



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

ADVANCING INNOVATION

创新价值计分卡

激励、实现并衡量创新价值

[美] 帕特里克·J·斯特罗 (Patrick J. Stroh, CMA) 著

美国管理会计师协会 译

季周 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

ADVANCING INNOVATION

创新价值计分卡

激励、实现并衡量创新价值

[美] 帕特里克·J·斯特罗 (Patrick J. Stroh, CMA) 著

美国管理会计师协会 译

季周 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在本书中,卓越的创新战略家帕特里克·J·斯特罗(Patrick J. Stroh)向我们展现了他用于衡量创新价值的革命性方法。现在市面上的图书,尚未有现成的标准或公认的方法来衡量创新的成果。本书填补了这一空白,开创了创新定量评估的新方法。作者在书中首次推出了“创新价值计分卡”(IVS),这是在平衡计分卡的基础上建立的新方法,以此来分析、衡量及推动创新价值的创造。

在作者的“创新价值计分卡”中,斯特罗提供了用于调整各个创新指标之间适当平衡的重要衡量方法,并将指标与企业战略有机结合起来,最为重要的是,本书向读者展现了应如何采取有意义的行动来改进创新。本书不仅教导读者“如何创新”,而且描绘了“如何通过衡量创新价值对创新进行管理和改进”。

平衡计分卡创始人卡普兰为本书写序。

Advancing Innovation: Galvanizing, Enabling & Measuring for Innovation Value, 9780996729307, Patrick J. Stroh. Copyright © 2016 by Patrick J. Stroh and IMA. All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Institute of Management Accountants (IMA) and Publishing House of Electronics Industry.

本书简体中文版专有翻译出版由美国管理会计师协会授予电子工业出版社。

版权贸易合同登记号 图字:01-2016-5600

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

创新价值计分卡:激励、实现并衡量创新价值/(美)帕特里克·J·斯特罗(Patrick J. Stroh)著;
美国管理会计师协会译. —北京:电子工业出版社,2016.8

书名原文:Advancing Innovation: Galvanizing, Enabling & Measuring for Innovation Value
ISBN 978-7-121-29646-8

I. ①创… II. ①帕… ②美… III. ①创新管理 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第185903号

译者:美国管理会计师协会

审校:季周

策划编辑:王赫男

责任编辑:王赫男

印刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:720×1000 1/16 印张:15 字数:283千字

版次:2016年8月第1版

印次:2016年9月第2次印刷

定价:48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: wanghn@phei.com.cn。



本书第一版业界反馈

“《创新价值计分卡》一书成功地从战略视角审视创新，并将其与实际管理相结合。它有助于决策人士掌握创新的形成过程，进而利用其制定决策，并创造价值。”

——桑德拉·里奇特梅耶，博士，美国注册管理会计师，注册会计师，泽维尔大学威廉姆斯商学院副院长

“我曾与多位商业领袖共事 35 年之久，主要负责帮助他们认识并解决商业问题。帕特里克·J·斯特罗的这本《创新价值计分卡》将创新与价值创造联系了起来，我认为这一点最了不起。这不仅是一本讨论传统意义上的构思、头脑风暴以及原型设计方法的书，更是一本指导实践的书——指引专业人士创造成功，引导企业找到创造商业价值的可行措施。我极力推荐读者们认真阅读本书，利用本书中的模板和方法进行创新，必会有所收获。”

——约翰·柴尔德里斯，领导力、文化以及战略实施问题高级管理顾问，马德里 IE 商学院客座教授

“创新或许是一件非常复杂、混乱，又难以界定的事。本书有助于帮您开展创新，进而吸引人才从事创新。”

——约翰·斯威尼，Brave New Workshop Comedy Theater 所有人，畅销书《创新思维：加速突破的五种行为》作者

“在快速变化的全球经济背景下，相比生存与发展而言，公司更应该注重创新。然而，许多公司由于不知如何衡量或管理创新，因而无法创新。帕特里克·J·斯特罗的这本《创新价值计分卡：激励、实现并衡量创新价值》为公司组织创新，制定创新战略并衡量创新价值提供了实用的指引。”

——凯文·林德曼，明尼苏达大学卡尔森管理学院柯蒂斯·L·卡尔森教授，供应链和运营专业

“《创新价值计分卡：激励、实现并衡量创新价值》是一本非常棒的书。它采用全局视角，将创新与管理技巧独特地结合了起来。这一结合意义非凡，不仅可以使创新人士自由表达看法，与此同时，也为管理人士提供工具来管理创造力。我非常赞赏这一将实践与具体的创新价值计分卡及清晰的关键业绩指标相结合的做法。”

——詹森·S·摩勒·K·辛克莱·M，圣加伦大学控制/绩效管理主席，会计、控制与审计研究所主任

“谢谢帕特里克能够清晰地阐明公司财务部门该如何打破传统，借助创新创造巨大价值。没错，财务部门能够而且应该在该领域发挥作用。书中就此提出了重要见解，以及实现该目标的精炼的框架。如今，随着创新变得日益重要，阅读此书成为愉悦的享受。”

——约翰·科根，Proformative 有限公司总裁兼 CEO

“CEO 和董事会面临现实难题。增长预期不断加速上调，股东的期望值也水涨船高，如果增长未达预期，市值往往会下跌。如果寻求战略、风险以及创新之间的平衡点，是实现高质量增长的关键。作者在书中阐述了如何在管理风险的基

础上获得创新成功。”

——丹尼斯·切斯利，普华永道全球风险咨询领导人，美国反虚假财务报告委员会下属的发起组织委员会企业风险管理框架更新项目主管

“帕特里克·J·斯特罗认为，‘创新很艰辛，需要持之以恒——这不是意志薄弱者的游戏。’这一论断完全正确。《创新价值计分卡：激励、实现并衡量创新价值》一书对于敢于冒险、提升创新价值的人来说是无价之宝。”

——哈维·麦基，《纽约时报》畅销书排行榜第一名《与鲨共泳》作者

“本书在许多方面都首开先河，可以说它本身就是‘创新’。它超越了抽象层面，注重实用性，从创新意愿谈到保持可持续竞争优势与增长的创新能力。本书思路独特，重点谈及创新实现、管理、衡量，以及首席财务官团队发挥的作用。大多数公司都面临着竞争、合并与商品化的三重威胁。《创新价值计分卡》通过成功人士的经验为读者提供实用的创新建议。”

——杰弗瑞·汤姆森，美国注册管理会计师，注册协会高级主管，美国管理会计师协会总裁兼首席执行官

“帕特里克·J·斯特罗提出的创新价值计分卡为创新领域扩展了一个重要创新维度。这个问题多年来都是私人和公共部门的热议话题。过往的讨论中一直缺少衡量创新的严谨框架，而且如果不去衡量，管理者又怎能知道自己成功与否呢？斯特罗的新见解为管理人士提供了所需的框架与工具，衡量创新战略成功与否。”

——约翰·麦克莱伦，百略达集团思想领导力总经理

“当今世界，每一位业内的 CFO 都应该把创新置于核心位置。帕特里克提出的创新价值计分卡为财务领导人提供了衡量、管理创新效果的方式。CFO 如果想带领公司迈上下一个台阶，本书是必读书目。”

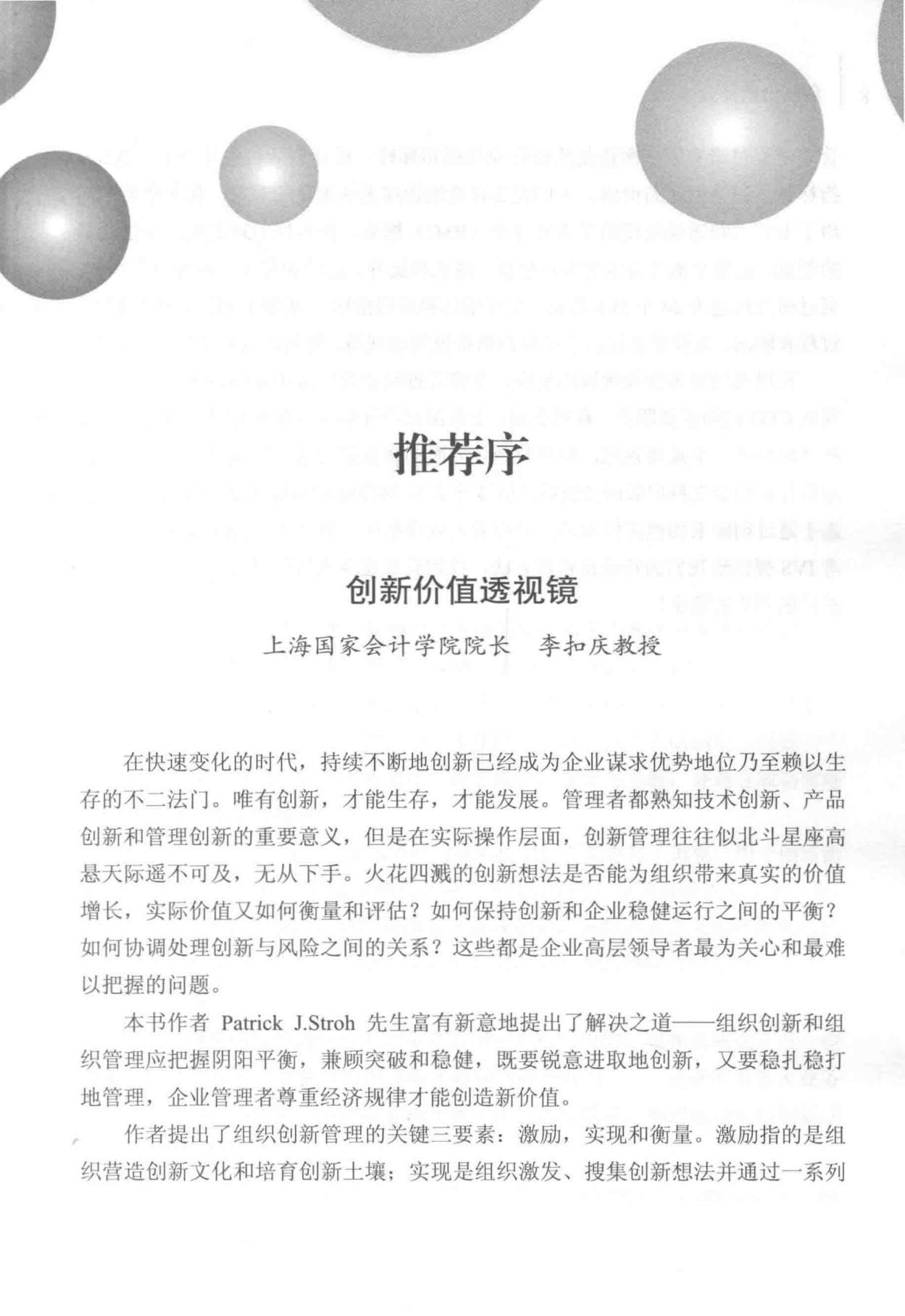
——本杰明·穆林，美国注册管理会计师，注册会计师，注册信息技术专家，腾德脚轮有限公司首席财务官

“单纯的竞争已经远远不够了。本书为我们充满信心地迈上新台阶提供指引，这便是创新。这样做并不容易，但是在当今的快节奏社会，要想成功就必须创新。感谢帕特里克和美国反虚假财务报告委员会下属的发起组织委员会发起组织之一的美国管理会计师协会——对这一问题的探究并通过实例来阐明如何踏上创新之旅。本书充满了创意，书中提到的工具有助于推动组织创新。认真阅读本书，然后思考您的创新战略的三大基本要素。”

——罗伯特·赫斯，美国反虚假财务报告委员会下属的发起组织委员会主席

“在保持企业的可持续发展和引领创新方面，CFO 如何才能更好地发挥洞察力和远见力，并对组织价值创造形成持续的影响力呢？帕特里克·J·斯特罗先生的《创新价值计分卡：激励、实现并衡量创新价值》一书会告诉你答案！”

——谭丽霞，海尔集团高级副总裁兼首席财务官



推荐序

创新价值透视镜

上海国家会计学院院长 李扣庆教授

在快速变化的时代，持续不断地创新已经成为企业谋求优势地位乃至赖以生存的不二法门。唯有创新，才能生存，才能发展。管理者都熟知技术创新、产品创新和管理创新的重要意义，但是在实际操作层面，创新管理往往似北斗星座高悬天际遥不可及，无从下手。火花四溅的创新想法是否能为组织带来真实的价值增长，实际价值又如何衡量和评估？如何保持创新和企业稳健运行之间的平衡？如何协调处理创新与风险之间的关系？这些都是企业高层领导者最为关心和最难以把握的问题。

本书作者 Patrick J.Stroh 先生富有新意地提出了解决之道——组织创新和组织管理应把握阴阳平衡，兼顾突破和稳健，既要锐意进取地创新，又要稳扎稳打地管理，企业管理者尊重经济规律才能创造新价值。

作者提出了组织创新管理的关键三要素：激励，实现和衡量。激励指的是组织营造创新文化和培育创新土壤；实现是组织激发、搜集创新想法并通过一系列

管理流程付诸实施；衡量是依据行业数据和标杆，设计创新价值计分卡（IVS）指标体系评估创新的价值。人们无法有效地管理无法衡量的对象。作者借鉴和运用了卡普兰和诺顿教授的平衡计分卡（BSC）框架，把看似不可捉摸、无法估量的创意，运用平衡计分卡的客户价值、成长和提升、运营和员工、财务四个维度，通过研究构建为 24 个 IVS 指标（先行指标和滞后指标），明晰了创新管理的输入、过程和输出，为管理者提供了衡量创新价值的透视镜，使创新管理变得有章可循。

积极推动财务管理领域的创新，支持并推动企业发展中其他各方面的创新是现代 CFO 们的重要职责。有感于此，上海国家会计学院近年来将财务与创新作为教学研究的一个重要领域，积极整合各方面的资源推动这一领域的工作。美国管理会计师协会支持出版的《创新价值计分卡》，对推动创新具有重要意义。所有有志于通过创新来拥抱美好未来的管理者们或许都应该静下心来仔细阅读这本书，思考 IVS 提供给我们的新视角和新方法，找到有效连接天马行空的创意和脚踏实地的价值创造的通途！

序 言

早在 20 世纪 90 年代初，我和大卫·诺顿就提出了平衡计分卡这一概念。当时，我们在《哈佛商业评论》上发表了几篇这方面的文章，并于 1996 年出版了《平衡计分卡：化战略为行动》一书。之后，我们又撰写了四本书，研究了如何扩展并将这一有效框架运用于绩效评估中，来帮助解决所有组织面临的更大问题——战略实施。许多组织坚定不移地采用了我们提出的框架与见解，并通过成功实施该战略取得了变革性成果。

帕特里克·J·斯特罗在本书中针对我们提出的框架进行了调整，用于创新衡量与管理。近期，创新一直是个热门话题。本书引用的一项调查也证实了这一点，92%的调查对象认为组织应该定期衡量并管理创新，同时将其作为维持增长与价值的关键商业流程，71%的调查对象认为其所在公司的高级财会领导曾支持过公司开展创新活动。

尽管战略地图与平衡计分卡通常是为组织单元创设的，我和诺顿也见过一些运用于组织内部不同业务部门的战略主题的图表和计分卡。^①这就使得各大业务单元与职能部门围绕特定的战略主题开展工作，比如创新。要想成功实施创新战

^① 罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿，《如何在干扰组织的前提下实施新战略》，《哈佛商业评论》，2006 年 3 月，100~109 页。

略，就需要团队合作，而不仅仅只是研发部门的职责。由于这项工作涉及多个部门之间的合作——包括研发、营销、运营、财务以及客服——从而各部门很难做到同步。正因为如此，在调整创新战略的实施时，创设并认同组织的目标与指标非常关键。

我曾与本书作者及其客户探讨过应该怎样在企业创新过程中运用平衡计分卡。更重要的是，怎样才能将战略地图上的战略目标与平衡计分卡上的有关指标之间建立起紧密的因果关联。我已经解释过不倾向于为各项指标设置权重的原因，除非不得已，比如将业绩与报酬相关联时就需要这样做。很高兴看到这些意见在本书以及相关的创新价值计分卡（Innovation Value Score, IVS）中都得到了采纳，我们的目标不在于利用计分卡简单衡量某项复杂战略的成功与否，而是希望管理者能借助多项指标指引公司成功实施企业战略，就好比技艺熟练的飞行员根据驾驶舱的指示器来操纵飞机安全飞行一样。

我当然支持使用平衡计分卡来衡量公司的创新，更重要的是管理创新。我希望本书对该框架的阐述能对你们有所帮助，也祝愿你们的创新之旅一切顺利。

平衡计分卡创始人，哈佛商学院教授
罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）

书籍注册

恭喜！购买这本书的同时，你也获得许可使用本书中讨论并罗列的许多表格与模板。本书旨在帮助你加快创新实践、实施以及衡量。有时候，看完这类书后，最难的便是去落实书中的有关理念，简单来说，便是从哪里着手去做事。为了帮助大家解决这个问题，我制作了一些模板与表格，你可以登录 www.innovationvaluescore.com 下载，只需加上自己公司的标识，按需进行调整，便可以马上使用了。我希望这些能对大家有用，帮助大家快速着手工作。

书籍注册，请发送英文电子邮件至 research@imanet.org 联系美国管理会计师协会，索要注册码。然后登录 www.innovationvaluescore.com，在“Advancing Innovation Templates”标签处输入注册码，就可以激活使用表格了。

你还可以在本网站找到其他对创新有用的资源，包括有关创新价值计分卡内容的使用许可，书名为《借助可执行报告和可比较的成果衡量来帮助组织加速创新》。本书后面章节会详细介绍这方面内容。祝你阅读愉快，也祝你在创新实践中一切顺利！

目 录

引言	/ 1	5 组建创新治理办公室	/ 25
1 能为客户与利益相关者创造实际价值的创新	/ 2	6 创新治理——阴和阳	/ 25
2 美国管理会计师协会开展的新研究	/ 2	第 2 章 确定重要创新	/ 27
3 十大关键发现	/ 4	1 什么是重要创新	/ 28
4 本书主要内容	/ 5	2 使用战略地图明确重要性	/ 29
5 激励、实现并衡量	/ 6	3 关于重要性的定义	/ 30
6 关于本书的一些随想	/ 9	4 “可供借鉴”的创意	/ 30
第 1 篇 创新——行动号召	/ 13	5 需要提出的其他问题	/ 31
第 1 章 创新治理	/ 17	第 3 章 财会专业人士创新指引	/ 33
1 谁来负责创新	/ 18	1 风险与创新——我们的角色	/ 34
2 什么是创新治理	/ 19	2 利用优势	/ 35
3 如何治理创新	/ 21	3 资深财会专业人士典型的弱势	/ 36
4 创新领导者的特征与角色	/ 23	4 资深财会专业人士典型优势	/ 38
		5 首席财务官的角色转变——确凿的证据	/ 40

6 响应行动号召	/ 41
----------	------

第2篇 第一大要素：激励组织 / 43

模拟“镀锌”过程	/ 44
----------	------

第4章 基础：将创新与企业实践联系起来 / 47

1 将创新与现有企业流程相关联	/ 48
2 将创新与资本配置/管理关联起来	/ 48
3 将创新与商业和战略规划关联起来	/ 49
4 将创新与预算相联系	/ 49
5 将创新与运营管理相关联	/ 49
6 “发明”已经存在	/ 50
7 实施奖励体系	/ 51
8 传递创新努力与成就	/ 52
9 创新准备工作——是或不是	/ 53

第5章 定义创新——均衡方法 / 55

1 渐进性创新	/ 56
2 渐进性创新实例	/ 57
3 独特性创新	/ 58
4 突破性创新	/ 60
5 衡量创新价值	/ 63
6 商业模式创新	/ 64
结语	/ 64

第3篇 第二要素——实现创新（创新过程与途径） / 67

你是从哪里获取创意的？	/ 68
-------------	------

模拟实现创新	/ 70
--------	------

第6章 公开提议 / 73

1 最初的公开提议体系——意见箱	/ 74
2 公开提议可能存在的缺点	/ 75
3 确保公开提议奏效的窍门	/ 75
4 持续开展公开提议工作	/ 77
5 底线	/ 78

第7章 商业挑战 / 81

1 确立商业挑战途径的建议	/ 82
2 需要避免的误区	/ 83
3 需要考虑的其他因素	/ 83
4 谁来提出商业挑战？	/ 84
5 你会怎样向员工说明挑战？	/ 84
6 员工提议需要多长时间？	/ 84
7 怎样通报进展？	/ 85
8 怎样告知收到提议及下一步进展	/ 85
9 如何评估建议？	/ 85
10 面对多重解决方案你会怎么做？	/ 85
11 持续使用商业挑战途径	/ 86
12 衡量这一途径要注重参与度与成效	/ 86
13 底线	/ 87

第8章 感知未来小组 / 89

1 组建感知未来小组的益处	/ 90
2 需要避开的误区	/ 92
3 怎样组建感知未来小组	/ 93

4 确保感知未来小组工作持续进行	/ 94	3 为成功的创新相互关系打下基础	/ 123
5 如何衡量感知未来小组成功与否	/ 95	第 12 章 平衡计分卡——用于创新	/ 125
6 准备开始	/ 95	1 创新价值计分卡	/ 126
第 9 章 开展研究	97	2 为什么在平衡计分卡之后又提出创新价值计分卡?	/ 127
1 发布研究项目	/ 97	3 创新价值计分卡的维度	/ 129
2 如何开展研究项目	/ 98	4 该指标不适用于我, 因为……	/ 130
3 实施研究项目的好处	/ 99	5 创新属于团队活动	/ 130
4 需要避免的误区	/ 100	第 13 章 创新价值计分卡	/ 133
5 怎样建立研究项目	/ 101	1 四种创新类别	/ 134
6 持续开展研究项目	/ 102	2 创新价值计分卡指标	/ 136
7 怎样评估研究项目成果	/ 102	3 四大企业类型	/ 166
第 10 章 众包	/ 105	4 企业类型——创新价值计分卡预期结果	/ 170
1 需要避免的误区	/ 106	5 报告结果、采取措施	/ 172
2 怎样建立众包渠道	/ 107	6 关于创新价值计分卡最后的思考	/ 174
3 持续实施众包计划	/ 108	结语	/ 177
4 衡量众包成果	/ 109	1 经验教训故事	/ 177
5 底线	/ 109	2 推进创新的要点	/ 183
6 另外一种途径: 灯光、摄像……创新日!	/ 110	附录	/ 185
第 4 篇 第三要素: 衡量创新——增值最重要!	/ 113	尾注	/ 213
模拟创新衡量	/ 114	推荐阅读	/ 215
第 11 章 创新相互关系	/ 117	致谢	/ 221
1 设置内部讨论场所	/ 118		
2 开展外部创新讨论	/ 122		

引言

对大多数人来说，最大的危险并不是因好高骛远错失良机，而是因鼠目寸光而得愿以偿。

——[意]米开朗琪罗

几乎所有人都在谈论这个词——创新。我们都在谈论它的重要性，怎样去创新，以及怎样努力实现更多创新。创新已经成了被“用滥”的词，具备了很多不同含义。不过，有一个共同点是，所有人都希望在公司创新，希望得到市场和客户的认可，成为创新型领跑者。然而，创新的本质并不清晰——至少会随着背景、行业或者大环境的变化而变化。

就算我们对创新的看法一致，其成果衡量也没有标准可循。如果无法衡量创新，你怎敢说自己在创新，或者说是创新的领跑者？假如你不能通过比较来衡量创新，就很难搞清楚谁更具有创新意识，谁又只是满口陈词滥调。“创新”与“战略”一词有相似之处。我们都希望别人认为我们自身和企业很讲究战略，也知道成功离不开战略。客户也在询问我们的战略努力效果如何。与创新类似，关于如何衡量甚至如何界定具有战略性有很多不同标准。

选择读这本书，我希望你也认为创新这一话题值得花时间思考。我们首先来

看对创新的界定的基本假设，然后围绕与创新相关、相一致的、以价值为基础的、有意义的、重要的内容，以及能为客户与利益相关者创造实际价值等展开讨论！简言之，我认为创新最重要的便是上述最后一个因素——为客户与利益相关者创造实际价值。

1 能为客户与利益相关者创造实际价值的创新

一提到创新，人们往往会联想到技术、专利以及新产品等。所有这些都属于创新，但是他们也只是创新的一部分。如果只考虑引进的新技术，申请的专利数量，或者引入市场的新产品数量，并不能衡量所有已实现的“价值”。没错，上述这些方面都很重要——我提议把它们作为创新以及创新价值衡量的组成部分——但是，如果这些新技术、专利以及新产品不能带来任何收益或价值，我们还会在意它们吗？因此，我提议以为客户与利益相关者创造的价值为标准来界定、衡量创新。此外，“创新”并非一两个举措或项目，而是围绕价值创造的一系列举措与措施的融合，这些方面都因组织而异。

当前，组织对创新步伐的需求更加紧迫。但是，让组织具有创新性并驱动创新价值并非一夜之间就能实现，当然也不需要经年累月的积累。在实施、监管并衡量创新时要考虑周全，以实现客户价值为标准。在创新过程中，可以扪心自问，“我这样做能给客户带来价值吗？客户愿意为其买单吗？”问这样的问题能起到一定的考察作用——它虽然没有涵盖需要提出或考虑的所有问题，但是也能很好地反映问题。也许客户对你所从事的企业流程创新一无所知，但是如果你的努力最终改善了成品——包括质量、交付速度、成本、寿命，或者其他重要因素——那么，客户就会看到其中的价值。这样的创新就是值得的。你在考虑创新举措、决策以及措施时，一定要优先考虑客户与进入市场的价值主张。

2 美国管理会计师协会开展的新研究

管理会计领域与首席财务官的工作在不断发生着变化。首席财务官在实际实施与监督工作中需要承担的责任越来越多。不久前，首席执行官刚刚要求首席财务官在组织中更多地参与实施战略规划。如今，同样地，首席财务官及其员工又