



从价值链角度构建平衡计分卡

首都经济贸易大学会计学院 谢金苹

平衡计分卡不仅为企业提供了一种绩效考核的测评体系,而且是一种有利于企业取得突破性竞争优势的管理方法。它把企业的战略置于中心地位,根据企业的战略目标,从财务业绩、客户评价、内部经营及学习与创新四个方面设置了15~20个可量化的指标对企业进行全面的考察和评价,并通过对企业战略目标的层层分解,将员工的报酬与测评指标联系起来,促使这些战略转化为每一个员工的具体行动,使企业的长期战略和短期行为有机地联系起来。

然而从价值链的角度看,平衡计分卡是一个不完整的链状结构,仍需进一步完善。它的四个方面中,虽涉及到企业内部与外部两个方面,但在企业和外部的关系链中只注重了客户这一因素,而忽视了供应商这个重要因素。笔者认为,应补充供应商这一因素,使它成为一条完整的作业价值链,并

使用财政资金。

2. 各账户的使用和管理。

(1) 零余额账户的使用和管理。零余额账户用于财政授权支付。该账户每日发生的支付,于当日营业终了前由代理银行在财政部门批准的用款额度内与国库单一账户清算;营业中单笔支付额度达到一定金额如10 000元以上的(含10 000元),应及时与国库单一账户清算。预算单位零余额账户只能用于财政部门授权预算单位支付额度内的支付及与国库单一账户间的资金清算。不得违反规定从该账户向预算单位其他账户划拨资金。财政部门授权的转账业务一律通过预算单位零余额账户办理。

(2) 小额现金账户的使用和管理。小额现金账户用于预算单位的零星现金支付。预算单位小额现金账户的月度资金使用额度,由财政部门上一级预算单位按均衡使用的原则确定,分月下达,累加使用。小额现金账户只能用于财政部门授权预算单位支付额度内的支付及与国库单一账户间的资金清算。不得违反规定从该账户向预算单位其他账户划拨资金。各基层预算单位应严格按照财政预算用款计划确定的使用范围及额度支用现金,不得违反规定用做单位职工福利、奖金等方面的开支。

(3) 特设专户的使用和管理。特设专户用于核算经政府部门或政府授权的财政部门批准的特殊专项支出。预算单位不得将特设专户资金转入本单位的其他账户,也不得将本单位的其他账户资金转入特设专户。

四、国库集中支付业务的核算

实行国库集中支付后,虽然支付指令由预算单位下达,

以作业链为基础的货币计量的价值链形成两条完整的作业链和价值链的双链结构(详见图1)。

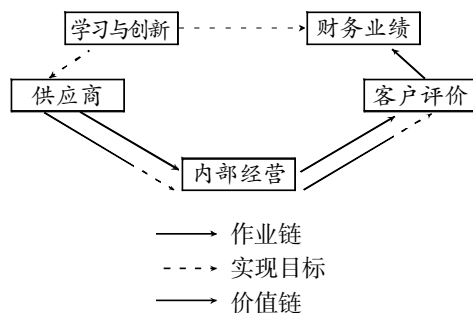


图 1: 平衡计分卡双链结构

但财政部门不再将货币资金拨付到预算单位,而是将用款额度划拨到预算单位的零余额账户或小额现金账户上。财政资金的拨付程序和流向的变化,使预算单位的核算内容和方法发生了改变。对于由财政直接支付的工资及纳入政府采购目录的项目,预算单位根据财政国库支付执行机构委托代理银行转来的《财政直接支付入账通知书》及有关凭证进行登记,借记“事业支出”科目,贷记“财政补助收入”科目。

零余额账户用款额度的核算。事业单位收到《财政授权支付到账通知书》后,根据所列数额,借记“零余额账户用款额度”科目,贷记“财政补助收入”科目。事业单位购买物品、服务等支用时,根据填制的《财政授权支付凭证》所列数额,借记“事业支出”等科目,贷记“零余额账户用款额度”科目。

小额现金账户的核算。对财政部门下达的小额现金账户用款额度,事业单位应根据代理银行盖章的《财政授权支付到账通知书》,与分月用款计划核对后记账,借记“小额现金额度”科目,贷记“财政补助收入”科目;从小额现金账户提取现金时,借记“现金”科目,贷记“小额现金额度”科目;支用现金时,借记“事业支出”等科目,贷记“现金”科目。

总之,国库集中支付制度改革是当前财政国库制度改革的重要内容,是财政资金运作方式的一场根本性改革,是整个预算执行机制和财政支出管理的制度性创新。实行国库集中支付制度,将从根本上消除财政资金多环节拨付、多头头存放的弊端,有利于库款统一调度,降低财政资金运行成本,提高资金使用效益,有利于强化财政预算的有效执行及推进部门预算和政府采购的改革,有利于防止截留、挤占和挪用财政资金现象的发生。☐

一、贯穿于供应商和客户之间的作业价值链

企业的生产经营活动是以从供应商处购入原材料为起点,到创造出对客户有价值的产品(或服务)为终点的一系列的活动。客户满意、股东价值的实现都要从企业生产经营活动中获得支持。从价值链的角度看,企业生产经营活动可以具体分为设计开发、材料采购、生产加工、产后销售及售后服务几个环节。然而,平衡计分卡作为一种企业生产经营活动的绩效考核体系,却没有将与材料采购相对应的供应商因素考虑进来,这使得考核体系不够完善。因此,需加入供应商这一重要因素,使它成为一条完整的作业价值链(详见图2):

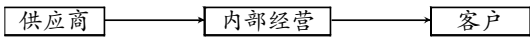


图 2: 平衡计分卡作业价值链

作业价值链上各个环节的关键成功因素可以依据层次分析法分解细化为各个关键业绩评价指标,形成一个多层次的业绩评价指标体系,以便更为准确、公正、客观地考核企业的经营业绩,实现企业的战略目标。具体的层次结构图见图3。

二、体现作业价值链上各环节创造价值的因果价值链

作业价值链上各个环节既消耗资源又创造价值,并且相互依存、相互制约。然而,作业活动所创造的价值并不能直接体现,必须借助相应的财务业绩才能得到体现。

由此可见,平衡计分卡中财务业绩考核指标并不是孤立存在的,它一方面与企业的发展战略密切相关,集中体现企业的战略目标及实现情况,另一方面则是作业价值链上各环节目标实现与否的衡量标准和最终体现。这样,财务业绩与作业价值链上的非财务业绩动因之间就构成了一条垂直的因果关系链,并且这条因果价值链贯穿于企业生产经营活动的始终。

在我国企业业绩评价工作中,一方面,企业的财务业绩考核指标要和企业所处生命周期的各个阶段联系起来,即在不同的生命周期运用不同的财务业绩指标考核企业的经营业绩;另一方面,企业应根据所处行业的具体类型从实际出发,制定不同的财务业绩考核指标体系来衡量和考核作业价值链上各环节的目标实现情况。

三、保证作业价值链顺利运行的学习与创新方面

企业要实现既定的战略目标,在作业价值链上各环节取得业绩的突破,则必须在学习与创新方面做好充分的准备,否则就会使企业在其他方面的努力功亏一篑。

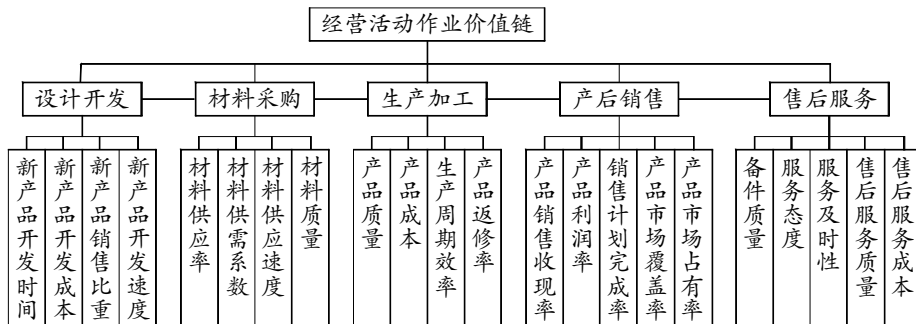


图 3: 层次结构图

1.员工能力。这主要是指员工的工作状态和精神风貌。应激发员工的活力并提高其技术水平,使之更加努力地工作。评价的指标主要有:培训支出、员工学历(或职称)构成、员工技术水平、员工满意度、员工积极性、员工保留率和员工工作效率等。

2.信息系统能力。这主要是指企业员工取得有关市场、客户、供应商、内部业务流程、财务等多方面信息的能力。信息系统的完善程度主要是通过信息处理和呼应的的时间以及信息覆盖率等指标来进行衡量。

3.激励协作能力。利用企业用于组织日常工作的规章制度,为员工发挥积极性和创造力创造良好的环境;激励员工努力实现目标,在复杂环境中勇于决策,敢于冒险,坚守道德;促使员工遵循领导力标准与行为规范,使员工个人目标与企业整体目标有机结合起来。激励协作能力可以通过责权利对称性分析、集权与分权的平衡程度等指标进行考核。

激励协作能力是促使员工以积极的姿态投入工作,并为企业创造价值的最关键的因素。因此,国内外各大型企业都非常重视员工激励机制的建设。下面列示了几家大型企业有关激励机制方面的内容,如表所示。

激励机制表

华 为	工资的定期调整;奖金;股利;安全退休金;职位晋升;职务置换;培训教育;激活沉淀;个人发展
海 尔	职位晋升;职务置换;注重能力;每一员工合理化建议数
德 勤	培训教育;出国学习机会
日本丰田	每一员工合理化建议数;合理化建议采纳比率
安捷伦科技有限公司	优厚的福利待遇;培训教育
IBM 中国有限公司	非常优厚的福利待遇(尤其是女性);培训教育

随着全球经济日益信息化,信息系统的建设也不容忽视。因此,我国企业在实际的业绩考核中,一方面要借鉴国内外企业成功的激励机制经验,另一方面要建设适合各个企业的信息系统,增设信息系统覆盖率和信息系统取得率等指标来完善企业的学习与创新能力。

综上所述,企业形成了一套以作业链与价值链为基础的静态的财务业绩考核指标体系。然而,生产方式的变革、营销方式的网络化、组织结构和业务流程的重组、更大规模和层次

上的并购等无不表明,仅仅依靠静态的财务业绩考核指标体系来管理企业已经不合时宜。企业要发展,就必须拥有一套动态的管理和考核体系进行事先的动态管理。企业可以从作业链和价值链上各环节的驱动因素入手,从各项活动的起点对企业事先实行动态管理,以满足企业发展的需要。☑