

Z.M.C 战略执行文库  
|佐|佳|顾|问|

T

he Balanced Scorecard ■ 探索企业集团管控奥秘 分享战略执行成功经验  
Scorecard ■ 佐佳国际咨询集团管控与战略执行权威力作

# 战略绩效管理

平衡计分卡  
案例·方法·工具

秦杨勇◎著

216



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 战略绩效管理

平衡计分卡案例·方法·工具

秦杨勇 著

经济管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

战略绩效管理——平衡计分卡案例·方法·工具/秦杨  
勇著. —北京: 经济管理出版社, 2011.3

ISBN 978-7-5096-1349-8

I. ①战… II. ①秦… III. ①企业发展战略  
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 050761 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂 经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生 责任编辑: 勇 生 璐 栖

责任印制: 杨国强 责任校对: 陈 颖

720mm×1000mm/16 14.5 印张 268 千字

2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1349-8

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部  
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

# 总序

有战略无执行，胜利遥遥无期；

有执行无战略，失败近在眼前。

战略规划与运营执行虽属于不同层面的问题，但两者必须要保持高度协同，实现无缝隙链接。

战略规划与运营执行协同议题 20 世纪在全球范围内兴起，平衡计分卡、目标管理、战略 KPI、流程再造、集团管控模式、6 西格玛……这些起源于西方的所有管理方法与工具的真正目标只有一个，那就是：如何帮助公司正确地规划并执行战略！

中国管理理论界与企业实务界对此也倾注了巨大热情，因为每个人都知道：如果没有那些伟大的、激动人心的战略，或者战略无法得到正确地执行，那么公司将会失去存在的理由与价值。

如何才能正确地规划并执行战略？

佐佳国际咨询集团在大量管理咨询实践中发现：实现战略规划与运营执行的协同必须要关注三个方面的决定性影响因素，那就是目标与责任、愿力、能力。

## 一、目标与责任

目标与责任是公司战略规划与运营执行协同的首要问题。因为只有明确目标，公司的运营执行才有意义。所谓明确目标就是公司要对各层级的战略目标、策略与行动计划进行规划，并将其与经营计划、财务预算体系相结合；而责任则是指通过战略绩效管理将战略转化为绩效的“责任机制”在组织内部各级之间进行分解。

## 二、愿力

即使公司内部“目标与责任”明晰，但是部门、子公司与员工没有执行的意愿，那公司伟大的战略在运营层面同样得不到良好的执行，因此“愿力”是公司规划与运营执行协同所需要的第二个重要要素。我们一直坚信人力资源的分配制度与企业文化等对公司执行的“愿力”提升起着至关重要的作用。

### 三、能力

战略规划与运营执行协同所需要的能力包括组织能力和员工个体能力。组织能力是指公司作为一个整体组织所具有的能力，集团管控模式、流程运行与改进、组织架构等都直接影响着组织能力培育；而员工个体能力提升则需要招聘与培训等人力资源管控体系的支持，其高低也会直接影响组织能力培育。

战略规划与运营执行协同三大影响要素要求公司经理们必须致力于相互联系、相互支持四个层次的公司管控体系的改进：

第一层次——企业战略规划。战略是一切运营执行所要追求的终极目标，它统率着运营执行。公司需要选择一个简单、集成的工具来规划整体战略，使得原本长篇大论式的战略文件变得简单、集成，以便于实现公司“战略可视化”，这都有利于公司高级经理们（或集团总部）与公司各部门（或子集团、子公司）进行战略沟通。

第二层次——集团管控模式设计。所谓集团管控模式是指集团管控的基本准则，它直接支持和影响着集团战略的实现，它澄清了集团管控的基本运行机理，设计出管控的基本准则，任何运营流程的设计与运作都必须服从于这些基本准则。佐佳国际咨询集团率先提出“治理+管控边界与准则划分+组织定位”的管控模式设计模型，并在大量的案例中得到了验证与运用。

第三层次——管控运作体系设计，即管控流程制度与组织架构设计。管控流程制度与组织架构支持着集团管控模式并决定其能否真正落地，它包含了战略管控、经营计划管控、财务管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险管控等多方面流程的操作规则，也包含了近期组织架构与部门职责界定。

第四层次——人力资源与企业文化管控体系设计。人力资源与企业文化状态往往是管控流程与制度的落实基础，因为任何流程与制度都是依靠人来实施的，而公司人力资源与企业文化管控运作能力则直接影响着“人”这一战略执行的决定性资源的培育。

基于此，佐佳国际咨询集团在管理咨询实践中通过以下咨询模块来推动四个层次的管理改进：

- 其一，通过战略规划来描述公司各层面的战略；
- 其二，通过管控模式设计来澄清集团管控的基本准则；
- 其三，通过管控流程制度与组织架构设计来确保管控模式落地；
- 其四，通过人力资源与企业文化体系设计来支持管控流程与组织的实施。

佐佳国际咨询集团率先借鉴全球平衡计分卡最佳实践经验并结合中国国情，将平衡计分卡整合、镶嵌在上述四个咨询模块中，以平衡计分卡为核心工具牵引公司战略规划、集团管控模式、管控流程制度与组织架构、人力资源与

企业文化体系的实际运作。

然而在管理咨询实践中我们十分遗憾地发现，一些公司经理们仍旧把平衡计分卡当成单一的业绩评价工具。更为糟糕的一种情况是：将业绩指标按照平衡计分卡四个维度罗列，就认为自己已经在使用平衡计分卡。他们不能理解平衡计分卡体系在公司战略规划、经营计划与预算管理、集团管控模式、母子公司治理、战略监控、品牌管控、财务审计、供应链管控、人力资源管控、企业文化管控等运营管控功能实际运作中的统率作用。而一旦他们设计的四个维度业绩指标无法落地操作时，就将问题归罪于工具本身：平衡计分卡太复杂，在中国文化环境中水土不服……

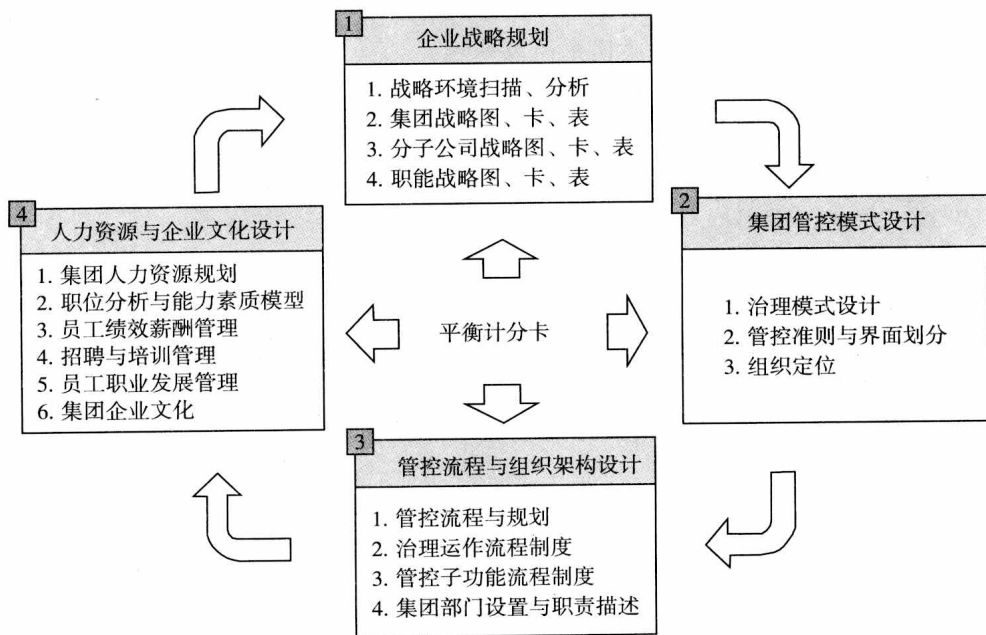


图 0-1 以平衡计分卡为核心工具牵引公司战略规划、集团管控模式、管控流程制度与组织架构、人力资源与企业文化体系的实际运作

本系列丛书围绕战略规划与运营执行的协同问题展开，全面阐述以平衡计分卡为核心工具的管理体系的构建，展现平衡计分卡是如何牵引公司战略规划、集团管控模式、管控流程制度与组织架构、人力资源与企业文化体系的实际运作。与以前的相关书籍不同的是：本丛书既展现了全球平衡计分卡最新资讯与成果，也展现了佐佳国际咨询集团在中国的战略执行咨询实践案例经验。通过本丛书你将了解到平衡计分卡与公司战略规划、集团管控、母子公司治理、风险内控建设、人力资源管控的互动关系等。

本丛书分为六本：

- 《战略规划——平衡计分卡案例·方法·工具》；
- 《集团管控——平衡计分卡案例·方法·工具》；
- 《管控流程与组织架构——平衡计分卡案例·方法·工具》；
- 《战略绩效管理——平衡计分卡案例·方法·工具》；
- 《人力资源管控——平衡计分卡案例·方法·工具》；
- 《内控与风险管理——平衡计分卡案例·方法·工具》。

我们的最新研究成果出现后，还将不断扩充本系列丛书的内容。

本系列丛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）；
- 大中型国有和民营企业集团中高级经理；
- 中小型企业的中高级经理；
- 企业战略管理部门、人力资源管理、内控与风险管理等专业人员；
- 集团管控咨询顾问（仅指对落地操作感兴趣者）；
- 大学教授、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够给中国企业在规模化乃至集团化的发展征途上提供帮助，我们也盼望它能对中国企业的战略规划与运营执行研究及实务操作起到一定的推动作用；我们期待理论界、管理咨询界和企业界朋友和我们就该方面的专题进行深入探讨。我们的论坛是 [www.zuojia.com](http://www.zuojia.com)，我的联系方式是：13818415208。

佐佳国际咨询集团中国区首席管理顾问

**秦杨勇**

2011年1月1日于中国上海

# 目 录

第一章 中国企业战略规划与运营执行的协同 .....	1
第一节 战略执行新科学 .....	3
第二节 正确认识平衡计分卡 .....	5
第三节 平衡计分卡的理论交锋与启示 .....	8
第四节 战略绩效管理变革推进步骤 .....	20
第五节 战略绩效管理实践的成功要素 .....	24
第二章 战略绩效管理系统建设前期准备 .....	27
第一节 战略绩效管理前期准备流程 .....	29
第二节 如何发起变革建议 .....	30
第三节 如何组建推进团队 .....	31
第四节 如何编制推进计划 .....	33
第五节 战略绩效建设前期调查 .....	36
案例一《平衡计分卡战略绩效管理访谈提纲》 .....	37
案例二《平衡计分卡战略绩效管理前期调查问卷（员工级）》 .....	41
第六节 前期宣传、培训与学习 .....	43
第七节 收集所需的资料 .....	44
第三章 描述公司战略，编制公司经营绩效计划 .....	47
第一节 确定公司的使命、价值观与愿景 .....	50
第二节 平衡计分卡战略目标与指标模板 .....	54
第三节 设定战略目标与指标，绘制战略地图 .....	64
案例一《中国某股份有限公司战略地图》 .....	65
第四节 链接《战略地图》与《平衡计分卡》 .....	69
第五节 链接《平衡计分卡》与《战略行动计划表》 .....	76



第六节 编制公司层面的经营绩效计划 .....	80
<b>案例二</b> 《中国××股份有限公司经营绩效计划 .....	85
<b>第四章 编制部门经营绩效计划 .....</b>	<b>89</b>
第一节 部门指标体系设计思路——部门协同分析 .....	91
第二节 部门指标体系设计步骤与方法 .....	93
<b>案例一</b> 《××集团价值树模型分解实例 .....	95
<b>案例二</b> 《ABP 科技公司部门指标体系设计 .....	100
第三节 部门考核指标选择与解释 .....	106
<b>案例三</b> 《EDD 公司集团《部门经营绩效指标解释表》(部分) .....	109
第四节 编制部门经营绩效计划 .....	113
第五节 经营绩效计划支持——员工个人绩效计划 .....	115
<b>案例四</b> 《某机械制造公司个人学习发展计划的制订 .....	121
<b>第五章 战略绩效管理运作系统与实施切换 .....</b>	<b>125</b>
第一节 战略绩效管理运作系统设计的主要内容 .....	127
第二节 战略绩效管理运作流程设计 .....	128
<b>案例一</b> 《某制造企业以平衡计分卡为核心工具绩效管理流程设计案例 .....	129
第三节 战略绩效管理的制度设计 .....	132
<b>案例二</b> 《徐工集团××有限公司的绩效指导与反馈体系的建立 .....	141
<b>案例三</b> 《中国铁道部××局第×建筑公司薪资回报 .....	147
<b>案例四</b> 《平衡计分卡与绩效管理制度范例 .....	151
第四节 战略绩效管理表单设计 .....	162
第五节 战略绩效管理切换实施 .....	163
<b>案例五</b> 《中国北方最大的某汽车制造基地的战略绩效变革实施 .....	163
<b>第六章 平衡计分卡战略绩效管理中国企业实践案例 .....</b>	<b>167</b>
第一节 项目基本情况介绍 .....	169
第二节 项目整体推进步骤与工作计划 .....	170
第三节 战略绩效管理主要推进步骤的关键环节说明 .....	171

←-----

第四节  ABC 股份有限公司战略绩效管理部分咨询文案成果展示 .....	176
附录  ××重机有限公司平衡计分卡项目部门指标解释工作底稿 .....	197
佐佳国际咨询集团简介 .....	221

# 第一章

## Chapter 1

---

# 中国企业战略规划与运营执行的协同

欢迎开始激动人心的以平衡计分卡为核心工具的战略绩效管理之旅，在本书中我们将与你探讨如何通过实施战略绩效管理来支持公司战略规划与运营执行的无缝链接。



## 第一节 战略执行新科学<sup>★★</sup>

全球化市场竞争、后金融危机时代、国家“十二五”规划、产业整合与结构调整、民族产业有所作为的战略要求……所有这些都告诉今天的每一位企业家：我们没有任何理由去忽视企业的战略规划，大时代背景创造了中华民族伟大复兴的机遇，也赋予了中国民族产业振兴的时代责任。“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这似乎已经是这个大时代背景下每个企业家所必须具备的个人特质。企业家的这种特质一直隐藏在其能力素质冰山的最底层，它需要企业通过系统的战略规划流程将企业家这种天生的特质充分地挖掘出来，进而把企业家对未来的战略洞察与远见能力发挥到极致。曾几何时战略规划已经成为中国企业家们每天都在关注的管理话题，因为外部环境的残酷变换要求我们的企业家们必须更加擅长战略思维，企业竞争基础的改变迫使我们的企业不得不反思自己未来的战略规划。

然而就在中国企业热衷于规划自身战略的时候，欧美的国际级企业似乎更加青睐另外一个观念，那就是：战略规划固然很重要，但是运营执行更是关键！因为他们开始意识到：一个糟糕的战略给企业带来的痛苦与灾难是显而易见的，但是好的战略如果遇到糟糕的运营执行，最后的结果必然是失败。

虽然战略规划与运营执行协同的重要性显而易见，但是在中国却有很多企业的高层没有足够重视这个问题：他们开始重视公司的战略规划却忽视运营执行与战略规划的联动。在理顺战略与运营管控流程的逻辑关系上，他们没有花足够的精力去组织经理们认真地探讨与研究。他们通常认为：不管未来的竞争如何激烈，我们只要大方向不偏离，只要有好的思路和想法，就能在竞争中取胜。这种认识看似正确，实际上却是大错特错：一个失误的战略固然会导致企业在全局上的失败，但是再好的战略也需要在运营层面得到正确的执行。好的战略规划固然很重要，但并不是企业能在开放的国际市场上获得胜利的全部要素。

那么忽视运营执行联动的后果是什么呢？显而易见，战略规划文件写得头头是道却无法和运营执行链接，战略规划的文件通常被锁在文件柜中，战略监控、评价成为“无源之水，无本之木”。最后的结局必然是：由于内部运营执行的挑战导致战略执行遭遇种种困难而束手无策，企业那些伟大的战略远景变成了虚无缥缈的空中楼阁。

近年来全球兴起了战略执行新科学，它重点研究如何通过战略绩效管理体系的建设帮助公司实现战略规划与运营执行的有效链接。与传统绩效管理视角所不同的是，战略绩效管理体系包含了企业战略规划、经营绩效与员工绩效评价、战略绩效管理运作体系三个方面的重点内容，它强调从战略规划到绩效评价的联动。

为什么战略绩效管理越来越受到众多企业的关注和青睐？佐佳咨询集团发起的中国企业战略绩效管理调查数据展示了战略绩效与战略执行之间的逻辑关系。此次调查报告基于对 856 份有效问卷统计分析，在被调查的 856 家中国企业中，有 710 家企业认为自身的战略执行存在一定问题，大约占调查总数的 82.9%。

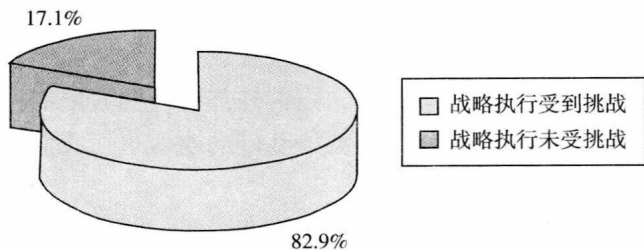


图 1-1 中国企业战略执行现状

调查分析表明，战略执行与战略绩效管理状态成十分明显的线性关系，在被调查的、已实施绩效管理的 810 家企业中，有 254 家企业根据企业战略的要求，实施战略绩效管理（占 30%左右），这 254 家企业中认为对战略执行有帮助的有 198 家，占 77.9%；但是在实施一般绩效管理的 556 家企业中，仅有 14%的企业认为对战略执行有帮助。

佐佳咨询集团的上述调查数据表明：运用专业工具实现战略与绩效对接，正确实施绩效管理与战略执行力的线性关系可见一斑，战略绩效管理对战略执行的支持作用十分明显。

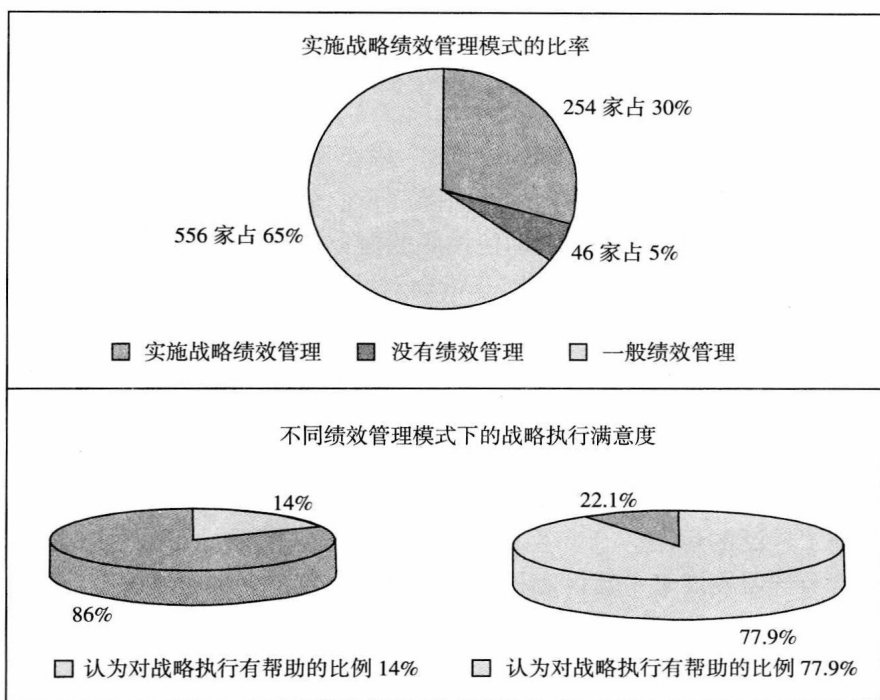


图 1-2 不同绩效管理模式下对战略执行的影响

## 第二节 正确认识平衡计分卡

想要深入理解以平衡计分卡为核心工具的战略绩效管理体系，我们首先要正确认识平衡计分卡，掌握其功能的主要发展历程。

尽管全球平衡计分卡协会（BSCOL）的调查显示：很多欧美企业的平衡计分卡实践都是由战略管理部门来推动，但是很多中国企业的平衡计分卡却是由人力资源部门来实施，很多人提到平衡计分卡都还错误地认为那仅仅是一个绩效评价的工具。这种现象其实并不让人感到奇怪，因为平衡计分卡诞生时的主要功能就是“突破财务指标考核的局限性”，它是由国际五大人力资源咨询公司（如美世、华信惠悦等）进入中国进行传播、推广的，而国际五大战略咨询公司（如麦肯锡、罗兰·贝格）却很少提及平衡计分卡在战略管理中的运用。

而事实上，平衡计分卡经过 20 年的发展已经演变成一个管理体系，它被有效地镶嵌在公司战略规划、集团管控模式、管控流程与组织架构、人力资源与企业文化等管理模块之中。

下面还是让我们来看看平衡计分卡的发展历程，看看它是如何一步一步地演变成战略管理的工具的。

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以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的加快，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。

从 1990 年开始，哈佛商学院教授罗伯特·S. 卡普兰（Robert S. Kaplan）和复兴全球战略集团（管理咨询公司）总裁大卫·P. 诺顿（David P. Norton），在总结十几家绩效管理处于领先地位公司经验的基础上，开始向全世界推广平衡计分卡（Balanced Scorecard）的方法，近 17 年来平衡计分卡在全球的管理实践中得到了广泛的运用。卡普兰和诺顿平衡计分卡模板最初是从财务、顾客、内部运营及学习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：

## 1. 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能力。

## 2. 顾客维度

为了满足股东、满足投资者，使他们获得高回报，我们必须关注我们的利益相关者——顾客，关注我们的市场表现。因为，只有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、服务和成本，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。

### 3. 内部营运维度

为了满足顾客，获得令人鼓舞的市场价值，必须从内部营运角度思考：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，企业就能练就过硬本领。

### 4. 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营运效益的同时，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。

平衡计分卡推广者们还认为：财务、顾客、内部运营及学习发展这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企业战略管理的工具。从历史发展来看，平衡计分卡体系经历了三个发展阶段：

第一个发展阶段：平衡计分卡。

平衡计分卡时期是全球平衡计分卡发展的第一个阶段。该阶段平衡计分卡的显著研究特征就是“如何突破财务指标考核的局限性”，即强调从财务、顾客、内部运营及学习与发展四个互为关联的维度来设计考核指标，以平衡定位和考核企业各个层次的绩效水平。

第二个发展阶段：平衡计分卡+战略地图。

该阶段平衡计分卡体系的显著特征是：对原先的突破财务指标考核局限性的功能进行了扩展，强调运用战略地图来规划企业的战略。在实际操作中，战略地图的构成文件主要是“图、卡、表”。所谓“图、卡、表”是指《战略地图》、《平衡计分卡》、《战略行动计划表》，它是运用战略地图来描述战略的三个必备文件。《战略地图》是公司战略描述的一个集成平台；《平衡计分卡》则是对《战略地图》进一步解释的表格，它由战略目标与主题、核心衡量指标、战略指标值（3~5年）和单独战略行动计划表（名称）构成；而《战略行动计划表》则是对《平衡计分卡》中罗列出的一个个单项战略行动计划（名称）的进一步演绎，它将那些所谓“务虚的战略”落实为一步步可操作监控的、具有明确时间节点、责任归属和资源安排的行动计划。