

企业管理会计应用指引第603号

《平衡计分卡》



主讲教师：王纪平



第一章 总则

❄️ 概念

❄️ 适用对象

SN41



第一章 总则

❄第一条：平衡计分卡，是指基于企业战略，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，将战略目标逐层分解转化为具体的、相互平衡的绩效指标体系，并据此进行绩效管理的方法。

第一章 总则

- ❄️ **第二条:平衡计分卡通常与战略地图等其他工具结合使用。**
- ❄️ **第三条:平衡计分卡适用于战略目标明确、管理制度比较完善、管理水平相对较高的企业。**
- ❄️ **平衡计分卡的应用对象可为企业、所属单位（部门）和员工。**

第二章 应用环境

❄️ 应用平衡积分卡的要求

SN41



第二章 应用环境

- ❄️**第五条：企业应用平衡计分卡工具方法，应有明确的愿景和战略。平衡计分卡应以战略目标为核心，全面描述、衡量和管理战略目标，将战略目标转化为可操作的行动。**
- ❄️**第六条：平衡计分卡可能涉及到组织和流程变革，具有创新精神、变革精神的企业文化有助于成功实施平衡计分卡。**

第二章 应用环境

❄️第七条:企业应对组织结构和职能进行梳理，消除不同组织职能间的壁垒，实现良好的组织协同，既包括企业内部各级单位（部门）之间的横向与纵向协同，也包括与投资者、客户、供应商等外部利益相关者之间的协同。

第二章 应用环境

❄️ **第八条：企业应注重员工学习与成长能力的提升，以更好地实现平衡计分卡的财务、客户、内部业务流程目标，使战略目标贯彻到每一名员工的日常工作中。**

SN41

第二章 应用环境

❄️**第九条：平衡计分卡的实施是一项复杂的系统工程。企业一般需要建立由战略管理、人力资源管理、财务管理和外部专家等组成的团队，为平衡计分卡的实施提供机制保障。**

SN41

第二章 应用环境

❄️ **第十条：企业应建立高效集成的信息系统，实现绩效管理
与预算管理、财务管理、生产经营等系统的紧密结合，为
平衡计分卡的实施提供信息支持。**

SN41

第三章 应用程序

❄️ 如何构建平衡积分卡评价体系的程序



第三章 应用程序

❄️**第十一条：企业应用平衡计分卡工具方法，一般按照制定战略地图、制定以平衡计分卡为核心的绩效计划、制定激励计划、制定战略性行动方案、执行绩效计划与激励计划、实施绩效评价与激励、编制绩效评价与激励管理报告等程序进行。**

第三章 应用程序

- ❄️ **第十二条：企业首先应制定战略地图，基于企业愿景与战略，将战略目标及其因果关系、价值创造路径以图示的形式直观、明确、清晰地呈现。参照《第101号——战略地图》。**
- ❄️ **第十三条：战略地图基于战略主题构建，战略主题反映企业价值创造的关键业务流程，每个战略主题包括相互关联的1-2个目标。**

第三章 应用程序

❄第十四条：战略地图制定后，应以平衡计分卡为核心编制绩效计划。制定绩效计划通常从企业级开始，层层分解到所属单位（部门），最终落实到具体岗位和员工。

SNAI

第三章 应用程序

❄第十五条：平衡计分卡指标体系的构建应围绕战略地图，针对财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度的战略目标，确定相应的评价指标。

❄构建平衡计分卡指标体系的一般程序：

❄（一）制定企业级指标体系。根据企业层面的战略地图，为每个战略主题的目标设定指标，每个目标至少应有1个指标。

第三章 应用程序

❄️ **（二）制定所属单位（部门）级指标体系。依据企业级战略地图和指标体系，制定所属单位（部门）的战略地图，确定相应的指标体系，协同各所属单位（部门）的行动与战略目标保持一致。**

❄️ **（三）制定岗位（员工）级指标体系。根据企业、所属单位（部门）级指标体系，按照岗位职责逐级形成岗位（员工）级指标体系。**

第三章 应用程序

❄️**第十六条：平衡计分卡指标体系构建时，应注重短期目标与长期目标的平衡、财务指标与非财务指标的平衡、结果性指标与动因性指标的平衡、企业内部利益与外部利益的平衡。平衡计分卡每个维度的指标通常为4-7个，总数量一般不超过25个。**

第三章 应用程序

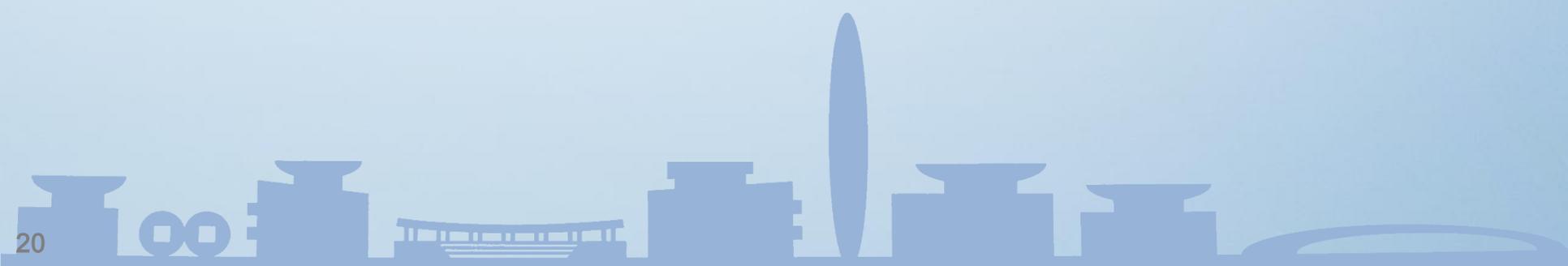
❄️**第十七条：平衡计分卡指标体系构建时，企业应以财务维度为核心，其他维度的指标都与核心维度的一个或多个指标相联系。通过梳理核心维度目标的实现过程，确定每个维度的关键驱动因素，结合战略主题，选取关键绩效指标。**

第三章 应用程序

❄️**第十七条：平衡计分卡指标体系构建时，企业应以财务维度为核心，其他维度的指标都与核心维度的一个或多个指标相联系。通过梳理核心维度目标的实现过程，确定每个维度的关键驱动因素，结合战略主题，选取关键绩效指标。**

第三章 应用程序

- ❄ 财务维度以财务术语描述了战略目标的有形成果。
- ❄ 企业常用指标有：投资资本回报率、净资产收益率、经济增加值、息税前利润、自由现金流、资产负债率、总资产周转率等。



第三章 应用程序

- ❄️ 客户维度界定了目标客户的价值主张。
- ❄️ 企业常用指标有：市场份额、客户满意度、客户获得率、客户保持率、客户获利率、战略客户。

SN41

第三章 应用程序

- ❄ 内部业务流程维度确定了对战略目标产生影响的关键流程。
- ❄ 企业常用指标有：交货及时率、生产负荷率、产品合格率、存货周转率、单位生产成本等。

SN41

第三章 应用程序

- ❄️ 学习与成长维度确定了对战略最重要的无形资产。
- ❄️ 企业常用指标有：员工保持率、员工生产率、培训计划完成率、员工满意度等。

SN41

第三章 应用程序

- ❄️第十八条：企业可根据实际情况建立通用类指标库，不同层级单位和部门结合不同的战略定位、业务特点选择适合的指标体系。
- ❄️第十九条：平衡计分卡指标的权重分配应以战略目标为导向，反映被评价对象对企业战略目标贡献或支持的程度，以及各指标之间的重要性水平。

第三章 应用程序

❄️企业绩效指标权重一般设定在5%-30%之间，对特别重要的指标可适当提高权重。对特别关键、影响企业整体价值的指标可设立“一票否决”制度，即如果某项绩效指标未完成，无论其他指标是否完成，均视为未完成绩效目标。

第三章 应用程序

❄️**第二十条：平衡计分卡绩效目标值应根据战略地图的因果关系分别设置。首先确定战略主题的目标值，其次确定主题内的目标值，然后基于平衡计分卡评价指标与战略目标的对应关系，为每个评价指标设定目标值，通常设计3-5年的目标值。**

第三章 应用程序

❄第二十一条:平衡计分卡绩效目标值确定后，应规定因内外部环境发生重大变化、自然灾害等不可抗力因素对绩效完成结果产生重大影响时，对目标值进行调整的办法和程序。一般情况下，由被评价对象或评价主体测算确定影响程度，向相应的绩效管理组织机构提出调整申请，报薪酬与考核委员会或类似机构审批。

第三章 应用程序

❄️ **第二十三条：绩效计划与激励计划制定后，企业应在战略主题的基础上，制定战略性行动方案，实现短期行动计划与长期战略目标的协同。战略性行动方案的制定主要包括以下内容：**

❄️ **（一）选择战略性行动方案。制定每个战略主题的多个行动方案，并从中区分、排序和选择最优的战略性行动方案。**

第三章 应用程序

- ❄️ **（二）提供战略性资金。建立战略性支出的预算，为战略性行动方案提供资金支持。**
- ❄️ **（三）建立责任制。明确战略性行动方案的执行责任方，定期回顾战略性行动方案的执行进程和效果。**

第三章 应用程序

❄第二十四条：绩效计划与激励计划执行过程中，企业应按照纵向一致、横向协调的原则，持续地推进组织协同，将协同作为一个重要的流程进行管理，使**企业和员工的目标、职责与行动保持一致**，创造协同效应。

第三章 应用程序

❄️**第二十五条:绩效计划与激励计划执行过程中，企业应持续深入地开展流程管理，及时识别存在问题的关键流程，根据需要对流程进行优化完善，必要时进行流程再造，将流程改进计划与战略目标相协同。**

第三章 应用程序

❄️第二十六条：绩效计划与激励计划的执行、实施及编制报告参照《第600号——绩效管理》。

❄️第二十七条：平衡计分卡的实施是一项长期的管理改善工作，在实践中通常采用先试点后推广的方式，循序渐进，分步实施。

第四章 工具方法评论

❄️ 优点

❄️ 缺点

SNAI



第四章 工具方法评价

❄️第二十八条：主要优点是：

❄️一是战略目标逐层分解并转化为被评价对象的绩效指标和行动方案，使整个组织行动协调一致；

❄️二是从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度确定绩效指标，使绩效评价更为全面完整；

❄️三是将学习与成长作为一个维度，注重员工的发展要求和组织资本、信息资本等无形资产的开发利用，有利于增强企业可持续发展的动力。

第四章 工具方法评价

❄️第二十九条：主要缺点是：

❄️一是专业技术要求高，工作量大，操作难度也大，需要持续地沟通和反馈，实施复杂，成本高；

❄️二是各指标权重在不同层级及各层级不同指标之间的分配比较困难，且部分非财务指标的量化工作难以落实；

❄️三是系统性强、涉及面广，需要专业人员的指导、企业全员的参与和长期持续地修正与完善，对信息系统、管理能力有较高的要求。

谢谢大家！

SNAI

