

## 第十六章 综合记分卡作业习题

### 一、复习思考题

- 1、综合记分卡业绩评价的四个战略方面是什么？
- 2、一个制造企业中，“配送迟到，配送准时”指标评价什么业绩？
- 3、简述企业在不同阶段应采用的财务评价指标。
- 4、举出综合记分卡的 5 个客户评价指标。
- 5、举出综合记分卡的 5 个内部业务流程评价指标。
- 6、举出综合记分卡的 4 个员工评价指标。
- 7、简述综合记分卡的管理规划程序。
- 8、用综合记分卡，解释资本报酬率的因果链条。
- 9、简述综合记分卡在管理规划的创新。
- 10、简述综合记分卡的制度设置。
- 11、说明综合记分卡制度设置应注意的问题。

### 二、练习题

- 1、请以销售电器的国美连锁店为例，具体说明企业经营战略是如何通过内部、外部的业务流程和价值链实现的。
- 2、在一个技术改变非常快速的行业里，对于半导体制造商而言，什么指标对这个企业的创新过程是适用的？
- 3、在本章中，我们讨论了创新过程中的若干指标的使用，如新产品销售的百分比和损益平衡时间指标。虽然这两个指标对传达连续产品开发过程的收益是有吸引力的，但如果经理们过分依靠它们，并作为业绩指标，每个指标都有一些局限性和不足。确定这两个新产品开发过程的结果指标的潜在局限性和不足。
- 4、S 企业是从事建筑业的企业，在建立它的综合记分卡过程中，管理者会见了许多目前和潜在的客户。企业发现，许多客户对价格是高度敏感的，并且想同以前一样继续发展与该企业的业务，这些客户给他们的招标设立了规格，把详细的投标文件给投标人，并从所有符合条件的供应商里选出价最低的一个。在会见时，一个对价格敏感的客户说：“我们没有时间做取悦我们供应商的事情，由于近些年价格和毛利的下降，我们需要尽我们所能降低成本，我们的业务竞争变得无情，我们负担不起选择不是最低价格的供应商。”

历史上，S 企业通过努力成为价格敏感客户的最低价格的投标者与其他企业竞争。但会谈也显示出几个大客户和重要的客户不只是从他们的最低价格的建筑服务供应商里寻求低价格的供应商，他们说：“我们要尽力削减我们的成本，但我们要寻找能在这个目标上帮助我们的供应商，如果能便宜并有效的承担一些我们的工程，我们就会让他们做，并且相应地减少我们的内部工程人员。在建筑上我们没有任何专业的生产能力，我们要的是能对业务提出新方法，能对这个任务改进技术的供应商。我们最好的工程和建筑服务的供应商将能预计到我们的需要，并通过新技术、新方案的管理方法和新财务方法来满足这些需要。”

这些企业承认快速变化的技术和产品市场竞争的激烈促使他们寻找能用创新方法来降低企业成本的供应商。虽然价格是一个因素，但供应商创新和降低成本的能力对供应商的选择有重大影响的。S 企业把这些企业称为要求特殊服务的企业。

要求：

(1) 若 S 企业选择价格敏感或特殊服务类型的客户做为它的未来战略目标，S 企业的综合记分卡的客户和内部业务流程方面有什么不同？根据 S 企业的战略详细说明指标的不同处。

(2) 如果 S 企业想要满足有特殊服务要求客户的期望，那么它必须在什么样的内部业

务流程上做得更好？

### 三、练习题参考答案

由于本部分内容只须自学阅读，故参考答案略。