



绩效测量新发展:超越平衡计分卡

南京大学商学院 李志斌

【摘要】 平衡计分卡相对于传统的财务绩效测量方法具有更为广阔的视野,本文综合了学术界的最新研究成果,在反思平衡计分卡局限性的基础上提出了超越平衡计分卡的绩效测量模式。

【关键词】 绩效测量 平衡计分卡 超越平衡计分卡

平衡计分卡的创建和运用具有划时代的意义,它被《哈佛商业评论》誉为过去75年来最具影响力的管理工具之一。但是,迈耶(2005)认为任何绩效测量标准都是次优的,平衡计分卡也不例外。平衡计分卡在实践过程中遇到了诸多问题,实施成功的不足十分之一,其余的均以失败告终,这足以说明平衡计分卡的局限性。学者们从不同的角度反思平衡计分卡的局限性,并在此基础上提出了不同的超越模式。

一、顺势超越模式:绩效棱柱

英国学者安迪·尼利、克里斯·亚当斯和迈克·肯尼尔利(2004)认为,尽管平衡计分卡的兴起使得从关注股东利益转向关注客户、内部流程、员工等利益相关者的利益,但平衡计分卡并没有考虑最终用户、供应商、定规者和压力集团以及社区等在一个“公司生态系统”相互影响、相互作用的利益相关者,也就是说平衡计分卡关注的视野还不够宽广。此外,平衡计分卡绩效测量的最终目标仍是财务绩效,对智力资本、人力资源等无形资产的关注程度与其重要性还不对等,根据相关的统计数据表明,企业无形资产的价值已经是账面资产价值的几倍。因此,他们在平衡计分卡的基础上创建了基于利益相关者管理的绩效棱柱模式,并认为该模式能更好地满足企业管理的需求。

绩效棱柱框架的理论基础是利益相关者理论,该理论认为企业的利益相关者的满意是企业存在和发展的基础,任何忽视利益相关者的利益和需求的组织必然会失败。绩效棱柱是由五个相互关联的要素组成的绩效链:①利益相关者的满意度。需要回答的问题是,谁是我们的主要的利益相关者以及他们的愿望和要求是什么。②利益相关者的贡献。即解决我们要从利益相关者那里获得什么的问题和解决问题的方法或意见。③战略。即制定适当的战略来满足利益相关者的需求,同时也满足企业自身的需求。④流程。即解决组织需要什么样的流程才能执行既定的战略。⑤能力。即解决组织要运作这些流程需要何种能力。绩效棱柱按这五个方面分别从不同利益相关者的角度设计测量指标,主要利益相关者包括投资者、顾客、雇员、供应商、政府和社区等,并以测量指标为手段对利益相关者进行管理。

平衡计分卡和绩效棱柱有诸多相似之处:①两者都表现为逻辑关系严密的绩效链;②两者的核心目标是以绩效测量

促进组织战略的实现;③两者都将绩效测量、战略实施和内部管理有机地结合起来,其不仅是单纯的测量工具,更是有效的管理工具。

虽然绩效棱柱和平衡计分卡有着相同的思想内核,即平衡各方利益,但绩效棱柱是对平衡计分卡的延伸,是一种超越平衡计分卡的模式,即由原先关注平衡计分卡的四个方面拓展为关注更广范围的利益相关者的需求,是顺势超越。平衡计分卡的中心是战略,而战略是建立在假设的基础之上的,它并未考虑战略形成,而绩效棱柱首先通过利益相关者的需求和贡献分析制定战略,利益相关者需求和贡献的均衡即为战略,因此,绩效棱柱将平衡计分卡测量模式进行了纵向推进,涵盖了战略制定的步骤;同时,绩效棱柱将平衡计分卡进行了横向推进,不仅包含内部流程,还进一步考虑了需要哪些能力来支撑流程,这与核心能力理论相吻合。能力是组织战略制定和执行的基础,核心能力是企业获取竞争优势的根本保证,绩效棱柱较平衡计分卡确定了更细化的分析单位。绩效棱柱将测量作为管理信息的收集过程,管理层利用这些信息迅速对存在的问题做出反应和决策,为利益相关者创造价值。因此,绩效棱柱为战略层面思考问题和执行层面解决问题提供了一种模式。

二、流程超越模式:六西格玛计分卡

古塔(2005)认为平衡计分卡是战略实施和评价系统,并不能渗透到业务操作层面。即使采用统一的平衡计分卡,将其传递到工作团队和员工时,早已与战略不相关。古塔本人是六西格玛黑带大师和美国质量协会会员,曾在摩托罗拉教授六西格玛课程十多年,对六西格玛的原理和运用十分熟悉,创建的六西格玛计分卡实际上是把六西格玛和平衡计分卡有机结合起来,形成基于流程的持续改进的绩效测量模式——六西格玛计分卡。

六西格玛计分卡的思路是,企业是流程的集合体,领导也是流程,每个流程包含一些子流程和作业,需要通过测量和监控提高其绩效水平。六西格玛计分卡将不同的测量指标划分成七大组成部分,即领导者和利润、管理者和改进、员工和创新、采购和供应商管理、运营和执行、销售和分销、服务和成长。其中,领导者和利润是核心,也是整个测量模式所要达到的目标,下表对测量指标作了更详细的描述。

六西格玛计分卡测量指标

类型	目标	测量指标
领导者和利润	领导公司健康发展、实现盈利	交流、激励、计划的准确性、团队意识、薪水/利润、利润、投资回报率、股东价值增长等
管理者和改进	大大改进企业系统	设定目标、改进率、改进计划
员工和创新	充分挖掘员工智慧	员工人均创新建议、员工人均投资、员工人均专利及出版物数量
采购和供应商管理	降低物料和服务成本	物料质量、开支总额/销售收入、供应商对企业发展的贡献、物料/服务成本
运营执行	提高绩效水平	运营周期、流程缺陷率、客户缺陷/缺陷总数
销售和分销	管理客户关系、赢得收益	质询数量、新业务收入/销售总收入、利润/销售额
服务和成长	获得竞争优势、不断成长壮大	客户满意度、客户稳定性、重复业务/销售总收入、新产品或服务、专利或商标

表中的测量指标分别对企业的七个关键流程作了评价,但是如何对企业的整体绩效做出判断?六西格玛计分卡设置了一个综合反映企业状况的绩效指数,企业绩效指数的计算方法和沃尔评分法相同,分别从各流程中的测量指标分别选取认为重要的指标,首先确定其权重,然后计算实际与计划绩效的比例,两者相乘即为该指标的贡献,把各项指标的贡献加总就是企业健康指数(BPI_n),并在此基础上计算单位缺陷数DPU指标 $[=-1n(BPI_n/100)]$,测量企业在利润和增长方面的改进机会,进一步计算每百万机会缺陷率DPMO $[=(DPU \times 1\ 000\ 000)/\text{向首席执行官或首席运营官负责的经理人人}]$,将决策流程中的错误机会量化到经理,以便追究其责任。六西格玛计分卡设置了领导者、经理人和部门经理三个责任层次,领导者(一般指首席执行官)对企业绩效指数负责,经理人对企业六西格玛计分卡所涉及的流程绩效负责,部门经理则对本部门的流程绩效负责。

平衡计分卡已经发展为侧重战略管理和实施系统,目标是实现战略意图和注重成长,而六西格玛计分卡作为超越平衡计分卡的一种管理工具,关注的重点是提高战略执行能力,旨在通过发现与利润相关的一组测量指标和建立领导问责制以实现利润的最大化。流程、改进和利润是六西格玛计分卡的核心。六西格玛计分卡是基于流程的测量指标体系,与平衡计分卡面向关键流程不同,它是面向企业的所有流程,并强调基于流程反馈的各个层面的学习和创新。平衡计分卡强调各指标目标的实现,而六西格玛计分卡不考虑目标,只强调各指标的改进率,这与六西格玛持续改进和严格控制缺陷的基本原则相一致,六西格玛计分卡使企业成为精益型的企业,从而较大幅度地提高企业绩效,这也是将六西格玛和平衡计分卡结合在一起的意义所在。

三、逆向超越模式:基于活动的盈利能力分析

绩效棱柱的超越是将平衡计分卡的四个维度拓展为所有的利益相关者维度,六西格玛计分卡则将平衡计分卡从关注关键流程扩展到关注企业的所有流程,这都是顺向的超越模式,都没有超脱平衡计分卡的多指标的平衡测量思想。迈耶(2005)提出了一种完全相反的绩效测量思路,只运用单一的财务指标——基于活动的盈利能力分析(ABPA),理由是:

①如果平衡计分卡四个维度之间存在强烈相关的因果逻辑关系,那么只需测量财务结果即可;②非财务指标测量带有主观性,包括指标权重赋值和考评的主观性,而绩效测量是与员工的报酬相关的,测量的主观性必然导致紊乱行为;③平衡计分卡作为绩效测量系统,指标体系过于复杂,每个维度都需要数十个指标支撑,而且企业的每个组织层次都需建立相应的平衡计分卡,实施成本较高。

ABPA的基本思想来自于作业成本法(ABC)在控制方面的成功实践,ABPA的基本分析单位是客户,客户是利润中心,由客户发起交易,这些交易又引发支持交易,交易均由直接活动和间接活动构成。一方面,交易活动引致短期可变成成本、长期可变成成本和经营能力成本发生;另一方面客户交易又是营业收入的来源,客户盈利能力就是客户净营业收入减去活动成本,这样通过客户交易的中介,将活动与营业收入、客户盈利能力联系起来。ABPA的计算过程首先是利用ABC确定活动的成本,然后通过估计活动对营业收入的贡献来确定活动的营业收入,并通过比较活动的营业收入和活动的成本来确定每项活动的盈利能力。

ABPA与平衡计分卡均是对企业绩效的测量(评价)方法,但比较而言,ABPA比平衡计分卡具有更明显的优势,主要表现在:①作为财务指标易测量,客观性强,操作成本低。②测量以客户为中心,细分客户群,分析不同客户群的盈利能力,针对不同客户采取不同的经营策略,努力实现客户价值。因此,ABPA不仅是测量模式,更是客户管理和分析工具。③ABPA将经营收入和活动成本直接联系起来,可以确定创造价值和不创造价值的活动,找出营业收入的驱动因素,通过对活动的调整进行成本管理,实现公司价值创造的目标。但这一优势也是ABPA实施的难点,必须要有作业成本的核算基础,准确界定营业收入所需的活动及其成本,这需要以大量的客户系统数据和成本核算数据的收集和分析为支撑,实施难度较大。当然,ABPA与传统的财务测量有着本质的区别,传统的财务测量是结果导向,与管理过程相脱节,而ABPA是过程型的财务测量模式。

ABPA的实施对组织的学习和组织的结构设计产生了影响。ABPA的精细化测量促进了组织学习能力的提高,按照一定的客户盈利能力对客户进行分类,尤其对于低盈利能力的客户需要采取转变的策略,并从策略实施的效果进行反馈学习,继而再提高客户盈利能力标准,再确定低盈利能力客户,再采取策略,再反馈学习,如此循环。因此,ABPA提高了组织持续学习的能力。ABPA要求组织设计也应作相应的变革,按照前端(客户群的销售和服务)、后端(前端的支持单位)和系统单位(信息流的维护)简化组织设计,精简组织管理的层次,明确管理的责任。

主要参考文献

- ①马歇尔·W·迈耶.绩效测量反思:超越平衡计分卡.北京:机械工业出版社,2005
- ②安迪·尼利,克里斯·亚当斯,迈克·肯尼利.战略绩效管理:超越平衡计分卡.北京:电子工业出版社,2004
- ③普利文·古塔.六西格玛计分卡.北京:机械工业出版社,2005