

平衡计分卡

导向战略管理

林俊杰 著



**The Balanced
Scorecard Oriented
Strategic Management**

《哈佛商业评论》

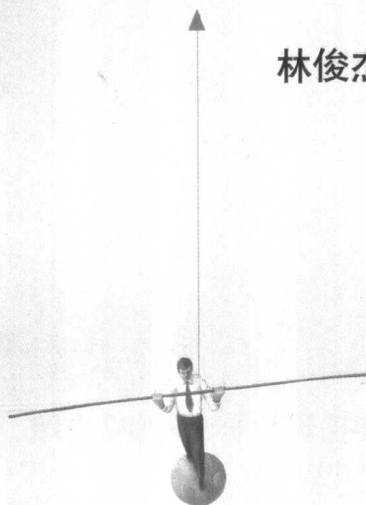
将BSC评为75年来最具影响力的管理概念。

华夏出版社

平衡计分卡

「导向战略管理

林俊杰 著



**The Balanced
Scorecard Oriented
Strategic Management**

《哈佛商业评论》

将BSC评为75年来最具影响力的管理概念。

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡导向战略管理/林俊杰著. —北京:华夏出版社,2003.9
ISBN 7-5080-3241-1

I. 平… II. 林… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 082336 号

平衡计分卡导向战略管理

林俊杰 著

责任编辑:李敏兰

出版者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

印刷者:北京圣瑞伦印刷厂

经销者:新华书店

开 本:670×970 1/16 开

字 数:200 千字

版 次:2003 年 10 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价:23.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

平衡计分卡导向战略管理

林俊杰博士 著

摘 要

中国谚语说：“商场如战场。”因此，战略和战略管理的重要性是不容置疑的。以战略为导向的管理越来越被推崇，但是，在现实世界里，很多管理者和学习管理的学生，却对这个课题感到迷惑。平衡计分卡（简称 BSC）经过 11 年的不断演变，成为一种公司系统管理的标准模式。本书是利用系统理论去分析战略管理流程和平衡计分卡框架，并建立了一套中国企业可以应用的平衡计分卡导向的战略管理模式和流程，目的是帮助读者去理解战略管理这一课题和作为平衡计分卡在系统管理应用的一个补充。这个模式和流程是基于郭普氏体验式学习循环和 SECI 模式——一种行动学习的应用研究方法建立起来的。它包括五个部分：管理意义（S1）、战略分析（S2）、战略选择（S3）、战略执行（S4）和战略控制/评估和反馈（S5）。本书主要是介绍这个模式和流程中的战略成型，即 S1 到 S3 在平衡计分卡系统管理中的应用。本书的特点是附加练习，以帮助读者掌握该管理系统。

序(一)

听说平衡计分卡是几年前的事情了，我们也一直在关注着平衡计分卡的发展。通过不断收集信息，我们得到了不少文章、资料。但却发现，很多文章内容都大同小异，除了对平衡计分卡的四个方面介绍之外，再也没有更深入的分析。至于如何实施平衡计分卡，最多也只是列几个条条框框。让人看了摸不着头脑，虽然我们很想用平衡计分卡，却不知从何处下手。

我们发现，林博士书中所讲的“平衡计分卡导向战略管理系统”正是我们所需要的。他的书不只对平衡计分卡作了简要而系统的介绍，更重要的是给出了一个完整的战略管理流程。由于非常简明，企业完全可以按此流程操作。众所周知，中国的企业目前普遍缺乏规范的战略管理流程，因而造成了在战略管理上与国外企业存在很大的差距。我认为这个战略管理系统对中国企业很有用，可以帮助中国企业提高战略管理水平。

林博士的书中还提出了很多创新性的理念。在这些理念中，有些是以前不知道的，有些是很肤浅的理解，还有的是理解错误，例如，波士顿矩阵(BCG)是产品和现金流分析的工具。在林博士的书中，他将BCG应用于公司核心能力的分析，我就觉得很有创意，也很值得我们做企业人进行深思。中国有多少企业因为没有想过自己的公司是“能力群”构成，还是“产品群”构成，因此导致的结果是，企业往往只关心产品、为自己的产品自豪，却忽视了核心能力的培养。最后，企业因产品的生命周期完结而终止。把“企业做强、做大”的远大理想，变成空话。书中还有很多理念、观点，如战略性思维，也都需要企业管理人员深入思考、学习。

总之,林博士的这本书中值得学习的地方很多,对中国企业的一些管理上的问题提出了独到的见解。我相信不少读者一定能从这本书中大获裨益。当然一本书不可能面面俱到,肯定有其需要改善的地方。尽管如此,我仍愿向广大企业的管理人员,特别是企业战略部和人力资源部的人员大力推荐,因为平衡计分卡的成功实施离不开这两个部门的得力配合,而人力资源部如果不懂战略管理,很可能导致平衡计分卡误用,把企业引入歧途。而不论是否实施平衡计分卡,这样一本书对企业都会有很大的帮助。

北京李宁体育用品有限公司

总经理 张智勇

序(二)

加入 WTO 之后,中国的市场已经变成国际市场的一部分,不论是否到海外发展,中国企业所面对的都是国际竞争。而每一国际重大事件,不论是“SARS”,还是美伊战争,其影响都是全球性的。我们已经深切感受到这些事件对于我们的生活和事业的巨大影响。科技的日益进步、社会经济环境的快速变化,要求希望有所作为的企业必须具备全球化的眼光和战略性的思维。战略管理已经成为多数中国企业追求国际化与持续发展的瓶颈。企业如何才能提高战略管理能力?战略管理又包括哪些内容呢?

对于多数跨国企业,他们具有很强的战略规划能力,但 90% 的企业战略不能有效实施。所以二十世纪九十年代以来,跨国公司纷纷采用平衡计分卡加强战略实施。但对于多数还没有清晰战略,或缺乏战略管理能力的中国企业,又当如何?

中西智盟以总顾问林俊杰博士为代表的顾问团队,近几年对企业战略与平衡计分卡进行了深入的研究,并指导一些企业强化实施平衡计分卡。我们惊奇地发现,林博士的研究成果正是当前中国的企业所最需要的。所以,我们决定将林博士五年来研究的理论成果与实践经验进行阶段性地总结并出版,并定名为《平衡计分卡导向战略管理》,目的是强调战略管理的重要性,并希望籍此书与企业界、管理咨询界同行分享,共同提高中国企业的战略管理水平。

本书对平衡计分卡理论有两大贡献:一是提出一个完整的、以平衡计分卡为导向的战略管理流程,该流程逻辑清晰、简明实用、易学;二是对平衡计分卡四个成效区之间的逻辑关系的研究。这两点对目前企业战略管理理论和实践都具有十分重要的意义。企业战略管理能力的强弱首先体现其是否有一个完善的管理流程。书中提出的流程可使众多企业进一步完善战略管理的流程。平衡计分卡的理论曾

遭到不少人士的批评，四个成效区之间的逻辑关系即是其一。本书将“客户(需求)”首先作为“因”来处理，这不仅从理论上理顺了四个成效区间的逻辑关系，而且还使企业的战略更能体现市场导向，更有利于取得更好的“客户(满意)”之“果”。而在战略成型阶段即采用平衡计分卡的理念，所形成的战略则更容易采用平衡计分卡的方法来实施。

全面质量管理曾使日本企业在二十世纪八十年代一举取得领先地位。中国企业处于举世难求的快速、稳定发展的经济环境，平衡计分卡将是中国企业赶超世界管理先进水平的极好的工具。我们希望更多的中国企业通过此书，了解并最终采用平衡计分卡管理体系。

写书是一项非常艰苦的工作。林博士做学问非常认真。每提起这本书，林博士独坐阳台，持烟扶杯，静静沉思的样子就会浮现在我眼前。在“非典”的日子里，林博士可谓“两耳不闻窗外事，一心只写BSC书”。由于没有在“普通话”的环境中生活过，完全用普通话来写，实在是有些强人所难。他会经常为一个字询问我用普通话中的用哪个字表达更准确。由于同一个字词的意义在“香港话”和普通话里存在一些差别，这使得我们常为用哪一个字词或一个英文的译义而“争吵”半天，直到双方达成共识。他在书中引用的大量文献，其中的每个概念和每个图示，他都要求自己务必进行深入思考，并加以创新改造，绝不照搬照抄。

虽然他没有在大陆长期生活，但他仍是一个中国人，对祖国怀着深厚的情感，他无时不刻地希望中国能够早日富强。当看到北京民工的孩子不能上学时，他决定将本书稿酬(税后收入)的30%捐出以用于中国儿童教育，他希望“取于读书之人，用于读书之人”。这不是一笔多大的款项，但他希望能尽自己的责任，“只要每个人做到自己力所能及，中国就能早日强盛。”

中国正在走向富强，我们希望更多的企业能真正发展壮大起来，成为领先世界的跨国巨舰。

北京中西智盟企业管理顾问有限公司

总经理 任清水

目 录

第 1 章 绪论	(1)
1.1 学术管理和平衡计分卡(BSC)的关系	(3)
1.2 BSC 的概念及其发展	(4)
1.3 应用 BSC 的误区	(5)
1.4 BSC 在战略管理中的应用	(7)
1.5 BSC 在中国的应用	(9)
1.6 系统管理导向战略管理模式和流程	(10)
1.7 BSC 导向战略管理模式和流程	(11)
第 2 章 结构和研究方法	(13)
2.1 好的文章需要结构和研究方法	(15)
第 3 章 战略管理的讨论	(23)
3.1 为什么要战略和战略管理?	(25)
3.2 战略和战略管理是什么?	(27)
第 4 章 BSC 的讨论和 BSC 导向战略管理模式和 流程的建立	(55)
4.1 衡量什么,得到什么?	(57)
4.2 BSC 框架的基础理念和成型阶段	(58)
4.3 BSC 框架应用的不断发展,特别应用在战略 选择(S3)	(71)
4.4 BSC 导向战略管理模式和流程的建立	(77)

第 5 章	BSC 导向战略管理模式和流程的讨论(一)	(87)
5.1	管理意义(S1)	(89)
5.2	战略分析(S2)	(93)
第 6 章	BSC 导向战略管理模式和流程的讨论(二)	(107)
6.1	战略选择(S3)	(109)
6.2	战略执行(S4)和战略控制(S5)	(122)
第 7 章	BSC 导向战略管理模式和流程的应用	(135)
7.1	管理意义(S1)	(137)
7.2	战略分析(S2)、战略选择(S3)和 S4 与 S5 相关流程的应用	(142)
第 8 章	BSC 导向战略管理模式和流程的分析和演绎	(167)
8.1	BSC 导向战略管理模式和流程分析框架	(169)
8.2	BSC 导向战略管理模式的分析 and 实践	(170)
第 9 章	总结(包括再研究方向)	(181)
9.1	本书的价值	(183)
9.2	BSC 的“假设”	(183)
9.3	本书的目的	(184)
9.4	本书的研究(行动学习)结果	(185)
9.5	再研究方向	(186)
附件	BSC 导向战略管理模式和流程的练习篇	(189)
	中英管理词汇对照表	(201)
	读者反馈	(211)

第1章

绪 论



- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1.1 学术管理和平衡计分卡(BSC)的关系 | 1.6 系统管理导向战略管理模式和流程 |
| 1.2 BSC 的概念及其发展 | 1.7 BSC 导向战略管理模式和流程 |
| 1.3 应用 BSC 的误区 | |
| 1.4 BSC 在战略管理中的应用 | |
| 1.5 BSC 在中国的应用 | |

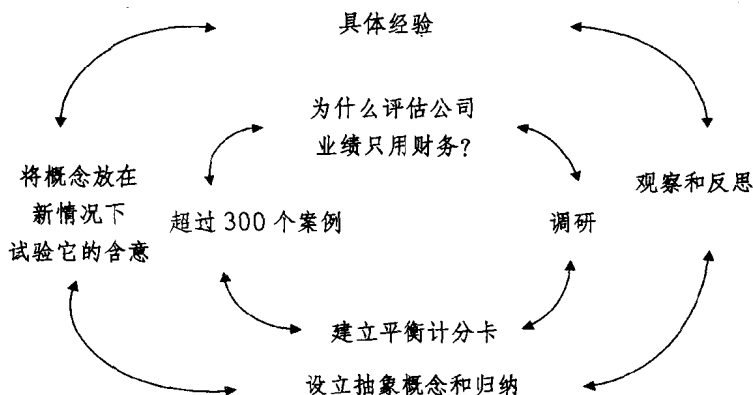
1.1 学术管理和平衡计分卡(BSC)的关系

公司/经营战略(以下简称战略)是现代管理中非常重要的课题,好的战略是一家公司成功的基础。简单地说,战略就是公司怎么样(行动)去满足现有的和潜在的客户的需要,考虑到公司利益相关者¹的期望,基于对未来外部环境转变的预计,综合考虑公司内部资源和能力之后所订立的长期/短期方向的假设。公司有了战略(成型)而没有将战略实施,充其量只是纸上谈兵;如果实施战略,但是没有去控制/评估和反馈²,就不知道实施的效果如何。因此,战略管理(包括战略成型、战略执行和战略控制/评估和反馈)就成为现代管理中重要的课题(详情见第3章)。在战略管理课题中,战略控制/评估一直以来是一个有待研究的领域,卡普兰和诺顿(以下简称为创始人)的平衡计分卡³(以下简称BSC)的出现,帮助了很多研究和实施战略管理的人去解决战略执行和战略控制/评估的问题。

笔者经过13年在不同的跨国企业(MNC)任职,积累了包括荷兰、日本和中国香港的公司实战管理经验,在5年前开始对战略管理和BSC进行研究。在亚洲地区进行战略管理和BSC的咨询、培训和教授管理学期期间观察到一些现象。总的来说,有些企业的领导、高级经理和MBA学生对战略管理这个课题感到陌生,不太理解,甚至觉得一家企业没有必要去采用战略管理。在学习上,还是停留在What(是什么?)和Why(为什么?)的认知层面。笔者写作本书的诱因是认识到他们对很多MBA学生、企业的领导和高级经理对战略管理和BSC的需要,尤其是战略管理对中国大陆企业发展的必要性及中国企业对平衡计分卡的需要。所以,笔者盼望本书可以帮助这些人更深入地了解战略管理和BSC这些管理课题。本书的重点是利用BSC框架在战略管理中对战略成型(管理意义、战略分析和战略选择)的一个“应用研究”结果,为使用BSC框架的企业、研究BSC的学者和管理学学生提供一个补充。因为BSC是假设一家公司已经有战略,但是没有说清楚一家公司的战略是怎么样成型和BSC能否应用在战略成型当中。

1.2 BSC 的概念及其发展

《哈佛商业评论》将 BSC 比喻为过去 75 年来最具影响力的管理概念/学说(Management Concept/Idea)。在中文版的《哈佛商业评论》(2003 年 1 月)中,将 BSC 评论为“过去 80 年中最具影响力的十大管理思想之一”。对于笔者来说,BSC 是最具影响力的管理工具/框架,而这个框架的发展,最终可以成为一家公司的管理系统。根据相关的报道,在《财富》杂志 500 强当中,超过 55% 的跨国企业已采用 BSC 这一套管理工具/框架。所以,作为企业的管理人,学习管理的学生都有必要去明白这一套管理工具/框架是怎么一回事。简单地说,BSC 这个框架成型的最初出发点,衡量(Measures)可以推动一家公司的业绩,但是传统的衡量,即光是用财务指标去评估一家公司的业绩是一个误区。因为财务指标本身是滞后的(Lagging),而战略需要时间才能看到效果,不会立竿见影的,所以,对一家公司的业绩评估方法要重新思考(详情见第 4 章)。笔者利用郭普氏体验式学习圈/循环(Kolb's Experiential Learning Cycle, Kolb et al, 1979)去尝试解释 BSC 成型的道理,如图 1-1。



资料来源:Kolb, Rubin and Mc Intyre, 1979 年的改良版

图 1-1 郭普氏体验式学习圈

首先,创始人有实际的发觉经验,仅是用财务/会计指标去考虑或是评估一家公司的表现/业绩(Company Performance)⁴可能是“不够”的或是一个误区。创始人通过不断观察、大量的调研(例如对美国 12 家很注重公司业绩评估的公司调研)和不断反思,最后进行分析得出结论,很多公司不仅是用(1)财务指标(Financial, F)去评估一家公司的业绩、其他方面(Perspectives)和指标;还包括(2)客户(Customer, C);(3)内部业务流程(Internal Business Process, IBP);(4)学习和创新/增长(Learning and Innovation/Growth, L&I)。BSC 框架的最特别之处,就是推崇学习/创新的指标对一家公司长期战略的重要性,这跟彼德·圣吉(Senge, 1990)的《学习型组织》中有关创新的理念是很接近的。研究的结果是,创始人将上述的四个方面连接起来,形成 BSC 框架的雏形,于 1992 年在《哈佛商业评论》发表。有一些公司采用了 BSC,但创始人发觉很多管理人不太认识 BSC 的应用,于是在 1993 年发表另外一篇文章“Putting the Balanced Scorecard to Work”,强调 BSC 的应用是从一家公司的愿景/使命(Vision/Mission)演绎为四个方面的战略目标之后加以执行和评估的。经过几年在各大企业实施或是说“测试”(Testing),创始人发现,BSC 不单只是利用衡量去推动一家公司业绩的评估框架,还是战略执行的一种方法;再利用“因果”(Cause - and - Effect)关系,加上滞后和前瞻/领导(Leading)指标这两个基础概念,创始人于 1996 年在《哈佛商业评论》再次发表文章,确定了 BSC 的基础理念。然后,再经过 4 年不断在各大企业测试和更新,例如强调使命、愿景和核心价值(Core Values),于 2000 年出版一本叫《以战略为中心的组织》(Strategy - Focused Organization, 简称 SFO)的书,直到今天,仍在不断的演变(详情请看第 4 章的 4.2 节)。

1.3 应用 BSC 的误区

过去 5 年,笔者在 MBA 授课、公开演讲、企业内部培训和咨询等不同场合中,超过 50 次深入介绍了 BSC 这套管理工具/框架,并不断地观察和反思,当中观察到一些企业的领导、经理和 MBA 学生对 BSC 的理解有一些误区并对战略管理的基础知识有所欠缺。笔者希望这本书可以增强他们对战略管理和 BSC 的基础知识并改变对这

些误区。主要的误区是对 BSC 这套管理框架/工具的认识,仍然停留于 BSC 只是一个公司业绩评估或是员工绩效的管理工具,甚至只是一种考核的管理工具。这个误区的形成有很多原因,归纳为三点:

- 1.3.1 很多管理人、MBA 学生、培训或教授 BSC 的同行和咨询的公司,对 BSC 只有表面的理解,还停留在卡普兰和诺顿在 1992 年、1993 年和 1996 年所发表的文章中探索的层面(详情请参考第 4 章)。例如,最近有一些管理书籍仅停留在“考核”的层面。对笔者来说,问题不是考核能否促进成长,而是考核什么?是考核一家公司的战略/发展方向?抑或是为考核而去考核员工(已经过去)的业绩?
- 1.3.2 在中国,上述两位创始人的著作(Kaplan and Norton, 2000)没有中文译本(笔者执笔时,在中国大陆仍然找不到创始人在 2000 年所著的 SFO 的中文译本),所以,能够再深一层去理解 BSC 发展和应用的人不多。就算看过英文版 SFO 这本书的人,也很难去理解 BSC。因为,据笔者所知,在中国,有些企业开始采用 BSC,包括一些已经采用 BSC 的跨国企业,但是,从整体来说,是凤毛麟角。这意味着对 BSC 实施过程中的要点,很多人没有实践的经验,所以要深入了解有一定的难度。笔者大约 8 年前(1995 年)还在荷兰飞利浦公司工作时,我们的事业部(Business Unit, BU)是首先采用 BSC 的事业部之一。在整个实施过程中,笔者发觉有很多需要注意的地方。
- 1.3.3 很多管理人、MBA 学生或一些管理学学者等不清楚 BSC 框架可以应用于战略管理流程中的战略成型(Lam, 2002a, 2002b)。由于对 BSC 的执着和不断深入探索,笔者的博士论文也是针对 BSC 框架在战略管理中的应用(详情请参考第 3 章的战略成型和第 4 章的 BSC 讨论)。在系统管理层面上,BSC 框架应用是不断改善的。

1.4 BSC 在战略管理中的应用

至于对战略管理基础知识的欠缺,可以归纳为下列三点:

- 1.4.1 相对于其他管理专业来说,全世界去探索或探讨战略管理的学者、企业领导和学习管理的学生并不多。因为战略管理这一课题不是一门纯科学(管理学基本是社会科学),需要具备战略性思维(Strategic Thinking)和思维改变(Paradigm Shift)这些元素。在现实世界里,许多人的管理思维模式被层级式(Steep Hierarchical)和矩阵式(Matrix)的架构所框死(请参考第3章3.2节的3.2.2)。它不是一加一等于二,更不是那种两元素(Binary Thinking)的思维可以“搞定”的;它要求有全面和高层次观察的思维(Holistic Thinking/ Helicopter View),起码具备两者兼用的思维,就是说,即具有 A 又具有 B 的多维度的思考能力。举个例子,在 20 年前,谁会预测到日本生产视听器材的索尼公司的 PlayStation 会跟生产软件的美国微软公司的 X-box 在全世界游戏机市场(第三维度)中打拼。
- 1.4.2 笔者一般接触到的中国企业是比较急功近利的(个人的观感),跟某些企业探讨 5~10 年的中距离(Mid-term)战略管理已经很累,要它们去考虑 10~20 年长期的战略管理更不可思议。对于笔者来说这可以理解,因为中国过去 20 多年经历了巨大变化。但是,随着中国加入世贸组织,做生意的规则越来越国际化,甚至最后是全球一体化。财富五百强中的企业,很多都是百年企业,我们中国的企业有多少能够进入财富五百强已经是一个问题,当中有多少是百年企业就是另外一个要考虑的问题,这可能是笔者的偏见。要想成为百年企业,企业的领导和高层管理者就不能完全被今天的客户、今天的业务和流程所困扰,即使不考虑几十年之后的发展,现在也应该坐下来考虑 5~10 年或是 10 年以后的长期企业发展战略,如图 1-2。