

**The Balanced Scorecard:
Translating
Strategy into Action**

平衡计分卡
——化战略为行动

罗伯特·卡普兰 大卫·诺顿 著
刘俊勇 孙薇 译 王化成 译校

75年来最伟大的管理工具
——《哈佛商业评论》

广东省出版集团
广东经济出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

推荐序	(1)
译校序	(5)
译序	(11)
作者序	(13)
第一章 信息时代的衡量与管理	(1)
信息时代的竞争	(2)
传统财务会计模式	(5)
平衡计分卡	(5)
本章小结	(13)
第二章 企业为什么需要平衡计分卡	(17)
财务衡量	(17)
平衡计分卡	(19)
把数个计分卡指标同单独一项战略相联系	(23)
财务指标应当被废弃吗	(25)
四个层面够了吗	(27)
平衡计分卡的组织单位	(28)
是战略定位还是核心竞争力与能力导向	(29)
本章附录：财务指标衡量企业业绩的局限性	(30)

第一部分 衡量企业战略

第三章 财务层面	(39)
将财务目标连结到业务单位战略	(39)

风险管理	(41)
财务层面的战略主题	(42)
风险管理目标和指标	(48)
本章小结	(49)
第四章 客户层面	(51)
细分市场	(51)
凯尼恩：直接销售给大众市场	(61)
石水公司：直接销售给个别客户	(63)
先锋石油公司：间接销售给大众市场	(65)
时间、质量和价格	(67)
本章小结	(67)
本章附录：客户满意度的驱动因素	(68)
第五章 内部业务流程层面	(73)
内部业务流程价值链	(75)
内部业务流程层面的实例	(84)
本章小结	(90)
本章附录：经营流程——时间、质量和成本的衡量	(90)
第六章 学习与成长层面	(99)
员工能力	(99)
衡量员工的核心指标群	(101)
学习与成长的特定驱动因素	(103)
员工的技术再造	(104)
信息系统能力	(105)
激励、授权和协作	(107)
缺乏衡量指标	(113)
作为替代者的衡量指标	(114)
本章小结	(115)

第七章 把平衡计分卡指标与战略连结	(117)
把平衡计分卡指标与战略相连结	(118)
战略指标与诊断指标：平衡计分卡有多少指标	(128)
好指标引起坏事情：用诊断指标平衡战略指标	(130)
本章小结	(131)
第八章 结构与战略	(133)
业务单位战略和公司战略	(133)
总公司的主题和作用	(135)
合资企业与战略联盟	(138)
职能部门：共享总公司资源	(140)
政府机构与非营利组织	(143)
本章小结	(150)

第二部分 管理企业战略

第九章 上下一致 战略协同	(161)
沟通与教育计划	(163)
与董事会和外部股东进行沟通	(168)
将平衡计分卡与团队和个人目标挂钩	(170)
与奖金制度挂钩	(175)
本章小结	(179)
第十章 目标值、资源分配、行动方案与预算	(181)
制定挑战性目标值	(182)
确定战略行动方案	(185)
本章小结	(201)
第十一章 反馈与战略学习流程	(203)
从命令与控制到战略学习	(203)
走向战略学习流程	(204)

共享的战略架构	(205)
战略反馈	(205)
团队解决问题	(211)
本章小结	(217)
第十二章 实施平衡计分卡管理方案	(219)
推出平衡计分卡方案	(220)
动力：动员企业	(221)
建立一体化的管理系统	(225)
注意：知易行难	(228)
平衡计分卡战略管理系统	(230)
本章小结：化战略为行动	(233)
附录 建立平衡计分卡	(237)
确定平衡计分卡目标	(237)
平衡计分卡的主角	(241)
建立平衡计分卡：流程	(242)
实施时间表	(248)
本章小结	(250)
词汇表	(251)
译者小传	(259)

第一章

信息时代的衡量与管理

假设你走进一架新式喷气飞机的驾驶舱，在那里只看到一台仪器。那么在跟飞行员进行如下交谈后，你对搭乘这架飞机有何感想？

问：我很惊讶你只用一台仪器来驾驶这架飞机，这台仪器是测量什么的？

答：空速。事实上，我这次飞行只管空速。

问：很好。空速看起来确实很重要。但是高度呢？一台测高仪难道没有帮助吗？

答：我在最近几次飞行都是负责高度的，这方面我已做得相当好。现在我必须集中精力学会掌握空速。

问：可是我注意到你甚至没有油料表。难道它没有用吗？

答：你说的不错，油料表很重要，但是我不能同时做好几样事。因此，这次飞行我只负责空速，等我把空速管理得和高度一样好时，然后在下几次飞行中集中精力研究油耗问题。

经过这次交谈，恐怕你是不会搭乘这架飞机的。即使这位飞行员掌握空速的技术一流，你还是会担心飞机会撞上高山或油料用尽。这样的谈话显然纯属虚构，因为没有任何一位飞行员会妄想只靠一台仪器来操纵像飞机这样复杂的交通工具来通过拥挤的航线。技术娴熟的飞行员可以在飞机驾驶过程中处理一大堆仪表提供的信息。然而在复杂的竞争环境中管理现代企业，其难度不亚于驾驶一架飞机。那么，我们会相信管理者在管理自己的公司时不需要一整套仪器吗？像飞行员一样，管理者必须掌握关于环境和业绩因素的“仪器”，这些“仪器”引导他们飞向光辉的未来。

平衡计分卡（the Balanced Scorecard, BSC）为管理者提供了引导他们在未来竞争中获得成功所需要的仪器。今天，企业的竞争环境极其复杂，因此，准确了解企业的目标及实现目标的方法是十分重要的。平衡计分卡将企业的使命

和战略化为一套全面的指标，这些指标为战略衡量和管理系统提供了架构。平衡计分卡仍然重视实现财务目标，但是也兼顾了财务目标的业绩驱动因素。平衡计分卡从四个平衡的层面衡量企业的业绩，这四个层面包括财务、客户、内部业务流程和学习与成长。平衡计分卡使各公司在追求财务结果的同时，监控公司为了未来的成长而培养能力和获得无形资产的过程。

信息时代的竞争

目前，企业正处于革命性的转型之中，工业时代的竞争正变为信息时代的竞争。从 1850 – 1975 年的工业时代里，企业成功的关键在于利用规模经济和范围经济的能力。^[1]技术固然重要，但是归根结底，成功的企业靠的是把新技术融入实物资产中，借此提高效率并大批量生产标准产品。

在工业化时代，财务控制系统在像通用汽车、杜邦、松下和通用电气这样的公司里得以发展，以促进和监督资金和实物资本的高效配置。^[2]像资本报酬率（return-on-capital-employed, ROCE）这样一项综合性的财务指标，既能引导公司内部资本物尽其用，又能监督各经营分部运用资金和实物资本为股东创造价值的效率。

但是 20 世纪末兴起的信息时代，使工业时代竞争中的许多基本假设变得过时。单靠迅速地把新技术融入实物资产及出色地管理财务资产和负债，各公司不再能获得持久的竞争优势。

信息时代对服务业的冲击，甚至比对制造业的冲击更具颠覆性。许多服务性公司，特别是运输、公用事业、通信、金融和公共卫生行业中的公司，几十年来一直处于舒适的非竞争环境中。这些公司不能任意扩张和自由定价。作为回报，政府监管部门保护它们，使它们免于遭受更高效率或更富于创新精神的竞争者的威胁，同时也保障它们的价格水平足以弥补成本并获得充足的投资报酬。显然，在最近 20 年里，全世界服务业公司经历了解除管制和私有化浪潮，而信息技术也为这些工业时代被保护的公司埋下了“毁灭的种子”。

为了能在竞争中获胜，信息时代的制造业和服务业公司必须具备新的能力。对于一家公司来说，动员并利用无形资产的能力，远比它投资和管理有形资产更具决定性。^[3]无形资产能够：

- 发展客户关系，从而保持现有客户的忠诚度，并为新客户和新市场提供高效的服务
- 推出创新产品和服务，满足目标客户的需求

- 以低成本、短时间提供高质量的客户化（ Customized ）产品和服务
- 发挥员工技能、激发员工积极性，持续改善工艺流程、质量和反应时间
- 运用信息技术、数据库和信息系统

新的经营环境

信息时代的企业建立在一系列新的经营假设之上。

跨职能

工业时代的企业通过制造、采购、分配、营销和技术等各种职能的专业化而获得竞争优势，职能的专业化曾为它们带来了巨大的利益。但是久而久之，最大限度的职能专业化导致极度无效率、部门间推诿扯皮和反应过程减慢等问题。信息时代的企业经营，则是通过一体化的业务流程来贯穿传统的业务职能。^[4] 它把功能专业化的优点同一体化业务流程的速度、效率和质量相结合。

连结客户和供应商

工业时代的企业在其交易中与客户和供应商存在着一定的距离。信息技术使企业能够将供应、生产和交货等过程一体化，于是整个流程的运转靠客户订单而不再靠把产品和服务融入价值链的生产计划来带动。从客户订单追溯到上游原料供应商的一体化系统，使企业价值链上的所有单位，都能在成本、质量和反应时间等方面获得巨大改善。

客户细分

工业时代企业的繁荣靠的是提供低成本标准化的产品和服务，正如福特（Henry Ford）所说的：“他们可以随心所欲地选择（汽车的）颜色，只要是在黑色中挑选就行。”客户一旦满足了衣食住行的基本需求，必定会有更进一步的个性化需求。信息时代的企业，必须学会如何为不同的客户提供不同的产品和服务，同时避免多种类、小批量的经营方式而带来的昂贵成本。^[5]

全球规模

国界已不能阻止高效率、反应灵敏的外国公司的竞争。信息时代的企业必须与全世界最好的企业一较高下。开发新产品和服务的巨额投资，要求遍布全球的客户提供充足的回报。信息时代的企业必须具备全球经营的效率和竞争弹性，并保持对本地市场的营销敏感度。

创新

产品的生命周期不断缩短。一种产品在一个周期的竞争优势不能保证该产品在下一个技术平台也拥有领先地位。^[6]在技术创新迅速发展的产业中，参与竞争的企业必须洞察客户的未来需求，开发全新的产品和服务，并迅速将其运用到高效率经营和服务过程中。即使是产品生命周期相对较长的企业，持续改进其工艺流程及产品的性能对确保企业长盛不衰来说也至关重要。

知识型员工

工业时代的企业把员工分为泾渭分明的两个类型。第一类人是知识精英，即经理和工程师，他们运用分析技能设计产品和工艺，选择并管理客户及监督日常经营；第二类是生产产品和提供服务的人。一线员工是工业时代企业的主要生产元素，但他们只是利用体力而非脑力，他们在白领工程师和经理的直接监督下从事生产。20 世纪末，自动化和生产率的提高使企业中从事传统劳动的人员比例下降，而竞争的要求又使从事工程、营销、管理和行政等工作的人员激增。即使那些仍然进行直接生产和提供服务的员工，也因为提出如何提高质量、降低成本费用和缩短生产周期的建议，而提高了他们的价值。正如一家福特发动机修理厂厂长所言：“机器是为自动运转而设计的，员工的工作是思考，是解决问题，是保证质量，而不是只看着零部件从生产线上通过。在我们厂里，员工被看作解决问题的专家，而不是变动成本。”^[7]

如今，所有员工都必须凭借自己的知识和他们所能提供的信息来贡献其价值。对增加员工知识进行投资、管理和利用，已成为信息时代企业的当务之急。

许多企业力图转型以应对未来的竞争，它们正尝试进行各种各样的改进：

- 全面质量管理（Total quality management）
- 适时（Just-in-time）生产和配送系统
- 时间竞争（Time-based competition）
- 精益生产 / 精益企业（Lean production/Lean enterprise）
- 建立客户中心型组织（customer-focused organizations）
- 作业成本管理（Activity-based cost management）
- 员工授权（Employee empowerment）
- 企业再造（Reengineering）

这些改进方案中的每一项都有过成功的范例、积极的倡导者、理论专家和顾问。每一个改进方案都在为高层管理者的时间、精力和资源而竞争，而且每个方案都在追求突破性的业绩，保证为公司的利益相关者——股东、客户、供应商、员工——中的多数（即使不是全部）创造更大的价值。这些方案的目的是渐进式的改良或求得生存，而是追求快速进步的业绩，使企业在新的信息时代竞争中能获得成功。

但是许多改进方案最后都以失败而告终，这些方案往往是支离破碎的，它们既没有和企业的战略紧密相连，也与特定的财务和经济成果毫无关联。业绩的突破需要重大改革，包括企业所采用的衡量方法和管理系统的改革。单靠监督和控制反映过去业绩的财务指标，不能引导企业进入一个竞争更加剧烈、科技水平更高和能力驱动的未来。

传统财务会计模式

信息时代的企业管理实施了新方案、行动方案和管理流程的变革，但实施的环境仍然受到季度和年度财务报表的主宰。今天的财务报告流程，仍然沿袭了几个世纪前的会计模式，这一模式是在独立经济实体之间“保持距离”交易环境下开发的。这个财务会计模式仍为信息时代的企业所采用，这些企业正试图建立内部资产和能力，并对外缔结关系和战略联盟。^[8]

理想的做法是扩展会计模式，以包括对企业无形资产和智力资产的评价，这些资产包括：优质产品和服务、干劲十足而技术娴熟的员工、反应灵敏和稳定的内部经营、满意而忠诚的客户群等。对无形资产和企业能力的评价之所以有益，是因为在信息时代，这些资产对成功的影响远比传统的有形资产大。如果财务会计模式能够评价无形资产和企业能力的价值，则企业就能向员工、股东、债权人和社区传达这种加强资产和能力改进的信息。相反，如果企业的这种无形资产和能力受损，损益表上立刻会反映出负面的影响。然而事实上，我们很难为无形资产估算出一个可靠的财务价值，这些资产包括新产品的制造工序、工艺能力、员工技能、积极性和灵活性、客户忠诚度、数据库和系统等，这种困难使这些资产很可能永远无法在企业的资产负债表中得到承认。但是，这些资产和能力偏偏又是企业在今天乃至未来的激烈竞争环境中制胜的关键。

平衡计分卡

大势所趋之下，企业要求培养长期竞争力，而另一方面，传统成本会计模

式又雷打不动，这两股力量的碰撞催生一种新的综合体：平衡计分卡。平衡计分卡保留了传统的财务指标。但是财务指标针对的是已经发生的事情，这对工业时代的企业来说是足够的，因为以投资提高企业的长期能力及维持长期的客户关系对这些企业能否获得成功来说并不重要。然而，当企业必须大量投资于客户、供应商、员工、工艺、技术和创新，才能创造价值之际，财务指标无法发挥导航和评价的作用。

平衡计分卡采用了衡量未来业绩的驱动因素指标，弥补了仅仅衡量过去业绩的财务指标的不足。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层面来考察企业的业绩，即：财务、客户、内部业务流程、学习与成长。这四个层面组成了平衡计分卡的框架（见图 1-1）。

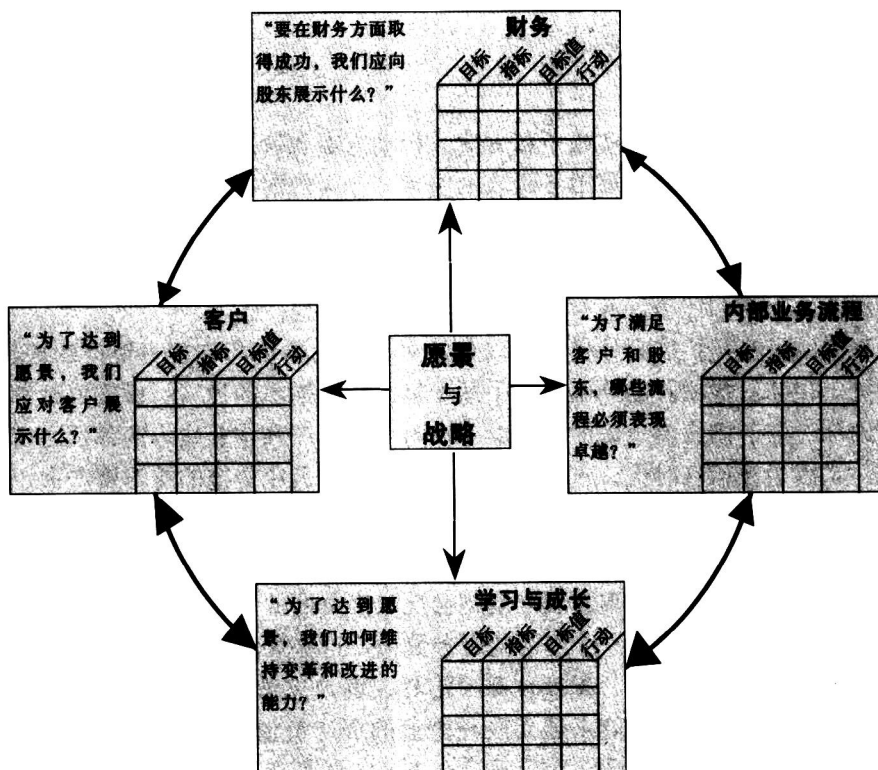


图 1-1 化战略为行动的平衡计分卡框架

资料来源：摘自本书作者发表于《哈佛商业评论》 1996 年 1~2 月号《平衡计分卡在战略管理系统中的应用》一文，已获授权转载。

平衡计分卡把经营单位的一系列目标拓展到概括性的财务指标之外。如今，公司管理者能够衡量自己的经营单位如何为目前和将来的客户创造价值，如何提高内部能力并投资于必要的员工、系统和程序，以改进未来的业绩。平衡计分卡捕捉了技能高超的、有活力的企业员工创造价值的活动，一方面通过财务视角保持对短期业绩的关注，另一方面可明确揭示获得卓越的长期财务和竞争业绩的驱动因素。

平衡计分卡管理系统

许多公司的业绩衡量系统已包括了财务和非财务指标。那么，采用一套“平衡的”指标又有什么新意呢？的确，几乎所有的企业都采用财务和非财务指标，但它们仅把非财务指标用于局部的改进，如改进与客户接触的第一线营运之中。高层管理者采用总计的财务指标，好像这些指标能够充分概括基层员工及中层管理者的经营成果。这些企业运用财务和非财务业绩指标，只是为了战术性的反馈和对短期经营的控制。

平衡计分卡强调财务与非财务指标必须是信息系统的一部分，应该遍及公司各级员工。一线员工必须了解他们的决策和行动所造成的财务结果；高层管理者必须了解长期财务成功的驱动因素。平衡计分卡的目标和指标并不是把财务和非财务指标进行特定组合，它们是在经营单位的使命和战略驱动下，通过一个自上而下的流程发展而来的。平衡计分卡将经营单位的使命和战略转变为特定的目标和指标。平衡计分卡平衡了关于股东和客户的外部指标和关于关键业务流程、创新、学习与成长的内部指标；平衡了反映以往工作结果的指标和驱动未来业绩的指标；平衡了对客观的、容易量化的成果指标和对这些成果的主观的、带有一定判断性的业绩驱动因素指标。

平衡计分卡不仅仅是一个战术性的或经营性的衡量系统。富于创新的企业把计分卡视为一个战略管理系统，从长期规划企业战略（见图 1-2），它们利用计分卡的衡量重点来完成重要的管理流程：

1. 阐明并诠释愿景和战略
2. 沟通并连结战略目标和指标
3. 计划、制定目标值并协调战略行动方案
4. 加强战略反馈与学习

阐明并诠释愿景和战略

平衡计分卡流程始于高级管理层把经营单位的战略转换为特定的战略目标。在确定财务目标时，这个管理层必须考虑是注重收入和市场成长、盈利能力，还是创造现金流量。但是在客户方面，管理层必须明确指出他们应该在哪些客户群体和市场中竞争。举例来说，某金融机构的战略是提供卓越的服务给目标客户，它的 25 位高级管理者早已就此达成共识。可是在构建计分卡的客户目标时，却发现经理们心中对什么是卓越的服务和谁是目标客户所下的定义都不一样。为计分卡设计经营指标的过程，使 25 位经理在哪些客户群体最可取、应该为这些目标客户提供哪些产品和服务方面达成了共识。

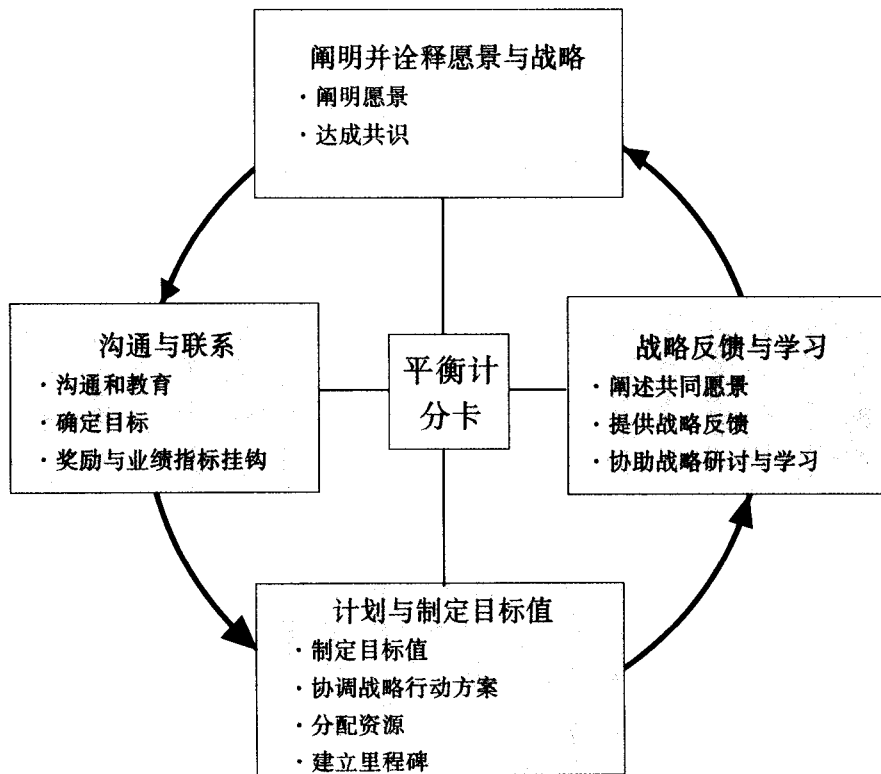


图 1-2 以平衡计分卡作为行动的战略框架

资料来源：摘自本书作者发表十《哈佛商业评论》 1996年 1~2月号《平衡计分卡在战略管理系统的应用》一文，已获授权转载

财务和客户的目标既已确定，企业接着就应确认其内部业务流程的目标和指标，这是平衡计分卡方法的一大突破和优点。传统的业绩衡量系统，即使是采用了非财务指标，也都只是改进既有流程的成本、质量和周期。平衡计分卡则强调为客户和股东获得突破性业绩的流程是最关键的。这项确认过程的结果往往揭示了企业要使其战略获得成功所必须做好的、全新的内部流程。

最后一环——学习与成长目标，揭示了企业为什么必须大量投资于员工的知识更新、信息技术和系统以及强化企业管理程序等。这些对员工、系统和程序的投资可以在内部流程、客户和股东等方面产生重大的革新和改善。

建立平衡计分卡的过程使战略目标得到阐明，并为实现战略目标确认了几个关键的驱动因素。我们参与过不少企业的平衡计分卡设计工作，我们所遇见的高级管理层对其战略目标的相对重要性从未达成充分的共识。总的来说，这些企业管理良好，管理层也和谐共事，之所以缺乏共识，往往要归咎于职能历史和企业文化。经理们的事业往往围绕着单一职能建立，某些职能往往起主导地位。例如，石油公司经常受到炼油厂的技术和成本支配而牺牲营销利益；消费品公司往往被营销和销售重点所主宰而牺牲技术和革新；高技术公司往往注重工程设计和技术而忽略了制造。当职能不同的经理们组成一个团队试图合作时（特别在是那些传统上职能各自独立的企业里），盲区便出现了，原因在于总的经营目标与不同经营单位的贡献和一体化问题上存在分歧，围绕知之甚少的领域就很难建立团队和达成共识。

虽然设计平衡计分卡会暴露缺乏共识和团队精神的问题，但它也为解决问题做出贡献。由于平衡计分卡是由高级管理层开发的，作为一个高级管理层项目，平衡计分卡创造了一个整个企业人人之为之作出贡献的合作模式。平衡计分卡目标作为高级管理层的共同责任，它可以成为许多重要团队管理流程的组织框架，促使各高层管理者摒弃个人经历和专业成见，建立共识和团队精神。

沟通与连结战略目标和指标

通过企业简报、板报、录像，甚至电子群组软件和个人电脑上网，平衡计分卡的战略目标和指标在整个企业中得到推广。这种推广的目的是让全体员工明白他们必须完成哪些重大目标，企业的战略才能获得成功。有些企业试图把经营单位计分卡的高层战略指标分解为营运层次的特定指标。例如，经营单位计分卡上一个目标是按时交货（on-time delivery, OTD），到了经营层次上，这个目标可以转变为缩短机器的安装时间，或订单从一道工序迅速转到下道工

序的时间。这种做法，就理顺了局部改进工作和企业总的成功因素之间的关系。当所有员工都了解了高层目标和指标，他们就能确定局部目标来支持经营单位的整体战略。

平衡计分卡也为总公司管理者和董事会对经营单位的战略进行沟通 and 做出承诺提供了基础。平衡计分卡鼓励经营单位同总公司管理者和董事会成员进行对话，不仅讨论短期的财务目标，而且涉及制定和实施一个为获得未来突破性业绩的战略。

沟通和连结过程结束时，企业中的每个人都应当了解经营单位的长期目标和达到这些目标的战略，每个人所制定的局部行动方案将为实现经营单位的目标做出贡献。企业的一切努力和行动方案都将同必要的改革过程相一致。

计划、制定目标值并协调战略行动方案

平衡计分卡最大的冲击力在于驱动组织的变革。高层管理者应当为计分卡指标设计 3~5 年的目标值（targets），目标值一旦达到，公司将转型。这些目标值标志着经营单位业绩的飞跃。如果该经营单位是一家上市公司，则目标值的实现应使股票价格上升一倍或者更多。公司的财务目标值包括投资报酬率增加 1 倍，或在今后 5 年内销售额提高 150%。一家电子公司确定的财务目标值是使自身的成长率接近现存客户预期增长率的 2 倍。

为了实现这种雄心勃勃的财务目标值，经理们必须为其客户、内部业务流程和学习与成长等层面确定挑战性（stretch）目标值。设定挑战性目标值的方法很多，在理想情况下，有关客户的目标值应当来源于满足或超过客户期望，对现有的和潜在的客户偏好都应当加以研究，以确认人们对出色业绩的期望。标杆法（benchmarking）是一个值得参考的方法，它可用来效法他人的最佳模式，同时还可以验证内部建议的目标值，不至于使得战略指标落后于人。

一旦有关客户、内部业务流程、学习与成长的指标确立以后，管理者就能对其战略质量、反应时间、行动方案再造进行安排，以达到突破性的具体目标。因此，平衡计分卡为持续改进、再造和转型提供了自始至终的合理性、重点和整合的基础。管理者不是急功近利地对局部过程实行基本改造，而是努力完善和改造对企业的战略成功至关重要的流程。与传统再造计划的目标——大量削减成本（the slash and burn rationale）不同，平衡计分卡再造计划的目标不以节省开支为唯一衡量标准。战略行动的目标值源自于平衡计分卡指标，如大幅缩短订单完成周期、提前产品上市时间和员工能力的提高等。当然，压缩时间和提高能力并不是最终目标，最终目标是通过平衡计分卡所体现的一系列

因果关系，把这些能力转变为出色的财务业绩。

平衡计分卡还使企业能够把整合战略计划和年度预算结合起来。当管理者为企业的战略指标确定 3~5 年的挑战性目标值时，他们同时预测了每个指标在下一个会计年度的目标——战略计划在第一年的 12 个月的进度。这些短期的里程碑为经营单位长期战略进程中的近期评估提供了具体的目标值。

计划并制定目标值的管理流程，可以帮助企业：

- 量化预计的长期结果
- 确定达到这些结果的机制并提供必要的资源
- 为计分卡的财务和非财务指标建立短期的里程碑

加强战略反馈与学习

最后一个管理流程是把平衡计分卡融入战略学习的框架之中。我们认为，在整个计分卡管理流程中，这一过程是最具创新性也最为重要的方面，它使组织学习得以在高级管理层进行。当今企业中，没有固定模式帮助管理层获得战略反馈和检验战略所依据的假设。平衡计分卡使他们能监督和调整自身战略的实施，并在必要时对战略本身进行根本性的改变。

通过为财务及其他计分卡指标制定的近期里程碑，每月和每季的管理研讨仍能检验财务结果。然而更重要的是，管理层还能仔细研究经营单位在客户、内部经营与革新、员工、系统和程序等方面是否达到了其所规定的目标值，于是管理研讨和更新从回顾过去转向了解未来。管理层不仅可以讨论过去的业绩是如何获得的，而且研究他们对未来的预期是否保持在轨道上。

图 1-2 的第一个流程——阐明企业的共同愿景，拉开了战略学习过程的序幕。利用衡量作为语言，有助于把复杂的、模糊不清的概念转变成一种能使高级管理层达成共识的比较精确形式。图 1-2 的第二个流程——沟通和协调，则动员每个人采取行动以实现企业的目标。计分卡的设计注重因果关系，这就为企业引进了动态的系统思维，促使不同部门的员工都能了解企业全貌，以及他们的角色如何相互影响并最终影响全局。图 1-2 的第三个流程——计划、制定目标值和战略行动方案，则是利用一套平衡的成果与动因指标，为企业界定了特定的、量化的业绩目标。把预期的业绩目标和当前的业绩水平进行比较，可以看出业绩差距。因此，平衡计分卡不仅衡量变化，而且也助长变化。

图 1-2 的前三个流程对于战略实施至关重要，但只有这三个层面是不够的。在从前比较简单的环境中，它们或许足够了。那个环境下遵行的自上而下、命令与控制式的管理模式，符合一个理论，即船长（CEO）决定轮船（经

营单位)的方向和速度,水手(管理者和一线员工)执行命令并实施计划。经营管理系统确保管理者和员工的行动遵守高级管理层制定的战略规划,从建立愿景与战略,将其传达给企业所有成员,以及把企业的行动和计划同实现长期战略目标相联系,这一线性过程代表典型的单循环反馈流程。在单循环流程中,目标永恒不变,即使结果偏离了计划,人们也不会怀疑计划是否合理或质疑追求目标的方法是否恰当。任何偏离计划的事情都被当作缺点,员工必须立即实施使企业重新走上预期轨道的行动。

而信息时代的企业战略不可如此线性或一成不变。信息时代的今天,企业的经营环境变化莫测,管理者必须获得关于复杂战略的反馈。计划好的战略,虽然当初的用意很好并充分利用了信息和知识,但在当代环境中却可能不合时宜。用一个比较恰当的比喻,今天的情形好比在变幻多端的气候和浪涛汹涌的海上参加一场竞争激烈的航行比赛,而非在风平浪静中独自驾船前往目的地。在航行比赛中,指挥系统依然存在,但是船长必须不断地监视环境,对竞争者的行为、团队和行船能力、风向和流速等的任何变化保持高度警觉,并随时做出战术和战略性反应。船长必须拥有大量情报来源,包括个人的观察、仪器和衡量指标,尤其不可缺少那些也在观察环境并制定计划去利用环境变化和应对竞争对手行为的同船战术专家的建议。

在瞬息万变的环境中,新的战略在利用机遇和应对威胁中产生,而这种机遇和威胁是最初制定战略规划时没有料到的。抓住新机会的构想常常出自组织中的基层管理者。^[9]但是在不断变化的环境中,传统的管理系统对制定、实施和检验战略既不鼓励也不提供方便。

企业需要双循环的学习能力。^[10]当管理者质疑战略的假设前提,并讨论理论是否与眼前的经营、观察和经验相一致时,双循环学习也就出现了。诚然,管理者需要单循环流程来帮助他们了解战略实施是否按计划进行,但更重要的是,他们需要双循环学习流程来帮助他们了解计划的战略是不是可行的、成功的战略。管理者需要获得信息,否则无法质疑战略制定之初的基本假设是否站得住脚。

一个结构适当的平衡计分卡阐明了经营理论。计分卡应该基于一系列从战略衍生出来的因果关系,包括计分卡指标相互影响的反应时间和强度估计。例如,产品质量和按时交货等方面改进经过多久才会导致在客户业务中所占的份额和在现有销售额中所占的比例增加?增长幅度有多大?因为计分卡量化了指标之间的链接关系,所以定期研讨和业绩监督就能够采取假设检验的形式。

如果员工和管理者确实完成了业绩驱动因素,比如员工的再培训、信息系

统的提供、新产品和服务的开发等，但却没有获得预期的结果（如营业收入提高和客户重复购买），这就表明这项战略所依据的理论可能是无效的。对于这种否定性的证据，应当采取认真的态度，管理者必须认真讨论市场状况、提供给目标客户的价值主张、竞争者的行为和内部能力等。其结果可能是再次确定目前的战略正确无误，但需要调整计分卡中战略指标之间的量化关系；也可能揭示基于对市场状况和内部能力新的了解，有必要采取一项全新的战略，此即双向循环学习的结果。不论哪种情况，计分卡都会刺激高层管理者去了解其战略的可行性和有效性。根据我们的经验，这个搜集资料、检验假设、思考、战略学习和适应过程是战略成功的基础。

战略反馈和学习流程，完成了图 1-2 包含的循环。这一战略流程融入到下一个愿景和战略流程之中，在下一流程中，各个方面的目标得到研究、刷新和取代，以符合最新的战略结果和今后时期必要的业绩驱动因素。

本章小结

信息时代的企业将靠投资和管理知识资产而获得成功，它们必须把职能专门化整合为以客户为导向的企业流程，经营方式从大量生产、大量提供标准化的产品与服务，改为灵活、反应快和高质量的革新产品与服务方式，以满足目标客户群体的需要。员工的技术再造、杰出的信息技术和协调的组织程序，将会带来产品、服务、流程的创新和进步。

在企业为获得这些新能力进行投资之际，传统的财务会计模式既不能发挥激励的作用，也无法在短期内衡量企业的成败。传统的财务模式是为贸易公司和工业时代的企业而设计的，它所衡量的是过去的事情，而不是对提供未来价值的能力的投资。

平衡计分卡是一个整合的源于战略指标的新框架。它在保留以往财务指标的同时，引进了未来财务业绩的驱动因素，这些因素包括客户、内部业务流程、学习与成长等层面，它们以明确和严谨的手法解释战略组织，而形成特定的目标和指标。

然而，平衡计分卡并不仅仅是一个新的衡量系统，富于创新的企业纷纷把它作为其管理流程的核心框架。企业在制定第一份平衡计分卡时，其目的相当狭隘，可能只是用来阐明战略，就其达成共识并形成重点，然后在整个企业中推广。但只有平衡计分卡从一个衡量系统变为一个管理系统时，它才发挥真正的威力。随着越来越多的企业采用计分卡，他们认识到了它的作用：

- 阐明战略并达成共识
- 在整个企业中沟通战略
- 把部门和个人的目标与战略相联系
- 把战略目标与长期的目标值和年度预算相联系
- 确定并协调战略行动方案
- 进行定期和系统化的战略研讨
- 获得反馈以便学习和改进

大部分管理系统缺乏一个系统化的战略行动和反馈流程，平衡计分卡填补了这个空白。围绕计分卡而制定的管理流程使企业上下能够同心协力地实施长期战略。只要使用得当，平衡计分卡将成为信息时代企业的管理基础。

注释：

- [1] A.D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990) .
- [2] 请参考：A. D.Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977) and T.H. Johnson and R.S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987) .
- [3] H.Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987) .
- [4] J. Champy and M.Hammer, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993) .
- [5] 工业时代的企业利用传统的生产和服务流程，为不同的客户提供不同的产品。直到 20 世纪 80 年代中期作业成本法开发出来之后，这种高成本的经营方式才被企业所认识。请参考：R. Cooper and R.S. Kaplan, “Measure Costs Right: Make the Right Decisions,” *Harvard Business Review* (September-October 1988): 96 – 103. 目前企业认识到他们必须选准目标客户群，或利用高技术的产品和服务流程，才能以较低成本供应品种繁多的产品。
- [6] J.L. Bower and C.M. Christensen, “Disruptive Technologies: Catching the Wave,” *Harvard Business Review* (January-February 1995): 43 – 53.

- [7] R.S.Kaplan and A.Sweeney, "Romeo Engine Plant," 9 – 194 – 032 (Boston: Harvard Business School Press, 1994) .
- [8] R.K. Elliott, "The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting," *Accounting Horizons* (June 1992): 61 – 85.
- [9] R.Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 20.
- [10] 对于单向循环式和双向循环式的进一步讨论, 请参考: Chris Argyris and Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996); and "Teaching Smart People How to Learn," *Harvard Business Review* (May-June 1991): 99 – 109.

第二章

企业为什么需要平衡计分卡

衡量是重要的：“不能衡量就不能管理。”企业的衡量系统对企业内外成员有较大影响。如果企业希望在信息时代的竞争中生存并兴旺发达，就必须利用从其战略和能力中衍生出的衡量和管理系统。不幸的是，许多企业口头上赞成与客户关系、核心竞争力和组织能力有关的战略，实际上却只用财务指标来激励并衡量业绩。平衡计分卡把财务指标当作对经营管理业绩的重要总结而予以保留，但它也强调以一套更为广泛和更具整合性的衡量方法，把客户、内部经营、员工和系统的业绩同长期的财务成功连成一体。

财务衡量

企业的衡量系统历来都属于财务性质。事实上，会计又叫做“商业语言”，远在几千年前，埃及人、腓尼基人、苏美尔人就用簿记来记录商务交易活动。几个世纪后的探险时代里，全球贸易公司开始用会计师的借方贷方的复式簿记来衡量并监督公司的活动。19世纪的工业革命造就了巨无霸式的纺织、铁路、钢铁、机床和零售公司。衡量财务业绩的创新，对这些公司的成长发挥了重要的作用。^[1]财务创新，比如投资报酬率、经营预算和现金预算等，对20世纪初期像杜邦和通用汽车这样的企业的巨大成功至关重要。^[2]二次大战结束之后，企业趋向多元化，公司内部对业务单位业绩报告和评价的需求应运而生，这种财务措施被像通用电气这样的业务多元化的公司广泛采用，而IT&T公司的哈罗德·吉尼恩（Harold Geneen）以严格的财务报告和控制系统使这一方法闻名遐迩，如果不是声名狼藉的话。

因此，20世纪末的今天，业务单位业绩的财务方面已经十分发达。但是这种广泛地、甚至一味地采用财务衡量的做法遭到了许多评论家的批评。^[3]问题在于，如果过分追求并维持短期财务结果，可能会造成过度投资于短期的行

动，而对创造长期价值的活动投资不足，尤其对创造未来成长的无形资产和知识资产投资的不足。

FMC 公司的例子可以证明，20 世纪 70 ~ 80 年代，FMC 公司所创造的财务业绩始终是美国大公司中的佼佼者。到了 1992 年，新的管理团队进行了一次战略总结，目的是寻找一条最能扩大股东价值的未来线路，他们的结论是：出色的短期经营业绩虽然重要，但是公司必须启动一项成长战略。FMC 总裁拉里·布雷迪回忆道：

对一个高度多元化的公司来说……采用资本报酬率衡量方法特别重要。年终时，我们奖励那些实现预期经营业绩的部门经理。过去 20 年来，我们一直严格管理公司并成绩卓越。但是我们越来越不清楚公司未来成长从何而来，公司应该到哪里去寻找突破的机会。我们当时已经是一个投资报酬率很高但没有多少成长潜力的公司了。此外从我们的财务报告看，我们在实施长期计划方面取得了什么进展变得十分模糊。^[4]

当经理们面临必须交出出色的短期财务报表时，他们无可避免地将权衡取舍，结果是限制对成长机会的投资。更糟糕的是，短期财务业绩的压力会造成企业削减在某些方面的支出，包括新产品的开发、流程的改造、人力资源的开发、信息技术、数据库和系统，甚至客户和市场的开发工作。尽管削减这些开支损害了企业资产和创造未来经济价值的能力，但在短期内，财务会计模式的报告上仍然把减少开支当作收入增加。抑或，企业可能通过提价和降低服务水平来剥削客户，从而使短期财务结果最大化。这些行动在短时间内会使财务报表上的获利能力增加，但是缺乏客户忠诚和满意会使企业容易受到竞争对手的侵袭。

另一个例子是施乐公司（Xerox），20 世纪 70 年代中期，施乐公司几乎垄断了复印机市场。施乐公司并不出售复印机，而是出租，从这些机器的每一次复印中获取利润，租赁机器并出售附带产品如纸张和色带的利润相当可观。但是，除了对付出昂贵的复印成本的别无选择外，这些昂贵机器的高故障率和功能不足更令人不满。^[5]施乐公司的管理层并没有因此去设计机器从而降低故障率，反而认为这是进一步加强财务成果的大好时机。他们改为出售机器，同时成立一个庞大的服务系统，作为独立利润中心，专门提供损坏机器的上门维修服务。由于客户对这一服务的需求，该部门很快就成了该公司利润增长的一大功臣。此外，由于在等待维修工上门期间机器不能用，所以有些公司多买一台复印机备用，这又使施乐公司的销售额和利润增长更快。因此，所有的财务指

标，包括销售额和利润增长率以及投资报酬率等，都显示公司的战略十分成功。

但是，客户仍然愤愤不平，怨气很大。他们所需要的并不是供应商提供一支出色的维修队伍，而是高效率的、不出故障的机器。于是当打入这一市场的日本和美国的公司推出复印质量差不多、甚至更好，既不出故障又比较便宜的机器时，那些对施乐公司不满意和不忠诚的客户立刻转向新的供应商。施乐公司这个在 1955 - 1975 年间跻身于美国最成功公司之列的大公司几乎失败。多亏了一位对追求质量和客户服务抱有极大热情的新总裁——他把这种追求传达到公司的各个角落——该公司才在 20 世纪 80 年代中实现了引人注目的转变。

在激烈竞争环境中，财务指标不足以引导和评价企业的运行轨道。他们是滞后指标，无法捕捉最近一个会计期间经理们的行动创造和破坏了多少价值。即使对于过去的行动，财务指标也只介绍了部分而不是全部，对于今天和明天为创造未来财务价值所采取的行动，财务指标不能提供充分的指导。

平衡计分卡

平衡计分卡是一个全面的框架，它帮助高级管理层把公司的愿景和战略转变为一套连贯的业绩指标。许多公司采用使命宣言（mission statement）向所有员工传达公司的基本价值观和信念。使命宣言揭示了公司的核心信念，并确认公司的目标市场和核心产品。例如：

- 成为民航业中最成功的公司
- 成为我们选择的市場中最出色的、基础最为广泛的金融机构

使命宣言应该激励人心，并应当为组织注入活力和动力。^[6]但是只有一个鼓舞人心的宣言和口号是不够的。正如彼得·圣吉（Peter Senge）所说：“许多领导人都拥有个人愿景，却从不把个人的愿景转变为振奋组织的共同愿景，他们缺乏把个人愿景变为共同愿景的概念。”^[7]

石水公司（Rockwater）的例子可以说明此点。该公司是一家海底建筑公司，它的 CEO 诺曼·钱伯斯（Norman Chambers）率领公司的高级管理层和项目经理，花了两个月的时间拟定了一份详细的使命宣言。宣言公布不久，钱伯斯接到一位项目经理从北海的一个钻井平台打来的电话：“诺曼，我想让你知道，我相信咱们的使命宣言，我希望我的一切行动能符合这个宣言。我现在和客户在一起，我应当怎么办？在执行这个项目期间，我每天应该做些什么，才

能实现我们的公司使命？”钱伯斯意识到，这份宣言与员工的日常行动之间有很大的距离。

平衡计分卡把使命和战略转变为目标和指标，而组成四个不同的层面：财务、客户、内部业务流程、学习和成长。计分卡提供一个框架、一种语言，以传播使命和战略，它利用衡量指标来告诉员工当前和未来成功的驱动因素。高级管理层通过计分卡阐述企业渴望获得的结果和这些结果的驱动因素，借此凝聚企业员工的精力、能力和知识来实现长期目标。

许多人把衡量指标看作控制行为和评价以往业绩的工具。而正如我们在第一章所述，一份计分卡的衡量指标应该有不同的用途——阐明企业战略、沟通企业战略和促使个人、组织、跨部门的行动方案一致，以实现一个共同目标。用这种方法使用计分卡，会发现计分卡与传统控制系统目标的不同，它不会试图控制个人和部门严守一个事先制定的计划。计分卡应该是一个沟通、告知和学习系统，而不是控制系统。

计分卡的四个层面，使企业能够在短期目标和长期目标、结果和动因、硬性客观指标和软性主观指标之间达到平衡。虽然计分卡的衡量指标的多样性可能令人困惑，但是正如我们将会看到的那样，一个适当的计分卡只有一个目的，因为所有的指标都旨在实现一个整合的战略。

财务层面

平衡计分卡保留财务层面，因为财务指标概括了过去的容易衡量的经济结果，自有它存在的价值。财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对改善企业盈利做出贡献。财务目标通常与获利能力有关，其衡量指标有营业收入、资本报酬率，或近年流行的经济增加值（Economic Value-added, EVA）；财务目标也可能是销售额的迅速提高或创造现金流量。我们将在第三章讨论企业战略与财务层面的目标和指标之间的关系。

客户层面

在平衡计分卡的客户层面，管理者确立了其业务单位将竞争的客户和市场，以及业务单位在这些目标客户和市场中的衡量指标。客户层面通常包括几个核心的或概括性的指标，这些指标代表一个经过深思熟虑和确实执行的战略应该获得的成果。核心结果指标包括客户满意度、客户保持率、客户获得率、客户盈利率，以及在目标市场中所占的份额。但是，客户层面还应包括特定的指标，以衡量公司提供给目标客户的价值主张。核心客户成果的具体驱动因素

与特定市场有关，它反映客户是否转移或维持与供应商的忠诚关系。例如，客户可能重视交付周期和按时交货，或不断推出新的产品和服务，也可能认为最重要的是供应商能够掌握客户的新需求并开发新产品和制定新的方法来满足这些需求。客户层面使业务单位的管理者能够阐明客户和市场战略，从而创造出出色的财务回报。第四章将详细讨论如何设计客户层面的目标和指标。

内部业务流程层面

在内部业务流程层面，管理层要确认组织必须擅长的关键的内部流程。这些流程帮助业务单位：

- 提供价值主张，以吸引和留住目标细分市场的客户
- 满足股东对卓越财务回报的期望

内部业务流程指标，重视的是对客户满意度和实现企业财务目标影响最大的那些内部流程。

内部业务流程层面揭示了传统业绩衡量和平衡计分卡业绩衡量方法的基本差异。传统方法试图监督和改进现有的业务流程，它们可能包括质量和时效指标，从而超出财务指标的范围，但是它们重视的仍然是改善现有流程；而计分卡方法通常确认全新的流程，企业要想实现客户和财务目标，就必须善于采用这些流程。例如，一个公司可能会认识到，它必须制定一个流程来预测客户的需求，或开发一个流程来提供目标客户所重视的新服务。平衡计分卡的内部业务流程目标以这些流程为重点，而这些流程中的一些目前可能并未采用，但却攸关公司战略的成功。

平衡计分卡与传统业绩衡量方法的第二个不同在于把创新流程引入到内部业务流程层面之中（见图 2-1）。

传统的业绩衡量系统所关心的流程，是向当前的客户提供当前的产品和服务的流程，它们试图控制和改善目前的经营，这些经营所标志的是价值创造过程的“短波”。价值创造的“短波”从接到现有客户购买现有产品或服务的订单开始，到把产品交付客户为止。企业创造价值是通过以低于售价的成本生产产品、将其交付使用并提供服务。

但是，为了获得长期的财务成功，企业可能需要创造全新的产品和服务，以满足现有的和未来客户的新需求。创新过程代表价值创造的“长波”，对许多企业而言，创新过程在推动未来财务业绩方面比短期经营周期更为有效。对这些公司来说，成功管理一个历时多年的产品开发过程或开发另类客源的能

力，对于未来经营业绩来说，同高效地、稳定地和灵敏地管理好现有经营相比，可能更为重要。

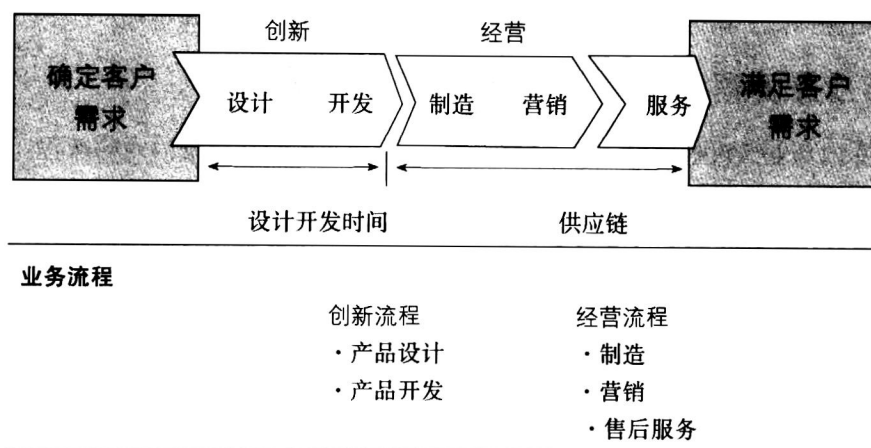


图 2-1 内部业务流程价值链的层面

但是，管理者无需对这两种重要的内部业务流程进行取舍，平衡计分卡内部业务流程层面包含了长期的创新周期和短期的经营循环。第五章列举了很多实例，说明企业如何为内部业务流程层面制定目标和指标。

学习与成长层面

平衡计分卡的第四个层面是学习与成长，它确立了企业要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架。客户和内部业务流程层面，确立了目前和未来成功的关键因素。企业利用目前的技术和能力不大可能达到客户和内部业务流程层面的长期目标；此外，激烈的全球竞争也迫使企业必须不断改善其向客户和股东提供价值的能力。

企业的学习与成长有三个主要来源：人、系统和组织程序。平衡计分卡的财务、客户、内部业务流程一般会揭示人、系统、程序的实际能力和实现突破性业绩所必需的能力之间的巨大差距。为了弥补这个差距，企业必须投资于员工技术的再造、信息技术和系统的加强、组织程序和日常工作的理顺，这些都是平衡计分卡学习与成长层面追求的目标。与客户层面一样，涉及员工的指标

也包括一些概括性的指标，如员工满意度、员工保持率、员工培训和技能等，以及这些指标的特定驱动因素，如为应对竞争环境而拟定的企业特定技能的具体指数。信息系统能力可以通过精确的、关键的客户和内部业务信息的适时可获得性来衡量，这些信息指导一线员工的决策和行动。组织程序可以检验员工激励是否与组织总的业绩保持一致，并可衡量关键客户和内部业务层面的改进情况。这些问题将在第六章进一步详细探讨。

总而言之，平衡计分卡以一套平衡的框架，把愿景和战略转变为目标和指标，该卡包括预期成果指标和驱动这些预期成果的流程。

把数个计分卡指标同单独一项战略相联系

许多公司可能已经混合使用财务和非财务性两种指标了，甚至在高级管理层总结和董事会沟通方面也多有所用。特别是近年来，对客户和工艺质量的重新重视使得许多公司开始追踪客户的满意和抱怨、产品和工艺的缺陷、交货日期的延误等指标。法国企业设计和使用“仪表板”（Tableau de Bord），已有 20 多年的历史。“仪表板”是企业成功的关键指标，设计“仪表板”可以帮助员工确定关键成功因素，尤其是那些作为实际变量可以衡量的因素，从而为企业“导航”。^[8]一个包含财务和非财务指标的仪表板，算不算一个“平衡计分卡”？

依我们的经验，最好的平衡计分卡不仅仅是重要指标或重要成功因素的集合。一份结构严谨的平衡计分卡应当包含一系列相互联系的目标和指标，这些目标和指标不仅前后一致，而且相互强化。若要具体比喻，用飞行模拟器比用仪表板贴切得多。像飞行模拟器一样，计分卡应该包含各种重要变量之间的一系列复杂的因果关系。

因果关系

战略是一套关于因果的假设。管理系统必须把各个层面目标（和指标）之间的关系（假设）阐述得一清二楚，如此才能被管理和证实。因果关系链应该涵盖平衡计分卡的四个层面（如图 2-2）。例如，资本报酬率可能是平衡计分卡的财务指标。这一指标的驱动因素可能是客户的重复采购和销售量的增加，而这二者是客户高度忠诚带来的结果。因此，客户忠诚度被纳入计分卡的客户层面，因为预计它将对资本报酬率产生很大的影响。但是，企业如何获得客户忠诚呢？对客户偏好的分析显示，客户比较重视按时交货率这个指标。因此，按时交货率的提高会带来更高的客户忠诚度，进而引起财务业绩的提高。于

是，客户忠诚度和按时交货率都被纳入计分卡的客户层面。

循着这个逻辑，下一个问题是企业必须在哪些内部流程上表现杰出，才能有较佳的按时交货率呢？为了提高这一比率，企业可能需要缩短经营周期并提高内部流程的质量，这两个因素可能成为平衡计分卡内部流程的指标。然而，企业要如何改善内部流程的质量并缩短周期呢？为达到这个目标，企业需要培训员工并提高他们的技术，因此员工技术成为学习与成长层面的目标。现在我们可以看到，如何建立一个完整的因果关系链，使之成为贯穿平衡计分卡四个层面的一个垂直向量。

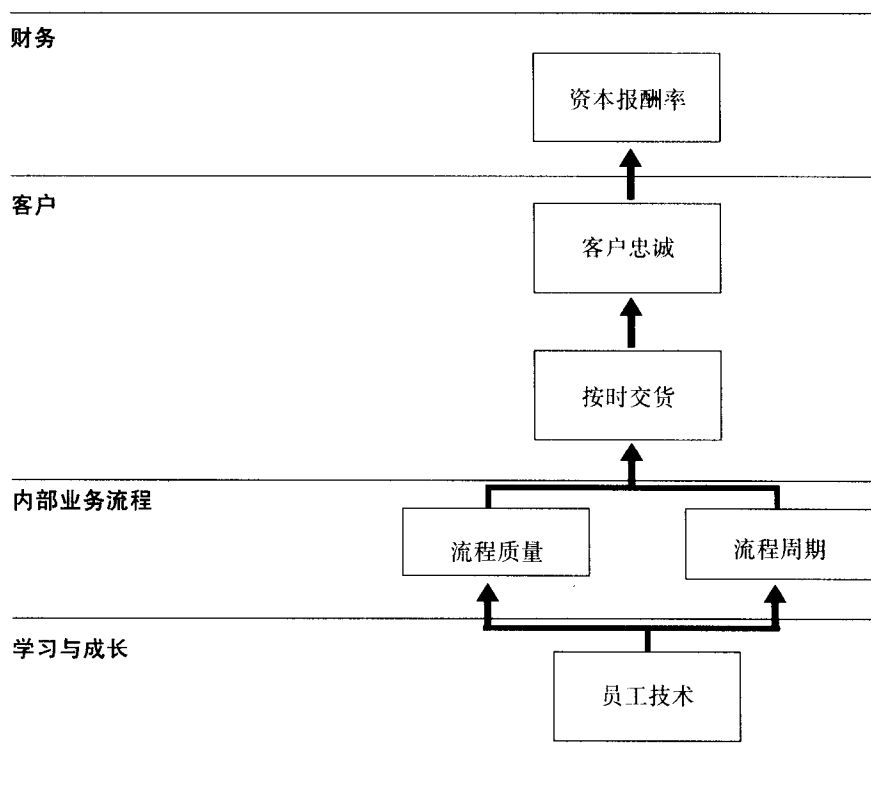


图 2-2 价值链形成的垂直向量

最近的一项关于服务利润价值链的研究报告中，员工满意度、客户满意度、客户忠诚度、市场份额和财务业绩之间的因果关系，与平衡计分卡的基础

框架非常接近。^[9]

因此，一份设计良好的平衡计分卡应当全面反映业务单位的战略。它应该确认和阐明结果和这些结果的动因之间因果关系的一系列假设。被选入平衡计分卡的每个指标都应该是因果关系链的一个环节，并能向企业传达业务单位战略的意义。

业绩动因

一份优良的平衡计分卡还应当综合结果指标和动因指标。只有结果指标而没有动因指标，则无法说明怎样才能达到这些结果，而这些结果不能显示战略是否正在成功地实施。反之，只有动因指标，如生产周期和每百万件产品的次品率(part-per-million, PPM)，而没有结果指标，业务单位或许可以获得短期的改进，但却无法显示这些改进是否已被转化为对现有的和新客户业务的扩大，并最终转化为财务业绩的提高。一份出色的平衡计分卡应当把业务单位战略的结果指标（滞后指标）和动因指标（领先指标）适当地结合起来。

第七章将进一步阐述这一主题，即平衡计分卡并不仅仅是财务指标和非财务指标的简单集合，而应该把业务单位的战略转化为一系列彼此联系的指标，并确立长期战略目标以及达到这些目标的机制。

财务指标应当被废弃吗

平衡计分卡的财务目标真的可以驱动企业的长期业绩吗？一些批评者认为企业管理者的短视作风应归咎于他们一味追逐诸如资本报酬率、每股收益、每日股价等一些财务指标。有几位批评者主张在衡量业务单位业绩时，应完全废弃财务指标。他们辩称，在现今技术和客户导向的全球化竞争环境中，财务指标不能为成功提供好的指导。他们极力主张管理者应该注重客户满意度、质量、生产周期时间、员工技能和积极性。按照这一理论，企业只要解决了基本的经营问题，财务问题就迎刃而解了。

事实上，并非所有的公司都能把质量和客户满意度的提高转化为财务上的最终结果。例如，一家电子公司在 1987 - 1990 年间，在产品质量和按期交货上有不同凡响的业绩。出厂次品率降至从前的 1/10，产量增加了一倍，延迟交货率从 30% 降为 4%。但是在质量、生产率、客户服务方面的突破性改进并未为它带来财务利益。在这三年间，这家曾经蒸蒸日上的公司不仅财务停滞不前，更令股东失望的是股价暴跌了 70%。

什么原因造成了这种反常的结果呢？许多质量和生产率的改进方案会使企业的效率和能力大幅提升。像上述电子公司一样，许多企业改进质量和反应时间，减少了对制造、检查、产品返工的需求，同时也减少了对重排延期订单生产计划和加速生产所需的人力和物力。总的来说，一旦企业消灭了废品和缺陷，不再返工、不再重排生产计划、不再改变工程设计、不再需要加速生产，并且实现了供应商、内部业务和客户之间的一体化，他们能够用较少的资源生产同样数量的产品。但是在短期甚至中期内，企业已投入了相当多的资源，这种情况被称为高“固定”成本。因此，降低对资源的需求所得到的是生产能力的剩余，而不是开支的大量减少。

但是，零缺点的产品和完美的按时交货不是可以增进客户满意度吗？问题在于，如果客户本身销售状况不佳，可能无法以增加采购来回报他们的供应商。如上述的公司已是许多客户的最大供应商了。但是客户可能想要保持一两个后备供应商，以免完全依赖一家供应商。如果不能或不愿意给某一家供应商更多的生意，而这家供应商又不愿意裁员（这是合情合理的，因为员工是企业改进质量、生产率和客户服务的原动力），那么经营的改善就不易取得更高的获利能力。所以，这种旨在改进质量和缩短周期的经营改进方案，并不一定会产生财务改善的结果。

因此，定期的财务报表和财务指标必须继续扮演重要的角色，不断提醒管理者，质量、反应时间、生产率和新产品等方面的改善是实现目的的手段，而不是目的本身。只有这些改进能够转化为销售额的增加、成本降低和资产利用率的提高时，它们才能给公司带来真正的利益。并非每个长期战略都是获利的战略，像 IBM、数字设备公司（Digital Equipment Corporation, DEC）和通用汽车公司在 20 世纪 80 年代并不缺乏长期战略，这些公司在先进的制造技术、质量和研究与开发上曾投入巨资。但是，它们的愿景和追求成功的经营模式并不符合当时的市场要求。它们未能及时察觉财务指标和投资战略的脱节是一个强烈的信号，即他们应当重新考虑战略的基本假设。当经营业绩的提高不能使财务业绩有所提高时，高层管理者就必须重新考虑公司的战略或实施计划。

然而，就算经营业绩已有大幅度改进的公司，也仍须思考如何提高对现有客户的销售额，如何促销有吸引力的产品，如何向新客户和目标市场推销新的产品和服务。因为公司已经改进了它在降低成本、提高业绩和质量、交货和客户服务方面的能力，那些过去可望而不可及的新目标市场，如今就可能成为企业的囊中物了。

一套全面的衡量与管理系统，必须能够明确如何通过提高销售、扩大营业

利润、加速资金周转和减少经营开支等手段，使经营、客户服务、新产品与服务与财务业绩的改进连结在一起。所以，平衡计分卡必须继续注重财务结果，平衡计分卡每个指标的因果途径，终点都应当是财务目标。平衡计分卡一方面保留财务指标作为终极目标而获益，另一方面也避免了一味强调改进短期财务结果而造成的短视和扭曲。

四个层面足够了吗

平衡计分卡的四个层面已被实际应用于各行各业，但是企业应该把这四个层面看作样板而不是枷锁。没有任何数学定理可以证明这四个层面既是必要的又是充分的。我们尚未见到任何公司采用的平衡计分卡少于四个层面，但根据行业状况和业务单位的战略，一个或更多的额外层面是必要的。例如，一些人质疑平衡计分卡虽然明确了股东和客户的利益，却没有把其他的利益相关者（如员工、供应商和社区）的利益考虑在内。事实上，几乎所有的平衡计分卡都把员工包含在学习与成长层面。同样，如果强大的供应商关系是导致客户或财务业绩有突破性进展的战略的一部分，则供应商关系的结果指标和业绩动因指标，都应当纳入内部业务流程层面。但是我们认为，并非所有利益相关者都一定得在业务单位的平衡计分卡上占有一席之地。平衡计分卡的结果指标和动因指标应当衡量那些为企业创造竞争优势和突破的因素。

以一家化学公司为例，这家公司希望创造一个全新的观点来反映环保问题，我们提出了质疑：

环保很重要，公司必须遵守相关的法律和规章，但是这种遵守看来并不是竞争优势的基础。

公司的 CEO 和其他的高级管理者立即反驳：

我们不同意这个看法，我们的特许经营权在我们经营的许多社区都遭到沉重压力。我们的战略远远超出了现行法律和规章的要求，因为这样，我们才能在每个社区中不但被视为一个守法的企业公民，而且无论从环保角度，或是从创造高薪、安全、高生产率的就业机会来衡量，都是一个杰出的公民。如果法规制度更加严格，我们的一些竞争对手可能会失去其特许经营权，而我们希望自己赢得了继续经营下去的权利。

他们坚持出色的环保和社区业绩是公司战略的核心部分，这些必须成为平衡计分卡上不可分割的一部分。

因此，只要利益相关者的利益与业务单位的成功息息相关，它们就应被涵盖在平衡计分卡中。然而，利益相关者的目标不应当附在平衡计分卡之后，形成一组孤立的、由管理者好好“控制”的指标。用其他的衡量与控制系统来诊断并满足利益相关者的要求，要比平衡计分卡有效得多。^[10]出现在平衡计分卡上的每个指标，必须完全整合在一个界定和阐明业务单位战略的因果关系链中。

平衡计分卡的组织单位

有些公司只在一个行业中经营。实际上，平衡计分卡的早期用户是这样一些用户——它们所从事的是半导体业的一些特殊领域，如 AMD 公司（Advanced Micro Devices）和模拟设备公司（Analog Devices，AD），或是占据计算机工业的一个特定部门，如苹果电脑公司。这些公司开发的平衡计分卡就是公司计分卡（模拟设备公司用语）。然而，由于大多数公司都具有充分的多样性，这使得总公司编制一份平衡计分卡成为一件非常困难的事。平衡计分卡最好在一个战略业务单位（strategic business unit，SBU）进行编制。实施平衡计分卡最理想的战略业务单位，其活动范围应该遍及整个价值链：创新、经营、营销、分销、服务，这样一个战略业务单位，拥有自己的产品与客户、自己的营销渠道和自己的生产设施，更重要的是，它拥有一个定义完整的战略。

一旦战略业务单位的平衡计分卡建立以后，它就成为各部门和职能单位的平衡计分卡。部门和职能单位的使命和战略声明可由战略业务单位的使命、战略和计分卡所确定的框架来界定，然后部门和职能单位的管理者便可以开发自己的平衡计分卡，使之和战略业务单位的使命和战略相一致，并帮助实现战略业务单位的使命和战略。这种做法使战略业务单位可以层层下达到各个部门责任中心，所有的责任中心都能为实现战略业务单位的目标而协调一致地工作。问题是一个部门或职能单位是不是一定要有自己的平衡计分卡？答案是要看它是否拥有（或应该拥有）使之完成使命和实现战略的使命、战略和客户（内部的或外部的）和内部业务流程。如果答案是肯定的，那么该单位就有资格拥有自己的平衡计分卡。

如果对组织单位所下的定义过于广泛，比如包含一个以上的战略业务单位，则可能难以界定一个紧凑的和一体化的战略，平衡计分卡的目标和指标反而会沦为几项不同战略妥协下的产物或混合。例如，我们原来打算帮助一家天然气公司设计一个计分卡。开始不久，我们就发现该公司拥有三个迥然不同的

业务单位，它们都有自己的销售渠道，以及跟其他单位完全不同的战略和客户。事后证明，用它们各自的分销渠道定义战略业务单位，然后分别建立它们的平衡计分卡是比较简单的。

然而，有些企业甚至一些拥有数个近乎独立的战略业务单位的大企业，仍然选择从总公司层次开发平衡计分卡。公司级平衡计分卡建立了一个共同的框架，一个公司样板，它所涉及的是各个战略业务单位开发平衡计分卡时必须贯彻的主题和共同愿景。公司级的平衡计分卡还证明，公司除了各战略业务单位作为独立单位经营所创造的价值外，公司本身怎样增加价值。古尔德（Goold）和其同事称这种公司的价值创造角色为“母公司优势（parenting advantage）”。^[11]第八章将进一步详细讨论如何把战略业务单位计分卡融入到公司总框架之中。

是战略定位还是核心竞争力与能力导向

本书中，我们探讨战略的方法是先选择业务单位希望经营的市场和客户，然后确认关键的企业内部流程。业务单位必须在这些流程上表现卓越，才能提供价值主张给目标市场和客户，最后在决定个人和企业追求内部、客户、财务目标时必须拥有的能力。这一做法跟迈克尔·波特（Michael Porter）在他那几本广为流传的讨论企业战略的著作中所阐述的产业和竞争力分析方法一致。^[12]这种做法曾在几十家公司中发挥很好的效果，我们在随后的篇章中会证明此点。

抑或，有些公司进行竞争所依靠的是其独特的能力、资源和核心竞争力。^[13]例如，本田公司（Honda）发挥其在设计和制造出色发动机的能力，开拓了摩托车、汽车、割草机、工具机等细分市场。在这些市场上，公司能力使其获得竞争优势。佳能公司（Canon）利用自己具有世界先进水平的光学和缩影能力（最初是为照相开发的），来拓展到复印机、传真机和电脑打印机等其他产品上。如果企业基于自己的核心竞争力或独特能力而部署战略，那么战略的计划程序可能应该先从为企业内部业务流程确认关键竞争力和能力入手，然后为客户层面确认关键竞争力和能力，最后选择对这些竞争力和能力实现客户价值来说至关重要的客户群体和细分市场。

平衡计分卡主要是战略实施的机制，而不是战略制定的机制。^[14]它能够适应制定业务单位战略的不同做法，无论是从客户层面出发，还是从卓越的企业内部业务流程出发。不论战略业务单位的高层管理者采用哪种方式，平衡计分

卡都将提供一个把战略转化为特定目标、指标和目标值，并在日后监督实施的宝贵机制。

本章附录：财务指标衡量企业业绩的局限性

有几份报告对于过分强调公司业绩的财务指标表示忧虑。哈佛商学院竞争能力委员会（Harvard Business School Council on Competitiveness）曾经分析了美国公司同日本和德国公司在投资方面的系统性差异：

- 美式系统不大支持公司的长期投资，因为它强调提高短期利润来影响当前的股价
- 美式系统偏爱报酬最容易衡量的投资方式，这就导致了对无形资产——产品和工艺革新、员工技能、客户满意度——方面的投资不足，因为这些投资的短期报酬比较难以衡量
- 美式系统导致过度投资于容易估价的资产（如合并和并购），在投资报酬率难以估价的内部开发项目上投资不足
- 美式系统允许资产雄厚的公司（如天然资源公司、名牌消费品公司、电影和广播公司）毫无效率的经营，不充分利用它们被低估的资产，只要短期利润令人满意即可。要想实现这些公司的价值，必须进行代价巨大的财务行动，包括敌意收购（hostile tender offer）、杠杆收购（leveraged buyout）和发行垃圾股票^[15]

此外，外部投资者也提供了一些证据，即他们对自己只能看到以往业绩的财务报告表示不满。他们希望获得有助于预测自己正在投资（或正考虑投资）的公司未来业绩的信息。例如，美国钢铁和卡耐基养老基金会副总裁彼得·林肯（Peter Lincoln）曾经说：“非财务指标，如客户满意度或新产品的开发速度，对投资者和分析师帮助很大。企业应当公布这类信息以全面介绍自己的经营状况。”^[16]

这种对过分重视财务业绩指标的忧虑甚至渗透到了美国最大的会计师职业协会之中。美国注册会计师协会的一个关于财务报表的高级特别委员会，发表的研究报告加深我们对纯粹依赖财务报表来衡量企业业绩的忧虑：“用户关心的是未来，而今天的企业报表却只谈过去，虽然有关过去的信息是表明未来业绩有用的显示器，但是用户仍然需要前瞻性的信息。”该委员会肯定了汇报企业如何创造未来价值的重要性，它建议把经营业绩的汇报与管理层的战略愿景

相联系：“许多用户想通过管理层的视角来观察企业，以帮助他们了解管理层的看法，并预知管理层将会把企业引向何方。”委员会进而指出，非财务指标必须发挥重要作用：“管理层应该公布他们在管理企业时所使用的财务和非财务指标，而这些指标量化了关键的活动和事件的影响。”^[17]

委员会的结论是建议企业采取一种更“平衡”的和前瞻性的做法：

为了满足用户不断变化的需要，企业报表必须：

- 提供更多与计划、机会、风险和不确定性情况相关的信息
- 更多地重视创造长期价值的因素，包括现实主要业务流程的非财务性指标
- 对外公布的信息应该与内部管理层用来管理企业的信息相一致^[18]

我们将在第九章讨论平衡计分卡在对外报告中的应用。

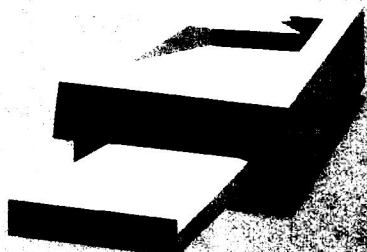
注释：

- [1] A.D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977), and H.T. Johnson and R.S. Kaplan, “Nineteenth-Century Cost Management Systems,” Chap.2 in *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987) .
- [2] Johnson and Kaplan, “Controlling the Vertically Integrated Firm: The Du Pont Powder Company to 1914,” Chap.4, and “Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s,” Chap.5 in *Relevance Lost* .
- [3] 其中一些批评附在本章附录中。
- [4] “Implementing the Balanced Scorecard an FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady,” *Harvard Business Review* (September-October 1993): 143 – 147.
- [5] 这部分摘自：Joseph M. Juran, “Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality,” *Harvard Business Review* (July-August 1993): 45.
- [6] R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 134.

- [7] P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990) .
- [8] M. Lebas, "Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice," *European Accounting Review* 3, no.3 (1994): 471 - 487.
- [9] J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, and L. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work," *European Accounting Review* (March-April 1994) .
- [10] Simons, *Levers of Control* .
- [11] M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994) .
- [12] M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980) and *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985) .
- [13] C.K. Prahalad and Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May-June 1990): 79 - 91; R. Hayes, "Strategic Planning-Forward in Reverse," *Harvard Business Review* (November-December 1985): 111 - 119; and D.J. Collis and C.A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review* (July-August 1995): 118 - 128.
- [14] 但是,许多企业实行平衡计分卡之后,不久就意识到自己对业务单位的战略缺乏共识。在这种情况下,开发平衡计分卡的目标和指标,会促使高级管理层采取一个更为精确的战略框架流程。
- [15] Michael E. Porter, "Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System," *Harvard Business Review* (September-October 1992): 73.
- [16] The AICPA Special Committee on Financial Reporting, *Improving Business Reporting-A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditor* (New York: American Institute of Public Accountants, 1994) . 9.
- [17] 同第 16 ,第 33 页。
- [18] 同第 16 ,第 56 页。

第一部分

衡量企业战略



以平衡计分卡作为一个新的战略管理系统基石的公司有两项任务：第一，建立平衡计分卡；第二，使用平衡计分卡。我们根据这两项工作把本书内容分为两部分。第一部分，即第三章至第八章，论述平衡计分卡的建立；第二部分，即第九章至第十二章，解释各公司如何运用平衡计分卡作为一个一体化的战略管理系统。

当然，这两项任务并非彼此孤立的。随着管理者开始把平衡计分卡用于主要的管理流程中，他们将对计分卡本身有更进一步的认识——哪些指标无效？哪些指标需要修正？哪些衡量战略成功的新指标应纳入到平衡计分卡中。

第三章到第六章讨论建立平衡计分卡四个层面目标和指标的基本原理，每一章讨论一个计分卡层面，依次为财务、客户、内部业务流程、学习和成长。我们在每一章都会列出一些概括性的指标，它们是多数企业计分卡都会采用的指标，如下所示：

层面	概括性指标
财务	投资报酬率、经济增加值
客户	满意度、保持率、市场和客户占有率
内部	质量、反应时间、成本、推出新产品
学习与成长	员工满意度、可利用的信息系统

但是，我们强调平衡计分卡必须包括从企业战略产生出来的特定指标。在这几章中，我们会引述具体的例子，说明每一个层面的目标和指标是如何设计的，这些目标和指标是如何传达战略并协助战略执行的。

第七章通过阐明四个层面的目标和指标连成广泛的、互相连接的战略主题的重要性，从而整合战略主题。跨越平衡计分卡四个层面的所有指标的连结，充分显示了平衡计分卡并非随意凑合的任由管理者权衡轻重并自行取舍的几十个指标。相反的，在一个良好的平衡计分卡中，各指标应当被连结起来去传达少数几个广泛的战略主题，如增长业务、减少风险、提高生产率。第七章把第三章至第六章开发出来的战略指标进行整合，从而说明一个良好的平衡计分卡是如何建立的。

第三章至第七章描述如何为单一的组织单位——战略业务单位建立平衡计分卡。第八章则进一步扩大这个观念，讨论如何为一个公司或包含数个业务单位的部门建立平衡计分卡。我们从公司级的战略思想中确认广泛的主题，这些主题将促使整体（公司）的价值大于个体（经营分部）的总和。我们也会探讨

公司级的战略对由彼此相关但分治的业务单位或由公司级职能部门设计的平衡计分卡的影响。此外，第八章也同时讨论如何为政府部门和非营利机构开发平衡计分卡。

实施平衡计分卡的公司

本书列举了许多公司的创新衡量措施，而其中五家的经验最能说明平衡计分卡的应用效果。过去三年我们亦步亦趋、严密注视这五家公司平衡计分卡的使用过程，它们是：石水公司（Rockwater）、大都会银行（Metro Bank）、先锋石油公司（Pioneer Petroleum）、国家保险公司（National Insurance）以及凯尼恩商店（Kenyon Stores）。

石水公司是一家拥有数亿美元资产的海底建筑公司，其客户包括大型石油、天然气公司和海洋建筑公司。石水公司总部设在苏格兰的阿拉丁，是布朗陆特能源服务公司（Brown & Root Energy Services）旗下的一个子公司，布朗陆特则又隶属哈利伯顿公司（Halliburton Corporation），哈利伯顿公司是一家全球性的拥有 40 亿美元资产的建筑公司，总部设在美国德州的达拉斯城。石水公司成立于 1989 年，是由两家独立建筑公司合并后组成的——其中一家是英国公司，另一家是荷兰公司。石水公司的第一任总裁诺曼·钱伯斯从 1992 年开始采用平衡计分卡来使两公司的企业文化和经营哲理合二为一，使新公司得以在质量、安全和与客户的增值关系基础上，而不是在低价基础上竞争。

大都会银行是一家大银行的分公司，该大银行拥有 8000 名员工，占本地区主要存款账户市场的 30%，总营业收入在 10 亿美元左右。母公司原是两家同区经营且竞争激烈的大银行合并之后幸存的公司。大都会银行的 CEO 在 1993 年开始实施平衡计分卡，目的是沟通并强化公司合并后的新战略，把银行的主力业务从以交易为导向的服务，转向为目标细分客户提供全面的金融产品和服务。

先锋公司是一家国际性大型综合石油公司的分公司，负责在美国的营销和冶炼业务。先锋公司的 CEO 在 1993 年推出平衡计分卡流程，试图建立一个全新的战略业绩管理流程，以取代从前普遍采用的财务和控制方法。平衡计分卡从建立分公司级的计分卡开始，确定目标客户和战略主题后，然后才开发分公司旗下的业务单位和服务单位的计分卡。

国家保险公司是美国一家主要综合保险公司的分公司，经营产险和意外险业务。1993 年国家保险公司推出平衡计分卡方案时，该公司拥有 6500 名员

工，年收入为 40 亿美元。但是它的经营结果极差，亏损达数亿美元，导致母公司一度考虑关闭这家公司，并完全退出意外险和产险市场。为了挽救这家公司，母公司决定背水一战，聘请了一个全新的管理团队接管该保险公司。新的管理团队决定改变公司笼统的战略，即从过去向所有客户和市场提供担保服务改为专业化战略。该团队通过实施平衡计分卡方案阐明了新的战略，制定并协调必要的实施计划。这个方案后来扩大为一个全新的战略管理系统，终于成功地把该公司转变为一家盈利的公司。

凯尼恩商店是美国一家杰出的服饰零售商，拥有 10 家独立的零售连锁店以及 4000 家店铺，年销售额为 80 亿美元。这 10 个连锁店向来独立经营，缺乏协调和一体化。1994 年，该公司总裁用平衡计分卡作为她新战略的一部分，希望通过借用总公司的资源和指导，来实现 2000 年 200 亿美元销售额的销售增长目标值。

除了上述五家公司，我们还会在稍后引述模拟设备公司和 FMC 公司的经验——这两家公司也是最早实施平衡计分卡的公司。

第三章

财务层面

建立平衡计分卡可以促使各业务单位把自己的财务目标同全公司的战略相联系。财务目标成为平衡计分卡的所有其他层面的目标和指标的核心。被选中的每个指标都应当是因果关系链的一环，其最终结果是提高财务业绩。平衡计分卡应当反映战略的全貌，从长远的财务目标开始，然后将它们同一系列行动相联系，这些行动包括财务流程、客户、内部业务流程以及员工与系统，以实现其所向往的长期经济业绩。对大多数企业而言，增加收入、降低成本、提高生产率、加强资产运用和减少风险这些财务主题，能提供平衡计分卡所有四个层面的必要联系。

但是，许多企业习惯于对所有部门和业务单位采用相同的财务目标。例如，每个业务单位必须达到公司的整体目标——16%的资本报酬率；抑或，如果企业正采用经济增加值（EVA）作为衡量指标，^{〔1〕}那么每个业务单位可能都被要求使自己每一期间的经济增加值最大化。虽然这种统一的做法肯定是可行的、整齐划一的，从某种意义上讲还是“公平的”，因为它用同样的指标来评价每个业务单位管理层的表现。但是它没有考虑不同的业务单位可能所遵循的战略不同，而用同一个财务指标，尤其以一个单一的目标值对应一个单一的财务指标，很难适用每个业务单位。因此，各个业务单位的管理者在开始确定其平衡计分卡的财务层面时，应当决定对其战略最为合适的财务指标。财务目标和指标必须起双重作用：它们确定战略的预期财务业绩；它们必须成为所有其他平衡计分卡层面的目标和指标的最终目标值。

将财务目标连结到业务单位战略

企业生命周期的每个阶段各有不同的财务目标。企业战略理论提出了业务单位所能遵循的几种不同的战略，从增加市场占有率到合并、退出和清算。^{〔2〕}

为了简化，我们将生命周期划分为三个阶段：^[3]

- 成长期 (Growth)
- 保持期 (Sustain)
- 成熟期 (Harvest)

成长期是企业生命周期的初期，它们的产品或服务拥有巨大的成长潜力。为了发挥这一潜力，企业必须投入大量的资源来开发和改进新产品和服务；建设和扩大生产设施；增强经营能力；投资于系统、基础设施和销售网络，从而加强与全球的关系；培养和发展客户关系。成长期的企业实际上可能出现负的现金流量，其投资报酬率也可能很低（无论它把无形资产的投资列为开支项目还是内部资本）。这些为了未来发展耗费的现金，可能比目前有限的基本产品、服务和客户所能创造的现金大得多。所以成长期企业的整体财务目标是收入增长率，以及目标市场、客户群体和地区的销售增长率。

同一企业内的业务单位，可能多数处于保持阶段，在这一阶段，它们仍然吸引投资和再投资，但是必须使投资产生的报酬率提高。企业期望这些业务单位维持其现有的市场份额，也许每年还应该适度的增长。投资项目旨在消除瓶颈、提高生产能力和增强持续改进，与成长期所作的投资回收期长、以成长为目的的投资性质不同。

处于保持期阶段的大多数业务单位都将采用与获利能力有关的财务目标。这一目标可以用与会计收入有关的指标来表达，如经营收入和毛利。这些指标把投入业务单位的资本当作前提（或外生的），要求管理者使投资所能产生的收入最大化。对于一些经营自主的业务单位，要求它们不仅管理好所得的流入，而且要管理本单位投资的水平。这些业务单位所采用的指标把会计收入同本单位的投资水平相联系；投资报酬率、资本报酬率、经济增加值等指标是用来衡量业务单位业绩方法中具有代表性的方法。

有些业务单位将到达其生命周期中的成熟阶段。在这一阶段，公司想要收获前两个阶段的投资。对这些企业，已经没有理由再进行大量投资——只要足以维持设备和生产能力即可，而无需扩大或增强新的能力。任何投资项目都必须具有十分明确的和快速的回收期，因为这个阶段的主要目标就是使现金回流最大化。对成熟期的企业而言，总的财务目标应该是拥有经营现金流量（折旧前）和减少对营运资金的需求。

因此，企业在不同的阶段有不同的财务目标。成长期的财务目标强调在新市场、新客户、新产品和服务中获得销售额的增加，并维持适当的开支水平，

以支持产品和流程开发系统，强化员工能力和开拓新的营销、销售和分销渠道。保持期的财务目标强调传统的财务指标，如资本报酬率、营业收入和毛利等。此时期评估投资项目，采用标准的贴现现金流（discounted cash flow）和资本预算分析。有些企业则采用较新的财务标准，如 EVA 和股东价值。这些指标都代表典型的财务目标——从提供给企业的资本中赚取丰厚的利润。成熟期的财务目标强调现金流量，任何投资都必须有确切的现金回收期，此时的投资报酬率、经济增加值、营业收入等会计指标，对业务单位的意义不大，因为重大的投资早已完成。目标不是投资报酬最大化，因为这种最大化可能鼓励管理者根据未来回报要求额外的投资；相反，该阶段的目标是使公司以往所有投资创造的现金回报最大化。此时，研究、开发或扩充能力等方面的支出也几乎停止，因为成熟期业务单位的寿命周期已去日无多了。

因此，平衡计分卡的设计必须从业务单位的 CEO 和企业的首席财务官（CFO）就业务单位具体的财务类别和目标进行的积极对话开始。这些对话将确定业务单位在公司投资组合中的角色。当然，对话要求公司的 CEO 和 CFO 为每个业务单位都明确了财务战略。不过，分公司的财务类型定位并非一成不变，按正常的进展，业务单位从成长、保持、成熟阶段，到最终退出阶段，可能历时几十年。^[4]但即使一个处于成熟的、丰收期的企业，偶尔也会出乎意料地发现自己获得了一个成长目标。技术、市场和法规的变化，也可能使一个早已成熟、商品化的产品和服务，突然出现高成长业绩。这种转变会彻底改变业务单位的财务和投资目标。这就是为什么企业必须定期——起码一年一次——审查所有业务单位的财务目标，如此才能重新确定或改变业务单位财务战略。

风险管理

有效的财务管理系统必须兼顾风险和报酬。像成长、获利能力和现金流量的财务目标，都是强调改善投资报酬。然而，企业必须兼顾预期报酬和风险的管理与控制。因此许多企业的财务层面都会包括一个跟战略的风险有关的目标，如分散营业收入来源，避免集中在一个狭窄的客户群、一两种业务或特定的地域。一般而言，风险管理是一个附加的目标，它应当对业务范围已选定的预期回报战略予以补充。

财务层面的战略主题

我们发现成长、保持和成熟三个战略当中的每一项，都有三个财务主题推动着企业战略：

- 收入增长和组合
- 降低成本 / 提高生产率
- 资产利用 / 投资战略

收入增长和组合，指的是扩大产品和服务的种类，开拓新客户和市场，改变产品和服务的构成以提高附加价值，以及重新确定产品和服务的价格。降低成本和提高生产率的目标，指的是努力降低产品和服务的直接成本，减少间接成本，以及与其他业务单位共享资源。资产利用主题，指的是管理者努力降低既定业务量或业务组合所需的营运资金水平，管理者还通过利用剩余生产能力发展新业务，提高稀有资源利用效率和处理闲置资产，借此扩大固定资产的利用。所有这些行动，都能帮助业务单位增加他们财务和实物资产的回报。

关于总的财务目标的动因呈现为三种企业战略和三个主题所构成的 3 × 3 矩阵，见表 3-1。

表 3-1 衡量战略的财务主题

业务单位的战略	增长	<ul style="list-style-type: none">·细分市场销售增长率·新产品、服务、客户占收入的百分比	<ul style="list-style-type: none">·人均收入
	保持	<ul style="list-style-type: none">·目标客户的占有率·交叉销售·新应用占收入的百分比·客户与生产线利润率	<ul style="list-style-type: none">·相对于竞争者的成本·成本降低率·间接开支（占销售额的百分比）
	成熟	<ul style="list-style-type: none">·客户和生产线利润率·非赢利客户的比率	<ul style="list-style-type: none">·单位成本（单位产出、每项交易）
		<ul style="list-style-type: none">·投资（占销售额的百分比）·研发（占销售额的百分比）	<ul style="list-style-type: none">·营运资金比率（现金周转期）·主要资产类别的资本报酬率·资产利用率

收入增长和组合

成长期和成熟期阶段的业务单位，最常用的营业收入增长指标是销售增长率和目标地区、市场和客户的市场份额。

新产品

处于成长阶段的企业通常注重扩大既有的生产线或者提供全新的产品和服务。这个目标常见的指标，是新产品和服务在上市后的一段时间内——也许是2~3年，所创造的经营收入占全部营业收入的百分比。这一指标已经被一些富于创新精神的公司如惠普（HP）和3M广泛采用。当然，像任何出色的指标一样，实现这一目标的方法有好也有坏，理想的做法是拓展新产品或延伸新产品显著改善现有产品，因而赢得新的客户和市场，而不仅仅是取代现有产品的销售。但是，如果单独对这个指标施加压力（如果实施平衡计分卡，这个危险会小一点），业务单位可以采取取代现有产品的一系列渐进性的改进从而达到目标，但这种改进并不能带给客户显著的产品优势。或者，业务单位可能采取另一种机能更加失调的手段（幸运的是出现这种情形的概率很低），干脆停止销售一种销售量极好的成熟产品，从而提高新产品销售额在总销售额中的比重。为了弄清一种新产品或服务是否标志着对现有产品或服务的明显改进，一些公司把焦点集中在新产品和服务的价格和毛利上，期望着功能大大改进和客户价值大大提高的产品或服务将创造比现有成熟产品更高的利润。

新应用

公司开发新产品可能需要昂贵的成本和漫长的时间，制药和农化品公司尤其如此，因为它们的产品开发周期长，而且产品必须通过政府管理部门的严格审查。保持阶段的企业可能发现开拓新产品的新用途是一条增加营业收入的捷径，例如，寻找旧药剂对治疗新疾病的效用，或旧化学品对新农产品的保护作用。要使现有产品获得新的用途，一家公司就必须证明该产品在这种新用途中的有效性，但是，其化学配方不必再发明，其安全性也不必演示，其制造工艺也不必开发和纠错。如果新产品运用是业务单位的一个目标，那么新应用销售额所占的百分比将是一项有用的平衡计分卡指标。

新客户和市场

开拓既有产品和服务的新客户和市场，可能是增加营业收入的另一条捷径，例如新客户、新市场细分、新地理区域占营业收入百分比等指标将重视研究营业收入增加来源的重要性。许多企业对整个市场的大小和参与者所占的份额了如指掌，因此他们经常以增加业务单位在目标细分市场的占有率作为衡量

指标，它可以帮助业务单位评估自己的市场占有率是如何增长的——是产品的竞争力提高了，还是市场本身的规模变大了？如果销售额增加但市场占有率萎缩，则可能预示业务单位的战略或产品与服务的吸引力存在问题。

新关系

有些公司通过不同战略业务单位之间合作开发新产品或开展营销，以试图实现协同作用。无论企业的战略是增加子公司之间的技术转让，还是增加企业内部若干业务单位对单个客户的销售额，这一目标都可以转变为业务单位之间合作关系所创造的收入。

例如，石水公司是布朗陆特能源服务公司的六个工程分公司之一。每一家分公司客户通常都是大型石油和天然气公司，这些分公司都从事某种性质的工程服务，从基础和应用工程设计，到油气管线的制造、安装（石水的本业）、维修和服务。这些分公司历来都是作为独立的公司经营的。当诺曼·钱伯斯从石水的总裁位置调升为布朗陆特的总裁后，便要求所有子公司遵循一个共同的财务目标，即提高合作成果在总业务中所占的份额。他的长期目标是向客户提供交钥匙服务：从最初的工程设计到油气管线设施的长期经营和维修。

其他企业也有类似的经验，它们试图摆脱价格主导、毫无特色的销售方式，改为提供客户化的产品和服务来满足特殊客户的需求。然而企业虽然宣称自己已实行差异化战略，但是如果他们的衡量指标还是销售额、利润和资本报酬率，或许他们能实现短期财务目标值，但不可能获得战略的成功。他们需要区别自己的销售额中有多少是靠富于竞争力的价格而不是优惠销售获得的，有多少是靠提供增值特色和服务所维持的长期客户关系而获得的。

新产品和服务组合

顺着这个思路，企业可能会考虑改变产品和服务的组合以增加收入。例如，企业可能认为，他在一些已选定的市场拥有相当大的成本优势，能够以非常低的报价抢走竞争者的生意。如果企业采取这种低成本战略，则他应该衡量目标细分市场销售额的增长。另外，他还可以选择一种更加差异化的战略，把重点转移到让价销售，如果采取这种战略，企业就应该衡量让价产品和服务所带来销售额的增加以及在总销售额中所占的百分比。例如，大都会银行采取的战略是收费性金融产品的销售量，那么衡量此战略成功与否的指标应当是这些产品和服务的收入增加额。

新定价战略

最后，利润增长，特别是那些成熟的或处于收获期的企业的利润增长，可能是通过提高那些收入低于成本的产品和服务的价格来实现的。当采用作业成

本法后，企业不难发现这种蚀本现象。作业成本法可对成本、利润甚至对运用到单个产品、服务和客户的资产进行评估。一些公司已经发现，它们可以采用提高某些特殊产品的价格或客户化产品和服务的价格，或取消价格优惠，以便弥补在现存的非赢利产品和服务的成本，而不至于丧失市场占有率。产品、服务和客户的获利率、非赢利产品和客户的百分比，可以显示（但并非唯一）重新定价或过去战略成败的信号。对于高度同质的产品和服务而言，一个简单的定价指数，如每吨净收入、每打一次电话的价格或单位价格，将揭示公司和产业在价格战略上的趋势。

降低成本 / 提高生产率

除了制定收入增长和组合的目标外，企业也可能希望改善成本和生产率的业绩。

提高收入生产率

成长阶段的业务单位可能不太重视降低成本。降低成本需要自动化和标准化的流程，这与为新市场定制新产品和提供服务所需的灵活性相矛盾。因此，成长期企业的生产率目标应当重视增加收入（如员工人均收入），以鼓励企业转向高附加值的产品和服务，提高本企业的物力和人力资源能力。

降低单位成本

保持期的企业，无论是把成本降到具有竞争力的水平，提高经营利润，或监控间接和辅助性开支水平，都可以提高获利率和投资报酬率。最简单和最直接的降低成本的方法，可能就是减少劳务和产品的单位成本。如果企业产品的同质性较高，那么降低单位成本这一简单目标值就已经足够了。例如，化学公司可以把目标值定为生产一加仑或一磅的成本；银行的目标值可以是降低每笔交易的平均成本（处理一次存款或提款）和降低并维持每个客户账户的平均成本；保险公司的目标值可以是衡量收一次保费或付一次理赔的成本。因为从事活动和生产的成本，往往涉及企业中许多不同部门的资源和活动，因此可能需要一个以流程为导向的作业成本系统，这样才可能正确衡量交易和生产单位成本。

改善渠道组合

有些企业拥有不同的交易渠道可供客户选择。例如，银行的客户可以通过临柜人员，也可以通过柜员机或电话和电脑的电子方式进行交易，对银行来说，每一种渠道进行交易的成本相差较大。在制造业方面，有些企业采取传统的采购模式，先由采购人员通知外界供应商前来投标，然后评估各家价格，从

中挑选最好的一家，最后再坐下来谈判交货的条件。另外，有些制造公司则是跟一些合格的供应商建立长期合作关系，直接把制造流程和供应商以电子资料交换系统（electronic data interchange, EDI）连结起来，由供应商负责按时直接送货供应制造流程。像这样利用电子资料交换系统进行交易的成本，比用传统人工式采购活动的成本低得多。因此，把客户和供应商从昂贵的人工处理渠道转到低成本的电子渠道，是一个大有作为的降低成本的方法。如果业务单位实施这种降低成本战略，就能衡量各种渠道交易的业务百分比，把业务组合从高成本的渠道转到低成本的渠道。因此，即使基本工艺流程的效率毫无改进（这当然是一个过于保守的假设），而仅仅把交易转移到效率更高的渠道，也足以大幅增加生产率并降低成本。

降低经营费用

许多公司目前正试图降低销售开支、一般性开支和管理费用。〔6〕衡量这些努力是否成功，可以记录这些费用的绝对金额，或计算它们占全部成本或收入的比重。例如，如果管理者发现公司的辅助性支出相对于竞争者或相对于客户利益而言都显得太高，那么就应制定一个目标，把管理费用降至销售额的某一个百分比，或降至分销、营销和销售费用的某一百分比。但是，降低开支和费用的目标应当与平衡计分卡的其他指标予以平衡，如客户的反应、产品质量和工作表现等，这样才不会因为削减成本而妨碍企业重要客户目标和内部业务流程目标的成功实现。

不过，我们承认，这一类指标执行起来并不能完全让我们心满意足，因为它暗示这些开支是企业一定时期内必须控制和摆脱的“负担”。理想的做法是企业应对间接开支和辅助性开支的产出进行衡量。企业不应该一味地减少开支和辅助性资源，反而应该增加它们的效益，也就是发展更多的客户、增加销售额、增加交易额、提供更多的产品、改进工艺流程等，同时提高辅助部门的工作效率——亦即投入一定水平的资源能够获得多少产出和利益。这些类似于生产率的指标要求企业对辅助部门的工作进行分析，量化它们的产出，然后对其工作的质量和数量以及投入和产出的比例进行评估。作业成本分析法把间接开支、辅助支出和管理开支同这些开支产生的经营活动和成果联系起来。从这个角度来看，目前许多企业内部存在的间接和直接成本之间的人为界限可以被取消了。

资产利用 / 投资战略

衡量收入增加、降低成本、提高资产利用的财务战略是否成功，可以用整

体的成果指标，如资本报酬率、投资报酬率和经济增加值。企业可能也希望确定具体的提高资产强度的动因。

现金周转期

营运资金，特别是应收账款、存货和应付账款等，对许多制造、零售、批发和分销公司来说，是资本的重要因素。衡量营运资金管理效率的指标是现金周转期，即库存天数加上应收账款天数，再减去应付账款天数（见图 3-2）。这一指标背后的理论十分简单。企业购买原材料和商品（如果是制造公司，还有为生产成品而支付的劳务和加工费用），从采购到成品出售这一期间标志着资本耗用在库存中的时间长度。这段时间还可以减去从购买原料、劳务、加工资源的那一天，到必须付款的那一天的时间（应付账款的天数）。应收账款的天数，则衡量从产品售出的那一天，到收到客户付款的那一天之间的时间。因此，现金周转期代表公司从向供应商支付现金到从客户收回的现金所需的时间。有些企业的现金周转期为负，它们一直等到收到客户付款之后才支付现金给供应商。实际上，通过使库存极为接近最终销售，迅速向客户收款，并且跟供应商商定有利的条款，企业就能从其日常经营周期中积蓄资金而不是消耗资金。虽然许多企业发现，零或负的资金周转期即使不是绝无可能，也是非常困难的事情，但是使现金周转期短于目前水平，对于改善营运资金效率来说，仍不失为一个极好的目标值。

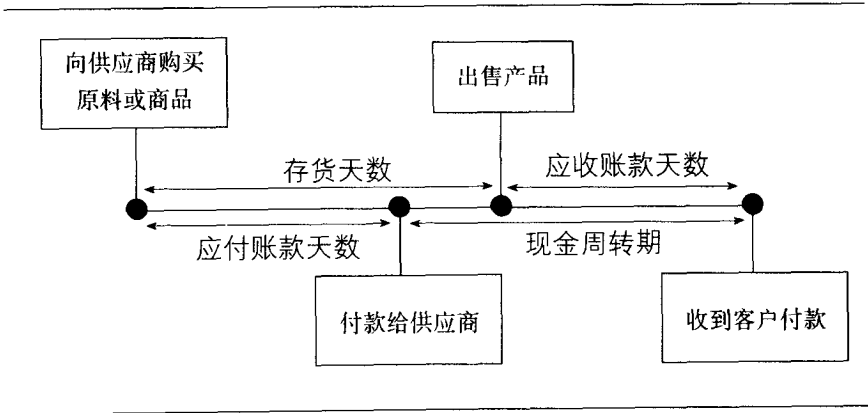


图 3-2 现金周转期

一些经营周期长的企业（如建筑公司），还会发现管理营运资金同样重要。这些公司需要追踪按照目前工程进度所支出的阶段性款项。例如，石水这家水

下建筑公司在应收账款方面遇到很大问题，它通常需要等待 100 天，才能收到客户为工程所支付的最终款项。石水公司的主要财务目标之一，就是大大缩短这一周期，如果能达到这一目标，那么就能实现公司的另外一个财务目标——显著提高公司的资本报酬率^[6]。

提高资产利用

衡量资产利用的其他方法，其重点可能是改进投资程序，目的之一是改善资本投资的生产率；其次是加速资本投资过程，以较早获得投资的现金回报，换句话说，就是缩短对物力和人力资本投资的现金周转期。

公司的许多资源为完成工作提供基本条件：设计、生产、销售和加工，这些资源可能需要相当多的投资。投资包括实物投资，如对信息系统、特殊设施、销售设施，以及建筑和厂房设施的投资。但是，这些投资也包括智力和人力资本投资，如对技术专家、数据库，以及了解市场和客户的人员的投资。如果公司的各个业务单位能共享这些基本设施，就能增加投资于这些资产的利用率。如此一来，除了分享知识和客户可以带来的潜在收入外，也因为不需要对不同的单位重复投资，而达到降低成本的作用。因此，如果企业希望从实物和智力资本的投资中获得一定的规模经济和范围经济，就应制定目标，提高资源共享的比重。

企业也应该注意稀有资源的利用率。再以石水公司为例，它最大的资产投资之一是为进行海底建筑活动的特殊船只投资。为了强调消除这种昂贵资源闲置的重要性，石水公司的财务目标就是提高这种船只利用率。同样道理，某大型综合石油公司也选择炼油设备利用率作为它的财务目标之一。

研发、员工、系统等智力资产的投资报酬率，也会增加企业的整体投资报酬率。不过我们希望留待第五章和第六章再加讨论，届时我们会具体说明如何制定研发、员工和系统的目标和指标。

风险管理目标和指标

我们注意到，大多数企业除了希望通过收入增长、成本降低、生产率、资产利用等手段来增加利润外，也非常关心其利润的风险和可变性。只要风险管理具有战略上的重要性，企业就应该把具体的风险管理目标纳入到财务层面。例如，大都会银行选择了一个财务目标来增加收费性服务的比重，不仅因为收费性服务拥有收入增长的潜力（前面已讨论），而且是为了降低目前收入对核心存款和交易性产品的高度依赖，这是因为来自存款和交易性产品的收入，会

受到利率波动的影响而起伏。银行相信，随着收费性服务在收入所占比重的增加，其年收入的波动也会相对减轻。因此，扩大收入来源的目标可以发挥一石二鸟的作用，既实现了收入增长，又加强对风险的管理。

风险是保险公司业务的一个重要部分。因此，作为一家大型产险和意外险的经营者，国家保险公司为了应付最大可能的亏损，采纳了损失曝光（loss exposure）和准备金等指标。又有一家资本密集型企业对风险担忧的解决办法是确定这样一个目标，那就是即使在经济周期处于低谷时，经营中的现金流量也要足以支付实物资本的维修和工艺流程改进等支出。

有些企业承认它们对实际经营结果的预测经常出错。预测不准，特别当实际结果比预计低很多的时候，会导致预期外的借债，因此增加企业经营的风险，所以企业应该选择一个目标来缩小实际结果和预期结果的误差率。很显然，如果这是财务层面的唯一指标，管理者多半会做出过于保守的预测，好让自己轻松过关。但是其他的财务目标，可以诱导管理层为营业收入和资产报酬率而实现挑战性指标值，因此预测可靠性目标应该用成长和获利能力目标予以平衡。某公司以增加销售和订单的储备量作为降低风险的目标，因为他相信，一个庞大和不断增加的销售储备量，可以提高收入和预测的可靠性。

本章小结

财务目标代表企业的长期目标：从投资于业务单位的资本上赚取丰厚的报酬。平衡计分卡与这个极为重要的目标并不矛盾，实际上，平衡计分卡不但肯定财务指标，而且为业务单位在成长和生命周期的不同阶段定出适当的财务目标。我们见过的每个平衡计分卡，都采用跟获利能力、资产报酬和收入有关的传统财务目标。这一点更加证明平衡计分卡与行之已久的业务单位目标有密切的关系。

即使只有平衡计分卡的财务层面，高层管理者不仅能够指定用什么指标来评价企业的长期成功，而且可以辨别哪些变量对于创造、驱动长期目标最为重要。财务层面的驱动因素，是根据产业、竞争环境和业务单位的战略而制定的。我们建议用一种分类方法，把财务目标分成收入增长、生产率提高、成本下降、资产利用、风险管理等主题，企业可以从这些分类主题中选择适当的财务目标。

平衡计分卡其余层面的所有目标和指标都应该同财务层面的一个或更多目标相联系，我们在第七章将阐述这一主题。这种一切归诸于财务的做法，明确

显示企业的长远目的是为股东创造财富，而所有的战略、方案和行动方案都应该能帮助业务单位达到它的财务目标。平衡计分卡选择的每一个指标，也都应该是因果关系链中的一环，所有因果关系以财务目标为终点，而财务目标又代表了业务单位的战略主题。如果照这种方法使用平衡计分卡，计分卡就不是一群孤立、互不相干，甚至矛盾的目标。平衡计分卡应该阐明战略全貌，先叙述长期的财务目标，然后引出一系列的行动，这些行动在财务流程、客户、内部业务流程、员工和系统的配合下，共同追求理想的长期经济业绩。对大多数企业而言，增加收入、改善成本和生产率、加强资产利用率、减少风险这几个财务主题，便足以连结平衡计分卡的四个层面了。

注释：

- [1] 请参考：G. Bennett Stewart, *The Quest for Value* (New York: Harper Business, 1991) and G.B. Stewart, "EVATM: Fact and Fantasy," *Journal of Applied Corporate Finance* (Summer 1994): 71 - 84.
- [2] C.W. Hofer and D.E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing, 1978); I.C. MacMillan, "Seizing Competitive Initiative," *Journal of Business Strategy* (Spring 1982): 43 - 57; and P. Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review* (January-February 1982): 58 - 73.
- [3] 这种方法受到下面这篇文章的影响：Ernest H. Drew, "Scaling the Productivity of Investment," *Chief Executive* (July/August 1993) .
- [4] 有些业务单位不再能适应公司的战略目标，或不再能创造足够的现金和财务报酬。这些业务单位必须能让公司实施“退出”战略，或出售或关门。退出阶段的财务衡量重心应放在维持现有的价值。公司的 CEO 和 CFO 必须对这一阶段的衡量指标达成共识：就是明白业务单位有序退出需要准备什么，或增加出让价格需要准备什么。一些影响业务单位出售的因素（如负债、废料、废品增加、污染或客户不满意）应严加监控。
- [5] S.L. Mintz, "Spotlight on SG&A," *CFO Magazine* (December 1994): 63 - 65.
- [6] 我们将在第五章——企业内部业务流程层面，讨论石水公司如何解决付款周期过长的问題，因为这个问题的解决要求项目经理和客户之间的关系要加以改善。这个例子说明了跨越平衡计分卡层面连结目标的重要性。

第四章

客户层面

在平衡计分卡的客户层面，企业确定它们希望竞争的客户群体和细分市场。这些细分市场代表了公司财务目标的收入来源。客户层面使企业能够根据目标客户和细分市场，调整自己核心客户的结果指标：满意度、忠诚度、保持率、获得率和获利率。它也协助企业明确辨别并衡量自己希望带给目标客户和细分市场的价值主张，而价值主张是核心客户成果指标的动因指标和领先指标。

在过去，企业可以集中精力提高内部能力，强调产品性能和技术创新。但是，对客户需求茫然无知的公司最终发现，竞争对手能够提供比较符合客户偏好的产品或服务，从而侵占了他们的地盘。因此，现在的企业无不把眼光从内部转向外部，对准客户。使命和愿景说明书经常宣称，公司的目标是成为“向客户提供价值的头号公司”，以及成为“客户的头号供应商”。事实上，客户不可能把每家企业都当作头号供应商，但是制定使所有员工为满足客户需要而努力的激励性声明是无可厚非的。显然，如果业务单位想要取得长期的卓越的财务业绩，就必须创造并提供客户青睐的产品和服务。

除了满足并取悦客户之外，业务单位的管理者还必须在平衡计分卡的客户层面，将其使命和战略声明转变为以客户和市场为基础的具体目标。试图在所有人面前贪大求全的公司往往一事无成，因此，企业必须在既有的和潜在的客户中辨别目标市场，然后选择自己参与竞争的舞台。辨别向目标细分市场提供哪些价值主张，成为制定关于客户层面的目标和指标的关键。因此，平衡计分卡的客户层面可以把企业的使命和战略转变为目标客户和细分市场的特定目标，并将这些目标传达给整个企业。

细分市场

一般而言，现有的和潜在的客户并非同一的，他们各有各的偏好，所重视

的产品或服务特色也是不同的。在构筑战略的过程中，利用深入的市场调查成果，应当揭示不同的市场和客户群体，以及他们对价格、质量、功能、形象、商誉、关系和服务的偏好，然后企业便能针对自己选择的客户和细分市场而制定自己的战略。平衡计分卡既然阐述企业战略，就应该确定每个目标市场的目标客户。

有些管理者反对选择目标客户群体，他们对客户来者不拒，希望能满足每一个客户的每个需求。但是这种做法对任何人来说都要冒一事无成的风险。战略的精髓在于不仅选择有所为，而且选择有所不为。^{〔1〕}

在建立平衡计分卡过程中，石水公司的管理者访问了许多既有的和潜在的客户。他们发现有些客户希望一切沿袭旧制。这些客户已经建立了一套选择供应商的办法：首先，自己拟定标书，然后邀请供应商根据详细的招标书投标，最后从合格的供应商中挑选价格最低的一家。其中一位客户在访问中如是说：

我们没有资源及时间和供应商玩不切实际的花样。我们的行业已经到了不择手段竞争的地步，几年内价格和利润持续下滑，我们不得不到处削减成本。我们别无选择，只能用价格最便宜的供应商。

石水公司的传统竞争手法，是尽量选择低价投标者以争取客户。

但是几家重量级客户，如雪佛莱（Chevron）、英国石油公司（BP）、海斯石油（Amerada Hess）等，在访问中表示他们对海底建筑服务的要求不仅仅是低廉的价格。他们说：

我们必须尽量削减成本，但我们希望供应商协助我们达到这一目标。如果接管我们的部分工程设计工作对他们来说比较便宜和有效益，那么我们就交给他们来做，从而相应裁减我们的内部工程设计员工。此外，我们的相对优势是勘探石油和天然气储量，对其加以提炼并推向市场。我们在海底建筑方面没有任何特别的能力。我们期望供应商能够提供做业务的新方法和为这项任务而开发更好的技术。我们最好的工程服务者应该能够预期我们的需要，能够提出创新性的方法，通过新技术、新方案管理方法和新融资方法来满足我们的需求。

这些企业承认，瞬息万变的技术和竞争激烈的环境，迫使他们为寻求降低成本的创新方法而向供应商求援。在选择供应商的时候，价格虽然仍是一个考虑因素，但供应商是否能够提供创新和更好的成本效益，对企业来说将起到更大作用。虽然石水公司仍然保留一部分价格敏感型客户的业务，但它选择的战略是提高追求价值型客户的市场占有率。所以，它把核心客户指标，包括市场

占有率、客户保持率、客户获得率和客户满意度，集中在已经与之建立增值关系的客户身上。为了传达战略和评估战略是否成功，石水公司选择衡量产生于增值客户关系的收入的百分比。

与此相似，大都会银行利用的竞争方式是向所有散户提供费用低、效率高的优质服务。经营利润和毛利的减少，以及技术和竞争条件的变化，迫使该银行对其战略进行反省。反省的结果是放弃从提供大同小异的最低价服务角度吸引客户的做法。它把自己定位为一个知识丰富的理财顾问，能够提供种类繁多的金融商品和服务，交易处理能够完美无瑕，价格虽非最低但合情合理，然后锁定目标客户。

先锋石油提供了另一个市场细分的例子，先锋公司是美国一家主要的炼油厂和汽油与汽油润滑油的零售业者。在开发客户战略之前，做了一项市场调查，调查结果确认了五个客户群体。

1. 马路型：占买主的 16%

收入较高的中年男性，他们每年驾驶 2.5 万到 5 万英里……用信用卡购买高级汽油……在便利店购买三明治和饮料……有时在洗车店洗车。

2. 忠心型：占买主的 16%

中高收入男女，他们喜欢一个品牌，有时认定一个特定的加油站……经常购买高级汽油，用现金支付。

3. F3 型：占买主的 27%

拥有 3F 特质：即燃料 (Fuel)、食品 (Food)、快速 (Fast)，是力争上游型男女，其中一半人年龄不到 25 岁，他们总是行色匆匆…经常开车并在便利店购买大量零食。

4. 居家型：占买主的 21%

一般为家庭主妇，白天开车接送孩子，在所居住城市或行车线路上的任何加油站加油。

5. 价格型：占买主的 20%

他们一般不偏好某一个品牌或一个特定的加油站，很少购买高级汽油…常常手头拮据。

先锋石油公司的结论是，各家石油公司多年来一直在争夺价格型的消费者，而先锋公司的管理者现在认识到这类消费者只占到汽油消费市场的 20%，而且是利润最低的 20%。因此，先锋公司将其重点转移到利润最高的 59% 的买主身上（马路型、忠心型、F3 型），并且设计了一套价值主张吸引和维持这

三个客户群体的业务。

企业一旦确定和选中了市场之后，便能对这些目标市场设定目标和指标。我们发现企业通常会选用两套客户层面的指标。第一套是几乎所有企业都希望使用的概括性指标，因为许多平衡计分卡上都有这些指标，如客户满意度、市场份额和客户保持率，我们称之为“核心衡量指标”；第二套是代表客户成果的业绩驱动因素——区分与其他企业不同的因素。第二套指标回答了这样一个问题，即企业必须提供什么给客户，才能获得高度的客户满意度、保持率、获得率，最后达到高度的市场份额？业绩驱动指标抓住了企业要向他的目标客户和细分市场提出的价值主张。

客户核心衡量指标群

客户成果的核心衡量指标群，适用于所有类型企业，它们包括以下指标：

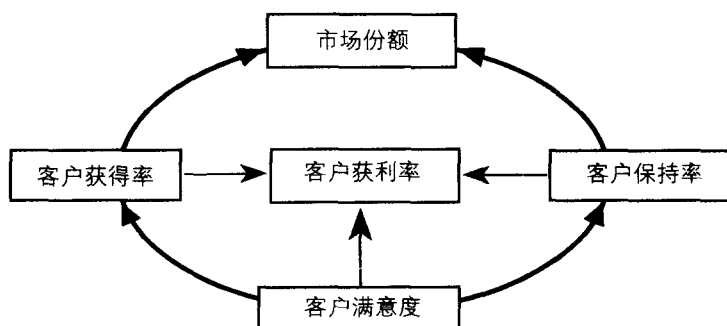
- 市场份额
- 客户保持率
- 客户获得率
- 客户满意度
- 客户获利率

这些核心衡量指标可以组成一个因果关系链（见图 4-1）。

这五个指标看起来适用于任何企业。但是为了发挥它们的最大影响力，业务单位必须针对预期成长和获利能力最大的目标客户群适度修正这些指标。

市场和客户份额

一旦确定了目标客户群和细分市场，就可直截了当地衡量市场份额了。行业团体、贸易协会和政府的统计资料，以及其他公开信息，通常能对市场的总体规模进行评估。石水公司的市场份额，用第一类客户占业务量的百分比来衡量。第一类客户是石水公司已建立长期合作关系的客户，这个指标说明了业务单位应该如何运用平衡计分卡来激励并监督它的战略。如果石水公司只用财务目标，短期内或许能够依靠低价竞争达到收入成长，实现销售额、利润的增长和资本报酬率的目标。但是，在这种情况下，第一类客户的市场份额便会显示公司战略实施出现了偏差，业务成长并非来自增值的客户关系。目标客户的市场份额，可以“平衡”纯粹的财务指标，提醒业务单位需要即刻检讨它的战略实施情况。



市场份额	反映一个业务单位在既有市场中所占的业务比率（以客户数、消费金额或销售量来计算）
客户获得率	衡量一个业务单位吸引或赢得新客户或新业务的比率，可以是绝对或相对数目
客户保持率	记录一个业务单位与既有客户保持或维系关系的比率，可以是绝对或相对数目
客户满意度	根据价值主张中的特定业绩准则，评估客户的满意程度
客户获利率	衡量一个客户或一个细分市场扣除支持客户所需的特殊费用后的净利润

图 4-1 客户层面——核心指标

客户保持率

显然，在目标客户群维持或增加市场份额的一种可取的方法是保持现有的客户。而一项关于服务利润链的研究报告，也证明了客户保持率的重要性。^{〔2〕}凡是容易确认所有客户的公司，如工业公司、分销商和批发商、报纸和杂志出版社、网上服务公司、银行、信用卡公司、长途电话公司，都能够很容易地计算一个时期到另一时期的客户保持率。除了留住客户之外，很多公司通过衡量既有客户的业务增长率来了解客户的忠诚度。

客户获得率

一般来说，追求业务成长的企业，都会制定一个目标去增加在目标市场的顾客总数。客户保持率指标，无论是绝对数目或相对数目，都是衡量业务单位吸引或争取新客户、新业务的比率。客户获得率可以通过目标市场中新增客户

的数量或新客户的总销售额来衡量。许多公司，如信用卡和支付卡经营、杂志订购业务、移动电话业务、有线电视业务、银行和其他金融服务的公司，经常通过大量而十分昂贵的营销活动来招徕新客户，这些公司可以查出对促销活动做出反应的客户数量，以及这些客户的转变率——新客户的实际人数除以潜在客户的人数；同时可以衡量招徕一个新客户的平均成本，以及新客户的收入相对于推销活动次数的比率，或相对于招徕成本的比率。

客户满意度

客户满意度是驱动客户保持率和客户获得率的指标，客户满意度可以对公司的优劣做出反馈。无论怎样重视客户满意度都不为过。最近的一项调查显示，如果企业仅仅在客户满意度上得分并不足以获得高度的忠诚率、保持率和获利率。只有客户在购买产品时完全满意或极为满意，企业才能确信这些客户会重复采购。^[3]

有些企业幸运地拥有主动为所有供应商评分的客户。例如，惠普公司为他各类供应商划定等级和排名；福特公司承认并颁奖给最有价值的供应商。有些跨国公司的财务主管给所有往来银行提供报告，上面对各家银行在融资、金融服务和提供金融建议方面的表现有详细的反馈。再如石水公司，其与第一类客户的关系中，就包括了客户每个月的反馈报告，这些报告根据客户事先制定的优先业绩指标，评估其表现。

但是，公司不能指望所有的目标客户都能对业绩主动提出反馈。许多公司，包括英国航空、惠普、施乐、宝洁、摩托罗拉、百事可乐、波音和 3M 公司，都对客户满意度做了系统的调查。写一份客户调查问卷轻而易举，但要得到很大比例的客户做出有效的回答通常需要专门的技能。常用的调查方法有三种：信函调查、电话访问和当面访问，这三种调查方式的费用由低到高，反应率和信息价值也是由低到高。目前，客户满意调查已成为市场调查公司的最重要的活动之一，总花费已达 2 亿美元，并且每年以 25% 的速度增长。这种专业化的服务需要心理学、市场研究、统计学和采访学的专才，同时需要大量人力和能够全面计算各种指标的电脑软件才能达成。

客户获利率

但是，在市场份额、保持客户、获得客户和满意度这四个核心客户指标上成功，并不保证企业能从客户身上获取利润。显然，一种使客户感到极为满意（和使竞争者感到愤怒）的方式莫过于贱卖产品和服务。由于客户满意度和市

场份额只是获得较高财务报酬的手段，所以企业不仅要衡量同客户做成的业务量，也要衡量这笔业务的获利率，特别是目标客户的获利率。作业成本系统使企业可以衡量个别客户和总体客户的获利率。^{〔4〕}企业不仅希望得到对企业感到满意的客户，他们还希望这些客户成为获利的客户，所以，像客户获利率这样的财务指标，就可以使一个以客户为中心的企业避免过于迷恋客户。并不是所有的客户要求都能够得到满足并使企业获利，当碰到特别困难的服务要求时，有时业务单位必须拒绝这笔业务，或通过提高价格来对为满足客户要求而动用的人力和物力进行补偿。如果客户提出的要求对企业非常重要，而企业又不能提高价格，业务单位仍然可以在作业成本系统中获知无利可图的信息，这一信息可以帮助企业了解向客户提供产品和服务的关键流程，这些流程能被重新确定或重新安排，以便在满足客户要求的同时使企业获利。

客户获利率指标可能揭示出某些目标客户根本无利可图，这种情形尤其容易出现在新客户身上，因为招揽新客户的费用相当可观，出售给这些客户的产品或服务无法以边际利润抵消。这种情况下，在保留和拒绝这些客户时，必须以客户的终身获利率为基础。新获得的客户具有增长潜力，即使目前无利可图，仍然有保留的价值。如果同企业保持多年关系的客户仍无利可图，可能需要采取断然的行动（寻找别的理由，如商业信用和学习机会）把他们转成资产。

表 4-2 提供了一个兼顾目标细分市场和客户获利率的简单方法。

表 4-2 目标细分市场与客户获利率

客 户	获 利	非 获 利
目标细分市场	保留	转变
非目标细分市场	监控	消除

在表 4-2 中，左上右下对角线上两类客户不能处理。企业当然希望保留目标市场中获利的客户，对非目标细分市场的非获利的客户，应该没有什么兴趣。对于右上左下的两类客户，则产生了饶有兴趣的管理问题。目标细分市场中的非获利客户（右上角）表示有可能转变为获利的客户的机会。如上所述，企业对于新客户大可不必劳神，只要观察将来扩大同他们的业务之后能否变得有利可图就行了。至于长期非获利客户，可能需要调整他们经常使用的产品或服务的价格，或者改进生产这些产品或服务的方式。非目标细分市场的获利客户（左下角）应予以保留，但必须密切监控，以防他们对服务或产品特色

有了新的要求，或改变他们购买产品或服务的数量和组合时，又会变成非获利客户。通过目标细分市场和获利率这两种指标，管理者可以得到有关市场战略是否有效的有价值的反馈。

核心之外：衡量客户价值主张

客户价值主张（value proposition）代表企业通过产品或服务而提供的特征，其目的是创造目标细分市场的客户忠诚度和满意度。价值主张是企业了解客户满意度、获利率、保持率和市场与账户份额等核心指标驱动因素的关键概念。

虽然不同的产业有不同的价值主张，甚至同一产业中不同细分市场价值主张也有所不同，但是我们从许多不同产业构建的计分卡中，发现几乎所有产业的价值主张都有一套共同的特征，这些特征可以归纳为三种（见图 4-3）：

- 产品 / 服务特征
- 客户关系
- 形象和声誉

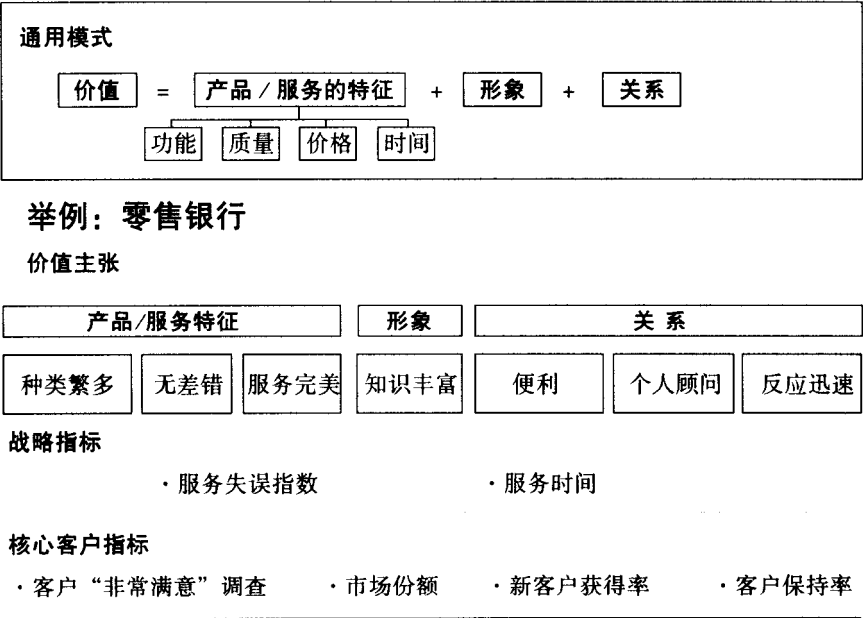


图 4-3 客户价值主张

产品和服务特征

产品和服务特征包括功能、价格和质量。例如，我们可以把石水公司确认的两类客户群体看成一个典型的客户取舍问题：一类客户希望找到可靠和价廉的供应商；另一类客户则需要差异化的供应商，他们能够提供独特的产品、特色和服务。石水公司的第二级客户不需要浮华或客户化的东西，他们需要基本的产品、可靠和及时的交货、产品零缺点，而且价格尽可能最低；反之，一级客户却愿意付出高价来换取独特的产品或服务，他们认为这些产品特色或服务对实现他们的竞争战略愿景极有帮助。同样的，大都会银行的客户也分成几个细分市场，其中一个细分市场寻求价格最低的供应商，只需提供标准银行产品，如支票账户即可；另一个细分市场的客户却希望银行提供一揽子金融产品和服务，而且愿意付出一个合理的但不一定是最低的价格来进行交易。不过，这两个群体对银行交易的要求一致，他们都希望高质量（零缺点）服务。

客户关系

客户关系层面包括产品 / 服务的交货，涉及反应时间、交付周期和客户购买产品的感觉。例如，大都会银行的客户关系目标，是建立并维护殷勤待客的形象。大都会银行认定，同自己的客户保持非常良好关系有三个要素：

1. 知识丰富的员工：员工有能力认识到客户的需求并拥有满足这些要求的技能，这样的客户可使我们的银行卓尔不群。
2. 便利：提供客户每天 24 小时的银行服务或咨询。
3. 反应能力：迅速服务客户，及时做出反应并解决客户的燃眉之急。

零售连锁店诺德斯特罗姆公司（Nordstrom），强调它的销售人员随时准备为目标客户和有价值客户提供超水准的服务。小型电脑软件公司因特伊特公司（Intuit），在个人理财软件市场上享有主导地位，原因在于用户对其产品界面的极大热情和产品便于运用。保持客户的关系还包括做出长期承诺，如供应商同客户实现信息联网，通过电子数据交换系统进行交易，以期建立范围更广泛的买卖关系，包括分享产品设计、制定生产计划、电子化下单、开发票和付款。客户关系还包括赋予某一供应商优先选用的资格，使供应商可以直接把货物运抵厂区，并免除接货、验货、搬运和储存的环节。一些公司甚至把自己的采购业务交给高质量的供应商，为供应商派驻的代表提供办公地点和仓储设施，允许供应商全权管理一定数量和组合的原材料运往车间的全过程。在这种

关系下，客户选择供应商通常不以该公司的报价是否最低为依据。

形象和声誉

形象和声誉层面是企业吸引客户的无形因素，有些公司能够利用广告及高质量的产品和服务创造客户忠诚，使得客户对其产品或服务的支持程度，远超过产品或服务本身的有形价值。像消费者对一些名牌运动鞋、名师设计的服装、主题游乐园（广告称：“我要去迪斯尼乐园”）、烟草（广告称：“万宝路人”）、饮料（广告称：“百事新生代”）情有独钟，甚至连小鸡肉（普渡 Perdue）也反映了形象和声誉在目标客户身上发挥的威力。大都会银行希望建立的声誉是：知识丰富、态度友善，能够提供全方位金融产品和服务的理财顾问。先锋石油公司希望自己的产品脱颖而出，并通过广告宣传自己的产品中一些并不突出的特点，如强调产品纯度高，有利于保持引擎清洁，以及没有沉淀物。一些投资银行希望以人格化、高水平的金融顾问和服务者的形象出现在公众面前，美国“六大”（Big Six）会计事务所则试图建立优质服务声誉，以与其他规模较小、地区性的竞争者有所区别。

形象和声誉层面还有助于企业在客户心目中建立先人为主的印象。例如，石水公司希望摆脱该公司在 20 世纪 70 年代公司业务刚开始兴旺时的形象，那时一提起海底工程建筑，人们就会想到一群穿着潜水衣、身背氧气筒、手拿气焊枪，从驳船上跳入北海的玩命家伙。石水公司构筑了平衡计分卡，并建立了客户目标及对客户的清晰的价值主张反馈，目的在于传达一个崭新的专业形象，它希望借此告诉一级客户，现在的石水公司是一个技术先进、值得信赖且有价值的合作伙伴，具备与客户建立长期关系的能力。

大型服装零售商凯尼恩公司设计了一个目标客户的形象：

- 范围：20 ~ 40 岁女性（目标：29 岁）
- 受过大学教育
- 在专业经理职位全职工作
- 衣着新颖而时髦
- 自信，极具幽默感

然后，公司通过各种广告和店内宣传，对外传播它的目标客户形象。

凯尼恩公司通过向潜在客户传达一个清楚的形象，使现有的和潜在的客户幻想只要他们购买凯尼恩的衣物就会拥有同样的形象。公司除了向他的客户出售高质量、价格合理和时髦的衣服外，还为她们塑造了形象。因此，凡是试图

使用形象和声誉特征的公司，应该明确他们理想的客户形象，并通过形象联想力来影响客户的购买行为。

下面我们可以通过对凯尼恩公司、石水公司、先锋石油公司的个案研究，来说明公司如何利用产品和服务的特征、关系和形象与声誉来建立客户价值主张的。

凯尼恩：直接销售给大众市场

凯尼恩商店开发客户目标的第一步，是界定一个客户战略：

1. 凯尼恩商店必须增加他的客户衣柜份额。
2. 利用客户忠诚来增加衣柜份额：希望客户一年四季光顾凯尼恩商店，并且满足客户生活中一切衣服的需要。
3. 要建立客户忠诚，必须做到：
 - 商品必须能够界定目标客户、满足他（她）们的需要和希望的形象
 - 品牌必须满足客户的向往和追求的生活方式
 - 购物体验必须提高客户忠诚度
4. 我们必须正确无误地了解谁是我们的客户及他（她）们的购买行为

凯尼恩商店以客户忠诚度和客户反馈意见作为核心客户结果指标，这些指标的业绩驱动因素来自于战略目标。业绩驱动因素代表了三个价值主张因素的目标和指标。

产品特征

凯尼恩商店界定了三个目标：价格、时尚和质量，作为消费者价值主张的关键产品特征。

价格目标可以表述为：

提供客户认为物超所值、价钱公道的时尚和质量。

这个目标的指标是商店希望维持的平均单位零售价（无折扣价）和各商店的平均交易数。

时尚和设计目标是：

凯尼恩品牌可以提供满足客户热望和衣着需要。

显然，这个目标不是那么容易转成特定的经营指标。凯尼恩商店选用的指标是“战略商品”的平均年收入增长率，而所谓战略商品则是指最能代表公司

形象的主要商品；第二个指标是 MMU，零售业维持固定毛利的术语，代表售价扣除折扣后的实际边际利润。因为商品的设计和时尚深受客户喜爱，改善的 MMU 将是商店维持货物边际利润能力的成果（滞后）指标。

质量目标如下：

保证同一款式和所有产品类型的高质量和连贯性。

衡量质量的指标是退货率，退货率可以具体显示消费者对质量和价格是否公道的满意度。

关系：购物体验

购物体验层面相当重要，关键特征是商品的齐全和店内购物感觉。商品齐全意味着商店能提供客户首选的产品。通过向客户发放题为“您的看法如何”的意见卡来衡量同客户的关系，询问客户对尺码、颜色是否齐全的满意程度。凯尼恩以“完美购物体验”的六点愿景宣言，阐述他所追求的购物体验：

1. 店堂亮丽，款式新颖；
2. 店员漂亮、衣着时髦、面带微笑欢迎客户；
3. 进行特殊买卖时，交流清晰；
4. 店员对产品了如指掌；
5. 通过交往，店员叫得出客户名字；
6. 衷心感谢并欢迎客户再次光临。

凯尼恩的目标是客户每一次光临都能感受到这六点。通过“神秘客”查访方式，衡量各店是否在日常经营中达到这个目标。

品牌和形象

如上所述，凯尼恩已经建立了一个非常具体的“理想客户”的定义。理想客户的形象让所有员工都明白客户对时装的期望，凯尼恩的品牌形象目标如下：

通过对目标客户和满足客户需求与众不同的清楚了解，我们将把凯尼恩建成在全国占主导地位的品牌。

能否成功地建立在全国占主导地位的服装品牌，可通过主要商品的市场份额和品牌服装赚取的溢价来衡量。能否树立有吸引力的品牌形象，凯尼恩通过比较自己的高价位服装同市场上无品牌的同类、同质量的服装所被接受的程度来衡量。

至于凯尼恩以什么机制达到客户价值主张的目标和指标（见图 4-4），则是在企业内部业务流程界定的，我们将在下一章阐述。

价值主张

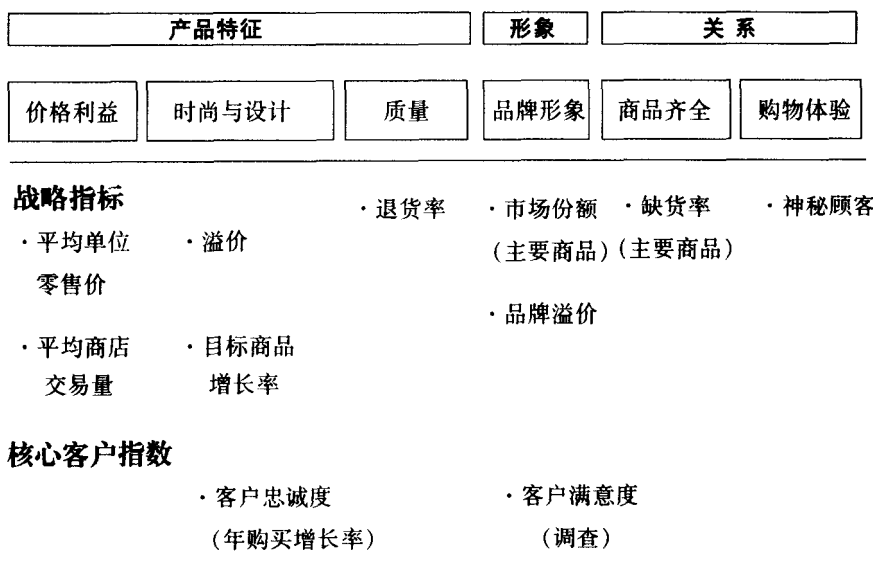


图 4-4 客户价值主张——凯尼恩商店

石水公司：直接销售给个别客户

石水公司在客户层面使用了两个核心结果指标：一个是年度客户意见调查，由客户对石水公司及其竞争者进行对比；另一个是关键客户的市场和账户份额。对于价格敏感型的二级客户，石水公司设计了一个价格指标，为竞争投标所用。石水公司希望仍然保留第二级客户的业务，这些业务可以帮助管理产能利用和提供大量订单，而后者将提高财务预测的准确性。

为了衡量第一级客户价值主张，石水公司设计了一个“客户化”的客户满意指数，它可以反映产品和服务的特征以及石水项目小组与客户的关系。石水公司确认了 16 个与项目管理有关的特征（见图 4-5）。每个项目开始前，客户先从 16 个特征中选出他们认为最为重要的一组特征，每个特征还可以加总分，以反映特定种类的相对优先性和重要性。然后，如表 4-6 所示，石水

项目小组每个月可以收到客户的满意反馈表，上面记载客户对选择特征的评分，评分标准为 1~10，通过这些可以计算出一个加权的客户满意指数。因此，石水公司能够在每个项目上与每个客户强调的项目目标保持同步。

除了每月得到第一级客户对每个项目的满意度评分之外，石水公司还把所有项目的 16 个特征的评分累计起来，每个特征的平均数可以显示项目小组在哪些方面普遍表现良好，哪些地方表现令客户失望。

产品特征				形象	关系
功能	质量	价格	及时	专业管理	关系
· 安全	· 已提交程序极少变动	· 工时	· 符合进度		· 承包商的诚信与公开
· 工程服务	· 质量观及表现	· 物有所值	· 及时提交程序		· 弹性
	· 提供设备的标准	· 降低成本	· 创新性		· 合约的应变能力
	· 人员素质				· 团队协作精神
	· 生产质量				

图 4-5 客户价值主张（第一级客户）——石水公司

表 4-6 客户满意度指标——石水公司

衡量准则	客 户						平均满意度
	A	B	C	D	E	F	
(1) 安全	9	8	8	10		8	8.6
(2) 符合进度	9	6	7				7.3
(3) 工作时间与停工时间的比率	9	5	4				6.0
(4) 及时提交程序	9	4	5				6.0
(5) 已提交程序极少变动	9	5	6				6.7
(6) 承包商的诚信与公开	4	7	7	10	9		8.3
(7) 弹性	9	4	7		9		7.3

(8) 合约的反应能力	8	5	7				6.7
(9) 工程服务	8	7	7				7.3
(10) 质量观及表现	10	6	8		8	7	7.8
(11) 物有所值	7	6	6	10	9	7	7.2
(12) 提供设备的标准	9	7	7			8	7.8
(13) 人员素质	10	7	7	10		8	8.5
(14) 降低成本的创新性和努力					7		7.0
(15) 生产质量				10			10.0
(16) 团队协作精神			7				7.0
满意度指数	8.8	5.9	6.6	10.0	8.4	7.6	7.9

先锋石油公司：间接销售给大众市场

先锋石油公司的客户层面是一个很有意思的例子。先锋石油公司是向零售商、分销商和批发商销售产品的众多公司的典型。这类公司一般有两类他们必须满足其需要的独特客户群体。第一类客户直接购买其产品或服务，然后把这些产品或服务转卖给他们的客户；第二类是客户的客户，通常指最终消费者。对于这些公司，我们发现把客户层面细分为直接客户和最终消费者两类是有道理的。例如，封装消费品的生产者，如宝洁、可口可乐、皮尔斯贝利公司（Pillsbury），必须了解他们的零售商、批发商和分销商，并与之密切合作。同时也必须了解购买他们产品的最终消费者的口味和偏好。

先锋公司的经销商（中间客户）是独立商人，不是公司的员工。他们有自己的财务目标——主要是获利能力，他们希望自己的供货商（先锋公司）给他们提供培训和管理技术。除石油产品外，经销商还希望先锋公司给他们提供范围广泛的服务，如洗车、润滑设施和供应、便利商店等，而且希望先锋石油公司有一个强有力的品牌形象，使之能够与竞争者的加油站有所不同。

先锋公司为客户层面确定了关于经销商满意度、保持率和新经销商获得率等核心结果指标。然后，先锋公司为目标经销商的价值主张确定了一些指标，即这些核心成果的业绩驱动因素。产品和服务特征包括新产品和服务（功能）的目标、经销商的获利能力（价格、质量、功能）。关系层面强调先锋公司如何帮助经销商和员工培养管理技术，而公司的形象和声誉可通过品牌的宣传来衡量（见图 4-7）。

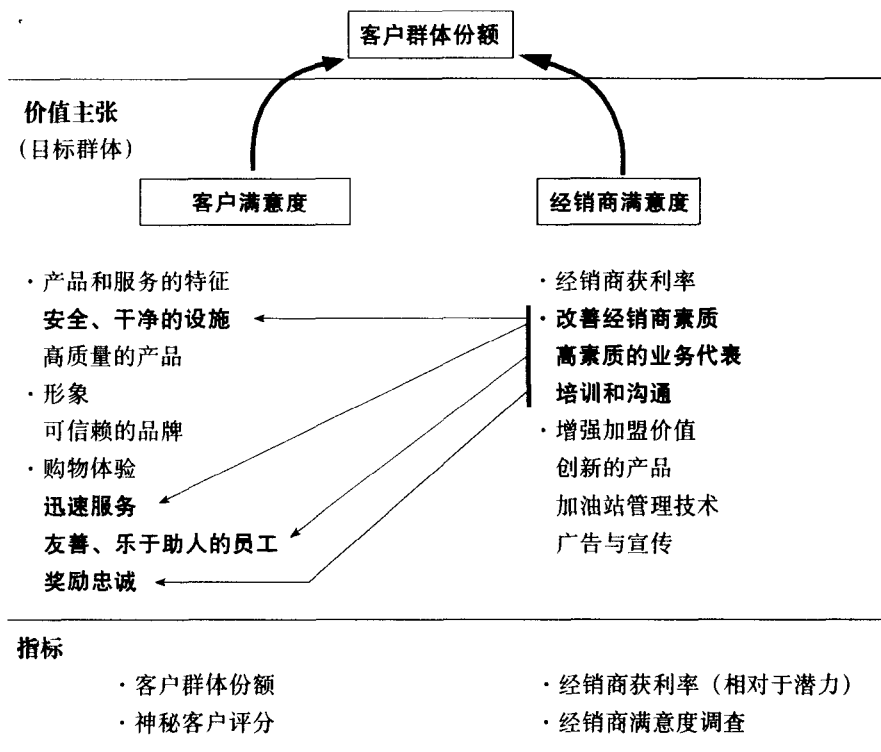


图 4-7 客户价值主张——先锋石油

至于消费者方面，先锋公司通过市场研究（本章前已讨论）获知，先锋公司目标细分市场的消费者希望选择名牌汽油的经销商，这是因为这些加油站安全、清洁，工作人员态度亲切且乐于助人。第二类客户则特别重视服务速度。先锋石油公司利用一套“神秘客”查访机制衡量消费者满意度（核心结果指标），即请专人扮演顾客，到先锋公司的各零售店购买产品，然后按照“干净、友善、迅速”的战略目标来评估购物体验。而客户满意度结果指标的业绩动因包括干净、安全、员工态度和快速服务等指标。

由于先锋产品（石油）的商品本质，客户在竞争者之间进行挑选时，不会特别关心产品的特征。目标客户的偏好（对价格十分敏感的客户除外）强调在购买产品时与商家的关系。但是，先锋公司还是调查了客户对产品质量和品牌形象观感，因此他能够为产品特征、声誉和形象各自设定了一个指标。从图 4-7 上，我们可以看到先锋公司提供给目标客户的价值主张。

先锋石油公司的平衡计分卡并未设计经销商和客户的目标，这两个目标已通过正常的市场调研决定了，尽管计分卡也要求高级管理层重视这两个目标。但是，平衡计分卡为整个公司澄清并传达公司的目标经销商和客户以及相关的价值主张，提供了一种机制。平衡计分卡以客户层面的目标和指标为基础，建立了一个庞大的沟通渠道，向 5000 多名员工传达公司的战略。此外，计分卡显示了客户与消费者和较好业绩的关系，因此每个员工能够充分了解战略的含义，人人都明白如何为完成业务单位的目标做出贡献，最后使公司的财务业绩大幅提高。

时间、质量和价格

从凯尼恩公司、石水公司和先锋石油公司的个案研究中，我们看到如何为客户价值主张制定目标。虽然每个企业都应在自己的平衡计分卡财务层面，开发自己独特的价值主张，但我们发现，几乎所有的价值主张中都包含一些与客户流程的反应时间、质量和价格有关的指标。本章后面的附录中，会见到介绍一些有关客户关系的时间、质量和价格方面的代表性指标。

本章小结

构造了平衡计分卡的客户层面后，管理者应该对目标客户和业务细分有了清晰概念，而且为这些目标群体选择一套核心结果指标，如份额、保持率、获得率、满意度和获利率。这些结果指标代表企业的营销、经营、后勤以及产品和服务的开发流程指标。但是，这些结果指标也有一些传统财务指标的缺点，它们是滞后指标，不能即时反映客户满意度和保持率的表现，等员工发现缺点时，往往已经来不及应变了。此外，这些指标同员工的交流不够，不足以使他们懂得日常业务生活中怎样做才能实现既定目标。

管理者也必须确定目标市场的客户的价值，以及选择他们要提供给这些客户的价值主张。然后他们能从三种特征中选择适当的目标和指标，只要能达到这些目标和指标，企业便能维持和扩大来自目标客户的业务。这三种特征是：

- 产品和服务特征：功能、质量和价格
- 客户关系：购物体验和个人关系的质量
- 形象和声誉

选定这三个特征的特定目标和指标之后，管理者便能集中企业的资源，为目标客户提供卓越的价值主张。

本章附录：客户满意度的驱动因素

在这里，我们介绍一些具有代表性的指标，企业可以利用这些指标，为平衡计分卡的客户层面制定一套关于时间、质量和价格的衡量指标。

时 间

在当今竞争环境中，时间已成为一项主要竞争武器。对客户要求做出快速和可靠的反应，通常是争取和保留有价值客户业务的关键。例如，赫兹租车公司推出 #1 卡服务，他们把行色匆匆的旅客直接送到他们从公司租赁的汽车，此时须签订的各种文件已预先放在车里了，行李箱已经打开等着放行李，如果是夏天，冷气早已打开，如果是冬天，暖气已开放。客户只需在离开停车场前出示驾驶执照以证明身份即可。银行则是加快办理抵押和贷款的时间，把客户等待的时间从数周降到几分钟。日本的汽车厂商，把客户订购的新型汽车交到客户手中，所需的时间（一周）比客户向政府机构申请一张有效停车证的时间还要短。以时间为基础的客户指标反映了为满足目标客户的需要而达到和持续缩短交付周期的重要性。

有些客户不仅关心公司能否在最短的时间交货，他们更关心交付周期的可靠性。例如，许多运输公司宁愿用卡车而不是用火车来运送货物，不是因为长途运输中卡车比火车便宜又快捷，而是因为许多铁路公司不能保证准时交货，因此托运人（和他们的客户）情愿采用价格较高、甚至稍费时间的运输工具，以保证在预定的时间内送达。此外，送货时间的可靠性，对于实行适时（JIT）生产原则、零库存的制造工厂尤为重要。本田公司和丰田公司希望在一小时左右把货物送到他们的装配厂。有人观察到，一些货车甚至在装配厂门外徘徊，直到生产流程做好接纳这些货物准备为止。如果不做任何原料和零部件的储存，那么只要这些原料和零部件稍微延迟，就可能造成整个生产线陷于停顿。对于服务公司来说，如果客户为了收货而请假在家等候，结果送货的人没有按时出现或没有按预期时间完成，可想而知，客户会多么沮丧。如果交货可靠性对重要的客户群体极为紧要，那么客户满意度和保持率的一个有用的业绩驱动因素就应该是及时交货，及时交货指标应该基于客户的期望。如果你把“及时”定义为一天左右，而本田公司和丰田公司的生产流程只能忍受一小时

左右的差距，你就不可能从这两家公司赢得业务。

订购和租赁价格昂贵的医疗诊断设备的医院和诊所必然要求设备的高度可靠性和按时交货。有一生产厂家为这样的客户制定了两个以客户为基础的标准，即设备使用时间比率和对要求服务的电话的平均反应时间。基于对这些目标的重视，公司在设备上安装了故障监测系统，一旦察觉设备可能发生故障，系统会自动发出要求提供服务的信号。

交货及时不仅对于既有的产品和服务十分重要，一些客户要求供应商源源不断地推出新产品和服务，对于这类细分市场，按时提供新产品和服务可能是客户满意度的一个有价值的业绩动因。采用客户提出新产品和服务的需求到客户得到这些新产品和服务的时间来衡量这个指标。我们将在第五章讨论企业内部业务流程的创新流程时，继续讨论上市时间（time-to-market）这个指标。

质 量

质量早在 20 世纪 80 年代就是至关重要的竞争手段，其重要性一直延续至今。不过到了 20 世纪 90 年代中期，质量已从战略优势转变为竞争的必要条件了。很多无法提供零缺陷产品和服务的企业，已不再是严肃的竞争者。过去 15 年来企业对质量改进的高度重视，使目前质量只剩下有限的竞争优势。如今质量已成为一个“保健”因子，客户认为他们的供应商理应履行有关产品和服务的规定。然而，对于某些行业、地区和细分市场来说，出色的质量仍为部分厂家提供机会，使这些厂家超过自己的竞争者。如果这样，平衡计分卡的客户层面就应包括客户认定的质量指标。

制造品的质量指标，可以用客户察觉产品出错的次数，即每百万件产品的次品率来衡量。摩托罗拉公司著名的“六西格玛”（6 σ ）计划，就是希望把次品率降至低于 10 个 PPM。通常，第三方的评价也可提供质量方面的反馈。J.D. Power 公司对汽车业和航空业的缺点和认识到的质量提供了信息并做了排名。

另外一些现成的质量指标有退货率、保证索赔和现场服务要求等。服务业公司面临着一个制造业公司不存在的特殊问题。当制造业公司的产品或设备出现故障不能使客户满意时，客户通常会要求退货或致电厂家要求修理。相反，当服务业公司出现质量问题时，客户不能“退货”，也不能向什么人提出抱怨，客户的反应通常是日后不再光顾这家公司了，服务公司最后将发现自己的业务额和市场份额下降，但是这个信号来的太迟，而且几乎毫无挽救余地。公司甚至经常搞不清到底哪些客户因服务恶劣而不再接受公司提供的服务。基于此，

有些服务公司向客户提出服务保证。^[5]不但保证照价赔偿，甚至赔偿价格高出原价许多，这种保证给公司带来了许多好处。首先，它可以留住一个可能永远失去的客户；其次，可以使公司发现服务不周到的地方，并及时纠正改进；最后，服务保证本身是一个强大的激励和诱因，客户促使提供服务的员工避免犯错，以免引起客户的索赔要求。因此，凡是实施服务保证的公司，最好把服务保证的赔偿次数和成本作为客户层面的指标。

质量也可能指的是时间方面的业绩。像我们前面已讨论的那样，按时交货也是衡量企业在承诺交货日期方面的服务质量业绩。

价 格

我们强调了时间、反应能力和质量，人们可能会对客户是否仍然关心价格这一问题产生疑问。这一点大可放心，不管业务单位是否采用低价战略抑或差异化战略，客户们总会关心他们购买产品或服务的价格。在价格主导购买决策的细分市场中，业务单位应根据对手的售价来确定自己的纯售价（扣除折扣和优惠之后）。如果业务单位通过投标程序来出售产品或服务，那么中标率（the percentage of bids won）——尤其是目标群体的中标率，会是业务单位价格竞争力的一个很好的指标。

不过，即使是价格敏感的客户，他们看中的供应商也不是价格最低，而是采购和使用产品或服务成本最低。乍一看，人们会认为我们在玩文字游戏，把低价格和低成本当作两个不相干的项目，而这两者的确有重大差异。以一家正打算从供应商那里采购一批关键零部件的制造商为例：第一，低价格的供应商可能是成本极高的供应商，因为，该低价供应商可能只愿意提供大宗货物，因此该制造商需要提供大量的仓储空间以及收货、搬运的资源，加上预先付款购买那些暂时不用的零部件而多付出的资金成本。第二，低价格的供应商也可能不是一个经过认证的供应商，难以保证其产品符合制造商的规格，因此，该制造商要对货物进行验收，退回不合格的产品，并安排更换货物的进货事宜（更换后的产品也需要验收）；第三，低价格的供应商可能没有按时交货的能力，考虑到供应商不能按时交货的后果，该制造商必须提前订货并储存一定数量的零部件。延迟交货会增加成本，因为它会造成工厂必须赶工和重新安排生产计划来避开暂缺的零件。此外，低价格的供应商同客户之间没有电子联系网络，从而使客户在下订单或付款时的费用增加。

相反，低成本的供应商可能售价稍高，但他们提供零缺点的产品，并且在需要时即时送到车间。低成本供应商使客户可以通过电子网络订货和付款，制

造商购买零部件几乎不用在订购、收货、验货、储存、搬运、赶工、重新安排工期、重做和付款方面花费任何成本。我们在本章已经提到，有些公司让某些供应商取代自己的采购功能，他们自己不预存任何零件，而由供应商直接把生产流程需要的零部件及时送到厂区。因此，供应商应该努力调整自己的制造和业务流程，使自己能够成为客户的最低成本供应商。供应商应选择在成本方面（对客户而言）与竞争者一较高下，而不是一味以低价和折扣进行竞争，这就要求供应商设定一个目标来使客户的采购成本最小化。

某些行业的企业有机会变成客户的最低价供应商，甚至比最低价供应商做得更好。如果客户是一家把买进的产品转卖给自己客户和消费者（经销商、批发商、零售商）的公司，那么供应商就应力争成为这类客户提供最大利润的供应商。供应商利用作业成本法协助客户建立一个作业成本模式来计算每个供应商的获利率。例如，马普尔赫斯特（Maplehurst）是一家冷冻糕饼食品公司，他的客户是超市的糕饼部。马普尔赫斯特帮助客户计算不同种类产品获利率，包括转售的面包、蛋糕、松饼、店内自制的糕饼、在店内加热的冷冻糕饼（马普尔赫斯特的产品）。马普尔赫斯特向客户证明，冷冻食品（和随后在店内加热）是所有产品中最为有利可图的产品，这一发现无疑扩大了公司的业务。

大到全国知名饮料品牌可口可乐和百事可乐、小到零售商的自有品牌总统牌（President's Choice）和安全道牌（Safeway Select）之间正在进行的竞争都是帮助零售商计算出哪一种饮料的获利率最高，这种计算方法要比大多数分销商、批发商和零售商通常以毛利（售价减去采购价）来计算每一种产品或供应商的获利率方法复杂得多。例如，全国知名饮料品牌把产品直接送到商店，送货人员还负责把货物摆上货架，而零售自有品牌的饮料公司则把货物送到仓库，食品店需要利用自己的资源来收货、搬运、储存、运输和发售。但是，全国性品牌往往在店里占据明显的位置，而小的零售商自有品牌的产品只占据普通的货架。所以，在评定不同的供应商提供的获利率时，必须小心而全面地考虑所有的成本。

优秀的供应商可以从计算客户获利率中得到庞大的利益。哪一个信息比证明自己是最能够帮助客户获利的供应商更具说服力呢？因此，凡是以中间商为客户的公司，都应该衡量客户的获利率，努力把自己变成客户的高获利供应商，以此来驱动客户的满意度、忠诚度和保持率。当然，供应商也必须用自己供应客户的获利率来平衡这个指标，毕竟，以减少自己的获利来换取客户的获利虽会带来满意和忠诚的客户，但却不能使你的股东和投资者高兴。

注释：

- [1] 关于边界系统请参考：R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 47 – 55, 156.
- [2] J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, and L. Schlesinger, “Putting the Service Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review* (March-April 1994): 164 – 174.
- [3] T.O. Jones and W.E. Sasser, “Why Satisfied Customers Defect,” *Harvard Business Review* (November-December 1995): 88 – 99.
- [4] R. Cooper and R.S. Kaplan, “Profit Priorities from Activity-Based Costing,” *Harvard Business Review* (May-June 1991): 130 – 135.
- [5] C. Hart, “The Power of Unconditional Service Guarantees,” *Harvard Business Review* (July-August 1988): 54 – 62; and J. Heskett, E. Sasser, and C. Hart, *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game* (New York: Free Press, 1990) .

第五章

内部业务流程层面

在内部业务流程层面，管理者要确定对实现客户和股东目标来说都至关重要的环节。许多企业通常在设定了财务和客户层面的目标和指标后，就开始为内部业务流程层面设计目标和指标。这个顺序能使企业在设定内部业务流程指标时，把重心放在那些将为客户和股东传达已设定的目标的流程。^[1]

大多数企业目前使用的业绩衡量系统都集中在改进现有的经营流程上。就建立平衡计分卡而言，我们建议先确定一套完整的内部流程价值链。内部流程价值链的开端为创新流程，即弄清当前和未来客户的需要并开发新产品满足这些需要；接下来是经营流程，即提供既有的产品和服务给现有的客户；末端为售后服务，即在销售之后提供服务给客户，增加客户从企业的产品和服务中获得的价值。

为企业内部业务流程制定目标和指标的过程是平衡计分卡和传统业绩衡量系统的最大区别。传统的业绩衡量系统重视控制和改进现有的责任中心和部门，纯粹依赖财务指标和每月的差异报告（variance report）控制部门经营，其局限性是众所周知的。^[2]幸运的是，目前大多数企业已经不再以财务结果的差异分析作为主要的评价和控制手段。他们正在采用质量、良品率、生产量和周转期来弥补财务评价。^[3]这种全面的业绩衡量系统对于仅靠月份差异进行评估的方法显然是个进步，但是它们仍旧注重改进单个部门的业绩，而不是改进整体业务流程的业绩。因此，今后的趋势是鼓励企业衡量业务流程的业绩，如对订单供货、采购、生产计划和控制等跨越数个组织部门流程的业绩的衡量。通常，这些流程要先确定而后衡量成本、质量、生产量和时间指标。^[4]

对于今天的大多数公司来说，采用多指标对跨功能和一体化的业务流程进行评价是对现存的业绩衡量系统的巨大进步。的确，这也是1990年我们为12家公司提出一年期业绩衡量方案的最初目的。这个方案，以模拟设备和其他公司为基础，引导我们创造了平衡计分卡这一新的公司衡量系统。^[5]

随后，我们在试图改善公司业绩时发现，即使是经过改良的业绩衡量系统也还存在很大的局限性。我们相信，仅仅用财务和非财务指标来衡量现存的业务流程，不足以使他们在经济业绩上有重大改观。简单地对现存的和改进过的经营流程进行业绩衡量可以使企业的业绩局部出现改观，但不大可能为客户和股东实现雄心勃勃的目标。

所有的公司都试图为其业务流程而提高质量、缩短周期时间、增加产出量、提高产出率、扩大生产量并降低成本。因此，只是注意改善既有的业务流程的周期时间、生产量、质量和成本，并不能使企业拥有独特的能力。除非企业能够做到在一切业务流程上（如质量、时间、生产率、成本）超越竞争者，否则这些改进只能使企业存活，而不能使企业产生独特的和持续的竞争优势。^[6]

在平衡计分卡中，内部业务流程的目标和指标源自于满足股东和目标客户期望的明晰的战略。这个井然有序的自上而下的过程通常揭示了一套企业必须表现卓越的全新的业务流程。

石水公司的经验提供了两个生动的例子，以说明企业为实现其财务和客户目标，为什么需要一个全新的业务流程。

回顾一下第三章曾经提到的石水公司的困扰，它因为许多工程结束后迟迟不能结账而深受其害。有些客户甚至拖延尾款达 100 多天，导致石水公司的应收账款过高和资本报酬率过低。石水公司的管理者决定把缩短结账周期从而提高资本报酬率作为他的财务目标之一。在构建平衡计分卡过程中，管理者把这个财务目标与内部业务流程连结，以便更快地收回工程尾款。简单的分析可能使企业把注意力放到应收账款的流程上，企图找出流程出了什么问题，为什么会造成 110 天的收账期。但是 110 天收款的问题根源，其实跟应收账款部门毫无关系，企业应收账款流程的质量的提高或再造并不能把收账期缩短。客户之所以延迟付款，不是因为他们对自己的账单一无所知，也不是因为他们非等到收款部门的多次催促才肯付款。客户不肯按期付款，是因为从他们的角度看，工程还没有成功完成。

任何和承包商打过交道，尤其是同房屋建筑商或修缮商打过交道的人，都知道承包商提出的工程成功完成的概念和客户提出的概念有较大的出入。因此，尽管石水公司的工程人员完成了工程的最后一条管线的焊接工作，并且已经转移到下一个工程，客户可能对工程结果还不甚满意。当客户和承包商关于工程是否完工的意见不同时，客户的抗议方式之一就是推迟支付最后款项的时间，直到承包商返工把工作做好，双方均对工程结果感到满意为止。

所以，石水公司解决延迟付款不是加强对应收账款部门的培训、教育甚至技术，解决方案应该是增加工程现场经理和客户代表的沟通。这种沟通可以使项目经理尽早察觉客户对已完工部分和项目进度的意见。如果在整个项目过程中始终保持同客户的沟通，使客户对每个阶段都保持满意，那么尾款应该会很快收回。因此，石水公司设计了一个全新的内部流程，要求项目经理就项目进程和完工的定义与客户继续保持联系，要求客户在每个阶段及时付款，特别在项目竣工时支付尾款。这个过程强调项目经理必须把中心放在项目的成功上，而不是仅仅放在技术成功上。为项目工程师和经理而设计的这个全新的内部流程是在提高资本报酬率这一财务目标过程中产生的。

新的业务流程的第二个例子是源自于石水公司希望成为第一类客户的优选供应商这一客户目标。石水公司的高层管理者认识到要想赢得第一类客户的业务，他们必须为第一级客户提供有价值的服务，问题是确定客户需要哪些服务。他们没有采取一次性大规模的客户调查，而是要求经理们在日常活动中不停地发掘客户源源不断的需求。服务内容包括协助客户在恶劣的海底环境中作业的技术创新、加强安全管理、新项目融资方法、提高项目管理技术等。石水公司设计了一个内部流程来预测和影响客户的未来需求，这是一个全新的流程。过去，石水公司一直被动地等待，等着客户的招标，然后制定工作计划并提出投标价格。未来的石水公司将主动出击，以影响客户招标的内容来取胜。

因此，连结内部业务流程的目标和财务与客户目标的过程，为石水公司的管理者揭示了两个他们必须表现卓越的全新内部流程：

1. 理顺现有的项目关系，加快收款周期。
2. 预测和影响客户的未来需求。

为这些流程建立目标和指标只能源自于自上而下的把战略转化为经营目标的程序。利用这一程序，管理者可以为内部业务流程确定为客户和股东创造出突破性业绩的新程序。

内部业务流程价值链

每个企业都有自己独特的创造客户价值和产生财务结果的流程。不过，我们发现一个共同的内部价值链模式，可供准备内部业务流程时参考。模式中包含三个主要的业务流程（见图 5-1）：

- 创新

- 经营
- 售后服务

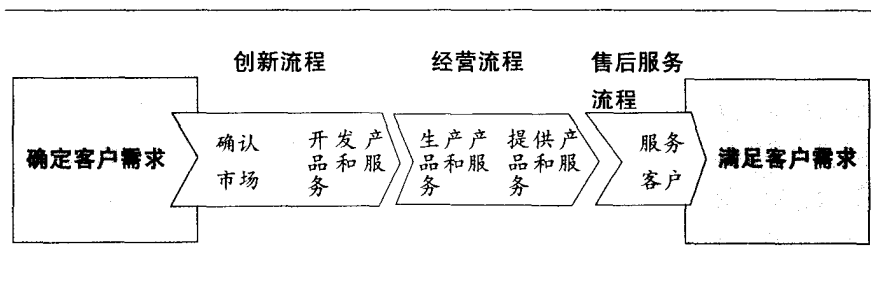


图 5-1 内部业务流程层面——通用价值链模式

在创新过程，业务单位对客户目前的需要和潜在的需要进行调研，然后开发出满足这些需求的产品或服务。内部价值链的第二个阶段是经营流程，制造并提供产品和服务给客户，这一流程历来是大多数业绩衡量系统的焦点。在生产和服务流程中，良好的经营和成本的降低仍然是非常重要的目标。但是，我们可以从图 5-1 中看出，为实现财务和客户目标的整个内部价值链中，良好的经营只是其中的一个环节，甚至不是一个最具决定性的环节。

内部价值链的第三个阶段是售出产品或提供服务后继续进行售后服务。例如，出售复杂设备或系统的公司可以为客户员工提供培训，以帮助他们更有效地使用设备或系统。他们也可以在设备出现或即将出现故障时作出快速的反应。一家经销工业化学用品的经销商开发了一种为客户保存详细资料和处理废弃化学物品的能力，客户因此不用自己承担这项花费较多、责任较大的工作，也不用去应付环保局（the Environmental Protection Agency, EPA）、职业安全健康管理局（the Occupational Safety and Health Administration, OSHA）的严密监视。所有这些售后服务活动，都可以增加目标客户使用公司的产品和服务的价值。

创新流程

有些业务单位价值链的设计，把研究和开发当作辅助性流程，而不是价值链的主要因素。事实上，我们早期发表的关于平衡计分卡的文章，也是把创新流程和内部业务流程分开来看的。但是，在同一些公司共事时，我们认识到创

新是一个关键的内部流程。对许多企业来说，创新流程的效益、效率和时效性甚至比优秀的日常经营流程还要重要，尽管后者是传统的有关价值链文章所强调的重点。相对来说，创新周期比经营周期更为重要，特别是对设计和开发周期特别长的企业更为明显，如药品、农化品、软件和高科技电子等公司。在这些公司中，一旦进入产品制造阶段后，毛利可能相当可观，但由于他们大部分的成本预算是用在研发上，所以大幅降低成本的机会十分有限。创新流程的重要性，促使我们对平衡计分卡的“布局”（geography）进行调整，把创新流程重新定位为内部业务流程层面不可分割的一部分。

我们可以把创新流程想象成价值创造的“长波”。在这个长波中，企业首先确认和培育新市场、新客户，以及现有客户既有的与潜在的需求；然后，顺着价值链创造和成长的长波而行，企业开始设计和开发新的产品和服务，帮助他们获得新市场和新客户，满足客户最新的需求。相反，经营流程表示价值创造的短波，企业在这个流程中仅提供既有的产品和服务给既有的客户。

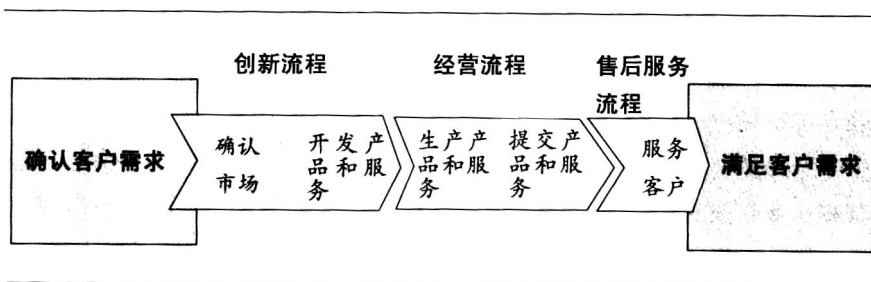


图 5-2 内部业务流程层面——创新流程

创新流程包括两个部分（见图 5-2）。首先，管理者要进行市场调研，确认市场规模、客户的偏好，以及目标产品或服务的价格定位。企业如果要使自己的内部经营过程满足具体客户的需要，那么一个关键任务就是获得关于市场规模和客户偏好的准确而有效的信息。除了调查现有的和潜在的客户，企业还必须发挥充分的想象力，寻找企业能够提供产品和服务的全新机会和市场。哈默尔和普拉哈拉德把这一过程描述为寻找“白色空间……机会存在于或环绕在既有的以产品为基础的业务中”。他们督促企业不应以满足或取悦客户为目的，而应使客户惊喜。为此，企业应该寻找下列两个关键问题的答案：

1. 客户希望今后的产品能为他们带来什么利益？
2. 如何通过创新手段，先于竞争对手给市场提供这些利益？^[7]

显然，石水公司鼓励员工多花时间与客户交流，目的是了解客户的需要并思索满足这些需要的创新方法。客户和市场调研的衡量指标，可以是计算开发的全新产品和服务，也可能衡量是否成功为目标客户群开发了具体的产品和服务，或是评估对于新客户偏好调研的准备工作。

有关市场和客户的信息可用来决定产品和服务设计的具体投入和开发流程，这是创新流程的第二个步骤。^[8]企业研发部门在这个步骤中：

- 从事基础研究，开发新产品和服务，为客户提供价值
- 进行应用研究，利用现有技术开发下一代产品和服务
- 集中精力开发新产品和服务并推向市场

人们历来不大注意对产品设计和开发流程进行业绩衡量，有几种因素造成这方面的疏忽。数十年前，大多数企业设计业绩衡量系统时都把重点放在了生产和经营流程，而不是研发流程。这在当时也是合理的安排，因为生产流程花费的资金远远多于研究和开发流程，而且成功的关键是有效地生产大批量的产品。但是，如今许多企业的竞争优势来自源源不断的创新产品和服务，研发流程在价值链中已成为更为重要的一环。因此，企业必须采用具体的目标和指标来激励并评估研发流程的成功。

研发流程的日益重要，使许多企业在研发流程的花费也越来越多。事实上，有些企业在研究、设计和开发流程的花费远比他们在生产和经营流程中的花费多。例如，某汽车零件供应商发现，他的开支中有 10% 用于设计和开发活动，而实际生产中的直接人工费用只有 9%。但是，这家公司采用标准成本和详尽的差异分析系统对直接人工进行严格的控制，而对于研发部门却几乎没有任何财务系统监控其花费或衡量其产出。许多企业的业绩衡量系统仍着眼于经营效率，而不是研发流程的效率和效益。

当然，研发流程的投入（工资、设备和原材料）与产出（创新产品和服务）之间的关系不如生产过程中投入和产出密切，也更难把握。在生产过程，建立一套衡量从人工、材料、设备转化为制成品的标准相对容易。例如，在电子产业，一个典型的产品开发流程是产品开发需要 2 年，而后为 5 年的销售期。所以，可能要等到 3 年之后（即一年销售期结束后）才会有迹象显示产品开发流程是否成功。生产流程可用生产周期来衡量，可以是几分钟或几天，所以比较适合用标准、良品率和各种各样的生产率指标来评价和控制。但是，衡量研发流程投入转化为产出的困难不应阻止企业对这一关键流程设定目标和指标。企业不应掉入这样的陷阱：“如果你不能衡量你要的东西，那么就要你能

衡量的东西。”

对基础和应用研究的衡量

一家领先的半导体生产厂家 AMD 公司在技术瞬息万变的行业进行竞争。AMD 在其平衡计分卡中用了许多指标来衡量创新流程，这些指标包括：

1. 新产品在销售额中所占的比例；
2. 专利产品在销售额中所占的比例；^[9]
3. 新产品上市速度与竞争者的上市速度相比，新产品上市速度与计划相比；
4. 制造能力（一块硅晶片上所能容纳的芯片密度）；
5. 开发下一代新产品的时间。

这些指标反映了公司对高效率创新流程的重视程度。

模拟设备也是一家半导体厂商，它采用为期 5 年的税前经营利润与总开发成本之比这一指标来衡量研发的报酬率。这个标准可以在总量上用已上市的所有新产品来衡量，也可以用单个产品来衡量。作为一个业绩指标，经营利润与开发成本的比率可以向设计和开发人员表明，研发活动不仅仅是创造技术先进和新颖的设备，也必须是具有市场潜力的设备，这些设备能为企业带来比开发成本高得多的报酬。

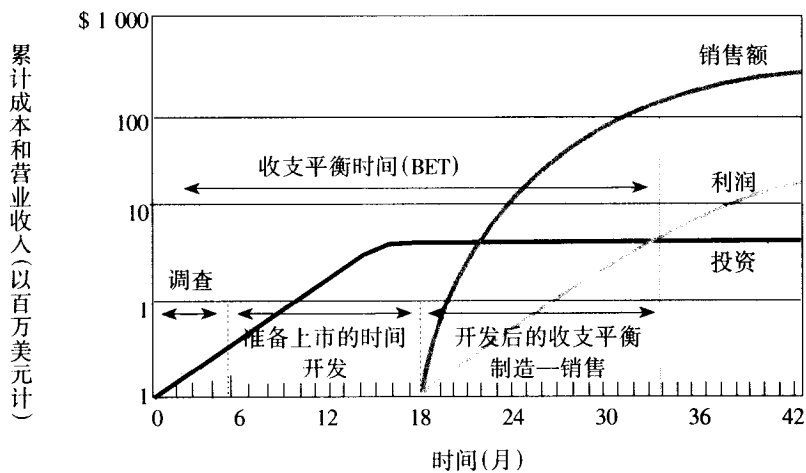
衡量产品开发

尽管许多产品开发活动本身都存在先天的不确定性，我们仍然可以在其中找到固有的模式，然后把它们利用在评价过程。例如，药品开发过程遵循一个固定的顺序，首先是检验大量的化合物并逐一研究可能采用的每种化学物，然后从实验室到动物试验，从动物实验到人体试验，最后还要通过复杂的政府审查和核准程序。每个阶段都可以用一些指标来描述，例如良品率（可进入下阶段试验的化合物除以进入本阶段化合物的数量）、周转期（化合物在本阶段停留了多长时间）和成本（本阶段加工化合物的费用）。管理者可以制定目标来增加开发流程中每个阶段的良品率、缩短周期时间和降低成本。

某电子公司对新产品开发流程的周期太长及成本太高问题进行了深刻的分析。分析显示，新产品上市周期过长的原因是，第一次设计出来的产品不能达到正常功能，必须重新设计和调试，而且需要重复几次这个过程。因此，当公司保留上市时间作为产品开发流程的一个关键成果指标时，也增加了一项业绩

驱动因素——即初次设计完全符合规格的产品比例。另一个驱动因素是产品在进入生产阶段之前，设计需要修改的次数，即使是细微的修改。据公司估计，每个设计错误所造成的损失是 185 000 美元。以公司一年推出 110 个产品，每推出一个新产品平均有两个错误来计算，那么一年花在设计错误上的成本就高达 4 000 万美元，超过收入的 5%。不仅如此，由于花费时间去修正错误从而耽误了产品的上市时间，所以这笔费用还应加上损失的销售价值。

惠普公司的工程师设计了一个衡量指标——“收支平衡时间”（Break-even Time, BET），用来衡量产品开发周期的效率。^[10]BET 是衡量从产品开发到上市并产生足够的能够偿付研发成本的利润为止所需要的时间（见图 5-3）。



资料来源：摘自《哈佛商业评论》1991年1~2月号：“The Return Map: Tracking Product Teams”一文，原作者为 Charles H. House 与 Raymond L. Price 已获授权转载。

图 5-3 收支平衡时间指标

BET 把一个高效益和高效率的产品研发流程必备的三个关键因素混合在一个指标中。首先，如果公司希望研发流程做到收支平衡，就必须收回在产品开发上的投资，因此 BET 不仅关注衡量产品开发流程的成果，也关注流程的成本，它鼓励产品开发流程增加效率；其次，BET 强调获利能力，它鼓励营销、生产和设计等部门员工之间的合作，从而开发出满足客户真正需要的产品，包括为产品提供高效的销售渠道和有吸引力的价格，同时把成本维持在一个能使公司利润足以偿付产品开发投资的水平；第三，BET 强调时间，它鼓励员工先于竞争对手推出新产品，这样才能更快地销售更多的产品，从而偿付

产品开发成本。

BET 是一个相当有吸引力的指标，它作为衡量理想行为的指标甚好，但要作为一个成果指标则稍嫌不足。这是因为：第一，只选用递增式的产品开发也一样可以达到优秀的收支平衡时间，不一定需要突破性的产品开发；第二，如果公司有数个项目，则有一个累计的 BET 那么很难计算出 BET 的平均值，因为只要其中一个项目的 BET 过长，就会扭曲累计指数；第三，项目收支平衡时间的真正价值不是立刻可以显现出来的，只有在项目开发流程完成很久之后才能显示出来。所以，惠普公司的工程部副总裁玛弗·帕特森（Marv Patterson）总结说：“用它来描述公司在产品开发流程中努力培养的理想行为，不失为一个非常好的标准。而且，惠普经常在尚未投入大量资源前，利用这一标准对单个项目可行性进行评估。”

惠普公司使用 BET 的经验强调，必须用创新产品来平衡产品开发流程中缩短周期时间、减少开支和提高良品率的压力。否则，产品设计和开发人员可能会重视那些容易快速实现的和可以预期的递进式的产品改进，而不愿选择突破性的产品。有些指标，如新产品毛利率，有助于区别哪些产品真正创新，哪些产品只是既有产品和技术简单升级。此外，另外一个指标可以源自于新产品上市后的销售时间。例如，递进式产品是现有产品线的简单延伸，因此可能只有短短几年的寿命，通常到第五年时，销售只占前一两年的一小部分而已；反之，创新产品或服务通常享有较长的寿命周期，往往在未来几年内的销售要大于起始阶段的销售。

经营流程

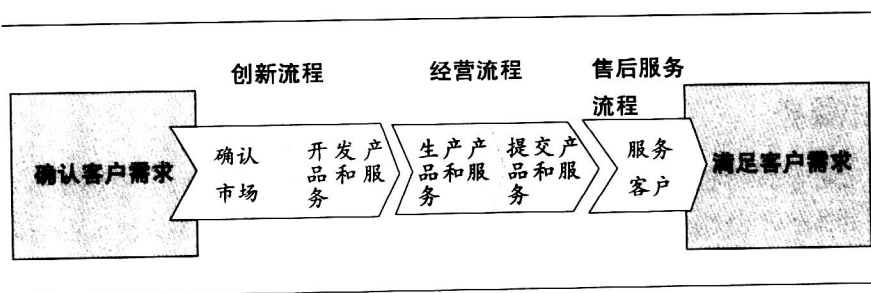


图 5-4 内部业务流程层面——经营流程

经营流程（见图 5-4）是企业价值创造的短波。它从接到客户的订单开

始，到递交产品或服务给该客户为止，强调以高效率、一致和及时提供既有的产品和服务给既有的客户。

现有的经营具有一定重复性，所以容易采用科学管理技术对接受客户订单、供应商、生产和交货等环节进行控制和改进。传统上，企业都是用标准成本、预算和差异分析等财务指标监控这些经营流程。但是，过分重视人工效率、机器效率和采购价差等狭隘的财务指标，会导致高度的功能失调，例如：不管有没有订单，都让工人和机器不停地制造存货；不断地更换供应商来追逐最便宜的进价（但是在低价供应商和客户之间忽视了大批量订单的成本、质量、交付周期，忽视了订购、收货、开发票和收款等环节）。这类传统成本会计指标所暴露出来的缺点，在当今缩短周转期、高质量和以客户为中心的环境中已被充分证实了。^[11]

近年来，由于受到日本制造业先进的全面质量管理 and 时间竞争法的影响，许多企业都采用与质量和周转期有关的衡量指标，来弥补传统成本和财务指标的不足。^[12]经营流程质量、周期时间和成本的衡量在过去的 15 年中已得到充分的发展，而且任何企业的内部业务流程层面可能涵盖了其中的一些指标，作为关键的业绩指标。因为这些指标具有概括性，并非平衡计分卡专用，所以我们将在附录中对经营流程的时间、质量和成本业绩指标进行讨论。

除了这些指标，管理者也可能希望进一步衡量流程、产品和服务的特性。这些额外的指标可能包括灵活性和为客户创造价值的产品或服务的某种特性。例如，企业可以为目标市场客户提供能赢得高额利润的独特产品和服务业绩（可用精确度、规模、速度、清晰度或能源消耗来衡量）。那些能确认自己产品和服务差异化的企业，则可能希望在平衡计分卡的衡量指标中强调它们的重要性。因此，关键的产品和服务业绩特征（反应时间、质量和成本除外）应该纳入到平衡计分卡的内部业务流程的经营流程部分。

售后服务

企业内部流程价值链的最后一环是售后服务（见图 5-5）。售后服务包括提供担保和产品维修，次品、退货和付款等手续的处理（如信用卡的管理）。出售复杂先进设备或系统的公司，例如奥蒂斯电梯公司（Otis Elevator）、通用电子医疗系统（一家专门制造电脑辅助的 X 光断层扫描仪（CAT）和磁波共振机（MRI）的电子显影设备公司），深知他们设备的任何故障都会为客户带来极大的损失和不便，所以他们通过提供迅速、可靠的服务以提高他们设备的价值，尽量减少设备可能出现的故障。他们甚至在设备中植入电子技术，这种

技术可以在设备出现故障前将信号传到公司的服务人员那里。这种技术最令客户惊讶的是，往往在客户尚未发现设备有任何异样之前，维修人员已经赶到现场进行预防性的维修了。再如一些新成立的汽车代理商，像阿库拉（Acura）和萨特恩（Saturn）公司，通过提供完善的保修期服务、定期保养和修理等服务，而赢得了完美的信誉。这些企业代理商的价值主张中的一个关键是为客户提供反应迅速、友好可靠的保证和服务工作。有些百货公司也提供了慷慨的服务条件，即客户可以随时换货和退货。

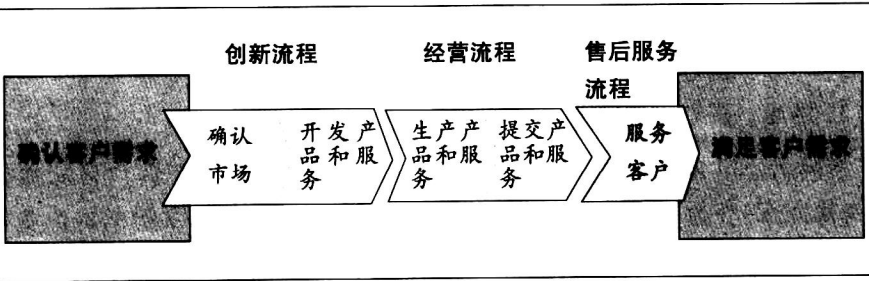


图 5-5 内部业务流程层面——售后服务流程

企业如果希望达到目标客户期望的优秀售后服务，可以把诸如时间、质量和成本等指标运用到售后服务流程中，从而来衡量他们的业绩（请参考本章附录）。因此，反应时间（从客户提出要求到问题解决所需的时间）可以衡量企业对产品故障做出反应的速度；成本指标可以衡量售后服务流程的效率（使用资源的成本）；另外，一次成功率（first-pass yield）可以衡量多少客户的要求是一个电话而不是数次电话就能满足的。

售后服务的另一个方面是开发票和收款过程。如本章前面所述，石水公司的目标是缩短项目完工后到客户付清尾款的时间，这足以成为企业把着重点和方法运用到关键售后服务流程的一个绝佳例子。如果企业的收入中有大量的赊账或企业发行的信用卡，则可能需要用成本、质量和周转期等衡量指标来管理开发票、收款并解决争端。

如果企业涉及危险性或对环境有害的化学品和材料，则需要引进一些与废料和副产品安全处理有关的重要业绩指标。如果良好的社区关系是维持享有特许经营权的战略目标，那么企业就应该在售后服务中制定目标来追求良好的环保业绩。像废料和废品这些在生产过程中产生的指标，对环境影响的重要性胜过它们生产成本的稍微提高。

内部业务流程层面的实例

凯尼恩商店

凯尼恩商店（上一章已介绍）是经营额达数十亿美元的服装零售商。凯尼恩公司的高级管理层制定了 5 年内销售额增长 150% 的富于挑战性的目标。他们试图通过以下方式达到这个目标：

1. 高级的品牌形象
2. 时髦、设计佳和高质量的产品，以及诱人的价格
3. 迅速、高效率的服务并供应齐全的商品

凯尼恩公司为产品特征、客户关系、形象和品牌确立了客户目标和指标（参考第四章）。为了达到这些目标，凯尼恩公司确认了五个关键的内部业务流程：

1. 品牌管理
2. 时尚领导
3. 货源领导
4. 商品供应
5. 愉悦的购物体验

前两个流程——品牌管理和时尚领导，可以视为凯尼恩公司的创新流程，即确认并影响客户需求，进而开发时尚商品来满足这些需求。后三个流程则与经营流程有关，即把正确的商品送到零售点，并提供客户一个“完美购物体验”。

品牌管理

凯尼恩公司为品牌管理流程确认了四个次级目标：

1. 品牌概念定义：把凯尼恩品牌建立为一个举足轻重的全国性品牌，同时不断增加目标客户的衣柜份额
2. 支配性产品类别：持续增加便装长裤和牛仔裤在凯尼恩公司系列产品中的主导地位
3. 市场定位战略：把凯尼恩公司的形象从一个成功的自有商标变为客户认可的成熟商标

4. 商店概念定义：进行成功的商品分类与营销计划

这些次级目标是在目标客户心目中建立对凯尼恩的概念和忠诚。凯尼恩公司用以下指标来衡量这些次级目标：

1. 选定的产品类别市场份额（例如便装长裤和牛仔裤）
2. 品牌知名度（市场调查）
3. 每年新增的账户

这些指标可以反映凯尼恩公司执行品牌管理战略是否成功。

时尚领导

时尚领导被定义为：提供时髦的商品给目标客户，这些商品既能维护企业的品牌形象，又能够影响客户的购物习惯。

时尚领导强调有效地运用信息选择满足客户期望的关键服装类别。这一目标反映了发现服装潮流信息并迅速传达这个信息的重要性，从而在竞争对手之前推出这些商品。凯尼恩选用的指标是公司的主要商品中有多少是第一或第二上市的；第二个指标是新上市的商品项目占全部销售额的百分比。这些指标涉及哪些商品，则每年根据重点推出的时装新类别或装饰的不同而有所不同。

货源领导

作为一家零售商，凯尼恩公司深知自己的卓越的业绩在很大程度上依赖于主要供应商，这些供应商必须做到迅速地以低成本价格为凯尼恩公司提供商品，才能保证凯尼恩公司实现其目标。货源领导强调对供应商的发展和管理，以保证供应商能按公司要求的数量和组合，迅速生产和提供高质量商品。凯尼恩公司的店员检查所有进货，并且详细记录进货中有多少因为质量缺陷而不能销售。平衡计分卡衡量所有与质量有关的退货率，并且从退货追踪到相关的供应商。

第二个货源领导指标则来自凯尼恩公司设计的供应商计分卡，用来评估供应商的质量、价格、订货到交付周期及时尚建议。

商品供应

商品供应追求的目标是“完美存货”。所谓完美存货，指的是根据客户的需求，购买适当数量、颜色和尺码的商品，并且在适当的商店储存适当组合的商品，从而达到一定的客户满意度、销售额和毛利目标。这一目标的第一个因

素——卓越的购买流程，可以用商店在主要商品上的缺货率来衡量。另一方面，为了避免存货过多，公司采用主要商品的存货周转率来予以平衡。

第二个因素——运送适当产品到适当的商店，可以用两个指标来衡量：一是减价商品总数量；二是关于产品分配指标，是向其他商店调货的商品比率。

愉悦的购物体验

我们已在第四章中叙述了凯尼恩公司如何衡量愉悦的购物体验：根据“完美购物体验”的六个因素进行评分。这个指标在客户层面和企业内部业务流程层面都占据一席之地。除了这些客户化的指标之外，凯尼恩公司也寻求客户的反馈意见，所以这个次级目标中还包括客户对于购物体验的满意度评分。

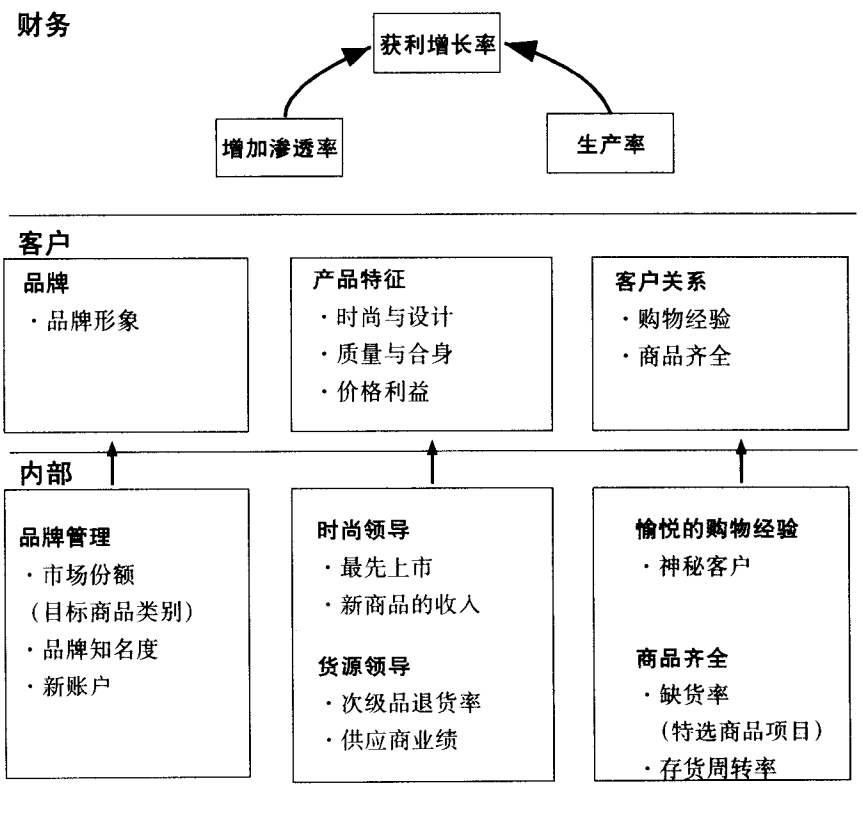


图 5-6 内部计分卡与连结关系——凯尼恩商店

图 5-6 揭示了凯尼恩公司内部业务流程层面的所有目标和指标，以及它们与客户层面的连结关系。

大都会银行

大都会银行的内部业务流程层面（见图 5-7），采用了与凯尼恩公司相同的价值链顺序。它用目标细分市场的获利率来衡量创新流程确认获利率高的细分市场及向这些市场销售的能力。这一指标是通过一个全面的作业成本系统来衡量的，这个系统能够为银行全部 300 万账户制作每月的盈亏报告。为目标客户创造新产品的能力用新产品占营业收入的比率来衡量；而通过理想的分销渠道提供产品的能力用各种渠道（ATM、临柜人员、电脑）占交易量的比率来衡量。

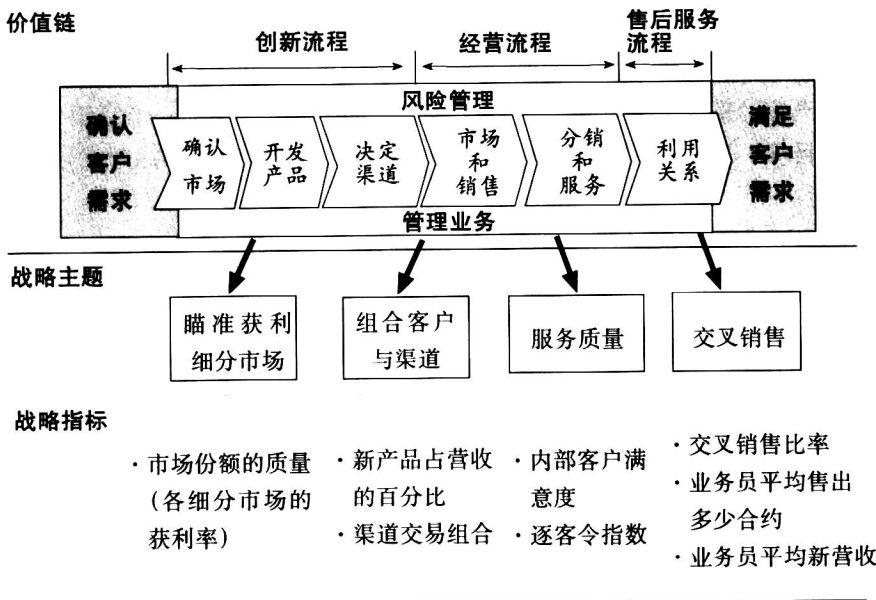


图 5-7 内部计分卡——大都会银行

大都会银行内部层面的一个主要目标，就是促使业务员提高劳动效率，包括在目标市场向更多的客户出售产品，也包括促进银行与目标客户的关系。这一生产率目标反映在图 5-7 的交叉销售战略主题的三个战略指标中。

提供产品和服务给客户通过两个综合指数来衡量：

1. 逐客令（Trailway to Trolls）
2. 内部客户满意度

逐客令指标（trolls 指的是暴怒的客户，请参考本章附录）是一个综合指数，包含了 100 个可能造成客户不满的服务缺陷。逐客令指数被公布给所有分支行和办公室的员工，从而使员工避免这些可能导致客户不满的错误。每部客户满意度指数通过每月在目标市场中随机抽样调查客户计算出来的。

总而言之，大都会银行内部层面衡量了银行在各方面的能力，包括确认获利率高的细分市场，进而为这些市场开发新产品和服务，对目标市场提供既有的和全新的产品，以及为这些客户高效率、及时和零缺点的服务。

先锋石油公司

第三个内部业务流程层面的例子是先锋石油公司。如第四章所述，先锋公司必须满足两类客户的需要，第一类是他的直接客户，即汽油经销商；第二类是在零售点购买先锋石油公司产品的最终消费者。所以，先锋石油公司内部层面制定的目标和指标，必须同时满足汽油经销商和汽车司机的期望。

在汽油经销商方面（见图 5-8），先锋石油公司制定了一个经销商满意度的客户目标。为了达到这个客户目标，先锋石油公司确立了两个内部业务流程的目标：

- 开发新产品和服务
- 发展经销商

开发新产品和服务的内部目标，实际上同时也驱动了经销商满意度和消费者满意度的客户目标。如果先锋石油公司能够为经销商提供差异化的产品和服务，使经销商不必单单依靠价格进行竞争，那么先锋石油公司便会成为一个更具吸引力的供应商。同时先锋石油公司的新产品和服务也能够吸引三个目标市场的客户，因为这些客户希望加油站能够提供全方位的产品和服务。衡量这个目标的指标是非汽油类的收入，包括便利商店和服务专用道的收入等。这个指标也与产业中的顶尖者进行标杆比较，比较内容包括非汽油类的全部营业收入和每平方英尺的平均销售额。

发展经销商的目标可以用两个指标来衡量，先锋石油公司为业务代表设计了一套工具，使他们能与要求加盟的公司保持有效的联系，此外也使销售代表可以从七个方面对个别经销商的业绩进行评估，这七个方面是：

1. 财务管理
2. 服务专用道
3. 人事管理

4. 洗车作业
5. 便利商店
6. 汽油采购
7. 良好的购物体验

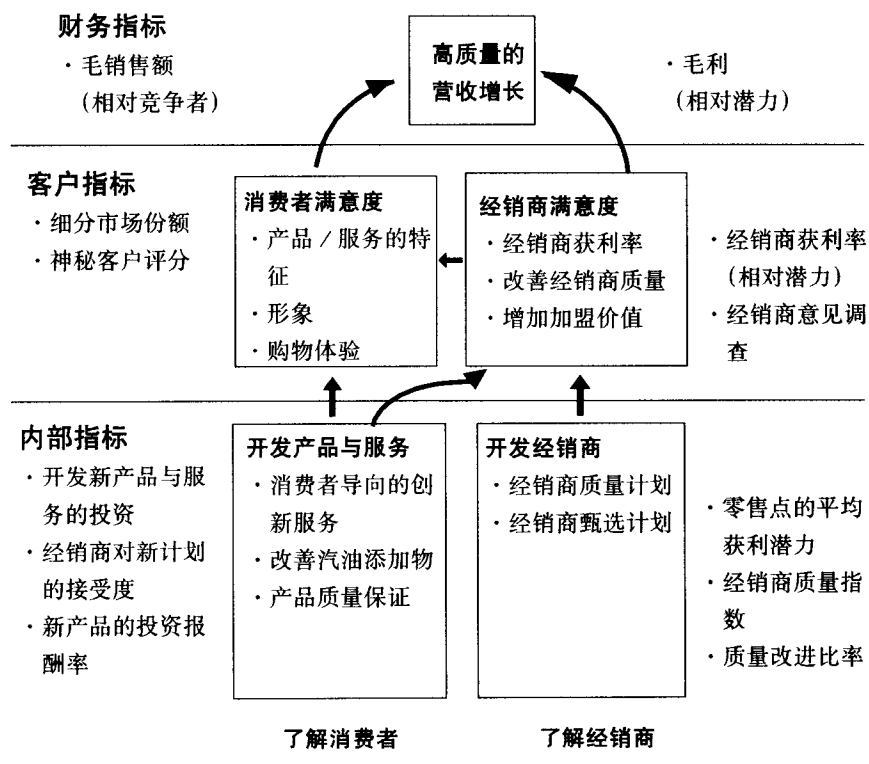


图 5-8 内部计分卡与连结关系——先锋石油

先锋石油公司把这些评分反馈给汽油经销商，为他们提供改善业绩的机会。先锋石油公司也把所有经销商的评分累计为一个指数，用来衡量自己在提高经销商的质量和业绩方面是否成功。它也用主要经销商的保持率来衡量企业是否能获得那些大量进货的、获利率高的经销商的忠诚。

对于最终消费者，先锋石油公司除了开发新产品和服务的目标外，还确立了一个宣传品牌形象的目标。衡量方法是：主要区分三种目标消费者在细分市场的份额，这三种细分市场是马路型、忠心型和 F3 型（请参考第三章）。为了评估加盟经销商是否为目标消费者提供了良好的购物体验，先锋石油公司运

用了“神秘客”的评分办法，由独立的第三方每月一次在加油站进行购物（每季查访当地竞争对手的加油站）。神秘客到各加油站购买汽油和零食，然后计算一个质量评分，并且与经销商以前的业绩和竞争对手的业绩进行比较。计时，有五个关键项目需要进行加权评分：

1. 设施外观
2. 服务区
3. 销售区
4. 员工
5. 休息室

神秘客户的评分为加盟经销商提供了信息和激励，使他们为能吸引三个目标市场消费者而采用特殊的价值主张。

本章小结

在内部业务流程层面，为了保证企业满足股东和目标客户的目标，管理者确定他们必须表现卓越的关键流程。传统的业绩衡量系统仅把重点放在监控和改进现有业务流程的成本、质量和时间上。相反，平衡计分卡方法可以从满足外部利益相关者的需要从而衍生出内部业务流程业绩。

当前的趋势是，把创新流程作为内部业务流程层面的一个关键部分。创新流程强调两点：首先，必须确认细分市场的特征，这些细分市场是企业希望用未来的产品和服务争取的对象；其次，设计和开发的产品和服务，必须满足这些目标群体。这种做法促使企业把大量精力放在能创造出新产品、服务和市场的研究、设计和开发流程上。

经营流程仍然重要，企业应该确认这些流程的成本、质量、时间和业绩特征（参见本章附录），才能给目标客户提供卓越的产品和服务。在适当情况下，售后服务流程能使企业正视已提供产品和服务给客户后的服务层面的重要性。

本章附录：经营流程 时间、质量和成本的衡量

衡量y程时间

企业提供给目标客户的价值主张中，通常把短期的反应时间当作一个重要的业绩特征（参见第四章的讨论）。很多客户多半高度重视迅捷的交货周期，

即从客户下订单开始，到客户收到订购的产品或服务为止所需的时间。此外，客户也很重视可靠的交货周期，用按时交货衡量。制造业通常以两种方法满足客户迅捷的交货周期和可靠交货周期的要求。第一种方法是利用高效率、可靠、零缺点、短周期的订单履约和生产流程，对客户的订单做出迅速的反应；另外一种方法是生产大量产品并保持大量库存，以使用现有产品立即满足客户的需要。第一种方法使企业能够成为一个低成本和及时的供应商；第二种方法往往使企业的生产过剩、忙于制定库存清单、产品闲置，从而导致成本上升，并且使企业无力对非库存产品的订单做出快速反应（因为生产线正忙于生产库存中的那些产品）。因为许多企业都正努力把使客户满意的第二种方法（大批生产可用得上的存货）改为第一种方法（及时生产少量的订货），所以，缩短内部流程的周期或产出时间便成为一个关键的目标，周期或产出时间可通过多种不同的方式进行衡量，周期的起始时间可定为：

1. 接到客户订单时
2. 安排客户订单或生产批次时
3. 为客户订单或生产批次而采购原材料时
4. 原材料到货时
5. 开始生产客户订单或批次生产时

同样的，周期的结束也可以用下列时间来决定：

1. 完成客户订单和批次生产时
2. 客户订单或批次生产的产品进入库存、随时可以起运时
3. 客户订货起运时
4. 客户收到订货时

生产周期的起点和终点的选择取决于追求缩短周期时间的经营流程的范围。广义的周期是订单履约流程，即从接到客户订单开始到客户收到订货为止；狭义的周期，以改善厂房的物料流动为目的，即从批次生产开始到批次生产完成时。不论采用哪一种定义，企业都应该持续对周期时间进行衡量并为员工设定缩短周期时间的目标值。

许多企业试图采用及时生产（JIT）流程，他们常用的衡量指标是制造周期效率（Manufacturing Cycle Effectiveness, MCE），其公式如下：

$$MCE = \frac{\text{加工时间 (Processing Time)}}{\text{产出时间 (Throughput Time)}}$$

MCE 应小于 1，这是因为：

产出时间 = 加工时间 + 检查时间 + 搬移时间 + 等候或储存时间

加工时间是制造产品实际所用的时间（无论是制造或组装），许多生产作业的加工时间其实不到产出时间的 5%，也就是说，如果全部产出时间是六个星期（30 个工作日），那么真正用到加工的时间只有一天到两天。其余时间里，零部件或产品要么是正在检查中，要么是在厂房里搬来搬去，或者根本在仓库或厂房里等候，或者处于即将开始（或刚完成）一个加工作业，等待下个作业安排、机械安排和零部件到位的空当。理想的及时生产流程的产出时间应该正好等于它的加工时间，当达到这一理想状态时，MCE 等于 1。这个目标就像零缺陷一样，可能是企业永远无法达到但值得追求的目标。

MCE 值隐含着—个理论，即除了加工时间外，所有花在检查、重做有缺陷的产品、把货品从一个流程移到下一个流程，以及等候下一个加工作业开始之前的时间，都是浪费掉的或非增值的时间。这些时间之所以说是浪费，是因为产品的物理形态并没有发生任何改变去满足客户的需要，同时它们延迟了交货时间，却未增加任何价值。当 MCE 值趋近于 1 时表示企业浪费在搬移、检查、维修和储存产品上的时间大为减少，快速反应客户订单的能力大为提高。

衡量流程时间在服务业的应用

虽然适时生产流程和制造周期效率是为制造业而设计的，但它们也同样适用于服务业。故不论其他的好处，单从消费者越来越无法忍受被迫等候服务来看，消除浪费时间的现象对于服务业提供服务的流程来说甚至比制造业更为重要。

以银行业为例，许多人都熟悉买房时办理抵押贷款的程序。首先要进入当地银行的分行，填写一份复杂的申请表，申请表内容包括你的履历、薪水、资产和负债以及对房子的具体描述；递交申请表之后，银行员工会感谢你的光顾，然后告诉你抵押贷款批准与否会在三到四个星期内有结果。

某银行的副总裁非常清楚处理这样一个房贷案的周期时间通常是 26 天，他要求员工核实这 26 天中到底有多少时间实际用于处理申请事宜，结果发现，在这 26 天中，实际用于申请作业的时间只有 15 分钟，也就是说，MCE 值为 0.0004 [0.25 小时 ÷ (26 天 × 24 小时)]。这位副总裁为重新安排审批程序设计了一个目标值，即要把客户填完申请表到银行批准的时间缩短为 15 分钟，这个目标值表示 MCE 等于 1，要求银行员工继续处理所有增值的工作，同时

消除一切非增值的等候时间。起初，所有与审批流程有关的员工都认为这是天方夜谭，因为他们必须核实客户的信用资料，而这一过程至少需要一到两周时间。但进一步的研究却发现几乎所有潜在客户的信用资料都可以在线查询，而且大部分分析工作和审批程序都可以改为自动化。因此，通过加强信息技术，银行改变了审批流程，做出了 15 分钟完成审批流程的决定。从此，客户填好申请表后，会被请去喝一杯咖啡，当他们回来时就可知申请是否得到了批准。^[13]对于大部分市场客户群体来说 耗时仅 15 分钟的一揽子审批流程颇具吸引力。

对其他服务业的类似研究也可得出类似的结论：客户服务的周期一般较长，但实际服务时间可能很短。像汽车租赁公司和一些连锁旅馆现在也纷纷为目标客户提供自动化登记和退租手续，使有价值的客户在接受服务流程中不用耗时排队等候了。因此，凡是希望及时为目标客户提供产品和服务的企业，都可以设定 MCE 值趋近于 1 的目标，从而缩短客户订单的交货周期。

衡量流程质量

目前，几乎所有企业都在实施质量方案和质量计划，而任何一个质量计划的中心都是衡量，因此许多企业早已熟悉各种各样的流程质量衡量指标：

- 每百万个产品的次品率
- 良品率（生产出的完好货品与输入的完好货品的比率）
- 浪费率
- 废料率
- 返工率
- 退货率
- 统计流程控制下的加工比率

服务业企业特别应当明辨其内部业务流程的缺陷，这些缺陷将对成本、反应时间和客户满意度产生不良影响。针对质量不足，企业可以开发客户化指标。如大都会银行开发了一个“逐客令”指数，作为衡量服务质量的指标之一，用以揭示银行内部业务流程中有哪些缺点导致了客户不满。指数中包括下列因素：

- 等待时间过长
- 信息不准确
- 拒绝或延迟服务
- 客户的要求和交易不能完成

- 使客户遭受财务损失
- 不尊重客户
- 沟通无效

另外，一次成功率是一个特别苛刻的质量指标，和 MCE 比率不相上下。下面举两个例子说明这个指标的重要性。

国家汽车公司

几年之前，本书的作者之一有幸拜访了一家大汽车公司，我们姑且称之为国家汽车公司（为了隐恶扬善）。公司负责人带领我们在公司内四处参观，强调公司已转变为注重全面质量管理、适时生产的公司。为了宣传全面质量管理的成功，公司在生产线的终点挂了一个标语，上面宣称成本通过最后检验的成绩已达到完美的 155 分。随后，我们继续参观原材料进货区，这里原来运送原材料和外购零件的卡车通道已被取消，取而代之的是卸货平台，载满原材料和零部件的大卡车每天川流不息地在此卸货。然而，在穿越工厂的时候，我们注意到许多高大的货架，上面好像摆放着大量的存货。于是，有访客问道：“为什么需要存货呢？如果原材料和零部件都是及时送到，立刻转入生产流程，生产流程又能毫无耽搁地把半成品从一个工序转到下一个工序，那么这些存货又有什么用呢？”这位负责人立刻带着不屑的口吻回答道：“你看错了，那不是什​​么存货，那是返工区。”可见，该公司达到完美质量分数的办法，是对每个生产工序的产品进行检查，把没有通过质量测试的产品放在一边。如此看来，这家公司采取的仍然是昂贵的作业方式——仅仅检查产品质量，而没有把质量融入到生产流程中。

国家电气公司

1980 年，国家电气公司的国防电子分公司深受质量问题困扰，它的印刷电路板生产和装配流程出现严重质量问题，于是派一组工程师前往日本一家具有类似产品流程的公司取经。访问开始后不久，日方问：“贵厂每批 100 个印刷电路板中有多少完全通过产品流程。”美方小组领导觉得有点受辱，生气地回答：“当然是百分之百通过。电路板非常昂贵，我们不可能丢弃任何电路板。”日方赶忙为翻译的词不达意而致歉，他的意思是：“有多少个电路板不经过返工就可一次通过生产流程？”国家电子的工程师们面面相觑，不得不承认他们对此一无所知。他们从未进行或从未想过要进行此类统计。他们忙于减少员工和机器效率的差异，根本没时间考虑采用新的生产指标，特别是非财务指

标。尽管如此，这个问题还是引起他们的好奇，于是请教主人在这方面的百分比是多少。日方回答到：“目前，我们的一次成功率为 96%，而一年前这个比率仅为 90%，我们是经过了一番努力才提高到现在的水平，不过我们的最终目标是到达 100% 的一次成功率。”

美方工程师回国后向工厂厂长和警察提出同一问题，没有人能回答这个问题。公司进行了一项专门的调查，数周后，结果显示为 16%！大家都认为，如果不大幅改善这个比率的话，大家迟早得另谋生路。6 个月之内，全面质量管理使一次成功率提高到 60%，同时还使员工减少了 25%——从原来的 400 人减少到 300 人。实际上，这 100 个人在生产次品，然后检查和发现这些次品并进行返工，直到完全合格为止。一旦公司决定不再需要生产和修改不良产品时，过去从事这些工作的 100 个人就派不上用场了。

以上两个案例显示了一次成功率衡量指标的力量。质量计划的成功与否，不能只衡量产成品的质量，因为这些产品可能已经过多次检验和返工了，而应在每个生产流程阶段，衡量产品不合格率下降的百分比。

衡量流程成本

当注意力集中在衡量流程时间和流程质量时，人们很容易忽视成本的衡量。传统的成本会计系统可以衡量单个任务、作业和部门的费用和效率，但是不能衡量流程层次的成本，特别像订单履约、采购或生产计划和控制等流程，通常要动用好几个责任中心的资源和活动。直到作业成本系统（Activity-Based Cost systems, ABC）出现之后，这些业务流程的成本才真正得到衡量。^[14]

例如，ABC 的早期应用出现在 20 世纪 80 年代末期，一家著名的个人清洁用品制造商是 ABC 的最早使用者之一。该制造商最初的研究对象是制造成本，但 ABC 分析的结果显示，新产品的小批量生产是制造成本高而复杂的原因之一。每一次研发部门设计了新产品之后，都必须制造一小批产品，作为测试之用。这就需要停止一些正大批量生产其他产品的生产线，用来小批量生产这些试验产品，而后再恢复原来的大批量生产。当新产品在市场上测试后，客户的反馈要求在设计上作一些修改，进而导致更多次的小批量生产。过去，为这些小批次研发产品和测试产品而改变生产线的成本被列入制造费用，并根据传统的（或随意的）成本分配程序计入现有产品的成本。作为 ABC 研究的一部分，所有的生产成本，包括大量、整批或小批生产（包括为生产研发产品而中断大批次生产所造成的来回更换设备成本），加上为测试生产和为重新修改

生产的成本，统统列入一个新的科目，叫做“推出新产品”。分析显示，公司花在推出新产品上的费用，远比过去想象的要高。公司以前只管理研发部门的总开支，但是从来没有计算过研发的开支和产出（创造并推出多少新产品）的比率，更没有把研发造成的其他部门的成本（如，为了小批次研发产品而增加的制造费用）计算在内。一旦管理者了解到总成本与推出新产品有关，他们会更愿意接受有关重新组织新产品设计的建议，也会主动寻找更有效率的流程。而且他们对于简单的产品升级所产生的相关成本和利益，也有了比较好的分析性理解。

总的来说，ABC分析可以帮助企业获得流程成本的衡量指标，再加上质量和周期的衡量指标，即构成了三个足以描绘企业内部业务流程特征的重要参数。当企业实施重要的内部业务流程持续改进方案（例如TQM）或突破性改进方案（例如改造或重新设计流程）时，这三个衡量指标——成本、质量和时间，将提供这些改进方案是否达到目标的衡量结果。

注释：

- [1] 抑或，当企业的战略源自于资源基础的观点（resource-based view, RBV）时，[请参考 D. Collis and C. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 1990s,” *Harvard Business Review* (July-August 1995): 118 - 128]，则可考虑在尚未建立客户方面、甚至财务方面的目标和指标之前，先建立企业内部流程方面的目标和指标。RBV 式企业战略试图利用一些关键性的核心能力（竞争能力）获得永久性竞争优势。实施这种战略的企业，可以将关键能力转变为核心内部流程的特定目标与指标，然后确认这些核心能力在哪些市场和客户群体中可以获得成功，以及决定这些群体的目标和指标，从而使企业内部流程的指标和客户方面连结起来。
- [2] R. S. Kaplan, “Yesterday Accounting Undermines Production,” *Harvard Business Review* (July-August 1984: 95 - 101); H. T. Johnson and R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987); R. Howell, J. Brown, S. Soucy, and A. Seed, *Management Accounting in the New Manufacturing Environment* (Montvale, N.J.: National Association of Accountants and CAM-I, 1987); and R. S. Kaplan, “Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments,” in *Measures for*

Manufacturing Excellence Accounting . ed. R.S. Kaplan (Boston: Harvard Business School Press, 1990) . 15 - 38.

- [3] 请参考下列文章: A. Nanni, J. Miller, and T. Vollmann, "What Shall We Account For?" *Management Accounting* (January 1988): 42 - 48; John Lesser, "Performance Measurement in a Just-in-Time Environment : Can Traditional Performance Measurement Still Be Used?" *Journal of Cost Management* (Fall 1989): 22 - 28 ; Kelvin Cross and Richard Lynch, "Accounting for Competitive Performance," *Journal of Cost Management* (Spring 1989): 20 - 28; and A. Nanni, R. Dixon, and T. Vollmann. "Strategic Control and Performance Measurement ," *Journal of Cost Management* (Summer 1990): 33 - 42.
- [4] 虽然任何跨部门和跨组织的衡量都不是一件简单的工作,但是大部分内部业务流程都不难找到一些质量、良品率、产出率和周转期的指标。衡量流程成本比较困难,因为没有实体可以让我们直接衡量。作业成本系统在衡量企业流程成本方面起到了重要的作用。
- [5] R.S. Kaplan , " Analog Devices: The Half-Life System ," 9 - 190 - 061 (Boston : Harvard Business School Press, 1990) and R.S. Kaplan and D.P. Norton, " The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* (January-February 1992) : 71 - 79.
- [6] 罗宾·库珀 (Robin Cooper 在其著作 *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation* (Boston: Harvard Business School Press, 1995) 中认为,许多日本企业试图在成本、质量、功能和新产品上市时间上超越竞争对手,而不是在目标客户和细分市场上,或用部分能力与竞争对手竞争。
- [7] Gary Hamel and C.K.Prahalad, *Competing for the Future : Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow* (Boston: Harvard Business School Press, 1994) 84, 100, 101.
- [8] 如果企业在设计产品或服务前已进行了市场研究,那么在设计流程中便可利用目标成本和价值工程等方法,使设计出来的产品既能综合客户期待的质量、功能和价格,又能把成本维持在一个能够获得理想利润的水平。在设计阶段就密切关注质量、功能和成本,对某些产业格外重要,这些产业的产品成本中有 80% 以上在设计阶段就决定了。请参考库珀的 *When Lean Enterprises Collide* 以及 Robin Cooper and W.Bruce Chew, "Control

Tomorrow's Costs Through Today's Designs, *Harvard Business Review* (January-February 1996): 88 - 97.

- [9] 对药品和农化品公司来说，独家生产指的是产品仍然享受专利权保护，有别于竞争者也可以制造的普通产品。
- [10] Charles H. House and Raymond L. Price, "The Return Map: Tracking Product Teams," *Harvard Business Review* (January-February 1991): 92 - 100; also Marvin L. Patterson, "Designing Metrics," chap.3 in *Accelerating Innovation: Improving the Process of Product Development* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1993).
- [11] 请参考: Lessner, "Performance Measurement in a Just-in-Time Environment"; R.S. Kapan, "Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments," chap.1 in *Measures for Manufacturing Excellence*; and Eliyahu Goldratt and Jeff Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* (Croton-on-Hudson, N.Y.: North River Press, 1986).
- [12] 一些有代表性的参考资料如下: C.Berliner and J.Brimson, "CMS Performance Measurement," Chap.6 in *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM- I Conceptual Design*, ed. C. J. McNair, W. Mosconi, and T. Norris, *Meeting the Technology Challenge: Cost Accounting in a JIT Environment* (Montvale, N.J.: Institute of Management Accountants, 1988); R.S. Kaplan, "Management Accounting for Advanced Technological Environments," *Science* (25 August 1989): 819 - 823; and R. Lynch and K. Cross, *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement* (Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1991).
- [13] 部分申请贷款的资料不可能在 15 分钟内核实，因此银行批准贷款有附带条件，也就是申请者必须提供正确的资料，包括：工作经历、工资和房子的市价，银行会在随后几日内核实这些资料，不过分析工作和信用记录查询，的确可以在 15 分钟内完成。
- [14] 请参考: G. Cokins, A. Stratton, and J. Helbling, *An ABC Manager's Primer* (Montvale, N.J.: Institute of Management Accountants, 1993) and R. Cooper, R. Kaplan, L. Maisel, E. Morrissey, and R. Oehm, *Implementing Activity-Based Cost Management* (Montvale, N.J.: Institute of Management Accountants, 1993).

第六章

学习与成长层面

平衡计分卡的第四个也是最后一个层面为驱动企业学习与成长设计的目标和指标。财务、客户和内部业务流程层面的目标确定了企业为获得突破性业绩必须在哪些方面表现突出。学习与成长层面的目标为其他三个层面宏大目标的实现提供了基础框架，是前面三个计分卡层面获得卓越成果的驱动因素。

一些企业的管理者已经注意到，当他们纯粹以短期财务业绩进行评价时，为加强员工、系统和业务流程的能力而进行的投资很难维持下去。由于传统财务会计模式把这种投资计入期间费用，所以削减这方面的投资就变成产生短期递增利润的一条捷径。一贯疏于加强员工、系统和企业能力的长期不良后果在短期内不会显现，而且一旦弊端显现，这些管理者就把责任推卸到别人头上。

平衡计分卡强调为未来投资的重要性，它认为企业不能只投资于传统的领域（如新设备和新产品的研发），对设备和研发的投资固然重要，但只在这些方面投资是远远不够的。如果企业希望达到宏大的长期财务增长目标，就必须对企业的基础框架——员工、系统和程序进行投资。

根据我们在各种不同的服务企业和制造企业建立平衡计分卡的经验，学习与成长层面可以分为三个主要范畴：

1. 员工能力
2. 信息系统能力
3. 激励、授权和协作

员工能力

员工角色的转变是过去 15 年来企业管理思想最剧烈的变革之一。事实上，新管理哲学看待员工对企业的贡献，比任何例子都能说明工业时代思维向信息

时代思维的革命性变革。一个世纪前出现的巨型工业企业和科学管理运用的影响留下的遗产是，员工被限定于从事规定范围内、定义狭窄的工作。企业的精英——工程师和经理，详细规定了每个工人日常的和重复的工作，并且建立标准和监控系统确保工人能够按计划完成这些任务。企业雇佣工人的目的是从事体力劳动，而不是利用他们的脑力。

如今，几乎所有的例行工作都实现了自动化，电脑控制的制造流程已经取代人工，实现自动制造、加工和组装。越来越多的服务业公司通过先进的信息系统和交流让客户直接进行交易。此外，重复同样的工作，维持同样的效率和生产率，已不足以帮助企业获得成功。企业即使想维持现有的相对业绩，也必须进行持续改进。如果企业要超越现有的财务和客户业绩，仅仅墨守企业精英们制定的标准作业程序是不够的。为满足客户而改进作业程序和业绩的想法必须越来越多地来自第一线工人，因为只有他们熟悉内部流程和客户。过去为内部流程和客户反应制定的标准可以作为持续改进的起点，但是不能成为对现在和未来业绩进行衡量的标准。

这一转变要求更新员工技能，以便调动员工的思维和创造力来达到企业目标。以大都会银行为例，过去大都会银行强调高效率的处理客户支票和定期存款的交易。如第四章所述，大都会银行的高层管理者把高效率的营销和销售更多样的金融产品和服务作为一项关键的财务目标。某日一位客户走进大都会银行的分行，告诉银行员工她刚换了工作，她想知道如何把新公司所发的工资转入她的支票账户，银行员工毫不迟疑也完全准确地告诉这位客户，她应该到公司的人事部填一份授权书，授权银行直接把工资存入她的支票账户。这位客户的“需求”得到了满足，高兴地离去了。

可是，银行却丧失了一个大好时机，这位客户提出的要求本来可以使银行从客户身上挖掘到完整的个人财务资料，包括：

- 房屋 / 公寓：自己买的，还是租的？
- 汽车：几辆？使用多久了？
- 信用卡和签账卡：几张？哪个银行签发的？
- 年收入
- 全家资产与负债
- 保险
- 孩子：几个？几岁了？

如果银行员工掌握了这个客户的这些资料，除了向这位客户提供特定的服

务——直接进行工资转账外，还可以向客户推荐其他的金融产品和服务，例如：信用卡、个人综合贷款、家庭房贷、投资、共同基金、保险凭证、房屋抵押、汽车贷款、大学教育基金计划、助学贷款等。

但是，在银行员工能够有效利用客户的财务资料之前，他必须接受培训，熟悉银行的一切产品和服务，同时，他必须拥有把客户的需求与银行的产品和服务结合起来的能力。大都会银行的管理者认识到，银行需要进行一个长达数年的培训计划，帮助第一线员工获得这些能力，把他们从照章办事转变为能洞察先机、值得信赖而又有价值的理财顾问。

衡量员工的核心指标群

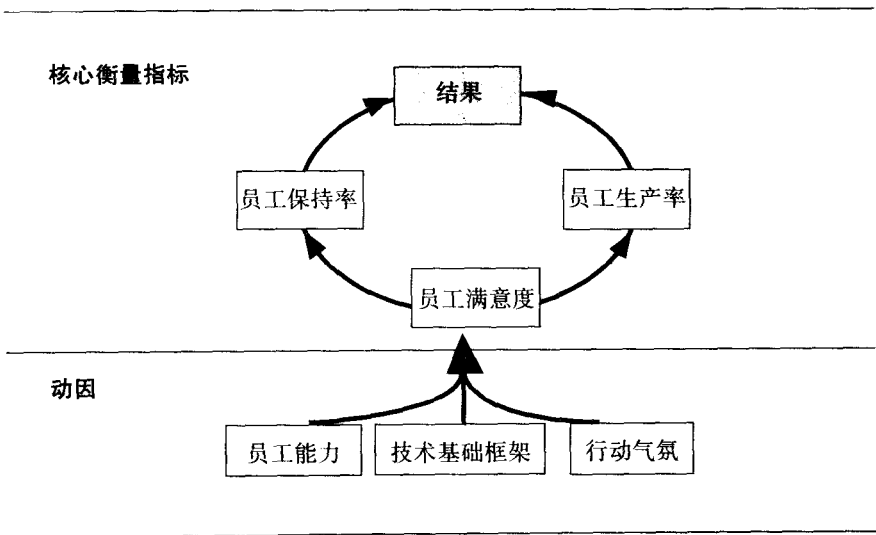


图 6-1 学习与成长的衡量框架

我们发现，大多数公司都是从三组核心的成果指标衍生出他们的员工目标（见图 6-1），然后根据成果的特定驱动因素来弥补这些成果指标。这三组核心的员工衡量指标是：

1. 员工满意度
2. 员工保持率
3. 员工生产率

其中又以员工满意度的目标最为重要，经常被视为员工保持率和员工生产

率的力量。

衡量员工满意度

员工满意度反映员工士气以及员工对工作的整体满意度，如今大多数企业都认为这是一个极为重要的目标。员工感到满意是提高生产率、反应速度、质量和客户服务的必要前提。石水公司在实施平衡计分卡的初期，就发现员工满意度调查中对公司最满意的员工往往就有最满意的客户。因此，如果企业希望达到非常高的客户满意度，他们就需要用对公司非常满意的员工来为客户服务。

对那些利用工资最低、技能最低的员工直接同客户打交道的服务单位来说，员工士气尤为重要。衡量员工满意度的方法，通常是每年举行一次员工意见调查，或是每月随机抽样调查一定比例的员工。员工满意度调查中可能包括下列各项：

- 参与决策
- 工作表现优良时是否得到肯定
- 是否能得到胜任工作所必需的充足信息
- 企业是否积极鼓励员工的创造性和主动性
- 行政职能部门是否给予足够支持
- 对企业的整体满意程度

以上各项可以采用 1~3 分或 1~5 分的评分尺度，员工根据他们对公司的感觉对各项打分，最低分表示“不满意”，最高分表示“非常（特别）满意”。然后把员工满意度的综合指数列入平衡计分卡，同时依分公司、部门、地点和主管部门分别做出员工满意报告，使管理者获得判断各级员工满意度的能力。

衡量员工保持率

员工保持率以挽留那些与企业长期利益息息相关的员工为目标。这个指标暗含的理论是，企业在员工身上进行了长期投资，因此任何不是出于公司意愿的员工离职，都表示公司智力投资的损失。长期而忠诚的员工，不但拥有企业价值和企业流程知识，而且很可能拥有客户需求的敏感度。员工保持率通常用关键员工流失率来衡量。

衡量员工生产率

员工生产率是一项结果指标，是提高员工技能和士气、加强创新、改善内

部业务流程以及满足客户等各项的综合影响而形成的。目的是寻求员工生产的产品和生产这些产品所耗费的员工人数之间的关系。

最简单的生产率指标是人均收入（revenue-per-employee），它表示每一个员工能生产多少产品。当员工和企业出售数量更多和增值更高的产品和服务的效率较高时，人均收入也会随之增加。

人均收入是一个简单而又容易理解的生产率指标，但它有许多局限，尤其在企业为实现宏大目标有太多压力时更是如此。例如，问题之一是没有把与营业收入有关的成本考虑在内。因此，如果新增的业务是靠低于成本价提供产品和服务获得的，那么就会出现人均收入增加而利润减少的现象。也就是说，任何时候要用这个比率来衡量目标时，管理者可以用两种办法来达到目的。第一种也是比较理想的办法，是增加分子但维持分母不变，在这个例子里，就是增加员工产出（收入）而保持员工人数不变。第二种也是不太理想的办法是减少分母，在这个例子里，企业裁员可能带来短期利润但却承担了牺牲长期能力的风险。另外一种减少分母增加营业收入的办法就是外包，这可以使企业能够用较少的内部员工来支持同一水平的产品（营业收入）。至于外包是不是一种合乎企业长期战略的理性做法，则取决于内部提供服务的能力（成本、质量、反应时间）和外部供应者的能力。不过人均收入的衡量指标与这个决策没有直接关系。

有一种方法可以杜绝纯粹为了提高人均收入而外包的弊端，那就是衡量人均增加值（value-added per employee），计算方法是先从分子（营业收入）中扣除外购材料、供应品和服务的成本，再除以员工人数。另外一种修正的办法，则是以员工薪资而非员工人数作为分母，这个方法可以防止雇佣生产率高但工资也高的员工来取代既有的员工。这个员工产出与员工薪资的比率，衡量的是薪资报酬率，而非员工人数报酬率。

因此，只要企业内部结构没有太大剧烈的变动，人均收入像许多其他指标一样，是一个非常有用的诊断性指标；但如果企业动用资本或外界供应者来取代内部员工，就另当别论了。如果企业希望用人均收入指标来激励员工提高生产率，就必须用其他经济成功指标来平衡，这样不会出现因为机能失调而使指标的目标值不能实现的现象。

学习与成长的特定驱动因素

企业一旦选定了衡量员工核心指标群——满意度、保持率、生产率，他们

就应该确认学习与成长层面特定环境的独特的驱动因素。我们发现这些驱动因素往往来自于三个关键的促成因子：员工的技术再造、信息系统能力以及激励、授权和协作（见表 6-2）。

表 6-2 学习与成长的特定环境驱动因素

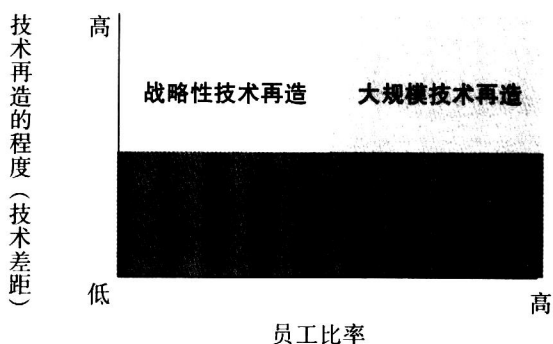
员工能力	技术基础框架	行动气氛
战略性技术	战略性技术	关键决策周期
培训水平	战略性数据库	战略焦点
技术优势	经验积累	授权员工
	专属软件	个人协作
	专利权、著作权	士气
		团队意识

员工的技术再造

许多正在采用平衡计分卡的企业正经历着重大变革，如果企业希望达到客户和内部业务流程的目标，员工就必须肩负与以往截然不同的新责任。我们在本章前面曾以大都会银行为例，说明员工应该怎样进行再培训，他们必须改变过去被动的反应客户要求的习惯，主动预期客户的需要并向客户推销其他的产品和服务。这个转型也是如今许多企业需要员工改变角色和责任的写照。

我们可以从两个方面看待员工技术再造的需求，其一是需要技术再造的程度；其二是需要技术再造的员工比率（见图 6-3）。当需要技术再造的程度很低时（图 6-3 的下半部分），正常的培训和教育足够维持员工的能力。在这种情况下，员工技术再造将不会在平衡计分卡中占据重要地位。

但是，如果处于图 6-3 的上半部分的企业，想要实现其内部业务流程、客户和长期财务目标，就必须对员工技术再造进行大幅改造。我们曾见过一些不同行业的企业为了达到技术再造的目标，设计了一个新的指标——战略工作胜任率（strategic job coverage ratio）。这个指标计算的是符合特定战略工作资格的员工人数与企业预期需要的人数之比。所谓工作胜任，是指担任某一工作的员工为达到客户和内部业务流程目标所具备的重要能力。图 6-4 描述了某公司在开发战略工作胜任率时所采取的步骤。



技术再造情况	关键战略主题：为了达到企业的愿景，需要改造或提升员工的技术
战略性技术再造	部分员工需要高水准的战略性技术
大规模技术再造	大部分员工需要大规模的技术革新
技能升级	大部分或小部分员工需要提高核心技术

图 6-3 学习与成长的衡量指标——技术再造

战略工作胜任率往往会暴露企业目前的技术、知识和态度，距离未来的需要有一大段差距。这个差距会激励企业采取必要的战略行动来缩小人力资源上的差距。

至于需要大规模技术再造的企业（图 6-3 的右上部），可以采用另一个指标，即需要多长时间才能把既有的员工提升到新的、必要的技术水平。如果企业希望达到大规模技术再造的目标，就必须拥有缩短员工技术再造周期的技术。

信息系统能力

员工积极性和员工技能对于企业实现客户和内部业务流程目标来说必不可少，但仅做到这一点显然是不够的。要想使员工在当今竞争环境中发挥应有的作用，就必须使他们获得关于客户、内部业务流程和决策所造成的财务后果等方面的足够信息。

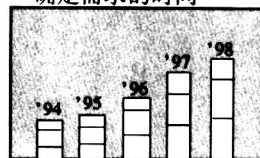
第一线员工必须准确、及时、全面地了解每位客户与企业的关系。就像大都会银行已经做过的，这些信息可能包括利用成本分析法计算每个客户的获利率；

第一线员工还应该知道某个客户属于哪个客户群，从而判断自己应尽多大努力才能满足既有客户的需要，以及设法认知客户的潜在需求并满足这些需求。

1 利用价值链确认未来的重要工作

流程	活动	战略工作
寻找市场	· 确认目标 · 经济价值 · 聆听客户	客户顾问 · 通才 · 专家
创造产品	· 设计产品 · 寻找货源 · 开发与包装	客户服务
营销与销售	· 促销 · 指导客户	营运

2 根据整体市场发展战略而确定需求的时间



指标				
战略工作胜任率 (符合工作要求的比率)				
	'94	'95	'96	'97
第1级		60%	30%	10%
第2级	-		50%	30%
第3级	-	-		50%
第4级				

3. 界定每一个工作群的技能要求

技能	客户顾问		客户服务	经营
	通才	专家		
知识				
· 行业	x		x	
· 公司	x		x	
· 财务	x			
· 产品		x		x
· 系统			x	x
技术				
· 销售	x	x	x	x
· 咨询	x	x	x	x
· 财务分析		x	x	x
· 服务水准	x	x	x	
定位				
· 风格	x			
· 文化	x		x	
· 背景		x		x

5. 制定技能发展战略,建立职位晋升通道

第1级	认证(大师级)
第2级	资深(干练级)
第3级	中等(技师级)
第4级	初级(学徒级)

4. 评估人才储备来决定哪些员工目前已符合资格或具备技术再造的潜力

图 6-4 战略工作胜任率——衡量概念

经营部门的员工需要快速、及时、准确地得到所生产的产品和所提供的服务的信息反馈，唯有获得这些信息反馈，员工们才能坚持执行改进计划，有系统地根治缺陷和消除生产系统中的超支、超时和浪费现象。不管企业实施的是持续改进式的全面质量管理计划，还是采用跃进式的流程再造方案，良好的信息系统都是员工改进流程的必要条件。有些企业设计了战略信息覆盖率（strategic information coverage ratio）指标，这个指标和前面介绍的战略工作胜任率有异曲同工之妙，不同之处是它衡量目前可用信息与企业预期需求之比。战略信息可用性采用以下衡量方法，可以是计算流程即时性、周转期和成本反馈的比例，也可以是计算直接面对客户的员工拥有在线取得客户信息的比例。

激励、授权和协作

尽管员工拥有技术，又能毫无障碍地获得信息，但如果他们无心追求企业的最大利益，或无权做决策和采取行动，还是一样无法对企业的成功做出贡献。因此，学习与成长还需要第三个促成因子，即为激励员工的积极性和主动性营造企业氛围。

衡量员工建议和采纳

企业可以采用多种手段衡量员工是否被激励和充分被授权，一个简单而又广泛使用的指标是员工提出建议的次数，这个指标可以衡量员工对改善企业业绩的参与程度；另一个辅助的指标是建议被采纳的次数，这一指标不仅衡量建议的质量，而且向员工展现了企业在广开言路上的诚意和重视。

例如，某公司的高级管理层对员工在提出建议机会中的参与水平和参与质量感到不满，于是他推出了一个行动方案：

- 公布成功的建议，增加建议流程的透明度和可信度
- 公布公司采纳员工建议后获得的利益和改进
- 对被采纳的建议采用新的奖励办法

这一方案同时增加了员工建议的次数和建议被采纳的次数。

石水公司在早期的平衡计分卡实施中曾把员工建议次数作为一个指标，但是他们对结果感到失望。调查结果发现，问题在于员工认为公司对他们的建议置若罔闻，于是高级管理层责成项目经理必须对员工提出的每一项建议进行反馈。对建议进行反馈并执行其中的一些建议促使员工提出了更多的建议。据石

水公司高级管理层估计，执行这些建议每年为公司节省了数十万美元的开支。

衡量改进

企业采纳员工建议的好处不仅限于节省开支，还在于使企业能从员工建议中找到内部业务流程和客户流程的改进机会，如对质量、时间或业绩的改进。阿尔特·施奈德曼在担任模拟设备公司的质量改进和生产率副总裁时，开发了一个叫做半程量尺（ half-life metric ）的指标（见图 6 - 5），用以衡量流程业绩改进 50%所需的时间。^[1]半程量尺适用于企业希望减至为零的任何流程指标（如成本、质量和时间）。交货误期、次品、废品和缺勤的次数都属于这类指标。这类指标甚至可以消除流程周期和新产品开发期中的“浪费”时间。

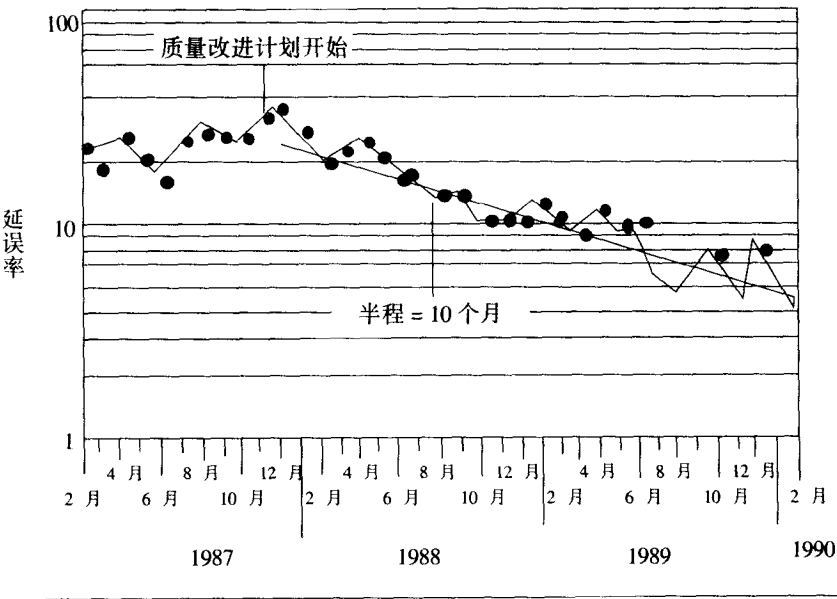


图 6 - 5 半程量尺

半程量尺假定当全面质量管理团队正在成功运用正式的质量改进流程时，他们应该能够以一个固定的速率减少缺陷（参考图 6 - 5）。例如，假定企业已确定及时交货是一个重要的客户目标，而目前业务单位的订单中有 30% 不能做到及时交货，如果企业的目标是用 4 年的时间（48 个月）把交货延误率降至 1%，即改进 30 倍，则可以实施一个持续改进流程，以每 9 个月减少 50%

交货延误率的速度来达到（实际上超越）这个指标，如下所示：

月	交货延误率 (%)
0	30
9	15
18	7.5
27	3.8
36	1.9
45	1.0

一旦设定了消除系统缺陷的速度，管理者便可以验证改进方案是否正确运作，是否能够在特定时间内达到预期的业绩。中国有句成语“千里之行，始于足下”，也就是说，一个持续的改进指标（像半程量尺）告诉我们迈出的方向是否正确，以及应该用什么速度前进，才能够在预定时间实现宏大目标。

如果企业希望用半程量尺作为衡量员工建议和员工参与流程改进的成果指标，就应该：

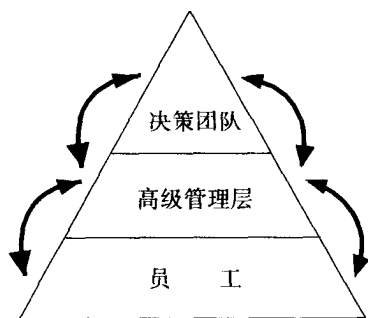
- 确认企业希望改进哪些流程指标
- 估计这些流程的半程量尺
- 建立一个指数，显示正按照半程量尺制定的速度改进的流程的百分比

采纳员工建议次数和重要流程的实际改进速率，用来衡量企业和个人的一致性，是相当好的成果指标，这些指标可以反映出员工是否积极地参与企业的改进活动。

衡量个人和企业的一致性

个人和企业一致性的业绩驱动因素，关注的是部门和个人的目标是否与平衡计分卡上载明的企业目标保持一致。某企业描述了一个循序渐进的平衡计分卡实施流程，从高级管理层开始，向下层单位逐渐推行平衡计分卡（见图 6-6），这个流程有两个主要目标：

1. 个人及次级单位的目标、奖金和表扬制度与业务单位的目标保持一致
2. 以团队为基础的业绩指标



1. 在管理层中从上到下推行计分卡

- 制定平衡计分卡内容，作为沟通共同目标的手段
- 了解并认同平衡计分卡
- 责成管理者开发适合自己责任范围的指标
- 责成管理者记录业绩，作为制定目标的基础
- 责成管理者开发并执行一个在企业中层层向下推进的平衡计分卡实施计划

2. 向员工推行计分卡

- 沟通平衡计分卡内容、企业战略和行动方案
- 介绍平衡计分卡：它是什么，有什么用途，实施计划是什么，已完成哪些部分，还有哪些后续步骤？

3. 利润计划与制定目标值

- 实施从上到下界定财务指标流程
- 实施从下到上制定非财务指标流程

4. 校准个人目标

- 每个员工设定一个配合战略的目标，方法是确认自己从事的某一个活动（或指标）对计分卡某一个指标的影响
- 通过与管理者的谈判的过程来制定个人目标

衡量方法：在实施阶段中不断演变

1. 已接触平衡计分卡的高层管理者比率
2. 已接触平衡计分卡的员工比率
3. 个人目标已与平衡计分卡结合的高层管理者比率
4. 个人目标已与平衡计分卡结合的员工比率，以及达到个人目标的员工比率

图 6-6 个人目标一致性——衡量概念

衡量流程的指标随着实施过程的进展而变化。在第一个阶段，高级管理层首先建立平衡计分卡的内容与框架，然后责成各部门的管理者分别为自己负责的领域设计指标，并制定一个在企业中层层向下推进的平衡计分卡实施计划，衡量初步实施阶段是否成功的指标是已经接触平衡计分卡的高层管理者的比率；完成这个阶段之后，下一个阶段是向整个企业传播平衡计分卡和具体的实施计划，此时衡量指标则变为已经接触平衡计分卡的员工比率；进入第三个阶段，高级管理层界定平衡计分卡的具体的财务和非财务目标值，并把自己的奖金与这些指标相挂钩，此时引进了一个新的指标，即个人目标已与平衡计分卡结合的高层管理者的比率，用来反映实施流程的成果；到了最后一个实施阶段，所有人员的活动和目标都与平衡计分卡的目标和指标相结合，这个阶段的衡量结果指标为个人目标与平衡计分卡目标结合的员工比率，以及已经完成个人目标的员工比率。

另外一家企业则记录高层管理者辖下的 20 个业务单位中，有多少已经跟平衡计分卡的目标保持一致。管理者制定了一个时间表，并与 20 个业务单位深入讨论，以便达成下列共识：

- 业务单位的主要活动如何与计分卡协调一致
- 开发衡量这些活动是否成功的指标
- 向员工传达业务单位的管理者与平衡计分卡的挂钩
- 把个人业绩目标同平衡计分卡保持一致

衡量企业协调一致性的指标是已经成功完成这个协调一致过程的业务单位的比率。

企业不仅可以衡量向员工传达企业目标并使个人目标与企业目标保持一致等活动的结果，而且可以衡量这些活动的短期和中期指标。某个公司定期举行“氛围”调查，评估员工对于达到平衡计分卡目标的积极性和进取心。在评估员工的积极性之前，必须先测定员工的认识，有些企业，尤其在平衡计分卡实施流程的初期阶段的企业，应该衡量这样一个指标——明白并理解公司新愿景的员工比例。

又如某消费品公司通过广泛的市场调查来获得市场对本公司的广告、促销和展销计划的反馈，然后利用公司在这方面的专长，测量员工对新战略的反应和接受程度。这家公司把推出平衡计分卡看作推出一个新产品，每六个月举行一次员工调查，评估平衡计分卡计划在企业各部门的市场渗透率。这项调查把员工的反应分成四个认知程度：

认知程度	典型反应
I 品牌认知	“我听过这个新战略和平衡计分卡，但它对我没什么影响。”
II 客户	“我已经开始用我从平衡计分卡学到的东西来改变我的做事方法了。”
III 品牌偏爱	“我尝试的新方法效果好。我可以看出计分卡对我自己、对客户和公司的好处。”
IV 品牌忠诚	“我是信徒，坚信新战略是正确的道路。我是积极的传教士，极力鼓吹别人加入这个阵营。”

这项调查（见图 6-7）帮助管理者了解员工对于平衡计分卡目标和指标的认识和承诺，同时也确认了需要继续努力的地方。

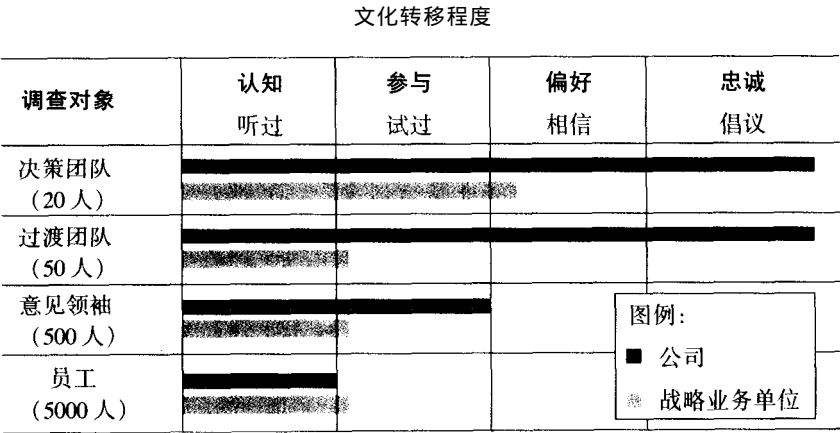


图 6-7 思想占有率运动：衡量企业对新愿景与战略的认知程度

衡量团队业绩

今天许多企业都明白，要实现满足客户和股东要求的宏大目标值，必须拥有卓越的内部业务流程。这些企业的管理者相信，仅凭员工个人工作更卖力、更聪明和更有知识，不足以达到内部业务流程的挑战性目标值。越来越多的企

业正在转向利用团队协作，完成产品开发、客户服务和内部经营等重要的业务流程。这些企业希望利用一些目标和指标来激励、监督企业的团队意识和业绩。国家保险公司把公司转变为一个专业性的财产和意外伤害保险公司作为公司战略转型的一部分，在进行转型时，就以团队为中心来组织所有的工作流程。在国家保险公司的学习与成长层面，设计了六个衡量团队意识和团队业绩的指标：

1. 内部调查团队意识：调查员工意见，了解业务单位是否互相扶持并为彼此创造机会。
2. 利润分成程度：记录企业与其他业务单位、企业或客户建立团队关系的程度。
3. 一体化项目的数目：有多个业务单位参与的项目数量。
4. 亏损控制利用率：新签的保单中曾经咨询亏损控制单位的比率。
5. 团队设计的业务计划比率：业务单位在总部支持下设计业务计划的比率。
6. 实施奖金分享制的团队比率：实施成员共同目标和分享奖金办法的团队数目。

这些指标清晰地传达了企业希望个人在团队中高效工作的企业目标，以及希望企业的不同部门互助合作的企业目标。

团队概念可以进一步与利润分享计划连结。利润分享计划中，当团队达到共同目标时，所有的成员都可以分配到奖金。某一企业提出了利润分成活动的三个指标：

1. 与客户分成利润项目的百分比。
2. 实现潜在利润项目的百分比。
3. 团队队员的奖金制度与项目效益挂钩的项目百分比。

缺乏衡量指标

如前面几章所述，我们在财务、客户和内部业务流程层面描述了许多衡量指标，相比之下，我们却找不到几个关于学习与成长层面的企业特定指标。我们发现，许多企业在衡量财务、客户、创新和经营流程等方面的目标时，早已有了良好的开端，但是一谈到员工技能、战略信息可用性、企业一致性的特定指标时，这些企业几乎毫无动静，既不衡量这些能力的成果，也不衡量它们的

驱动因素。这种差别待遇实在令人惋惜，因为实施平衡计分卡方法与管理框架的最重要目的之一，就是促进个人和企业能力的成长。

我们将在第十章讨论平衡计分卡的管理流程含义时，继续讨论关于缺乏衡量指标的问题。这里，我们注意到企业缺乏具体指标是一个不正常的但又非常可靠的指示，显示企业并没有把战略目标和员工技术再造、提供信息的活动连结起来，也没有使个人、团队和业务单位的行动与企业的战略和长期目标同步。许多人通常倡议员工培训和技术再造，主张授权员工、建立信息系统并激励员工，但是他们往往把这些方案本身当作目的。他们推崇这些方案的崇高道德，而不把它们当作企业追求长期经济目标和客户目标的手段。他们为这些方案分配资源、采取行动，却没有规定他们对于达到战略目标应该承担哪些具体的、可以衡量的责任。这个差距导致挫折感，高级管理层看不到任何可以衡量的成果，于是怀疑员工和系统的大量投资还能支持多久，人力资源和信息系统的倡议者不明白为什么他们的努力不受重视，不能在企业中占有更核心和更具战略性的地位。

我们相信，眼前学习与成长层面缺乏更详尽的企业特定指标现象，并不代表平衡计分卡包含这个层面有什么天生的局限或弱点，它其实反映了大多数企业在连结员工、信息系统、企业一致性与战略目标上的进展局限。我们预期在不久的将来，当企业实施了基于平衡计分卡衡量框架的管理流程后，会在学习与成长层面出现更多富于创意的、客户化的指标。同时，我们将在下一章说明，平衡计分卡如何通过为四个层面指标之间的因果关系提供一个机制，使学习与成长层面的指标明显地与其他三个计分卡层面的成果连结在一起。

与其等待企业开发客户化指标之后再来讨论学习与成长层面，我们宁可采用本章介绍的通用性指标：战略工作胜任率、战略信息覆盖率、流程达到预期改进速度的比率、主要员工与平衡计分卡战略目标同步的比率等。这些通用性指标足以确认企业能力中存在的差距，在管理阶层和员工开发出更客户化和特定的指标之前，可以发挥替代者（markers）的作用。

作为替代者的衡量指标

迈克尔·比尔（Michael Beer）在他的战略人力资源管理的研究中，曾建议采用另一种衡量方法，即在衡量指标不够健全或尚未建立之前，用叙述文字代替指标。^[2]假定一家企业制定了一个提升员工技术的目标，希望促使员工更有效地实施并改进战略。目前，这个目标的意义过于含糊，无法用任何确切或可

信的方法，或用合理的成本来衡量。但是，每一次（可能一个季度一次）召开人力资源开发流程的战略研讨会议时，管理者都可以提出一到两页的备忘录，上面尽可能地描述他们最近采取了哪些行动，获得了哪些成果，目前企业人力资源能力的状况如何等。备忘录用文字代替了衡量指标，为行动完成和成果的达到提供了一个积极对话和讨论的基础。叙述文字当然不是衡量指标，也不能长久取代衡量指标，但是作为一个标杆，它也能达到与正式衡量系统相同的目标。它鼓励管理者按既定的方针采取行动，因为他们知道什么时候召开战略研讨会议，会议中他们不得不报告自己的计划和成果。它也为定期的责任、回顾、反馈和学习提供了具体的基础；同时，报告本身带有警示作用，揭示衡量系统中存在的差距，提醒管理者必须继续量化战略目标和衡量系统，以便为员工、信息系统和企业单位的发展目标，提供一个更具体的沟通与评估基础。

本章小结

归根结底，企业能否有能力达到财务、客户和企业内部业务流程的指标，要视它的学习与成长能力而定。学习与成长的促成因子有三个主要来源：员工、系统和企业一致性。凡是追求卓越业绩的战略，通常需要对员工、系统和流程做出大量的投资，以培育企业能力。因此，未来优秀业绩促成因子的目标和指标都应该成为企业平衡计分卡的一部分。

投资于员工、系统和企业一致性的成果，可以采用三组以员工为基础的核心指标——满意度、生产率和保持率来衡量。目前，这些成果的驱动因素只是一些概括性的指标，开发程度不及其他三个计分卡层面。这些驱动因素是一些总计指数，包括战略工作胜任率、战略信息可用性，以及个人、团队、部门与战略目标的一致性。企业具体指标的缺乏为企业提供了一个机会，即开发与战略密切结合的、客户化的员工、系统和组织指标。

注释：

- [1] A. Schneiderman, "Setting Quality Goals," *Quality Progress* (April 1988), 51-57; 并参考: R. Kaplan, "Analog Devices, Inc.: The Half-Life System," 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) .
- [2] M. Beer, R. Eisenstat, and Biggadike, "Developing an Organization Capa-

ble of Strategy Implementation and Reformulation,” in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, ed. B. Moingon and A. Edmonson (London: Sage, 1996) .