

# 平衡计分卡

## 把预算管理提升到战略高度

■ 对外经济贸易大学国际财务与会计研究中心 吴 革

目前许多企业为了提高管理水平,都采用了全面预算管理这一先进的财务管理工具。现行企业全面预算管理存在的最大问题之一是预算不能与企业战略有效衔接,而解决这一问题光靠完善预算管理的技术方法是不行的,还需通过借鉴和吸收一些其他管理方法来实现。平衡计分卡

作为企业业绩衡量和战略实施的管理工具,可以有效地实现资源分配与战略的统一,把预算与战略紧密联系起来。

平衡计分卡是一种以信息为基础、系统考虑企业业绩驱动因素、多维度平衡评价的一种战略业绩评价系统。财务、客户、内部业务流程、学习与成长紧密联系的四个方面确立了平衡计分卡的基本框架。学习与成长是提高企业内部战略管理的素质与能力的基础;内部业务流程管理能力的提高使得企业能够为客户提供更大的价值;客户的满意给企业带来了良好的财务效益。平衡计分卡通过这些因果关系把战略转化成了可操作的一个管理框架。

企业通过引入平衡计分卡,把战略规划程序、预算程序和战略的贯彻组成一个整体,从而有助于确保预算对战略的支持,实现战略与预算的有效对接。基于平衡计分卡的全面预算管理的主要环节可以表述为:

①说明愿景、描述战略。即企业首先根据其愿景和使命,在对内部条件、外部环境进行科学分析和预测的基础上,制定出企业战略,并以此为出发点确定企业预算目标。②通过预算管理组织体系,利用平衡计分卡宣传战略,对战略目标和评价方法进行传播和沟通。③通过预算管理循环体系、预算管理内容和方法体系制定预算并与战略实施相衔接,将战略规划落实为具体的经营行动。④通过预算管理调控体系、预算管理业绩考评体系加以实时、动态的控制,加强战略反馈和学习。

引进平衡计分卡,能够使预算管理充分发挥如下优势:①战略执行性。平衡计分卡理论与方法的兴起,突破了传统预算管理“正确地做事”的思维范式,而立足于“做正确的事”。平衡计分卡测评指标为预算管理提供了涵盖企业各方面的信息,使预算管理的视角从企业内部延伸到了企业外部,使预算管理的关注重点从结果控制扩展到了过程控制,有助于把注意力集中到战略愿景上来。②整体性。平衡计分卡指标设计具有强烈的整体观,使预算管理的全面性得到充分体现。它包括财务与非财务指标结合、外部衡量和内部衡量结合、结果静态评价和过程动态评价结合、有形业绩评价和无形业绩评价结合、定量评价与定性评价结合、客观评价与主观评价结合、指标的前馈指导与后馈控制结合、企业的短期增长与长期发展结合、所有者利益和市场客户导向的结合。③创新性。而今创新已成为一个企业获得竞争优势的第一位因素,也是主要的推动力。传统的预算管理往往希望雇员循规蹈矩、听从支配。而平衡计分卡则特别重视流程导向、创新业绩的评价,要求预算管理不要把注意力放在既定部门范围内的、狭义的操作和工作上,要运用信息技术建立新的管理平台与操作系统,改善流程的运行方式,进而改变管理者与工作人员的管理理念与行为方式,积极改进预算编制方法以适应环境的变化。 ■