

休伯特·兰佩萨德◎著

个人 平衡计分卡

实现个人目标
与企业高效发展的新方法



人平衡计分卡



休伯特·兰佩萨德 著
万丹 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

个人平衡计分卡 / 兰佩萨德著; 万丹译. —北京: 中信出版社, 2006.6

书名原文: Personal Balanced Scorecard

ISBN 7-5086-0645-0

I. 个… II. ①兰… ②万… III. 企业管理; 人事管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 043605 号

Personal Balanced Scorecard by Hubert K. Rampersad

Copyright ©2005 by Hubert K. Rampersad

Published by arrangement with Hubert K. Rampersad Simplified Chinese translation copyright ©

2006 by CHINA CITIC PRESS (CITIC Publishing House) through Vantage Copyright

Agency of China

· ALL RIGHTS RESERVED.

个人平衡计分卡

GEREN PINGHENG JIFENKA

著 者: 休伯特·兰佩萨德

译 者: 万 丹

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 12.5 字 数: 130 千字

版 次: 2006 年 7 月第 1 版 印 次: 2006 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-1399

书 号: ISBN 7-5086-0645-0/F·1031

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

《个人平衡计分卡》是一次进入内心的旅程，静静躺在你内心的价值观、希望、梦想和渴望，等待着你的发现。这一旅程能够让你客观真切地审视你的生活，并指导你将梦想与渴望转化为可实现和可测评的目标。

个人平衡计分卡是我在2003年的《全面绩效计分卡》一书（该书已被翻译成20多种文字）中提出的全面绩效计分卡方法的一部分，管理者可以利用它有效地训练员工，培养他们的诚信品质，并帮助他们实现工作和生活的和谐统一。该方法的作用在于改变员工的个人行为，从而提高组织效率和员工业绩，提高员工的自我意识、个人责任感和工作积极性。全面绩效计分卡方法是实现组织和文化变迁、不断改善组织效率的方法，个人平衡计分卡是它的不可分割的有机组成部分。个人平衡计分卡的独特之处在于实现个人与组织目标的一致，从而形成每个员工的个人业绩计划。本书着重讲解个人平衡计分卡方法，它包含对自我认知、自我发现和自我控制的探求。

这一新概念的起点是自我透视。它让人们能够控制情绪和灵商，并开阔眼界。自我透视帮助人们了解和掌握自我，从而更加深切地关注自我责任。无论如何，个人发展是一个人自己的责任。为了你自己、你所爱的人、你的工作、你的组织、你的国家，以及你作为一分子的世界，你有道德上的责任和义务发展自己，变得更加积极进取。

如果能够敞开心扉接受它的话，运用个人平衡计分卡方法进行个人训练将是一个内心的、精神的和道德上的学习过程，它帮助平衡你的智商、情商和灵商，平衡左脑与右脑。

使用个人平衡计分卡方法，有效地管理和训练自己就会变得很容易。你也可以让你所信任的朋友、配偶或者同事来帮助自己训练。如果你选择让朋友帮助，那么一定要确保在朋友的面前你能够感到安全，并呈现真正的自己。内心之旅是神圣的，应该用特殊的方式来对待。

实施个人平衡计分卡方法能为你带来更为丰富和有意义的生活方式。它让你不断发展和发挥才能，不断学习，提高自我责任意识，增强自我约束，并具有创造力和道德行为。通过这一过程，你可以为自己创造不断发展的环境，从而每天享受进步，第一次就把好事做对也会变得轻松平常。

个人平衡计分卡提供了改造组织内部的人以及改善组织的战略、文化和效率的系统、完整的方法。这套方法和周而复始的“计划—实施—改进—挑战”循环方法是以一些已经被实践验证的模式、方法和工具为基础的。遵守个人平衡计分卡和计划—实施—改进—挑战循环的生活方式会给你带来一个完全投入生活的过程，你将从具有挑战性的活动和相关的新技能中获得快乐，你将更加享受工作并更好地度过闲暇时间。

我提出个人平衡计分卡方法的一个目的，就是缩小当前人们对待同事和对待家人、朋友的方式之间的巨大差距。近年来，我在许多国家的大公司使用了个人平衡计分卡系统，发现实施个人平衡计分卡方法能够逐步改善员工的幸福感、自我意识、自我学习和创造力。不论在工作上还是在生活中，这是一个打破习惯、放开自我、更有效地运用逻辑分析和直觉能力的过程。这也是一个发展和学习的过程，能让员工变得愉快、投入和忠诚。他们将不但为组织的业绩做出卓越的贡献，还将支持、保卫、推动并且热爱它。

本方法从根本上与传统的个人训练和计分卡方法不同。个人平衡计分卡带来了一种启发式的精神学习的过程，能够可测地、具体地、日常地提高个人效率，从而加强员工工作与生活的平衡和组织诚信。本方法还将介绍并鼓励进行一套完整的呼吸和静默训练，它能够为身体注入活力。你会看到，它

能帮助使个人抱负转化为有目的的行动。毕竟，光有雄心而没有把它变成现实的动力，是毫无意义的。

实施个人平衡计分卡方法关键在于员工的内在动力，所谓内在动力是在本质上令人愉悦的感受，而外在动力则不是。内在动力产生于内心——因为喜欢而做某件事，而外在动力意味着人们在追求某种奖励，比如金钱。金钱已经失去了对员工动力的影响。在获得了自由和挑战而不是金钱并能够掌握自己的生活的时候，人们是最快乐的。这意味着公司必须为员工提供建立自尊、信任、自我责任感和内心投入感的机会。个人平衡计分卡方法还是一个“驱赶恐惧”的方法，它为消除员工的恐惧感提供环境，使他们能够完全发挥潜能，创造性地工作。没有了恐惧，减少了管理层的干预，有了更高的自主权，工作会变得更令人满足。

要想改善组织业绩，必须有高度投入和满足的员工。在本书中，我还介绍了一种让员工个人抱负与组织的公共抱负达到一致的方法，这两者的一致是使得员工投入工作和获得满足的前提。一致意味着将组织的使命、愿景和核心价值观与个人的使命、愿景和核心角色联系起来。这是成功的组织变迁和组织文化变迁的核心。毕竟，组织是很难改变的，但是如果我们自己改变了，组织也会和我们一起改变。个人改变既包括在个人平衡计分卡方法基础上的个人学习，也包括抛弃旧习。个人学习必须转变成集体学习，最终使组织产生可持续的变化。

传统的平衡计分卡和组织变迁措施通常对学习关注不够，而且极少涉及个人行为变化。这就是为什么大量的案例研究表明，在北美，卡普兰和诺顿 (Kaplan & Norton) 提出的平衡计分卡的实施结果令人失望，在欧洲和南美则更加糟糕。而组织平衡计分卡 (OBSC) 将人的参与引入平衡计分卡，是一个渐进的整体过程，它不仅获得个人的支持，还刺激个人和团队学习，以实现可持续的业绩改善。

个人平衡计分卡也与史蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 的《高效能人士的第七/八个习惯》的卓越思想有本质的不同。它从史蒂芬·柯维止步的地方向前迈进。具体而言，他的第七/第八个习惯的理念没有讨论个人愿景、具体

目标和改进措施的可测的转换。他的理念没有提供让这种转换持续进行的组织流程和具体参考框架。而个人平衡计分卡提供了一套整体方法，企业可以将之纳入整合到现有的组织目标中，即现有的组织平衡计分卡中。此外，个人平衡计分卡将个人渴望与集体报负整合在一起，平衡个人抱负与组织的公共抱负，同时将道德行为植入人心。它还将个人能力与集体才能管理联系起来，为员工提供更加牢固和可持续的未来。柯维的理念不曾涉及这些。其结果是次优选择和表面、短暂的个人发展。

与柯维的理论不同，个人平衡计分卡是一次不断发现的旅程，目的是在个人生活和工作中达到个人诚信、自我掌握和幸福满足，从而将工作和生活融为一体。尽管如此，第七/第八个习惯仍然是一个了不起的理念，非常有助于你设计和实施自己的个人平衡计分卡。运用个人平衡计分卡就好像培养已经被实践证明能产生更好更持久的结果的第九个习惯。

总的来说，个人平衡计分卡的实用和简单特性使得本书非常适合那些想要持久进行自我发展、对工作和生活一样投入的人阅读，因为个人平衡计分卡方法是一种既实用又简单的基本方法。它是许多商业作家和思想家思考和研究的结果，我从他们那里受益匪浅。我还要感谢埃莉诺·莱斯特 (Eleanor Lester) 和莉金纳·鲍登 (Regina Bowden) 博士，他们帮助我使本书变成现实。我也要感谢罗伯特·安吉尔 (Robert Angel, TPS国际公司副总裁兼首席财务官)、弗莱德·安吉尔 (Fred Engel, TPS国际公司高级顾问委员会委员) 和罗伯特·本斯 (Robert Bense, TPS国际公司副总裁兼首席运营官) 表示感谢，他们为我提供了建设性的反馈，并给我鼓励。本书的写作对我是一个挑战，也是一个学习的过程。我要特别感谢我的妻子丽塔，以及我的儿子罗德尼和沃伦，他们给了我灵感，激励我接受这一挑战，并从中获得享受。

祝你们在追求更加幸福、更加成功的生活道路上取得成功，也祝你们在提升个人和公司价值的旅途中取得成功。

休伯特·兰萨佩德

TPS国际公司总裁兼董事会主席

2006年4月

前言

商业与情感的相关程度比大多数商业人士愿意承认的要高。

丹尼尔·卡尼曼，普林斯顿大学
心理及公共事务教授，2002年诺贝尔
经济学奖获得者

员工投入感的缺乏是普遍的，它正导致全世界的大小组织承担不必要的成本、在关键项目上表现平平以及面临客户的不满意。在美国，由于经理和员工的投入感缺乏造成的全年经济损失大约为3 000亿美元（Gallup Poll, 2005）。组织要想改善业绩，必须有高度投入和满足的员工。对人们在工作时的满足程度进行的研究表明，员工的满足感对组织业绩至关重要，并且在员工的满足感和投入感之间存在很强的关联。《盖洛普管理通讯》（*Gallup Management Journal*, Jerry Krueger and Emily Killham, 2005）对美国员工进行了调查，以了解他们如何看待满足感和幸福感对他们工作业绩的影响。盖洛普的研究者研究了被调查员工的反映，发现了最投入的员工与不投入或故意怠工的员工之间的差异（框表I-1）。

本书介绍了一些新的独特的原则，以帮助组织处理上述问题，解决如何不断改善员工投入感和减少员工压力等棘手问题。要想做到这些，管理者应该认识到，组织内部的人是公司业绩改善最关键的因素。他们必须认识到，在未来，人——而不是成本的节约或者产品的创新，将决定他们是市场的佼佼者还是落后者。

框表I-1

工作时的满足感非常重要

根据《盖洛普管理通讯》的调查，感到满足的员工能更好地处理工作中的各种关系、压力和变化。

《盖洛普管理通讯》对美国员工进行了调查，以了解他们如何看待满足感和幸福感对他们工作业绩的影响。盖洛普的研究者研究了所调查员工的反应，以发现在投入型员工（占被访者的27%）与非投入型员工（占59%）或故意怠工型员工（占14%）之间最大的不同。该研究表明，上司对员工的满足感和投入感有很大的影响。图I-1总结了“员工的3种类型”，以及受访者对“我的上司看重我的长处和正面品质”这一陈述的反应——77%的投入型员工同意这一陈述；只有23%的非投入型员工和4%的故意怠工型员工认为他们的上司看重他们的长处和正面品质。当被问到他们如何评价他们与同事之间的关系时，86%的投入型员工认为他们与同事的关系一直或大部分时候是积极的。缺乏投入感的员工的回答则与之相差甚远：72%的非投入型员工感到与同事之间的关系一直或大部分时候是积极的；仅45%的故意怠工型员工有如此感觉。这些结果表明，员工与上司之间的积极关系对投入感有重要影响。投入程度高的员工与同事之间的关系比缺乏投入感的员工积极得多。

当被问到在工作中接受挑战的频繁程度时，61%的投入型员工感到经常面临挑战；相反，只有49%的非投入型员工和24%的故意怠工型员工表示经常面临挑战。看上去，虽然大部分美国员工认为他们的工作至少存在一些挑战性，但是只有投入型员工的这种感觉最为强烈。受访者还被问到他们在工作中感到挫败的频繁程度。39%的投入型员工表明他们极少或从来不感到挫败；相反，60%的故意怠工型员工和26%的非投入型员工认为他们经常感到挫败。上述回答表明，虽然投入型员工确实感受到工作的挑战性，但他们能够比缺乏投入感的员工用积极得多的态度看待这些挑战。《盖洛普管理通讯》还努力研究了员工对自我价值的感受是否对投入感有影响。答案是：确实有。当被问到自己被其他员工取代的困难程度时，54%的故意怠工型员工认为其他员工很难或有些难取代他们，而76%的投入型员工有这种感觉。投入型员工在工作中的安全感也强得多。

(续表)

员工的3种类型

1

投入型员工在工作时富有激情，对公司富有很深的情感。他们促进组织创新，使组织向前发展。

2

非投入型员工实际上已经“不在其位”。他们在工作时梦游，只为工作付出时间——而不是精力和激情。

3

故意怠工型员工不仅仅对工作不满意，而且故意表现出他们的不满意。每天，这些员工会破坏投入工作的同事们的工作成果。

上司对员工投入感有很大影响

当被要求对“我的上司看重我的长处和正面品质”这一陈述做出反应时，77%的投入型员工同意这一陈述，而非投入型员工和故意怠工型员工的同意比例仅为23%和4%。

同意“我的上司看重我的长处和正面品质”这一陈述的员工比例如下图

77%



23%



4%

投入型
员工非投入
型员工故意怠工
型员工

员工投入程度

资料来源：Gallup Organization.

图I-1 员工的3种类型

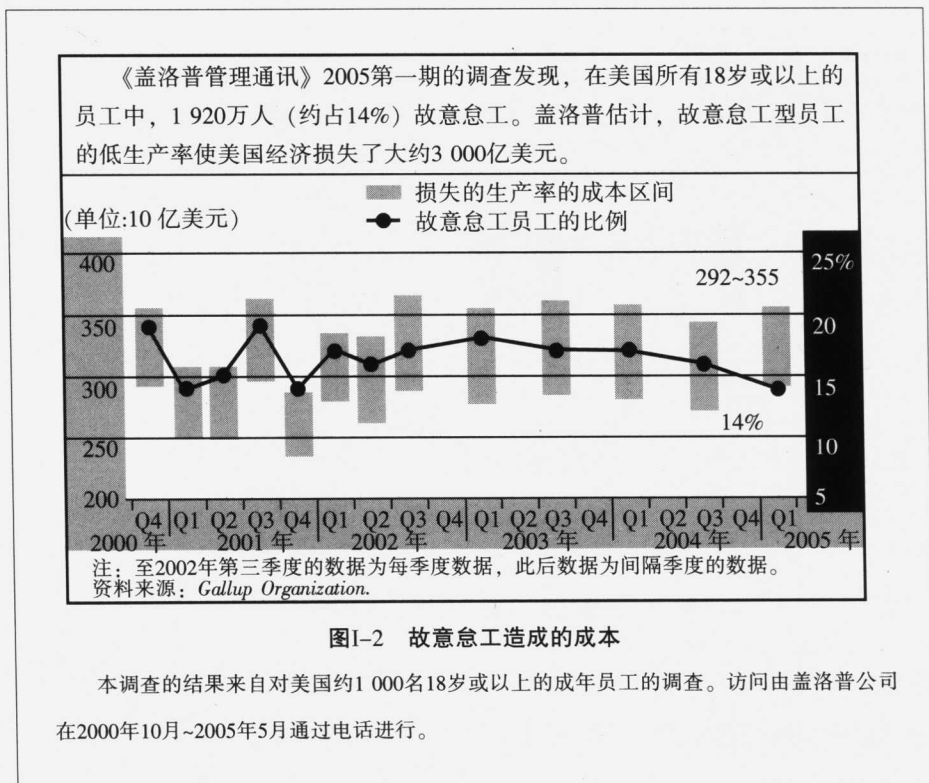
(续表)

54%的投入型员工感到比一年前更有工作安全感，而只有36%的非投入型员工和18%的故意怠工型员工感到这一点。为了研究工作时的满足感和工作外的满足感之间的关系，该调查向被访者询问了他们在工作中感到满足的程度。86%的投入型员工认为他们工作时经常感到满足，只有11%的故意怠工型员工和48%的非投入型员工表示在工作时经常感到满足。在回答“你认为你体验到的所有满足感中有多少是来自工作？”这一问题时，45%的投入型员工表示他们的很多满足感来自工作，只有19%的非投入型员工和8%的故意怠工型员工认为如此。

这些结果表明，虽然大部分员工在工作中感到不同程度的满足感和幸福感，投入型员工的感受是最强烈的。他们的整体生活满足感更高，而故意怠工型员工在家庭生活中也会有消极的感受。该调查向受访者询问他们是否在过去的一个月中有3天或3天以上的时间由于工作压力而对朋友或家人做出不当的行为时，一半以上（54%）的故意怠工型员工和31%的非投入型员工回答是，而只有17%的投入型员工回答是。

《盖洛普管理通讯》的员工投入指数调查结果还揭示了员工满足感与工作投入感之间的强相关关系。有满足感和对工作投入的员工更有可能与老板保持积极的关系，能够更好地处理新的挑战 and 变化，更有效地处理压力，感到更受老板重视，也对生活更加满意。图I-2概括了故意怠工造成的成本。

(续表)

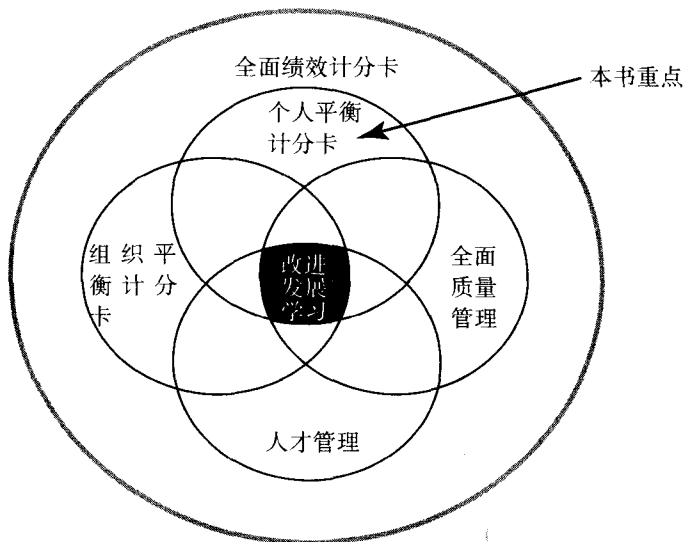


图I-2 故意怠工造成的成本

本调查的结果来自对美国约1 000名18岁或以上的成年员工的调查。访问由盖洛普公司在2000年10月~2005年5月通过电话进行。

全面绩效计分卡 (TPS) 囊括并扩展了个人平衡计分卡 (PBSC)、组织平衡计分卡 (OBSC)、人才管理 (Talent Management)、全面质量管理 (TQM) 等理念。它是以实现个人和组织绩效的可持续增长为目标的持续、渐进、日常的改进、发展和学习的系统过程。改进、发展和学习是这个整体管理理念的3个引擎。它们是紧密相关的，必须保持平衡。图I-3显示了全面绩效计分卡的各个组成部分之间的相互关系。4个紧密相关的管理理念融为一体形成了一个和谐的整体。从图中可以看出，这些理念相互交迭。图中心的阴影部分表示这4个管理理念的共同之处，主要指改进、发展和学习。本书主要讲述个人平衡计分卡以及它与组织平衡计分卡、人才管理和全面质量管理的联系。具体涉及的领域为：个人/领导者发展、绩效训练和差异管理。

本书包括两部分。第一部分讲述作为个人发展、个人成长和实现个人



图I-3 全面绩效计分卡相互关联的组成部分

绩效的工具的个人平衡计分法。这部分所强调的是：在你做的每一件事中创造卓越，以及为自身未来的发展进行自我调整。这一部分主要是写给那些正在面临新的挑战和对前途无所适从的人们。他们将从本书获得帮助他们开拓新的未来的独特方法。举例而言，对前途无所适从的人可能是失业者，他们渴望重新回到工作者的行列，或者是正在考虑如何在职业生涯中更进一步发展的人们等等。因此，个人、个人培训师、职业顾问、新职介绍所以以及人才招聘和选拔机构会对这一部分尤为感兴趣。第二部分讲述作为实现员工享受感和才能发展工具的个人平衡计分卡。它探讨如何让工作场所充满乐趣、如何提高劳动效率、如何减少病假、如何让员工快乐以形成组织的竞争优势。第一部分和第二部分可以分开来看。

第一章讲述了个人平衡计分卡的思想精髓和基本理念。个人抱负、关键成功因素、目标、绩效测评指标、具体目标及改进措施在这一章都有阐述，并有实例对之进行讲解。我把个人使命、愿景、核心角色的总和称为个人抱负。我引入了完整的呼吸和静默练习，它能帮助你有效地明确和实施个人抱负。它将训练和锻炼你的大脑，帮助你关注内心的声音，实现对自我意识的

控制。通过这个练习，你将获得把抱负付诸行动的活力。这一章还讨论了因果链，通过因果链，我们可以看到个人平衡计分卡中不同的个人目标之间的联系。这一点很重要，因为所有的目标都是相互关联和相互影响的。我还介绍了对不同的改进措施赋予不同的优先次序的方法。第二章讲述了如何根据计划—实施—改进—挑战循环运用个人平衡计分卡。这将为你带来工作和生活的愉悦感、自我意识、享受感、自我学习和创造力的加强。根据计划—实施—改进—挑战循环运用个人平衡计分卡，将带你进入全身心地投入生活的过程，让你进入愉悦的精神状态，达到忘记周围一切的境界。在第三章我更加深入地讨论了个人抱负与个人道德行为的平衡，因为这两者的和谐一致是实现内心平和与个人魅力的必要条件，也是提升个人诚信和道德行为的必要条件。在这一章，我还介绍了一个进行自我认识的公式。

要激发员工的忠诚、信任、投入和动机，我们还需要讨论个人抱负和公共抱负之间的平衡。毕竟，组织是一个活的有机体，人们在其中生活，他们必须得到人性化的对待。第四章通篇都在讲述这两种抱负之间的平衡。要实现这一平衡，我们必须达到个人和组织目标的高度一致，以及两者价值的高度互补。为了更深入地阐述这一点，我还将讨论组织平衡计分卡。组织平衡计分卡包括了组织使命、愿景、核心价值、关键成功要素、目标、绩效测评指标、具体目标和改进措施，分为4个视角进行讨论。我把组织使命、愿景和核心价值的总和称为公共抱负。为了实现员工和组织之间的“最佳匹配”，我引入了经理和员工抱负的一致化。抱负一致化借助于经理和员工之间的一种非正式的、自发的、亲密的交谈，交谈定期发生，内容则是员工的个人抱负和组织的公共抱负。主管经理扮演的是员工的知心人和非正式教练的角色，人力资源主管则是推动者。必须鼓励经理和员工分享他们的个人平衡计分卡，以创造相互信任的气氛。

运用个人平衡计分卡和计划—实施—改进—挑战循环进行自我发展是员工自己的责任，他必须主动。必须强调，在工作和业余时间都是如此。家庭的和谐以及工作和生活的平衡是在工作中取得成绩必不可少的。当你采取个人平衡计分卡和计划—实施—改进—挑战循环方法的生活方式后，你将不断

获得新的挑战并发展相关技能，从而更加享受工作并更好地利用自由时间。经理们和人力资源主管面临的新任务，就是运用个人平衡计分卡和计划—实施—改进—挑战循环来改善员工的生活质量，给他们更大的挑战，从而带给他们更大的工作享受和快乐。客户的生活质量也会因此得到改善，他们也会感到快乐和满意。经理们和人力资源主管现在必须明白，家庭的和谐对员工在工作中的表现会产生重要影响，这一点再也不能被忽视。他们必须把眼光放远。他们的新任务是鼓励员工在家庭生活中使用个人平衡计分卡，并且按照计划—实施—改进—挑战循环改善家庭状况。毕竟，在家庭中不能尽责的人在工作中也不会尽责。

商业道德是个人平衡计分卡理念的重要组成部分。这意味着组织必须关注道德和社会责任，确保它们的行为是有诚信的、体现高道德标准的。因此，必须在道德的基础上激发个人和公共抱负。这一点将在第五章中讨论。要想把战略愿景付诸行动，必须将组织平衡计分卡和各部门和团队的平衡计分卡，以及处于组织较低层次的员工和经理的个人业绩计划联系起来。这一过程的每一个参与者都要设计他或她自己的个人平衡计分卡。这样，经理和员工之间的抱负一致化就能在组织的每一个层次进行。每个层次的员工都要考虑个人抱负与组织、部门、团队的公共抱负之间的平衡。因此，了解隐藏在每个层次员工的行为背后的具体内心需求，以及是什么驱使他们留下或者离开，是非常重要的。第六章将特别讲述平衡计分卡的广泛应用。要有效管理和利用组织内部的人才，必须在人才管理过程中纳入个人和组织平衡计分卡。这一点可以通过运用一种全新的人才管理模式和独特的人才管理循环来实现，它包括4个阶段：成果计划、指导、评估和人才发展。这将在第七章中讲述。在最后的第八章，我引入了有机个人平衡计分卡循环，它将有助于成功地实施整个个人平衡计分卡系统。图I-4显示了第一章到第八章之间的关联。附录一讲述了TPS Soft™，这是一个基于知识的互动型启发软件，能够帮助你实施个人平衡计分卡和全面绩效计分卡。它可以帮助管理层和人力资源部有效地领导他们的组织向高绩效迈进，并收获快乐和动力。附录二讲述了TPS生命循环扫描（TPS Life Cycle Scan），它被用来控制个人平衡计分

卡和全面绩效计分卡的运用。TPS公司会依照各个公司对这一自我测评工具的使用结果颁发TPS奖励和认证。

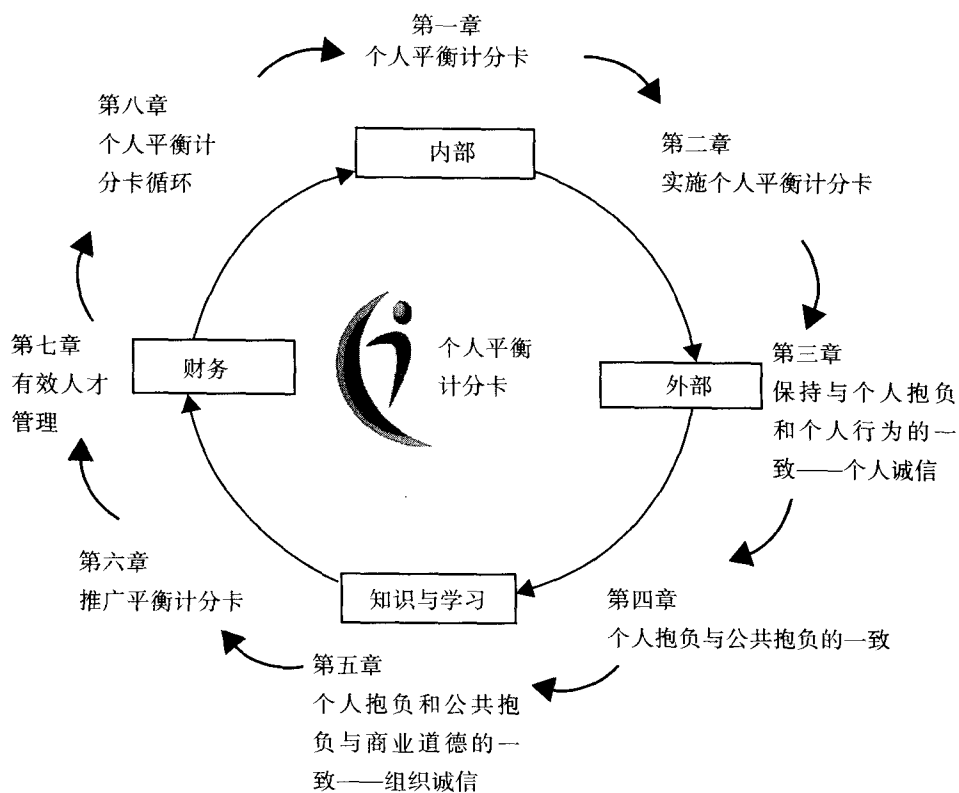


图1-4 第一章到第八章之间的关联

序 言	IX
前 言	XIII
第一部分 个人平衡计分卡： 实现个人发展、个人成长、个人绩效的工具	1
第一章 个人平衡计分卡	3
个人抱负	12
个人使命	13
个人愿景	13
个人核心角色	17
个人抱负陈述的标准	18
实例讨论：弗莱德·恩格尔 (Fred Engel) 的比喻式个人抱负	20
整体呼吸和静默练习	21
个人关键成功因素	29
个人目标	31
个人绩效测评指标	32
个人具体目标	32
个人改进措施	39
实例讨论：杰克·约翰逊的个人平衡计分卡	41
因果关系	50
确定个人改进措施中的优先事项	51
第二章 实施个人平衡计分卡	55
第三章 保持与个人抱负和个人行为的一致——个人诚信	67