

平衡计分卡:一种新型的业绩评价工具*

安徽技术师范学院管理学院 闫永海

[摘要] 平衡计分卡是顺应时代要求而产生的一种新型的合绩效评价方法,是当代最有影响的管理理念之一。据统计,目前,世界 500 强中的 80 %的企业都在使用它。本文首先介绍了平衡计分卡的基本内容,然后探讨了它与传统业绩评价方法的差异。

[关键词] 业绩评价 平衡计分卡 传统业绩评价

业绩评价是对企业在一段时期内利用其资源转化为成果的考核与计量,是企业管理中的一个重要环节。通过业绩评价,可以反映企业经营效率的高低,企业的目标是否完成或达到,从而促进企业改善经营,提高管理水平。在不同时期,由于企业生产经营特点以及所处的社会经济环境不同,企业绩效评价与管理方法大不相同。19 世纪以前,企业绩效评价基本采用观察性绩效评价方法。19 世纪工业革命以后,企业绩效评价基本用统计性业绩评价方法,设置了一些指标,但这些指标与财务会计无必然联系,只是统计性的。从 20 世纪

明年这时就相当于占用资金 1 年,其机会成本是不能不考虑的,因此,不处理商品库存一年的经济费用为

$$[(500 + 100) \times 0.15 + 20] \times 20 = 2200(\text{元})$$

所以,立即折价出售方案和库存一年后的方案的净收益分别为

$$M_A = 800 \times 20 = 16000(\text{元})$$

$$M_B = 920 \times 20 - [(500 + 100) \times 0.15 + 20] \times 20 = 16200(\text{元})$$

但是, A、B 方案的收入时点不同,不能直接比较,故依然不能得出应库存的结论。

5. 正确的解法

在遵循沉没成本不计原则和基于机会成本比较原则之后,还应遵循技术经济学的时间价值可比原则,进行经济分析才能得出正确解。

基于 A、B 现金流量图,我们有

$$M_A = 800 \times 2 \times (1 + 0.15) = 18400(\text{元})$$

$$M_B = 16200 \text{ 元}$$

显然,应该立即折价出售而不应库存 1 年再出售。

6. 更深的思考

上述分析是基于传统经济理论的分析,如果考虑到实际微观决策中,还有一种“认知性亏损”现象,分析将更为接近其实际现象。例如,塞勃等提出并得到大量心理实验证实的“拥有效应”^{〔4〕},即一旦人们知道某一物品归自己所有,对该物品的喜好程度就会上升。为检验该效应,有学者将学生分为两组,一组拥有咖啡,一组不拥有咖啡,分别让两组学生出价,结果发现拥有咖啡的学生组的平均卖价比未拥有但平均买价高两部多,表明两组学生对咖啡价值的认知是非对称的。换言之,该商店的估计的可全部售出的降价估值很可能偏高。另一方面,季节转换之际降价销售或明年冬季再降价销售今天的商品都会使客户产生卖旧货的感受或认知,如阿克劳夫指出的旧车市场的逆向选择问题。买主信息缺失带来的认知性亏损导致其压价行为,压价的结果使较高质量的车逐渐退出市场,车的平均质量降低又使买主进一步压价,这将使整个市场萎缩乃至消失。总之,双方认知性亏损的存在导致成本高价格下跌,显然,交易期拖延越长,认知性亏损越大,实际成本高价格下降越多,这将加剧库存方案的不利性。故考虑“拥有效应”和“旧车市场的逆向选择效应”,立即降价出售,方案无疑比库存 1 年再降价出售更为有利。

参考文献

- [1] 赵国杰. 技术经济学(M). 天津:天津大学出版社,1996
- [2] 斯蒂格利茨. 经济学(M). 北京:中国人民大学出版社
- [3] 赵国杰. 工程经济学(M). (第 2 版) 天津:天津大学出版社,2004
- [4] Thaler, R. Mental Accounting and Consumer Choice (J). Management Science, 1985, 4:199 - 214
- [5] Akerlof, G. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and Market Mechanism (J). Quarterly Journal of Economics, 1971, 84:488 - 500

* 该文得到省教育厅人文社科研究课题《安徽省企业家人力资本开发问题与对策研究》(2005SK221)、院重点学科建设课题《安徽省企业家人力资本开发研究》(YZD2004 - 28)、院人文社科研究课题《财务、会计理论与教学研究》(RC200101)资助。

初开始,企业绩效评价基本采用财务业绩评价方法,业绩评价指标从最早单一的成本耗费指标发展到获利能力、偿债能力、资产经营效率、发展能力、现金流量、经济增加值等多种财务指标。20 世纪 90 年代以后,人类社会进入了知识经济时代,经济全球一体化发展迅猛,企业的经营环境发生了巨大变化,顾客、竞争和变化这三种力量单独或综合在一起驱使着企业,面对企业日益复杂的内外环境,单纯财务指标已经难以全面评价企业的经营业绩,因而,对企业经营业绩的评价必须突破单一的财务指标,采用包括财务指标与非财务指标相结合的多元化指标体系。平衡计分卡就是顺应时代要求而产生的综合绩效评价方法,据统计,目前,世界 500 强中 80 %企业都在使用它,该理论已经成为当代最有影响的管理理念之一。

一、平衡计分卡的基本内容

平衡计分卡是 20 世纪 90 年代由卡普兰与诺顿二人发明的,它由四个部分组成:财务、客户、内部经营过程、学习与成长等。其框架如下图:

1、财务方面

企业是投资者谋求资产增值而投资的产物,为了能够赢得广大投资者的信任,获得持续不断的资金来源,企业必须有强大的获利能力,对投资者提供较高的回报。财务性业绩指标能够反映出企业的经营策略和业绩对利润的提高是否有帮助,它是其他各个方面的落脚点,否则,无论其他方面怎样守美,如果不能切实地转化成企业利润,也无济于事,因此,财务性指标不仅没有被否定,而在平衡计分卡

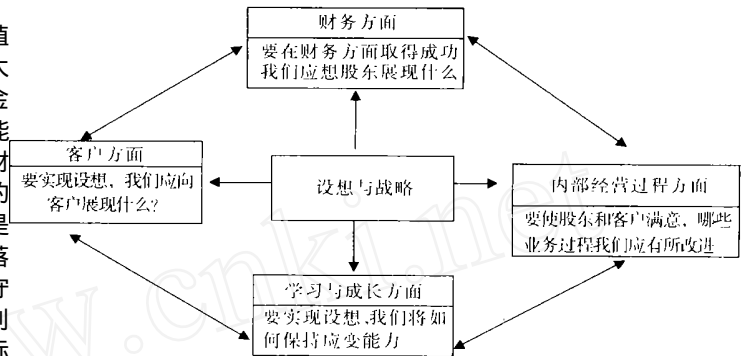
中予以保留并且更加注重。企业应该根据自己具体的发展阶段,经营战略来确定所采用的财务指标,常用的财务指标有营业利润、投资报酬率、销售增长率、现金流量与 EVA 等。

2、客户方面

企业财务成果的好坏完全取决于客记遥需求满足程度。只有以客户为中心,尽量满足客户的需要,为客户创造更多的价值,企业才能在竞争中获得竞争优势,才能取得较好的财务成果。因此,管理者要确定部门所要争得的竞争性客户和市场份额,并计算在这个目标范围内的业绩情况。客户的指标分为核心指标及其他指标两方面。核心指标包括市场份额、客户满意程度、客户保持程度、新客户的获得及客户盈利能力等。其他指标反映能够吸引和保持客户份额的企业价值观念属性,以满足客户期望,具体有:(1)产品和服务属怀。即产品或服务的功能及其价值与质量。(2)客户关系。包括交送产品或服务给客户,还包括市场反应、交货时间及客户对在企业购买商品的感觉。(3)企业形象与声誉等。

3、内部经营过程方面

要实现财务效益,吸引和保持顾客,企业就必须全面善内部经营过程。所谓内部经营过程就是指从确定顾客的需求开始到研究开发出能满足顾客需求的产品及服务项目,制造并销售产品或,最后提供售后服务满足顾客要求的一系列活。根据价值链划分,内部经营过程分为为创新循环、经营循环、售后服务循环三个方面。(1)创新循环。在此过程中,管理者通过调查来确定客户现实及潜在的需要,市场规模、目标产品及服务的价格,然后开发产品及服务来满足市场需要。该阶段企业所表现出来的创新能力决定了企业未来的生存与发展能力。企业只有及时、迅速地捕捉到客户的需要,不断找导并开拓出新的市场才能保持长久的生命力和竞争力,从而在激烈的市场竞争中生存下来。评价该阶段企业创新能力的指标有:研究开发费用、研究开发成功率、研究开发获得能力,新产品在销售额中所占的比例,新产品开发所用的时间等。(2)经营阶段。经营阶段是指从收到客户订单到向客户出售产品和提供服务的过程。这一阶段强调向客户及时、有效、连续地提供产品和服务。对该阶段进行考核所采取的衡量指标一般有三个:时间、质量、成本。时间主要指的是对客户需求的反映时间,也就是经营阶段的长短,企业应尽量缩短这段时间,其指标是产品生产时间与经营周转时间。质量指的是产品及服务的质量,有效地创新只能通过提供给客户高质量的产品和服务才能给企业带来实际的经济效益,那些不能保证产品及服务质量的企业终将在竞争中被淘汰,反映质量的评价指标主要包括产品优等率、合格率、次品率、废品率以及返工率、退货率等。成本是指生产过程的耗费。企业的生产过程不仅是价值创造的过程,同时也是价值耗费的过程,企业成本耗费的高低直摘影响着企业经济效益的好坏,同时也反映了企业控制优劣。反映成本的指标就是产品及服务的成本,为了降低成本,企业可采用作业成本法,尽量减少附力值的作业。(3)售后服务阶段。它是指售出和支付产品与服务之后,给客户提供的服务活动过程,具体包括提供提保、对产品进行修理和帮助客户完成结算过程等服务。衡量售后服务的指标大致有:企业对产品故障的反应和处理时间,产品保修期限修大数,售后服务一次成功率等。



4、学习与成长方面

满足客户要求,完善企业内部经营过程是企业在竞争中获得成功的重要保证,但企业现有生产能力与达到企业目标所要求的生产能力之间常常存在着很大的差距,为了缩小这些差距,保证以上两方面目标的实现,这就要求企业必须注重学习与成长方面的目标和评价指标,以不断改善内部经营过程,实现企业长期目标。学习与成长方面应关注三方面的内容:(1)员工能力管理方面。员工是企业的主体,其积极性如何,创造力被激发,其是否与企业相适应,直接制约着企业的发展。反映这的指标有员工满意度、员工保持率、员工劳动生产率、员工建议、员工培训支出等、职工培训次数、职员知识水平等。(2)信息系统方面。是滞做到信息沟通,使员工获得足够的信息,及时、准确、了解客户的需求及企业产品和服务的反馈信息,不断改过生产及服务过程。反映这的指标有:信息传递时间、传递周期、成本、满足需要率、覆盖范围和覆盖比率等。(3)激发员工积极性和创造性方面。企业的内部环境是否有利于激励员工发挥积极性,或者企业是否授权给员工。反映这的指标有员工建议数量、员工建议被采纳或执行的数量等。

财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面构成了平衡计分卡的基本构架,这四个方面是制定平衡计分卡至少应该考虑的,但对具体企业来说,应根据其行业状况与自身目标,结合内外环境,可增加一些其他方面。

二、平衡计分卡与传统业绩评价体系的比较

从以上所述我们可以看到,平衡计分卡是一个全新的业绩评价系统,它实现了外部评价指标(如股东和客户对企业的评价)和内部评价指标(如内部经营过程、新技术学习、创新与成长等指标)、成果评价指标(如利润、市场占有率等)和驱动因素评价指标(如新产品开发投资、员工培训和设备更新等)、客观评价指标(如员工流动率、客户抱怨次数、利润等)和主观评价指标(如客户满意度、员工完成率等)、短期评价指标(如利润指标)和长期评价指标(如客户满意度、员工培训成本和次数等)等的统一。具体来说,与传统业绩评价体系的区别表现在以下几个方面:

1、它实现了长期与短期的平衡。企业的目标是企业价值最大化这就要求企业要获得持续不断的收入而不是一次性的“中大奖”。平衡计分卡正是以战略的眼光合理的调节企业长期行为与短期行为的关系,从而实现企业的可持续发展。在平衡计分卡的四部分中,有结指标是超前的,有些指标是滞后的。而传统的业绩评价,以财务衡量为主,而财务指标只不过是过去经营业务的反映,虽然所能较好地总结过去决策的执行结果,但不能很好地指导企业未来发展。而且重视财务指标的结果是导至企业短期行为的出现,许多经理人员常常从自己的利益出发,在决策时,选择风险小,见效快的方案,如故意减少投资,包括减少研究开发费、职工培训费、广告费等,不及时进行设备更新,故意购买质量差而价格低的原材料等,这些行为严重影响到企业的长期发展。

2、实现了财务与非财务的平衡。尽管企业的最终目标是利润,但利润的实现却依赖于客户、内部经营过程、学习与创新非财务指标,只有这两方面都能得到改善,企业的战略才能得以实施。平衡计分卡把这两者紧密地联系在一起,避免了顾此失彼。而传统业绩评价系统过于重视财务指标,忽略了对企业发展有重要影响而又不能以货币计量的一些非财务指标,如生产的灵活性和创新能力,生产率水平、顾客满意度、员工满意度等,而且常常有一些非财务指标是企业取得竞争优势的关键因素。

3、平衡计分卡是以因果关系为纽带的综合评价系统。平衡计分卡所包括的四个方面并不是相互独立的,而是有机地联系在一起,它展示了财务业绩与业绩动因之间的一系列因果关系。在平衡计分卡中,财务指标说明了已采取的行动所产生的结果,非财务指标则说明了这种财务指标得以实现的具体动因。比如说,为了改善财务业绩,企业也许需要在顾客方面对顾客群体的定位进行调整,调整后的顾客群体将有哪些新要求,企业怎样使自己的产品或服务赢得新的顾客群体的满意,企业要在时间、质量、成本上赢得顾客的满意就需要对内部过程进行改进,如降低成本、提高质量、缩短生产周期、引进新的工艺流程等,而以上过程又需要企业投资于员工的培训和学习,提高信息系统的能力。从平衡计分卡中,管理者能够看到并分析影响企业整体业绩的各种关键因素,而不单单是短期的财务结果。而传统业绩评价系统仅仅将指标“兜售”给管理者,无论财务的还是非财务的,人们很少看到彼此之间的关联以至对企业最后目标的影响。

4、平衡计分卡把制定战略与实施战略紧密地联系起来。平衡计分卡不仅是一个综合的业绩评价系统,而且还是企业管理基础。它所展示的财务结果与业绩动因之间的因果关系,有助于员工对经营战略的理解与信任,它通过对学习与成长等方面的评价增加了企业上下交流的机会,实现财务目标与各单位的具体目标协调一致,使各部门在如何实施企业战略上达成共识。此外,平衡计分卡将企业战略目标与实施战略的措施具体化为各部门、小组与个人的评价指标,从而对企业内部人们的计划与行动产生重大影响,实现企业战略与各部门、小组、个人目标的结合。而在传统的业绩评价中,各部门局限于满足本部门财务预算的短期目标与战术目标,没有与企业战略相联系,导致各部门在如何将战略转变为可操作的计划上产生分歧,各部门为提高本部门的业绩而不考虑企业战略能否实现,各行其是,没有实现各部门经营目标的战略一体化。

综上所述,平衡计分卡是一种全新的业绩评价系统,是一种“革命”,我们必须加强对平衡计分卡理论的学习,并积极地进行推广实践,以便促进我国企业管理水平的提高。

参考文献

货物列车列检作业布局改革的经济效益分析

刘智丽¹ 刘建国² 罗 晴¹ 贾传峻¹ 胡思继¹

(1 北京交通大学交通运输学院 2 武汉铁路职业技术学院)

[摘要] 货物列车列检作业布局是铁路货列检工作的战略部署,部署的优劣关系着列检工作的发展,影响着铁路运输效率和劳动生产率。本文首先介绍列检布局沿革及其改革方向,然后针对列检改革在铁路运输效率和劳动生产率两方面的经济效益给出了评价方法和实例。

[关键词] 列检布局改革 经济效益分析

铁路货物列车列检作业布局是铁路货列检(货物列车技术检查和修理)工作的战略部署,部署的优劣关系着列检工作的发展,影响着铁路运输效率和劳动生产率。作者在研究铁路货物列车列检布局改革方案的过程中,认识到列检作业布局需要实现两方面的目标:第一,掌握货车运用可靠性规律,保证货车技术状态良好。货车运用可靠性是指货车在投入使用后,在规定时间(或走行公里)规定的运用条件下能够完成规定功能的概率。安全生产是铁路运输的生命线,列检作业的目标是为了保证车辆在运用中一直处于良好的技术状态,货车每运行一定距离(列检保证区段长度)就需要对其进行技术检查和修理。为了实现高运用可靠性,这个保证区段长度不宜设得太长。第二,最大限度的节约资源。货车是铁路流动设备,自 2003 年 10 月开始,铁路日请求车持续攀升,从 12 万辆、15 万辆、18 万辆一直到 28 万辆,满足率也从 51.5 %下降到 36 %左右。铁路运输“瓶颈”制约的问题越来越突出。调整列检布局,压缩货车周转时间可以有效的提高货车利用率,实现内涵扩大再生产。所以列检保证区段也不宜设得过短,避免造成资源浪费。其他如列检所建设运营成本在这里暂且略去不计。高运用可靠性是布局改革的重大前提,本文首先介绍列检布局沿革及其改革方向,然后针对列检改革在铁路运输效率和劳动生产率两方面的经济效益给出了评价方法和实例。

1 列检作业布局沿革及改革方向

列检作业布局是由货车运用技术条件的安全可靠性能够保证列车安全运行距离所决定的。根据运输需要,在保证行车安全的前提下,考虑到列车到发、编组及装卸车的工作量、车流方向、站场设置、机车交路、运行区段及线路对车辆运行的要求等条件,并考虑便于车辆检修,对不同列车组成辆数,不同性质的列车,区分行车条件地合理组织安排。

自建国以来,列检作业布局进行了多次改革,最早是 1953 年把列检分为一、二、三等列检所,分设检查与修理组;1955 年改为编组站列检所,较大区段和一般列检所,此外又增加了装卸检修所、风闸试验所、口岸交接所和厂矿交接所;1958 年改为主要列检所与一般列检所两种,保证区段分别为 250 公里与 100 公里以上;1962 年除主要与一般列检所外,又增设了区段列检所,保证区段分别延长为 500 公里、200 公里与不少于 100 公里;1965 年又改成列检所与驻在所两种,当时全路原有各类列检所 508 个,撤销 220 个,保留 285 个,占 43.7 %;改革前每 100 运营公里一个列检所,改革后为 163 公里;文革后列检布局调整是在 1981 年,此次调整,公布了“运规”,确定了列检作业性质,分主要、区段和一般列检三种,恢复了风闸试验所,并在 86、87 年两次修改了列检作业范围,主要扩大了到达检查范围,取消区段列检中无调直通列车的通过检查。

2003 年底运输局为了落实铁路跨越式发展的总体部署,在提高铁路货车整体技术水平的基础上,进一步优化列检布局。一是根据运输组织变化,有针对性地撤并部分列检所,达到列检所既有设置数量的减少;二是根据不同列车的性质,有针对性地取消列检所的停车技术检查作业,达到列检作业环节的减少;三是推进人检向机检、静态检测向动态监测的转变,逐步实现检、修分离,达到人、机结合的最优化。

2 列检作业布局改革的技术经济效益

全路货物列车实现列检作业布局改革的经济效益主要体现在两个大方面:运输效率和劳动生产率。

2.1 运输效率创造的效益

(1) 压缩货车中转平均停留时间的效益

统计知,2004 年 4 月实施新运行图后,实际日均开行的货物列车是 15340 对,无调中转列车按 40 %计算。设新一轮改革后,又有 30 %的无调中转列车减少一次中转技术检查,按每次可节省 30 分钟计算(《运规》要求列车技术检修时间主要列检所无调中转列检为 35 分钟,区段列检所无调中转列车为 25 分钟),则日均可节省

$$15340 \times 2 \times 0.4 \times 0.3 \times 30 / 60 = 1840 (\text{列车小时})$$

若全路货物列车平均编成辆数按 40 车计算,则日均可节省

[1]李玲玲编著《企业业绩评价——方法与运用》(M) 清华大学出版社 2004 年 3 月第 1 版

[2]潘飞主编《管理会计》(M) 上海财经大学出版社 2003 年 8 月第 1 版

[3]姚正河《平衡计分卡在业绩评价中的应用》(1) 《经济管理》2004 年 1 月

[4]刘 河《论以战略为核心的组织》、《经济观察报》书评增刊 2004 年 5 月 10 日 NO.8 第 11 页

[5]胡玉明《平衡计分卡是什么》 中国财政经济出版社 2004 年 5 月第一版