

平衡计分卡创始人罗伯特·卡普兰隆重推荐

平衡计分卡

中国战略实践

Balanced Scorecard &
Strategy Execution
Applications in China

(美) 毕意文 (Irv Beiman) 博士 著
孙永玲 (Yong-Ling Sun) 博士



机械工业出版社
China Machine Press

平衡计分卡

中国战略实践

Balanced Scorecard &
Strategy Execution
Applications in China

(美) 毕意文 (Irv Beiman) 博士 著
孙永玲 (Yong-Ling Sun) 博士

05
10
01



机械工业出版社
China Machine Press



~80

本书阐述了平衡计分卡如何用作有效的战略管理工具。在简要介绍了平衡计分卡的概念和发展历史后，作者着重描述了他们就此理论在中国的具体实践；在原有平衡计分卡理论的基础上，将其延伸至协调组织体系、流程改进、人力资源系统（能力发展、浮动薪酬、领导力、组织学习和企业文化）等领域，构建了系统的平衡计分卡体系；同时更指出了在实施平衡计分卡体系过程中可能遇到且必须解决的问题，并提供了实践证明行之有效的解决方案。

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

平衡计分卡中国战略实践 / (美) 毕意文 (Beiman, I.) 著; 孙永玲著.
-北京: 机械工业出版社, 2003.9

ISBN 7-111-12557-6

I. 平... II. ①毕... ②孙... III. 企业管理 - 发展战略 - 案例 - 汇编
- 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第060514号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 彭莹莹 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/16 · 20印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话: (010) 68326294

赞 誉

长期以来，中国的经理人一直在如饥似渴地从西方国家学习新的管理理念。然而，很多理念并不适用于中国国情。《平衡计分卡中国战略实践》介绍了平衡计分卡这一理念和工具，并对它加以全面本土化，使之适应中国的商业环境。毕意文和孙永玲两位专家，基于他们在中国丰富的实战经验，创作了这本符合中国国情、富有远见卓识、对中国深有裨益的著作。

——忻榕博士

《哈佛商业评论》主编，中欧国际工商学院管理学教授，
领导力和人力资源管理Michelin教席

我在领导杜邦工程塑料中国业务的过程中发现，平衡计分卡方法能够十分有效地将关键运营绩效的目标和指标与经营的战略保持一致。我认为，通过运用平衡计分卡，我们的中国经理人能够更清晰地看到他们在全局战略中的角色和责任。在我的印象里，中国经理人往往很难看清并理解完整的工作流程、系统和结构。在本书的第7章，毕意文博士和孙永玲博士结合具体实践，阐述了如何运用平衡计分卡方法来协调各个职能部门，实现企业的整体战略。本书全面论述了在职能部门内部以及跨职能之间协调目标和指标的问题，对经理人系统且全面地理解企业的运营十分有帮助。

——迈克·沃克 (Mike Walker)

杜邦工程塑料亚太区总裁

本书是一本经典之作。作者深刻理解了中国企业在瞬息万变的市场竞争中面临的问题，并把平衡计分卡理念转化成了行之有效的方法。

——大卫·利尔蒙德 (David Learmond)

联合利华(中国)有限公司高级副总裁兼人力资源总监

随着中国加入WTO及随之而来的市场经济激烈的竞争，迫使各个企业寻求更为科学有效的管理理念和管理方式。由美国毕意文博士和孙永玲总裁合写的有关平衡计分卡一书，其基本思想与原理将大力促进中国企业运营的改进与提高。

毕意文博士和孙永玲总裁着眼于更成功地实施中国企业发展战略，专为中国企业量身定做了本书，它不但能帮助中国有关部门和企业的决策者和经理理解平衡计分卡理论，而且能指导他们在中国成功实施。

——亓四华博士

马鞍山钢铁股份有限公司副总经理

相信平衡计分卡一定能够在中国发扬光大，帮助中国企业尽早获得国际级的竞争力。本书作者具备了多年在国内外经营企业和为企业提供咨询的经验，本书的内容具有相当强的操作性和针对性，相信能为中国的企业管理者和经理人提供不少有益的经验 and 启迪。

——汪群斌

上海复星实业股份有限公司董事、总经理

从创业开始，我们的企业凭借一位远见卓识的领导人和个人魅力，成长为中国市场上的品牌。现在，我们正在实现由个人驱动公司的“人治”经营模式

式向更加科学的“法治”管理模式的转变，由总裁的个人推进式管理渐进到全体管理人员的层层推进。博意门的著作《平衡计分卡中国战略实践》和咨询服务帮助我们学习如何使用管理框架和流程来领导企业走向更大的成功。

平衡计分卡体系是一个强有力的工具。我们需要投入时间和精力，使之融会贯通于企业，成为企业真正的内力。管理的学习和实施的过程比初始结果更加重要，因为，我们的经理人通过这个学习过程将不断进步，他们的视野将上升到公司战略的层面，他们的管理能力也将得以全面提升，使我们企业在未来的竞争中立于不败之地。通过学习和实施这个科学的工具，我们的企业将受益匪浅，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。

——苏显泽

浙江苏泊尔炊具有限公司董事长兼总经理

这是一本对中国企业具有突破意义的著作。毕意文和孙永玲以一种更切合中国国情的方式把平衡计分卡方法的理论和实践结合起来，对在中国运作的公司具有深远的指导作用。本书思路清晰，条理清楚，对渴望在全球变化最快的经济环境中立于不败之地的中国公司，是一本必读之书。

——乔纳森·瑟福曼 (Jonathan Seifman)

《中国人才》(China Staff) 编辑

本书从确定因果关系和指标、流程分解两个角度入手，通过反映公司整体战略的“战略图”和平衡计分卡，将整个公司的运营过程通过不同层级的平衡计分卡体系整体、直观地呈现出来。本书所提出的“平衡计分卡体系”有效地平衡了企业在战略实施中的纵向一致性和横向协调性，并针对中国企业的实践，着重描述了如何运用平衡计分卡体系来改善不同部门之间的横向

协调问题，有很强的可操作性……

本书凝结了两位作者多年来在国内外经营企业和为企业提供咨询的宝贵经验，相信能为中国的企业家们和经理人，为从事企业战略管理咨询的业者们提供有效的分析、思考和实践的的工具的同时，提供新的启迪，激发更多的创新。

——吴晓波教授

浙江大学EMBA教育中心主任

杭州意锐管理顾问有限公司首席咨询顾问

我们从2000年承担国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”以来，便一直把平衡计分卡理论作为研究的重点。我们认为，平衡计分卡已经形成一个理论体系，但由于这个体系涉及到战略管理与战术管理的平衡、财务指标与非财务指标的平衡、内部人员与外部人员的平衡以及结果性指标与动因性指标的平衡，而且涉及的人员也较多，因此设计的指标必须科学合理，实施者必须有丰富的实战经验……

本书的出版，对有效推动平衡计分卡在中国的实施具有重要意义。

——王化成

中国人民大学商学院副院长、教授、博士研究生导师

——刘俊勇

中国人民大学商学院

罗伯特·卡普兰专文推介

我很高兴有机会把这本具有重要意义的书推荐给中国的经理人、决策者、学者和管理专业的学生。目前中国企业在全球市场的竞争主要依靠其低成本的生产能力，但是随着中国加入世界贸易组织，进入全球市场，中国企业必须提升其竞争力。虽然低成本仍然是一个重要的与众不同的因素，但是单靠低价竞争显然不能保持长期竞争优势。企业在采取低价策略的同时必须保持产品的高质量、易购买性以及短暂的订单与交货周期。在中国，有些组织可能会选择其他增值的竞争策略，比如提供最优异的产品功能或全面的客户解决方案。这些高附加值的战略给中国企业提供了新的机会，使它们能够在支付更高工资给那些有能力提供独特产品或服务的员工的情况下，仍然保持企业的竞争优势。但是不管公司决定采取何种战略——低成本，优异产品，还是全面的客户方案——都只有在全体员工、全部管理流程和所有资源分配与战略一致的情况下，企业才能成功地实施战略。平衡计分卡提供了一种实践证明行之有效的解决方案，可以整合组织内的全部资源和能力并集中用于成功的战略实施。

自从1990年我和戴维·诺顿开发出了平衡计分卡以来，这一创新性的衡量方法已在全球的很多组织内得到成功应用——包括生产和服务型企业，民营和上市公司，营利和非营利组织；既有大型的企业，也有小型的公司。作为该方法在全球广泛应用的一个标志，我们所著的两本有关平衡计分卡衡量与管理系统的^①的书籍已被翻译成二十几种语言。

① Robert S. Kaplan and David P. Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, and *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

当我和戴维·诺顿到世界各地为当地的管理者演讲的时候，我们经常会遇到这样一个问题：在美国开发的系统是否适用于不同历史、文化和经济的其他国家？我们每次都给予肯定的回答。平衡计分卡管理系统能够指出任何文化和经济形态下的组织都必须解决的一个系统性问题——如何描述和实施组织的战略。然而，在每个地区，我们都要依靠当地的专家对平衡计分卡方法进行本地化调整，再应用于当地特定的环境中。毕意文（Irv Beiman）博士和孙永玲博士丰富的实践经验和专业知识给我留下了深刻的印象，他们的经验和知识都是从为中国组织实施平衡计分卡的实战经历中获得的。从他们的书中可以看出，他们对平衡计分卡衡量和管理系统的精华有非常深刻的理解。该书提供了平衡计分卡重要的基本材料，并阐述了如何把平衡计分卡与中国的传统文化结合起来，应用于不同的组织环境。同时强调了如何在崇尚尊师重教的中国儒家思想和鼓励个人创新的竞争力需求之间取得平衡。该书就像是一位出色的领路人，指引中国经理人理解平衡计分卡理论，并在中国的本土文化和环境中实施平衡计分卡。

毕意文博士和孙永玲博士在书中描述了组织要成为战略中心型组织必须遵循的原则。他们指出了成功实施平衡计分卡过程中可能遇到又必须解决的重要的行为和组织问题。每一章都用了中国组织的相关例子加以说明。

举一个具体的例子，该书描述了如何把平衡计分卡管理系统与人力资源管理流程链接起来，例如绩效评估和管理系统。作者详细阐述了如何把主要的人力资源流程，如人才招聘、人才筛选、人才保留和浮动薪酬与组织的战略协调起来。再举一个例子，该书用了一整章的篇幅阐述如何将平衡计分卡的战略化框架与中国目前的全面质量管理方案链接起来。第三个例子，该书明确指出在中国发展管理者领导力和学习型组织的迫切需要，并开发了一个符合中国国情的领导力新模型。

本书的内容给我留下了非常深刻的印象。我强烈推荐中国组织的管理者阅读这本书，不管是小型初创企业，乡镇企业，还是外商投资企业的下属公司，甚至是大型国有企业，只要它们想寻求新的管理模式，想更具有竞争力，

更有效，响应更迅速，效率更高，就应该仔细阅读这本书。遵循该书提到的这些原则的中国企业必将成为更有效、更成功的组织。我将关注着这些组织未来几年的成功旅程。

罗伯特·卡普兰

平衡计分卡创始人，哈佛大学教授

于美国麻省波士顿

2003年6月

前 言

随着中国经济的持续增长，战略管理对于中国组织正变得日益重要。中国的管理者如饥似渴地学习，希望能使自己在国际国内的市场竞争中立于不败之地。日益激烈的商业竞争环境更激发了他们学习如何发展有效组织的强烈愿望。在中国，现实迫使我们急需一个系统化的方法来制定、执行和调整组织的战略。

平衡计分卡

在过去10年里全球的跨国公司采用了一种系统化的战略管理方法。这是一套新的革命性方法，称为“平衡计分卡”。至20世纪末，全球最大型企业有半数以上已经使用这一方法来改进它们的战略制定和实施。

1992年，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和复兴方案公司总裁戴维·诺顿（David Norton）合作发表的第一篇主题文章标志着平衡计分卡的诞生。卡普兰和诺顿通过为他们的客户实施平衡计分卡，并从客户的实施过程中吸取经验，使平衡计分卡得以不断发展和进步。我们在本书的前半部分大量提及他们的出版著作和文章。他们为管理领域，特别是战略管理领域做出了突破性的贡献，他们的辛勤付出已在西方发达国家产生了很大的影响。对此，我们向他们致以最崇高的敬意和谢意。

平衡计分卡体系

1993年我们在上海创办了东大门咨询公司，1996年开始在中国实施平衡

计分卡。东大门率先将企业流程改进引入中国，帮助100多家中国企业实施战略。东大门被翰威特咨询公司收购后，我们于1997~1998年担任翰威特中国地区总经理。后来，我们又创立了第二家公司，即现在的博意门咨询公司。博意门的业务主要集中在咨询、培训和软件三个方面，旨在帮助中国企业更有效地制定战略、实施战略和调整战略。另外，我们把平衡计分卡延伸至流程改进、能力发展、浮动薪酬、领导力和企业文化领域——所有这些部分的组合我们统称为“平衡计分卡体系”。

我们相信，本书的出版将成为中国战略管理发展史上的一个里程碑，因为本书所描述的战略管理体系可以系统化地运用于中国任何一个组织。这个体系是在卡普兰和诺顿的成果基础上加以整合的，并符合中国国情。经验告诉我们，中国要成功实施平衡计分卡，需要采用更全面的方法，而不能全部照搬西方国家的方法。正因为这一点，所以我们在本书中不仅讨论了“平衡计分卡”，还描述了“平衡计分卡体系”。

目标读者

本书的目标读者是中国的组织决策者、经理人、企业家以及政府官员，他们试图寻找一个系统的方法来改善所在组织或单位战略管理的质量和效率。本书也非常适合作为MBA课程的教材，可涉及的专业主题为战略管理、领导力、人力资源、组织行为和变革管理等。这些管理领域都适合使用平衡计分卡体系，在本书各章的题目均有所阐述。

主要内容

本书全面介绍了我们自1996年以来在中国应用平衡计分卡体系的演化进程。各章的主要内容总结如下：

- 第1章 指出了中国组织在设定和实现目标时可能面临的多项挑战。

- 第2章 介绍了平衡计分卡及其包含的要素。
- 第3章 描述了平衡计分卡的发展历史。
- 第4章 总结了平衡计分卡的国际案例，并分析了每个案例对中国的启示。
- 第5章 详细解释了制定战略涉及的概念、原则和工具。
- 第6章 主要讨论了平衡计分卡目标的设定和衡量问题。
- 第7章 提出了中国战略管理的关键问题，即运用平衡计分卡建立组织协调关系，消除职能部门间的壁垒。
- 第8章 进一步解释了平衡计分卡体系与人力资源系统的结合，重点讲述了能力发展、浮动薪酬和员工队伍建设。
- 第9章 从实战的角度阐述了组织文化的定义，分析了不同文化的组织运用平衡计分卡的意义。
- 第10章 列举了中国组织业务流程方面存在的典型问题，指出了平衡计分卡体系如何用于优化流程以更有效地实施战略。
- 第11章 全面介绍了三层领导力模型，解释了平衡计分卡体系如何用于领导变革及为组织各层次的学习提供架构。
- 第12章 描述了平衡计分卡体系在中国实施的几个阶段，列出了几个重要的成功实施因素。
- 第13章 描述了平衡计分卡体系在中国的现状，并预测了其未来的发展趋势。

本书使我们有机会把“平衡”的概念应用于书中：

- 既从宏观环境，又从微观条件描述了中国成功实施战略管理的整体画面。
- 既使用了国际案例，又结合了中国案例来阐明理念、观点和工具的实际应用。
- 既介绍了模式，又例举了方法，来帮助经理人更好地理解战略管理的概念性框架，并采取实用、有效的行动。

清晰、重点及协调一致

写作此书使我们有机会把自己的经验、知识和感受转变成文字，从而形成理性的逻辑分析。同样，平衡计分卡体系有助于不断发展一个成功的组织战略必备的三个关键特征：清晰、重点及协调一致。我们不止一次地静坐着，面对空白的电脑屏，专注地思考如何以清晰的语言表达我们所积累的经验 and 做事的方法。这些沉思默想的时刻最终使我们的思路豁然开朗，并成为一颇有价值的学习过程。当我们与一位同事分享其中意境时，曾这么向他描述：“写作此书是一次非常有意思的体验，它让我们有机会把思路梳理转化为文字。”

我们希望您，本书的读者，也会像我们的写作感悟一样，通过阅读本书而有所启迪。我们希望达到这种互惠互利的效果。我们在本书的末尾提出同样的祝愿：愿您的平衡计分卡之旅所获丰厚！

致谢

在我们两位作者总计60多年的工作经历和将近40年的教育生涯中，有过很多位良师，为数众多，以至于不能一一致谢。在此，我们要特别感谢以下几位客户：

- 上海英格索兰的总经理道格拉斯·道森 (Douglas Dawson)：他于1993年聘请我们开始实施在中国的第一个企业咨询项目。我们之所以在那时能够专注于中国市场的需求，都要归功于他。
- 上海诺顿研磨剂公司的总经理杰克·布伦斯纳翰 (Jack Bresnahan)：1994年他最早让我们有机会帮助中国制造业分析并改进他们的跨部门业务流程。我们和杰克一起设计出第一个组织变革流程的模型，该模型以解决问题和流程改进为重点。后来，我们为中国70多家公司提供过同样模式的流程咨询服务，从中学到的经验我们至今还在使用。我们的经验自始至终贯穿着本书。

- 20世纪90年代全球最大食品公司百仕福北京CPC食品公司的总经理杰弗里·瑞德 (Jeffrey Reid): 他请我们做了一个全面组织咨询项目, 以平衡计分卡为核心内容, 链接流程改进、能力发展和管理本土化。杰弗里是培养和发展本土经理人的一个优秀榜样, 他愿意和我们共同探讨和验证, 为此我们一直非常感激, 这些成果仍然受益至今。
- 中国电信上海金山电信局的总经理周益平: 2001年, 他以非同寻常的眼光预见到平衡计分卡对于急需变革和处于激烈竞争中的中国国有企业的巨大价值。同时他还凭借敏锐的眼光决定使用博意门咨询公司开发的平衡计分卡软件来推动平衡计分卡流程的自动化, 并跟踪和分析组织绩效。此外他还全力支持并领导项目组设计和实施了平衡计分卡体系。
- 青岛圣元乳业有限公司的总经理杜敏: 他对平衡计分卡体系能够帮助民营企业应对市场激烈竞争的重大战略价值有非常深刻的理解。在董事长张亮的支持下, 他为平衡计分卡的实施投入了大量精力, 在他的带领下, 实施过程顺利开展。他还充分认识到业务流程对战略实施是一个重要的驱动力, 因此投入了很多资源上的支持来改进/再造流程, 以确保平衡计分卡的成功实施。

在4个月内写作和翻译本书需要热忱全力的支持。我们的同事为此付出了不同寻常的努力, 他们持之以恒地按时完成了这项高难度的翻译任务。作为本书的两位主要译者之一, 吴艳芹每天都要长时间工作甚至周末加班, 但她始终保持着愉悦的微笑和积极的态度。我们对她的投入精神、工作强度和工作质量表示深深的感谢。

施娟娟和徐霞也参与了本书的翻译工作。她们和吴艳芹一样, 在出色完成日常工作以外, 圆满完成了本书的部分翻译工作。我们的咨询顾问包绿菲, 除了要完成咨询顾问的本职工作以外, 每天还要抽出大量时间包括周末来核对翻译文稿。她精力充沛, 我们非常高兴有这样一位同事。

除了我们公司的员工, 本书的另一位主要译者侯峰利用晚上和周末时间

帮我们完成了大量高质量的翻译工作。我们也非常感谢他的努力。格雷斯·贝尔（Grace Bell）也利用了业余时间帮我们核对了本书前几章的校译工作。

最后要特别感谢机械工业出版社华章公司的编辑，是她们凭借其敏锐的洞察力激发了我们创作本书的念头。她们相信我们肯定能够高质量地完成本书的创作，希望没有辜负她们的期望。中国机械工业出版社有幸拥有这样一群对中国的管理需求有着独特视角和洞察力的人，我们也很幸运能够有机会与他们一起合作。

最后要说明的是，本书分享了很多我们几十年咨询服务积累的知识和经验，我们承认，本书的内容受个人观点的影响较大，希望这些观点和建议对您有用。我们衷心希望您运用平衡计分卡体系来继续自己的管理旅程，相信您会发现这是一个值得终身学习的有效工具。

毕意文，博士

孙永玲，工商管理博士

2003年4月

于上海

谨以此书献给

所有渴望成长的中国经理人！
愿您从平衡计分卡汲取灵感，
愿您的管理生涯从此突飞猛进！