馈。

五、平衡计分卡与企业文化再造

在传统战略实施过程中当战略未能得到有效实施时,战略执行者往往把这一原因归结为战略执行者的执行不力,由于领导者的权威性和缺乏反馈机制,战略制定者很少对战略制定是否恰当进行反思。随着平衡计分卡的实施,将结果考核转向结果与过程考核并重,结果指标不能实现的原因是多种多样的,既可能是由于高级管理层制定的战略不合适,也可能是由于员工不努力或其他客观原因导致驱动因素不能很好地完成。在平衡计分卡的实施过程中所形成的双向学习和战略反馈,能够发现战略失败的原因。

因此,我们要求与平衡计分卡配套的文化应该是一种更为宽松的企业文化,在此过程中经理层和战略制定者能够主动承担战略制定失误的责任,组织中的权威文化和等级制度应得到消除,企业通过实施平衡计分卡进行业绩考核的目的在于惩罚未完成任务的员工,而在于寻找战略未能得到实施的真实原因,否则,信息反馈便失去了作用,战略学习也就失去了意义。为提高组织战略的学习效率,组织内部应鼓励积极沟通,通过战略制定者和各级员工分享战略执行中的经验和讨论战略执行中出现的问题,发现战略实施中的困难,提高战略反馈和战略学习的效率。新的企业文化鼓励每一个员工参与战略的制定与执行,并对战略的实现负责,鼓励员工进行创新和持续的改进,对员工在工作中所犯的错误持宽容态度(而不是惩罚态度),鼓励员工说出工作任务失败的真实原因,帮助他们实现改进。

六、小结

平衡计分卡如今已成为影响世界管理学界的跨时代的管理工具,但由于其在理论研究中所设定的一系列假设,在实际运用中都有可能遇到一系列无法预料的问题,这其中很多问题难以在原著中找到明确的答案。平衡计分卡已经帮助很多国外的企业改善了经营业绩,但不能据此推断其在我国企业运用必然成功。面对平衡计分卡在我国企业运用中所面临的诸多特殊情况,需要众多学者针对平衡计分卡在我国企业的实用性及特殊需要做出相应改进,以使平衡计分卡在我国企业更好地发挥作用。

主要参考文献

1. 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.平衡计分卡——化战略为行动.广州:广东经济出版社,2004
2. 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.组织协同:运用平衡计分卡创造企业合力.北京:商务印书馆,2006