

BEYOND THE BALANCED SCORECARD

IMPROVING BUSINESS INTELLIGENCE
WITH ANALYTICS

超越平衡计分卡

利用分析型指标提高商业智慧

[美] 马克·格雷厄姆·布朗 (Mark Graham Brown) [著]

谢军容 等 [译]



中国财经经济出版社

超越平衡计分卡

[美] 马克·格雷厄姆·布朗 (Mark Graham Brown) 著

谢军容 等译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

超越平衡计分卡:利用分析型指标改善商业智慧/(美)布朗(Brown, M. G.)著;谢军容等译. —北京:中国财政经济出版社,2009. 10

书名原文:Beyond the Balanced Scorecard

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1830 - 4

I. 超… II. ①布… ②谢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 167764 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2008 - 5035 号

责任编辑:刘 静 责任校对:孙志敏

封面设计:华乐功 版式设计:孙志云

Mark Graham Brown

Beyond the Balanced Scorecard

ISBN 978 - 1 - 56327 - 346 - 9

Copyright © 2007 by Productivity Press, an imprint of Taylor & Francis, an Informa business.

Translation rights arranged through Productivity Press.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字翻译版由美国 Productivity Press 公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010 - 88191017

三河市祥达印装厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 13.75 印张 150 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1830 - 4/F · 1532

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前 言

人们已经开发出了一系列绩效度量方法，但对于组织来说，将这些范例与现有的商业模式结合起来是一项艰巨的任务。选择一个框架或模式以适应特定的企业文化、持续地对绩效进行监控，并根据事实制定商业决策，这些都是绩效管理的基础。然而，许多组织踏上了绩效管理的旅程，但在获得切实的成果之前就放弃了——遵守所有感知到的规则实在太难了。

这种情况与交响乐团面临的挑战非常类似：每一件乐器都是单独演奏的，但如果这些乐器没有调好音高，不能与其他乐器协调，演奏者没有集中演奏同一首乐曲，那么演出就会失败。同样，在绩效管理的旅途中，问题变成了：让恰当的指挥为这些范例的合并设定一个统一的愿景，以形成共同的组织哲学。马克为我们提供了一种实用的方法，这种方法有助于绩效管理指挥的产生，并为其提供了指导。

有远见的组织已经证明，根深蒂固的绩效管理文化是在市场条件下赢得竞争的必要因素。对于那些绩效管理的新手来说，他们有必要明白这一点：不存在一种建立绩效管理文化的正确方式，不存在一系列神奇的指标，也不存在这样一种管理理论，当人员要素缺乏时，它可以使绩效实现最优化。相反，创造性地修改并应用绩效管理理论的基本原理，并发挥组织中理解目标和文化的人力资产的力量，这将有助于带来我们希望的实质性结果。

通常，人们对绩效管理措施的认知来自两个极端：一些人认为可以用简单的方法来确定其计分卡指标，而另一些则认为解决方案十分复

杂。另外，在领导者需要了解企业的哪些情况、想要了解哪些情况以及他们对组织的哪些方面进行度量之间，存在着严重的脱节。只有当这些极端的看法得到了平衡，并利用艺术和科学的方法建立起适用的模式后，绩效管理才能真正获得成功。

马克的方法从整体的观点出发，帮助我们在信息差距（information gap）之间搭起了一座桥梁，并展示了绩效管理成功的驱动因素。这种绩效管理方法非常实用，已经得到了生活中真实案例的证实（包括成功的和失败的）。这种哲学可以用在个人层面、部门层面或企业层面，也可以用于公共和私人部门中。

读者可以利用真实的案例，对本书建议的解决方案提出质疑和挑战，也可以在课堂上外推至自己所处的特定环境中。本书中包含了大量见解深刻的工具和最佳实践，不管你处在绩效管理这一连续体（continuum）的哪个位置，它们都将助你成功地完成绩效管理之旅。

多纳·荣格（Donna Jung）

致 谢

首先，我要感谢过去几年中我的客户给我提供了学习的机会，我学到的很多东西都记录在本书中。如果按名字列出来，这个名单会很长，但在本书中我提到了一些名字，并把它们作为采用杰出的、创新性方法和指标的组织实例。

我还要感谢下面这些人，他们花时间阅读了书稿并向我提出了宝贵的建议：

Dr. Gerald Blanton	AMSEC
Don Hoeffert	Storaenso
Stephanie W. Honda	University of Southern California
John M. Mullins	U. S. Department of the Interior
Michael J. Novak	U. S. Internal Revenue Service
Noriko Oyama, Daniel.Kube,	
Donna Jung	Performancesoft

最后，我要感谢 Ruth Mills，他的编辑工作十分出色，使本书成为了一本易学易懂的作品，我还要感谢 Michael Sinocchi 和 Productivity Press 管理团队中的其他成员，他们从 1990 年就开始出版我的著作。

导 言

我们都希望信任统计学。如果将信息和数据的波动切碎成更小的增量和数字，并把它们展示在图表中，我们会感觉好一些。数字和统计学当然比仅凭直觉的数据更客观。同时，我们也要认识到，“可靠的统计学”并非总是令人信服。在明白了很容易对这类信息进行操纵后，我们就会对调查数据产生怀疑。我们甚至不相信财务信息，而这些信息本该是最值得信任的，因为它度量的是现金，而且制定了严格的会计规则规定如何记录组织中的资金流向。但是，在过去的 10 多年中，大型企业的道德问题给我们上了一课：财务结果也可以弄虚作假。结果是：许多人不再相信股票市场，而更多的人不再相信大企业和它们公布的数字。然而，我们仍然需要一种计算得分的方法。我们需要一种评估和量化组织绩效的方法。

大多数咨询人员都出版过一本好书。就算是那本书只获得了适度的成功，他们也会不断地进行修改，同一本书就会一再出现在市场上，而内容并没有太大的差别。这是我讲述绩效指标的第三本书，不错，其中有对我以前著作的一些评论。但是，自从我在 1996 年写了第一本绩效指标的书《保持分数》（*Keeping Score*）后，我学到了很多。我犯了很多错误，也尝试了很多新东西，其中有一些非常有效。我学到的最重要的一课是：确定如何衡量成功与指出实现成功的战略一样重要。我学到的另一课是：尽管今天我们对指标和平衡计分卡十分重视，但企业、政府、军队、医院保健和教育机构中的绩效度量却并不成功。尽管绩效度量在某种程度上比过去更加先进，但它们大都缺乏完整性，不能

告诉那些企业的领导者他们需要了解绩效的哪些维度。

本书讲述了企业度量绩效与健康程度的一种新方法：平衡计分卡。这种革命性的度量方法由卡普兰（Kaplan）和诺顿（Norton）在1992年提出，它已经引领许多组织在其传统的财务和经营指标中加入了更宽泛的指标。从1992年起，我们就已经知道，曾经作为计分卡基础的最初4类杰出指标（财务、客户、内部指标与学习、创新与增长）是远远不够的。我们还知道，我们不能通过观察十几个统计指标来衡量一家企业的健康程度。相反，我们需要的是一个全新的、更先进的计分卡，其中的指标能够度量企业绩效的更复杂的维度。如果不是卡普兰和诺顿的工作和他们对计分卡及其应用的持续完善，这种进步是不可能出现的。

本书是如何组织的

第1章提供了计分卡和指标的一些背景，并描述了创建自己的平衡计分卡的最佳方法。第2章和第3章解释了新的计分卡应该包含哪些内容以及新的指标 [我称之为分析型指标 (analytics)] 是什么。第4章到第8章描述了我们推荐的分析型指标，它为经理们提供了5个关键领域 [客户、外部环境、人员（即你的员工）、运营、战略和财务] 中有关组织绩效的重要问题的答案。每一章都以需要牢记的要点作为结束，这些要点是在决定组织将采用何种指标时必须牢记的。在改善组织的度量指标与绩效时，请参考这些要点。

最后，第9章讨论了绩效管理的最新进展，计分卡已经不再仅仅是一个报告工具。我们将讨论计分卡与知识库、项目、内部资源和其他数据的联系。通过与其他数据相连，计分卡成为了一个更优秀的分析工具和改善绩效的助手。换句话说，计分卡不仅告诉你绩效是否符合标准，它还告诉你应该如何改善绩效。

本书的附录包含了计分卡的实例，包括来自各种类型企业的分析型

指标。这些实例将为你希望在自己的计分卡中包含哪些指标提供一些思路。在确定你跟踪的那些指标与同业中的企业跟踪的目标是否相同时，这些实例也可以提供很大的帮助。

本书如何为你和你的组织提供帮助

从本书中你将学到如何度量大多数计分卡都忽略掉的指标。当前大多数的计分卡都没有涉及组织健康的主要方面，充其量只是用一些不确切的数据来评估许多重要的、代价高昂的商业战略是否成功。本书将为你提供—个指南，使你知道如何量化并定期跟踪—系列难以度量的指标的进展情况。另外，本书以图片的形式提供了大量实例——这些实例来自企业、非营利组织和政府机构——在你开发自己的指标与分析方法时，它们可以为你提供帮助。你将学会回答下列关于如何对组织进行度量的问题：

- 我们正在与正确的客户建立积极的关系以促进企业成长并建立顾客忠诚吗？
- 我们努力开拓的新业务是恰当的吗？
- 我们所从事的是让顾客高兴而不是激怒他们的活动吗？
- 我们的品牌形象如何？
- 可能影响组织成功的外部世界正在发生什么事情？
- 我们应该留心哪些类型的竞争威胁？
- 我们与重要的合作伙伴和供应商的关系如何？
- 我们在满足常规需求方面做得如何？
- 员工的满意度和参与热情如何？
- 员工的健康程度和安全感如何？
- 我们在多样化和道德方面做得如何？
- 我们聘用的是拥有恰当知识和技能的员工吗？

- 我们是否与我们的员工进行了有效的沟通？
- 我们对重大项目的完成情况如何？
- 我们是否有效地管理着关键的流程？
- 我们是否最有效地使用了我们的资源？
- 我们是否有效地使风险最小化？
- 组织在财务上健康吗？
- 我们在新产品/服务的开发方面做得如何？
- 我们在将关键战略与愿景结合方面做得如何？
- 我们在主要绩效的改善方面做得如何？

最好的绩效度量指标不是个别的变量，而是由一组单独的统计数字构成，这些数字为我们提供了关于绩效方面的更客观、更成熟的观点。读完本书，你将学会如何创造出一个新型的计分卡，这一计分卡将告诉你真正需要了解哪些关于组织运行情况的信息。

目 录

前言	1
致谢	1
导言	1
第 1 章 第一代平衡计分卡	1
1.1 平衡计分卡的演进	1
1.2 APQC 关于最佳度量实践的发现	5
1.3 欧洲的绩效管理	7
1.4 第四阶段计分卡：2006 年以后指标更加平衡	16
1.5 本章小结	17
第 2 章 分析型指标：跟踪组织绩效的新方法	18
2.1 绩效数据的类型	18
2.2 近来流行的度量指标	21
2.3 简单性的诱惑	25
2.4 什么是分析型指标	26
2.5 分析型指标举例	27
2.6 为什么分析型指标比单一度量指标优越	29
2.7 基于分析型指标的计分卡的缺点	30
2.8 分析型指标如何改变组织审核绩效的方式	31
2.9 计分卡可以同时包含分析型指标和单一度量指标	31
2.10 最适合分析型指标的绩效维度	32

2.11	分析型指标中数据如何列示	33
2.12	可以用来隐藏保密信息的分析型指标	33
2.13	分析型指标允许继续使用很多现行的度量指标	34
第3章	基于分析型指标的计分卡：为你的度量指标增添更多的商业智慧	35
3.1	不要盲目地采用模板：创建你自己的计分卡	35
3.2	新的计分卡架构	36
3.3	管理者需要了解绩效的哪些方面	38
3.4	盲目飞行：多数计分卡缺失了哪些内容	40
3.5	大多数计分卡实际为领导者提供了哪些信息	42
3.6	外部因素	43
3.7	客户度量指标	44
3.8	员工度量指标	44
3.9	运营度量指标	45
3.10	战略及财务度量指标	47
3.11	创建基于分析型指标的计分卡	48
3.12	分析型指标计分卡的软件要求	56
第4章	客户关系分析：预测忠诚度的重要指标	59
4.1	客户度量指标	60
4.2	对已建立的客户关系的度量	61
4.3	客户关系管理应该做什么，不应该做什么	62
4.4	如何度量客户关系管理系统	66
4.5	度量客户关系的投入指标	68
4.6	度量客户关系的流程指标	69
4.7	度量客户关系的产出指标	72
4.8	度量客户关系的成效指标	74
4.9	本章小结	77

第 5 章 外部分析型指标：量化决定企业成败的因素	80
5.1 品牌形象的度量	81
5.2 外部因素的度量	85
5.3 风险：评估组织的暴光度	87
5.4 合作关系：度量其效果及影响	90
5.5 遵守法规：度量满足法规要求的程度	92
5.6 本章小结	93
第 6 章 人力资源指标——度量企业最重要的资产	96
6.1 人力资源度量指标一——员工满意度	98
6.2 人力资源度量指标二——员工健康与安全	103
6.3 人力资源度量指标三——道德与多元化	106
6.4 人力资源度量指标四——人力资本	118
6.5 人力资源度量指标五——沟通效率	125
6.6 本章小结	128
第 7 章 运营分析指标：关于质量、生产率、及时性和创新 的关键内部指标	131
7.1 运营指标一：项目管理分析指标	132
7.2 运营指标二：生产率分析指标	138
7.3 运营指标三：流程分析指标	142
7.4 运营指标四：企业卓越性分析指标	145
7.5 运营指标五：研发分析指标	152
7.6 本章小结	157
第 8 章 战略与财务分析指标：度量最重要的因素	159
8.1 战略指标	160
8.2 财务指标	163
8.3 本章小结	170

第9章 超越平衡计分卡：从绩效度量到绩效管理	172
9.1 过去30年的计分卡	172
9.2 低效的中年计分卡	173
9.3 红色不等于死亡	177
9.4 平衡计分卡的局限性	178
9.5 将计分卡与知识管理连接起来	180
9.6 绩效管理与绩效评估	180
9.7 绩效管理系统的要素	181
临别赠言	187
附录	188

■ 第1章

■ 第一代平衡计分卡

组织中的绩效度量并不是什么新东西，在过去的30年中，组织已经意识到，单纯的财务指标不足以评估一个企业成功与否。在20世纪70年代，生产率成为人们关注的焦点，企业和政府机构开始跟踪员工、机器和其他资源的生产率。在20世纪80年代，所有人都开始关心质量和顾客满意度，因此那些指标成为了组织计分卡的一部分。

20世纪90年代，平衡计分卡的概念出现了，迫使管理者去看一看他们的指标中有多少是财务指标，然后再加入一些非财务指标进行平衡。平衡计分卡方法认为越少越好：企业在一张计分卡上跟踪的指标应该控制在15~20个之内。对于那些喜欢每天都要阅读上百张图表的管理者来说，这种方法很难行得通。

1.1 平衡计分卡的演进

在过去的30年中，组织用来度量其绩效的方法经历了三个明显的阶段。每个阶段都会持续10~15年，而在每一个后续阶段中，度量绩效的方法都会更加严谨。这一过程离我们所谓的“科学”还有很大的

差距，但度量方法以及数据的完整性在不断改善。鲍得里奇标准（Baldrige criteria）之类的模型已经推动我们利用这种系统的方法来度量和绩效管理。图 1.1 显示了平衡计分卡的演进过程。

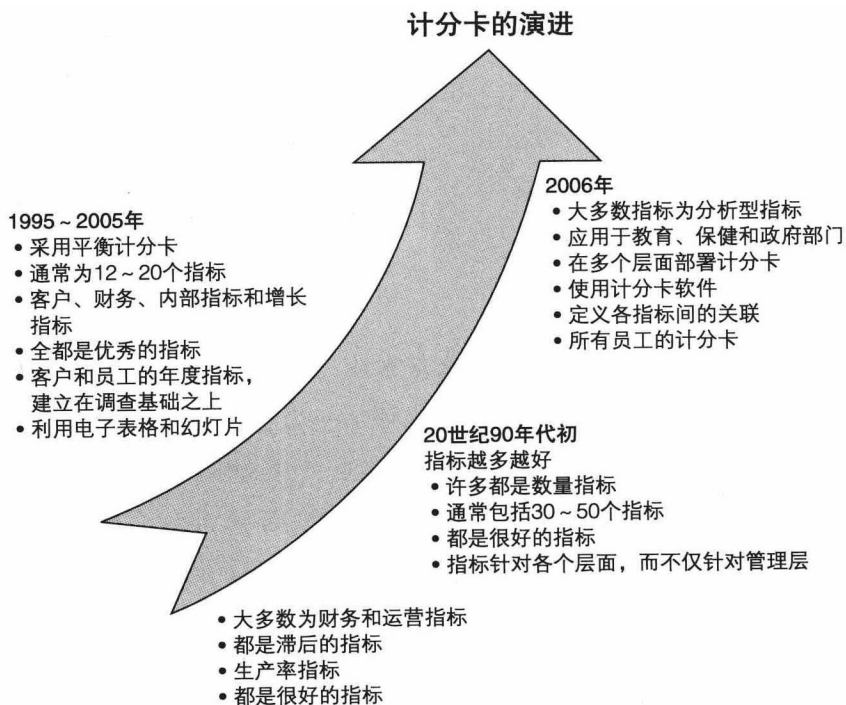


图 1.1 平衡计分卡的演进

1.1.1 第一阶段的计分卡：关注财务和运营指标

大约在 1980 年以前，组织通过评估一系列宽泛的运营及财务统计数字及比率来度量企业的绩效。图 1.2 显示了那个时代的一张典型的计分卡。管理者每个月召开一次大会，通常要关注 30 多个指标，而这些指标都是滞后的指标，且几乎都是财务指标。少量具有超前思维的企业开始每年对顾客满意度或员工士气等指标进行一次调查，而且许多企业的计分卡上还加入了生产率指标。实际上，生产率在 20 世纪 70 年代十分流行，人们对各种各样的生产率——劳动生产率、资本生产率、设备

生产率等——进行度量。在某些情况下，管理者可能会认为度量产品的次品率或故障平均间隔时间（mean time between failures, MTBF）也很重要。

典型的第一阶段计分卡					
财务指标					
销售收入	毛利润	应收账款	资产/负债	EBITDA	股票价格
预算	成本	总人数	研发支出	利润	增长
运营指标					
生产量	次品率	准时发货率	劳动生产率	设备生产率	原材料生产率
新产品数量	培训时间	专利	故障平均 间隔时间	事故	审计得分

图 1.2 第一阶段的计分卡

第一阶段计分卡中的所有指标都很重要，但是太多了，它们都有些滞后，而且不平衡。大量的企业至今仍然在使用第一阶段的计分卡。实际上，最近对几家大型企业的计分卡进行的评估显示，其指标超过 30 个，其中 90% 的指标不是财务指标就是运营指标。如果你的计分卡与图 1.2 所示的例子类似，那么你就需要关注一些根本问题，如减少计分卡中指标的数量，增加一些评估顾客满意度和员工满意度之类的指标。

1.1.2 第二阶段的计分卡

大约从 1980 年起，组织就开始受到质量和客户满意度等问题的困扰。这一领域的专家，特别是菲尔·克劳士比（Phil Crosby）和爱德华·戴明（W. Edwards Deming），马不停蹄地为企业讲授如何降低次品率、提高客户满意度。流程分析和改善也变得流行起来。迈克尔·海默（Michael Hammer）和他的同事们通过向企业传授一种改善流程的方法 [他称之为“再造”（reengineering）] 而收入颇丰。企业组成团队，并