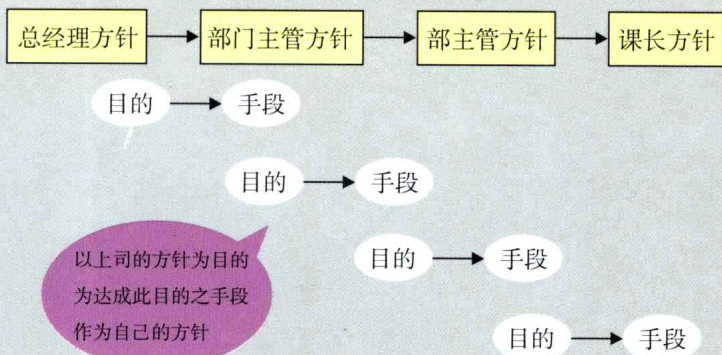




健峰企管丛书

平衡记分卡 方针管理

钟朝嵩 著



息万变的经营环境

改善、

改革，提高企业体质，始终维持优势、赢得竞争。

方针管理是进行改善、改革，提高企业体质最有效的实施方法。
平衡记分卡方针管理，是融合平衡记分卡的具体有效的方针管理。



宁波出版社

NINGBO PUBLISHING HOUSE

平衡计分卡方针管理

钟朝嵩 著



宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡方针管理 / 钟朝嵩著. — 宁波: 宁波出版社, 2010.7

(健峰企管丛书)

ISBN 978-7-80743-599-0

I. ①平… II. ①钟… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 137985 号

平衡计分卡方针管理

钟朝嵩 著

出版发行 宁波出版社(宁波市苍水街 79 号 315000)

责任编辑 吴波 徐琼

装帧设计 金字斋书刊设计服务中心

电 话 0574-87341015(编辑室) 2574-87242865(发行部)

印 刷 浙江开源印务有限公司

开 本 880 毫米×1240 毫米 1/32

印 张 6.25

字 数 150 千

版次印次 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80743-599-0

定 价 35.00 元



序

现今的经营环境正发生急剧变化,企业要赢得市场竞争,必须提高公司的整体实力,并且通过持续的改善、改革,使企业长期维持优势地位。

实践 TQM(全面品质管理)的方针管理,正是能适应经营环境变化、达成经营目标的最有效的管理体系。然而,目前各企业所实施的方针管理,却没有明确制定战略目标。进入全球化的时代,要能有效适应全球化的变局。平衡计分卡愿景的展开,战略目标的制定,KPI(关键绩效指标)的设定,正是较明确且有效制定战略目标的做法。

平衡计分卡的缺点,就是将目标、方策展开到各部门、各部、各课时,其展开方法、实施方法、管理方法都非常不明确,所以实施时不易落实。

方针管理的优点,则是总经理的年度方针展开到各部门、各部、各课,甚至到各负责人时,都有明确的展开、实施、管理的具体做法。

因此,作者研究平衡计分卡与方针管理的有效做法,并将书名定为《平衡计分卡方针管理》。



第一章首先说明方针管理概念以及与TQM、经营、目标、日常管理等概念的连结;第二章说明应用平衡计分卡方针管理的理由,并说明此法特点与内容;第三章开始具体说明平衡计分卡方针管理的实施内容,从经营战略目标的制订、年度KPI值的决定、总经理年度方针的制订、年度方针的展开到方针管理的实施,分为六章依序详述其内容;最后的第八章则提示推行方针管理时应注意的事项,在实施时能掌握正确的做法。

本书以实施步骤为主题并配合图表的编辑方式,提纲挈领地说明平衡计分卡方针管理的实施方法,是最适合企业干部人员实施或了解方针管理时的阅读书籍。

希望本书的出版,对各企业经营者、经营干部及各中高级层干部实施方针管理或年度方针目标的制订、展开与实施能有所助益。

钟朝嵩 谨识

2009年7月



目 录

第一章 方针管理的概念	1
1-1 何谓方针管理	2
1-2 方针管理与 TQM	4
1-3 方针管理与经营管理	6
1-4 方针管理与目标管理	8
1-5 方针管理与日常管理	10
第二章 应用平衡计分卡的方针管理	13
2-1 为何是应用平衡计分卡的方针管理	14
2-2 何谓平衡计分卡	16
2-3 何谓平衡计分卡方针管理	18
2-4 平衡计分卡方针管理的特点	20
2-5 平衡计分卡方针管理的进行做法	24
第三章 经营战略目标的制订	27
3-1 明确经营理念	30
3-2 提出经营愿景	32
3-3 SWOT 分析	34
3-4 经营战略的检讨	40
3-5 战略主题的决定	42

3-6	中长期经营计划的检讨	44
3-7	战略构图	46
3-8	经营战略目标的制订	54
第四章	年度 KPI 目标值决定	57
4-1	何谓 KPI	60
4-2	KPI 的设定	64
4-3	检讨 KPI 的现状实绩	66
4-4	中期 KPI 目标值的设定	68
4-5	决定年度 KPI 目标值	72
第五章	总经理年度方针的制订	75
5-1	各部门别检讨与报告本年度实绩,并提出全公司性问题点及解决对策	78
5-2	新年度 KPI 与部门全公司性问题点做全盘性整合,决定总经理新年度目标项目与目标值 ...	80
5-3	检讨达成总经理新年度目标值的重要因素及解决对策	82
5-4	制订总经理年度方针	84
5-5	方针	86
5-6	指针	88
5-7	目标	90
5-8	方策	92
第六章	年度方针的展开	95
6-1	部门年度方针的决定	98

6-2	部年度方针的决定	100
6-3	课年度方针的决定	102
6-4	指针的展开与制订	104
6-5	目标的展开与制订	106
6-6	方策的展开与制订	116
6-7	决定部门(单位)年度方针	126
第七章	方针管理的实施	129
7-1	管理指标的决定	132
7-2	方策实施项目的类别	134
7-3	年度方针实施计划书的拟定	160
7-4	年度方针的实施	162
7-5	方策实施管理板	164
7-6	年度方针实施结果的检讨和处置	166
7-7	方针管理的诊断	168
第八章	推行方针管理的注意要点	171
8-1	建构方针管理体系	173
8-2	导入须先从教育开始	173
8-3	要有容易说出真话的环境	174
8-4	导入方针管理的基本步骤	175

第1章

方针管理的概念

- 何谓方针管理
- 方针管理与 TQM
- 方针管理与经营管理
- 方针管理与目标管理
- 方针管理与日常管理



1-1 何谓方针管理

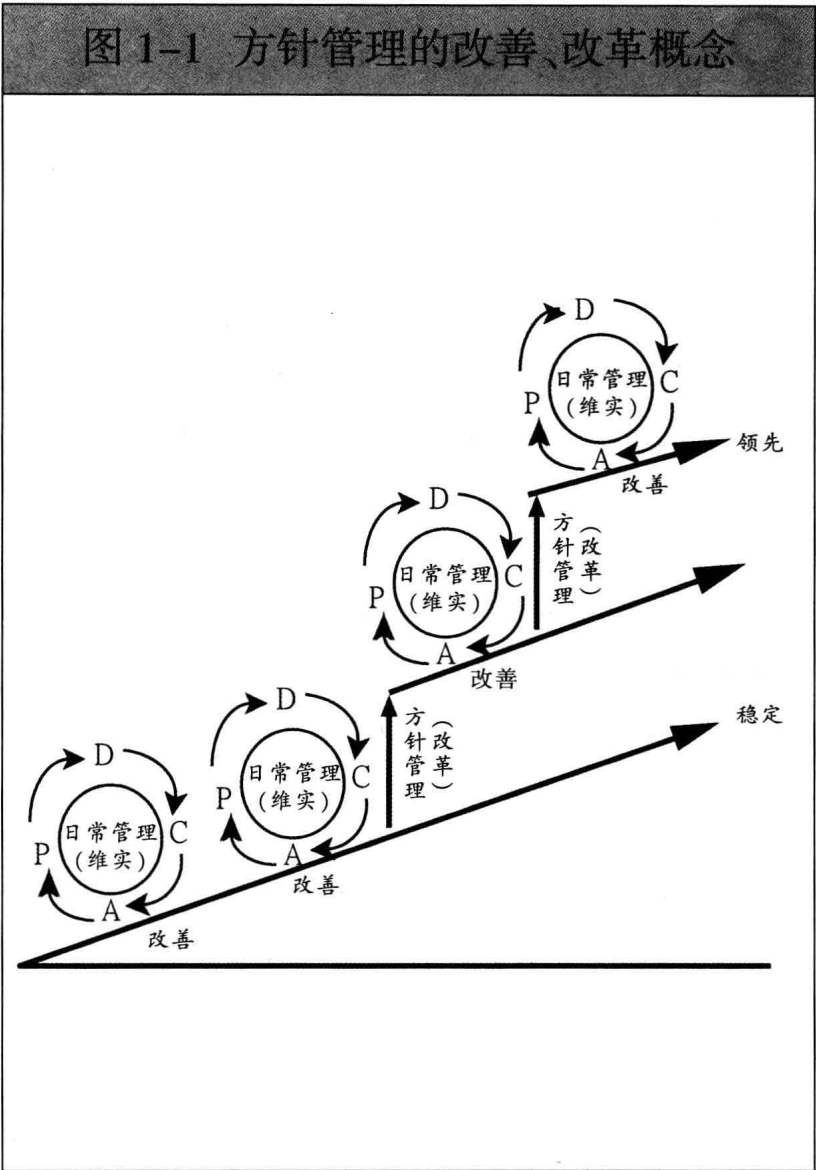
方针管理就是“企业为能有效发挥经营实绩,经营者须依据公司经营理念与中长期经营计划,制订能达成品质、利益、生产量、交期等经营目标的新年度的总经理年度方针,并将方针确实展开至各部门、各单位,使公司内所有成员朝一致的方向来努力,有计划地进行改善、改革活动,以期有效达成经营目标;同时通过公司全员的努力,能改善企业体制的管理活动。”

所以方针管理也可以说是经由方针的展开、实施改善与改革,来达成经营目标的改革活动。

方针管理是要在维持现状到某阶段后再打破现状,向更高的目标跃进的管理方法。

因此,须将日常管理做好,稳定维持现有实力后,再进行方针管理以打破现状,使企业整体水准提高;于改善、改革后再进行现状维持,现状稳定后再打破现状。如此不断地维实、改善、改革,企业水准与实力就能日益精进稳固。

图 1-1 方针管理的改善、改革概念





1-2 方针管理与 TQM

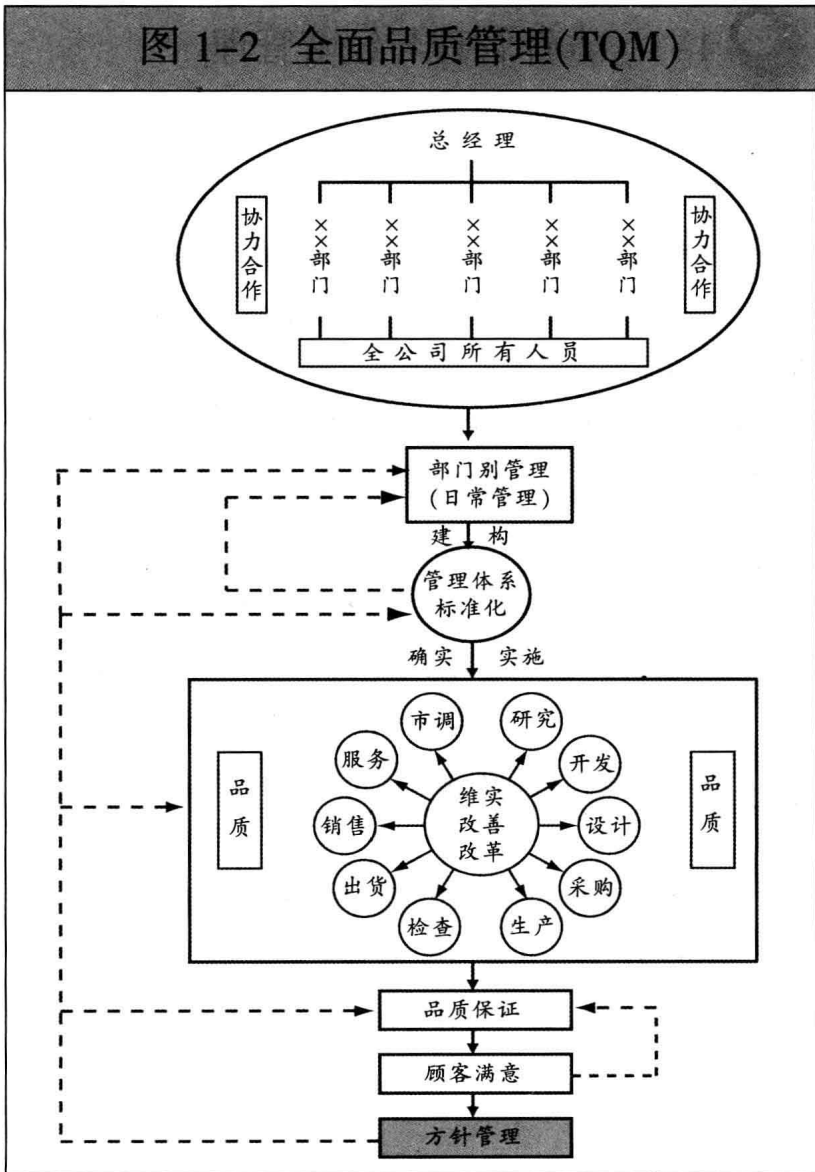
企业的经营环境随着世界形势的变化而变化,缺乏全球化竞争实力的企业,将很难适应变局,终究会被淘汰。

为适应这种世界性规模的变局,最有效的经营管理体系就是推行全面品质管理(Total Quality Management, TQM)。

所谓 TQM,就是“公司的最高经营者亲自领导,结合公司内所有部门全体人员协力合作,建构一个能共同认识,易于实施并且卓有成效的管理体系,并使工作标准化,且使所制订的各种事项能确实实施,有效转动 PDCA 管理循环,使市场调查、研究、开发、设计、采购、生产、检查、试验、出货、销售、服务等每一阶段的品质都能有效加以维实、改善、改革,确实能以最经济、最有效的方法做好品质保证,达成顾客满意的目的。”

要让 TQM 体系的每一阶段都能有效地加以维实、改善、改革,并能以最经济、最有效的方法达成目的,就必须实施方针管理,提出能达成目的的一贯方针,将所有成员向量(Vector)趋向一致,TQM 才能有效发挥其功效。由此可知,方针管理可以说是 TQM 要达成企业经营管理目的的重要支柱。

图 1-2 全面品质管理(TQM)





1-3 方针管理与经营管理

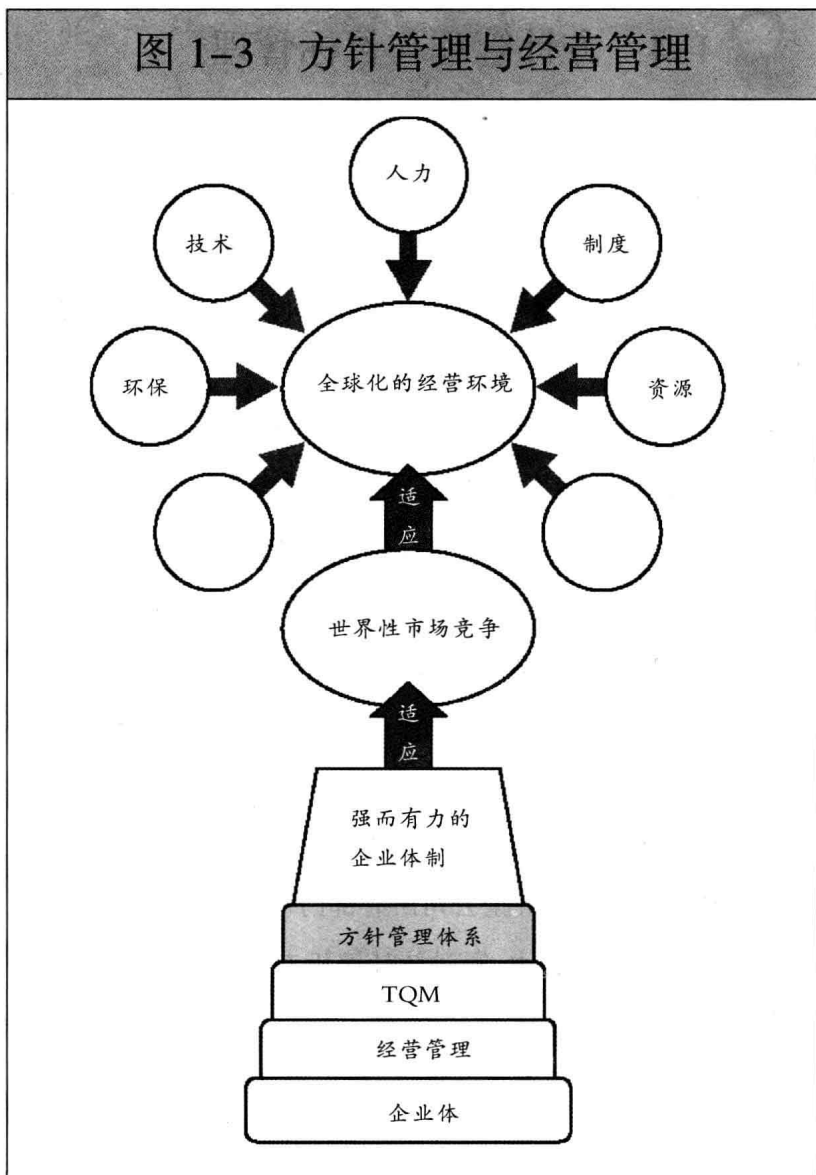
全球化的今天,企业的市场竞争越来越严酷,企业要能有效适应不确定的经营环境,有效达成经营绩效,就必须建构一种能结合全公司力量,有计划地进行改善、改革活动,达成经营目标的管理模式。

企业在进行改善、改革活动时,都要通过企业年度经营计划的实施来达成经营管理目标,但一般而言,公司年度经营计划常会发生的问题是:

1. 中长期经营计划的展望不明确,缺乏经营战略的思考。
2. 年度经营方针目标太分散,指向非重点的经营课题。
3. 经营方针目标无法落地地展开到基层末端。
4. 实施经营计划时无有效的追踪方法,很多年度经营目标都无法达成。

上述各项问题的发生,主要是企业体制不健全,没有一套可以遵循的有效管理体系。方针管理正是能适应经营环境的变化,有效率地达成经营目标的最有效的管理体系。所以,实施方针管理可说是解决上述各项问题的重要手段。

图 1-3 方针管理与经营管理





1-4 方针管理与目标管理

目标管理(Management by Objectives)是1954年由彼得·德鲁克(Peter Drucker)所提出的管理方法,是以行动科学为基础,社会心理学为背景,以自主性地设定目标,然后出于自愿地产生达成目标的动机为重要手段。

目标管理是为了提高企业的经营业绩,将目标由组织展开到个人层级,以公司全员都能达成目标为目的,每一个人都要参与目标的设定,从自主性的目标挑战过程中,产生动机或自我启发的结果,使全公司产生活性化的效果,并达成目标。

目标管理有重视结果、忽视过程的缺点,所以高成长或很景气的时候,是很有效的经营管理方法;但是当经营环境变化大、低成长或不景气时,就很难发挥功效。

方针管理的做法是由经营者提出方针(指针、目标、方策),并展开到部门、部、课等全公司所有部门(单位)。全公司所有人员都朝着同一方向努力,通过统计解析专案改革历程,进行各项改革活动并达成目标。

方针管理是不但重视结果,同时更重视过程的经营管理体系。

图 1-4 方针管理与目标管理

方针管理	目标管理
<ol style="list-style-type: none"> 1. 重视长期利益。 2. 方针管理的目的不但要达成目标，更要重视企业体制的改善。 3. 重视结果的同时更重视达成结果的过程。 4. 提出目标的同时也要提出达成目标的方策。 5. 达成目标的方策必须要依据上级方针。 6. 日常业务的重点是在维持实力，方针管理的重点是改革。 7. 维实、改善、改革的作法清楚而明确。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 只重视短期利益。 2. 目标管理的唯一目的就是达成目标。 3. 只重视结果。 4. 自主性地提出目标。 5. 达成目标的手段自主性地随意实施。 6. 日常业务只为达成目标而努力。 7. 维实、改善、改革的作法混淆不清。