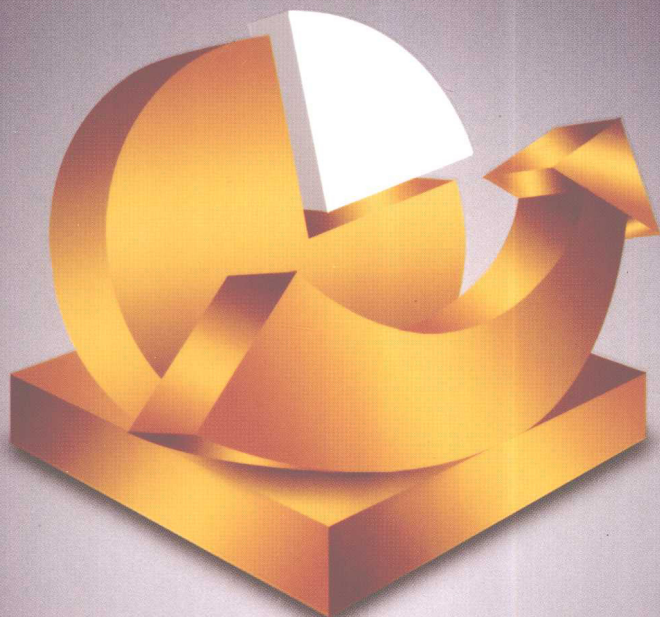


The Balanced Scorecard
and Compensation Management

- ★中国企业了解平衡计分卡**实战步骤**必读的**经典之作**★
- ★全球**平衡计分卡最佳实践**与中国国情的完美结合★
- ★佐佳咨询公司战略执行**经典案例解析**文库★



秦杨勇 © 著

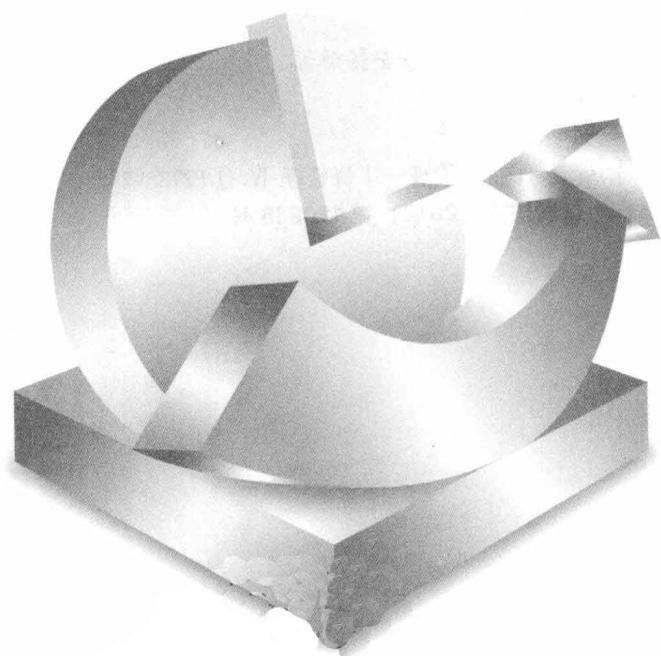
平衡计分卡

与薪酬管理

经典案例解析



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



秦杨勇 ◎ 著

平衡计分卡

与薪酬管理

经典案例解析



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

平衡计分卡与薪酬管理经典案例解析/秦杨勇著.

北京: 中国经济出版社, 2012. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1639 - 3

I. ①平… II. ①秦… III. ①企业管理—工资管理 IV. ①F272. 923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 120236 号

责任编辑 陈 骝
责任审读 贺 静
责任印制 张江宏
封面设计 鹏轩文化

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 三河市佳星印装有限公司
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 16
字 数 251 千字
版 次 2012 年 10 月第 1 版
印 次 2012 年 10 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1639 - 3/F · 9357
定 价 48.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

(第二版)

今天所有一切的一切都在告诉中国的每一位企业家：我们没有任何理由去忽视公司战略规划！因为中华民族伟大复兴的大时代背景赋予了中国企业家民族产业振兴的时代责任。

“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这似乎已经是每个中国企业家所必须具备的个人特质。而企业家这种特质只有通过规范的公司战略规划流程才能有效地发挥作用，进而把企业家对未来的战略洞察与远见能力发挥到极致。曾几何时，战略规划已经成为中国企业家们每天都在关注的管理话题，因为外部环境的残酷变换要求企业家们必须更加擅长战略思维，竞争基础的改变迫使我们不得不反思自己未来的战略规划。

然而就在中国公司热衷于规划自身战略的时候，欧美的国际级公司似乎更加青睐另外一个观念，那就是：战略规划固然很重要，但是运营执行更是关键！因为他们开始意识到：一个糟糕战略给公司带来的痛苦与灾难是显而易见的，但是好的战略如果遭遇糟糕的运营执行最后结果必然是失败。

虽然战略规划与运营执行协同的重要性显而易见，但是在中国却仍有一部分公司的高层没有足够重视这个问题：他们已经开始重视公司的战略规划却忽视运用执行与战略规划的联动。在理顺战略与运营管控流程的逻辑关系上，他们基本上都没有花足够的精力去组织经理们认真地探讨与研究。他们通常这样认为：无论未来的竞争如何激烈，我们只要大方向不偏离，只要有好的思路 and 想法，就能在竞争中取胜。这种认识看似正确，实际却是大错特错：一个失误的战略固然会导致企业在全局上的失败，但是再好的战略也需要在运营层面上得到正确地执行。有好的战略规划固然很重要，但这不是公司能在开放的国际市场上能够获得胜利的全部要素。

那么忽视战略规划与运营执行联动的后果是什么呢？显而易见，尽管战略规划文件写得头头是道却无法和运营执行链接，战略规划的文件通常被锁在文件柜中，战略监控、评价成为“无源之水、无本之木”。最后的结局必然是：由于内部运营执行的挑战导致战略实施遭遇种种困难而束手无策，

公司那些伟大的战略愿景变成了虚无缥缈的空中楼阁。

近年来全球兴起了战略执行新科学,它重点研究的管理课题就是如何通过战略绩效管理系统的建设,帮助公司实现战略规划与运营执行的有效链接。与传统绩效管理视角所不同的是,战略绩效管理体系包含企业战略规划、经营计划与绩效评价、战略绩效管理运作体系三个方面的重点内容,它强调从战略规划到经营计划、绩效评价的联动。

为什么战略绩效管理越来越受到众多企业的关注和青睐?佐佳咨询公司发起的中国企业战略绩效管理调查数据显示了战略绩效与战略执行之间的逻辑关系。该次调查报告基于对 856 份有效问卷统计分析,在被调查的 856 家中国企业中,有 710 家企业认为自身的战略执行存在一定问题,大约占受调查总数量的 82.9%

调查分析表明:战略执行与战略绩效管理状态呈十分明显的线性关系,在被调查的、已实施绩效管理的 810 家企业中,有 254 家企业根据企业战略的要求,实施战略绩效管理(占 30%左右),这 254 家企业中认为其对战略执行有帮助的有 198 家,占 77.9%的比例;但是在实施一般绩效管理的 556 家企业中,仅有 14%的企业认为对战略执行有帮助。

佐佳咨询公司的上述调查数据表明:运用专业工具实现战略与绩效对接,正确实施绩效管理与战略执行力的线性关系可见一斑,战略绩效管理对战略执行的支持作用十分明显。

正是因为战略绩效管理与战略执行力存在依存的因果线性关系,导致越来越多的中国企业开始关注战略绩效管理体系的建设,《平衡计分卡与绩效管理》历经数次改版依然畅销不衰是对战略绩效管理方法论在中国日益受到重视的最好证明。

佐佳咨询一直致力于中国企业战略执行能力提升的积极探索,我们的经验来自于两个方面:一方面是卡普兰与诺顿博士直接领导的全球平衡计分卡协会,国际社区的定期平衡计分卡与战略执行会员资讯为我们提供了全球平衡计分卡的最佳实践经验标杆;另一方面则是中国企业平衡计分卡的管理咨询项目实践:我们对平衡计分卡与目标管理、KPI 考核、利益相关者计分卡在中国公司的适应性进行了反思与整合;我们将战略地图分析思路与利益相关者理论结合,突破四个维度的局限性;将 PESTEL、波特五力、价值链扫描、SWOT 分析、BCG 矩阵分析等传统战略分析工具与战略地图开发

步骤结合起来……在大量咨询案例成功与失败的经验与教训的基础上,我们将平衡计分卡与集团战略规划、集团管控模式设计、管控流程与组织优化、集团人力资源与企业文化管控等模块相链接,这些都在服务过的中国公司实践中得到了检验与认可。

本系列经典案例解析丛书包含以下几本,分别是《集团管控中国最佳实践经典案例解析》、《平衡计分卡与战略管理经典案例解析》、《平衡计分卡与绩效管理经典案例解析》、《平衡计分卡与流程组织管理经典案例解析》、《平衡计分卡与能力素质模型经典案例解析》、《平衡计分卡与薪酬管理经典案例解析》、《平衡计分卡与公司风险内控经典案例解析》。如果全球与佐佳咨询战略执行领域最新研究成果出现后,我们还将不断扩充本书的内容。在本书写作过程中得到了来自各方的支持,他们为本书的出版付出了辛勤劳动,他们是姜志华、杨涛、梁玉琨、闫志鹏、王欣冬、张红梅、唐晓霞、宗印茹、高峰、张启顺、操晓兰、王继荣、魏明、李素平、张莉等。

本丛书的主要读者对象是:

政府机构经济管理部门(地方国资委)

大中型国有企业和民营集团型企业中高级经理

中小型企业的中高级经理

企业战略管理部门、人力资源管理等专业人员

平衡计分卡咨询顾问(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、战略执行、战略与绩效管理研究者

我们真诚地期望本书能对中国企业的战略规划与运营执行研究和实务操作起到一定的推动作用;我们也期待理论界、管理咨询界和企业界朋友同我们就该方面的专题进行深入的探讨。我们的论坛是 [www. zuojiaco. com](http://www.zuojiaico.com).
我的联系方式是:13818415208



佐佳咨询集团中国区首席顾问
2012年7月1日于中国上海

第一章 平衡计分卡与薪酬管理

1.1 平衡计分卡体系介绍 / 003

案例解析一:山东某工程机械公司战略运作体系示例 / 006

1.2 平衡计分卡与薪酬管理链接的意义 / 016

1.3 企业薪酬设计操作步骤 / 018

第二章 战略地图开发

2.1 运用战略地图描述公司的战略 / 025

2.2 战略地图绘制第一步——财务目标的设定 / 029

2.3 战略地图绘制第二步——客户维度分析 / 030

案例解析一:EDD 公司市场细分案例分析 / 032

2.4 战略地图绘制第三步——内部运营分析,选择 战略主题 / 039

案例解析二:xx(苏州)有限公司内部运营分析的示例 / 042

2.5 战略地图绘制第四步——链接组织发展层面, 支持内部运营 / 046

2.6 整理战略图、卡、表文件 / 048

案例解析三:山东某化工(集团)有限公司战略地图示例 / 048

第三章 战略执行责任机制设计

3.1 编制公司层面的经营绩效计划 / 059

案例解析一:北京某控股集团有限公司-子公司经营绩效计划示例 / 065

3.2 编制部门经营绩效计划 / 069

案例解析二:中国 xx 集团价值树分解示例 / 073

案例解析三:ABP 科技公司部门指标体系设计示例 / 078

案例解析四:山东 xx 工程机械公司《部门经营绩效指标解释表》示例(部分) / 090

3.3 经营绩效计划支持——员工个人绩效计划 / 100

第四章 薪酬战略与岗位价值评估

4.1 澄清公司的薪酬战略 / 105

4.2 关于中国企业薪酬战略补充探讨 / 111

案例解析一:中 xx 科技股份有限公司薪酬战略描述示例 / 114

4.3 岗位价值评估 / 116

案例解析二:长春一汽 xx 集团有限公司岗位价值评估文件示例 / 132

4.4 岗位价值评估的前提——岗位分析 / 135

案例解析三:xx 药业股份有限公司岗位说明书示例 / 144

4.5 岗位价值评估的前提——能力素质模型建模 / 157

第五章 薪酬数据收集与分析、薪资架构设计

5.1 薪酬数据收集与分析技术介绍 / 165

案例解析一:中 x 科技股份有限公司薪资数据回归分析 / 173

案例解析二:中 xx 科技股份有限公司福利分析示例 / 180

5.2 薪资架构设计 / 190

案例解析三:中 xx 科技股份有限公司薪资架构设计

示例 / 200

5.3 宽带薪酬设计 / 203

第六章 员工福利规划与中长期激励设计

6.1 员工福利规划 / 213

6.2 中长期激励的表现形式 / 221

6.3 中长期激励的作用 / 222

6.4 中长期激励设计注意事项 / 224

案例解析一:中 xx 科技股份有限公司中长期激励之利润

分享示例 / 226

第七章 薪酬管理流程、制度与表单设计

7.1 薪酬运作体系的主要内容 / 233

7.2 薪酬管理运作体系的运用案例 / 234

案例解析一:中 xx 科技股份有限公司薪酬管理制度

示例 / 234

第一章

平衡计分卡与薪酬管理

导引

平衡计分卡经过多年的发展已由绩效管理的工具转变成战略管理的工具。如何运用平衡计分卡、KPI、目标管理等工具来提升公司的战略执行力？如何通过薪酬管理来提升公司的战略执行力？如何将平衡计分卡薪酬工具组合在一起运用？平衡计分卡与薪酬管理之间又有什么样的关系？

本章将向大家介绍关于平衡计分卡的体系框架、薪酬与平衡计分卡之间的联系以及开展平衡计分卡与薪酬管理变革的操作步骤等。

1.1 平衡计分卡体系介绍

平衡计分卡经过 20 年的发展已经演变成一套管理体系,它被有效地镶嵌在公司战略规划、公司管控模式、管控流程与组织架构、人力资源与企业文化等管理模块之中。下面来介绍平衡计分卡的发展历程,看看它是如何一步步地演变成战略管理工具的。

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加快,越来越多的企业高级经理们意识到:即使最好的财务体系也无法涵盖绩效的全部动态特点,很多企业开始对只依靠财务指标对绩效进行考核的合理性提出质疑,他们开始意识到传统的财务性考核存在一定缺陷。

1990 年开始,哈佛商学院教授罗伯特·S. 卡普兰(Robert S. Kaplan)和复兴全球战略公司(管理咨询公司)总裁戴维·P. 诺顿(David P. Norton),在总结十几家绩效管理处于领先地位公司经验的基础上,向全世界开始推广平衡计分卡(Balanced Scorecard)的方法,近 17 年来平衡计分卡在全球的管理实践中得到了广泛的运用。Kaplan 和 Norton 平衡计分卡模板最初是从财务、顾客、内部运营及学习与发展来平衡设定目标和考核企业各个层次的业绩。

► 财务维度

从财务角度来看:应考虑企业财务管理应怎样满足股东、满足投资者,实现股东价值的最大化?由此产生的第一类指标,即财务类绩效指标,它们是公司股东、投资者最关注的反映公司绩效的重要参数。这类指标能全面、综合地衡量经营活动的最终成果、衡量公司创造股东价值的能力。

►客户维度

为了满足股东、满足投资者,使他们获得令人鼓舞的回报,企业必须关注其利益相关者——顾客,关注其产品的市场表现。因为,向顾客提供产品和服务,满足顾客需要,企业才能生存。顾客关心时间、质量、性能和服务、成本,企业就必须在这些方面下工夫,提高服务质量、保证服务水平、降低定价等。

►内部运营维度

为了满足顾客,获得令人鼓舞的市场价值,从内部运营角度思考:应考虑企业应具有什么样的优势?企业最擅长什么?一个企业不可能样样都是最好,但是它必须在某些方面满足生产顾客需要的产品的机能,在某些方面拥有竞争优势,它才能立足。把企业必须做好的方面找出来,督促这些方面越做越好,企业就能炼出过硬的本领。

►学习与发展维度

为了提升企业内部运营的效率、满足顾客、持续提升并创造股东价值,就要求企业必须不断地成长。由此,围绕组织学习与创新能力提升,其意义在于衡量相关岗位在追求运营效益的同时,是否为长远发展营造了积极健康的人才梯队、信息系统与企业文化。

平衡计分卡推广者们还认为:财务、客户、内部运营及学习与发展四个维度是相互支持、相互关联的,由此而开发的业绩指标也存在“超前与滞后”的平衡逻辑关系。

平衡计分卡作为突破财务指标考核局限性绩效评价工具被提出后,受到了企业界的广泛关注,并在实践中逐步演化为企业战略管理的工具。从历史发展来看,平衡计分卡体系经历了三个阶段的发展:

第一发展阶段:平衡计分卡时期

平衡计分卡时期是全球平衡计分卡发展的第一个阶段。1990年开始,罗伯特·S.卡普兰和戴维·P.诺顿在总结十几家绩效管理处于领先地位公司经验的基础上,向全世界开始推广平衡计分卡的方法。该阶段的平衡计分卡的显著研究特征就是“如何突破财务指标考核的局限性”。即强调从财务、顾客、内部运营及学习与发展四个互为关联的维度来设计考核指标,以平衡定位和考核企业各个层次的绩效水平。

第二发展阶段:平衡计分卡 + 战略地图

该阶段平衡计分卡体系显著的研究特征是:对原先的突破财务指标考核局限性的功能进行了扩展,强调运用战略地图来规划企业的战略。在实际操作中,战略地图的构成文件主要是“图、卡、表”。所谓“图、卡、表”,是指《战略地图》、《平衡计分卡》、《战略行动计划表》,它是运用战略地图来描述战略的三个必备构成文件。《战略地图》是公司战略描述的一个集成平台;《平衡计分卡》则是对《战略地图》深入进一步解释的表格,它由战略目标与主题、核心衡量指标、战略指标值(3~5年)、单独战略行动计划表(名称)所构成;而《战略行动计划表》则是对《平衡计分卡》中罗列出的一一个个单项战略行动计划(名称)的进一步演绎,它将那些所谓“务虚的战略”落实为一步一步可操作监控的,具有明确时间结点、责任归属、资源安排的行动计划。

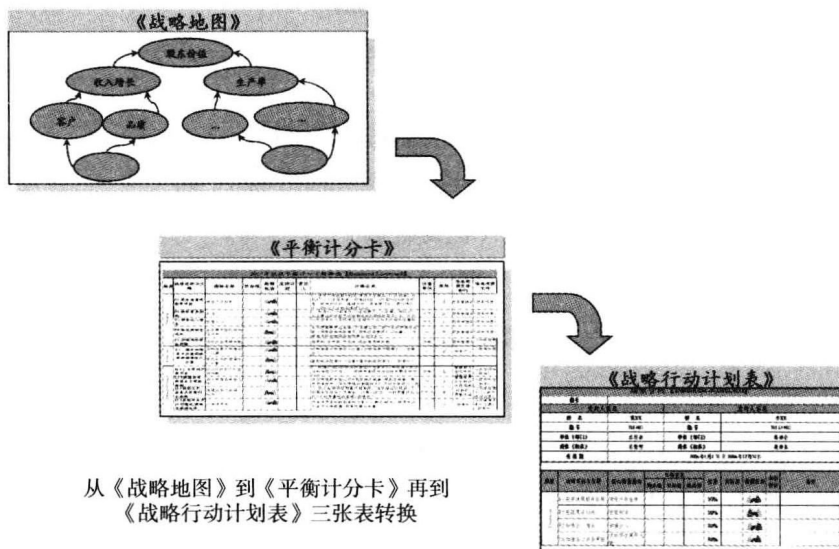


图 1-1 平衡计分卡体系图、卡、表示意

第三发展阶段:平衡计分卡 + 战略地图 + 战略中心组织

引入战略中心组织的概念与操作是第三代平衡计分卡体系的显著特征,在这一阶段,罗伯特·S. 卡普兰和戴维·P. 诺顿认为在今天的商业环境中,战略不仅仅在于规划,更重要的是如何有效地执行战略。与战略规划

相比,如何有效地执行战略就显得十分重要。而执行战略需要企业建立起以战略为中心的流程、制度、组织架构与文化导向,在实际操作中,第三代平衡计分卡体系除了第二代中的图、卡、表以外,还包含了全新的战略管控流程、制度设计,战略管理部职能的改造等诸多内容。

案例解析一:山东某工程机械公司战略运作体系示例

山东某工程机械公司是山东 xx 重工集团的全资子公司,是集合山推股份和山东众友的挖掘机业务优势而设立的。主营业务是研发、制造、销售国际的全液压挖掘机。山东 xx 重工集团 2009 年实现营业收入 610 亿元,在国内装备制造业名列前茅,集团产业协同优势明显。下面是其战略绩效运作体系的示意片段:

1. 山东某工程机械公司战略运作流程图
2. 山东某工程机械公司战略运作制度

山东某工程机械公司 平衡计分卡与绩效管理制度建议书 (试运行版)

第一章 总 则

1. 绩效管理制度编制目的

为提升公司战略执行,以实现战略目标,配合以价值创造为主线的薪酬文化培育,特制定本制度。

2. 本制度适用的人员范围为山重建机有限公司全体员工。

3. 相关专业术语定义。

3.1 平衡计分卡:即《绩效考核表》,用于各月、年的绩效考核,从财务、客户、内部运营、学习与发展四个(或更多)维度来平衡描述、测量企业战略绩效。

3.2 关键业绩指标(Key Performance Indicator):属于定量指标,公司战略目标层层分解产生的可操作性的目标体系的衡量工具,是战略目标实施

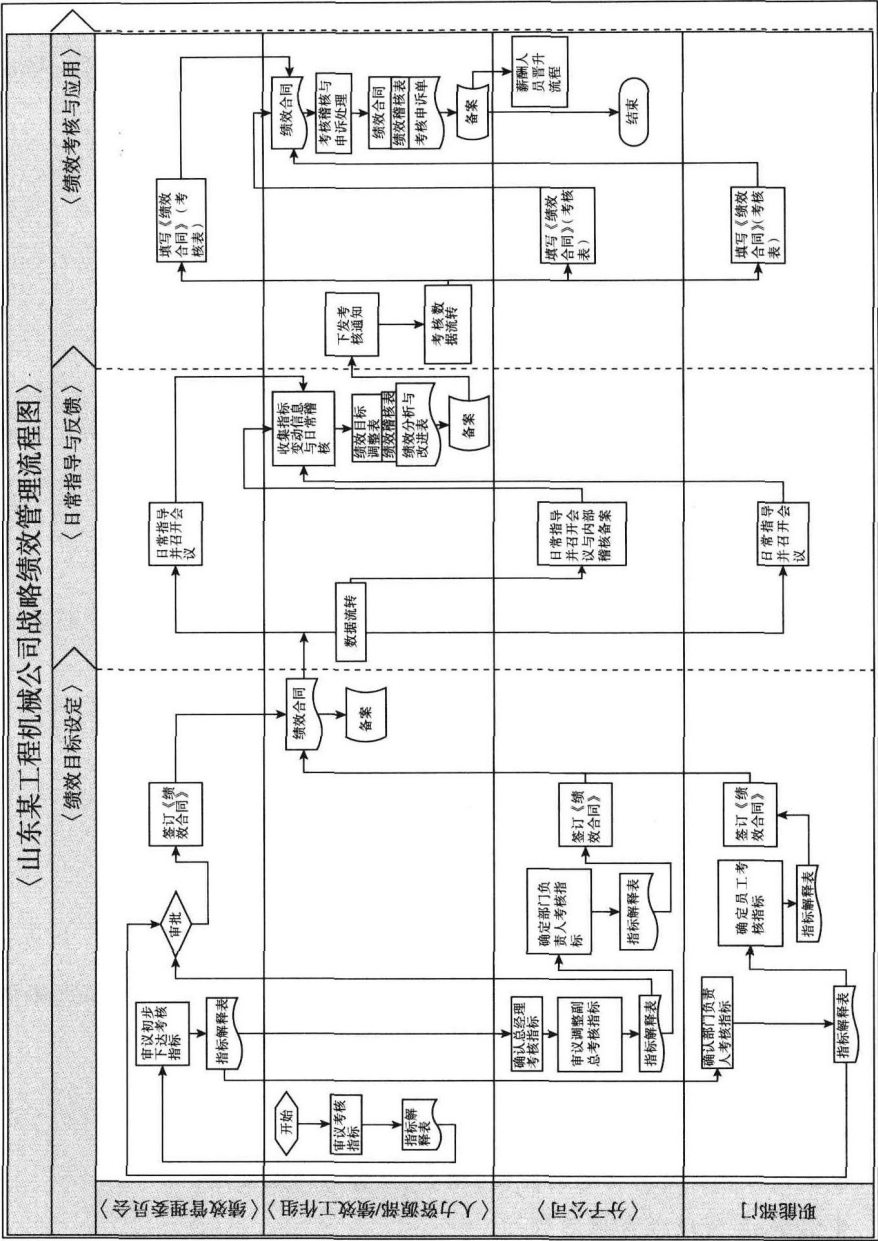


图 1-2 战略绩效管理流程图示意

3.3 工作目标设定(Goal Setting),由主管领导确定员工在考核期内应完成的任务类指标,考核期结束由主管领导根据对任务完成情况进行打分。这是对考核人工作职责范围内的一些相对长期性、过程性、辅助性、难以量化的关键工作任务完成情况的考核方法。

4.6 坚持绩效考核过程中的双向沟通原则,强调受约人与发约人的有效沟通。

公司办公会是战略绩效管理的最高执行机构,其在绩效管理中的职责与权力为:

- ◆ 审议公司平衡计分卡与绩效管理的相关制度；
- ◆ 审议公司中层及以上人员的《指标解释表》、《平衡计分卡》；
- ◆ 召开公司中层及以上人员的战略绩效质询会议；
- ◆ 解决公司中层及以上人员的考核申诉；
- ◆ 重点监控公司中层人员的绩效实施。

管理部是山重建机有限公司平衡计分卡与绩效管理的组织、推动、协调和执行部门,管理部在平衡计分卡与绩效管理中的职责与权力为:

- ◆组织完善公司战略绩效管理运作体系建设；
- ◆协助公司领导召开战略绩效质询会；
- ◆绩效数据收集与传递的组织、稽查、监督与违纪处理；
- ◆组织、监督绩效考核的执行；
- ◆根据公司相关规定执行绩效考核结果的运用；
- ◆绩效考核最终文档保管。