

(美) 马克·摩根 著
扈喜林 译

打造



赢利的标准

——10大步骤提高你的经营业绩



北京科学技术出版社

(美) 马克·摩根 著
扈喜林 译

打造



赢利的标准

——10大步骤提高你的经营业绩



北京科学技术出版社

American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee 53203

© 2005 by ASQ

All rights reserved. Published 2005

Morgan, Mark W.

The path to profitable measures: 10 steps to feedback that fuels performance/Mark W. Morgan.

ISBN 0 - 87389 - 649 - 1

著作权合同登记号: 01 - 2006 - 1963

图书在版编目 (CIP) 数据

打造赢利的标准: 10 大步骤提高你的经营业绩 / (美) 摩根著; 扈喜林译. —北京: 北京科学技术出版社, 2007.1
ISBN 978 - 7 - 5304 - 3454 - 3

I. 打… II. ①摩… ②扈… III. 企业管理 - 通俗读物

IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 153123 号

打造赢利的标准

作 者: 马克·摩根

译 者: 扈喜林

责任编辑: 张建国

责任校对: 黄立辉

封面设计: 李栋工作室

出 版 人: 张敬德

出版发行: 北京科学技术出版社

社 址: 北京西直门南大街 16 号

邮政编码: 100035

电话传真: 0086 - 10 - 66161951 (总编室)

0086 - 10 - 66113227 (发行部)

0086 - 10 - 66161952 (发行部传真)

电子信箱: hjkjpress@163.com

网 址: www.bkjpress.com

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市国新印装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 8.8 千

印 张: 8.125

版 次: 2007 年 1 月第 1 版

印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5304 - 3454 - 3/F · 149

定 价: 20.00 元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。

京科版图书, 印装差错, 负责退换。

目 录

介绍	1
第一步 评价你的评估标准	11
第二步 探索长期效果	18
第三步 制定目标	26
第四步 确定财务指标	31
第五步 确定客户指标	37
第六步 确定运营指标	45
第七步 确定员工指标	58
第八步 完善评估标准	70
第九步 设立一个需努力才可达到的目标值	83
第十步 效果推动	99
结语	110
参考阅读	117



本书的图表

图 1	高级主管记分卡示例	4
表 1	凯西填入电视台战略目标后的工作表	25
表 2	凯西填入部门目标工作后的工作表	30
表 3	凯西填入财务评估标准后的工作表	36
表 4	凯西填入客户指标后的工作表	43
表 5	凯西填入运营指标后的工作表	55
表 6	凯西填入员工指标后的工作表	66
表 7	凯西的记分卡工作表	72
图 2	凯西初步设计的工作表(部分)	76
图 3	凯西部门五个月之后的记分卡	111



介 绍

我——马克·摩根是一名管理咨询师。25 年来，我一直致力于对全球数百家组织的数千名管理人员进行培训，帮助他们提高信息反馈的质量，进而提升绩效和工作成果。司空见惯的是，大多数管理人员不是遭遇信息泛滥，就是深陷信息紧缺。每天源源不断涌来的报告、e-mail、电话、会议很少能够给忙碌的管理人员提供迅速决策所需要的反馈信息。

大多数管理人员喜欢抛开烦琐的步骤，看到立竿见影的效果。他们其实是组织里长期形成的庞大而复杂的信息系统的牺牲品。这些信息系统随着各种汇报、分析不断涌入而日渐膨胀——可是，有意义的信息和反馈却很少。

这本书将向你传授 10 个简单实用的步骤，帮助你大量涌入的信息流转化成为简洁有效的反馈信息。我们将一起去探索那些重要的评估标准，并且利用这些评估标准，帮助你和你的团队提高工作效率，减少工作压力，降低工作成本。

简单、实用、全面的信息可以提升团队的凝聚力，增强团队的分析能力和沟通能力。要想拥有优

质的反馈信息，必须拥有切实有效的评估标准，因为这些评估标准能够帮助你评估绩效水平，推动业务的持续发展。

每个管理人员都有一套用来实现目标、履行工作职责的评估标准。作为一名领导，你必须根据自己的需要，分析并确定一整套有针对性的指标。

换句话说，你必须根据自己的目标和职责设计一套实用、有效的指标——这就是我们在这里要为您重点讲述的记分卡。每一个人的记分卡都不尽相同。

下一步我们就要设计一个记分卡，用它来提升反馈信息的质量——最终提升业务效果。轻松学习这10个步骤，如有问题，请随时联系我。让我们现在就开始吧！

什么是记分卡？

简单地说，记分卡就是一整套用以跟踪和改善业务效果的评估标准。记分卡是利用图表的方式，生动、形象地展示你的业务结果，让你对自己的目标实现情况一目了然。

记分卡对成堆的报告进行压缩，提炼出简单、明了、易懂的图表。虽然记分卡使用的评估标准数量有限——大约6~20个指标，但是它可以为你提供必要的重要信息。一般来说，记分卡可以将各种评估标准分门别类，使其与各战略目标相一致。

每一个管理人员都应拥有一个记分卡。这里的管

理人员指的是负责预算和业务目标的所有人，包括从部门主管到 CEO 任何一级的领导。

作为本书读者的你也应拥有自己的记分卡——从现在起，我们就向你讲述记分卡的一些初步知识。但是，如果现在你的记分卡还像大多数管理人员的记分卡那样，信息零乱、设计粗糙，那它就不能帮助你迅速、高效地进行决策。

记分卡应因人而异，应与客户的要求、供应商提供的产品或服务、组织的战略目标、工作团队的效率紧密相联。本书将指导你精心设计你的记分卡。

也许到最后，你会要求组织里的每一个管理人员都要拥有和使用根据自己情况设计、符合上述要求的记分卡。但是，让整个组织的所有记分卡完全实现信息的关联性所涉及的工作千头万绪，这不在本书的讨论范围。在本书后面的“参考书目”中，列出了有关记分卡关联性说明和介绍的一些参考书。对大多数组织来说，建立记分卡关联性是一项比较艰巨的任务。但是，即使记分卡的关联性没有完全到位，你也能够体验到它的方便之处——它帮助你改善评估标准，提高反馈信息的效果。

记分卡是什么样子？

图 1 是一个记分卡的样本。即使是在一个组织内，记分卡的格式也会各式各样，但是科学的记分卡应设计有图形和表格，让使用者能够在片刻之间迅速了解你的绩效情况。

有关Moon公司

部门主管的记分卡

首要目标:

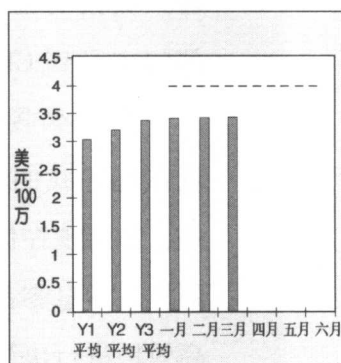
- 将年销售额增加到10万美元
- 拥有42%的市场占有率
- 客户忠诚度达到90%
- 员工评分达到75分
- 增加运营收益10%

图例:

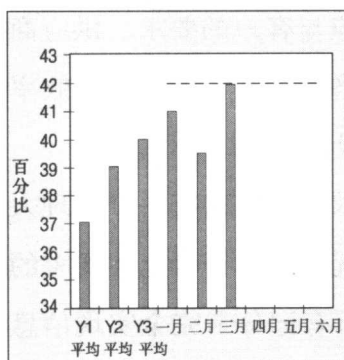
关键指标

目标值

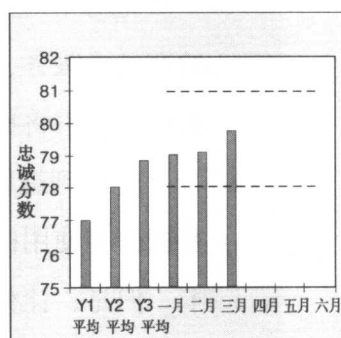
——



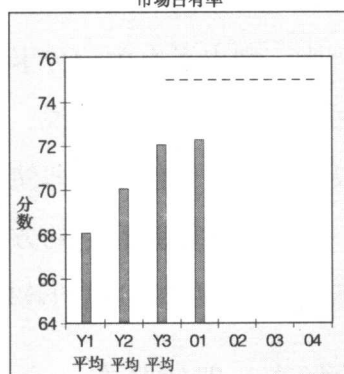
销售收入



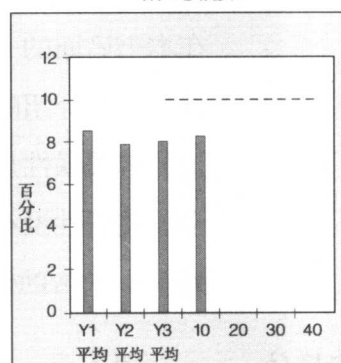
市场占有率



客户忠诚度



员工评分



运营收益

图1 高级主管记分卡示例

记分卡既能显示过去的绩效情况，也能展示当前的绩效轨迹和业务目标的实现情况。记分卡图表能够为管理人员提供明确、连续的反馈信息，帮助他们做出明智的决策，采取正确的行动方案。

记分卡让你远离复杂、深奥的图表和一栏栏难懂的数据。记分卡提倡讨论，让管理人员通过讨论来了解当前的情况和下一步的目标。

为什么要使用记分卡？

记分卡最重要的作用是帮助你提升业务效果。

从一个设计科学的记分卡上，你能够看出销售收入、利润和投资回报率的上升空间，能够让你了解顾客是否愿意再次购买你的产品或服务。

记分卡还可以帮助你评估运营绩效，让你知道是否在以最小的成本来实现价值创造的目标。另外，记分卡还能显示出员工的工作效率和工作进展情况。

通过精心选择的指标，记分卡可以让你对部门或公司的盈亏状况一目了然。你还可以据此进行迅速、及时的决策，投入时间和资源来获得期望的收益。

10 个步骤分别是什么？

这里我们对提升反馈质量的 10 个步骤进行一个简单的介绍：

(1) 对评估标准进行评价。这是为了保证以下 9 个步骤的正确性。

(2) 确定长期效果。根据战略计划来确定记分卡所应包括的重要类别。

(3) 制定目标。在这一阶段，我们将明确和调整我们的目标，并对其进行确定，将其转化成为更好的反馈信息。

(4) 确定财务指标。在这一阶段，我们将根据你的职责范围确定合适的财务指标。

(5) 重点介绍您必须了解的两、三个客户指标。

(6) 确定运营指标。我们一起来找出正确评估标准。这些评估标准应能够有助于了解你的工作流程和你留住客户的能力。

(7) 确定员工指标。在这一步，我们一起来确定和使用有关重要员工的指标。

(8) 完善评估标准。我将通过各种方法告诉你怎样有效地使用反馈信息，让你知道应该注意什么，怎样决定何时采取行动。

(9) 设定一个需努力才可达到的目标值。糟糕的目标值对于团队的进取精神无益。这里，我们将告诉你怎样确定各个层次的目标，让你的团队保持一个积极上进、团结进取的氛围。

(10) 效果推动。我们可以利用各种评估标准提高信息反馈的质量，以获得理想的效果，推动绩效的不断提升。同时，还可以帮助你大大缩短浏览各

种报告、发现问题的时间，提高解决顽固问题的速度。

我的职位虽然是管理岗位，可是员工不必向我汇报工作。这种情况下，我还需要记分卡吗？

绝对需要！不但需要，记分卡还会让你受益匪浅。因为它将形象地展示出你对组织的贡献。

如果你身居特殊的领导岗位，比如技术专家、部门经理助理，或者其他没有直接下属的领导岗位，你的记分卡可以帮助你与上司的讨论中明确自己的职责，全面评估自己的绩效，展示自己的独特价值。

需要多长时间？

将 10 个步骤完全实施所需要的时间会根据每个人的努力程度和主动运用这些课程的实际情况而有所不同。

一般说来，不出一个月，沟通和信息反馈的质量就会有所提高；三个月内，大多数人会感受到明显的变化；不到一年，你就会收获良多。

随着业务的发展，你的记分卡也会相应补充新的内容。你可以随时根据业务的增长和需求的变化，定期地反复运用这些知识对相关的评估标准进行调整。

有什么效果？

记分卡可以帮助你轻松地完成以下工作：

- 发现和杜绝浪费与低效率。
- 发现和消除工作流程中的瓶颈问题。

- 了解客户的真正需求，确保客户的需求得到满足，藉此提升客户的忠诚度，留住老客户。
- 帮助员工积极改进工作方式和业务技能，利用反馈信息不断提高他们的工作效果。
- 提高团队成员的责任感和主动性。
- 探索和梳理价值链各元素之间的关系，提高组织的效益。

从此，你将学会怎样利用各种评估标准来实现你的既定目标。你会摒弃那些过时的评估标准，减少在无用信息中搜索而产生的费用和成本。

你将学会根据客户的需求和员工的实际情况设立自己的管理目标，让每一个人都清楚自己的努力方向。更为重要的是，记分卡的使用可以帮助你大大节省资源——时间、精力和注意力。

本书有何特别之处？

大多数有关绩效评估的书都不惜笔墨讲述记分卡的诸多益处，对怎样改善自己的评估标准却很少提及。本书通过教你怎样使用记分卡来帮助你提高信息反馈的质量和绩效水平。

本书主要针对渴望提高团队绩效水平的工作繁忙的经理人度身设计，同时，也兼顾那些有意改善团队评估标准和信息反馈质量的组织。本书内容精练，通俗易懂，没有专业的术语。没有质量管理、统计学和高深数学知识的读者也能轻松掌握。任何一名管理人

员，不管他（或她）来自企业实体还是政府部门，也不论他（或她）的学历如何、层次高低，都能掌握这种循序渐进的学习和工作方式。

为了让读者能够迅速地理解和运用这些评估标准，每一个步骤都设计了多个示例。对于其他此类书籍已多次讲述的理论和基本原理，本书将不作重点介绍。对数百名主管人员进行培训的经验告诉我，正确地运用科学的评估标准，才能产生良好的效果。我的目标是给读者一些具有真正实用的东西，让大家的管理工作和生活更加轻松，更有效率。

怎样迈出第一步？

读到这里，说明你已经迈出了第一步！本书将引领你通过依次掌握这 10 个步骤，提升你的评估标准，帮助你设计简单实用的记分卡。

认真阅读这本书，你会对实现目标的各个阶段的特点具有一个更加明确的认识，不再因为考虑决策是否正确而忧心忡忡，坐卧不安。在面对上司、团队成员和股东的时候，你可以更加自信、从容、全面地向对方陈述工作的进展情况。

大多数人以为，如果做到这一点，是不是需要花更多的精力，提交更多的报告、报表、数据……但事实正好相反。

一流的组织和顶尖的管理者很少花时间仔细研究某一种评估标准，他们注重的整套评估标准的选择。

为了节省时间和精力，他们将没有任何意义的大量数据和信息统统删除。

好，现在让我们进入第一个步骤：评价你的评估标准。

第一步

评价你的评估标准



何去何从？

在跟踪业务绩效方面，相信每个人都有自己的一些评估标准。我们不想武断地一概否定。让我们先来看看你可能使用的评估标准。

下面的评估方法是我在评估管理人员指标时经常用到的。其科学性尚待验证，我只用它帮助客户确定开始点。

要想运用该评估方法，你需要了解三个方面的内容：你获得的反馈信息与战略的一致程度如何；你现有的评估标准在多大程度上能够为你提供及时、有效的反馈；你的记分卡上所显示的信息是否有效、实用。

花几分钟来做一做下面的评估，确定你目前的做法是否能给你和你的团队提供有效、实用的信息反馈。

最后，确定目前的评估标准和记分卡能够在多大的程度上满足你的需要。

如果你的分数很高，根本不必对评估标准和信息反馈进行改善，用方框将它圈住，你可以继续实施。

如果你的评估标准和信息反馈还有提升的空间，那么请继续学习下面的内容，感受效果提升为你带来的益处。

●第一部分 评估标准与战略的一致性

认真阅读下列表格中的内容。根据你现在使用的评估标准与所在组织的战略、长期目标的一致程度进