

● 管理创新丛书 ●

蔡 毅 主编

企业综合 平衡计分卡 实战手册

the
Integrated
Balanced Scorecard

航空工业出版社

● 管理创新丛书 ●

F270-62

7

企业综合 平衡计分卡 实战手册

蔡 毅 主编

航空工业出版社

北 京

内 容 简 介

综合平衡计分卡, 被誉为 75 年来最有效的管理工具。目前为国内众多企业所应用, 然而这种诞生于西方成长于西方的管理工具本土化得并不理想。本手册通过综合平衡计分卡在企业的推广经验, 主要从实战的角度指导企业实施综合平衡计分卡, 为企业战略落地提供了一份清晰可操作的路线图。同时为了今后更进一步地应用好这个先进的管理工具, 本手册还介绍了 PESTEL、标杆、波特价值链、SWOT、利益相关者、鱼骨图等分析工具。

本手册面向企业管理人员、技术人员及使用综合平衡计分卡等管理工具的企业从业人员。旨在提升企业绩效管理水平, 以达到提高企业在市场竞争中获胜的目标。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业综合平衡计分卡实战手册 / 蔡毅主编. —北京: 航空工业出版社, 2009.11
ISBN 978-7-80243-386-1

I. 企… II. 蔡… III. 企业管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 195395 号

企业综合平衡计分卡实战手册 Qiye Zonghe Pingheng Jifenka Shizhan Shouce

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行部电话: 010-64815615 010-64978486

北京凯达印务有限公司印刷

全国各地新华书店经售

2009 年 11 月第 1 版

2009 年 11 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16

印张: 11

字数: 275 千字

印数: 1—20000

定价: 48.00 元

前言

“想法决定格局，思路决定出路”，综合平衡计分卡犹如一缕清新的春风，破解了传统企业管理只关注财务结果和局部改进的思维定式，驱散了历来企业战略纸上谈兵、高高在上、难以落地，组织间难以协同作战的阴霾，引领了企业管理思维方式的新一轮变革。它所提出的从“价值与目标、客户与评价、流程与标准、学习与成长”四个角度观察企业运营状况的主张，切中时弊，为我们提供了一整套从全局角度，系统解决企业战略由公司顶层到员工日常工作的顺利落地、组织间围绕战略目标协同作战的完整方案。目前，包括世界500强在内的国内外众多企业已经将它成功地应用于企业的管理实践，并取得了突出的业绩，使综合平衡计分卡无可争辩地成为“75年来最伟大的管理工具”。

但是，诞生并成长于西方环境下的综合平衡计分卡是否真的适合中国国情呢？毋庸置疑，综合平衡计分卡的全面推进需要依赖很多内部和外部条件，除了众多学者所强调的全面预算管理的支持，薪酬等回报机制的支持，内部流程的优化，组织架构、岗位职责与任职资格体系的支持，内部人员的支持与配合外，笔者认为，对于国内的企业来说，推进包括综合平衡计分卡在内的各种先进管理理论和方法，首先要解决好以下三个问题：一是企业基础管理薄弱。时至今日我们的大多数企业，仍然缺乏必要的数据统计和积累，很多重要的考核指标无法进行有效的管理。二是企业文化障碍。受传统文化的影响和束缚，国内企业的企业文化存在着许多阻碍管理变革的因素，比如，理多术少，华而不实，不善有效沟通等。三是对先进管理理论认识不足。具体体现为不管是不是适合自己，不管企业本身的基础管理是不是具备条件，生搬硬套地引进和应用，或者只看到先进管理理论和方法的长处，不研究有哪些短板和局限性，造成应用不畅、问题频发。

所以，归根结底一句话，我们普遍缺乏一个让包括综合平衡计分卡在内的各类先进管理工具和方法生根发芽、开花结果的环境和土壤。因此，国内企业在推进各类先进管理工具和方法时，需要注意将这些西方理论如何本土化的问题。当前出版的介绍综合平衡计分卡的书籍，无一不强调SWOT/PESTEL/价值链分析、流程优化、权值因子法等方法的使用，导致初学者很难理解综合平衡计分卡到底是什么，感觉综合平衡计分卡在实际中推行要做的工作太多，一会儿要SWOT/PESTEL/价值链分析，一会儿要标杆分析、流程优化，一会儿又要用鱼骨图分析、权值因子法，还要对行动方案进行WBS分解，实施绩效管理，更头疼的是以上这些方法本身也存在着要结合企业实际情况进行本土化的问题，更何况还要根据企业内外部情况的变化，做好对SWOT/PESTEL/价值链/标杆分析、流



程优化等各类分析结果的定期更新，总之，千头万绪，感觉就是“老虎吃天不知何处下爪”。

“大道至简”。笔者认为，如果一个管理方法和工具因过于烦琐而可操作性不高的话，那么推进者就应该进行检讨和反思，原因无非两种：一是管理方法和管理工具本身有问题；二是我们对管理方法和工具的理解出了问题，特别是在实现管理方法和工具本土化时出现了问题，过分强调细节方法的操作，没有抓住这一管理方法和工具的核心，而且综合平衡计分卡等先进管理方法和工具的应用并非一劳永逸，它本身也需要结合不同企业的实际情况不断完善，是一个持续改进的过程。

基于这一思想，本书以实战操作为宗旨，采取“在干中学，在学中干”的推进思路，去掉了SWOT/PESTEL/价值链分析等工具的运用，因为作为企业的任何一个单元，它的战略不用分析也是与企业的战略相承接的，所以，我们强调抓住综合平衡计分卡的核心思想——“不能描述就不能衡量，不能衡量就不能管理”，以“描述战略”、“衡量战略”和“管理战略”为主线，结合企业生产经营实际，总结提炼出企业综合平衡计分卡实战编制五步法，一是从企业战略到部门目标；二是从部门目标到KPI；三是从KPI到行动计划；四是从行动计划到考核体系；五是绘制战略地图。

至于SWOT/PESTEL/价值链分析等工具的使用问题，建议各企业结合自身的实际情况灵活处理。我们认为，在了解掌握综合平衡计分卡的核心思想后，应用一至二年可考虑采用，这些工具的引入对深入推进综合平衡计分卡来说，同样也是非常重要的，为方便读者，本书也对这些管理方法或工具进行了简要介绍。

本手册试行本在企业生产经营实践中运行两年多并初见成效后，首次在全国范围内发行，由于认识和水平所限，不妥之处在所难免，欢迎广大读者多提宝贵意见。本手册在编写过程中得到了中航工业集团公司林左鸣总经理、李方勇副总经理、曹怀根部长、徐新副部长和邱嵩处长以及发动机公司的大力支持，此外，杨超、于建军、雷卫龙、郑少平、严肖文、张劲松、梁明亮、边毅、王卫军等同志为手册的付梓倾注了大量心血。在此，一并表示感谢！希望这本手册能给您的企业推广和应用综合平衡计分卡提供帮助。

2009年9月

推荐序

综合平衡计分卡被美国《哈佛商业评论》誉为“75年来最伟大的管理工具”，自20世纪90年代诞生以来，被翻译成20多种语言，由西方而东方，由企业而政府乃至军队，在全球范围迅速普及推广应用，2003年成为年度影响中国管理实践的十大先进管理理论之一。

2007年以来，我们在全集团推广应用综合平衡计分卡，力求把它作为统合精益六西格玛、EVA、“6S”等管理工具的顶层管理平台。在短短两年推进过程中，我们的企业管理者们清楚地认识到，应用先进的管理理论和工具，重要的不仅在于“知”，更在于怎样结合实践去“行”。蔡毅同志主编的这本《企业综合平衡计分卡实战手册》，是一本在实践中总结提炼、经过企业实践验证的操作指南，体现了从“知”到“行”的跨越，具有较强的参考价值，填补了众多综合平衡计分卡理论书籍中实战指南的空白。

做企业就要创造最大的经济效益，但当今的企业家们在治理企业时都不同程度地面临着三大问题：战略与执行不一致、整体与局部不协调、组织与业务相冲突。我以为答案就是综合平衡计分卡。第一，综合平衡计分卡基于企业运营活动要在描述衡量的前提下开展管理这样一个理念，要求高级管理人员从“价值与目标、客户与评价、流程与标准、学习与成长”四个维度来描述、衡量、解决问题，从而为企业战略落地提供一份清晰可操作的路线图。第二，综合平衡计分卡超越工具、方法等“术”层面的支撑，实现思想、文化等“道”层面的引领，

能够将管理理论和工具转变成一套思想体系，以此实施思想管理，引领全员的执行力，使战略清晰可见，执行顺畅有力，目标有效实现。因此，企业在应用综合平衡计分卡中，必须重视全员思想观念和企业文化与之的适配性，努力营造“言必称综合平衡计分卡”的文化氛围，并在管理体系重构中，让综合平衡计分卡成为统领所有管理工具并形成完整体系的平台。

最后，感谢蔡毅等同志为中航工业集团公司推广应用先进管理工具所作的贡献。

A stylized, handwritten signature in black ink, reading '林右鸣' (Lin Youming). The characters are fluid and connected, with a prominent '林' on the left and '右鸣' on the right.

中国航空工业集团公司总经理

2009年11月4日

丛书序

20世纪90年代以来，人类开始步入信息化社会，世界科学、技术、经济的发展与融合，使改革创新成为当今时代的主旋律。通常而言，创新是指以某种独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起某种独特联系的一种能力。一个企业如能持续激发员工的创新精神，便可以不断地开发出新的工作方式以及解决问题的新办法。

以往企业的创新活动主要集中在技术平台上，着重对新产品、新技术、新工艺的开发和应用，而现在企业除了要运用技术平台之外，更重要的是要学会在信息平台、网络平台、市场平台、服务平台、观念和概念平台上进行创新。如何整合这些新的创新平台，实现企业创新资源的有效配置和运用，是新形势下增强企业创新能力的新课题。而要想达到这个目的，企业必须要进行管理创新。

抽象地讲，管理创新是指企业通过自身实践形成一套创造性的思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程，也就是指企业把新的管理要素（如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等）或要素组合引入企业管理系统以更有效地实现组织目标的活动。管理创新的具体内容包括三个方面：一是管理思想理论上的创新；二是管理制度上的创新；三是管理技术方法上的创新。

当前，我国航空工业“以产定销”的计划经济时代已经一去不复返。在经济全球化的大背景下，任何一家航空制造企业的生存必将是全球范围内的生存。而要想维持这种生存的权利，我们必须持续提高自身的核心竞争力，必须要围绕管理创新不断推进从思想到技术的变革。

长期以来，为实现航空强国的历史使命，在企业管理方面，历代航空人一直锐意进取，努力拼搏，积累了大量成功的经验，取得了丰硕的理论成果，尤以近些年为最。

近些年来，我国航空工业企业引进并创新了许多先进的管理理念及管理工具，如知识工程、流程再造、6S管理、精益管理、六西格玛管理、综合平衡计分卡、EVA管理等，这些先进的管理理念和管理工具为提升我国航空工业企业的国际竞争力，为加快行业的发展发挥了重要作用。未来，这些管理工具必然会进一步得到完善，并继续发挥更大的作用。

航空工业出版社策划的这一套《管理创新丛书》，内容涉及以上所述的各种管理思想和工具，符合时代发展的潮流。整套丛书将以中航工业近些年来的管理创新实践为基础，实用性强，具有较高的出版价值。

本人衷心希望该系列丛书的出版，能为行业内外各企业领导、管理者、技术人员及从业者提供有益的启示与借鉴，同时，也希望它们能有助于中国航空工业实现“两融、三新、五化、万亿”的宏伟战略目标。



中国航空工业集团公司副总经理

2009年5月

目 录

认识篇——综合平衡计分卡的解读与认识

- 第一章 综合平衡计分卡的由来、基本理论和特征 /2
 - 第二章 综合平衡计分卡是什么 /4
 - 第三章 综合平衡计分卡体系的构成有几部分，各部分的含义是什么，它们之间的关系是什么 /5
 - 第四章 本书介绍的企业综合平衡计分卡实战编制五步法是什么 /7
 - 第五章 综合平衡计分卡有什么用 /9
 - 第六章 在学习综合平衡计分卡过程中，需要理解的几个概念 /10
 - 第七章 企业引进和应用综合平衡计分卡等先进管理理论和方法遇到的主要障碍是什么 /13
 - 第八章 综合平衡计分卡推进过程应避免哪两大陷阱 /15
 - 第九章 应用综合平衡计分卡的常见操作误区是什么 /16
-

实战篇——编制综合平衡计分卡的具体方法

- 第十章 从企业战略到部门目标 /20
 - 第十一章 从部门目标到KPI（供生产部门/业务部门使用） /50
 - 第十二章 从KPI到行动计划（供生产部门/业务部门使用） /64
 - 第十三章 从行动计划到考核体系（供生产部门/业务部门使用） /68
 - 第十四章 绘制战略地图（供生产部门/业务部门使用） /71
-

知识拓展篇——部分管理工具和方法

- 第十五章 PESTEL分析工具 /82
- 第十六章 标杆分析工具 /89



- 第十七章 波特价值链分析工具 /93
第十八章 SWOT分析工具 /96
第十九章 利益相关者分析工具99
第二十章 流程优化 /102
第二十一章 鱼骨图分析工具 /106
第二十二章 权值因子判断表法 /109
-

案例篇

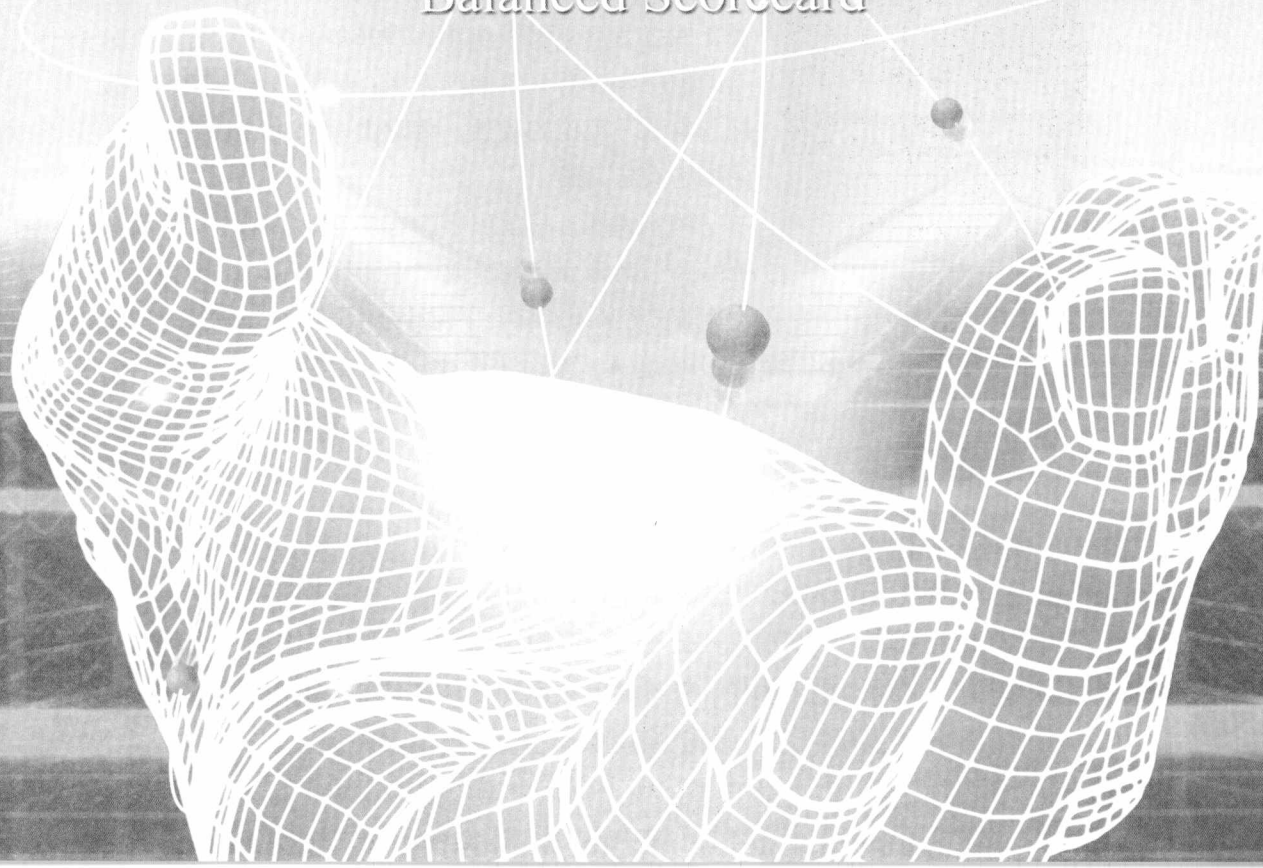
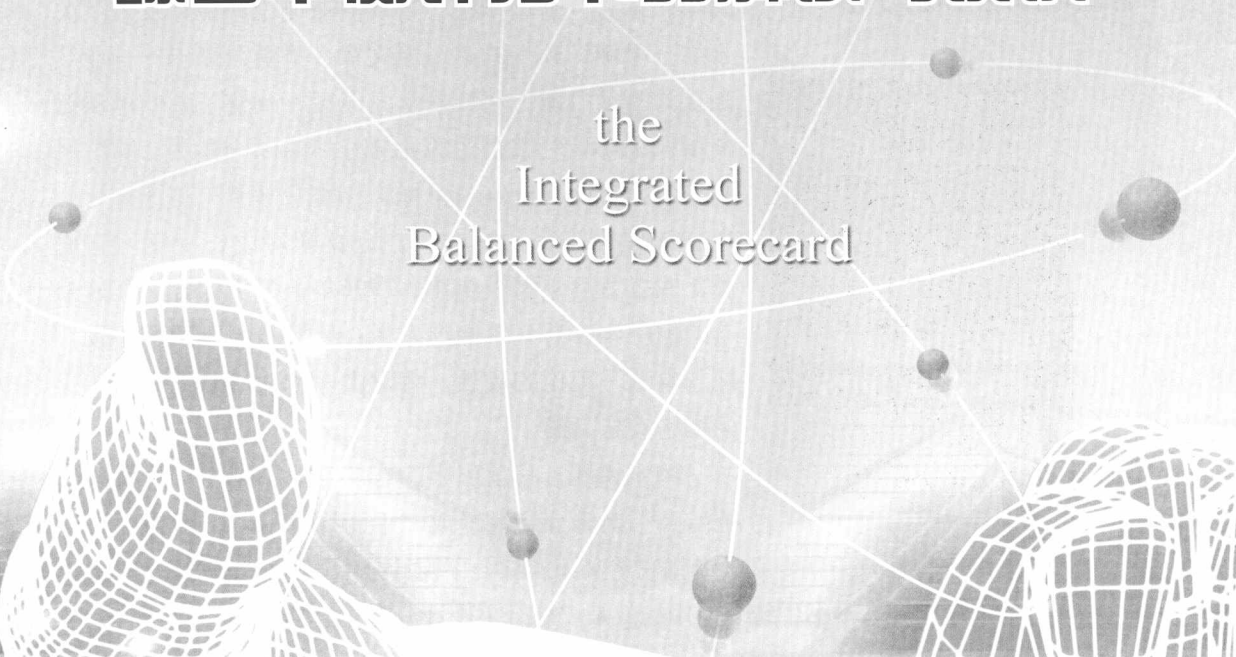
- 案例一 某工会综合平衡计分卡（绩效考核管理制度略） /112
案例二 某外贸加工厂综合平衡计分卡（绩效考核管理制度略） /121
案例三 某宣传部综合平衡计分卡（绩效考核管理制度略） /127
案例四 某供应处综合平衡计分卡与绩效考核管理制度 /135



认识篇

综合平衡计分卡的解读与认识

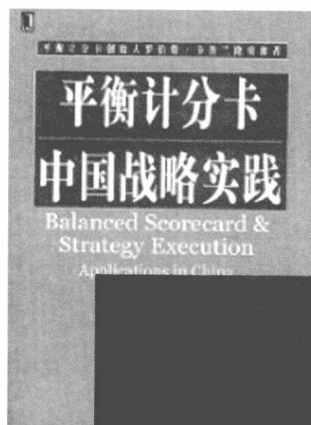
the
Integrated
Balanced Scorecard



第一章

综合平衡计分卡的由来、基本理论和特征

一、综合平衡计分卡的由来



平衡计分卡体系的巅峰之作
STRATEGY MAPS

综合平衡计分卡是由哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴方案公司总裁戴维·诺顿在对美国12家优秀企业为期一年的研究后创建的一套企业业绩评价体系，后来在实践中扩展为一种战略管理工具。

1992年，卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》上，发表了关于综合平衡计分卡的第一篇文章《平衡计分卡——业绩衡量与驱动的新方法》。从此以后，改变了人们单从财务指标来衡量一家企业的业绩好坏的评价办法，即扩展到从包括财务（价值与目标）、客户（客户与评价）、内部流程（流程与标准），以及学习成长（学习与成长）四个方面来考查企业。1996年，关于综合平衡计分卡的第一本专著《平衡计分卡：化战略为行动》出版，标志着这一理论的成熟，将它由一个业绩衡量工具转变为战略实施工具。

特别说明，目前出版的有关专业书刊中，大多数都把综合平衡计分卡翻译成“平衡计分卡”，因为平衡计分卡所具有的综合特性，一些专家学者将它定义为“综合平衡计分卡”，这也更符合它所表达和描述的理论精髓，本书中统一使用的就是“综合平衡计分卡”。

二、综合平衡计分卡的基本理论

综合平衡计分卡打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。传统的财务会计模式主要是衡量过去已经发生的事情，无法评估企业前瞻性的投资。在工业时代，注重财务指标的管理方法还是有效的，但在信息社会里，传统的业绩管理方法并不全面，企业必须通过在客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的投资，获得持续发展的动力。

正是基于这样的认识，综合平衡计分卡方法认为，企业应从四个角度审视自身的业绩：即财务（价值与目标）、客户（客户与评价）、内部流程（流程与标准）、学习成长（学习与成长）。

三、综合平衡计分卡的特征

从综合平衡计分卡的由来和基本理论中我们可以看到，它具有绩效评价和战略实施的双重功能，可以概括为以绩效评价为特征的战略管理工具。

卡普兰等专家在研究总结优秀企业成功经验时发现：财务绩效、满足客户需求、内部业务流程、学习与成长这四个方面是企业长期成功的关键因素，而且这四个方面可以通过设立具体的关键绩效指标来进行评价。因此，综合平衡计分卡的出发点就是对以上四个方面进行绩效评价，通过业绩评价和引导来促进企业战略的实施以及业绩的增长。

综合平衡计分卡四个方面之间的关系和特点是“互为因果、相互保障、依次促进”。财务层面（价值与目标层面）提出了——“为使股东满意，我们应该达到什么样的财务目标？”客户层面（客户与评价层面）回答了——“为达到我们的财务目标，我们应该给客户提供什么样的服务？”内部流程层面（流程与标准层面）回答了——“为使我们的客户

和股东满意，我们应该在哪些内部流程上优异运作？”学习成长层面

（学习与成长层面）回答了——“为达到我们的目标，我们的组织和

员工应该如何学习和创新？”四个层面中，财

务（价值与目标）、客

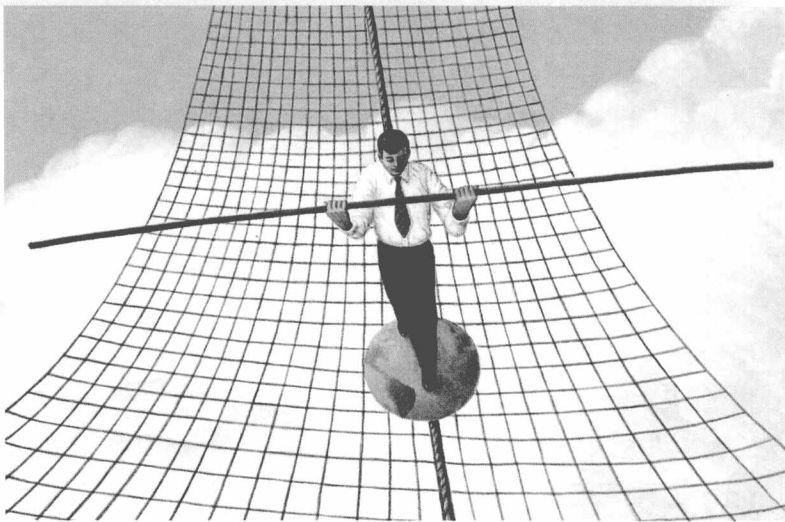
户（客户与评价）内部

流程（流程与标准）、

学习成长（学习与成

长）各层面的战略、目

标和指标之间都存在因果关系，上一层是下一层的果，下一层是上一层的因。



标和指标之间都存在因果关系，上一层是下一层的果，下一层是上一层的因。

“学习成长”（学习与成长）层面保障和促进着企业内部流程（流程与标准）的正常运转；内部流程（流程与标准）是改进企业业绩的重点，它保障和促进着企业能否“满足客户需求”；而只有“客户需求满足”后，才能促进企业的“财务绩效”，最终体现出企业经营管理最直观的效果。



第二章

综合平衡计分卡是什么

综合平衡计分卡是什么？这是我们在了解综合平衡计分卡的由来、基本理论、特征之后，首先要弄清楚的问题，前面已经提到过，综合平衡计分卡是西方的管理工具，它在引入国内后，学者们在翻译时主要有两种结果，一种称为平衡计分卡，用BSC来表示，另一种称为综合平衡计分卡，用IBSC来表示。考虑到综合平衡计分卡的原始概念，它的“财务、客户、内部流程、学习成长”四个层面是一种综合，每个层面取最佳值也有个平衡问题，强调的也是一种综合，本书编者认为把它翻译成“综合平衡计分卡”更有道理。所以在本书中，统一叫做综合平衡计分卡，并把财务、客户、内部流程、学习成长四个层面分别用价值与目标、客户与评价、流程与标准、学习与成长表示。那么，什么是综合平衡计分卡呢？

简单地说，综合平衡计分卡就是三句话：综合平衡计分卡是一个核心的战略管理与执行的工具；综合平衡计分卡是一种先进的绩效管理工具；综合平衡计分卡是企业各级管理者进行有效沟通的一个重要工具。

首先，综合平衡计分卡是一个核心的战略管理与执行的工具。综合平衡计分卡是在对企业总体发展战略达成共识的基础上，通过科学的设计，将其IBSC四个层面的目标、指标，以及实施步骤有效地结合在一起的一个战略管理与实施体系。它的主要目的是将企业战略转化为具体的行动，以创造企业的战略执行力，构建企业的竞争优势。

其次，综合平衡计分卡是一种先进的绩效管理工具。综合平衡计分卡将战略分成四个不同层面的运作目标，并依此四个层面分别设计适量的绩效衡量指标。因此，它不但为企业提供了有效运作所必需的各种信息，克服了信息的庞杂性和不对称性，更重要的是，它为企业提供的这些指标具有可量化、可测度和可评估性，从而更有利于对企业的战略执行进行全面系统的监控，促进企业战略与远景目标达成。

再次，综合平衡计分卡是企业各级管理者进行有效沟通的一个重要工具。为了战略的执行，必须将企业的远景规划与各级组织，包括各管理层乃至每个员工进行沟通，使企业所有员工都能够理解战略与远景规划，并及时地给予有效的反馈。综合平衡计分卡透过四个不同的层面，将比较抽象、难以表达的公司战略用简单明了的语言表达出来，使每个人“由旁观者变成了主人”，使各个部门和各个岗位的目标同企业的战略目标达成一致，共同为企业战略目标的实现而努力。

第三章

综合平衡计分卡体系的构成有几部分，各部分的含义是什么，它们之间的关系是什么

一、综合平衡计分卡体系的构成有几部分

完整的综合平衡计分卡体系应包括四部分内容：一是战略地图，二是关键绩效指标（KPI），三是行动计划，四是同战略、战略目标和指标跟踪回顾相配套的绩效考核体系。

二、各部分的含义是什么

1. 战略地图

是用来描述企业战略的一张图，告诉了我们两个意思：一是“价值与目标、客户与评价、流程与标准、学习与成长”四个层面的战略目标有多少，这些战略目标都是什么；二是四个层面各个战略目标之间的关系是什么，哪个战略目标与哪个战略目标间的关系是因果驱动的关系。

2. 关键绩效指标（KPI）

根据战略目标导出的关键绩效指标，即KPI，来自于战略目标，是战略目标实现的关键性指标。



3. 行动计划

在战略目标已经确立、KPI制定完成之后，对目标责任部门、责任人、完成时间节点等进行落实，形成的实施计划。

4. 同战略、战略目标和指标跟踪回顾相配套的绩效考核体系

制定与行动计划相配套的绩效考核制度，通过开展战略、战略目标和指标的跟踪回顾会，监





控企业战略、战略目标和指标的完成情况，根据评估的结果进行奖惩，以战略管理为核心，逐步搭建起相配套的绩效考核体系。

三、它们之间的关系是什么

“不能描述就不能衡量，不能衡量就不能管理”，综合平衡计分卡用战略地图（战略目标和战略目标间的关系）来“描述战略”，用战略目标、关键绩效指标（KPI）和行动计划来“衡量战略”，用同战略、战略目标和指标跟踪回顾相配套的绩效考核体系来“管理战略”，搭建起企业战略管理、绩效管理和各级管理者有效沟通的广阔平台。如表1-1所示。

“不能描述就
不能衡量，不
能衡量就不能
管理”

表1-1 综合平衡计分卡体系

综合平衡计分卡的体系构成	具体表现	作用	综述
战略地图	战略目标及战略目标间的关系	描述战略	综合平衡计分卡是有效的战略管理、绩效管理 and 各级管理者有效沟通的工具
战略目标	从战略中提炼出要点得到战略目标，根据战略目标量化分解关键绩效指标，根据关键绩效指标量化分解行动计划	衡量战略	
关键绩效指标（KPI）			
行动计划			
同战略、战略目标和指标跟踪回顾相配套的绩效考核体系	监控战略、战略目标和指标，建立并完善相应的考核体系，确保战略落地	管理战略	