

平衡计分卡——中国企业战略制导系列丛书

平衡计分卡与 能力素质模型

The Balanced Scorecard and
Ability Model Management

秦杨勇 杨明广◎著

第一套中国本土原创的阐述平衡计分卡操作实践步骤、方法与工具的系列丛书

 中国经济出版社

平衡计分卡——中国企业战略制导系列丛书

平衡计分卡与 能力素质模型

The Balanced Scorecard and
Ability Model Management

秦杨勇 杨明广◎著

第一套中国本土原创的阐述平衡计分卡操作实践步骤、方法与工具的系列丛书

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡与能力素质模型/秦杨勇、杨明广著. —北京:中国经济出版社,
2007.10

ISBN 978-7-5017-7406-7

I. 平... II. ① 秦... ② 杨... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 018617 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:刘 晨(电话:010-88377716)

责任印制:石星岳

封面设计:任燕飞制图设计工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京金华印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:13.75 字数:195千字

版 次:2007年10月第1版

印次:2007年10月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7406-7/F·5963

定价:32.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

丛书序

在过去的二十多年内,中国的经济取得了举世瞩目的快速增长。而今天全球化的市场又为中国企业带来了国际市场竞争的机遇与挑战,这些机遇与挑战要求中国企业的创业者与高级经理们必须关注战略的执行。

应当说在世界范围内,管理学界一直没有放弃对战略执行的执著追求。著名管理大师彼得·德鲁克的 MBO(目标管理)推动企业在战略执行领域的进步,有着不可磨灭的贡献,有人因此而评价:在彼得·德鲁克的 MBO 之前,企业是没有管理的;KPI 考核强调从企业战略的视角,运用 KPI 指标实现企业战略的落地,该方法被目前大部分管理咨询公司所广泛采用;而从《平衡计分卡》到《战略中心组织》、《战略地图》、《组织协同》,则标志着 BSC 从一个突破财务局限性的绩效评价工具已经发展为战略管理的工具;利益相关者计分卡则强调从战略利益相关者的角度设置企业的指标,对 BSC 四个维度的批判也推动了 BSC 实操方法的发展……

上述战略与绩效管理的工具在上个世纪开始纷纷传入中国。然而中国有着自己复杂的文化背景与内部环境的挑战,回顾中国过去十年的管理咨询发展历程,我们似乎不难看到,国际级咨询公司在世界发达国家能够行之有效的咨询模式,在中国却“屡战屡败”,这些都是中国管理咨询业值得去反思、学习的经验与教训。因此对于战略执行的研究与运用,中国的管理咨询业必须依靠自己的力量,探索出真正适合自己企业的、具有实战意义的战略执行的操作方法与管理工具,这样才是对 MBO、BSC、KPI 考核、利益相关者计分卡中国之旅的最有价值的推动。

企业永远是管理知识的炼狱,佐佳管理咨询公司(Z.M.C)一直致力于中国企业战略执行能力提升的积极探索,对平衡计分卡与目标管理、KPI 考

核、利益相关者计分卡在操作方法上的适应性进行了反思与整合,即吸取各种方法的精髓并将它们在操作中融合:我们将战略地图分析思路与利益相关者理论结合,突破四个维度的局限性;将目标管理的绩效循环与计分卡操作组合起来;将能力素质模型导入,对计分卡进行补充;将 KPI 指标的实操检验纳入绩效管理的操作系统……盲目地寻求方法的时髦而失去实操性是管理咨询顾问的一大职业禁忌,在大量咨询案例的成功与失败的经验与教训基础上,Z.M.C 根据中国企业基础管理系统薄弱的特点,对 BSC、MBO、KPI 考核等方法的操作进行调整,并将其与其他管理系统的变革,如流程优化、组织设计、培训管理、薪酬管理等相链接,这些都在服务过的企业得到了肯定与认可。

Z.M.C 一直以自己的方式跋涉在战略绩效管理专家的道路上,引领着中国企业集团战略执行的变革。Z.M.C 定期与国外咨询机构互相交流研究成果,但拒绝成为任何国外咨询协会的分支机构,因为只有这样才能保持我们客观、辩证地分析与判断,而不盲从、片面地夸大任何一个管理方法与工具。

本系列丛书一共分为五本:《平衡计分卡与绩效管理》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与薪酬管理》、《平衡计分卡与流程管理》、《平衡计分卡与能力素质模型》。自 2005 年该系列丛书的第一本专著《平衡计分卡与绩效管理》上市以来,我们接到了全国各地企业的咨询电话,首先要感谢他们对我们的信任!在和他们的交往中,我们感受到他们关注的越来越多的是操作细节,而不是什么时髦的理论框架。我们欣喜地看到:管理咨询,中国的企业越来越务实了!

本丛书的读者对象主要是企业,特别是中国企业的创业者与经理人、企业管理顾问、战略性绩效管理实务的研究者。本书也可以作为 MBA 的课外辅导读物,涉及的领域有战略管理、母子公司管控模式、流程与组织架构设计、人力资源等等。

在 3 个月的写作过程中,我得到了来自各方的支持,他们有的是我的同事,最亲密的事业上的伙伴,有的是我服务过的客户和出版社的朋友。在此

我向他们表示衷心地感谢！如果不是他们，我几乎无法完成此书。他们是迈克尔·沃尔（美籍）、杨明广、李立刚、朱荃、刘茜、刘晨。

无论是今天还是将来，我真诚地期望它能够给你和你的企业带来帮助；我也盼望这套丛书能够对BSC、MBO、KPI考核、利益相关者计分卡的中国之旅，对中国企业集团化发展的理论与实务研究有一定的推动作用；我也热切期待理论界、咨询界和企业界的朋友们和我们就战略性绩效管理的专题进行深入地探讨。我的联系电话是013818415208，E-mail: zuojiaco@163.com，我们的论坛是www.zuojiao.com。

上海佐佳企业管理咨询有限公司

首席管理顾问 秦杨勇

2007年8月8日于中国上海

目 录

丛书序 1

第一章 中国企业战略执行管理解决方案/ 1

- 1.1 战略执行揭秘/ 3
- 1.2 从战略到绩效——中国企业战略执行解决方案/ 9
- 1.3 平衡计分卡与能力素质模型变革步骤/ 10

第二章 战略地图/ 17

- 2.1 运用战略地图描述你公司的战略/ 19
- 2.2 战略地图绘制第一步——确认财务构面目标/ 22
- 2.3 战略地图绘制第二步——链接客户构面与财务构面/ 24
- 2.4 战略地图绘制第三步——内部运营分析, 选择
战略主题/ 28
- 2.5 战略地图绘制第四步——链接组织发展构面, 支持内部
运营/ 32

第三章 战略执行责任机制/ 39

- 3.1 公司层面指标的设定/ 41
- 3.2 部门层面指标的设定/ 49
- 3.3 员工层面的指标设定/ 56

3.4 绩效管理运作体系设计/ 57

第四章 能力素质模型设计/ 73

4.1 能力素质模型的背景知识/ 74

4.2 能力素质模型的操作流程/ 81

4.3 职位序列划分/ 86

4.4 战略核心能力推导能力素质模型/ 89

4.5 BEI 行为事件访谈/ 92

4.6 能力素质模型最佳实践标准/94

第五章 岗位任职资格与运作体系设计/ 121

5.1 任职资格与能力素质模型/ 123

5.2 任职资格架构详解/ 125

5.3 能力素质模型运作体系设计/ 139

附 录 能力素质模型与任职资格管理咨询文件
(部分)/151

第一部分 能力素质模型设计报告/152

第二部分 实施细则/186

第三部分 附件/191

佐佳企业管理咨询公司/209

中国企业战略执行管理解决方案

- 1.1 战略执行揭秘
- 1.2 从战略到绩效——中国企业战略执行解决方案
- 1.3 平衡计分卡与能力素质模型变革步骤

引例

2005年7月的一个下午,一阵急促的电话铃声打破了佐佳顾问上海总部Office的宁静,是浙江一位民营集团公司老总打来的:“为什么我的想法他们总是不明白?我要求他们去开发高端客户,淘汰老的低端客户,但是他们却固守着老的低端客户在做销售工作;我要求进行产品的升级换代,他们却热衷于去拿所谓的科学技术进步奖……”

这是一家年产值近10个多亿的汽车零部件生产企业,然而利润情况却不尽人意。公司为低端客户付出了大量的成本,这些客户购买决策关注点是价格,并且要量小、付款差并且不稳定。而他们对产品的性能、质量则并不是特别的关注;用老总的话说,公司在这类客户市场中根本无法显现自己的产品在性能、质量上的优势,因此2004年的时候他就下决心调整自己的客户结构:淘汰低端客户,开发高端客户。

当我们进驻该企业进行深入地调研之后,却发现高层“市场转型”的战略意图在中层执行时却走样了:销售部经理热衷于如何提高低端市场的销售收入,没有有计划地去开发高端市场,他甚至帮着客户来和总经理进行价格谈判——要求高层降价;研发部的经理没有围绕着高端客户在性能和质量上新的要求制定研发计划,而是一味地强调技术的先进性,热衷于技术先进性的研究和行业的各种荣誉奖项,整个研发方向与产业化的要求脱节;生产部门的工艺与质量改进活动完全处于一种“自发”的管理状态,没有自觉地思考如何支持“市场转型”的战略……

这家企业所面临的状况和我们在2003年接触的深圳一家手机电池制造企业所面临的状况一模一样:高层在想着高端市场的转型,销售部经理却想着如何在低端市场卖掉更多的产品以拿到更多的销售提成;研发中心的总监陷入“技术误区”——渴望拿到更多的“技术进步”奖项而使部门研发方向脱离了企业整体的战略目标……多年的管理咨询经验告诉我们:这又是一家战略执行出了问题企业!

欢迎再次进入战略与绩效管理的世界,分享中国企业战略执行的成功经验。在本书中,我们将共同研究如何运用平衡计分卡、战略 KPI、目标管理、能力素质模型等管理工具来提升你公司的战略执行力,我们将重点探讨两个方面的议题:一是如何在贵公司开展整合平衡计分卡等战略管理工具的引入;二是如何建立贵公司人力资源的标杆——员工能力素质模型,并将其与平衡计分卡整合、链接。同本系列其他丛书一样,那些大学教授热衷的管理理论将不纳入我们所讨论的重点。

1.1 战略执行揭秘

不可阻挡的是,今天的中国充满着自信,融入了全球的市场竞争。这种全球化竞争彻底改变了中国企业原有的竞争边界,让你强烈地感受到国际市场竞争的波涛汹涌与波澜壮阔。外部竞争环境的不确定性要求你更加擅长对企业未来发展作前瞻性思考,要求你能认真地思考自己企业未来的战略。

战略执行议题上个世纪在全球范围内兴起,目标管理、战略 KPI、平衡计分卡、流程再造、6SIGMA……这些起源于西方的所有管理方法与工具的真正目标只有一个,那就是:提高企业的战略执行力;2000 年以来,中国企业管理的理论界与实务界对战略执行也倾注了巨大的热情,今天我们似乎不难发现:战略执行已经成为中国企业不可回避的管理议题。因为每个中国的企业家都知道:如果自己的那些伟大的、激动人心的战略无法得到正确地执行实现,那么企业就会失去存在的理由与价值。

中国企业缺乏的往往不是伟大的战略思想,而是有效的战略执行。多年来众多战略执行的问题一直困扰着我们企业的最高领导:

- 为什么企业最高领导的战略思路总是无法得到正确地执行?

- 为什么我们的员工缺乏创业时的工作热情与责任感?
- 为什么每年公司目标无法实现时,大家都相互推诿责任?
- 为什么企业内部各个部门之间壁垒重重、沟通不畅?
- 为什么我们通过了 ISO 9000,但是产品因质量原因被退换货率却越来越高?

• 为什么流程再造以后,新的流程规则无法得到贯彻和实施?

.....

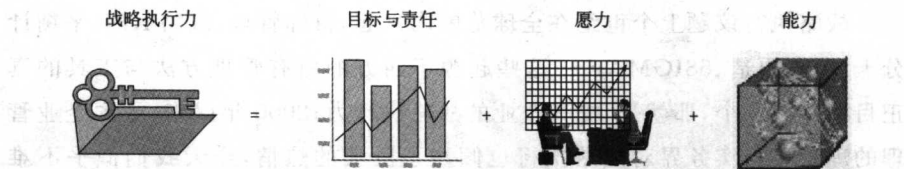
他们试图从管理书籍中寻找答案,却发现那些令人热血沸腾的管理理论总是在企业操作中总是寸步难行;他们试图去寻求管理咨询公司——“外脑”的帮助,却发现看似“严密、完美”的方案却无法在自己的企业中实施.....

战略执行是如此的重要且具有挑战性,可我们的企业却如此地缺乏战略的执行能力!

我们如何才能正确地执行自己的战略?

佐佳顾问在大量的管理咨询实践中发现:一个企业的战略执行力是由三个方面的要素所构成的,那就是目标与责任、能力、愿力。该三大要素是企业战略执行力高低的决定性因素。

为此,佐佳顾问还总结出了战略执行公式:战略执行力 = 目标与责任 + 愿力 + 能力



1.1.1 目标与责任

战略执行力公式构成的首要要素是目标与责任。“人生没有了目标,就像生活没有了阳光;而企业如果没有了目标,那么它的运营将会失去方向。”很多的中国民营企业在创业初期的时候,往往是采取“摸着石头过河”的方

式在管理战略,那时候的战略一般就是“走到哪里算哪里”,企业没有长期的使命和愿景,赚钱成了企业的唯一目的。这种战略管理的方式在一定的时期内确实也促进了部分中国企业的发展,但是我们的企业很快就发现:以往“摸着石头过河”的模式再也不能适应今天的市场竞争了。“战略管理”已广泛的被中国企业的领导者所认同,他们开始认真地思考企业存在的价值,思考企业发展的长期目标。

但是仅仅澄清了公司的战略并不代表企业每一个人都拥有了步调一致的、清晰的目标,企业的战略计划必须转化为企业内部每一个人的实际活动才具有现实的意义。而要想让你公司每一个人的行为能与战略计划的要求保持高度一致的话,我们的企业家就需要擅长将“战略”转化为企业每一个人的“目标与责任”。因为如果光有企业层面的战略,没有配套的员工的目標与责任,执行只会成为一句空话。因为我们相信“当我们评价什么,我们就能得到什么”!

在战略目标与责任机制构建中,平衡计分卡等管理工具能发挥重要的作用:它担当了描述、评价与管理战略的强大功能。平衡计分卡的核心功能就在于通过对战略的梳理与描述,将组织的战略目标分解成企业各管理层级的目标,同时将这些目标同绩效管理链接起来,确保组织战略目标的落实。

这里我们需要特别强调的是:无论是“战略具体化”还是“责任机制”的建立,在集团型公司条件下,母子公司管控模式对其会产生重要的影响,同时它还会影响流程与组织架构的设计:在母子公司管控模式下,管控流程实际上就是母子公司管控的具体运行方式,任何管控模式都需要通过流程来实现;而集团的组织架构则是落实“责任机制”的重要前提,同时也是流程实施的“载体”,如果组织架构与流程不配套,母子公司管控的流程则无法得到贯彻实施,管控的模式也无法落地。

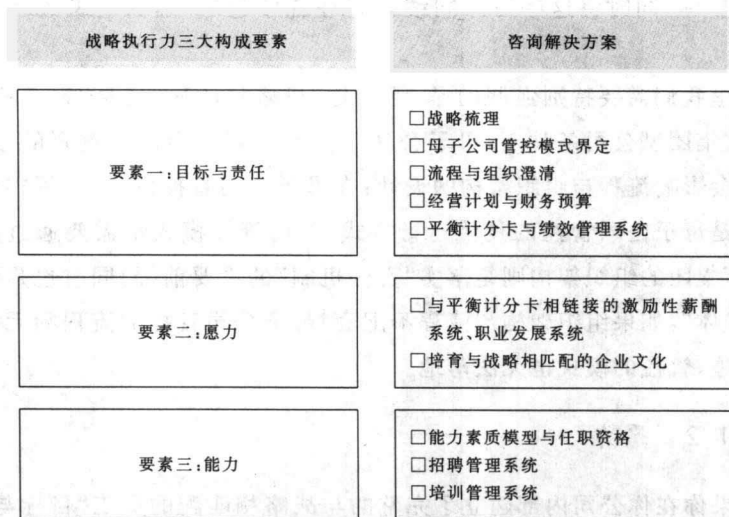
1.1.2 愿力

如果你在你公司内部建立了完整的与战略相匹配的员工“目标与责任”的机制,但是员工没有执行的意愿,你那伟大的战略同样不能取得良好的执行,因此“愿力”是你公司战略执行力的第二个重要构成要素。所谓“愿力”

就是员工是否主动愿意做事,它表明你公司员工完成工作的愿望有多强烈。作为企业的最高领导要擅长激发员工去主动而不是被动地完成自己的目标,只有员工有主动性,他才能主动思考工作中存在的问题,才能不断地改进与提高。

构建员工的“愿力”是一个系统的工作。我们坚信“利益问题”是“愿力”的非唯一的,但却是首要的决定要素。为此我们首先要解决“企业利益”与“员工个人利益”有效结合的问题,它可以通过与平衡计分卡相链接的薪酬管理来解决,通过与平衡计分卡相链接的员工职业发展系统来解决;其次除了解决“利益问题”外,精神层面的激励也是我们不容忽视的,我们还可以通过企业文化的培育来实现精神激励,提升员工的“愿力”。改革开放后,众多中国企业老总创业的凝聚力来自于他们的个人魅力,但是当企业达到一定规模后,这种个人魅力能发挥的作用与影响的范围却十分有限,这个时候企业就需要共同的、积极的、向上的核心价值观来凝聚企业的每一个人。在特定的条件下,它比物质激励更加有效。

因此企业员工战略执行“愿力”的构建,要求我们必须将部分人力资源管理手段与企业文化结合起来运用。



中国企业战略执行力提升咨询解决方案

1.1.3 能力

能力是企业战略执行力的第三个构成要素,即使你的企业有了“目标与责任”,具备战略执行的“愿力”,但是如果缺乏执行的能力,同样不能取得预期的战略执行结果。

我们通常可以将“能力”区分为组织能力和个人能力,组织能力是指组织内部所具有的能力,可以用核心能力来衡量;个人能力是指员工个人战略执行所需的能力,通常要为这些能力建立一个能力标杆,也就是能力素质模型。

即时案例 什么是核心能力?

核心能力的知识无论在管理的理论界还是实务界早就得到广泛传播,从一定意义上讲,企业在市场上的竞争主要表现为产品的竞争,然而从深层次的剖析则是企业核心能力的较量。

因核心能力而取得成功的企业案例不胜枚举:斯隆对通用汽车公司独特的组织设计(事业部制),为其跃居世界最大的汽车生产厂奠定了坚实的基础;可口可乐的技术配方长盛不衰,可以认为是对核心能力技术的追求;索尼公司的核心能力是创新能力,以此抢先夺得喜新者的市场(如率先开发 MD 卡式随身听);英特尔公司的核心能力是研究和开发微处理器,由于坚持主业,逐渐发展成为全球最大的计算机芯片制造商;沃尔玛公司是美国的一家连锁零售集团,其成功的秘诀在于它拥有的卫星通信、采购与运输方面的独特的核心能力……

相反,不注重核心能力培育从而导致企业失败或者衰落的例子也比比皆是:巨人集团的核心能力是高科技的突击开发能力(如开发脑黄金)。但是,巨人集团严重偏离这一核心能力去开发房地

产,在房地产人才缺乏的情况下,以好大喜功的心态从银行贷款,结果以惨败而告终;春兰集团的核心能力是空调器中制冷技术的开发及销售能力。但是,春兰集团却偏离了这一能力去开发摩托车、汽车,给了竞争对手以喘息之机,丧失了巨大的市场份额……

通过上述案例的剖析,我们可以看出核心能力对一个企业在产业竞争中制胜的决定性作用。企业核心能力最终是“员工个体能力的集合,是员工个人能力的体现”。换句话说,要想培育企业核心能力就要从员工个体能力的培育入手,因为只有我们的员工具备了与战略要求相匹配的个体能力,企业才真正具备了核心能力。

因此如果你公司想取得良好的战略执行,就必须思考一个问题:我们的员工到底需要具备哪些与企业核心能力相匹配的个人能力,才能保障公司战略的有效执行?“能力素质模型”能很好地解决这个问题,它通过分析组织的核心能力,然后将这些能力分解到组织的各个岗位,结合岗位所需的一般能力,建立一个胜任岗位的能力模型。能力素质模型实际上是公司打造核心能力,建立与战略要求相匹配的人才梯队,获得良好执行的“能力标杆”。通过衡量组织内部与能力标杆的差距,并制定弥补差距的学习发展计划,通过招聘与培训体系能很好地解决组织“能力”构建的问题。

战略执行公式的三大要素相互影响、相互支持地决定着贵公司战略执行的有效性;失去了“目标与责任”,即使你拥有一个强大执行能力的人才队伍,即使他们拥有实现战略的强烈愿望,你那伟大的战略决策仍得不到正确的执行,因为他们缺乏一个有效的“目标与责任”机制来引导他们“做正确的事情”;而即使贵公司拥有与战略相一致的个体“目标与责任”,员工也有“能力”去执行战略,但是由于缺乏执行的“愿力”,那么战略也会在执行中被大打折扣;如果缺乏战略执行的“能力”,无论“目标与责任”如何清晰,无论他们多么满腔热情,贵公司也无法达到预期的战略执行效果。

1.2 从战略到绩效——中国企业战略执行解决方案

佐佳顾问基于中国企业战略执行三个要素的对策,提出了中国企业战略执行力提升的基本理论框架:在明晰企业战略、计划,母子公司管控模式澄清的基础上,通过整合 BSC 等工具的导入、企业流程的优化、组织的澄清、人力资源管理与企业文化的建设,来提升中国企业的战略执行力。在此其中,从战略规划到绩效设计(战略绩效管理)则是最为核心的主线条。

我们可以将上述对策分为五个相对独立却又紧密联系的变革模块,而在这其中,平衡计分卡等整合工具则是一个最为核心的管理工具。

1 战略与计划流程 1. 企业任务系统 2. 公司战略 3. 业务战略 4. 职能战略 5. 经营计划与财务预算		2 平衡计分卡 1. 战略地图 2. 公司与分级平衡计分卡 3. 平衡计分卡运作系统	
3 流程优化 1. 流程规划 2. 选择主题 3. 流程分析 4. 流程优化设计 5. 实施维护	4 集团管控与组织设计 1. 集团管控模式 2. 集团组织架构 3. 流程主导部门设计 4. 部门之间关系定位 5. 部门职能描述	5 人为资源与企业文化 1. 人力资源战略与规划 2. 职位分析与能力素质模型 3. 员工绩效管理 4. 薪酬管理 5. 招聘与培训管理 6. 员工职业发展管理 7. 企业文化	

中国企业战略执行力提升——五个相对独立却又紧密联系的咨询模块

注:佐佳顾问(Z.M.C)提出的咨询解决方案中,其核心管理工具 BSC 并不是西方操作方法的照抄,而是运用独立的观点将 BSC、MBO(目标管理)、KPI 考核、利益相关者计分卡等方法整合在一起,结合中国国情加以调整的操作方法。

我们也坚信,我们的企业能够通过上述可操作管理方法与工具来指导