



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

组织协同

运用平衡计分卡创造企业合力

Alignment

Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies

平衡计分卡体系最新力作

〔美〕罗伯特·S.卡普兰 戴维·P.诺顿 著
博意门咨询公司 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

组织协同

运用平衡计分卡创造企业合力

〔美〕罗伯特·S.卡普兰 戴维·P.诺顿 著
博意门咨询公司 译

商务印书馆

2006年·北京

Robert S. Kaplan David P. Norton

ALIGNMENT

Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

组织协同:运用平衡计分卡创造企业合力/(美)卡普兰,(美)诺顿著;博意门咨询公司译.
—北京:商务印书馆,2006
ISBN 7-100-05178-9

I.组… II.①卡…②诺…③博… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第090691号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

组 织 协 同

——运用平衡计分卡创造企业合力

〔美〕罗伯特·S.卡普兰 戴维·P.诺顿 著
博意门咨询公司 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05178-9/F·635

2006年12月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年12月北京第1次印刷

印张 24

印数 5 000 册

定价: 59.00 元

内容提要

大部分组织都包含多个业务和职能单元，每个业务和职能单元都有受过良好训练、经验丰富的管理人员和有能力的员工，但是有太多业务和职能单元之间无法协调工作。他们的工作目的各不相同，目标之间也互相矛盾。结果呢？造成业绩不佳、错失良机、资源浪费，企业创造的总体价值还不如各部分之和，集团总部没有起到应有的作用，实现 $1+1>2$ 。

罗伯特·S.卡普兰和戴维·P.诺顿在本书中阐述了如何纠正这些组织失调的状况——不只在公司内部，而且还在公司与董事会、投资者、客户和供应商之间。

作者认为，促进组织协同的责任在于集团总部。他们阐述了企业高管如何制定集团层面的战略图和计分卡，形象地描绘出集团的“企业价值定位”——企业如何在不同的业务单元之间创造协同效应，以及运用革命性的平衡计分卡管理体系来设定、协调、监控高层战略的实施。

本书引用了大量的案例分析、操作性强的框架，以及战略图和计分卡范例，指导企业领导人如何运用平衡计分卡来保证组织的每一个部分都在朝着共同的战略目标前进。

本书提供了一系列有用的实际操作，包括：

- ◆ 如何在公司不同的多元化投资之间充分发挥财务杠杆效用，例如，通过高效的监控或是资源配置流程的方式。
- ◆ 如何鼓励产品与服务的交叉销售，通过共享多个业务单元的客户资源，为客户创造独一无二的解决方案。
- ◆ 如何在不同的业务单元之间共享通用的流程，从而获得规模经济效益并有效利用各种专业知识与经验。

本书将给战略执行领域带来一个崭新的突破，它揭示了在当前环境下，多元化的集团企业如何运用平衡计分卡来管控各下属单位，创造企业的最大合力。

作者简介

罗伯特·S.卡普兰：哈佛商学院贝克基金教授。

戴维·P.诺顿：百略达集团/平衡计分卡协会总裁。

平衡计分卡协会(BSCol)由罗伯特·S.卡普兰和戴维·P.诺顿博士创办，隶属百略达集团(Palladium Group)。平衡计分卡协会的使命是专注于把平衡计分卡作为一个战略执行管理方法，在全世界范围内推动组织对平衡计分卡的了解、应用，并提高价值。

如需了解更多信息，请浏览www.bscol.com。

百略达集团是全球领先的专业咨询服务公司，致力于帮助客户成功执行战略。百略达集团和平衡计分卡协会共同为客户提供全面的战略执行服务，包括咨询、教育、研究、技术和培训。

如需了解更多信息，请浏览www.palladiumES.com。

新书介绍

哈佛经管图书涵盖战略、领导力、人力资源管理、市场营销、变革与创新、一般管理等六大领域。近期新书有：

《美第奇效应》

《营销思变》

《行动》

《只需更好》

《客户界面》

◆ 经理人下午茶系列

◆ 挑战经理人系列

责任编辑：张如帆

封面设计：郝永祺

版式设计：毛尧泉

联系方式：jingguan@cp.com.cn

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

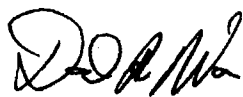
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美



推 荐 序

我

们郑重向各位推荐罗伯特·S. 卡普兰博士和戴维·P. 诺顿博士撰写的第四本具前瞻性和创新性的管理新著。在前三本著作中,他们创始并阐述了战略执行的发展和方法论。这三本著作早已被译成 21 国文字,并在全球广为流传。卡普兰博士、诺顿博士以及百略达集团的咨询顾问们已经完成 1000 多个咨询项目,帮助各个组织成功地描述战略、衡量战略并管理战略。我们认为,本著作具有最高的价值。

目前,中国许多多元化经营的企业所面临一大挑战就在于:如何将不同的业务单元有机地协同在一起,确保企业战略执行的成功。组织协同如果实施有方,完全可以清除组织内部战略执行的障碍,并在组织内部创造跨部门的战略协同效应,为企业创造竞争优势。

什么是战略? 战略阐述组织的发展方向、如何达到发展的目的地,以及领导人实现目标的规划。战略执行意味着清晰地阐述企业方向和目标,聚焦战略要点,促进实现预期成

果的持续有效的管理。

同时,战略执行是一个旅程,一个需要用心管理的旅程。卡普兰博士和诺顿博士经过 15 年的潜心研究,总结出了成功执行战略的四项基本任务。

首先,需要描述战略。卡普兰和诺顿博士开发了战略图这一史无前例的管理工具。战略图将组织的战略转化为具体的战略目标,并简洁有效地传达给企业的经理人和员工。两位大师的前一本著作中已经介绍了许多全球领先企业开发运用战略图的案例。

第二,必须衡量战略的执行。全球最佳实践已经证明,平衡计分卡是衡量战略执行过程和结果的最佳工具。1996 年,平衡计分卡在中国还鲜为人知。当时,我们首次在北京运用平衡计分卡成功实施了第一个战略执行项目。十年后的今天,中国企业的管理者渐渐接触到平衡计分卡,也了解到了平衡计分卡是一个衡量组织绩效的工具。卡普兰和诺顿的第一本著作把平衡计分卡描述为一个管理工具,还推荐了许多不同的组织如何运用这个工具来衡量组织的绩效的案例。平衡计分卡的方法论至今已经有了巨大的发展,已经成为当今战略执行的最佳工具。遗憾的是,还有人把平衡计分卡只当成一个衡量绩效的工具,其实他们早已落伍于时代十年之久。

第三,战略执行必须遵循五项基本原则进行管理:1. 推进;2. 转换;3. 协同;4. 激发;5. 治理。卡普兰博士和诺顿博士曾选出数百家企业做了调研,这些企业的战略执行均被



公认为全球最佳实践。我们也有幸接触了这些最佳实践,并成功地将其运用于中国企业。我们的体会是:只要实施得当,这些全球最佳实践完全适用于中国的企业。我们与宝钢集团、华润集团、青岛啤酒、中国银联等中国的企业和多元化大型企业的合作经历表明:如果能有效运用平衡计分卡,他们将受益匪浅。

第四,为了确保战略贯彻于企业之中,在组织协同过程中必须特别关注对战略执行的持续监督、调整和完善。我们认为组织协同是一个特别重要的议题,为此我们在一本战略执行的书中,专门用了一个章节来讨论组织协同。我们两人总共拥有 50 年的咨询经历,其中一半时间是为中国企业服务。我们为之提供咨询服务的每一个组织、企业都存在缺乏协同的问题。目前国内企业的绩效管理系统不能与企业战略紧密结合,管理者和员工对组织战略缺乏全面了解,他们仅从与自身密切相关的产品线、业务部门、职能等方面了解组织的情况。上述这些因素在组织内部形成了壁垒,阻碍了企业战略的成功实施。

在成功实施数百个案例并与几千位经理人进行交流后,我们认为中国企业急需完善组织协同。卡普兰博士和诺顿博士共同撰写这本书的目的,就是要帮助企业创造和保持组织协同。本书从多个角度剖析了协同的问题,并通过大量的案例和图表说明组织如何通过战略协同获得成功。本书的每一个章节融入了最新的管理精华和高管智慧,并用大量图表作了清晰的阐释。



在随后的章节,他们又列举了大量不同行业的案例。本书所用案例源自 70 多个组织,这些组织全都通过运用平衡计分卡取得了令人瞩目的成绩,并均已成为“战略执行明星组织”。本书通过案例,阐述了企业如何通过优异的战略执行获得突破性成就。这些独一无二的资料是本书最重要的组成部分。

卡普兰和诺顿博士用清晰、周密、易于理解的语言介绍了如何在平衡计分卡的多个维度(财务、客户、流程、学习与成长)之间形成协同效应。此外还阐述了如何在职能部门(如人力资源部、IT 部、财务部)与公司董事会、投资者以及外部合作伙伴(如战略性供应商和战略性客户)之间达成组织协同。本书详细介绍了分解流程,以及如何管理协同流程。最后一章关注于如何创建全面战略协同。本书结篇以激昂的文字叙述了他们 15 年的合作历程:他们共同研究和发展了平衡计分卡这一“战略执行新科学”。

今后,您还将继续听到有关这一战略执行新科学的消息,我们相信它不会退出舞台。相反,随着管理人员的不断学习和实践,它的价值将日益彰显。中国可能是最适合应用这一新科学的国家,因为中国政府和商业领导人正在积极寻求和探索可行的管理方法和模式。借助本书,卡普兰和诺顿博士阐明了战略执行流程的框架和相应的步骤。这一战略执行流程也正是促进战略执行新科学的关键因素。

我们之所以推荐本书,是因为在我们长期的咨询工作中,我们对组织战略执行中出现的各种问题、障碍和解决方



案有非常深入的理解。我们相信卡普兰和诺顿博士的战略执行方法能够解决这些问题。我们邀请您共同踏上阅读本书的旅程,在旅行中您会发现解决目前面临的问题的有效方法。如果您希望快速抓住某一战略机遇,您会发现这是实现您战略意图的最有力方法。如果您需要应对日益剧烈的竞争,这个方法会帮助您明晰成功获胜的路径,并在此过程中不断为您指引方向。如果您已成为行业的领先者,并希望继续保持领先地位,这一方法将帮助您辨识下一步需要做什么,并确保目标能有效完成。这一方法还能帮助您跟踪和管理您的战略执行流程,并在必要时及时作出调整,以达成组织目标并获得持续性的成功。

希望您在阅读这本著作时,如同一次畅快的旅行,收获丰厚!

下列同仁在本书的翻译和审校过程中付出了时间和精力:吴艳芹、施娟娟、王黎明、余翔、曹丽荣、王贺、张磊、谢朝晖、谢少华、李弋、包绿菲、孙永玲,在此一并感谢!

Irv Beiman 博士

博意门咨询公司董事长

2006年6月,于上海

孙永玲 博士

博意门咨询公司总裁

2006年6月,于北京

目录

CONTENTS

序言	1
致谢	5
第一章 协同:经济价值的来源	9
第二章 企业战略与组织架构:历史性回顾	45
第三章 财务与客户战略的协同效应	63
第四章 协同内部流程和学习与成长战略: 整合的战略主题	105
第五章 支持单元的协同	157
第六章 分解:流程	217
第七章 董事会和投资人的协同	247
第八章 与外部合作伙伴的协同	283
第九章 协同流程的管理	315
第十章 整体战略协同	331
作者简介	369



序 言

《组

织协同》是我们共同创作的第四部作品。在我们共同创作的第一篇论文《平衡计分卡：驱动业绩的评价指标体系》（“Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”）和第一本书《平衡计分卡——化战略为行动》（*Balanced Scorecard——Translating Strategy Into Action*）中，我们向大家介绍了一种衡量组织绩效的新方法。¹论文和书为企业提供了一些指导和样例，帮助他们为平衡计分卡的四个维度选择正确的衡量指标，此外，我们还阐述了一些平衡计分卡早期实践者的战略管理实施状况。在稍后的论文《利用平衡计分卡作为战略管理系统》（“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”）和我们合著的第二本书籍《战略中心型组织》（*Strategy Focused Organization*）中，我们进一步阐述了企业如何将平衡计分卡用作战略管理的核心工具。²这些文章进一步阐述了我们在第一本书中所介绍的战略管理系统，并提出链接组织衡量和管理系统

协同

组织

序言

与组织战略所需要遵循的五项原则：

1. 通过执行层的领导力推进变革
2. 将战略转化为可操作的语言
3. 使组织和战略协调一致
4. 使战略成为每一个员工的日常工作
5. 确保将战略转化为一个连续的流程

我们合著的第三本书《战略地图》(*Strategy Maps*)以及另一篇论文《战略有麻烦？绘出你的战略来》(“Having Trouble with Your Strategy? Then Map it”)进一步阐述了上述第二项原则，即如何将战略转化为具体的目标和指标。³书和文章介绍了一个综合的框架结构，通过平衡计分卡四个维度具有因果关系目标之间的衔接展示公司战略，框架将流程、人员和技术与客户的价值定位以及客户和股东目标链接在一起。

我们的新作进一步阐述了上述第三项原则：使组织和战略协调一致。大多数企业拥有多个业务单位和支持单位。他们在公司这样“一棵大树”下希望通过运作不同单位去获取规模效应，但要获得这些效益，公司总部需要一套管理工具，使公司下属各业务单位创造的价值大于各单位无总部指导和干涉时所单独创造的价值总和。毕竟，公司总部消耗的价值可能还要高出其所能带来的价值，例如，公司高层管理团队的薪资和支持费用会带来成本，由于决策延误和对运营



和支持部门烦琐的管理报告体系也会诱发公司成本等。由此可见,公司必须通过整合所有分散的单位创造出新的价值来源来抵消总部这些成本,我们将这种新的价值来源称为源自企业的价值。

这本书着重介绍了企业战略图和平衡计分卡如何帮助企业澄清战略,并把公司的战略重点与各业务和职能部门、董事会、关键客户、关键供应商以及联盟合作伙伴作有效沟通。公司总部通过检查这些单位所制定的战略图和平衡计分卡,可以了解并监督公司的重点工作是否在每一个单位都得到了有效执行。这样,企业的战略图和平衡计分卡为企业高层提供了一整套治理框架,并帮助企业挖掘组织协同所产生的价值。

企业除关注组织各单位的协同外,还需要将员工和管理流程与公司战略整合到一起(战略中心型组织的原则4和原则5)。为完整表达公司整合全貌,我们在本书最后一章简要说明了这两个流程的整合。

协同