

Z.M.C

|佐|佳|顧|問|

战略执行文库

**The Balanced
Scorecard**

■ 探索企业集团管控奥秘 分享战略执行成功经验
■ 佐佳国际咨询集团管控与战略执行权威力作

战略规划

平衡计分卡 案例·方法·工具

秦杨勇◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

战略规划

平衡计分卡案例·方法·工具

秦杨勇 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略规划——平衡计分卡案例·方法·工具/秦杨勇著.
—北京: 经济管理出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5096-1363-4

I. ①战… II. ①秦… III. ①企业战略 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 057683 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 赵祥昆

责任印制: 杨国强

责任校对: 陈 颖

720mm×1000mm/16

15.25 印张 282 千字

2011 年 10 月第 1 版

2011 年 10 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1363-4

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

有战略无执行，胜利遥遥无期；

有执行无战略，失败近在眼前。

战略规划与运营执行虽属于不同层面的问题，但两者必须要保持高度协同，实现无缝隙链接。

战略规划与运营执行协同议题 20 世纪在全球范围内兴起，平衡计分卡、目标管理、战略 KPI、流程再造、集团管控模式、6 西格玛……这些起源于西方的所有管理方法与工具的真正目标只有一个，那就是：如何帮助公司正确地规划并执行战略！

中国管理理论界与企业实务界对此也倾注了巨大热情，因为每个人都知道：如果没有那些伟大的、激动人心的战略，或者战略无法得到正确地执行，那么公司将会失去存在的理由与价值。

如何才能正确地规划并执行战略？

佐佳国际咨询集团在大量管理咨询实践中发现：实现战略规划与运营执行的协同必须要关注三个方面的决定性影响因素，那就是目标与责任、愿力、能力。

一、目标与责任

目标与责任是公司战略规划与运营执行协同的首要问题。因为只有明确目标，公司的运营执行才有意义。所谓明确目标就是公司要对各层级的战略目标、策略与行动计划进行规划，并将其与经营计划、财务预算体系相结合；而责任则是指通过战略绩效管理将战略转化为绩效的“责任机制”在组织内部各级之间进行分解。

二、愿力

即使公司内部“目标与责任”明晰，但是部门、子公司与员工没有执行的意愿，那公司伟大的战略在运营层面同样得不到良好的执行，因此“愿力”是公司规划与运营执行协同所需要的第二个重要要素。我们一直坚信人力资源的分配制度与企业文化等对公司执行的“愿力”提升起着至关重要的作用。

三、能力

战略规划与运营执行协同所需要的能力包括组织能力和员工个体能力。组织能力是指公司作为一个整体组织所具有的能力，集团管控模式、流程运行与改进、组织架构等都直接影响着组织能力培育；而员工个体能力提升则需要招聘与培训等人力资源管控体系的支持，其高低也会直接影响组织能力培育。

战略规划与运营执行协同三大影响要素要求公司经理们必须致力于相互联系、相互支持四个层次的公司管控体系的改进：

第一层次——企业战略规划。战略是一切运营执行所要追求的终极目标，它统率着运营执行。公司需要选择一个简单、集成的工具来规划整体战略，使得原本长篇大论式的战略文件变得简单、集成，以便于实现公司“战略可视化”，这都有利于公司高级经理们（或集团总部）与公司各部门（或子集团、子公司）进行战略沟通。

第二层次——集团管控模式设计。所谓集团管控模式是指集团管控的基本准则，它直接支持和影响着集团战略的实现，它澄清了集团管控的基本运行机理，设计出管控的基本准则，任何运营流程的设计与运作都必须服从于这些基本准则。佐佳国际咨询集团率先提出“治理+管控边界与准则划分+组织定位”的管控模式设计模型，并在大量的案例中得到了验证与运用。

第三层次——管控运作体系设计，即管控流程制度与组织架构设计。管控流程制度与组织架构支持着集团管控模式并决定其能否真正落地，它包含了战略管控、经营计划管控、财务管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险管控等多方面流程的操作规则，也包含了近期组织架构与部门职责界定。

第四层次——人力资源与企业文化管控体系设计。人力资源与企业文化状态往往是管控流程与制度的落实基础，因为任何流程与制度都是依靠人来实施的，而公司人力资源与企业文化管控运作能力则直接影响着“人”这一战略执行的决定性资源的培育。

基于此，佐佳国际咨询集团在管理咨询实践中通过以下咨询模块来推动四个层次的管理改进：

- 其一，通过战略规划来描述公司各层面的战略；
- 其二，通过管控模式设计来澄清集团管控的基本准则；
- 其三，通过管控流程制度与组织架构设计来确保管控模式落地；
- 其四，通过人力资源与企业文化体系设计来支持管控流程与组织的实施。

佐佳国际咨询集团率先借鉴全球平衡计分卡最佳实践经验并结合中国国情，将平衡计分卡整合、镶嵌在上述四个咨询模块中，以平衡计分卡为核心工具牵引公司战略规划、集团管控模式、管控流程制度与组织架构、人力资源与

企业文化体系的实际运作。

然而和管理咨询实践中我们十分遗憾地发现，一些公司经理们仍旧把平衡计分卡当成单一的业绩评价工具。更为糟糕的一种情况是：将业绩指标按照平衡计分卡四个维度罗列，就认为自己已经在使用平衡计分卡。他们不能理解平衡计分卡体系在公司战略规划、经营计划与预算管理、集团管控模式、母子公司治理、战略监控、品牌管控、财务审计、供应链管控、人力资源管控、企业文化管控等运营管控功能实际运作中的统率作用。而一旦他们设计的四个维度业绩指标无法落地操作时，就将问题归罪于工具本身：平衡计分卡太复杂，在中国文化环境中水土不服……

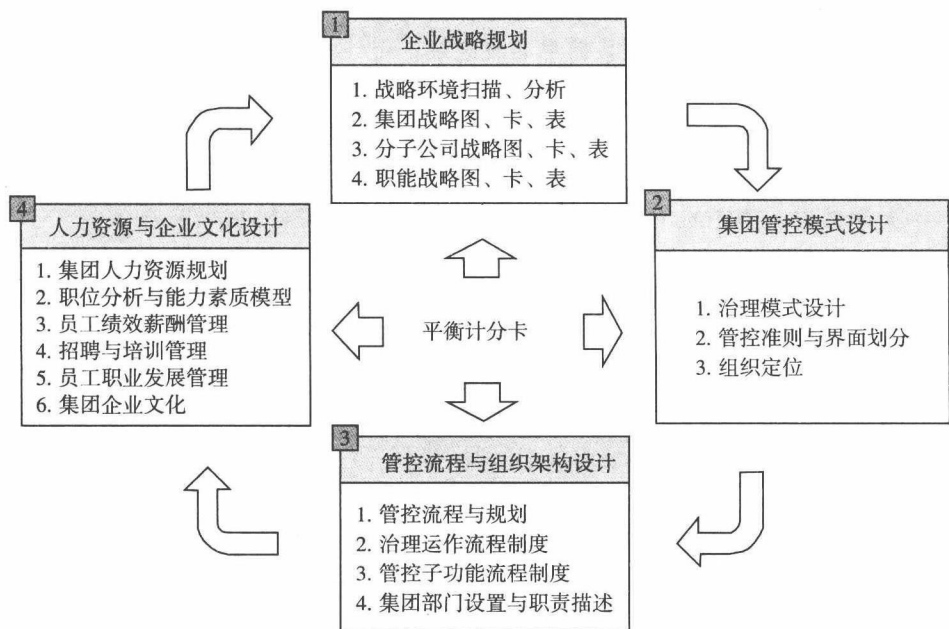


图 0-1 以平衡计分卡为核心工具牵引公司战略规划、集团管控模式、
管控流程制度与组织架构、人力资源与企业文化体系的实际运作

本系列丛书围绕战略规划与运营执行的协同问题展开，全面阐述以平衡计分卡为核心工具的管理体系的构建，展现平衡计分卡是如何牵引公司战略规划、集团管控模式、管控流程制度与组织架构、人力资源与企业文化体系的实际运作。与以前的相关书籍不同的是：本丛书既展现了全球平衡计分卡最新资讯与成果，也展现了佐佳国际咨询集团在中国的战略执行咨询实践案例经验。通过本丛书你将了解到平衡计分卡与公司战略规划、集团管控、母子公司治理、风险内控建设、人力资源管控的互动关系等。

本丛书分为六本：

《战略规划——平衡计分卡案例·方法·工具》；

《集团管控——平衡计分卡案例·方法·工具》；

《管控流程与组织架构——平衡计分卡案例·方法·工具》；

《战略绩效管理——平衡计分卡案例·方法·工具》；

《人力资源管控——平衡计分卡案例·方法·工具》；

《内控与风险管理——平衡计分卡案例·方法·工具》。

我们的最新研究成果出现后，还将不断扩充本系列丛书的内容。

本系列丛书的主要读者对象是：

政府机构经济管理部门（中央、地方国资委）；

大中型国有和民营企业集团中高级经理；

中小型企业的中高级经理；

企业战略管理部门、人力资源管理、内控与风险管理等专业人员；

集团管控咨询顾问（仅指对落地操作感兴趣者）；

大学教授、EMBA、MBA、企业管理硕士、管理研修班学员；

其他平衡计分卡、集团管控、战略执行研究者。

我们真诚地期望本书能够给中国企业在规模化乃至集团化的发展征途上提供帮助，我们也盼望它能对中国企业的战略规划与运营执行研究及实务操作起到一定的推动作用；我们期待理论界、管理咨询界和企业界朋友和我们就该方面的专题进行深入探讨。我们的论坛是 www.zuojiaico.com，我的联系方式是：13818415208。

佐佳国际咨询集团中国区首席管理顾问

秦杨勇

2011年1月1日于中国上海

目 录

第一章 企业战略规划新思维	1
第一节 企业战略规划颠覆性思考	3
第二节 集团战略规划的严峻挑战	4
第三节 以平衡计分卡为核心工具的战略规划	7
第四节 集团战略规划与平衡计分卡	11
案例一《复星集团多元化发展之路	12
案例二《沃尔玛的战略败笔	16
第二章 集团战略环境扫描	23
第一节 集团战略环境扫描四大板块	25
第二节 集团战略环境扫描三步法	27
第三节 集团战略环境扫描分析工具	36
第四节 集团战略审计	37
案 例《某集团战略审计清单示例	37
第三章 多元化集团战略规划	41
第一节 多元化集团战略地图分析思路	43
第二节 集团战略任务系统设计	45
案例一《国际知名家电零售集团战略任务系统设计	47
案例二《北京某控股集团战略地图绘制	49
第三节 集团战略财务目标设定	52
第四节 集团盈利模式与业务组合设计	59
第五节 其他战略利益相关方分析	69
第六节 集团战略核心能力分析	72

案例三 某医药控股集团战略核心能力识别	73
第七节 集团战略主题与关键战略举措	76
第八节 多元化经营集团战略图、卡、表文件	78
第四章 专业化经营集团战略规划	85
第一节 产业专业化经营集团战略地图分析思路	87
案例一 EDD 集团战略地图	89
第二节 业务增长路径识别与客户价值主张分析	90
第三节 产业专业化集团关键战略举措与战略主题	99
第四节 产业专业化集团战略图、卡、表文件	103
案例二 山东某化工（集团）有限公司战略地图	109
第五节 职能专业化集团战略地图平台开发	114
案例三 广东省某便利店有限公司战略地图	114
第五章 集团职能战略规划	123
第一节 集团战略与集团职能战略差异	125
第二节 集团职能战略地图分析思路	126
案例一 中国纽约威集团人力资源战略地图	127
第三节 集团职能战略的图、卡、表文件	130
第四节 集团职能战略地图开发最佳实践	135
案例二 中国×重建机集团有限公司职能战略地图	135
第六章 集团战略协同与平衡计分卡	157
第一节 集团战略协同与平衡计分卡	159
第二节 集团内部纵向战略协同	161
案例一 ABC 集团有限公司纵向战略协同	161
第三节 集团内部横向战略协同	167
案例二 ABC 集团有限公司内部横向战略协同	168
第四节 集团外部横向战略协同	171

第七章 集团战略管控运作体系	175
第一节 集团战略管控运作体系设计内容	177
第二节 集团战略管控模式设计	178
第三节 集团战略管控流程与制度设计	183
案例一《中×科技股份有限公司集团战略管控流程制度	183
第四节 平衡计分卡报告系统与战略绩效质询会	197
案例二《北京某控股集团平衡计分卡报告系统	198
第八章 单体公司战略规划	205
第一节 单体公司战略规划与平衡计分卡	207
第二节 以平衡计分卡为核心工具的单体公司战略规划步骤	209
第三节 单体公司平衡计分卡战略规划基础理论	211
第四节 单体公司平衡计分卡战略规划的中国实践	222
案 例《中国××股份有限公司战略地图	222
佐佳国际咨询集团简介	231

第一章

Chapter 1

企业战略规划新思维

欢迎开始激动人心的以平衡计分卡为核心工具的企业战略规划之旅！我们将在本书中共同探讨如何通过整合平衡计分卡等管理工具来规划企业战略，推动企业实现长远卓越绩效。

无论是单体公司还是集团型企业都强调战略规划与管控，而传统的、长篇大论式的战略规划文件往往因为晦涩难懂而被束之高阁，这势必给企业未来的战略执行带来灾难性的后果，这种灾难性的后果就是：战略规划文件最终被企业束之高阁，而企业战略执行则成为无源之水、无本之木。因此中国企业迫切需要一个简单、有效地规划企业战略的工具，这个工具能集成、直观地帮助企业描述自身的战略；能帮助公司总部与子公司、公司各个部门之间顺畅地进行战略沟通；能实现对子公司、各个部门日常战略执行的行为进行适时、动态的监控；能帮助企业清晰地将战略转化为公司内部各子公司、部门的业绩评价指标，构建起战略执行的责任机制……

第一节 企业战略规划颠覆性思考[★]

毋庸置疑，很多中国企业都无一例外地选择了非常糟糕的方法规划公司战略：它们通常会将战略规划文件汇编成一篇毕业论文式的文字汇报，洋洋洒洒地写了几百页。它们除了对战略环境进行分析以外，还会描述出企业的使命、愿景；同时还对企业未来几年财务目标、市场目标进行规划，因为财务目标、市场目标的制定是它们最为熟悉的；再往下看，战略似乎更多的是在喊一些空洞的、没有任何实际行动计划的口号，这些口号往往是诸如“我们要加大集团前瞻性的研发投入”、“我们要加强公司信息化建设”之类的伟大宣言，这些长篇大论的伟大宣言被华丽词藻修饰过后，似乎显得更能够振奋人心。

如果阅读国际战略咨询机构为企业提供的战略规划报告，你就会对它们为企业提供的数百页 PPT 报告中逻辑严密的数据分析而惊叹。这些互相补充、互相支持的数据似乎都验证了企业高层的决策目标是多么正确，也给企业说服股东、客户、战略利益相关方提供了无可反驳的强有力证据，各种以线条、柱状图、饼状图表现的数据回归分析、结构分析、趋势分析表明企业的决策是多么有利于股东等有关利益各方的价值实现。但是企业很快发现，无论它们的战略有多么独到的经验与见解，却都无法掩盖其长篇大论式的战略规划文件的本

质。这些长篇大论式的报告最后往往会因晦涩难懂而难逃最终被锁在文件柜里的命运。

当一个企业将自己长篇大论式的战略规划文件锁在文件柜里的时候，企业的员工又是怎么看待战略的呢？

在这样的企业里很多人认为战略是务虚的，似乎没有人能感受到战略是实实在在的，一些企业的经理和员工当然地认为企业的《“十二五”战略规划》主要是写给主管部门/母公司或外部利益相关方看的；他们还认为公司战略是高层领导的事情，与自己没有任何关系，他们看不到公司战略与自身日常工作是紧密联系的；同时战略管理部门职能的履行情况也非常糟糕，他们除了编写战略规划文件，召开一些形式上的战略回顾会议以外，似乎无所事事；另外，这个部门似乎有永远让人看不懂的编制的弹性：10个人编制和2个人编制时所做的工作并没有多大的差异；这样的企业往往无法解释清楚年度经营计划、财务预算与公司战略之间的逻辑关系，尽管它们也经常强调年度经营计划与财务预算来自战略的分解；再来看看它们经营的业绩评价是怎么做的，除了使用所谓的“德能勤绩+360度评价”以外，它们似乎没有更好的评价方法，而员工却会因为这种似乎毫无意义的评价怨声载道……

正如平衡计分卡创始人罗伯特·S.卡普兰等人指出的那样：“管理者之间以及管理者与员工之间无法轻松地沟通。对战略无法达成共识，管理者也无法使战略协调一致。因为战略无法协调一致，管理者也无法实施环境改变后的新战略……”

一个组织规模日益膨胀的企业，如果没有掌握集成、直观地描述公司战略的方法，其战略规划的文件除了能作一些例行的会议报告，大部分时间只能被锁在文件柜中，这势必将造成企业战略意图无法有效地在内部的各个层面快速传达，也无法在企业内部各个层面构建起与战略保持高度互动的责任机制——绩效评价体系，更无法使得它们的行为与公司战略保持高度的协同……而在今天这种残酷的市场竞争面前，对于企业而言这将是多么可怕的一件事！

这种传统的战略规划的方法给企业带来灾难危机的概率，在集团型企业被放大。可以说集团战略规划正面临着更加严峻的挑战。

第二节 集团战略规划的严峻挑战★★

20世纪90年代以来，中国的集团型企业如雨后春笋般涌现，虽有德隆的

“其兴也勃，其亡也忽”的惨痛教训，但总体而言，中国集团型企业数量和质量都在不断地提高，企业家们将“做长做久、基业长青”作为企业追求的理想目标。然而波谲云诡的国际经济形势、中国经济社会的转型、集团型企业复杂的自身特点，都对基业长青的理想构成现实挑战。与单体公司相比，集团型企业的战略带有更多产业多元化、层次化、动态化、决策主体多元化、战略协同化的特征（见图 1-1），这些特征决定了集团型企业更加需要简单、集成、直观的战略规划。

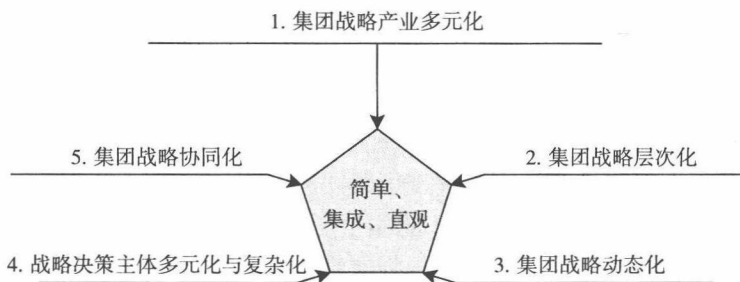


图 1-1 集团与单体公司战略规划的不同

1. 集团战略产业多元化

无论是全产业链的战略发展，还是多产业的非相关多元化发展，绝大部分的集团型企业可能面临多个领域的业务进入。因此，一般来说，集团型企业的战略绝大部分都面临着或多或少的多元化管控的问题，这样就给集团战略的规划与管控带来更大的不确定性，它要求集团总部必须具备跨产业的战略规划与管控能力，以引导这种多产业的超宽跨度的战略与运营管控。由于多元化的集团战略不是子公司战略的简单加总，集团战略需要发挥集团公司“母合效应”优势以产生 $1+1>2$ 的效果，因此集团在战略规划上会形成集成化的需求，即由集团总部来集成、主导各层面的战略决策与规划。

2. 集团战略层次化

单体公司只需要考虑自身发展战略规划即可，而集团战略不仅考虑集团层面的战略，还要考虑集团总部职能战略、子公司战略。如一个多元化的控股集团不仅要考虑集团战略目标、产业组合与产融结合，还要考虑集团财务资本运营、人力资源、品牌、企业文化、供应链等职能战略行动计划；还要对下属子公司层面的战略目标、产品与市场组合、客户价值主张、竞争策略和子公司的职能战略进行思考、规划。

正是集团战略这种层次化的特性，使得集团型企业战略沟通的简单、有效

显得尤其重要。试想如果集团各层面的战略规划文件都是数百页的，那么集团与子公司如何有效地在时间较短的战略沟通会议上达成战略上的共识？如何快捷、准确地传达集团总部的战略意图？因此集团战略的层次化决定了集团战略规划的简单化需求。只有简单、有效的战略规划才是对多层次组织架构的集团型企业真正有用的。

3. 集团战略动态化

集团公司往往强调通过产业投资或者产融结合来实现集团超限度的战略增长，所以与单体公司不同的是，集团战略不能仅仅将自己的目光聚焦在某一个产业内，战略管理部门不能按照单体公司战略管理的思路去运作集团战略的管控运作，不能仅仅关注针对某一产业的战略运营计划的控制。更为重要的是，集团战略管理部门必须时时进行产业机会的动态扫描，擅长发现或把握新的产业机会并将其与金融投资手段进行有效组合，寻求集团新的战略发展。

集团战略日常管控的动态化决定了集团战略规划必须也是动态的，不可能是一劳永逸的。集团总部的战略管理部门应当更加擅长对环境进行监控并适时地对战略进行修正。而传统的战略规划文件由于长篇大论、晦涩难懂而无法真正支持集团总部实现战略规划的动态化。

4. 战略决策主体多元化与复杂化

集团型企业重要特征之一是集团内部存在多个法人实体，并呈现出多重、多层次立体结构。每个子公司都是独立的法人主体，从法律意义上说集团对子公司进行战略决策必须通过法律架构来实施。尤其当子公司是上市公司或合资企业时更容易导致战略决策主体的多元化，母公司作为出资人参与不同子公司的战略决策，必须学会与不同类型的合作方打交道，同时在对子公司的战略实施进行监督与控制的同时，也必须学会尊重学习其他合作方的意见。这种决策主体的多元化与复杂化远远要高于单体公司。

集团战略决策主体多元化与复杂化也决定了集团战略规划必须是简单的，因为只有简单、易懂才能让各决策主体快速、有效地理解战略规划的意图，避免因理解的错误而导致战略沟通的不顺畅。而传统的战略规划文件由于长篇大论、晦涩难懂而无法真正让多元化的决策主体快速、有效地理解战略规划的意图，更谈不上达成战略决策的一致性。

5. 集团战略协同化

集团公司与单体公司在战略规划上的巨大差异之一，还体现在规划集团战略时，更要考虑集团内部同时存在着两类战略协同：一类是集团与子、孙公司之间战略协同的问题，迈克尔·古尔德认为其是“母合优势发挥”的重要构成之一；另一类是集团子、孙公司之间战略协同的问题。无论是从理论还是从实

践来看，集团公司要处理好任一类别的协同均属不易，而集团总部价值能否正确与充分发挥，又与集团是否有能力处理好母合与协同关系成正比。因此，集团战略管控面临比单体公司更为复杂的组织协同问题。

战略协同化要求集团总部必须集成、主导集团各层面战略的规划，这是集团总部独特的视角所决定的，这也是集团总部存在的价值之一。由于子公司出于高度不够或自身的战略利益等原因考量，永远难以主动地去考虑集团整体利益最大化。子公司的战略协同需要集团总部去引导，需要集团实现战略的集成规划。

集团战略规划简约、集成、动态的需求特征，决定了集团型企业更加需要新的战略规划的思路 and 工具；平衡计分卡体系（描述战略+衡量战略+管理战略）经过不断演绎、发展恰恰契合了集团战略规划的这种需求；同时，集团型企业上述诸多区别于单体公司战略规划的特性，也决定了我们实践以平衡计分卡为核心工具的战略规划时要充分考虑上述差异。

第三节 以平衡计分卡为核心工具的战略规划★

企业，尤其是集团型企业战略集成、直观的需求特征，促进了平衡计分卡演变为一个新的战略工具，被大量地运用到企业战略规划之中。

然而当我们谈到平衡计分卡时，我们十分遗憾地发现很多人会不假思索地说：那是业绩评价的工具！一些管理咨询机构甚至也把平衡计分卡仅仅当成业绩评价的工具去介绍；更为糟糕的一种情况是，它们将员工考核的 KPI 按照平衡计分卡四个维度罗列，就认为使用了平衡计分卡。它们不能理解平衡计分卡体系中“图、卡、表”在企业战略管控中的重要作用，而当它们设计的四个维度的 KPI 无法落地操作时就将问题归罪于工具本身：平衡计分卡太复杂，在中国文化环境下水土不服……今天，如果你还将平衡计分卡仅仅理解为业绩评价的工具，我们则只能深表遗憾地说：对于平衡计分卡使用价值的理解，你已经落伍于时代 10 多年了！

平衡计分卡是如何满足企业战略规划集成、直观的需求特征的呢？要回答这个问题，我们首先来看看什么是平衡计分卡。

在 20 世纪平衡计分卡得到推广之前，欧美国家的所有企业都在沿袭以往的单一的财务指标对其职业经理进行评价。然而随着企业全球化竞争步伐的加快，越来越多的企业高级经理们认识到：即使是最好的财务体系也无法涵盖绩