

率先整合平衡计分卡、目标管理、战略KPI、利益相关者理论

战略

绩效

管理

中国企业战略执行最佳实践标准

——佐佳管理咨询公司战略执行最新力作——

秦杨勇◎著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

率先整合平衡计分卡、目标管理、战略KPI、利益相关者理论

战略

绩效

管理

中国企业战略执行最佳实践标准

——○佐佳管理咨询公司战略执行最新力作○——

秦杨勇◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

战略绩效管理:中国企业战略执行最佳实践标准/秦杨勇著. —北京:
中国经济出版社,2009. 1

ISBN 978-7-5017-8140-9

I. 战… II. 秦… III. 企业管理:人事管理—研究—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 086057 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:刘 晨(电话:010-88377716)

责任印制:石星岳

封面设计:任燕飞制图设计工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京金华印刷有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印张:15.75 字数:255千字

版 次:2009年1月第1版

印次:2009年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-8140-9/F·7138

定价:39.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:010-68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

与时俱进 谁与争锋

21 世纪以来,中国在所有重要经济活动中都表现出让世界为之惊叹的影响力,中国企业也以前所未有的自信开始迎接国际市场的竞争与挑战。随着战略执行科学在全球的兴起,中国企业家们从来没有像今天这样关注自身企业的战略执行。他们开始赞同我们的观点:战略管理,执行是关键,更具有挑战性!因为他们开始意识到:坐在那里正确地规划自己的战略很难,但是成功地执行战略更难。

回顾管理科学的发展历程,我们不难发现:在世界范围内管理学界从来没有放弃过对战略执行的积极探索:著名管理大师彼得·德鲁克的 MBO (目标管理)对推动企业在战略执行领域的进步有着不可磨灭的贡献,他一直强调实现战略与目标管理的循环对接,有人因此而评价:在彼得·德鲁克的 MBO 之前,企业是没有管理的;KPI 考核强调从企业战略的视角,运用 KPI 指标实现企业战略的落地,该方法目前被大部分管理咨询公司所广泛采用;而从《平衡计分卡》到《战略中心组织》、《战略地图》、《组织协同》,则标志着 BSC 从一个突破财务局限性的绩效评价工具已经发展为战略管理的工具;利益相关者计分卡则强调从战略利益相关者的角度设置企业的指标,对 BSC 四个维度的批判也推动了 BSC 实操方法的发展……

上述战略绩效管理的工具在 20 世纪开始纷纷传入中国。然而中国有着自己复杂的文化背景与内部环境挑战,对于战略执行的研究与运用,中国管理咨询业必须依靠自己的力量,探索出真正适合中国企业的、具有实际操作意义的战略执行操作与管理工具,这样才是对 MBO、BSC、KPI 考核、利益相关者计分卡中国之旅的最有价值的推动。

然而,我们发现到今天为止,仍旧有一部分经理和咨询顾问在战略执行

的变革上陷入了非常糟糕的困境：他们将战略绩效仅仅当成人力资源管理功能来进行开发，在日常工作中把战略绩效管理交给人力资源部来推进，从而导致战略绩效无法发挥其对企业战略执行的牵引作用；他们在战略绩效管理工具选择上采取着“非此即彼”的态度：即选择了平衡计分卡就会排斥目标管理；而选择了战略 KPI 则会批判平衡计分卡；他们不能理解传统战略决策工具和战略绩效管理之间的关系，一些咨询顾问在对企业最高领导作了几个小时的简单访谈后，没有经过任何分析与论证就“依葫芦画瓢”绘制出企业战略地图，他们还告诉企业这就是所谓的“全球最佳实践标准”；他们通常倡导的那些看似逻辑严密的战略绩效理论框架，一旦涉及操作细节和实践落地就举步不前……

佐佳管理咨询公司(Z.M.C)一直致力于“以战略绩效为主线”的战略执行咨询解决方案的积极探索。率先对平衡计分卡、目标管理、KPI 考核、利益相关者在操作上进行了整合与简化：将传统战略决策分析工具如 PESTEL、波特五力模型、价值链、SWOT 分析、GE 矩阵、BCG 矩阵等工具与战略地图相整合；将目标管理的绩效循环与平衡计分卡操作组合起来；运用能力素质模型对绩效管理进行补充；将 KPI 指标的实操检验纳入绩效管理的操作系统……在大量咨询案例中，佐佳还将战略绩效与其他管理系统的变革，如流程优化、组织设计、培训管理、薪酬管理等相链接，这些都在服务过的企业中得到了肯定与认可。

“以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行”，首先要求无论是管理咨询界还是我们的企业都必须以务实态度对待战略执行变革。我们只有与时俱进，博采众家之长，关注操作落地才不会被日新月异的管理理论与实践所淘汰。

自从我们第一本关于战略执行的专著《平衡计分卡与绩效管理》问世以来，我接到了全国各地企业的咨询电话，我首先要感谢他们对我的信任！在和他们的交往中，我越来越感受到他们关注的更多的是操作细节，而不是什么时髦的理论框架。我欣喜地看到：管理咨询，中国企业越来越务实了！

本书的读者对象主要是企业，特别是中国企业的创业者与经理人、企业

管理顾问、战略绩效管理实务的研究者。本书也可以作为 MBA 的课外辅导读物,涉及的领域有战略管理、绩效管理、流程与组织架构设计、人力资源等等。

在写作过程中,我得到了来自各方的支持,他们有的是我的同事,最亲密的事业上的伙伴,有的是我服务过的客户和出版社的朋友。在此我向他们表示衷心的感谢!如果不是他们,我几乎无法完成此书。他们是迈克尔·沃尔(美籍)、杨明广、李立刚、朱荃、刘茜、陶满、阮慧、刘晨。

无论是现在还是将来,我真诚地期望本书能够给你和你的企业带来帮助;我也盼望它能够对 MBO、BSC、KPI 考核、利益相关者理论的中国之旅,对中国企业战略执行理论与实务研究有一定推动作用;我也热切期待理论界、咨询界和企业界的朋友们和我们就战略与绩效的专题进行深入的探讨。我的联系电话是 013818415208, E-mail: zuojiaco@163.com, 我们的论坛是 www.zuojiaoco.com.

上海佐佳企业管理咨询有限公司

首席管理顾问

秦杨勇

2008年7月8日于中国上海

目 录

与时俱进 谁与争锋

第一章 以战略绩效为主线,提升中国企业战略执行

- 1.1 不要被维度蒙蔽了双眼/3
- 1.2 平衡计分卡与其他战略绩效管理理论的交锋/10
- 1.3 以战略绩效为主线,提升中国企业战略执行/16
- 1.4 战略绩效管理设计四步法简介/27

第二章 战略绩效管理前期准备

- 2.1 战略绩效管理前期准备流程/35
- 2.2 如何发起变革建议/36
- 2.3 如何组建推进团队/44
- 2.4 如何编制推进计划/46
- 2.5 战略绩效建设前期调查/54
- 2.6 前期宣传、培训与学习/56
- 2.7 收集所需的资料/58

第三章 描述你公司的战略

- 3.1 集团战略地图绘制/64
- 3.2 业务战略地图绘制/88
- 3.3 职能战略地图绘制/109

第四章 链接战略与绩效

- 4.1 编制公司层绩效目标与计划,落实责任机制/126
- 4.2 编制部门级绩效目标与计划,落实责任机制/135
- 4.3 编制员工个人级的绩效目标与计划,落实责任机制/153
- 4.4 关于关键人才个人学习发展计划/161

第五章 战略绩效管理运作系统设计

- 5.1 战略绩效管理运作系统主要内容/165
- 5.2 战略绩效管理运作流程设计/166
- 5.3 战略绩效管理制度设计/174
- 5.4 战略绩效管理表单/184

第六章 战略绩效变革实施推进

- 6.1 战略绩效变革实施的两大阶段/195
- 6.2 战略绩效变革实施重点要注意的几点问题/196
- 6.3 流程优化与组织架构设计/201
- 6.4 能力素质模型与任职资格体系设计/218

佐佳企业管理咨询公司

以战略绩效为主线， 提升中国企业战略执行

- 1.1 不要被维度蒙蔽了双眼
- 1.2 平衡计分卡与其他战略绩效管理理论的交锋
- 1.3 以战略绩效为主线,提升中国企业战略执行
- 1.4 战略绩效管理设计四步法简介

导引

欢迎进入战略绩效管理的世界！在这本书的开始我想引用在过去100年中最具影响力的管理大师彼得·德鲁克先生的一句话：“管理方法总是日新月异，总是有人不断探索、不断超越”。

20世纪90年代开始，平衡计分卡作为一个不可阻挡的管理工具开始风靡全球。但是与众多管理工具的成长历程一样，其在传播过程中却遭受了众多的质疑与批判，这些质疑与批判大部分来自于管理实践而非象牙塔的理论研究。在中国，平衡计分卡一直也是管理咨询界与企业界极具争议性的管理工具之一。平衡计分卡是否适合中国企业？它与传统的战略分析工具如PESTEL、SWOT分析、波特五力模型、GE矩阵、BCG矩阵到底是什么关系？它真的是一个比战略KPI、目标管理更加先进、全面的管理工具吗？它们本身是水火不容，还是可以相互融合？如何根据中国复杂的文化背景来选择最适合我们自己战略执行的方法？本书将与你共同探讨如何以战略绩效为主线，推动中国企业战略执行的管理变革。

1.1 不要被维度蒙蔽了双眼

被《哈佛商业评论》评价为 20 世纪最杰出管理工具之一的平衡计分卡，曾经遭受广泛质疑：平衡计分卡的四个维度并不能适合所有组织，甚至不适合所有营利性企业。

平衡计分卡强调从财务、顾客、内部运营及学习与发展等四个互为关联维度来平衡定位和衡量企业各个层次的绩效水平，随着平衡计分卡在企业中运用，罗伯特·S. 卡普兰(Robert S. Kaplan)和大卫·P. 诺顿(David P. Norton)继续开发出战略地图的四个维度的模板，从而促使平衡计分卡由原来突破财务指标评价局限性的工具，演变为战略管理工具。

然而无论是绩效评价，还是管理公司战略，仅仅四个维度够吗？

要回答这个问题我们首先来看看平衡计分卡四个维度的“真实面目”。

1.1.1 平衡计分卡四个维度的“真实面目”

在 20 世纪平衡计分卡得到推广之前，欧美国家的所有企业都在沿袭以往的单一的财务指标对其职业经理进行评价。然而随着企业全球化竞争步伐加快，越来越多的企业高级经理们认识到：即使最好的财务体系也无法涵盖绩效的全部动态特点，很多企业开始对只依靠财务指标对绩效进行考核的合理性提出质疑，他们开始意识到传统的财务性考核存在缺陷。

1990 年开始，哈佛商学院教授罗伯特·S. 卡普兰和复兴全球战略集团(管理咨询公司)总裁大卫·P. 诺顿，在总结十几家绩效管理处于领先地位公司经验的基础上，向全世界开始推广平衡计分卡(Balanced Scorecard)的方法，近 17 年以来平衡计分卡在全球的管理实践中得到了广泛的

运用。卡普兰和诺顿的平衡计分卡模板最初是从财务、顾客、内部运营及学习与发展来平衡设定目标和考核企业各个层次的业绩。这四个维度的解释是：

✓财务维度

从财务角度来看：我们怎样满足股东、满足投资者？实现股东价值的最大化？由此产生的第一类指标即财务类绩效指标，它们是公司股东、投资者最关注的反映公司绩效的重要参数。这类指标能全面、综合地衡量经营活动的最终成果、衡量公司创造股东价值的的能力。

✓顾客维度

为了满足股东、满足投资者，使他们获得令人鼓舞的回报，我们必须关注于我们的利益相关者——顾客，关注于我们的市场表现。因为，向顾客提供产品和服务，满足顾客需要，企业才能生存。顾客关心时间、质量、性能和服务，企业就必须在这些方面下工夫，提高服务质量、保证服务水平、降低定价等。

✓内部运营维度

为了满足顾客，获得令人鼓舞的市场价值，从内部运营角度思考：我们应具有什么样的优势？我们必须擅长什么？一个企业不能样样都是最好，但是它必须在某些方面满足生产顾客需要产品的机能，在某些方面拥有竞争优势，它才能立足。把企业必须做好的方面找出来，督促这些方面越做越好，企业就能练出过硬本领。

✓学习发展维度

为了提升我们内部运营的效率，满足顾客，持续提升并创造股东价值，企业必须不断地成长，由此，围绕组织学习与创新能力提升，其意义在于衡量相关岗位在追求运营效益的同时，是否为长远发展营造了积极健康的人才梯队、信息系统与企业文化。

平衡计分卡还认为：财务、客户、内部运营及学习成长的四个维度是相互支持、相互关联的，由此而开发的业绩指标也存在“超前与滞后”的平衡逻辑关系。

平衡计分卡作为突破财务指标考核局限性绩效评价工具被提出后,受到了企业界的广泛关注,并在实践中逐步演化为描述、管理的战略工具。从历史发展来看,平衡计分卡体系经历了三个阶段的发展:

1. 平衡计分卡;
2. 平衡计分卡+战略地图;
3. 平衡计分卡+战略地图+战略中心组织。

《哈佛商业评论》将其评价为75年以来最伟大的管理工具之一;据称全球500强的企业中,已经有90%以上的企业因为使用平衡计分卡而获得企业“突破式的变革收益”,同时一些非营利性的组织也声称使用了平衡计分卡而获得收益。

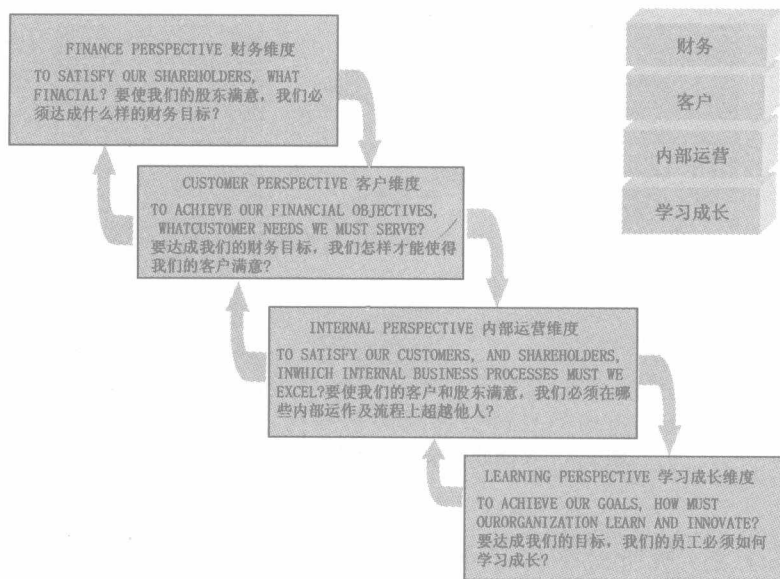


图 1-1 平衡计分卡四个维度——互为因果的关系链条

然而在平衡计分卡获得全球辉煌成就的同时,却有人因其最初提出的四个维度而对平衡计分卡提出了质疑,尽管这种质疑有失偏颇但却形成了一定影响。他们指出,所谓四个维度真实面目是:无论对平衡计分卡推崇的

组织与个人如何试图解释、变换平衡计分卡维度的作用和内涵，四个维度实际上是在关注股东、客户、员工三个与企业密切相关的利益相关者（所谓利益相关者是指在企业的发展过程中，任何能够对其生产经营活动产生影响的团体或个人）的需求：

- ✓财务维度关注股东的需求；
- ✓客户维度关注企业客户的需求；
- ✓学习成长维度关注企业内部员工的需求。

（内部运营维度则是体现企业内部运营战略举措，它反映如何支持客户与财务目标的实现）

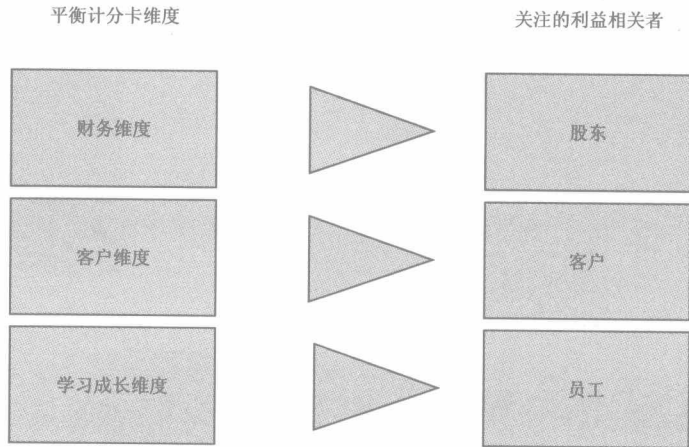


图 1-2 平衡计分卡维度所关注的利益相关者

1.1.2 听听对平衡计分卡质疑的声音

揭示平衡计分卡四个维度“真实面目”的研究者们进一步对平衡计分卡提出质疑：四个维度，够吗？这种对平衡计分卡维度质疑的声音来自于利益相关者理论推崇者。我们首先有必要了解管理学发展史上关于企业目标研究的两个学派：新古典产权学派和利益相关者学派。

新古典产权学派认为企业目标是追求财务业绩，强调股东价值最大化

理论——企业的目标就是要实现股东的价值，满足股东的投资期望，确保股东投资收益的最大化；与新古典产权学派对应的是利益相关者学派，他们主张企业的利益应当由那些能够影响企业目标实现的团体或个人分享，而这些团体和个人可能包括：出资者、债权人、员工、消费者、供应商、政府等等，它强调利益相关者价值最大化，近年来所谓客户价值最大化、员工价值最大化等观点都属于利益相关者学派的一个延伸。

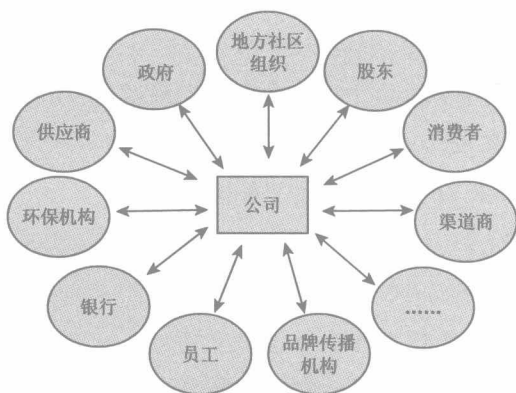


图 1-3 满足利益相关者需求——企业获得生存和发展的关键要素

利益相关者的推崇者认为：“对于一个企业来说能否获得长期的生存和繁荣的最好途径是：考虑其所有重要的利益相关者并满足他们的需求。因此企业在设定自己的目标时，应该考虑到那些对自己来说十分重要的不同利益相关者的需要。其原因是利益相关者能够影响你的组织业绩，他们对公司的发展有着十分强大的影响力”。

利益相关者理论的推崇者质疑平衡计分卡的理由是：“无论现在还是将来，对于企业而言能否获得长期生存与繁荣途径是考虑并满足所有重要利益相关者的需求。而一个企业仅仅关注两到三个利益相关者仍旧缺乏长期生存和繁荣的必要条件，因为处于不同行业的企业，在同一行业中的不同企业，甚至是同一企业在不同的发展阶段要关注利益相关者是不一样的，从来就不存在能够放之四海而皆准的利益相关者标杆，因此计分卡也不应当存

在放之四海而皆准的所谓“四个维度模板”，四个维度并不能完全、充分地描述、解释企业的战略”。

为了验证从利益相关者角度描述、管理企业战略的重要性，利益相关者推崇者们还列举了案例：被号称应用平衡计分卡经典案例的公司——可口可乐公司，在 1999 年几乎与其主要的利益相关者群体——消费者、零售商、装瓶者、定规者、股东、经理及员工——的每一个成员都发生了冲突，被称为“可口可乐恐怖的一年”。

1999 年 2 月由于远东和俄罗斯问题，去年利润由 41 亿美元下降到 34 亿美元；在 2 升装瓶装可口可乐每瓶价格提升 10 个便士的问题上与英国零售商发生了争执。

1999 年 3 月被《财富》杂志提名为美国第二受尊敬的公司。

1999 年 5 月被迫从根本上调整 185 万美元的对吉百利史威士品牌授权。欧洲执行委员会提出警告，公司将由于没有为授权寻求来自竞争监督者的许可而面临巨额罚款。

1999 年 6 月由于污染问题而被迫收回和销毁在比利时、法国、荷兰和卢森堡的 1700 万箱可乐，200 多名顾客抱怨因此而生病，而可口可乐公司对此事的处理被公众反映为拖延和缺乏同情心，可口可乐公司形象受损，事业部承受了 10300 万美元的额外成本。

1999 年 7 月由于竞争者抱怨，欧洲执行委员会突袭了可口可乐公司的部分欧洲办事处，调查其使用了不当竞争；可口可乐 Amatil 公司由于违背国家的法律受到澳洲竞争和消费者委员会的调查。

1999 年 8 月意大利竞争机构控告了可口可乐公司滥用垄断地位违反竞争规则。

1999 年 9 月在亚特兰大四个黑人员工因种族歧视问题控诉公司；公司的股票在过去 3 个月下跌了 340 亿美元。

1999 年 10 月百事可乐公司在美国对可口可乐公司提出诉讼，

抗议其冷饮柜使用权的不公平分销控制。

1999年11月被比利时法院责令停止促销；因为价格问题引起了瓶装商的抗议；法国政府拒绝了可口可乐公司收购佩尔诺里卡尔饮料的要求。

1999年12月可口可乐公司因为市场行为被意大利罚款1600万美元；可口可乐公司主席兼首席执行官道格拉斯·艾维斯特因一系列遗憾事件宣布辞职，具有讽刺意义的是在其宣布辞职后的第二天，公司被《金融时报》提名为世界第三最受尊敬的公司。

2000年1月智利反托拉斯委员会对其在软饮料市场上的主导地位进行调查；可口可乐北欧总经理被解雇；公司利润比去年下降31%；公司在全球范围内宣布削减6000个工作岗位。

2000年2月《财富》从十大最受尊敬的公司名单中划去了可口可乐公司的名字。

（资料来源：《超越平衡计分卡》，电子工业出版社）

上述资料显示，就是这样一个被各媒体誉为“平衡计分卡应用经典案例”的国际公司，在1999年却遭受着一场因利益相关者关系问题而引发的灾难。忽视利益相关者的需求使得可口可乐公司“雷达系统”处于一个不合理的位置以全面追踪企业的战略成功因素，最终导致了其主席兼首席执行官的辞职。

面对一些利益相关者的质疑，一些平衡计分卡的推崇者试图将供应商、政府、社区公众的期望纳入到客户维度，但是利益相关者推崇者认为这种解释有牵强附会之嫌；罗伯特·S.卡普兰和大卫·P.诺顿在他们关于平衡计分卡的第一本专著《平衡计分卡——化战略为行动》中也阐述过其对突破四个维度的认同：“四个方面足够了吗？平衡计分卡的四个方面应用于广泛类别的公司和产业，都被证明是有效的。但是这四个方面应当被看成样板，而不是紧身衣，没有数学定理规定这四个方面既是必要的，又是充分的……以一家化工公司为例，该公司想要创立一个全新的计分卡维度，以反映环境方