注册会计师
财管
教材精讲班

第四节 平衡计分卡

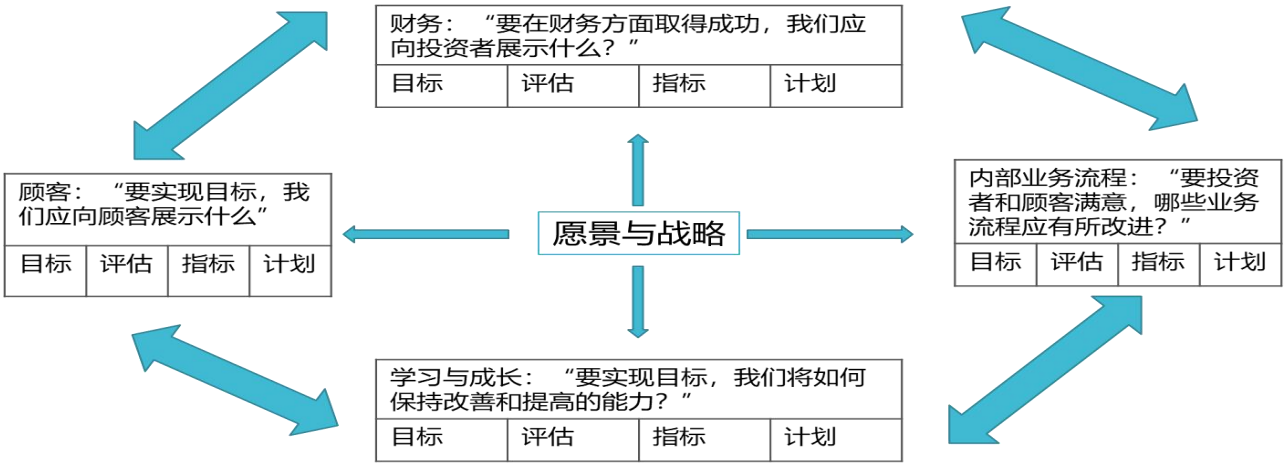
【知识点一】平衡计分卡框架

（一）平衡计分卡的含义

平衡计分卡是指基于企业战略，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，将战略目标逐层分解转化为具体的、相互平衡的绩效指标体系，并据此进行绩效管理的方法。

（二）平衡计分卡的四个维度

平衡计分卡的目标和指标来源于企业的愿景和战略，这些目标和指标从四个维度来考察企业的业绩，即财务、顾客、内部业务流程、学习与成长，这四个维度组成了平衡计分卡的框架。



维度	目标	常用指标
财务维度	解决“股东如何看待我们”这一类问题	投资报酬率、权益净利率、经济增加值、息税前利润、自由现金流量、资产负债率、总资产周转率
顾客维度	回答“顾客如何看待我们”的问题	市场份额、客户满意度、客户获得率、客户保持率、客户获利率、战略客户数量等。
内部业务流程维度	着眼于企业的核心竞争力，解决“我们的优势是什么”的问题	交货及时率、生产负荷率、产品合格率。
学习和成长维度	解决“我们是否能继续提高并创造价值”的问题	新产品开发周期、员工满意度、员工保持率、员工生产率、培训计划完成率等

【2017 年•多选题】甲公司用平衡计分卡进行业绩考评，下列各种维度中，平衡计分卡需要考虑的有（　　）。

A.顾客维度　　B.债权人维度　　C.股东维度　　D.学习与成长维度

【答案】AD

【解析】平衡计分卡的目标和指标来源于企业的愿景和战略，这些目标和指标从四个维度来考察企业的业绩，即财务维度、顾客维度、内部业务流程维度、学习与成长维度，所以选项 A、D 正确。

（三）平衡计分卡的四个平衡

四个平衡	内容
外部与内部的平衡	外部评价指标（如股东和客户对企业的评价）和内部评价指标（如内部经营过程、新技术学习等）的平衡
成果与驱动因素的平衡	成果评价指标（如利润、市场占有率等）和导致成果出现的驱动因素评价指标（如新产品投资开发等）的平衡
财务和非财务的平衡	财务评价指标（如利润等）和非财务评价指标（如员工忠诚度、客户满意程度等）的平衡；
短期和长期的平衡	短期评价指标（如利润指标等）和长期评价指标（如员工培训成本、研发费用等）的平衡。

【2015 年•多选题】在使用平衡计分卡进行企业业绩评价时，需要处理几个平衡，下列各项中，正确的有（　　）。

A.财务评价指标与非财务评价指标的平衡　　B.外部评价指标与内部评价指标的平衡

C.定期评价指标与非定期评价指标的平衡　　D.成果评价指标与驱动因素评价指标的平衡

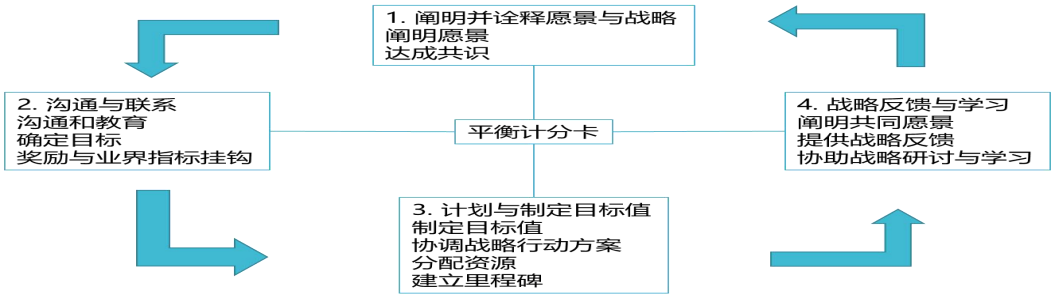
【答案】 ABD

【解析】平衡计分卡中的“平衡”包括外部评价指标（如股东和客户对企业的评价）和内部评价指标（如内部经营过程、新技术学习等）的平衡；成果评价指标（如利润、市场占有率等）和导致成果出现的驱动因素评价指标（如新产品投资开发等）的平衡；财务评价指标（如利润等）和非财务评价指标（如员工忠诚度、客户满意程度等）的平衡；短期评价指标（如利润指标等）和长期评价指标（如员工培训成本、研发费用等）的平衡。选项 C 不正确。

【知识点二】平衡计分卡与企业战略管理

（一）平衡计分卡和战略管理的关系

一方面，战略规划中所制定的目标是平衡计分卡考核的一个基准；另一方面，平衡计分卡又是一个有效的战略执行系统，它通过引入四个程序，使得管理者能够把长期行为与短期行为联系在一起。



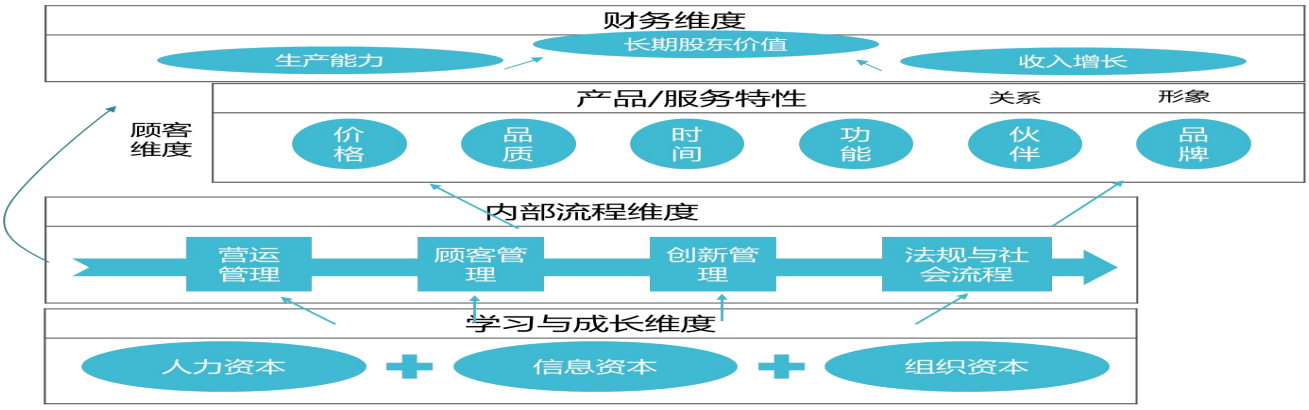
四个程序	说明
阐述并诠释愿景与战略	阐明愿景，达成共识。所谓愿景，可以简单理解为企业所要达到的远期目标。有效地说明愿景，可以使其成为企业所有成员的共同理想和目标，从而有助于管理人员就企业的使命和战略达成共识
沟通与联系	使得管理人员在企业中对战略上下沟通，并将它与部门及个人目标联系起来
计划与制定目标值	它使企业能够实现业务计划和财务计划一体化
战略反馈与学习	它使得企业以一个组织的形式获得战略型学习与改进的能力

（二）平衡计分卡的要求

（1）平衡计分卡的四个方面应互为因果，最终结果是实现企业的战略。

（2）平衡计分卡中不能只有具体的业绩衡量指标，还应包括这些具体衡量指标的驱动因素。

（3）平衡计分卡应该最终和财务指标联系起来，因为企业的最终目标是实现良好的经济利润。



三、战略地图架构

四个层面	战略要点	解释
财务维度	长短期对立力量的战略平衡	战略地图之所以保留了财务层面，是因为它们是企业的最终目标
顾客维度	战略是基于差异化的价值主张	企业采取追求收入增长的战略，必须在顾客层面中选定价值主张。此价值主要说明了企业如何针对其目标顾客群创造出具有差异化而又可持续长久的价值
内部流程维度	价值是由内部流程创造的	内部流程完成了组织战略的两个重要部分：针对顾客的价值主张加以生产与交货；为财务层面中的生产力要件进行流程改善与成本降低的作业
学习与成长维度	无形资产的战略性整合	战略地图的学习与成长层面，主要说明组织的无形资产及它们在战略中扮演的角色。我们将无形资产归纳为人力资本、信息资本和组织资本三类

四、平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别

1. 传统的目标管理系统是从“制定目标——执行目标——实际业绩与目标值差异的计算与分析——采取纠正措施”，可见传统的业绩考核注重对员工执行过程的控制。平衡计分卡则强调目标制订的环节。设定业绩目标的目的不在于控制员工的行为，而在于使员工理解企业的战略使命并为之付出努力。

2. 传统的业绩评价与企业的战略执行脱节。平衡计分卡把企业战略和业绩管理系统联系起来，是企业战略执行的基础架构。

3. 平衡计分卡在财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面建立公司的战略目标。用来表达企业在生产能力竞争和技术革新竞争环境中所必须达到的、多样的、相互联系的目标。

4. 平衡计分卡帮助公司及时考评战略执行的情况，根据需要（每月或每季度）适时调整战略、目标和考核指标。

5. 平衡计分卡能够帮助公司有效地建立跨部门团队合作，促进内部管理过程的顺利进行。

【知识点五】平衡计分卡的优点和缺点

优点	1. 战略目标逐层分解并转化为评价对象的绩效指标和行动方案，使整个组织行动协调一致； 2. 从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度确定绩效指标，使绩效评价更为全面完整； 3. 将学习与成长作为一个维度，注重员工的发展要求和组织资本、信息资本等无形资产的开发利用，有利于增强企业可持续发展的动力。
缺点	1. 专业技术要求高，工作量比较大，操作难度也较大，需要持续的沟通和反馈，实施比较复杂，实施成本高； 2. 各指标权重在不同层级及各层级不同指标之间的分配比较困难，且部分非财务指标的量化工作难以落实； 3. 系统性强，涉及面广，需要专业人员的指导、企业全员的参与和长期持续的修正完善，对信息系统、管理能力的要求较高。

多做计算题，反复做同一题！