

平衡计分卡——中国企业战略制导系列丛书

平 衡 计 分 卡 与 薪 酬 管 理

The Balanced Scorecard and
Compensation Management

秦杨勇◎著

第一套中国本土原创的阐述平衡计分卡操作实践步骤、方法与工具的系列丛书



中国经济出版社

平衡计分卡——中国企业战略制导系列丛书

平 衡 计 分 卡 与 薪 酬 管 理

The Balanced Scorecard and
Compensation Management

秦杨勇◎著

第一套中国本土原创的阐述平衡计分卡操作实践步骤、方法与工具的系列丛书



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡与薪酬管理/秦杨勇著. —北京:中国经济出版社,2007. 1
ISBN 978-7-5017-7407-4

I. 平... II. 秦... III. 企业管理:劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 018616 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:北京君升印刷有限公司印刷

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:15 字数:213千字

版 次:2007年1月第1版

印次:2007年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7407-4/F·5964

定价:32.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

在战略中心组织构建中，作为战略管理的工具平衡计分卡，能促进企业高层主动、自觉地检讨企业的战略；作为绩效管理工具的平衡计分卡，归根结底是为激励并指导员工有效地执行公司战略而设计的。因此只有实现其与薪酬系统合理地结合，获得薪酬等回报机制对其的有效支持，平衡计分卡才能有其真正的现实意义。本书所展现的主要内容是平衡计分卡与薪酬管理变革的操作步骤，以及如何处理BSC与薪酬回报机制的接口。同时对平衡计分卡(BSC)与目标管理(MBO)、战略KPI、利益相关者计分卡等战略绩效管理的工具，在操作方法上进行了具有实践意义的整合。

平衡计分卡—— 中国企业战略制导系列丛书

- 《平衡计分卡与战略管理》
- 《平衡计分卡与绩效管理》
- 《平衡计分卡与薪酬管理》
- 《平衡计分卡与流程管理》
- 《平衡计分卡与能力素质模型》



▼ 作者简介

秦杨勇先生(Mr. peter): 中国战略性绩效管理最权威专家, 上海佐佳企业管理咨询有限公司首席管理顾问。我国管理咨询实战方向上的一面旗帜, 在业内享有较高的声誉。他一直致力于中国企业集团战略执行力的研究, 并倡导将BSC、战略KPI、MBO、利益相关者计分卡等工具运用于集团管控。其个人专著《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《平衡计分卡与薪酬管理》、《平衡计分卡与流程管理》、《平衡计分卡与能力素质模型》、《控制力》等系列丛书由中国经济出版社出版。秦先生还是《中国经营报》、《商界——中国商业评论》、《销售与市场》、《销售与管理》、《每日经济新闻》、《人力资源》等管理杂志与报纸的特约作者与点评专家, 发表管理咨询专业文章三十多篇。

秦先生管理咨询服务涉及的行业十分广泛, 涉及汽车、电力、食品、旅游、玻璃纤维、机械制造、房地产、建筑、研究院所、煤炭、房模设计与制造、高科技、医药医疗等多个行业的国有与民营企业, 其咨询服务成果受到管理咨询界与企业界的高度盛赞。

丛书序

在过去的二十多年内,中国的经济取得了举世瞩目的快速增长。而今天全球化的市场又为中国企业带来了国际市场竞争的机遇与挑战,这些机遇与挑战要求中国企业的创业者与高级经理们必须关注战略的执行。

应当说在世界范围内,管理学界一直没有放弃对战略执行的执著追求。著名管理大师彼得·德鲁克的MBO(目标管理)对于推动企业在战略执行领域的进步,有着不可磨灭的贡献,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,该方法被目前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成为战略管理的工具;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……

上述战略与绩效管理的工具在上个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的挑战,回顾中国过去十年的管理咨询发展历程,我们似乎不难看到,国际级咨询公司在世界发达国家能够行之有效的咨询模式,在中国却“屡战屡败”,这些都是中国管理咨询业值得去反思、学习的经验与教训。因此,对于战略执行的研究与运用,中国的管理咨询业必须依靠自己的力量,探索出真正适合自己企业的、具有实战意义的战略执行的操作方法与管理工具,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。

企业永远是管理知识的炼狱,佐佳管理咨询公司(Z.M.C)一直致力于中国企业战略执行能力提升的积极探索,对平衡计分卡与目标管理、KPI考

核、利益相关者计分卡在操作方法上的适应性进行了反思与整合,即吸取各种方法的精髓并将它们在操作中融合:我们将战略地图分析思路与利益相关者理论结合,突破四个维度的局限性;将目标管理的绩效循环与计分卡操作组合起来;将能力素质模型导入,对计分卡进行补充;将 KPI 指标的实操检验纳入绩效管理的操作系统……盲目地寻求方法的时髦而失去实操性是管理咨询顾问的一大职业禁忌,在大量咨询案例成功与失败的经验与教训的基础上,Z.M.C 根据中国企业基础管理系统薄弱的特点,对 BSC、MBO、KPI 考核等方法的操作进行调整,并将其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得到了肯定与认可。

Z.M.C 一直以自己的方式跋涉在战略性绩效管理专家的道路上,引领着中国企业集团战略执行的变革。Z.M.C 定期与国外咨询机构互相交流研究成果,但拒绝成为任何国外咨询协会的分支机构,因为只有这样才能保持我们客观、辩证地分析与判断,而不盲从、片面地夸大任何一个管理方法与工具。

本系列丛书一共分为五本:《平衡计分卡与绩效管理》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与薪酬管理》、《平衡计分卡与流程管理》、《平衡计分卡与能力素质模型》。自 2005 年该系列丛书的第一本专著《平衡计分卡与绩效管理》上市以来,我接到了全国各地企业的咨询电话,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越来越多的操作细节,而不是什么时髦的理论框架。我欣喜地看到:管理咨询,中国的企业越来越务实了!

本丛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、战略性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、母子公司管控模式、流程与组织架构设计、人力资源等等。

在 3 个月的写作过程中,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

我向他们表示衷心地感谢！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、刘晨。

无论是今天还是将来，我真诚地期望它能够给你和你的企业带来帮助；我也盼望这套丛书能够对BSC、MBO、KPI考核、利益相关者计分卡的中国之旅，对中国企业集团化发展的理论与实务研究有一定的推动作用；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性绩效管理的专题进行深入地探讨。我的联系电话是013818415208，E-mail地址：zuojiaco@163.com 我们的论坛是 www.zuojiaco.com。

上海佐佳企业管理咨询有限公司

首席管理顾问 秦杨勇

2006年11月8日于中国上海

目 录

丛书序 1

第一章 平衡计分卡与薪酬管理/ 1

- 1.1 中国企业平衡计分卡引入存在的认识误区/ 3
- 1.2 整合计分卡——适应中国企业的战略与绩效管理系统/ 9
- 1.3 平衡计分卡与薪酬管理相链接的意义/ 12
- 1.4 计分卡与薪酬管理变革推进步骤/ 14
- 1.5 小结/ 20

第二章 战略地图/ 23

- 2.1 战略地图的绘制操作步骤/ 24
- 2.2 收集战略信息,运用战略工具进行战略分析/ 25
- 2.3 企业任务系统设计/ 28
- 2.4 理顺战略地图的假设思路/ 30
- 2.5 小结/ 60

第三章 整合计分卡/ 63

- 3.1 公司计分卡的一般操作方法/ 64
- 3.2 部门计分卡设计的一般操作方法/ 74
- 3.3 员工计分卡的一般操作方法/ 82

	3.4 小结/ 86
第四章	薪酬战略与职位评估/ 89
	4.1 薪酬战略的选择/ 90
	4.2 职位评估与职层排序/ 101
	4.3 小结/ 119
第五章	薪资架构与福利的设计/ 121
	5.1 薪酬深度分析技术/ 122
	5.2 薪资架构设计/ 143
	5.3 福利规划/ 153
	5.4 宽带薪酬设计/ 155
	5.5 薪酬管理运作系统设计的主要内容/ 162
	5.6 小结/ 163
第六章	管理咨询项目实战成果演示/ 165
	6.1 项目基本情况介绍/ 166
	6.2 项目整体推进步骤与工作计划/ 167
	6.3 计分卡主要推进步骤的关键环节说明/ 170
	6.4 ABC 公司计分卡与绩效管理部分咨询文案成果展示/ 175
	6.5 薪酬管理系统设计推进步骤说明/ 197
	6.6 ABC 公司薪酬管理咨询部分文案成果展示/ 200
	6.7 小结/ 229
	佐佳企业管理咨询公司/230

平衡计分卡与薪酬管理

- 1.1 中国企业平衡计分卡引入存在的认识误区
- 1.2 整合计分卡——适应中国企业的战略与绩效管理系统
- 1.3 平衡计分卡与薪酬管理相链接的意义
- 1.4 计分卡与薪酬管理变革推进步骤
- 1.5 小结

引例

案例一：总经理的苦恼

我曾经接触过一个时尚消费品集团公司的总经理。他告诉我们：他在1998年和另外两个股东创建了这个公司，当时公司只有几十人，年销售额也不过几百万。然而中国时尚消费品的市场潜力及公司市场定位的正确性，使得他们在中国市场上初步取得了一些成绩：公司连续六年保持了50%以上的业绩增长速度，至2002年底，全国市场的销售额已经超过人民币4个多亿，公司于2003年初成功地在海外上市，公司董事会确定并明确了集团在未来5年内的战略目标与行动计划。2003年这位总经理开始雄心勃勃地开展他的行动：推行多品牌战略，在全国扩充销售网点，加强对现有市场的渗透与区域市场的开发。同时，实行多品牌战略必然对组织架构提出新的要求，为此，这位总经理成立了3个品牌管理中心，由于组织规模扩大后分权管理的需要，他还将原先的6个销售大区改编为6个销售分公司，并为其配置了相应的职能部门。

然而，让这位总经理苦恼的是企业战略的执行力受到了前所未有的挑战，这种挑战主要表现在三个方面：首先，公司所有的行动计划在中基层的执行中开始走样：新品牌的产品市场启动速度远远没有预先设想得那么快，销售分公司的经理都热衷于旧品牌的销售（因为旧品牌销售上量后他们能获得较高的销售提成）；研发中心对新产品的开发也不尽人意，技术人员对一些学术性的研发感兴趣；制造环节的成本总是得不到控制，而未来几年内成本控制将是该行业企业竞争能力高低与否的一个重要评判标准……其次，他还不得不接受一个事实：在他的公司内部没有一个人能够胜任品牌管理中心总监的职位，人力资源中心在北京、上海、深圳等地的人才市场上招聘了几个月也没有寻觅到合适的人选；另外让他感到沮丧的是：销售大区的经理虽然个个都是销售能手，个个能在销售最前线冲锋陷阵，但是他们根本没有能力来推进分公司的建设与管理，这位总经理恨铁不成钢地说：“他们都是大销售员！”更让他担忧的是，公司似乎有很多职位都存在这样的危机：中高层管理者与职位的能力素质要求不相匹配，而从基层提拔一个中高层干部却又十分的困难。

欢迎再次来到平衡计分卡的世界,在本书中,我将与你共同探讨平衡计分卡与薪酬管理的实操。我们将围绕三个方面的重点主题内容展开讨论:一是,平衡计分卡与薪酬管理的关系;二是,如何推动平衡计分卡的建设;三是,如何推进与计分卡十分关联的薪酬管理的变革。与《平衡计分卡与绩效管理》相同的是,本书讨论的重点是操作步骤、方法与工具,而那些侧重于理念方面的内容将不纳入我们重点讨论的范畴,因为那是大学教授和培训大师们所研究的课题。

1.1 中国企业平衡计分卡引入存在的认识误区

平衡计分卡作为一个起源于西方传播至中国的管理工具,中国的理论界与企业界对其可以说是众说纷纭。不可阻挡的是,在各种褒贬不一、是非非的声音中,平衡计分卡已经开始了在中国的艰难之旅。那么平衡计分卡与目标管理(MBO)、关键业绩指标考核(KPI)、利益相关者计分卡理论交锋是否意味着它们水火不融?平衡计分卡到底适不适合中国企业?为什么会有一些关于平衡计分卡引进失败的案例?是平衡计分卡水土不服,还是其操作性不强?要回答这些问题,我们还得从中国企业平衡计分卡引入存在的认识误区来谈起。

误区一 盲目崇拜,平衡计分卡是无所不能的管理工具

盲目崇拜西方的管理理论,认为国外原创的平衡计分卡操作步骤是神圣不可改变的,甚至把平衡计分卡当成无所不能的管理工具是众多中国企业在其认识上的第一个误区。而事实上,任何一个管理工具都没有可以放之四海而皆准的操作步骤,它也不能替代企业管理的全部。

平衡计分卡的功能在于它是一个战略管理的工具：它以战略为核心，通过其与流程、组织、经营计划、财务预算、人力资源的链接，将战略执行的“责任机制”层层地分解以实现战略的落地。但是我们也应当清醒地认识到：平衡计分卡并不能替代战略、流程、组织、经营计划、财务预算与人力资源管理等企业的管理系统；相反，平衡计分卡的实施与推进还需要其他管理系统的支持。同时，任何一个管理理论在操作上都有其假设的前提，作为从西方引进的 BSC，在操作方法上对于中国企业而言并非是完美、一成不变的。我们在为中国企业提供管理咨询服务中，将平衡计分卡与目标管理、KPI 考核、利益相关者、能力素质模型管理的理论进行整合，引导中国企业根据自己的特点来调整计分卡的操作步骤。

误区二 平衡计分卡不适合于中国国情

过度强调中国企业特殊性，认为计分卡肯定不适合自己的企业是认识中的第二个误区。多年的管理咨询的经验告诉我一个道理：世界上没有不适合的管理理论，只有不适合的操作步骤与方法。

近年来部分管理咨询顾问操作的 BSC 咨询项目脱离国情，机械运用国外的研究成果而导致了 BSC 的失败，中国的企业家不应当受其失败的误导而否认 BSC 的强大管理功能。管理技术本身就是实践科学，在管理的问题上“从来就没有什么权威，咨询项目才是验证顾问的最佳说明书”。平衡计分卡不能仅仅是所谓理念的掌握，也不是盲目照搬权威、原创。给中国企业提供管理咨询，应当理性地去看待平衡计分卡对中国国情的适应性，既不要盲目崇拜，也不要盲目排斥。中国企业应当博采众家之长，将各种战略、绩效管理的工具与 BSC 相融合，整合出一套适合中国国情的操作方法。

误区三 平衡计分卡太复杂，难以操作

认为平衡计分卡操作起来太复杂、难以操作是对平衡计分卡认识中的第三个误区。“象牙塔”内的研究者必须擅长将原本简单的管理问题复杂化，而管理咨询顾问则必须擅长将原本复杂的东西简单化，而培训大师则应擅长理念的教育，他们可以不擅长管理的实操，但是却有着调动课堂气氛的能力。

在平衡计分卡设计过程中,优秀的管理咨询顾问应当可以根据企业的特点、尤其是该企业管理基础平台的实际状态对计分卡可能支持的程度,来适度地调整其操作的复杂性。有时我们甚至还可以对部分功能进行删除,从而降低其操作的难度。因此,平衡计分卡并不是一个什么复杂的、难以操作的管理工具,关键在于设计它的人是否精通它的操作步骤,是否具备变通的能力与经验,是否能根据企业的特点来调整它。



中国企业平衡计分卡引入存在的认识误区

误区四 平衡计分卡就是分了四个维度的 KPI 考核

我在与众多企业沟通的过程中发现,有相当一部分人将平衡计分卡与 KPI 考核等同起来了,他们认为计分卡只不过是分了四个维度的 KPI 考核。这实际上也是平衡计分卡认识的误区之一。

KPI 考核(Key Performance Indicator, KPI)的精髓,就在于它也提出了企业绩效指标的设置必须与企业的战略挂钩,其“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。从战略实施的维度来看,这些最主要的问题成为该企业战略实施的关键驱动要素。KPI 就要求根据关键驱动要素有针对性地设计考核指标。和平衡计分卡一样,KPI 考核要求企业将注意力放在绩效指标与企业战略的挂钩上。正是这样的一些共同点,使得很多企业的经理人在对计分卡的理解上出现了疑问:既然 KPI 考核强调考核指标对公司战略的承接性,那么 KPI 考核是否就是平衡

计分卡？KPI考核指标内也有众多的关于财务与非财务指标，这是不是类似于平衡计分卡的四个或者更多的维度呢？答案是否定的！平衡计分卡最大的特点在于它的平衡！即财务与非财务的平衡、短期与长期的平衡、前置与滞后的平衡、内部与外部的平衡。这种平衡的作用来源于计分卡上的各个指标是相互支持、相互依赖的，它们不是一堆毫无逻辑关系的KPI，而是一个因果关系的链条，存在着一种互相依附的依存关系。

误区五 买一个国外软件，平衡计分卡引进就万事大吉

近年来，随着平衡计分卡理论在中国的传播，中国的管理咨询业出现了一些以代理国外平衡计分卡软件业务为主的咨询公司。在与中国企业接触的过程中，他们过度地夸大平衡计分卡软件的作用，导致很多中国企业将平衡计分卡的导入简单地理解为操作软件的导入。

事实上，将国外的计分卡软件拿到中国企业里来套用是十分不负责任的一种表现。首先，平衡计分卡并非仅仅是软件那么简单，软件作为实现管理的一个工具，其主要的的作用在于提高了计分卡日常报表、数据或其他信息日常传递的速度与人工成本，除此以外它并不能替代什么。其次，不同国家的企业，甚至同一国家的不同企业，都有着不同的成长背景与现实的管理基础。脱离了这种成长背景与管理基础的任何管理系统的导入，都将无法在企业中得到根植。因此，平衡计分卡的引进应当是在对企业深度了解与剖析基础上的全面设计，而不是所谓局部微调式的软件直接套用的神话。脱离了这一点，再神奇的所谓平衡计分卡软件也只能是一个没有用的东西，毫无使用价值。平衡计分卡引入的主要价值本身不是软件神话，而是前端的与企业特点保持高度协同的计分卡管理体系的设计。

误区六 公司没有战略，因此无法用平衡计分卡

在和一些中国企业领导人交谈中，他们和我说这样的话：“BSC是战略管理的工具，可是我们公司没有战略，我们怎么用它？”而事实上这是对战略管理的一个错误性的认识，任何一个企业都有着自己的战略，只是其表现形式不同而已。关于这一点，著名战略学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)在其专著《竞争战略》一书中就指出了战略管理的两种不同表现形式：“在一

个产业中,参加竞争的每一个公司都有其显式的或隐式的竞争战略。这一战略可能在计划过程中以显式提出,或者可能通过公司各职能部门的活动以隐式演进……”

目前,很多中国企业大都采取隐式的战略管理模式,很大一部分企业没有对自己的未来发展自觉地进行规划,这种企业的最大特点就是企业战略存在于老总的头脑之中,并依靠个人的魅力来进行管理,我们将这种战略管理的模式称为“隐式战略”管理,但并不意味着这个企业“没有战略”。我们在中国推进管理咨询项目时,往往通过平衡计分卡引入的契机,引导这些企业的高层对战略进行自觉性的思考,将原来隐藏在他们大脑中的战略显性化,并进行自觉的管理。因此,世界不存在没有战略的企业,更不存在因为没有战略而无法使用平衡计分卡的企业。

案例 BSC 软件为何成为“鸡肋”

ABC 公司是一个跨国集团公司,总部设在欧洲,在中国有 8 个分公司。2000 年欧洲总部要求中国公司全面引进当时号称全球排名前几名的一个 BSC 软件,然而这个权威的软件在中国区实施的结果,却让 ABC 公司的欧洲及中国区高层们大失所望。该公司中国区的战略总监打电话告诉我:“平衡计分卡软件在欧洲总部用得很好,但是到了中国区后就是没有办法落地!”我问他:“为什么你认为它没有落地?”他告诉我:“第一,大家对 BSC 软件功能不了解,不知道这个洋玩意儿到底怎么使用;第二,中国区各分/子公司都认为这个软件对他们的日常工作没有什么实际帮助,反而给他们的工作制造了很多麻烦,时间久了大家对它开始厌恶、排斥!”

根据我们的观察,类似于 ABC 公司这样,引入平衡计分卡软件最终成为“鸡肋”的公司大有所在!平衡计分卡软件难道真的是“水土不服”?事实上,平衡计分卡软件大量失败的案例,并不能否