

平衡计分卡系列书籍

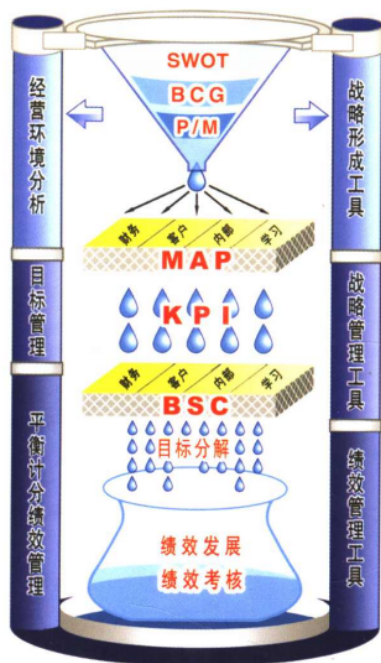
成功导入平衡计分卡首部曲

战略拟定 直射靶心

黄超吾 编著



 中国劳动社会保障出版社



导入BSC的成功方案 - 人本企管 COPY RIGHT

责任编辑 \ 汪萧萧
 责任校对 \ 徐娜
 版式设计 \ 沈悦
 责任美编 \ 王利民

ISBN 7-5045-5713-7



9 787504 557131 >

ISBN 7-5045-5713-7

定价: 28.00 元

平衡计分卡系列书籍

成功导入平衡计分卡首部曲

战略拟定 直射靶心

黄超吾 编著

图书在版编目(CIP)数据

成功导入平衡计分卡首部曲——战略拟定直射靶心/黄超吾编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006

ISBN 7-5045-5713-7

I. 成… II. 黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 065692 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 14 印张 249 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

推 荐 序

呈现在读者面前的是一本关于平衡计分卡体系的专著。平衡计分卡是一种新的战略管理体系，它通过一套综合绩效考核指标，整合了企业宗旨、战略意图、战略制定和战略实施过程。平衡计分卡的体系最早由美国哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）教授和诺顿咨询公司合伙人大卫·诺顿（David Norton）于1992年在《哈佛商业评论》的一篇文章《平衡计分卡：推动绩效的测量方法》（The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance）中提出。很快，平衡计分卡引起了包括学者和管理者在内各界人士的广泛关注。一年后，卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》发表了第二篇文章《将平衡计分卡用于实践》（Putting the Balanced Scorecard to Work），详细解释了这种方法的操作要点。1996年，卡普兰和诺顿出版了《平衡计分卡——化战略为行动》（The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action），系统地整理了平衡计分卡的基本原理和操作系统。卡普兰和诺顿还在哈佛商学院和世界各地多次举办平衡计分卡的讲座和培训项目，掀起使用平衡计分卡的热潮。众多美国公司，特别是大型跨国公司，纷纷开始学习和引进这一新型战略管理工具。据统计，至2000年年底，近70%的美国五百强企业都引进了平衡计分卡。从20世纪90年代中期至今的10余年间，平衡计分卡成为战略管理中最热门的话题之一。目前已经面世的有关平衡计分卡的书籍、文章和案例等累计超过千种，它的影响之大前所未有的。

在平衡计分卡问世之前，市面上也出现过各种战略管理工具和企业绩效考核方法。但是，鲜有如平衡计分卡这样迅速引起广泛的注意并持久不衰。为什么平衡计分卡一举成为当今影响最大的管理体系呢？我个人的理解，其原因有三：

首先，平衡计分卡并非简单的绩效考核工具，而是将战略管理核心理念实现

工具化的体系。我多年来从事企业战略管理的教学、培训、研究和咨询工作，迫切感到亟需有实用价值的、有关战略制定和实施方法方面的工具性著作。随着我国改革开放事业取得可喜的进展，介绍西方管理理论和概念的各种文献不断涌入。但是，市面上有关企业管理的读物大多属于直接翻译西方著作的舶来品，不少出版物仅仅以华丽的辞藻掩盖其空洞无物的内容和哗众取宠的新潮概念，而忽略了战略管理本身具有的严肃科学性和工具性。即便少数有价值的经典文献，也多以介绍理论或者概念为主，很少能够为管理实践者提供行之有效的战略分析方法。纵观改革开放以来我国企业的变迁，一些企业兴衰之快如昙花一现，今日如飞龙在天、明日一败涂地者比比皆是。造成我国企业大起大落的原因，除了企业管理者本身在商业道德、个人素质等方面的缺陷外，缺乏科学的战略分析方法和有效的管理系统几乎是大多数企业的通病。我们的管理者，特别是高层领导，喜欢谈论哲学、理念、信条等各种类似于“诸葛亮隆中对”的“战略方针”，而忘却了管理上的一个基本原则：没有科学的和系统的操作程序，所有这些伟大的口号以及企业战略只能是纸上谈兵或空中楼阁。相比之下，西方企业早在 20 世纪二三十年就经历了科学管理的磨炼以及上百年来知识的积累和技术的发展，使得领导者能很快地将自己的思想或者新型战略加以推广和付诸行动。我个人认为，我国企业家和高层经理从来不缺乏“点子”或者“战略灵感”。他们缺乏的是建立综合各种管理职能系统的能力、技术和经验。因此，学习战略管理中的具体分析方法应该成为所有管理者，特别是高层经理和经济管理专业学生的必修课。本书的出现恰恰在战略管理工具方面填补了这一空白。

第二，平衡计分卡有效地将战略制定和战略实施两个不同程序有机地结合起来，从而使企业战略管理体系前后连贯成为一个整体。细心的读者如果翻开市面上流行的战略管理书籍不难发现：绝大多数著作中大部分的篇幅是讨论战略制定问题，而涉及如何实施战略的文献凤毛麟角。出现这种现象的原因在于战略管理学界长期重视战略制定而忽视或者轻视战略实施。同时人们在潜意识中也普遍认为战略制定更重要，因为战略属于纲领性和政策性的决策，如果战略对头，就有



了成功的保证，而且大多数人觉得战略制定属于高层领导的责任，而战略实施则属于下级执行操作的范围。

实际上，导致企业绩效下滑的原因一般不外乎两个。第一是战略错了，造成满盘皆输的结果。第二，也是最为常见的问题，是战略实施与战略制定严重脱节，使一个美好的战略成为仅仅停留在纸面上的动人词汇而不能在企业各个层面上转化为行动。从这个意义上说，战略实施比战略制定更加重要，而且其活动内容也非常复杂。战略实施的每一步骤均必须根据战略宗旨和战略目标的要求设计出可操作的活动和评价指标。正是在这一点上，平衡计分卡可使管理者从战略制定的源头和起始阶段直接推导出实施战略的一整套绩效核心指标，从而保证了战略制定和实施过程中每个活动相互之间的一致性。

第三，平衡计分卡有效地把考核指标与推动企业盈利的动力要素联系在一起。一般地，从管理分工的角度看，对人员和经理的绩效考核往往归于人力资源部门的责任范围。近年来，虽然人力资源管理的作用和重要性乃至人力资源部门在组织中的地位不断提升，但是基本上仍然属于通过人力资源的开发、调配和发展实现某一战略目标的职能战略范畴。

正是在涉及企业战略这个层面上，平衡计分卡创立了完全崭新的战略管理概念。首先，不同于以往以财务指标为唯一测量标准的绩效体系，平衡计分卡将推动企业盈利的动力源——核心竞争力——纳入考核体系。平衡计分卡从组织的宗旨、愿景出发，推导出既包含股东和投资者最关心的企业财务表现，同时也注重企业竞争能力四个方面的指标体系。例如，平衡计分卡涉及了对企业创新和学习能力等核心竞争力指标的考核。这种体系不仅平衡各个不同利益群体对企业责任的要求（如股东追求利润、客户要求服务、企业要求创新），而且兼顾了企业既要追求短期利润又要在维持长远发展和增长方面不断增加投入这两者之间的关系。

其次，平衡计分卡的每一项具体指标都必须符合企业战略的要求，从而保证了考核内容与战略意象之间的一致性。原则上，采取不同战略的企业在平衡计分卡的形式和内容上也应该有所差别。例如，在以创新为主要竞争优势的企业，平

衡计分卡着重强调产品创新、研究与发展和企业学习的能力。而在以降低成本为主要核心能力的企业中,考核创新能力的重点则以生产工序和设备创新为主。这种量身订制的考核体系对发展企业自身特点的战略优势具有极大的促进作用。

最后,平衡计分卡的制定和实施必须由企业最高领导负责,而不能简单地交给下属的职能部门。哪些指标需要列入平衡计分卡?哪些活动必须加以考核?什么指标体现企业长远增长的核心竞争力?所有这些问题都需要企业高层和职能经理经过反复讨论取得一致意见后,才能够得以实施。从这个角度上讲,引进或者建立平衡计分卡体系本身就是对企业自身的一次战略管理的检阅、认识和调整的过程。

本书作者黄超吾先生多年来致力于平衡计分卡的研究、实践和推广。黄先生攻读并获得台湾中山大学人力资源管理学硕士。他同时持有多项专业资格,如财务、会计和证券操作。黄先生深厚的学术背景,跨学科的知识积累和多年在企业管理咨询方面的实践经验使他深刻了解企业管理活动的各个细节和相互之间的关联。因此,在设计平衡计分卡体系的时候,黄先生特别强调系统的可操作性以及各个活动之间的协调。这些优势使得黄先生开发的平衡计分卡系统深受客户欢迎。

我与黄超吾先生的相识可以追溯到1998年。当时,我在香港中文大学战略管理课程中引进了平衡计分卡的内容,恰巧有朋友介绍黄先生也在推广平衡计分卡。由此开始了我与黄先生的合作。此后,黄超吾先生多次以外部咨询专家的身份参加我们的培训工作,介绍平衡计分卡体系在企业战略管理系统中的应用,引起学员的热烈反响。今天,我终于看到黄先生将自己多年开发和实施平衡计分卡的心得以及操作方法集结编撰成书问世,以飨读者,心中备感欣慰。这部著作的问世势必有力地推动平衡计分卡这一先进的战略管理体系在我国企业中的推广。

本书的最大特点在于将平衡计分卡与企业的计算机系统融为一体,从而保证从战略分析、活动安排、数据收集直到指标考核整个程序和相关活动的连续性与一致性。此外,黄先生针对我国企业的特点对这本书的结构和内容上作了许多精



心安排。在结构上,全书分为战略管理、战略分析和平衡计分卡三篇。这种安排符合战略管理的程序步骤和平衡计分卡这一管理体系的内在逻辑。在内容方面,作者不追求学术概念或者理论的出处,而是突出选材的实用性、工具性和实践性三个要求,删繁就简,以大量的实例说明管理者如何应用战略管理和平衡计分卡实现企业的战略目的。例如,第一篇战略管理着重介绍企业宗旨和各种战略类型,在第二篇战略分析的章节中,主要介绍两种最常见的分析工具:SWOT 和 BCG。前者可以应用于任何单一或者多元经营的企业,而后者主要为制定多元化战略的企业高层领导设计的计划方法。第三篇平衡计分卡,是全书的重点。作者泼墨如水,以超过 2/3 的篇幅详细地解释如何设计、运作和改进平衡计分卡的每个环节,使读者深入领会和洞察平衡计分卡的操作要点。由此可以看出作者的良苦用心。

本书可以直接作为高层经理和从事战略规划的中层经理等管理者的必备文献或工具书使用。读者可以将书中列举的方法和步骤作为建立战略管理体系的基本模块直接复制。当然,如果这一体系配以计算机管理体系的改进将会取得更好的效果。本书也适合作为工商管理硕士(MBA)学位战略管理学的参考读物,或者在职经理的自修教材以及咨询公司进行战略分析的参考书或者工具指导书。

香港中文大学管理学系教授 吕源

2006 年 4 月 6 日于中文大学梁銶琚楼

推 荐 序

现代化的企业所面临的挑战，是非常巨大的。随着科技不断的进步，网络技术不断的提升，宽带社会的来到，对于各个产业都产生巨大的冲击。在经营面，从产品的研发、定价、营销到整个通路的变革都产生重大的变化。

面对种种的挑战，现代化的企业必须“聚焦”，针对目前企业经营的各项策略进行盘整，平衡计分卡就是这样一个现代化的管理工具。它针对经营战略规划，提供了一个系统化的分析工具，结合绩效管理，将企业的执行力大大的提升到新的高度。

我个人在1995年担任大都会人寿台湾公司总裁期间，就接触到了平衡计分卡。与总公司多次探讨这一工具如何运用到组织战略的分析，并深深地体会到它的重要性。

这一次非常高兴地看到黄超吾总经理将其多年平衡计分卡的教学经验与实务导入的案例精心整理，推出这本非常实用的著作，相信它是对广大的专业经理人非常实用的值得反复深思的一本书。

总之，本书之主要特色，就是将平衡计分卡之内容加以明确及具体地点出。因此本书之内容极为丰富，实务性甚高，相信对于有心想要在组织内导入平衡计分卡者，将有极大帮助；对于想要探讨平衡计分卡及智慧资本两项重要技术的读者，将带来许多新的观念与启发。

嘉惠集团总裁

LOMA 金融保险管理学院主席

CPCU 国际风险管理和保险学院（产险暨意外险）主席 乔培伟

2006年4月

推 荐 序

我非常高兴地向各位读者推荐黄超吾先生的新作《成功导入平衡计分卡首部曲——战略拟定直射靶心》。

作为一种流行的最佳管理实践，平衡计分卡这一概念和思想来自罗伯特·卡普兰博士和大卫·诺顿博士。1990年以来，他们在学术刊物发表了一系列的文章并先后出版了《平衡计分卡——化战略为行动》《战略中心组织》《战略地图》等书籍。平衡计分卡也从最初一个绩效评价系统演化为一个全新的注重企业组织整体战略实施与完善的管理系统，他们的观点和方法已经成为一种流行的帮助各类组织进行战略管理的技术。

黄超吾先生从事平衡计分卡的研究和运用已经多年，他和他创建的台湾人本企管公司团队，为多家台湾企业开展了以平衡计分卡为主要分析工具的经营战略管理咨询，从中积累了许多实际运用的经验，并成功自行开发了一套平衡计分卡软件系统。从2000年开始，黄超吾和他的咨询团队开始了在中国大陆的管理培训和管理咨询业务，成功将其在台湾的平衡计分卡咨询和辅导经验引进大陆，为多家企业进行管理咨询，本书就是他多年来的研究和实践结果的总结。

对中国读者来说，本书具有相当的实用性和可读性。实用性贯穿了本书的写作，例如对SWOT矩阵应用方法的介绍，对企业建立平衡计分卡团队的设计，以及对企业实施平衡计分卡障碍的分析等。可读性也是本书的一大特色，语言通俗易懂，用中国历史典故来阐述企业进行经营战略管理的重要性。例如作者以天气预报为例，生动说明了预测、猜测、计划的差别，从而强调了经营计划的重要性。

平衡计分卡已经成为厦门大学管理学院MBA必修的管理技能之一，其中黄

超吾先生也承担了部分的教学工作。作为培养职业经理人的组织，我们近年来在 MBA 课程中突出了管理的技能教育。我相信那些希望学习具体如何应用平衡计分卡这一最佳管理实践的人们将从本书中受益。

厦门大学管理学院 MBA 中心副主任
郭霖博士 (Ireland)

推 荐 序

平衡计分卡的重点在策略管理；

关键绩效指标重点在关键少数；

策略地图的重点在于价值因果；

平衡计分卡的落实则靠执行力。

12年来，本人借由平衡计分卡与大陆、港、台三地的企业，透过实际的交流咨询经验中发现，已为数逾千的企业，正如火如荼地导入或持续地实施此制度，其中当然包括“号称”平衡计分卡，而本质上仍与预算管理、方针管理或目标管理相近的“改良式平衡计分卡”；此外，更有令人担心的是，仍有不少人认为平衡计分卡是一套绩效评估制度，实际上此制度的精髓为策略，它包括了策略系统、衡量系统、执行系统及沟通系统等四大系统。因平衡计分卡之内容牵涉甚广，故常会因不同的认知与解读，造成实施平衡计分卡所产生之效益也南辕北辙。

撰写本书之作者黄超吾先生，系对平衡计分卡具有深厚之使命感，以其多年辅导企业的丰富与宝贵经验，分享给学界与企业界，实属难能可贵。本书确实掌握了平衡计分卡的重心——即“策略（战略）”，而将它从理论的起源、与企业实务的结合、战略体系的完整分析架构、平衡计分卡战略地图、平衡计分卡构面分析，到最后作者的宝贵实务经验分享，使得黄超吾先生的这本书深具理论与实务之价值，是一本将理论与实务结合一体之好书，值得读者用心去阅读与体会。

安永/致远管理顾问股份有限公司 (ERNST & YOUNG)

台湾区合伙人 于泳泓

读者服务联系卡

首先我谨代表人本企管的团队感谢您购买本书，我们为加强对读者的服务，并衷心的想协助读者阅读及使用本书，以回馈读者之爱护，特制作“读者服务联系卡”，请本书的读者踊跃参与，使我们有机会为大家提供更好的服务！

我们已专设人本平衡计分卡网站（www.rbse.com.cn），搜罗数百篇与平衡计分卡相关的文章及作者授课的部分精彩片段影音资料，欢迎读者登录申请。

◎读者基本数据

姓名_____性别_____生日_____年_____月_____日

学历_____手机电话_____

联络地址_____

服务单位_____行业_____

部门_____职称_____单位电话_____

E-MAIL _____

◎意见调查

1. 您是经由何种途径知道本书或作者？（可复选）

☐朋友介绍 ☐同事推荐 ☐报章杂志 ☐电子邮件 ☐网站推荐 ☐老师介绍 ☐书店介绍

2. 您为何购买本书？（可复选）

☐进修 ☐工作需要 ☐当参考工具 ☐赠送 ☐其他

3. 您是经由何种途径购得本书？

☐书店 ☐机场 ☐邮购 ☐团购 ☐参加课程

4. 您是否愿意参加下列的活动？

5. ☐读者座谈会 ☐读者联谊会 ☐读书会 ☐愿意长期收到相关信息

6. 您是否有需要在适当的时间、地点，经由人本企管的安排到您企业进行

☐BSC 诊断 ☐BSC 内训 ☐BSC 软件系统介绍 ☐不需要

7. 您是否愿意成为我们的事业合作伙伴？

☐讲师 ☐个案辅导顾问 ☐BSC 网站的版主 ☐BSC 系统导入顾问 ☐业务经销

8. 您对本书内容的建议或看法：

填妥后请登录www.rbse.com.cn或传真至（02）2748—7748或寄至“台北市忠孝东路五段203号2楼”人本企业管理顾问有限公司【黄超吾】收，我们会尽快与您联络。



作者简介

黃超吾 (Peter Huang)

- 台湾中山大学人力资源研究所 硕士(MBA)
- 私立就业服务机构专业人员资格测验合格
- 证券营业员资格测验合格

-| 现任 |-

- 人本企管 总经理
- 经营管理、沟通与领导管理、人力资源管理专业讲师

-| 著作 |-

- 成功导入平衡计分卡首部曲 —— 战略拟定直射靶心
- 薪资策略与管理实务
- 策略性人力资源管理规章制度

-| 专长 |-

- 经营策略规划 —— 导入平衡计分卡(B.S.C)
- 企业流程再造(BPR)
- 策略性人力资源管理制度规划
- 职位评价、薪资设计
- 绩效考核与人才发展制度规划
- 企业文化与团队沟通教育训练
- 高阶干部经营与领导力培养
- HR与ERP网络系统整合建置KM(知识管理)之竞争优势



人本企管

TEL: 00886-2-27619415/27619336

E-mail: peter@smarte.hr.com

人本企管
服务项目

-| 顾问辅导 |-

- 平衡计分卡保证方案
- 行销策略与经营计划
- 企业流程再造与改善
- 职位评价与薪资设计
- 绩效考核与人才发展
- ISO10015e 化导入
- 经营分析与系统整合

-| 软件系统 |-

- 平衡计分卡系统 (BSC)
- 商业智能系统 (BI)
- 目标分解系统 (MBO)
- 绩效考核系统 (PMS)
- 人才发展系统 (PDS)
- 知识管理系统 (KMS)
- 网络学习系统 (ENL)

-| 客服中心 |-

- T E L: 00886-2-27619415
00886-2-27619336
- 手机: 00886-936325672
- F A X: 00886-2-27487748
- 网址: www.smartehr.com
- www.rbsc.com.cn

目 录

导 论	/1
-----	----

第一篇 战略管理

第 1 章 战略管理	/11
第一节 战略管理的定义	/12
一、战略形成	
二、战略实施	
三、绩效管理	
四、CEO 的直觉	
第二节 战略管理的功能	/16

第 2 章 企业使命	/18
第一节 企业使命的本质	/19
第二节 企业使命的建立与发展	/23
一、建立的步骤	
二、使命说明书的构成要素	
第三节 使命说明书的范例	/29