

典藏  
大师

The Execution Premium


卡普兰  
诺顿  
作品

# 平衡计分卡 战略实践

[美] 罗伯特·卡普兰 (Robert S. Kaplan) 著  
戴维·诺顿 (David P. Norton) 著  
上海博意门咨询有限公司 译

平衡计分卡的**最新研究**成果  
**摩托罗拉、希尔顿酒店、佳能**的成功实践  
彻底将平衡计分卡融入**组织的血液**

平衡计分卡创始人的**巅峰之作**

 中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

# 平衡计分卡 战略实践

[美] 罗伯特·卡普兰 (Robert S. Kaplan) 著  
戴维·诺顿 (David P. Norton)

上海博意门咨询有限公司 译

**The Execution Premium:**  
**Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**

## 图书在版编目 (CIP) 数据

平衡计分卡战略实践 / (美) 卡普兰, (美) 诺顿著; 上海博意门  
咨询有限公司译. —北京: 中国人民大学出版社, 2008  
ISBN 978-7-300-10119-4

- I. 平…
- II. ①卡…②诺…③上…
- 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 199448 号

## 平衡计分卡战略实践

[美] 罗伯特·卡普兰 著  
戴维·诺顿  
上海博意门咨询有限公司 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)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次	2009 年 2 月第 1 版
印 张	18 插页 2	印 次	2009 年 2 月第 1 次印刷
字 数	284 000	定 价	49.80 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 成为企业战略家

这本书的英文书名是：*The Execution Premium*，直译过来是：执行的价值。乍一看，以为是公司执行层面的事情。为了避免读者的误解，我们特别将中文书名定为：平衡计分卡战略实践。

协助我们翻译这本书的是卡普兰教授和诺顿博士直接领导的百略达集团在中国的唯一的分支机构——上海博意门咨询有限公司。开始他们不赞成我们用这个书名，因为他们认为很多公司的高管对平衡计分卡有偏见，认为这是绩效管理工具，是人力资源部的事情，担心这样的书名会影响此书的销售。

而我们认为平衡计分卡进入中国已经有十余年，其间平衡计分卡的新的研究成果被不断引入中国，越来越多的中国企业认识到平衡计分卡的价值，并在实践中验证了它作为战略管理工具的有效性。而且作为出版人，我们有责任纠正这种偏见，将先进的管理理念带给中国的企业家，诚如我们的信念：成就商业阶层事业与生活的梦想。

因此，我们坚持采用了现在的书名，希望读者能从平衡计分卡之父的巅峰之作中获益良多。在战略与运营之间建立强有力的链接，将战略融入组织的血液，在组织机体的各项机能中发挥作用，打造持久的竞争优势，成就中国的美孚、信诺、万豪……

## 一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本書籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多書籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨書籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### ★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

### ★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

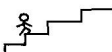


b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。


### ★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。


业绩的增长 


职位的晋升 

工资的晋级 


更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

两公斤肉 

# 推荐序1



## 学术立交桥兼行动指南

宁向东 清华大学经济管理学院  
企业战略与政策系教授，博士生导师

写这个中文版的推荐序，我有点忐忑不安。因为在这本书的英文版出来之后，我并没有见过卡普兰教授，当然也就没有机会就我对这本书的理解求教于他。2008年岁末，依照惯例，我又一次来到哈佛商学院教我的课，但因为时间排得很紧，仅仅在校园停留了一个周末，我就离开了波士顿，去纽约感受金融危机了。所以，在我最该见到卡普兰教授的时候，我与他擦肩而过。

之所以说此时我最该见到卡普兰教授原因在于目前这本要出版的书，它和我一年多之前最早听他提起的“*The Execution Premium*”（那时，卡普兰教授说写作工作过半，但还没有完成）感觉有点不一样。第一次听卡普兰教授提到本书的时候，是在2007年。那时，卡普兰说这本书是关于战略执行的“领导”的。他和诺顿先生所要讨论的是领导推动变革的重要性。但现在出版的这本书，虽然这个话题以及解决问题的指导思想贯穿全篇，但集结成文的只有一节内容。我很想知道这是为什么。我清楚地记得卡普兰先前说过书的重心是 leadership 云云，而且还讲了“leadership is not only necessary but efficient”之类的话。确实，领导力的状况对于平衡计分卡的推行实在是太重要了。从中国企业实践来看，很多成败就是由“领导”的水平决定的。

从听说这本书到我在香港的书里店第一次拿到这本书的英文版，我整整期待了一年。我也同样期待着这本书的中文版。真是应了白居易的那句词，“千呼万唤始出来”。

虽然这本书的重心和我的预期有所偏离，但当我认真阅读了这本书之后，还是喜出望外。因为这本书尽管没有直接讨论领导对于平衡计分卡的实施有多么重要，但是，却教给领导们如何将战略执行与运营过程进行有机结合的方法。卡普兰不愧是大师中的大师，他的每一本书都会清晰地阐释一个问题，同时又给你新的期待。当我掩卷深思，究竟该怎样评价这本书的内容和学术地位时，突然两个截然不同的概念跳入我的脑海：学术立交桥和行动指南。

这本书首先是一座学术“立交桥”。卡普兰教授以不变应万变的精神，用他的“四维度”框架（财务、客户、流程和学习与成长）整合了战略执行的学术体系，搭建起一个更具有实际操作性的战略分析新模式。无论是PEST分析（在本书中被扩展为PESTEL模型，更有助于当代企业适应新环境下战略研究的需要），还是SWOT分析，或是哈默的流程再造理论，都被整合进了一个全新的“六阶段模式”，从而使战略理论更具有实用性，不再虚无缥缈，变得容易捕捉，容易与运作过程相联系。

其次，这本书也是一个具体操作的行动指南。借助这个指南所提供的一步一步操作步骤，企业可以更好地实施平衡计分卡和战略地图等管理工具。到目前为止，卡普兰在他的平衡计分卡系列里面，已经出版了四本书，本书是第五本。这五本书，一本比一本深入，所讨论的问题层层递进，体系性也越来越完整、突出。其中，《战略中心性组织》提出了“五项管理原则”，《战略地图》介绍给读者一个关于绩效因果关系的寻求方法。这些都已经成为我们理解管理活动内在逻辑的经典。而在本书中，卡普兰教授和诺顿博士提出了一个“整合战略计划与运营执行的六阶段管理体系”，这又将行动的细节推上了一个新高度。

本书的行文围绕上述“六阶段管理体系”展开。这六个阶段依次是：1) 开发出一个使我们参与竞争的战略；2) 为战略进行筹划，安排必要的战略性投入，建立有问责制的战略执行的领导体系；3) 保证组织跟随战略，围绕战略协同业务单元和员工；4) 在运营体系上体现战略，解决战略执行的落地问题；5) 对战略执行和运营过程进行监控和反思；6) 对战略环境进行检验，并对战略的内容进行调整。显然，这六个阶段的工作几乎涵盖了企业综合管理工作的所有重要方面，以此为线索带动企业的全局工作，无疑会带来企业管理水平的大提升。所以，从这个意义上说，本书形



成了《战略地图》之后的又一个学术里程碑。

本书一如既往，通俗易懂，十分好读。卡普兰是我极其尊敬的学者，很重要的理由就是他既有深度，但又“只讲家常话”。他的书和文章都非常之“哈佛”，注重实例，注重对于现实世界的引导。但这并不意味着本书就等同于那些街头智慧（street smart）。尽管普通读者难以区分一本管理畅销书的含金量，但在专家眼里，个中的逻辑水平是完全不同的，有天壤之别。我常常说凡是畅销书都是“厨房里的货色”，但卡普兰的东西“上得厅堂”，能接受专家的顶礼膜拜。这相当不容易，使他具有了格外的影响力。

我在阅读本书的过程中，还有一个突出的感受，就是总能隐约感受到其他哈佛大师的影子。应该认识到，尽管管理学界有着各种各样的理论家，但现代管理体系，特别是综合管理领域的主要奠基人大多是哈佛商学院的教授。卡普兰教授为人谦和，在他的课堂里，常常会听到他提及波特等人工作的重要性。这就使他有可能不断借鉴他人的学术精华，丰富自己的学术体系，使他成为一个集大成者。事实上，这本书已经有了这样的迹象。在这本我称为“学术立交桥”的著作里面，我几乎看到了所有哈佛大师的影子，甚至是已经过世的大企业史学家钱德勒。

每一个新年，我都要在课堂或者专栏文章里面向中国的经理们推荐一本书，这已经成了惯例。当2009年的钟声即将敲响的时候，我借花献佛，选择这本《平衡计分卡战略实践》作为预祝中国企业管理提升的新年礼物。这本书恰逢其时。2009年的中国经济很可能会继续寒冷，经理们也可以从喧嚣中沉静一下，踏踏实实地读一点书，为自己充充电。

对于中国经理们，读这本书至少有两点收益。

实践上的收益是可以帮助企业解决战略的落地问题。自从卡普兰的同事，也是哈佛的另外一位看家教授波特建立了“竞争战略”概念之后，企业家们已经有了很多战略实践，但如何在组织内部落实战略，并在不打乱原有运营习惯的情况下落实战略，却并不容易，甚至困扰着不少企业。卡普兰的平衡计分卡是增强组织执行力的重要工具，《战略地图》在逻辑上也解决了战略规划的逻辑问题。甚至，在《战略中心型组织》一书中，卡普兰还现身说法，做了基于美孚公司的细节说明，但依然没有一个逻辑更加清晰的分解动作可供企业参考。而本书则可以进一步帮助企业解决这个

问题。至少它可以在流程层面帮助企业将战略执行“完全融入组织现有的管理体系”中，使卓越的业绩能够持续下去，能够生根，不随着领导人的变化而变化。

阅读这本书还会获得理论上的收益，就是如果真正读懂了本书，读者可能会有兴趣、甚至有本事去找相关的管理书籍阅读。这就是学术立交桥的意思。而如果经理人真到了这样的境界，将有助于快速增加在管理理论上的修养，将一本本单独的书联系起来，形成一个有逻辑的认知体系。不过，做到这一点不太容易，需要一定的天分。但我们中国人有一句话，叫做“勤能补拙”。

然而，我也很担心企业家不求甚解，不能很好地利用这个管理工具。前几天在哈佛听一个朋友讲起中国经理赴美学习的故事，感慨万千。这里与大家分享一下。朋友对我说的是一群中国经理在美国的通用电气公司，听人家介绍六西格玛的做法，很不耐烦的故事。据说，因为不以为然，竟当即在关公面前耍起大刀，对创造六西格玛的通用管理者说：你不要以为我们什么都不知道，我们现在也在搞六西格玛。对于这个真实的故事，朋友们讲起来心情是五味杂陈。我希望大家在阅读这本书的时候，不要再犯同样的错误。打个比方，打太极拳的人，看上去比划的都是那两下子，但师傅和徒弟的力道是截然不同的。

最后需要说明的是，为了写这篇推荐序，我反复将这本书看了好几遍。就像八年前阅读《战略中心型组织》一样，我获得了很多启示，但也产生了新的认识 and 不满。卡普兰的这本新书解决了不少管理疑难问题，给了我们很多启示。但是，他在字里行间也提出了一些新的问题，没有展开讨论。按照卡普兰的一贯做法，这也为他今后的研究和出版打下伏笔。近10年来，卡普兰虽然年逾耳顺，但斗志弥坚，学术思想一直在发展、在变化，一直保持着高昂的创作热情和卓越的学术研究能力，他不断地修正和完善着自己的思想体系。无论是在平衡计分卡系列，还是在作业成本法系列，他都是新书不断。相信本书也并非是在平衡计分卡系列的封笔之作，所以，我期待着他的下一个作品。

## 推荐序2



### 从“平衡计分卡”到“战略计分卡”

——对话卡普兰教授

苗祥波 平衡计分卡研究和实践专家

从强调“平衡”到强调“战略”，平衡计分卡在过去的近20年间经历了一个不断发展和完善的过程。卡普兰和诺顿的可贵之处在于，他们能够综合理论界的新研究成果以及产业界的新实践，对自己的理论做出补充和调整，使之更有可操作性。《平衡计分卡战略实践》（*The Execution Premium*）一书是卡普兰和诺顿对于近20年研究的总结之作，因此，我毫无保留地向企业管理人员、咨询顾问和专业研究人员推荐这本书。

2003年，我曾参与邀请卡普兰教授进行首度访华演讲，并第一次对他做了专访。2008年7月，在卡普兰教授和诺顿博士的新作《平衡计分卡战略实践》在美国出版之际，我对他第二次作了专访，原文发表于当月的《IT经理世界》杂志。因为篇幅所限，此处有删节。

**苗：**您和诺顿教授认为战略和运营都很重要，但是最近几年学术界和企业界似乎对“卓越运营”更加关注。您认为为什么会这样？

**卡普兰：**提高运营效率总归是个好主意，不管你的战略是什么，最终都要落实到运营流程上。公司如果能够使用改善运营的方法，例如全面质量管理、六西格玛、精益管理、约束理论等，将会带来短期的利益。而且一家公司在卓越运营方面的成功也会得到客户的赞赏，因为它能够缩短交货期，提高产品的质量和准时交货的比率。另外，让企业上下专注于运营改进更加容易，结果也很容易衡量：流程更快更可靠、缺陷更少、成本更低等。

8

但是，卓越运营本身并不能构成可持续竞争优势的基础。企业仍然需

要确定一个差异化的战略，然后将其转化为战略地图和计分卡。在公司战略地图的流程角度之中，需要明确哪些是具有战略性的流程，然后在企业的运营改善活动中优先对待。关于这一议题我们在《平衡计分卡战略实践》一书的第5章有所论述。

**苗：**您曾经说过，一个成功的平衡计分卡实施项目不是关于绩效衡量的项目，而是关于企业变革的项目。但是，这样的项目往往是自上而下的。企业如何确保各个层级的员工都参与并认同这样的变革项目？

**卡普兰：**归根结底，有效的战略实施需要员工的认同和参与，以帮助公司实现其战略目标。使员工与战略达成协同需要三个步骤：（1）就企业战略与员工进行沟通，对员工进行教育；（2）将员工的个人目标和激励与战略挂钩；（3）根据战略对员工培训与发展课程进行调整，使员工具备实施战略所需要的知识、技能和综合能力。

一位领导如果能够唤起员工为一家对世界有所贡献的成功组织工作的渴望，员工将会释放出巨大的创造力和能量。员工们希望为自己所工作的组织感到自豪，因为他们生命中大量的时间在组织中度过。应当让员工们理解他们所服务的组织的成功不只为股东创造了效益，同时也为客户、供应商以及所在的社区创造了效益。应当让员工们感觉到他们所服务的组织的运营迅速而有效，因为没有人愿意为一家失败的、运营不善的企业工作。相反，组织的运营不善，决策中的官僚主义，部门之间因为短视而产生的内耗，员工都会看在眼里，失望在心里。

领导者的信息沟通和传播非常重要。参加我们所组织的会议的管理人员经常会说，对于企业的战略，花多大的精力去沟通都不为过，有效的沟通是他们企业成功实施平衡计分卡的一个关键因素。有一家大型保险公司的首席执行官对我们说，如果有一天他把如何将企业成功转型的经历写成书的话，会有专门的一章来讲平衡计分卡，因为它起到了不可估量的作用；但是他同时会用五章的篇幅来讲信息沟通和传播，因为他在企业转型的过程之中把自己大部分的时间花在了与事业部负责人、一线员工与后台员工以及保险代理人 and 代理机构的沟通上。

管理人员说他们需要多种不同的方式反复地去沟通同一个信息。他们定期使用多种渠道将信息传播出去：讲话、简报、手册、信息栏、互动

式的非正式会议、内部网站、月度总结会、培训课程以及在线学习内容。

**苗：**写过五本书之后，平衡计分卡已经形成一个综合性闭环管理体系。您认为平衡计分卡领域还能有创新吗？如果有，会是什么呢？

**卡普兰：**对于企业风险管理的一些最新的研究和实践需要更正式地嵌入到战略地图和平衡计分卡之中。有很多公司，尤其是财务服务公司，已经在其计分卡的财务和流程目标之中明确了风险管理的目标。但是他们都是渐进地把风险管理加入进去，而不是以一个综合的风险管理框架的形式加入进去。我们的通用战略地图模板中强调，有两个主要的财务次级战略是可持续的股东价值创造的驱动因素：收入增长和效率提升。当然，必须将风险管理作为财务业绩的第三个支柱加入进来，而且还需要在流程角度之中包括一套全新的风险管理流程。鉴于目前全球的企业对于提高风险评估和管理的高度重视，我们期待着在未来的五年之内平衡计分卡会有重大进展，将风险管理的目标嵌入到战略执行的框架之中，并置于中心的位置。

**苗：**几年前您曾经说过，如果不是因为“平衡计分卡”这一名称已被广为接受，您希望能够给它换一个名字。如果换的话，会是什么名字呢？

**卡普兰：**我可能会选用类似“战略计分卡”这样的名称。有些公司把他们的关键运营绩效指标按照平衡计分卡的四个角度罗列一下，就误以为他们创造出了卡普兰和诺顿意义上的“平衡计分卡”。但是因为这些公司的运营指标并不是从一个整体的、战略的角度确定下来的，所以就无法应用这些指标来沟通和执行企业的战略。

## 推荐序3



### 链接战略与运营，创造共同的未来

毕意文 (Irv Beiman) 博士 博意门咨询公司董事长

孙永玲 博士 博意门咨询公司总裁

非常高兴再次为中国的读者推荐一本新的经典管理之作——卡普兰教授和诺顿博士共同推出的第五本管理力作。本书介绍了如何有效地将企业战略与运营链接起来以形成战略管理流程的闭环，并详细阐述了执行这一管理闭环的精髓。作者在书中讲解的这一管理闭环包括了六个阶段，从最初的战略制定到战略执行到定期监控跟踪，到最后依据组织内外部环境来检验和调整战略。

这一闭环对中国企业尤为重要，国际国内市场风云变幻，政府政策和全球经济错综复杂，中国企业面临的挑战非常大。这些挑战不仅关乎企业的成长和盈利，更关乎企业的生死存亡和领导者的未来发展。

2008年的下半年，我们亲眼目睹了百年一遇的全球经济危机，拥有上百年历史的全球银行和金融服务机构一夜之间宣告破产，或者仅以微乎其微的价值被收购。中国的国际贸易额20年来第一次出现下滑，导致数万家依赖低成本产品生存的中小企业面临生存危机。最糟糕的是，这场危机的终点人们尚不能确定。然而有一点毋庸置疑，那就是未来的商业环境将发生很大的变化，企业经营将更加困难，挑战更大，不确定性会更多。

政府和企业的领导者们虽然已经意识到了这一新的局面，但是这种局面的不确定性却还在逐步增加。这或许也是他们管理生涯中所经历的未知性最高的时期，他们期待着乌云散去，希望尽早看到更加稳定、明朗的未来。

面对这一复杂的形势，卡普兰和诺顿提供了可以帮助我们更好地把握

未来方向并切实可行的有效管理流程。这一流程始于战略制定，历经五个环环相扣的阶段，其中每个阶段的内容都是作者近 20 年来不断研究和改进所得的标志性管理成果。他们向读者简明扼要地阐述了十几年倾力而为的研究成果，并结合实践经验，全部融合到一个关键领域：如何把战略与运营无缝链接起来。

什么是战略？战略明确了组织的前进方向，如何实现目标，以及领导者在这一过程中期望实现什么。要成功执行战略，首先需要清晰地描述出组织的方向和目标，时刻关注执行情况，并持续有效地监控是否朝着既定目标前进。

本书中，作者以更加平易近人、通俗易懂的语言，应用了大量清晰的图表，对有关的概念、工具和步骤进行了直观的阐述。和他们以往的著作一样，本书同样包含了丰富的案例和分析，以及诸多让人获益匪浅的高层管理者们的感言，告诉读者他们曾经遇到的挑战和他们的应对办法。在书中两位大师还清晰地阐述了企业采用这套方法后所带来的附加值，即本书所重点说明的战略管理闭环实施后可以获得的一系列财务和非财务收益。

十几年来，我们正是不断运用这套平衡计分卡方法论帮助企业构建战略管理体系，并持续改进实施方法和实践，使之更加符合中国的国情、环境和挑战。我们已经在中国成功实施了 150 多例类似的战略执行项目。全球平衡计分卡协会设立了“全球战略执行明星组织奖”；自 2007 年起，与全球保持一致，中国设立了“中国战略执行明星组织奖”，旨在评选出战略执行领域最佳实践的组织。卡普兰教授和诺顿博士从这些全球成功企业的实践中总结提炼出了宝贵的经验，我们也不断从这些成功的中国企业中总结提炼出中国的最佳实践。

我们多年来从中国企业的成功实践中获得的很重要的一项心得即是：要以流程为导向来管理企业及其战略的各个重要方面，而本书正是阐述了运用战略管理流程所带来的价值，其中包括战略与运营之间的关键契合。我们感受到的另一项心得是：许多中国组织及其领导者学习和应用战略执行流程的决心非常大，速度非常快，这些优秀的企业已经通过成功运用全球最佳管理实践而获益匪浅。但是历史和经验告诉我们：真正实用和有效的战略执行工具和方法并不多。

如果企业能够有效地运用本书中提到的这些工具来链接战略与运营，

他们就可以实现巨大的价值。本书即描述了这种价值的体现。一些优秀的中国企业及“中国战略执行明星组织”在战略执行方面也运用了全球最佳实践。我们与宝钢、华润、青岛啤酒、中国航空技术进出口总公司、深圳中航集团、中国石化、新奥集团和中国光大银行等企业的项目实践经验也证明，不管是大型制造企业还是多元化企业集团，都可以有效应用这套战略执行的流程和工具并取得显著成果。

这些先行成功的企业以及其他一些中国组织已逐步成为探索战略执行新路径的先锋。这种流程导向的战略执行管理路径主要依靠对战略的描绘、衡量和管理，以及在战略和运营间建立链接来实现。保持这套流程和链接所获得的收益在本书中也有非常具体的描述。在目前的环境下，理解并实施这套战略执行流程不但有助于减少不确定性和风险，而且可以明晰前进的方向并检验战略假设的有效性，便于及时地评估与纠偏。只有当中高层管理者时刻明晰哪些做法真正有效，哪些做法有问题，他们才能及时地调整战略以适应瞬息万变的商业环境。今天，当中国和世界都面临着巨大的不确定性和严峻挑战的时候，我们认为如果能成功地运用这一战略管理流程来动态管理组织的战略，将更具有无与伦比的重要意义。

希望本书的方法论和案例能够为您提供所需的指导，帮助您明晰前进的路径，走向成功的未来。同时也祝愿您在这一旅途上继续前行，因为我们每个人都面临着人类和全球经济历史上最严峻的挑战。我们要应用这些实战的工具和方法来确定我们的目标，确定我们实现目标的路径，并且保持动态的跟踪。即使在全球经济危机的时期，我们都可以及时检验和调整我们的战略，确保长期成功。

在这个过程中，我们和我们的组织都会收获丰厚的卓越执行的成果。如果我们获得预期的成功，那么我们将为后来者留下诸多借鉴之处。随着经济、工业和环境的不断演化，我们将创造共同的未来。

希望您享受阅读本书的过程，并且收获丰厚！



# 中文版序



我很高兴迎来平衡计分卡战略管理体系第五本书的中文版，这也是我和诺顿博士的最新著作。这本书集中展现了我和诺顿博士以及我们在世界各地的战略管理顾问在过去 18 年来的研究和咨询成果。这些成果对中国企业应该尤为重要。

以前这些企业依靠低成本优势取得成功，近年来很多公司采用全面质量管理来提升产品的一致性和可靠性。但是在某些方面，依靠低成本和持续改进流程能取得的成功，到了一定程度后就很难突破。

为了创造和保持竞争优势，公司必须有一套持续的、一致的战略指导。这本书阐述了一系列最佳实践，帮助企业制定竞争战略，把战略转化为战略地图和计分卡，并把短期支出、优异运营与战略重点有效协同起来。

同时，这本书还展示了公司如何以运营绩效为基础，监控、指导、完善并提升战略。最后，它揭示了建立一个新的管理职能部门——战略管理办公室的必要性，以推动组织开发专业知识，并始终聚焦战略，确保战略的成功执行。

因此，这本书为管理者提供了一套完整的指导，帮助他们有效链接战略与运营，而这正是创造持续的成功战略执行的核心能力。