



宝利嘉咨询
BONANZA CONSULTING
杨东龙 主编
中西合璧的管理利器

新 管 理 风 暴

战略执行

宝利嘉顾问 / 著
BONANZA CONSULTING

平衡计分卡的设计和实现

Design and Practice of the Balanced Scorecard



STRATEGIC EXECUTION

中国社会科学出版社

创意指导 杨东龙

研发编辑 马百岗

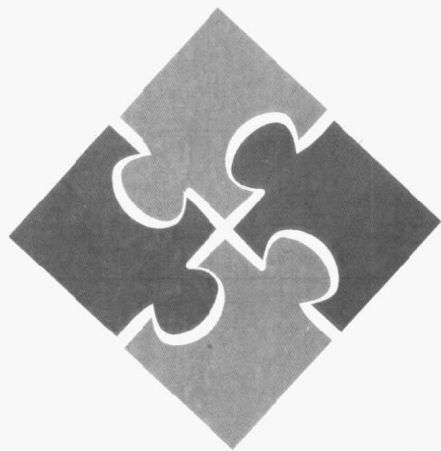


战略执行

宝利嘉顾问 / 著
BONANZA CONSULTING

平衡计分卡的设计和实**践**

Design and Practice of the Balanced Scorecard



STRATEGIC EXECUTION

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略执行：平衡计分卡的设计和/宝利嘉顾问著. —北京：
中国社会科学出版社，2003.8

(宝利嘉文库)

ISBN 7 - 5004 - 3863 - X

I. 战… II. 宝… III. 企业管理 - 经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 067511 号

责任编辑 郭 媛
责任校对 李 洋 周 宏
封面设计 旁观者工作室
技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029453

传 真 010 - 64017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 欣欣印刷有限公司

版 次 2003 年 8 月第 1 版

印 次 2003 年 8 月第 1 次印刷

开 本 787 × 980mm 1/16

印 张 20.75

字 数 250 千字

定 价 29.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换

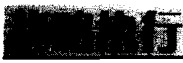
版权所有 侵权必究

前言

用平衡计分卡落实战略构想

进入新千年以来，伴随着各类经营变数的急剧增多，本就混沌不堪的商界更加动荡。知识和科技的创新使经营规则发生了巨大转变，个性化的客户需求造成企业的“割据混战”，市场环境的快速变化让很多管理者无所适从，电子商务的崛起，产生了新一代的产业革命，诸如“9·11”和“SARS”等突发性事件使商业形势更加扑朔迷离……今天的企业如同航行于汪洋之上的一叶扁舟，为到达理想的港湾而在不断的沉浮中苦苦挣扎。

有句苏格兰谚语说得好：“对于一只没有航向的船来说，任何方向都可能是逆风。”一个企业要在商战中乘风破浪，拓疆扩土，首先就得保证它持续行进在正确的航线上。那么，由什么可以保证做到这一点呢？答案就是：战略！执行！



1. 战略本身不是问题的关键

战略的目的就是为企业找出未来安身立命的生存空间，它通常会为企业勾画一幅宏大的图景，并告诉管理者“我们现在身处哪里？我们将去向何方？我们如何能够达到？”在过去几十年中，战略思想已历经了许多阶段的演进，表现为越来越适应实际上的需要。

战略管理最早期的重点是思维方法（stragic thinking），以个案为基础的苏格拉底式对话，是当时启发思考的惟一途径。其后，有不少学者从各自角度来探讨战略，并解析其形成过程，比如从组织沟通与权责角度来探讨战略与行动的关联，从内部资源的创造与积累来思考核心竞争能力的形成与维持，从交易成本的结构来分析战略决策的层次等等。管理者在吸收了这些观念和工具之后，使战略决策更为深入也更为准确。

但不幸的是，设计再精巧、构思再美妙的战略，也不会自动实现，它必须要人们切实地去执行和去创造。事实上，一个具有适应性和可能性的战略本身通常无所谓优劣，关键在于其被执行的水平和力度。

2. 竞争力来自于执行力

英国剧作家乔治·萧伯纳（George Bernard Shaw）说过：“征服世界的将是这样一些人：开始的时候，他们试图找到梦想中的乐园，当他们无法找到的时候，他们亲手

创造了它。”我们要想拥有战略描绘的“美丽新世界”，就得去创造它——这意味着良好的战略还需要严谨的落实和执行。令人遗憾的是，许多战略家虽然能够纵观大局，但在战略的执行上往往细致不足，导致战略虽好，而效果却未能显现。1999年6月的《财富》杂志上一篇题为“CEO们为什么失败（Why CEOs Fail）”的文章指出，“多数情况下，估计为70%，问题并不在于战略本身不好，而是因为战略执行得不好”。

许多案例表明，除非各级管理者能够彻底地执行战略，否则没有一家公司能够兑现自己的承诺，也无法真正地适应不断变化的经营环境。执行应成为公司战略的重要组成部分，因为它往往是目标和结果间的关键环节。从这个意义上来说，执行力就是竞争力。如果不知道如何去执行战略，企业的任何工作都无法取得预期的结果！

3. 用平衡计分卡创造执行优势

尽管执行能力的欠缺已严重制约了企业的发展，但是学者们对如何进行战略执行的研究却相对匮乏。而且，仅有的一些关于战略执行的研究也多集中在具体职能战略上，如品牌战略、形象战略、财务战略、营销管理战略、人力资源战略、技术创新战略等等。而对于企业整体战略的执行，则缺乏有效的系统分析方法。

这种局面一直持续到1992年，平衡计分卡（the Balanced Scorecard, BSC）的出现让管理者们看到了曙光。它作为一种先进的绩效评价方法，通过财务、客户、内部流

程和学习与成长等四个方面测评企业业绩，弥补了传统财务指标的不足之处。平衡计分卡使公司在了解财务结果的同时，又能对自己在增强未来发展能力方面取得的进展进行监督。

20世纪90年代中期，一些公司经过进一步探索，发现平衡计分卡更大的价值在于，它可以作为一体化、循环往复的战略执行体系的基石。今天，世界各地众多公司正在利用平衡计分卡来实现：

- (1) 明确和更新企业战略；
- (2) 使战略在企业中进行有效沟通；
- (3) 使单位和个人目标与战略任务保持一致；
- (4) 将企业力量在战略目标上集中；
- (5) 平衡短期成果和长远发展；
- (6) 确认战略性新举措，并使其保持一致；
- (7) 实行定期绩效考察以了解和改进战略。

平衡计分卡为各企业的CEO和经理们提供了一个重要的框架，他们能够围绕这一框架重新设计公司管理体系的每一部分。而且，由于平衡计分卡框架中固有的和内在的因果联系，所以体系中的每一个组成部分的变化，都会强化其他地方已经发生的变化。当把所有变化都汇合在一起时，平衡计分卡就把企业的战略和愿景转变为现实。

这本《战略执行》正是在以上的判断和认识下应运而生的，它详细介绍了平衡计分卡的设计和实践过程，并提供了一套完整且有效的管理架构，以促进企业战略的执行。书中还阐述了多种具体的执行工具，如“战略

地图”、“战略反馈”等，使管理者能明确而清晰地沟通战略，并将之展开、执行、衡量与修正，最终创造出企业的持续竞争优势。

总之，“世界上没有伟大的战略，只有伟大的战略组织和执行”。我们相信，在平衡计分卡的支持下，许多企业一定能够磨练和培养出伟大组织所需的执行能力和超凡智慧！

宝利嘉管理研发中心

《宝利嘉文库》编辑部

2003年8月于北京大慧寺

目 录

前言——用平衡计分卡落实战略构想

第 1 章 战略执行：缺失的一环

一、执行力就是竞争力 (4)

二、执行：企业发展的瓶颈 (9)

三、五大法则为战略保驾护航 (14)

链接：你凭什么在信息时代生存 (20)

第 2 章 BSC：战略执行的有效工具

一、整合战略与执行的科学方法 (28)

二、以平衡计分卡测评执行绩效 (35)

三、设计和推广平衡计分卡 (52)

链接：设计平衡计分卡的三项原则 (62)

四、事情并非那么简单 (64)

第3章 聚焦战略：以BSC推动战略执行

- 一、高层领导的支持至关重要 (76)
- 二、从正确的部门开始 (80)
- 三、成立跨功能团队推动变革 (83)
- 四、以平衡计分卡创造聚焦优势 (86)
- 百宝箱：多重控制推动战略执行 (95)

第4章 战略地图：让战略可视化

- 一、了解战略的最佳方式 (102)
- 二、战略地图的构成与通用模式 (106)
- 百宝箱：制定战略计划时的注意事项 (115)
- 三、绘制：用战略地图分解战略 (116)

第5章 沟通宣传：做好战略促销

- 一、韦尔奇法则：重复、重复、再重复 (134)
- 链接：正式谈话与非正式谈话 (139)
- 二、编织缜密的沟通网络 (142)
- 案例：摩托罗拉公司的战略宣传 (146)
- 三、运用形象化手段提高沟通效率 (148)
- 四、向利益相关者宣传公司战略 (153)

第6章 人员调配：战略选拔与工作规划

- 一、你有正确的人吗？（160）
- 二、运用 BSC 界定个人目标（166）
- 三、建立个人平衡计分卡（170）

第7章 薪酬体系：平衡短期与长期

- 一、“分蛋糕”的艺术（180）
- 二、薪酬体系与 BSC 的联结（185）
案例：如何设立薪酬指标（191）
- 三、有效的薪酬设计与执行（193）

第8章 资源配置：预算与整合

- 一、传统预算在制约战略执行（204）
- 二、基于 BSC 的动态预算（207）
- 三、发展与评估战略行动方案（215）
- 四、为战略性行动方案确定预算（221）
- 五、整合组织以提升绩效（224）

第9章 战略修正：从反馈中学习

- 一、单循环向双循环的飞跃 (232)
- 二、战略反馈与学习过程 (236)
- 三、通过团队共同解决问题 (242)
- 百宝箱：应在团队会议上回答的问题 (249)
- 四、战略修正与计分卡更新 (252)
- 五、IT技术与反馈系统的融合 (256)

第10章 美孚 NAM&R：平衡计分卡的建立

- 一、平衡计分卡入主美孚 (266)
- 二、将战略转化为执行语言 (270)
- 三、为提升绩效整合组织资源 (283)
- 四、在战略和员工工作之间建立联系 (288)

附录 I 卡普兰问答录 (297)

附录 II 选择和设计量度指标 (305)

参考文献 (321)

前言

用平衡计分卡落实战略构想

进入新千年以来，伴随着各类经营变数的急剧增多，本就混沌不堪的商界更加动荡。知识和科技的创新使经营规则发生了巨大转变，个性化的客户需求造成企业的“割据混战”，市场环境的快速变化让很多管理者无所适从，电子商务的崛起，产生了新一代的产业革命，诸如“9·11”和“SARS”等突发性事件使商业形势更加扑朔迷离……今天的企业如同航行于汪洋之上的一叶扁舟，为到达理想的港湾而在不断的沉浮中苦苦挣扎。

有句苏格兰谚语说得好：“对于一只没有航向的船来说，任何方向都可能是逆风。”一个企业要在商战中乘风破浪，拓疆扩土，首先就得保证它持续行进在正确的航线上。那么，由什么可以保证做到这一点呢？答案就是：战略！执行！

在商界中，谋求永续经营和持续发展是任何企业都不容回避的两大使命。围绕这两个主题，许许多多的经营大师和管理贤哲做出了不懈的探索，并从各自的专攻领域出发给出了风格迥异的解答。在吸收了这些超卓的观念和思想之后，世界各地的管理者创造了很多精彩绝伦的战略，并在一定程度上推动了世界经济的发展。

然而，不知出于何种原因，人们一般只注重战略的设计和制定，而疏忽了如何将其有效地执行，再加上战略执行所要求的能力与设计战略所需要的能力相去甚远，从而导致了很有价值的战略胎死腹中，甚至还使企业的发展显得与其设计战略有些南辕北辙。

除非各级管理者能够切实地掌握和实践战略执行的学问，否则没有一家公司能够彻底兑现自己的承诺，也无法真正地适应不断变化的经营环境。执行应成为公司战略的重要组成部分，因为它往往会成为目标和结果之间“缺失的一环”（*missing link*）。从这个意义上来说，它是任何企业的核心工作。作为一名管理者，如果不知道如何去执行战略，你的所有工作都无法取得预期的结果！

就企业战略而言，任何一个优秀的战略都不是一蹴而就的凭空臆断，都需要企业领导者以执行的心态，对企业所处的宏观经济环境与行业发展特点进行透彻的分析和研究，在这个基础上结合企业自身的资源来确定可行的战略规划。

——柳传志 联想控股公司总裁

一、执行力就是竞争力

进入新世纪以来，各种不确定因素加剧了商界的混乱：信息技术在一夕之间使许多企业成为“万人景仰的英雄”，也使许多企业失意落寞；全球化把那些习惯在自家后院“怡然自得”的管理者，推到了“群狼共舞”的国际舞台；就连最近突发的 SARS 疫病也造就了“几家欢喜几家愁”的公司悲喜剧……许多企业开始迷茫，“凭什么生存”成为夜深人静时萦绕在企业家心头的一个谜团。在这样的时代背景下，战略正变得日渐重要！

战略的目的就是为企业找出未来安身立命的生存空间，它指导了企业内部配置资源的原则，明确了企业成长的路径和共同努力的方向，也决定了组织设计的重点。在过去几十年中，战略思想历经

许多阶段的演进，已越来越适应实际上的需要。

战略管理最早期的重点是思维方法 (*stragic thinking*)，以个案为基础的苏格拉底式对话，是当时启发思考的惟一途径。其后，有不少学者从各自角度来探讨战略，并解析其形成过程，比如从组织沟通与权责角度来探讨战略与行动的关联，从内部资源的创造与积累来思考核心竞争能力的形成与维持，从交易成本的结构来分析战略决策的层次等等。管理者在吸收了这些观念上的工具之后，使战略决策更为深入也更为实际。

然而不幸的是，即使是思虑周详，设计精巧，又有实际数据为基础的战略决策，也未必就一定给企业带来预期的绩效。

1. 施乐公司的悲剧

托曼是一位很有思想的人，他多年来一直在美国的一些大公司担任要职，被认为是一位颇受尊重的战略家。当施乐公司于 1997 年聘请他担任公司 COO 的时候，他已经是 IBM 当时的总裁郭士纳麾下的重要人物，并在 IBM 公司担任了 CFO 一职。施乐公司聘请托曼的主要目的就是希望他能够为公司带来变革。

担任 COO 期间，托曼发起了一系列重要的成本削减计划，其中包括解聘一批员工，减少红利支出和商务旅行的费用等。他还为实施新的战略打下了良好的基础。在董事会于 1999 年 4 月提拔他担任公司 CEO 之后，他开始致力于将施乐公司从一家产品和服务型公司转变为一家解决方案提供商，他为公司制定了新的发展目标：将软件、硬件和服务结合起来，帮助客户整合纸面文件和电子信息流，并着手与微软和康柏这样的公司建立合作伙伴关系以培育新的系统。