



新信息时代商业经济与管理译丛

WILEY

平衡计分卡演进

一种动态的战略执行方法

BALANCED
SCORECARD
EVOLUTION

A Dynamic Approach
to Strategy Execution

【美】Paul R. Niven◎著
林清怡◎译 邓煜熙◎审校



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



新信息时代商业经济与管理译丛

WILEY

平衡计分卡演进

一种动态的战略执行方法

【美】Paul R. Niven◎著
林清怡◎译 邓煜熙◎审校

**BALANCED
SCORECARD
EVOLUTION**

**A Dynamic Approach
to Strategy Execution**

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

平衡计分卡演进 / (美) 保罗·R. 奈文
(Paul R. Niven) 著; 林清怡译. -- 北京: 人民邮电
出版社, 2016. 9

(新信息时代商业经济与管理译丛)
ISBN 978-7-115-42959-9

I. ①平… II. ①保… ②林… III. ①企业战略—战
略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第171223号

版 权 声 明

PAUL R. NIVEN

BALANCED SCORECARD EVOLUTION: A Dynamic Approach to Strategy Execution

ISBN: 978-1-118-72631-0

Copyright©2014 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by Wiley Publishing, Inc..

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Ltd 公司授权人民邮电出版社出版, 专有版权属于
人民邮电出版社。

本书封底贴有 Wiley 防伪标签, 无标签者不得销售。

-
- ◆ 著 [美] Paul R. Niven
 - 译 林清怡
 - 审 校 邓煜熙
 - 责任编辑 李 强
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 20.75 2016年9月第1版
字数: 360千字 2016年9月河北第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2015-5765号

定价: 69.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

内容提要

Paul Niven 以自己在平衡计分卡方面的几十年实践工作为基础，并吸收了变革管理、心理学、神经科学等其他学科的知识，以引人入胜的方式深入浅出地介绍了如何通过平衡计分卡的执行部署使组织的战略得以有效执行。本书包括 9 章：第 1 章主要探索计分卡的起源和基本概念；第 2 章详尽罗列了在创建平衡计分卡系统之前必须要做的准备工作；第 3 章聚焦于每个平衡计分卡中的原材料，即使命、愿景和战略；第 4 章提供了关于如何筹划有效而引人入胜的研讨会，从而得到稳健的计分卡产品的技巧、工具和技术；第 5 章深入钻研了战略地图这个强大的沟通工具；第 6 章探讨了如何生成平衡计分卡中的衡量指标、目标值和战略举措；第 7 章提供了如何让战略执行会议具有战略意义、令与会者身心投入的方法；第 8 章概括了计分卡的级联过程；第 9 章总结了在全文各个部分曾论述过的许多变革管理工具和技术，同时还提供了许多检查清单。

无论你来自政府部门、事业单位还是企业组织，无论你是高管、一般管理人员还是底层员工，无论你是第一次接触平衡计分卡，还是已经有过部署平衡计分卡的经验、寻求继续改进，你都能从本书中获得平衡计分卡部署的诸多信息，了解在此过程中可能会出现陷阱和前人的经验教训，使得自己的平衡计分卡旅程更加平稳。

致谢

当人们问我，为什么我喜欢咨询这个职业，我毫不犹豫地回答：“空中旅行的乐趣和便利。”好吧，我说的当然不是真的。我热爱我的工作是因为每当一个潜在客户的电话响起，电话线的另一端可能是来自任何行业、位于世界上任何地方的任何人。自从启动 Senalosa 集团，我就有了与许多组织共同工作的乐趣，这些组织包括：美国财富 100 强中声望卓著的公司、发展中国家的小型非营利机构以及遍布好几个大洲的政府组织。所有这些组织都和善地告诉我（并且在后来还通过计分卡结果向我展示），我确实在某种程度上帮助他们，我对此心满意足。但是，我迅速向他们指出，应该表示感谢的人是我——因为我获得了机会，能够与那些和我同样期望能拓展平衡计分卡知识的兢兢业业的专业人员一起工作。下面列出了一些我能有幸与他们共事并向他们学习的人的名单，这些人的经验教训和洞察见解极大地影响了这本书的撰写。

我要感谢来自 NOW 食品公司的 Beth Pecenka、Al Powers、El Richard、Jim Emme、Michael Lelah、Dan Richard、Don Wilbur 和 Randy Kjell。他们对卓越和忠诚的承诺确实鼓舞人心。我要感谢 Breg 公司（就在圣地亚哥县这里）的 CEO—Brad Lee，他的热情和冲劲感染了我。与来自奥兰治县（加利福尼亚州）的 Goodwill 公司的以下人员共同工作是我咨询生涯中的亮点之一。我多么喜欢我们那令人兴奋的研讨会啊！非常感谢 Kim Seebach、Joan Dornbach、Dan Rogers、Corrine Allen、Phillip Runnels、Randy Taylor、Don Voska、Frank Talarico 和 Noel Crabtree。我深深感激新泽西州环保部执法部门的 Knute Jensen、Maria Franco-Spera、Wolf Skacel 和 William Davis 对平衡计分卡理想典范的真诚投入。非常感谢来自 AWAL IT 服务机构的 Tariq M. Alghamdi 的努力工作和无私的贡献。感谢加利福尼亚州欧文县的第二丰收和食品银行（the Second Harvest Food Bank）的 Nicole Suydam，他创建了一个振奋人心的环境。在过去这么多年与我共事过的最有趣、最热情的团队当属北美松下 ECO 解决方案公司（Panasonic ECO Solutions North America）的计分卡团队。非常感谢 Jim Doyle、Keith Hanak、Michael Rocha、Anthony

Viola、Anthony Turiello、Larry Toscano、Darren Benike、Richard Ballard、Dan Kramer、Dan Silver、Mercedes Lindao、Jim Dunphy、Beth Allbright 和 Lourdes Rodriguez。我还很幸运能协助佛罗里达州奥卡拉市 Kid Central 公司的一个非常投入和勤奋的团队，感谢 John Kooper、John Aitken、David Destefano 和 Barbara Myshrall。最后，还要感谢来自 Cristal 公司的以下人员：Fadi Trabzuni 博士、Edward Kossakowski 博士、Malcolm Goodman 博士、Steve Augustine 博士、Robert McIntyre 博士、Brian Pickett、Rene Jongen、Richard Gillette、Kerri Knepley 以及许多其他参与我们令人兴奋的研讨会的人员。能与这样一个充满好奇心、精神奋发、勇于承担的团队一起工作确实令人非常愉快，他们为确定平衡计分卡原则付出了坚实的努力。

除了上面提及的客户，我还从以下人员的友谊和协作中获益良多。战略执行方面的作家和顾问 Sandy Richardson 是一个伟大的朋友和支持者，我为她与我在关于绩效管理及其他方面的热烈交谈而深表感谢。看过我以前的书的读者将会发现本书在外观展现的质量上有了巨大的提升。这完全要归功于来自圣地亚哥的 Eyegate 设计公司的 Kim Schanz 的创造力。Kim，当我不断地向你的收件箱中发送一个又一个展示图案的时候，非常感谢你所表现出来的耐心。对于西非国际计划组织（Plan International）的 Boubacar Diallo，我要向你致敬，因为你与我们分享了平衡计分卡原理，同时也做出了不懈的贡献。Boubacar 不远万里从非洲到南加利福尼亚与我共同学习研究计分卡部署实践。我很高兴在那次访问中收获了友谊。Avanza Solutions 公司的 Maryam Hussain 是一位热心的拥护者，他很慷慨地在中东地区通过 Techronicle 杂志与许多读者分享我的工作成果。我还很幸运与软件公司 Corporater 有一段很长且非常满意的合作关系。非常感谢 TorInge Vasshus、Eric Peterson 和 Madhavan Gopalathnam 的帮助和支持。说到合作伙伴，非常高兴与 Addima 公司的 Wael Zein 和 Fadi Makki 以及 CMCS 的 Bassam Samman 一起在整个中东和非洲努力推进平衡计分卡的应用。Emera 的 Chris Richard（以前是新 Brunswick 电力平衡计分卡应用名人堂人物）不仅是一个很好的客户，现在还成为我的一个更好的朋友。Chris 和我就平衡计分卡进行了许多次长时间的交谈，他的见解对本书贡献很大。最后，也是最为重要的，我要感谢我妻子 Lois 对我无尽的爱与支持。

前言

就在敲下这几个词前，我抬头望着办公室里的书架，排列在书架上的书五颜六色、设计各异、标题耐人寻味，组成了美妙的景象。我的目光很快凝伫在平衡计分卡和战略执行那一排，思考那些书的标题时，我很快就意识到，当任何人拿起这本新书时，他们的脑海中将会迅速浮现这两个问题：

- (1) 为什么世界上还需要另一本关于平衡计分卡的书？
- (2) 这本书有何不同之处？

回顾与展望

为了回答这些问题，让我们简单回顾一下平衡计分卡的历史。起初，这个工具仅仅是作为一个能够提高组织有效衡量绩效的能力的系统而存在。几个世纪以来，对业务的衡量主要集中于财务方面。平衡计分卡虽然承认财务准则的重要性，但它在财务指标之外还突破性地补充了驱动未来财务成功的3个既相互独立而又彼此关联的绩效角度：客户、内部流程以及学习和成长。平衡计分卡还要求组织使用的绩效衡量指标必须来源于其自身的独特战略。只有那样，才能严密地、有规律地追踪战略执行情况。第一代的平衡计分卡致力于优化衡量，它非常成功也非常流行，已经帮助全球的组织通过跨越计分卡4个视角的一套综合指标更好地评估其战略执行情况。

虽然模型很成功，但许多早期的采用者苦苦挣扎于如何才能识别出能评估战略执行情况的最佳指标，他们经常会悲叹在选择过程中缺乏背景信息。为了克服这些挑战，协助采用者识别出更好的指标，一些计分卡的前驱者开始进一步讨论衡量指标，在每个视角上都提出更深入的问题，即“我们必须做好哪些事情？”众所周知，对这个问题的答案也即为一个目标。例如，一个客户视角的目标可能是“提供差异性解决方案”。随着时间的推移，组织开始对目标给予更多关注，并且创造出许多图示来演绎和表示这4个视角的目标。这些文档被称为战略地图，用以证明平衡计分卡系统的一个突破性进展。一旦能在战略地图中将目标恰当地表示出来，这些组织的战略也就能得到清晰的表达和沟通。之前由于背景信息的缺乏，为确定衡量指标造成了挑战，而现在，这些战

略地图补充和强化了背景信息，从而能更容易地将指标分离出来。对于前面那个目标为“提供差异性解决方案”的例子，相应得到的衡量指标可能是“用于客户身上的时间”和“新项目的胜出率”。

在接下来的几年，随着战略主题、增强型软件系统以及从计分卡到关键管理流程的衔接如风险管理和公司治理的出现，平衡计分卡的演进仍在继续。此外，随着计分卡的成长，作为其边缘的管理系统也在成长。许多所谓的专家创造了精致复杂的管理框架，平衡计分卡只是其中一个组成部分。这些系统经常用复杂的图示制订组织流程地图，并暗示组织如果想要成功，就必须完成他们给出的每一个复杂的步骤。

现在，我们回到在前言的开头所提出的第一个问题。我决定写这本书的主要原因之一，也是为何世界上确实需要另一本平衡计分卡的大部分书的原因，是因为随着新的管理框架激增，它们常常会排挤掉平衡计分卡，甚至会使之黯然失色。这些复杂的概念架构给予实践者期望，使他们期盼能从中获得诸多利益。但是，绝大部分组织的资源是有限的，这些资源被分散、摊薄在整个行动谱系的各个可行路径中，使得组织往往不能为创建一个稳健的平衡计分卡付出必要的投入，但实际上，这个平衡计分卡是他们所有投入的基础。这种投入分散的不幸结果就是使得企业产生的计分卡无法履行其作为战略执行关键工具所应当承担的职责。

现在，战略执行的工具箱大大超重，使得组织难以决定为了执行其战略，应该遵循这么多流程、工具或干预措施中的哪些。企业很快不堪重负，造成的结果是资源匮乏，导致组织草率地尝试在各种工具中变换，而这无疑将带来次优的结果。我并不希望表现得像一个卢德派分子那样抗拒工具的自然进步，实际上我对最近 20 年来的工具进展也起到一定作用。我只是认识到也已经亲眼看过多次这种情形，即没有作为核心的强健的平衡计分卡，这些复杂的系统都将趋于失败，而这不可避免地会带来挫败，并最终抑制了组织的战略执行能力。而这种能力在 21 世纪是不可或缺的。

对于今天几乎所有组织，竞争的本质是变化。形成战略并对其加以部署的方法在演进，变化的速度在加快。这其中恒久不变且必不可少的，是有效执行的战略，以及简单明确地知道自己是赢还是输的能力，而这也正是平衡计分卡所能够提供的能力。为了实现这些能力，组织就必须聪明地构建计分卡并巧妙地使用它。这本

书是基于我 20 年来的实践经验、研究热点和不懈激情而写就。相信你看了本书后，必然能够获得这两项能力，这也是实现成功的必备条件。

这本书有何不同

绝大部分批评家认为，更深刻的电影或小说——更充分钻研作品的情感主题或者主人公独特的引人瞩目的旅程——比泛泛描述情感或故事表层的艺术努力更令人感到充实和满足。许多平衡计分卡和战略执行方面的书就具有后者的特征。这些书的作者试图覆盖模型的每个方面，却经常没有有效完成这一工作的知识或经验。这给读者帮了倒忙，因为披着知识的光鲜外表可能比完全没有知识更加有害。在本书中，我只选择聚焦于前沿研究、真实经验，以及在全世界众多客户的部署实现中已经被证明是成功开发和应用平衡计分卡过程中的最重要部分的内容。

一些博学人员可能会提出争议：最重要的不是平衡计分卡本身，而是在组织的会议室和走廊进行的战略性交谈。无疑，与合适的人进行恰当的对话对于成功是非常必要的，在本书中我会详细讨论这个话题。但是，在你能够激起导向战略学习和新的成功高度的交谈之前，你必须要有一个叫作平衡计分卡的基础设施，使你可以从中发现恰当的问题和讨论。本书将同时提供平衡计分卡系统在作为名词形式（包括其核心组成的目标、衡量指标、目标值和战略措施）和动词形式（利用产生的数据在全组织进行更加聚焦的战略性讨论，驱动出无以伦比的结果）的情况下的至关重要的内容。

除了我在平衡计分卡方面的实践工作，本书还吸收了变革管理和新兴的神经科学（大脑运作如何影响工作和生活）方面的最新研究。计分卡系统的成功部署需要熟练运用变革技术，在本书中你会发现，许多轶事和案例都可以证明应用关键变革原理可以提高计分卡部署的有效性。之所以补充变革管理原理，是因为神经科学前沿研究人员将其发现成果应用到工作场所时所得到的洞察结果对我的启发。在本书中，你还会发现我比过去更加强调如何设计和创建研讨会并促进其顺利开展，从而得到最为稳健的平衡计分卡。那些章节以及许多其他内容在很大程度上都得益于神经科学的最新成就。

谁能从本书中收益

本书主要面向 3 类读者：首次开发平衡计分卡系统的人、已经开发了计分

卡但未能获得实际需求的人，以及正在创建企业绩效管理系统或因为绩效管理系统而焦头烂额的人。

对于首次接触平衡计分卡系统的人，如果你希望能实现只有平衡计分卡才能产生的效果，你就必须掌握本书的内容。我有着将近 20 年关于这个系统的经验，我见证和应用过能提高平衡计分卡系统成功概率的每个技巧和技术，还开发了许多战术，使你能够避开等待在这项工作前方的许多陷阱。我的经验和调查研究已经提炼成重要的里程碑，确保你能拥有一个成功的平衡计分卡旅程。

当前的平衡计分卡用户同样也能因详细研究本书内容而获益匪浅。在那些年里，我遇到过一些人，只从我的书中学到只言片语却在说：“哦，我们尝试了平衡计分卡，但它不起作用。”这些话总是能激起我的好奇心，所以我开始询问一些跟他们经验有关的基本问题。而很快，我就发现他们的使用效果不佳并不能归咎于计分卡本身的缺陷，而是因为他们的部署路径出了问题。如果你既没有让平衡计分卡在组织中恰如其位，也没有如实地使用它，或者因为许多原因已经将它弃置一旁，那么虽然你拥有非常宝贵的资产，但悲哀的是，它被忽略了。这就像是把一辆法拉利闲置在车库中积灰一样。幸运的是，平衡计分卡系统可以很容易被修复。绝大部分组织苦苦挣扎于类似的问题：缺乏高管支持、没有平衡计分卡的指导原理（在厌烦改变的员工身上经常会看到这种情况，他们会将平衡计分卡视为威胁）、未能将管理计分卡项目的职责分配到个人或团队、会议只能触及计分卡战略学习潜能的表面而未取得理想的效果、忽视变革管理技术的重要性，以及目标设计不合理、衡量指标紊乱、目标值不恰当和战略措施不切实际。这些问题以及许多其他作为计分卡支架构成的元素都会在本书中被广泛提及。

最后，如果你手上已经有了这本书或者正在在线阅读这个前言部分，并且认为它并不适合于你，因为你已经应用了一些其他形式的绩效管理系统，请再次斟酌考虑。在本书中，我借鉴了基于变革管理和神经科学原理的知识，能提高任何类型的绩效系统的成功概率。

本书是如何组织的

《平衡计分卡演进》是新知识和过去已经出版过的材料的有机结合。本书

以我的全球咨询实践、调查研究、变革管理与神经科学领域的最新研究成果为基础，介绍了许多新的主题。你还可以在我以前的书中发现其他重要信息，使你能获得关于平衡计分卡部署的完整内容。

本文包括9章，目的是为了提供在系统创建和系统应用方面的广泛洞察。在开篇章节，我们将探索计分卡的起源，学习该系统究竟是什么、不是什么。关于对平衡计分卡的认识有许多误解，开篇章节将澄清这些谬误，确保你对于这个动态框架能有一个扎实可靠的理解。第2章详尽罗列了关于你在创建平衡计分卡系统之前必须要做的准备工作。所覆盖的基本元素包括：为什么你必须回答“为何需要平衡计分卡？”以及如何回答这个问题、从何处开始构建平衡计分卡、如何确保获得高管支持、创建战略管理办公室来运行项目、开发具体的实施地图以及建立沟通计划。存在于每个平衡计分卡中的原材料——使命、愿景和战略是第3章的主题。你还将学习如何在即使没有恰当的指导战略的时候也能创建一个强有力的平衡计分卡。平衡计分卡的交付成果（目标、衡量指标、目标值和战略措施）通常是在研讨会环境下创建的。第4章提供了关于如何筹划有效且引人入胜的研讨会，从而得到稳健的计分卡产品的广泛的技巧、工具和技术。

在第5章，我们转到计分卡模型本身的核心部分，深入钻研战略地图——这是一个强大的沟通工具，它能清晰地描述出战略，将战略带入到整个研讨会中，甚至是超越研讨会的其他活动。我将与大家分享如何创建真实有效的战略目标，同时，我还将提供许多案例，这些案例部分来自我的客户。平衡计分卡的核心是绩效衡量指标。在第6章，我们将应用最新的调查研究和实践来确保生成的衡量指标能准确抓住战略目标的本质，能够被用于可靠地评估组织的战略执行。第6章还提供了关于绩效目标值和战略措施的广泛信息，你需要对它们加以组织，才能驱动计分卡的成功。

为了能获得计分卡带来的巨大潜能，必须在战略执行审查会议上对它进行积极呼吁，点燃充满激情的对话，碰撞出具有战略性见解洞察的火花。在第7章，你将发现如何筹划一个会议的方式方法，使它吸引人们都真正渴望参加！现代组织需要依赖每个员工的独特才能来强化结果，在第8章，我将概括级联——在组织的较低层级创建平衡计分卡——如何激发出组织内部相互协调匹配的巨大力量。本书的最后一章总结了在全文各个部分曾论述过的

许多变革管理工具和技术，同时还提供了在这个过程中你可以用到的许多便捷的检查清单。

对于我将分享的这些，衷心希望你会喜欢并能从中受益。

Paul R. Niven

加利福尼亚州圣地亚哥 (San Diego, California)

2014年4月

第 1 章	究竟什么是平衡计分卡	//001
1.1	平衡计分卡的起源和简史	//002
1.2	平衡计分卡视图	//004
1.2.1	客户视角	//005
1.2.2	内部流程视角	//006
1.2.3	学习与成长视角	//006
1.2.4	财务视角	//007
1.3	什么是平衡计分卡	//008
1.3.1	目标和战略地图	//008
1.3.2	绩效衡量指标和目标值	//010
1.3.3	战略措施	//010
1.4	通过因果链条叙述你的战略故事	//013
1.4.1	实践中的因果链条	//014
1.4.2	始终努力讲述你的战略故事	//015
1.5	平衡计分卡的关键问题	//016
1.5.1	平衡计分卡和仪表盘的差别是什么	//017
1.5.2	平衡是否意味着在平衡计分卡每个视角中的目标和衡量指标的数目相同	//017
1.5.3	本书覆盖了第几个版本或第几代的平衡计分卡	//018
1.5.4	平衡计分卡是否会发生变化	//019

- 1.5.5 在贯彻平衡计分卡时术语有多重要 //021
- 1.5.6 关键的平衡计分卡术语和概念 //022
- 1.6 注释 //023
- 第 2 章 就像童子军一样：时刻准备着 //025**
 - 2.1 重中之重：你为何开发平衡计分卡 //026
 - 2.2 回答问题：为何要用平衡计分卡？现在又是为什么 //027
 - 2.3 发起平衡计分卡的可能原因 //029
 - 2.4 从未来给自己寄一张明信片 //031
 - 2.5 从挑衅性行动开始 //031
 - 2.6 克服怀疑 //034
 - 2.7 确定实施理由的好处 //035
 - 2.8 从何处开始构建平衡计分卡 //035
 - 2.9 选择恰当组织单元的准则 //036
 - 2.10 高管支持：任何平衡计分卡项目的关键要素 //039
 - 2.11 向高管提出的倡议 //045
 - 2.12 你的平衡计分卡团队 //046
 - 2.12.1 选择团队 //046
 - 2.12.2 你的平衡计分卡团队应当有多少人 //047
 - 2.12.3 团队成员应当具有哪些技能 //049
 - 2.12.4 团队成员的角色和责任 //050
 - 2.12.5 平衡计分卡团队成员 //052
 - 2.12.6 团队培训 //053
 - 2.13 在持续基础上管理平衡计分卡：战略管理办公室 //056
 - 2.14 战略管理办公室的职能 //058
 - 2.15 你的平衡计分卡开发计划 //061
 - 2.15.1 计划阶段 //062
 - 2.15.2 开发阶段 //063
 - 2.16 方法要快，且考虑周全 //067
 - 2.17 开发支持平衡计分卡项目的沟通计划 //068

2.17.1	沟通：通往成功的关键一环	//068
2.17.2	为何沟通对于平衡计分卡是至关重要的	//069
2.17.3	制订沟通计划的主要原因	//070
2.17.4	沟通计划的关键元素	//071
2.17.5	评价沟通的有效性	//074
2.17.6	对沟通计划的最后想法	//075
2.18	构建平衡计分卡之前的最终评估	//076
2.18.1	如果你已经有了一个战略地图或用于衡量的平衡计分卡，你是否愿意改变它们	//076
2.18.2	仔细审查是否存在常见的阻碍变革的障碍	//077
2.18.3	在你的环境中事情发生变化的速度有多快	//078
2.18.4	你是否有一个战略	//079
2.19	注释	//079
第3章	平衡计分卡的基石：使命、愿景和战略	//083
3.1	使命	//084
3.1.1	什么是使命陈述，为何它如此重要	//084
3.1.2	有效的使命陈述	//085
3.1.3	开发你的使命陈述	//086
3.1.4	5个为什么（The 5 Whys）	//087
3.1.5	从5个为什么（5 Whys）到6个问题（6 Questions）	//087
3.1.6	Gast 法则	//088
3.1.7	一个简单的方法	//089
3.1.8	谁来写组织的使命陈述	//089
3.1.9	如果你已经有了一个企业使命	//091
3.1.10	为何使命陈述对于平衡计分卡很重要	//092
3.2	愿景	//093
3.2.1	历史上愿景的角色	//093
3.2.2	什么是愿景陈述	//094
3.2.3	有效的愿景陈述	//094

- 3.2.4 开发你的愿景陈述 //096
- 3.3 愿景陈述与平衡计分卡 //098
- 3.4 战略 //099
 - 3.4.1 战略和战略规划的问题 //100
 - 3.4.2 一同创建战略和平衡计分卡 //102
- 3.5 战略主题 //104
- 3.6 附录 3A: 地图战略流程介绍 //105
 - 3.6.1 战略地图 //106
 - 3.6.2 当生成战略时你必须回答的 4 个基本问题 //106
 - 3.6.3 4 个镜像 //109
 - 3.6.4 自上而下形成准确匹配的战略 //110
- 3.7 注释 //111
- 第 4 章 开展有效的引人入胜的研讨会 //113**
 - 4.1 研讨会前 //115
 - 4.1.1 计划 //115
 - 4.1.2 决定召开研讨会的地点 //116
 - 4.1.3 决定开会日期 //117
 - 4.1.4 确定参加研讨会的人员 //118
 - 4.1.5 分配会议前的任务 //121
 - 4.2 研讨会中 //124
 - 4.2.1 启动: 故事的力量 //124
 - 4.2.2 一次又一次地告诉他们…… //126
 - 4.2.3 回答关于“为什么”的问题 //127
 - 4.2.4 暗示参与者 //128
 - 4.2.5 促进会议推进 //129
 - 4.2.6 鼓励全心投入、处理干扰 //131
 - 4.2.7 投入并多听 //132
 - 4.2.8 FAR 时刻 //134
 - 4.2.9 避开兔子洞 //134

4.3	研讨会中高管的角色	//135
4.3.1	重中之重	//135
4.3.2	你成为 CEO 只有一个原因	//137
4.4	注释	//138
第 5 章	构建强有力的战略地图，讲述你的战略故事	//141
5.1	什么是战略地图	//142
5.1.1	分解	//142
5.1.2	通过因果讲述故事	//144
5.2	为什么你需要一个战略地图	//146
5.3	战略地图频谱	//147
5.4	开发战略地图的目标	//149
5.5	分别从 4 个视角开发目标	//155
5.5.1	财务视角的目标开发	//155
5.5.2	客户视角的目标开发	//157
5.6	哪个价值主张最优	//162
5.6.1	管理你的价值主张	//163
5.6.2	内部流程视角的目标开发	//166
5.6.3	学习与成长视角的目标开发	//172
5.6.4	人力资本：使人员与战略匹配	//173
5.6.5	招聘合适的人	//173
5.6.6	关闭技能缺口	//175
5.6.7	培训	//176
5.6.8	信息资本：使信息和技术与战略匹配	//178
5.6.9	组织资本——创造成长与变革的环境	//178
5.7	战略地图开发中战略主题的应用	//183
5.8	开发对目标陈述的共同理解	//185
5.8.1	定义目标陈述	//186
5.8.2	创建目标陈述：谁来做、什么时间做	//186
5.8.3	完成目标陈述	//187