

CONVERTING INTANGIBLE  
ASSETS INTO TANGIBLE  
OUTCOMES

# 战略地图

——化无形资产为有形成果

罗伯特·卡普兰 大卫·诺顿 著  
刘俊勇 孙薇 译

平衡计分卡体系的巅峰之作

STRATEGY MAPS

广东省出版集团  
广东经济出版社

# 战略地图

——化无形资产为有形成果

罗伯特·卡普兰 大卫·诺顿 著

刘俊勇 孙薇 译

王化成 译校

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略地图：化无形资产为有形成果 / (美) 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿著, 刘俊勇, 孙薇译. —广州: 广东经济出版社, 2005.6

ISBN 7-80728-052-2

I. 战… II. ①卡…②诺…③刘…④孙… III. 市场营销学-经验 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 062386 号

STRATEGY MAPS: Covertng Intangible Assets Into Tangible Outcomes

By Robert S. Kaplan and David P. Norton

Copyright © 2003 by Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by Guangdong Economy Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书简体中文版由 **Harvard Business School Press** 通过博达著作权代理有限公司授权广东经济出版社全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或节录本书中的任何部分。

版权登记号: 图字: 19-2003-500

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东金冠印刷实业有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	24.75 2 插页
字数	444 000 字
版次	2005 年 6 月第 1 版
印次	2005 年 6 月第 1 次
印数	1~10 000 册
书号	ISBN 7-80728-052-2 / F·1249
定价	55.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·



一般来讲，企业市值的75%以上源于传统财务指标无法捕捉的无形资产。卡普兰和诺顿两位大师认为，“不能衡量，就不能管理”。1992年，他们提出了革命性的业绩衡量系统——平衡计分卡，从而使企业能够量化关键的无形资产，如人力、信息和文化。1996年，两位大师的第一本专著《平衡计分卡——化战略为行动》的出版，标志着平衡计分卡理论的确立。平衡计分卡理论并不是僵化不变的。随着实践的推动，平衡计分卡理论体系不断得到发展和完善。哈佛商学院出版社分别于2000年和2004年出版了平衡计分卡的续集《战略中心型组织》和《战略地图——化无形资产为有形成果》。这三部著作已分别被翻译为21种、18种和5种文字。至此，平衡计分卡理论形成了一个“描述战略、衡量战略和管理战略”的严密逻辑体系。

三部著作关注的焦点不同。平衡计分卡关注战略衡量，战略中心型组织关注战略管理，战略地图关注战略描述。

责任编辑：黄少刚 责任技编：梁碧华

封面设计： 亮点设计

## 推荐序一

# 用通用的执行语言来描述战略

战略管理从根本上说是为了实现可持续发展，因而理应成为企业管理的核心。然而在众多的战略管理理论里，却没有一个统一的战略定义，对战略的描述各有侧重，也就是说缺少通用的战略执行语言。实践中，企业对战略的描述同样也是取决于管理层的偏好或随机性的影响，这样带来的结果就是战略不能在企业内部得到很好的沟通，将战略转化为行动往往因此落空。也就是说，要想将战略放到企业管理的核心位置，必须依托一套通用的执行语言。

华润集团的经理人有个共同的沟通语言，即6S管理，所谓6S就是6个体系（system）的有机组合，这个体系是1999年组织设计并开始运行的，当时的定位是以战略为导向的预算管理或运营控制体系。为了体现战略导向，当时我们在其中的业绩评价体系中引用了罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿提出的平衡计分卡理念，即在传统的财务评价指标基础上增加了过程指标，以体现非财务指标对企业长期发展的重要性。经过5年多的运行，现在回顾起来，6S确实给华润企业管理带来了一场革命，正是这一体系推动了华润的管理进步，当然也取得了不错的业绩，不仅是资产跨越了千亿元的台阶以及股东价值的大幅提升，而且是多项竞争性业务在香港或内地市场已跃居行业领先地位，这是我们当初从贸易企业开始实业转型时不曾预见到的结果。

但是，仅有战略导向仍然不能解决企业进一步发展面临的战略细化问题，更不能解决战略执行的问题。2003年，我们进一步引入平衡计分卡战略地图的理念来创新这个在实践中行之有效的6S，将其中第一个有关业务单元划分的体系正式变更为业务战略体系，并用战略地图作为构建工具，同时将业绩评价体系明确分解为财务、客户、流程和学习等四个方面的关键指标，与平衡计分卡的战略维度更加一致，此外还将其他体系进一步完善为综合性的战略视角，6S由此提升为华润的战略管理体系。

6S作为华润的管理品牌，创新后的内容变得更加丰富。简单地说，6S是将华润多元化业务与资产划分为战略业务单元，并将其作为利润中心进行专业

化管理，同时推进业务战略的构建、落实、监控和执行的一整套管理体系。它涵盖战略管理的基本思想，其目的是使华润的管理模式与业务种类繁多和资产结构复杂等具体情况相适应，由管理法人企业转到管理主要业务与资产上来，由分别多元化管理，转到各自专业化管理上来，并通过集团多元化控股的整体架构推进利润中心的业务整合和战略管理，从而逐步培育核心竞争力和形成行业领导地位。6S的最终目标是推动华润战略核心型组织的建设。

令人欣慰的是，作为平衡计分卡三部曲的持续旅程，2004年，平衡计分卡的两位创始人终于出版了《战略地图》专著，给我们6S的业务战略体系提供了一个更加具体的实施框架，同时本人也有机会与其主要作者哈佛商学院教授卡普兰博士进行了一次深入的面谈和交流。听了我们6S的介绍，卡普兰教授对中国企业5年前就将其理念引入一个一体化的企业管理系统并逐步聚焦于战略管理深感兴奋，同时还提出了不少颇有价值的意见，特别是平衡计分卡没有涵盖的运营控制系统刚好在我们的6S里面得到了补充，并能有机地连为一体，这一信息让我们对进一步运用这一强有力的战略管理工具更具信心。此后，华润集团最高决策层作出了在全集团深化6S管理和推广平衡计分卡的决定，本人作为集团6S管理委员会的负责人受命组织推广和应用研究，目前已开展了数十场的培训和互动。可以毫不夸张地说，《战略地图》的出版给我们理解战略和沟通战略提供了莫大的帮助。

在我看来，战略地图的最重要意义在于它提供了一种通用的战略描述语言，而在此之前，我们对集团属下不同业务的竞争战略无法比较，现在使用这样一种相同的框架或类似的结构来描述战略就有了比较的可能。就像财务报表一样，作为一种通用的业务描述语言，无论什么行业的财务状况、经营成果和现金流量都可以用它来进行反映。相应地，财务报表的量化工具和控制系统是会计，而战略地图（或者干脆称为战略报表，因为它可以弥补财务报表的诸多不足）的量化工具和控制系统当然就是平衡计分卡了；会计由量化到控制，不再是简单的簿记，而是一种积极的管理活动，平衡计分卡同样也由量化到控制，其背后则是一种更加积极的管理活动，是一种战略驱动。否则，它就沦为事后的反映而非事前的反馈了，最终并不能解决战略实施的动因问题，这也是为何量化或评价什么就可以改变或得到什么的内在机理。很显然，没有描述就没有评价，没有评价也就没有管理，战略地图和平衡计分卡战略管理意义由此可见一斑。

在《战略地图》这本书里，呈现在我们面前的是一个逻辑性极强的图示结构，我把它称为“2-3-4-3”战略框架。其中，2指的是财务层面的收入增

长战略和生产率提升战略等两大财务战略；3指的是客户层面的产品或服务特征、客户关系和企业形象等体现差异化客户战略的三个方面；4指的是运营管理流程、客户管理流程、创新流程以及法规与社会流程等四类创造价值的内部流程；3指的是人力资本、信息资本和组织资本等三种无形资产。另外在客户层面还蕴涵着总成本最低、产品领先、全面客户解决方案和系统锁定等四种通用的客户战略或价值主张（Value Proposition），它是业务竞争战略的核心。无疑，这个清晰的框架对我们在实践中构建战略、落实战略、监控战略乃至执行战略均会有所启发。

需要强调的是，战略地图是从作为评价工具的平衡计分卡发展而来的，而且至今还没有建立一套如何将评价与薪酬激励挂起钩来的有效办法。因此如果将重点始终放在评价计奖上，或仅仅作为业绩评价工具，那么我们只会想到是从一个财务层面而不是从四个层面来评价企业业绩，往往就忽视了四个层面之间的逻辑联系，进而战略地图也就可能流于表面上的画图形式，由此战略管理工具的真正价值将难以体现。这里实际上是想突出战略地图的核心思想——因果关系链和协调一致性的极端重要性。理由其实很简单，战略地图不过是一个刨根究底、循本溯源的执行思维，讲求的是战略驱动性，比如财务是股东要求的最终成果，它的实现来自客户产出，而客户价值乃至股东价值又是通过内部流程来创造，最终必然就落到学习与成长对流程的支持。也就是说当我们要按照这种执行的路径来一步步推进战略的时候，如果链条不衔接或者前后不一致，最终的财务结果显然难以实现，战略也就不会成功。

诚然，对我们企业来说，按战略地图框架来建立战略执行的因果模型实际上是一个重大挑战，即使是建立了因果模型而要验证战略目标之间的驱动效应和业绩影响还是一个难题，另外利用平衡计分卡为这些战略目标确定评价指标乃至评价目标值同样也不是一件简单的事，这也是这种工具至今仍褒贬不一的主要原因。尽管如此，战略地图即使是作为一种战略管理的思想方法仍有不可忽视的应用价值。

希望我们的实践探索能成为战略地图的成功案例，同时更希望战略地图能成为广大企业和经理人描述战略的通用语言。

华润集团董事财务总监 蒋伟

2004年11月于香港

## 推荐序二

# 战略执行的最佳实践

我们非常高兴地向中国的读者们推荐罗伯特·卡普兰博士和大卫·诺顿博士合著的第三本震撼著作。自从1990年他们的创新模式和方法首次确定以来，卡普兰博士与诺顿博士在战略管理这一领域作出了巨大的贡献。他们的第一本书叫做《平衡计分卡》。

他们最初的两部关于平衡计分卡的著作已经在全球被翻译成20多种语言。他们俩和BSCol（平衡计分卡协会）的咨询顾问们已经完成了1000多个帮助企业确定、沟通和成功执行战略的咨询项目。他们不断学习、更新，并推动这一工具不断发展，使平衡计分卡成为一个系统有效的帮助各类组织取得突破性成果的方法，并得到广泛认可与运用。

就战略管理来说，中国有着自己的复杂文化因素和来自企业内部的挑战，而平衡计分卡正是最适合帮助中国企业制定、沟通和成功地执行战略的管理工具。我们知道平衡计分卡是成功执行战略的最强有力的体系。最近，我们已将我们在中国如何有效运用平衡计分卡的经验体现在一本管理类的畅销书中。<sup>[2]</sup>

卡普兰博士与诺顿博士的第三本书《战略地图》较已出版的前两本书——《平衡计分卡》与《战略中心型组织》，其实用性有非常大的飞跃。其中有大量案例都来自卡普兰博士与诺顿博士领导的公司——平衡计分卡协会的真实咨询案例。该书重点阐述了如何以一种清晰、逻辑、经得起验证的方式来确定战略。其主要工具为战略地图，该书包含了大量这样的战略图例子，辅以相关的解释与说明。战略地图描述组织如何创造价值，它用统一的方法来描绘战略，以链接管理目标和指标，提供了战略组成部分的标准清单和相互间的关联，弥补了战略制定和战略执行之间缺失的一环。

该书立足实践，集中讲到了战略执行的微妙性与复杂性，涉及到流程、人力资源、信息与组织能力的实际操作层面。这些正是战略是否能得到有效执行的关键领域所在。这些领域对世界各地的企业都至关重要，而在中国尤其如此。



我们从实践中意识到平衡计分卡体系与战略地图为中国带来了独特的价值，而这种价值是不可能通过其他管理方法轻易获得的。试问你的所有经理与员工都能回答这样一个问题吗：“贵公司获得成功的战略是什么？”就我们在中国为 150 多个公司提供咨询的经验而言，答案是“不能”。卡普兰博士与诺顿博士的这本权威性的著作将教你如何使每一位经理与员工都能针对这一问题作出回答。

中国在过去的 25 年取得了巨大的发展。我们认为有一个重要的特质是引导中国走过这一过程的三代领导人所共有的：他们尊重那些能够客观地验证有效性的实践方法，他们进行了大范围的社会经济改革试点，其结果对国家的进步起到了帮助。通常，在更大的范围内试验新的举措之前，他们都会对试点的结果进行认真的评估。

基于这样的原因，我们相信平衡计分卡体系将成为中国最权威和最常用的管理方法，因为种种原因平衡计分卡体系恰恰是组织提供一个客观的方法来验证组织成功实施战略的设想。战略地图正是这一方法论的最核心的组成部分。从运用战略地图来体现企业战略开始，使用平衡计分卡定义战略目标，指标与行动方案，然后在组织内层层分解，注重纵向与横向的协调，将战略转化为可操作的行动，并跟踪战略的执行，使之成为持续性的流程，建立战略型组织。这是一个高层次的、相当简单的有关平衡计分卡体系的描述。但是要成功走出这条路，必须克服种种挑战。

有些书籍和咨询顾问往往轻易地从两位创始人那里依葫芦画瓢地借用平衡计分卡一词，读者们不应受到误导。卡普兰和诺顿两位博士是这一强大工具的创始人，平衡计分卡的运用不仅仅是词语和图表的运用。他们的第三本书就是最强有力的证明，他们一直在努力地推动最佳实践的发展，从而造福于全世界的有效战略执行。

我们希望用自己微薄的力量，也感谢有这样一个机会对平衡计分卡这一最佳实践方法在中国的确立作出贡献。当您在书中沿着两位创始人指引的道路探索时，我们祝愿您从中学有所获。

博士博意门咨询有限公司董事长 毕意文

博士博意门咨询有限公司总裁 孙永玲

2004 年 12 月于上海

# 战略地图——平衡计分卡的持续之旅

战略地图是平衡计分卡的发展和升华。在平衡计分卡中，卡普兰和诺顿创造性地提出“你不能衡量的，就无法管理。”在战略地图中，两位大师再次创造性地提出“你不能描述的，就无法管理。”至此，平衡计分卡理论形成了一个“描述战略、衡量战略和管理战略”的严密逻辑体系。战略地图是两位大师在过去十二年与三百多家组织合作的基础上，创造出的新战略工具，这种创新的重要性丝毫不亚于平衡计分卡。我认为，战略地图的创新表现在以下几个方面：

### 一、描述战略的动态可视化工具

经典的平衡计分卡包括四个层面：财务、客户、内部流程、学习与成长。但这只是一个基本框架，在指导战略实施时仍显不足。因此，与平衡计分卡相比，战略地图增加了细节层，用以说明战略的时间动态性；也增加了“颗粒”层，用以改善战略的清晰性和重点。比如，按照价值创造周期长短，内部流程被划分为四大类：运营流程、客户流程、创新流程、法规与社会流程；客户价值主张被细分为四大类：总成本最低战略、产品领先战略、全面客户解决方案和系统锁定战略。重点清晰的战略地图也使企业在制定战略时，不会造成关键战略要素的遗漏。因此，战略地图成为一个描述和沟通战略的动态可视工具。无论企业采用何种方法制定战略，战略地图都提供了一个描述战略的统一方法，从而使战略目标和衡量指标可以被制定和管理。

### 二、衡量无形资产的战略准备度

许多读者是从衡量指标体系进入平衡计分卡学习过程的，因为平衡计分卡最大的特点是引入非财务指标来补充财务指标。但是，1992年，两位大师提出平衡计分卡的一个重要初衷是，财务指标无法有效衡量企业日益增长的无形资产。在战略地图中，他们将无形资产分为人力资本、信息资本和组织资本三大

类。无形资产无法直接创造有形成果，两位大师指出，创造企业未来价值的无形资产必须与企业战略协调一致，才能发挥作用。否则，企业在无形资产上的投资将造成极大的浪费。在战略地图中，我们更为清晰地看到无形资产化为有形成果的路径：为使股东和客户满意，实现财务和客户层面的目标，企业必须擅长核心内部流程，而核心内部流程卓越的基础就是学习和成长层面的无形资产。如果无形资产与战略的协调一致程度越高，那么无形资产转化为有形成果的速度越快，效益越高。如何衡量无形资产与战略的协调一致程度呢？两位大师创造性地提出了无形资产战略准备度概念，又具体细分为人力资本准备度、信息资本准备度和组织资本准备度。

### 三、为你的战略定制战略地图

关于战略制定的文献可谓汗牛充栋，实践中，企业的具体做法又是推陈出新。战略地图以战略大师迈克尔·波特的战略理论为基础，又考虑了近年来战略领域的理论和实践发展，在传递客户价值主张的客户层面将战略分为四大类：总成本最低战略、产品领先战略、全面客户解决方案和系统锁定战略。由于每一类战略关注的重点不同，因此它们关注的关键内部流程也不同。为企业创造价值的少数关键内部流程被称之为战略主题。每个战略主题都要贯穿平衡计分卡的四个层面。每个主题都有1~2个战略目标，每个目标都有各自的衡量指标和目标值。为了实现这些指标和相应的目标值，必须制定相应的战略行动方案，并为之分配资源。当战略地图中的各种要素及其因果关系被清晰地描述出来后，这还只是静态的战略地图。那么如何从动态的角度来绘制战略地图呢？两位大师给出了六个步骤，它们是：

- (1) 确定股东/利益相关者的价值差距；
- (2) 调整客户价值主张；
- (3) 为持续性结果规划时间表；
- (4) 确定战略主题（少数关键流程）；
- (5) 确定和协调无形资产；
- (6) 确定执行战略所要求的战略行动方案并安排预算。

### 四、丰富和完善了平衡计分卡理论体系

1992年，平衡计分卡一经提出，就得到了广泛的认可和蓬勃的发展。至1996年，卡普兰和诺顿的第一本专著《平衡计分卡——化战略为行动》出版，立即成为经典。平衡计分卡理论并不是僵化不变的，随着实践的推动，平衡计

分卡理论体系不断得到发展和完善。哈佛商学院出版社分别于 2000 年和 2004 年出版了《平衡计分卡》的续集《战略中心型组织》和《战略地图——化无形资产为有形成果》。这三部著作已分别被翻译为 21 种文字、18 种文字和 5 种文字。

三部著作关注的焦点不同。《战略地图》关注战略描述，《平衡计分卡》关注战略衡量，《战略中心型组织》关注战略管理。两位大师给出了这样的等式：

突破性业绩 = 战略地图 + 平衡计分卡 + 战略中心型组织

（描述）                      （衡量）                      （管理）

取得突破性业绩的三要素之间的关系是：你无法描述的，就无法衡量；你无法衡量的，就无法管理。

我从 2000 年主持国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”以来，便把平衡计分卡作为研究的重点。作为平衡计分卡理论的研究者和传播者，我很高兴向各位推荐《战略地图——化无形资产为有形成果》。打开《战略地图》，让我们继续平衡计分卡之旅吧！

王化成

中国人民大学商学院副院长、教授、博士生导师

## 作者序

卡普兰和诺顿的合作始于1990年的跨国公司研究项目，该项目旨在开发衡量组织业绩的新方法。那时，我们认为知识资产，主要是员工和信息技术，对企业的竞争成功正变得日益重要。但是企业的主要衡量系统仍然是财务会计系统，这种系统将员工能力、数据库、信息系统、客户关系、质量、反应流程以及创新性产品和服务方面的投资作为发生当期的费用。财务报告系统的基础无法衡量和管理无形资产能力提高所创造的价值。

我们认为，管理者和员工关注他们曾经衡量的事情，但无法管理好他们不打算衡量的事情。因此，管理者的注意力和努力过度地集中在短期财务指标的影响上，并未充分关注造就未来财务成功的无形资产投资和管理。如果没有发达的业绩衡量系统，管理者就不能有效地开发和调动他们的无形资产，因而也将丧失重要的价值创造机会。

这个为期一年的研究项目产生了平衡计分卡概念。<sup>[1]</sup>我们建议企业保留财务指标以概括已采取行动的结果，但是他们应通过另外三个层面的非财务指标来平衡结果指标。这三个层面是客户、内部流程以及学习与成长，它们是未来财务业绩的动因和先导指标。这就是平衡计分卡的基础。

这篇文章可谓是一石激起千层浪，立即在管理者中间产生了强烈的反响。我们开始与几个企业合作，以帮助他们实施平衡计分卡。不久我们认识到，尽管管理者十分赏识这套综合的新业绩衡量系统，但是他们希望将他们的新系统引入一个比我们起初预想的更强有力的应用领域。管理者想运用这个系统解决他们面临的最重要问题——如何实施新战略。这不仅使他们的内部价值创造流程的本质从有形资产转移到了无形资产，而且也使他们外部市场竞争的本质发生了同样的变化。以前仅靠生产能力和产品特征竞争的制造企业现在发现，要想成功就必须更深入地理解他们的市场和客户以及为目标细分客户提供独特价值主张的能力。刚刚解除管制的服务企业现在面临着原来处于被保护市场之外企业的激烈竞争。高效配置先进信息技术的全新公司常常进入他们的行业。甚至公共机构和非营利组织也被他们的选民和利益相关者要求说明创造价值的方式。所以全球各行各业的管理者正面临着双重挑战：一方面是如何调动他们的人力资本和信息资源，另一方面是如何使他们的组织转型到新战略，而新战略

由见多识广、挑剔并要求卓越业绩的客户所驱动。

企业、公共机构和非营利组织通常是这样应对挑战的：制定新战略，通过鼓舞士气的使命和愿景陈述书再次致力于为他们的细分客户和当事人传送增长的价值。然而事实上所有组织面临的深层问题是他们不能成功执行新战略。员工们能够听到关于新使命、愿景和战略陈述书的宣传，但是他们不理解这些宣传的含义。他们应该怎样与以往不同地工作？或者如何更好地帮助组织成功实施新战略？多方面的研究表明，有70%~90%的组织无法实现战略成功。

实施平衡计分卡的管理者直觉地认识到，战略衡量系统能够解决如何沟通和实施战略的问题。当我们观察这些使用平衡计分卡的管理者时，我们能够看到他们开发新的战略管理系统。我们对这个新系统要素的描述发表于另一篇哈佛商业评论文章中，<sup>[2]</sup>以及我们的第一本书《平衡计分卡》中，<sup>[3]</sup>这本书包括两个部分：第一部分将平衡计分卡描述为一个增强的业绩衡量系统，第二部分描述了早期采用平衡计分卡的公司管理者如何将其嵌入到一个全新的战略业绩管理系统。

在接下来的四年里，我们跟踪了这些采用平衡计分卡的公司业绩，也跟踪了一组新实施平衡计分卡公司的业绩，这组公司里有些是我们帮助实施的，有些是自己实施的。我们获悉这些公司正在实现突破性的业绩，并且是在相对较短的时期内——实施平衡计分卡项目和组织转型的两到三年内。当我们向管理者询问BSC在出色的转型中所发挥的作用时，他们典型的回答是两个词：协调一致和专注。BSC使他们保持所有的组织资源（管理团队、业务单位、支持部门、信息技术、员工招募和培训）协调一致，并聚精会神地专注于实施他们的战略。我们把这些公司的经验和实践写在了我们的第二本书《战略中心型组织》中。<sup>[4]</sup>这本书拓展了《平衡计分卡》一书第二部分所介绍的战略管理系统。它显示了成功的采用者是如何遵循下列五项管理原则来变成战略中心型组织的：

- 将战略诠释为操作性术语
- 使组织与战略协调一致
- 使战略成为每个人的日常工作
- 使战略成为一个持续的流程
- 通过管理者的领导能力调动变革

除了学习变成战略中心型组织的管理原则外，我们也学会了如何选择对管理者和员工更有意义的衡量指标。1992年，我们在最初的《哈佛商业评论》文

章中提倡采用一套广泛的、由四个层面组成的衡量指标体系，以改善业绩。当我们开始与一些企业合作时，我们自然要说明如何为一个企业的平衡计分卡选择 20~30 个指标。不久，我们认识到指标不应该被选择，因为它们已经在企业里使用或者它们能够驱动局部的持续改进。我们的第二篇哈佛商业评论文章描述了衡量指标体系应该专注于企业最重要的战略。<sup>(5)</sup> 指标不应该被选择也是因为员工更关注已选择的指标，所以我们必须谨慎地对待我们正在衡量的正确事情。正如谚语所言，“你想要什么，你就得到什么”。衡量指标体系是一个强有力的激励因子。管理者和员工努力地执行好任何已选择的指标，尤其是与奖金计划挂钩的指标。因此在决定衡量什么之前，我们不得不询问管理者他们将尽力实现什么，或曰他们的目标是什么？这个天真的问题表面上对我们的方法论产生了一个极小的帮助，但实际上却产生了一个意义深远的结果。

我们学会了开始履行每项合约时，先让管理层对平衡计分卡四个层面目标的书面陈述作出承诺。一旦管理层允诺了载明他们想实现什么（他们想怎样描述成功）的书面承诺书，衡量指标体系的选择就变得十分容易了。这种有趣的迂回曲折方式使指标的选择变得有点不那么重要了。毕竟，当管理者对想要实现的目标有了一致的意见时，即使最初的指标体系不能十分完美地衡量目标，管理者也能在随后的期间内轻易地修改衡量指标体系，而且不必重新讨论他们的战略。目标体系随着经验和新数据来源而发展，与衡量指标体系保持一致也是可能的。

对目标体系的关注带来了一个突破：目标应通过因果关系来连接。当管理层列出了四个层面的目标时，他们本能地用箭头来连接各个目标。现在他们能够阐明他们的战略，即如何改进某些新技术工作岗位上员工的能力和技能，从而使关键业务流程得到改善。改善后的流程将增强传送给目标客户的价值主张，带来客户满意度、客户保持率和客户业务增长。于是，改善后的客户成果指标将带来收入的增加，以及最为重要的股东价值提高。不久以后，我们就在指导所有的管理团队通过明晰平衡计分卡四个层面目标之间的因果关系来描述他们的战略。我们把这张图叫做战略地图。尽管每个企业的战略地图都不相同，反映了他们各自不同的行业和战略，但是在帮助企业开发了几百张战略地图之后，我们能够看到一个基本模式正在浮现出来。我们制定了一个通用的战略地图，作为各行各业运用的起点。我们在第四篇哈佛商业评论文章中传达了这个见解，<sup>(6)</sup> 并将其写在《战略中心型组织》一书的将战略诠释为操作性术语一章中。

战略地图创新的重要性丝毫不亚于最初的平衡计分卡本身。管理层找到了

战略内在属性和外在力量的可视化表示方法。一位管理层的发言人在某次会议上的开场白是这样的：“我喜欢战略地图。”当我们把一些组织的战略地图挂在会议室的墙壁上时，与会代表会利用他们喝咖啡的休息时间研究了每一张地图，甚至包括与他们毫不相干的组织的地图，还时常勾勒出草图并在上面填上一些关键目标。

对战略地图重要性的认识促使我们写出了平衡计分卡系列的第三本书。下面的“公式”定位了这本书与前两本书之间的关系。

战略的成功执行需要三个要素：

**突破性成果 = 描述战略 + 衡量战略 + 管理战略**

三个要素的理念是简单的：

- 如果你不能衡量（第二个要素），那么你就不能管理（第三个要素）
- 如果你不能描述（第一个要素），那么你就不能衡量（第二个要素）

在我们的第一本书《平衡计分卡》中，通过说明如何从多个视角衡量战略目标讲述了第二个要素。它也提出了第三个要素的早期观念，即如何管理战略。针对如何管理战略，《战略中心型组织》提出了一个更全面的方法。针对第一个要素——如何描述战略，它也介绍了战略地图。你手中的这本书，《战略地图》在这个方面介绍得更为详尽，它利用战略地图中相互连接的目标描述了战略并使之直观化。<sup>[7]</sup>

这样，我们就能将上面的公式重写为：

**突破性成果 = 战略地图 + 平衡计分卡 + 战略中心型组织**

这本书有几个重要的新贡献，具体如下：

1. 模板。描述内部、学习与成长流程中创造价值的基本要素。
2. 主题。基于价值创造流程，阐明了战略的动态性。
3. 新框架。描述、衡量学习与成长流程中的三项无形资产——人力资本、信息资本和组织资本，并使它们与内部视角的战略流程和目标保持协调一致。

模板、战略主题和无形资产是理解和执行战略的模块。它们为管理层在运营细节层面描述和管理战略提供了更多的材料。

## 致谢

没有大家的支持，我们是不可能写出这本书的。我们感谢平衡计分卡协会



的同事和他们的客户以及那些把他们的工作带来并与我们分享其见解的组织。我们也向卡桑德拉·弗兰戈斯（Cassandra Frangos）表示特别的感谢，她的承诺与奉献建立了我们对人力资本管理的理解。

我们十分感谢下列人士的鼎力支持和倾力奉献：

组织	组织领导和/ 或项目负责人	平衡计分卡协会撰稿人
阿曼科	Roberto Salas	Mathias Mangels、Carlos Graham
美国糖尿病协会	John Graham、Tom Bognanno	Mario Bognanno
东京三菱银行美洲总部	Naotaka Obata、Takehiro Nagumo	Barnaby Donlon
博伊斯办公解决方案	David Goudge、Scott Williams	Randy Russell
邦尼维勒电力 波士顿歌剧团	Terry Esvelt Janice Mancini Del Sesto、Sue Dahling Sullivan	Cassandra Frangos Ellen Kaplan
皇冠城堡国际	John Kelly、Bob Paladino	Jan Koch
达特克斯 - 欧美达	Eero Hautaniemi、Mary Ann Worsman、Brant Sonzogni	Ann Nevius
经济发展管理司(美国商务部)	David Sampson、Sandy Baruah、Danette Koebele	Mario Bognanno
富尔顿学区系统	Martha Taylor Greenway	
格雷·赛拉卡斯 搬运工公司	Paul Smith Steve Strome、Rozanne Kokko、Gina Drewek	Cassandra Frangos Geoff Fenwick、Dana Goldblatt、Mike Nagel
英格索兰	Herb Henkel、Don Rice	Mike Clark
MDS	John Rogers、Bob Harris	Mike Nagel、Jay Weiser