

中国企业集团战略执行力提升咨询解决方案

平衡计分卡 与战略管理

The Balanced Scorecard and
Strategy Management

秦杨勇◎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

中国企业集团战略执行力提升咨询解决方案

平衡计分卡 与战略管理

The Balanced Scorecard and
Strategy Management

秦杨勇◎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

平衡计分卡与战略管理/秦杨勇著. —北京:中国经济出版社,2007. 1
ISBN 978-7-5017-7404-3

I. 平... II. 秦... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 018619 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:北京君升印刷有限公司印刷

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:16 字数:230千字

版 次:2007年1月第1版

印次:2007年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7404-3/F·5961

定价:32.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

本书对平衡计分卡（BSC）与目标管理（MBO）、战略KPI、利益相关者计分卡等战略绩效管理的工具，在操作方法上的中国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：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结合起来，把KPI指标的实操检验纳入运作系统，同时本书将传统的战略分析工具，如PESTEL、波特五力分析、SPACE、BCG矩阵、GE矩阵、SWOT分析等融入到战略地图的操作步骤之中。

平衡计分卡—— 中国企业战略制导系列丛书

- 《平衡计分卡与战略管理》
- 《平衡计分卡与绩效管理》
- 《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》



▼ 作者简介

秦杨勇先生(Mr. peter): 中国战略性绩效管理最权威专家, 上海佐佳企业管理咨询有限公司首席管理顾问。我国管理咨询实战方向上的一面旗帜, 在业内享有较高的声誉。他一直致力于中国企业集团战略执行力的研究, 并倡导将BSC、战略KPI、MBO、利益相关者计分卡等工具运用于集团管控。其个人专著《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《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》、《控制力》等系列丛书由中国经济出版社出版。秦先生还是《中国经营报》、《商界——中国商业评论》、《销售与市场》、《销售与管理》、《每日经济新闻》、《人力资源》等管理杂志与报纸的特约作者与点评专家, 发表管理咨询专业文章三十多篇。

秦先生管理咨询服务涉及的行业十分广泛, 涉及汽车、电力、食品、旅游、玻璃纤维、机械制造、房地产、建筑、研究院所、煤炭、房模设计与制造、高科技、医药医疗等多个行业的国有与民营企业, 其咨询服务成果受到管理咨询界与企业界的高度盛赞。

丛书序

在过去的 20 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)对于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实,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成为战略管理的工具;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 10 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,即汲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,在大量咨询案例成功与失败的经验和教训的基础上,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中得到了肯定与认可。

Z.M.C 一直以自己的方式跋涉在战略性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,我接到了全国各地企业的咨询电话,首先要感谢他们对我的信任!在和他们的交往中,我越来越感受到他们关注的越来越多的操作细节,而不是什么时髦的理论框架。我欣喜地看到: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

2006 年 11 月 8 日于中国上海

目 录

丛书序 /1

第一章 中国企业集团战略执行力提升/1

- 1.1 集团化——中国企业规模化发展的必由之路/3
- 1.2 集团化管理问题的本质剖析/6
- 1.3 企业集团战略执行力提升的核心工具/13
- 1.4 集团战略执行力提升变革操作步骤/19
- 1.5 小结/21

第二章 变革的准备/25

- 2.1 组建变革团队/27
- 2.2 如何达成共识/28
- 2.3 编制变革的计划/49
- 2.4 小结/54

第三章 平衡计分卡与战略管理/55

- 3.1 正确地认识战略/57
- 3.2 平衡计分卡与战略管理程序/63
- 3.3 平衡计分卡与不同层级的战略/66
- 3.4 战略环境分析/70

	3.5 小结/80
第四章	战略地图与集团战略规划/83
	4.1 集团层面战略地图的绘制/85
	4.2 集团战略地图模板/89
	4.3 集团战略地图分析工具/101
	4.4 小结/114
第五章	战略地图与业务战略规划/117
	5.1 业务层面战略地图绘制/119
	5.2 关于 SWOT 分析/138
	5.3 市场细分地图/142
	5.4 产品与市场矩阵分析/144
	5.5 内部运营矩阵分析/148
	5.6 小结/154
第六章	战略执行的核心——责任机制/157
	6.1 战略执行责任机制建设的方法/159
	6.2 责任机制建设的步骤/161
	6.3 KPI 指标设计工具展示/164
	6.4 小结/178
附 录	KPI 指标分解库/180
	主要参考文献/246
	佐佳企业管理咨询公司/247

中国企业集团战略执行力提升

其并花,才代付善关张益好,对于,IT,更重对自,才代付善平并新
以是一,愿如面直式个三折将身重林印好,具工战要管制强水并
果商本基团决意太得最登代装式付用解好因素,具工心对内等QSC
因然制好己其并花,更重已得最的制好付用解好因素二,要付善平并
管善才代付善关张益好,MO,更重已得最的制好付用解好因素三,要付
善善才代付善关张益好,MO,更重已得最的制好付用解好因素三,要付

- 1.1 集团化——中国企业规模化发展的必由之路
- 1.2 集团化管理问题的本质剖析
- 1.3 企业集团战略执行力提升的核心工具
- 1.4 集团战略执行力提升变革操作步骤
- 1.5 小结

欢迎再次进入战略性绩效管理的世界！我将与你共同继续探讨中国企业战略执行力提升的实操。在本书中，我将与你研究如何操作平衡计分卡、目标管理、KPI 考核、利益相关者计分卡，并将其作为战略管理的工具，我们将重点探讨三个方面的议题：一是以 BSC 等为核心工具，集团战略执行力提升咨询解决方案的基本构架与设计步骤；二是如何进行战略的澄清与梳理，并将其与战略地图对接；三是如何运用 BSC、KPI 考核、MBO、利益相关者计分卡等管理工具落实战略执行的责任。

考虑到本书主题，集团企业群协同关系研究、母子公司管控模式设计，以及母子公司运作机制中管控流程与制度设计、集团组织架构、子公司人力资源管理等内容将不纳入我们重点探讨的范畴，如果你有兴趣可以参阅佐佳顾问的其他专著。

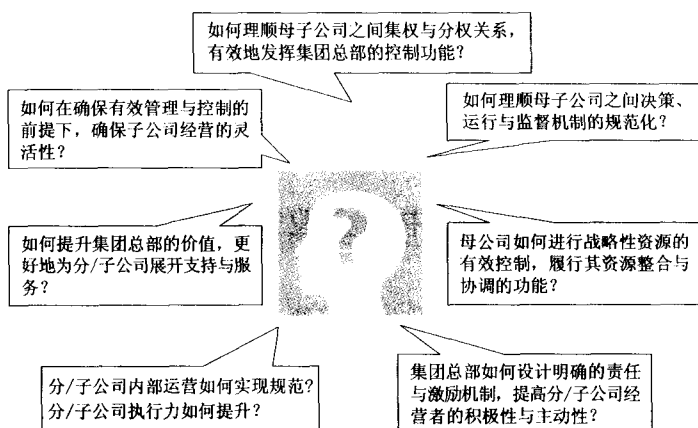
1.1 集团化——中国企业规模化发展的必由之路

在世界范围内,企业的集团化发展问题一直被众多大型企业所关注,它是企业在规模化发展过程中一个重要的制度保障,也是集团型企业能否获得可持续发展的一个必要条件。今天经过 20 多年的商海沉浮,很多中国企业已经开始走进了集团化发展的道路。众多中国企业在经过快速扩张后,所面临的集团化发展问题开始日益显现,一系列管理的问题摆在了中国企业的创业者和职业经理面前:

1. 如何理顺母子公司之间集权与分权关系,有效地发挥集团总部的控制功能?
2. 如何理顺母子公司之间的决策、运行与监督机制的规范化?
3. 如何在确保有效管理与控制的前提下,确保子公司经营的灵活性?
4. 母公司如何进行战略性资源的有效控制,履行其资源整合与协调的功能?
5. 如何提升集团总部的价值,更好地为分/子公司展开支持与服务?
6. 集团总部如何设计明确的责任与激励机制,提高分/子公司经营者的积极性与主动性?
7. 集团的组织架构如何配置以确保母子公司管控的运行顺畅?
8. 如何优化分/子公司内部的运营流程,实现分/子公司规范化的运作?
9. 如何提高分/子公司自身执行的能力?

.....

上述所有的问题本质就是:中国企业在集团化的征途中,如何确保集团整体战略执行力。这也是中国企业在快速成长中所面临的一个非常重要的管理课题。换言之,对集团型企业管理进行自觉地思考,是今天中国企业扩张中的必由之路。



集团整体战略执行提升——中国企业成长的烦恼

提到集团管理,很多人会将其母子公司管控相提并论。事实上两者之间有一定的差异。而要想真正理解两者之间的差异,我们就无法回避两个重要的概念:集团公司与企业集团。在现实中这两个概念往往会被很多人混淆,事实上两者有着本质的区别。

首先我们在通常意义上所讲的集团公司,往往就是指具有独立法人资格的母公司,纯粹的集团公司(即不直接从事生产经营活动的母公司)在现实中往往又被称为集团总部。

而谈到企业集团的概念,我们有必要首先了解一下企业集团的四个本质特征:

1. 企业集团本身不具备法人特征。与集团公司所有不同的是,企业集团本身不具备法人资格。从理论上讲,它是独立资本之间相互合作的经济势力群体,是一个经营合作的联合群体,这些群体并不是产权关系的变更或合并的产物。用句通俗的话说,企业集团的各个企业群往往不是因为产权关系而组合在一起的,企业集团只是一个经营合作的联合群体,没有法人的地位。
2. 企业集团包含了若干个独立的,由核心企业组成的企业群。在企业集团内部,可以包含若干个由核心企业组成的企业群,这些核心企业具有独立的法人地位,有着自己的子公司。也就是说企业集团包含了若干个集团

公司以及这些集团公司所全资、控股的子公司。

3. 企业集团中的各个集团公司是平等的关系。企业集团内部各个集团公司之间往往是横向地相互持股,形成错综复杂的产权纽带关系。这些集团公司与集团公司的子公司之间,并不是依靠企业集团设置总部性质的机构来维系它们之间关系的。

4. 企业集团没有明确的边界。现实中集团公司或企业集团的其他类别成员企业,可以出现跨集团的活动,一个集团公司和其子公司可以同时加入、参与两个甚至两个以上的集团;其次对于集团经理会,成员企业可以有进出自由的权利,加入集团的经理会并不会丧失集团公司的独立性。

在明确了企业集团与集团公司的基本概念后,就不难对母子公司管控作出明确地界定了。事实上母子公司管控就是企业在集团化发展历程中,集团公司如何对其所属的分/子公司进行管理控制,它也是集团化管理研究范畴的一个构成。

而与母子公司管控所不同的是:集团化管理的研究内容已经跳出了单个的核心企业所组成的企业群之外了,它不仅仅涉及单个核心企业(母公司)对其所属的分/子公司的管理,更为重要的是,它还牵涉到企业集团中若干个企业群(若干核心母公司与子公司组成)之间的关系的研究。由此可见,集团化管理所涉及的内容包含了母子公司管控,但是其涉及的范围要比母子公司管控广的多。



中国企业集团化发展的三座大山

所以我认为:仅仅强调“母子公司管控”并不能完全解释中国企业集团化发展道路的探索模式。在集团化发展历程中,在战略澄清的基础上,企业必须关注以下三个方面的内容:

1. 母子公司管控模式;
2. 分/子公司内部管理能力提升;
3. 若干企业群协同关系。

对于中国企业而言,任何一个方面的薄弱都将造成国际集团帝国梦想的破灭,由此可见,母子公司管控、分/子公司内部管理及企业群关系是中国企业集团化发展道路上必须翻越的三座大山。而就大部分中国企业集团化发展的现状而言,在当今时期前两个问题却显得尤为迫切,而第三个问题将会在未来出现。

1.2 集团化管理问题的本质剖析

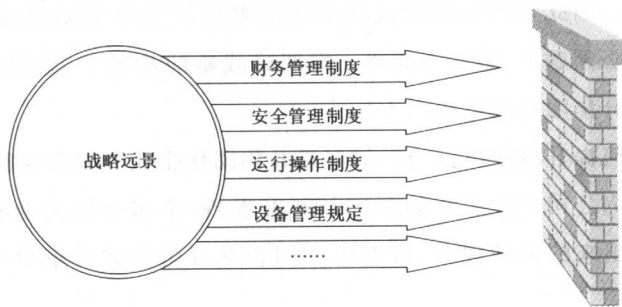
对集团管理的本质进行剖析,有益于我们寻找集团管理的解决方案。而寻找解决方案,我们需要从企业管理的核心谈起。我们一直认为战略是企业管理的核心,企业的各项职能的执行都必须服从并服务于战略(对于该观点有兴趣的读者可参阅由中国经济出版社出版的《控制力——不要被执行蒙蔽了双眼》)。

1.2.1 战略管理,执行是关键

回顾中国企业管理的发展历程,中国的企业家们几乎没有什么时期像今天一样重视企业的战略。因为今天中国已经开始融入全球的市场竞争,未来的全球化竞争将彻底改变中国企业原有的竞争边界,开放意味着更多的国外企业将进入中国,也意味着国外市场的大门在对你的公司敞开。外部环境的不确定性要求中国企业的高级经理们更加擅长对自己企业的未来

发展进行更深入地思考,企业竞争基础的改变迫使更多中国企业的创业者和高级经理们不得不认真地反思自己企业未来的战略。

而就在企业战略规划的管理需求在中国企业掀起时,西方的战略领域的权威人士却几乎都开始赞同一个观点,那就是:战略管理,执行是关键,也更具有挑战性!因为他们开始意识到:坐在那里正确地规划自己的战略很难,但是成功地执行战略更难。1999年《财富》杂志一篇文章曾经指出:70%的首席执行官不是因为糟糕的战略而失败,而是因为糟糕的战略执行而失败。即使是在一些非常知名的企业,战略往往也难以得到最有效地实施。为了提升自己企业的战略执行能力,各种先进的管理技术在欧美等发达国家得到了广泛地应用。这些先进的管理技术深刻地影响着欧美等发达国家企业的内部管理,提升了他们战略执行的能力。在这种背景条件下,在未来的全球化竞争中,中国的企业能否有效地进行管理的变革,引进先进的管理技术与方法,从而获得足够的战略执行能力与国外企业抗衡,必然成为中国企业管理实践中所面临的一个新的课题。



战略管理,执行是关键

战略执行是如此的重要!然而我们发现有一部分中国企业的老总重视战略决策,却轻视战略执行的管理。他们是这样告诉我们的:即使未来的竞争如何激烈,我的企业只要大方向不偏离,只要有好的思路 and 想法,我们就能在市场上取胜。这种认识看似正确,实际上却是大错特错:一个失误的战略固然会导致你公司在全局上的失败,但是再好的战略也需要