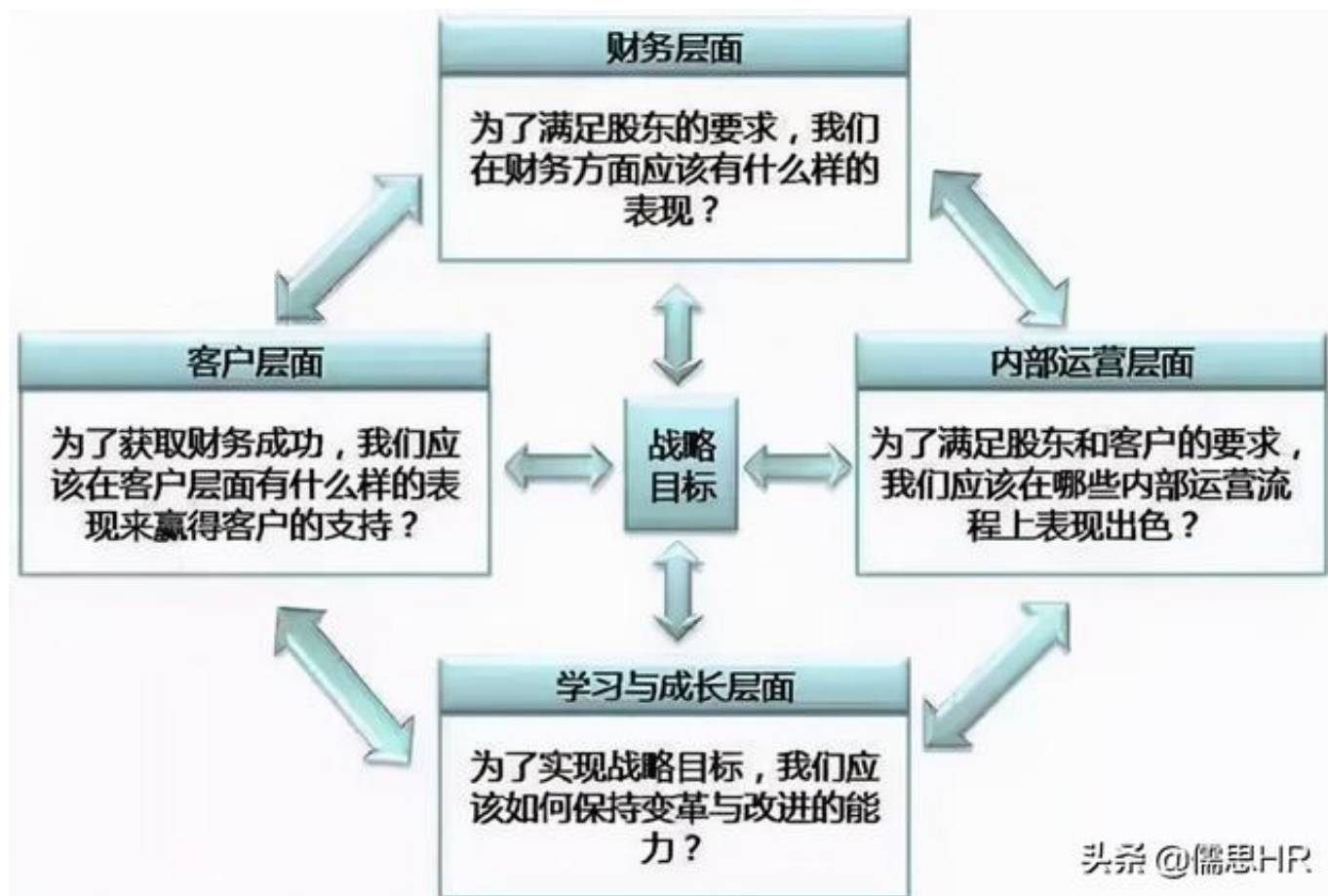


BSC即“平衡计分卡”，它是一种绩效管理的工具，始创于1992年，是由哈佛大学商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴国际方案总裁戴维·诺顿设计的。BSC的核心思想就是通过财务、客户、内部流程及学习与发展四个方面的指标之间的相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的战略目标过程。它把绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具。

首先我们要清楚，平衡计分卡究竟“平衡”什么?之所以称之为“平衡计分卡”，主要因为它是通过财务指标与非财务指标考核方法之间的相互补充“平衡”，同时也是在定量评价与定性评价之间、客观评价与主观评价之间、组织的短期目标与长期目标之间、组织的各部门之间寻求“平衡”的基础上完成的绩效考核与战略实施过程。



这四个指标间存在的相互驱动的因果关系如下：

财务指标是企业最终的追求和目标，也是企业存在的根本物质保证;而要提高企业的

利润水平，必须以客户为中心，满足客户需求，提高客户满意度;要满足客户，就必须加强自身建设，提高企业内部的运营效率;提高企业内部效率的前提是企业及员工的学习与发展。也就是说这四个方面构成一个循环，从四个角度解释企业在发展中所需要满足的四个因素，并通过适当的管理和评估促进企业发展。可以说它们基本囊括了一般企业在发展中的几个关键因素。

通过以上阐述我们可以发现，企业在运用平衡计分卡思想制定考核指标时，应先确定企业战略和目标，然后再确定衡指标。同时在制定指标时也应注意分析四个指标之间的因果驱动关系，不能仅仅因为某一指标已经存在或普遍采用了，就理所当然地把它包括在平衡计分卡中，因为这个指标不一定符合企业的战略目标。

KPI，也是一种绩效管理工具，即关键业绩指标法，是将企业战略目标经过层层分解产生可操作性的战术目标，它既反映战略执行的效果，也是对战略决策执行效果的监测指针。通过KPI的导向作用，使企业战略得以层层贯彻，将公司整体目标转化个人努力方向，使员工个人工作目标、职能部门工作目标与公司战略目标和谐一致。

作为两种绩效管理工具，BSC和KPI孰优孰劣，无法进行衡量比较。目前企业的实践过程中，因为BSC与企业战略结合的非常紧密，而国内许多企业的通病就是没有企业战略，所以BSC应用的场景并不是很多;反观KPI在绩效考核中可以发挥很大的作用，现实中国内无论企业大小、规模、类型都盛行对员工进行绩效考核，因此KPI应用就十分的普遍。

两种绩效管理工具无论使用场景的多少，在使用的过程中都暴露出来不少的问题和困难。

首先是作为BSC来说，第一，四个层面指标的创建和量化难度大。财务维度的指标创立与量化相对容易，但其他三个维度量化指标的信息不易收集，比如客户维度的市场份额、客户满意度等指标的数据难以获得。第二，形式内容复杂，成本高昂。BSC需要全员参加，建立过程在企业，部门、经营小组和个人层面上分层展开，企业需要付出巨大的人力、财力和时间成本。第三，寻找结果与趋动因素间的关系难。第四，企业容易遇到沟通与共识上的障碍、组织与管理系统方面的障碍、信息交流方面的障碍、对绩效考核认识方，面的障碍等。另外，BSC对企业的管理水平提出了很高的要求:高层管理人员的支持和推动;较成熟的绩效管理、能力评估、浮动

工资制度等体系;比较好的1支持系统;需要专业的战略和人力资源管理咨询等。

对于KPI来讲，第一，KPI量化指标能否真正对企业绩效产生关键性的影响，取决于KPI指标的分解和选择技术的高低。对于职能型部门和岗位，绩效周期较长，用KPI指标很难进行考核。第二，KPI目标值的设定也很难做到准确，而且设定后往往还需要进行重新调整，这又增加了企业的协调成本。KPI法适宜于比较容易定量化考核指标的岗位，如生产型或销售型的工作;而不适宜于职能性工作和事务性岗位。适用于与企业或组织的战略目标有着比较紧密的联系岗位，如总经理、制总经理，而对于跨部门的团队管理则不太适合。

因此，综上所述，目前一些企业在应用的过程中，是将BSC和KPI两种工具配合起来共同使用，相互借鉴融合，实现扬长避短。