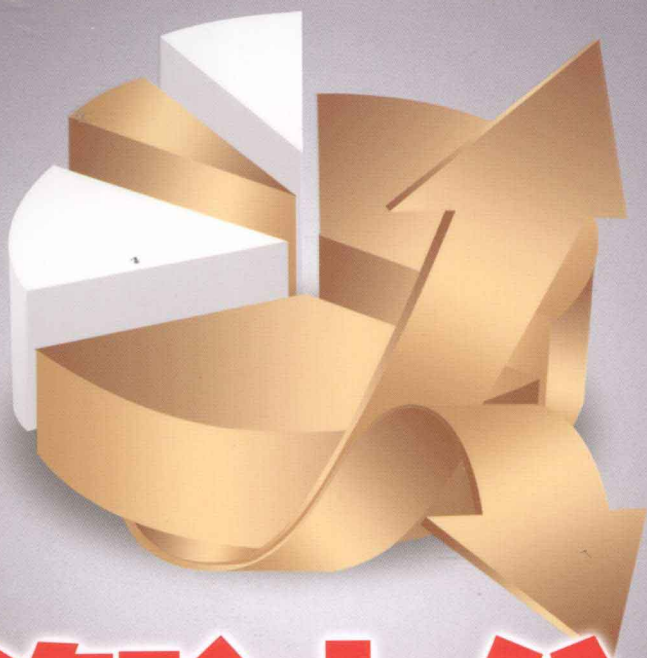


The Balanced Scorecard
and Strategy Management

- ★ 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

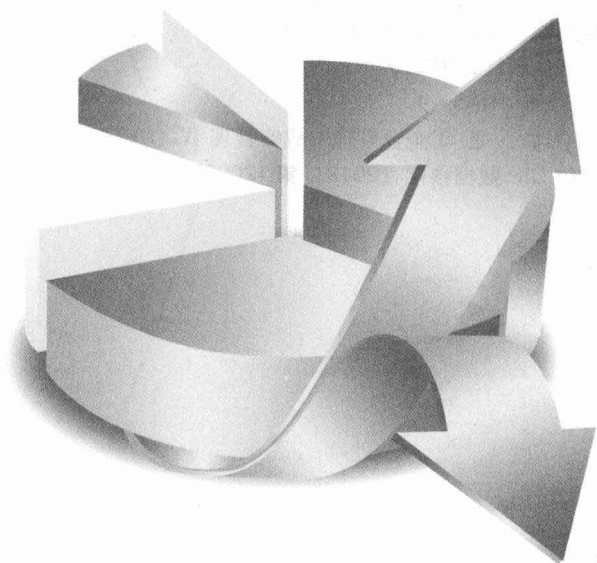
平衡计分卡

与战略管理

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 与战略管理

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

平衡计分卡与战略管理经典案例解析/秦杨勇 著

北京: 中国经济出版社, 2012. 9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1645 - 4

I. ①平… II. ①秦… III. ①企业管理—战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 120327 号

责任编辑 陈 骝

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 鹏轩文化

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.5

字 数 242 千字

版 次 2012 年 9 月第 1 版

印 次 2012 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1645 - 4/F · 9361

定 价 45.00 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：即使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 with 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七本书,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管理经典案例解析》、《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。

本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:013818415208

**佐佳咨询集团中国区首席顾问
2012年7月1日于中国上海**

目 录

第一章 平衡计分卡与战略管理综述

- 1.1 正确地认识平衡计分卡 / 003
- 1.2 运用平衡计分卡开展战略管理的意义 / 006
- 1.3 平衡计分卡与企业战略管理程序 / 007
- 1.4 平衡计分卡体系与不同层级的战略 / 012
- 1.5 平衡计分卡与战略管理体系建设操作步骤 / 015

第二章 平衡计分卡与战略管理系统建设前期准备

- 2.1 组建平衡计分卡与战略管理变革团队 / 021
- 2.2 如何促使企业内部达成共识 / 022
- 案例一:某集团平衡计分卡与战略管理项目建议书 / 024
- 2.3 编制平衡计分卡与战略管理变革的计划 / 036
- 2.4 广泛地平衡计分卡与战略管理学习与宣传 / 038
- 2.5 平衡计分卡与战略管理体系设计前期调研 / 039
- 案例二:某集团平衡计分卡与战略管理咨询项目访谈提纲 / 040

第三章 企业战略环境扫描

- 3.1 企业外部战略环境扫描 / 047

案例一:某公司外部战略环境分析报告结构 / 050

3.2 企业内部战略环境扫描 / 053

3.3 SWOT 综合战略环境扫描 / 057

案例二:某医药公司 SWOT 综合分析 / 059

3.4 公司战略环境扫描分析工具 / 061

3.5 公司战略审计 / 062

案例三:某集团战略审计清单示例 / 062

第四章 战略地图与集团战略规划

4.1 集团层面战略地图的绘制 / 069

4.2 集团战略地图一般模板 / 073

案例一:北京某控股集团战略地图绘制 / 076

案例二:北京某控股集团平衡计分卡与战略行动计划表 / 084

4.3 集团战略地图分析工具 / 088

第五章 战略地图与业务单元战略规划

5.1 业务层面战略地图绘制 / 103

案例一:EDD 中国公司战略地图 / 117

5.2 业务单元战略地图分析工具 / 119

案例二:某公司内部运营分析矩阵 / 125

5.3 业务单元战略地图案例介绍 / 130

案例三:中国某集团 XX 热电有限公司战略地图 / 130

案例四:国家电网某电力公司战略地图 / 133

第六章 战略地图与职能战略规划

6.1 公司战略与职能战略差异 / 139

6.2 职能战略地图分析思路 / 140

案例一:中国某阀门集团人力资源战略地图开发 / 141

6.3 职能战略的图、卡、表文件 / 144

案例二:中国某阀门集团人力资源战略地图交叉矩阵分析 / 144

案例三:中国某阀门集团人力资源战略地图文件编制 / 146

6.4 职能战略地图开发最佳实践 / 151

案例四:山西某能源集团职能战略地图 / 151

案例五:中国 X 重建机集团有限公司职能战略地图 / 159

第七章 战略执行责任机制

7.1 战略执行责任机制建设方法与工具 / 185

7.2 战略执行责任机制建设的步骤 / 187

7.3 KPI 指标设计工具展示 / 189

案例一:中国某集团某热电厂考核指标与分解指标界定 / 190

案例二:某汽车集团整车厂 KPI 指标分解实践 / 198

案例三:某汽车集团整车厂部门战略协同需求分析实践 / 201

第八章 公司战略管理运作体系

8.1 公司战略管理运作体系内容 / 207

8.2 公司战略管理模式设计 / 208

案例一:某集团战略与经营计划管控边界划分 / 212

8.3 战略管理流程与制度设计 / 214

案例二:中 X 股份有限公司战略管理流程与制度 / 214

8.4 平衡计分卡报告系统与战略绩效质询会 / 227

案例三:北京某控股集团平衡计分卡报告系统 / 228

第

一

章

平衡计分卡与战略管理 综述

导引

欢迎开始激动人心的以平衡计分卡为核心工具的公司战略管理之旅,在本书中将探讨如何整合平衡计分卡等管理工具来进行公司战略管理,推动企业实现长远卓越绩效。

随着全球化竞争的加剧,“运筹帷幄而决胜于千里之外”已经成为中国企业在管理方面所追求重要目标之一。而众多中国企业却一直沿袭着非常糟糕的方法管理着自身的战略:由于传统的、长篇大论式的战略规划晦涩难懂而最终被束之高阁;公司经营计划、财务预算与战略之间缺乏必要的互相支持的逻辑;组织绩效评价与企业战略相脱节;公司战略执行成为“无源之水、无本之木”……

因此中国企业迫切需要一个简单、集成、有效的工具来管理自身的战略,而平衡计分卡这一战略管理工具能简单、集成、有效地帮助企业描述自身的战略;能帮助公司总部与分子公司、各个部门顺畅地进行战略沟通;能实现对分子公司、各个部门日常战略执行的行为进行适时、动态地监控;能帮助企业清晰地将战略转化为公司内部各分子公司、部门的业绩评价指标,构建起战略执行的责任机制……

1.1 正确地认识平衡计分卡

中国的企业界与管理咨询界对平衡计分卡一直存在十分低级的错误认识,很多企业的高级经理与咨询顾问把平衡计分卡仅仅当成一个业绩评价的工具。

在实践中他们在强调平衡计分卡是由人力资源部来推动,而忽略了战略管理部门在平衡计分卡体系建设中的重要主导作用;更为糟糕的一种情况是:他们机械地将 KPI 指标按照平衡计分卡四个维度进行简单罗列,就认为使用了平衡计分卡;他们不能理解平衡计分卡体系中“图、卡、表”在规划、演绎、管理公司战略中的重要作用,而一旦他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,在中国文化水土不服……

罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿在其合著的平衡计分卡原著中就曾经指出:“在盛行的管理思想大师们的智慧中,我们很难寻找到有关全局框架的帮助。战略教义存在于下列领域:股东价值、客户管理、流程管理、质量、核心能力、创新、人力资源、信息技术、组织设计和学习组织。尽管上述领域都有深刻见解,但是没有一个领域能提出一个全面的、集成观点来描述战略。连迈克尔·波特的竞争优势定位方法都没有提供一个简单、有效的描述战略的通用平台……因此描述战略的公认方法还不存在。让我们想想后果吧!由于无法全面地描述战略,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同一致……”

你不能描述,你就无法评价!而你无法评价,就无法进行管理!

企业需要战略管理,规模扩大的集团型企业则更加需要!

与单体公司相比集团型企业更加需要一个简单、集成与有效的战略管理工具。而平衡计分卡体系则成功地解决了公司战略管理简单、集成与有

效的管理难题:它可以通过战略地图、平衡计分卡、战略行动计划表来实现公司战略管理的简单、集成与有效。

下面让我们通过平衡计分卡的起源与发展来看看其如何实现公司战略管理简单、集成与有效的功能:

二十世纪以来,在全世界企业管理的实践中,越来越多的公司高级经理开始重视绩效考核,但是在平衡计分卡发明之前,几乎全世界的企业都采取单一的财务性考核,各种财务性的指标成为当时企业经营成功与否的唯一评判标准。

从二十世纪初期至九十年代,财务指标在企业的业绩评价中一直占据了主导地位。但是在欧美国家越来越多企业高级经理们已经认识到: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具有以下几个方面的缺陷:

▶ 财务指标仅能够衡量过去经营活动的结果,却无法评估未来的绩效表现,容易误导企业未来发展方向;

▶ 当财务指标为企业绩效评估的唯一指标时,容易使经营者过分注重短期财务结果。在相当程度上,也使得经营者变得急功近利,有强烈动机操纵报表上的数字行为,而不愿就企业长期策略目标进行资本投资,因为这些并不利于短期盈余的表现;

▶ 由于不重视非财务性指标(如服务或品质)的评估,致使企业竞争力下降,原本强劲的财务数字有可能逐渐恶化;

▶ 片面的指标收集,难以推动整体绩效的改善。

正是在这个大的背景之下,1990年开始,哈佛商学院教授罗伯特·S.卡普兰(Robert S. Kaplan)和复兴全球战略集团(管理咨询公司)总裁大卫·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10年来平衡计分卡在全球的管理实践中得到了广泛的运用,该方法不但改变了传统的运用单一财务指标进行绩效考核思想,而且还能推动企业自觉去建立实现战略目标的管理系统,在产品、流程、顾客和市场开发等关键领域使企业获得突破性进展。

Kaplan 和 Norton 发明的平衡计分卡是从财务、客户、内部运营及学习与

发展等四个互为关联维度来平衡定位和考核企业各个层次的绩效水平:

►财务构面

从财务角度来看:我们怎样满足股东、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。

►客户构面

为了满足股东、满足投资者,使他们获得令人鼓舞的回报,我们必须关注于我们的利益相关者——顾客,关注于我们的市场表现。由此产生的第二类指标即客户类绩效指标。

►内部营运构面

为了满足顾客,获得令人鼓舞的市场价值,从内部营运角度思考:我们应具有什么样的优势?我们必须擅长什么?由此产生的第三类指标即内部运营类绩效指标。

►学习发展构面

为了提升我们内部运营的效率、满足顾客、持续提升并创造股东价值,企业必须不断的成长。由此产生的第四类指标即围绕组织学习与创新能力提升,对“人”的管理设定的学习发展类指标。

平衡计分卡被提出后其理论体系进行不断的完善与发展之中,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

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,哈佛商学院教授罗伯特·S. 卡普兰(Robert S. Kaplan)和复兴全球战略集团(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。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等四个互为关联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:对原先的突破财务考核局限的功能进行了扩展,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。

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·卡普兰与戴维·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理流程、制度设计，战略管理部职能的改造等诸多内容。

1.2 运用平衡计分卡开展战略管理的意义

从平衡计分卡三大发展历程我们不难看出，平衡计分卡已经从单一的业绩评价工具演变成战略规划、管理的工具。它主要在三个方面满足企业战略管理简单、集成与有效的要求：

1) 平衡计分卡体系使得企业战略规划变得简单而有效

平衡计分卡体系通过《战略地图》、《平衡计分卡》、《战略行动计划表》来规划描述战略，它将原本数百页战略规划文件才能描述清楚的企业战略集成地展现出来，并通过与之关联的《平衡计分卡》、《战略行动计划表》将战略很直观地分层展开。由于它要求战略规划人员按照图、卡、表提供战略分析思路进行战略关键问题的思考，所以大量的传统的战略决策工具如SWOT分析、波特五力、企业价值链、BCG矩阵等则都依附于图、卡、表的开发，它们被有效地分配于图、卡、表开发的每一个操作环节，因此平衡计分卡体系使

得原本复杂的战略规划过程变得简单有效。

2) 平衡计分卡体系使得企业内部战略沟通变得顺畅

很多企业战略沟通不畅的根本原因是长篇大论式战略规划文件不仅仅难以阅读,更无法有效地在集成与直观之间作平衡,战略规划沦落为长篇累牍的、最终被锁在文件柜里的文件,由于其晦涩难懂、长篇大论而最终长期被束之高阁。描述战略、衡量战略、管理战略根本无从谈起,战略执行成为无本之木,战略中心型组织成为无水之源。而当企业通过图、卡、表来演绎自己的战略时,《战略地图》起到了提纲、目录的作用,使得战略沟通相对变得简单、有效;而当沟通需要涉及每一个战略主题的深度目标与行动计划时,《平衡计分卡》、《战略行动计划表》又能有效地协助展开战略沟通。正是平衡计分卡体系的图、卡、表拥有集成与直观的特点,才使得企业内部战略的沟通变得顺畅。

3) 平衡计分卡体系使得企业战略的监控变得适时、动态

再好的战略规划文件能否落地也需要能够适时、动态地监督、控制自身战略的执行情况,是众多企业的战略管理部门所要追求的职能目标之一。第三代平衡计分卡强调战略中心组织建设,强调基于图、卡、表的战略管理流程、制度与表单的设计,通过建设战略管理办公室(Office of Strategy Management, OSM)改造企业的战略管理部门,在这种条件下企业战略管理将变的流程化、有序化。平衡计分卡体系的这种功能能够确保企业通过清晰的战略管理流程与组织体系监督子公司、部门的战略执行,并及时根据竞争状况的变化,对既定战略加以检验并做出相应调整,战略管理变得适时、动态。

1.3 平衡计分卡与企业战略管理程序

从平衡计分卡的发展历程我们不难看出:平衡计分卡不仅是一个绩效考核的工具,更重要的是,它已经演变成公司战略管理的工具,能够有效地帮助公司实现战略规划与运营执行的无缝隙链接,提升公司战略执行力,确保公司战略的最终落地。

那平衡计分卡是如何帮助公司实现战略规划与运营执行的无缝隙链接

呢?要回答这个问题我们就必须理解平衡计分卡和战略管理的循环关系,了解平衡计分卡在战略管理循环的各个环节所发挥的作用。

众所周知,企业战略管理可分为分析战略规划、实施、评估、修正等不断循环的四个环节。而平衡计分卡体系在上述各个环节中得到了运用。

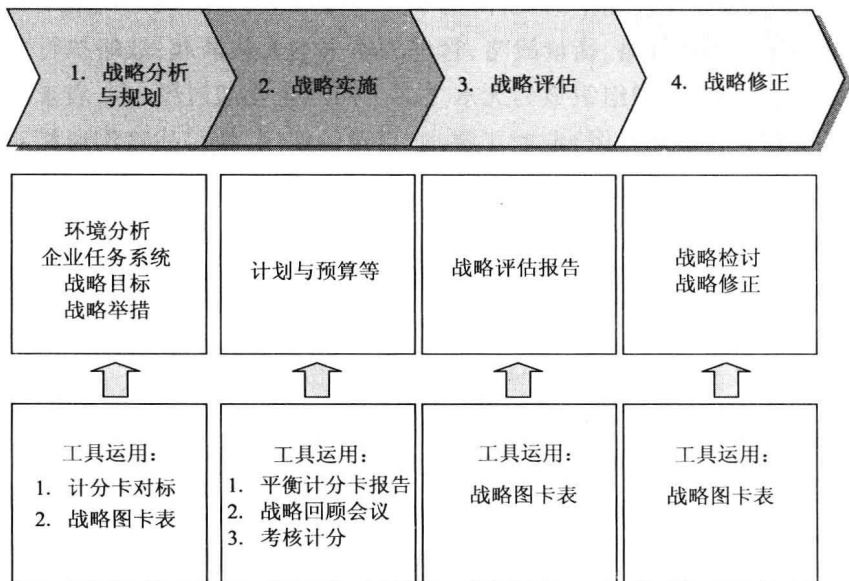


图 1-1 平衡计分卡体系与战略管理循环关系

(一) 平衡计分卡与战略分析、规划

战略管理首先是从战略环境分析开始的。作为不同的企业所需要分析的环境因素可能是不同的,企业不可能也没有必要对所有的相关环境因素进行分析,这是因为不同行业类型企业的外部环境相关因素不尽相同,因此对环境分析的需要也就不尽相同。作为一个企业的领导者应当要求相关人员有目的地抓住关键战略环境因素,特别是要找出对本企业经营发展前景具有较大影响的萌芽或潜在影响因素。制定战略规划就是制定企业长期战略计划的过程,是构建企业未来发展的宏伟蓝图,它包括集团与集团内部业务单位任务系统设计、各层面战略目标(集团、业务与职能)、战略关键举措、职能风险应对原则、重点战略实施计划等内容。