



第四节

平衡计分卡



第四节 平衡计分卡

一、平衡计分卡框架

平衡计分卡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。



第四节 平衡计分卡

四个维度	目标	常用指标
1.财务维度	解决“股东如何看待我们”这一类问题	通常包括投资报酬率、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
2.顾客维度	回答“顾客如何看待我们”的问题	常用的顾客维度指标包括市场份额、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
3.内部业务流程维度	解决“我们的优势是什么”的问题	反映内部业务流程维度的指标包括交货及时率、生产负荷率、产品合格率等
4.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	企业的学习成长来自员工、信息系统和企业程序等。根据经营环境和利润增长点的差异，企业可以确定不同的产品创新、过程创新和生产水平提高指标，如新产品开发周期、员工满意度、员工保持率、员工生产率、培训计划完成率等



第四节 平衡计分卡

提示：平衡计分卡中的“平衡”包括：

(1) 外部评价指标和内部评价指标的平衡；

(2) 成果评价指标与导致成果出现的驱动因素评价指标的平衡；

(3) 财务评价指标与非财务评价指标的平衡；

(4) 短期评价指标与长期评价指标的平衡。



第四节 平衡计分卡

【单选题】下列各项中，属于平衡计分卡内部业务流程维度的业绩评价指标是（ ）。

- A. 投资报酬率
- B. 客户保持率
- C. 生产负荷率
- D. 培训计划完成率



第四节 平衡计分卡

答案：C

解析：A选项，投资报酬率属于财务维度的业绩评价指标；B选项，客户保持率属于顾客维度的业绩评价指标；C选项，生产负荷率属于业务流程维度的业绩评价指标；D培训计划完成率属于学习和成长维度的业绩评价指标。



第四节 平衡计分卡

二、平衡计分卡与企业战略管理

建立平衡计分卡，明确企业的愿景目标，就能协助管理人员建立一个得到大家广泛认同的愿景和战略，并将这些愿景和战略转化为一系列相互联系的衡量指标，确保企业各个层面了解长期战略，驱使各级部门采取有利于实现愿景和战略的行动，将部门、个人目标同长期战略相联系。



第四节 平衡计分卡

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	阐述并诠释愿景与战略	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，有助于达成共识
	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
三个要求	(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

三、战略地图架构

组织的战略主要说明如何设法为其股东、顾客创造价值。

四个维度	战略	要点
1.财务维度	长短期对立力量的战略平衡	企业财务业绩的改善，主要是收入的增长与生产力的提升两种基本途径
2.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。价值主张应能达到宣扬企业竞争优势或产品与服务差异的目的
3.内部业务流程维度	价值是由内部流程创造的	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
4.学习与成长维度	无形资产的战略整合	无形资产可归纳为人力资本、信息资本和组织资本三类



第四节 平衡计分卡

【多选题】下列关于战略地图的说法中，正确的有（ ）

。

A.战略地图为战略如何连接无形资产与价值创造提供了架构

B.战略地图中无形资产包括人力资本、信息资本和组织资本

C.战略地图内部业务流程包括营运管理流程、顾客管理流程、创新管理流程和法规与社会流程

D.战略地图顾客层面的价值主张说明了企业如何针对目标顾客群创造出具有差异化且可持续长久的价值



第四节 平衡计分卡

答案：ABCD

解析：如果企业的无形资产代表了价值创造的重要资源，那么，战略地图就是为战略如何连接无形资产与价值创造提供一个架构。选项A正确。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。无形资产可以归纳为人力资本、信息资本和组织资本三类。选项B正确。内部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。选项C正确。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。此价值主张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。选项D正确。



第四节 平衡计分卡

四、平衡计分卡与传统业绩评价系统的区别

项目	平衡记分卡	传统评价系统
管理系统过程	强调目标制订的环节	注重对员工执行过程的控制
与战略关系	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	与企业的战略执行脱节
评价体系	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	注重财务业绩
侧重点	注重过程，帮助公司及时考评战略执行的情况，根据需要适时调整战略、目标和考核指标	重结果、轻过程
部门关系	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	各部门重点关注本部门业绩，对跨部门团队合作关注的少



第四节 平衡计分卡

五、平衡计分卡的优缺点

优点	<p>(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</p> <p>(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</p> <p>(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</p>
缺点	<p>(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</p> <p>(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</p> <p>(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</p>