



第四节

平衡计分卡



第四节 平衡计分卡

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。



第四节 平衡计分卡

【知识点】平衡计分卡框架

维度	目标	指标
财务维度	解决“股东如何看待我们？”这类问题。表明企业的努力是否最终对企业的经济收益产生了积极的作用	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、总资产周转率等
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、产品合格率等
学习与成长维度	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、人力资本准备度、信息资本准备度、组织资本准备度等



第四节 平衡计分卡

【提示】平衡计分卡中“平衡”的含义

（1）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；

（2）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；

（3）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；

（4）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。



第四节 平衡计分卡

【知识点】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

1. 战略规划中所制定的目标是平衡计分卡考核的一个基准；
2. 平衡计分卡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将长期行为与短期行为联系在一起。具体包括：



第四节 平衡计分卡

（1）阐释并诠释愿景与战略	愿景是要达到的远期目标。有效地说明愿景，可以使其成为企业所有成员的理想和目标
（2）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
（3）计划与制定目标值	使得企业能够实现业务计划与财务计划的一体化
（4）战略反馈与学习	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



第四节 平衡计分卡

（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。



第四节 平衡计分卡

【知识点】战略地图架构

战略地图是关于企业战略如何连接无形资产与价值创造的流程的框架。其主要要点如下：

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财务层面，是因为它们是企业最终目标。企业财务绩效的改善，主要是收入的增长与生产力的提升两种基本途径
顾客维度（战略是基于差异化的价值主张）	企业如何针对目标客户群创造出具有差异化而又可持续长久的价值。战略应该要标明特定的顾客群，作为企业成长和获利的标的



第四节 平衡计分卡

内部业务流程维度（价值是由内部业务流程创造的）	内部业务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进行生产与交货；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。内部业务流程由营运管理流程、顾客管理流程、创新管理流程和法规与社会流程四个流程组成
学习与成长维度（无形资产的战略性整合）	企业的无形资产及它们在战略中扮演的角色。无形资产可以归纳为人力资本、信息资本和组织资本三类



第四节 平衡计分卡

【知识点】平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别

1. 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”的目标管理系统来看，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，而在于使员工能够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。



第四节 平衡计分卡

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。



第四节 平衡计分卡

【知识点】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被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。



第四节 平衡计分卡

缺点：

1. 专业技术要求高，工作量比较大，操作难度也较大，需要持续地沟通和反馈，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地修正完善，对信息系统、管理能力的要求较高。



第五节

绩效棱柱模型



第五节 绩效棱柱模型

【知识点】绩效棱柱模型的含义

绩效棱柱模型，是指从企业利益相关者角度出发，以利益相关者满意为出发点，以利益相关者贡献为落脚点，以企业战略、业务流程、组织能力为手段，用棱柱的五个构面构建三维绩效评价体系，并据此进行绩效管理的方法。



第五节 绩效棱柱模型

构面	目标
利益相关者满意	解决“谁是企业的主要利益相关者，他们的愿望和要求是什么”的问题
企业战略	解决“企业应该采用什么战略来满足利益相关者需求，同时也满足企业自己要求”的问题
业务流程	解决“企业需要哪些关键业务流程才能执行战略”的问题
组织能力	解决“企业需要哪些能力才能开展和改善企业业务流程”的问题
利益相关者贡献	解决“为了培育和发展组织能力，企业需要利益相关者为企业作出哪些贡献”的问题



第五节 绩效棱柱模型

【知识点】绩效棱柱模型的应用

评价指标	利益相关者				
	投资者	员工	客户	供应商	监管机构
利益相关者满意评价指标	总资产报酬率	员工满意度	客户满意度	逾期付款次数	社会贡献率
	净资产收益率	工资收入增长率	客户投诉率		资本保值增值率
	派息率	人均工资			
	资产负债率				
	流动比率				



第五节 绩效棱柱模型

【知识点】绩效棱柱模型的应用

评价指标	利益相关者				
	投资者	员工	客户	供应商	监管机构
企业战略评价指标	可持续增长率	员工职业规划	品牌意识	供应商关系质量	政策法规认知度
	资本结构	员工福利计划	客户增长率		企业的环保意识
	研发投入比率				



第五节 绩效棱柱模型

【知识点】绩效棱柱模型的应用

评价指标	利益相关者				
	投资者	员工	客户	供应商	监管机构
业务流程评价指标	标准化流程比率	员工培训有效性	产品合格率	采购合同履行率	环保投入率
	内部控制有效性	培训费用支出率	准时交货率	供应商的稳定性	罚款与销售比率
组织能力评价指标	总资产周转率	员工专业技术水平	售后服务水平	采购折扣率水平	节能减排达标率
	管理水平评分	人力资源管理水平	市场管理水平	供应链管理	



第五节 绩效棱柱模型

【知识点】绩效棱柱模型的应用

评价 指标	利益相关者				
	投资者	员工	客户	供应商	监管机构
利益相 关者贡 献评价 指标	融资成本率	员工生产率	客户忠诚度	供应商产品 质量水平	当地政府 支持度
		员工保持率	客户毛利水平	按时交货率	税收优惠 程度



第五节 绩效棱柱模型

【知识点】绩效棱柱模型的优点和缺点

优点	坚持主要利益相关者价值取向，使主要利益相关者与企业紧密联系，有利于实现企业与主要利益相关者的共赢，为企业可持续发展创造良好的内外部环境
缺点	涉及多个主要利益相关者，对每个主要利益相关者都要从五个构面建立指标体系，指标选取复杂，部分指标较难量化，对企业信息系统和管理水平有较高要求，实施难度大、门槛高

谢谢 观看

THANK YOU