



# 谈平衡计分卡在企业业绩评价中的应用

中国建设银行陕西省分行 李庞辉 彭立林

目前,我国许多学者均将目光集中于有组织、有系统地提出问题或推介先进的理论与方法上,却忽视了对实际解决方案的研究。因此,与发达国家的企业相比,我国企业现行的业绩评价体系也不能令人满意。毋庸置疑,将平衡计分卡(BSC)等先进的企业业绩评价方法引入我国国有企业甚至是民营企业都具有积极意义。

## 一、成功实施平衡计分卡的原则

运用平衡计分卡,企业可将人力资源、信息技术、预算和资本投资等聚焦到企业整个战略方向上,可以获得专注的效果。而成功实施平衡计分卡,需要遵循以下五个原则:①将战略转变为企业运作的日常语言;②企业的运作与战略一致;③使企业的战略变成每位员工的日常工作;④使企业的战略成为一个连续性的过程;⑤透过高层主管的领导推动组织的变革。

值系数  $(p/A, r, t)$  (贴现率  $r$  的选择与技术资产价值评估一致) 去除未来不确定性因素的影响,由此确定的损失分成率  $\beta = n / (p/A, r, t)$ 。 $\beta$  应该小于 1,也即最大的贬值额不能超过该项技术资产本身的经济价值;当  $\beta = 1$  时,意味着该项技术资产对权利人已没有经济价值。

## 2. 经营信息被侵犯时的经济损失评估。

(1) 评估方法。侵犯经营信息主要指侵权主体盗用权利人的客户名单、货源情报、产销策略、招投标中的标底和标书内容以及公司的经营业绩资料等信息。侵权主体利用信息优势在市场竞争中取得主动地位,给权利人的经营活动造成严重的不利影响,集中体现在影响权利人的销售业绩上。

笔者认为,可以采用“差量法”计算该类损失额,基本思想是,评估的损失额等于权利人的经营信息遭受侵犯前的销售利润与遭受损失后销售利润的差额。从另外一个角度考虑,它等于由此造成的销售额减少量乘以权利人的税后边际贡献率。考虑时间因素的影响,基本的计算公式为:

$$v = \sum_{t=1}^n [\Delta R_t \pi (1+i)^{n-t}]$$

其中:  $\Delta R_t$  为以侵权行为发生日为基期第  $t$  年损失的销售额;  $\pi$  为税后边际贡献率;  $i$  为贴现率(一般采用权利人资本成本);  $n$  为侵权行为发生日到评估基准日之间的时间差。

(2) 重要参数。涉及的参数主要包括侵犯经营信息导致销售额的减少量及权利人的税后边际贡献率。

侵犯经营信息导致销售额的减少量。销售额的减少量等于权利人经营信息未遭受侵犯时的销售额减去权利人现实

## 二、平衡计分卡业绩评价体系案例演示

某企业是一家小型物流企业,随着物流行业竞争的加剧,企业要同时关注内、外部环境对其自身的影响。因此,该企业管理者决定在 2004 年对企业实施一系列整改措施,主要包括:业务流程的重组;加强客户服务水平;建立相应的企业和员工工业绩考核体系,并将业绩与薪酬挂钩,从而激励员工,实现利润的增长等。该企业要在 2003 年年底采用平衡计分卡对企业业绩进行评价,希望在评价过程中发现问题症结,同时期望该体系能够逐步成为企业整个管理体系的一个固定组成部分。

1. 平衡计分卡的建立。该企业根据平衡计分卡实施原则,并结合自身实际开展了如下工作:①设定公司的远景与战略目标;要求远景与战略目标简单明了,使公司中每一个部门都可以完成。②先期准备工作:外聘顾问、内调相关人员共同组

的销售额。因此要确定该参数,需要考虑两方面的问题:一方面是对公司经营信息被侵犯期间现实销售额的确定。这部分销售额可以直接根据经营信息被侵犯期间公司的会计报表数据进行确定。另一方面是对公司经营信息未遭受侵犯时现实销售额的确定。这是一个假定的状态,还需要进行推测。选取预测点为公司经营信息遭受侵犯的时刻,对权利人预测点以后的期间进行销售预测。综合行业的前景分析和权利人所处的发展阶段,确定一个合理的增长率,来预测权利人经营信息未遭受侵犯时的销售额。

权利人的税后边际贡献率。有观点认为,应该采取销售净利率来确定权利人的损失,这里涉及生产能力利用率(也即权利人扩大销售时资本投入是否需要增加)的情况。一般而言,权利人遭受损失后的生产能力利用率都低于 1,实际利用的生产能力与预计的生产能力存在很大的差距。在某个幅度之内(剩余生产能力之内)扩大销售时不需新增资本投入,这时用销售净利率去衡量会低估权利人的损失。因为,在销售净利率的计算中扣除了权利人的固定成本,固定成本属于沉没成本,用销售净利率去计算权利人的损失意味着新增的销售额再次负担部分固定成本,进而低估了权利人的损失,低估的部分即为重复负担的固定成本(不考虑税收的影响)。

对权利人过去五年经营业务(根据评估惯例)的成本动因进行分析,可以分为固定成本和变动成本,计算过去五年的税后边际贡献率,再以销售额为权重对过去五年的税后边际贡献率进行加权平均,根据这样得出来的税后边际贡献率可以比较准确地计算权利人的损失。□

□·业务与技术

成平衡计分卡业绩评价团队。团队的责任在于解释公司的远景和战略目标、建立评价体系、选择适当指标等。③沟通：(首轮)顾问要与企业指派的高级管理者进行面谈，掌握他们对企业战略目标的了解情况。④管理者讨论：(首轮)高级管理者与顾问一起设计平衡计分卡。⑤沟通：(第二轮)顾问对第③步结果进行考察、巩固和证明，并就初步建立的平衡计分卡再与管理者沟通。⑥管理者讨论：(第二轮)高级管理者和平衡计分卡业绩评价团队对企业的远景、战略陈述和暂定的平衡计分卡进行讨论。结束时，顾问为所提出的评价指标设定弹性目标。⑦管理者讨论：(第三轮)高级管理者就前两次讨论所制定的远景目标和评价指标达成最终一致意见，并确定初步行动方案。⑧实施：由平衡计分卡业绩评价团队为平衡计分卡设计出实施计划。⑨定期考察：每月或每季度准备一份关于平衡计分卡实施情况的信息报告，以供高级管理者进行考察并与各部门进行讨论。同时，应经常根据员工意见修正平衡计分卡评价指标并改进公司战略。

2.根据战略目标建立关键业绩评价指标(KPI)体系。由于该企业是物流公司，发展远景与战略目标均十分明确，因而可运用平衡计分卡分解其战略目标并制定相应的业绩评价指标，如表1所示。

表1:

分解的战略目标	第一层指标	第二层指标	分值		
			最高值	最低值	标准值
利润增长	财务	流动比率	9	0	6
		经济增加值	9	0	6
		三年利润平均增长率	8	0	4
		投资报酬率	9	0	6
更高的客户满意度	客户	客户保持度	6	0	4
		市场占有率	12	0	9
		退货率	9	0	5
改进管理流程，改进配送系统，降低库存成本	内部运作流程	及时交货率	5	0	3
		库存成本	4	0	2
		存货周转率	6	0	3
		流程效率	6	0	4
		质量指数	5	0	3
增加协作项目中员工的满意度	学习与成长	企业文化认同度	20	0	15
		员工忠诚度	25	0	20
		员工素质	13	0	10

3.数据处理。在建立平衡计分卡之后，根据相关历史数据对设定的各项指标进行计分，以反映企业财务、客户、内部运作流程、学习与成长以及企业总体的业绩状况与发展趋势。

我们依据该企业2003年10月份的数据按以下几个步骤计算指标的分值：第一，收集定量数据，把不同计量单位的指标值进行无量纲处理，同时把计算的数据填入表2；第二，计算定性数据，根据定性指标设计调查问卷，并对其结果进行处理，把数据填入表2；第三，确定权重，通过专家打分结合层次分析法确定两个层次各个指标的权重。设企业战略业绩

表2:

第一层指标(C <sub>i</sub> )	第一层权重(%)	第二层指标(C <sub>ij</sub> )	第二层指标值	第二层权重(%)	第一层指标值	各层面指标分值	BSC值
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	$\frac{(6)}{\sum[(4) \times (5)]}$	$(7) = (2) \times (6)$	$(8) = \sum(7)$
财务(C <sub>1</sub> )	22	流动比率(C <sub>11</sub> )	6.5	6	1.36	0.30	0.97
		收入/员工(C <sub>12</sub> )	5.5	6			
		市场份额(C <sub>13</sub> )	5.6	4			
		投资回报率(C <sub>14</sub> )	6.9	6			
客户(C <sub>2</sub> )	18	客户保持度(C <sub>21</sub> )	8.4	9	1.30	0.23	
		投诉数目(C <sub>22</sub> )	5.8	4			
		退货率(C <sub>23</sub> )	6.3	5			
内部运作流程(C <sub>3</sub> )	15	及时交货率(C <sub>31</sub> )	3.9	2	0.52	0.08	
		缺陷的数目(C <sub>32</sub> )	1.7	1			
		库存成本(C <sub>33</sub> )	3.4	2			
		存货周转率(C <sub>34</sub> )	3.8	3			
		流程效率(C <sub>35</sub> )	4.5	4			
学习与成长(C <sub>4</sub> )	45	学习气氛的改进(C <sub>41</sub> )	2.3	8	0.80	0.36	
		信息技术(C <sub>42</sub> )	1.2	12			
		员工满意度(C <sub>43</sub> )	2.5	10			
		培训费用(C <sub>44</sub> )	1.5	15			
总计	100%			100%			

(目标层)为A，平衡计分卡四个评价角度(指标层)指标为C<sub>i</sub>(i=1、2、3、4)，第二层指标为C<sub>ij</sub>(i、j=1、2、3、4)，最后经检验并计算得到平衡计分卡的值。

为了说明指标分值的实际意义，还要对企业各年的业绩变动进行纵向比较，计算出企业不同年份的平衡计分卡指标值，并对2004年的业绩情况进行预测，得出变动趋势图。同时，还应根据企业实际情况，对实施平衡计分卡的情况进行时间进度的总结。

三、展望：平衡计分卡在我国的应用和未来发展趋势

平衡计分卡的推广与应用在我国国内产生了较大的影响。在可预见的未来，平衡计分卡在我国的应用将更加广泛，并按短期、中期、长期三个阶段发展：①短期：平衡计分卡业绩评价体系将大幅提升组织业绩，包括提高组织战略的明晰度和统一性，以及指导解决方案的具体设计和执行。②中期：平衡计分卡业绩评价体系将加强组织的灵活性，包括及时响应目标市场的动态变化，及时跟进内部改进及加快提高组织学习能力的速度。③长期：平衡计分卡业绩评价体系将帮助我国企业加快战略实施步伐。

随着我国加入WTO以及企业战略管理思想的深入和实践的发展，平衡计分卡这种绩效管理创新方法会逐渐被更多的企业接受并付诸实施。☐