

T

Z.M.C 战略执行文库
|佐|佳|顧|問|

he 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

管控流程与组织架构

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

管控流程与组织架构

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

管控流程与组织架构——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 978-7-5096-1362-7

I. ①管… II. ①秦… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 057687 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 杰

责任印制: 杨国强

责任校对: 陈 颖

720mm×1000mm/16

13.5 印张 250 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 978-7-5096-1362-7

·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……

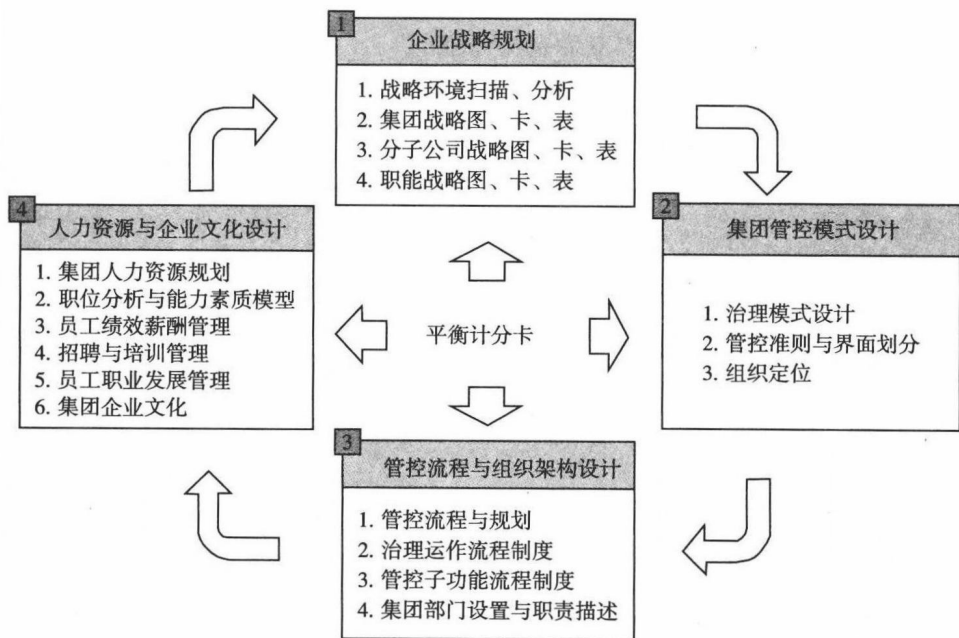


图 0-1 以平衡计分卡为核心工具牵引公司战略规划、集团管控模式、管控流程制度与组织架构、人力资源与企业文化体系的实际运作

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.zuojia.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 平衡计分卡与管控流程、组织架构	1
第一节 管控流程与组织架构在管控体系中的地位	3
第二节 什么是平衡计分卡	6
第三节 平衡计分卡与管控流程、组织架构	9
第四节 以平衡计分卡为核心工具的公司管控体系设计	13
第二章 战略地图与管控流程、组织架构链接	17
第一节 战略环境扫描	20
第二节 战略地图分析	22
案例一《某机械工业集团财务、客户目标与运营流程链接 分析示意	32
第三节《汇编战略地图文件	34
案例二 BCC（中国）有限公司战略地图绘制	35
第三章 绩效考核与管控流程、组织架构链接	43
第一节《子公司高管绩效考核指标设计	45
案例一 某药业集团销售子公司高管“指标解释表”	49
第二节《部门层面绩效考核指标设计	58
案例二 某汽车集团轿车股份有限公司中层部长“指标解释表” (片段)	62
第三节 员工层面绩效考核指标设计	68
第四节 绩效计分合同设计	70

第四章 管控流程与组织架构设计准则——管控模式	79
第一节 集团管控模式设计影响因素	81
第二节 “治理+管控准则与边界+组织定位”管控模式	84
第三节 治理模式设计	86
第四节 管控准则与边界划分	92
案例一 《某药业集团总部及分子公司管控边界与准则划分 分析和建议	96
案例二 《管控模式设计——ABC 股份有限公司《管控准则与边界 划分表》(片段)	117
第五节 组织定位	123
第五章 管控流程设计六步法	125
第一节 管控流程设计六步法简介	127
第二节 整体流程识别与规划	129
案例一 《山西某炼焦集团《流程规划图》(一、二级流程规划部分)	134
案例二 《某药业集团有限公司《流程清单》(片段)	135
第三节 选择目标管控流程	138
第四节 目标管控流程深度调研	139
案例三 《某药业集团目标管控流程调查表填写示例	141
第五节 目标管控流程差距分析	143
第六节 目标管控流程设计	145
案例四 《某集团管控流程文件编写示例(片段)	147
第七节 目标管控流程切换与实施	164
第六章 公司组织架构设计	173
第一节 公司组织架构的类型总结	175
第二节 组织架构设计应当注意的几点问题	179
案例一 《中 X 科技(集团)股份有限公司组织架构设计	181
第三节 再次探讨组织定位分析	183
案例二 《中 X 科技(集团)股份有限公司组织功能定位	183

←	第四节 组织架构运行方案设计	188
	案例三 中 X 科技（集团）股份有限公司《组织功能分解表》	188
	案例四 中国 ABC 药业集团有限公司组织架构运行方案	189
	佐佳国际咨询集团简介	203

第一章 Chapter 1

平衡计分卡与管控流程、组织架构

战略规划与运营执行协同已经成为众多企业家不可避免的管理课题，它引发了全球战略执行管理科学的兴起。

欧美战略管理领域权威人士对战略执行重要性进行了诠释：战略规划固然很重要，但执行却是关键，也更具有挑战性！因为他们发现：坐在那里正确地规划自己的战略很难，但是成功地执行战略却更难。

有关调查也显示：70%企业失败根本原因不是糟糕的战略规划而是糟糕的战略执行所导致的。即使是在一些非常知名的企业，战略往往也难以得到最有效的实施。

战略执行是如此的重要，企业又如何确保战略执行力的提升？

答案就是公司管控体系的构建！

第一节 管控流程与组织架构在管控体系中的地位★

在战略规划与运营执行之间有一个桥梁，它是贯通企业战略与运营执行的有效保障，这个桥梁就是公司管控体系。众多公司战略成功与失败的实践证明：有什么样的公司管控就有什么样的战略执行。

佐佳国际咨询将管控体系划分为四个相互联系、相互支持的专业模块：公司战略规划、集团管控模式设计、管控流程制度与组织架构优化、人力资源与企业文化管控体系设计（见图 1-1）。强调“以公司战略为导向，以平衡计分卡为核心工具，将管控模式、管控流程优化与组织架构、人力资源与企业文化管控相链接”以确保公司战略落地，成就长远卓越绩效。

应当指出管控体系的四大模块并不是孤立存在的，而是相互支持、相互影响的。

公司战略规划是管控所要追求的终极管控目标，任何管控体系都是为战略服务的，因此企业战略规划是管控体系建设的前提、依据，它被置于最上端。在集团战略规划实践中，我们将平衡计分卡体系的“战略地图”（“战略地图”+“平衡计分卡”+“战略行动计划表”）作为战略规划的工具运用于企业各层面的战略描述。

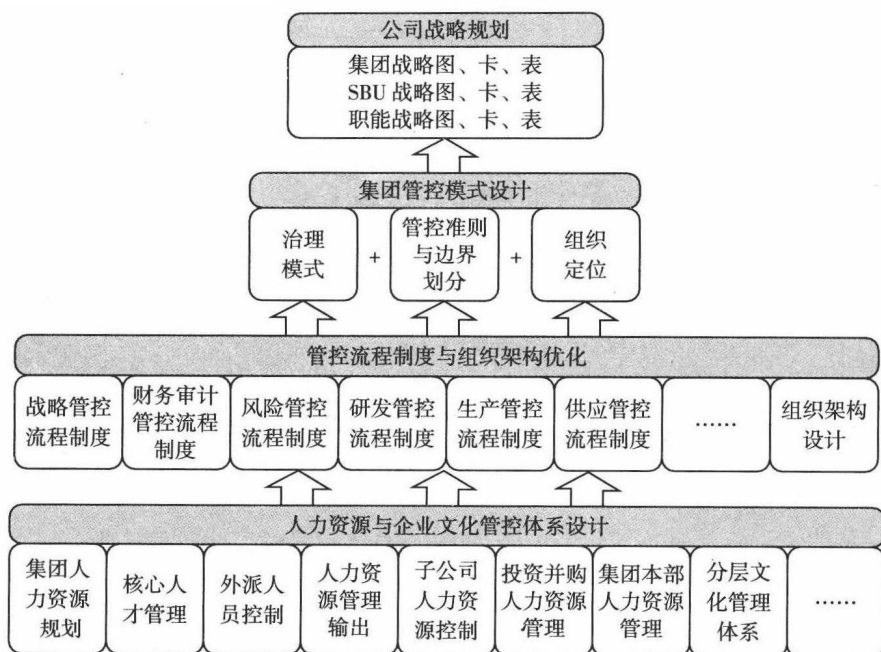


图 1-1 组织管控四大变革模块逻辑关系全景

集团管控模式设计实际上是根据公司战略（如产业组合、战略协同、竞争优势等）的要求来确定集团管控的基本准则、运作机理，它统率着管控流程与组织架构、人力资源与企业文化管控体系。佐佳国际咨询在国内率先提出管控模式模型，即“治理模式 + 管控准则与边界 + 组织发展定位”。治理模式是集团母、子公司治理设计的基本准则与指导思想，它将决定治理流程与制度设计；管控准则与边界就是界定如战略管控、财务管控、品牌管控等管控子功能的运行基本原则，它是管控流程与制度设计的指针；而组织定位则是对集团组织架构各层次基本功能定位与演变路径进行设计，它为后期我们细化集团组织实施方案，界定具体的部门职责设定了运营的游戏规则。

管控流程制度与组织架构优化则是根据管控模式的大原则，继续细化管控子功能的运作。它包括治理流程制度、管控职能流程制度、组织架构实施方案。我们可以看出治理流程制度（如股东会议事规则）决定了在管控模式设计中的治理模式落地；管控职能流程制度则是确保管控准则与边界划分落地的保障，因为公司战略、财务、资本运营、研发、供应链、审计、信息、风险管理等管控子功能最终的运作规范是通过流程制度的规范来实现的；组织架构实施方案是对计划期内（一般为 1 年）企业各部门职责的澄清，是组织发展战略具体的操作方案。由此可见管控模式回答了管控基本准则是什么，而管控流程制度

与组织则着眼于解决如何将管控基本准则落地，属于管控实战操作细节问题。

人力资源与企业文化管控体系设计则是从管控子职能中剥离出来的，从理论上说它本身隶属于管控流程制度，是其不可或缺的一个构成部分。但由于人力资源与企业文化是众多中国企业在战略发展中管控职能的重点“短板”，因此我们将其独立成一个单独模块。

我们可以看出管控体系的四大变革模块与平衡计分卡的四个维度一样，存在相互依存的逻辑关系。这种逻辑关系直观地向我们表明：管控流程与组织架构本质上就是对运营执行的游戏规则进行规范设计，它支持公司管控模式进而驱动公司整体战略的实现。

中国企业推动管控流程优化与组织架构设计的意义在于：

1. 管控流程优化与组织架构设计是管控模式落地的载体

管控模式设计出来后还不能直接、有效地指导公司管控的实际操作，尤其是细节运行。因为管控模式是对管控基本准则与运行机理的原则性界定，无论是治理模式、母子管控界面与准则、组织定位等任一要素仅仅是大原则的规定，它们基本不涉及详尽的管控操作细节。因此为了确保管控模式能够真正落地，我们还必须在基本准则与管控实际运行之间构建起一座桥梁，这个桥梁就是管控的流程与组织架构。我们只有按照管控模式的要求设计管控流程与组织才能确保管控基本原则的最终落地，才能确保集团管控模式的设计报告不被遗忘在集团总裁的文件柜里。

2. 通过管控流程优化与组织再设计，在组织内部培育全局的管理视角

企业如果没有统一的管控流程，就会导致公司各层级的管理者按照自己的管控偏好来进行自发式管控，而这种管控方式实际是将企业管理与控制置于一种无序状态下，所带来的危害是显而易见的；同时传统的劳动分工理论使得我们的集团与分子公司的各级管理干部“只见树木不见森林”，他们往往片面地夸大自身职能的重要性并经常尝试将其凌驾于公司整体运作之上，使得集团内部发生管控冲突与混乱。

而如果将管控流程与组织架构设计作为管控变革的重心，可以预先设定、建立管控流程规则并让集团与子公司依照规则实施管控运作，避免其自发与无序；同时管控流程与组织架构变革还打破了传统的部门壁垒，引导集团组织各层面的管理者用崭新、全面的视角看待大集团或公司的整体运作。所以管控流程与组织是我们实现有规则管理与控制的重要手段，它能够将管控的各项职能实现有效的链接与互通。

3. 打造公司内部良好、顺畅的沟通环境

在一些集团型企业的管控咨询项目中，我们经常看到集团与子公司日常工

作流程的衔接中，往往会产生让人遗憾的“扯皮”、“推卸责任”现象；子公司往往断章取义地将《公司法》中“独立法人自主经营权”作为与集团总部博弈的砝码……即使是在单体公司，这种内部沟通的壁垒也是常见的。

我们认为管控流程与制度缺失、企业组织功能定位不清晰，是造成公司整体沟通环境不佳的“罪魁祸首”。因此我们对管控流程与组织架构的再设计本身就是对企业沟通环境的再设计，它可以帮助我们公司内部、集团与分子公司之间构建起一个有效的互动与沟通平台。

第二节 什么是平衡计分卡

在探讨管控流程与组织架构之前我们还是需要首先来认识一下什么是平衡计分卡。

20 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 20 世纪初期至 90 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：

(1) 财务指标仅能够衡量过去经营活动的节点果，却无法评估未来的绩效表现，容易误导企业未来发展方向。

(2) 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节点果。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，而不愿就企业长期战略目标进行资本投资，因为这些并不利于短期盈余的表现。

(3) 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。

(4) 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），在总节点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的思想，而且还推动了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。

卡普兰和诺顿发明的平衡计分卡是从财务、顾客、内部运营及学习与发展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的（见图 1-2）。

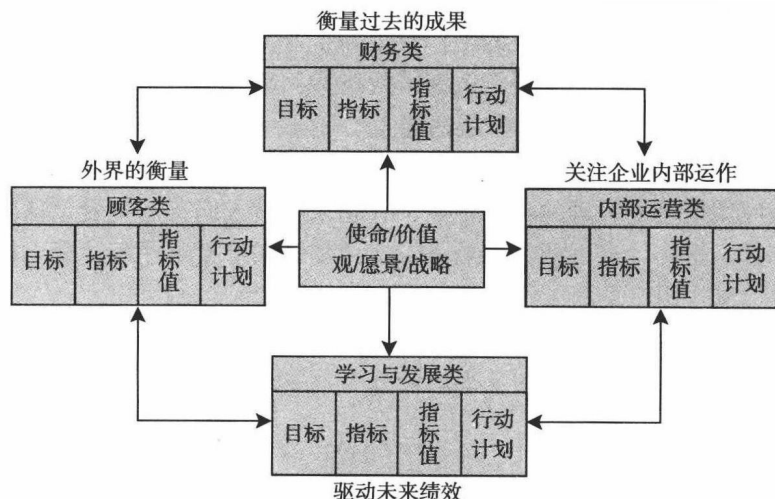


图 1-2 平衡计分卡的四个维度

1. 财务构面

从财务角度来看：我们怎样满足股东、满足投资者？怎样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、公司创造股东价值的能力。

2. 顾客构面

为了满足股东、投资者，使他们获得令人鼓舞的回报，我们必须关注我们的利益相关者——顾客，关注我们的市场表现。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、服务和成本，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。从顾客的角度给自己设定目标如评价指标，就能够保证企业的工作取得成效。

3. 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