

· 管理者前沿阅读 ·

Making Scorecards Actionable

Balancing strategy and control

使平衡计分卡发挥效用

—— 平衡战略与控制

尼尔斯-约兰·奥尔韦 (Nils-Göran Olve)

卡尔-约翰·彼得里 (Carl-Johan Petri)

简·罗伊 (Jan Roy)

著

索非耶·罗伊 (Sofie Roy)

裴正兵 译



中国人民大学出版社

沿 阅 读

Making Scorecards Actionable

Balancing strategy and control

使平衡计分卡发挥效用 ——平衡战略与控制

尼尔斯-约兰·奥尔韦 (Nils-Göran Olve)

卡尔-约翰·彼得里 (Carl-Johan Petri)

简·罗伊 (Jan Roy)

著

索非耶·罗伊 (Sofie Roy)

裴正兵 译



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

使平衡计分卡发挥效用: 平衡战略与控制/奥尔韦等著; 裴正兵译.
北京: 中国人民大学出版社, 2004
(管理者前沿阅读)

ISBN 7-300-05989-9/F · 1909

I. 使…

II. ①奥…②裴…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 102252 号

管理者前沿阅读

使平衡计分卡发挥效用

——平衡战略与控制

尼尔斯·约兰·奥尔韦

卡尔·约翰·彼得里

著

简·罗伊

索非耶·罗伊

裴正兵 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市新世纪印务有限公司

开 本 965×1270 毫米 1/16

版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 23.5 插页 2

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 307 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



译者前言

我国社会主义市场经济体系已初步形成，经济全球化潮流势不可挡。企业要在竞争激烈、风云多变的市场竞争中生存和发展，必须要有明确的战略和有效的战略管理工具。1992年，哈佛大学教授罗伯特·卡普兰和复兴方案公司总裁戴维·诺顿在《哈佛商业评论》上合作发表的一篇文章中第一次开创性地提出了“平衡计分卡”的概念。平衡计分卡概念一出现，就对企业的经营管理造成了革命性的影响。对于我国企业的经营管理者来说，也有着重大的学习和借鉴意义。

首先，平衡计分卡可以给我国企业的发展注入一种“平衡”观。在我国过去几十年的发展改革过程中，企业的发展主要是以财务为中心，甚至以利润为惟一目标。在当今变化了的经营环境中，这种单一发展观的弊端日益显现。引入平衡计分卡以后，企业可以在发展思路中确立一种“平衡式”的思维，更多地关注技术进步、学习能力、企业文化等有助于提高长期竞争能力的因素。

其次，平衡计分卡适应于新经济的需要，有助于企业长期竞争能力的提高。在新经济时代，以知识资产为核心的无形资产在企业

资产中的地位日渐重要，对企业的贡献越来越大，已经成为企业竞争力的核心要素。在平衡计分卡管理控制体系中，组织的学习、成长和创新被放在显要的位置，并被纳入了企业经营管理的核心范畴，企业通过战略性的资源运作可以有效地提高其长期竞争能力。

最后，在平衡计分卡的所有流程中，讨论与沟通是第一位的要素，是实现组织战略有效的手段和前提保障。现代组织的员工早已不是流水线上简单的操作工人，他们有着很高的知识和技能，有着独立的人格和精神追求，如何使他们认同组织的愿景和使命，并且能够为组织共同的奋斗目标而努力，已经成为现代化组织的首要任务，讨论与沟通贯穿了平衡计分卡应用的所有流程。通过讨论与沟通，组织和员工实现了相互间的交流与共享，实现了共同的进步与发展。

如何正确地使用平衡计分卡这一战略管理工具，如何使它充分发挥效用，正是大家所关注的焦点问题。本书是作者根据自身参与许多项目的亲身经历以及大量的案例资料写作而成的。通过阅读本书，读者不仅可以了解到世界领先公司如斯堪的亚公司（Skandia）、英国航空公司（British Airways）、奥瑞费莱姆公司（Oriflame）、惠普公司（Hewlett-Packard）、施乐公司（Xerox）、爱立信公司（Ericsson）、理光公司（Ricoh）等许多公司应用平衡计分卡的实践经验，还可以系统地掌握从组织愿景到战略目标、关键成功因素、关键业绩指标和行动计划等一系列规范的操作流程。

在本书中，作者着重讨论了组织在应用平衡计分卡过程中将面临的重大挑战和关键性的设计问题。对应用平衡计分过程中关键性的设计问题如战略图设计、沟通与对话、角色的分配和职责的安排、多个平衡计分卡之间的界面设计、激励与报酬机制设计、信息技术解决方案，都用整章的篇幅并结合多个案例进行了详细的讨论。

另外，本书的案例涉及制造业、零售业、金融业、信息产业、医药业、教育业等多个行业，除公司这种最常见的组织形式以外，还包括非营利组织如医院、社团以及政府机构等多种组织形式。目

前在我国，介绍非营利组织和政府机构实施平衡计分卡的案例并不多见。在我国政府各级机构落实党的十六届三中全会提出的“坚持统筹兼顾，坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”的新发展观的过程中，平衡计分卡不失为一种有效的管理手段和管理工具。

管理的真谛来自实践，学习别人的经验和吸取别人的教训不仅可以降低变革的成本，还可以缩短走向成功的时间。我相信，对于平衡计分卡的实践者和理论研究者来说，本书具有一定的参考价值。

孟谢伟先生协助翻译了最后三章。本书在翻译过程中得到常丽女士的大力支持，她协助翻译了部分案例资料，并作为本书译稿的第一位读者对译稿提出了不少建设性的意见。本书在翻译出版过程中得到中国人民大学出版社熊鲜菊女士的热情支持和帮助。在此，向关心本书翻译出版的人士表示我最真诚的谢意。本书翻译肯定有不少疏漏之处，欢迎大家批评和指正。

裴正兵

2004年3月



前言

罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿合作发表在《哈佛商业评论》(1992)上的文章中第一次开创性地提出“平衡计分卡”的概念之后,根据我们在瑞典和英格兰应用平衡计分卡获得的经验,我们写成了《绩效驱动因素——应用平衡计分卡实践指南》(Performance Drivers—A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard^[1])一书,并于1999年由约翰·威利(John Wiley)出版公司出版发行。这本书很快就被翻译成多种语言,事实证明人们对平衡计分卡非常感兴趣,就连遥远的日本和巴西也不例外。在《绩效驱动因素》一书中,我们向读者详细地阐述了平衡计分卡背后所隐藏的理性因素,并且指导大家如何实施平衡计分卡。

在本书中,我们将更加关注那些应用平衡计分卡的组织所获得的经验,关注他们在实施平衡计分卡过程中所面临的挑战,以及为使平衡计分卡发生效用需解决的关键性设计问题。为了获取这些实践经验,我们从许多公司和政府部门收集了一系列案例资料。在最近10多年中,我们还从客户、研讨会人员、本书的案例资料以及学生为提交论文而写作的调研报告等其他许多方面了解和学习到大量的平衡计分卡

应用经验。现在对我们来说，看上去该是对这些知识进行清查盘点的时候了，同时我们也希望这个成果能够引发大家的兴趣。

如同《绩效驱动因素》一书一样，在本书中我们引用的许多案例资料都来自瑞典，反映的是我们从自己的国家学习到的一些经验和知识。我们曾经作为顾问参与过其中一些公司的案例实践，这些案例同样也可以反映出在引入和应用平衡计分卡中不同的阶段，各个公司的具体实践仍有着不小的差别。案例涉及的公司大都是活跃在当今国际舞台上的一些大的集团公司。

同样，可能与美国等其他地方的公司不同，在斯堪的纳维亚地区，大家更主要是把平衡计分卡当作一个战略控制工具。我们前一本书（《绩效驱动因素》）的读者曾经评论指出在不同的国家平衡计分卡有着不同的用法，从本书中体会到的平衡计分卡应用味道可能有别于美国对平衡计分卡的应用方法。对此我们无法确信，不过这可能也从另外的侧面说明了为什么这一地区的案例能够引发全球性的关注。毕竟，管理方面的大多数书籍和文章主要还是来自美国，或者至少是来自盎格鲁-撒克逊的文化范围。

我要向日本横滨的吉川武夫（Takeo Yoshikawa）教授致谢，他曾向我们提供了日本方面的案例资料；还要向我们的同事迈克尔·柯林斯（Michael Collins）致谢，他参与了第11章的写作；还要向所有乐于同我们分享经验的人们——我们曾经为引用案例访问过的组织中被访问的员工；许可我们公布资料的组织的雇主；这些年来我们通过非正式途径而收集到他们的经验知识的许多人士；我们在康科思公司（Concours Group）的同事，特别是斯德哥尔摩办事处的员工——表示致谢。

在写作本书的过程中，我们还时时惦记着像你们这样关心平衡计分卡的读者，你们中的部分人可能已经和我们一样正在分享平衡计分卡知识，甚至已经有一部分人已经参与到本单位平衡计分卡项目的实践之中。我们尽可能地学习其他许多方面的经验，并有可能把你们的经验也纳入本书这个大的框架中来。在这个过程中，我们

还融入了自己对平衡计分卡的许多期望和想法。

这些期望和想法依然与《绩效驱动因素》一书中的内容相同。在那本书的前言中，我们对平衡计分卡进行了如下的表述：

为了能够更加全面和有目的地描绘自己的想法，公司应该开展适宜的讨论活动，应该让越来越多的员工参与到这样的讨论之中：

- 一个全面、详尽的整体要求：我们日常的经营行为如何才能适合于公司的整体要求？我是否真正理解了我们所从事的工作呢？这样的工作有意义吗？

- 一个长远的发展观：我们把越来越多的工作时间用于谋求公司的长远发展。能力和关系的培养已经变成一种投资，但是我们却很难看到投资产生的效果。我们如何才能让自己相信这些做法是正确无误的呢？又如何才能确信公司的其他员工也正在为我们的共同未来而努力呢？

- 经验：我们如何才能有效地利用我们的知识和经验？当今公司的许多员工都在直接与客户打交道，他们在自身工作过程中不断发现新的问题和获得新的知识，同时还与其他公司和政府机构建立起各种各样的关系。我们怎样才能从这些知识、经验以及关系中获益呢？

- 柔性：公司长期发展重点和奋斗目标必须与灵活的反应能力有机地结合起来，才能适应于当今快速多变的经营环境。

我们对平衡计分卡的关注和期望仍然未变，希望我们的新书有助于大家实现上述的这些目的与愿望。假如您有任何经验和建议愿意同我们分享，或者想了解我们在这些方面的最新经验，请登录 www.makingscorecardsactionable.com。

尼尔斯-约兰·奥尔韦 (Nils-Göran Olve)

卡尔-约翰·彼得里 (Carl-Johan Petri)

简·罗伊 (Jan Roy)

索非耶·罗伊 (Sofie Roy)

2003年1月于斯德哥尔摩



致 谢

在写作本书的过程中，我们曾访问过下列人士：Yokohama National University 的 Takeo Yoshikawa 教授为我们收集了日本航空信息技术有限责任公司的案例资料；理光公司和施乐公司的案例资料来自 Olve 和 Sjöstrand (2002) 的著作；对于其他一些公司或组织，我们没有列出具体人士，这些组织或公司的资料和信息主要来自我们与这些公司和组织职业上的接触。

AMF 养老金保险公司

财务总监 Anders Ohrbeck

英国航空公司希思罗机场

希思罗机场董事 Peter Read

经营发展部总经理 Andy Garner

爱立信公司

管理部经理 Sten Olsson

Kerstin Lilje-brinck

赫尔辛堡市

市长 P-O. Gunnarsson

平衡计分卡项目经理 Bengt Vänerlöf
发展委员会 Lars Johansson
社会保障委员会主任 Jörgen Olsson
社会保障委员会财务经理 Annethe Lind
惠普公司

北欧区财务经理 Sten Holm
延雪平社团

Göran Henriks
Vera Moqvist
Eva-Lotte Köllerström
Kristina Bertov

兰德心肺中心

中心董事 Claes Arén
项目推进部高级员工 Anna-Karin Bryder
项目推进部高级员工 Ann Gyllenberg
Karin Ottosson
Hans Ölin 博士

北欧银行

集团计划与控制部经理 Erik Öhman
集团计划部经理 Sven Edvinsson

奥瑞费莱姆化妆品公司

Robin Chibba
Joakim Tuvner

斯堪的纳维亚航空系统集团

平衡计分卡项目负责人 Matiss Paegle

斯堪的亚公司

我们曾访问斯堪的亚公司不同层次、不同部门的 25 名员工。由于我们曾承诺在本书以及本书一位作者的博士论文 (Roy, 2003) 中不透露他们的姓名, 因此, 我们在此无法列出他们的具体姓名。

沃尔沃汽车公司

经营计划流程组经理 Jonna Sandell

Steve Walkin

Gerwyn Williams 咨询室 Gerwyn Williams

本书案例部分的资料信息得到下列公司或组织的许可，这些公司或组织拥有自身信息资料的所有权：

- AMF 养老金保险公司
- 英国航空公司希思罗机场
- 赫尔辛堡市
- 惠普公司
- 日本航空信息技术有限责任公司
- 延雪平社团
- 兰德心肺中心
- 北欧银行
- 奥瑞费莱姆化妆品公司
- 理光公司
- 斯堪的纳维亚航空系统集团
- 斯堪的亚公司
- 沃尔沃汽车公司
- 施乐公司

在此，我们对这些公司或组织表示感谢。

目 录

第 1 章 平衡计分卡 10 年应用——是消逝的时尚还是	
走向成熟的管理	1
平衡计分卡是管理控制领域良好实践的开端吗	1
什么是平衡计分卡，为何要应用平衡计分卡	4
把握无形资源	6
平衡计分卡的用途	8
平衡计分卡和对公众的信息披露	11
是时尚，还是正在形成的标准化的管理	13
第 2 章 应用中的平衡计分卡	16
平衡计分卡简介	16
如何引入平衡计分卡	27
平衡计分卡应用过程中的挑战 and 关键问题	37
第 3 章 斯堪的亚的经验——航向未来	42
斯堪的亚公司的第一代导航仪	43

发展第二代导航仪	48
导航仪会议	57
各种业务单位中不同的奋斗目标	74
把导航仪实施转变成日常标准化的流程	77
结论性评述	80
 第4章 案例背景资料	82
AMF 养老金保险公司	83
英国航空公司希思罗机场	85
爱立信公司	89
赫尔辛堡市	91
惠普公司	94
日本航空信息技术有限责任公司	95
延雪平社团	97
兰德心肺中心	99
北欧银行	100
奥瑞费莱姆化妆品公司	103
理光公司	106
斯堪的纳维亚航空系统集团	107
沃尔沃汽车公司	109
施乐公司	111
 第5章 挑 战	115
我们遇到了困难.....	115
挑战的类别	117
一个更加令人感到悲哀的故事	122
开始成长阶段	127
怎么做	134
在持续发展阶段	136

小结	146
第 6 章 战略图	148
战略图的建立	148
战略图的构成	153
领先指标和滞后指标：“绩效驱动指标”和“结果考核 指标”	164
管理模型化	168
谁来判定	171
建议和提示	172
第 7 章 应用平衡计分卡推动一场基于战略的对话	174
多层次的对话	175
对话流程	181
把平衡计分卡提高到另一层次：在按剧本表演中识别 机遇模式	202
建议和提示	204
第 8 章 为运行平衡计分卡分配角色和职责	206
为平衡计分卡项目分配职责	206
平衡计分卡项目中的驱动力量	212
地方单位如何分配平衡计分卡项目的各项任务	217
创建一个平衡计分卡“社区”	223
平衡计分卡同其他计划系统和报告系统的关系	226
建议和提示	228
第 9 章 确立战略意图间的联系：设计平衡计分卡间 界面	230
一个公司多个平衡计分卡	230

如何把整个公司所有的平衡计分卡都联系起来	232
一定要有一个最高层次的平衡计分卡吗	235
不同层次的平衡计分卡间存在怎样的联系关系	237
可以只在公司的个别单位使用平衡计分卡吗	250
流程化或矩阵化组织如何使用平衡计分卡	256
可以利用平衡计分卡来加强本单位和其他单位的合作 关系吗	262
不同时间段的平衡计分卡相互之间存在怎样的联系	263
我们是否过于理性	265
理论角度的思考	266
建议和提示	269
第 10 章 如何平衡公司的激励系统	271
平衡计分卡的运行需要货币性报酬吗	271
多维度的报酬系统	275
把平衡计分卡纳入激励系统	278
防止出现机会主义行为	285
设计或执行平衡式激励系统过程中需要注意的一些事项 ...	289
建议和提示	296
第 11 章 利用信息技术手段推动平衡计分卡向前发展	297
何时在平衡计分卡项目中使用信息技术解决方案	298
平衡计分卡软件选择	314
实施平衡计分卡软件方案	322
确保信息技术投资取得成功	328
建议和提示	332
第 12 章 展望：平衡计分卡将成为一个现代化的管理工具	334
信念	334

总结	337
展望未来：平衡计分卡将会与其他的 management 控制工具相互 结合而实现发展	340
注释	342
参考文献	349