平衡计分卡应用中的几个误区

♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡ 厦门大学 陈华敏 ♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡♥♡

一、平衡计分卡的关键理念

1.业绩指标与战略有着紧密联系。设计平衡计分卡的首要条件是企业必须有明确的战略,紧密围绕企业的战略设计一套彼此联系的业绩指标。一个设计完善的平衡计分卡应该能够清晰地描述企业的战略。

2.强调主要指标之间的因果关系。平衡计分卡通常从财务、顾客、内部流程、学习与成长这四个维度评价企业业绩。这些指标间存在深层的因果关系:学习与成长解决与企业长期生命力有关的问题,是提高企业内部经营绩效的基础;企业通过内部经营绩效的提高为顾客提供更好的产品和服务;顾客的满意导致企业良好的财务效益。

3.强调主要指标之间的相互平衡。平衡计分卡的平衡体现在指标设计上,如财务指标和非财务指标、前瞻指标和滞后指标、内部指标和外部指标之间的平衡。财务指标比较综合,反映的是结果;非财务指标则可深入至内部流程,反映的是过程。前瞻指标是未来业绩的驱动因素;滞后指标反映历史经营成果。内部指标与企业内部流程和能力有关;外部指标则与顾客和股东有关。这些指标的平衡使企业业绩与企业战略紧密相连。

二、运用平衡计分卡的几大误区及纠正

1.认为平衡计分卡是对传统业绩评价体系的否定。这一误区是由于对平衡计分卡与传统业绩评价系统的关系认识存在误解。传统业绩评价体系的根本缺陷在于仅以财务指标反映内部流程信息。进入信息时代以后,传统的业绩评价体系无法满足管理需求。平衡计分卡突破了传统的以财务指标作为唯一衡量工具的局限,做到了多个方面的平衡。但在平衡计分卡的四个维度中,财务指标仍占了很大的比重。平衡计分卡是一种综合的业绩评价体系,其目的在于更好地为实现战略目标服务。因此,它并不是对传统业绩评价体系的否定,而是对传统业绩评价体系的改进与发展。

2.认为平衡计分卡适用于所有企业。平衡计分卡并非适用于所有企业。它的运用以一个较为完整而明确的价值链为基础,并通过价值链各个部分的影响传递来实现其功效。如果企业的价值链不完整,平衡计分卡就无法贯彻实施。以下三类企业并不适合采用平衡计分卡:①某些功能过于单一的企业。在这类企业中,其价值链不一定完整,不利于平衡计分卡的设计与实施。另外,依照成本效益原则采用一些简单的业绩评价体系会更经济。②部分多元经营的集团公司或多事业部公司。由于各公司分属不同的行业,经营范围必然有所不同,从而形成多条价值链,因而难以设计出一个适用于全集团的平衡计分卡。在这种情况下,可以为各个子公司设计相对独立的平衡计分卡。③部分跨国公司在华合资的生产型企业。由于这类企业只是整个跨国公司价值链上的一个环节,企业的财务、客户乃至某些重要内部流程指标都受制于控股公司,在这种价值链不完全的情况下,平衡计分卡的实施与运用就会出现问题。

3.认为平衡计分卡只是几个维度的指标的堆砌。这种看法忽视了平衡计分卡中主要指标间的因果关系。平衡计分卡的设计过程既不是一个将原有业绩指标拆分并填入平衡计分表的过程,也不是一个仅增添一些非财务指标的过程,它是一个评价体系的重新设计过程。在这一过程中,删除一些不适用的旧指标,创造一些新指标,而删除、创造指标除了围绕明确的关键指标外, 更强调指标间的因果关系。通过因果关系链,平衡计分卡才能真正反映战略、分解战略、检测战略,最终推动战略的实现。

例如,企业把投资报酬率作为财务维度指标,按照平衡计分卡的设计思路是:要实现规定的投资报酬率就必须提高顾客的满意度;经过顾客维度分析发现顾客对及时交货率特别重视,所以将及时交货率作为顾客维度指标;而要提高及时交货率,就必须缩短经营周期并提高经营质量,于是要将经营周期与经营质量指标放在内部流程维度中;企业要通过培训员工、提高其技能才能保证经营周期的缩短和经营质量的提高,因此也应将此业绩指标放在学习与成长维度。只有通过因果关系分析,才能建立起贯穿平衡计分卡四个维度的指标体系。

4.认为平衡计分卡的指标之间应绝对平衡。平衡计分卡的平衡关系是指不同性质指标设置的相对平衡,并不是指各项指标的权重都应相同。企业应该根据不同发展阶段的战略,对指标分别设计不同的权重,因为绝对的平衡意味着资源的分散,企业所处的发展阶段不同,对资源配置的要求必然不同。在发展过程中,通过权重调整,以局部的侧重来实现整体的平衡,正是更好地体现了平衡计分卡实现企业战略的核心理念。

三、小结

综上所述,平衡计分卡是对传统业绩评价体系的改进与发展,是以战略为目标、因果链为工具、价值链为主线的一种综合业绩评价体系。它反映的是一种由传统的利润最大化导向向塑造企业核心竞争力转变的管理思想。正确理解平衡计分卡的基本理念是正确使用它的前提。只有澄清使用中的误区,才能正确识别平衡计分卡设计上的缺陷,更好地实现企业的战略目标。