

基于平衡记分卡（BSC）的作业预算管理（ABB）

摘要：本文通过对 BSC 这一实现公司战略的绩效考评工具的引入，论述了 BSC 架构下的作业预算管理，突破传统的作业管理桎梏于成本、资源的限制，提出了基于 BSC 的作业预算管理框架并对实际应用提出了建议。

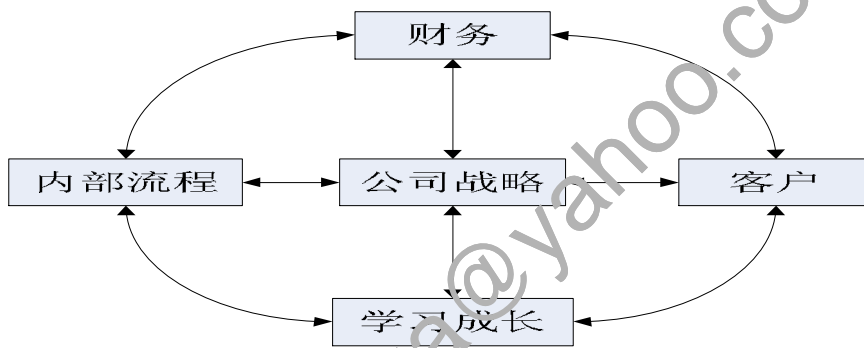
关键字：平衡记分卡（BSC）、作业预算管理（ABB）

前言

传统概念的作业预算管理仅限于成本、资源等内容，预算内容单一，环境适应性差，编制周期漫长而且不能清晰反映企业的战略意图；成本观点的作业预算管理已经不能适应瞬息万变的动态环境的要求，同时不断加剧的竞争也要求企业确立可执行的战略目标，并能够贯彻到日常的运营活动。而 BSC 的出现，建立了战略执行的管理工具，本文尝试通过对基于 BSC 的作业预算管理框架的建立，阐述基于 BSC 作业预算管理对实现公司战略目标的作用。

一、平衡记分卡（Balanced scorecard: BSC）

哈佛商学院的罗伯特·S.卡普兰和诺朗诺顿研究所所长大卫·P.诺顿经过为期一年对在绩效测评方面处于领先地位的 12 家公司的研究后，发展出一种全新的组织绩效管理方法，即“平衡记分卡”，并发表于 1992 年 1/2 月号的《哈佛商业评论》中。



平衡记分卡

BSC 突破了传统仅仅依靠财务评价的单一局面，一方面财务数据容易受到主观控制以及非主观的错误，而产生偏离，财务的短期行为也是对企业战略的偏离。BSC 作为一种战略执行工具认为公司经营业绩的提升不单单局限于财务运作。财务的结果来自于公司满足客户的能力，组织的学习和成长，以及内部流程的改进，财务目标是这些目标因素的结果，同时财务目标是实现公司战略的核心要素。

BSC 的目标和评估指标来源于组织战略，它把组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标。

1、在客户方面：管理者们确认了组织将要参与竞争的客户和市场部分，并将目标转换成一组指标，如市场份额、客户留住率、客户获得率、顾客满意度、顾客获利水平等。

2、在业务流程方面：为吸引和留住目标市场上的客户，满足股东财务回报的要求，管理者需关注对客户满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部过程，并为此设立衡量指标。在这一方面，平衡记分卡重视的不是单纯的现有经营过程的改善，而是以确认客户和股东的要求为起点、满足客户和股东要求为重点的全新的内部经营过程。

3、在学习和成长方面：确认了组织为了实现长期的业绩而必须进行的对未来的投资，包括对雇员的能力、组织的信息系统等方面的衡量。组织在上述各方面的成功必须转化为财

务上的最终成功。产品质量、完成订单时间、生产率、新产品开发和客户满意度方面的改进只有转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高，才能为组织带来利益。

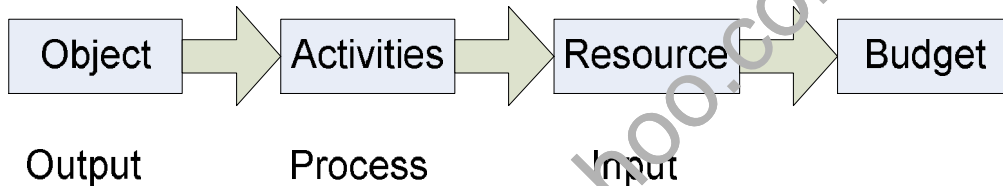
4、在财务方面：列出了组织的财务目标，并衡量战略的实施和执行是够在为最终的经营成果的改善做出贡献。

BSC 具有以下优点：

- 1、克服财务评估方法的短期行为；
- 2、是整个组织行动一致，服务于战略目标；
- 3、能有效地将组织的战略转化为组织各层的绩效指标和行动；
- 4、有利于各级员工对组织目标和战略的沟通和理解；
- 5、有利于组织和员工的学习成长和核心能力的培养；
- 6、实现组织长远发展；
- 7、通过实施 **BSC**，提高组织整体管理水平。

二、作业预算管理（**Activity-Based Budgeting ABB**）

作业预算管理就是根据部门作业并定义作业之间的关系，而建立预算的一种方法。通过 **ABB** 决定每个作业所应分配的资源。根本上，**ABB** 是根据作业而不是成本要素编制预算。作业预算管理来自于作业成本 **ABC** 以及衍生的作业管理 **ABM (M)**，通过对作业动因的分析管理作业并按照作业成本编制预算的一种预算编制方法。。作业预算的编制流程如下图：



作业预算管理流程

1、**ABB** 依然仅仅局限于公司的财务目标，尤其偏重作业成本管理。

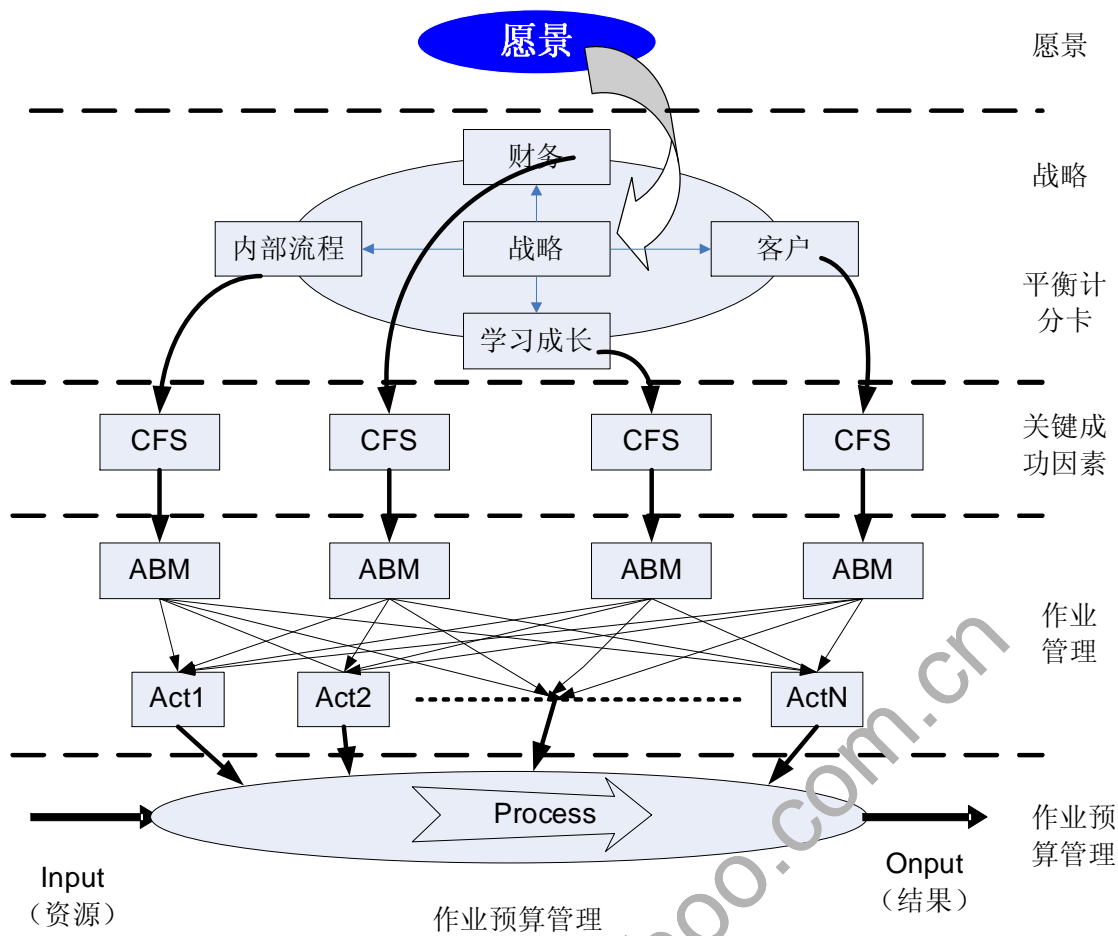
2、作业与公司的战略存在着较大的脱节，因此不能很好反映公司的战略意图。同时以成本为基础的财务数字，仅能够衡量过去决策的结果，却无法评估未来的绩效表现，容易误导企业未来发展方向

3、当作业作为公司的绩效评估的依据时决策者可能将过多的精力放在短期的作业上而忽视公司的战略方向，导致公司战略迷失。

4、由于不重视非财务性指标(如学习、内部流程等)的评估，致使企业竞争力下降，原本强劲的财务数字有可能逐渐恶化；

三、基于 **BSC** 的作业预算管理模型

基于 **BSC** 构建的 **ABB** 的思路就是将 **BSC** 的战略管理方法应用于 **ABB**。这样公司的 **ABB** 将与 **BSC** 进行有效集成使得公司的作业预算和公司的发展战略协同一致。基于 **BSC** 的 **ABB** 模型如下图所示：



通过关键成功因素（Critical Success Factor）建立 BSC 与 ABB 的无缝衔接，实现公司的作业预算管理的战略导向，使得作业服务于公司战略，公司战略能够指导作业向着战略的方向。公司实际操作的示例如下表所示：

战略目标	考核指标	关键成功因素	作业活动	资源	ABB
财务方面	资本收益				
	收入增长				
	成本降低				
客户方面	客户保持率				
	客户满意度				
	新市场				
内部流程	客户管理流程				
	workflow管理				
	流程 E 化率				
学习成长	员工满意度				
	战略认知度				
	产品开发周期				

通过建立公司各个层级的 BSC 然后通过与关键成功因素相联系的作业管理确定资源由此

形成完整的 BSC 基础的作业预算管理。

四、结论

通过 BSC 战略工具的引入使得公司的作业预算管理始终与公司的战略保持高度一致，同时作业也很清晰地反映公司战略方向，这样战略与作业得到紧密地集成，从而更加敏捷有效地实现公司战略目标。

yanglbcga@yahoo.com.cn