

人力资源管理平衡计分卡应用十问十答人力资源管理考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/516/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_516781.htm 平衡计分卡恐怕是眼

下最为时尚的管理话题之一。中国人历来就很讲究阴阳相济、音声相和、前后相随等等；凡此种种，推崇的都是辩证平衡之道，而且往往是出于辩证，止于平衡，平衡复以平衡，遂成中庸。大概是应着这哲学观念上的一致，平衡计分卡在今日中国之欣欣向荣的势头，确实令身在其中的人们不免跃跃欲试。不过，正因如此，现在也许到了给平衡计分卡泼点冷水的时候。虽然，国内的相关实践还不足以让我们对此进行全面的反思，但罗列一些实践性的问题也许已经可以让我们少走几段弯路。下面所要陈述的十个问题，你可以视它们为实施中的误区，因为确实在这些问题上我们已经犯了许多明显的错误；你也可以视它们为实施问题的探讨，因为管理从来就没有多少定论。不管你如何看待这些问题，它们都是在实践中所不能回避的。总之，罗列的目的，不在于给予答案，而在于引发更多的关注和思考。关于是否应该实施平衡计分卡的五个问题：问题1：所有的企业都可以被平衡的吗？平衡计分卡之所以可以平衡，是因为它是建立在一个较为完整而明确的价值链基础上，并通过价值链各个部分的影响传递来实现其功效的。然而，并非所有的企业都拥有这样的基础。至少有两个例子可以说明问题。第一种例子是多元经营的集团公司或多事业部公司。曾有一家国内的民营集团企业希望应用平衡计分卡来分解集团战略。考|试/大可是由于其下属各业务公司分属不同的行业，经营方式大相径庭，虽

然几经平衡，却总也找不出一个既能将各个子公司业务兼收并蓄，又能清晰表述集团战略的平衡方案来，最终只好退而求其次，为各个子公司设计相对独立的平衡计分卡。另一个例子是众多的跨国公司在华合资的生产型企业。这些企业很多都不具备销售、市场、研发等职能，甚至大多数都无法对供应链管理施加重要的影响，其主要的功能就是产品生产。这样的企业其财务、客户乃至某些重要的内部流程指标根本上都受制于控股公司，实施平衡计分卡的意义有多大就很值得思量了。

问题2：股东的追求是平衡的吗？平衡计分卡的顶端是股东回报，这在目前的绝大多数情况下是无可争议的。不过，股东们可并不一定人人关心平衡。平衡计分卡的原意是平衡企业经营的长期和短期方面、内部和外部方面、领先指标与滞后指标、财务和非财务方面。不过这种理想的平衡只有在CEO们可以控制全局时才可能实现。可这种情况其实很少存在，而且会越来越少的。以国内股市为例，一方面上市公司一股独大现象比比皆是，上市傀儡公司不在少数；另一方面，投资者投机心态严重，造成股市大起大落，严重影响企业进一步融资。在此种情况下，国内上市公司伎俩百出，贡献于大股东，或不惜一切追求短期的账面财务指标，取悦于市场投资者，有时恐怕也是迫不得已。而平衡在这种局面下多半只能是一种粉饰太平的装点。

考试/大 尽管如此，我所在的公司还是收到不少来自上市公司对平衡计分卡的咨询需求，“慎重”也许是我们所能给出的第一个重要的咨询建议。

问题3：企业发展的任何阶段都应追求平衡吗？企业发展是以平衡的方式推进的吗？也许没有人可以给这个问题一个定论，也不需要什么定论。但对于一个在新的市场，新

的政治经济环境下诞生并迅速壮大的企业来说，不平衡式的发展几乎是其必经之路，而国内的很多新兴企业，尤其是民营企业，则正是这种不平衡式发展的典范。他们有的追逐短期利润，迅速积累原始资本，寻求行业转换；有的充分把握瞬间的市场机遇，全力以赴寻求市场份额，进行高速扩张。不管别人如何批判这些企业的内部管理如何混乱，它们确实崛起了。当然，我并不是提倡这些企业可以长此以往地以孤注一掷的方式进行发展。但就其当前所面临的市场和政治经济环境而言，他们有意无意选择的不平衡的发展模式确实产生了效果。平衡计分卡固然是好药，但也要分时段服用。一些民营企业要应用平衡计分卡，我们通常要看一看它究竟处在一种怎样的发展阶段中。平衡通常意味着资源和注意力的分散，在企业发展的某些情况下，这可能是致命的。

问题4：人力资源职能应该主导平衡计分卡的实施吗？目前，宣讲平衡计分卡的研讨会十之八九是人力资源管理研讨会；结果，听众十之八九是人力资源管理者；打电话来询问平衡计分卡咨询的十之八九是人力资源管理者；而在企业里最积极推行平衡计分卡的人自然也是人力资源管理者。诚然，人力资源管理者的倡导和参与为国内平衡计分卡的有效应用奠定了一定的认知基础，并成为了一股重要的推动实践的力量，但遗憾的是，平衡计分卡经过多年的演变，似乎离人力资源越来越远了。前些日子卡普兰先生来华为平衡计分卡布道，演讲中几乎就没有几处论及到人力资源。而真正高频率出现的词则是战略。平衡计分卡的最重要的作用在于战略分解与检测，这显然已不是人力资源管理者可以一手承担的工作。主导实施平衡计分卡的人选通常只有企业高管。人力资源管理

者的最佳角色应当是协调人和推动者。在国内的多数企业中，由人力资源主导的平衡计分卡的实施通常最终会演变为新版的业绩考评模式，这既令人尴尬，又往往没有什么实际效益。现在不少人已经开始关注平衡计分卡实施中“重评估，轻战略”的问题，而这个问题的根源大概就在于实施的主导力量上吧。

问题5：没有战略就不能实施平衡计分卡吗？这个问题看上去很可笑，既然平衡计分卡是战略分解和检测的工具，那没有战略自然是在做无米之炊。不过，事实并不那么简单。把企业战略事先制定得清清楚楚，然后贯彻实施，这种方式并非战略管理的唯一选择。实际上不少企业并没有贴在墙上定义完美的战略，而是不断地进行战略调整，以顺应时势。战略是人为定出来的还是实际做出来的，这并不是一个有定论的问题。国内很多企业还并没有仔细考虑过战略问题，有时也确实不太清楚战略为何物，但我想至少卡普兰先生并不希望将他们排除在其信徒队伍之外。

考试/大很明显，不管企业战略是写出来的还是没写出来的，固定的还是灵活的，财务、客户、内部流程和学习与发展对于任何企业来说都将是重要的。运用平衡计分卡可以帮助经营管理者对当前所做的战略选择（不管是明确表述还是事实存在的）进行结构化的审核，来理清自己的管理思路。哪怕企业确实处在一个非常迷茫的状态中，平衡计分卡仍然可以督促管理者在确定指标的同时确定战略。因为平衡计分卡就是一种澄清战略的语言。当然，在战略缺乏相对稳定性的企业内实行平衡计分卡，通常会遇到更多的麻烦，问题8中会对此有所涉及。

"#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