

战略实施工具——平衡计分卡

主讲人：续鹏翔



财务管理

目录

1

战略实施失败的原因

2

战略管理工具—平衡计分卡

3

如何实施平衡计分卡

4

平衡计分卡与预算、薪酬的链接

Part 1

战略失败的原因

01

远景障碍

只有5%的员工
理解战略

02

人员障碍

只有25%经理人的
激励与战略相关

03

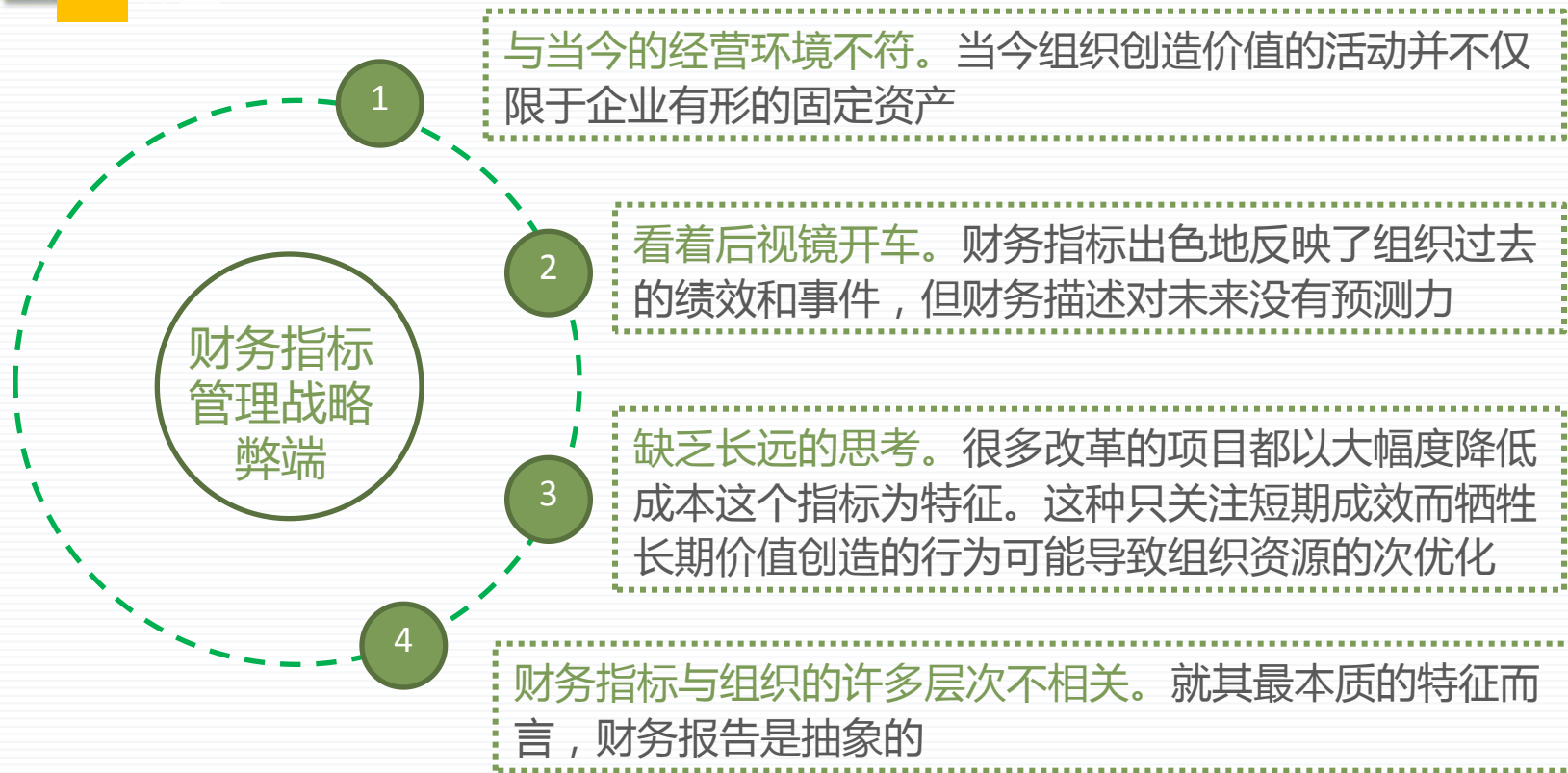
管理障碍

85%的管理团队
每月讨论战略
不足一小时

04

资源障碍

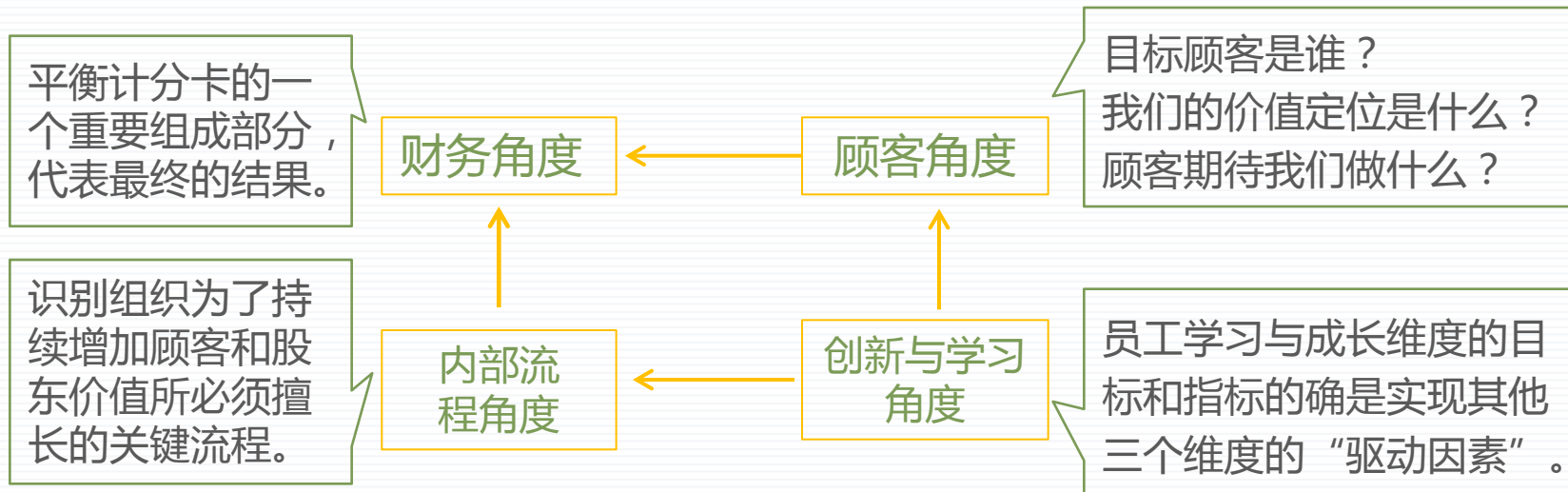
60%的组织没有
将预算与战略
挂钩



Part 2

作为战略管理工具的平衡计分卡

平衡计分卡所设计的指标体系可以作为领导者向员工、外部利益相关者沟通各种结果和有助于组织实现其使命与战略目标的绩效动因。





平衡计分卡实践的成功要素

全面预算管理的支持

- 全面预算管理是将既定战略目标通过预算的形式加以量化，以确保公司战略目标的最终实现。全面预算包含公司与部门的年度经营计划，它将成为形成公司及部门关键绩效指标数据与平衡计分卡指标支持行动计划资金支持的主要来源。
- 全面预算管理可以根据预算的实际执行结果进行指导与反馈修正原有的计划与目标，真正发挥评价与激励的作用



平衡计分卡实践的成功要素

薪酬等回报机制的支持

分配制度上存在的问题一直困扰着众多企业管理系统运行效率与效果。国内企业分配制度上都不同程度地存在下列两大问题：一是分配中的平均主义；二是资金支付上的随机化。

内部流程的优化

企业作为一个投入产出的载体，是通过内部运作即流程来实现价值增值的。最终驱动战略目标与目标实现的关键内部驱动要素必然体现在你公司的几个重要的流程上。



平衡计分卡实践的成功要素

组织架构、岗位职责与任职资格体系的支持

设计平衡计分卡与绩效管理系统还需要明晰公司的组织架构，岗位职责与任职资格体系。在进行公司指标体系分解时，需要有一个指标分解的依据而这种依据。在设计绩效计划时，需要根据在职人员和职位任职标准在知识、经验、能力与职业素养上的差距，制订个人的学习发展计划。

内部人员的支持与配合

公司高层应当充分地倡导，中层的参与也是平衡计分卡与绩效管理实施的重要保证。



Part 3

如何实施平衡计分卡

第一步 平衡计分卡绩效管理前期准备流程

变革
建议

组建
推进
团队

编制
推进
计划

前期
调查

开展前
期宣传
组织培
训

收集所
需信息
资料

第二步 平衡计分卡战略目标与指标模板

财务指标		赢利/ 收入	成本与生产力/ 效率	资产使用状况
企业的生命周期	成长期	销售增长率 新品收入占总收入比重 新增客户收入占总收入比	每位员工平均运营收入 成本费用总额控制	投资收入率 研发投入
	保持期	目标客户市场份额 产品线赢利 新服务收入占总收入比重	成本占竞争对手成本比例 成本下降比率 非直接成本（如销售费用）	流动资金比率 资本支出回报率 资产利用率
	收割期	不同产品线赢利率 不同客户赢利率 无赢利的客户比重	单位成本降低	投资回收率 投资金额



第二步 平衡计分卡战略目标与指标模板

顾客价值主张

顾客价值主张代表企业透过产品和服务所提供给顾客的属性，是核心顾客成果度量的驱动因素和领先指标。顾客价值主张的目标与指标要求关注于公司的产品和服务的价格、速度、属性、顾客关系形象和商誉等。

顾客核心成果度量

所谓的顾客核心成果度量是企业在顾客、市场方面要获得的最终成果，它包括了很多企业都希望采用的五个方面：市场占有率、老顾客保有率、新顾客增加率、顾客满意度及顾客利润率。

第二步 平衡计分卡战略目标与指标模板





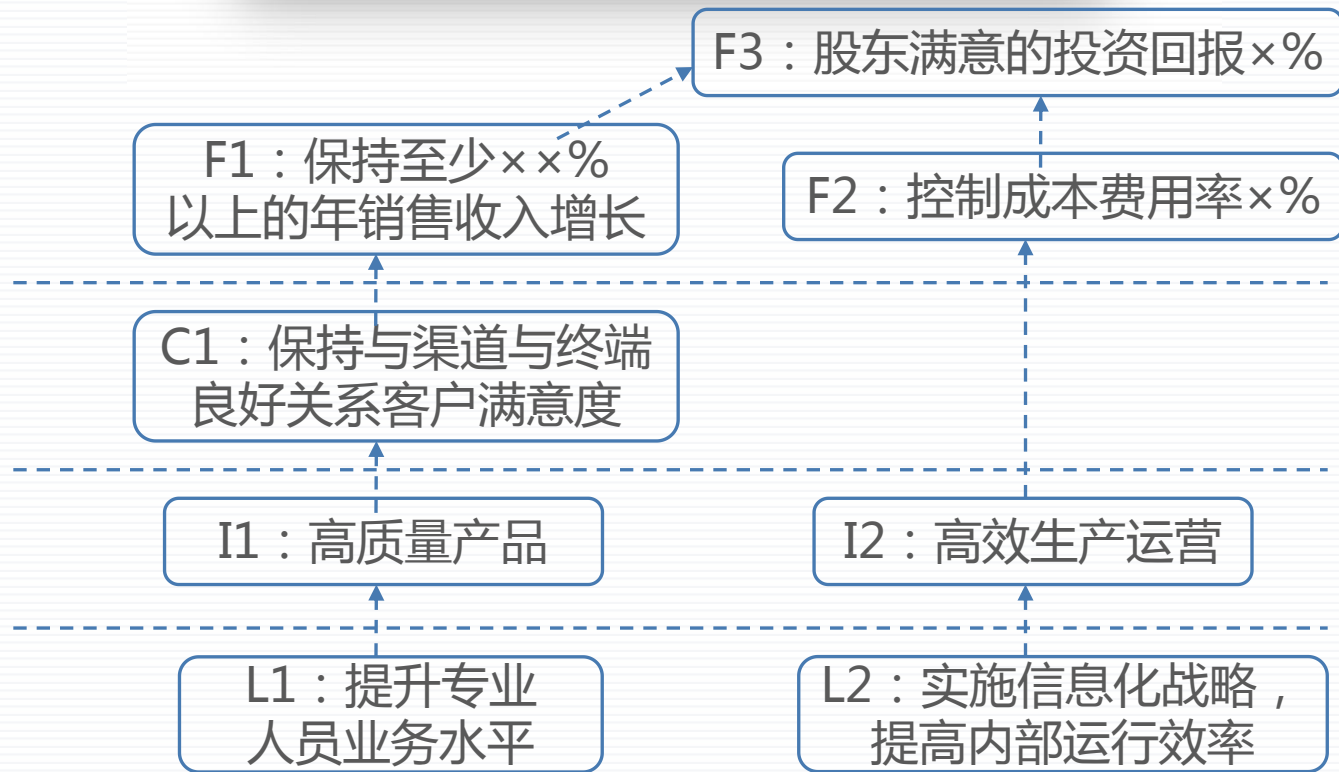
第三步 绘制战略地图

【何为战略地图】

战略地图实际上为呈现公司总战略以及相关细节提供了一个模型它可以比较直观地表达你公司战略的基本要求及主要战略主题、战略目标以及每个关键角度中的重点关注区域，体现了对于你公司战略关键因素之间因果关系的假设。

战略因果关系分析首先就是从战略财务目标开始的，它是推导顾客、内部运营及学习发展目标的前提。财务目标体现了战略对财务绩效的要求，也是其他指标合力的结果。

第三步 绘制战略地图

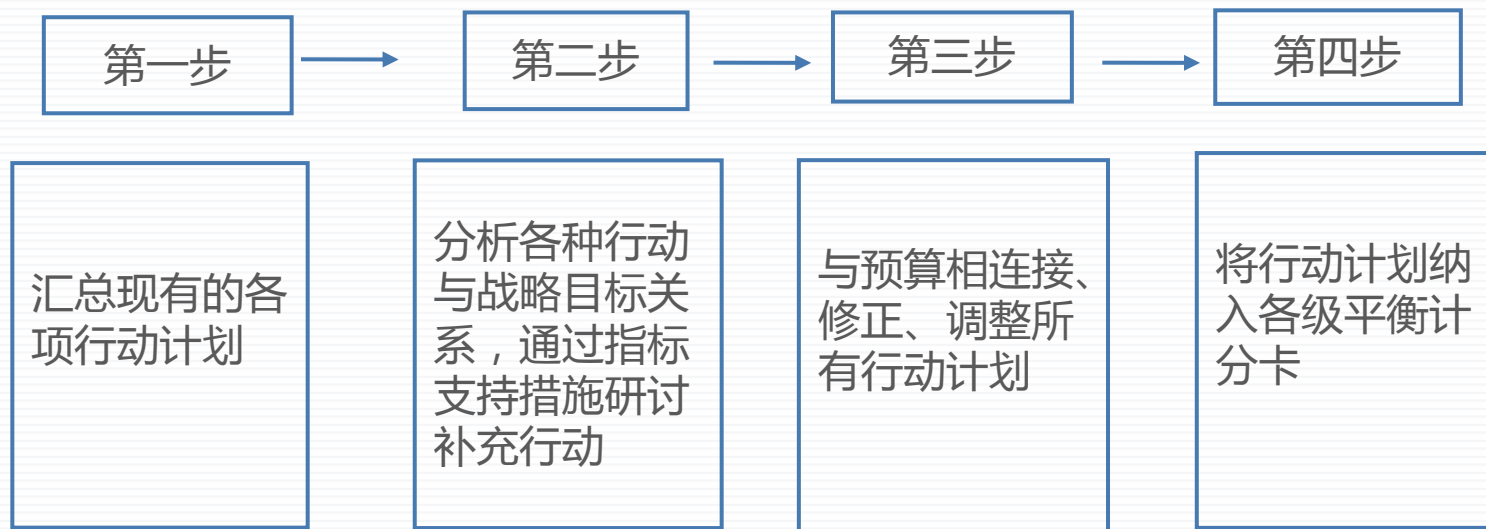


第三步 绘制战略地图

维度	战略目标与主题	核心衡量指标
财务	F1股东满意的投资回报	净资产回报率
	F2确保税前利润	税前利润
	F3保持至少××%以上销售收入增长	销售收入增长率
	F4控制成本费用率×%	成本费用总额
	F5提升总资产周转速度	总资产周转天数
	F6保持良好的资产结构	资产负债率
客户		
内部流程		
学习与创新		

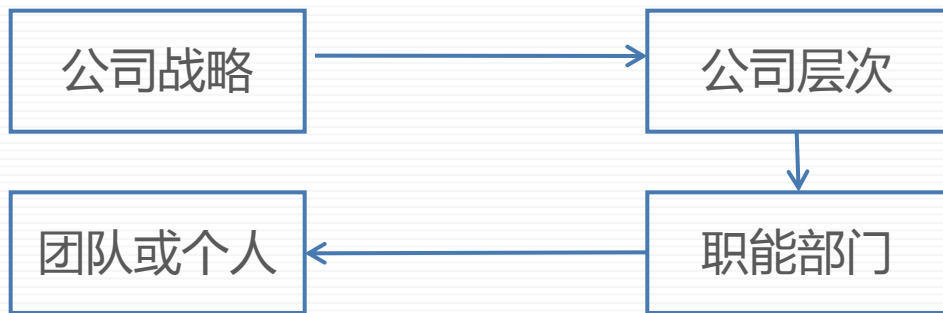
第三步 绘制战略地图

【链接“平衡计分卡”与“战略行动计划表”】



第四步 分级实施平衡计分卡

“分级”的过程从最高层次平衡计分卡开始。高层次的平衡计分卡明确了成功的各种关键目标与指标。一个有效的“分级”平衡计分卡不是简单地包含并分割高层次平衡计分卡。理解高层次的平衡计分卡，然后确定你所处的组织层次，你可以影响哪个目标和指标。





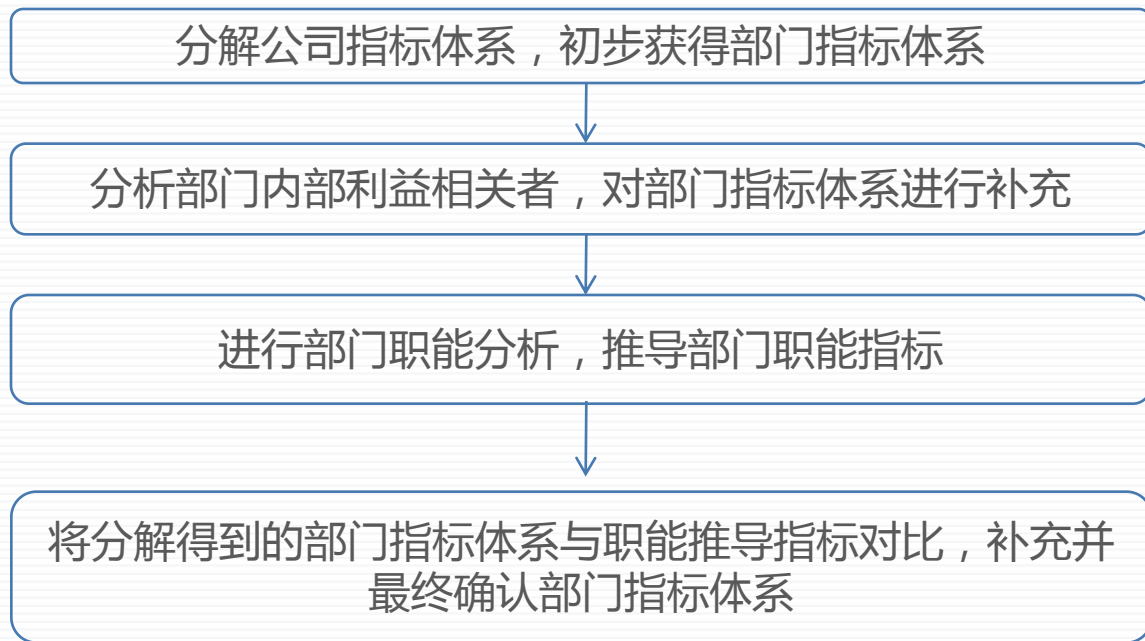
第四步 分级实施平衡计分卡

【平衡计分卡的分级与沟通】

- 对于纵向沟通——部门指标体系可以来自于公司指标体系的分解，公司指标体系的分解有效地加强了上级和下级之间的沟通，指标分解的过程是你公司的分管领导和部门负责人共同完成的。这样就可以使得上下级之间获得一个充分的沟通空间。
- 对于横向沟通——平衡计分卡强调从流程的视角来设计指标，可以把流程链接到相关的部门，并将流程绩效指标分解到相关的部门去。加强部门横向协调和沟通的另外一个办法是：进行“部门需求分析”，即从其他部门对某部门的期望来设置指标。

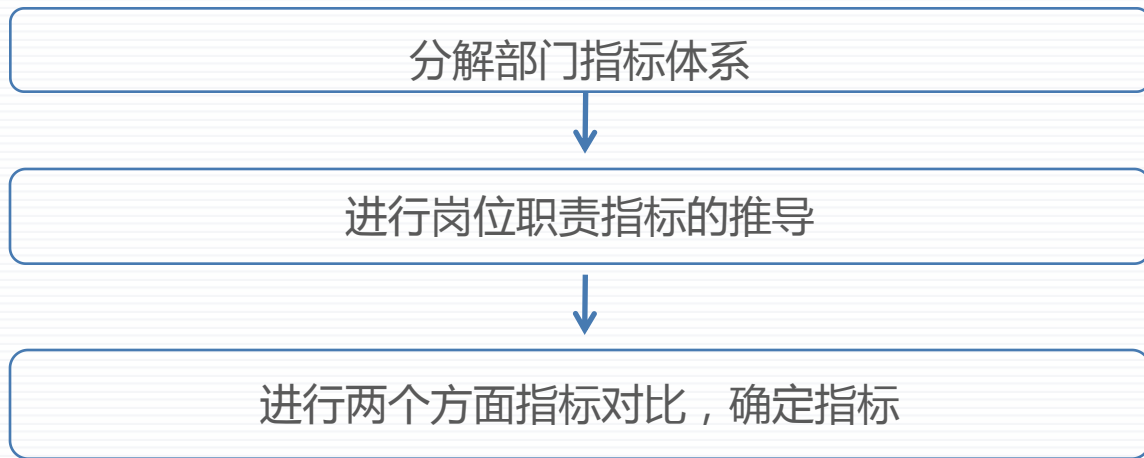
第四步 分级实施平衡计分卡

【分级部门的平衡计分卡】



第四步 分级实施平衡计分卡

【分级个人的平衡计分卡】



【思考】每一级的平衡积分卡都需要四个维度吗？

分级时必须要在同一维度内分解指标吗？

第四步 分级实施平衡计分卡

公司层平衡计分卡

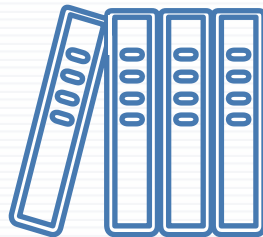
维度	指标	目标值
财务	销售收入提高	15%

客户服务部平衡计分卡

维度	指标	目标值
财务	电话销售提高	10%

客户服务部4G业务小组平衡计分卡

维度	指标	目标值
顾客	非4G业务用户回访	30000

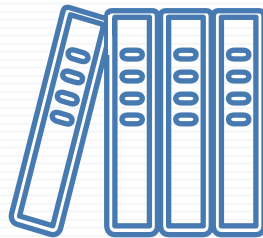


Part 4

平衡计分卡与预算和薪酬的连接

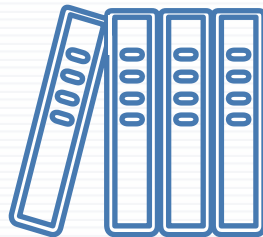
【平衡计分卡与预算连接的优势】

- **巩固各项重要战略。**平衡计分卡并不等于在去年预算的基础上加上或减去一定的百分比，而是把战略视为整个预算周期的中心。
- **减少讨价还价。**减少传统预算编制工作常见的讨价还价行为，迫使每个人坦诚地阐述其支出计划与战略之间的直接联系。
- **增进学习。**组织应该仔细审查通过预算决策所取得的成效，运用“事后审计”判断各种行动是否真正产生了预期效益。
- **节省时间。**根据一项研究显示，预算与战略协调一致使得组织年度预算编制时间的中位数从80天减少到63天。



【平衡计分卡与薪酬连接的问题】

- **时间安排。**主要问题是你最初的平衡计分卡所选择的各种指标，因为这些绩效指标未必经得起时间的考验。另一个问题是数据的收集问题。
- **参与。**激励薪酬应该奖励给个人还是奖励给团队？
- **各种指标的维度。**四个维度间如何分配，领先指标与滞后指标如何权衡。
- **评价期间的长短。**通过将薪酬与长期绩效挂钩，可以避免为了短期利益而牺牲长期利益的行为。但取得长期成功的道路上提供更经常的奖励能够带来激励作用。



【平衡计分卡与薪酬连接的方法】

- 基于总体结果的薪酬，运用最高层次的组织平衡计分卡作为衡量成功的计量器和是否发放奖金的决定因素。
- 驱动组织所有层次相联系，每个小组或个人对每个维度及其各种指标都赋予一个权重，并确定相应的最低目标值、中间目标值和张力目标值。
- 基于核心能力的薪酬，只要员工能够展示其某些额外的新技能，就能够得到激励薪酬。但是，这种方法的一个潜在缺陷就是薪酬分配仅仅与能力相关。导致对实际绩效结果的关注的削弱。
- 非货币性薪酬，对于某些人来说，与现金带来的短暂愉悦相比，实物产品可以创造更多的期待和关注。非货币性奖励成为现金奖金的必要补充。

财税e讲堂

提升财务人职业价值

感谢聆听

微信搜索“财务第一教室”

关注我们，提升你的价值

新浪：@财务第一教室

Tel：400-600-2148



务第一教室