

管理会计应用指引第603号 平衡计分卡解读



《管理会计应用指引第603号——平衡计分卡》
共五章、三十条

目 录

第一章 总则

第二章 应用环境

第三章 应用程序

第四章 工具方法评价

第五章 附则

第一章、总则



第一条 平衡计分卡的定义

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。

➤ **解读** 企业整体价值的四个核心维度

企业**整体**价值=财务资本价值+人力资本价值（员工学习与成长）+流程与制度资本价值（内部控制等）+客户资本价值 $\pm\sigma$ （误差）

财务资本与人力资本是通过**制度资本**联结起来的，其中：**人力资本、制度资本和客户资本是可再生资本。**



第二条 平衡计分卡的使用

平衡计分卡通常与战略地图等其他工具结合使用。

➤ **解读** 平衡计分卡的功能目标

平衡计分卡强化战略管理能力，贯通战略与预算、资源、绩效体系，提高战略专业化水平，可以明确战略在各个层面的核心衡量指标，可以有效衡量评估战略执行的状态，可以实现企业资源有效配置。

第三条 平衡计分卡的适用范围与应用对象

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。

➤ **解读1** 运用平衡计分卡应注意的事项

- （1）不能割裂平衡计分卡与战略地图的逻辑关系。
- （2）平衡计分卡需要各部门、各岗位的有效协调。
- （3）不能忽略平衡计分卡自身的因果关系。

➤ **解读2** 平衡计分卡（Balanced Score Card，BSC）源于美国著名管理会计学家罗伯特·S·卡普兰教授，有咨询公司调查，50%以上的北美企业已把BSC作为企业内部业绩评价方法。

第一章 《总则》 综合解读

➤ 解读 平衡计分卡的特点：

（一）多维性

BSC由财务、顾客、内部业务流程，员工学习与成长四个维度的指标构成。与企业整体价值的四个维度具有对应关系：

- ★财务维度→财务资本价值；
- ★顾客维度→客户资本价值；
- ★内部业务流程维度→内部流程与制度资本价值；
- ★员工学习与成长维度→人力资本价值。

第一章 《总则》 综合解读

二、平衡性

BSC主要寻求如下指标之间的平衡：

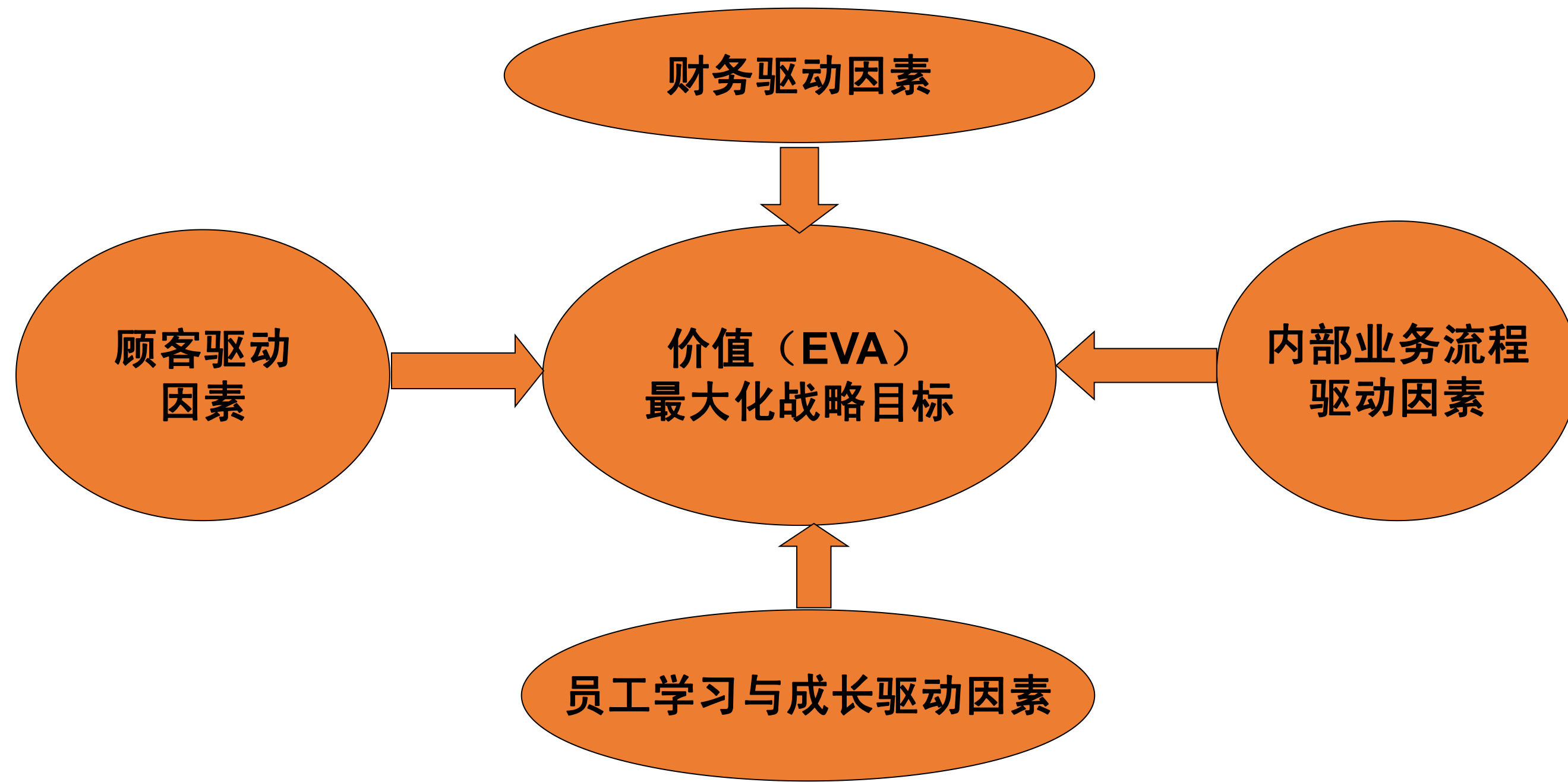
- (1) 财务指标与非财务指标的平衡；
- (2) 长期目标与短期目标的平衡；
- (3) 结果性指标与动因性指标的平衡；
- (4) 内部群体与外部群体的平衡；
- (5) 领先指标与滞后指标之间的平衡。

➤ 【提示】 风险来自结构的不平衡。

可见，BSC从四个维度实现价值驱动，在企业价值实现过程中发挥平衡作用，可以合理保证实现价值持续的增加。

平衡计分卡**价值管理驱动程序**如下图所示：

BSC价值管理驱动程序



第一章 《总则》 综合解读

三、因果性

四个维度的指标之间具有很强的因果关系：①员工学习与成长维度指标支撑内部业务流程维度指标；②内部业务流程维度指标支撑顾客维度指标；③而顾客维度指标又支撑财务维度指标；即：员工素质决定产品和服务质量、营销渠道等；产品/服务质量决定顾客满意度和忠诚度；顾客满意度和忠诚度及产品/服务质量等决定财务状况和市场份额。④最后，财务维度指标的持续增长又为员工的学习与成长、内部业务流程的改善提供经济保障。一环扣一环，最终使企业步入良性发展的轨道。

四、战略性

BSC的绩效评价指标体系的制定以企业的长远发展为导向。

第二章、应用环境



第四条

- 企业应用平衡计分卡工具方法，应遵循《管理会计应用指引第600号——绩效管理》中对应用环境的一般要求。





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。

➤ **解读** 运用平衡计分卡应配套的管理制度

（1）平衡计分卡编写操作手册。内容主要为平衡计分卡的构成、平衡计分卡操作小组、平衡计分卡衡量指标选择、指标赋值、责任部门或责任人、战略行动计划等。

（2）战略绩效管理制度。平衡计分卡推导出的核心衡量指标会分解到各部门、各岗位、最终体现在绩效考核中，战略绩效管理制度对绩效考核做出明确规定和说明。

（3）战略行动计划编写指南。战略行动计划是平衡计分卡的重要组成部分，编写指南对战略行动计划的编制给出了具体说明，内容一般包括导读、题头信息、计划详细说明、战略行动计划表示例等。

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。





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。

➤ **解读** 平衡计分卡的应用基础

（一）战略管理委员会的职责和职能

- （1）推动公司高层对平衡计分卡的参与和支持；
- （2）对平衡计分卡体系建设与完善提出指导意见；
- （3）建立并维护平衡计分卡组织架构，保证各层级平衡计分卡管理体系有效运作；
- （4）审阅平衡计分卡报告；
- （5）协调平衡计分卡系统与其他管理系统的有效链接。



第九条

（二）战略管理办公室的职责和职能

- （1）全面负责企业平衡计分卡推广计划的具体落实和执行；
- （2）推动公司各级平衡计分卡体系的更新；
- （3）组织公司平衡计分卡目标、指标的分析，定期编制平衡计分卡执行报告；
- （4）组织和协调平衡计分卡管理会议；
- （5）做好公司平衡计分卡会议纪要，整理并落实跟踪会议中确定的改进措施；
- （6）监控公司下属业务单位及部门平衡计分卡的执行情况并与相关单位进行沟通；
- （7）负责公司平衡计分卡培训的组织和管理工作；
- （8）保持与公司下属业务单位及部门平衡计分卡管理人员的沟通和信息传递，促进部门间平衡计分卡管理最佳实践的推广。



第九条

（三）业务单元的职责和职能

- （1）定期组织更新本层面平衡计分卡；
- （2）跟踪本部门执行情况并审核本部门平衡计分卡报告；
- （3）审核本部门平衡计分卡专员填写的公司指标和行动方案模板；
- （4）定期完成公司平衡计分卡分析报告并保持与公司相关责任人的沟通。

（四）职能部门的职责和职能 参考业务单元的职责和职能。

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。



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。



第十二条

- 企业首先应制定战略地图，即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。战略地图的制定参照《管理会计应用指引第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。绩效计划是企业开展绩效评价工作的行动方案，包括构建指标体系、分配指标权重、确定绩效目标值、选择计分方法和评价周期、签订绩效责任书等一系列管理活动。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。



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。
 - （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。

第十五条

➤ **解读** 平衡计分卡实施成功的企业，企业管理层都有充分的支持，在编制前应取得企业管理层的承诺。

企业可以从“**认知→认同→承诺**”的角度衡量企业管理层的支持与承诺程度，衡量方法是：

- (1) 认知：寻求了解绩效考核投入时间；了解绩效考核概念；被动支持绩效考核工作。
- (2) 认同：需求对绩效考核问题采取行动的指导；投入时间和资源参与；使用绩效考核概念；积极支持绩效考核工作。
- (3) 承诺：寻求并承担绩效考核问题的责任；调动其他人员参与；应用和宣传绩效考核概念；倡导绩效考核工作。



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。
- 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。



第十七条

- 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、战略客户数量等。
- 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。
- 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。

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。
- 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。

第二十二條

- 绩效评价计分方法和周期的选择、绩效责任书的签订、激励计划的制定，参照《管理会计应用指引第600号——绩效管理》。





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。
 - （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《管理会计应用指引第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、工具方法评价





第二十八条 平衡计分卡工具的优点

- 平衡计分卡的主要优点是：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。

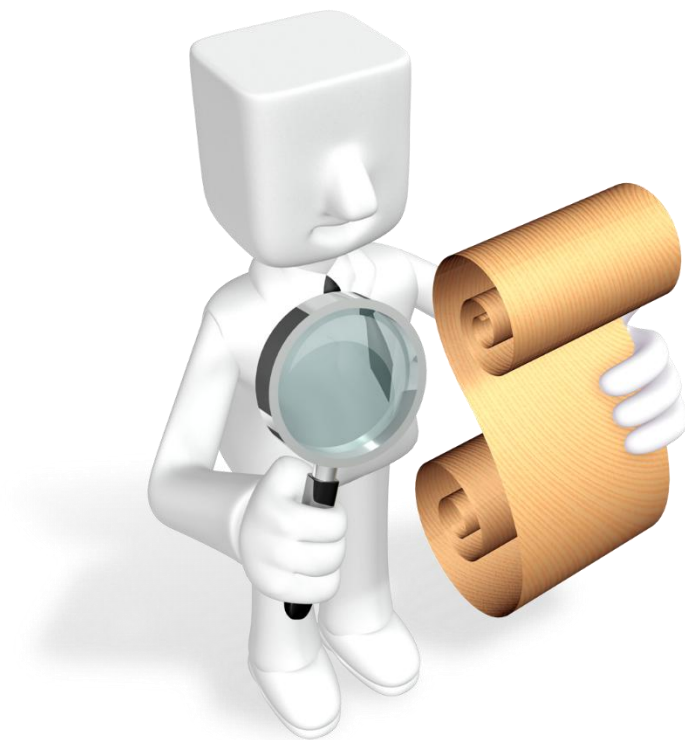


第二十九条 平衡计分卡工具的缺点

- 应用平衡计分卡的主要缺点是：一是专业技术要求高，工作量比较大，操作难度也较大，需要持续地沟通和反馈，实施比较复杂，实施成本高；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。

第三十条 解释权归属

- 本指引由财政部负责解释。





工具方法评价

➤ **解读** 有效运用平衡计分卡要注意以下几个方面：

第一，不能割裂平衡计分卡与战略地图的逻辑关系。平衡计分卡是对公司战略地图的进一步演绎，不能割裂两者之间的这种递进关系。

第二，平衡计分卡的衡量指标目标值要有一定突破性。平衡计分卡能帮助企业实现突破性财务目标，因此目标的设置应该有一定的挑战性，否则企业的平衡计分卡就会变得非常平庸。

第三，平衡计分卡需要各部门、各岗位的有效协同。平衡计分卡是集体的决策，而不是某个部门、某个岗位的独创。



工具方法评价

- 第四，不能忽略平衡计分卡自身的因果关系。平衡计分卡的四个维度（财务、客户、内部运营、学习与成长）是结果和驱动的平衡，在设定衡量指标值的时候，需要从整个角度考量。
- 第五，按照“无管理即偏差”原则，平衡计分卡需要有配套的战略行动计划，通过战略行动计划达成平衡计分卡设定的目标。
- 第六，平衡计分卡需要定期修订，在执行过程中需要经常回顾、审视。



谢谢观看