

高级工商管理译丛

译丛主编 李维安

SUCCESSING WITH THE BALANCED SCORECARD

成功的平衡计分卡

Succeeding with the Balanced Scorecard

[美] 詹姆斯·克里尔曼 (James Creelman) 著

[美] 纳里什·马可贾尼 (Naresh Makhijani) 著

吴德胜 等译

格致出版社
上海人民出版社



WILEY

高级工商管理译丛

译丛主编 李维安

SUCCESSING WITH THE BALANCED SCORECARD

成功的平衡计分卡

Succeeding with the Balanced Scorecard

[美] 詹姆斯·克里尔曼 (James Creelman) 著
[美] 纳里什·马可贾尼 (Naresh Makhijani)
吴德胜 等译

格致出版社
上海人民出版社



WILEY

图书在版编目(CIP)数据

成功的平衡计分卡/(美)克里尔曼(Creelman, J.),
(美)马可贾尼(Makbijani, N.)著;吴德胜等译. —上
海:格致出版社;上海人民出版社,2009.1

(高级工商管理译丛/李维安主编)

ISBN 978-7-5432-1555-9

I. 成… II. ①克…②马…③吴… III. 企业管理-经济
发展战略 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 193725 号

责任编辑 高 图

美术编辑 钱宇辰

高级工商管理译丛

成功的平衡计分卡

[美]詹姆斯·克里尔曼 纳里什·马可贾尼 著
吴德胜 等译

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



格致出版

编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 14
插 页 1
字 数 295,000
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次印刷
ISBN 978-7-5432-1555-9/F·137
定 价 35.00 元

总译序

本套高级工商管理译丛专门以亚洲国家的企业为研究对象,通过大量的案例分析探讨了亚洲企业如何引入先进的管理工具。译丛涵盖了五个领域:供应链管理、人力资源管理、平衡计分卡、公司治理和创业管理。从微观层面的供应链管理、人力资源管理,再到企业战略层面的平衡计分卡、公司治理,最后到宏观层面的创业管理。从所涵盖的国家来看,既有已步入发达国家或地区的日本、中国香港、新加坡、韩国,也有马来西亚、印度尼西亚这样的发展中国家,还有经济蓬勃发展,被誉为“南亚象”的印度。因此,这套译丛极好地概括了20世纪90年代亚洲金融危机后亚洲各国企业在上述五个方面所获得的经验。

值得注意的一点是,这套译丛列举了大量亚洲企业案例。众所周知,案例教学在商学院的教学中占有重要的地位,但目前中国的MBA教学中存在一个不良的倾向,就是大量使用欧美地区企业的案例,缺乏本土企业案例。由于经济发展水平、文化背景上的差异,欧美企业案例的作用就受到了一定的影响。与之相对照,亚洲国家处在相同的发展阶段,这些国家或地区的案例对中国企业来说更具参考价值。

以印度的塔塔汽车公司为例,该公司于2000年推行了平衡计分卡这种战略工具,取得了卓越的成效。2008年3月,该公司从福特汽车收购了英国两大汽车品牌路虎和捷豹。塔塔汽车的经验对目前在自主品牌开发上还未取得突破性进展的中国汽车行业来说,无疑具有很好的借鉴作用。

我们处在一个急速变革的全球化时代,与其他亚洲国家的企业一样,中国企业正面临越来越不确定的经营环境和更加激烈的国际竞争。中国企业不但在国内市场上要同跨国公司进行竞争,而且要走出国门参与国际竞争。中国企业常被认为只依靠低成本竞争,缺乏创新能力。中国不但要充当“世界工厂”,而且还要完成产业结构升级,培养企业的自主创新能力,提高企业跨国竞争力。供应链管理、以业绩为基础的薪酬和晋升制度、良好的公司治理、关注利益相关者和企业社会责任的战略管理工具已成

为中国企业培育核心竞争力、增强竞争优势、适应时代需要的战略选择。

在这样的背景下,学习亚洲国家在全球化竞争中获得的经验无疑可以减少犯错的概率,缩短同国际接轨的时间。

因此,对众多正在制定战略应对全球竞争,并需要管理工具来提升管理水平,提高竞争力的中国企业来说,这套译丛的出版恰逢其时。我们相信这套书对中国企业在全球化背景下参与国际竞争大有裨益,并为我国高校 EMBA、MBA 及本科教学提供了适宜的教学参考。

李维安

2008年12月

译者序

1992年2月,罗伯特·卡普兰教授(Robert Kaplan)与大卫·诺顿博士在《哈佛商业评论》上联合发表了一篇题为《平衡计分卡:驱动绩效的评价体系》(The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance)的文章。这篇文章标志着平衡计分卡的诞生,在理论界和实务界引起了巨大反响。平衡计分卡也从一个简单的管理工具演变成一种创建战略中心型组织的成熟工具。

平衡计分卡的核心是将战略分解为财务、客户、内部流程、学习与成长四个层面的衡量指标,从而形成一个财务与非财务指标相结合的全面绩效衡量指标体系。财务指标是战略执行的有形成果,非财务指标是未来财务成果的驱动因素。这一阶段突破了传统单一财务指标评价企业经营绩效的局限,把非财务指标纳入企业经营绩效评价体系并将其与战略相联系。

在世界范围内,越来越多的组织认为,制定、沟通、实施、监督、修改战略的最强大的工具就是平衡计分卡。全球500强企业中超过80%的企业采用了这一管理工具。平衡计分卡在北美、欧洲和澳大利亚非常受欢迎,在亚洲其重要性也与日俱增。不少亚洲公司已经成功地使用平衡计分卡推动组织变革。印度、新加坡、马来西亚、中国香港、韩国和日本都有不少成功案例。

国内许多企业也逐渐认识到平衡计分卡的优越性,纷纷在自己的企业内设计实施平衡计分卡。尽管平衡计分卡有诸多益处,但它的实施过程却并非简单。有些企业通过运用平衡计分卡,其管理取得了显著的效果,而有些企业不仅未能解决企业绩效考核的难题,反而使考核变得更加无序。我国企业在应用平衡计分卡中存在以下一些问题:“重测评,轻战略”,把平衡计分卡的实施当成一种新的员工绩效测评工具;无法实现平衡计分卡与其他管理工具,如全面质量管理的整合;忽略了企业文化一定要支持组织变革等。

本书的作者具有在亚洲推行平衡计分卡的成功经验。詹姆斯·克里尔曼是一位管理作家和平衡计分卡顾问,被诺顿博士称为是“平衡计分卡运动最重要的年代史作家”。纳里什·马可贾尼早在1995年就开展平衡计分卡咨询,是亚洲最早的平衡计分卡咨询顾问。他曾在欧洲和亚洲的顶尖咨询机构工作了18年,主持和管理的咨询活动多达100多项。

相比同类型的其他书籍,本书以实务的角度切入,每个不同的章节中清楚地描绘出公司推行平衡计分卡所面临的转折点,辅以案例公司高级主管、平衡计分卡负责团队、咨询顾问的现身说法,协助读者理解案例公司推行平衡计分卡所面临的问题,组织应如何避免与解决所面临的问题。

本书结集了15家亚洲营利性与非营利性公司或组织推行平衡计分卡的成功经验,如香港地铁有限公司、新加坡初级法庭、韩国电信公司、印度塔塔汽车、新加坡公共

服务学院等。从组织为何导入平衡计分卡、导入初期项目团队的组成、培训；导入过程中的战略图绘制、如何取得组织人员的认同；导入后所取得的效益、关键成功因素等都有清楚描述。

针对平衡计分卡推行过程中遇到的问题，本书以问卷方式向亚洲区推行平衡计分卡的公司进行调查，故能更明确地了解亚洲公司推行平衡计分卡所面临的问题。

全书共分十二章，对成功推行平衡计分卡的各个重要方面都进行了详尽论述和解说，称得上是实施平衡计分卡的最佳行动指南。本书适合公司高级管理人员、推行平衡计分卡的团队、中高层主管，对平衡计分卡知识有基本了解的读者。

南开大学公司治理研究中心承担了本书的翻译工作。初稿的具体翻译分工情况为：前言、致谢由吴德胜负责；第一和第二章由寿峥峥负责；第三和第四章由周婷婷负责；第五和第六章由郝玲负责；第七章由吴德胜和宋笑扬负责；第八和第九章由宋笑扬负责；第十和第十一章由王栋负责；第十二章由吴德胜、王栋负责。最后由吴德胜统稿并审校。本书在翻译过程中，承蒙上海世纪出版集团格致出版社谷雨老师的大力支持，在此一并致谢！

限于时间和译者的翻译水平，尽管译者作了努力，译文中的疏漏差错在所难免，希望广大读者批评指正。

译者

2008年秋于南开园

前言

自鲍勃·卡普兰(Bob Kaplan)与我首次发表有关平衡计分卡的研究成果以来,已过了十载有余。从那以后,该思想已被世界各个角落的各个行业的组织所采用。虽然每个组织都拥有不同的构架与文化,但平衡计分卡的原则却超越了一切。平衡计分卡真正地成为全球性的管理工具。

平衡计分卡问世后,众多书籍和文章都已论述了其方法步骤。仅鲍勃·卡普兰与我就出版了三本著作,发表了数篇文章。而詹姆斯·克里尔曼著述了六篇该主题的报告。詹姆斯·克里尔曼和纳里什·马可贾尼的这本合著,将是第一本致力于研究平衡计分卡在亚洲地区使用和发展的著作。他们为全球管理原则提供了亚洲文化背景下的极好概括。这种地域性的关注是非常有用的,它为该地区正考虑采用平衡计分卡的组织提供了极好的指导。

尽管每个组织都要建立各自的管理系统,地区间理念与方法的分享却是非常有帮助的。不必看亚洲以外的情况,仅从日本以及日本制造企业信奉质量管理原则中取得的巨大成就就可以知道这一点。我坚定不移地认为,平衡计分卡和战略管理可以提供类似的机会。本书为实现区域间理念共享,以及这种共享带来的竞争优势提供了可行的第一步。读者读后将会发现本书物有所值。

大卫·P. 诺顿

(David P. Norton)

2004年10月于美国波士顿

谨把我所有的爱献给我的教女弗罗伦斯·伊莎贝拉·艾达·希尔库克

——詹姆斯·克里尔曼

谨献给我的父母 G. T. 马可贾尼和吉塔·马可贾尼,感谢他们对我的全力支持!

——纳里什·马可贾尼

致谢

如果没有以下人士的帮助与建议,本书将无法完成。为此,向他们所有人致以最诚挚的谢意!

以下是本书所述公司的代表:印度尼西亚环球银行(Bank Univesal,现已并入宝石银行)前副董事长 Mahdi Syahuddin,前人力资本副总监 Pak Krisbiyanto;先得坊地产公司(Centrepoint Properties)人力资源高级经理 Carol Yong Meng Dai;澳大利亚布里斯班市(City of Brisbane)公司战略与业绩经理 Peter Ryan;金币集团(The Gold Coin Group)前董事兼集团首席执行官 Louis Schwendener;香港地铁有限公司(MTR Corporation)安全与质量经理 Kwok Yiu Leung,标准与业绩经理 Felix Kwok Wah Ng;盛世长城国际广告有限公司(Saatchi & Saatchi Worldwide)、CompaSS全球总裁 Paul Melter;新加坡监狱部门(Singapore Prison Service)研究与规划部主任 Titus Kong Ling Chieh,研究与规划部副主任 Shie Yong Lee,研究与规划部高级职员 Matthew Wee Yik Keong;新加坡初级法庭(Subordinate Courts, Singapore)研究与统计组主任 Chan Wai Yin;印度尼西亚建设集团(Summarecon Agund)董事 Lexy A Tumiwa,董事助理 Herman Nagaria;塔塔汽车商用车事业部(Tata Motors Commercial Vehicles Business Unit)卓越经营服务部主管 KC Girotra。

以下是平衡计分卡咨询顾问:平衡计分卡协会亚太区副总裁 Matthew Tice;平衡计分卡解决方案公司(Balanced Scorecard Solutions)董事 Andrew Lim;Caleb咨询公司(Calebabc)董事 JongSup Jung;ClaritasAsia 执行董事 Nigel Penny;De Guzman Associates 的 Ning C. S. Guzman 先生;Tyler Mangan 的董事 Jonathan Chocqueel-Mangan。

我们同样也感谢下列机构或人士提供的帮助和支持:新加坡平衡计分卡解决方案公司(特别是 Ong Hui Beng 和 Marvin Ang)、OTI 印度尼西亚公司(特别是 Alpin Ginting 和 Syarif Hidayat Rheno Yusril)以及 OTI 印度公司的 Ajai Singh。

感谢约翰·威利的编辑 Selvamalar Manoharan 和她的同事,他们的工作使得本书得以出版。

最后,我们要感谢平衡计分卡协会主席大卫·诺顿博士为本书撰写前言。

目录

- 第一章 导言 / 1
 - 第二章 计分卡在实际中的应用 / 25
 - 第三章 高级管理层的角色 / 43
 - 第四章 建立计分卡团队 / 61
 - 第五章 一个选择咨询顾问的模版 / 75
 - 第六章 构建企业级战略图 / 91
 - 第七章 构建企业级平衡计分卡 / 105
 - 第八章 计分卡的授权:结构挑战 / 121
 - 第九章 计分卡的授权:文化挑战 / 135
 - 第十章 计分卡自动化 / 151
 - 第十一章 高级用法:一个集成的财务和战略管理系统 / 171
 - 第十二章 结论:平衡计分卡——未来和行动模版 / 185
-
- 附录 / 199

壹

第一章

导 言

自从论文《平衡计分卡：驱动业绩的评价体系》发表在《哈佛商业评论》以来，已过去了十多个年头。这篇由大卫·诺顿博士（曾任诺兰—诺顿公司首席执行官，现任平衡计分卡协会主席）和哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授合作发表于1992年的论文，通过对12家制造业和服务业公司的深入调研，总结得到相关成果。¹

这个研究项目试图设计一种新的绩效衡量方法来解决日益凸显的管理问题：在评估和管理组织绩效时，会计或财务指标越来越不能满足要求。当商业环境开始呈现知识经济时代而非工业时代的端倪时，诺顿和卡普兰率先提出，商界领导人需要的是一种可以对组织绩效拥有全局观念的新机制——一种可同时观察过去、现在与未来业绩的机制。因此，比起绝大多数组织制定决策时基于的滞后的财务衡量指标，它可提供更多的内容。总之，根据他们研究项目的成果，诺顿和卡普兰为知识时代引入了一种新的绩效考核框架——平衡计分卡。

计分卡的演变

诺顿和卡普兰于1992年发表在《哈佛商业评论》的这篇文章深深触动了这份受人尊重的期刊的读者。它成为《哈佛商业评论》历史上重印需求最大的文章之一。事实上,高级管理层阅读该文,富有激情地与经理同僚们分享,使它成为广为流传的佳话——组织里是如何首次采用平衡计分卡的(美孚石油,就是早期成功应用计分卡的一个著名案例)。

这篇文章的成功之处在于,在它之后,《哈佛商业评论》上陆续发表了一系列论文,详细描述了组织如何应用计分卡以及早期使用者的经验如何完善计分卡方法。最值得注意的是,这些论文回顾了平衡计分卡从绩效考核框架到战略管理和实施框架的演变过程;其中绩效考核只是一种核心要素。²早期的使用者发现,计分卡最有效的是被高层用于战略执行,而不仅是绩效考核时。

卡普兰和诺顿从这些文章与他们从事的咨询工作中,形成了他们关于平衡计分卡方面三本书中的思想。他们于1996年开始,撰写了《平衡计分卡——化战略为行动》,³2001年撰写了《战略中心型组织——如何利用平衡计分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣》。⁴最后在2004年又编纂了《战略图——化无形资产为有形成果》。⁵迄今,这三本书销量超过400 000本,并被译为23种语言。

领会计分卡

平衡计分卡应用的成功案例(主要来自北美和欧洲企业),不仅仅囊括于诺顿和卡普兰的论文和著作中,还包括与其他学者(本书的作者之一)撰写的6篇关于北美和欧洲计分卡经验的管理报告中。⁶它们都在计分卡推广中发挥了重要作用。

“ (研究) 发现使用者对计分卡的总体满意度达到了4分(1分最低,5分最高)。”

5分最高)。⁷

欧洲和澳大利亚的数据很可能接近上面的数值。同样地,我们期望几年之后,亚洲组织使用平衡计分卡的比例能够达到上述数值。平衡计分卡在新加坡已经有相当高的使用比例,特别是在政府部门。因此,毋庸置疑,我们的案例研究采用了大量的新加坡企业。

例如,2003年美国咨询公司贝恩(Bain & Company)通过分析发现有不少于60%的大中型北美组织正在使用平衡计分卡,而上一年度的调查显示只有50%的组织使用平衡计分卡。引人注目的是,研究发现使用者对计分卡的总体满意度达到了4分(1分最低,

阐述平衡计分卡系统

现在我们给出平衡计分卡管理系统更广义的阐述。平衡计分卡作为一种战略管

理和实施系统,包含了一幅战略图和一系列附带战略指标、目标值(targets)和行动方案(initiatives)。

战略图

战略图(如图 1.1 所示)作为一幅战略实施路线图(roadmap),描述了组织成功执行其战略时所必需实现的高层次目标。

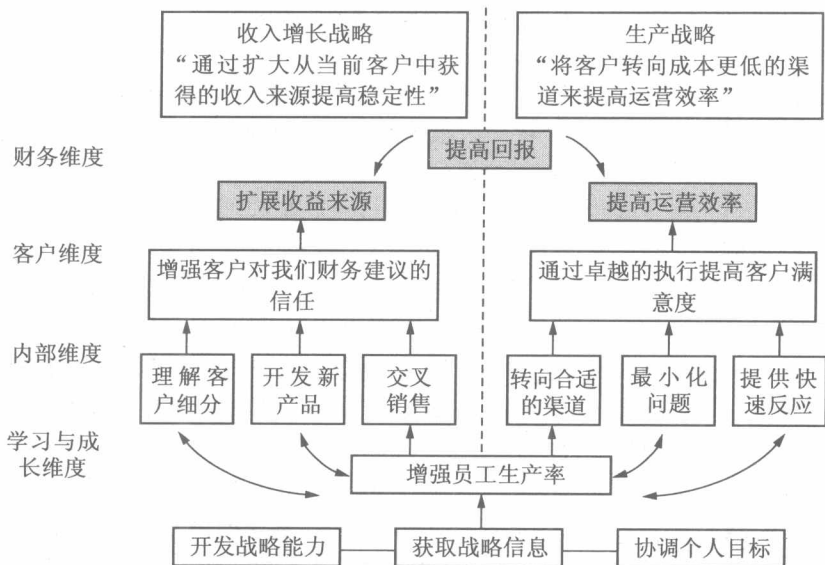


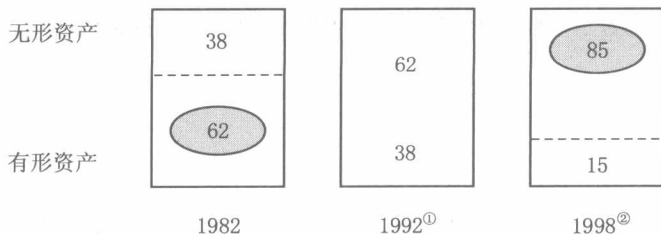
图 1.1 战略图模板

平衡计分卡哲学的核心假设是,战略的成功实施是三个非财务维度和财务维度各自内部及其相互之间因果关系作用的结果。这里的论据是,成功地实现学习和成长维度上的目标(objectives)(战略图的基础)会创造内部流程维度上的成功,内部流程维度的成功则会带来客户维度上的成功,最终带来财务维度或股东维度上的成功。

换个方式来说,知识经济时代组织 85% 的价值建立于无形资产(如知识、信息和技能)之上,从这个角度来看,战略图阐述了无形资产是如何转化为有形成果的(例如新产品与财务收益,如图 1.2 所示)。

而且,战略图通常包括各种战略主题(themes),例如为了实现收入增长、新产品开发或卓越运营。这使得组织建立起一种竞争

“ 尽管一个常规的战略图包含了四种维度,但这不是硬性规定或要求。许多组织会依据它们的文化或绩效要求,选择三种、四种甚至六种维度。 ”



注:① 布鲁金斯研究所(Brookings Institute);

② Baruch Lev 对 S&P 500 公司的分析。

图 1.2 无形资产和有形资产价值的变化

力,而这种能力是成功所需的全新绩效推力。例如,印度尼西亚环球银行(现已并入宝石银行),为摆脱因 1997/1998 年亚洲金融危机引起的财务危机,关注于三个战略主题:“处理历史遗留问题”,“转变为优秀的银行”以及“在股东心目中建立信任”。更常见的是,例如印度 XYZ 移动电话公司(XYZ Cellular,一个真实公司的虚构名字)的“收入增长”和“高效运营”主题。

尽管一个常见的战略图包含了四种维度,但这不是硬性规定或要求。许多组织会依据它们的文化或绩效要求,选择三种、四种甚至六种维度。这种对“标准”的偏离很好地体现在本书介绍的案例分析之中。例如,香港铁路网的运营商香港地铁有限公司拥有五个维度——另外增加了“安全”。相反,新加坡初级法庭把财务维度合并到组织或流程维度当中,所以只有三种维度。

“战略图以及与其相应的计分卡只是一种假说。它是管理学中如何才能实施战略的最佳猜想。”

新加坡初级法庭的例子突出了关于战略图的两个更重要的因素。第一,组织可自由地为计分卡维度命名从而更正确地反映其组织、架构和偏好语言。新加坡初级法庭的维度是社区、组织与员工。此外,为了更好地反映组织意图,计分卡系统又称为“司法计分卡”(Justice Scorecard)。全球传媒企业盛世

长城国际广告有限公司将其计分卡称作“指南针”(CampaSS),部分是为了反映平衡计分卡的导向性,而且也抓住了组织对品牌建设的关注(它帮助主要公司在全球范围内提升了品牌)。

从新加坡初级法庭学到的第二点是,对计分卡维度层次即从底部的学习到顶部的财务维度的典型描述,并不是不可违背的。这点也是根据组织的要求而改变的。在公共部门或政府组织中,财务维度也会被纳入到整个层次体系中,维度层次顺序改变的情况并非不多见,例如在新加坡监狱部门,财务维度位于计分卡的底部。

与战略图相对的应平衡计分卡

当深入阐述平衡计分卡管理系统时,可以看到,由衡量指标、目标和行动方案组成

的计分卡支持着战略图。与战略图相对应的平衡计分卡,阐明了组织正使用哪些手段来跟踪战略目标实现的过程。它发布了业绩目标集合,罗列了为实现目标的战略行动方案,以及对是否完成了目标进行了度量。

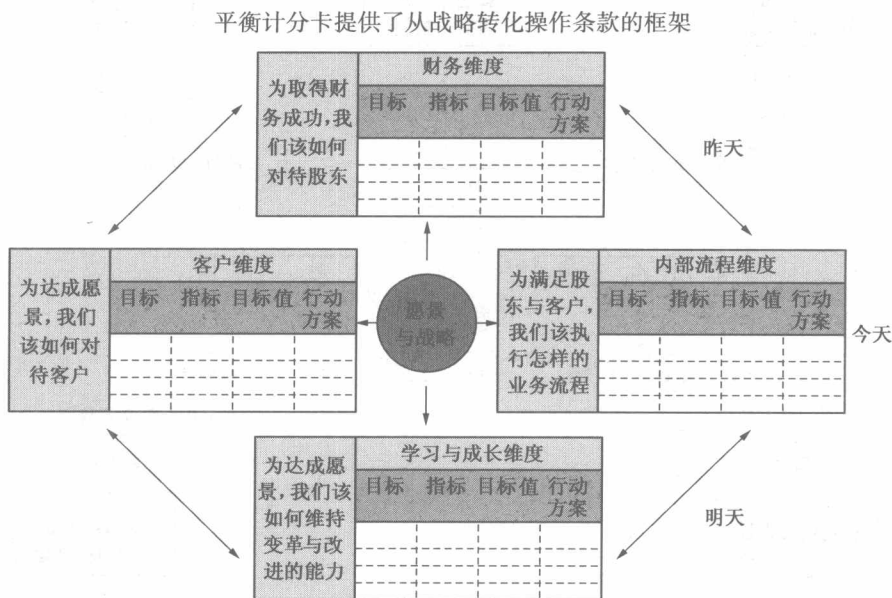


图 1.3 平衡计分卡模版

战略中心型组织

到目前为止我们已经阐述了战略图及相对应的平衡计分卡的各个组成部分,但这些并不是关于平衡计分卡管理系统的全部说明。我们还必须阐述战略中心型组织 (Strategic-Focused Organization, SFO) 的五项原则。这些原则在诺顿和卡普兰第二本书⁸里有完整的阐述。这些原则是计分卡早期应用者在实现成功的战略执行所必需的战略聚焦和协调过程中通常遵守的,所谓成功的战略执行在许多案例中通常指突出的财务好转,例如盛世长城国际广告有限公司。组织很少需要遵守所有这五项原则,但模范 (exemplary) 组织一般会吸收这些原则中的思想。

战略中心型组织的每个原则都由子成分支持,见图 1.4。

原则 1: 将战略转化为操作条款

子成分: 战略图与平衡计分卡

正如以上所述,战略图与平衡计分卡是阐述目标、衡量指标、目标值和行动方案的

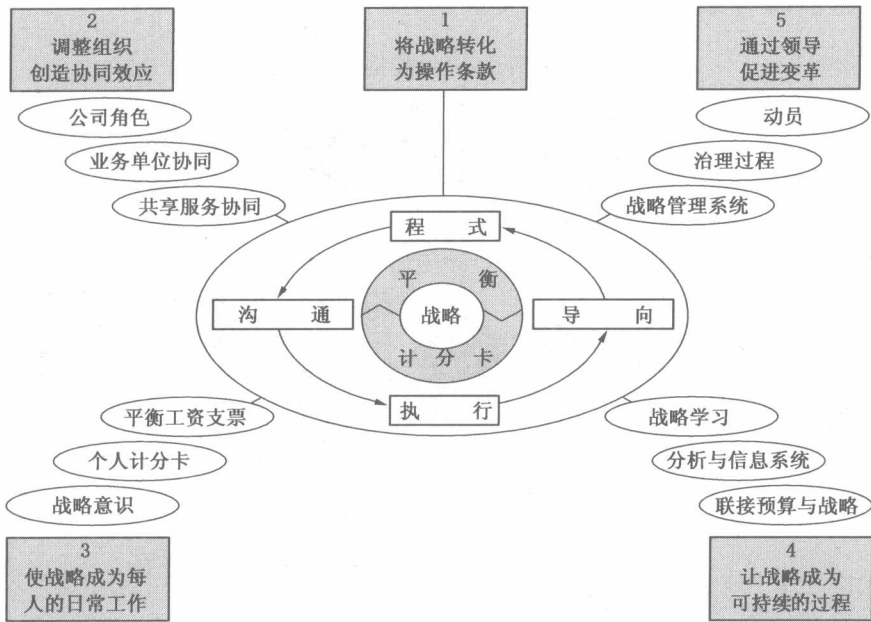


图 1.4 战略中心型组织的五项原则

框架。⁹ 战略图和平衡计分卡可创建于企业层次和被授权层次 (devolved levels), 如职能部门。我们案例分析中的组织塔塔汽车商用车事业部 (见下文), 甚至已创建了多达 300 个职能单位的计分卡。重要的是, 低层次的计分卡应该与高层次的计分卡保持一致。在第八章, 我们将会阐述这该怎么做。

原则 2: 使组织与战略协调

子成分: 公司角色、业务单位协同和共享服务协同

通常, 为了获得协同收益需要对组织, 而不是部门层次所特有的共同战略主题和战略目标进行解释, 例如盛世长城的客户维度富有影响力的目标: “创造永久忠诚的客户群”。全世界每一个业务单位必须关注这一目标, 并汇报完成这一目标的绩效情况, 这个“没有协商余地”的目标不但传递着什么对公司最重要的信号, 而且在整个组织内促进了最佳实践的经验分享。