

# 主要结构

- **第一节** 综合记分卡概述
- **第二节** 综合记分卡与经营战略的衡量
- **第三节** 实施综合记分卡的管理规划
- **第四节** 综合记分卡制度设置



# 第一节

## 综合记分卡概述



# 对财务指标的思考

- 财务指标的不尽如人意来自：
  - 财务指标一般反映过去的情况
  - 无法对正在进行的活动进行评价
- 改善状况的建议
  - 结合其他相关指标
  - 找出财务指标与日常业务行为的关系



## 平衡计分卡的产生

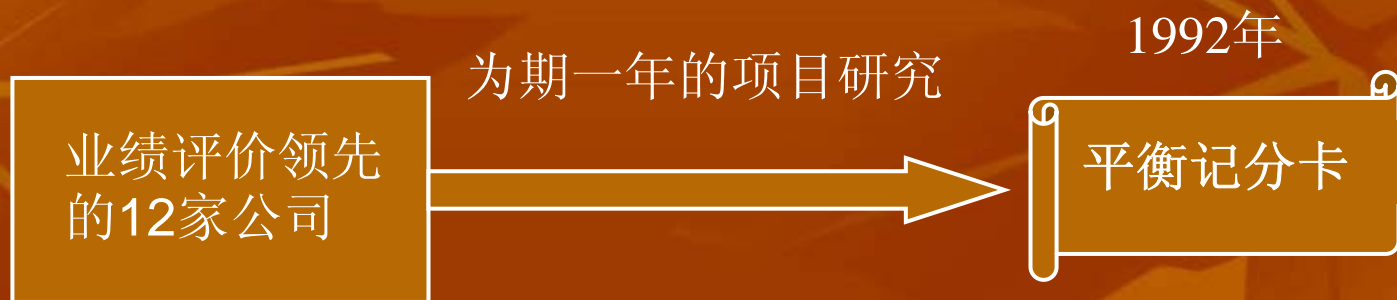
一方面是要要求提高长期竞争力的不可抗拒的力量，一方面是历史遗留下来的成本财会模式的局限性，两者之间的碰撞产生了一种新的合成物：  
平衡记分卡



---

■ 创始人：哈佛商学院教授：罗伯特·S·卡普兰  
(Robert S·Kaplan)

复兴全球战略集团总裁：大卫·P·诺顿  
(David P·Norton)



# 平衡计分卡的产生

平衡记分卡的目的：

通过这样一套测评指标使企业经理人员快速而全面的考察企业。



## 二、综合记分卡的概念

- 综合记分卡是一种以信息为基础、系统考虑企业业绩驱动因素、多维度平衡评价的一种战略业绩评价系统；同时，它又是一种将企业战略目标与企业业绩驱动因素相结合、动态实施企业战略的战略管理系统。



# 一个简要的例子

- 驾驶飞机所需的信息
  - 燃料
  - 飞行速度、高度
  - 方向
  - 目的地
  - .....
- 管理企业所需要的信息.....



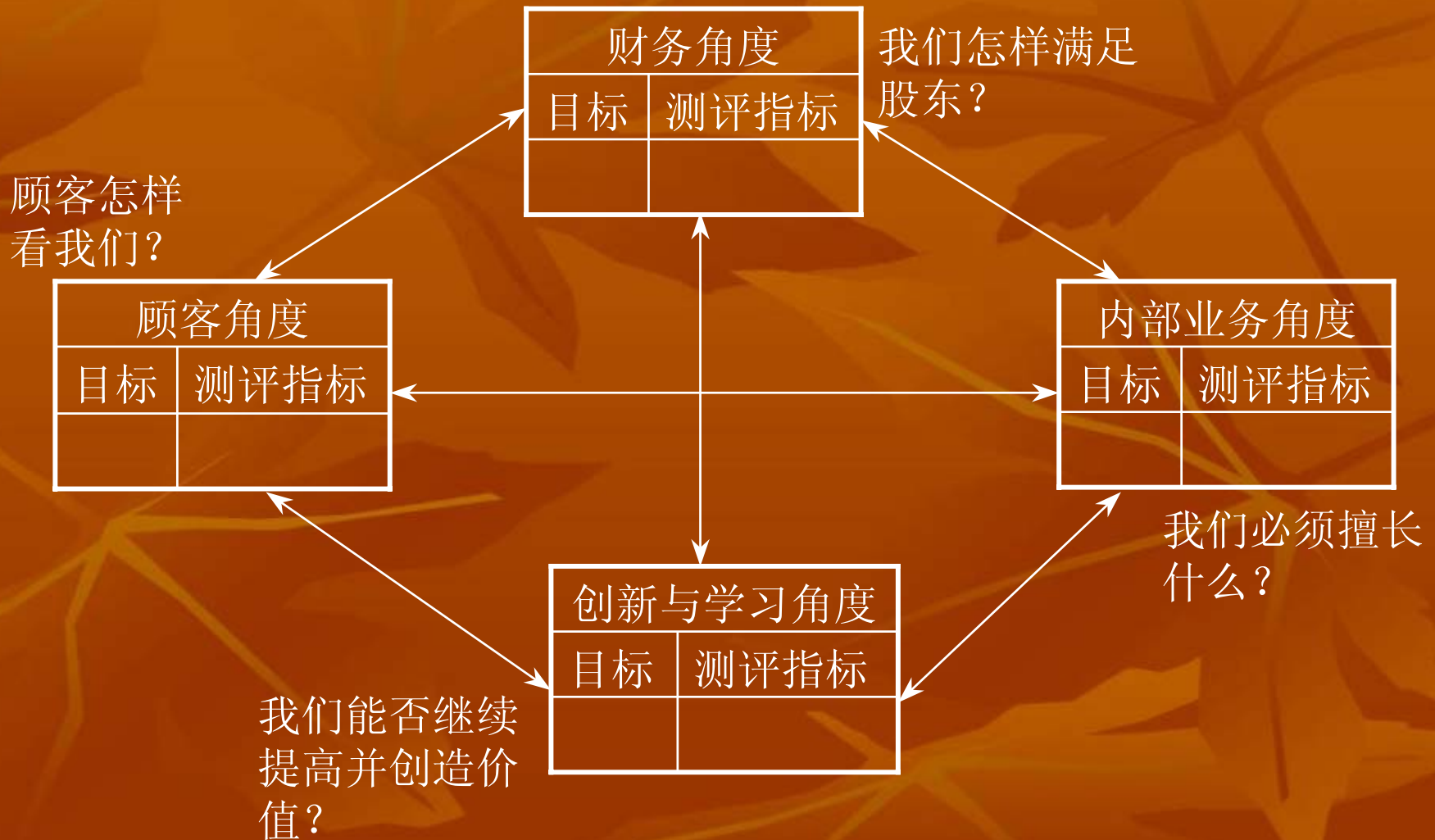


### 三、综合记分卡的基本内容

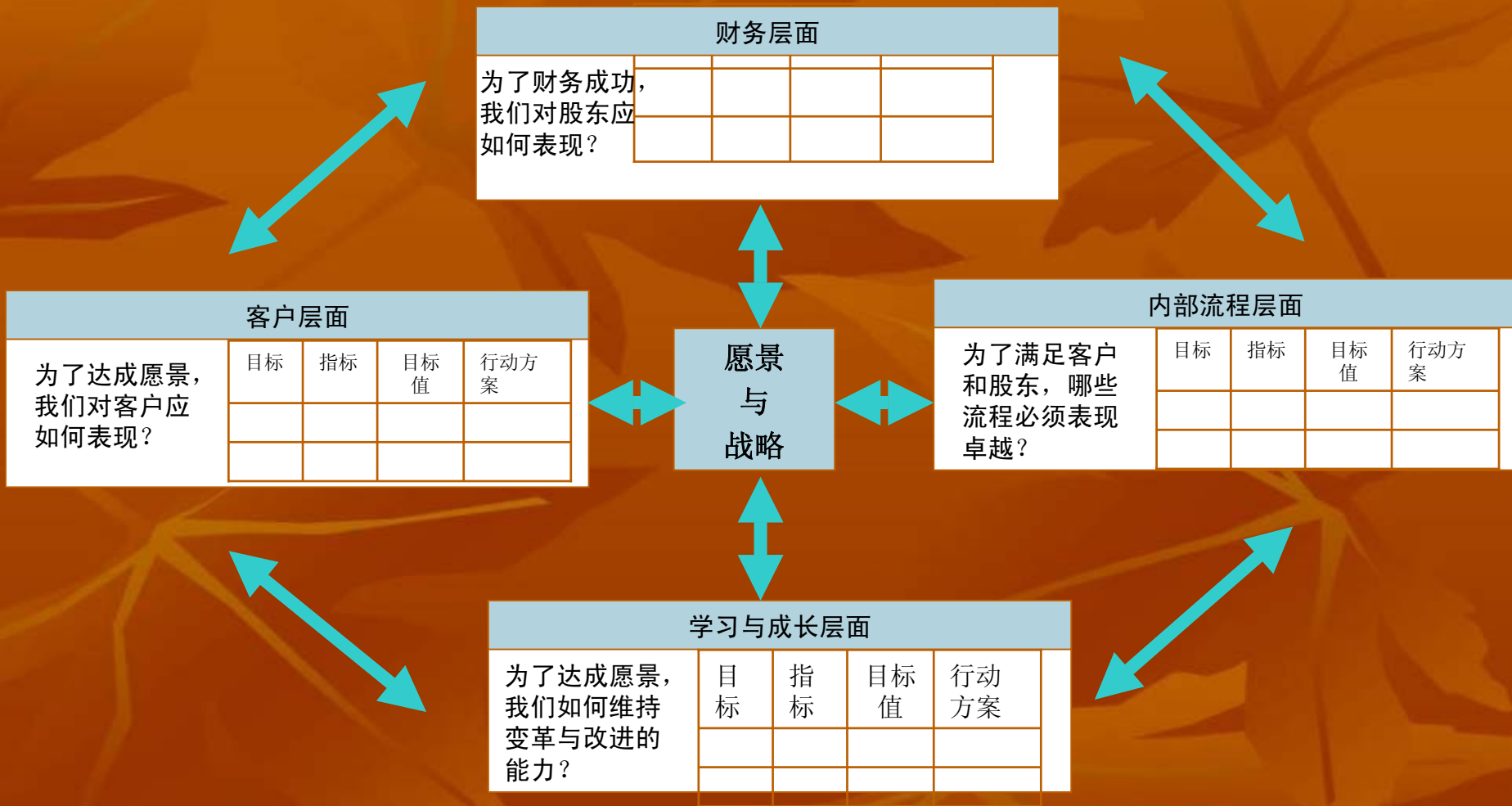
- 在企业发展的不同阶段，虽然管理的主题不同，面对的困难各样，但围绕大多数企业家的的问题均可以概括的归纳为企业的以下四大业绩管理问题，经理人们想尽办法均想在这四个业绩管理方面突现卓越。

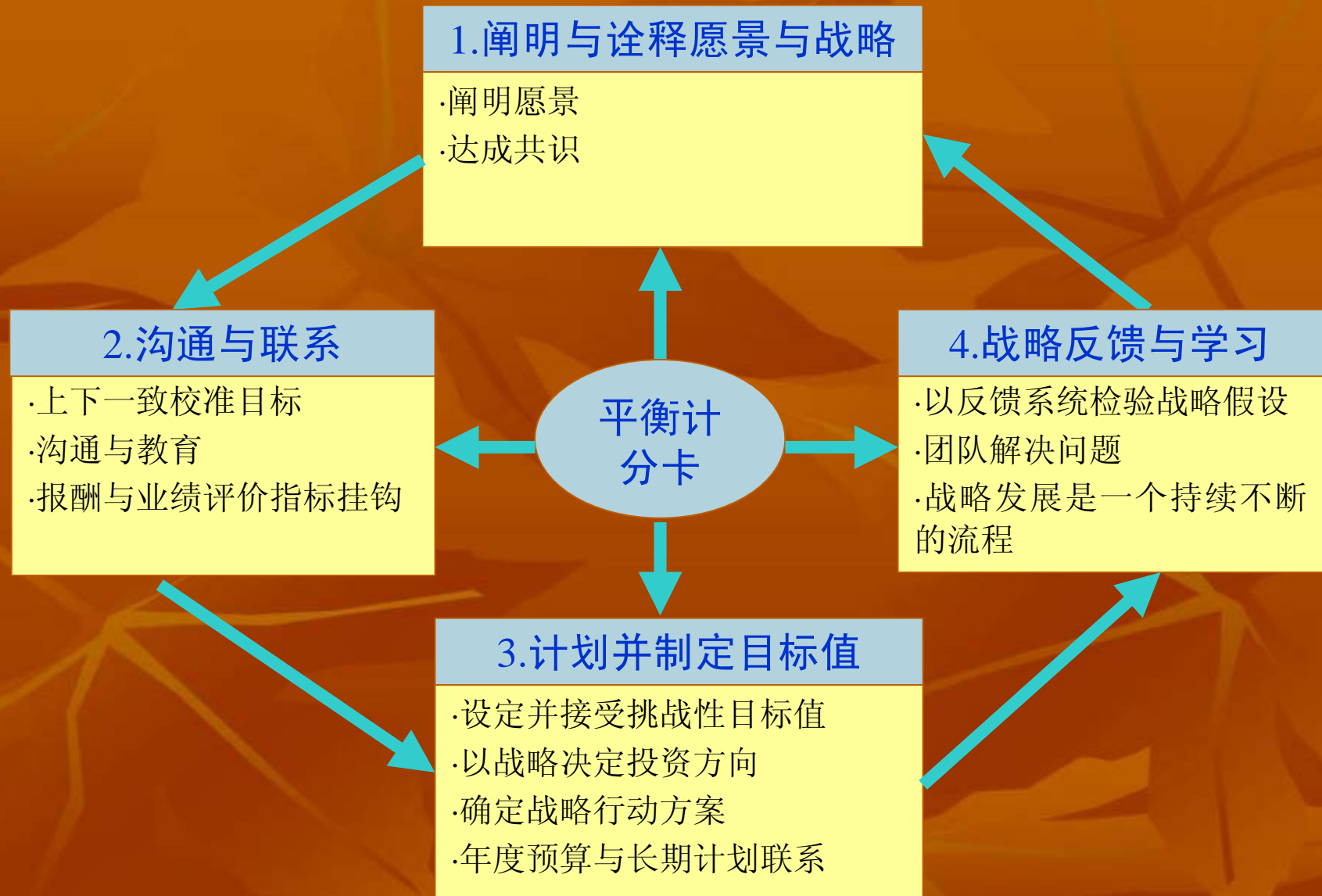


# BSC观察企业的四个方面



# 化战略为行动的平衡计分卡框架





# 目标与测评指标

## 顾客角度

目标	测评指标
新产品	新产品销售百分比
供货反应灵敏	按时交货率

## 内部业务角度

目标	测评指标
卓越的制造水平	周期成本报酬率
新产品引入	相对于原计划的实际引入进度

## 创新与学习角度

目标	测评指标
技术领先性	开发新一代产品所需时间
制造过程中的学习	产品成熟过程所需时间

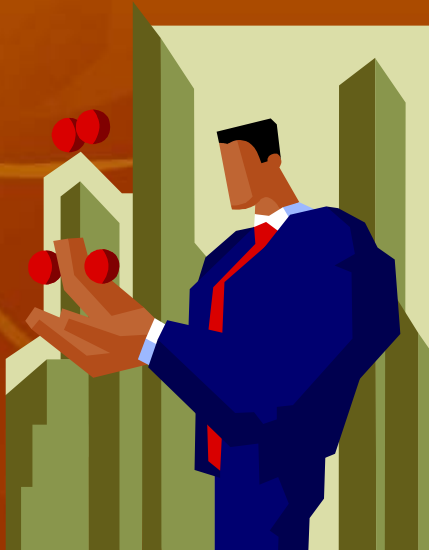
## 财务角度

目标	测评指标
生存	现金流
成功	季度销售增长率和经营收入
繁荣	市场份额增加额和权益报酬率

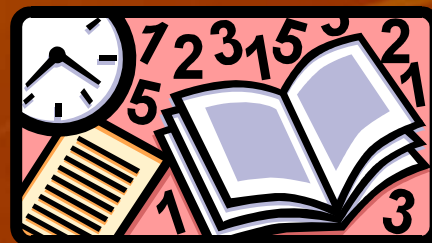


# 第二节

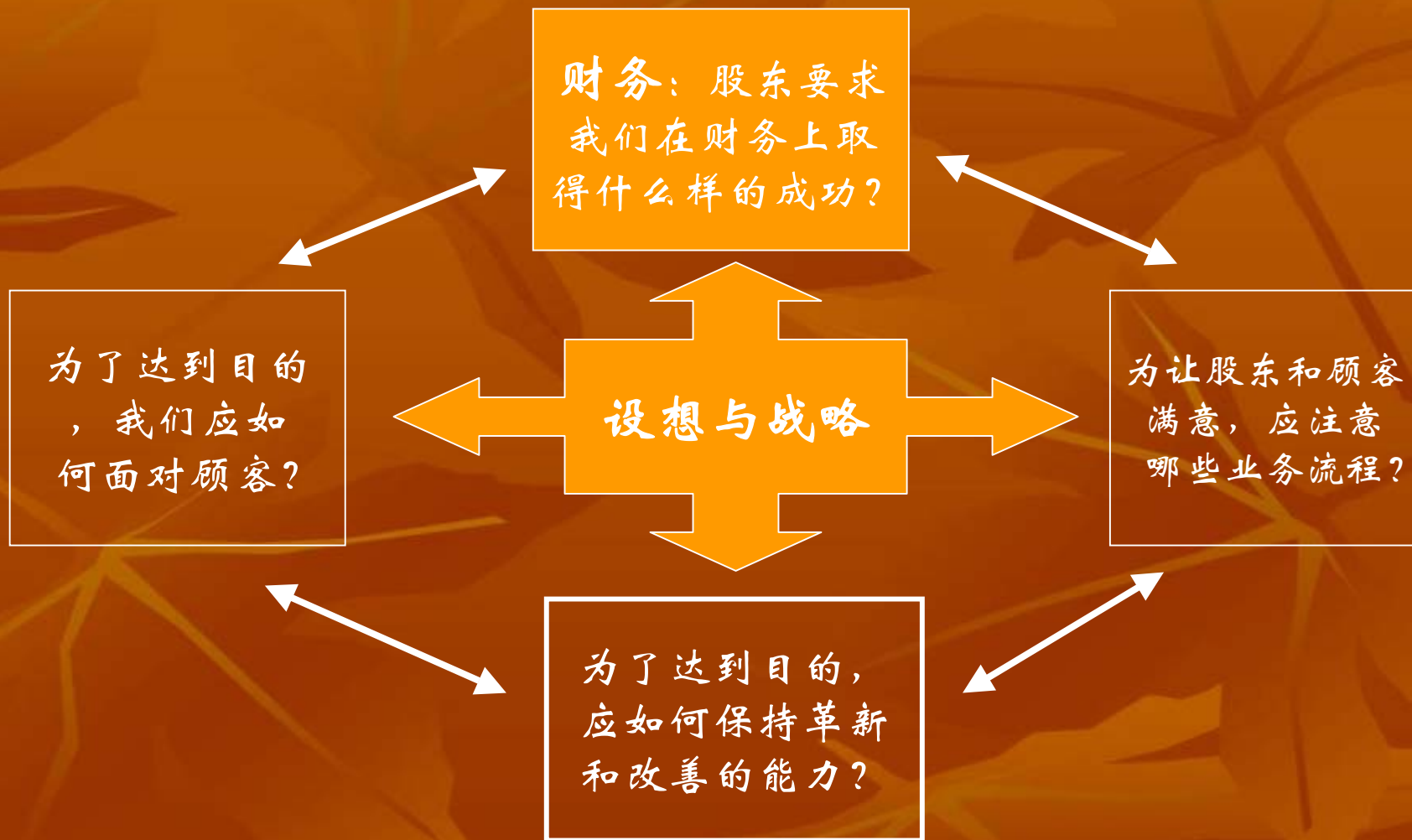
## 综合记分卡与经营战略的 衡量



- 综合记分卡的价值在于将企业的战略目标与一组衡量指标有机的结合起来。



# 一财务方面



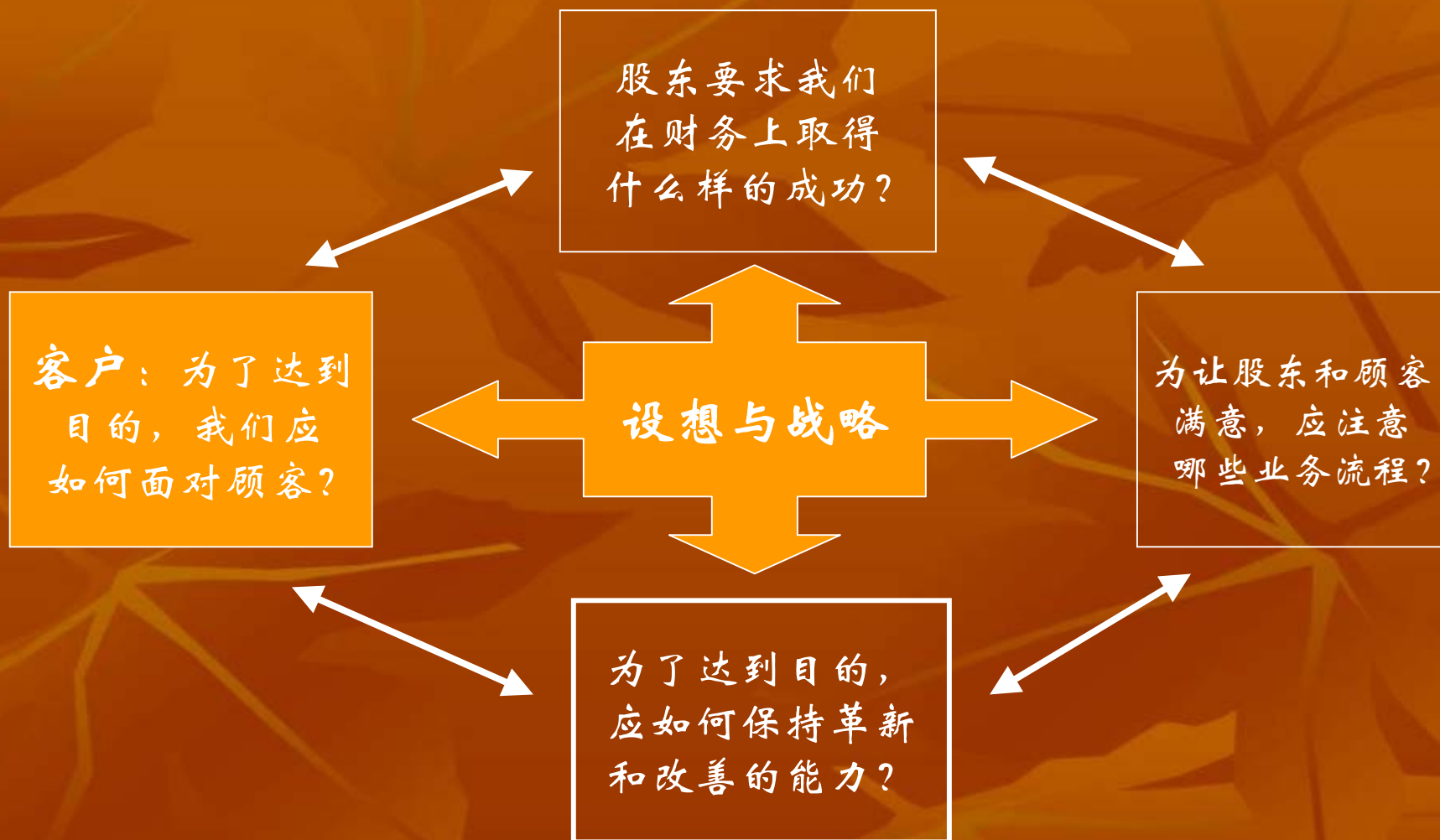


# 设计财务目标要考虑的问题

- 对公司股东来说哪些财务目标是最重要的？
- 哪些财务目标最符合公司的战略并取得成功？



## 二、客户方面



企业必须注意回答两个问题：

① 谁是我们的目标客户——目标市场定位

② 我们为之服务的价值定位是什么？

出色的经营（又称优异运作）---沃尔玛（低价便利）

产品领先-----微软、索尼（招商一卡通领先优势）

顾客亲密度-----IBM、花旗



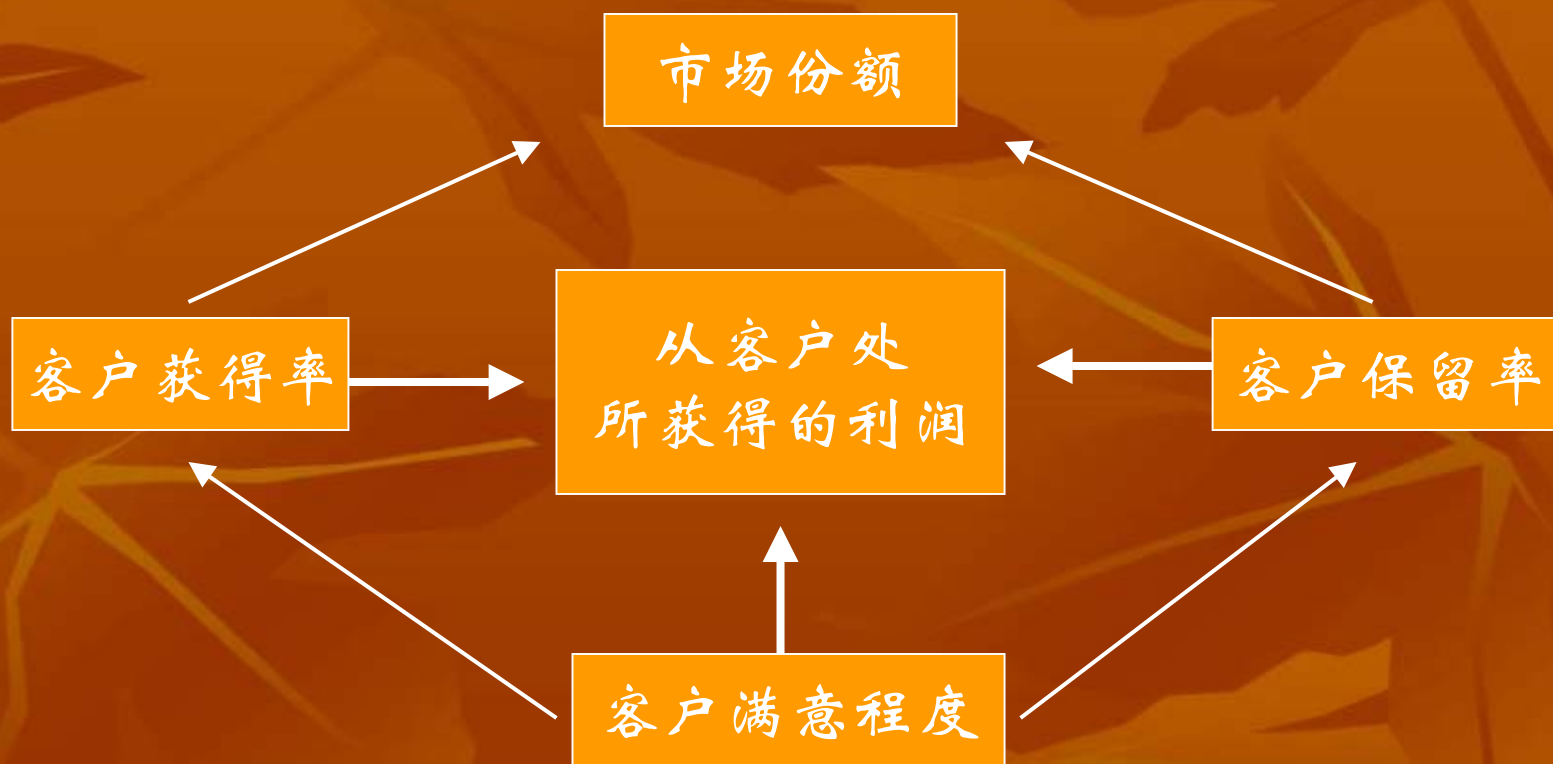
## 市场的选择

战略的精髓不仅  
在于选择做什么，  
而且还要求不做什么。



# 客户方面

## 客户核心评价手段及其因果关系链条

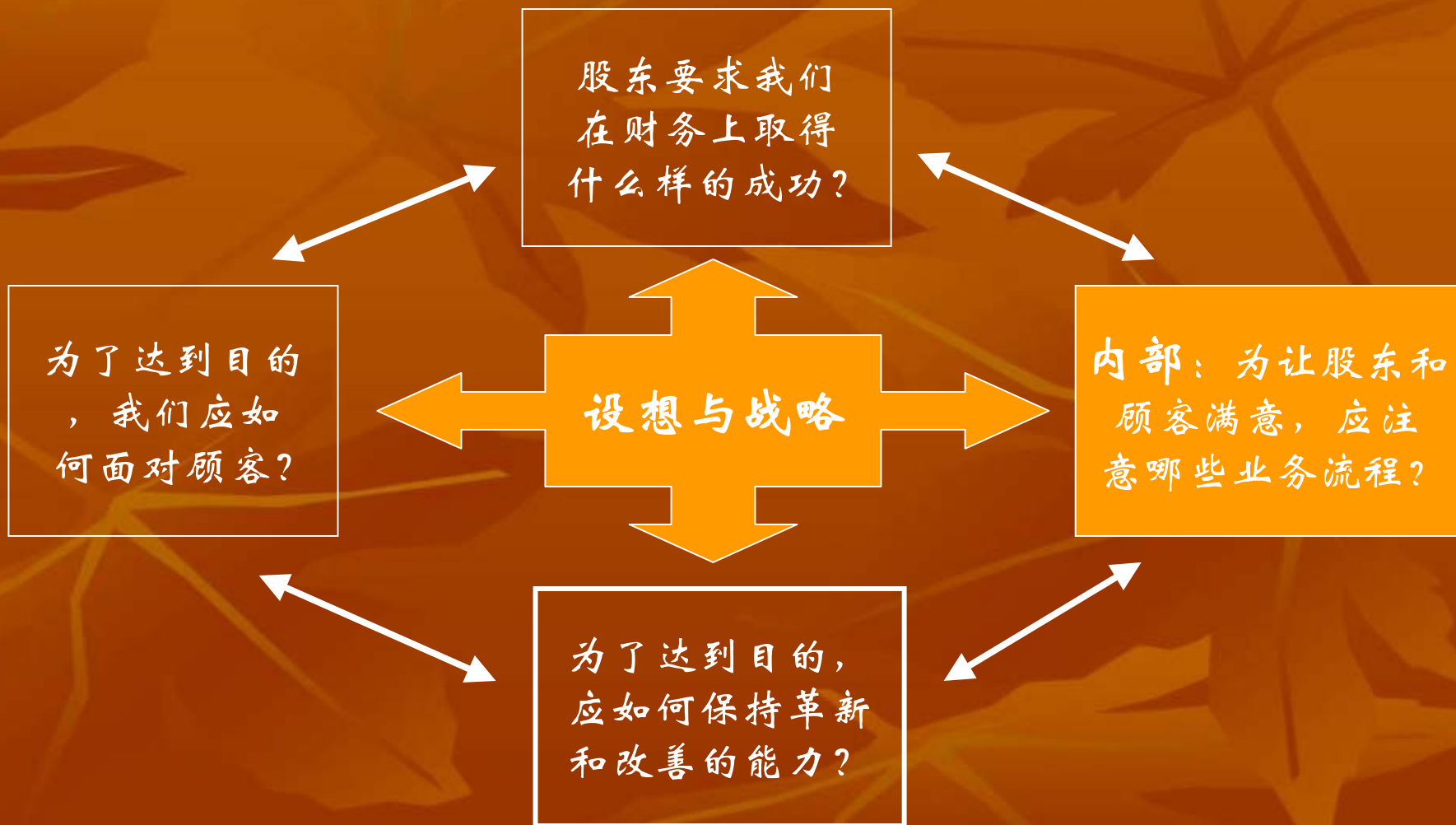


# 设计客户目标要考虑的问题

- 我们对目标市场提供的价值定位是什么？
- 哪些目标最清楚地反映了我们对客户的承诺？
- 如果我们成功兑现了这些承诺，我们在客户取得率、客户保留率、客户满意度和盈利率方面会取得什么样的绩效？



### 三、内部经营程序方面



# 作业业绩——企业竞争优势的唯一来源

- 人们发现，各个竞争对手都可获得相同的原材料、资本、技术、设备和机器、卖主和供应商、劳动力和顾客，但它们之间的业绩不同。其原因就在于作业和流程业绩，因为作业业绩可能是竞争优势的唯一来源。





# 作业业绩——企业竞争优势的唯一来源

- 即使占市场统治地位的公司，如果想长期保持统治地位，也必须继续改进作业。
- 各组织都有着相同的目标——改进流程和作业。那些以高质、快速和低价完成流程和作业的组织将最终获胜。

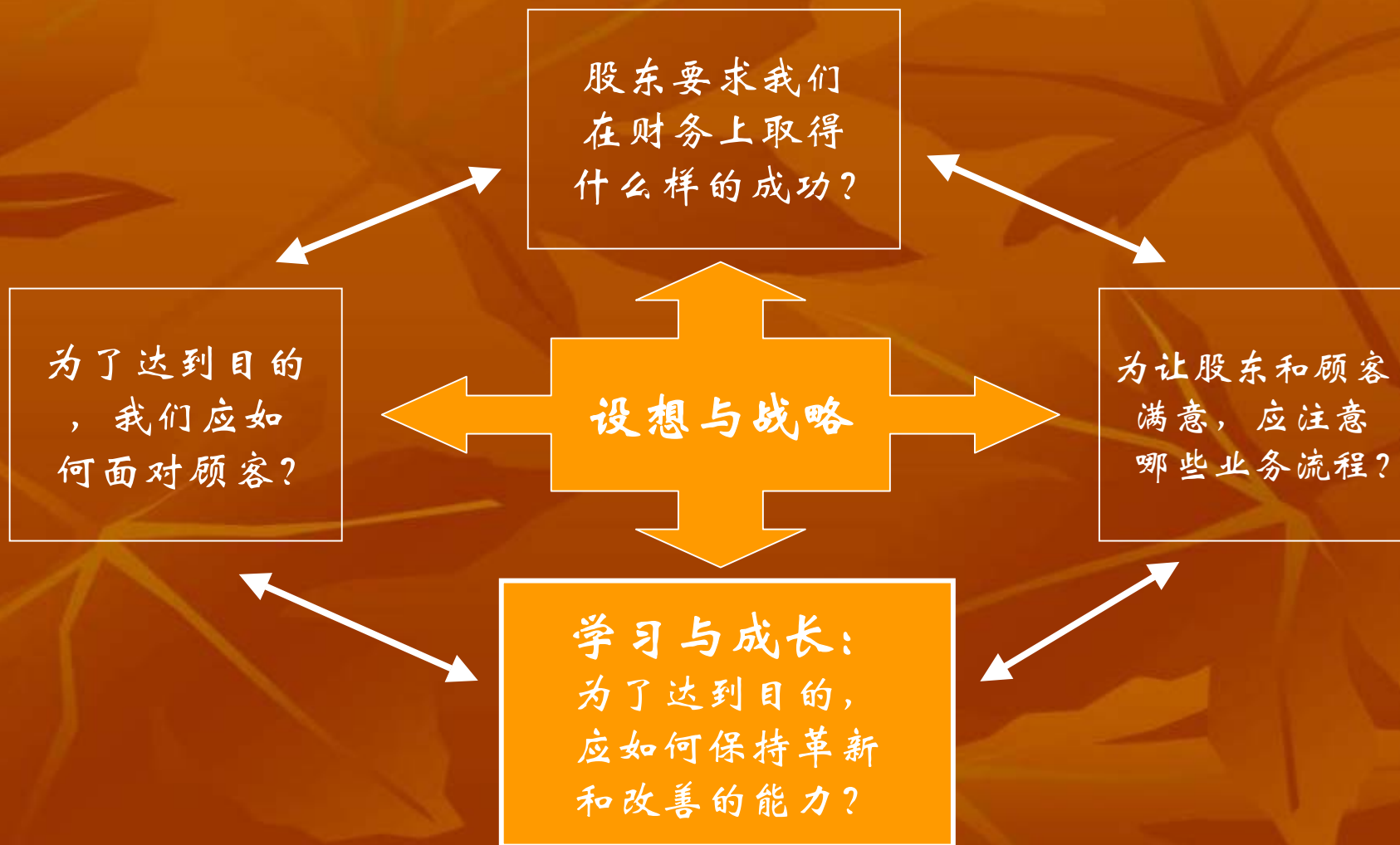


# 改进流程和作业——降低成本的有效途径

- **除非工作量会真正减少**，否则，成本削减行为只能是导致更少的人来完成同样的工作，最终仍会带来组织成本的不自觉上升。  
**削减作业，成本自然就会减少**
- 著名管理学家Peter·F·Drucker说过：“唯一真正有效的成本削减途径就是同时减少作业。一个应注意的细节是，要尽量删去那些无效的成本，但不能轻易去做那些不该做的事”。



## 四、学习和成长过程方面



学习和成长过程的目的是使企业实现上述财务、客户和内部经营过程的规划。学习和成长过程也是企业在平衡记分卡的前三项题目上取得良好分数的推动力量。



研究表明，员工对企业发挥积极作用要满足三个先决条件：

- ① 员工必须拥有对企业成功有帮助的能力；
- ② 员工必须通过有形和无形的工具来获取信息和知识；
- ③ 所有员工必须受到激励，且行动必须与企业目标保持一致。



企业的学习和成长过程必须包括三大内容：

员工能力；

信息系统能力；

激发积极性、授权和联合。



## 第三节

# 实施综合记分卡的管理 规划



- 综合记分卡不仅仅是一个业绩评价系统，更是一种有利于企业取得突破性竞争业绩的战略性管理规划制度，并且它可以进一步作为公司新的战略管理体系的基石。综合记分卡主要是作为一种规划手段，而不是控制手段。



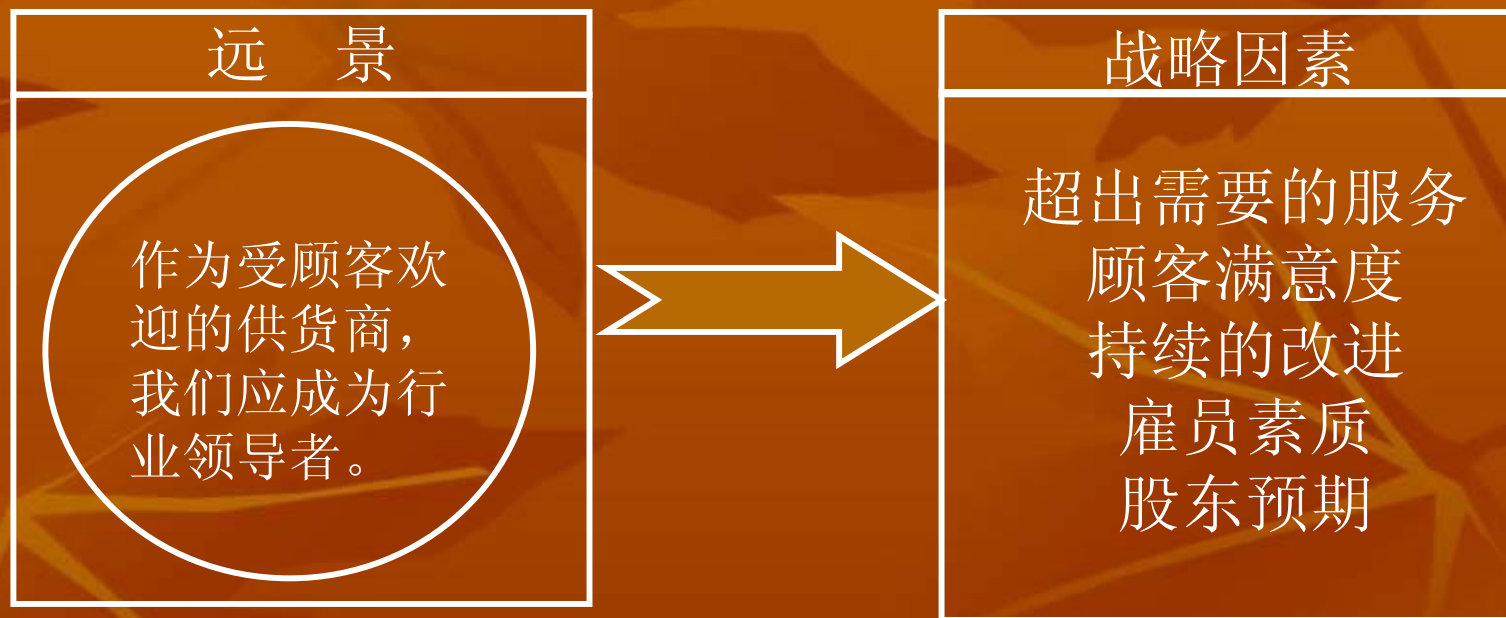


# 综合记分卡的管理规划程序

- 1、说明远景、描述战略
- 2、对战略目标和评价方法进行传播和沟通，利用综合记分卡宣传战略
- 3、确定目标、制定计划并与战略实施相衔接，将战略转化为行动
- 4、加强战略反馈和学习



# 1、由远景到战略因素



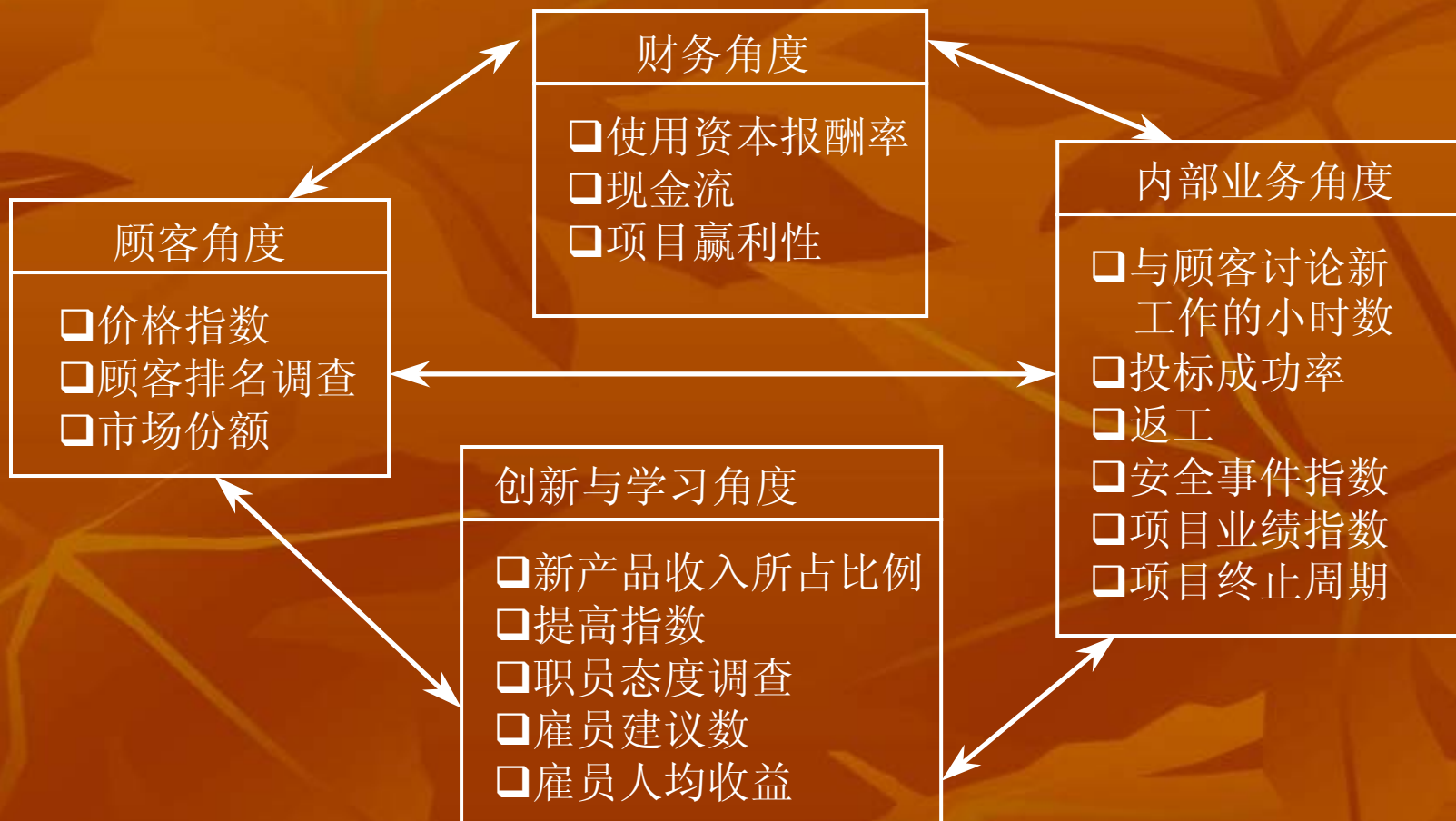
将企业的远景目标分解为可衡量的战略组成因素



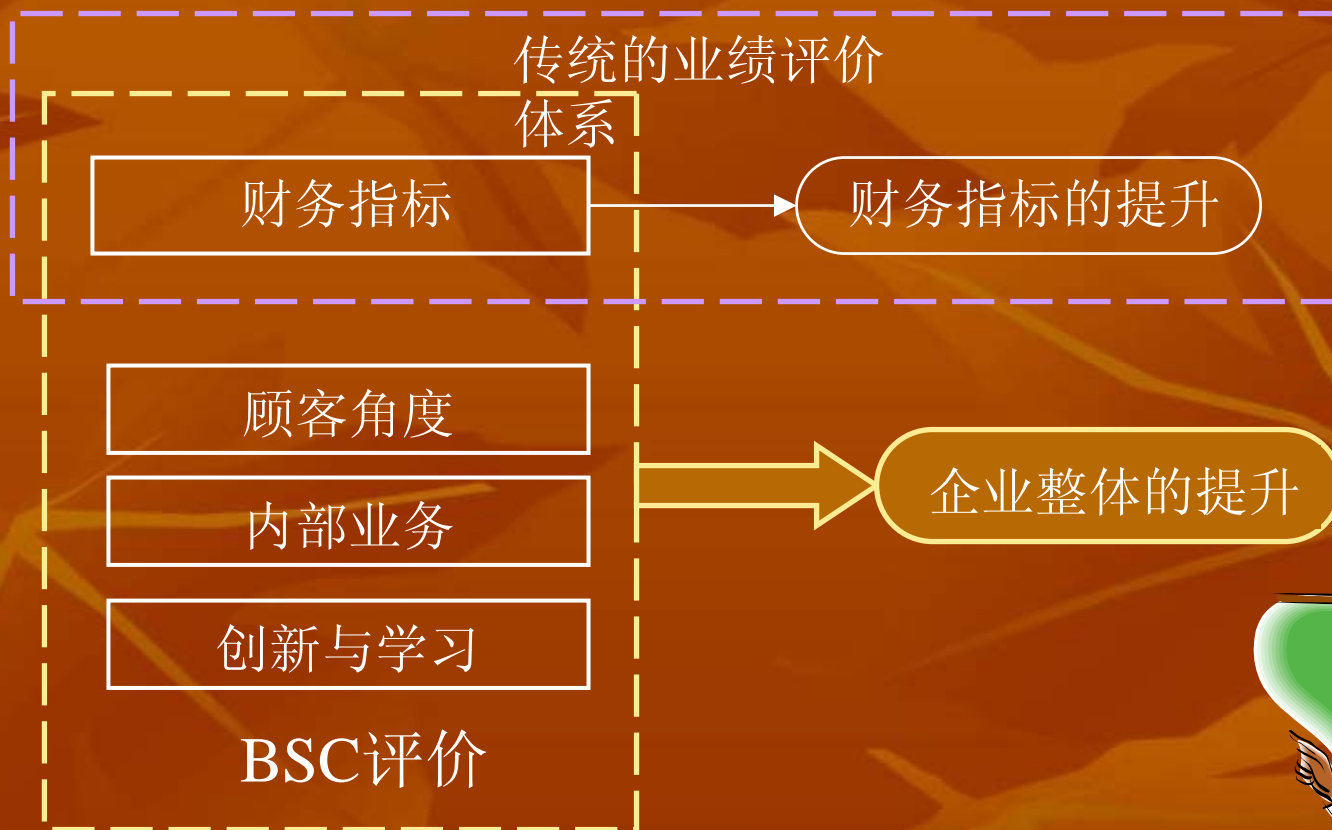
## 2、由战略因素到战略目标



# 3:战略目标到BSC测评法



# BSC的管理规划作用



# 第四节

## 综合记分卡制度设置



- 1、建立财务、顾客、内部流程、学习与成长四类具体的指标体系及评价标准。
- 2、数据处理。根据企业具体情况选择合适的信息系统，建立数据库。加权方案以高层管理部门取得成功的偏好为基础。如美国先锋石油企业综合记分卡的权数百分比分别是：财务指标60%，客户导向指标10%，内部营运指标10%，学习、创新和成长指标20%。



3、将指标逐层分解、落实到各个部门和每个部门内的员工。

4、预测并制订每年、每季、每月的业绩计量指标具体数字，并与企业的计划和预算相结合。

5、将每年的报酬奖励制度与综合记分卡挂钩。

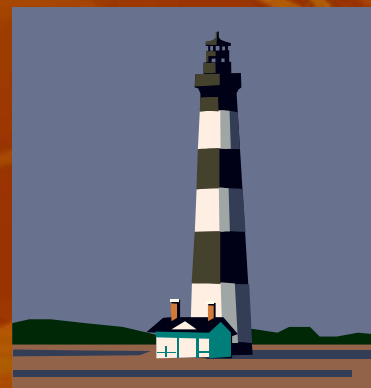
6、对综合记分卡进行月度、季度、年度监测和反馈实施的情况





## 选择各种绩效指标的原则

平衡记分卡一般由15至25个指标组成，确定绩效评价指标的关键在于确保通过平衡记分卡的四个方面充分描述企业的战略。



# 选择各种绩效指标的原则

以下原则经实践和研究检验是很有效的，有助于评价和选择指标：

与战略相关

定量化

可获得性

易理解性

权衡性

通俗的定义



# 选择各种绩效指标的原则

大多数高水平的平衡计分卡具有以下指标分布特征：

- 财务方面：3-4个指标；
- 客户方面：5-8个指标，应包含较多的前置指标；
- 内部流程方面：5-10个指标，必须明确你务必擅长的关键业务流程；
- 学习与成长方面：3-6个指标。



# 本章完

对外经贸大学国际商学院会计学系制作

欢迎您提出宝贵建议

Thanks

Copyright 2006-05



對外經濟貿易大學