

企业管理
实务丛书

BALANCED SCORECARD

平衡计分卡 实战手册

（日）伊藤嘉博 编著 矢岛茂 黑泽耀贵 著
渠海霞 译

本书源自作者在平衡计分卡
导入及实践过程中遇到的诸
多问题和疑惑，并据此整理
的大量笔记



- 财务维度
- 顾客维度
- 业务流程维度
- 学习与发展维度



机械工业出版社
China Machine Press

企业管理
实务丛书

平衡计分卡 实战手册

渠海霞 译
（日）伊藤嘉博 编著 矢岛茂 墨泽耀贵 著



机械工业出版社
China Machine Press

平衡计分卡实战手册

The Author and Editor: Yoshihiro Ito

The Coauthors: Shigeru Yajima and Yosuke Kurosawa

Copyright © 2003 by Yoshihiro Ito

First published in 2003 under the title "BARANSUTO SUKOAKADO
JISSEN GAIDO" in Japan by JUSE Press, Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with JUSE Press, Ltd.
through Japan Foreign-Rights Centre & Bardon-Chinese Media Agency

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by
any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or
any information storage and retrieval system, without permission, in writ-
ing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由株式会社日科技联通过博达公司授权机械工业出
版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式
抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-2443

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡实战手册/(日)伊藤嘉博编著;矢岛茂,黑泽耀贵
著;渠海霞译. —北京:机械工业出版社,2009.4
(企业管理实务丛书)

ISBN 978-7-111-26783-6

I. 平… II. ①伊… ②矢… ③黑… ④渠… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第049870号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年4月第1版第1次印刷

145mm×210mm·5.375印张

标准书号:ISBN 978-7-111-26783-6

定价:25.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换
本社购书热线:(010)68326294
投稿热线:(010)88379007

Foreword

译者序

平衡计分卡(balanced score card, BSC)是20世纪90年代初由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)教授和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿(David P. Norton)共同提倡的一种全新的组织绩效管理方法。自创立以来,在国际上,尤其是在欧美,平衡计分卡很快引起了理论界和企业界的浓厚兴趣与反响。平衡计分卡被《哈佛商业评论》评为75年来最具影响力的管理学成果,它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法,在财务指标的基础上加入了未来驱动因素,即顾客因素、内部经营管理过程和员工的学习成长。

平衡计分卡的核心思想就是通过财务、顾客、业务流程及学习与发展的四个维度指标间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹,实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的战略目标。它把绩效考核的地位上升到组织的战略层面,使之成为组织战略的实施工具。

本书是一本平衡计分卡实践方面的具体指导书。它不是仅仅做一些理论性的分析和阐述,而是根据实践经验对平衡计分卡的运用和实践进行详细解析。作者针对平衡计分卡导入及实践过程中遇到的诸多问题和疑惑,进行整理、汇总、讨论研究,最后再制作成书。所以,我们可以在本书中找到很多实际案例分析。这对我们导入和实践平衡计分卡的具体操作有很大的参考和借鉴价值。

IV

此外，本书除了构成正文的三大部分，还特别添加了两个附录，分别收录了平衡计分卡的相关问题和解答以及演习问题。从中我们可以对平衡计分卡导入及运用实践过程中容易遇到的一些具体问题，做一基本了解。而且，通过演习问题，还可以进行简单的模拟体验。

译者在翻译过程中，深深体会到了本书实用性强的特点。相信它一定能给关注平衡计分卡理论的读者带来很大的帮助，特别是那些希望对平衡计分卡实践有所了解的读者会获益匪浅。

聊城大学外国语学院 渠海霞

2008年11月2日

Preface

前言

平衡计分卡的英文直译为“保持平衡的成绩表”，它是一种风格新颖，且极具冲击力的经营工具。目前，它正在成为世界标准或者是事实上的世界标准。那么，它究竟为何如此备受瞩目呢？

近年来，企业经营越来越重视股东价值，强调市场营销与顾客间的关系。同时，长期的不景气，致使重整与合并的趋势愈演愈烈。这一切使得经营环境面临着巨大的变化。不仅仅是日本，可以说，全世界的企业都面临着经营革新的问题。

在这种情况下，许多精明的经营者已经开始意识到，只有从多角度、多元化的维度去拟定战略，并付诸实践，才能适应多样性的环境变化，从而在最大程度上满足顾客。同时，他们也非常清楚，战略只有通过日常活动才能实现。

事实上，平衡计分卡就是用系统性的特定体制和概念，将这些日益常识化的信息，非常鲜明地传达给我们。也正因为如此，平衡计分卡才能引起全世界经营者的共鸣，并大受欢迎。

但是，我们也经常听到一些反映问题的声音，比如，一旦引进平衡计分卡，就会碰到各种各样的问题，致使其迟迟难以取得进展，或者是有些人虽然也赞成制作平衡计分卡，但对其可靠性存在疑虑，等等不一而足。事实上，虽然理解了其中的各种思想和概念，一旦实施起来，还是会遇到很多困难。在以往的相关著作中，虽然也描绘了其基本步骤，但并没能直接涉及到实践过程中可能会突然冒出的问题及疑惑。当然，我们无法做到一开始便制作出非常完美的平

衡计分卡，但即使如此，我们每个人还是希望它能日益完美。

基于这样的背景，常常听到许多企业家提出这样的要求，那就是，希望能有一本实践平衡计分卡的具体指导书。本书的产生就是为了尽量满足这样的要求。

在本书中，随处可以看到我们从实践经验总结出的各种思想和方法。事实上，本书的写作原本就是根据我们就平衡计分卡导入及实践过程中遇到的诸多问题和疑惑，整理下来的大量笔记。之后，再经过反复讨论研究，并进行汇总，最后由笔者（伊藤）将其整理成书。所以，本书的最大特点就是，处处都是实际经验的论述。

当然，本书的特点还不止于此。本书分为三大部分，在第一部分中，不仅对平衡计分卡的基本思想和概念进行了适当整理和充分论述，同时，在解说中还加入了许多作者独到的见解。所以，对于那些正准备引进平衡计分卡的企业和组织自不必说，即使对于已经引进了平衡计分卡的组织和企业来说，本书也有很大的参考价值。

第二部分依次介绍了平衡计分卡制作和引进过程中的各个步骤。另外，还对战略图的制作方法及其制作时的注意事项进行了详细说明。并且，对于平衡计分卡制作时的支援工具，即 DTP 工作表也进行了详细解说。该表不仅是用来验证战略实现所需各种对策间多方面多元化关系，继而建立逻辑性行动计划的工具，同时还是平衡计分卡及战略图的设计图。总之，该部分内容旨在为平衡计分卡和战略图的制作提供一个实用手册。

接下来的第三部分，针对平衡计分卡运用中可能出现的问题及注意事项，进行了逐一解说。特别是提出了如何建立导入之后的监督体制，以及如何使其与薪酬体系相结合等主题，并为其顺利运作提供了指导方向。

除了上述三个部分，本书在附录中还增加了与平衡计分卡相关

的释疑(问题、解答),以及演习问题。首先,在释疑部分,针对我们以往碰到的实业家们提出的各种各样的疑问,进行了逐一解答。另外,在演习问题部分,还提供了包括战略图在内的平衡计分卡制作过程,希望借此能够让读者们做一下简单的模拟体验。

此外,本书还得到了几家企业的合作,列举了包括计分卡在内的各种表单,以做实例。遗憾的是,有些企业要求匿名刊载,因此无法一一致谢,借此机会对各公司表示衷心的感谢。

最后要感谢的是日科技连出版社出版部的清水彦康先生。尽管我们一再变更完稿时间并延迟交稿,但是他一直耐心协调,并且,直到最后一直以一个忠实读者的立场赐予我们宝贵意见。在此,本人谨代表所有作者,向清水先生致以最高的谢意。

伊藤嘉博

Contents

目 录

译者序

前言

第一部分 平衡计分卡概论

第 1 章 透视平衡计分卡	2
何谓平衡计分卡	2
平衡计分卡缘何举世瞩目	4
与类似经营模式的区别	5
平衡计分卡不等于业绩评价工具	7
战略管理系统	8
预期效果	9
第 2 章 平衡计分卡的基本概念	14
四个维度	14
“平衡”的意义	17
因果关系链	20
各个维度的表现形式	24

第二部分 平衡计分卡的导入

第3章 战略目标的设定	28
平衡计分卡的导入流程	28
组成研究小组	29
明确组织的愿景与战略	31
设定战略目标	33
研究战略目标的因果关系	35
设定战略目标时容易遇到的问题	37
第4章 设定成果指标与目标	41
成果指标的识别	41
设定成果指标时的注意事项	43
设定目标	45
第5章 制作战略图	47
何谓战略图	47
关联图型战略图与树型战略图	50
战略图制作时的要点和注意事项	53
第6章 战略实行计划的展开	61
战略实行计划的落实	61
先行指标的设定	62

纵向和横向因果链的确认	65
第7章 利用DTP工作表进行分析	67
何谓DTP工作表	67
如何利用DTP工作表进行分析	72
DTP工作表的优点	75
战略图的设计图	75
第8章 运用前的最后调整	76
战略业务单元间平衡计分卡的调整	76
与预算保持统一	78
取得最高管理层的认可	80
第三部分 平衡计分卡的运用	
第9章 审议会体制的确立	88
引进效果能否立竿见影	88
BSC审议会的作用	91
审议会上的审议事项	92
建立监控系统与活用制作软件	98
第10章 与薪酬体系相结合	102
矫正成果主义的偏差	102
与薪酬体系结合时的基本研讨课题	106

薪酬体系设计时的技术性课题	110
第 11 章 制胜之道	120
从失败中吸取教训	120
平衡计分卡的巨大潜力	125

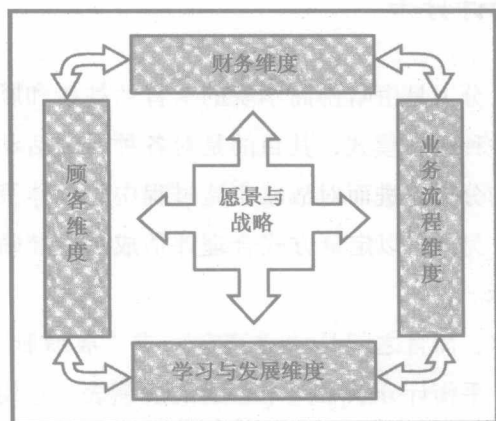
附录

附录 A 平衡计分卡释疑	130
附录 B 平衡计分卡的演习问题	147
参考文献	154
作译者简介	157

Part 1

第一部分

平衡计分卡概论



Chapter 1

第 1 章

透视平衡计分卡

何谓平衡计分卡

平衡计分卡是由哈佛商学院的卡普兰教授和顾问诺顿先生创建的一种经营模式，其目的是对各种经营活动进行全方位多元化的分析，进而对战略实施过程中的具体策略加以识别和管理。另外，以定量方式合理评估成果，准确驱动业绩也是其目标。

计分卡，简言之就是“成绩表”或“成绩册”的意思。意如其名，平衡计分卡不同于普通的成绩表，它用财务、顾客、业务流程和学习与发展这四个维度及其相互关系来表示组织业绩生成中的诸要素。

财务维度探讨研究经营活动中股东对企业的财务性成果的期待，并将其转换成具体的数值目标。顾客维度探讨研究如何更好地满足顾客需求以实现企业的愿景和战略。业务流程维度是考虑如何完善企业的内部业务流程以更好地满足股东和顾客。学习与发展维度则是为了确保企业不断完善创新的发展能力而考察组织学习的焦点所在。

如上所述，平衡计分卡通过明确集团的战略目标和实施策略，创造性地构筑管理其因果链条，来实现企业的卓越发展。

图 1-1 用图的形式来表示上述流程。图中，平衡计分卡的各工作流程被提纲挈领地加以概括，通过制作这样的计分卡，可以对组织的各项战略目标和绩效指标进行系统性的整理。同时，还可以借此团结组织成员，激发其积极性，齐心协力实现组织战略目标。

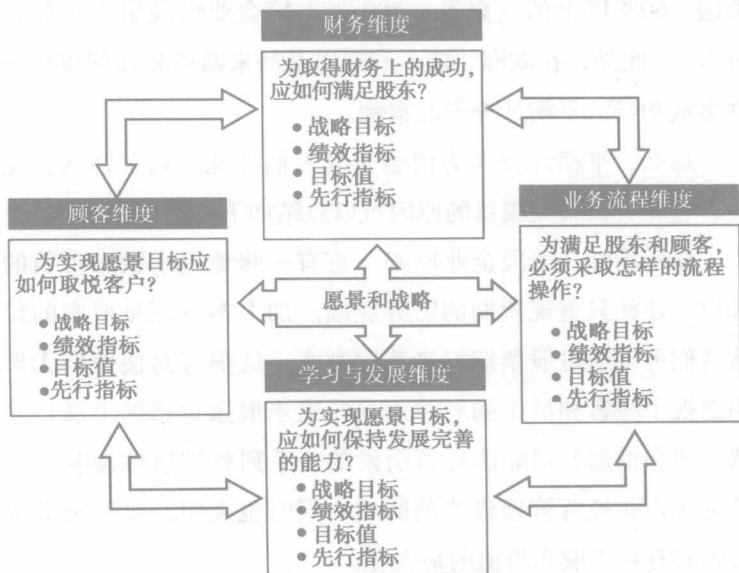


图 1-1 平衡计分卡的四个维度

资料来源：Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, p. 76. (吉川武男译：《平衡计分卡：新经营指标带来的企业变革》. 生产性出版, 1997年)。

对于图中的战略目标和绩效指标等术语，将在第2章“平衡计分卡的基本概念”中加以解释。

平衡计分卡缘何举世瞩目

平衡计分卡目前已掀起世界性热潮。事实上，仅近两年，已经引进或正考虑引进平衡计分卡的日本企业就已过百。在美国，60%以上的《财富》500强上榜企业已经引入平衡计分卡^①。此外，在欧洲、澳大利亚以及马来西亚和韩国也已有许多成功导入平衡计分卡的案例。

那么，平衡计分卡为何会引起人们如此大的关注呢？至少，它在美国备受瞩目的原因可以总结如下。

众所周知，美国企业原来一直有一味地追求股东价值的倾向，往往只重视短期的财务业绩。加上本身便是股东的经营者们可以通过股票期权来获取利润，这很容易使他们无形中忽视了顾客和员工的利益而一味追求股票价格的上涨。安然公司和世通公司非法经营引发的一系列舞弊事件深刻暴露了美式企业经营管理模式的弊端，同时也表明，股价至上主义未必有益于股东价值的最大化。

当然，在该问题暴露以前，很多先进企业已经认识到偏重财务业绩的企业经营模式亟待修正的必要性。于是，许多美国企业便引进了平衡计分卡，同时平衡计分卡对于一向不

^① Silk, S., "Automating the Balance Scorecard", *Management Accounting (IMA)*, Vol. 79, No. 11, 1998, p. 39.

重视追求股东价值的日本式经营模式也提出了质疑。

平衡计分卡不是单一追求财务业绩，而是以提高顾客和员工的满意度为目标。但是，这也绝不意味着将财务业绩忽略或作次要考虑。事实上，它是为了更加长远地获取巩固股东期待的财务成果而强调顾客和员工满意度的重要性。

因此，夸张点的话也许可以说，平衡计分卡是21世纪世界标准的经营指南针，它融合了日美两种经营模式的优点。

与类似经营模式的区别

若只论脱离单纯的财务层面，多角度评价研究经营成果的话，平衡计分卡绝对称不上是新的经营管理模式。那么，它与类似经营模式的区别到底何在呢？

平衡计分卡由战略业务单元（strategic business unit, SBU）^①单位制成，各战略业务单元将组织的整体愿景与战略和自己的目标联系起来，明确战略目标，并设定应该达到的定量目标值（target）。因此，我们也可以认为平衡计分卡就是发展型的目标管理（management by objectives, MBO）。

不过，在一般性的运用中，以前的目标管理，其目标本身的设定依据大多比较模糊，而且，即使包含财务以外的目

① 战略业务单元是战略性事业单位，它是为适应战略而构建的组织单位。战略业务单元有时不同于组织图上的体系，而是构成横向型组织或者是横向型机能。不过，有时也直接将现有的事业部门看做是战略业务单元。无论哪种情况，一旦被定位为战略业务单元，它就具有了战略性使命，必须担负起实现该使命的责任。