



# 平衡计分法：企业战略管理的工具

西安财经学院 惠碧仙

随着信息时代的到来,企业之间的竞争愈演愈烈,企业开发与管理无形资产的能力也变得越来越重要。传统的主要基于财务指标分析的企业绩效测评系统已明显滞后。平衡计分法在保留财务指标的同时,通过引入客户、内部经营过程、学习与成长等方面的测评指标,弥补了传统绩效测评系统的缺陷,成为企业战略管理的重要工具。

## 一、平衡计分法的内容和特点

针对传统绩效测评系统的局限性,美国学者卡普兰和诺顿提出了“平衡计分法”的业绩考核方法设想。这种方法所采用的考核指标来源于组织的战略目标和竞争需要,它要求企业经理人员从四个角度来观察企业,将财务测评指标和顾客满意度、内部程序、公司创新、学习能力结合起来,建立有助于公司在产品、程序、顾客和市场开发等关键领域取得突破性进展的管理体系。

平衡计分法把企业绩效测评系统划分为四个完整的且相互联系的部分,即财务、客户、内部经营过程、学习与成长,它使企业经营者能从四个主要方面快速而全面地考查企业的发展,为解决如下四个基本问题提供了答案:①企业应怎样满足股东,从而取得财务成功;②应如何满足客户,实现企业的远景目标;③企业必须改进哪些内部经营过程,必须擅长

其实,对企业进行财务预警要注意以下两点:第一,财务预警的关键是预警指标的选取,它直接关系到预警及预警模型的成败。第二,预警不能解决预警指标真实性的问题。企业财务预警建立在预警指标真实性这一假设基础之上,至于预警指标是否真实,则不是财务预警所要解决的问题。因此,基于权责发生制的预警指标,由于“会计戏法”演示的结果,其真实性会大打折扣,而建立在传统预警指标基础上的财务预警模型,其准确性和实用性就难免引人怀疑,即建立在非真实预警指标基础之上的财务预警研究不仅无法起到预警的作用,而且很可能使简单的问题复杂化。

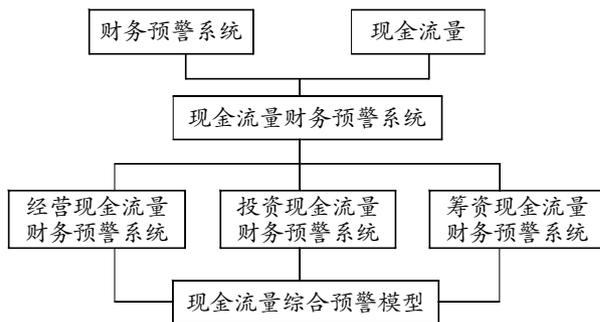
既然现金流量能提供企业真实的财务信息,而且又不易被操纵,为何不选取现金流量作为预警指标呢?这样正好解决了传统财务预警不能解决的问题——预警指标的真实性问题。而且,这种建立在真实性而非假设真实的预警指标基础上的财务预警模型能够使原来复杂的问题简单化。因此,企业应该构建新的现金流量财务预警系统。

现有的现金流量财务预警系统仅把现金流量看做是一项评价指标,这与现金流量在企业财务管理中的核心地位不相称,也与现金流量的本质(一种特殊的经济资源,贯穿于企

业活动——经营活动、投资活动和筹资活动的始终,是企业一切财务活动的起点和终点)不相符。所以,在研究企业现金流量财务预警时,应以一种新的视角即现金流量是一种特殊的经济资源为切入点,通过分析其在企业活动中的数量和效益,分别对经营现金流量财务预警、投资现金流量财务预警、筹资现金流量财务预警和现金流量综合财务预警进行研究,选取各自的预警指标,并分行业设置有警与无警的临界值,构建企业现金流量财务预警系统。企业现金流量财务预警系统理论框架如下:

平衡计分法与传统的绩效测评体系相比,具有如下优点:一是可以使企业的信息负担降到最低限度。在当今信息时代,企业不是因信息过少而是因新的信息指标不断增加导致企业管理者处理信息的负担加重而苦恼。平衡计分法可以使企业管理者只需关注少数关键指标,在保证企业管理需要的同时,尽量减少信息处理成本。二是可以为企

业战略管理提供强有力的支持。平衡计分法的业绩评价指标和企业的战略目标紧密相连,企业可以通过平衡计分法来进行全面管理,从而实现企业的战略目标。三是可以提高企业整体管理效率。平衡计分法系统所划分的四个部分,都是关系企业未来发展的重要因素。该方法将看似不相关的因素有机结合在一起,可以节约企业管理者的时间,提高企业的整体运营效率,为企业成功奠定基础。四是可以发挥整体优势,防止企业管理机能失调。平衡计分法通过对企业各要素的组合,让管理者同时考虑各职能部门在企业整体中的不同作用和功能,使他们意识到某一领



域的工作改进有可能是以其他领域的工作退步为代价的,从而防止次优化决策,促使企业管理者决策时从全局出发。五是可以提高企业的适应性,增强企业员工的参与意识。平衡计分法通过对企业目标和测试指标的不断分解和细化,形成一个纵横交错的统一体,使部门、个人目标和企业战略联系起来,可以使企业管理者及员工将精力更集中于企业的绩效改进,也便于企业对发展战略不断检验、确认和修正,从而使战略本身根据企业内外部条件的变化而不断演变,确保企业可持续发展。

平衡计分法是将企业战略而不是将控制置于中心地位。平衡计分法不仅仅是一种测评体系,还有一种有助于企业取得突破性竞争业绩的管理体系,并且可以进一步作为公司新的战略管理体系的基石。平衡计分法一方面考核企业的产出(上期的结果),另一方面考核企业未来成长的潜力(下期的预测),然后从顾客角度和内部业务角度考核企业的运营状况参数,把企业的长期战略与短期行动联系起来,把远景目标转化为一套系统的业绩考核指标。平衡计分法具有系统性与全面性,并把目标聚焦于战略远景;能告诉企业管理者下一期怎样改善业绩,可充当企业当前及未来成功的基石;可使经营收入等外部考核指标与新产品的开发等内部考核指标之间达到平衡。

## 二、将平衡计分法测评指标体系引入企业管理的基本步骤

**1.准备阶段**,包括说明远景、沟通和联系、设计测评指标。企业管理者应明确平衡计分法的主要意图并在认识上取得一致,然后确定一个能够担当起平衡计分法测评体系总体设计重任的人选。设计出初步的平衡计分法测评指标体系后,要在组织内外进行沟通和联系,使相关各方了解平衡计分法测评指标体系。与企业内部员工、大股东、重要客户进行会谈,了解他们对企业产品的期望,然后综合各方面的意见,对初步设计的平衡计分法测评指标体系进行修改。当然,设计人员必须确定出适宜实行最高级别的平衡计分法的业务部门,最初的平衡计分法实行过程最好从一个具有战略意义的业务部门开始,这个业务部门的活动最好贯穿企业的整个工作流程——营销、销售和售后服务等。设计人员通过对部门的全面了解,帮助部门管理人员理解企业的战略目标并了解他们对平衡计分法评价手段的建议,解答他们提出的问题,在充分交流的基础上确定企业的战略目标。确定战略目标是一个重复的过程,通常需要经过反复的讨论才能最终确定。

**2.实施阶段**,根据企业的具体情况选择合适的信息系统,建立数据库。在测评指标与数据库、信息系统之间建立联系。在整个公司内宣传平衡计分法,鼓励和帮助下属经营单位开发出二级指标,构造出全新的执行信息系统。具体来说,以实施平衡计分法目标部门的下属部门为单位,成立实施小组,各实施小组确定平衡计分法的实施目标并制定实施计划。在实施过程中,主管人员可以有充分的时间考虑平衡计分法和战略、信息制度以及最重要的管理过程的形成和演变。实施平衡计分法的过程也就是企业目标在组织中进行传播的过程,如果能够让企业各级员工都参与到平衡计分法测评指标体系的制定和平衡计分法的实施上来,将有助于企业战略目标

的推广和得到广泛的认同。

**3.定期考察、完善阶段**。必须明确实施平衡计分法并不能保证公司战略目标的实现,它只是帮助执行最高管理层的战略意见。若平衡计分法测评未能选择那些能真正反映公司战略目标的指标,平衡计分法便无法帮助公司实现其战略目标。绩效信息反馈是绩效管理能否取得成效的关键一步,而这恰恰是不少企业最薄弱的环节。绩效信息的反馈不能仅仅局限于信息的传递,更重要的是绩效管理系统能为企业员工进一步改善和维持组织所期望的行为提供有益的指导和支持。不少企业试图激励高绩效的员工来改善组织的绩效管理,但仅此还不够,事实上任何一个企业都不同程度地存在边际成员,即那些由于工作能力有限或者工作动机不足始终处于较低绩效水平的员工,他们更需要、更渴望通过组织的绩效管理系统理性地进行自己的职业定位和选择,了解自己实际的知识和技能、完成现有工作要求的知识和技能及职业发展需要所应具有的知识和技能,实现能力和工作需要之间的动态平衡。企业应定期对平衡计分法的实施情况进行考察,看其是否真正有助于企业实现战略目标,找出其中存在的问题,并提出解决问题的方法。

## 三、应用平衡计分法应注意的几个问题

在应用平衡计分法时应注意以下几个问题:一是要清楚平衡计分法的中心和实质。平衡计分法作为一种绩效测评方法可以起到激励和评价绩效的作用。但其实质是作为战略管理的管理体系和测评体系,它的首要价值在于能够把战略法和财务控制两者中已经很强大但被相互分割的能力结合在一起。二是要谨慎选择测评指标。测评指标选择的正确与否会影响到企业战略目标的实现,测评指标的数量不应过多,并且测评指标还必须是客观和可量化的,须有人为之负责。三是要重视信息系统的选择。信息系统在帮助企业高层管理者分解总体性测评指标方面发挥着极其重要的作用。但若选择信息系统不当,信息系统不够灵敏,无法满足企业使用平衡计分法的信息流通需要,它便会成为绩效测评体系的致命之处。四是在实施过程中要同时注重财务绩效和经营绩效。财务管理和经营管理是企业发展的两个重要方面,不可偏废其中任何一个方面。

另外,在进行平衡计分法的实务操作中还需要注意相关问题的调整。首先,企业的经济行为常常会致使测评指标编报口径发生变化,从而导致测评指标数据的纵向不可比。由于企业经营绩效的很多方面体现在指标的增量或指标的比率上,因此对于数据口径的可比性有较高的要求,对于不可比的数据应该进行调整。其次,对于用于领导班子考核的企业绩效评价,除了存在口径不可比的情况以外,还有企业领导不可控制的各种客观事项,也有必要进行调整。最后,要重视排除企业的历史遗留问题对测评期间绩效的影响。☐

