第七章

把平衡计分卡指标与战略连结

在本书的前四章中，我们为平衡计分卡的构建奠定了基础。我们讨论了财务与非财务指标的构建，并分成财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个层面。但是什么才是一个成功的平衡计分卡呢？仅仅是把财务与非财务指标混合在一起，从而分成四个不同的层面吗？

任何一个衡量系统，目标都应该是激励所有的管理者和员工成功贯彻的战略。凡是能够把战略融入衡量系统的企业，都能够更好地执行战略，因为他们能正确地在企业内传达目标和目标值。这种传达使管理者和员工能够把重心放在关键的驱动因素方面，并使投资、方案和行动同正在实现的企业战略保持一致。因此，成功的平衡计分卡是一种通过一整套财务与非财务指标传达战略的手段。

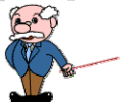
为什么构建一个能够传达业务单位战略的平衡计分卡那么重要呢？

- 平衡计分卡为整个企业描述了未来的企业愿景，并建立共识。
- 平衡计分卡创造了战略的整体模式，使每位员工都能看到自己如何为企业的成功做出贡献。如果缺乏这种连结，个人和部门只能优化自身业绩，而无法对实现战略目标做出贡献。
- 平衡计分卡注重变革的努力，如果能确定正确的目标和指标，就可能成功地实行平衡计分卡。否则投资和计划将徒劳无功。

我们如何才能知道平衡计分卡什么时候明确了战略全局呢？衡量平衡计分卡是否真正沟通了业务单位战略的成果及成果的驱动因素，最好的测试方法是它的敏感度和透明度。平衡计分卡不仅应该源自于企业的战略，而且应该反映战略，也就是说，观察者不仅应该能看到平衡计分卡的表面现象，而且应该看到平衡计分卡目标和指标背后的战略。

例如，某企业子公司的总裁在实施第一份平衡计分卡后，向公司总裁报告

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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

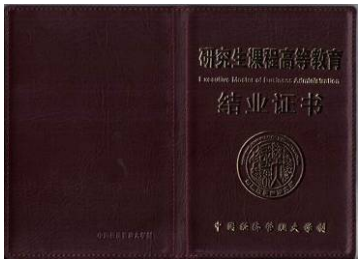
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

如下：

> 过去，如果你把我的战略计划书遗忘在飞机上，被竞争对手捡了去，我会很生气，但很快就忘了，因为这个损失其实也没什么大不了的。同样，假如我自己把每月的经营总结报告忘在某个地方，被竞争对手拷贝了一份，我会非常沮丧，但同样的，这也算不了什么严重的事情。但是，平衡计分卡把我的战略阐述得一清二楚，万一被竞争者看到了，他可以阻止战略的实施，从而导致战略完全无效。

当平衡计分卡达到这种透明程度时，显然已经成功地把战略变成一套相互连贯的业绩指标了。

把平衡计分卡指标与战略相连结

我们如何建立一个把战略转化为衡量指标的平衡计分卡呢？我们在第二章已经介绍过能使企业的平衡计分卡与战略连结的三个原则：

1. 因果关系
2. 业绩驱动因素
3. 与财务指标挂钩

我们将按顺序讨论这些原则。

因果关系

战略是一套关于因果关系的假设，因果关系可以用一连串“如果……那么……”(if-then) 的陈述来表达。例如，通过下面一系列的假设，我们可以在加强员工销售培训和提高利润二者之间建立一种联系：

> 如果我们加强员工销售产品的培训，那么他们就可以全面了解他们所要销售的产品性能；如果员工深入了解了产品，那么他们的销售效率就将提高；如果销售效率提高，那么他们销售产品的平均边际利润就会增加。

一个结构严谨的平衡计分卡，应该通过上述一连串的因果关系，阐述业务单位的战略。衡量系统应该清楚表达各个层面目标（和指标）之间的关系（假设），这样才能管理并验证这些目标。平衡计分卡应该清楚地阐明关于成果指标及其业绩驱动因素之间的因果关系的一系列假设。平衡计分卡选择的每一个

指标，都应该是向企业传达战略意义的因果关系链中的一环。

成果与业绩动因

就像第四章所述，每一个平衡计分卡都会采用一些概括性的指标。这些概括性指标通常是核心的成果指标，反映许多战略的共同目的，也反映行业和公司的类似结构。概括性指标往往是滞后指标，如获利率、市场份额、客户满意度、客户保持率和员工技能。业绩驱动因素则是领先指标（lead indicators），是那些对于特定业务单位来说是独特的指标，反映了业务单位战略的独特性，例如获利率的财务驱动因素、业务单位选择竞争的细分市场、特殊的内部业务流程、学习与成长的目标等，都将为目标客户和细分市场提供价值主张。

一个优秀的平衡计分卡，应该是成果指标和业绩驱动因素的混合。只有成果指标而没有业绩驱动因素，则无法显示成果获得的过程，也不能及早提示战略实施是否奏效。相反，只有业绩驱动因素（如周转期和每百万个产品的次品率）而没有成果指标，虽然可以帮助业务单位获得短期的经营改进，但却无法揭示经营的改进是否对现有的和潜在的客户扩大了业务，从而带来了财务业绩的提升。一个优秀的平衡计分卡，应该是为业务单位战略定制的成果（滞后指标）和业绩驱动因素（领先指标）的适当组合。

与财务指标挂钩

目前大多数企业正在进行各种变革，这很容易使企业把精力集中在质量、客户满意度、创新和员工授权等目标上。虽然这些目标能够改善业务单位的业绩，但是如果把它们本身当作终极目标，则不可能真正改善业绩。近年来一些国家质量奖的获奖企业出现的财务困难，足以证明经营改进与经济结果连结的必要性。

平衡计分卡必须继续重视成果，特别是资本报酬率和经济增加值等财务成果。许多企业不能把全面质量管理、缩短周期时间、流程改造和员工授权等方案和直接影响客户与提供未来财务业绩的成果结合起来。这些企业错误地把改进方案本身当作终极目标，这些方案并没有同改善客户结构进而提高业绩的具体目标值挂钩。这种做法不可避免地造成企业因不能从变革方案获得具体利益而丧失信心。因此，平衡计分卡各项指标的因果关系都应该与财务目标挂钩。

我们可以通过对大都会银行和国家保险公司的个案研究来说明这三个原则的具体运用。

大都会银行

大都会银行面临两个问题：（1）过分依赖单一产品（存款）；（2）当前利率下的成本结构使银行在向 80% 的客户提供服务时无利可图。为了解决这两个问题，大都会银行采用了双管齐下的战略：

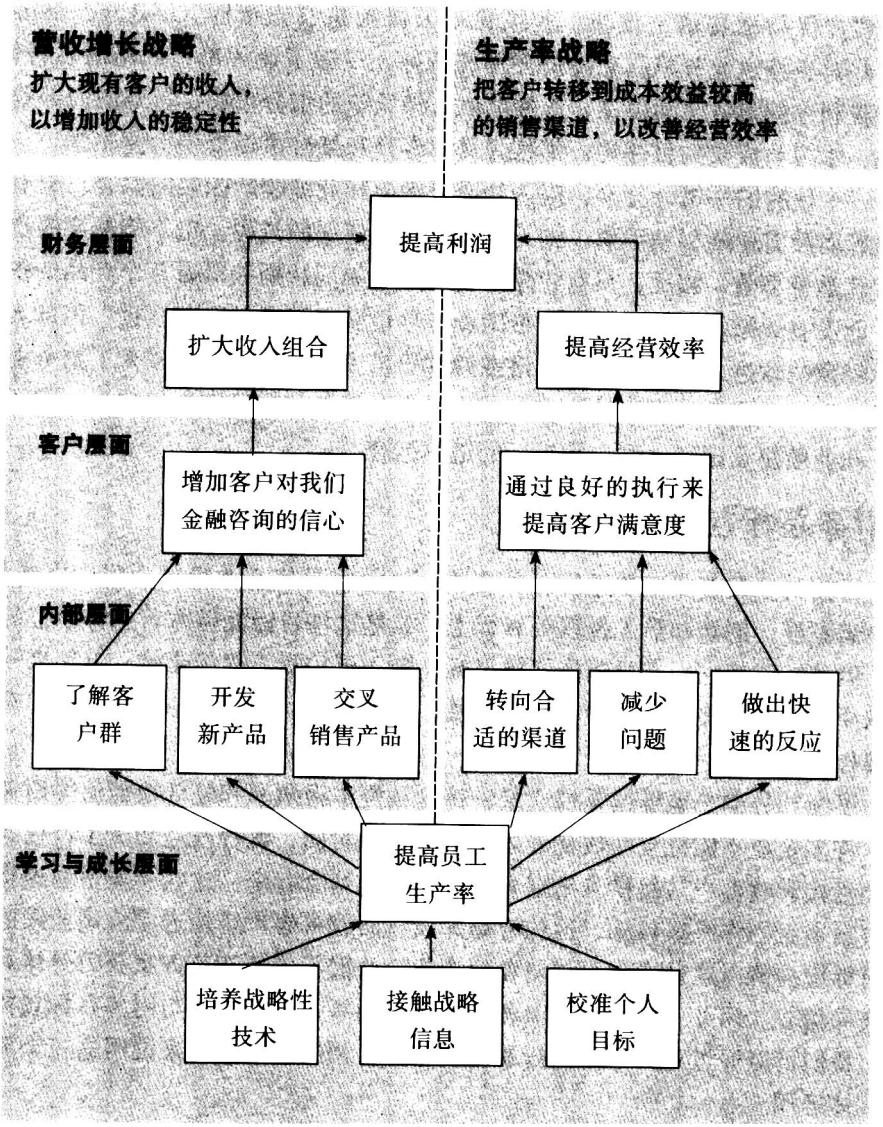


图 7－1　大都会银行的战略

1. 营业收入增长：向现有客户出售更多的产品以扩大营业收入来源，减少收入不稳定现象。
2. 生产率：把非获利客户转移到成本效益较高的渠道（如电子银行），以达到改善经营效率的目的。

大都会银行在平衡计分卡开发过程中，把这两个战略变成四个层面的目标和指标，并且特别强调理解和描述哪一个因果关系是战略的基础。图 7－1 简单说明了大都会银行努力的成果。营业收入战略的财务目标——扩大收入组合，十分清楚。从战略意义上讲，这意味着大都会银行应该以目前的客户为基础，确定哪些客户需要更多元化的金融服务，然后向这些目标客户提供新的产品和服务。但是，大都会银行的管理者在分析了客户目标之后，他们发现这些目标客户并不是想当然的认为大都会银行是提供共同基金、信用卡、抵押和财务咨询等全套金融服务的机构。管理者最后得出结论：必须扭转客户对银行的看法，即银行不应该只是处理支票和存款的机构，而应该是理财顾问，这样才能使银行的新战略获得成功。

在确定了扩大收入组合的财务目标和形成客户对我们金融咨询信心的新价值主张之后，在财务目标的引导下，平衡计分卡接下来就是确认银行必须掌握哪些内部活动，才能获得战略的成功。确定三个跨业务的流程：（1）了解客户；(2) 开发新产品和服务；(3) 交叉销售多种金融产品和服务。每一个业务流程必须重新设计，以反映新战略的需求。例如，销售流程过去一向以宣传银行服务的媒体广告为主，良好的广告和优越的地理位置是吸引客户上门的法宝。分支机构的员工被动地为客户开户和提供后续服务，银行缺乏销售文化。事实上，研究发现销售人员的工作时间中只有 10%是花在与客户打交道上。于是，大都会银行推出了一个销售流程再造计划，把新销售流程设计为创造一种关系式销售的流程，使销售人员成为理财顾问。销售流程的两个指标包含在平衡计分卡中，第一个是交叉销售率（cross-sell ratio)，即平均出售几个产品给每个家庭，用来衡量销售效率，这个“滞后指标”可以显示新流程是否发生作用；第二个指标是花费在客户身上的时间，目的是督促各级销售人员采纳与战略息息相关的新文化。除非这些销售人员增加面对客户的时间，否则关系式销售不能产生作用。因此，花费在客户身上的时间是战略是否成功的领先指标。

从内部流程目标自然而然地引出实施营业收入成长战略的最后一组因素——改善员工效率。平衡计分卡的学习与成长层面确立了下面几个需求：(1) 销售人员必须拥有多种技术（使他们变成熟悉产品线的理财顾问）；

(2) 掌握更多的信息（一体化的客户档案）；(3) 重新调整奖金制度作为鼓励。它包含了两个滞后指标，一个是生产率指标，用来衡量每个销售员工的平均销售额，另一个是通过员工满意度调查衡量员工的工作态度。领先指标把重点放在员工方面已进行的改变：（1）提高技术基础并增加合格员工——战略工作胜任率；(2) 接触信息技术工具和数据——战略信息可利用率；(3) 调整个人目标和奖金制度，反映新的优先任务——个人目标一致性。

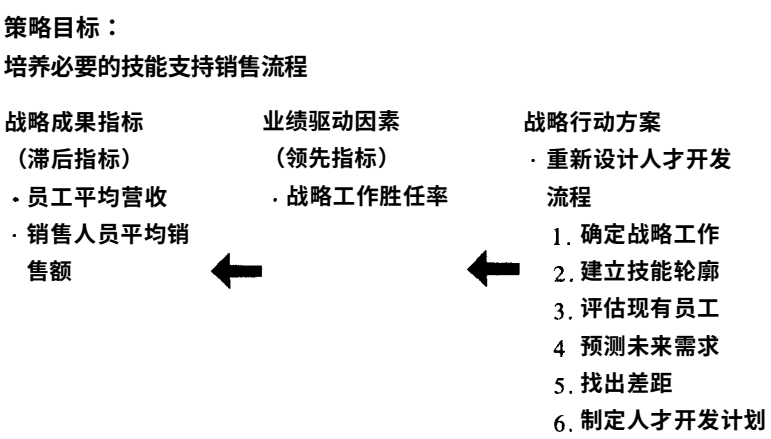


图 7－2　提高员工生产率

这些指标进而为实行全新的管理流程奠定了基础。以战略工作胜任率为例，每一个变革战略，包括大都会银行的战略在内，最后都需要挑选一组员工接受技术再造和培养，从而适应新的需求。实用性战略技能可能是资产（如果你有的话），也可以是负债（如果你没有的话）。开发智力资产对于决定业务单位战略最后成功与否是一个长期性事务，我们发现衡量战略技能的最有效的指标，源自于对三个问题的回答，尽管它们简单到令人怀疑的地步：（1）需要哪些技能？(2) 目前拥有哪些技能？(3) 差距在哪里？有多大？战略工作胜任率定义了战略负债（图 6－4揭示了这一差距）。尽管这些问题很简单也很基本，但很少有企业能构建这些指标，因为他们的人力资源和计划系统无法回答上述三个问题。这个定义促使几个企业重新设计了员工开发流程的基本结构，图7－2显示了平衡计分卡指标与为缩小战略工作胜任率差距而制定的战略方案之间的关系。定义战略的优先任务和最能说明这些任务的指标的逻辑方法，促使

企业为了执行战略而重新定义一个基本的管理方案。如果不是为了构建平衡计分卡和受到平衡计分卡逻辑思维的影响，这些企业也多半不会如此专心并迫切地解决员工技能不足问题。

表 7－3 概括了大都会银行的平衡计分卡目标和指标，显示了领先指标和滞后指标的混合。毫不奇怪，财务和客户指标只有少数几个领先指标，大部分的领先指标或驱动因素都出现在企业内部业务流程和学习与成长的指标上。图 7－1 和表 7－3 揭示了大都会银行如何混合一组用来改善未来财务业绩的领先指标和滞后指标，从而描绘了一个因果关系系统。

表 7－3 大都会银行的平衡计分卡

战略目标	战略衡量指标	
	（滞后指标）	（领先指标）
财务		
F1：提高利润	投资报酬率	
F2：扩大营收组合	营收增长	营收组合
F3：减少成本结构	存款服务成本改变	
客户		
C1：提高客户对我们的产品和人员的满意度	市场份额	客户关系的深度
C2：提高“售后服务”的满意度	客户保持率	客户满意度调查
内部		
I1：了解我们的客户		
I2：创造创新的产品	新产品的营收	产品开发周期
I3：交叉销售产品	交叉销售比例	面对客户时间
I4：转移客户至成本效益较高的渠道	渠道组合改变	
I5：减少经营问题	服务出错率	
I6：反应迅速的服务	满足客户要求的时间	
学习		
L1：培养战略技术		战略工作胜任率
L2：提供战略信息		战略信息可用率
L3：校准个人目标		个人目标一致性（%）
	员工满意度	
	员工平均营收	

国家保险公司（滞后时间较长）

在保险业，把成果指标和业绩驱动因素结合起来更为重要。保险业是一个

信息密集型的、注重衡量的行业，它的特点是从做出某一日常决策到取得相应成果之间有很长一段时间。例如，评估风险和决定费率是保险业务的核心，但是直到理赔提出和解决之后，这些工作的效率才能显现出来。意外事故的保险理赔可能需要 2～5 年，而一些极端的例子，如石棉诉讼案，甚至拖了数十年。在这种模式下，领先指标和滞后指标对于激励和衡量业务单位业绩是至关重要的。

国家保险公司是一家大型的财产和意外伤害保险公司，过去十年经营业绩不能令人满意，于是公司成立了新的管理团队，从而扭转了局势。新战略改变了传统的为所有市场提供全套服务的做法，使公司成为从事集中专项保险业务的公司，服务对象也有所缩小。公司新的高级管理层为这个新的专项经营战略明确了几个关键因素：

- 深入了解并瞄准期望的细分市场
- 加强遴选、教育并激励保险经纪人追求这些细分市场
- 改进保险流程，作为执行战略的焦点
- 整合理赔信息于保险流程，增加客户的选择性

国家保险公司的管理层决定把平衡计分卡作为新管理团队进行转型的主要工具。公司之所以选择平衡计分卡，是因为他们相信平衡计分卡可以阐明企业新战略的含义，并及时获得信息反馈。

第一步，管理层为新的专项战略确定了战略目标，如表 7－4 左栏所示。他们选择指标来推动每个目标的经营，选择指标的过程是取得管理团队对一个简单问题的共识："如何才能知道国家保险公司已经达到了这个目标？"这个问题的答案产生了表 7－4 中间一栏所列示的"核心成果"。核心成果指标也叫做"战略成果指标"，因为这些指标描述了管理层希望从这个新战略中获得的成果。

表 7－4 中间一栏所显示的指标，像许多成果指标一样，都是一些显而易见的、任何财产和意外伤害保险企业都会采用的指标。如果没有这些企业特有的指标，平衡计分卡就会变得毫无意义，但是如果只有这些指标，又不足以在企业内显示那些导致企业优秀业绩的因素。平衡计分卡开发流程到此阶段，只有企业通用指标的现象，凸现了一个新的问题。每个成果指标都是滞后指标，反映的是很久以前的决策与行动的结果，例如，实施新承保标准的效果，要等一年以后才在理赔频率中反映出来；亏损率的影响甚至需要更长的时间才能显现。

这些战略指标呈现了一个平衡的战略观点，除了包含传统的财务指标之外，也包括了客户、内部业务流程、学习与成长的指标。但是，如果平衡计分卡只包含滞后指标，将无法为管理层希望早日获得成功指标提供信息。它也不能促使企业把注意力放在未来成功的驱动因素上，亦即无法指导员工的工作以实现未来的成功业绩。虽然所有企业都面临平衡滞后指标和领先的业绩驱动因素的问题，但是这个问题对于今日行动与未来结果之间存在较长滞后时间的财产和意外险公司来说，比我们所见过的任何企业都要棘手。

表 7－4　国家保险公司的平衡计分卡

战略目标	战略衡量指标	
	核心成果（滞后）	业绩驱动因素（领先）
财务		
F1：满足股东期望	每股盈余	
F2：改善经营业绩	综合比率	
F3：实现利润增长	业务组合	
F4：降低股东风险	灾难性亏损	
客户		
C1：改善经纪人业绩	获得率和保持率（相对于计划）	经纪人业绩（相对于计划）
C2：满足目标投保人	获得率和保持率（按细分市场划分）	投保人满意度调查
内部		
I1：开拓目标市场	业务组合（按细分市场划分）	业务发展（相对计划）
I2：承保获利能力	亏损率	承保质量审计
I3：理赔与业务的协调	理赔频率 理赔严重性	理赔质量审计
I4：改善生产率	费用率	员工人数的变动 控制开支的变动
学习		
L1：提高员工技能	员工生产率	人才开发（相对于计划）
L2：接触战略信息		战略信息技术（相对于计划）

接着，国家保险公司的管理层进行第二步设计，决定员工在短期内应采取哪些行动，从而实现期望的长期成果。他们为每个成果指标确定了相应业绩驱动因素——如表 7－4 右栏所示。多数情况下，业绩驱动因素都是描述某一个企业流程必须做出的改变。例如，承保流程的战略成果指标是：

- 亏损率
- 理赔频率
- 理赔严重性

这些措施能否获得成功取决于承保流程质量的大幅改进。管理层为良好承保流程制定了标准，这些标准规范了承保一项新的业务时应采取的行动。管理层还同时推出了一个新的业务流程，定期审计每个业务员所签下的承保单，并评估这些保单是否符合新的标准。审计工作产生了一个新的指标——承保质量审计得分，显示新签的保单中，有多少比例符合重新设计的承保流程标准。这个方法出自一个理论：承保质量审计得分是很久以后才能显现出来的成果（亏损率、理赔频率、理赔严重性）的领先指标，是成果的业绩驱动因素。除了承保质量审计之外，管理层也为其他涉及代理管理、新业务开展、理赔管理的成果目标设计了类似的程序。他们构筑了代表这些成果的业绩驱动因素，用来沟通和监控近期的业绩，包括：

成果指标	绩效驱动因素
主要经纪人的争取率和保持率	相对于计划的代理业绩
顾客争取率和保持率	投保人满意度调查
业务组合（按细分市场）	相对于计划的业务发展
理赔频率和严重性	理赔质量审核
费用率	员工人数的变动 间接开销
员工生产率	相对于计划的人才发展；信息科技可用性

表 7－4 右栏显示了国家保险公司选择的一组新的领先指标，即业绩驱动因素。

图 7－5 呈现了平衡计分卡地图，阐明了因果关系的两个直接的价值链：一个是从学习与成长和内部业务流程的目标到客户和财务目标；另一个是客户、内部业务流程、学习层面的每个成果指标都与业绩驱动因素相连结。

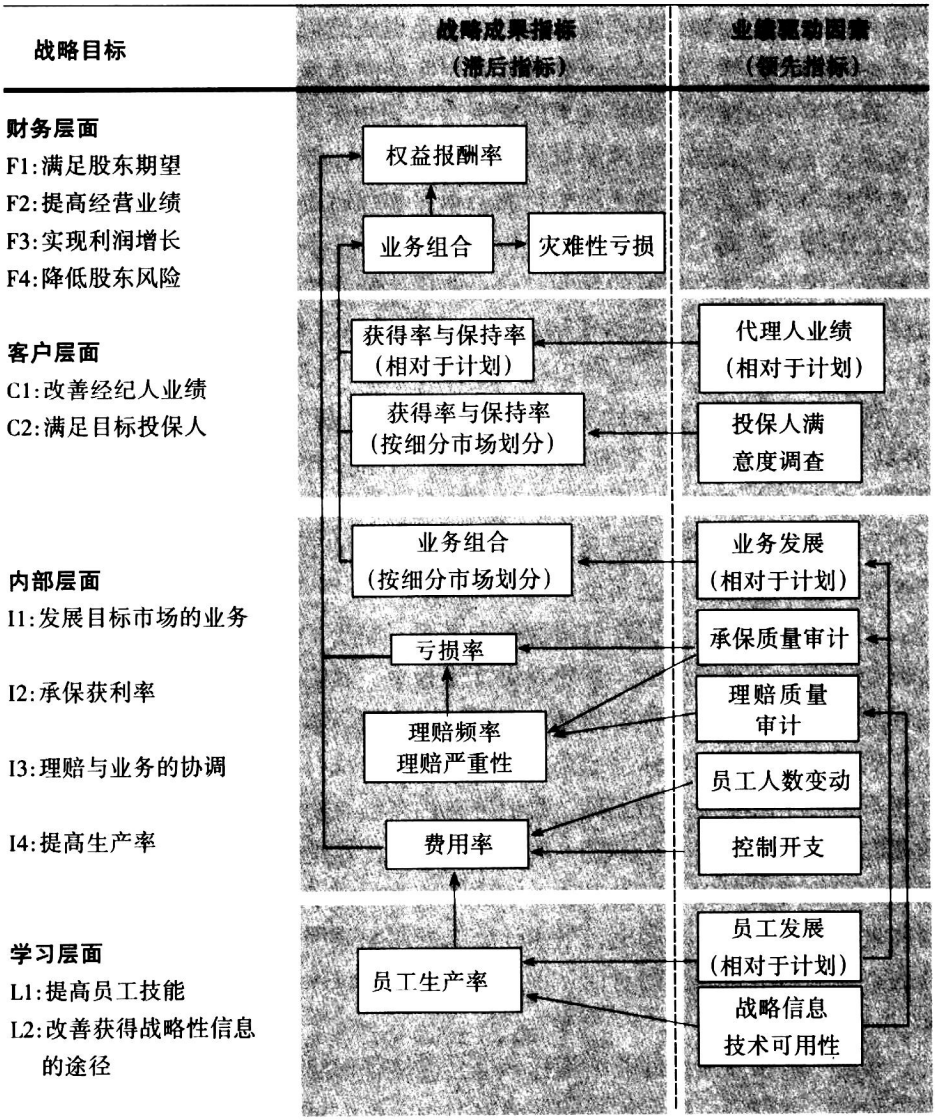


图 7－5　国家保险公司——因果关系

国家保险公司的案例又一次阐明了构建平衡计分卡的过程是怎样创造变革和产生结果的。制定业绩驱动因素的衡量指标，促使管理层去考虑未来工作方式并推出全新的业务流程，包括承保质量审计、理赔质量审计，以及提升员工技能和扩大信息技术等。管理层设计的承保质量和理赔质量审计的标准，除了

提供平衡计分卡所需的指标外，也帮助他们改进了能被传达给员工的承保和理赔流程。承保质量和理赔质量审计得分不是现成的指标，它们是国家保险公司设计的客户化指标，用来反映管理层希望实施的承保和理赔新流程。

这些指标的详细内容描述了国家保险公司追求成功的战略。图 7－5 描绘的因果关系链，表述了管理层对战略所作的假设，即今天的流程和决策将会对未来的核心成果造成哪些正面的影响。承保和理赔质量审计指标，并不是用来惩罚员工的，发现了承保和理赔工作表现不佳者，下一步行动是送去培训而不是解雇。因此，这些指标的目的是向企业传达新的工作流程的具体做法。确定战略优先任务、战略成果和业绩驱动因素的逻辑过程，会导致企业流程的再造。这个衡量流程的确立，可以用“小兵立大功”（经营上）来形容。

国家保险公司的转型计划最后成功与否，还需要一段时间才能显现出来（我们会在第十二章描述平衡计分卡在国家保险公司的演变），当然也会受到衡量系统之外的众多因素的影响。但是管理层一致认为，平衡计分卡已成为公司转型战略和近期业绩的重要部分。平衡计分卡提供了长期业绩的短期指标，它已经成为引导国家保险公司走向未来的指南。

大都会银行和国家保险公司这两个案例，展示了如何把一个业务单位的战略转变成为一个衡量框架。在宏观设计流程中，我们强调指标之间的关系作为阐述战略基础，其重要性要超过个别指标的构筑。不过，在建立了整体战略框架之后，设计和选择具体指标及次级指标，才是执行战略的开端。平衡计分卡其实不是一个战略规划的工具，我们曾在许多已有明确战略且战略已被接受的企业内实施平衡计分卡。不过，我们常常发现，在把战略转变为衡量指标的过程中，即使高层管理者已经对业务单位的战略取得了共识，仍然会迫使企业阐明并重新定义战略。事实上，平衡计分卡强调纪律严谨的衡量框架，会刺激新的战略意义和实施方法的对话。正是这种辩论把具体的管理流程上升到战略高度。

确定一组相互连结的业绩指标，也会促使管理层的学习，通过明确战略的因果假设，管理者可以测试他们的战略并随着他们对战略实施和效果的了解调整战略，我们将在第十二章详细阐述这一主题。如果没有因果关系链，战略学习就无从谈起。

战略指标与诊断指标：平衡计分卡有多少指标

平衡计分卡有四个层面，每个层面可能需要 4～7 个不同的指标，这样来

看，企业的平衡计分卡通常有多达 25 个指标。25 个指标是不是太多了？哪个企业有能力同时关注 25 件不同的事情？这两个问题的答案都是否定的。如果平衡计分卡被看做 25 个（或 10 个）独立的指标，当然是太复杂，难以消化了。

平衡计分卡应被看做是传达一个战略的仪器。当平衡计分卡被看做是一个战略的表现形式时，平衡计分卡所包含的指标数量就无关紧要了，因为所有的指标都连结在一个诠释业务单位战略的因果关系链中。虽然说着容易做着难，大都会银行和国家保险公司的例子以及我们在其他公司的经验，证明了企业的确可以采用由大约 24个指标整合的系统来规划和沟通他们的战略。

但是，今天大多数企业为了维持企业的正常运转，已经使用了 16～25个指标，他们不相信平衡计分卡可以凭借不到 24个指标来衡量他们的经营。当然，从狭义上讲，这些企业的观点是正确的，但是，他们未能区分诊断指标[1]和战略指标。诊断指标是那些可以监控企业是否按部就班地运转并在出现异常现象需要立刻注意的发出警报的指标；而战略指标是那些为了取得竞争优势而界定一个战略的指标。

可以用一个简单的例子来说明这一点。如果我们想活下去，人体的许多功能就必须维持在一个相当狭窄的运作参数之内。如果我们的体温超出了我们能忍受的正常体温（98.6 °F或 37℃），抑或我们的血压降得太低或升得太高，问题就严重了。此时，我们所有的能量（以及医护人员的能量）都会动员起来，以使这些参数恢复到正常水平。但是我们不会奉献巨大的能量来达到最理想的体温和血压，把体温控制在距离标准度数只有 0.01 度的范围之内也并不是一个决定我们是否能成为一家公司的 CEO 、一家国际咨询公司的高级合伙人或一所大学的终身教授的战略成功因素。对于这些独特的个人和专业目标，其他因素更具决定性作用。体温和血压重要吗？绝对重要。一旦这些指标失控，我们的身体就会发出信号，告诉我们必须立即解决出现的大问题。但是尽管这些指标不可或缺，它们本身并不足以帮助我们达到长期的目标。

同样的，企业也需要监控几百、甚至上千个指标，以确保他们的正常运行，以及在需要采取纠正行动的时候发出警告。但是这些指标并不是竞争成功的驱动因素，这些指标捕捉了能使企业正常运行的必需的“保健因素”。企业监控这些指标是诊断性的，任何异常现象都会引起注意，我们称之为例外管理（management by expection）.

相反，平衡计分卡的成果指标和业绩驱动因素应该是高层或中层管理者之间基于竞争对手、客户、市场、技术和供应商等新信息评估战略时的广泛而又

深入地互动的主题。[2]某位分公司的经理在实施第一份平衡计分卡之后，曾表示："我们一向衡量数百个经营变量。在建立平衡计分卡时，我们选择了 12 个对实施战略至关重要的指标，在这些指标中，有 7个对我们来说是全新的。"[3]

平衡计分卡不能替代企业日常使用的衡量系统，它所选择的指标是为了把管理者和员工们的注意力都放在有利于企业实现竞争突破的因素上。

好指标引起坏事情：用诊断指标平衡战略指标

即使最好的目标和指标，也可能以最坏的方式来达到。平衡计分卡可以防范一些企业采用单一指标特别是财务指标激励和评价业务单位业绩时所出现的短视的局部最优现象。局部最优并不仅限于财务指标，例如，许多企业在客户层面采用对目标客户的按时交货业绩指标。按时交货已经成为很多企业特别重视的一个特征，特别是对采用适时生产方法的制造业者来说更为重要，因为他们没有多少存货可以缓冲不可靠的交货。然而，如果对单一的客户指标——按时交货施加太大压力，管理者很快会开发出机能失调的手段来实现优秀的按时交货指标。例如，制造业者可能大量存储所有可能需要的产品部件，因此所有需求都可以从库存产成品中得到满足。这些企业可能有极佳的按时交货指标，但是大量资本被运用在存货、仓储和搬运设备上，而且企业还可能冒着产品过时和损毁的高风险。

另外一种实现较快按时交货的方法是：直接向客户提出和承诺一个较长的交货周期。例如，如果客户要求 18 天送货，企业可能因为工作积压、延迟和经营的混乱，意识到自己无法按时交货，因此提出只能在 30天交货。客户可能很不高兴，但是短期内无法选择另外的提供服务与商品的供应商，只有接受 30天交货的承诺。如果企业实际做到了在 30 天交货，那么他的按时交货的目标就实现了，但是他并没有满足那位希望在 18天交货的客户需求。

又如，企业内部业务流程层面中有一个非常好的衡量创新周期的业绩指标——新产品和服务的上市时间。业务单位可以通过提高新产品推出流程的管理，学习以更短的设计周期制造成品等方法来改善上市时间。但是，新产品推出流程本身并没有得到根本改善，而且在坚持满足上市时间业绩指标的原则下推出产品，可能导致管理者推出与现有产品仅有细微差异的产品。企业可能实现了业绩目标，但却丧失了彻底创新的机会，从而使企业丧失了竞争优势。

一个企业的全面衡量系统，不应该鼓励任何一个指标和层面的局部最优。在设计平衡计分卡的时候，应该预期每个指标可能出现的局部优化，然后用一

个互补的指标弥补企业企图以拙劣的手段达到目标的不足。与其用附加的、非战略性的指标把平衡计分卡塞得满满的，不如用诊断性的指标来平衡战略性指标。以模拟设备公司为例，该公司是最早试用平衡计分卡的公司，[4]希望抵消用较长的报价周期来实现较快按时交货的诱惑，于是在按时交货之外，又设计了一个衡量公司交货期和客户要求送货期的差距的指标；也衡量不能满足客户要求的送货期的比率；也可能用像存货周转率这样的诊断指标来抵消以大量存货达到卓越按时交货业绩的诱惑。像存货周转率和客户要求送货期与承诺送货期的差距这些非平衡计分卡指标，可以提醒管理者审视公司是否以拙劣手段来达到按时交货业绩。

本章小结

平衡计分卡并不是把 15～25 个财务与非财务指标凑在一起从而组成四个层面。平衡计分卡可以通过一系列因果关系链把结果指标和业绩驱动因素结合起来来阐明业务单位的全貌。结果指标通常是滞后指标，往往反映战略的终极目标以及近期的努力是否带来了理想的结果。业绩驱动因素通常是领先指标，用来反映企业参与者近期应该做什么才能创造未来的价值。如果只有结果指标而没有业绩驱动因素，就可能难以反映企业业绩是如何实现的，并且可能导致短视的局部最优的行动；而业绩驱动因素如果不和结果指标相连结，就可能只鼓励局部改进方案，却不能为业务单位带来任何短期或长期的价值。最好的平衡计分卡将能清晰地诠释企业战略，使企业战略可以通过一系列目标和指标以及它们之间的连结推断出来。

注释：

〔1〕对于诊断指标的描述，可以参考： Chap.4 in Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

〔2〕企业诊断系统所监控的指标，和管理者不断相互检查和辩论关键战略不确定性时所采用的指标之间存在的重大差异，在 Robert Simons 的 *Levers of Control* 一书中进行了阐述。

〔3〕这个经验发表在： Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady," *Harvard Business Review*

(September-October 1993): 143 - 147.

[4] Robert S. Kaplan, "Analog Devices, Inc.: The Half-Life System," 9 - 190 - 061 (Boston: Harvard Business School Press, 1990) and A. Schneiderman, "Metrics for the Order Fulfillment Process: Parts Ⅰ and Ⅱ," *Journal of Cost Management* (Summer 1996, Fall 1996).

第八章

结构与战略

平衡计分卡必须反映制定某项战略的公司结构。前面已提到的事例都是描述拥有自主权的业务单位的平衡计分卡。但平衡计分卡同样适用于其他企业。在本章中，我们会阐述下列各企业的平衡计分卡的开发：

- 拥有数家战略业务单位的企业
- 合资企业
- 企业和业务单位的后勤部门
- 非营利组织和政府机构

业务单位战略和公司战略

战略通常是为一个组织单位制定的，我们称之为战略业务单位。以大都会银行为例，他只是一家大型银行控股公司的一个经营单位，这家控股公司还有其他的战略业务单位，如一家信用卡公司、一家批发银行、一家商业银行和一家投资银行。

有些公司的经营范围只局限于某个狭小的领域，因此他们的业务单位战略和公司战略不谋而合。的确，最早应用平衡计分卡的公司当中，有几家就是经营半导体的特殊行业，如 AMD 和模拟设备公司。这些公司开发的平衡计分卡，实际上等于总公司计分卡（模拟设备公司所采用）。不过，大多数战略业务单位都和大都会银行一样，是某一个更大公司或公司集团的一员。这样，就会出现一个问题，即总公司的平衡计分卡和子公司或战略业务单位的平衡计分卡有什么关系呢？

一家拥有数个不同战略业务单位的大公司，理论上可以因为战略业务单位之间的综合效果，从而使公司整体的价值大于所有战略业务单位价值的总和。关于总公司战略的理论，是一个热门的话题。[1]这个理论试图探讨公司的总部

及总公司的战略（有别于业务单位战略），如何在经营单位之间创造综合效果。一个极端是公司的高度多元化。像 FMC 这样的公司，旗下拥有 20 多个独立经营公司，包括一家金矿公司、一家承包国防合同生产装甲车的公司、数家工业化工品公司、一家机场设备供应公司、一家生产锂的公司以及数家制造食品与农业机械的公司。在这种毫无关联的多元化情况下，公司的增值作用实际上也就是由总公司的管理者运用他们从经营单位获得的非公开信息，从而在经营单位中分配资本和人力资源。 FMC 公司在引进平衡计分卡之前，各经营单位要向总公司提交前后一致、卓越的财务业绩，衡量的指标则是资本报酬率。只要经营单位实现了资本报酬率，总公司管理者不会对这些经营单位如何实现这一目标的过程进行深究。

平衡计分卡要求 FMC 总公司的管理者监督并评估每个经营单位的战略。平衡计分卡允许总公司和子公司之间进行更为密切的对话，不仅讨论短期财务业绩，而且讨论子公司是否为成长和未来的财务业绩打好了基础。不过，像 FMC这样的多元化公司，总公司的作用最好是衡量公司整体的财务业绩。因为，单个经营单位的战略、目标和指标也呈多元化，所以，它们不大可能像财务指标那样汇集成总公司的平衡计分卡各层面。

另外一个极端是，总公司旗下有许多战略业务单位，这些单位之间相互作用，可能拥有共同的客户。例如，强生公司在全球拥有 150 多家经营性公司，但这些公司的经营范围都是医疗保健领域并且拥有相同的客户，这些客户都提供医疗保健产品和服务，包括医院、医疗保健企业、医生、药店、超市和杂货店等。另有一些公司的战略业务单位可能共享技术，例如，哈默尔和普拉哈拉德描述了本田公司如何运用自己在发动机和制造方面的超强能力，为不同的细分市场提供不同的优质产品，包括摩托车、汽车、电动剪草机、发电机等；[2] NEC 公司则运用自己在微电子和缩影方面的能力，从而成为电视、电脑和通信业的主导者；其他公司则可能把诸如采购、财务或信息技术等关键的职能集中在总公司，从而获得一定的经济规模，这种做法使总公司所能提供的服务更优于在单个战略业务单位中靠独立的经营所提供的服务。

无论是哪一种情形，总公司的平衡计分卡应该反映公司的战略。平衡计分卡必须清楚阐述公司的理论，即为什么要把几个或更多的战略业务单位纳入总公司的结构之中，为什么不让每个战略业务单位成为独立经营的实体，拥有自己的管理结构和独立资金来源？各战略业务单位的平衡计分卡不应该定义和左右总公司的战略，而应该阐述并实践总公司的战略，并帮助诠释战略的意义以及达成共识。

目前，总公司级的平衡计分卡仍处于萌芽状态。迄今为止，我们所见过的平衡计分卡都是为了能诠释总公司级战略的两个要素：

- 总公司的主题：价值、信仰，以及反映总公司特征和必须为所有战略业务单位共同遵守的主题（例如，杜邦安全保障和 3M 公司的创新主张）。
- 总公司的作用：为了创造战略业务单位的综合效果，而必须在总公司级采取的行动（例如，跨战略业务单位的交叉销售、共享技术和总公司提供的共同服务）。

总公司的主题和作用

凯尼恩商店的例子可以说明总公司主题和作用的运用。凯尼恩拥有 10 家零售分公司，销售额从 5 亿美元到 20 亿美元不等，每个分公司都有自己的形象和目标客户市场。凯尼恩的 CEO 设计了 10 项具体的战略计划，并列入每个分公司的战略之中。这 10 项战略计划融入平衡计分卡的四个层面中，如下所示：

财务

1. 积极成长
2. 保持总体边际利润增长

客户

3. 客户忠诚
4. 完善生产线

内部业务流程

5. 建立品牌
6. 领导时尚
7. 优质产品
8. 愉悦的购物体验

学习与成长

9. 战略技能
10. 个人成长

总公司的管理层为每一个战略计划定义了一个相互关联的指导原则和一个公司级的衡量指标。例如，积极成长的指导原则是：

每个战略业务单位（SBU）都应该追求积极的利润增长，并根据市场情况对其进行衡量。

总公司衡量这个利润增长目标的指标是每年的销售额增长率。而战略计划的第五条即建立品牌，它也是内部业务流程的第一个目标，可以表述为：

每个战略业务单位都应创造一个优势品牌。

总公司平衡计分卡衡量这个目标的指标是已经在目标市场创造一个优势品牌的战略业务单位比例。

总公司平衡计分卡为每个战略业务单位定义自己的战略和平衡计分卡提供了一个样板（见表 8－1）。例如，总公司的财务目标是积极的收入成长，同时保持总体的边际利润。总公司的作用是对所有的零售业务分配总体的成长目标值。这将促使总公司为成长潜力较大的战略业务单位设定一个宏大的目标值，而为在已经成熟和饱和的市场上经营的战略业务单位设定一个比较温和的目标值。在总公司的成长和边际利润目标下，战略业务单位可以自行决定用什么方法达到目标。例如，战略业务单位 A 是一个高成长公司，他可以通过新商店的销售额来实现成长目标；而成熟的战略业务单位 B 则通过现有的每个商店的销售额增长来实现成长目标。那么在建立品牌优势的战略主题下，高成长的战略业务单位 A 通过主要战略商品的收入是否达到了一个高的百分比来衡量业绩；成熟型的战略业务单位 B 通过自己是否在零售市场中保持一个领先的市场份额来衡量自己的品牌优势。

凯尼恩商店的例子说明了一家公司（包含数个在同一领域独立经营的业务单位），如何制定公司的总体目标，以及总体目标如何为业务单位设计平衡计分卡提供结构指导。每个业务单位的平衡计分卡可能是根据自身的情况而定的，但它们必须遵守源自于总公司平衡计分卡的目的和焦点。总的来说，总公司的平衡计分卡应能够诠释并传达所有业务单位共同追求的主题。

赛拉尼斯（Hoechst Celanese）公司是另外一个例子，该公司的高层管理者制定了五项核心原则，用以指导企业中所有员工的行动，它们是：

1. 客户至上。以客户满意度来衡量。
2. 持续改进流程。使流程的效益、效率和弹性能够满足客户的需要，并产生递增式和突破性的产品。
3. 基于价值的领导。人人都明白自己应该如何适应公司整体愿景、使命、战略、宗旨、目标及行动计划；所有的决策和行动都应该基于价值和长期承诺。

4. 授权员工。决策应该出自适当的层次，人人乐于接受并承担责任，每个参与者都全力投入，使公司的业绩和生产率获得大幅改进。
5. 优秀业绩。运用客户满意度、成为首选的雇主、环境保护、安全、健康以及杰出的财务业绩等来衡量。

表 8－1　总公司计分卡界定了业务单位计分卡开发的框架

总公司战略计划	指导原则	总公司计分卡	SBU A（高成长）	SBU B（成熟型）
财务层面				
1. 积极增长	各个 SBU 应追求适合自己市场情况的积极增长	销售额增长（相对去年）	新商店的销售额	每个商店的销售额增长率
2. 保持总体边际利润	××××	××××	××××	××××
客户层面				
1. 客户忠诚	××××	××××	××××	××××
2. 完善产品线	××××	××××	××××	××××
内部层面				
1. 建立品牌	各 SBU 应创造一个优势品牌	达到品牌优势的 SBU 比率	主要商品类占收入比率	市场份额
2. 领导时尚	××××	××××	××××	××××
3. 优质产品	××××	××××	××××	××××
4. 购物体验	××××	××××	××××	××××
学习层面				
1. 战略技能	××××	××××	××××	××××
2. 个人成长	××××	××××	××××	××××

这些总公司的主题可以转变为各个战略业务单位的具体经营指标。总公司应该为每个战略业务单位分配具体的财务指标和目标值，但是允许他们开发自己的战略来实现财务目标，只要这些战略符合总公司的主题。每个战略业务单位都必须衡量客户满意度、员工授权与能力、流程能力等方面，但衡量指标应根据自己的市场情况、市场战略以及关键创新与经营流程而定。

合资企业与战略联盟

使一个公司在各个相关的战略业务单位之间获得协同效果，通常是空谈多于现实。不过，原本独立的企业所组成的合资企业或战略联盟的确是把协同效果作为其经营的理论基础。虽然合资企业已日渐成为企业界的一道风景，但对于许多企业来说，合资企业的经营仍然是一大挑战。观察家认为，合资企业最大的障碍，是难以界定合资方的共同目标。平衡计分卡已经被证明可以界定合资企业的共同计划和业绩指标。

石油技术公司（Oiltech）是数家油田服务业者共同组成的合资企业，这一行业的分支较多，有很多个小业者在行业价值链的不同点上经营（例如，一个油田往往会吸引工程、建设、物流和服务公司的合作）。石油技术公司使数家这样的公司能够携手合作，通过消除过去低效率、重复建设和混乱现象，达到提高生产率的目的。这样做的理论是，通过群策群力，石油技术公司可以向客户（大型跨国石油公司和天然气公司）提供统一的、一体化的、甚至“交钥匙”式的服务，因此，可以获得他们在独立经营情况下不能获得的利益。

石油技术公司的财务层面包括几个传统的财务指标，如资本报酬率、现金流量和收入成长率等；但也包括一个新的财务指标——收入综合，也就是数个经营公司共同合作项目占全部业务的比例，这个指标传达了一个目标，即通过向客户提供一体化和交钥匙服务来获得新业务。

石油技术合资公司的多家公司经营所能给客户带来的利益可以用一个客户指标来衡量，即降低每桶油的成本。这是一个绝佳的结果指标，因为它不仅是客户希望达到的目标，而且清楚显示了能够评价合资企业是否成功的指标。石油技术公司的管理层绘制了一个行业成本曲线（见图 8－2），借以表明每个业务单位（职能）对最后客户成本的影响，其目的是得到使成本曲线向下移动的协同效果。衡量这个目标的特定指标是每桶油的生命周期成本，把生命周期成本与客户如果选择一群无相互关系的独立公司提供同样的服务所需要的成本作比较。

石油技术公司的管理层在确定了这个以客户为基础的目标之后，就开始制定希望达到目标的内部业务流程的业绩驱动因素。他们关注的是为了执行战略而必须做的高层人员行为的改变，换言之，就是通过跨业务的团队来达到成本效益的目的。跨业务活动带来的成本下降这一指标，帮助那些原来独立经营的公司在客户导向的共同目标下，凝聚团队意识并追求成本下降。另外一个内部业务流程指标与创造市场的目标有关，衡量业务量中有多少是来自包含新服务能力的合同。新服务能力可能包括创新的融资机制、项目管理技术、为经营成本费用型企业（operating expense businesses，OPEX）或资本费用型企业（capital expense businesses，CAPEX）提供一揽子服务等。为了支持这些行动方案，管理层在学习与成长层面设立了奖励团队合作、加强跨职能的技术、配合系统一体化工作的奖励制度等指标。

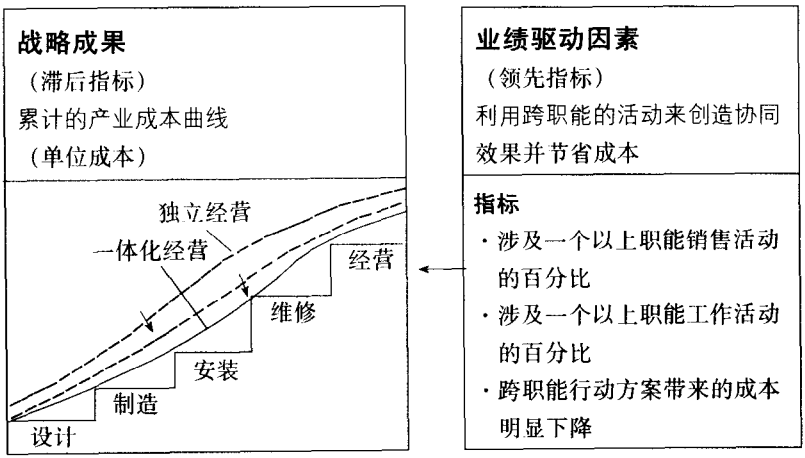


图 8－2　战略目标：通过一体化的行业价值链而为客户降低生命周期成本

石油技术公司因开发平衡计分卡而发展了一个新的工作模式。高层级的战略指标，以及减少每桶油的生命周期成本的核心指标和相关的业绩驱动因素之间的连结，引发了一套再造基本工作流程的战略行动，该工作流程明确了合资企业的参与者在经营层的团队合作模式。平衡计分卡阐明了一个原理，即石油技术公司那些原先处于互不关联的公司如何通过更好的合作来为客户创造独特的和永续的价值。

职能部门：共享总公司资源

我们已经讨论的总公司战略，是为各经营公司建立共同的主题，并试图在不同的经营公司开发客户和经营协同效果。另外一种总公司战略，是让子公司分享公司的资源，古尔德及其合作者称之为“母公司优势”。[3]当总公司为经营单位提供了独特能力，并使经营单位获得了通过独立的供应商或靠本身的资源单位无法获得的不可比拟的质量、价格和可靠性时，总公司实际上提供了竞争优势。但是，维修、采购、人力资源、信息技术和财务等总公司资源往往会经不起市场的考验，不但不能成为竞争优势，反而会造成竞争劣势。FMC 公司的总裁拉里·布雷迪对公司极少对总公司的行政部门运用纪律是这样评论的：

> 行政部门实施平衡计分卡使我们大开眼界，比子公司的情形明显多了。我怀疑有几家公司能斩钉截铁地回答这样一个问题：“行政人员提供了哪些竞争优势？”但是，我们每天都在对经营线上的员工问同样的问题。现在我们才开始要求行政部门对他们到底提供的是低成本或是差异化服务的问题做出解释。如果两者都没提供，我们就应该考虑把这个职能部门外包出去。这个领域充满了企业发展和战略能力改进的真正潜力。[4]

电信公司（Telco）的信息支援部（Info Support，IS）面临的情况正是如此，Telco 是一家国际通信公司，IS 是 Telco 公司的信息和管理系统单位。在 Telco 公司作为受一定管制的垄断企业进行经营的数十年间，所有的业务单位被要求必须向信息支援部购买所需的一切信息和技术服务。在总公司不准外包的保护伞下，尽管信息支援部的内部客户满意度极差，信息支援部仍然获得了快速成长和较高的利用率。进入 20 世纪 90 年代，信息支援部仍在运用的技术大多都已过时，而且形象恶劣，已不能吸引客户的注意。

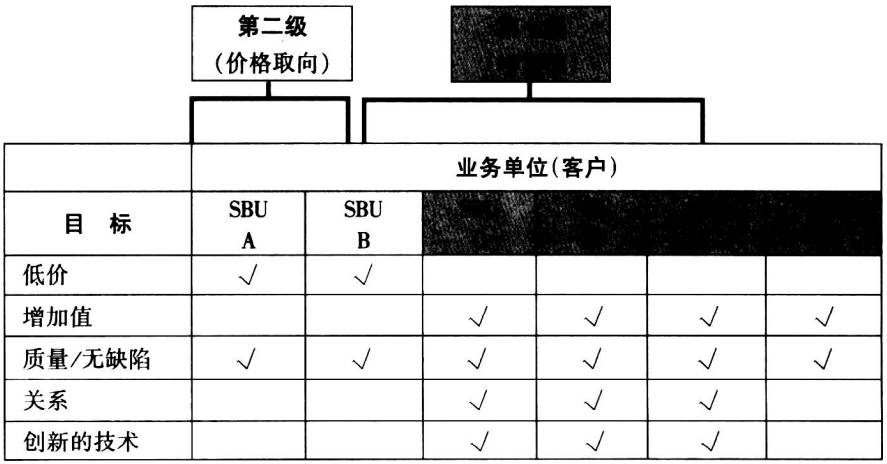
80 年代，Telco 放松了对大多数业务单位的管制，高度的竞争迫使它把产品和服务递交流程交给自负盈亏的业务单位。新成立的业务单位需要从它的信息系统供应者那里获得更高的服务和技术能力。为了鼓励业务单位积极追求利润，电信公司授权业务单位可以从最好的供应商那里购买服务。因此，信息支援部要么提供具有竞争力的服务，要么只能任其经营规模和范围日渐缩小。

信息支援部的新 CEO 转而运用平衡计分卡，希望把这个过去技术产品和服务的指定供应商转变为一个以客户为中心的竞争者。他希望通过平衡计分卡达到以下目的：

· 阐明一个以客户为中心的新战略
· 教育员工一切新的措施
· 转变观念，强调客户为中心

信息支援部知道，公司多年来只注重内部而不注重外部，因此客户层面是平衡计分卡开发的最关键层面。信息支援部启动平衡计分卡的第一步是派员在各业务单位进行客户访问，结果显示， Telco 的业务单位可以分成两个不同的市场群体，各自需要完全不同的价值主张。其中一个群体，类似于石水公司的第二级客户，希望得到高度可靠和成本最低的基本信息服务，如客户账单和薪资系统；另外一个群体，类似于石水公司的第一级客户，希望信息技术带给他们市场上的竞争优势。第一级业务单位希望得到创新技术，并且希望与信息系统供应商建立长期的合作关系。

信息支援部的平衡计分卡方案小组分别为这种类型的客户设计了特定的指标（见图 8－3）。他们为第一级客户开发了反映价值主张的客户满意度指标，他们也衡量新客户的数目，以强调开发新技术和服务吸引新客户的重要性；平衡计分卡开发小组为第二级客户开发了标准服务价格与市场价格的比较指标，强调为客户提供具有价格竞争力服务的重要性。这两种不同的指标明确了信息支援部为保持既有的内部客户基础，必须在哪些方面表现卓越。

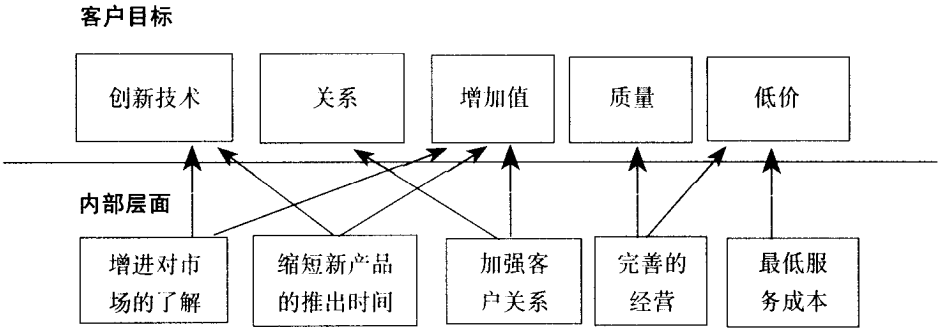


第二级（价格取向）			[redacted]			
	业务单位（客户）					
目　标	SBU A	SBU B	[redacted]			
低价	√	√				
增加值			√	√	√	√
质量/无缺陷	√	√	√	√	√	√
关系			√	√	√	
创新的技术			√	√	√	

图 8－3　第一级与第二级 SBU 的目标

信息支援部客户层面的具体目标可以帮助其确定关键的业务流程，以确保客户目标的成功（见图 8－4）。为了满足第一级客户，信息支援部确立并开发

了新的产品和服务，衡量指标是从上市和开发周期小于两年的新产品和服务获得的收入占总收入的百分比。这些指标，对于创新早已深入组织内部的公司，如惠普、3M、模拟设备公司而言，丝毫不足为怪，但是对于 Telco 的信息支援部来说，却代表了巨大的文化变迁，作为一家内部特定的供应商，它从来没有关注过产品和服务创新的重要性。信息支援部的第一级客户希望通过客户关系审计评分来衡量长期合伙关系，审计评分反映了信息支援部和客户的员工对于供应商和客户关系的质量的反馈。审计工作及平衡计分卡上的评分，向信息支援部传达了建立良好客户关系的重要性。



目标	指标
了解市场 增进对市场的了解，以便创造必要的新产品、服务和客源	·不到两年的新产品和服务占全部营业收入的百分比
开发产品 缩短推出产品的周期	·产品开发周期
加强客户关系 确立客户小组的角色，定位为提供增加值的重点	·客户关系审计
完善的经营 以竞争性价格进行无缺陷的实施和经营	·可靠性（单位时间的出错率） ·可服务性（平均修复时间）
低成本的服务 成为同业中单位服务成本最低者	·竞争价格指数

图 8－4　把客户目标变成内部优先任务

平衡计分卡流程，特别是客户和内部业务流程目标与指标的开发，在把信息支援部转变为一个以客户为中心的企业上，发挥了重要的作用。首先，平衡计分卡流程确立了两个主要的客户群体及每个群体的价值主张，并为不同的客户群体实施了不同的战略；其次，平衡计分卡流程被传达给所有员工，并且已融入管理流程中，因此信息支援部能够继续改革主要的内部流程，以满足每位客户的需要。

信息支援部的经验值得许多公司的后勤部门和行政部门仿效。今天的企业经营环境，充满了与各种外部服务供应商合作和建立战略联盟的机会，从信息技术到总务、维修，甚至产品的设计与开发，都可以采用外包的形式。在这种环境下，总公司的行政人员和后勤部门必须通过优秀的、一致的内部业务流程，为给内部客户提供价值主张而进行开发并传达一个战略，并从中获益。总公司的行政人员和后勤部门应该是竞争优势的来源，如果做不到这一点，就应该把这些职能让与个别经营单位，或者把这些职能外包给竞争力和反应能力更强的外部供应商。

政府机构与非营利组织

虽然平衡计分卡最初的焦点和运用是改善营利（私营）企业的管理，但是平衡计分卡在改善政府机构和非营利组织的管理上，效果更好。财务层面至少为营利企业提供了一个清晰的长期目标值，可是对于政府机构和非营利组织来说，财务层面提供的是一个约束而不是一个目标值。这些机构必须把开支控制在预算之内，但是不能以能否维持开支和预算的平衡来衡量这些企业是否成功，即使是实际开支大大低于预算也不足为奇。例如，某机构的实际开支距离预算虽然只差 0.1%，但也不足证明他在这段时间的经营是否有效益和有效率。同样的，如果该机构严重违背了他的使命和利益相关者的期待，即使他能够减少 10%的开支，也不足以证明其经营有效益和有效率。

衡量政府机构和非营利组织的经营是否成功，应该视其能否有效地满足纳税人和利益相关者的要求，他们必须为客户或利益相关者定义一个具体的目标。财务因素可以发挥促进或约束的作用，但是很少成为主要的目标。

目前，各国政府机构由于必须向纳税人和利益相关者承担更多的责任，许多政府职能部门必须取消或外包给私人企业经营。在美国，1993 年 1 月克林顿上任以后，最早推出的重要计划之一就是“重建政府”。[5]在戈尔副总统的领导下发表了《政府业绩研究》（National Performance Review NPR）。[6] 这

份文件强调了政府机构以客户为中心和业绩衡量的重要性，其中一个重要章节“授权员工以取得成果”，对于建立政府机构的业绩指标提出了几项建议，包括：

· 所有机构应开始制定和使用可以进行衡量的目标，并提交成果报告。
· 阐明联邦政府计划的目标。
· 总统应与政府部门和机构的首脑签订书面的业绩协议。

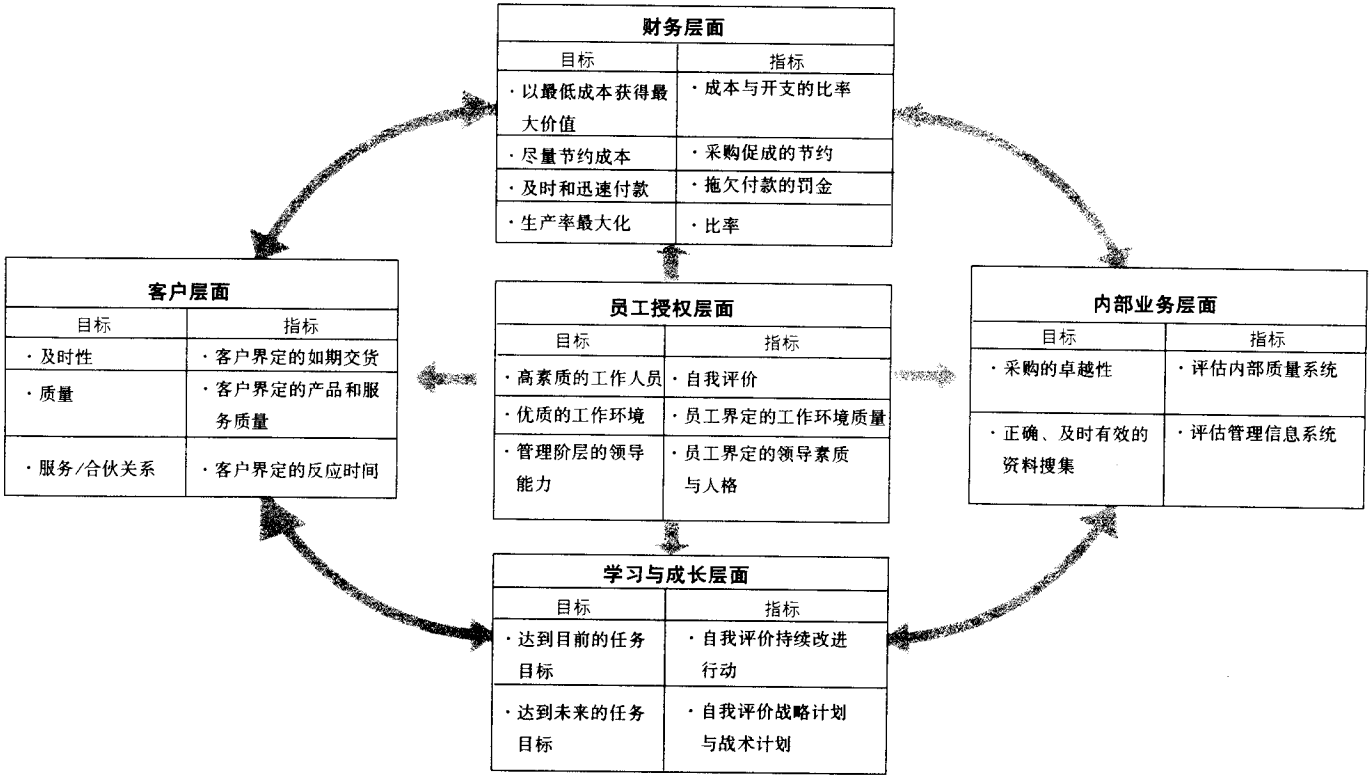
报告也承认：

> 并非所有人都欢迎成果指标，许多人不知道如何着手开发成果指标。公务员一般都不重视自己的工作成果，一方面，他们早已养成了只看过程不管结果的习惯；另一方面，开发指标的确不是一件简单的事情。因此，他们倾向于衡量自己的工作量，而不是工作效果。他们相信，只要自己努力工作，就算是尽职尽责了。公共机构需要几年的时间……才能开发出行之有效的成果指标和成果报告。[7]

率先实践 NRP 指导原则的是一个业绩衡量行动小组（Performance Measurement Action Team，PMAT），它是在联邦政府采购主管协会（Procurement Executive Association，PEA）的支持下成立的跨机构的项目小组，其任务是衡量包括财政部、交通部、商务部、健康与人力资源部门、总务行政局和联邦铸币局在内的政府机构的采购制度是否健全。PMAT 的使命是“评价采购制度的现状，寻找衡量业绩的创新方法，并针对各部门采购制度的健康发展，提出发展战略和建议”。[8]行动小组调查了客户和员工的意见，要求每个部门的高级采购主管进行一次自我评价，并汇集关于采购业绩的统计资料。行动小组根据这些调查开发了一个平衡计分卡（见图 8－5），平衡计分卡保留了传统的企业平衡计分卡的四个层面，又增加了第五个层面——员工授权，强调联邦员工在这个新的、更多的以客户为中心的政府措施中的核心作用。

PMAT 之所以推出平衡计分卡，原因在于：

> 平衡计分卡侧重于有较大影响的指标，它使用简便而又花费有限；它强调平衡，注重事前防范而不是事后追查；它以客户为中心，具有跨职能的能力而不局限于直接控制的领域；它授权采购部门进行自我改进而不是完全奉上级的命令做出改变；为了达到同业之冠的目标，平衡计分卡提供了一个比较服务质量的方法。



资料来源：摘自本书作者发表于《哈佛商业评论》1992年1~2月号的《平衡计分卡——驱动业绩的指标》一文，已获授权转载。

图 8-5　美国联邦政府采购制度的平衡计分卡

再来看看地方政府衡量业绩的例子，加利福尼亚的桑尼维尔市（Sunnyvale）已经连续 20 年公布年度报告，其中涉及市政服务的关键目标和相对于预算标准的实际表现年度报告。市政府对每项施政领域，都制定了一套包括目的、社区状况指标、目标和业绩指标的衡量指标体系。如果某项计划的实际结果超越了质量和生产率目标，主管人员就会获得一笔相当于薪水 10% 的奖金。1990 的资料显示，桑尼维尔市政府所花的人力比与其规模和性质类似的其他城市要少 35% ~ 45%，但却提供了更多的服务。[9]

一个更新的例子是北卡罗莱纳州的夏洛特市（Charlotte），该市在 1995 年 9 月发表了一个年终目标计分卡。报告的前半部说明了 1995 财政年度市政府在五个重点区域的主要成就：

- 社区安全
- 城中之城（有目标的睦邻行动方案）
- 市政重组（在市政府各范围实施竞赛和资产管理）
- 经济发展
- 交通

报告的后半部分总结了财务、客户服务、内部工作效率、创新与学习等四个层面的主要指标衡量的业绩。这四个层面的目标和指标包括：

客户服务：为夏洛特市民提供优秀的客户服务

现状

- 89% 的市民对于清理垃圾的新服务程序的信息表示满意。
- 消防部门调查当地社区的需求，并采取反应措施。
- 计划部门受理了 41 000 个市民的问询，并且获得了 95.3% 的正面评价。
- 航管局为机场公共汽车的司机进行有关客户服务的培训，乘客意见调查显示了非常高的满意度。
- 运输局每小时平均运载的收费乘客比同级城市高出 25% ~ 35%。
- 交通局受理了 36 000 个客户的问询，其中只有 26 个客户（低于 0.01%）事后向市长或市议会提出申诉。

财政责任：看紧本市的荷包

现状

- 本市的自来水和污水处理的费率在 13 个同级城市中排名第四位。年度

费率调整幅度比预期涨幅低 25%。

- 垃圾收集服务的费率是全国四个废弃物处理公司中第二位。意外疏忽事故造成的时间损失比去年减少 60%，节省了大约 13 万美元。
- 计划局的人均开支在 6 个同级城市中最低。
- 工业灾害赔偿医疗流程精简化，节省时间成本达 238 000 美元。

内部工作效率：在不增加预算的前提下，通过提高运营效率来持续改进服务的成本效益

现状

- 维修工作和抄表工作的生产率大幅提高。
- 人力资源部门实施了自动化的工资制度，减少了错误和重复工作，病假和事假的管理报告更加完善。
- 通过精简人事、再造关键流程和职能外包等手段提高了工程与财产管理、垃圾处理、运输、交通、计划、航空等部门的效率（注意：报告中有详细内容）。

创新与学习：探索新产品和新流程来改善未来的业绩

现状

- 交通部门推出新的信息系统，提供有关街道封闭、项目施工进度、交通流量、职务空缺和业务议程等信息。
- 各部门实施作业成本管理。
- 开发防止犯罪的新方案。
- 开发一个提高生产率而又减少人力的技术计划。
- 员工接受培训，培训后的测试表明，员工在各自领域的技能提高了 51%。
- 雇佣两辆电动车，供视察火灾和暴雨水患所用。
- 信息技术部门实施职业发展计划。

夏洛特市的平衡计分卡处于初始阶段，而且显然未臻完善，但却已经为过去纯粹以开支控制在预算之内作为唯一考核标准的市政部门带来了新的视点和责任。一位市政官员在介绍平衡计分卡的目标和指标时，曾表示："我特别满意我们在财政责任和内部工作效率方面的成就……这份报告充分体现了市政府的'进取精神'。"

非营利机构，特别是提供社会服务的公益机构，更需要传达他们的使命，

诠释他们的目标和衡量业绩的指标。非营利机构存在的理由是为目标利益相关者提供特定的服务。与政府机构一样，财务指标对于这些非营利机构来说，与其说是一个目标，不如说是一个约束。

马萨诸塞州残疾人奥林匹克委员会（Massachusetts Special Olympics）是最早采用平衡计分卡的非营利社会团体之一。[10]残疾人奥林匹克委员会平衡计分卡的框架与营利企业和业务单位的平衡计分卡大同小异。

财务层面的重心是捐款人的期望，有三个主要目标：

- 公众认知程度／宣传：通过积极的公关和促销活动，将残疾人奥林匹克委员会定位为一个最受欢迎的慈善机构。
- 社区参与：为公司和个人志愿者提供积极参与的机会。
- 参赛选手的范围／增加运动项目：扩大比赛项目，并到各地进行推广，使所有潜在运动员都有参加的机会。

衡量这些目标的指标有：

- 新运动项目或选手的数量
- 志愿者保持率／新招募的志愿者
- 新的捐款人
- 捐款人的回馈
- 参加新设运动项目的运动员数量

另外，非营利机构的平衡计分卡也包括一些比较传统的财务指标，如募款目标值、行政开支和募款费用占总募款额的比率。

客户层面的焦点是运动员，也是残疾人奥林匹克委员会服务的对象，客户层面选择了四个目标：

- 训练和竞争：为所有运动项目建立较好的基础设施，以保证足够的训练时间和训练场地。
- 控制成本：使运动员和家属的会费最小化
- 高水平的运动项目：维持并提供训练计划和竞争项目的质量。
- 运动员社交：促进运动员之间的社交机会。

有五个指标可以衡量上述指标：

- 找不到合适代表队的运动员数量
- 没有运动员报名参加的城市的数量
- 会费增加

· 家属的反馈
· 参赛之余的社交活动次数

内部经营层面关注的是促使客户／运动员目标和财务募款目标实现的流程：

· 组织与管理：与地区管理机构交流三年计划，加强分支机构的协调。
· 公关：通过对公众进行关于残疾人奥林匹克委员会的使命和经营的有效教育，支持扩大运用项目和募款活动。
· 培训：继续培训和留住运动员教练。
· 扩大运用项目：确定并瞄准残疾人奥林匹克委员会尚未涉足的地区。

衡量指标包括：

· 已被沟通的计划的比率
· 地区管理机构会议次数
· 募款总额
· 公众认知程度
· 已提供的培训课程次数
· 初次参赛的运动员人数

人、系统和组织一致性，是学习与成长层面常见的三个主要促成因子，具体目标有：

· 认识残疾人奥林匹克委员会：增进各委员会成员、志愿者和教练对残疾人奥林匹克委员会宏大蓝图的总体认识。
· 管理：为地区管理机构配备人才。
· 数据库管理：维持并有效利用捐款人、教练和志愿者数据库。
· 奖励制度：适当奖励志愿者、教练和员工。

衡量指标有：

· 得到过残疾人奥林匹克委员会和运动培训的志愿者人数
· 及时收回登记表
· 分发运动项目指南表
· 数据库中的志愿者人数
· 教练举行的训练会议

上述关于政府采购主管协会、夏洛特市和残疾人奥林匹克委员会的例子，说明了平衡计分卡如何把政府机构和非营利组织的愿景和战略转变为具

体的目标和指标。这些组织的平衡计分卡与营利企业的平衡计分卡非常相似，但是，政府机构与非营利组织的平衡计分卡赋予客户和员工更重要的角色，更强调这些层面的目标与业绩驱动因素。

本章小结

本章讨论的使用平衡计分卡的机构，不同于前面几章所讨论的战略业务单位。总公司的平衡计分卡需要一个明确的公司级战略，该战略能阐述总公司如何为下属战略业务单位增加价值这样一个理论。总公司的增加价值来自多个方面，包括所有业务单位共同遵守的主题、分享总公司提供的服务，以及从业务单位之间互动和交易中产生的独特的竞争优势。总公司平衡计分卡应该明确地确定和传达这些主题和协同效果，并且与业务单位的平衡计分卡相连结。

平衡计分卡也可以在政府机构和非营利组织中，发挥集中重点、激发潜能和提高责任感的作用。平衡计分卡为这些机构提供了其存在的基本原理（服务客户和利益相关者，而非仅仅控制预算开支），并通过为外部的利益相关者和内部的员工传达成果指标和业绩驱动因素，来完成他们的使命和战略目标。

注释：

〔1〕请参考：D.J. Collis and C.A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review* (July-August 1995): 118 - 128; M.Goold, A.Campbell, and M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994); and G.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).

〔2〕请参考：C.K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May-June 1990): 79 - 91.

〔3〕Goold, Campbell, and Alexander, *Corporate-Level Strategy*.

〔4〕此经验发表于："Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation:

An Interview with Larry D. Brady," *Harvard Business Review* (September-October 1993): 146.

〔5〕 D. Osborne and T. Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992).

〔6〕 *Creating a Government That Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993).

〔7〕 同 6, 74-75.

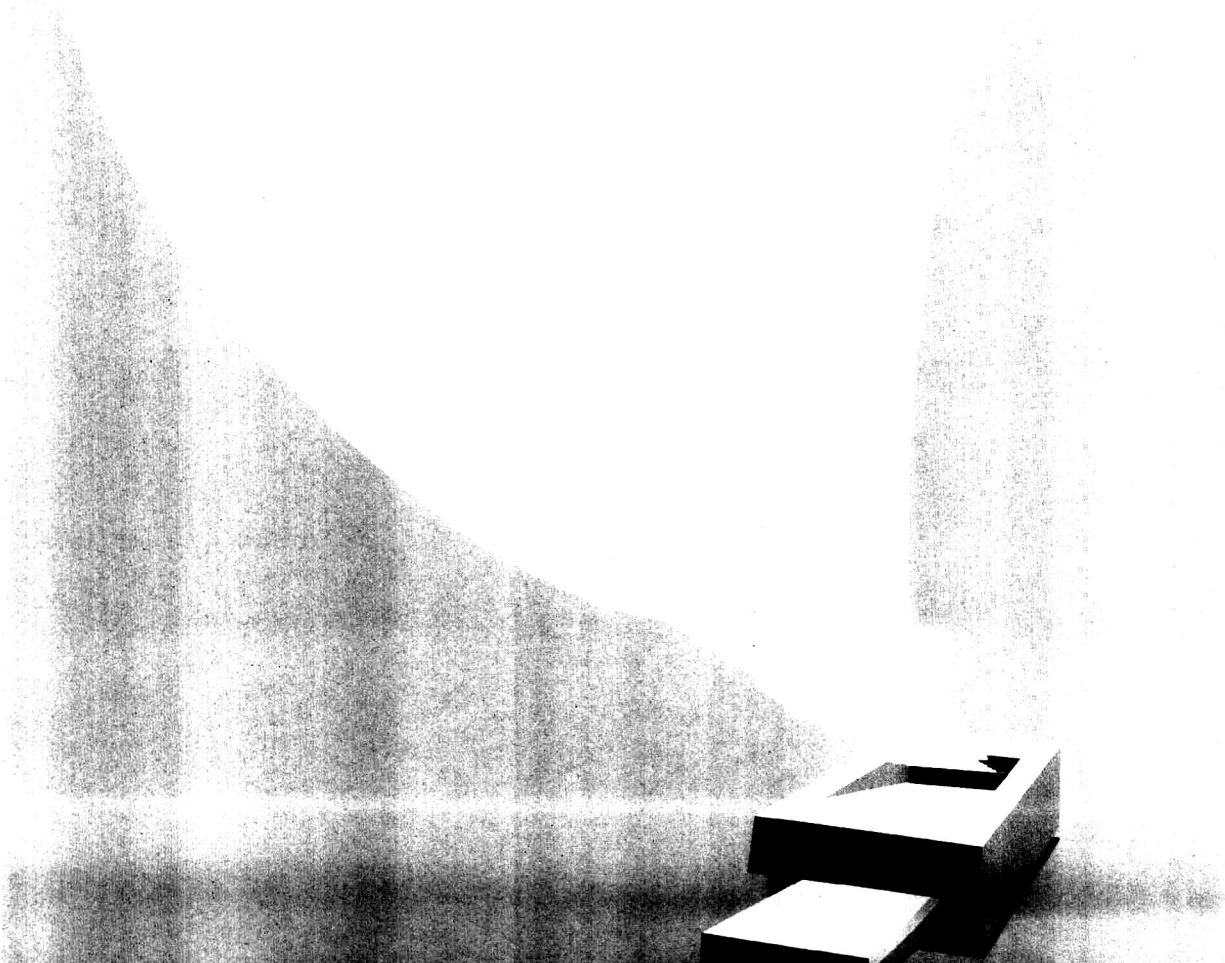
〔8〕 Performance Measurement Action Team, "Performance Measurement Report," unpublished manuscript, Procurement Executive Association: Washington, D.C., December 1994.

〔9〕 *Creating a Government*, 76.

〔10〕 关于马萨诸塞州残疾人奥林匹克委员会的资料是复兴方案公司（Renaissance Solutions, Inc.）的劳拉·唐宁（Laura Downing）和玛丽莎·亨德里克森（Marissa Hendrichson）提供的，我们在此向他们致谢。

第二部分

管理企业战略

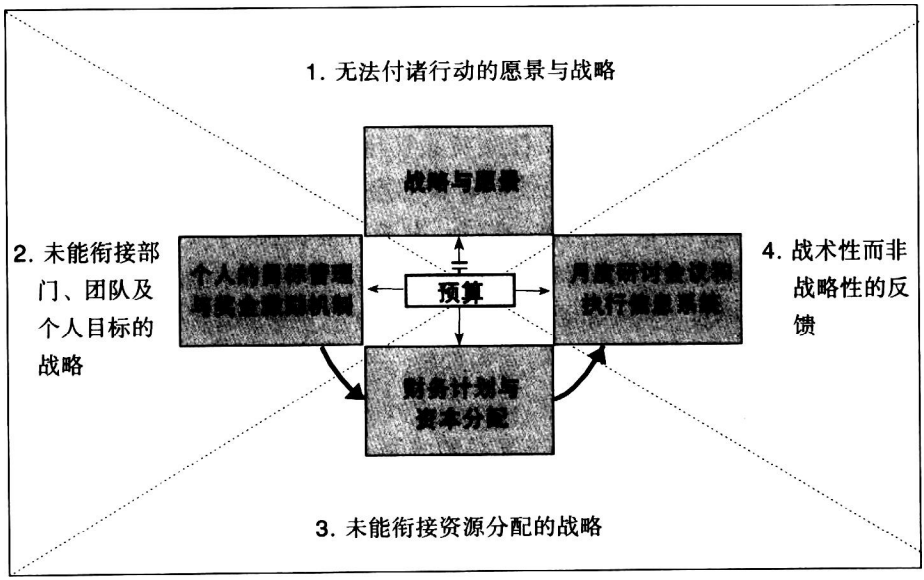


企业一旦建立了平衡计分卡，就应迅速地把它纳入日常的管理系统中。本书第二部分将举例说明一些企业如何将平衡计分卡作为新的战略管理系统的基石。这些企业的管理层发现，平衡计分卡帮助他们弥合了过去存在于企业中的一道鸿沟：战略开发制定和战略实施之间的脱节。

战略制定与战略实施之间的脱节是由于传统管理系统在它们之间设下了障碍。企业使用传统管理系统来发挥以下作用：

- 制定并传达企业的战略与方向；
- 分配资源；
- 确定部门、团队与个人的目标与方向；
- 提供反馈。

需要特别指出的是，我们发现了使战略无法有效实施的四大障碍，如图Ⅱ－1所示。



图Ⅱ－1　战略实施的另类管理系统

1. 无法付诸行动的愿景与战略
2. 未能衔接部门、团队及个人目标的战略
3. 未能衔接长短期资源分配的战略
4. 战术性而非战略性的反馈

只要把平衡计分卡整合入一个新的战略管理系统，上述这些障碍就可一一克服。我们暂且不说平衡计分卡，先讨论现有管理系统的缺陷。为何由历史成本财务模式驱动的传统管理系统会导致战略制定与战略实施之间的脱节？

商业情报（Business Intelligence）是英国一家从事大型会议组织工作的公司。最近，我们与该公司联合进行了一项调查，调查内容涉及业绩衡量与业绩管理。调查的目的是了解目前企业如何管理战略管理系统的四个组成部分：将愿景形成共识与共同目标；沟通战略并将战略与业绩衡量系统衔接；制定计划和目标；反馈并分析与战略有关的业绩。我们一共回收了 100 多份问卷，调查结果提供了定量数据，证实了我们在一些实施平衡计分卡作为战略管理系统的企业中所观察到的现象。

障碍一：无法付诸行动的愿景和战略

当企业无法以易于理解和可以付诸行动的语言来诠释它的愿景与战略时，就会出现战略实施的第一个障碍。如果企业中意见分歧，对于如何将意义深远的愿景与使命转变成脚踏实地的行动就无法达成共识，结局自然是各自为政和决策次优化。CEO 和高级管理层彼此对愿景与战略的真正意义没有共识，在这种情形下，不同部门就会根据他们各自对愿景和战略的理解采取不同的行动，有的追求质量，有的进行持续改进，有的实施企业再造，有的授权员工。由于这些行动并未紧密地与整体战略相衔接，因此它们既不能整合，也无法累积。根据我们的调查，59%的高层管理者认为自己十分清楚如何实施愿景，只有 7%的中层管理者和一线员工有这种理解。这个调查结果证实了圣吉（Senge）的观察：即使企业的领导者已有一个十分清晰的愿景，但他仍然缺乏与那些使愿景付诸行动的所有员工分享愿景的机制。

我们发现，建立平衡计分卡的流程（如第三章至第八章所述）可以明晰战略目标并确立战略成败的关键驱动因素。平衡计分卡的建立过程使所有的高层管理者达成了共识并团结协作，使他们能够摈弃个人职业阅历、工作经验或专门技能。平衡计分卡把愿景转变成关键的战略主题，进而在整个企业内沟通并将之付诸行动。

障碍二：未能衔接部门，团队及个人目标的战略

第二个障碍源于企业战略的长远要求不能转化为部门、团队和个人的目

标。作为传统管理流程组成部分的财务预算仍然左右着部门的业绩。部门中的团队和个人则把自己的目标锁定在达成部门的财务和战术目标，以至于忽略了培养能使长远战略目标得以实现的能力。这个障碍可以归咎于人力资源管理者的疏忽，即未能对个人、团队的目标与整体目标进行协调。

在我们回收的问卷中，74%的高层管理者表示他们的薪酬与企业的年度目标挂钩，只有不到 1/3 的人表示他们的奖金与长期战略目标挂钩。这种脱节现象，在基层员工中更为严重。只有不到 10% 的中层管理者和一线员工的奖金与长期战略目标挂钩。脱节到这种地步，企业难以在员工中贯彻战略就不足为奇了。因为不论企业的战略构想多么深思熟虑、战略制定多么周密详细，只要奖金制度继续与短期财务指标相挂钩，人们就会继续延用以前的工作模式。

第九章将叙述企业如何运用平衡计分卡向所有员工传达新的战略，进而将部门、团队及个人的目标与战略成功实施联系在一起。尽管高层管理者对基于平衡计分卡指标快速而清晰地与薪酬挂钩有何好处各执一词，但是他们一致认为，平衡计分卡沟通战略和制定目标的过程极大地促进了企业所有员工的行动与战略的结合。

障碍三：未能衔接资源分配的战略

战略实施的第三个障碍是行动方案和资源分配没有同长期战略中的轻重缓急相结合。目前，许多企业的长期战略规划和短期（年度）预算编制是两个分开的流程。结果是酌量性费用和资本分配往往与优先考虑的战略问题相互脱节。像企业再造这样的重大行动方案很少考虑战略的轻重缓急，月度和季度分析会议仍旧围绕着实际结果与预算的差异打转，而忽略了战略目标的进展。这个过失，恐怕战略规划副总裁和财务副总裁难辞其咎，因为他们只知自扫门前雪，没有看到彼此的工作有整合的必要。

在第十章，我们将描述一个全方位的流程，它以平衡计分卡为中心，把规划、资源分配和预算编制等流程整合在一起。我们将特别地描述一个化战略为行动方案的关键要素：

- 为平衡计分卡指标建立长期的、定量的和挑战性的，而且管理者和员工认为可以实现的目标值。
- 确定行动方案（投资和行动计划）以及这些方案所需的资源，确保平衡计分卡中的长期战略指标得以实现。
- 协调跨单位的计划与行动方案。

· 建立短期里程碑，连结长期计分卡指标和短期预算指标。

障碍四：战术性而非战略性的反馈

战略实施的最后一个障碍是缺乏对战略实施情况以及成效的反馈。今天绝大多数管理系统只能提供短期经营业绩的反馈，而且其中的大多数是财务衡量，通常是实际结果与月度、季度预算的比较。企业很少、甚至完全不花时间审查战略实施与成效的指标。我们的调查显示， 45%的公司的定期业绩分析会议完全不检查战略或制定任何有关战略的决策。造成这项失误的原因，一方面可能是信息不足——负责信息系统的副总裁难辞其咎；另一方面可能是局限于流程本身的战术性质——主导这个流程的财务副总裁自然不能推卸责任。结果是企业无法获得战略的反馈。没有反馈，自然也就无法进行战略检验和战略学习了。

当企业开始进行定期战略分析而不是只分析营运业绩时，把平衡计分卡作为战略管理系统就开始有了成效。基于平衡计分卡的战略反馈和学习过程，有三个基本要素：

1. 共享的战略框架：它沟通战略，让所有员工明白个人的工作如何对整体战略做出贡献。
2. 反馈流程：它收集有关战略的业绩资料，检验关于战略目标与行动计划之间关系的假设。
3. 团队解决问题的流程：它分析业绩资料，汲取教训，并顺应最新的形势和问题而调整战略。

在第十一章，我们将解释企业如何利用平衡计分卡开发这样的战略反馈和学习流程。目前，这个流程是第二部分讨论的四个主要管理流程中发展最不完善的一个。据我们所知，只有少数几家企业进步到实施战略分析流程的地步，但凡是实施这个流程的企业都认识到它是一个强大的新管理工具。这种循环的战略更新把企业带回第一个管理流程：明晰愿景和战略并达成共识，它允许战略随着竞争、市场和技术的变化而不断调整。

建立综合的管理系统

本书的最后一章，即第十二章，将描述国家保险公司和凯尼恩商店如何花

了 24 个月的功夫，逐步建成一个全新的战略管理系统（见图 Ⅱ－2）。第十二章也会说明一些企业在开发平衡计分卡并以其作为新管理系统的核心框架时，曾经遇到的困难。在本书的附录部分，我们会就平衡计分卡方案的开发和实施阶段提出建议。

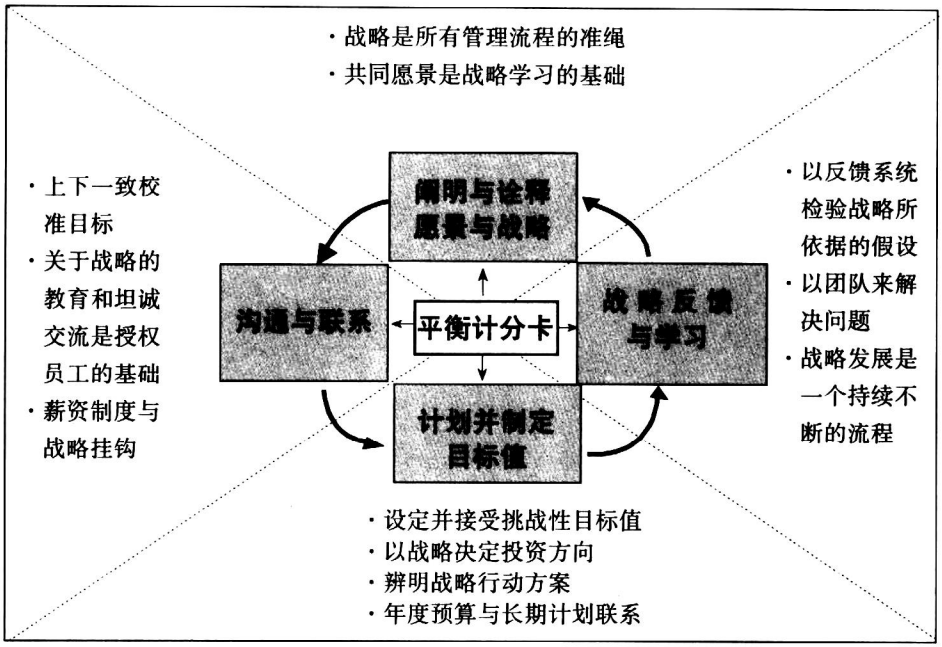


图 Ⅱ－2　战略实施的另类管理系统

第九章

上下一致　战略协同

实施战略之际，需要先行培训负责执行战略的人，使其参与其中。有些企业视战略为机密，只让高层管理者知道，这些人通过中央控制和指挥来实施战略。尽管这是 20 世纪流行最久和使用最广的方式，但是在当今科技主导和客户导向的企业中，绝大多数管理者都已意识到，他们再也无法通过控制下属所有行动的方式来决定和贯彻实施某项成功的战略。如果企业希望所有员工都为战略的实施做出贡献，就必须与员工分享平衡计分卡所体现的企业愿景和长期战略，并积极鼓励员工提出实现愿景和战略的方法。也只有这样的反馈和建议，才能使员工和企业的前途结合在一起，鼓励员工成为战略制定和执行的一分子。

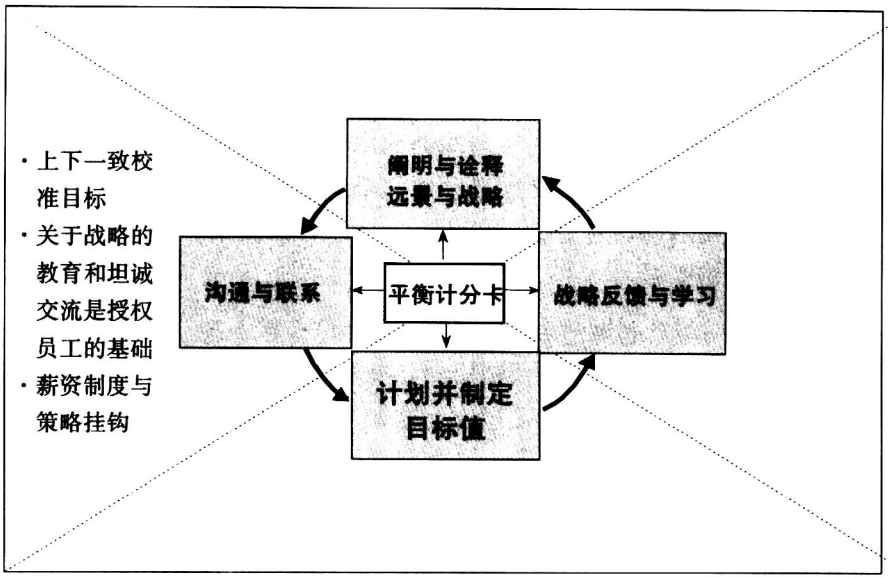


图 9－1　另类管理系统——沟通与联系

理想的状态是，企业中的每一个人，上至董事会成员，下至普通员工，都理解战略，并知道自己的行动是如何支持企业“宏图（big picture）”的。平衡计分卡使这种上下协同梦想成真。开发平衡计分卡应从管理团队着手（见本书附录）。管理团队的建立和承诺，是实现平衡计分卡优势的基本条件。但是，这只不过是第一步而已，要想最大限度地发挥平衡计分卡的优势，管理团队必须与整个企业及主要的外部利害关系人共同分享他们的愿景和战略。平衡计分卡通过沟通战略并将战略与个人目标连结，使所有员工建立了共识并承担相应的责任。当所有员工了解了各自业务单位的目标以及实现这些目标的战略，一切的努力和行动方案也就都能配合必要的转型，而每个人也就能深切了解自己的行动如何对实现业务单位的目标做出贡献（见图 9－1）。

协调配合企业共同的愿景和方向，是一个庞大而复杂的流程。我们曾经见过一些企业在协调配合流程中涉及了 5000 多名员工。对于大型企业而言，仅靠一种方案或行动是不可能协调这么多人的，他们要运用多个相互联系的机制，才能把战略和平衡计分卡转变成局部的目标与衡量方法，成为个人和团队的优先任务。他们通常采用三种机制：

1. 沟通与教育计划。实施战略的先决条件是，所有的员工、高层管理者和董事会成员都了解战略和实现战略目标的必要行动。
2. 目标制定计划。一旦业务单位中的个人和团队已对战略有了基本理解，应该把高层的战略目标转化为个人和团队的目标。大多数企业使用的传统目标管理法（management-by-objectives，MBO）应该与平衡计分卡的目标和指标连结起来。
3. 与奖励制度挂钩。企业员工与战略的结合，最终必须通过实施奖金与奖励制度来驱动。企业必须谨慎地将激励机制与平衡计分卡挂钩，并且只有在沟通与教育计划到位之后方可实施。目前，许多企业已经从这种做法中受益。

本章将讨论一些企业将上述三种机制和谐地结合在一起，并用来推动员工与战略目标的结合。业务单位的战略协同必须从多个角度来推动。最为明显的一个角度是，自上而下推广到员工层次，这个流程通常称为层层下达（cascading）。它也是最为复杂的一个流程，因为它牵扯的人数众多，后勤工作繁琐。经常被忽略的做法是，以自下而上直至董事会和股东的方式来实现员工和战略的结合。本章将分别讨论这两种战略协同方式。

沟通与教育计划

向员工宣传企业的愿景和战略，应被看做一种内部营销活动。其目标与传统的市场营销一致，都是为了创造意识并影响行为。宣传平衡计分卡，可以增加员工对企业战略的了解，促使他们积极采取行动以实现战略目标。一位管理者将她的企业的教育计划比作“赢得民心和大脑的行动”。她认为，战略实施成功的因素是使战略执行者具有共同愿景。她说：“如果他们不了解愿景，他们就无法共享愿景或将之付诸行动。”

实施平衡计分卡的业务单位，可能有 1 万到 1.5 万名员工。牵涉这么多人必然需要一个持续和周详的计划。然而，有些企业却把平衡计分卡当作一次性的活动。他们花费了几个月的时间开发平衡计分卡，并在高级管理层形成共识，然后匆匆忙忙地让他们的员工分享这些新想法。但是，声势浩大地搞完一次活动之后，却没有任何下文，于是员工把平衡计分卡当作另一个“本月活动”，将之束之高阁，直至完全遗忘。

企业的沟通和教育计划不仅应是全面的，而且必须定期举行。企业可以利用各种不同形式的宣传工具宣布平衡计分卡，例如由管理者宣布、录像、员工大会、宣传册、简讯等。宣布之后应该有后续工作，不断地在布告栏、简讯、群组软件（groupware）和电子网络上报道计分卡的指标与结果。

有些公司已将他们的战略印成小册子向员工宣传。例如，欧洲的一家航空公司就采取了这种做法。图 9－2 显示了该公司印制的宣传册。这份宣传册上确立了七项重要的公司主旨，并公布了公司希望达到的成果，以及实现这些成果的驱动因素。宣传册上没有空泛的声明，而是描述了管理层以哪些特定的指标来监控战略的成功。该公司定期更新宣传册，以报道七项目标的执行情况和发展趋势，以及公司为了实现目标而采取的行动方案。我们一般都会鼓励企业利用这样的宣传册，向整个企业传达平衡计分卡的目标、指标和目标值。

很多企业利用简讯，把平衡计分卡纳入正在进行的沟通计划中。先锋石油公司在每个月的简讯中开辟了平衡计分卡专栏。专栏的作用最初是教育员工，每期讨论一个计分卡层面，解释其重要性，阐述选择特定目标的理由，并描述公司用哪些指标来激励、监控该层面的业绩。经过最初几期，专栏的重点从教育转向了反馈。每期针对一个层面，报道各项指标的最新成绩。除了公布原始数字和发展趋势之外，还叙述一些部门或个人为取得这些成绩做贡献的故事。这种做法向员工解释了部门和个人在完成本职工作的同时如何帮助公司实施战

略。此外，简讯中的故事也起到了示范作用，鼓励每一位员工在日常工作中为战略实施做出贡献。

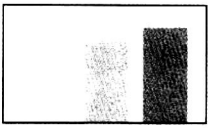
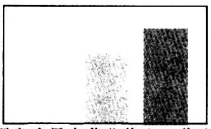
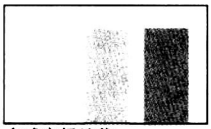
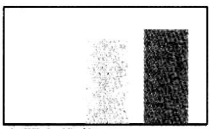
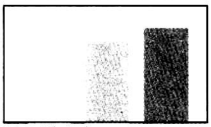
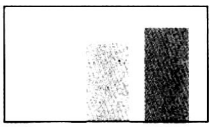
然而，有些企业却刻意避免这种推广平衡计分卡的方式。他们认为，在过去五到十年，员工已经被各种各样的愿景和变革方案轰炸够了。每次推出热门

对下列人士的意义：	公司目标
	安全可靠 成为一个安全可靠的航空公司
股东	**财务稳健** 提供稳健的财务业绩
客户	**全球领袖** 稳居全球航空旅游业的领先占有率，在所有主要市场拥有显著的地位
内部流程	**服务与价值** 在我们竞争的每一个细分市场，提供全面杰出的服务和物超所值的产品
	客户导向 擅长对客户需要和竞争者活动的预测，并迅速采取应对措施
员工	**优良雇主** 维持良好的工作环境，以便吸引、挽留并培养忠诚的、视公司成功为己任的员工
	好邻居 成为一个关心社区和环境的好邻居

1994(实际)
1995(实际)
1996(实际)

图 9－2　基于平衡计分卡的战略宣传手册

的管理方案，高层管理者都信誓旦旦地宣称企业将脱胎换骨，获得突飞猛进的业绩，员工早已对此无动于衷了，还不时地冷嘲热讽一番。为了克服员工对知名管理方案的抵制，这些企业的高层管理者在简讯上漫谈计分卡的主旨，却刻意避开将新方案称作计分卡或为这项新方案贴上任何标签。换句话说，管理层

目标值	行动方案
 大众公认为一个安全的航空公司	· 在所有营运地区进行安全检查 · 持续改进安全纪录 · 不断提高所有人员的安全意识
 现金流量占营业收入百分比	· 继续降低部门的单位成本并消除差距 · 优化客源组合、利润和第三方的营业收入 · 改善固定资产的业绩
 全球市场地位	· 安排飞航北美洲和亚太市场的事宜 · 进行有关扩大欧洲市场的谈判 · 发展主要市场的忠实顾客计划
 已达标准	· 扩大“经理俱乐部” · 辨认核心客户并追踪其行程 · 持续改进航班的准时性
 向朋友推荐	· 服务人员识别“经理俱乐部”的会员 · 建立机制以鼓励员工创新及满足顾客
 员工满意度	· 半数员工接受“赢取客户”的培训 · 评估培训需求并制定质量方案 · 发展更佳的业绩与职业管理办法
 环境业绩指数	· 设定内部环境检查计划的主要指标 · 加强与各地社区的沟通和对话 · 增加对教育、社区与环保活动的参与

畅谈公司客户管理重点，辨别并细分目标客户，讨论企业希望给主要客户哪些形象、质量、时间、产品和服务的属性，却绝口不提这些是“提供给目标客户的价值主张”。在强调了满足主要客户部分的特定偏好的重要性之后，沟通计划就应强调企业必须擅长哪些重要的企业内部流程，才可能令客户满意、获得客户并保留客户。

例如，当访问大都会银行时，我们问及平衡计分卡是否已传达到分行员工层级。一位管理者回答，分行员工恐怕还没有听过平衡计分卡，不过他们一定知道银行有一个新的目标客户重点，也知道他们必须如何努力避免诸如打单错误和自动柜员机失灵之类的营运缺陷。

电子网络和 Lotus Notes 之类的群组软件，提供了进一步宣传平衡计分卡目标并争取员工承诺的机会。我们预见，在不远的将来，企业会把计分卡的一整套目标和指标张贴在电子公告栏上。除了文字描述之外，还可以利用客户、内部流程和员工的录像片段，以及总裁录音解释为什么选择某一个目标和相应指标，以加强宣传效果。通过群组软件和内部电子网络，计分卡指标的实际结果和发展趋势每月都被更新和公布。为了鼓励对话和辩论，可以对计分卡的每项指标建立讨论区，管理者和员工可以在里面发表议论，探讨某项指标超额完成或没有完成的根本原因。

宣传册、简讯和电子公告栏都是沟通与教育计划的工具。但是，为了发挥更大的效果，还需把这些工具有机地结合在一起，组成一个完善的沟通计划，以实现长期的战略协调一致。设计这样的沟通计划时，必须先回答下列几个基本问题：

- 沟通战略的目标是什么？
- 沟通的对象是谁？
- 每位沟通对象要了解的关键信息是什么？
- 最适合每位对象的媒体是什么？
- 沟通战略每一阶段的时间框架是什么？
- 如何知道沟通目标已实现？

表 9－3 是凯尼恩商店的全面沟通计划。

表9-3　全面沟通计划——凯尼恩商店

沟通对象	沟通渠道：战略对话	详细月度报表	检查会议	启动/领导人巡回演说	录像带	定期更新宣传册/简讯
总公司	√		每半年		√	每季
SBU 领导团队	每半年	√	月会和年终	启动	√	每月
主任	每半年	√	月会	启动主管	√	每月
商店		视需要而定	视需要而定	启动集团领导人	√	每月
配送中心		视需要而定	视需要而定	√	√	每月
支援团体	视需要而定			√	√	视需要而定
·不动产部		√				
·商店规划部		√				
·主要供应商						

凯尼恩的总公司沟通部主管，在战略规划部主管的配合下，开发了一个根据不同对象需要而裁剪的沟通计划。沟通部主管负责执行沟通流程，战略规划部主管则提供为不同对象制作的信息内容。为了监督沟通计划的效果，两位主管每季度举行一次员工意见调查，征求员工对于这个流程的意见。

公开宣传战略的优先任务，是在基层实施战略的先决条件，但是它也面临着不可轻视的保密要求。正如第七章所述，一个好的战略必须详尽明确，而非含糊笼统；它应该确立特定的客户和细分市场，即企业应积极争取的市场占有率；它也应该确立特定的机制，即企业从竞争者手中抢夺市场的手段。这样的战略，如果一五一十地告诉组织中上上下下几千名员工，难保不会迅速地传到竞争对手的耳中。它可能被某个被解雇或心怀不满的员工故意传出去，也可能是竞争对手派来卧底的管理者或员工干的好事，甚至只是一些不常接触高度敏感资料的员工在闲聊中不小心泄漏出去（就像战时那句保密防谍的口号：嘴不严，要沉船）。时机尚未成熟就宣传新的战略，会让竞争对手有所防范，削弱新战略的威力。

广泛地宣传战略，以及争取所有员工的认可和支持有什么好处？战略曝光和丧失竞争优势的代价又有多大？这是每一个业务单位都必须权衡利弊得失的

问题。有一个办法，就是只公布一般性的成果指标（市场占有率、客户满意度、保持率和获得率）和一般性的业绩驱动因素（质量、反应时间和成本）。至于战略中涉及特定客户和竞争者，则由管理层严加控制，只透露给有必要知道的人。此外，也可以考虑在公开的信息中以指数代替实际的数字。

与董事会和外部股东进行沟通

平衡计分卡既然是业务单位战略的体现，就应该让企业的总部和董事会充分了解。有一种陈词滥调，声称董事会的主要责任是监督企业和业务单位的战略。实际上，董事会往往将大量的时间用于审议和分析季度财务报表，而很少用于详细审议和分析战略。总公司的高级管理层和董事会之间的沟通，也多着重于短期的财务指标的讨论，难怪董事会会议的重点一向集中于短期的经营成果，而非长期的战略愿景。

杰伊·洛斯奇和其他人一样，主张董事会应在监督企业战略和业绩方面发挥更积极的作用。他说：

> ……外部董事（必须）有能力和独立性，监督管理层和公司的业绩；如果公司的表现不能满足董事会的期望，董事会就应该向管理层施加影响，督促他们改变战略方向；在极为特别的情况下，撤换公司的领导人……如果董事会希望有效地评价 CEO 的表现并批准公司的战略，光是知道财务结果是不够的，因为财务结果只能反映公司过去的业绩，他们还需要知道公司在实施战略方面的进展。这就意味着，他们需要了解公司在开发新技术、新产品和服务，以及进入新市场等各方面的进展。也意味着，他们需要了解客户需求的变化和竞争者的动向。同样地，他们也需要掌握有关数据，了解公司是否健康地运转。总而言之，他们需要一份董事会版本的“平衡计分卡”。[1]

平衡计分卡能够、而且也应该成为高层管理者向董事会报告公司和业务单位战略的机制。这种交流不仅可以向董事会成员具体说明获得竞争成功的长期战略，同时也提供了一个寻求董事会的反馈和向董事会负责的依据。

根本的问题是，平衡计分卡是否应向外部股东公布。传统上，除了监管部门要求披露的信息之外，公司一般不愿意提供其他信息，原因如下：第一，管理层认为，除了法规要求的最低限度资料之外，其他资料对股东的帮助不大，反而使得竞争者从中得利。尤其是平衡计分卡清晰地阐述了企业和事业单位的

战略，如果公开披露，竞争对手可能设法破坏这些经过精心设计的战略执行工作。第二个顾虑与法律责任有关，特别是在当今这种爱打官司的环境中。管理者担心，计分卡主动公布后，万一在实现或改进“额外”指标方面有偏差，就可能变成投资者控告公司的口实。证券业的群体诉讼常常是因为预计目标出现了轻微的偏差而引起的。第三个原因是，许多投资者对非财务信息漠不关心，尤其是长期目标信息（对许多财务分析师来讲，任何比下一季度利润久远的事，都是长期目标）。某位最早实施平衡计分卡的公司总裁曾讲过一个与财务分析师打交道的经历：

> 有一次我到一家重要的共同基金公司向一群分析师做报告。这家公司所管理的各种基金加起来，总共拥有我们公司 40%的股票。当我说到下期利润计划和预测时，这些分析师各个竖耳倾听，生怕漏掉我说的每一个字。等我开始谈我们改善质量和客户反应时间的方案时， 90%的分析师都溜出去打电话了。

只要财务分析师仍旧对公司的长期战略指标漠不关心，对于平衡计分卡将成为公司与外部股东沟通计划的组成部分这一问题，我们就不会感到乐观。

向股东公布平衡计分卡：斯堪的亚公司案例

斯堪的亚（Skandia）是瑞典一家保险和金融服务公司，它向投资者公布关键业绩指标的做法，称得上是走在时代前列。斯堪的亚公司的年度报告上有一份叫做业务导航器（Business Navigator）的附录，上面描述了公司的战略，以及公司用来沟通、激励、评价战略的指标和这些指标在过去一年的表现。该公司在 1994 年年报附录中，以“斯堪的亚公司知识资本透视”为题，向股东介绍了业务导航器：

> 对营利企业的评价，历来以财务资产和营业收入、拥有的不动产或其他有形资产作为评价指标。尽管实际环境早在几十年前就发生了变化，但是这些工业时代的观念至今仍左右着我们对企业的认知。今天，最能够展现活力和创新能力的产业是服务业……可是，服务业只有很少的有形资产。我们如何估算创造力、服务标准或独特的计算机系统的价值呢？长期以来，审计师、分析师和会计师一直缺乏衡量手段和一套公认的准则，来帮助他们精确地评估服务业及其智力资本的价值。

附录中列出了八项主要业务线的业务导航器。[2]图 9－4显示了其中一条业务线的导航器。

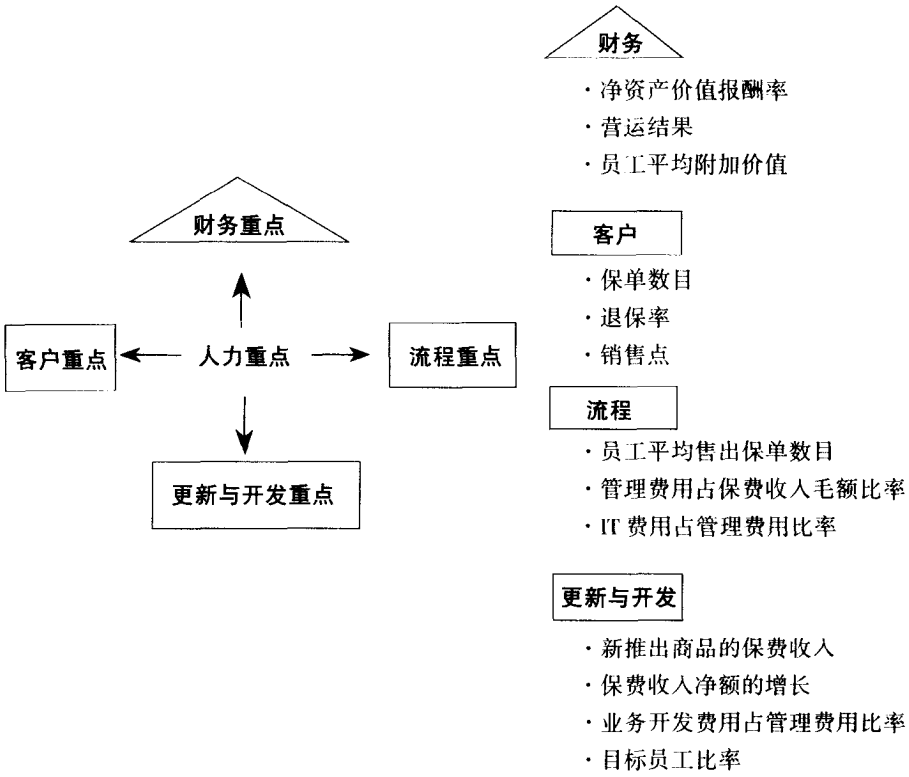


图 9-4　斯堪的亚的业务导航器

斯堪的亚公司无疑是向金融界主动公布其业务单位平衡计分卡目标和指标的带头人。这样做的目的是希望吸引那些看重长期投资结果的股东。这些关系投资者一向采取长期的投资策略，他们比较关心企业创造长期经济效益的管理方式。早期迹象表明，斯堪的亚公司的这种做法前景良好，因为现在关于斯堪的亚公司的投资分析，已经不仅局限于财务预测，而开始讨论它的产品、技术、客户和员工能力。

将平衡计分卡与团队和个人目标挂钩

沟通平衡计分卡的目标和指标，是争取个人对业务单位战略做出承诺的第一步。但是，仅有认知尚不足以改变行为，企业还需要把高层的战略目标与指

标，转化为个人的行动，如此一来，个人才能对企业的目标做出具体贡献。例如，业务单位计分卡的客户层面有一个按时交货的目标，这个目标可以被转化

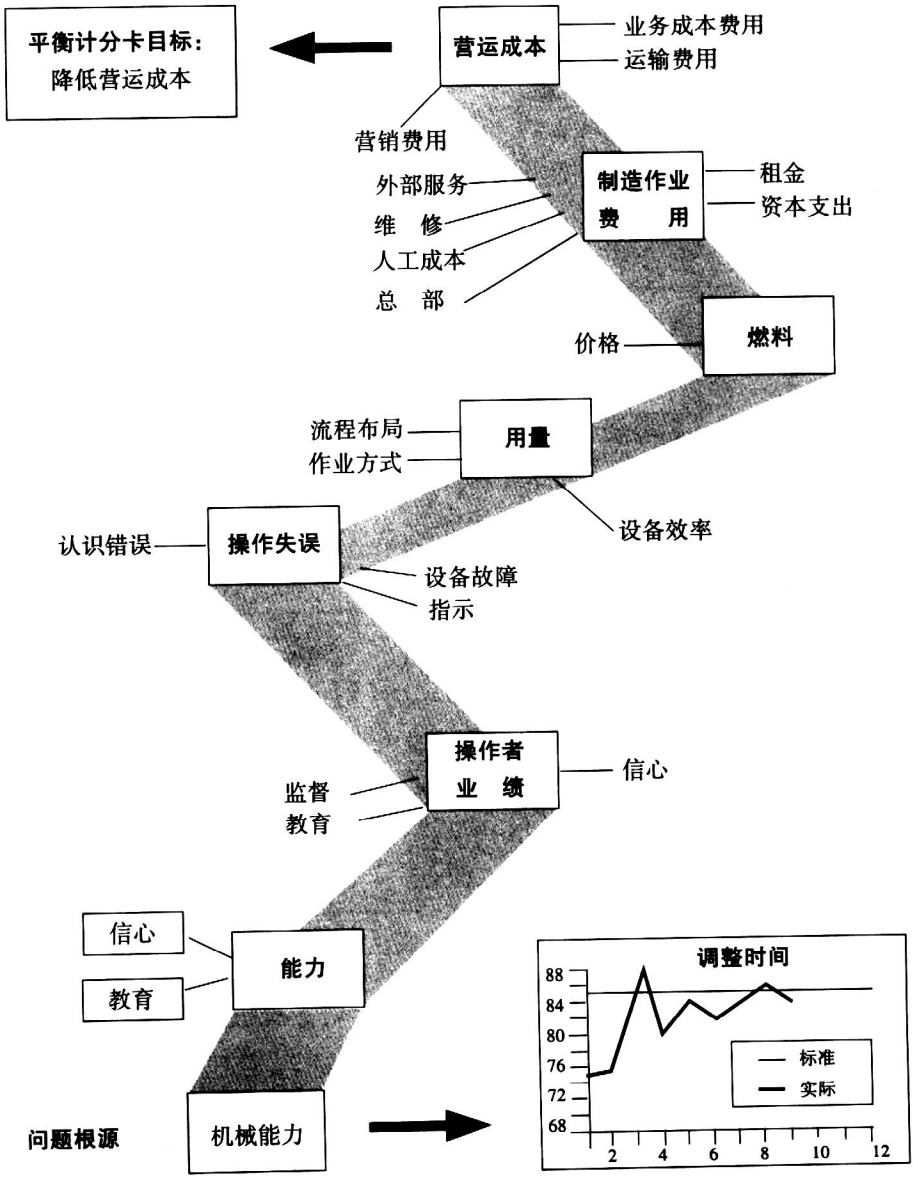


图 9－5　向下层层分解计分卡

成减少某台生产瓶颈机器的调整时间，也可以转化为迅速把订单从一个流程转移到下一个流程的时间。以这种方式，基层单位的改进努力就同整个企业的成

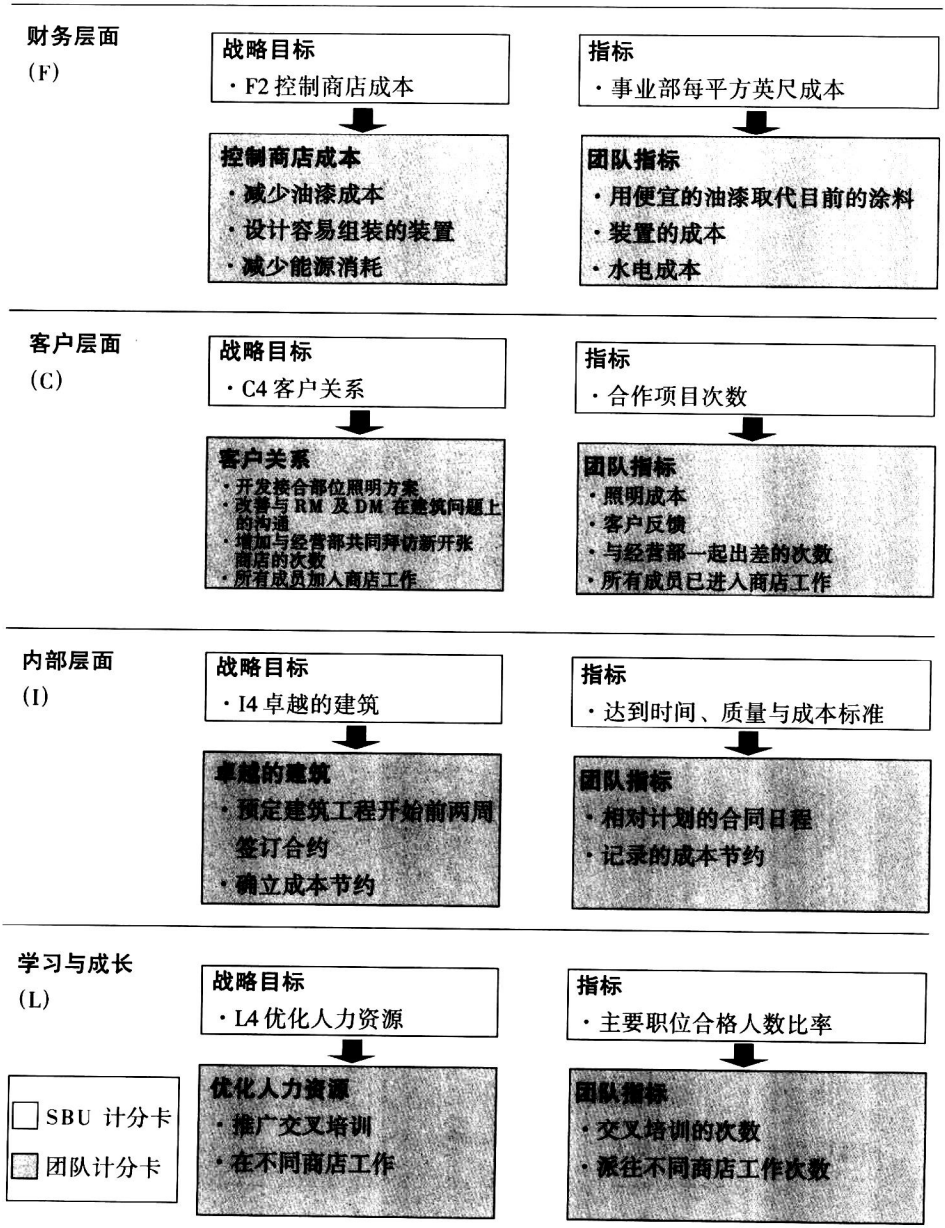


图 9－6　把事业部目标向下分解为特定的团队目标

功因素协调一致了。

但是，许多企业发现很难把高层的战略指标，尤其是非财务指标，分解成为局部的、营运层面的指标。过去，管理者仅凭由上而下的财务控制，就可以完美无缺地将一个合计的指标，分解为一组局部的指标，例如，把投资报酬率或经济增加值分解成存货周转率、应收账款天数、营业费用和毛利。不幸的是，像客户满意度和信息系统可用性之类的非财务指标，却不是那么容易分解。平衡计分卡对此有独特的贡献，因为它基于一种业绩模式，能够辨别最高层战略的驱动因素。计分卡的因果关系构成框架，可以用来指点如何选择低层级的目标和指标，使之符合高层级的战略。如图 9－5所示，计分卡所反映的高层级业绩模式，是一个分解流程的起点，它把高层级的指标分解到基层。

这里有一个中心思想，即一个集成的业绩模式，既已界定了企业各层级的战略业绩驱动因素，自然可以成为制定企业所有层级目标的中心框架。于是，SBU 层级的平衡计分卡，可以变成一组连接部门、团队及个人层级的计分卡。下面几个例子从不同角度说明了如何运用这一思想。

某家公司希望中层管理者对战略有深入了解并全面认可，于是，高层管理者只制定了平衡计分卡的财务和客户层面，包括公司希望竞争的细分客户，以及提供给这些客户的价值主张。然后，由中层管理者参与制定企业内部流程及学习与成长目标，以确保实现财务和客户目标。

某家大型零售公司的不动产事业部，希望把 SBU 层级的计分卡分解到下一层的部门和团队。如图 9－6 所示，每一个团队都把 SBU 计分卡当作参考标准，从中寻找自己可以发挥影响力的目标与指标，接着由团队负责人设计团队的计分卡，把高层级的战略目标与指标，转变成团队影响所及的行动方案和指标。

上述两个例子，都是利用中层管理者的参与，使他们能够发挥各自的专门知识，使各个业务单位的关键战略因素纳入到日常运作之中。这样一来，中层管理者由于亲自参与而对战略和企业的整体目标更加投入。在审查完各个团队的计分卡之后，不动产事业部的 CEO 是这样评述的："当我知道我的高利润增长目标已经变成向油漆和涂料之类的营运细节之后，我可以高枕无忧了。所谓上下一致，战略协同，意义尽在于此了。"

第三个例子来自一家大型石油公司的勘探小组，它采用了一种新的方法促进个人目标与小组整体目标一致。这个小组为每位员工设计了一种小型折叠式的平衡计分卡，如表 9－7 所示。个人计分卡很小，可以被放进衬衫口袋或钱包随身携带，它包含了三个层次的信息：第一层在计分卡的左边，是事先印好

的总公司的目标和指标。第二层在计分卡的中间，预留空格让业务单位填写他们如何将总公司的目标转化成单位的特定目标。第三层，也是最重要的部分，则留给个人和团队确定自己的业绩目标，以及近期内为了实现个人目标而采取的行动步骤。每一个人可以为自己的目标确定至多五个个人业绩指标，以及使这些个人业绩指标符合业务单位和公司目标的目标值。这种机制可以使业务单位和总公司层级的目标层层下达，并且转化成所有员工和团队内在的个人目标。这种个人计分卡的设计，使所有员工能够随时随地把三个层次的目标、指标和行动谨记在心。

表 9－7　个人计分卡

总公司目标

·公司价值在七年内翻一番
·每年营业收入平均增长 20%
·达到内部报酬率超过资本成本增长率 2%
·产量和储备量在未来十年内增加 20%

	总公司目标*			计分卡指标	业务单位目标值			团队或个人目标与行动
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
财务	160	180	250	收入（百万美元）				1.
	200	210	225	净现金流量				
	80	75	70	间接费用与经营费用				2.
营运	73	70	64	每桶油的生产成本				
	93	90	82	每桶油的开发成本				
	108	108	110	全年总产量				3.
团队或个人的指标					目标值			
1.								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.

姓名：
地点：
*1995 年水平 = 100

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的应用》一文，已获转载授权。

虽然构建 SBU 层级的平衡计分卡，往往会触发一连串设定低层目标来衔接高层战略的方案，但是，许多企业早已有了一个正规的流程，通常被称之为目标管理。显然，一个公司应该只用一个流程来设定部门、团队及个人的目标。好在大多数目标管理方案与计分卡架构大体一致，业务单位只需把现有的目标管理流程与制定团队和个人计分卡的流程衔接，便可以维持所有层级计分卡的一致性，推动战略目标和指标的实现。

与奖金制度挂钩

令所有公司大伤脑筋的一个问题是，是否以及如何将平衡计分卡指标与正式的薪酬制度挂钩。对于薪酬制度需不需要马上与计分卡指标挂钩，目前各个公司采取了不同的做法。如果希望通过平衡计分卡来改造公司的文化，奖金终归要与实现计分卡中的目标相挂钩。问题不在于这两者是否应该挂钩，而是什么时候，以何种方式来挂钩。

因为财务薪酬是一个如此强有力的杠杆，所以有些公司希望把高层管理者的薪酬制度与计分卡的指标联系起来，并且越快越好。有一家公司改变了高层管理者的奖金计算方法。以前是以年度占用资本报酬率指标来计算，现在改为 50% 的奖金与三年经济增加值挂钩，另外 50% 的奖金与计分卡中三个层面的非财务指标的计算结果相挂钩。这个做法有一个明显的优点，就是把业务单位的战略目标完成情况与高层管理者的薪酬联系在一起。

先锋石油公司转变得更迅速，它将平衡计分卡指标作为计算高层管理者奖金的唯一基础。如表 9－8 所示，管理层 60%的奖金与财务业绩挂钩。不过，先锋石油公司计算这部分奖金并非只根据一个数字，而是根据五个指标的加权平均值。这些指标是：相对于竞争标准的经营利润和资本报酬率，相对于计划的成本降低，已有市场和新市场的增长率。与另外 40% 的奖金相挂钩的是：客户、内部流程和学习与成长层面的指标，包括一个涉及社区与环境责任的重要指标。先锋石油公司的 CEO 掩饰不住内心的喜悦，他说：“如今我们的企业已实现了战略的协同一致。据我所知，没有哪个竞争对手能够达到这种程度的协同一致。这种方法确实带来了效果。”

把奖金与计分卡指标结合在一起的做法，显然具有很大的吸引力，但也会带来一些风险。计分卡选择的指标是否正确？这些指标依据的数据是否可靠？追求目标的手段会不会违背指标设计的初衷，或者产生意料之外的后果？如果最初的计分卡指标不能忠实地代表战略目标，或者改善短期指标的行动与实现

长期目标有所抵触，那么奖金与计分卡指标挂钩的缺点就会暴露无遗。

表 9－8　基于平衡计分卡的奖金制度

类别	指标	比重
财务（60%）	相对于竞争者的利润	18.0%
	相对于竞争者的资本报酬率	18.0%
	相对于计划的成本下降	18.0%
	新市场的增长率	3.0%
	已有市场的增长率	3.0%
客户（10%）	市场占有率	2.5%
	客户满意度调查	2.5%
	经销商满意度调查	2.5%
	经销商获利率	2.5%
内部（10%）	社区和环境指数	10.0%
学习与成长（20%）	员工士气调查	10.0%
	战略技术评级	7.0%
	战略性信息可用度	3.0%

有些公司对这些问题有所顾虑，同时也意识到薪酬是一个强有力的杠杆，于是不希望在刚实施平衡计分卡的时候就草率地更改薪酬制度。对这些公司来说，起初阶段的计分卡代表一个试探性的业务单位战略声明。计分卡是他们为了创造杰出的长期财务业绩，而对指标之间的因果关系所做的一系列假设。当管理者把战略转化为指标，并阐明了这些指标之间的因果关系时，他们可能对已选的正确指标还拿不准。因此这些公司不愿意让一群主动性高（且待遇好）的管理者竭尽全力地去追求这些试探性指标的最高分。出于这个原因，许多公司采取了谨慎的态度，不轻易地把薪酬制度中的计算公式建立在计分卡指标基础上。当然，如果不把薪酬明确地与计分卡指标挂钩，就应该先停止传统的以短期财务结果为计算依据的奖励制度。否则，就会出现一方面要求业务单位的高层管理者专心追求一套平衡的战略目标，另一方面又以实现短期财务业绩来

奖励他们的矛盾现象。

第二个顾虑与传统机制处理薪酬功能中的多重目标有关。从先锋石油公司的例子可以看到，这个机制给每一个个人目标分配了一个权重，奖金根据每个目标完成的百分比来计算。因此，即使业绩表现不平衡，仍然可以拿到一大笔奖金；换句话说，业务单位可能只超额完成了少数几个目标，其他目标可能完成得一塌糊涂，而管理者一样可以照拿奖金。

至于何种情况下发放奖金，平衡计分卡提供了另外一种选择。总公司的管理者可以制定所有战略指标，或其中一组关键指标，在下一期的最低门槛，作为发放奖金的关卡。如果其中任何一个指标的实际结果未能达到门槛，管理者就拿不到任何奖金。这一限制手段对财务、客户、内部业务流程以及学习与成长四个层面目标的平衡进行激励。同时，门槛限制也应该平衡短期结果指标和未来经济价值的业绩驱动因素。如果所有指标都达到了最低门槛的要求时，则可以把奖金与其中一小部分指标的卓越业绩挂钩。这组用来决定奖金数额多少的指标，应该是从四个层面中挑选出来的，被认为是企业在下个时期最需要表现卓越的指标。

有些企业允许业务单位管理者亲自制定计分卡指标的目标值，然后由总公司的高级管理层来判断这些指标的困难程度。就像跳水比赛的计分一样，当管理者完成了自己定下的目标值之后，指标本身的困难程度可以影响奖金的多少。高层管理者可以综合外部标准和本身主观判断，评价业务单位目标值的难易程度。

这种以主观判断决定奖金多寡的做法，反映了一种理念：基于结果的薪酬制度未必是激励管理者的理想方案。许多不受管理者控制或不在其影响范围内的因素，也会影响业绩报告。此外，许多管理行为创造（或毁灭）经济价值，但是未必能够衡量出来。理想的做法应该是，根据管理者的能力、努力以及他们的决策和行动质量，计算他们的薪酬。但是正式的薪酬计划通常不会把能力、努力和决策质量考虑在内，因为这些因素难以观察和衡量。因此，按业绩付酬可以说是在不得已的情况下比较可行的做法，也是被普遍使用的方法。

令人感兴趣的是，相对于传统的概括性财务指标，积极使用平衡计分卡可以更有效地透视管理者的能力、努力和决策质量。已经抛弃或至少在短期内搁置公式化奖金制度的公司往往会发现，管理层与执行层之间关于计分卡的对话，不论是讨论目标、指标、目标值的制定，还是解释目标与实际执行结果之间的差异，都能提供许多观察管理者表现和能力的机会。因此，即使是主观决定的奖金制度，这时也变得更易于执行和更便于解释。同时，主观评价也能较

少地遭受公式化的游戏规则的不利影响。

进一步来讲，奖金是一种典型的外在激励制度。外在激励要求员工奉命行事，因为他们完成一些清晰明确的目标值后，将会得到奖金。外在激励是重要的。奖金与认可应该与业务单位和企业的目标实现情况相联系。但是，仅靠外在激励，不足以鼓励有创造性的问题解决方法和有新意的决策方案。一些研究发现，内在激励可以促使员工根据个人偏好和信念采取行动，因而产生更大的创造力和创新精神。从平衡计分卡的角度来看，当员工个人目标和行动与业务单位的目标和指标相一致时，内在激励就发生了。凡是受内在激励的员工，早已把企业的目标化为自己的目标。即使奖励制度不能清晰地与这些目标联系，他们也会全力以赴地完成这些目标。实际上，外在的奖金反而会削弱或排斥内在激励。

在一些企业中，由于平衡计分卡阐明了业务单位的战略目标，并将这些目标与相关的业绩驱动因素相联系，从而使许多员工茅塞顿开，明白了自己的行动与企业长期目标之间的关系。过去他们像机器人一样，只求做好本职工作，领到奖金，现在他们深刻地认识到自己应该在什么地方表现卓越，以自己的才能帮助企业实现战略目标。明确地阐述个人工作如何与业务单位的整体目标协调一致，已为大批员工创造了内在激励。即使没有明显的奖金酬劳，他们的创新和解决问题的能量也已释放出来了。但外在激励仍然重要，如果企业实现或超额完成了战略指标的挑战性目标值，就应该好好地表扬和奖励有贡献的员工。例如，先锋石油公司已经对所有非工会员工实施变动薪酬方案，使个人报酬同业务单位和企业的业绩挂钩。该公司相信，把员工薪酬与业务单位的计分卡指标结合在一起，能使公司上下更加投身于公司战略目标的实现。

虽然我们认为在正式薪酬制度中使用平衡计分卡的做法应采取谨慎的态度，但并不表示我们反对这种做法。计分卡在决定外在奖励方面扮演什么角色，至今仍无定论。显而易见，如果红利和奖金制度仍然跟着短期财务结果走，恐怕很难促使企业全身心地追求由一整套领先指标与滞后指标反映的平衡业绩。至少，企业应减少对短期目标的强调。

几种有吸引力的方法是值得探索的。在短期内，把所有高层管理者的奖金与一套平衡的业务单位计分卡指标挂钩，有助于他们全力投身于企业的整体目标，避免职能部门的次优化行为。管理层和执行层之间就如何规划目标和行动的对话，往往会彰显管理者的能力和努力，因此在奖金的计算中，不妨将主观判断与定量的结果指标结合起来。进一步的试验和经验可以提供更多的证据，帮助企业在外在、客观的公式与主观的评价之间，找到奖金制度与实现计分卡

目标之间的平衡点。

本章小结

构建一份平衡计分卡，把业务单位的使命和战略与清晰的目标和指标相挂钩，只是将计分卡作为管理工具的开端。企业还需要在各方面沟通平衡计分卡，尤其是员工、总公司的管理层和董事会。沟通流程的目的，是促使所有员工及业务单位的负责人（包括总公司的管理层和董事会）与战略协调一致。这些参与者的认知和配合，使局部的目标制定、反馈和责任，能够符合业务单位的战略方向。

当个人对计分卡目标的贡献与表扬、提升和薪酬制度相挂钩时，显然可以强化战略的协调一致以及责任的归属。至于如何挂钩，是基于明显的、事先决定的公式，还是采取主观判断，从简述、讨论和审议计分卡目标和指标中获得显著的可见度和可观察性，不同的公司有不同的做法。毫无疑问，今后人们对于这种明确挂钩的得失将有更深的体会和了解。

注释：

〔1〕 Jay W. Lorsch, "Empowering the Board," *Harvard Business Review* (January-February 1995): 107, 115 – 116.

〔2〕 斯堪的亚公司把这个描述人、结构和客户资本的系统叫做“斯堪的亚导航器”，因为它是“一个指引我们飞向未来，激发我们更新和发展的仪器”。

第十章

目标值、资源分配、行动方案与预算

企业的管理层应该利用平衡计分卡来实施一个整合的战略和预算流程。我们在第九章描述的企业、团队与员工的流程，使人力资源与业务单位的战略协调一致。但仅有人力资源的协调一致还不够，业务单位还需要把财务和实物资源与战略结合起来。长期资本预算、战略行动方案以及年度酌量性支出，都必须向计分卡目标与指标的挑战性目标值迈进。

以计分卡来整合长期战略规划及营运预算编制的流程，需要经过四个步骤，如图 10－1 所示。

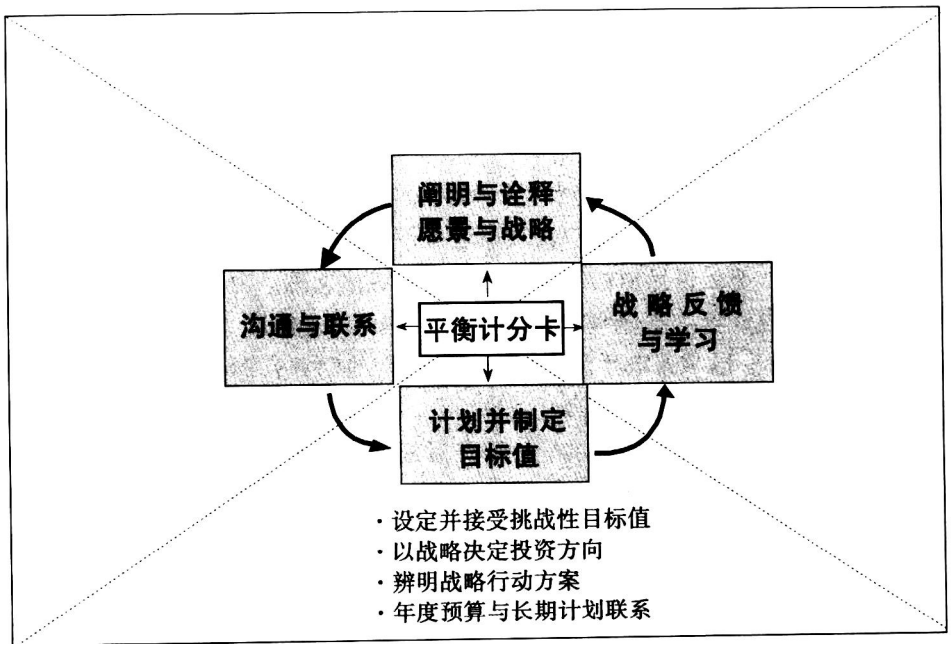


图 10－1　另类管理系统—— 计划与制定目标值

1. 制定挑战性目标值。管理层应该为计分卡指标制定挑战性目标值，挑战性目标值必须是所有员工都能够接受和信服的。从计分卡的因果关系中，可以识别出关键的驱动因素来推进重要的成果指标（尤其是财务和客户层面的指标）以取得突破性的业绩。
2. 确定及合理化战略行动方案。计分卡指标的当前业绩与挑战性目标值之间的差距，使管理层能够定出资本投资和行动方案的优先顺序以缩小现实和期望的差距。对于那些与计分卡目标关系不大的行动方案，则予以撤销或降温。
3. 确定关键性的跨业务单位行动方案。管理层确定对其他业务单位或母公司的战略目标有所裨益（协同）的行动方案。
4. 将年度资源分配与预算挂钩。管理层把 3～5 年的战略计划与下一年度的酌量性支出和预算业绩（里程碑）挂钩。这些里程碑有助于他们跟踪业务单位战略实施的进展。

这四个步骤，首先确定企业希望取得的长期成果。成果不仅包括企业希望改进的指标，而且包括了这些指标明确的挑战性目标值。其次，它确定了实现这些成果的机制。最后，这个统一的规划和预算编制流程，为计分卡的财务和非财务指标建立了短期的里程碑。

制定挑战性目标值

以平衡计分卡来推动企业变革，最能发挥其功效。为了宣传变革的必要性，管理层应该为计分卡指标制定 3～5 年的目标值，一旦达到这些目标值，企业便转型成功。这些目标值应该代表业务单位的业绩突破。如果业务单位是一家上市公司，那么目标值的实现将导致股价成倍上涨。典型的财务目标值包括五年之内的投资资本报酬率（return on invested capital）增加一倍或者销售收入增加 150%。以某家电子公司为例，它制定的财务目标值是销售收入增长率比现有客户的预计增长率提高近一倍。

虽然大部分管理者对制定挑战性财务目标值毫无惧色，可是被迫追逐这些目标值的员工，却常常质疑这些目标值的可信度。被人称为通用电气公司“首席学习官”的斯蒂夫·科尔（Steve Kerr），对许多公司做不到他们的挑战性指标，是这样解释的：“许多公司动辄要求员工销售收入翻番，或将产品上市速度提高三倍。可是，这些公司很少提供必要的知识、工具和方法，来帮助员工达到如此宏伟的目标。”[1]

大部分挑战性目标值的问题，在于它们采取各个击破的方式，企图为孤立的问题或指标建立起宏伟的目标。业界最佳的标杆法是其中一个典型，它的做法是先努力研究其他企业在某一方面的业绩，把这些企业的业绩水平当作自己的目标，然后制定一个计划来追求同样的业绩水平。标杆法的概念颇具吸引力，但即使企业在各个孤立的业务流程方面实现了宏伟的目标，也未必能导致财务业绩的突破。

事实证明平衡计分卡是一个争取人人接受富有进取心目标的强大工具，因为它强调通过若干相关的，而不是孤立的指标来实现杰出的业绩。以某家高科技工程公司为例，这家公司的高级管理层刚制定完第一份平衡计分卡，准备展开一个目标制定流程。 CEO 要求管理层制定一套富有进取心的目标，他说："如果完成这些目标，将令我们感到自豪，也会使我们的兄弟单位嫉妒不已。"管理层在公司外举行了一次研讨会，他们分成四个小组，每个小组负责一个计分卡层面。客户和业务开发小组在营销副总裁的领导下，拟定了新客户获得率、每笔交易平均收入、客户保持率等雄心勃勃的目标值。小组一致同意这些目标值，因为他们已规划好了一个建立客户合作关系的新战略。服务和送货小组在营运副总裁的领导下，拟定了准时和准确交货、减少返工次数、提高质量和安全等挑战性指标。这些目标的前提是大幅改进项目管理流程。学习与成长小组则在人力资源副总裁的领导下，拟定了员工革新次数、成本降低和客户合作项目数量等富有进取心的目标，他们希望以扩大授权来激发员工的创新力量，而用员工技能提高和公开沟通来驱动授权员工。然而，由首席财务官（CFÒ 领导的财务小组，却表现得不够积极进取。这个小组觉得盈利率可以提高，但最多只能增加 20%左右。CFO 抵制更高的目标值，因为他不愿陷他的同事于不义，让大家追逐一个高标准的业绩。他认为，与其制定更高的、无法实现的目标值，还不如制定较低的、能够完成的目标值。

随后，四个小组开会，轮流报告各组的情况。 CEO 听完各组汇报之后，宣布财务小组建议的温和目标值不可接受，其他小组成员也纷纷同意 CEO 的看法。营运副总裁的评论充分表达了众人的意见："如果我们能够完成营销、创新、客户服务层面的目标值，盈利率自然会提高，而且增幅是巨大的。既然我们已经下定决心达到这些目标值，我个人愿意承诺利润应增长一倍。"管理层一致同意重定一个盈利率的挑战性目标值，这个盈利率确保该公司在同行中独占鳌头。如果当初他们各自为政制定目标值，就不可能出现这种共识。现在，管理层的每位成员看到驱动未来财务业绩的各项因素已是准备就绪，整个管理层已有同舟共济的气氛。他们一致同意，凭着集体努力，突破性的财务业

绩将指日可待。

计分卡包含的业绩驱动因素和领先指标，使管理者能够确定实现突破性财

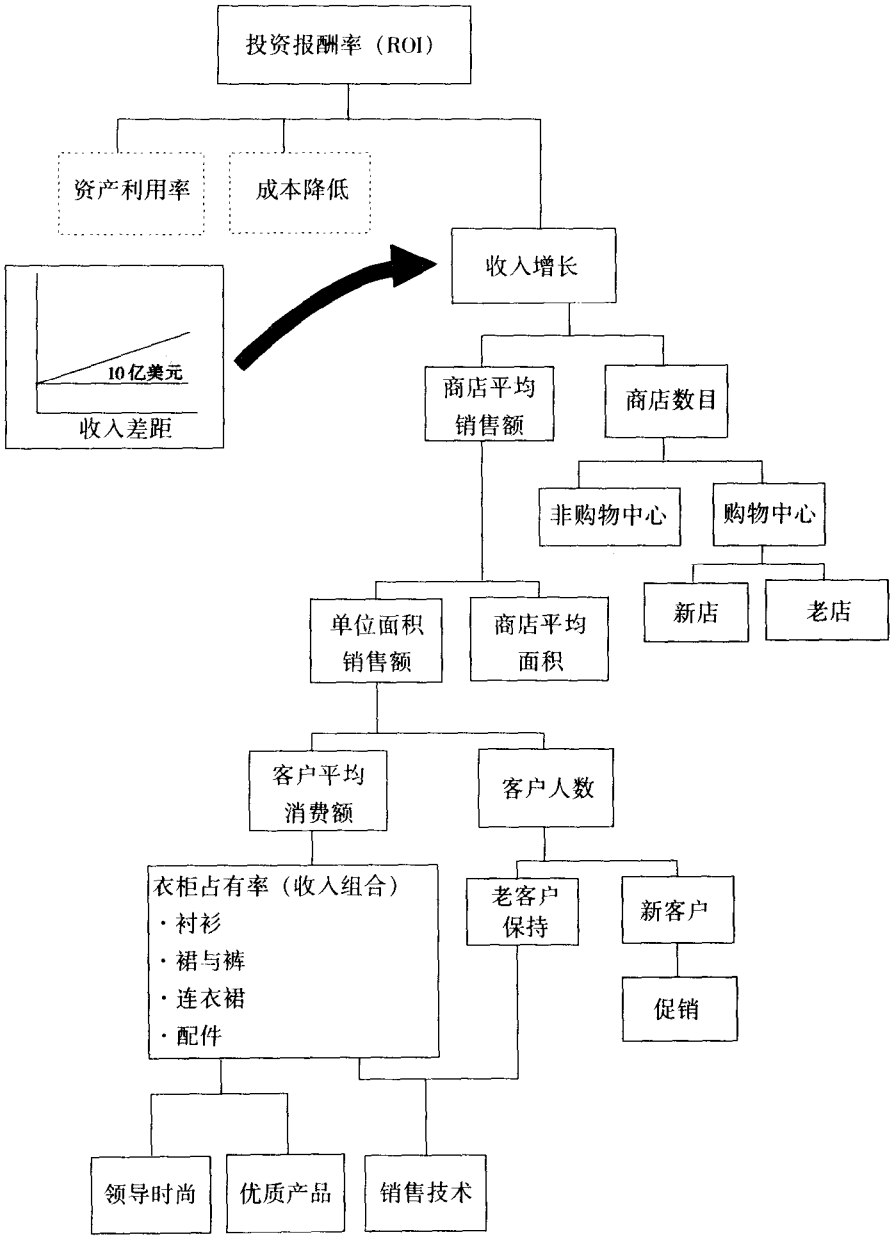


图 10－2 凯尼恩商店基于因果关系而制定挑战性目标值

务业绩的营运因素，例如战略性投资、市场研究、创新的产品和服务、改进员工技能、加强信息系统等。根据我们的经验，只要保证有足够的投资、资源和时间来执行一项长期计划，营运部门的管理者通常会同意挑战性目标值，有时候他们甚至会超越上级管理者的要求。

CEO 可以为高层级财务目标制定明显的业绩差异，借此促进平衡计分卡指标的挑战性目标值得以实现。图 10－2 显示了凯尼恩商店的一个分店如何运用计分卡逻辑，把一个原以为不可能的目标值，变成大家都可以接受的目标值。这个不可能的目标值是五年内使收入增加一倍，目前的计划距离这个目标甚远，产生了一个 10 亿美元的收入差距。起初，凯尼恩连锁店的营运经理认为无法弥补这一差距。但是， CEO 带领管理层，以平衡计分卡涵盖的因果关系业绩模式（见第 7 章）进行了一次情境规划。情景规划法（scenario－planning）可以使管理层为不同战略提出建议并测试战略的可行性，然后才达成一组最终的目标值。管理层把收入增长目标值系统地分解为以下增长指标：

- 新商店数量
- 每家商店招徕的新客户人数
- 每家商店将闲逛者转变成真正购买者的比率
- 老客户的保持率
- 每位客户的平均销售额

他们假设了几种情景进行评价。其中之一是假设保持现有的以购物中心为基础的不动产战略。在这种情景下，除非每平方英尺销售收入能提高 50% 以上，否则不可能实现收入增长目标值。但是，没有哪位员工愿意做出这样的承诺。另一种方案是在非传统的商业区建立一种新型的商店。经过一番深思熟虑，管理层发现这一方案是可行的，于是以此为基础修订了战略。在会议结束之际，管理层终于欣然允诺收入增长一倍的目标值。

情景规划法把一个遥不可及的目标分解成一连串较小的目标，小目标积少成多，从而使收入增长目标值成为一个可以实现的目标值。通过确定收入增长目标的关键驱动因素，并对每个驱动因素的目标值和行动方案做出承诺，在计分卡这一监控战略实施的工具之下，管理层向挑战性收入增长目标值冲刺，并没有想象中那样困难。

确定战略行动方案

管理层为财务、客户、内部流程、学习与成长指标制定了目标值之后，接

着是评估目前的行动方案是否能够帮助他们实现这些目标值，以及是否需要新的行动方案来配合。目前，许多企业都在执行数不清的行动方案，例如，全面质量管理、时间竞争法、员工授权和流程再造，等等。

不幸的是，这些行动方案往往与实现既定的战略目标改进毫无联系。每个部门自行其是，而且互相争夺有限的资源，包括所有资源中最为稀缺的一种：高级管理层的时间和注意力。如果以平衡计分卡作为企业管理系统的基石，不同的行动方案就可以聚集于追求企业的目标、指标和目标值。

为实现挑战性目标值而制定和部署行动方案在很大程度上是一项创造性的过程，有三种方法可以在使用平衡计分卡的基础上提高这种创造性：

1.“衡量指标缺失”（missing measurement）方案
2. 持续改进方案与变革比率挂钩
3. 战略行动方案，例如：再造和转型方案与关键业绩驱动因素的根本改进挂钩

“衡量指标缺失”方案

平衡计分卡设计完毕后，立刻会冒出一大堆业绩改进的机会。我们常常发现，平衡计分卡的指标中，起码有 20% 缺乏相关数据。记得我们在第六章曾经讨论员工发展和再培训的指标不足的问题，这里的情形也一样，衡量指标缺失，通常不是数据的问题，它其实也暴露了一个管理问题：“如果你无法衡量它，就无法管理它。”如果一个指标缺乏支持数据，问题可能是某个关键战略目标的管理流程不完善或根本不存在。

这方面的例子不胜枚举。国家保险公司欠缺的指标包括遵守法规、理赔效率、投保人满意度和技能水平。大都会银行欠缺的指标包括存款服务成本、目标细分市场份额、服务差错率和技能水平。先锋石油公司欠缺的指标包括客户保持率、经销商质量、服务质量和技术能力。对于这些企业来说，指标的缺失表明管理层至今无法管理一些攸关战略成功的关键流程。

例如，大都会银行不能衡量存款服务成本，表明它的营销经理不能判断某个客户关系是否有利可图。开发这个指标将扩展它的作业成本会计模型，从仅仅衡量产品成本到还能衡量客户赢利性。这个行动方案最终使大都会银行能够针对特定的细分市场调整它的价格和服务项目。国家保险公司不能衡量理赔效率，表明它无法使理赔管理流程适应自己亟欲开拓的特定市场，缺乏客制化的理赔管理流程，对国家保险公司的整体战略而言是一个障碍。为了弥补这一缺

陷，国家保险公司开发了一个新的理赔流程，可以适应个别客户的要求。先锋石油公司不能衡量客户保持率，表明它的营销经理不能有效地管理市场细分方案。在开发这一指标时，先锋石油公司的管理者也获得了新的机制，从此他们能够收集并监测目标客户偏好的信息。

以上这些例子证明了指标缺失只是冰山之一角。制定流程来收集指标所需数据，会导致企业推出战略行动方案，结果不但收集了相关信息，同时也有助于更好地管理关键内部流程，而这两者均是卓越业绩不可或缺的因素。

持续改进方案与改进比率挂钩

管理层必须决定以何种方式实现他们的挑战性目标值。比如，是以业务流程的全面质量管理这样的持续改进方式，还是以再造或转型方案这样的突变式改进方式。全面质量管理（TQM）从既有流程入手，以系统化解决问题的方法来减少流程中的缺陷（例如延迟交货、流程周期中的非增值时间、产品缺陷、加工误差、员工素质不高等）。突变式改进或再造方式，则发展了一个全新的方法来运转流程。它假设既有的流程存在根深蒂固的缺陷，需要彻底重新设计才能纠正过来。

如果管理层决定采用持续改进方式，那么就该使用改进比率，来追踪近期的努力是否有助于实现富有进取心的长远目标值。模拟设备公司（见第六章）开发的半程量尺就是一个很好的例子。半程量尺衡量减少 50% 的流程缺陷所需要的时间，它假设全面质量管理小组成功地实施正式的质量改进流程，必能以一个固定的速率减少缺陷（每减少 50% 的缺陷所需的时间相同）。管理层一旦设定了消除系统缺陷的速率，便可有效地掌握持续改进流程能否在规定的时间内产生预期的业绩。

某家生产工业原料的公司曾利用半程量尺的概念，开发了一个创新指标，即持续改进指数。该指标综合了 5 个重要的战略性业务流程指标，包括：

- 客户投诉频率
- 解决问题所需时间
- 安全事故率
- 废物量
- 首次检验不合格的产品比率

基于半程理论，该公司为这 5 个指标分别制定了一个改进速率，以及对应的行动方案。持续改进指数衡量 5 个战略指标已达到或超过预定改进速率的百

分比。

战略行动方案指引业绩驱动因素的根本性改进

管理层常常发现，持续改进关键流程的局部问题解决方法不足以实现 3～5 年的挑战性目标值。这个缺陷说明他们需要开发和部署全新的方法来完成这些流程。因此，计分卡方法为企业的改造和转型方案提供了依据和着眼点，它促使管理层放弃重新设计任何局部流程，转为能使企业战略成功的流程再造。计分卡的再造或转型与传统的再造方案不同，传统的再造方案以大幅削减成本为目标（刀耕火种原理），计分卡的再造或转型方案却不一定以成本节约额为衡量指标。战略行动方案的目标值可能是大幅缩短订单履约流程的周期，也可能是缩短产品开发流程的上市时间，或者是加强员工的能力等。这些非财务目标值，可以成为推出战略行动方案的理由及监督其成功的准绳，因为平衡计分卡已建立了这些衡量指标与未来财务业绩大幅改善之间的联系。

更为重要的是，如果运用平衡计分卡的力量来驱动再造与转型方案，也可以把注意力集中在创造成长的议题上，而不是一味关心如何减低成本和增加效率。此外，平衡计分卡中蕴涵的因果关系，已成为再造方案优先顺序的决定因素。还记得国家保险公司的例子吧（见第七章），该公司开发计分卡的目的是明晰它的新愿景，也就是将公司转型成一个专业的保险公司。平衡计分卡已成为该公司再造承保、理赔管理和代理人管理等业务流程的起点。

图 10－3 显示了国家保险公司如何从高层级的计分卡指标，发展成一个详细的承保流程业绩模型。

业绩模式确立了承保流程中有哪些因素对于平衡计分卡期望的成果贡献最大。例如，亏损率是计分卡上的一个成果指标，它受到三个因素的影响：客户选择、正确定价、减少理赔。这三个因素又受到企业是否有能力认识特定危机和风险的影响。图 10－4 显示了国家保险公司在承保业绩模型的基础上，设计了一个桌面电脑系统，支持各地承保作业。从业绩模型确定的每一个成果，产生了信息和工作系统的设计规格。系统设计规格则确定了更详细的知识和经验分享细节，而成为新流程的设计基础。这个与平衡计分卡密不可分的业绩模型，使国家保险公司能够开发出一个信息技术平台，达到改善承保流程的战略目标。计分卡目标，使国家保险公司的管理层能够投资于长期的驱动因素，包括对数据采集和信息技术的大量投资，最终为企业创造财务上的成功。

另一方面，公司也应该审查目前所有的行动方案，看看它们是否对计分卡的一些目标有所贡献。例如，通过兼并成立的大都会银行，在刚成立之后，就

推出了 70 多个行动方案。每个行动方案都在促使银行更具竞争力并获得更大的成功，但它们都没有与整体战略整合在一起。在构建平衡计分卡的时候，大

平衡计分卡

	战略目标	战略行动方案	战略指标	
			（滞后指标）	（领先指标）
内部	承保具获利能力的业务	改进承保流程	· 亏损率 · 费用率	· 价格监测 · 承保质量调查
内部	管理理赔的预防和控制	理赔、亏损控制、保费稽核及承保协调		· 理赔频率 · 理赔严重程度

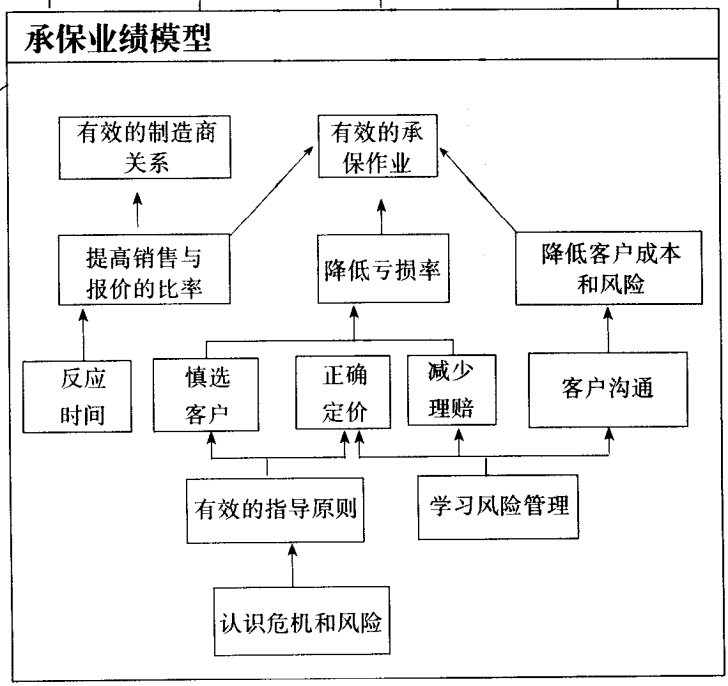
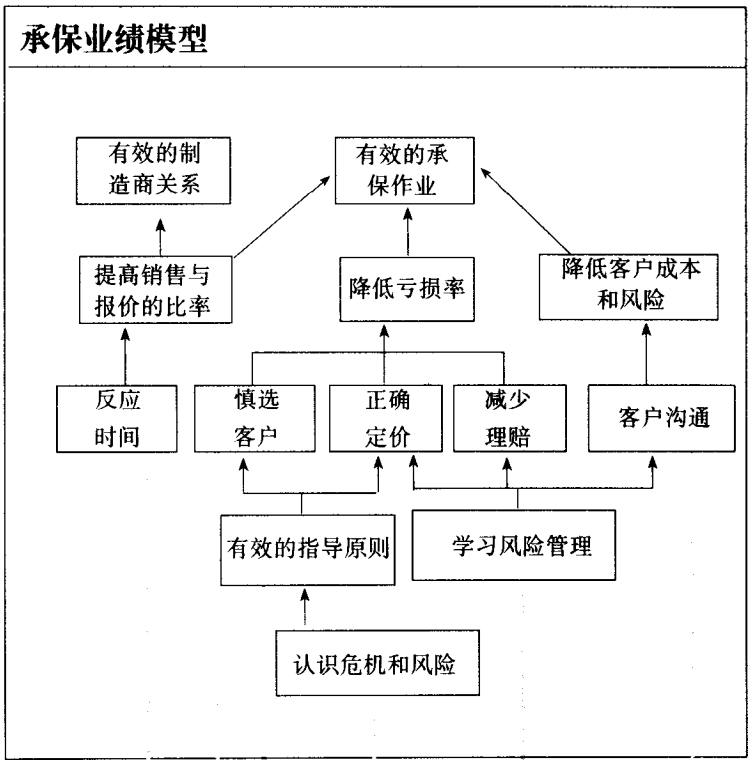


图 10－3　国家保险公司的绩效指标反映了复杂的企业流程

都会银行的管理者中止或合并了其中许多个方案。例如，被撤销的方案中，包括一个针对高收入人士的营销计划，以及一个加强现有低水平销售技术的业务



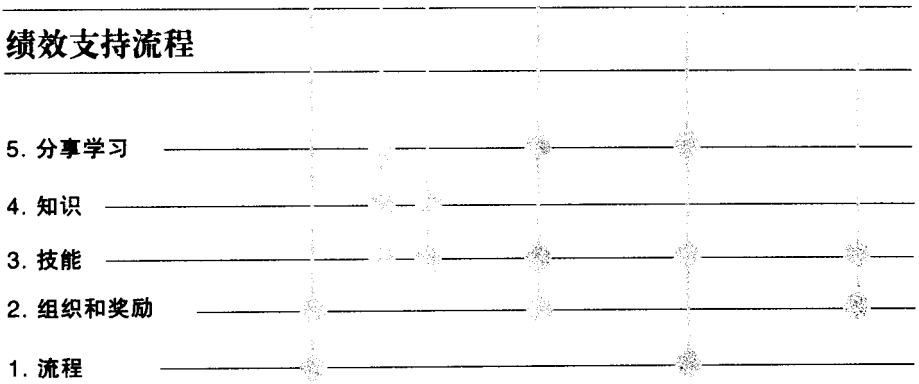


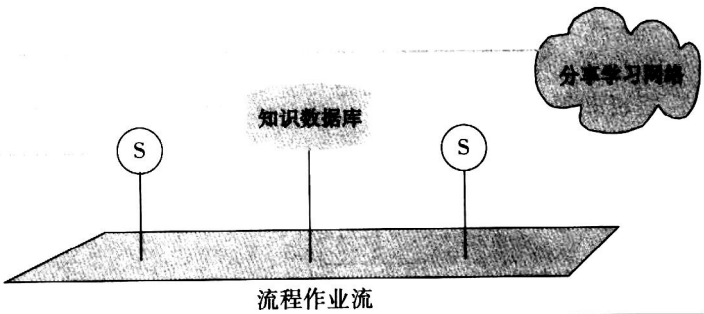
图 10－4　国家保险公司利用结构化设计流程进行企业转型

员作业改进方案。管理者推出了一个重大的技术再造计划取代后者，新计划更符合公司的战略目标，也就是将业务转型为“值得信赖、能够销售各种新产品

平衡计分卡

	战略目标	战略行动方案	战略指标	
			（滞后指标）	（领先指标）
内部	承保具获利能力的业务	改进承保流程	· 亏损率 · 费用率	· 价格监测 · 承保质量调查 · 理赔频率 · 理赔严重程度
	管理理赔的预防和控制	理赔、亏损控制、保费稽核及承保配合		

桌面电脑系统设计



的金融顾问”。

显然，企业也应该把投资决策和战略计划联系起来。尽管这一目标显而易见，而且大部分战略计划皆以此自许，实际上，很少企业把投资与长期战略的优先要务联系起来。[2] 大多数资本投资的判断标准仍停留在狭义的财务指标上，如回收期和贴现现金流量，这些财务指标未必与发展战略能力有任何关系，甚至谈不上战术性地改进非财务指标，如质量、客户满意度，以及组织和员工的技术等。[3]

高层管理者否认他们仅依赖财务指标来进行投资决策。他们认为，正式的贴现现金流量分析只是复杂的资源分配流程的一部分而已。他们宣称自己了解竞争者、企业和资本市场对投资的影响可能比贴现现金流量计算更为重要。[4] 然而，大多数企业仍然继续沿用增量的、战术性的资本预算机制来分配资源，仍然强调定量的短期现金流量等财务指标。他们并没有把长期的能力发展正式纳入资源分配流程和决策之中。平衡计分卡正好可以弥补这个缺陷，它提供了一个把战略考虑纳入资源分配流程的机制。

例如，某家企业现在以计分卡指标来评价每一个潜在投资项目的影响（见图 10－5）。它给每个指标分配了一个相对权重，资本报酬率和盈利率等财务指标分配的权重较大，质量、服务和客户保留率等未来财务业绩的驱动因素也分配了较高的权重。用计分卡公式计算出来的每一个投资项目的整体影响力，决定了它们的排名顺序。名列前茅的投资项目，只要符合资本预算，便会

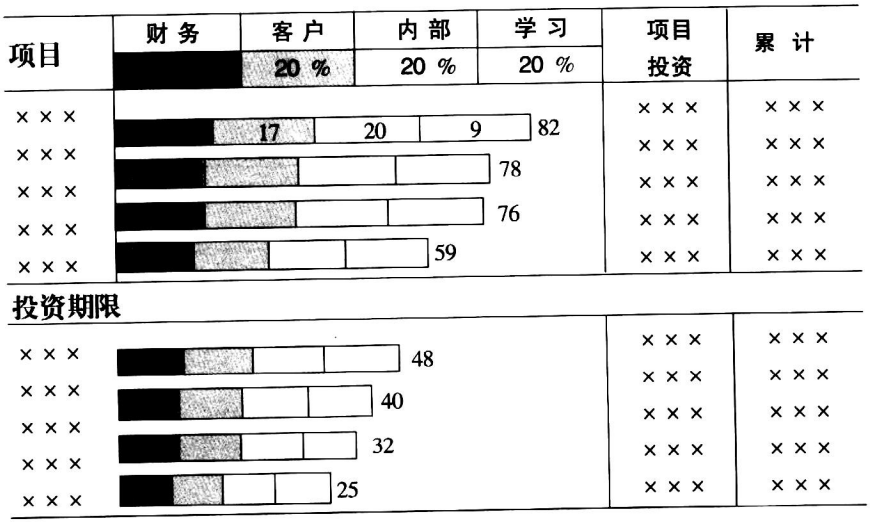


图 10－5　利用平衡计分卡标准的资本预算流程

中选。

化宝（Chem-Pro）是一家生产聚合类工业产品的公司，它以上述措施的变通方法来合理化它的战略性投资。化宝公司的高层管理者认为，投资机会不应是一系列独立的、互不相关的项目，必须以传统的财务标准逐个进行评估。反之，他们认为若要实现战略目标，就必须同时推出几个相互联系的计划，每个计划着眼于不同但又彼此相关的方面。化宝公司的平衡计分卡确定了执行战略必需的五个行动方案（见图 10－6）。图 10－7 显示了其中一项战略行动方案——增加销售和营销效率，这个方案包括九个行动计划，每个行动计划针对一个增加销售和营销效率的驱动因素。传统的资本预算方案将单独评价这些行动计划。其中很多行动计划可能会被视为酌量性支出，资金来源是该年度的经营预算，而不是致力于实现长期战略目标的预算。在传统评价流程下，管理者不大可能看到同时投资于这套行动方案所产生的累积影响，实际上，许多单个行动计划在经营预算和资本预算审议过程中就会夭折。

化宝公司制定战略行动方案的方法，确保各项行动计划的全面实施，以实现大幅改善公司未来业绩的目的。制定计划的第一步是确定所有的资本预算和酌量性费用计划。只有那些支持战略行动方案的计划才有可能获得批准。化宝公司的管理者起初提出了许多与战略目标无关的开支项目。第一次筛选过程就淘汰了逾 40% 的建议。第二道筛选过程，评估剩余项目对战略目标的影响，结果又淘汰了 10%的建议。这个流程也发现了一些疏漏之处，即有些投资项目对于实现平衡计分卡的挑战性目标值极为重要，却未被提出来。发现这些漏洞之后，一些新的行动方案得到预算资助。化宝公司以计分卡作为所有酌量性预算和资本投资决策的核心因素。在初次看到这个流程发挥作用之后，一位执委会成员说："过去，我们到处是重点不清的活动，好像'星光闪烁'一样。这些活动或许对我们有一些帮助，但使许多努力的效果适得其反，花费的工夫也多半不能起到积少成多的效果。平衡计分卡就像棱镜一样，透过它，我们所有的投资都聚焦了。现在我们有了一束激光，不再星光闪烁了。我们所有的精力都得以集中在少数几个关键的指标上。"

一旦平衡计分卡阐明了战略并确定了战略驱动因素，企业便可以进行下列工作，以缩小计分卡重要指标 3～5 年的挑战性目标值与当前业绩水平的差距：

- 确定新的战略行动计划
- 专注于许多战略行动方案，例如：持续改进、再造和转型方案
- 使投资和酌量性开支计划挂钩

计分卡化战略为行动的威力，在这个流程上表现了淋漓尽致。

使命：

提供世界级的服务，帮我们的客户争取第一；善用我们的专长，使我们在市场中获胜

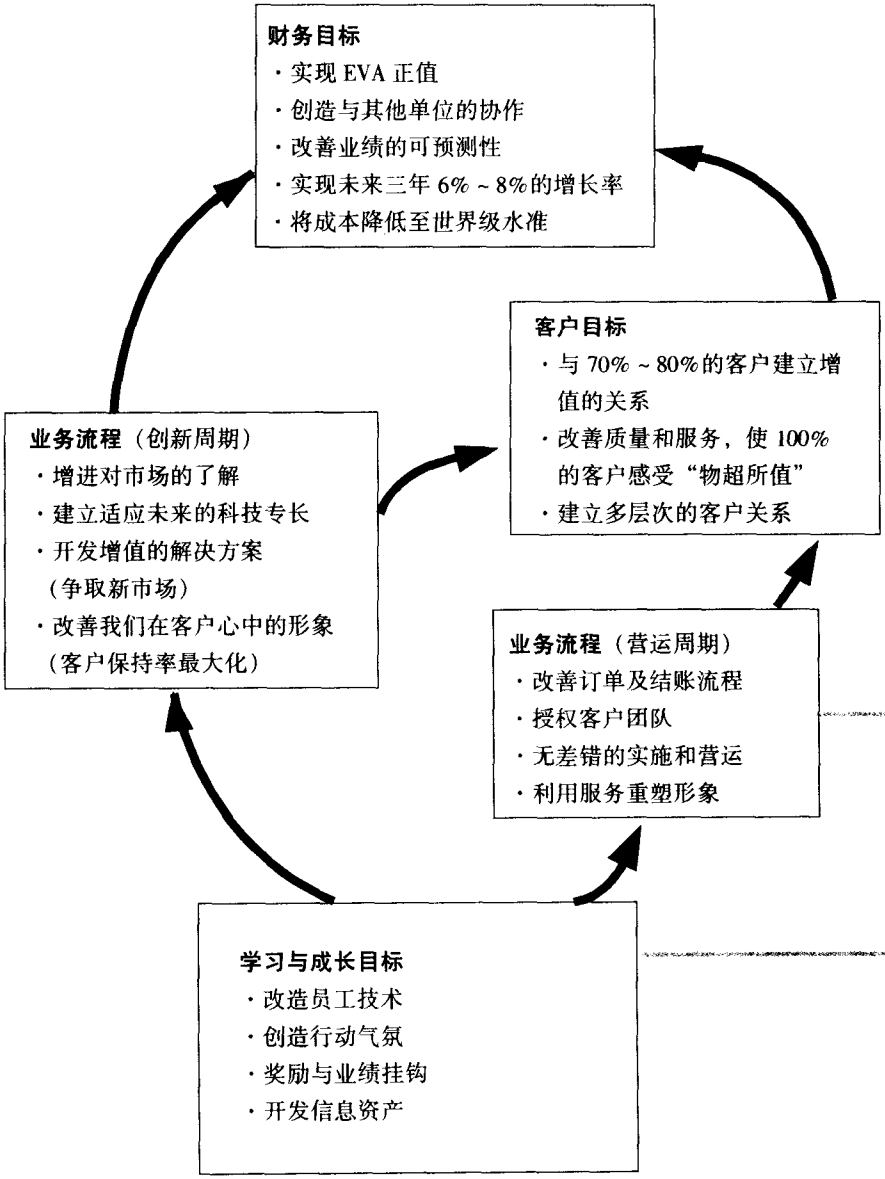


图 10－6 化宝的计分卡与战略行动方案

战略行动方案

1. 开发周期

改善业务开发周期，在 1998 年实现 75%的收入来自增值的合伙关系，以及 15%的年收入成长率

2. 客户管理与销售

大幅改善销售与营销流程，在 1998 年实现销售收入增长率超过市场增长率 2%，利润率增长 5%

3. 订单与结账管理

开发一个可靠的订单追踪与结账流程，减少收入损失率至 1%，减少误差率至 1%，降低 50%的订单平均成本，以大幅度提高客户满意度

4. 员工技术

培养员工技术，100%的实现 1998 年的战略需求

5. 信息资产

开发必要的客户和业绩数据库来支持战略

战略行动方案：
大幅改造销售与营销流程，在1998年实现销售额增长率超过市场增长2%，利润率增加5%

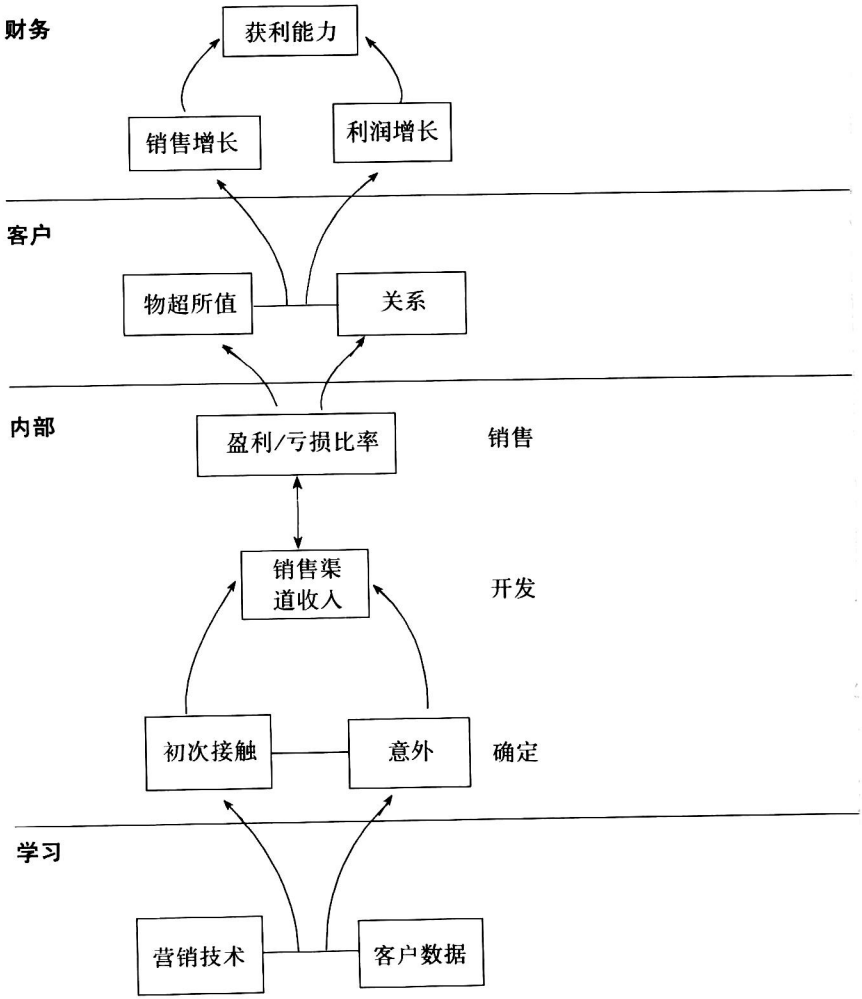


图 10－7 化宝的客户管理与销售战略行动方案

目标	指标	目标值	行动计划
· 超过市场增长率 · 获利性增长	· 销售额增长 · 利润增长	· 比市场增长率高 2% · 三年内高 5%	
· 客户认为物超所值 · 多层次关系	· 客户调查 · 与目标赞助商接触次数	· 75%的客户评为第 1 名 · 100%	· 重点团体计划 · 客户渗透计划
· 客户保持率最大化 · 发展地区性市场 · 确定获利性的新市场	· 盈／亏比率 · 销售渠道的潜在营收 · 初次接触的潜在客户数目 · 意外次数	· 在目标细分市场超过 60% · 增加 30% · 两年内增加 1 倍 · 两年内减少 50%	· 重要机会的销售支持 · 参考式销售计划 · 拉力式促销与形象计划 · 目标营销计划
· 培养营销技术 · 开发客户数据	· 可用战略性技术的百分比 · 已知客户主要属性的百分比	· 两年内达到 100% · 两年内达到 80%	· 销售技术计划 · 客户数据 · 销售学习系统

确定重大的跨业务和跨公司行动方案

规划流程的一个重要内容是确定企业中不同战略业务单位（SBU）之间，以及 SBU 与总公司层级的职能活动之间的联系。战略业务单位之间的联系可以提供相互支持并分享最佳实践的机会，这些机会包括开发和分享关键技术和核心能力，协调对共同客户的营销活动，以及分享生产和分销资源，以获得规模经济或范围经济的效应。总公司的一个重要职能，就是提供必要的机制，确定并利用 SBU 之间的协同效应，而平衡计分卡提供了这样的机制。

例如，图 10－8 显示了凯尼恩商店使用计分卡来协调旗下各营运公司的战略计划和行动。总公司的计分卡首先规定了所有营运公司的共同战略要点。然后，每个 SBU 根据自己的特殊情况，制定了各自的战略和平衡计分卡。凯尼恩的中央支持作用于是可以建立在各营运公司的计分卡之上，制定服务于各 SBU 目标的战略计划和行动方案，也实现了资源集中的规模经济运作。例如，所有的 SBU 均在全国各地的购物中心租赁房地产。因为房地产并非 SBU 的业务专长，所以总公司成立了房地产部，负责寻找最佳开店地点，以及跟房地产开发商和购物中心管理集团谈判租约。房地产部发挥自己积累的经验，为每一

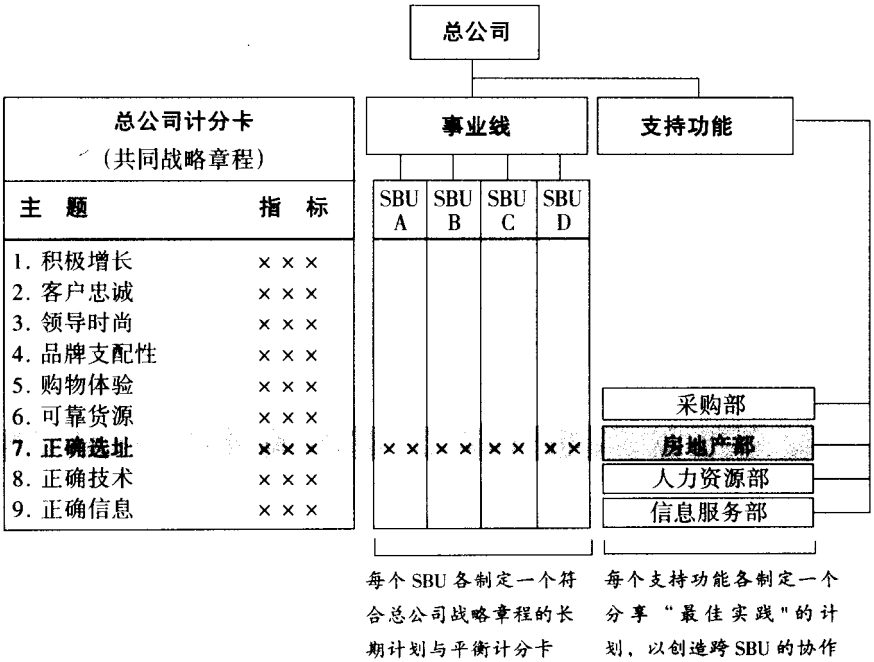


图 10－8　以平衡计分卡管理跨业务单位的协作

个 SBU 造福，并满足他们的个别需求。

通过总公司、SBU 和支持部门的平衡计分卡信息交流，房地产部可以发挥协调作用，在各 SBU 间进行必要的租赁合同转让。例如，某个 SBU 在某个地区租赁了一些店铺，而另一个 SBU 在同一地区的业务量大增。从理论上讲，过去两个 SBU 可以进行协调，但实际上，各个 SBU 的战略信息共享不充分，以至于无法实现这种跨业务部门的协调。如今，由于平衡计分卡清晰地阐明了多年的目标和行动计划，所以，总公司的支持部门能够大幅度改善他们对 SBU 的服务。

其他公司也利用平衡计分卡来促使总公司级的职能变得更有效率和关注客户。如第八章所述，FMC 公司的拉里·布雷迪（Larry Brady）质疑各个职能部门的战略。这些单位之所以存在的原因是什么？是比外部服务提供商的成本低呢，还是与各营运公司成立的小规模职能部门密切相关呢？或者是他们能够提供外部服务提供商和各营运公司职能部门无法提供的独特或卓越的服务呢？如果集中提供服务不能提供低成本、独特的产品或卓越的服务，那么由总公司级的部门来提供这种服务的理论就站不住脚。

类似地，先锋石油公司采取了一种结构化的方法来实现跨职能的协作。先锋公司知道，他必须打破传统上由总部职能部门为主导的文化。他也意识到，规模经济的重要作用来自于某些领域的资源和管理的共享，例如特许经营、广告、环保和安全计划。问题是，总部的职能部门早已与市场脱节，变得既昂贵又无效率。为了重整总部职能部门，先锋公司要求每个部门制定一个“服务协议”，来界定自己和客户，即营运 SBU 之间的关系。协议必须列明他们为 SBU 提供哪些服务，以及这些服务的成本、反应时间和质量水平。服务协议被列入总部职能部门的平衡计分卡之中。

计分卡为总部职能部门制定计划的过程提供了一个共同的框架。计分卡使这些部门能够了解公司及各 SBU 的战略，因此他们能够开发并提供更好的服务，帮助各营运单位和总公司实现战略目标。

将年度资源分配与预算挂钩

目前大部分企业的战略规划和经营预算是两个分开的流程，各由不同的部门负责。战略计划流程，即本章前面叙述的界定长期计划、目标值、战略行动方案的流程，向来是一年一个周期。每个财政年度中间，高级管理层就会移师到公司外某地，热热烈烈的开几天讨论会。由于计划与发展部经理的努力，有时再加上外部咨询师的参与，讨论会变得十分轻松。会议成果是一份战略计划

书，描绘公司预期（或希望，或祈祷）自己在未来三年、五年和十年的蓝图。典型地，这些蓝图被编制成档案之后，通常被搁置在经理的书架上，一搁就是12个月。

在全年当中，有一个持续进行的、由财务部门负责的预算编制流程，流程的作用是制定下个财年的收入、费用、利润和投资等财务目标值。每年的十月或十一月，随着下年预算的批准，这个流程达到了高峰。预算内容几乎完全是财务数字，通常与正在冬眠的战略计划书中所列的五年目标值没有多大关系。

到了下个年度，当业务单位和总公司的管理者每个月和每个季度开碰头会时，他们讨论的是哪些文件呢？通常只有预算文件，因为定期研讨的重点是实际与预算结果的逐项比较，以及对重大差异的解释。他们什么时候讨论战略计划呢？可能要等到下个年度在外地举行的战略计划会议，届时将制定新的三年、五年或十年的计划。

战略计划和经营预算非常重要，不能作为两个独立的流程来对待。如果企业希望行动与愿景结合在一起，那么战略计划就必须与经营预算相挂钩。本章前面描述的制定目标值的流程，确定了业务单位必须实现计分卡四个层面指标突破性业绩的宏伟抱负。资源分配和行动计划部署意味着这一流程的启动，也将缩小当前业绩与未来3~5年挑战性目标值的差距。但是，管理者不能等上3~5年来判断他们的战略和经营理论是否奏效。他们需要不断地检验战略所依据的理论，以及战略的实施情况。这样的检验有一个必要条件，就是制定计分卡指标的短期目标值。这些短期目标值，或里程碑，体现了管理者对目前行动方案的进展速度，以及它们对战略指标的影响所持的信念。

实际上，这个流程拓展了传统的预算编制流程，将战略和经营目标值纳入进来。传统的年度预算编制流程为财务指标制定了详细的短期目标值，例如：销售收入、经营费用、毛利、管理费用、经营利润、净利润、现金流量和投资报酬率。它也制定并批准资本投资、研究与开发、营销和促销活动的开支水平。尽管这些详细的、短期的财务计划仍很重要，但是预算编制流程也应包括计分卡另外三个层面的战略目标和指标的预期短期业绩。也就是说，管理层应该在一个整合的计划与预算编制流程中，制定短期的非财务目标值，也就是他们期待的月度或季度客户和消费者、创新、作业流程、员工、系统和组织协调等方面的成果和业绩驱动因素指标。这些里程碑，建立了对企业长期战略规划中各阶段短期业绩的预期。

如果适当地运用这个长期计划制定目标值的流程，短期预算编制流程的任务，只是把五年计划中的第一年，转换成计分卡四个层面的战略目标和指标的

经营预算而已。

本章小结

如果希望把崇高的、雄心勃勃的战略目标转化成行动与现实，本章所讨论的各种流程是至关重要的。这些流程包括制定计划、确定目标值、协调资源分配和战略行动方案以及预算编制。对许多公司来讲，计分卡流程强调了新管理流程的初级阶段，把愿景与战略转化为目标与指标，与企业内外的参与者进行沟通。然而，除非真正把资源用在追求这些目标上，否则这些目标将永远遥不可及，不能成为企业全力以赴的具体目标。通过制定战略指标的长期目标值，指引战略行动方案并分配重要资源来实现它们，以及详细制定沿着战略路线的短期里程碑，管理层将以坚定和负责的态度来实现企业的愿景。

注释：

〔1〕S.Sherman, "Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles," *Fortune* (November 13, 1995), 231 - 232.

〔2〕C.Y.Baldwin and K.B.Clark, "Capital-Budgeting System and Capabilities Investments in U.S.Companies after the Second World War," *Business History Review* (Spring 1994): 73 - 109.

〔3〕同〔2〕。另可参考 R.S.Kaplan, "Must CIM Be Justified by Faith Alone," *Harvard Business Review* (March-April 1986): 87 - 97; R.L.Hayes and D.A.Garvin, "Managing as If Tomorrow Mattered," Harvard Business Review (May-June 1982): 71 - 79.

〔4〕G.Donaldson, *Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System* (New York: Basic Book, 1984).