

全面解读如何运用
平衡计分卡使公司的战略规划实用、高效

基于平衡计分卡 的公司战略规划

秦杨勇 著



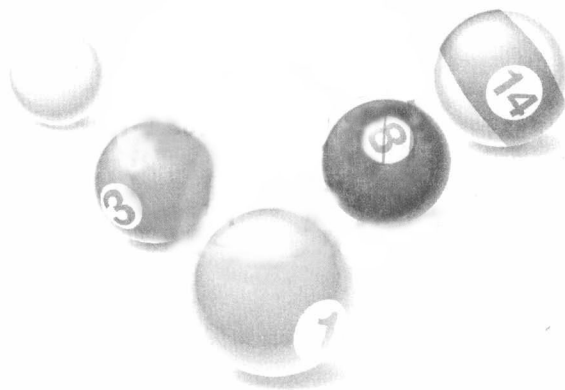
电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

全面解读如何运用
平衡计分卡使公司的战略规划实用、高效

基于平衡计分卡 的公司战略规划

秦杨勇 著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

基于平衡计分卡的公司战略规划 / 秦杨勇著. —北京：电子工业出版社，2012.2
ISBN 978-7-121-15694-6

I. ①基… II. ①秦… III. ①公司—企业战略—规划 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 002603 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司
装 订：

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：787×980 1/16 印张：16.75 字数：248 千字

印 次：2012 年 2 月第 1 次印刷

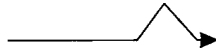
定 价：48.00 元

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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

秦杨勇



中国集团管控与平衡计分卡专业领域权威专家，佐佳国际咨询集团中国区首席管理顾问，北京大学、清华大学、浙江大学、中国人民大学EMBA等课程班客座教授。

曾经为中航大学、华电集团党校、浙江经贸委干部培训中心、时代光华卫星课堂等学员提供集团管控与平衡计分卡课程培训。

秦杨勇是我国管理咨询界的领军人物之一，在业内享有较高声誉。他是成功推动中国企业集团战略执行变革经验最丰富的管理咨询顾问之一，率先整合平衡计分卡体系并将其运用于集团管控。已出版《集团管控中国最佳实践》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分与绩效管理》、《战略绩效管理》、《控制力》等专著。

秦杨勇在十多年管理咨询职业生涯中服务的客户有中石油集团总部、中石油大庆油田、一汽集团轿车股份、徐工集团、华电集团、中国航空工业集团、中粮集团华夏干红、飞乐股份、国家电网上海电力、中材科技股份、纽威阀门集团、青岛建设集团、山东先达化工集团、山西兴高焦化集团、泸天化集团、贝尔-阿尔卡特、EFD（中国）集团、正泰集团、帅康集团、苏钢集团、浙江正德集团等。

佐佳国际咨询集团简介

佐佳国际咨询集团致力于帮助中国企业实现战略规划与运营执行的无缝隙链接，为中国集团型企业提供集团战略规划、集团管控模式、管控流程与组织变革、集团人力资源与企业文化管控咨询，并将其与平衡计分卡对接，确保集团战略落地以成就长远卓越绩效。

截至目前，佐佳咨询团队在中国服务的客户数百家，包括（但不局限于）中石油集团总部、中石油大庆油田、中国航空工业集团、中国华电集团、中粮集团、一汽集团轿车股份、飞乐股份、上海电力集团、中国人民保险公司、泸天化股份、中材科技股份、山重建机、EFD（中国）集团、纽威阀门、青岛建设集团、苏钢集团、美宜佳便利连锁、浙江振德集团等数百家国有、外资与民营企业集团。

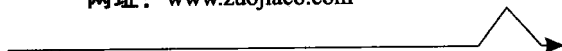
佐佳咨询为中国企业提供以平衡计分卡为核心工具的集团管控咨询服务，内容包括：

- 集团战略与集团管控诊断
- 集团战略规划咨询
- 集团管控模式设计咨询
- 集团管控流程与组织架构咨询
- 集团人力资源与企业文化管控咨询

全国咨询热线：

021-51688731 021-22817720 021-22817721

网址：www.zuojiaico.com



对公司战略规划的思考

如果你是一家公司的高层管理者，当你自己或聘请战略咨询机构编写公司战略规划之后，你随即会产生一些新的困惑：公司战略目标似乎明确了，但用这样一个长篇大论式的战略规划很难和各部门、分（子）公司去沟通；同时也不清楚从何处着手去指导各部门、分（子）公司执行战略规划。其实，这很正常，因为这种战略规划采取的是传统战略规划方法，注定会导致战略规划被束之高阁。

我们来看看一些公司的战略管理部门是如何规划战略的：他们通常会将战略规划文件汇编成一篇毕业论文式的文字汇报，洋洋洒洒地写上几百页。他们首先对战略环境进行分析，描述公司的使命、愿景；同时对公司未来几年的财务目标、市场目标进行规划。这样的战略规划似乎更多的是在喊一些空洞的、没有任何实际行动计划的口号，这些口号往往是诸如“我们要加大集团前瞻性的研发投入”，“我们要加强公司信息化建设”的伟大宣言，这些长篇大论的伟大宣言被华丽辞藻修饰过后，显得似乎更能短暂地振奋人心。

阅读国际战略咨询机构提供的战略规划报告，我们会为他们提供的数百页 PPT 报告中逻辑清晰的数据分析而惊叹。这些互相补充、互相支持的数据似乎都验证了公司高层的决策目标是多么正确，也给我们说服股东、客户、战略利益相关方提供了无可辩驳的强有力证据。各种以线条图、柱状图、饼状图表现的数据回归分析、结构分析、趋势分析表明，我们的决策是多么有利于股东等有关利益各方的价值实现。但是我们

很快发现，无论他们对战略的制定有多么独到的经验与见解，都无法掩盖其长篇大论式的战略规划文件的本质。这些长篇大论式的报告往往因为晦涩难懂，最终难逃被锁在文件柜里的命运。

当一家公司将自己长篇大论式的战略规划文件锁在文件柜里的时候，员工又是如何看待战略的呢？

在这样的公司中很多人认为战略是务虚的，似乎没有人能感受到战略是实实在在的。一些公司的经理和员工想当然地认为公司战略规划的文件主要是写给主管部门/母公司或外部利益相关方看的。他们还认为公司战略是高层领导的事情，与自己没有任何关系，他们看不到公司战略与自身日常工作是紧密联系的。战略管理部门似乎有永远让人看不懂的编制的弹性：10个人编制和2个人编制时所做的工作并没有多大的差异性。这样的公司往往无法解释清楚年度经营计划、财务预算与公司战略之间的逻辑关系，尽管他们也经常强调年度经营计划与财务预算来自战略的分解。再来看看他们经营的业绩评价是怎么做的，除了采用“德能勤绩”和“360度”等方式对单个员工进行评价以外，缺少从公司整体发展战略的高度来评价公司战略实施效果以及公司发展状况的工具和方法，而员工会在个体考核的束缚中怨声载道，甚至使考核流于形式。

正如平衡计分卡创始人罗伯特·卡普兰等人指出的那样：“管理者之间以及管理者与员工之间无法轻松地沟通。对战略无法达成共识，管理者也无法使战略协调一致。因为战略无法协调一致，管理者也无法实施环境改变后的新战略。”

组织规模日益膨胀的公司，如果没有掌握简单、集成、有效地描述公司战略的方法，其战略规划文件除了能做一些例行的会议报告外，大部分时间只能被锁在文件柜中，这势必造成公司高层的战略意图无法有效地在公司内部的各个层面快速传达，也无法在公司内部各层面构建起与战略保持高度互动的责任机制——绩效评价体系，更无法使得他们的行为与公司战略保持高度的协同，这在今天残酷的市场竞争面前，对公司的经营而言是一件多么可怕的事。

公司战略规划简单、集成、有效的需求特征，促进了平衡计分卡演变为一个新的战略工具，被大量地运用到公司的战略规划中。

然而，我们遗憾地发现，一些公司经理和咨询顾问对平衡计分卡在公司战略规划的运用中陷入了十分糟糕的认识误区：一些人在实战中错误地将战略分析、规划与战略地图开发的流程人为地割裂开，他们错误地认为“战略地图开发”是在公司战略规划之后再开展的，因此他们一般先按照传统方法进行公司战略分析与规划，然后再根据传统战略分析与规划的结果去开发战略地图，进而使得战略地图开发“从一个错误走向另外一个错误”。更糟糕的是，一些咨询顾问在公司内进行了一系列简单的访谈、沟通后，就“照葫芦画瓢”轻率地开发出公司的“战略地图”，他们还声称其提供的咨询解决方案是来源于所谓的“全球最佳实践”。还有一些公司在组织自身战略地图研讨会议的时候也没有严格按照标准化的操作程序开展，他们通常事先拿出已经开发好的、似是而非的“战略地图初稿”，在中高层经理的战略地图研讨会议上进行毫无逻辑次序的研讨。

本书详尽阐述了战略地图的开发流程、步骤，论述了如何运用战略地图、平衡计分卡、战略行动计划表（图、卡、表）等工具来演绎公司战略。同时，本书还详细介绍了如何将 PESTEL（大环境分析）、波特五力分析、内部价值链分析、SWOT 分析、BCG 矩阵、GE 矩阵等战略决策工具组合运用到战略地图的开发过程之中的。与传统平衡计分卡书籍不同的是，本书详细介绍了如何把战略地图开发拆分成若干个战略分析单元，在每个战略分析单元中又将使用到哪些传统的战略决策工具。这些与众不同的战略图、卡、表的操作流程、步骤除了吸取全球平衡计分卡协会国际社区的实践经验以外，更多地还得益于佐佳咨询公司同事们在中国企业实践平衡计分卡管理咨询项目的经验积累。

本书共 8 章：第 1 章基于平衡计分卡的公司战略规划概述，主要阐述战略规划体系与架构以及基于平衡计分卡的集团战略规划 5 个操作步骤；第 2 章集团战略环境扫描，重点阐述如何运用简单而有效的步骤来进行集团内外部战略环境的分析；第 3 章多元化经营集团战略规划，详尽描述基于平衡计分卡的多元化经营集团战略规划的步骤、方法与工具；第 4 章业务单元战略规划，重点介绍基于平衡计分卡的业务单元/专业化经营集团战略规划的步骤、方法与工具；第 5 章集团职能战略规划，阐述如何基

于平衡计分卡来规划集团的职能战略；第 6 章集团战略管控运作体系，介绍基于平衡计分卡的集团战略管控流程、制度与表单的设计、制作；第 7 章集团战略协同与平衡计分卡，阐述如何运用平衡计分卡体系来实现集团与子公司、职能部门，以及子公司与子公司、部门与部门之间的战略协同；第 8 章单体公司战略规划。

本书的主要读者对象是：

- 政府机构经济管理部门（中央、地方国资委）工作者；
- 大中型国有和民营集团型企业中高级经理；
- 中小型企业的中高级经理；
- 公司战略管理、人力资源管理等专业人员；
- 公司战略规划、平衡计分卡咨询顾问；
- 大学教师、EMBA、MBA、企业管理硕士、管理研修班学员；
- 其他平衡计分卡、集团管控、战略执行研究者。

我们真诚地期望本书能对中国公司的战略规划与运营执行研究和实务操作起到一定的推动作用，也期待理论界、管理咨询界和企业界朋友与我就相关专题进行深入探讨（www.zuojiacom.com）。作者联系邮箱：zuojiaco-peter@163.com。

佐佳国际咨询集团中国区首席管理顾问

秦杨勇

目 录

第1章 基于平衡计分卡的公司战略规划概述

1

在没有掌握简单、集成、有效的公司战略规划方法的前提下，制定的战略规划文件除了能做一些例行的会议报告外，大部分时间只能被锁在文件柜中，这势必造成在公司内部各层面无法将公司高层战略意图快速传达，无法构建起与战略保持高度互动的责任机制——绩效评价体系，更无法与公司战略保持高度协同。面对残酷的市场竞争，这对公司经营是件多么可怕的事情。公司战略规划简单、集成、有效的特征，促使平衡计分卡演变为一个新的战略工具，并被大量运用到公司的战略规划之中。

- 1.1 正确地认识公司战略1
- 案例一 迈克尔·波特对中国公司战略认识误区的批判4
- 1.2 公司战略规划的简单、集成与有效6
- 1.3 正确地认识平衡计分卡体系9
- 1.4 多元化集团战略与专业化集团战略14

第2章 集团战略环境扫描

26

集团战略环境扫描的实现途径有很多，但是我们需要寻找一个简化、易懂的操作流程，集团战略环境扫描三步法为我们提供了有效的帮助。该三步法分为三个互相关联的操作环节，涉及四个基本的战略环境扫描分析工具：PESTEL、波特五力、内部价值链、SWOT分析。其他战略分析工具也可以与这四个基本工具整合，运用于集团战略环境扫描三步法之中。

2.1 集团战略环境扫描四个板块	28
2.2 集团战略环境扫描三步法	30
案例一 中国某动力集团战略环境 (PESTEL) 分析	33
案例二 中国某动力集团战略环境 (波特五力+利益相关者) 分析	40
案例三 中国某动力集团战略环境 (内部价值链) 分析	45
2.3 公司战略环境扫描分析工具	49

第3章 多元化经营集团战略规划

51

几乎阅读过罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿《战略地图》的人都会问这样一些问题：《战略地图》专著所提及的客户成果度量、客户价值主张、产供销内部流程协同等内容，好像都只适合专业化经营的公司；而一个多元化经营集团有可能涉足几个乃至十几个产业，难道在一张战略地图上要描述公司所有产业的客户成果度量与价值主张吗？产供销内部流程协同适合多元化经营集团内部运营战略分析吗？成本领先、产品领先、全面系统方案、锁定战略适合多元化经营集团战略所关注的业务组合、集团盈利模式设计吗？

3.1 多元化经营集团战略地图分析思路	52
3.2 多元化经营集团战略任务系统设计	54
案例一 国际知名集团战略任务系统设计	57
案例二 北京某控股集团战略地图绘制	60
3.3 多元化经营集团战略财务目标设定	62
3.4 多元化经营集团战略 (利益相关者) 客户分析	70
3.5 多元化经营集团盈利模式与业务组合设计	73
3.6 多元化经营集团管控战略主题与关键战略举措	86
3.7 多元化经营集团战略图、卡、表文件	90

第4章 业务单元战略规划

94

在一个多元化经营集团中，业务单元往往是专业化运营的（或专注某行业，或生产，或贸易等）子集团、子公司。业务单元战略是在集团战略指导之下制定的，主要是如何落实集团的战略意图，其与专业化经营集团战略有相同之处也有许多不同之处。因此，读者

在阅读本章时要理解这种共同性与差异性，不要简单地根据本章提供的案例试图得出唯一的结论。

4.1 业务单元/产业专业化集团战略地图分析思路	95
案例一 EDD 集团中国公司战略地图案例	98
4.2 业务增长路径识别与客户价值主张分析	99
4.3 内部运营、学习与发展关键战略举措与战略主题	112
4.4 业务单元/产业专业化集团战略图、卡、表文件	117
案例二 山东某化工（集团）有限公司战略地图案例	123
4.5 业务单元/职能专业化集团战略地图、卡、表的开发	128
案例三 广东省某便利店有限公司战略地图案例	129

第 5 章 集团职能战略规划

137

很多集团编制“十二五”规划时，将职能战略曲解为宏观的大手笔、大构造。职能战略规划沦为务虚的口号而缺乏详细的行动计划，这是集团职能战略规划过程中的最大操作误区。事实上，集团职能战略规划是在集团战略指导下，按照集团总部专业职能分工将集团战略意图进行具体落实、细化，是将集团战略转化为职能部门具体战略行动计划的过程。根据这些行动计划，集团职能部门管理人员可以更清楚地认识到本职能部门在集团整体战略执行中的责任与要求。

5.1 集团战略与集团职能战略的差异	138
5.2 集团职能战略地图分析思路	139
案例一 中国纽约威集团人力资源战略地图	140
5.3 集团职能战略的图、卡、表文件	143
5.4 集团职能战略地图开发最佳实践	150
案例二 中国×重建机集团有限公司职能战略地图	150

第 6 章 集团战略管控运作体系

171

很多中国公司特别关注集团、子集团/子公司的战略规划，而忽视了战略管控运作体系设计。编制战略规划不是公司战略管理的全部，即使集团有很完善的战略规划文件，有简

单、集成、有效的战略图、卡、表，如果战略管控运作体系设计不完善，也会导致战略规划文件最终被束之高阁。事实上，基于平衡计分卡的战略管控运作体系对战略执行效果影响巨大，它是集团、子集团/子公司战略在公司能否得到有效执行的重要保证。

6.1 集团战略管控运作体系设计的内容	172
6.2 集团战略管控模式设计	173
6.3 集团战略管控流程与制度设计	180
案例一 中×科技股份有限公司集团战略管控流程制度	180
6.4 平衡计分卡报告系统与战略绩效质询会议	198
案例二 北京某控股集团平衡计分卡报告系统	199

第7章 集团战略协同与平衡计分卡

208

组织的战略协同性能在平衡计分卡体系中有效地展现出来，在集团战略地图中，可以将集团产业发展、盈利模式有效地演绎出来并转化为实实在在的指标、目标、行动计划，还可以将集团战略地图的元素分解到子公司的战略地图上，确保集团战略意图以目标、指标、行动计划形式予以传递；在子公司战略地图设计时可以进行内部横向战略协同分析，充分考虑子公司对子公司战略协同的要求，还可以进行外部战略利益方的战略协同分析，并把外部战略联盟、利益相关方的协同诉求进一步转化为目标、指标、行动计划。

7.1 集团战略协同与平衡计分卡	209
7.2 集团内部纵向战略协同	211
案例一 ABC 集团有限公司纵向战略协同	211
7.3 集团内部横向战略协同	218
案例二 ABC 集团有限公司内部横向战略协同	218
7.4 集团外部横向战略协同	222

第8章 单体公司战略规划

226

相对集团型公司来说，单体公司是一个独立法人的单厂型公司，既不隶属任何集团，也没有权属的子公司。从表面上来看，单体公司战略似乎类似多元化集团下业务单元战略，事实上，两者之间既有相似也有巨大的不同。

一般而言,单体公司战略属于成长型竞争战略,无论其战略形态如何变化,其基本的路径不外乎通过业务增长与利润实现而获得发展。而业务单元战略是在集团战略的指导之下制定的,有些业务单元战略并不是为获取业务增长与利润,集团可能考虑其配套主业甚至品牌形象的需要,这是单体公司战略与业务单元战略的重要区别之一。

8.1 单体公司战略规划与平衡计分卡	227
8.2 基于平衡计分卡的单体公司战略规划步骤	229
8.3 单体公司平衡计分卡战略规划的基础理论	231
8.4 单体公司平衡计分卡战略规划的中国实践	243
案例一 中国××股份有限公司战略地图	244

第 1 章

基于平衡计分卡的公司战略规划概述

欢迎开始激动人心的基于平衡计分卡的公司战略规划之旅！传统的、长篇大论式的战略规划文件往往因为晦涩难懂而被束之高阁，这势必给公司未来的战略执行带来灾难性的后果，使公司战略执行成为无源之水、无本之木。因此，中国公司迫切需要一个简单、有效的规划公司战略的工具，帮助公司直观地描述自身的战略，使公司内部顺畅地进行战略沟通，对公司日常战略执行的行为进行适时、动态的监控，帮助公司清晰地将战略转化为公司内部组织各层面的业绩评价指标，构建起战略执行的责任机制。

1.1 正确地认识公司战略

在阐述基于平衡计分卡的公司战略规划之前，我们首先来澄清一下战略的基本概念。

19 世纪，许多探险家都在探寻尼罗河的源头。但是人们逐渐发现，这个源头并不

能十分清楚地加以界定。这是探险家和普通公众不愿接受的事实。经过一番争论之后，探险家们宣称：尼罗河的源头是维多利亚湖。这一决定被当时许多知名地理学家否认，他们认为布隆迪高原上的卡加尔河源头是更好的答案。将来，不同的观点还会出现，有关河流源头的问题，实际上是一个如何解释的问题，而不是一个等待发现的问题。战略也面临同样的问题，我们都在试图用不同的方式解释它，不同的战略学派一直没有放弃给予战略不同的解释。

众所周知，“战略”一词源自军事，它是指战争中对抗各方制胜的谋略，战略的概念是后来才被引进公司管理中的。我们在这里给予战略的解释是：战略是一家公司发展方向上的、特定时间内的、全局的谋划和行动。

所以，战略包含以下几个方面的核心要素：

（1）方向性——战略确定了公司的发展方向，即目标；

（2）时效性——战略具有一定的时效性，是限定在特定的相对较长时间范围内的；

（3）全局性——战略是关乎公司全局的谋略；

（4）路径与行动——海尔的星级服务、进军信息产业、国际化经营等都是实现目标的路径。

上述四个方面的核心要素是战略的重要特点，但是在现实战略管理中往往会对战略的四个核心要素的理解陷入四个方面的误区。

1. 战略仅仅是目标

将战略片面地理解为公司发展的目标或方向，这实际上是对战略理解的一个偏差。请看这样一个故事。

在一个孤岛上，一只狮子在寻找食物时发现了一只猴子。猴子看到狮子后迅速爬到一棵大树上。狮子就围着大树转圈。于是猴子说：“狮大哥，你别转了，转多长时间我也不下来。你从这儿一直向东走，有一条小河，河对岸什么好吃的动物都有。”狮子

想了一想，向东走去。过了一会儿，狮子又回来了，说：“猴子，那条河我过不去。”猴子说：“我告诉你的是战略，怎样过河，那是运作的问题，这不是我的事了。”

这个故事是对认为战略仅仅是公司发展的目标与方向的一个讽刺。事实上，战略是公司发展的方向性、时效性、全局性的谋划和行动，战略不仅是目标、方向，也是公司为了实现目标应采取的措施与行动，这种措施与行动是建立在公司外在与内在环境特征分析基础之上的，它必须符合公司实际状况并可操作。在现实的公司经营中，试图用那些放之四海而皆准的措施与行动来替代自身公司的管理，只能是一场没有结果的管理。公司管理是实实在在的东西，是靠企业家一步一个脚印做出来的。

实际上，公司可选择的战略措施有很多，如改善研发设计模式、提升供应商管理水平、降低库存资金占用、提高订单处理速度、实施业务流程再造和公司重组、合理地优化人力资源结构等。这些措施都是为了实现战略目标而制定的，它不仅仅是实现战略目标的重要保障，更重要的是，这些措施本身就是战略的一个有机组成部分，制定战略就要对实现目标的支持措施做出清晰的确认。

2. 战略是短期的

环境的不确定性为一部分人提供了反对或延缓制定战略的借口：外部环境有那么多不明确的东西，对那么长时间的未来进行规划岂不是纸上谈兵？江苏某设计研究院的一位老总曾经这样认为，国家对行业的限制政策在短期内的不明朗性决定了他们还不能够也没有必要制定出公司战略。事实上，战略并不是着眼于短期的，它是对未来长远的谋划；同时战略本身就是一个假设。战略的重要意义不是告诉公司在唯一商业环境下一个确定性的结果和唯一的一种实现路径。更为重要的是，战略应当设计出几种假设前提下公司可能及应当实现的目标，以及实现目标的关键路径。它不是单一的一个假设，而是以多个假设为前提的。

虽然杰克·韦尔奇在中国企业家峰会上提出“即使在年度都有那么多不确定性，谁又会预计十年后会怎么样呢”的论断，但是事实上 GE 绝不是依靠摸着石头过河而获