

世界500强中80%的企业都在使用平衡计分卡  
其理论成为20世纪最具影响的管理理念之一

# 平衡计分卡 是什么

What is Balanced Scorecard

一个管理工具的神话

◎胡玉明 编著



BSC

■献给运用和将要运用平衡计分卡方法来提高顾客满意度、突破性改进内部业务流程、促进员工学习和成长、改进财务指标以提高业绩和实现发展战略的企业事业单位及其员工们。

**M** Management  
管理新工具丛书


# 平衡计分卡 是什么

What is Balanced Scorecard

一个管理工具的神话

◎胡玉明 编著



 中国财经出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

平衡计分卡是什么——一个管理工具的神话/胡玉明编著：—北京：中国财政经济出版社，2004.5

(管理新工具丛书)

ISBN 7 - 5005 - 7204 - 2

I. 平… II. 胡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 031394 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: [cfeph@cec.gov.cn](mailto:cfeph@cec.gov.cn)

(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

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13 印张 126 000 字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定价：20.00 元

ISBN 7 - 5005 - 7204 - 2/F·6300

(图书出现印装问题，本社负责调换)

# 前 言

---

尊敬的读者，非常感谢您浩瀚的书海里，翻阅本书。

也许，您第一次看到“平衡计分卡”（Balanced Scorecard, BSC）这个名称，那么，您想知道它是什么吗？说不定您对平衡计分卡会有浓厚的兴趣！

也许，您对“平衡计分卡”早有耳闻，现在已经到了该行动的时候了，那么，您想知道如何踏上平衡计分卡之旅吗？

您是否正在琢磨着如何将您的伟大战略转化为现实？也许，平衡计分卡能帮助您实现这个理想。

或许，您正思考怎么把新的科学发展观和正确的政绩观落到实处。

.....

也许，本书对您有所裨益！

“观念可以改变历史轨迹，观念可以创造奇迹”。有什么样的绩效评价观念，就有什么样的管理行为，“种瓜得瓜，种豆得豆”。从1995年

开始，我便关注并追踪企业绩效评价这个重要的理论与实践问题，非常喜爱卡普兰与诺顿所创造的平衡计分卡并深受其启发。本书是我多年来学习与教学平衡计分卡理论的一点心得与体会。如果读者想进一步了解平衡计分卡观念，我建议阅读读书后的参考文献。

感谢中国财政经济出版社的编辑们，是他们促成了本书的写作。同时，感谢厦门大学会计学系毛付根教授为我从美国带来卡普兰与诺顿的最新著作《战略地图》，使我从中感受良多。

尽管我想尽力把这本书写好，无奈杂事过多，时间又太紧，水平也有限，总感还有许多缺憾。衷心希望得到读者的指教。我的 E-mail 地址是：[thuym@jnu.edu.cn](mailto:thuym@jnu.edu.cn)。

胡玉明

2004年4月6日于暨南园

# 目 录

---

前 言	( 1 )
第 1 章 价值创造与绩效评价	( 1 )
§ 1.1 企业面临的经济环境变化	… ( 3 )
§ 1.2 新经济环境的企业价值创造 模式	… ( 9 )
§ 1.3 财务评价“陷阱”	… ( 13 )
第 2 章 何谓平衡计分卡	( 25 )
§ 2.1 平衡计分卡的产生	… ( 27 )
§ 2.2 平衡计分卡的基本构架	… ( 29 )
§ 2.3 平衡计分卡“平衡”什么	… ( 42 )
第 3 章 平衡计分卡：化战略为行动的有 效工具	… ( 49 )
§ 3.1 战略的执行是关键	… ( 51 )
§ 3.2 平衡计分卡：化战略为行动 …	… ( 58 )
§ 3.3 战略执行的五大基本原则 …	… ( 71 )

<b>第4章 如何开始平衡计分卡之旅</b> .....	(77)
§ 4.1 为何实施平衡计分卡 .....	(79)
§ 4.2 从何着手开始平衡计分卡之 旅 .....	(82)
§ 4.3 高层管理人员支持：平衡计 分卡项目的关键因素 .....	(88)
§ 4.4 组建实施平衡计分卡的团队 .....	(91)
§ 4.5 制定平衡计分卡开发计划 .....	(98)
§ 4.6 平衡计分卡项目的沟通 .....	(102)
<b>第5章 平衡计分卡如何与预算、激励相         结合</b> .....	(107)
§ 5.1 绩效评价指标：平衡计分卡 的关键 .....	(109)
§ 5.2 如何分级实施平衡计分卡 .....	(117)
§ 5.3 平衡计分卡与预算相结合 .....	(128)
§ 5.4 平衡计分卡与激励机制挂钩 .....	(136)
<b>第6章 公共部门及非营利组织的平衡计         分卡</b> .....	(149)
§ 6.1 在公共部门使用平衡计分卡	

.....	(151)
§ 6.2 非营利性组织平衡计分卡的 开发 .....	(174)
<b>第7章 问题没有那么简单</b> .....	(179)
§ 7.1 平衡计分卡实施过程可能存 在的问题 .....	(181)
§ 7.2 平衡计分卡在中国的运用前 景 .....	(187)
<b>本书主要参考文献</b> .....	(199)

第 1 章  
CHAPTER

价值创造与绩效评价





管理大师彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 曾经说过：“如果你不能评价，你就无法管理”。企业绩效评价是企业管理的基本前提。那么，企业评价什么呢？要回答这个问题并不轻松。

## § 1.1 企业面临的经济环境变化

从宏观上说，当前世界经济的基本特征是国际化、金融化和知识化；从微观上说，人类社会从工业时代转入信息社会，企业的经营环境发生了巨大变化。今天有三种力量独立或综合驱使企业越来越深地陷入令人惊恐不安的陌生境地。这三种力量就是顾客 (Customers)、竞争 (Competition) 和变化 (Change)。

### § 1.1.1 顾客化导向

20 世纪初期，由于劳动生产力相对低下，企业所能提供的供给严重不足，整个市场整体上呈现出卖方市场的典型特征。在这种市场环境下，企业只要注

重内部管理，通过大批量生产，提高劳动生产率，降低成本，生产出更多的产品就能获得迅速发展。此时，顾客的需求处于被忽视的境地，企业生产出来的产品不愁没有销路。

到了20世纪70年代，由于科学技术的蓬勃发展并广泛运用于生产领域，企业生产效率得到极大地提高，市场上商品丰富，企业提供的供给量的增长超过了需求量的增长，市场逐渐趋于饱和状态。同时，由于科学技术的发展，产品质量不断提高，产品种类日益繁多，顾客的选择范围不断扩大。顾客不仅注重需求“量”的满足，而且开始注重需求“质”的满足。顾客更加关注产品的质量和性能，较低的价格已经不是吸引顾客的主要因素。市场的主导权开始由生产者向顾客转移，市场逐步演化为买方市场。企业面对顾客需求层次不断提高和日益激烈的竞争环境，开始着手改变他们固有的生产经营方式，力图通过提高产品质量，不断提供新优产品来吸引顾客需求，取得竞争优势。但是，企业对产品质量与品种的迷恋，并不表明企业已将充分满足顾客需求放在经营的重要位置。

进入20世纪80年代、特别是90年代以后，顾客需求向多样化、个性化发展，产品更新换代更加迅速，企业之间的竞争更加激烈，市场环境更加难以把握。由此，企业经营思想发生了巨大变化，以满足顾客需求为导向，求得自身生存发展的经营理念成为企业一切经营战略的核心思想。“顾客至上”，“顾客是朋友”的理念全面渗透到企业经营管理实践之中。

在这种环境下，企业不能一味地停留在满足顾客

需求的层面上，企业必须转变观念，在满足顾客需求的同时引导顾客的消费倾向，使得顾客的消费倾向与企业未来发展方向一致。惟有如此，企业才能拥有永久的顾客。例如，日本索尼公司（Sony）在满足顾客需求的同时，一直倡导“微型化”是 21 世纪的消费时尚。如果消费者果真接受了这种消费观念，就会倾向于购买“微型化”的产品，而“微型化”正是索尼公司的核心能力之所在。

### § 1.1.2 竞争化导向

在市场经济环境下，竞争是不可避免的经济现象，并且随着经济的发展、新技术革命的推动以及市场从卖方市场向买方市场转变，企业之间竞争更加激烈。以往凭借物美价廉就能在竞争中获胜的简单模式，已经被多层面的竞争所取代，企业竞相投入大量资金更新技术、更新设备、更新产品、引进人才以及改变经营方式和改革内部组织结构。竞争的加剧，使企业经营的不稳定性因素越来越多，风险越来越大。只有优秀的企业才能主导竞争的潮流。同时，企业经营的国际化趋势不断发展，世界范围内的经济一体化已成为必然趋势，更为重要的是竞争已经超越了国界，从国内市场的竞争转向国际市场的竞争。企业面临着更为严峻的挑战，“没有创新就等于死亡”。竞争的压力迫使企业必须对其内部组织结构、生产经营方式与业务流程进行创新再造，对顾客化导向的现代市场经济环境的变化做出迅速、灵活的反应，从而在激

烈的竞争中获得优势。

顾客化与竞争化,使得企业产品生命周期大大缩短,“新三年,旧三年,缝缝补补又三年”的情景“一去不复返”,由此,企业的研究与开发能力至关重要。

### § 1.1.3 变化

顾客和竞争在变化,更重要的是,变化本身的性质也在变化。变化不仅无所不在,而且还持续不断。变化已经成为常态。在变化的环境中,永恒的事物只有一件,那就是变化本身。现代企业环境充满了倍速变化的威力。

以新技术开发周期为例,一种比较精密的产品从技术原理发明、设计构思到产品投放市场的周期在18世纪需要100年,如蒸汽机;19世纪需要50多年,如发电机;在20世纪40年代需要30多年,如内燃机;在60年代需要20多年,如喷气机;在70年代需要10多年,如核电站,最快的要5年;到了80年代以后,则只需要2—3年时间,如个人电子计算机。在如此快速剧变的环境中,企业要生存与发展,就必须不断求变且要变得快、变得巧妙。只有这样,企业才能在变化的环境中取得竞争优势。

也许,人们讨厌变化,但是,惟一的事实是变化带来了社会和企业的进步。因此,在这种变化的环境下,持中国传统的“以不变应万变”观念的企业将会成为抗拒变化的落伍者而终究被市场淘汰;持“以变化应对变化”观念的企业,也只不过是被动地应对变

化的追随者。只有能够“以变化带动变化”的企业，才是主动应对变化的市场领导者，才具有持久的竞争优势。不管你对变化持有什么态度，一个不争的事实却是变化正在改变，甚至摧毁“未来是历史的必然延伸”的逻辑基础。

#### § 1.1.4 我们如何评价变化

在这个变化的世界，企业竞争已经从过去的生产前移到创新，又从创新活动本身转移到企业的创新战略。这样，21 世纪的企业还必须密切关注以下因素：

(1) 技术。在企业进化过程中，下一个台阶将是组建能充分利用信息技术优势的企业。回顾过去的十几年，我们可以感觉到信息技术给社会生活和企业经营业务、管理理念带来巨大的变化。而且，这种变化仍在以前所未有的速度影响着我们。然而，我们也应该看到，面对顾客需求的变化，再尖端的技术也终究会因为落后而失去其商业价值。因此，只有不断地研究创新才能推出引领时代潮流的先进技术。

(2) 创新能力。在现代科学技术的帮助下，产品和服务的效仿太容易了。稍不留神，竞争对手就可能抢在前面。正如波特（Porter）教授所说的“战略就是要让自己远远领先于竞争对手。因此，重要的不是把工作做得更好，而是要不同凡响”，更为重要的是，企业必须追求“惟一”，而不是追求“第一”。没有不断创新的“第一”是暂时的，只有“惟一”才能保持永远的“第一”。而创新的主体是人。

(3) 人才。正如西方经历了令人窒息的中世纪才来到了文艺复兴时期一样，经历了“技术决定一切”的自豪时期的人类，今天关注的焦点再次集中到人类本身。人是企业组织内最有价值的资产，他们可以有无限的成就，也可能碌碌无为，甚至成为人类的祸害。如何激励员工，让他们发挥最大潜能，在当今的世界，对于企业至关重要。在人类经济行为的进化过程中，工业革命的兴起取代了农业经济，如今信息技术的突飞猛进又冲垮了工业经济的基石，迅速开启了知识经济的大门。过去在发展经济过程中人们强调谁拥有了资源，谁占有市场。而现在人们则开始强调能够将有限的资源进行最优的整合；而对资源整合的诀窍将依赖于谁拥有知识。知识的载体是人。“知识”成为知识经济最核心的生产要素，也意味着人就是知识经济最核心的生产要素。尽管一个企业乃至一个单位的正常运行需要人力资源与财务资源的有效组合，但是其中最重要的、起主导作用的还是人。由此，各国之间的竞争从资源的竞争转向人才的竞争。整个世界已经从过去的掠夺土地、资本、市场转移到掠夺人才，“招商引资”已经逐步变为“招智引商”所取代。

(4) 学习。世界发展如此之快，新的知识、新的技术以史无前例的速度向我们涌来。更重要的是，快速回应顾客的需求使企业每个人都看到了一种知识的需求。日本管理学教授原野（Ikujiro Nonara）认为“在一个惟一能够肯定的东西就是什么都不能肯定的经济世界里，保持竞争优势的惟一源泉就是知识”。任何人才，如果缺乏不断学习的能力，终究会落伍，

久而久之，人才也就成为庸才。人类一切创新都深深根植于知识与不断学习之中，没有学习就没有创新。

总之，无论你是否情愿，也不管你是否支持，当今企业经营环境的巨大变化将横扫所有人的观念与思维。这其中自然也包含企业绩效评价的观念与思维。在新的经济环境下，企业如何评价变化呢？

## § 1.2 新经济环境的企业价值创造模式

在新的经济环境下，企业绩效评价所面临的新问题源于企业价值创造模式的变化。

### § 1.2.1 人力资本地位日益凸现

远在1957年《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)上的文章，有关企业组织过分关注其人力资源，哈佛大学教授马尔科姆·P·麦克内尔(Malcolm P. McNair)说过这么一段话：“过分强调人际关系使人们感到问心有愧，使他们更容易丧失责任心、为失败寻找借口、行为更像小孩。”时间过去四十几年情况会发生什么变化呢？如果这句话今天重新提起，你能想像企业负责人会有何反应吗？你又有什么反应呢？你也许完全不赞同麦克内尔这种悲观的看法。现在，也许你会认为企业组织的人力资源(Human Resource)或人力资本(Human Capital)是新经济时代