

# 试析企业生命周期动态平衡计分卡

郭晶晶

(中国海洋大学管理学院 青岛 266071)

**【摘要】** 平衡计分卡是评价企业业绩的有效工具。然而企业是不断发展变化的,如何在发展变化的企业中实施平衡计分卡呢?本文依据企业生命周期理论,论述了构建适应企业不同发展阶段战略的动态平衡计分卡。

**【关键词】** 生命周期 发展战略 动态平衡计分卡

卡普兰和诺顿 1992 年在《哈佛商业评论》上发表了《平衡计分卡——驱动绩效的评价指标体系》一文,正式提出平衡计分卡概念。随后的十几年中,他们又不断地对平衡计分卡进行深入的研究,将平衡计分卡由最初的业绩衡量工具发展为战略实施工具。然而企业的战略目标是不断变化的,不同企业和企业不同阶段的战略目标均不同。那么,如何在发展变化中的企业实施平衡计分卡呢?本文根据企业生命周期理论,论述了构建适应企业不同发展阶段战略的动态平衡计分卡。

## 一、动态平衡计分卡的理论依据

在现阶段关于企业发展的理论中,公认的比较成熟的理论是企业生命周期理论。这一理论认为:企业像生物有机体一样,也有一个由出生到成长、由盛转衰、从生到死的过程。企业生命周期理论的核心思想是,企业的生命分不同的阶段,企业在不同生命周期阶段有不同的特征和发展战略。企业在各个生命周期阶段,其管理、组织和运作等方面都会表现出不同的特点,企业正是根据生命周期各个阶段的特点来确定各个阶段的发展目标,进而确定企业可能采取的战略。企业的战略有总体战略和具体战略之分,总体战略主要是针对企业的未来发展方向制定的,具体战略主要是针对企业的外部环境竞争制定的。总体战略有产品市场战略、一体化战略、多元化战略、国际化战略、暂停战略、抽资转向战略、放弃战略等。具体战略主要有成本领先战略、产品差异战略和集中战略等。企业在不同发展阶段往往采用不同的战略。

根据企业生命周期理论,企业生命周期分为创立期、成长期、成熟期、再生期(衰退期)四个阶段。企业生命周期各个阶段因受内外环境的影响,所积存的能量是不同的,需要制定不同的战略目标,采用不同内涵的平衡计分卡,由此可设计企业生命周期四个阶段的平衡计分卡。根据企业生命周期不同阶段特点设计的平衡计分卡称为基本平衡计分卡,而根据企业总体战略和具体战略设计的平衡计分卡称为战略平衡计分卡。企业在应用时,可在基本平衡计分卡的基础上进一步采取战略平衡计分卡,从而将两种平衡计分卡结合起来,建立适应企业某一阶段的平衡计分卡。根据企业的发展变化,不断变换各个阶段的平衡计分卡,从而形成动态平衡计分卡。

## 二、动态平衡计分卡的设计

**1. 创立期的平衡计分卡设计。**在这个阶段,企业刚刚诞生,规模小,实力弱,组织结构简单且不规范,但运行灵活,大多是凭借技术或创新经营单一产品打开市场。在创立期,企业面临的危机主要是生存危机,关键是能否被客户接受、认可。根据创立期的特点,基本平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注销售增长率,客户维度关注新客户的获得,内部流程维度关注技术水平,学习与成长维度关注员工的稳定性。企业在这一阶段可采用的战略是产品市场战略,以获得更多客户为主。所以,创立期战略平衡计分卡关注的主要指标是:财务维度关注收入成长;客户维度关注市场份额、客户获得率;内部流程维度关注创新;学习与成长维度关注员工生产率。

**2. 成长期的平衡计分卡设计。**经过创业阶段的发展,企业市场份额扩大,有了一定的资金积累,企业规模逐步扩大,管理和组织结构开始复杂化,企业在这个阶段面临制度危机。成长期企业的战略目标是生存并发展壮大,关键是提高市场占有率。根据成长期的特点,基本平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注衡量成长性的指标;客户维度关注市场占有率;内部流程维度关注产品质量和售后服务;学习与成长维度关注信息系统的更新。企业战略目标是生存的基础上进一步发展壮大,关键是提高市场占有率。在这一阶段,企业采取的战略应该是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

(1)成本领先战略,运用战略平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注成本降低率;成本降低的前提是保证产品质量不受影响,所以客户维度要重视客户满意度;内部流程维度要关注降低企业成本,尤其要关注制造效率;学习与成长维度要关注制造改善情况、废料降低率。

(2)差异化战略,运用战略平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注差异化产品的收入成长率;客户维度关注差异化产品的新客户获得率。采用差异化战略的企业要有很强的研究开发能力,研究人员要具有较强的开拓创新精神,所以内部流程维度关注创新;学习与成长维度关注员工能力。

(3)集中化战略,运用战略平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注投资报酬率和采用集中化战略能给企业带来多少

收益;客户维度关注客户获利率;内部流程维度关注创新产品的不可替代性;学习与成长维度关注员工的研究开发能力,这是企业创造出不易被替代产品的必要条件。

**3. 成熟期的平衡计分卡设计。**企业在成熟阶段,各方面的发展都比较充分,经营状况良好,有稳定的市场占有率。但由于市场趋于饱和,竞争激烈,因此企业在这个阶段面临着最大的竞争失败风险。最好的防守就是进攻,所以企业在成熟阶段应不断审视发展战略,明确经营目标,不断巩固改进,关键是降低消耗和控制成本。根据成熟期的特点,分别从平衡计分卡的四个维度对指标进行设计:财务维度关注经济附加值、成本降低率;客户维度关注客户的满意度和客户的保持率;内部流程维度关注降低成本和改进开发产品;学习与成长维度关注员工的生产能力和持续创新能力。

在成熟期阶段,由于企业本身发展得比较完善,容易产生满足感,要提防出现因循守旧、停滞不前的状况。企业应积极主动地不断扩充市场份额,扩大规模,采取的战略有一体化战略、多元化战略和国际化战略。

(1)一体化战略又称企业整合战略,是指企业充分利用已有的产品、技术和市场优势,向经营的深度和广度发展的一种战略。一体化战略主要有两种类型:纵向一体化和横向一体化。一体化战略的战略平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注投资报酬率、成本降低率;客户维度关注提高服务质量和客户保持率;内部流程维度关注经营,使扩张后的企业内部经营流程依然顺畅;学习与成长维度关注员工保持率。

(2)多元化战略,是指一个企业同时涉足两个以上相关或不相关的产业领域,避免在单一领域经营的风险,以能长期稳定地获取最大经济效益的战略选择。多元化战略的关键是分散企业的经营风险,其战略平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注获利率和财务效益指标;客户维度关注原领域的客户保持率和新开发领域的客户获得率;内部流程维度关注新产品的推出能力;学习与成长维度关注信息系统能力。

(3)国际化战略又称跨区域扩张,是指企业在其所在区域之外的其他区域建立工厂、子公司或销售机构、连锁店的运作过程。跨区域扩张的关键是使所有区域内的产品或服务都能达到企业所规定的品质,其战略平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注投资报酬率;客户维度关注客户满意度;内部流程维度关注售后服务;学习与成长维度关注信息系统能力。

**4. 再生期(衰退期)的平衡计分卡设计。**企业这个时期由于受外部环境变化的影响,以往的核心能力可能会变成一般能力,因而企业需要对核心能力进行适当的调整、转移和提升。企业应该塑造一种学习、创新型的文化氛围。企业的战略目标是新产品代替老产品,关键是创新。根据再生期(衰退期)的特点,企业应从平衡计分卡的四个维度对指标进行设计。这个阶段一切以创新为根本,最重要的指标是关注创新。财务维度关注偿还债务的指标;客户维度关注老客户保持度和新产品客户获得率;内部流程维度关注产品创新时间;学习与成长维度关注员工培训、员工开发产品项目和成功率。在这一阶段,企业采取的战略有暂停战略、抽资转向战略等。

(1)暂停战略。在企业经过一段时间的高速扩张之后,有可能因资源供给不足、资源配给比例失调、生产与管理效率下降而停滞不前。这时,为了适时调整以便积聚能量,企业可以采用暂停战略,在一段时间内调整短期目标并降低发展速度。暂停战略平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注资产运营状态和偿债能力指标;客户维度关注客户保持率;内部流程维度关注经营;学习与成长维度关注员工保持率。

(2)抽资转向战略。在放弃原有不能维持的经营领域的同时,将资金和人员转向盈利领域,其平衡计分卡的主要指标是:财务维度关注获利率;客户维度关注客户满意度;内部流程维度关注经营;学习与成长维度关注员工培训。

### 三、动态平衡计分卡的实施

**1. 平衡计分卡的调整与转换。**由于企业在不同生命周期阶段之间会发生变化,因而应在同一生命周期阶段内采取不同的战略,并随企业的发展变化改变平衡计分卡。这时应考虑对平衡计分卡是进行部分调整还是进行整体转换(即转换基本平衡计分卡)。通过对平衡计分卡进行检验,根据反馈信息就可以确定对平衡计分卡是进行调整还是进行转换。

企业不同时期采用的战略可能会有交叉,在实施操作中应该注意调整。企业生命周期中的某个阶段,采用的战略可能会变化,应该根据战略的变化对平衡计分卡进行部分修正。如成长期采取竞争战略的同时,也可采取一体化战略、多元化战略、国际化战略甚至抽资转向战略;成熟期可采取暂停战略、一体化战略、多元化战略、国际化战略;再生期可采取抽资转向战略、放弃战略,同时采取集中化战略等。要注意在企业不同生命周期阶段内,在基本平衡计分卡确定时选择适合于企业当前战略的平衡计分卡,以实现平衡计分卡的连续动态。

**2. 实施中应注意的问题。**动态平衡计分卡在实施中,除了注意平衡计分卡指标的反馈与修正,还有一些其他问题需要注意。如负责平衡计分卡转换人员的配备、管理层的支持、转换中其他部门的配合以及各个部门之间的沟通等。

动态平衡计分卡随着企业生命周期、战略的变化而变换,企业应配备专门的人员注意平衡计分卡的转换时机以及如何转换。配备的专门人员应该具有平衡计分卡、企业生命周期等相关知识,同时应该经常与高层管理者沟通,了解企业当前的发展战略。许多平衡计分卡应用案例的失败都是源于管理层不积极参与,管理层的积极参与可以促进动态平衡计分卡的设计与实施的顺利进行。同时,在动态平衡计分卡的设计与实施中,企业各个不同部门的沟通与协调也是必不可少的,只有整个企业各个部门在企业的发展上统一步调,平衡计分卡在帮助企业战略实施上才能真正发挥作用。

#### 主要参考文献

1. 彼得·F.德鲁克等.公司绩效测评.北京:中国人民大学出版社,1999
2. 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
3. 周春梅,张慧.论权变理论与平衡计分卡.商场现代化,2005;7