

绩效管理反思 超越平衡计分卡

(美) 马歇尔 W. 迈耶(Marshall W. Meyer) 著 姜文波 译

**Rethinking
Performance
Measurement
Beyond
the Balanced
Scorecard**



机械工业出版社
China Machine Press

绩效管理反思 超越平衡计分卡

**Rethinking
Performance
Measurement
Beyond
the Balanced
Scorecard**

(美) 马歇尔 W. 迈耶(Marshall W. Meyer) 著

姜文波 译



机械工业出版社
China Machine Press

Marshall W. Meyer. Rethinking Performance Measurement: Beyond the
Balanced Scorecard.

Copyright © 2002 by Marshall W. Meyer.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any
means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information
storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Cambridge University Press授权机械工业出版社在
全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或
节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-2780

图书在版编目(CIP)数据

绩效测量反思: 超越平衡计分卡/(美)迈耶(Meyer M. W.)著;
姜文波译. -北京: 机械工业出版社, 2005. 6

书名原文: Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced
Scorecard

ISBN 7-111-16577-2

I. 绩… II. ①迈… ②姜… III. 企业管理: 人事管理-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第050800号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年6月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 11.5印张

定价: 28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

前言

绩效测量处于喧闹和争论之中。互联网泡沫的破灭、安然公司的破产以及大众对会计行业的信任削弱，已经把“如何衡量企业以及其他组织的绩效”这一问题直截了当地摆上了公众舞台。安然的破产尤其是一个分水岭。表面上看来，安然的破产提出了这样一个问题：一个报告2000年第三季度至2001年第三季度的税前利润高达15亿美元的企业，怎么会在第四季度就申请破产？目前所给出的答案都在大家的意料之中：狡猾的（即便不是欺诈的）财务行为；与审计者及其咨询部门的暧昧关系；与华尔街分析师更加暧昧的关系；被安然的成长以及慷慨的酬金所迷惑以至于未能正确地履行信托责任的主管们。

但是其中还有一个根本性的问题是如此的令人畏缩，以至于提出它就几乎是异端：我们能够精确地测量像安然这样的企业或者任何其他企业的绩效吗？我之所以提出这个问题，是因为答案并不明确。几十年来，我们已经承认像医院和大学这样的非营利组织，其绩效是难以精确地测量的。的确，针对医院和大学的绩效测量标准非常丰富（死亡率/发病率/录取率/毕业率、患者满意度/学生满意度、职业声誉），但其中的大多数都不能令人满意，因为它们要么是不完整的，要么易于受到故意歪曲的影响，或者两种缺陷兼而有之。

时至今日，企业一直被赋予了“特权”，因为我们一直认为谋利动机简化了企业绩效的测量。或许曾经是这样，但如今已时过境迁。正如互联网泡沫、安然事件以及会计行业的阵痛所表明的，如今普遍的衡量标

准（例如模拟收益（proforma earnings）和会计惯例（比如表外资产（off-balance-sheet assets））已经模糊了企业的绩效，但是对于管理者来说，简单性早就已经消失了。十年前平衡计分卡的出现就已经说明了，绩效测量已经变得多么复杂、多么不确定。通过把20世纪80年代和90年代早期出现的各种财务和非财务的绩效测量标准划分为4个主要的类别，平衡计分卡旨在让它们的组合变得有意义。但是，作为测量和奖励绩效的一种手段，计分卡已经泥足深陷、步履维艰。本书将解释其中的原因（见第3章）。尽管如此，作为追踪战略目标实现进展的一种工具，作为远比测量和奖励企业及其员工的绩效更谨慎的一种渴望，平衡计分卡仍旧非常受欢迎。

为什么绩效测量如此富有挑战性呢？部分答案在于我们想要测量的与我们能够测量的之间的差距。我们想要测量（或者说预测——如果我们不能测量的话）员工和企业将会有怎样的表现，但是，我们只能测量员工和企业在过去有怎样的表现，而过去未必是将来的可靠指引。还有部分答案在于人性：通过丝毫不差地交付被测量的东西而不是我们追求却无法测量的绩效，人们将利用我们想要测量的与我们能够测量的这两者之间的差距。另有部分答案在于我们创造的组织的复杂性：组织越复杂，采取的绩效测量标准就越多，不同标准之间的变异性就越大——因此要理解组织的真实绩效也就越困难。（安然的管理者很可能要比他们的审计者更了解这一原理。）

我们想要测量的与我们能够测量的这两者之间的差距是固有的。人性将不会改变，但我们能够监控测量标准，能够替换那些因为人们已经太了解如何应付测量而不再能够区分绩效优劣的标准；组织的复杂性也不会消失，但是，我们能够利用分析的方法从其他方面简化复杂的组织，降低（即便不能消除）测量标准的不一致性。

我称之为ABPA的方法，也就是“基于活动的盈利能力分析”，旨在通过解决某些基本的问题（企业为自己的每个顾客做了什么？需要付出什么？顾客为此要给予企业怎样的回报？）来实现这种简化。当然，ABPA不是一个通用的绩效测量工具，更不是一剂万灵药，它并不能解决绩效测量的所有潜在问题。正如我将充分证明的那样，平衡计分卡也

不是。然而与平衡计分卡不同的是，ABPA的优点是注重基础要素：我们正在做什么？需要付出什么？顾客为此将给予怎样的回报？我的理论是：坚持提出这些问题的企业将比其他企业做得更好。ABPA其实就是一种结构，它有助于我们以一种训练有素的方式提出这些问题。

这项工程始于长期不懈地观察：从统计上来说，最普遍的组织绩效的测量标准是彼此不相关的（参见第2章）。对此可以有两种解释。一种解释是：组织的绩效缺乏结构效度（construct validity），换句话说就是组织的绩效不存在。我的同事中持这种看法的人并不少，而且其中很多人都有着成功的学术经历。另一种解释就是：草率的思想渗透到了绩效测量当中。之所以会这样，是因为我们混淆了绩效测量标准和绩效。人们很容易就会测量某种东西并称之为“绩效”（然后就据此标准来评定企业的等级并发布评定结果，以便这一标准能成为人们头脑中的绩效）。根本性的问题非常难以回答：首先，什么是绩效——也就是说，什么是组织的绩效；其次，怎样测量绩效。事实证明，组织的绩效（organizational performance）在词典中是不存在的——这或许令人惊讶，因为戏剧表演（theatrical performance）、机械性能（mechanical performance）和心理行为（psychological performance）等含义都可以在词典中找到。还有一个事实是：戏剧表演、机械性能和心理行为都是可以观察、易于测量的，而企业的绩效则是无法观察、难于测量的。怀疑者或许会说，我们可以在一家企业的收入和股价中捕捉到其绩效。我的回答是：收入和股价可以部分地体现绩效，但远非全部。想想互联网泡沫，再想想安然。

我欠罗伯特·K·默顿（Robert K. Merton）教授一个很大的人情。在这次研究的早期阶段，默顿不懈地追问我是否在把绩效测量标准与绩效混为一谈——换句话说，我是否已经落入了类似于操作主义（20世纪30年代断言自然科学只应该处理可观察量的教条）的陷阱？理解默顿的问题让我花了6个月，而开始回答它则用了更长的时间。至今我仍旧不能确信自己已经令人满意地做到了这一点。我还要感谢贝丝·贝希奇（Beth Bechky）、克里斯·伊特纳（Chris Ittner）、戴夫·拉克尔（Dave Larcker）、伊恩·麦克米兰（Ian MacMillan）和萨拉·马夫林纳克（Sarah Mavrinac），感谢他们对我手稿的评论。马夫林纳克像对待博士

论文的初稿一样对待本书的手稿——几乎在每一页上都有他手写的评语。除了别的贡献之外，剑桥大学出版社的克里斯·哈里森（Chris Harrison）还负责策划了本书的标题。克里斯是我所遇到过的才思最敏捷的编辑之一。没有如下这些组织的支持，我针对绩效测量的研究工作是可能完成的。这些组织包括：宾夕法尼亚大学的雷金纳德 H. 琼斯中心（Reginald H. Jones Center of the University of Pennsylvania）、拉塞尔·塞奇基金会（Russell Sage Foundation）（1993~1994 学年我曾在这里作访问学者）以及花旗银行行为科学研究委员会（Citibank Behavioral Sciences Research Council）（资助了我对平衡计分卡的研究）。我要向所有支持过这一项目的人致以最深切的谢意，包括朱蒂（Judy）、乔希（Josh）和加布（Gabe）——他们时常微笑着问我：“你的书出了吗？”

目 录

前言

绪论

0.1 回避根本问题：“平衡计分卡”	2
0.2 理想的绩效测量	5
0.3 绩效链	8
0.4 企业的要素概念	9
0.5 简要导读	11
本章要点	15

第1章 为什么绩效测量标准不能令人满意 17

1.1 为什么所有的绩效测量标准都是次优的	19
1.2 规模和复杂性怎样让绩效测量变得复杂	22
1.3 绩效测量标准的7个目的	26
1.4 企业改善绩效测量的探索之路	31
1.5 简化绩效测量的挑战	40
本章要点	41

第2章 绩效测量标准的逐渐失效 43

2.1 为什么绩效测量标准会逐渐失效	44
2.2 外部变化与绩效测量标准的逐渐失效	58
2.3 更换测量标准	60
2.4 逐渐失效可能是无关紧要的吗	65
本章要点	67
附录2A	68

第3章 寻找平衡 69

3.1 从财务测量到平衡测量及其复辟	70
--------------------	----

3.2 绩效改善计划	72
3.3 平衡计分卡	74
3.4 对平衡计分卡的分析	77
3.5 平衡绩效测量的要素	86
3.6 简短的总结	90
本章要点	91
后记 从平衡绩效测量到以销售额为中心的战略	92
第4章 从成本驱动因素到营业收入驱动因素	97
4.1 从基于活动的成本核算到基于活动的盈利能力分析	98
4.2 价值体现在规范中的产品	100
4.3 不以规范为制造目标的产品	102
4.4 对时间敏感的产品	104
4.5 ABPA的组成要素	105
4.6 从ABC到ABPA: 一个相关的案例	109
4.7 用ABPA把活动与营业收入联系起来	113
4.8 用ABPA找出营业收入的驱动因素	115
4.9 一些尚未解决的问题	117
4.10 ABPA可以解决关键的测量问题吗	120
4.11 ABPA不适用的情况: 通过绩效测量标准来显示 承诺和价值观	121
本章要点	123
第5章 从ABPA中学习	125
5.1 细化的测量怎样促进组织的学习	127
5.2 从ABPA中学习	130
5.3 财务测量标准、平衡计分卡与ABPA	138
本章要点	144
第6章 利用ABPA来管理企业和制定战略	145
6.1 一种面向ABPA的组织设计	146
6.2 ABPA作为一种战略能力	153
6.3 平衡集中决策与分散决策	157
本章要点	160
注释	161
译者后记	175

绪 论

人们对绩效测量系统的不满情绪越来越强烈。很多企业（或许是大多数）怀疑它们一直没能找到正确的系统。1995年发表在《首席财务官》（*Chief Financial Officer*）上的一篇文章就是这样开头的：“根据最近的一项调查，80%的大型美国企业想要改变自身的绩效测量系统。”¹并不令人感到吃惊的是，绩效测量中的混乱是进行时的。为了资金而挣扎的新创企业必须要不断调整他们的测量标准；²而对于大型企业来说，对自己的绩效测量系统进行全面的年度大检修是很平常的。³

为什么会有这样的混乱和不满呢？一个原因就是企业对可以预报财务绩效的非财务指标的不断探索：“对于真正可以促进市场份额和利润增长的因素，比如客户服务创新、研发效率、首次质检合格率以及员工发展等等，昨天的财务结果不能提供任何有用的信息。”⁴讽刺的是，另一个原因居然是测量标准的泛滥。很多的企业总会计师认为，“新奇的绩效测量标准”强加给企业的负担，是让他们精疲力竭的一个关键原因。⁵像这样的轶闻性报道表明，高级主管们正在探索的测量标准，是总会计师和首席财务官们迄今仍旧不愿或不能履行的。结果自然就是双方都感到失望。

不管问题是标准太少还是太多，总之很多会计师都认为，企业的绩效测量系统不能很好地支持管理目标。根据管理会计协会（Institute of Management Accountants, IMA）的调查，把本企业的绩效测量标准评价为“很差”或“不好”的会计（该评价体系分为6个等级，第4个等级是“尚可”，而“很差”和“不好”是最低的两个等级），其比例一直都很高：1992年是

35%，1993年是43%，1995年是38%，1996年是43%，1997年是34%，2000年是40%，2001年是33%。⁶ 逐年的变化很小，而且也并没有揭示某种趋势，但IMA的这些调查却表明，尽管绩效测量标准在迅速地改变，但是管理会计们却并不认为这些改变就是改善。

0.1 回避根本问题：“平衡计分卡”

企业和非商业组织同样都不能再继续回避绩效测量的根本问题了。让我们老老实实地去面对。在最近十年里，对绩效测量的讨论一直被“平衡计分卡”所占据。有关平衡计分卡的很多书籍、文章和案例都出现在这一时期；《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)把平衡计分卡评为过去75年中最重要的管理思想之一。一家叫做“平衡计分卡合作协会”(Balanced Scorecard Collaborative)的组织，为他们所谓的“平衡计分卡运动”充当起了信息交换中心。⁷ 围绕着平衡计分卡展开的这场大讨论令人眩晕，但却忽视了一个与绩效测量标准有关的简单事实（其重要性没有受到广泛的重视）：用来评价企业绩效的常识性标准一般是彼此不相关的。换句话说，纵览许许多多的企业以及它们的经营单位，你会发现，盈利能力、市场份额、客户满意度以及经营效率是弱相关的，有时甚至是负相关的。这些标准指示不同方向的频率，几乎与它们彼此一致的频率一样高。社会学家多年以前就认识到了这一点，并且已经得出了两个结论：首先，测量绩效是困难的（因为人们还不确定绩效是否是个单一的概念）；其次，绩效测量标准的选择往往是随意的（因为很难证明有哪一个标准要比其他的更好）。尽管这两个结论都没有什么特别的用处，但它们也的确不会令管理者们感到意外。

从1992年开始，依据“绩效测量标准通常彼此不相关”这一长期的观察结论，罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和戴维·诺顿(David Norton)为商业实践开出了一张“药方”：就像飞行员通过监控多种仪表来评估一架飞行器的性能一样，管理者也应该监控多重的测量标准以评价本企业的绩效。“管理者们希望看到财务的和运转的测量标准的平衡呈现，计分卡可以把一家企业的竞争议程中很多看似毫无关联的要素，结合到一份单一的管理报告中。”⁸ 这一飞行仪表与引导企业所需的测量标准之间的类比，不仅是非常有说服力的，而且它的逻辑也是完美无暇的。请想想与事实相悖的情况。试

问如果测量标准是强烈相关的，也就是说如果最常用的绩效测量标准一致地起落，那么多重的标准是否还有存在的必要？答案是这样的：如果绩效测量标准是强烈相关的，那么所有的标准实质上就都包含着同样的信息，其中的任何一个就都包含了有关企业绩效的完整信息，因此多重的标准或“平衡计分卡”也就不需要了。⁹ 例如，如果客户满意度和盈亏结果是强烈相关的，那么除非是为了寻求安慰，否则根本没有必要再去测量客户满意度，因为盈亏结果将会指示出客户满意度的水平。再来考虑真实的情况：绩效测量标准是弱相关的。每个标准都包含着有关企业绩效的不同信息，而我们需要利用具有多重测量标准的计分卡来完整地刻画企业的绩效。换句话说，除了财务结果，企业还必须测量客户满意度（以及运转绩效、创新等等），因为它们是不同的。

然而不幸的是，当测量标准投入使用时，绩效测量的计分卡方法背后的逻辑可能成为错误。尽管我们有很好的理由去测量绩效的多重维度，但我们也面临着按照一个维度来评价绩效的强大压力：更好或者更坏。当组织回报和奖励员工的绩效时，这些压力是最强大的，尽管在做出投资决策时它们也同样存在。每当管理者们想要知道是否企业A要比企业B表现得更好，是否部门C要比部门D干得更出色，或者最尖锐的情况是，是否员工E要比员工F、G和H更优秀并因此应该得到更丰厚的回报时，他们就会心照不宣地（即便不是明确地）把“绩效”简化到一个维度。

甚至连卡普兰和诺顿也承认“平衡计分卡”的这些缺陷，并且不愿意推荐企业采用计分卡来评价和奖励绩效。让我们来看看下面的内容：

诺顿：企业往往很犹豫是否该把计分卡与薪酬挂钩。

卡普兰：他们应该犹豫，因为他们必须要确信他们（在计分卡中）使用了正确的测量标准。在判定他们可以信任这些标准之前，他们会希望试用几个月甚至是一年。其次，他们会希望确定数据的可靠性，这尤其是因为平衡计分卡中的某些测量标准是非常主观的。作为一种调节手段，薪酬的影响实在是太强烈了，以至于在把计分卡与薪酬挂钩之前，你必须相当自信你找到了正确的标准和支持这些标准的可靠数据。¹⁰

请注意：卡普兰和诺顿把薪酬问题狭窄地解释为一个找到“正确的标准”

的问题。事实上，薪酬问题要远比这宽泛得多。它暴露了“按照多重维度来测量绩效”与“最终按照单一维度来评价绩效”这两者之间的矛盾。请记住：计分卡的测量标准必须是各不相同的。如果不是这样，那么它们就会是冗余的，而平衡计分卡也就没有存在的必要了，因为其中的任何一个标准都可以代表全体。此外，薪酬难题还提出了这样一个问题：是否真的能够找到“正确的标准”？当然，在静态的环境中，当绩效的各种要素得到了充分的理解时，“正确的标准”的确是能够找到的。回到前面飞行仪表的类比。飞行员们知道一架飞行器为了完成其使命必须具备怎样的性能，并且可以依靠他们的仪表来对比实际的和所要求的性能。然而在竞争的环境中，产生满意回报所必需的绩效可能会发生不可预测的改变。换句话说，曾经正确的测量标准可能会一夜之间就变成过时的或致命的。

卡普兰和诺顿没有处理这些绩效测量的根本问题，而是再一次把“平衡计分卡”打造成了一个管理系统，希望它能比非计分卡系统更有效地传达战略和目标：“测量可以为将来确立中心。管理者们选择的测量标准可以向所有的组织单位和员工传达重要的信息。平衡计分卡的概念已经从一个绩效测量系统，演化成了面向新的战略管理体系的组织架构和经营系统。”¹¹我对把战略建立在绩效测量标准的基础上表示怀疑。我担心的是无意识的后果，尤其是不完美的测量标准所造成的无意识的后果——而正如我将证明的，所有的绩效测量标准都是不完美的。“你测量什么就得到什么”——这句话一针见血：如果你不能测量你想得到的，那么你就不会得到你想得到的。

我并不是说我们可以不用绩效测量标准，而是说在基于这样的标准建立战略之前，我们应该首先处理根本问题。配额的幽灵再次萦绕于我的心头。我认为，我们应该现实地处理根本性的问题。我们应该设想测量绩效是很困难的。如果绩效测量不是很困难的，那么它就不会成为现在这样一个长期困扰我们的问题。我还认为，我们应该假定为绩效测量找到充分的理由也是很困难的。我怀疑，这些理由同时存在于组织及其成员的本性之中。

首先来考虑组织。我们可以用亚当·斯密（Adam Smith）的大头钉工厂作例子，来阐释由组织制造的两难处境。在这家工厂里，每个工人都像一个独立的业务——第一个切下一截铁丝，第二个把铁丝的一端磨尖，第三个把大头钉帽焊接到没有磨尖的一端，而第四个把大头钉装盒等等；工厂则要与合作的工人们进行现金交易。在这里不存在绩效测量的问题，因为每个工

人都有各自的营业收入和成本。然而，这里却有一个效率问题，因为如果工人们未能很好地协调他们的努力，各自按照不同的速度生产——比如切线工比磨尖工干得快，那么中间的半成品就会积压。解决这个效率问题的办法，是派一个负责协调整个流程的监工来管理工人们。换句话说，就是建立一个组织。但是解决效率问题的同时却又产生了一个绩效测量的问题。此时，没有简单的方法可以分别地衡量切线工、磨尖工、焊接工以及装盒工各自对组织绩效的贡献——之所以会产生组织绩效，是因为一个总的营业收入流已经取代了早先存在的多个独立的营业收入流。

现在来考虑成员的问题。成员们会认为绩效测量标准是影响重大的，会努力地改善被测量的绩效，即使被测量的绩效并非是组织真正追求的绩效——应试教育就是一个很好的例证。结果，绩效测量标准随着使用而逐渐失效，而管理者们面临着要找到更好的新标准的挑战——更好的，也就是说，直到它们也失效——同时还要保持方向清晰且一致的假象。是组织及其成员给绩效测量设下了障碍——这正是我建议对绩效测量进行反思的首要原因。

当然，要触及绩效测量的根本问题，平衡计分卡的寓言和比喻是非常重要的开端。我们可能需要用一个像棒球的计分卡一样复杂的工具来评价企业的绩效，这种思想已经触动了管理者们，使他们认识到除了盈亏数字，对于绩效来说还有很多的测量标准。但是，这个寓言和比喻至今已有10个年头了。现在，是该再一次反思绩效测量的时候了。

0.2 理想的绩效测量

对绩效测量的反思始于一个简单的问题：我们希望绩效测量标准具备哪些属性？从理想上来说，精选的绩效测量标准将满足如下条件：

- 简约性。需要追踪的测量标准应该相对地少，或许可以只是三个财务标准和三个非财务标准。（我武断地选择了“3+3”的模式，但我认为这些数字是现实的。）如果还有更多的测量标准，那么这将超出我们的认知界限，而额外的信息实际上会被丢弃。
- 预报性。非财务的测量标准将可以预报随后的财务绩效，换句话说，非财务标准将充当先导的绩效指标，而财务标准将充当滞后的绩效指标，也就是用来总结已发生绩效的测量标准。不能证明是先导指标的

非财务标准将被抛弃，当然，除非它们是管制、道德规范和安全等企业“必须追踪”的方面。

- 普及性。这些测量标准会普及到整个组织——同样的标准会普遍适用。同高度特定的测量标准相比，可以普及到整个组织的标准具有三个关键性优势：它们能够被自下而上地累加，而这使得员工可以看到自身成果与企业成果之间的联系；它们能够被向下分解，而这可以赋予高级管理者深入分析的能力；它们能够被跨单位地横向对比，而这可以推动改善和绩效评价。
- 稳定性。这个测量系统将是稳定的。测量标准将渐进地改变，以使员工们保持长期目标意识及其行为的一致性。
- 薪酬适应性。员工的薪酬将与他们在这些标准上的绩效挂钩，也就是要取决于财务结果以及已知是财务结果的先导指标的非财务标准的结果。

理想的绩效测量标准的这些条件是非常苛刻的，远比平衡计分卡所要求的条件苛刻。平衡计分卡只对测量标准强加了两个条件，那就是简约性和预报性。原则上，计分卡的测量标准要比大多数企业所追踪的标准“大杂烩”更简约，而且非财务的计分卡标准也可以预报财务结果。计分卡不处理普及性的问题，而只是承认计分卡及其测量标准很可能随着组织单位的不同而变化。计分卡也不处理测量标准的稳定性问题。此外，正如前文提到的，卡普兰和诺顿对利用计分卡标准来确定薪酬的态度很谨慎——后面我们将要看到，这是有恰当理由的。

满足这些常识性条件的绩效测量标准，就算我们能够找到，那也是凤毛麟角。原因如下：

- 企业有大量的测量标准，测量标准过多的问题正在恶化，平衡计分卡正经受考验。对于企业来说，具有50~60个顶层测量标准（包括财务的和非财务的）是很平常的。在我所见过的最长的顶层测量标准的清单中，有一张包含了20个财务标准、22个客户标准、16个内部流程标准、19个更新和开发标准以及13个人力资源标准。¹² 我确信，很多企业甚至有比这更多的顶层测量标准。
- 至少就目前而言，我们创造和散布测量标准的能力，已经超过了我们把少数包含未来财务绩效信息的非财务标准同多数不包含此类信息的

标准区分开来的能力。的确有研究表明,许多像客户满意度和员工满意度这样的非财务标准可以影响财务绩效,但是它们的影响不大,通常因企业和行业而异,并且只有在事后才能显现。

- 只有极少数的非财务标准可以普遍适用于整个组织。找到可以在整个组织内普及的财务标准要更容易一些,但是请记住,有很多企业曾试图自上而下地推行股东价值的测量标准,最终都失败了。
- 绩效测量标准,尤其是非财务标准,永远也不会是静止不变的。随着使用,它们会(有时候是迅速地)失去变异性(variance),因而也就失去了区分好坏绩效的能力。这就是绩效测量中的“因用而废”原则(use-it-and-lose-it)。管理者们的应对之策是不断地变换测量标准。
- 根据基于多重测量标准的绩效来确定薪酬,这是极其困难的。根据单一标准来计酬就已经造成了足够多的机能失调,更多的标准只会造成更多的紊乱。问题在于怎样把不同的测量标准整合到总体的绩效评价中,进而整合到薪酬中。如果测量标准的整合是公式化的,那么员工们就会对公式进行博弈;如果测量标准的整合是主观的,那么员工们就不会理解被测绩效与个人薪酬之间的联系。

理想的与实际的绩效测量标准之间之所以存在这样的差距,还有一个更根本的原因。作为一个经济学概念,现代的绩效概念使得企业的绩效变成了不是完全可测的。现代的绩效概念是折算为现值的未来现金流量——“预期现金流量”。¹³ 换句话说,我们把企业看作是能够产生当前和未来现金流量的资产。¹⁴ 根据定义,未来现金流量是无法测量的。我们也无法测量企业的长期盈利能力和效率——没有这两者,现金流量将减少甚至消失。我们能够并正在测量的是当前现金流量(财务绩效)、未来现金流量的潜在预报者(非财务测量标准)以及未来现金流量的代表(股价),所有这些都是不完美的。它们最多也就是次优的测量标准。请注意,改善绩效测量的努力存在着一个本质上的矛盾:知道大多数的测量标准都是次优的,这迫使我们去寻找更好但却必定还是次优的新标准。如果我们有一个不同的绩效概念——比方说,如果我们认为一家企业的绩效就是它的当前资产而非未来的现金流量,那么测量企业的绩效就不会比测量一架飞机的性能更复杂。应当强调的一点的是:我并不是说人人都赞成经济绩效的概念,赞成把绩效定义为未来现金流量甚或是企业的长期盈利能力和效率。尤其是管理者,他们把绩效看做是

实现指定的目标。不过，我的确是想说，我们对现有的大多数绩效测量标准的不安，应该归因于“我们能够测量的”（当前的财务和非财务结果）与“我们希望测量的”（未来现金流量）这两者之间的差距。

0.3 绩效链

要想聪明地寻找虽然次优但却更好的绩效测量标准，我们或许必须为了测量绩效而反思企业及其相关单位。在此，我们可以把企业看成是“黑箱”：投资注入企业；各种活动发生；作为这些活动的结果，产品制成并出售给客户；随后是损益表、资产负债表以及企业的市场价值。因为财务结果——损益表、资产负债表和市场价值——是自然地增生于作为整体的企业，或者增生于企业内部部分成大块的经营单位，所以我们要寻找财务绩效的驱动因素，也就是在整个企业或者其经营单位的层次上描述内部流程、产品和客户的非财务标准。处理企业和绩效测量的黑箱方法的问题在于，它在企业及其经营单位内部制造了差异：发生的流程、制造的产品和服务的客户是如此之多，以至于企业或经营单位层次上的绩效测量标准（我将称之为“聚集型测量标准”）掩盖了重要的变异来源。一家企业做得好的事情与做得差的事情混在了一起，而这使得我们很难准确地知道，比如说，该在哪些方面加大投资、该在哪些方面削减成本？更重要的是，企业及其经营单位的规模越大，被聚集型绩效测量标准所掩盖的绩效信息就越多。¹⁵

为测量绩效而反思企业及其经营单位，这要从提出“企业的绩效从哪里来”的问题开始。企业的绩效产生于企业所做的，产生于企业的活动或日常工作。这些活动会引起成本，但也可以产生超过成本的营业收入——营业收入的多少要取决于企业的产品和服务为客户创造的价值。反过来，这些现金流以及对未来现金流的预期又会影响资本市场对企业的评价。图0-1给出了这条从活动到成本再到营业收入最后到资本市场对企业的评价的因果链。这条“绩效链”是迈克尔·波特（Michael Porter）的价值链思想的延伸，其中结合了成本。¹⁶

绩效链包含了某些对绩效测量的直接暗示。首先，绩效链中的单位与典型的组织结构图上的单位没有多少类似之处。绩效链中有三类主要单位：企业、客户和活动。相对而言，展示在组织结构图上的单位往往是企业、经营