

浅谈平衡记分卡的战略落地人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/506/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E8\\_B0\\_88\\_E5\\_B9\\_B3\\_E8\\_c37\\_506031.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/506/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E5_B9_B3_E8_c37_506031.htm)

2003年，一个不算新但却让人充满希望的管理名词，以前所未有的高频率出现在各类专业杂志、网站和书籍中，她就是平衡记分

卡BalancedScorecard ( BSC )。 BSC的出现并不是偶然的，她是知识经济时代发展的必然产物。因为随着信息时代的到来，企业竞争日益激烈，若企业仅仅通过提高生产效率和内部管理水平，不可能获得持续的竞争优势，还要考虑诸如企业市场份额、同行企业的竞争能力、客户保持、客户满意程度、企业的经营和创新能力以及雇员满意程度等外在因素，单一的、滞后的财务指标体系已不能满足企业业绩评价的要求，所以，一套新的、科学的企业业绩评价体系平衡计分卡在这种形势下应运而生。笔者不想在这里就BSC的源来与发展做更多地说明与讲解，这些资料在其他地方您都可以很方便的找到；也不想就BSC的四个维度该如何设计更加科学做更多地阐述，而是希望就BSC如何从战略规划走向落地谈一谈自己的看法。在最近与管理顾问的一次聚会中，一位资深的战略顾问发出了这样一个感叹：“现在的很多企业都在寻求如何实施BSC的捷径，把BSC当作一种绩效考核工具，他们不知道BSC首先是战略管理工具，如果一个企业没有自己的战略管理，我劝他们还是不要上BSC的好，搞不好上了BSC会更糟！”一些在座的企业大呼不解，连问：“Why? Why? Why?”其实笔者认为很简单，一个企业没有自己的战略规划，如何科学将每一个步骤有序的分解到各个系统、部门

、个人，更谈不上有明确的考核方式与考核指标，到头来只会把BSC当作一种形式复杂、过程繁琐、结果单一的绩效考核工具了。平衡计分卡的战略落地主要可分为制定企业远景目标与发展战略、确定关键成效区与制定关键衡量指标、将战略与企业、部门、个人的短期目标（一年以内，并且以季度划分）挂钩、战略的具体实施、反馈和中期调整、修正、建立健全的考核体系，根据平衡计分卡的完成情况进行奖惩等步骤。

一、首先要制定企业远景目标与发展战略：在制定发展战略时，要注意以下3个方面：1.必须了解自身的企业处于三种成长模式的那一种，如下所示：1) Intensivegrowth\内在型成长（市场份额）2) Integrativegrowth\延伸式成长（上下游企业）3) Diversificationgrowth\扩散式成长（多元化经营）2.必须了解自身的企业处于三种成展战略的那一种，如下所示：1) OverallCostLeadership\成本最低（运作效率）2) Differentiation\性能与指标独特（拉开距离）3) Focus\针对特定市场3.必须了解自身的企业处于三种赢利途径的那一种，如下所示：1) Productleadership\（产品不断创新，领导时代潮流）2) Operationalexcellence\（运营效率高，成本结构好）3) CustomerIntimacy\（密切的用户联盟合作关系）

二、确定关键成效区与制定关键衡量指标：在明确了战略规划后，需要由公司的战略管理部门或公司高层来召集HR部门和各个主要部门，尤其是在BSC实施过程中较为关键部门的领导人，一定要他们参与到前期的实施准备工作，决不能简单的认为这是HR部门的事情。同时笔者建议BSC最好不要由人力资源部来推进，而应该由公司的战略管理部门或公司高层来推进。推进的方法可以有多种多样，比如公司的高层给BSC的

关键人员与部门发送一份邀请函，请他们共同参与BSC战略管理，告知他们BSC能否成功实施，他们能起到很重要的作用。也可以采用项目实施大会的形式，就BSC的理念与方法在启动大会上分享给各位关键人员，当然这样的做法需要很多次，直到BSC关键人员与部门真正了解了BSC的作用与方法后，才可以着手开始BSC的规划与制定工作。在实施会议上，可以将BSC参与者分为四个维度组，分别是：外部顾客组、创新学习组、内部流程组、财务收益组，首先四个组会了解同一个问题，那就是：如果我们成功的实施了企业的战略、使命与愿景，对四个维度的发展与提高会产生怎样的绩效标准，与我们以前会有哪些作用的不同？通过这种方式找出关键成效区（KRA）、确定关键成功因素（KSF），根据关键成功因素（KSF）制定关键绩效指标（KPI）。从而绘制出“首张BSC关键流程路线图”，然后根据路线图的要求，四个组要提出自己的KPI与核心流程图。完成以上工作后，还需与BSC相互补充相互印证，查找竞争对手在四个维度设定的KPI，当然这个过程是有相当难度的。在确定KPI考核指标的把握上必须要遵循SMART原则，即指标可以具体化（Special）、指标可以可衡量化（Measurable）、指标是可以跳一跳够的着的（Attainable）、指标与指标之间是有关联的（Relevant）、指标在一定时间内是可行的的（Time-based），特别要注意指标不易多，每一个维度的指标控制在3 - 4个较为适合。有关指标的确定可以参照以下的图1中的内容

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)