

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。这些方案的目的是不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）。

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。

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做出贡献的合作模式。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

通过企业简介、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和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计划，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计划时没有料到的。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，在最后一流程中，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統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的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