

平衡计分卡——中国企业战略制导系列丛书

平衡计分卡 与流程管理

The Balanced Scorecard and
Process Management

秦杨勇◎著

第一套中国本土原创的阐述平衡计分卡操作实践步骤、方法与工具的系列丛书



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

平衡计分卡——中国企业战略制导系列丛书

平 衡 计 分 卡 与 流 程 管 理

The Balanced Scorecard and
Process Management

秦杨勇◎著

第一套中国本土原创的阐述平衡计分卡操作实践步骤、方法与工具的系列丛书



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡与流程管理/秦杨勇著. —北京:中国经济出版社,2008.1
ISBN 978-7-5017-7405-0

I. 平… II. 秦… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 018618 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:刘 晨(电话:010—88377716)

责任印制:石星岳

封面设计:任燕飞制图设计工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京金华印刷有限公司

开 本:1/16

印张:12.25 字数:170千字

版 次:2008年1月第1版

印次:2008年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7405-0/F·5962

定价:32.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:010—68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

丛书序

在过去的二十多年中,中国的经济取得了举世瞩目的快速增长。而今天全球化的市场又为中国企业带来了国际市场竞争的机遇与挑战,这些机遇与挑战要求中国企业的创业者与高级经理们必须关注战略的执行。

应当说在世界范围内,管理学界一直没有放弃对战略执行的执著追求:著名管理大师彼得·德鲁克的 MBO(目标管理)对推动企业在战略执行领域的进步,有着不可磨灭的贡献,有人因此而评价:在彼得·德鲁克的 MBO 之前,企业是没有管理的;KPI 考核强调从企业战略的视角,运用 KPI 指标实现企业战略的落地,该方法被目前大部分管理咨询公司所广泛采用;而从《平衡计分卡》到《战略中心组织》、《战略地图》、《组织协同》,则标志着 BSC 从一个突破财务局限性的绩效评价工具已经发展为战略管理的工具;利益相关者计分卡则强调从战略利益相关者的角度设置企业的指标,对 BSC 四个维度的批判也推动了 BSC 实操方法的发展……

上述战略与绩效管理的工具在 20 世纪开始纷纷传入中国。然而中国有着自己复杂的文化背景与内部环境的挑战,回顾中国过去十年的管理咨询发展历程,我们似乎不难看到国际级咨询公司在世界发达国家能够行之有效的咨询模式,在中国却“屡战屡败”的案例,这些都是中国管理咨询业值得去反思、学习的经验与教训。因此对于战略执行的研究与运用,中国的管理咨询业必须依靠自己的力量,探索出真正适合自己企业的、具有实战意义的战略执行的操作方法与管理工具,这样才是对 MBO、BSC、KPI 考核、利益相关者计分卡中国之旅的最有价值推动。

企业永远是管理知识的炼狱,佐佳管理咨询公司(Z.M.C)一直致力于中国企业战略执行能力提升的积极探索,对平衡计分卡与目标管理、KPI 考

核、利益相关者计分卡在操作方法上的适应性进行了反思与整合,即吸取各种方法的精髓并将它们在操作中融合:我们将战略地图分析思路与利益相关者理论相结合,突破四个维度的局限性;将目标管理的绩效循环与计分卡操作组合起来;将能力素质模型导入对计分卡的补充;将 KPI 指标的实操检验纳入绩效管理的操作系统……盲目地寻求方法的时髦而失去实操性是管理咨询顾问的一大职业禁忌,在大量咨询案例成功与失败的经验与教训的基础上,Z. M. C 根据中国企业基础管理系统薄弱的特点,对 BSC、MBO、KPI 考核等方法的操作进行调整,并将其与其他管理系统的变革,如流程优化、组织设计、培训管理、薪酬管理等相链接,这些都在服务过的企业中得到了肯定与认可。

Z. M. C 一直以自己的方式跋涉在战略绩效管理专家的道路上,引领着中国企业集团战略执行的变革。Z. M. C 定期与国外咨询机构互相交流研究成果,但拒绝成为任何国外咨询协会的分支机构,因为只有这样才能保持我们客观、辩证地分析与判断,而不盲从、片面地夸大任何一个管理方法与工具。

本系列丛书一共分为五本:《平衡计分卡与绩效管理》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与薪酬管理》、《平衡计分卡与流程管理》、《平衡计分卡与能力素质模型》。自 2005 年该系列丛书的第一本专著《平衡计分卡与绩效管理》上市以来,我接到了全国各地企业的咨询电话,我首先要感谢他们对我的信任!在和他们的交往中,我越来越感受到他们关注的越来越多的是操作细节,而不是什么时髦的理论框架。我欣喜地看到:管理咨询,中国的企业越来越务实了!

本丛书的读者对象主要是企业,特别是中国企业的创业者与经理人、企业管理顾问、战略性绩效管理实务的研究者。本书也可以作为 MBA 的课外辅导读物,涉及的领域有战略管理、母子公司管控模式、流程与组织架构设计、人力资源等。

在 3 个月的写作过程中,我得到了来自各方的支持,他们有的是我的同事,最亲密的事业上的伙伴,有的是我服务过的客户和出版社的朋友。在此

我向他们表示衷心的感谢！如果不是他们我几乎无法完成此书。他们是迈克尔·沃尔(美籍)、杨明广、李立刚、刘岳辉、朱荃、刘茜、刘晨、刘兴洪、张爱英、张福顺、陶满、阮慧。

无论是今天还是将来,我真诚地期望它能够给你和你的企业带来帮助;我也盼望这套丛书能够对BSC、MBO、KPI考核、利益相关者计分卡的中国之旅,对中国企业集团化发展的理论与实务研究有一定的推动作用;我也热切地期待理论界、咨询界和企业界的朋友们和我们就战略绩效管理的专题进行深入的探讨。我的联系电话是013818415208,E-mail地址:zuojiaco@163.com,我们的论坛是www.zuojiaco.com。

上海佐佳企业管理咨询有限公司

首席管理顾问 秦杨勇

2007年11月8日于中国上海

目 录

丛书序 1

第一章 中国企业流程变革成功实施揭秘/1

- 1.1 从 BPR 到 BPI/3
- 1.2 BPI 与 BPI 实践/5
- 1.3 平衡计分卡与 BPI/6
- 1.4 平衡计分卡与流程优化推进的操作步骤/13

第二章 运用战略地图描述战略/19

- 2.1 集团战略地图绘制/21
- 2.2 业务层面战略地图绘制的基本操作步骤/37
- 2.3 职能战略地图绘制的基本操作步骤/48

第三章 构建平衡计分卡/57

- 3.1 公司级平衡计分卡的一般设计步骤/59
- 3.2 部门级平衡计分卡的一般设计步骤/69
- 3.3 员工级平衡计分卡的一般设计步骤/79

第四章 流程设计六步法/83

- 4.1 流程设计六步法简介/85

- 4.2 流程规划原理与操作步骤/87
- 4.3 目标流程选择/94
- 4.4 流程现状评估/96
- 4.5 流程差距分析/102
- 4.6 流程设计/104
- 4.7 流程切换与实施/108

第五章 平衡计分卡与流程管理咨询案例集锦/113

- 5.1 战略地图集锦/114
- 5.2 平衡计分卡集锦/123
- 5.3 战略 KPI 解释表集锦(电力行业)/133
- 5.4 流程设计成果文件——流程规划图/144
- 5.5 目标流程清单(建筑业一片段)/146
- 5.6 流程研讨文件/150
- 5.7 流程设计成果(流程图、制度与表单汇编)/165

中国企业流程变革成功实施揭秘

- 1.1 从 BPR 到 BPI
- 1.2 BPI 与 BPI 实践
- 1.3 平衡计分卡与 BPI
- 1.4 平衡计分卡与流程优化推进的操作步骤

引

2002 年底的一场大雪,把中国沈阳装扮的银装素裹,这座美丽的中国北方城市显得分外妖娆。受沈阳一家医院的邀请,我们进驻该医院进行战略执行管理咨询调研。在与院长的封闭访谈中我们了解到:2000 年底,医院领导班子和卫生局领导开了好几天的会议,会议主题是研讨医院未来的战略定位。最终他们和卫生局领导达成了共识,明确了医院的战略愿景:成为中国北方地区最具影响力的综合化医院;同时医院还对内部运营的流程进行了优化,用他们自己的话说:这是在中国医疗行业中是不多见的一次流程变革。然而就是在这样一个前瞻性的战略规划、卓越地流程描述,并拥有让很多医院都羡慕医疗人才队伍的医院,“综合化发展战略”与执行之间却出现了大峡谷般的裂痕。

就在该医院作出综合化医院的战略定位的同一年,他们却开始推行了医疗科室的“经济承包责任制”——即按照各专科室的门诊等业务收入,计算科室收入提成,科室医生和护士的工资奖金全部按照事先确定好的比例进行计提。用院长的话说叫:让各科室做到自主经营、自负盈亏。正是在这个让该医院所有高层领导都认为行之有效的分配制度下,流程运作中的潜在问题让我们担忧:

首先在“经济”责任的利益驱动下,优化的流程规则似乎根本不能发挥任何的作用。为了人为地驱动科室业务收入的提升,各科室的医生开始开“高价药”;病人的就诊时间被各医师人为缩短,有的医生每天就诊病人高达 80 多个;有些科室甚至在自己的提成中拿出一定比例向挂号室“购买”所谓的“边缘科室病人”。

同时单一的“经济”责任制几乎让所有的科室负责人都变得短视起来,他们似乎不关心科室内部的人才培养。每次医院给他们下达储备人才分配的名额时,他们总是找各种理由予以拒绝。即使是暂时被医院领导强制分配进来,他们也会想尽一切办法联合自己科室内的人把他们“踢走”。因为他们知道:多一个人就要多分割一份奖金,而这并不符合他们的个人利益。

再次“经济”责任制又开始让各科室发展显得不平衡。由于历史的原因,该医院骨科技术一直在中国北方享有较高知名度,而内科、小儿科、妇产科等科室对于他们来说则属于培育科室。因此后者的业务收入远远低于前者,最终导致的结果是:骨科一个初级护士的工资比内科主任医师的工资拿的还要高,医院内部出现“脑体倒挂”,内科、小儿科、妇产科等科室人才流失非常严重,与“综合化医院”的战略定位与执行之间出现错位。

.....

欢迎你再次来到战略绩效世界,与我们共同探讨中国企业战略执行力的提升,在本书中我将与你共同探讨平衡计分卡与流程管理的实操。在这本书中,我们将围绕三个方面的重点主题内容展开讨论:一是中国企业战略执行力不佳的本质原因剖析与对策;二是平衡计分卡与流程管理的关系;三是如何推动平衡计分卡与流程管理的变革。与本系列其他丛书相同的是,本书讨论的重点是操作步骤、方法与工具,而那些侧重于理念方面的内容将不纳入我们重点讨论的范畴。

1.1 从 BPR 到 BPI

亚当·斯密“劳动分工理论”一直深刻地影响着世界各地企业的生产和管理方式;按照“劳动分工理论”思想,亨利·福特组成流水作业装配线,让每个工人在流水线上专做一件工作;阿尔弗特·斯隆则将管理人员按专业组合在不同的部门之内,它是“劳动分工理论”在职能管理中运用的标志……“劳动分工理论”被称为工商管理历史上的第一次革命,在商品供不应求的年代里它提高了企业的劳动生产率、增加了产量,促进了经济的飞速发展。

20 世纪 80 年代以后,国际经济大循环和世界市场发生急剧变化,3 股不容忽视的“3C”力量,即顾客(Customers)、竞争(Competition)和改变(Change)驱使企业进入一个崭新的领域,人们发现“劳动分工理论”反而给企业带来了种种弊端:管理费用日益增加;“金字塔”组织结构管理效率降低,企业决策机制变慢;试图将部门的利益凌驾于组织利益之上,造成部门壁垒、短视;部门职能冲突似乎不可避免……所有这些都要求企业对“劳动

分工理论”为主导的组织管理模式进行深刻变革。正是在这个大的背景之下,号称第二次工商管理革命的“业务流程再造”(Business Process Reengineering,简称 BPR)便应运而生。

然而,我们似乎不难发现,BPR 仍然在一个神秘的怪圈里踟躇不前,这多少让那些 BPR 的倡导者们有些沮丧。从根本上说,BPR 的初衷是要为企业营造一个适应市场竞争机制的良性空间,最终使企业能够在激烈的竞争中占据先机。然而理念的极端化与实际状况的冲突,导致了 BPR 始终无法真正发挥其预想中的作用。

BPR 倡导者们大肆提倡将业务流程的改造作为关注的中心,对现有的业务流程进行再思考和再设计,充分利用先进的现代化管理手段,打破传统的职能型组织结构,建立起全新的流程型组织,最终实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

BPR 强调对企业业务流程进行“根本性地再思考”和“彻底性地再设计”,从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性地改善。但是众多 BPR 实践失败的案例却向我们表明——“彻底地再设计”恰恰成为 BPR 最终失败的深层次原因:对于企业来说,多年的运营实践流程已经使它们搭建起了一个不合理但是却相对平衡的业务流程,“革命性的变革”很可能造成企业的不适应,激化了原有流程中的矛盾,形成不尽人意的反效果。

在高达 90% 的失败率面前,有人提出新的流程管理变革方法——业务流程改进(Business Process Improvement,简称 BPI),业务流程改进实际上是对“根本性地再思考”和“彻底性地再设计”的一个让渡。它放弃了 BPR 对流程改造的那种激进的观点,强调在承认企业原有流程的基础上,对流程进行关键性的、局部的变革。BPI 的观点被提出后,人们对其普遍接受的程度要比 BPR 高很多,一些企业 BPI 成功的案例也表明“BPI 对其企业内部管理能力的提升起到了决定性的作用”。

1.2 BPI 与 BPI 实践

纵观中国企业发展历程,我们不难发现中国经济成长的特定时代背景造就了很多的“创业精英”。众多中国企业的管理也是“精英文化”——管理的手段往往随着不同管理者的管理风格不同而随意变化,企业依靠的是个人魅力在进行管理,用他们自己的话说:实施的是“人治”而不是“法治”。中国企业的“精英文化”在创业初期似乎很能契合中国企业的发展,它曾经极大地推动了中国企业的发展。但是越来越多的企业老总告诉我们:企业在经历高速成长并形成一定的规模经济后,仅仅依靠个人魅力,单一地采取“人治”的方式来管理企业已经越来越困难了。

既然今天我们不能仅仅依靠个人魅力、依靠“人治”来管理企业,我们需要依靠“法治”的规范来管理企业,那么如何建立起企业的“法治规范”?答案之一就是流程优化!理由很简单:“规范”就是对员工做事方式与管理者管理的方式的规范。因此实现“法治”规范企业就需要我们从改变员工做事的方式入手,从改变管理者管理方式入手。我们首先需要建立一个“标准”,建立起企业内部的、事先的、合理的、公认的工作契约,使企业的每一个人都按照这个契约去运作企业,而这种契约就是流程!也就是说做事规则、管理规则本质上就是“流程规则”。其次从管理的维度来看,当我们建立起各种管理的流程后,我们就能引导我们的管理者避免管理工作的自发与无序;同时流程还打破了传统的部门壁垒,引导管理者用一个全面的视角看待企业的管理并在这种全面的视角下,按照实现设定的管理方式进行管理。

在管理咨询活动中,我们经常听到以下抱怨的声音:在上级对下级、员工与员工之间工作对接的时候,往往产生“扯皮”、“推卸责任”等现象,同样一项工作由不同的执行者去完成时,往往产生不同的结果。造成上述现象的根源和管理者的只见树木不见森林的本质是一样的:企业没有建立一个让每个人都能理解的“流程标准”,没有建立一个客观的执行方法与标准。通过流程优化来描述、改进企业的流程,实际上明确了员工工作执行的规

则,这种流程(执行)规则的明确可以帮助执行者实现良好的工作绩效。

由此可见,BPI 是实现中国企业由“人治”向“法治”转变的重心之一!

BPI 不可避免的现实问题是,如何将新的流程规则真正地落实到企业的运作中去。我们经常看到很多中国企业在流程变革后出现的无奈的事实是:流程变革后,新的流程规则难以得到执行。

记得我在《平衡计分卡与绩效管理》一书中曾经指出过:近年来,中国企业开始热衷于 ISO9000 体系的认证,热衷于对质量管理流程的优化。但是根据我们的调查结果,至少有一半以上中国企业承认:质量保障体系对他们产品质量的改进并没有起到实际的促进作用。我们经常能看到这样一个无奈的事实:ISO9000 认证是通过了,但是产品因质量原因的退换货率却越来越高。

事实上造成上述现象的根本原因是,企业没有建立一个落实质量目标与责任的管理系统。很多中国企业没有很好地将产品质量目标与责任分解落实到相关职位的员工,没有通过绩效目标的合理设置,引导、约束每一位员工在质量保证体系下的行为。

根据我们为中国企业提供管理咨询服务的经验,将流程再造与战略绩效管理结合起来,将会大大地提高流程实践的成功性。在设计绩效指标时,可以根据各个流程的时间、成本、风险控制、数量与质量等几个维度来确定相关的流程绩效指标,并将这些指标落实到相应的部门、员工,再通过日常的指导、监控与考核机制引导他们执行新的流程规则。

1.3 平衡计分卡与 BPI

既然将 BPI 与绩效管理对接是 BPI 能否实施成功的重要保障条件,那么作为战略与绩效管理工具的平衡计分卡与 BPI(或流程管理 BPM)之间的关系就不言而喻了?平衡计分卡又是如何引导 BPI 的成果最终得到实施的呢?我们还需要首先来认识什么是平衡计分卡。

1.3.1 什么是平衡计分卡

20 世纪以来,在全世界企业管理的实践中,越来越多的企业高级经理开始重视公司的绩效考核,但是在平衡计分卡发明之前,几乎全世界的企业都采取单一的财务性考核,各种财务性的指标成为当时企业经营成功与否的唯一评判标准。

从 20 世纪初期至 90 年代,财务指标在企业的业绩评价中一直占据了主导地位。但是在欧美国家越来越多的企业高级经理们已经认识到:即使最好的财务体系也无法涵盖绩效的全部动态特点,很多企业开始对只依靠财务指标对绩效进行考核的合理性提出质疑,他们开始意识到传统的财务性考核具有以下几个方面的缺陷:

➤ 财务指标仅能够衡量过去经营活动的结果,却无法评估未来的绩效表现,容易误导企业未来发展方向;

➤ 当财务指标作为企业绩效评估的唯一指标时,容易使经营者过分注重短期财务结果。在相当程度上,也使得经营者变得急功近利,有强烈动机操纵报表上的数字,而不愿就企业长期策略目标进行资本投资,因为这些并不利于短期盈余的表现;

➤ 由于不重视非财务性指标(如服务或品质)的评估,致使企业竞争力下降,原本强劲的财务数字有可能逐渐恶化;

➤ 片面的指标收集,难以推动整体绩效的改善。

正是在这个大的背景之下,1990 年开始,哈佛商学院教授罗伯特·S. 卡普兰(Robert S. Kaplan)和复兴全球战略集团(管理咨询公司)总裁大卫·P. 诺顿(David P. Norton),在总结十几家绩效管理处于领先地位公司经验的基础上,向全世界开始推广平衡计分卡(Balanced Scorecard)的方法。近十年来平衡计分卡在全球的管理实践中得到了广泛的运用,该方法不但改变了传统的运用单一财务指标进行绩效考核的思想,而且还能推动企业自觉地去建立实现战略目标的管理系统,在产品、流程、顾客和市场开发等关键领域使企业获得突破性进展。

卡普兰和诺顿发明的平衡计分卡是从财务、顾客、内部运营及学习和发展四个互为关联的维度来平衡定位和考核企业各个层次的绩效水平：

►财务构面

从财务角度来看：我们怎样满足股东、满足投资者？实现股东价值的最大化？由此产生的第一类指标即财务类绩效指标，它们是公司股东、投资者最关注的反映公司绩效的重要参数。这类指标能全面、综合地衡量经营活动的最终成果、衡量公司创造股东价值的能力。

►顾客构面

为了满足股东、满足投资者，使他们获得令人鼓舞的回报，我们必须关注于我们的利益相关者——顾客，关注于我们的市场表现。因为，向顾客提供产品和服务，满足顾客需要，企业才能生存。顾客关心时间、质量、性能和服务、成本，企业就必须在这些方面下功夫，提高服务质量、保证服务水平、降低定价等。从顾客的角度给自己设定目标如评价指标，就能够保证企业的工作都会有成效。

►内部营运构面

为了满足顾客，获得令人鼓舞的市场价值，从内部营运角度来思考：我们应具有什么样的优势？我们必须擅长什么？一个企业不能样样都是最好的，但是它必须在某些方面满足生产顾客需要产品的机能，在某些方面拥有竞争优势，它才能立足。把企业必须做好的方面找出来，把需要提高竞争优势的方面找出来，制定考核指标，督促这些方面越做越好，企业就能练过硬本领。

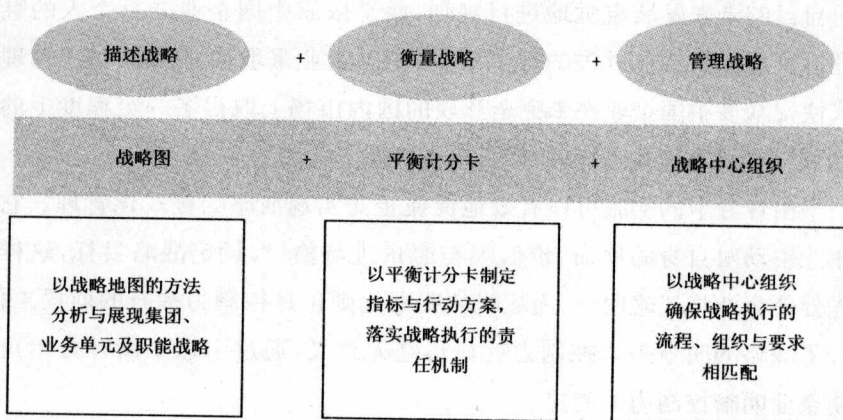
►学习和发展构面

为了提升我们内部运营的效率、满足顾客、持续提升并创造股东价值，企业必须不断地成长，由此，围绕组织学习与创新能力提升，对“人”的管理设定学习和发展类指标，其意义在于衡量相关职位在追求营运效益的同时，是否为长远发展营造了积极健康的工作环境和企业文化，是否培养和维持了组织中的人员竞争力。学习和发展类关键绩效指标用来评估员工管理、员工激励与职业发展等保持公司长期稳定发展的能力。

平衡计分卡被提出后,其理论体系处于不断地驱于完善与发展之中。随着平衡计分卡对战略管理领域的渗透,它越来越被人们普遍接受、认同为战略管理的工具。在《战略地图》专著中,卡普兰和诺顿进一步指出平衡计分卡体系对战略管理的促进作用,即:

突破性的成果 = 描述战略 + 衡量战略 + 管理战略;

突破性的成果 = 战略地图 + 平衡计分卡 + 战略中心组织。



上述公式的三个重要构成因素可分解为由四个方面的活动来保障实现,即:

1. 描述战略,展现集团、业务单元及部门战略地图,确保战略地图的协同关系;
2. 以平衡计分卡定义战略的衡量指标及行动计划,实现战略的可衡量性与实施计划性;
3. 分解平衡计分卡,协同组织的行为确保战略落地;
4. 通过战略管理的流程与组织来保障平衡计分卡的运作,保障战略执行能力的提升。

1.3.2 平衡计分卡等工具对流程管理的支持

平衡计分卡等工具对流程管理的促进作用是显而易见的,它重点体现在流程管理的各个环节上。