



梁晶工作室  
LIANGJING PUBLISHING STUDIO

# THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION

# 战略中心型组织

如何利用平衡记分卡  
使企业在新的商业环境中保持繁荣

【美】 罗伯特·S·卡普兰 著  
大卫·P·诺顿  
周大勇 王建军 校  
周大勇 王建军 刘 海 倪迎春 译

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 战略中心型组织

如何利用平衡记分卡使企业  
在新的商业环境中保持繁荣

罗伯特·S·卡普兰

【美】

大卫·P·诺顿

著

周大勇 王建军 校

周大勇 王建军 刘 海 倪迎春 译

人民邮电出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

战略中心型组织：如何利用平衡记分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣 / (美) 卡普兰, 诺顿著; 周大勇等译.

—北京：人民邮电出版社，2004.1

ISBN 7-115-11895-7

I. 战... II. ①卡...②诺...③周... III. 企业管理—组织管理学  
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108050 号

### 战略中心型组织

如何利用平衡记分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣

◆ 著 (美) 罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿

校 周大勇 王建军

译 周大勇 王建军 刘 海 倪迎春

责任编辑 吴大伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129326

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：720×980 1/16

印张：26.25

2004 年 1 月第 1 版

字数：347 千字

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字：01-2001-1635 号

ISBN 7-115-11895-7/F·490

定价：50.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

## 前 言

在我们合作的第一本书《平衡记分卡》的前言中曾提到：“虽然我们竭力使这本书的内容广泛、完整，但它仍只是一个进度报告……我们相信……创新型企业将更深入地扩展记分卡的结构与用途。因此若干年后读者就可望见到这本书的续篇。”

所有的事实都非常准确地验证了上述预言。自 1996 年以来，我们已经注意到最初采纳平衡记分卡的公司呈现一派繁荣景象，它们将平衡记分卡作为管理系统和管理流程的中心部件。现在许多其他组织也采用了平衡记分卡，并取得了显著效果。世界上采用平衡记分卡的组织包括大型的和小型的、制造业的和服务业的、成熟的和快速成长中的、公共的和私人组织以及盈利性与非盈利性组织。《平衡记分卡》出版以来已经被翻译成 19 种语言，日益显示了其普遍的吸引力和应用价值。

1990 年初，为了解决一个测评指标问题，我们最早提出了“平衡记分卡”。因为在以知识为基础的竞争中，形成、培育和运用无形资产的能力对于组织的成功至关重要。而财务测评却难以对来自于组织的无形资产的价值创造活动进行考核，包括：员工的技能、素质、动机；数据库和信息技术；有效且反应迅速的业务流程；产品与服务方面的创新；客户忠诚和客户关系；政治的、管制的与社会的承认。故而，

我们建议采用平衡记分卡来解决绩效考核问题。

在信息时代，采用平衡记分卡的公司可以运用平衡记分卡解决更为重要的问题——实施新战略，而不仅仅是绩效考核。坦率地讲，在建议平衡记分卡之初，我们并未意识到上述问题。各种来源的统计资料充分证明，当组织实施新战略时，往往面临重大困难，并经常失败。我们发现在早期采用平衡记分卡的公司中，有效地实施了新战略的占较高比例，而且它们在12~24个月内就实现了正回报。我们意识到一个新的组织形式——“战略中心型组织”开始出现。这些组织的执行官们正在用平衡记分卡把围绕整个战略目标的经营单位、共享服务单位、小组和个人联系起来。他们正专注于有关战略的关键管理流程——计划、资源分配、预算、定期报告以及管理会议。远景、战略和资源分配从顶部向下流动；执行、创新、反馈及学习从前方和后方向上回流。有了新的中心、协调和学习机制，组织获得了非线性的业绩突破，真正实现了整体价值大于各部分价值的总和。

我们受益于许多人，他们使我们明白了如何形成一个战略中心型组织。从下列典范组织的领导人那里，我们倍受鞭策、受益颇多：

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| Brian Baker 和 Bob McCool     | 美孚北美营销和炼油分公司<br>(NAM&R)   |
| Gary Isom 和 Tom Valerio      | CIGNA 财产灾害保险公司            |
| Robert Gordon                | Store 24                  |
| Norm Chamers                 | Halliburton 能源发展          |
| Michael Hegarty 和 Lee Wilson | Chase 化学零售银行，现在 AXA<br>公司 |
| Bill Catucci                 | AT&T 加拿大公司，现在 Equifax     |
| Larry Brady                  | FMC 公司，现在 UNOVA           |
| Pam Syfert                   | 北卡罗林那州 Charlotte 市        |

Gary Locke 州长和 Joe Dear	华盛顿州
Jon Meliones 博士	Duke 儿童医院
Vanessa Kirsch 和 Kelly Fitzsimmons	New Profit 有限公司
Tris Chapman	南方柑橘园
Kathleen Bradley Kapsalis	May 学会
Elaine Brennan	Montefiore 医院

下列人员在其组织内创造了新的变革，积累了丰富的经验，并成功地实施了本书所描述的战略中心型组织措施：

Jay Forbes	Nova Scotia 能源有限公司
Michael Brown 和 Doug Schultz	美国联合包裹服务公司(UPS)
Ron Mambu	FMC 公司
Richard Magnus	新加坡地区法院
Guillermo Babatz	墨西哥 Grupo Bal 集团
Steve Kirn	Sears, Roebuck 有限责任公司
Cheryl Thomas 和 William Ehrhorn	Fannie Mae 公司
Steven Relyea	圣地亚哥加利福尼亚大学
Ted Francavilla	Chase 化学零售银行
Ed Lewis	美孚 NAM&R
Todd D' Attoma	美孚 NAM&R 润滑油分公司
Stephen Mournighan	美国能源部
Lori Byrd	美国交通运输部
Julie Chesley 和 M. Wenger	美国勘察局
Dennis Wymore	壳牌石油公司
Eileen Moser	United Way of Southeastern New England
Lisa Schumacher 和 Nancy Elliott	北卡罗林那州 Charlotte 市
John Davis	National 财务服务公司

Marc de Quervain	瑞士 ABB 公司
Al Derden	Texaco
Wolfgang Schmidt-Soelch	Winterthur 国际公司
James Noble 和 Martin Shotbolt	通用汽车公司
Garrett Walker	GTE 服务公司
Randy Numbers 和 Mary Gray	J.P. 摩根公司

另外，在平衡记分卡合作有限公司不断尝试创新的同事们，也使我们受益颇多，他们是：Michael Contrada、Geoffrey Fenwick、Laura Downing、Bill Hodges、Terry Brown、Ann Nevius、Rob Howie、Cynthia Baird、Mario Bognanno、Dave Foster、Randy Russell 和 Gaelle Lamotte 以及原来在全球复兴集团工作的 Francis Guillard、Sean Hogan、Ryan English 和 Timothy Henry。

还要感谢我们哈佛商学院出版社的合作者——社长 Carol Franco、高级编辑 Hollis Heimbouch、执行编辑 Constance Devanthéry-Lewis、高级手稿编辑 Barbara Roth 以及产品经理 Laura Noorda，他们均给予我们极大的鼓励和卓有成效的支持。

对提供帮助使我们得以完成本书的所有人，我们表示不尽感激。

罗伯特·S·卡普兰

大卫·P·诺顿

2000年6月于马萨诸塞州波士顿市和林肯市

## **The Strategy-Focused Organization**

How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New  
Business Environment

Copyright ©2001 Harvard Business School Publishing  
Corporation

All Rights Reserved. This translation of *The Strategy-Focused Organization* is published by arrangement with Harvard Business School Publishing.

本书中文简体版由 Harvard Business School Publishing 授权人民  
邮电出版社出版。



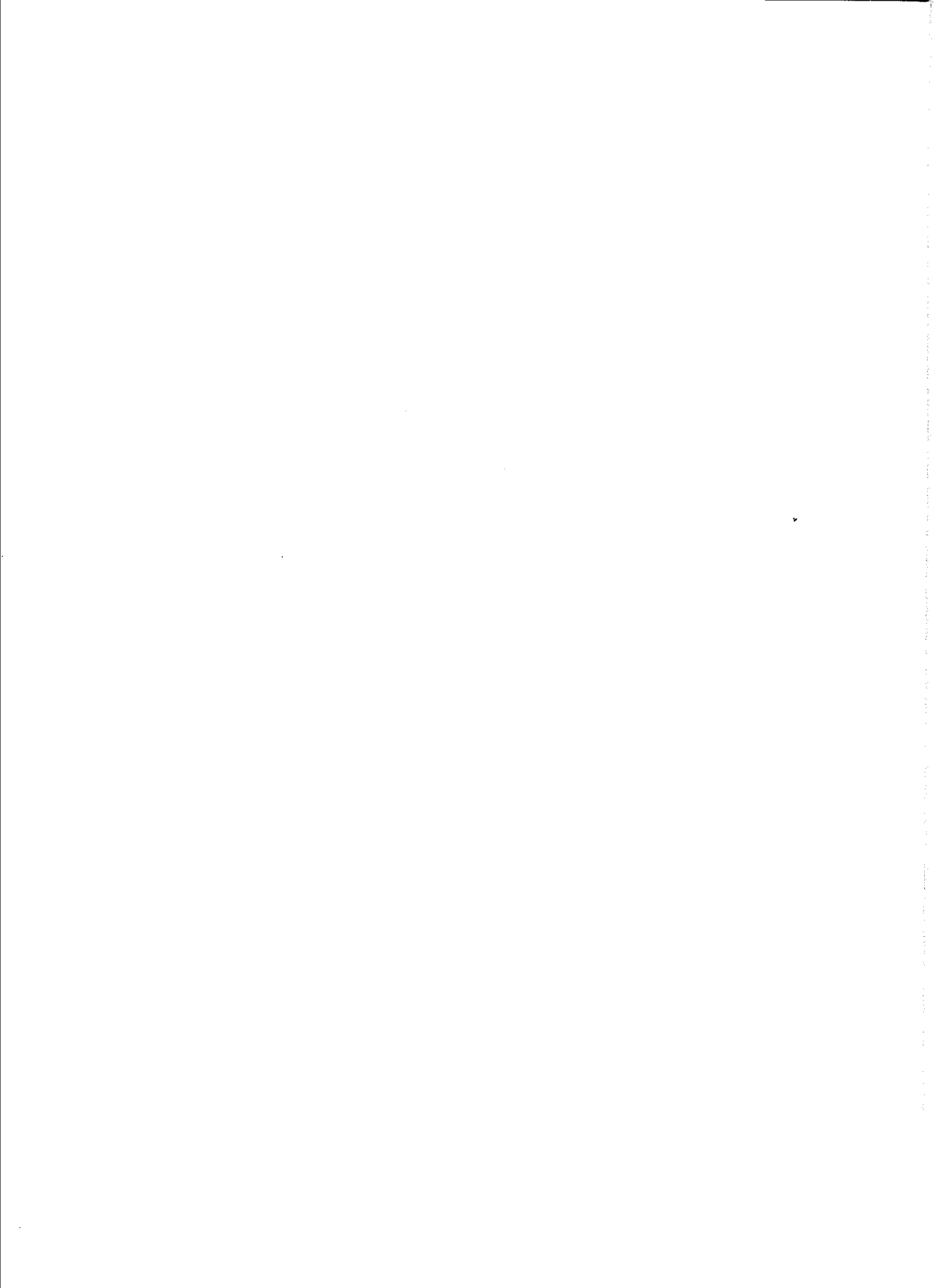
# 目 录

<b>绪论</b>	<b>战略中心型组织</b> .....	1
第 1 章	创建战略中心型组织 .....	3
第 2 章	美孚公司是如何转变成为一个战略中心型组织的 .....	30
<b>第 1 部分</b>	<b>将战略转换成操作条款</b> .....	65
第 3 章	建立战略图 .....	69
第 4 章	在私营公司构建战略图 .....	104
第 5 章	非盈利组织、政府组织和卫生组织中的平衡记分卡 .....	128
<b>第 2 部分</b>	<b>整合组织以创造协同效应</b> .....	157
第 6 章	建立经营单位协同效应 .....	162
第 7 章	通过共享服务建立协同效应 .....	184
<b>第 3 部分</b>	<b>让战略成为每个人的日常工作</b> .....	203
第 8 章	建立战略认知感 .....	207
第 9 章	设定个人和团队目标 .....	226
第 10 章	平衡薪金支票 .....	246

<b>第 4 部分</b>	<b>让战略成为一个持续的过程</b>	267
第 11 章	计划和预算	271
第 12 章	反馈和学习	294
<b>第 5 部分</b>	<b>通过高级领导层来促进变革</b>	323
第 13 章	领导层和激励	325
第 14 章	避免易犯的错误	349
	常见问题 (FAQ)	364
	词汇对照表	377
	作者简介	409

# 绪 论

## 战略中心型组织



## 第 1 章

# 创建战略中心型组织

一项以 275 名各类管理者为研究对象的研究表明，战略实施的能力比战略本身的质量更为重要。<sup>1</sup> 这些管理者认为，战略实施是影响企业管理体系和企业价值的最重要因素。这似乎令人感到不解，因为在过去的 20 年中，管理专家、咨询顾问和商业杂志就已经非常重视如何设计能够给企业带来更大业绩的战略。显然，战略设计的重要性得到了空前的认同。

但是，也有一些观察家与这 275 名受调查的管理者持相同观点，他们相信战略实施的能力比战略本身更重要。20 世纪 80 年代初，一项针对管理咨询顾问的调查表明，好战略得到成功实施的比例不到 10%。<sup>2</sup> 最近一个例子是 1999 年《财富》杂志的一个封面故事，它总结了一个优秀的首席执行官的失败故事。文章认为，过多地强调战略和远景规划给这位首席执行官带来了一种错觉，即错误地认为正确的战略就能带来成功。作者强调：“在大部分案例中——估计有 70%，真正的问题不是糟糕的战略，而是糟糕的战略实施。”<sup>3</sup> 据说战略实施的失败率在 70%~90% 之间，所以我们就明白了为什么精明的投资者已经认识到较强的战略实施能力比好的战略设计更为重要。

为什么一个组织完成精心制定的战略有困难？问题是战略——组织赖以创造价值的独一无二的、持久的方式——正在改变，但是衡量战略变化的工具没有跟上这种趋势。战略改变的步伐可以体现在工业生产中，工业企业使用它们的有形资产，通过将原材料转变成产成品来创造价值。布鲁金斯研究所（Brookings Institute）1982年的一项研究表明，有形资产账面价值占工业企业市场价值的62%，10年以后，这一比率下降到了38%。<sup>4</sup>而最近的研究表明，到20世纪末，有形资产的账面价值估计只占公司市场价值的10%~15%。<sup>5</sup>很明显，创造价值的机会从管理有形资产转移到管理基于知识的战略，这种战略主要研究如何运用一个组织的无形资产，如客户关系，产品创新和服务，高质量和反应灵敏的操作流程，信息技术和数据库，员工能力、技能和动机。

4

在有形资产占统治地位的经济中，公司资产负债表上记录投资的存货、资产、工厂和机器设备等的财务指标已经够用，损益表也能够表明与运用这些有形资产有关的利润和支出情况。但是在现今的经济中，无形资产已变成了竞争优势的主要源泉，这就需要有新的工具来衡量基于知识的资产和利用这些资产创造价值的战略。如果缺少这样的工具，公司就难以管理，并且无法描述或衡量这些无形资产。

各公司为满足工业时代的竞争要求而设置的组织机构，在基于知识的战略中也遇到了问题。直到20世纪70年代末，许多组织仍在集权控制下通过大职能部门进行运作。战略仍由高层制定，然后通过一套集权控制体系来实施。因为在这种情况下，变化发生得缓慢，所以管理者可以使用慢速反应的战略管理控制系统，譬如预算战略。然而，这些系统是为19世纪和20世纪早期的工业公司设计的，已经不适用于今天充满活力而且变化迅速的环境。遗憾的是许多组织仍在继续使用这些管理方式，因此，它们在执行21世纪以知识竞争为基础的积极

的新战略时遇到困难就不足为怪了。组织需要一种新的管理系统——一个清晰的战略管理体系，而不是战术管理体系。

现在，大部分公司将经营单位和团队分散运作，这样一来，公司人员比以往的大公司里的职员更接近客户。这些公司认识到竞争优势更多来自于员工创造的无形的知识、能力和关系，而不是来自投资于实物资产和获取资本。因此，战略实现需要所有经营单位、辅助单位和员工的密切合作，同时需要与战略联系起来。随着技术和竞争规则的迅速改变，战略制定和实施必须成为一个连续的和共同参与的过程。现在公司不仅需要某种语言来沟通战略，而且还需要相关流程和系统来帮助其实现战略，获得有关战略的反馈信息。成功最终来自于使战略贯穿在每个人的日常工作中。

几年前，我们引入了平衡记分卡。<sup>6</sup>那时候，我们认为平衡记分卡是一种衡量工具，而与战略实施无关。我们分析的假设前提是，完全依赖财务指标的管理体系正在不断造成公司经营上的失误。由于财务指标具有滞后性，它们报告的损益是过去行为的结果。另外，完全依靠财务指标，管理者就会为了追求短期业绩而引发短期行为，进而牺牲长期价值的创造。平衡记分卡方法保留了滞后的财务业绩指标，但补充以衡量动机——衡量未来财务业绩的先期指标。

但什么是衡量未来业绩的最好方法呢？如果采用财务衡量指标导致公司犯错误，那么采用什么方法能够帮助它们不犯错误呢？答案很明显：采用战略衡量指标。因此，一张平衡记分卡上的所有目标和衡量方法——财务的和非财务的，都应该源于组织的规划和战略。尽管那时我们还没有完全意识到这一理念，但平衡记分卡很快成为管理战略的一种工具——这一工具用来对付高达 90% 的战略实施失败率。

最早在我们的帮助下采用平衡记分卡进行战略实施管理的公司——美孚 NAM&R、CIGNA 财产灾害保险公司、化学零售银行、Brown &

Root 能源服务洛克沃斯特分公司，正处于业绩不佳的状态，它们都在亏损，并且在行业内发展缓慢。但最近每个组织都引进了新的管理队伍，从而使业绩大为改观。每个新的管理小组都引入了全新的战略，从而努力使其组织更以客户为中心。这些战略不是简单地依靠节约成本和缩小规模，而是要求组织在市场竞争中重新定位。更重要的是，这些战略要求整个组织采用一套新的文化价值体系和运作顺序。回顾一下，我们以前曾接受邀请在一些境况较差的公司中推行平衡记分卡：失败的、士气低下的组织需要其近 10 000 名员工来学习和理解新的战略并且改变他们十几年来养成的习惯。

## 美孚 NAM&R

1992 年，美孚 NAM&R 作为年营业额 150 亿美元的美孚石油公司的分公司，<sup>7</sup>在盈利水平上却是该行业的几个大公司中最低的一个，它的投资回报低得让人无法接受，而且为了设备维护和升级每年还需要母公司注入 5 亿美元现金。新的管理队伍成立后，采用了以客户为中心的新战略，并将整个组织细分为 18 个面向市场且独立核算的经营单位，并把核心职员的功能重新划分为 14 个共享的服务小组。1994 年开始引入平衡记分卡进行新战略的传达和管理。

这一改革很快便有了结果。该公司在连续几年低于平均业绩水平后（包括在 1992 年和 1993 年排名居于同行业最后），终于 1995 年跃居同行业第一，利润比行业平均水平高出 56%。（如图 1-1 所示）。这一转变是在它引入新的战略、新的组织和使用平衡记分卡进行业绩管理后的两年内实现的。更引人注目的是，它在以后连续四年内保持了行业领先地位。1998 年初，该公司的行政副总经理布瑞恩·贝克（Brian Baker）这样评论公司所取得的业绩：“1997 年我们连续第三年排名第



一，这对一家大型石油公司来说是史无前例的……大家都非常信赖平衡记分卡。通过使用平衡记分卡我们创造了优秀的业绩。”<sup>8</sup>

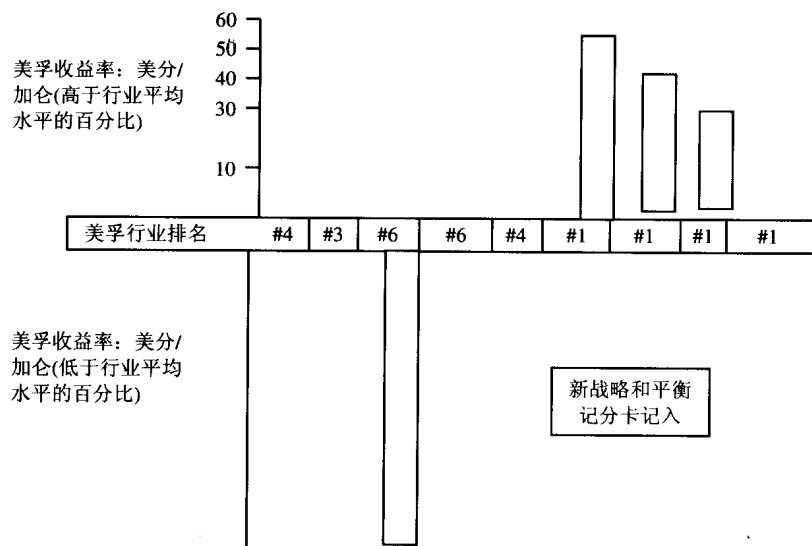


图 1-1 美孚 NAM&R 的相关收益，1990~1998

## CIGNA 财产灾害保险公司

1993 年，CIGNA 财产灾害保险公司亏损了近 2.75 亿美元，成为该行业业绩最差的公司，已经接近破产边缘。尽管它如此差的业绩一部分是因为一些重大灾害，但它经营的绝大多数方面都已处于微利状态。新的管理队伍制定了新的战略：使公司转变成一个“专家”——集中于比较有优势的信息领域。1994 年，该管理队伍在其 21 家经营单位推行此新战略，使用平衡记分卡作为其中的核心管理流程。

随后很快便有了惊人的结果。CIGNA 财产灾害保险公司在两年内恢复盈利，并在以后四年内不断提高其业绩。到 1998 年，公司的盈利