

普方·卓越管理书系

姜定维 蔡巍 著

BSC

“平衡计分”

保证发展

平衡计分卡最完美的中文读本



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

普方·卓越管理书系

姜定维 蔡巍 著

BSC

“平衡计分”

保证发展

平衡计分卡最完美的中文读本



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

BSC,“平衡计分”保证发展/姜定维,蔡巍著. —北京:北京大学出版社,2004. 10
(普方·卓越管理书系)

ISBN 7-301-08060-3

I. B… II. ①姜…②蔡… III. 管理—方法 IV. C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 101482 号

书 名: BSC,“平衡计分”保证发展

著作责任者: 姜定维 蔡 巍 著

责任编辑: 陈 宇 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-08060-3/F·0952

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 21.625 印张 274 千字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

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,翻版必究

总 序

前些天，与少年时代的朋友羽鹏在深圳见了一面，羽鹏以前是学机械制造的，现在是北京某文化传播公司的总经理。羽鹏走后，我独自发起了感慨。年少时，我们总是设想按照父辈的轨迹生活，上大学、分配工作、结婚、分房子、在一个固定的单位干一辈子。时代的变迁，我们每个人也相应地发生了剧烈的变化。原来设想的生活轨迹几乎都被打破了，每个人都面临着变化与陌生。在面对变化与陌生的时候，不同的人有不同的处理方式。有些人不知所措，有些人随波逐流，有些人目标明确；不同的处理方式，结果也是天壤之别。有些人成功了，有些人失败了。当然，不同的人对成功的定义也不同，成功并不一定就是拥有财富，拥有健康或者幸福的家庭，都应该是成功的一种。那么，如何面对变化与陌生，如何走向成功就成为了每个人、每个企业所关心的问题。我们需要一些方法、一些管理技术帮助我们走向成功。

做顾问已有好几年时间了，每天都在忙着分析问题、解决问题。在这个过程中，我们发现很多企业虽然有成长发展的欲望，但往往因为缺乏科学的管理方法而一直停滞不前。中国的企业太需要进行管理变革了，不论是大企业还是小企业，都有必要引进一些科学的管理方法。市场在变化，环境在改变，竞争在加剧。在我们的客户中，有制造业、地产公司、商业企业、高科技公司等，每个企业都面临着复杂的环境、激烈的竞争，每当和客户交流时，听到最多的字眼就是竞争与发展。的确，企业需要一套管理方法与方式

提升管理水平。

这些年来，随着外资企业的进入，也给中国的企业带来了很多新的管理方法。然而，这些管理技术与方法作为舶来品，是植根于西方的文化与经济土壤中的，与中国的现实情况存在一些差异，生搬硬套肯定不行，一定要有一个本土化的过程。在经过多年的管理实践后，我们对以往的经验进行了总结，把这一套书系奉献给读者，希望能够对大家的工作与生活有所帮助。

这套丛书一共有 5 本，分别从不同角度讲述如何实现目标与获得成功，它们分别是：制定、分解、细化目标的《KPI，“关键绩效”指引成功》；持续进步、循环发展的《BSC，“平衡计分”保证发展》；上下一致管理和掌控工作、促进达标的《MBO，“目标管理”推动成长》；将工作做得既出色又完美的《PFBSC，“主基二元”实现卓越》；把工作进步、工作进步和管理周期整合在一起的《PDCI，“绩效循环”落实执行》。我们将陆续推出这 5 本书，希望能给广大读者提供借鉴。

蔡 巍

2004 年 7 月

序

KISS 一下

孙虹钢

平衡计分卡(BSC)大师卡普兰来中国已经两次，我们《人力资本》月刊都有专访。

2003 年第一次来，中方主办者声称：参加者都是企业的 CEO，因为 BSC 是个战略工具，需由企业决策层来推动。然而，在现场看到的，大多是企业的 HR。那次，卡普兰主要是传道，介绍他的理念和工具模型，当然讲了很多成功案例，诸如美国陆军、波士顿歌剧院等。他的意思是，非企业组织都可以用 BSC，企业当然更加可以用。可是，中国听众的理解是：一个歌剧院跟我们有什么关系？

2004 年第二次来，听大师布道的人数比上次少了，卡普兰说，在中国，多数企业的 BSC 用错了，所以，他的使命是“如何让那些糟糕的经理用正确的方法来运用 BSC”(见《人力资本》2004 年 7 月号)。

那么，什么是正确的方法呢？卡普兰说：“Let's KISS!”

含义是：Keep it simple and stupid (让它简单些，连傻瓜都能懂)。

BSC 可能是个好东西——毕竟号称有 80% 的“财富 500 强”企业都在用，可它确实看上去太复杂，如果能够简单化，一定有市场。

读姜定维、蔡巍先生的这本书，就有这样的感觉。一个失忆少女的故

事，一个明星的故事，讲完了，作者告诉你：“这就是平衡计分卡！”令你恍然大悟。同时你还了解，BSC不是只能给企业的CEO用，那么高端和神秘，它完全可以作用于我们的职业发展。

有些“高人”是有点故弄玄虚，或者是包装他们的人为了显示他们的“高”而故弄玄虚。结果呢，这种包装可能奏效——蒙倒一些没事崇拜点什么的人，但更可能失败——当今资讯发达的环境，谁也不比谁傻10分钟。

其实，企业即人，企业的管理、发展与个人的职业成长、人生实践道理相通，对于个人有作用的方法，对企业一定也会有作用。如果经理人们能够用BSC来规划自己的职业生涯，解决自己的成长问题，就一定能用BSC来解决他们所管理的团队、组织的问题。推己及人，达则兼善天下。反过来讲，如果一个理念、工具让经理人自己都弄不明白，又如何以己之昏昏启人之昭昭呢？

许多西方管理工具还有一种毛病，就是过于强调“模块化”，生生地用一些数字来整晕你。比如四象限分析、五种竞争力、七个习惯之类，我们中国人是比较喜欢整体思维的，强调内在联系与逻辑，所以不大容易接受模块思维。作者比较好地解决了这个问题，在这本书里，BSC的几个要素之间是因果相连、螺旋上升的关系。

如果你对中国的五行之道有点研究，其实可以发现，作者所表示出来的理念，也暗合了木、火、土、金、水相生的关系。

本书从“修身、齐家、治国、平天下”来解析BSC的运行原理，以因果辩证关系（虽然作者没有提到五行）来阐释其内在规律，同样给了读者一个提醒：我们完全可以融合东西方的智慧，拿西方的东西来为我们所用。而且，这样会比较好用。

（本文作者为《人力资本》杂志总编）

前 言

“洋为中用”，这是我们历来所倡导的。我们的民族从戊戌变法到改革开放，不断地在学习西学。但近年的西学运动中，出现了两个问题：

不求甚解，盲目套用——所有的老板看了《从优秀到卓越》后，都在寻找第五级经理人，殊不知第五级经理人是在统计美国经理的行为特征后得出的，我们是否有这样的社会环境与企业环境？当《执行》与《没有任何借口》一夜之间成了企业老板与经理们的口头禅时，是否想到过美国的员工有什么样的素质和保障，而中国的员工又有什么样的素质和保障？

西学如何本土化——西学诞生于它自身的文化、社会土壤里，它产生的环境与社会背景是否与我们的环境、人文与社会背景相同？某跨国公司的老总想破脑袋也想不通中国的员工为什么不愿意在绩效管理中总是排名第一；中国人也很难理解“价值诉求”、“价值创造”究竟是些什么东西。

看来，这两个问题如果不解决，“洋为中用”只能是一句口号，无法落实。

在浩浩荡荡的西学运动中，管理学表现得尤为突出。平衡计分卡传入中国已经有些年了。放眼望去，几乎所有公开资料和培训讲演中谈到的平衡计分卡，均充满了悖论：平衡计分卡就是从“财务、顾客、内部、学习”四个角度要求企业——难道非要财务与非财务平衡、内部与外部平衡，不能增减一个角度和变换一些角度？平衡计分卡只适用于企业，不适用于企业的基层组织——难道基层组织就不要平衡发展？要根据平衡计分卡的需要调整企业的组织结构——难道这不是现代版的削足适履？甚至有人说，平衡计分卡充

满神奇的功效，从四个方面提出要求，可以保证企业战略落实和长远发展。问问那些自己创业的企业家，有谁会相信这种任何企业都可套用的 BSC 神话？如果这样的话，市场上的企业岂不变成一个模样了？

这是一个讲科学的时代，没有神话，没有圣人，没有放之四海而皆准的固定真理。

在管理领域，西方的确比我们早迈了一步，可这并不等于他们提出的一切都是正确的，就可以照抄照搬地拿到中国来应用。在企业平衡计分卡方面，卡普兰比我们早认识了一步，但他提出的方方面面，并不一直都是“圣经”。我们要学习西方的管理知识，但更要结合中国的本土情况，实践出适合我们自己的应用方法。

实际上平衡计分卡并不新鲜，二千五百年前的春秋战国时代，就提出了“修身、齐家、治国、平天下”，从字面理解，这就是一个“大王”发展的平衡计分卡。如果我们大胆地重新诠释这四个方面：

修身：学习知识技能，磨炼意志，修养品德；

齐家：稳定情感，广结人脉，积极处理好人际关系；

治国：扎扎实实做好自己分内的事情；

平天下：从做好“分内事”得到的经验出发，扩展“分内事”，提升自己的位置；

再修身：在“平天下”的新位置上，再进行针对性的修身。

这不就是你我，每个寻求进步的人天天应该做的事吗？这不就是能防止我们出问题，让我们全面进步的模式吗？这不就是让我们保持发展的平衡计分卡吗？

对，这就是在我们中华人文环境下，每一个追求上进的“有识之士”的

平衡计分卡！

注意，这是一个通用模式，应用在独特的“你”身上，可能要重新设计保证你发展得更好的、更恰当、准确的平衡计分卡。

所以在本书中，我们列举了田永亮学雷锋活动的平衡计分卡，列举了电影明星周润发的平衡计分卡，列举了马登民用七年时间替女儿治疗顽疾的平衡计分卡。当然，解说个人平衡计分卡是为了让读者能够更深刻地理解它。目前平衡计分卡用在组织中的比较多，我们也详细说明了高科技公司、房地产企业、连锁机构、集团公司、企业内部部门和项目组的平衡计分卡，以及平衡计分卡系统在全球非企业组织的应用情况，包括美国陆军、美国商业部经济发展局、英国国防部、加拿大警察系统等等案例。我们不仅从案例上，而且从原理、操作的论述中，化解了充斥于业界的平衡计分卡悖论，从而建立了一个规范完整的平衡计分卡体系，为各种组织、个人、社会、事件等，提供一个按平衡计分卡观点思考和规划发展问题的指南。

平衡计分卡的应用毕竟是个新的开始，这其中有许多深刻的理论和操作原理，为了让读者能够更快更好地掌握这门管理技术，我们采用了这样的写作模式：用真实的新闻故事做引子；分析个人和事件成功发展的规律，揭示BSC模式；从BSC产生到它在西方、中国的应用，端正对BSC本质的认识；完全用图片形象地解说BSC；十几个本土BSC案例说明和实际操作问题解答等。共五个部分。对平衡计分卡了解不深刻，而又想快速了解它的读者，可以只看第一部分和第二部分；若要再深入一点了解的，可接着读第五部分，或者再增加第四部分的图解。对于已经有了一定平衡计分卡知识，还想深入研究平衡计分卡，解决一些疑难问题的读者，必须仔细研读第三部分和第四部分。我们所有的著作都力求通俗易懂、专业深刻，正如《奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长》和《吹口哨的黄牛——以薪酬留住员工》，做到了一般读者可以看得轻松明白，专业人士拿到它们后，即便以年为计量单位研读

它，仍然经常会从中得到新的收获；我们相信，这本书更是如此。

这本书是我们多年顾问实践和管理研究的结晶，也是普方平衡计分卡咨询团队及参与到本书研讨活动中的学者型实践家们集体的智慧奉献，在此向他们表示感谢，他们是：

苏琨、蔡晖、谭文平、林贤明、李彰益、郭子图、曲军、戴征近、杨金刚、徐文、尤威、田志宝、苏立军、水藏玺、唐小兵、陈乐吾、张健、鲍兰、蔡欢欢等。

在本书的出版过程中，也得到北京大学出版社工作人员的大力支持，以及时代光华图书有限公司员工们的全力协助，特别是李晏兵、陈宇、邵未等同志，在此一并表示感谢。

平衡计分卡的应用、实践还在推进，仍然会不断有新的发现和体会。本书成书的时间跨度比较长，难免会存在一些问题，欢迎大家批评指正，我们将不胜感谢。如果有什么问题，请大家与我们直接联系。

网址：[www//pfbsc.com](http://pfbsc.com)，电邮：jcdw@vip.163.com；

电话：13809894350。

姜定维

2004年7月

总 序

序

前 言

第一部分 新闻故事**第1章 失忆少女,七年艰辛回人间 /3**

祸起瞬间,花季少女失记忆 /3

0.01%的希望,也要用100%的努力 /5

辗转求医,不信东风唤不回 /7

七年长夜,历经艰辛见光明 /9

问题与反思 /12

第二部分 成功分析**第2章 究竟是什么使他成功了? /17**

不可能的事怎么做成功了? /17

梳理阶段,化整为零 /18

找同属性的行为,合并同类项 /20

有行动就有结果,就有影响 /22

行动和行动之间有关联 /25

有一个推动发展的循环 /27

第3章 有个推动发展的循环 /31

中国农民工的发展循环 /31

亚裔最成功的电影明星 /35

中国“有识之士”的发展循环 /39

这是否是发展的规律? /44

第4章 掌控行动,走向成功 /46

向成功的规律迈进 /46

- 马登民各个阶段的成功 /47
- 马登民的成功地图 /51
- 用指标指引行动 /54
- 这就是平衡计分卡 /56
- 平衡计分卡的特征和作用 /59
- 用平衡计分卡让马登民再次成功 /63

第三部分 原理与实践

第5章 平衡计分卡的产生和普及 /71

- 平衡计分卡的起源 /71
- 平衡计分卡的成形 /73
- 经典 BSC 的四角度模板 /74
- 什么是平衡计分卡? /76
- 平衡计分卡的普及和应用 /78
- 卡普兰 2000:战略中心型组织 /79
- 尼文 2002:按部就班导入 BSC /80
- 经典 BSC 对企业的基本作用 /81

第6章 BSC 的最新成果及 BSC 在中国的实践 /85

- 卡普兰 2004:战略地图 /85
- 战略就绪度:引导和促进无形资产变现 /87
- BSC 在中国的重大事件时间表 /89
- BSC 在中国的实践与发展 /90
- BSC 在中国的理论发展 /92
- BSC 在中国实践中的重大问题 /93

第7章 平衡计分卡与战略 /97

- BSC 在企业目标传递中的位置 /97

战略的通俗意义 /98

平衡计分卡的战略属性 /100

平衡计分卡的精髓 /102

战略—平衡计分卡=? /109

平衡计分卡与战略的表现方式 /111

平衡计分卡与战略的行动周期 /114

没有战略,能否有平衡计分卡? /117

第8章 平衡计分卡的各个角度 /119

经典平衡计分卡的普遍性 /119

公共部门、非营利组织的 BSC 的演化 /122

美国陆军、波士顿歌剧院等的 BSC /124

组织内的平衡计分卡,大师们的做法 /131

部门、团队和个人 BSC 的疑问 /134

中国 KK 公司导入平衡计分卡的过程 /135

组织内的 BSC,普方的实践 /136

第9章 平衡计分卡与战略执行 /141

BSC 战略执行的表现方式 /141

绩效考核就是评估战略执行 /144

绩效指标的指引和衡量作用 /145

BSC 执行的步骤 /147

企业 BSC 整体绩效管理体系 /150

BSC 与其他企业管理模块 /153

第10章 平衡计分卡与其他理论的交锋 /158

传统的多因素评价与 BSC /158

六个方面量化管理与 BSC /160

五个方面评价供应链核心企业与 BSC /161

价值管理 VBM 与 BSC /162

整合绩效管理 IPM 与 BSC /166

绩效棱柱 PP 与 BSC /169

第 11 章 平衡计分卡的发展 /174

战略地图是 BSC 发展的方向? /174

无形资产经营是 BSC 的方向? /181

BSC 的认识、发展过程的一个实例 /183

扩大 BSC 的应用范围 /186

总结 BSC 实践中的规律和原则 /188

完善 BSC 执行的工具技术 /191

第四部分 原理图解

第 12 章 BSC 走向成功图解 /197

绩效的基本元素及其属性 /197

平衡计分卡的形成和作用过程 /203

走在成功的路上 /209

战略及其实现方法 /210

建立平衡计分卡系统 /213

平衡计分卡执行 /226

第五部分 案例与实务

第 13 章 普方 BSC 实践——非企业案例 /231

中国“有识之士”，借 BSC 循环取得个人发展 /231

田永亮学雷锋活动的平衡计分卡 /240

村长用平衡计分卡改变村民们的命运 /245

第 14 章 普方 BSC 实践——企业案例 1 /250

高科技公司, BSC 让员工融入企业 /250

地产公司, BSC 使资源转变为资本 /257

连锁机构, BSC 帮助其飞速发展 /262

第 15 章 普方 BSC 实践——企业案例 2 /268

竹纸集团, 用 BSC 促进下属企业成长 /268

SP 化工, 用 BSC 统一母子公司行动 /274

研究院, 用 BSC 保证科研发展 /281

第 16 章 平衡计分卡实务操作问答 /293

有高层的支持就能实施平衡计分卡吗? 实施

平衡计分卡的基本条件是什么? /293

平衡计分卡适用于哪些企业? 只有建立平衡

计分卡系统的企业才是好企业吗? /294

要执行好平衡计分卡, 需要哪些条件? 导入

和实施平衡计分卡系统, 需要做哪些准备工作? /296

企业中实施平衡计分卡, 组织深度和检查周

期是怎样的? 平衡计分卡能实施到个人吗? /298

平衡计分卡认识和操作的常见误区有哪些?

为什么 BSC 中充满悖论? /300

平衡计分卡的操作难点有哪些, 如何克服?

平衡计分卡有哪些缺点? /304

第 17 章 用其他技术协助 BSC 发挥作用 /307

用 KPI 分解指标, 完善操作 /307

用 MBO 体现人性, 促进目标达成 /310

用 PFBSC 化繁为简, 实现卓越 /312

用 PDCI 使 BSC 的工作更有节奏 /314

读者服务反馈卡及服务内容 /317



第一部分

新闻故事

第1章 失忆少女，七年艰辛回人间