

平衡计分卡的因果关系及战略人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/533/2021_2022__E5_B9_B3_E8_A1_A1_E8_AE_A1_E5_c37_533249.htm 平衡计分卡的关键目的之一是通过公司高级管理层对达到重要具体目标的方法作出设想来清晰地描述该公司的发展战略。这些设想可以辨别重要的目标和各角度中不同目标之间的联系。通过对多个重要因素如果，那么进行因果关系的分析，管理层的设想就会逐步明确。这种因果关系分析是平衡计分卡系统建立的基础。策略图使一个公司的高级管理层能够清晰地勾勒出对企业战略设想中的因果关系。这些设想是可以测试验证的，方法是把适当的滞后（结果）指标结合于驱动业绩结果的领先指标。在任何一个角度的每一个目标内都应确定至少一个或几个绩效指标。尽管财务目标通常是公司表现的滞后的结果衡量指标，策略图的设计和假设的构思应从图的最上层财务目标开始，然后依次完成其它关于实现关键财务目标的因果设想。平衡计分卡方法论的运用要求公司的高级管理层考虑什么是合适企业战略，外部形势和内部企业能力的适当的，又具挑战性的财务指标。这些既具挑战性，又有可行性的财务目标完全可以通过运用平衡计分卡的方法得以更有效的实现。

因果关系的小范例 如果我们要提高企业25%的收入，那么我们必须使新产品收入占到总收入的40%。/百考试题/收集/开发能够迅速占领市场的新产品对于我们的收入增长至关重要。如果我们能够缩短50%的新产品开发周期，那么我们将达到提高收入的目标值。当然达到这一预期目标的前提是我们必须同时要达到公司其它方面的目标，例如：销售X吨A

产品和为B产品发展10家新的客户。我们还要以优质的售后服务保持现有的客户，以求他们将来的继续惠顾。如果我们的售后服务不能满足客户的期望，那么我们就不能达到收入增长的目标。以上因果关系同时联系着其他的因果关系。例如：

- ：如果我们要平均缩短50%的新产品开发周期，那么我们必须培养理解客户需求的技能并有能力选择最优产品进行开发。
- 。如果我们必须满足客户对售后服务的要求，那么我们需要：
- 更准确的理解每一个客户的期望值
- 训练客户服务人员执行客户的要求
- 及时的跟踪客户满意度
- 迅速、有效地处理客户投诉

以上的假设条件列举了因果关系分析方法的思维方式。值得注意的是在以上的例子中我们以简单的可以量化的财务目标---提高25%的收入开始。但我们考虑如何达到这一目标并寻找关键因素时，我们就已开始了因果关系分析。这种因果关系分析是平衡计分卡系统的基础。策略图使一个公司的高级管理层能够清晰地勾勒出对企业战略设想中的因果关系。这些设想是可以测试验证的，方法是把适当的滞后（结果）指标结合于驱动业绩结果的领先指标。在任何一个角度的每一个目标内都应确定至少一个或几个绩效指标。下面我们用一个案例来说明因果关系与策略图的运用。案例：A通信公司由于中国的入世和政府制度的变化，A通信公司处于急速变化的商业环境中。/百考试题/收集/管理层意识到要迎接不断加剧的竞争必须进行一场变革。该企业的领导层意识到提高服务质量和寻找新的业务增长点，是提高企业核心竞争力的关键。在进行一段时期的自我改变后，企业面貌都有不同程度的改变，但企业关键、实质问题没有得到改善，部门与部门之间的协调，员工对工作的主动性以及对企

业发展目标方向的不明确，导致企业战略的实施并没有预想的成功。于是领导层加大了变革决心和执行力度，并且他们寻找了专业变革实施管理咨询公司。首先通过对所有中高层的管理者的访谈和信息收集，了解到这家公司外部面临的主要挑战以及企业内部的各种挑战：我们发现部门之间协同存在问题，各部门只考虑自己部门的利益，而不考虑其他部门的,及公司的利益。我们举行了一个企业战略研讨会。会上我们引导公司的高级管理层使用以下三个工具来明晰他们的企业战略：SWOT分析，商业周期分析，和价值定位。高级管理层意识到:要实现长期成功，公司需要增强创新能力，开发新的产品和服务，提高员工的技能,只有这样才能赢得竞争优势。我们帮助中高层管理人员了解平衡计分卡的概念，/百考试题/收集/使他们认识到由财务、客户、内部经营和学习成长四个方面组成的平衡计分卡，能清楚明确决策目标，并将个人努力和公司目标及经营结果联系在一起，并进行适当计量考评，这对于这家公司的改革是个有效的方法。策略图使一个公司的高级管理层能够清晰地勾勒出对企业战略设想中的因果关系。在我们的引导下，变革小组产生了很多好的想法和分析。企业战略明晰后，我们和高层管理人员一起制定出公司的平衡计分卡，并确定出公司的战略重点。管理人员一致任为,要实现公司的战略目标，公司需要注重创新，开发数据业务。所以财务角度的四个目标中其中一个就是数据业务收入比率。除了财务目标以外，还包括技术创新能力，客户满意度，优异高效的运作，员工能力发展，创建学习型组织等。/百考试题/收集/设定的关键绩效指标包括数据业务市场占有率，/百考试题/收集/大客户满意度,障碍修复及时率，

被考评的新产品创意数量及主要员工保留率等。平衡计分卡为了实现开发新业务这个目标，把财务目标与四个客户目标联系起来，再把四个内部经营的目标联系起来，这四个内部经营目标是如果使公司达到财务目标与客户目标的基础。从确认财务和客户目标开始，海信平衡计分卡着重于一些为企业建立良好的、运营内部新程序。驱动目标还包括促成学习和成长方面的目标，新技术的开发，能够提高客户对数据业务的应用。公司必须留住关键人才。客户服务代表必须提高能力，使自己可以像专业顾问一样为客户服务，并可以扩大对新的数据业务的理解和知识性的交流。BBSC系统的实施可以激励员工并提升员工对工作态度的主动性，以上这三个方面——DD——DD技术创新、能力的提升、结合激励——DD——DD有助于产生更多有技术特点的优秀员工，这些员工使内部经营目标得以实现。运用因果关系的分析和策略图，一个公司能够描绘出达到自己财务目标的成功路径。这个路径并不是唯一的成功之路，也不一定是最好最正确的。然而它是高级领导层所设想的最佳途径。跟踪每一个绩效考核的实际绩效结果表现将揭示公司战略的正确性以及正确执行战略的良好程度。在跟踪的过程中能够根据市场环境的变化及时调整战略和目标。由于外部环境因素(客户、竞争、合作伙伴)随时在变化，企业要想做长胜将军，应该具有灵活应变的能力，及时调整战略和目标以迎接市场的新挑战。"#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