

HZ BOOKS
华章经管

WILEY

易读 易懂 易于实施

战略和执行紧密联系的平衡计分卡实践简捷指南

平衡计分卡 实战精要

ESSENTIALS
of Balanced
Scorecard

(美) 默哈·尼尔 (Mohan Nair) 著
邓小芳 译



机械工业出版社
China Machine Press

平衡计分卡 实战精要

ESSENTIALS
of Balanced
Scorecard

(美) 默哈·尼尔 (Mohan Nair) 著
邓小芳 译



机械工业出版社
China Machine Press

Mohan Nair. Essentials of Balanced Scorecard.

Copyright © 2004 by Emerge Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation
Copyright © 2007 by China Machine Press.

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 writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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：01-2005-4154

图书在版编目（CIP）数据

平衡计分卡实战精要/（美）尼尔（Nair, M.）著；邓小芳译。—北京：机械工业出版社，2007.1

书名原文：Essentials of Balanced Scorecard

ISBN 7-111-20352-6

I. 平… II. ①尼… ②邓… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第135776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：吴亚军 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 12.25印张

定价：30.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

译者序

在清华大学经济管理学院EDP工作期间，不少学员常常向我透露人力资源工作的烦恼。其中，一个最大的苦恼便是他们所从事的人力资源工作透明度不高，工作成效难以量化。在参加一个我们与密歇根大学Ross商学院的人力资源专业人员胜任素质研究的国际会议上，各国人力资源专家和教授共同探讨当前人力资源工作的前沿问题时，大卫·尤里奇（Dave Ulrich）等一致认为要站在更高、更广的角度看待人力资源专业人员的的工作。这使我萌生了要翻译一本使战略和执行紧密联系的对企业有所启迪的书。于是，几经挑选，我看中了这本《平衡计分卡实战精要》。

这本书是基于西方企业管理和文化总结出来的实战精髓，比较适合于企业的管理层和决策层阅读。本书作者默哈·尼尔拥有丰富的企业高层管理经验、平衡计分卡实际操作经验和商学院教学经验。因此，作者提出的关于平衡计分卡的操作建议和秘诀高屋建瓴、一针见血、直陈要害。

本书第1章区分了几个概念：监控、测评、管理和企业定向，本章能让你懂得平衡计分卡的核心是企业定向而不是企业测评，明确业务盲点之所在，理解业务中的战略混沌以及平衡计分卡对此的解决之道。

第2章解释了什么是平衡计分卡，能使你了解平衡计分卡能够平衡对战略产生影响的几个因素，什么是战略主推力或战略主题，什么是企业绩效测评，平衡计分卡理论的四个层面以及什么是战略图及其因果关系链。

第3章能让你理解为什么信息不再具有力量，什么是数据泛滥和知识匮乏，理解信息本质与表现行为，信息的实用性如何，平衡计分卡赖以生存的生态系统，什么是绩效考核及其类型，如何区别领先指标和滞后指标，关联指标和非关联指标之间的关系，平衡计分卡的主要层面：财务、客户、

内部流程和学习与发展，以及什么是目标值、指标、行动方案和目标。

第4章解释了战略的几种定义，战略为何对平衡计分卡如此重要；战略的几个关键因素是什么，战略为何不等同于卓越性操作，什么是使命，什么是愿景，什么是价值观，为什么使命、愿景和价值观对平衡计分卡尤为重要。

第5章探讨了实施BSC的关键成功因素，指出成功因素是优点总汇，它们虽不能确保成功，却能为组织成功提供指导方向；成功因素很少源于某一组织，而是多个组织成功因素的汇总。这些公司不仅是在平衡计分卡方面取得了成功，而且在其他分析性方法如作业成本法（ABC法）、全面质量管理（TQM）等的实施上也取得了成功。这些成功因素彼此协调，使BSC能够有意义地、持续地执行下去。

第6章介绍了成功因素一：自我了解识别了变革的组织就绪度，鉴别变革领导者的个性是否与手头任务相匹配，确认CEO和管理层是否做好准备导入BSC，并使之制度化，解释了与任务相关的领导力是什么，与任务相关的就绪度是什么，辨识变革就绪组织的三种特性。

第7章介绍了成功因素二：理解平衡计分卡的学习周期；解释了平衡计分卡在组织中的四个发展阶段以及教育阶段、试点阶段和全面展开阶段的特征，技术是如何在组织内部对平衡计分卡五个阶段的成长发挥赋能者的作用，管理潮流和长期转型之间的差异。

第8章介绍了成功因素三：熟识战略图，探讨了一个糟糕BSC实践的特征，实施一个平衡计分卡项目，围绕平衡计分卡系统绘制行动路线图。

第9章介绍了成功因素四：视BSC为一个项目，探讨了BSC的项目运作，使用项目管理原理和产品引入技巧，能使你理解用户需求量增加的原因，制定项目日程表并体现其成果，确定项目的整体指导方针和系统设计，针对BSC项目，运用阶段法来体现一系列成果，界定每位咨询师和供应商的参与程度，编制和管理绩效指标字典，编制工具目录。

第10章介绍了成功因素五：充分利用技术，使之成为赋能者，识别三类平衡计分卡系统，能使你理解平衡计分卡下属子系统，选择与之合作的

软件供应商。

第11章介绍了成功因素六：解释为何要向下层层分解计分卡，能使你了解全公司范围内推行平衡计分卡的好处，理解全公司范围内实施平衡计分卡的挑战。

第12章解释了平衡计分卡的11种致命错误，制定出克服11种致命错误的策略。

第13章终极合作伙伴解释了什么是绩效管理，展示了平衡计分卡是如何促进构架绩效管理的，能使你了解平衡计分卡在哪些方面帮助组织应对崭新、独特的应用需求。

我本人曾在西方企业工作过，又有幸到典型的中国企业做过调研和咨询。对于中西方企业的根基——文化土壤的巨大差异性，我感悟颇深。可以肯定的是，现阶段处于持续改革时期的中国企业所面临的挑战性更大、复杂程度更强。企业领导人和管理层所要解决的问题范畴更宽、更广、更为错综复杂。学问要能做到中西合璧、博采众长、融会贯通、自成一家。我希望我们做企业的人也要谨防片面追逐和模仿管理潮流，而要自主创新，拿他山之石来攻自己之玉！

谢谢杨静、唐甜甜、吴迎春、王明娇对本书的初译所做出的努力。他们的工作，使本书的中文版准确易懂。谢谢郑晓明教授对本书的关心和审核，谢谢陈蓁博士的鼓励及对部分文稿的校对，谢谢清华EDP主任薛镭教授的宽容和理解。由衷感谢家人对我不懈的支持和帮助。翻译的过程就是学习的过程，非常期盼读者对译文的批评和指正。希望得到前辈和同仁们更多的指点与教诲，敬请赐教。

邓小芳

2006年8月于清华园

dengxf2@em.tsinghua.edu.cn

CONTENTS

目 录

译者序

第1章 概论/1

第2章 什么是平衡计分卡/10

第3章 从管理到绩效管理/25

第4章 平衡计分卡前奏：使命、愿景和价值观/46

第5章 实施平衡计分卡的六个成功因素/61

第6章 成功因素一：自我了解/68

第7章 成功因素二：理解平衡计分卡的学习周期/89

第8章 成功因素三：熟识实施路线图/104

第9章 成功因素四：视平衡计分卡为一个项目/125

第10章 成功因素五：视技术为赋能者/135

第11章 成功因素六：向下层层分解平衡计分卡/153

第12章 平衡计分卡的11种致命错误/164

第13章 终极合作伙伴：平衡计分卡与绩效管理/172

注释/180

词汇表/185

概 论



读完本章后，你将可以：

- ◆ 区分几个概念：监控、测评、管理和企业定向。
- ◆ 理解平衡计分卡的核心是企业定向，而不是企业测评。
- ◆ 明了业务盲点之所在。
- ◆ 理解业务中的战略混沌以及平衡计分卡对此的解决之道。

远古文明时期，人们就意识到测量岁月流逝的重要性以及商务交易记录标准化的需求。他们执迷于时间、尺寸和重量的测量。记录显示，早在5000多年前，巴比伦人和埃及人就测量起天数和月数。当时很多人以天体作为测量依据。

远渡重洋到异地探险是最艰难的挑战。许多船只沉没海底，源于水手们对身处何处的茫然无知。公元前150年，托勒密（Ptolemy）把已知世界浓缩概括为27张地图¹，并且绘制出世界上第一本地图集。此举大大协助了船只的导航。他说，纬度测量相对容易，因为赤道正处地球中央，但零经度的测量才真正具有挑战性。

测量经度需要两个时间值——陆上时间和本地时间。约翰·哈里森

(John Harrison) 埋头苦干，于1730~1770年间，超越了天体测量法（伽利略和牛顿使用的方法），寻求到能够克服旅途千难万险的机械钟表法。

平衡计分卡的核心

正如启航前，卓越的舰队必定规划其漫漫征途，企业在明确方向前一定要测量它们现在所处的位置。一直困扰着企业的棘手难题是择取适合的测评工具。测评的真谛在于它不是一个完结，而是通往新开端的一种手段。测评是未来方向的引领者，而不是现实位置的记录者。

然而，测评这一术语却早已臭名昭著。它被视为披着“管理”外衣的“惩罚”手段。如若被追究责任，很多人认为这是被裁员的先兆。测评的运营价值已广为制造业所采纳，但当会计人员昂首挺胸穿梭于楼宇之间时，测评则被赋予了完全不同的新义。

业务需要测评才能在瞬息万变的商业环境中生存下来。企业渴求一个框架校定方位，跟定其漫漫长征路的最终目的地或目标。由此推断，测评源于对方向盘的管理，方向盘则源于对方向的定位。

悠久的测评历史衍生了平衡计分卡（BSC）。对于企业来说，平衡计分卡的意义就如同钟表对于古代水手的含义。平衡计分卡试图推动企业从监控迈向测评，从测评迈向管理，并从管理迈向企业定向。

- ◆ 监控：洞察员工行为并予以指导的科学和艺术；
- ◆ 测评：以数字、数值来评估一项任务业绩的科学和艺术；
- ◆ 管理：激励、指导，并使个体和群体实现同一目标的科学和艺术；
- ◆ 企业定向：揭示其在市场上独特的、有差异化的战略导向，并将企业目标与企业各层级以易为识别的、与日常工作息息相关的方式进行交流和沟通的科学和艺术。

多数组织言测评则“色变”是由于它代表着追究责任，在某种意

义上，测评文件可能成为解雇员工的武器。

但如果我们坚定信念、同舟共济、探索新的征程，我们还是乐意环顾周遭，看看自己现在在哪儿、前方的路还有多远。任何一项行动计划都基于知识的积累。以平衡计分卡的语言来阐述，知识是有的放矢的，而且聚焦于战略行动，即把战略转化为日常行动计划和行动方案。

为何需要平衡计分卡

企业，无论大小，挫败必有其因。但最重要的败因不是缺乏战略，而是无力执行一个平衡的战略。平衡计分卡则可弥补这一缺陷。

平衡计分卡创始人、哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和咨询顾问戴维·诺顿共同组建了一个研究项目，评估并且探究业绩考评的新方法。他们募集了一些重点企业共探新知。这个团队下定决心要研制出一种使测评指标不过多依赖于财务数值，而是能协调与平衡财务层面和非财务层面的新方法。这一流程的成果便是平衡计分卡²。它是把战略主题化为一组可操作、可量化的目标，并随时在组织各层传递下去。

小技巧

据Bain & Co.统计，逾50%的《财富》1 000强公司和40%的欧洲公司正使用平衡计分卡。^a 除此之外，平衡计分卡有助于在几个战略对立因素之间搭建桥梁。企业在询问根本性战略问题时逐渐意识到，战略目标之间的平衡是战略可行性的关键。缺乏平衡，公司战略就无法淋漓尽致地体现出来。如果了解你的公司是否适合使用平衡计分卡，请考虑以下几个问题：

- 我们的战略是否具有片面性，只注重财务盈利及其目标值吗？
- 我们怎么知道我们要考查的指标是过去业绩的领先值还是滞后值？
- 我们的指标和目标涵盖集团的方方面面吗？或者是基于公司架构吗？也就是说，它们只是各个业务单位衡量自己业务目标值

的数据总和吗?

- 我们真正理解了我们的业务驱动因素吗?
- 我们能否牢牢把握其行动后果?

a Andra Gumbus and Bridget Lyons, "The Balanced Scorecard at Phillips Electronics," *Strategic Finance*, access at www.bettermanagement.com/library.

当形势大好、利润暴涨时，企业漠不关心为什么或是什么导致了企业的成功。它们相信“天时地利”。当情形急转直下时，它们手忙脚乱地捕捉答案。看起来，繁荣鼎盛期间，企业掩耳不闻窗外事；而挫折坎坷期间，企业为摆脱困境而四处求医并言听计从。

管理是企业在升华和沉浮中调配资源的一门艺术，因为其表现行为不具有周期性。平衡计分卡就是识别、规范企业的主要驱动因素，并快速诊断企业的战略健康状况的一套理论。

连同业务经济指标，平衡计分卡致力于揭示业务的关键而非财务指标。平衡计分卡为你指明一条战略可行之路。作为一个行动框架，它不断地推陈出新，形成了能够自我更新的理论和框架。

请看图1-1，它显示出战略行动框架周遭的疑点和难点。通常情况下，这些战略规划活动旨在协调愿景、使命、价值观和战略。此图探讨了胜任素质和SWOT分析法的要素：优势、劣势、机会与威胁。它确保市场上所有的业务要素和战略规划融为一体。由此可见，为了登高远眺去发现新的增长点，这样的活动揭示出一个企业正面临的和将面临的内忧外患。

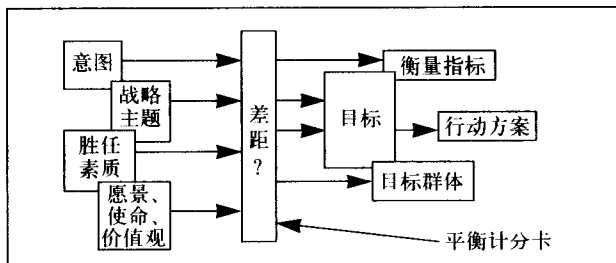


图1-1 平衡计分卡的切入点

当企业在操作层面上不断前行力推当前指标时，高层管理者则希望将新一轮的战略渗透到组织当中去，挑战便由此而生。在企业需要一个能协调战略、战术和相应的目标和指标值的工具时，平衡计分卡的到来正合适。图1-1显示了弥补这一空缺的BSC。

业务盲点

企业往往测量与它们性命攸关的事情。因此，声称有一套理论可以放之四海而皆准显然是不切实际的，而且在某种程度上也藐视了前辈先贤的智慧。

有时候，企业过度热衷于对某些事情的测评而忽视了其他。不少测评结果看起来支离破碎、与目标错位，并形成了一种偏离整体战略目标的内部混沌状态，而事实上，测评应该是环环相扣、互相纠结且彼此完善的。企业需要一个能够涵盖监控、测评和管理的全方位模型。平衡计分卡便给业务结构体系提供了这样一个广阔全面的界面。

避免战略混沌

战略混沌在战略制定和战略执行时以两种形式出现：

- 1) 误以为战略就是经营效率；
- 2) 想当然地以为一个组织的战略和行动已经协调好了。

正如迈克尔·波特教授所言，战略一直在经营效率的背景下接受审视。他用“作业”这一词把战略定位和经营效率区分开³。经营效率指的是在做同一“作业”时我们优于竞争对手，而战略定位指的是做不同“作业”或同一“作业”的不同做法。当一个企业在某些方面的经营效率较竞争对手略胜一筹时，他人会接着效仿。法国INSEAD波士顿咨询集团韩德森（Bruce D. Henderson）公司国际管理教授W. 钱·金（W. Chan Kim）和INSEAD高级研究员勒妮·莫博涅（Renee Mauborgne）解释道：“修建高速公路的困惑是你做对了就有人学。然后你就退回到自我保护，变得封闭自守了。”⁴波特教授强调，标杆法

只会让更多的公司如出一辙。相对于经营效率，波特教授更强调战略定位（见第4章）。平衡计分卡是用以识别和提升一个公司的业务“作业”的，它本身不能造就其竞争优势。但是，平衡计分卡能为协调整个组织和战略的一致性做出重大贡献。

与战略相符的胜任素质

许多高级管理者把自己关在会议室或度假村，闭门造车地制定企业战略。但是，不考虑自身能力强弱而杜撰出来的战略是盲目战略。战略只有在日常从事的工作中才能显现其威力。因此，真正的挑战不只是制定战略，还包括有能力创建一个能够实施战略的操作体系。很多高级管理者向我袒露心迹：最重要的胜任素质是实施战略目标的能力。

进一步而言，变革引领商业世界的改变。同时，变革也强烈冲击着当前的业务模型。兼并和收购转移了权力中心并改变了竞争格局。因此，当战略因素变化了，但企业还固守着花哨的战略是极其危险的。为了保障组织高效运作，企业必须具备等同于制定战略的变革战略的相应能力。变革战略的能力特征表现如下：

- ◆ 制定战略主推力或战略主题的能力，即能体现企业重心和强项的几个关键的具有差异性的战略目标；
- ◆ 将战略主推力制度化、实操化，并将之转化为关键“作业”或系列“作业”，如若执行，它会反过来作用于战略并强化关键战略，使之成为可能；
- ◆ 转移重点、管理资源、使一系列根本性“作业”快速适应战略主推力的能力。

一个组织的关键“作业”倘若不能与企业战略协调起来，战略便显得苍白无力。一个富有弹性、具有优势的组织归因于它具备改变战略主推力的能力，并使之体现在行为和绩效指标上。战略、战略主推力及其行动方案之间可以通过平衡计分卡相互连接。比如，一家高科

技的CRM公司是处身于一个竞争激烈、高速发展的信息联络行业，它可能有如下几个战略协调的因素：

- ◆ 战略。通过建立一个直接客户中心占领XYZ市场总额的60%。
- ◆ 战略主推力；
 - 成为直接客户市场的领导者；
 - 建立并主导客户服务市场；
 - 联盟更强的合作伙伴并为他们提供稳定可靠的CRM子系统。
- ◆ 关键“作业”。符合战略推力的“作业”如下：
 - (A1, A2, A4)；
 - (A4, A5, A8)；
 - (A4, A9, A7)其中，A=关键“作业”，比如“以最低成本提供联络管理”。

图1-2图示了一个战略重点的优先排列次序。

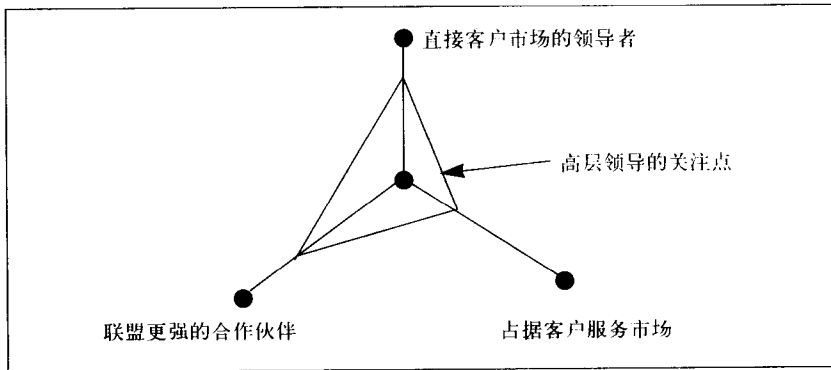


图1-2 战略主题

《市场领导者的修炼》(Discipline of Market Leaders)的作者迈克尔·崔西(Michael Tracy)和弗雷德·威尔斯马(Fred Wiersema)⁵列出市场领导者的三个战略主推力：

- 1) 经营的卓越性；

- 2) 产品的领先性;
- 3) 客户的亲密度。

如果以适当方式优化组合各类“作业”，这些战略主题就具有可行性。与此同时，管理层将创建如图1-2所示的战略主推力的优先次序。

现实工作中，与战略主题相关的“作业”重点在图1-3中以虚线形式表示出来。该图生动地展现出，落在某一条轴线上的战略重点却在实际操作中落到了另一条轴线上。比如，企业声称客户优于运作权。战略混沌图对比了为实现战略的资源应该分配之处（客户）和现实操作中资源的实际分配之处（高层领导的关注点）。

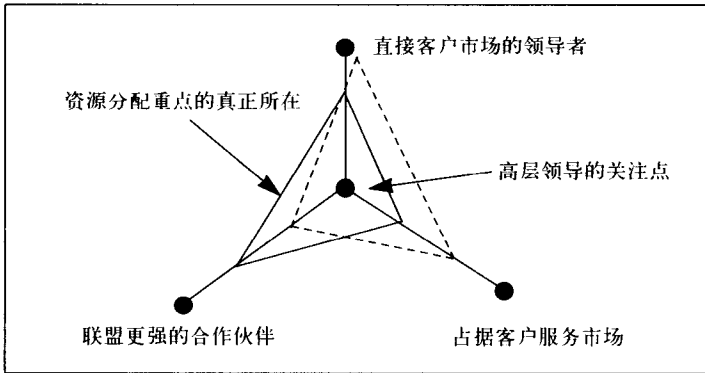


图1-3 战略混沌图

战略和实际工作的严重脱节是平衡计分卡所要解决的最大难题。平衡计分卡要极力避免这样的战略混沌——CEO以为战略正在执行之中，而事实上，战略和实际工作（以一个组织的“作业”来界定）还没有完全协调好。

百事可乐的克雷格·韦瑟拉普（Craig Weatherup）声称，战略终究要走向流程，因为“胜任素质只有融入到稳定的流程中才能产生工作能力”。⁶只有将独一无二的“作业”和流程组合起来才能体现战略。然而，协调组织战略和主要“作业”的关键工具还是平衡计分卡。

本章小结

平衡计分卡满足了绝大多数《财富》1 000强公司提出的战略实操化的深层需求。平衡计分卡旨在保障绩效指标和战略主题在财务性和非财务性上、经营性和财务性上以及领先性和滞后性上的平衡关系。

组织孜孜以求将战略转化为关键行动。在公司中流行的我们称之为战略混沌的症状会减缓这一进程。当高层管理者认定企业正在实施其战略而且以为企业战略与行动步伐总是协调一致的时候，此症状便以与目标脱离、脱节的行动表现出来。混沌状态就是误解战略的一种形态。平衡计分卡力求排除这种混沌状态，并且协调所有“作业”与战略的真实意图。

什么是平衡计分卡



读完本章，你将可以：

- ◆ 理解什么是平衡计分卡。
- ◆ 理解为什么平衡计分卡能够平衡对战略产生影响的几个因素。
- ◆ 理解什么是战略主推力或战略主题。
- ◆ 理解什么是企业绩效测评。
- ◆ 理解支撑平衡计分卡理论的四个层面。
- ◆ 理解什么是战略地图及其因果关系链。

顾名思义，平衡计分卡是平衡战略理论和战略执行过程中解决困难的方法论。其特征表现如下：

- ◆ 它的方法论适合于管理业务战略；
- ◆ 它是全公司上下的一个通用语言；
- ◆ 它有一套通用原则用以管理日常工作和框定公司战略；
- ◆ 创建初衷是为了辨识业务和管理业务；
- ◆ 它在战略上平衡几股相互排斥的力量；
 - 内外因素的影响；