



THE STRATEGY-FOCUSED
ORGANIZATION

战略中心型组织

经典版

平衡记分卡的制胜方略

[美] 罗伯特·卡普兰 (Robert S. Kaplan) 著
戴维·诺顿 (David P. Norton) 著
上海博意门咨询有限公司 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

The Strategy-Focused
Organization
How Balanced Scorecard Companies
Thrive in the New Business Environment

经典版

平衡记分卡的制胜方略
战略中心型组织

[美] 罗伯特·卡普兰 (Robert S. Kaplan) 著
戴维·诺顿 (David P. Norton) 著
上海博意门咨询有限公司 译

图书在版编目 (CIP) 数据

战略中心型组织：经典版 / (美) 罗伯特·卡普兰, (美) 戴维·诺顿著;
上海博意门咨询有限公司译. —北京: 北京联合出版公司, 2017.1
ISBN 978-7-5502-8688-7

I. ①战… II. ①罗… ②戴… ③上… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 232778 号
著作权合同登记号
图字: 01-2016-6656

上架指导: 管理 / 战略

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师


战略中心型组织 (经典版)

作 者: [美] 罗伯特·卡普兰 戴维·诺顿

译 者: 上海博意门咨询有限公司

选题策划: 

责任编辑: 管 文

封面设计: 

版式设计:  李新泉

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京中印联印务有限公司 新华书店经销

字数 325 千字 720 毫米 × 965 毫米 1/16 21.75 印张 1 插页

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-8688-7

定价: 64.90 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-56676356

THE
STRATEGY-FOCUSED
ORGANIZATION

推荐序 1

平衡计分卡助力青岛啤酒

孙明波

青岛啤酒董事长

2003年，青岛啤酒开始关注和研究平衡计分卡，当时我是分管战略的副总裁，而国内平衡计分卡的专著还不多，且总感觉隔靴搔痒，操作起来很难。这里还要感谢上海博意门的孙永玲博士，是她将当时最新的“战略中心型组织”的思想带到了青岛啤酒。经过这几年的运转，平衡计分卡的理念和方法已经在青岛啤酒扎下了根，“战略中心型组织”的五项原则也在我们的管理实践中得到了最好的印证，成为青岛啤酒战略执行的坚实基础。2007年，青岛啤酒也为此获得了“战略执行明星组织”的奖项。因此，这次能有机会向更多的管理者推荐《战略中心型组织》一书，我感到非常荣幸，我也相信这本著作将会对越来越多的企业产生深远而积极的影响。

这些年来，从“扩张”到“整合”，再到“整合与扩张并举”，青岛啤酒成功实现了从生产型企业向市场型企业的转型，在这个重大的转型过程中，平衡计分卡作为管理工具起到了根本性的作用，保障了青岛啤酒战略的落实和整合的效果。

1998年，青岛啤酒召开了“大名牌战略研讨会”并确定了“高起点发展、低成本扩张”战略，短短几年间并购了几十家区域性啤酒公司及其品牌。并购式发展使公司的总体规模实现了快速扩张，而与此同时，青岛啤酒又必须转变成为一个统一的啤酒公司，而不只是数十家啤酒公司的松散集合，这就对我们的内部管理提出了挑战。2002年，公司开始调整经营战略，并明确了“从做大做强向做强做大”的战略转型思路。一开始我们取得了一些效果，但随着整合向纵深发展，整合的难度也越来越大。战略执行力不强，执行不到位的现象导致“整合战略”难以有效落实，另外，内外部环境的变化也使得转型后新的组织架构显露出弊端，过度分权化的组织模式造成了协同上的困难，难以发挥集团协调作战的整体优势。我们认识到战略转型需要强有力的战略执行工具，正是在这样的背景下，平衡计分卡进入了青岛啤酒。

青岛啤酒在这些年市场化的过程中接触了不少管理工具，每次决定引进时都非常慎重，因为公司的规模越大，管理变革的风险也就越大。而对于平衡计分卡，我们同样进行了详细的研究，收集了跨国公司的众多案例，研讨了卡普兰和诺顿的三本专著（当时只出版了三本），在此基础上我坚定了运用平衡计分卡的信心。首先，平衡计分卡统一了战略沟通的语言，公司自上而下的每个单位都可以清晰地沟通战略；其次，平衡计分卡形成了公司战略执行的框架，战略重点突出，工作流程基本一致，效率明显提高；最后，平衡计分卡的体系指导我们进行有效的资源调配，促进了职能部门的专业化。基于战略的指导，青岛啤酒实现了产销分离，人力资源、工艺技术、生产设备、财务等专业部门服务于统一的价值链，不断挖掘价值空间，提升了价值链的竞争力。公司内部设立了一个专门的小组，其职责就是根据每年的战略目标，对各个部门进行战略目标的分解。周期性地回顾、寻找差距，提出解决办法，使战略成为一种持续的管理活动。通过5年的整合，从浅层次到深层次，从模块到系统，公司都取得了历史性的突破，而平衡计分卡这种国际化的先进管理工具的运用使内部的管控力度和运营能力得到显著提高，为下一轮更高层次的竞争以及企业更快的扩张奠定了坚实的基础。

现在，手中的这本《战略中心型组织》提出了建立“战略中心型组织”的5项原则，这些原则对成功实施企业战略非常重要，而且青岛啤酒在运用

平衡计分卡建立“战略中心型组织”的过程中也遵循了这些原则。实践证明，我们通过应用这些原则，快速、有效地实现了战略转型，不但如此，我们还把战略执行的基因进一步强化，使战略执行成为我们角逐国际市场的核心竞争力之一。

战略的执行要靠公司管理层，尤其是高管层的积极推动和参与。青岛啤酒在平衡计分卡项目推进过程中，包括董事长、总裁和各位副总在内的高管层全部参加了所有重要的会议，参与了战略图、平衡计分卡和管理体系的研讨。战略是全公司努力的方向，高管层也就应将战略执行作为一切工作的重中之重，否则就很难将这一执行的力量传递下去。而且，战略执行体系是高于一般运营管理的，必须协调各方的力量，单靠某个部门的力量是无法调动足够的资源和人员积极性的。

成功执行战略的前提是清晰地描述战略，并把战略沟通给全体管理人员和员工。青岛啤酒在全面扩张整合的过程中，必须高效地向全国各业务单元传递，这就要求战略的意图要高度概括，以使所有层面在理解时都不会产生偏差。根据这一原则，我们对战略进行了全面梳理，开发出公司层面的战略地图和计分卡，公司的战略重点被浓缩在战略地图中，不需要特别的解释，员工也可以按图索骥从中理解战略，这使战略的沟通效率大大提升。完成战略地图的绘制后，我们建立了几个指标开发小组，这些小组是跨部门的，每个指标小组均由一位公司副总裁领导，为战略目标确定衡量指标。第一轮的工作完成后，共形成了100多个指标，然后再兼顾财务与非财务、长期与短期、内部与外部、结果与驱动型指标的平衡，最终形成了20多个关键指标。我们又根据历史数据、行业情况、竞争对手表现等因素为指标设定了目标值，然后为了实现这些目标而设定了相应的行动方案。通过将行动方案和战略目标进行匹配，我们砍掉了许多对战略目标贡献不大的行动方案，增加了一些以前忽视的行动方案，以保证战略目标的实现。

在明确了公司的战略地图与计分卡后，我们遵循战略分解的原则逐级开发和建立了各事业部以及职能部门的战略地图和计分卡。在这一过程中，本书介绍的纵向和横向协同的原则非常重要。青岛啤酒在全国各地有8家营销公司。每年在公司发展战略和营销战略制定后，各家营销公司会根据公司发展战略和

营销战略制定营销公司的战略规划，从而保证发展战略、营销战略在各营销公司得到落实。基于平衡计分卡的战略目标分解体系进一步确保了目标的上下一致。在确定公司和职能部门的战略地图和平衡计分卡后，绩效管理小组会逐一向各营销公司分解公司的战略目标，并与各营销公司就这些目标的可行性、重要性等方面进行沟通和确认。目标确定后将纳入对营销公司的绩效考核。遵循同样的原则，我们在业务单元和职能部门之间建立了横、纵向协同，并且与董事会、外部合作伙伴之间也延伸了战略协同。

战略要落地，最终要落实到每个人的身上。青岛啤酒通过运用平衡计分卡，建立了一整套战略目标分解流程，直至落实到岗位的绩效目标。这种瀑布式的分解方法和流程保证了员工个人工作重点与公司战略的一致性。

很多公司引入平衡计分卡以后，会把它当作一场运动，轰轰烈烈之后又回到原有的模式去了。这是惯性和惰性对组织前进的阻力，同时也是利益集团博弈的结果。因此建立平衡计分卡战略管理体系最关键的一点是要能够坚定不移、持之以恒、不断回顾、紧盯整改。只有这样才能取得最后的胜利。青岛啤酒在实施平衡计分卡的过程中强化了战略管理部门的职权，使其从过去侧重于战略规划转变为必须同时监控和评价战略的执行过程，并建立了基于平衡计分卡战略执行回顾报告及会议制度，将对战略的动态管理作为一个流程固化下来。

现在国际上有很多管理工具，这些管理工具都很有用，但是选择一个合适的工具并持之以恒地实行下去是最难的。卡普兰和诺顿博士不仅创造了平衡计分卡这一化战略为行动的方法，并且提出了一系列切实有效的原则，指导大家如何以最有效的方式实施战略，并且持之以恒，把战略执行力培养成为企业的核心竞争力，并最终从这种执行力中获得溢价。本书的两位作者对上百家组织进行了跟踪并多年为企业高管提供咨询，因此使得本书的内容具备相当强的操作性和针对性。通过学习和实施本书所介绍的“战略中心型组织”的原则，我们已经从中受益匪浅，我们也希望其他中国企业能从此书中得到有益的借鉴和启示。

THE
STRATEGY-FOCUSED
ORGANIZATION

推荐序 2

解读战略中心型组织五大原则

上海博意门咨询有限公司

毕意文 (Irv Beiman) 博士

孙永玲 博士

很多高管和管理专家都认为这本书是有关战略的最重要的一本著作。我们深有同感。

本书的重要性在哪里

《战略中心型组织》由两位备受尊敬的管理大师著成，罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿博士。他们从1996年提出平衡计分卡理念开始，一直到2008年，12年间出版了5本战略执行系列的著作。《平衡计分卡》是最早的著作，自1996年出版以来就奠定了平衡计分卡作为有史以来最强大的绩效衡量体系的地位。《战略中心型组织》是该系列的第二本著作，于2001年出版发行，同期他们还在《哈佛商业评论》发表了多篇文章阐述这一理念。本书包含了卡普兰和诺顿所做的大量重要的研究成果，这些案例和研究成果是他们在出版了第一本著作之后用5年时间积累起来的宝贵经验。

书中介绍了两位作者始终关注的早期实施平衡计分卡的客户，并研究了他们如何从把平衡计分卡用作绩效衡量框架，逐步拓展到用于战略执行和管理流程的。他们发现了一种新的组织形式，并把它称为“战略中心型组织”。“战略中心型组织”和其他一般组织的区别在于，他们能够系统地描述、衡量和管理战略。

卡普兰和诺顿还确定了“战略中心型组织”用以管理战略执行的 5 项基本原则。

1. 高层领导推动变革。
2. 把战略转化为可操作的行动。
3. 使组织围绕战略协同化。
4. 让战略成为每人的日常工作。
5. 使战略成为持续性流程。

我们两位在多年的职业生涯中拥有多重身份，既是企业家、创业者和管理者，同时也作为咨询顾问参与和见证了很多转型变革项目。在这一过程中，我们对各种管理工具、理论和实践都有过深入广泛的接触和应用。本书所介绍的方法和我们所接触过的其他管理方法有很多不同：（1）战略中心型组织的 5 项原则是一个环环相扣的整体，逻辑性很强，并且具有可执行性；（2）每个原则都配有实战性的工具和具体的行动；（3）用了大量的图表形象地演示了公司和政府机构是如何运用这些工具成为战略中心型组织的；（4）这些工具是根据 30 多个不同行业的实际案例开发出来的。

本书不是在谈论一种新的管理理论，而是对平衡计分卡理论做了更深入的阐释和进一步的延伸，因此更加弥足珍贵。中国的组织可以通过对这一方法的本土化应用，有效地描述、衡量和管理战略。

中国企业如何应用战略中心型组织的 5 项原则

自从 1996 年在中国实施第一个平衡计分卡项目以来，12 年间，我们已经协助中国上百家企业建立了平衡计分卡战略管理系统。基于这些实践中积累起来的经验，我们为中国企业本土化实施这 5 项原则提供了一些建议。

原则 1：高层领导推动变革

我们协助实施的最成功的项目，无论是大型国有企业，还是民营企业，都有一个共同的特点，那就是他们的管理高层和关键领导都深入理解战略中心型组织的 5 项原则，以及为什么实施平衡计分卡能够给组织带来巨大的价值。原则 1 经常出现的一个问题是公司对平衡计分卡项目的定位问题：公司引进平衡计分卡只是为了提升个人绩效管理流程，还是要改善整个公司的战略执行情况？如果公司只是把平衡计分卡用于个人绩效管理流程，由人力资源部来领导这一项目，那么他们很难把公司的整体战略转化为具体的指标和行动。因为企业通过战略梳理可能会涉及新的发展战略，有新的客户和市场，很难想象没有高层参与和支持的战略变革可以取得最后的成功。而且，如果没有高层的参与，组织也很难实现横向和纵向的协同，平衡计分卡很难给组织带来明显的价值，也不能建立真正的战略中心型组织。

平衡计分卡战略执行项目通常对企业来说是一场变革，这一类的变革都应该得到公司高层的高度重视，成为“一把手”工程，因为只有高层重视了，战略变革才有可能真正得到执行。最重要的问题是如何教育企业所有的中高层管理者，让他们深刻体会建立战略中心型组织的重大意义和价值，从而获得他们的支持。这方面的工作是一个非常具有挑战性的任务，因为企业发展到一定规模以后必然积累了一定的发展历史，形成某些固定的管理模式（甚至成为企业文化的一部分）。因此，高层管理者必须明确了解自己在项目中的角色和任务，在项目遇到阻力或者障碍的时候，为项目的推进提供有力的支持和保障。

卡普兰和诺顿在本书中详尽地描述了不同公司的领导在通向战略中心型组织的道路上都遇到了哪些挑战。每个组织的情况各有差异，但是相同的地方在于，成功的领导者都对平衡计分卡投入了高度的决心和大量的精力，他们借助平衡计分卡这一管理框架来推动变革，从而取得了巨大的绩效突破。

原则 2：把战略转化为可操作的行动

原则 2 包括和高层团队一起明晰战略，确定战略目标，并把战略转化为一张简单易懂的战略地图。本书中包含了大量战略地图的例子，并用了很多实际案例对战略地图做了详实的讲解。有关战略地图的更多内容，可以参看他们

的第三本著作《战略地图：化无形资产为有形成果》。设计良好的战略地图可以明确组织或业务单元和职能部门的各个战略目标间的因果关系。平衡计分卡则对关键目标做了具体的解释，并为各个目标设定了衡量指标、指标的目标值，以及行动方案 and 责任人。

中国很多的组织实施的项目之所以不具备战略性，是因为他们采用的是绩效管理的流程和形式，或者做成了所谓的“仪表盘”项目。绩效管理项目通常只关注关键绩效指标（KPI），而不关注他们是否和战略有联系，或者是否支持用以实施战略的重点举措。这只是关键绩效指标项目不能取得理想成果的原因之一。有些公司实施的是仪表盘项目，他们可以通过技术完美地呈现所有的指标信息，但是却缺失了最关键的战略核心、因果关系和管理流程。

我们认为中国的组织要成功实施战略中心型组织的5项原则，就需要认识到上述的差异，避免错误地应用平衡计分卡。平衡计分卡的核心就在于帮助企业执行战略，因此如何将战略转化为可操作的行动对于企业来讲非常重要，首先需要和企业一起梳理和清晰战略，形成高度精炼的、具有清晰因果关系的企业发展路线图，然后把战略转化为具体的行动。

原则3：使组织围绕战略协同化

高管团队就组织的战略地图和平衡计分卡达成一致后，接下来要把战略分解到组织的各个层级，实现纵向和横向的有效协同。卡普兰和诺顿的第四本著作重点讨论了组织在建立纵向和横向协同过程中会遇到的挑战。本书则重点讲述了如何开发公司、业务单元和共享服务部门的战略地图和计分卡，以及如何分解到个人。

在公司层面的战略地图和计分卡确定以后，只是整体上确定了公司的整体方向，以及需要执行的重点，如何具体执行还需要得到下级单位的支持，因此需要将公司的战略重点通过合理的方式分解到下级单位，确保下级单位都能够对公司的战略形成有力的支持，在向下分解的同时还需要注意组织横向的协同，提升组织整体的协同效应，国内企业在组织的协同方面尤其存在障碍。

虽然大家都知道提升运营和行政流程可能会改善横向 workflow，但是在中国，很少有组织在业务单元和职能部门间建立横向协同流程。当然中国已经有一批领先的组织，如青岛啤酒、华润微电子和宝钢等，开始努力应用本书所介绍的 5 项原则，并结合它们自身的特点对这些原则进行了量身定制，加以本土化应用。

原则 4：让战略成为每一个人的日常工作

战略管理归根结底是对人的管理，如果战略执行没有得到所有员工的支持，难以想象会有成功的战略管理，因此对于企业管理来说，首先应当建立科学合理的管理体系，构建强有力的执行机制，然后需要逐步优化人员的管理。如果个人的结果最后没有体现在个人价值实现上，战略执行的结果是不可持续的，因此，还需要考虑将个人的执行结果和个人的职业发展、员工能力提升以及和激励机制进行挂钩，形成完整的、可持续的战略管理系统。这样个人在通过努力达到个人目标的同时也帮助组织达到了公司的目标，战略必须成为每个人的日常工作。

卡普兰和诺顿开发了一系列工具来帮助组织将个人绩效和组织绩效联系起来。这些工具能够对组织目标进行逻辑化分解，有效确定组织的战略定位。通过这些工具，每位员工对战略目标的贡献变得十分直观和清晰。组织可以结合员工对战略目标的贡献度进行有针对性的培训和发展，并与招聘、薪酬和晋升相挂钩。如此一来，平衡计分卡也推动了组织的战略性人才管理流程。当然，在此之前，首先要确保组织的战略得到了有效分解和协同，这样才能达到战略中心型组织的状态和取得突破性绩效。

原则 5：使战略成为持续性流程

前面 4 项原则需要管理者进行大量的讨论、设计活动和文档开发，要有效地巩固并应用这些成果，第 5 项原则对组织来说则尤为重要。战略管理流程和质量管理流程不同，它应该是组织最高层面的管理流程。组织在战略回顾会议上进行的讨论不同于对运营结果的讨论，两者关注的数据和信息各有侧重。

战略管理流程能够把战略与规划预算、运营和人力资源管理更深入、精确地联系起来。组织的高管团队一定要参与周期性的战略回顾会议，讨论存在的问题，深入理解产生现有问题的根本原因，制定改进计划，并落实责任人。高层管理团队会发现，他们参加会议的过程也是相互学习的过程，可以通过回顾会议提出有创造性的解决问题的方法。在会议结束之后和下次开会之前的时间里，管理团队可以验证上次会议中提出的假设和计划是否可行。这样下次开会的时候就可以有实际的数据支持，以更好地做管理分析和制定管理决策。

当然，本书包含的内容远远不止这些。卡普兰和诺顿再一次为管理界贡献了一本经典之作，为组织如何成功执行战略指明了方向。对那些正努力寻求战略管理之道并期望实现绩效突破的组织来说，可谓是雪中送炭。

我们很荣幸有机会翻译这本书，并把我们在中国积累的本土化实战经验带给中国市场，从而为推动中国的一些组织的成功转型助一臂之力。

平衡计分卡与战略执行明星组织

我很高兴向各位介绍我们第二本书的中文版。这本书通过大量案例详细描述平衡计分卡是如何从一个绩效管理系统演变为新的战略管理系统，并帮助公司在短时间内取得绩效突破的。本书通过图表演示了如何应用平衡计分卡实现组织资源的聚焦和协同，包括人员、资金、技术、流程、业务单元和共享服务部门等，从而实现组织目标。

我相信这些知识对于中国企业尤其重要。加入 WTO 以后，中国公司要面临与全球最强企业之间的直接竞争。简单的低成本制造不能给公司带来持久的竞争优势。中国企业需要制定清晰的差异化战略，如产品领先、独特的客户关系、低成本等，从而在竞争中脱颖而出。要赢得竞争，不仅要有优秀的战略，更要靠优秀的战略实施。组织要激励他们的员工主动为公司的成功贡献智慧，这就要求公司高管要有一系列管理工具能够把公司的战略明确传达给员工，并鼓励他们改变行为模式以适应当前的战略，并帮助公司实现战略目标。我们总结了成为“战略中心型组织”的 5 项关键原则，并在本书中做了描述和解释。这 5 项原则为管理者提供了一幅路线图，帮助他们实现组织的协同和聚焦。

自本书的英文版在 2001 年出版以来，我和戴维·诺顿又相继出了三本书，分别对这 5 项原则做了更深入的阐释。《战略地图：化无形资产为有形成果》一书和本书的第 3 章至第 5 章呼应，讲解了组织如何开发能够清晰体现公司战略的战略地图。《组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力》一书和本书的第 6、7 章呼应，通过大量案例介绍了公司如何通过协同业务单元和支持单元的战略，创造组织合力，让组织的整体价值大于各部分之和。我们最新的一本书《平衡计分卡战略实践》(*The Execution Premium*)^①对本书的第 11、12 章做了延伸，描述了组织如何联系战略和运营，从而让战略执行成为持续的流程。在这几本书中，虽然后来的三本书阐述的内容更深入、更有重点，但我和诺顿还是最喜欢这一本，因为它完整地介绍了组织成功执行战略的 5 项关键原则，以及如何让平衡计分卡成为企业管理系统的核心。

在全球所有实施平衡计分卡的企业中，至今已经有 100 多个组织入选了全球“战略执行明星组织”(<http://www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/overview.aspx>)，包括本书中提到的几个组织。“战略执行明星组织”是一个全球奖项，旨在表彰那些遵循本书提出的“战略中心型组织”原则并取得了突破性绩效的组织。我们非常希望本书中文版的出版会让中国更多的组织赢得这一奖项，成为全球“战略执行明星组织”的一员。



扫码关注庐客汇，
回复“战略中心型组织”，
直达卡普兰关于规划组织战略树的精彩视频。

① 此书已由湛庐文化策划，中国人民大学出版社出版。——编者注

THE
STRATEGY-FOCUSED
ORGANIZATION

目录

推荐序1 平衡计分卡助力青岛啤酒 / I

孙明波
青岛啤酒董事长

推荐序2 解读战略中心型组织五大原则 / V

上海博意门咨询有限公司
毕意文 (Irv Beiman) 博士
孙永玲 博士

正文版序 平衡计分卡与战略执行明星组织 / XI

前言 新型的组织形式 / 001

01 建立战略中心型组织 / 003

02 美孚如何成为战略中心型组织 / 026

第三部分 把战略转化为可操作的行动

03 绘制战略地图 / 061

04 开发私营企业的战略地图 / 092

05 战略计分卡在非营利组织、政府及
医疗保健机构的应用 / 114

第二部分 整合组织 创造协同

06 业务单元的协同 / 144

07 共享服务创造合力 / 163

第三部分 让战略成为每个人的日常工作

08 建立战略意识 / 185

09 定义个人和团队目标 / 201

10 平衡薪酬 / 218

第四部分 使战略成为持续的流程

11 规划和预算 / 239

12 反馈与学习 / 258

第五部分 高层领导推动变革

13 领导与变革推动 / 284

14 避免陷阱 / 301

常见问题 / 313

译者后记 / 323



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！