

社会责任、战略业绩与平衡计分卡框架的修正

严复海

(兰州理工大学 国际经济管理学院, 甘肃 兰州 730050)

【摘要】 平衡计分卡业绩评价方法已从业绩衡量体系发展到战略执行管理体系, 能够有效地将战略转变为企业的运营目标, 进而驱动企业业绩和行为。文章通过分析我国企业的经营环境, 将社会责任作为影响企业战略的重要因素, 对传统四维度的平衡计分卡评价框架进行了修正, 以期为我国企业战略业绩评价体系的构建提供科学的理论基础。

【关键词】 平衡记分卡; 社会责任; 利益相关者

【中图分类号】 F270 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-2768(2008)10-0146-04

一、问题的提出

战略管理学研究战略的构成要素、制约战略的因素、企业的总体战略、竞争战略等问题。在研究战略控制问题时, 认为业绩衡量与激励机制是战略控制成功与否的关键。在研究战略目标体系时, 给出了设计业绩评价指标体系的思路, 即战略目标体系中既包括经济目标也包括非经济目标, 既包括定量指标也包括定性指标。在构建战略目标体系时, 强调各利益相关者目标的实现, 进而强调各利益相关者关系的平衡。业绩评价是战略执行过程中的重要环节, 通过业绩评价反馈的信息, 可以适时地修正和调整企业的战略。虽然业绩评价属于战略实施和控制环节, 但是关键业绩指标以及评价指标体系的构建必须与战略规划过程紧密结合。目前, 业绩评价中能与企业的战略管理全过程联系起来的管理方法当数由罗伯特 S·卡普兰 (Robert S.Kaplan) 和戴维 P·诺顿 (David P.Norton) 提出的平衡记分卡。它是通过建立一整套财务与非财务指标体系, 包括财务业绩指标、客户方面业绩指标、内部经营过程业务指标和学习与成长业绩指标, 对企业的经营业绩和竞争状况进行全面系统地综合评价。平衡记分卡是一套能使高层经理快速而全面地考察企业业绩的指标体系, 让管理者从以下四个方面来审视企业 (见表 1)。

表 1

视角	关键问题
财务	为了达到财务上的成功, 我们应该如何满足利益相关者的要求?
客户	为了达到我们的远景, 我们应该如何为客户服务?
内部流程	为了满足客户和利益相关者, 我们必须在哪些业务流程上追求卓越?
学习和成长	为了达到我们的远景, 我们应该如何提高能力?

这种评价方法克服了单一财务指标体系的不足, 既有利于正确评价企业的经营业绩和竞争实力, 也有利于企业全体员工对企业战略目标、经营计划的理解, 还有利于企业经营决策的正确制定和战略性竞争优势的形成。从 1992 年提出至今, 平衡计分卡经历了一个不断改进和完善的过程: 从四维度平衡衡量理念的第一代平衡计分卡发展到以战略地图为标志的整合与沟通工具的第二代平衡计分卡, 逐步完善成为战略集中型组织沟通工具的第三代平衡计分卡。这种从业绩衡量体系到用于战略执行管理体系的转变, 使平衡计分卡把战略和实施有机地结合起来, 可以有效地将战略转变为企业的运营目标, 进而驱动企业业绩和行为。所以, 平衡计分卡被西方学术界誉为企业业绩评价中的一场重大革命, 《哈佛商业评论》称其为“过去 75 年里最重要的管理实践之一”。

二、企业社会责任与企业业绩的关系

在战略管理时代, 企业社会责任 (Corporate Social Responsibility 简称 CSR) 正在逐步成为一种独立的竞争力, 是企业保持持续竞争力的外在因素。近年, 随着我国政府提出建立和谐社会的理念, 社会公众对于诸如机会

【收稿日期】 2008-03-04

【作者简介】 严复海(1966-), 男, 甘肃武威人, 兰州理工大学国际经济管理学院副教授、硕士生导师, 研究方向: 公司治理、财务管理。

平等、污染控制、能源和自然资源消耗、消费者和员工权益保护等问题的关注也日益增加。我国管理学界和社会学界人士开始对于企业的社会责任也予以高度关注并进行了相关的研究。企业是否履行社会责任已经成为我国企业参与国际市场竞争,保持持续竞争力的重要评价指标。

关于企业的社会责任的定义,国内外的许多学者从不同角度出发作出了不同的诠释,何谓见仁见智。由世界企业可持续发展委员会(WBCSD)邀集六十个企业界及非企业界意见团体,在一次国际会议中给了企业社会责任一个较为正式的定义,即企业社会责任是企业承诺持续遵守道德规范,为经济发展做出贡献,并且改善员工及其家庭、当地整体社区、社会的生活品质。结合众多的定义,本文认为,企业社会责任是指在市场经济体制下,企业除了为股东追求利润外,也应该考虑相关利益人,即企业应该为其影响到他人、社会和环境的所有行为负有责任。

企业的利益必然是整个社会利益的组成之一,整个社会的利益具有公众性和共享性。企业社会责任的本质是在经济全球化的大背景下,企业对其自身经济行为的道德约束,它既是企业的宗旨和经营理念,又是企业用来约束其内部包括供应商生产经营行为的一套管理和评估体系,企业社会守则不同于其他的技术标准,它超越了以往企业只是强调技术性标准,只是赚取利润作为唯一目标这样的传统理念,而更强调对生产过程中的人的价值的关注,注重生产过程中人的健康、安全和应该享有的权益。企业社会责任还强调企业对消费者、对环境的社会价值,注重企业对社会的贡献。

可见,企业的社会责任超越了以往企业只对股东(投资者、所有者)负责的范畴,还强调对包括雇员(职工)、客户(消费者)、债权人、供应商、社区政府等所有利益相关者的社会责任。企业社会责任最基本的法律责任和法律之外的道义责任,包括遵守国家各项法律,不违背商业道德。在高层次上是企业对社区、环境保护、对社区公益事业的支持和捐助。

企业社会责任和企业经济责任并非是矛盾不可协调的,企业社会责任给企业带来的不仅仅是成本,更多的是效益,关键在于企业观念的转变和如何实施企业社会责任。提倡社会责任不仅仅为了被尊敬,社会责任实践能提高企业的长期赢利能力和竞争能力。企业社会责任可以增强企业竞争力,提高企业业绩,与其被动接受,不如将其变为竞争资本,把企业社会责任与企业战略相结合,将会形成企业的竞争力。从政府监管的角度看,越来越多的国家对企业的社会责任也提出了要求,从1999年美国推出“道·琼斯可持续发展指数”,到2001年英国的Footsie for Good,再到澳大利亚即将推出的RepuTex,国际社会已经越来越看重企业社会责任,并加以量化。2002年我国证监会发布的《上市公司治理准则》(以下简称《准则》),在借鉴国外公司治理经验的基础上,首次明确提出了利益相关者的概念,并要求上市公司必须重视公司的社会责任。《准则》还对上市公司与利益相关者的合作义务、上市公司对利益相关者权益的维护义务、上市公司对债权人的责任、职工在公司中利益的维护等做了原则性的规定。

如何在企业战略业绩评价中,充分考虑企业履行社会责任的情况,将社会责任与企业发展战略结合起来,通过一个评价系统进行整合,国内外对此的研究并不多见。平衡计分卡理论从利益相关者角度考虑了企业业绩评价问题,克服了传统财务评价模式的缺陷。但在指标体系设计中,缺乏对社会责任的评价要求。因此,在我国企业中应用平衡计分卡理论,不能机械地照搬其四维度的评价框架,而应将社会责任作为重要的一个维度纳入平衡记分卡的框架予以考量,本文基于对平衡记分卡方法在我国的本土化思路,对该理论框架进行修正,为我国企业战略业绩评价体系的构建提供科学的理论基础。

三、企业社会责任分析

(一) 企业对员工的责任

企业是构成社会的细胞,员工又是构成企业的细胞。职工直接参与企业产品生产和服务提供,企业应做到保障员工的收入、劳动者的权益、改善企业内部的劳资关系。企业对员工的社会责任一方面要在劳动法意义上保障实现雇员的就业与择业权、劳动报酬获取权、劳动安全保障权、享受职业技能培训权、休假权、社会保障与社会福利待遇取得权等法律权利的实现。另一方面,企业还要承担一定的约定与未约定的义务:包括就业政策、对职工的鼓励措施、企业对残疾人的雇佣等方面。

(二) 企业对消费者的责任

在“客户”领域,企业社会责任包括客户对企业的信誉度、企业产品和服务的标准,企业应严格履行产品质

量或服务质量方面的承诺,保证提供优质产品和满意服务,不得有欺诈行为、牟取暴利行为。消费者作为企业产品与服务的最终接受与使用者,由于客观上消费者的分散性、购买力水平的局限性及科技迅速发展所导致企业产品缺陷的隐蔽性等多方面的原因,造成了消费者的弱势地位。企业履行社会责任的过程中应充分尊重消费者的权益和需求,提供丰富、优质的产品和服务,以满足广大消费者各种不同的需求,并增进社会的福利。

同时,企业作为一个经济实体应尊重消费者主权,维护消费者利益。尤其在买方市场条件下,由于市场竞争的日益加剧,尽量消除用户在商品交换中的损失和不满,使买卖双方权利相等。

(三) 企业对债权人的责任

在现实的经济运行中,负债经营是现代企业的必然选择,企业对债权人所承担的社会责任主要是恪守合同要求,严格执行合同,按期还本付息,为债权人提供借贷安全。保持企业良好的信用与商誉,增加企业的效益。

(四) 企业对政府的责任

政府作为整个社会的管理者,应该鼓励和支持企业更多的承担社会责任,更多的关注企业内部环境、人员管理、员工的社会福利等。企业对政府承担的社会责任,首先是按照政府的有关法律法规,向社会提供安全的产品,这种安全产品既要符合生产工人的安全需求,也要符合使用者安全需求。其次,照章纳税并承担政府规定的其他社会责任,接受政府的依法干预和监督,不得有逃税、偷漏税行为以及非法避税等行为。

(五) 企业对社区的责任

企业需要在一定的社区环境中生存和发展的,因此,重视社区利益,也是企业承担的重要社会责任。企业应根据自己的条件和可能,积极关心和支持发展社区的文化教育事业、福利事业,关心和赞助社区的慈善事业,关心和参与社区有关社团活动,同当地政府、居民、公共团体建立良好的关系,并通过自身事业的发展,为社区提供更多更好的就业机会,繁荣社区的经济生活,促进当地经济和社会的发展。

企业对社区的另一个重要的社会责任就是企业要对经营活动造成的环境问题负责。由于企业片面的追求经济利益,环保意识不强已经给环境造成了巨大的影响,成为我国经济发展中突出的焦点问题。环境问题不仅涉及企业所在的社区,可能影响的范围更广泛,因而企业在消除环境污染、保护环境肩负着不可推卸的责任。

四、五维度平衡计分卡基本框架

平衡计分卡的四个维度在西方国家应用于不同类型的公司和产业,都被实践证明是十分有效的。本文认为,四个维度的平衡计分卡只是一个样板,而不应该当作是一个机械的模板,平衡计分卡应用于我国企业还应该取决于我国的经济体制以及行业状况和经营单位战略的需要。尽管平衡计分卡理论是从利益相关者的角度来考虑业绩评价问题,但并非所有利益相关者都自然而然地在经营单位计分卡占有一席之地,计分卡的结果和绩效驱动因素所衡量的应当是这样一些要素——它们为组织创造竞争优势和突破。结合以上考虑,本文对平衡计分卡的基本框架做了修正,以原来的财务、顾客、内部流程和学习与成长四个维度为基础,增补一个社会责任维度,以期使平衡计分卡基于我国国情更具有适用性。修正了的平衡记分卡能让管理者从以下五个方面来审视企业(见表2)。

增加了企业社会责任维度的平衡记分卡框架,不仅仅是在传统平衡记分卡的企业社会责任评价的简单组合,而是在传统四维度记分卡中渗透了企业社会责任的理念,将上文论及的企业对员工、消费者、债权人、政府及社区的社会责任糅合在五个维度的评价指标中,充分体现出社会责任对企业战略的影响。这种五维度的平衡计分卡战略业绩评价体系整体框架可简单的表示见图1。

平衡计分卡体现的“以战略为中心”的观点其实隐含着一个前提条件:企业需要关注的关键利益相关者只包括股东、员工与顾客,而其他利益相关者(供应商、政府、社区等)对企业经营的影响是无足轻重的。在当前的经济环境下,能对企业产生影响的利益相关者越来越多,影响也越来越大,战略就必须随利益相关者需求的变化而变化,尤其是在我国经济转型时期,忽视企业社会责任的作用将是一个严重的缺陷。将企业社会责任作为关键的战略影响因素加以考虑并进行监测,可能为降低经营风险并为企业未来的持续发展创造了一个良好的内外部环境。本文对平衡计分卡四维度的分析框架做了必要的改进,增加了企业社会责任维度,也由此形成新

表 2

视角	关键问题
财务	为了达到财务上的成功,我们应该如何满足利益相关者的要求?
客户	为了达到我们的远景,我们应该如何为客户服务?
内部流程	为了满足客户和利益相关者,我们必须在哪些业务流程上追求卓越?
学习和成长	为了达到我们的远景,我们应该如何提高能力?
社会责任	为了达到我们的远景,我们在关注利润之外,还必须履行哪些社会责任?

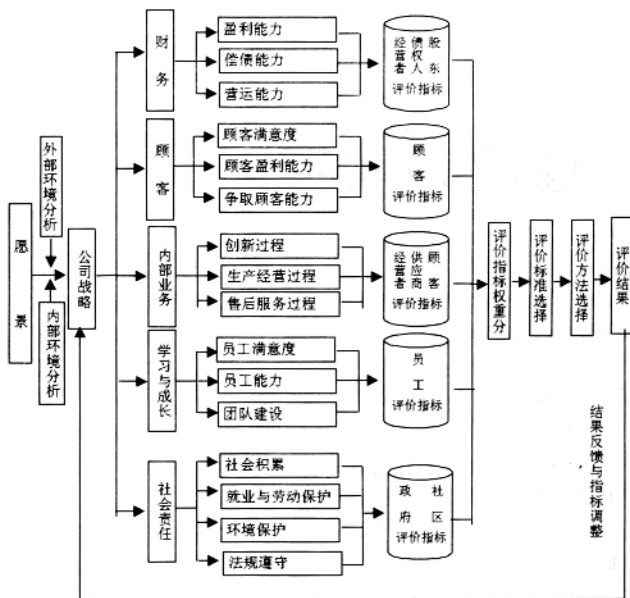


图1 平衡计分卡战略业绩评价体系整体框架

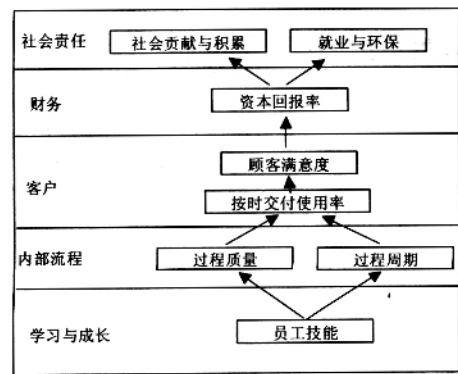


图2 平衡计分卡改进框架中因果链关系图

的因果链条（见图2）。

在新的因果链条中，其逻辑关系为：员工技能的不断增长，会提高产品的质量，并缩短经营周期，更好地满足顾客需求，并提高按时交付使用率，从而增加顾客满意度，这样会达到企业生存与发展的资本回报的要求。但是，企业的生产经营离不开政府和社区这样一个外部环境的制约，当企业有较好的经济效益，应该考虑到对社会的贡献与积累。如果企业能够遵守法规经营，为政府创造更多的税收，为社会提供更多的就业机会并尽可能减少环境污染，则会为企业树立良好的形象，从而提高员工士气，增加顾客忠诚。因此，在我国企业应用平衡计分卡，除了满足原有的因果链条之外，应该对平衡计分卡因果链条由企业内部向外部进行了延伸，将政府和社区纳入企业战略业绩评价范围，从而营造一个良好的外部运营环境，为企业战略的实施减少阻力。

【参考文献】

- [1] 罗伯特·S·卡普兰，戴维·P·诺顿.综合记分卡——一种革命性的评估和管理工具[M].北京：新华出版社，2002.
- [2] 严复海，燕红国.用层次分析法确定平衡计分卡指标权重[J].广东财经职业学院学报，2006,(2) .
- [3] 陈维政，吴继红，任佩瑜.企业社会绩效评价的利益相关者模式[J].中国工业经济，2002,(7) .
- [4] 韩东平.利益相关者理论条件下对经营者财务监控指标体系的设计研究[J].管理科学，2005,(3) .
- [5] 中国科学院.2002 中国可持续发展战略报告[R].http://www.cas.ac.cn/html/Books/O61BG/

(责任编辑：X 校对：Q)

(上接第126页) 造员工的共同愿望，培养整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力，建立起一种有机的、高度柔性、符合人性的、持续发展的以“地方为主”的扁平化组织结构，并通过自主管理提高企业组织的运营效率。这一理念，不仅有助于企业的改革和发展，而且对其它组织的创新发展也有深刻的启示。

1997年，爱荣·迈拉和彼得·斯科特摩根在学习型组织的基础上又提出了加速度组织的理念。认为在前企业的外部环境正处于一个急剧变化的时代，几乎所有的企业都面临转型的问题。只有变革组织人群中的人性——培训他们，启迪他们，倾听他们，并且领导他们，才能组成加速度组织，使企业更快适应外部环境的变化，赢得时间优势。

回顾人本管理理论近百年的发展历程，管理学家们对“人”的因素的思考是不断深入的，从单独狭义地考察人的行为，到考察人与人之间的互动过程，人与组织的相互依赖和融合，再到从社会文化的角度来研究人的行为模式。“人”在组织中的重要性已经得到充分认识，人本管理理论也日趋丰富成熟。

【参考文献】

- [1] 胡北苑，密松.论西方管理理论中的人本管理因素及其现实影响[J].经济师，2001,(1) : 74- 75.
- [2] 谢水明.人本管理——泰勒科学管理的本质[J].鲁行经院学报，2002,(1) : 26- 28.
- [3] 袁闯.论儒家组织人本主义的管理哲学[J].复旦学报(社科版)，1996,(2) : 101- 106.
- [4] 周强.儒家管理思想研究综述[J].南京人口管理干部管理学院学报，2004,(7) : 34- 37.
- [5] 姚作为.人本管理研究综述[J].科学与科学技术管理，2003,(12) : 68- 73.
- [6] 马继民.人本理论的发展及其在我国国有企业人力资源管理中的应用[J].开发研究，2001,(5) .
- [7] 丹尼尔·A·雷恩.管理思想的演变[M].北京：中国社会科学出版社，1986.
- [8] 杨兆宇.古典管理中的人本管理思想[J].沈阳建筑工程学院学报(社科版)，2002,(11) : 15- 17.

(责任编辑：Z 校对：L)