



企业管理**实战培训**系列



新

闻毅◎著

平衡计分卡

战略落地的密码

对卡普兰平衡计分卡的新解读和新应用
以客户价值为核心，理解和应用平衡计分卡



本书所介绍的方法，
经过上千家企业的检验，
创新和突破传统平衡计分卡，
在实用性上获得**100%**的好评。

全景式
实操案例



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新

闻毅◎著

平衡计分卡

战略落地的密码

对卡普兰平衡计分卡的新解读和新应用
以客户价值为核心，理解和应用平衡计分卡

F272.1
04

 中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

新平衡计分卡:战略落地的密码 / 闻毅著.

北京:中国经济出版社,2014.4

(中经培训/王景主编.企业管理实战培训系列)

ISBN 978-7-5136-3119-8

I. ①新… II. ①闻… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 037066 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13

字 数 180 千字

版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 次 2014 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-3119-8

定 价 39.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-68344225 88386794

前言

PREFACE

战略落地的途径和工具

年度经营计划可谓是企业管理的重头戏，记得过去在联想集团，公司从上到下、从下至上的经营计划制定，需要持续将近3个月的时间。联想如此重视经营计划，不是没有道理。经营目标决定了管理层的注意力，计划预算决定了资源的投向，而绩效计划则关系到每位员工的切身利益。这些工作事先不做好，而去盲目地执行，真是累死三军也徒劳。

其实，作为一个承上启下的环节，经营计划不仅决定了来年的工作，而且还决定了长远的战略如何落地。年度经营计划需要明确来年我们为执行战略要做什么，要完成什么目标。不管是在联想、IBM，还是在华为、GE，优秀的企业都有一个共同的管理理念，即企业管理 = 绩效管理 = 战略执行。

那么，如何做好年度的经营计划？

这首先需要了解，经营目标、计划预算以及绩效计划不能成为独自为政的三件事，而需要通过建立战略性的绩效管理体系，将这

三件事情串联为一件事。所谓卓越企业的成功，其实没有什么诀窍，只不过能澄清认识，扎扎实实地建立一套从目标制定到绩效考核的完整流程，然后重复、重复、再重复。反观有些企业，各项管理活动割裂，并且无章可循，业绩难以突破，也不是没有原因。

其次需要掌握管理工具。绩效管理目前企业都在实行，但效果令人失望，原因就在于缺少管理工具的应用，导致出现诸多的问题，主要有三个：

(1) 所制定的经营目标没有与客户价值挂钩，让目标失去来源，让考核失去价值。

(2) 对部门的考核只关心上级任务的落实，而忽略了部门间目标的协调，在机制上让各部门各自为政，埋下了冲突的种子。

(3) 岗位绩效计划与企业经营目标失去直接的联系，难以调谐和聚焦每个人的力量，以实现客户价值。

平衡计分卡是我们用于管理战略执行、制定经营计划的一个有效工具。要用好它，就得真正理解它。平衡计分卡能执行战略，是因为平衡计分卡之战略地图能关联战略。如果不能根据战略设计的要素，真正理解战略地图每个层面的具体战略含义，要绘制好战略地图，进而用好平衡计分卡，是基本不可能的。

所以，本书将完全不同于其他一些绩效管理书籍，将真正从战略的高度，理解和应用平衡计分卡。同时，从总经理的角度，讲授如何设计目标体系和如何建立管理流程。第一部分，将介绍战略执行的基础知识，澄清认识，理清思路；第二部分将具体介绍平衡计分卡四个层面所包含的战略要素；第三部分将介绍如何应用平衡计分卡，建立一套协调一致的从上至下的绩效考核目标体系；第四部分，将介绍如何进行战略执行的日常管理，以及如何提升企业的组

织能力。

此外，笔者认为，卡普兰的平衡计分卡作为一种管理思想是伟大的、划时代的，但在整体的应用思路和一些具体的应用环节上，还有一些关键的问题需要解决。根据管理咨询实践，笔者开发了一套适用于中国企业，更加简单和直接的平衡计分卡应用模型——“闻氏计分卡”，同时也开发了一套应用平衡计分卡的管理流程系统——“5步二十法”。“闻氏计分卡”借鉴了卡普兰的思想，但与卡普兰所介绍的平衡计分卡设计与应用方法，都有显著的不同。可以说，“闻氏计分卡”是对平衡计分卡的新解读和新应用。本书取名为“新平衡计分卡：战略落地的密码”，其“新”字的含义就在这。

本书籍所介绍的方法，经过上千家企业的检验，在实用性上获得100%的好评，并入选《深圳市优秀企业管理咨询》案例集。根据管理实践所开发的课程，连续7年被深圳市政府采购作为产业紧缺人才培养项目，是深圳市中小企业服务中心推广的品牌课程。

目录

CONTENTS

前言 战略落地的途径和工具

第一部分 用平衡计分卡聚焦客户价值实现

第一章 澄清战略执行观念/3

从执行的角度看，战略就是行动/3

战略执行体系的三大功能/7

战略执行管理的三个致命脱节/9

第二章 平衡计分卡，业绩突破的工具/13

新平衡记分卡，战略落地的密码/13

为什么平衡计分卡能执行战略/17

用平衡计分卡解读凤凰卫视的成功/19

第二部分 重新解读平衡计分卡的四个层面

第三章 财务层面是起点，关注如何增长/31

四个发展方向，两类战略/31

增长的思维与增长的反思/34

德邦物流的聚焦与增长/36

“蓝海战略”不是战略/41

第四章 客户层面是焦点，关注价值主张/45

三种经营思维导向/45

竞争战略的实质是不参与竞争/48

客户才是裁判，一切都是客户说了算/52

优衣库不拘一格的价值创新/58

第五章 内部流程是重点，关注价值实现/64

差异化战略的实质是不差异化/64

让能力平台支撑价值定位的实现/68

“与时俱进”地打造核心能力/72

BOOKOFF 的简单制胜/79

“木桶定律”的战略悖论/85

第六章 学习成长是基点，关注能力提升/92

组织系统是核心竞争力的“核心”/92

组织系统的三大矛盾与对策/97

建立高效的流程型组织/102

让“看不见”的文化发挥竞争力/106

第三部分 新平衡计分卡的创新应用与实践

第七章 绘制战略地图，规划战略执行/117

创新的闻氏计分卡应用模型/117

确定企业的远景目标/120

用因果关系绘制战略地图/125

实操案例 宏图公司的绩效难题/133

第八章 制定平衡计分卡，落实战略执行/137

制定平衡计分卡与 KPI/137

制定岗位绩效考核标准/143

没有明确的职责，就没有执行/148

放弃灵活性，明确员工预期/153

第四部分 用新平衡计分卡建立战略执行平台

第九章 跟踪平衡计分卡，控制战略执行/161

用“双线法则”管理责任/161

指导日常工作，定期质询业绩/165

评定结果，落实绩效回报/169

第十章 夯实组织能力，平衡持续发展/173

“5步二十法”战略执行系统/173

建立管理战略执行的组织机构/177

优秀咨询案例：如何让战略落地/179

后记/192

附录1 从战略到执行（内训课程）/193

附录2 NLP 工具化领导力突破（内训课程）/194

第一部分

用平衡计分卡 聚焦客户价值实现

◎ 第一章 澄清战略执行观念

◎ 第二章 平衡计分卡,业绩突破的工具

第一章 澄清战略执行观念

◎ 从执行的角度看，战略就是行动

战略 × 执行 = 业绩。这是一条不变的公式。

执行以战略为前提，那么，什么是战略？

对于这样一个简单的问题，其实一直都没有一个统一的答案。加拿大著名战略学家亨利·明茨伯格在苦苦寻求解答之后，给我们的回答是，战略就是瞎子摸象。瞎子摸象的故事家喻户晓，明茨伯格借用这个故事是想告诉我们，人们对战略的认识就如同瞎子摸象，没人能够具备认识战略这头大象的“全息眼”，从而获得对战略的全面认识，每个人从不同的角度看战略，都会得到不同的答案。

我们研究战略是为了企业的经营，关心战略是为了执行，所以就有必要从经营的角度看，从执行的角度看，战略是什么？企业验证战略运行的效果，研究战略执行的方法，这也是必须首先回答的问题。对这个问题没有一个清晰的认识，而盲目强调所谓的战略执行，这样在重点上必然模糊，在逻辑上也必然混乱，其结果肯定也是南辕北辙。

从经营的角度看，战略的本质就是如何赚钱。一个企业在社会合法经营，要赚钱道路只有一条，就是要有客户购买企业的产品和服务，这样战

略的核心就是客户价值。那么，从执行的角度看，战略是什么呢？主要是三点，一是增长目标，二是客户价值，三是行动方案，见图 1.1。不难看出，企业的增长目标要靠满足客户价值才能实现，而客户价值的满足要靠所采取的行动方案才能实现。

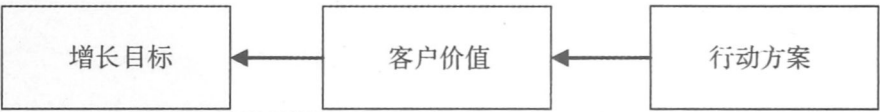


图 1.1 从执行的角度看，战略是什么？

企业的发展不能没有目标，但目标总是离得比较远，而行动方案关系到企业每天的具体工作，每个人的具体工作。所以，进一步讲，从执行的角度看，战略就是行动方案，行动方案是战略执行的基石。世界著名的战略咨询公司麦肯锡认为，Strategy was an integrated set of actions leading to a sustainable competitive advantage。翻译过来是，战略是一套相互协调的行动，旨在获取可持续的竞争优势。麦肯锡对战略的理解，可谓是一针见血，一语中的。

有些企业往往错误地认为，战略就是一个发展方向，或战略就是目标。所以，这些企业的战略，即使有成文的规划，也大多是虚战略、假规划。从事管理咨询工作十多年，笔者见过大量的企业战略规划，经常发现的情况是，这些所谓的战略规划，往往就是企业使命、愿景、目标以及价值观的集合，做得好一点的，会有基于总增长目标的分解目标和细化目标，然而，战略规划基本也就到此打住，更重要的内容基本就没有。

实际上，除了增长目标之外，战略规划还要解决两个问题。

一是，如何实现增长目标？

战略规划的内容包含增长目标，但更重要的是如何实现增长目标的规划。企业的战略规划，一般应该包含运营战略规划和发展战略规划这两个部分，运营战略是关于如何做好现在的事，发展战略是关于如何获得新的

增长点。两个部分加起来，是为了实现企业的增长，并且两者的核心都是客户价值的实现。所以，战略规划除了关于如何增长的问题，还必须回答的问题是，客户价值是什么，如何定位客户价值，如何主张客户价值。对这个问题没有回答的所谓战略规划，都是虚战略、假规划。

二是，如何实现竞争优势？

不管增长目标有多么宏大，目标的实现必须要有竞争优势作为保障。所以，战略规划必须要解决的第二个问题是，如何基于客户价值，规划自己的能力平台，构建自己的核心竞争力，以保证客户价值的实现，同时赢得竞争优势。如果这种竞争优势赖以存在的基础，能让竞争对手想模仿、想超越都没有办法能够实现，这样就能实现可持续的竞争优势，获得持续的高收益。这才是不战而屈人之兵的真谛所在。

战略要实现，还必须得到执行，这是一个常识性的话题。现在企业基本都有这样的理念，不过理念要落地，则必须有管理体系作为保障。目前的情况是，很多企业缺乏战略管理的必要技能，导致理念谈得很多，但实际情况一直难有真正的突破。目前已经烟消云散，前几年全国上下谈得火热的“执行”，就是这种情况最真实的写照。

战略管理技能的缺乏，突出的表现是，企业战略执行大多是由想法汇集而成的各自为政的做法，战略是模糊的，因而执行也是混乱的，让企业的执行力在源头上已大打折扣。为什么会出现这种情况？分析下来，主要原因是，很多企业不知道战略设计与战略规划的区别，认为战略设计完成，战略规划也就结束。

其实，战略规划包括两个部分的工作。

一是，关于如何赚钱的战略设计。

这通常也叫作商业模式设计。设计的内容包含企业的战略目标、市场需求定义、客户价值主张、竞争错位、运营模式，以及能力平台构建等一系列不可或缺的重点内容。

有些管理人员认为，我们企业根本就没有谈过什么战略，十几年、

二十几年下来，不是照样过得很好？这实在是一种肤浅的想法。著名战略学家迈克尔·波特的观点是，每个企业都有战略，只是以不同的形式存在，一种是显性战略，如何赚钱经过明确的设计，并有正规文本以便对照执行；一种是隐性战略，企业凭着本能在赚钱，战略在无意识中被执行。

在竞争的环境中，只要企业存在，战略就像企业的影子而时时跟随。显性战略的好处在于便于沟通、便于反思、便于检查、便于调整，总之，便于战略的执行、调整和创新。所以，一旦业务变得复杂难以控制，一旦企业规模增大，就有必要将隐形战略转化为显性战略。

二是，关于如何实现战略设计的行动规划。

所谓的战略执行就是遵照采取一系列的行动，以达成企业的战略目标。战略设计是纲领性文件，行动规划是执行性细则。没有针对行动的规划，就会导致战略行动缺少统一的协调和配合。在企业管理上，资源浪费，执行混乱，内耗过多，原因大多在此。

现在有一种错误的认识：认为战略太虚，战略规划没用。这实在是一种误解，原因是企业战略规划本身存在缺陷，即企业的战略规划往往只有关于目标的规划，而没有关于如何实现目标的行动方案的规划，导致战略规划不能指导现实的工作。

战略规划不但要规划协调一致的行动方案，而且还需对行动方案的执行，制定行动目标和考核指标，设立监控战略执行情况的“传感器”。战略规划对行动方案规划得越细致、越明确，战略的可执行程度就越高。

战略执行的前提是战略明确，平衡记分卡之战略地图是规划战略行动的一个有效工具。本书将详细介绍，如何绘制战略地图以明确战略行动的执行要求。

◎ 战略执行体系的三大功能

在当前这样一个时代，企业的竞争是以战略为核心的系统能力的竞争，制胜的将是有卓越战略管理能力的企业。为什么这么说？关键有四条：

1. 战略是企业适应环境的长生之道。成为一家基业长青的企业，必须具备卓越的战略管理能力，战略力就是企业的生命力。正如联想集团的董事长柳传志所说：“没有战略，明天就吃不到饭；而战略不合理，也许今天就得饿死。”

2. 有战略才能获得卓越的业绩。营销不是战略，营销只能开创市场，战略才能赢得竞争。竞争战略的实质是消除竞争，差异化战略的实质则是放弃差异化。所以拼营销的企业艰辛，有战略的企业才幸福。

3. 战略管理让成功可以重复。战略管理可以减少经营决策的风险，让成功通过系统的管理成为必然的输出，而不再是偶然的机会主义的成功。

4. 管理始于战略。战略是激励公司员工、统一干部思想、增强企业凝聚力的有力武器，目标引导企业的发展，战略则指明了企业发展的具体路径。只有有了战略，企业目标的实现才具有可信度，企业的发展才在掌控之中。

在一个缓慢发展的环境中，竞争优势可能主要集中在难以变化的行业竞争结构中。而在一个激烈、多变的超竞争环境中，这样一种竞争优势可能只是暂时的，行业竞争格局会被各种外在的力量所打破。企业的长期竞争优势，必须要通过一系列短期的竞争行为而积累起来。在超竞争环境下，速度、灵活性和改变陈旧战略的战略管理能力，是赢得竞争优势的重要基础。

从本质来看，竞争优势使企业能以比竞争对手更低的成本和更快的速

度，构建核心能力，以使企业能够及时地把握不断变化的机遇。所以，如何迅速、有效地落实战略，就关乎企业的成败。如果说，组织能力就是企业的核心竞争力，那么一套简单、高效的战略执行体系，则是核心竞争力的“核心”。

战略执行体系是战略管理的具体方法，不仅具备上述四大意义，同时在日常经营中，还能实现如下三大功能：

第一点，实现客户价值。

前面我们谈到，战略的核心就是客户价值。不管是运营战略，关于如何做好现在的事，还是发展战略，关于如何寻求新的增长点，最终都需要客户“买单”才能实现。战略执行体系，需要将外在的客户价值转化为内部的经营目标。这也就是所谓战略绩效管理“战略”二字的实质意义所在。其实在这一点上，处于激烈竞争环境中的企业都有本能的认识，都在强调以客户为导向，问题是如何将理念落地。

第二点，协调内部目标。

企业经营目标不能层层分解落实到岗位，那么战略执行就成了总经理的“寂寞高手，孤独求败”。而企业部门之间横向目标的不协调，将必然导致内部沟通协调难度增加，管理成本上升，市场反应迟缓。

很多人都有同感，管理不好的企业，做事不累，做人累，与人斗气最累。员工的精神都花在了关系上，最终损毁的是企业价值。如果企业内部的目标协调，员工的关系和谐，大家工作起来就能更加舒心和畅快，这其实不是薪酬单方面就能解决的问题。好的企业为什么有吸引力，良好的内部工作氛围，是一个非常重要的方面。

第三点，引导员工行为。

绩效奖惩的机制，解决的是员工工作的态度问题：愿不愿意努力工作？想不想努力工作？管理体系解决的是技术问题：员工知不知道工作的重点是什么？工作的目标是什么？战略执行体系，则通过机制和管理这两种手段，通过绩效激励和目标落实这两种方法，激发员工动力，达成“万