

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON MEASURING CORPORATE PERFORMANCE

公司绩效测评

李焰 江娅 译



经理们真正需要的信息

彼得·F·德鲁克

绩效测评宣言书

罗伯特·G·埃克尔斯

开发作业成本法的全部潜能

约瑟夫·A·内斯 托马斯·G·库库扎

你的管理回报率有多高

罗伯特·西蒙斯 安东尼奥·达维拉

正确的绩效测评如何有助于团队成功

克里斯托弗·迈耶

平衡计分卡：以测评推动绩效

罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿

让平衡计分卡发挥功效

罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿

把平衡计分卡作为战略管理

体系的基石

罗伯特·S·卡普兰

大卫·P·诺顿

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
MEASURING CORPORATE
PERFORMANCE

公司绩效测评

李焰 江姝 译

图书在版编目 (CIP) 数据

公司绩效测评/李焰, 江娅译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05834-5/F · 1857

I. 公…

II. ①李…②江…

III. 公司-企业经济-经济效果-经济评价

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082933 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

公司绩效测评

李 焰 江 娅 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 11 月第 1 版

印 张 6.5 插页 7

印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷

字 数 138 000

定 价 21.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内惟一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

我们正处在一个急剧变革的时代。工业社会向信息社会的转变，使一切都将发生深刻的变化，包括人们的生活方式、交流方式；组织机构的经营方式、管理方式；国家的管理法规、政治机构；市场的运作模式、组织结构……

变革的潜流已经涌来，在市场浪潮中搏击的企业最先感受到变革的冲击。这个冲击正在动摇传统的企业绩效测评指标体系，一些冲浪者们已经在进行创新的尝试。

本书系统地总结、阐述了近年来国外企业在绩效测评指标体系方面的创新，向我们展示了这项改革的前景和深刻意义。

传统的绩效测评指标主要是会计、财务指标，注重的是对过程结果的反映，带有静止、单一和被



动反映的特点，不能全面、动态地反映过程中的问题，不能主动地进行分析和管理的，也不能与组织的战略目标及战略管理手段实现有机的融合。这些固有的问题在工业社会向信息社会转变的过程中，已经变得越来越突出了。信息社会使信息的传递更加迅速，获取信息的成本更加低廉，信息加工和分析的技术更加完善，因而，市场竞争程度迅速提高，产品和服务更新换代的周期迅速缩短，企业感受到了越来越大的竞争压力，危机感迫使它们重新审视战略目标、战略管理程序和绩效测评指标。企业希望能创造出这样一种管理程序，使它们能够像一个肌肉强健、反应灵敏、充满活力的运动员一样，随时根据市场的变化调整自己，及时地、持续地为市场提供令人满意的优质服务和产品。竞争也使企业在关注内部的同时，更加关注外部，绩效测评指标体系也必须顺应这种变化。因此，作业成本法（对传统成本会计核算的革命），全方位的、包括财务指标和非财务指标的绩效测评体系（对排斥非财务指标的绩效测评指标体系的革命），由团队全体成员参与制定并持续改进的绩效测评指标体系（对单纯由经理人员制定并执行和修改的指标体系的革命），以及可以实际操作的、全方位反映各种绩效指标的平衡计分卡等等，被一一创造出来。

当读者仔细阅读本书的各篇文章时，会同译者一样深深感受到绩效测评指标体系中吹拂的阵阵新风，并从中汲取你自己所需要的营养。众多的



精彩议论，会让你感到相见恨晚：

- 企业应当进行价值链成本管理。在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，谁拥有什么并不重要。

- 一个组织内部仅仅存在成本中心，真正的利润中心在客户那里。

- 企业经营的定义不是贱买贵卖的行为，而是创造与增加财富价值的筹划及组织活动。

- 单纯用财务指标测评公司的绩效是远远不够的，而且有时是不准确的。产品质量、消费者满意程度、市场份额、创新能力以及财务数据的综合指标体系，才能全面反映企业经营现状与发展前景。

- 基于活动的成本管理记录了产品与劳务形成全过程中发生的成本，并且将价值分析、过程分析、质量管理和成本核算综合为一体。推进新成本核算法，实际上是推进一种重要的结果性变革。

- 公司的成败往往取决于领导者能否集中精力于既定的发展战略。现在的世界太精彩，为了不会因太多的诱惑而偏离战略目标，需要学会不做某些事，需要有战略边界，也需要设立管理回报率指标，来衡量管理者精力的投入产出率。

- 在企业由控制导向、职能分工的等级组织转向水平的、多职能的团队时，传统的绩效测评指标体系会阻碍团队工作。需要建立与组织特征相适应的，有全员参与制定、修改和执行的指标体系及体系管理程序。



●绩效测评指标数量不宜过多，以简明易记为宜。

本书收集了在该领域中颇有声望的几位专家的论文，其中有些专家则是上述创新方法的奠基者和推进者。他们是：托马斯·库库扎，他是最早一代作业成本法的创始人；罗伯特·卡普兰，他长期致力于作业成本法和平衡计分卡的理论研究与实践；罗伯特·埃克尔斯，他是哈佛商学院人力资源管理教授兼某咨询公司的总裁；约瑟夫·内斯，他是普华会计师事务所财务与成本管理专家；罗伯特·西蒙斯，他是哈佛商学院企业管理教授，并从事大量企业咨询活动……

我国的企业正在努力跻身于国际市场的竞争，企业管理水平同样受到信息时代的挑战。认真研究外国的经验，充分发挥中国人的聪明才智，建立适应时代发展的企业绩效测评指标体系，实在是一项意义深远的工作。希望本书的翻译和出版能够为推进我国的企业发展、壮大，跻身于世界强手之林贡献一份力量。



目 录

1 经理们真正需要的信息

彼得·F·德鲁克

/1

2 绩效测评宣言书

罗伯特·G·埃克尔斯

/24

3 开发作业成本法的全部潜能

约瑟夫·A·内斯 托马斯·G·库库扎

/44

4 你的管理回报率有多高

罗伯特·西蒙斯 安东尼奥·达维拉

/69

5 正确的绩效测评如何有助于团队成功

克里斯托弗·迈耶

/93

6 平衡计分卡：以测评推动绩效

罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿

/116

7 让平衡计分卡发挥功效

罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿

/137

8 把平衡计分卡作为战略管理体系的基石

罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿

/168

Measuring Corporate Performance

公司绩效测评

1

经理们真正需要的信息^①

彼得·F·德鲁克

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1995年1/2月号。重印号95104。



作者简介

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker)

作家、教师兼顾问，撰写的 29 本专著已被译成 20 多种文字出版。他是致力于非营利组织管理 (nonprofit management) 的彼得·F·德鲁克基金会的创始人，并为众多的政府机构、公众服务机构和大公司提供咨询。

内容提要

2

运用计算机收集、整理和处理信息的能力，为工商界人士提供了新的管理手段。数据处理工具可以使管理人员的工作做得更好。这些新的工具使经营、管理的理念都发生了变化。在规划、设计未来的发展战略时，管理人员需要使用信息系统。信息系统比目前广泛使用的、性能单一的工具好得多，后者只能记录过去发生的事件。

许多企业已经从传统的成本会计转为基于活动的成本核算 (activity-based costing)。基于活动的成本核算记录了在产品 and 劳务形成全过程中发生的成本，并且将几种分析与管理内容综合为一体，包括：价值分析、过程分析、质量管理和成本核算。运用以活动为基础的成本核算方法，可以使以服务和知识经济为主要业务的经营管理者迅速得到有关的成本信息，并进行收益率控制 (yield control)。

一家公司必须清楚在它的全部价值链中发生的所有成本。当一个产品的最终形成需要几家公司共同合作时，必须

有相同的会计系统和可以共享的信息。以成本定价格向以价格定成本转换的趋势，迫使公司必须使用**价值链成本核算法** (economic-chain costing)。

企业决策者的工具中主要有四类特殊的信息：基础信息、生产能力信息、竞争力信息、资源分配信息。由于信息来源如此分散，不同的企业对各类信息的具体需求又有所差别，因此，即使是小公司也需要数据处理专家的帮助。

自三四十年前数据处理工具面世以来，工商界人士不是过高就是过低地估计了信息在组织管理中的重要性。我们，包括我自己，对信息的重要性估计过高，相信计算机可以自动产生“经营模型”，认为这种模型可以做决策，甚至能替代人去管理企业运营。当然，我们也时常低估数据信息的重要性，认为它只不过是能帮助人们将日常管理工作做得更好一点的工具罢了。

现在不再有人谈论信息可以通过经营模型做决策的话题了。到目前为止，我们的数据处理能力甚至还没有达到管理的水平。对于企业来说，使用计算机支持的非常棒的设计软件，至多只能帮助建筑师解决建筑设计中的结构问题。

我们错误地估计了信息的重要性，而且没有意识到，这种新式工具会使它所涉及的工作发生巨大的变化。概念与工具是相互依存、相互影响的一对因素，其中一个因素变化可以影响另外一个因素。我们在本文中所谈的概念，是指企业经营，所谈的工具是指信息。新的工具使我们，或者说，迫使我们企业经营这个概念产生了新的看法，这就是：

●企业经营是资源的制造者，或者说，企业经营能够将运作成本转变为收益；

●企业经营是价值链条中的一环，管理者必须从整体上把握它，以便管理成本；

●企业经营是创造社会财富的元件；

●企业经营既是物质环境的产物，又是物质环境的创造者。在这个领域中，所有企业都面临着成功的机会和失败的威胁。

本文将集中探讨企业管理者所需要的、可以产生信息的