

PingHeng JiFenKa

DaoRu Yu ShiShi

( 修订本 )

# 平衡计分卡 导入与实施

于泳泓 陈依苹 著

融平衡计分卡导入、实施经验于一体；

精选台湾三家著名企业导入平衡计分卡的真实完整案例；

让企业一次就完全掌握正确的平衡计分卡实施方法！

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

PingHeng JiFenKa

DaoRu Yu ShiShi

( 修订本 )

# 平衡计分卡 导入与实施

于泳泓 陈依苹 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

于泳泓, 陈依苹: 平衡计分卡完全教战守策

Copyright © 2004 by Merlin Publishing Co.,Ltd.

All rights reserved. Original published in Chinese complexed edition by Merlin Publishing Co.,Ltd.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Merlin Publishing Co.,Ltd. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2007 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 Merlin Publishing Co.,Ltd 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2006-7088

#### 图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡导入与实施 / 于泳泓, 陈依苹著. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2010.7

ISBN 978-7-121-10926-3

I. ①平… II. ①于… ②陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 093421 号

责任编辑: 刘露明

文字编辑: 王春如

印刷: 北京机工印刷厂

装订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 16.25 字数: 255 千字

印次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

## 推荐序



# 让实务与理论更紧密结合!

台湾大学管理学院教授 杜荣瑞博士

杜荣瑞

平衡计分卡被美国《财富》杂志誉为近 75 年来最重要的管理工具之一，并早已被全美 500 家大企业中近 60% 的企业所接受，还是企业发展战略与落实执行力的管理工具。平衡计分卡的创始人 Robert Kaplan 于 2004 年 2 月推出其新著《战略地图》，这象征着平衡计分卡在经过 12 余年的理论验证与业界测试以后，理论架构到现在已经完善的一个里程碑!

不过，虽然平衡计分卡发展至今已 12 年有余，大家对于平衡计分卡的导入仍存有不少错误的观念，甚至积非成是，尤其是许多人将平衡计分卡仅视为绩效衡量的工具。事实上，平衡计分卡不只是衡量绩效表现的工具，而且是一个战略管理方法，重点在于结合战略与行动、理清愿景与贯彻执行，企业如果连愿景、战略都没有，单论 4 个构面，是不够的。要知道，平衡计分卡的导入最重要的是愿景与战略，而不是 KPI (Key Performance Indicators, 关键绩效衡量指标)，KPI 只是了解战略实现程度的工具，但是，很多企业为了让导入平衡计分卡效果明显，过度强调 KPI 的导入，这种本末倒置的做法反而会使导入效果受到影响。相信在实践中一定有许多企业在导入平衡计分卡时，由于存在这些错误的观念，而使平衡计分卡的效果无法呈现，甚或无疾而终，实在令人惋惜。

我个人担任教职已近 18 年，经常听到有人埋怨理论与实践的结合困难重重。

事实上，理论与实践的关系紧密：有时理论引导实践；有时基于实践观察，通过研究，形成理论。无法将理论运用于实践，可能是欠缺必备的理论知识，也可能是对理论的了解不够深入。本书作者致远管理顾问公司执行副总于泳泓先生与所辅导的一些企业愿意与读者分享其导入平衡计分卡在实践中经验，是非常难能可贵的，因为对许多企业与顾问而言，这些专业资源与经验心得，隐藏着理论，也蕴涵着实践观察的结晶，更是珍贵的商业机密，但作者却能秉持推广平衡计分卡的正确观念与实践经验的使命，将这些资源与经验与读者大众分享，以提醒企业在导入时应注意的事项，要避免的错误等，结晶实属难得与珍贵。希望作者的热情分享，能纠正一些错误的观念，让实践经验与理论学说更紧密地结合，让更多的企业在导入平衡计分卡时更顺畅，也能获得更大的效益。

本书的另一位作者为《会计研究月刊》总编辑陈依苹小姐，她近年来在《会计研究月刊》与《经济日报》著文推广平衡计分卡观念的过程中不遗余力，并专访过平衡计分卡的创始人 Robert Kaplan 及导入平衡计分卡的实战经验人士，还接触过多家管理顾问公司及信息软件公司等，充分掌握了平衡计分卡的趋势与动向，并将其对专业敏锐的观察力化为文字与读者分享，实属难得。本书内容最基础的概念介绍，也有未来的趋势介绍，更有精彩的导入实战经验，尤其是书中包含六大类别，25项纲要及100条细则的关键成功要素检核表及明细表，更是作者们精心撰写的精华。若非作者有扎实的功底，尚不能让此难得的经验直接跃然纸上，这份用心，值得读者细细品味。

推荐序

2

## 深具本土化价值 结合理论与 实践!

政治大学会计系教授 吴安妮博士

吴安妮

自从 12 年前 Kaplan 及 Norton 发展的平衡计分卡 (BSC) 在台湾被推广以来, 已有不少企业持续地实施此制度。在台湾, 仍有不少人认为平衡计分卡为绩效评估制度, 实际上此制度为战略执行的有力工具之一, 它包括了战略系统、衡量系统、执行系统及沟通系统四大系统。因此制度的内容甚广, 常会因不同组织对平衡计分卡的认知不同, 造成不同组织在实施平衡计分卡后所产生的效果也不同。

本书对平衡计分卡的推广具有重要作用, 本书的两位作者: 致远管理顾问公司执行副总于泳泓, 以其多年辅导台湾企业的丰富与宝贵的经验, 以及《会计研究月刊》总编辑陈依苹, 以其多年在台湾采访学界、企业、顾问及软件业等的各方观察与经验, 分享给台湾的学界与企业界, 实属难能可贵。本书深具本土化的价值, 且是一本将理论与实践结合为一体的好书。

本书的内容重点包括理论、实践及未来发展方向三大内容, 现将其架构说明如图 0.1 所示。

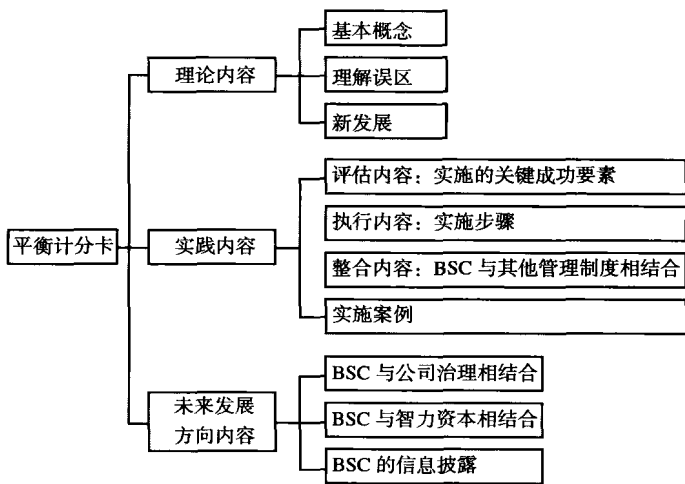


图 0.1 平衡计分卡的三大内容

现将本书特点简要说明如下。

## 理论内容（Know How，知道为什么）

作者以“Know How”为核心，来谈何谓平衡计分卡，同时谈及一般人对平衡计分卡理论理解的误区，这部分内容都以理论基础为主要说明，以去除大家对平衡计分卡的错误观念。最后，作者还谈及关于平衡计分卡理论相关的新发展。

## 实践内容

有关实践内容包含四大项目。

### 1. 评估内容（Know The Key Successful Factors，知道关键成功要素）

作者以关键成功要素为开端，并设计了平衡计分卡关键成功要素检核表及明细表，供实施平衡计分卡时自我诊断及评估之用。此部分内容供大家检视哪些因素易造成失败，应及早预防，才能提高平衡计分卡实施的效益。

### 2. 执行内容（Know How To Do Right，知道如何正确地做）

作者以多年经验，提供实施平衡计分卡的步骤，以及实施内容，且提供如何

寻找合适的顾问及如何应用软件工具等经验，此部分内容为实践操作指出明确的方向。

### 3. 整合内容 (Know How To Do, 知道如何做)

此部分内容提供平衡计分卡如何与重要的管理制度相结合，才能创造出管理的效益，内容包括将 BSC 与 ABC/M、BPR、TQM、6 $\sigma$ 及 CRM 等重要制度相结合的方向及具体内容，供大家参考。

### 4. 实施案例 (Know The Best Practice, 了解最佳实践)

本书提供 3 个台湾实施平衡计分卡的案例，从导入背景说起，进而谈及导入时效、遭遇的问题及导入效益等，均有详细而明确的说明，值得未来拟实施平衡计分卡的企业参考运用。

## 未来发展方向及内容 (Know The Trend, 了解趋势)

本书谈及目前及未来 BSC 的重点发展方向，如 BSC 与公司治理、智力资本及信息披露运用的范畴。内容深入浅出、详细具体。

综上所述，本书不仅提供 BSC 的理论内容，同时将在实践中实施 BSC 应注意的事项与实施步骤也做了详细的说明。同时，本书难能可贵地提供了台湾本土的 3 个案例，供大家参考学习。最后，作者明确地点出 BSC 的未来发展方向。简言之，本书的内容具本土价值性，且具实践性及知识性，值得大家阅读及参考。



推荐序

3

## 贯穿理论与实践,以实战经验为 借鉴!

中正大学会计与信息技术学系教授 欧进士博士

歐進士

平衡计分卡是当今广为接受的管理工具之一。与平衡计分卡理论和实务相关的专题研讨会、演讲和课程被各界争相举办。以战略地图为出发点的平衡计分卡,不仅成为完成企业实践使命与愿景的管理工具,更为企业战略管理提供了一个新的思考方向。

经过近十余年来理论上的探讨与实践中的验证,平衡计分卡已逐渐迈入成熟阶段。但是在组织实际导入平衡计分卡时,并非如“纸上谈兵”般容易,他们不仅需要投入大量的成本与心力,更需要花费一段为期甚长的时间。在导入平衡计分卡时,事前准备和事后的执行与维护同等重要。本书为致远管理顾问公司执行副总于泳泓先生与《会计研究月刊》总编辑陈依革小姐合著,我有幸先行拜读,深觉其不愧为平衡计分卡的专家所撰。本书有助于读者在平衡计分卡导入前做充分的准备,书中除了包含平衡计分卡的理论内容、执行内容、整合内容之外,也涵盖了平衡计分卡的注意事项、发展趋势与实际案例。作者对于此书用心甚深,搜罗本土企业导入案例,让理论与实践一次精通,称之为平衡计分卡的完全实用手册实不为过。

泳泓兄，享誉管理顾问业界多年，以其多年的研究与辅导经验，毫不吝惜地在此书中一次传授，犹如宝剑相赠，令人赞叹！泳泓兄曾任教职，深具学术基础，在转任管理顾问工作后，将理论性的专业知识在实践中灵活运用，数年前即率先带领台湾企业导入平衡计分卡管理系统，是一个拥有丰富经验的专才。为了让读者对于平衡计分卡有充分的认识与了解，不至于在导入过程中徒劳无功，泳泓兄并不因身为顾问职务，而对内容有所隐藏或保留，甚至在书中还论及自我诊断的方法，更属难得。

本书的另一位作者是已结识多年的陈依苹小姐，对于她十几年来在出版工作中始终秉持着初始的热忱，我着实感到钦佩。本书由她所著，等同于质量认证。依苹小姐多年来在会计与管理领域的采访与编辑经验，让她得以对平衡计分卡有全盘性的了解，不局限于学术、企业、顾问、软件业等某一领域。理论与实践全面性的结合，使本书内容更为充实完整，可喜可贺。

未导入平衡计分卡的企业，可从本书自我诊断中得知是否适合导入平衡计分卡，避免盲目跟风，浪费资金。此外，读者也可从本书中获得平衡计分卡的正确观念与要领，有助于顺利导入及提高平衡计分卡的导入成效。对已导入平衡计分卡的企业而言，阅读本书，有助于检验平衡计分卡导入工作的成效；对学界而言，阅读本书可充分地了解理论与实践相结合的精妙之处，更可有助于学术研究的开展；对在校学子而言，阅读本书有助于管理会计的学习与运用。总而言之，这本由平衡计分卡实战专家于泳泓先生与陈依苹小姐合著的《平衡计分卡导入与实施》可说是一本可读性百分百的世纪好书！

推荐序



## 传递正确知识的使命，让企业获得效益！

会计研究月刊社社长 台湾大学会计系教授 蔡扬宗博士

蔡扬宗

平衡计分卡理论首见于1992年，由哈佛大学教授 Robert S.Kaplan 与 David P.Norton 在《哈佛商业评论》“驱动绩效衡量指标”一文中提到：“平衡计分卡就好像飞机的仪表盘，可以让经营者在最短的时间内，对企业的状况一目了然。”这句话，非常贴切地形容出平衡计分卡理论的精髓。之后，Kaplan 与 Norton 陆续推出专著，包括《平衡计分卡——转化战略为行动》、《战略核心组织》以及最新的《战略地图》，平衡计分卡也从刚开始注重在绩效衡量制度，到现在成为战略管理工具，甚至未来更将成为落实公司治理与协助开发智力资本的工具。根据美国《财富》杂志调查的500家大企业，已有将近60%的企业导入平衡计分卡，台湾近来也有不少企业导入平衡计分卡，而且有越来越普遍的趋势。

平衡计分卡导入要有效益，就必须要有正确的观念和导入步骤，否则，不但效益无法呈现，企业甚至有可能还未蒙其利，反先受其害，这也是本书作者所强调的，企业推行平衡计分卡必须兼备理论内容、整合内容、执行内容，要了解真正的平衡计分卡是什么，不可过度神化，并必须融入原有的组织的文化、制度与系统，推广至组织的各个层面，彻底落实，才可能获得收效。导入平衡计分卡最

重要的就是要让组织成为战略核心组织，让企业可以聚焦，将资源集中于与战略相关的事项，协助组织成功地落实战略，获得效益。Kaplan 今年来台湾演讲时提到了战略核心组织的五大基本法则，包括：① 转化战略为可执行的方案；② 高层领导的支持与投入；③ 使组织协调一致；④ 将战略落实到每个人的日常工作上；⑤ 持续性的循环流程。这五大基本法则可供导入平衡计分卡的企业作为一个导引。

《会计研究月刊》对于平衡计分卡的相关议题一直以来均给予高度的关注，除了有学者专家分享诸多的研究与心得外，也报告过多家杰出企业的实际导入案例，今年更邀请了平衡计分卡创始人 Robert S.Kaplan 来台湾演讲，原因不是别的，因为我们认为平衡计分卡对于企业而言是个非常好的管理工具，身为媒体，就肩负着传达正确观念的责任，希望通过我们的传递，让企业了解这个工具，进而发现它的优点，协助企业创造更大的价值。本书作者，致远管理顾问公司执行副总于泳泓先生，以及《会计研究月刊》总编辑陈依苹小姐——一位是拥有相当丰富实战经验的顾问，一位则是长于报告平衡计分卡，对于平衡计分卡的现状与趋势掌握精准的资深媒体人，两位的共同点就是对于平衡计分卡的推广有着极高的热情与强烈的使命感，愿意将其宝贵的经验与读者分享，希望能借本书的出版，纠正一些错误的观念。而本书也为台湾第一本关于平衡计分卡的著作，书中纳入了一些台湾企业导入平衡计分卡的案例，这样的经验分享，对于台湾的企业而言，相当珍贵。站在专业媒体的立场，这样的一本书，值得推荐给读者们。相信对于想要导入平衡计分卡的企业，或是在导入过程中遇到瓶颈的企业，本书将会有所启发。

推荐序

5

## 将脑袋里的商业计划转化成可 衡量追踪的战略地图！

世平集团董事长 黄伟祥

黄伟祥

没想到放在我脑袋里多年的商业计划，竟然可以用一张战略地图就说得清清楚楚！我不得不佩服于总（执行副总于泳泓）的功力，不得不认同平衡计分卡的理念！

### 战略的制订影响企业的决策速度

公司不管多大，决胜的关键是速度，而速度牵扯面很广，包括业务员面对客户的反应速度、企业信息流的速度、公司决策的速度等。如果战略方向不能说清楚，不能往下授权让员工自己做决定，速度又怎么快得起来呢？

### 战略地图要能抓得到重点

IC 渠道业天天都在进步、天天都在创新，但这些创新都是非常细微的，无法一蹴而就，达到一定的程度后，再进步的每一分都很难。所有的成就都是来自小的创新、小的进步，点点滴滴积累而成。世平集团一直以来都以亚洲第一大 IC 渠道商自居，也期待自己在商业模式上创新，在增值服务上创新，世平集团的战

略布局，在我脑袋里转了很久，也在公司内部各个场合不断地说、不断地讲，观念上的潜移默化作用是一定有的，但是运作速度始终不够快！没想到于总和他的团队，竟然可以用一张战略地图、几个构面、十几个战略目标和 KPI 就把重点精要完全抓到，而且表达得恰如其分！可见平衡计分卡在实务上运用的娴熟度已经达到“无招胜有招”的境界了！如今于总把战略地图的理论知识都在此书中一一披露，可说是战略地图的武林秘籍，也是读者的一大福音，对企业主来说，无疑是战略管理添了一本实用的管理工具书！

### 指标要能衡量到绩效！

企业在绩效管理中最根本的问题就是：部门的绩效要怎样公平客观地衡量得到！

如果衡量不到，绩效奖金就不知道该如何发了；衡量到了，却又常常不是老板们眼中的绩效！所以绩效指标要如何衡量到重点、衡量得精准，这就是一门学问了！如果绩效衡量抓不到重点，管理就不知道从何谈起了。

奖惩没有依据，绩效不知如何认定，运营上的问题也就无从分析起。企业内部的 KPI 一定会多如牛毛，精不精准、客不客观则不得而知。不过，本书从最基本的 KPI 的筛选、聚焦说起，告诉我们何谓“关键的少数”！衡量的基础有了，再进阶到 KPI 与战略的串联，具体解决了企业最常碰到的问题：绩效衡量无法与战略一气呵成！依照这样的方法论与顾问的实践指导，相信企业在整体的绩效管理中一定能够更精准、更聚焦！

### 平衡计分卡的理念精华

一个公司真正的成长来自于员工心智的成长、技术的成长，这样，公司才能面对未来更大的压力、更大的挑战。任何管理制度也都是如此，如果不能在一开始就建立起正确的理念，如何能够确保有最精准的决策、最适当的授权以及最有效率的执行力！如果您的公司正考虑导入平衡计分卡，您一定要在观念灌输的一开始，就让员工接触到最正确的观念、建立起务实与精准的理念，而本书正是建立平衡计分卡正确理念的好书，值得推荐给大家！

## 推荐序

# 6

## 站在巨人的肩膀上、脚步更坚定、眼光更远！

品佳集团董事长 陈国源

陳國源

品佳非常感谢于泳泓执行副总，带领我们进入平衡计分卡的殿堂，让品佳能够通过运用平衡计分卡在愿景上更定位，战略上更聚焦、绩效管理上更清楚，让我们更能掌握什么是重要的事、什么是对的事、经营方向要不要调整、员工有没有跟上进度！这么有价值又好的实践经验，值得推荐给大家！

读完这本书，我只有一个感觉：就是仿佛重新经历了一次平衡计分卡在品佳的导入历程！如果有朋友想要导入平衡计分卡，我一定会建议他先看看这本书！

回想当初公司在规模渐渐扩大时，由于外部日益激烈的产业竞争，内部出现的组织合并，在管理上面临了相当大的挑战。我们总觉得经营管理上千头万绪，不知道该从何做起，像如何强化高层主管的认同与共识，战略天天说却觉得仍不够明确聚焦，对于整体绩效管理也没有一个具体的提升想法。那时候，因为机缘巧合聆听到于副总平衡计分卡的课程，感觉与我们的需求很接近，才开始慢慢去了解这个管理工具，也逐渐了解了它对品佳的实用价值！

3年前，我们对平衡计分卡可以说是一知半解。在于副总的带领之下，从基本概念入手，让我们知道什么是“平衡”，什么是“计分卡”，什么是“战略聚焦”，

什么是“4 构面”精髓，什么是“关键”的绩效指标。在整个平衡计分卡辅导的过程中，我们的经营团队也渐渐了解到“说清楚、讲明白”是何等重要、又是何等困难！如果没有一个整合性的管理方法，以及一位头脑清晰的顾问大师，客观清楚而理智地从旁指引、理清，我相信品佳的平衡计分卡会走许多冤枉路，会经历许多错误的过程，而使平衡计分卡落实不下去！

我们常听到各个组织说都觉察到愿景有多么重要、战略地图有多么重要，KPI 有多么重要等。但导入平衡计分卡的过程如果不是亲身体验，是绝对无法了解整个变革过程需要决策者与团队有多大的决心和勇气的！愿景说不说得清楚？战略有没有抓到重点？有没有组织应变的弹性？绩效指标有没有衡量在刀刃上？数字估计得够不够精准与切合环境？绩效改善的决心员工到底能体会多少？其他的管理配套应该如何改善贯穿？而这些挑战的解决方案，在这本书中都有深刻的描述与精辟的指引。

品佳的平衡计分卡自 2002 年全面上马至今，已逾两年的时间，到现在我们已经完全有能力定期修改我们的平衡计分卡，检核战略地图、精简我们的绩效指标，修正我们的商务智能系统，强化我们持续落实绩效改善的行动力与执行力！当然，这些都受益于平衡计分卡的正确导入，以及致远于副总对品佳的真正用心，让我们能掌握平衡计分卡的管理技术，让品佳能够在顾问团队项目交付与售后服务都结束后，可以完全靠自己已提升的管理能力来管理战略、维护战略地图并实施有效的绩效管理，而且有信心将平衡计分卡在品佳继续贯彻下去，以强化竞争力。而品佳从平衡计分卡中所获得的效益，单单从管理聚焦，以及内部沟通效率的提升上，就已经大大地超过投资平衡计分卡本身的成本。

过去许多有关平衡计分卡的管理文献，常常给人不易解读，不好掌握，或实践性、本土化不足的印象，而于副总这本大作，却能让经营者、管理者快速有效又正确地掌握平衡计分卡的精髓，实属台湾创举，弥足珍贵，值得读者一窥堂奥。



推荐序

7

## 明理论、讲方法、重实务的导入 过程实录！

致远集团董事长 游朝堂会计师

游朝堂

泳泓兄在平衡计分卡的理论及实务上，钻研深入、经验丰富，有着相当令人佩服的成就和地位，而这本好书正是集其多年精华的总体现。此外，加上《会计研究月刊》陈总编辑在平衡计分卡理论知识的涉猎与文笔，使得这本书更有其加值之处。它是一本理论认知与实务导入都能兼备的好书，值得用心阅读，并按之执行，绝对能让读者大有所获。

致远集团（Ernst & Young Global）早在多年前，就率先导入平衡计分卡管理系统，名为 GPPM（Global Partner Performance Management）系统，用以协助全球执业人掌握集团与全球各地分所的运营战略与绩效追踪，平衡计分卡使致远全球管理语言得以一致而无时差，战略执行得以落实而无折扣，所以我们坚信平衡计分卡这套被《哈佛商业评论》誉为“近 75 年来最具影响力的管理工具”，是非常有效益的管理手法。因为致远不但是平衡计分卡的专业顾问，也是确实从中获益的受益者！