

# The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action

# 平衡计分卡 ——化战略为行动

罗伯特·卡普兰 大卫·诺顿 著  
刘俊勇 孙薇 译 王化成 译校

## 75年来最伟大的管理工具 ——《哈佛商业评论》

广东省出版集团  
广东经济出版社

**The Balanced Scorecard:  
Translating  
Strategy into Action**

# 平衡计分卡

——化战略为行动

罗伯特·卡普兰 大卫·诺顿 著

刘俊勇 孙薇 译 王化成 译校

75年来最伟大的管理工具

——《哈佛商业评论》

广东省出版集团  
广东经济出版社

THE BALANCED SCORECARD: Translating Strategy into Action

By Robert S. Kaplan and David P. Norton

Original Copyright © 1996 by the President and fellows of Harvard College

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Guangdong Economy Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书简体中文版由Harvard Business School Press通过博达著作  
权代理有限公司授权广东经济出版社全球独家出版发行。未经出版  
者书面许可，不得以任何方式复制或节录本书中的任何部分。

版权登记号：图字：19-2003-499

### 图书在版编目 (CIP) 数据

平衡计分卡：化战略为行动/ (美) 卡普兰，(美) 诺顿  
著；刘俊勇等译校。—广州：广东经济出版社，2004.6

ISBN 7-80677-753-9

I. 平… II. ①卡…②诺…③刘… III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 040893 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	17.5 2 插页
字数	324 000 字
版次	2004 年 6 月第 1 版
印次	2004 年 6 月第 1 次
印数	1~10 000 册
书号	ISBN 7-80677-753-9 / F·1069
定价	38.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：(020) 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址：[www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

# 推荐序

中国组织需要实用的解决之道去应对各种重要挑战。通常，它们要在有限的时间和资源限制下完成多项任务。幸运的是，有一个在全球范围内得到广泛认可的著名实用管理方法能够帮助企业建立对战略的关注，并显著提高业绩。这就是平衡计分卡，本书就是平衡计分卡推广的起始。

我们非常高兴地向中国的读者们推荐罗伯特·卡普兰博士和大卫·诺顿博士的多部震撼著作，这是其中的第一部，是他们二位共同创造了平衡计分卡方法。《平衡计分卡》这部原著将这一创新方法确立为衡量和管理组织战略的最佳实践操作方法。

这一经典著作描述了如何把战略分解为行动方案，全书运用了许多实战案例、例子和图表，帮助读者理解如何将战略管理的基本概念转化为实际行动。卡普兰先生和诺顿先生都拥有营运管理学博士学位，他们所创造的这一卓越的战略衡量和管理方法可普遍适用于几乎任何一种类型的组织。

自从1990年他们的创新模式和方法首次确立以来，卡普兰先生和诺顿先生在战略管理这一领域作出了巨大的贡献。他们最初的两部有关平衡计分卡的著作已在全球被翻译成20多种语言<sup>[1]</sup>。他们俩和BSCOL（平衡计分卡协会）的咨询顾问们已经完成了500多个咨询项目，帮助企业确定、沟通和成功地执行战略。他们不断地学习、更新并推动这一工具不断发展，使平衡计分卡作为一个系统、有效的帮助各类组织取得突破性成果的方法而得到广泛认可与运用。

就战略管理来说，中国有着自己的复杂文化因素和来自企业内部的挑战，而平衡计分卡正是最适合帮助中国企业制定、沟通和成功地执行战略的管理工具。

1993年我们首先把业务流程改造引入中国，1996年我们在中国成功实施了第一个平衡计分卡项目。通过在中国十多年的成功咨询经验，我们发现，不同

行业、地区和类型的企业往往面临着同样的挑战。我们深入这些中国企业，聆听管理层讲述他们所面临的各种问题。我们一次又一次地认识到企业的管理层需要的是可以系统实施的实际的解决方案，而我们对平衡计分卡运用的结果证明它正是能够满足管理层这一需求的最强有力的工具。

因此我们在几年前决定将平衡计分卡作为我们咨询业务的战略重点。这一定位是根据我们对中国公司的情况所作的分析而做出的，因为事实上从 1996 年我们就开始用平衡计分卡方法帮助客户了。随着这一实用方法在中国得到不断的成功实施，我们的这一决定也不断地得到验证。

我们把对卡普兰先生和诺顿先生这一方法的学习体会编辑成书，成为中国最畅销的管理类书籍之一<sup>[2]</sup>。中国企业的管理层所面临的最大的挑战是变革的步调和程度。来自国内外的竞争越来越激烈，客户的需求在快速升级，技术也在加速革新，而每一个这样不断变化的变革推动因素都使中国的经理们面临不断增加的压力。

我们认识到平衡计分卡方法为中国带来了独特的价值，而这种价值不可能通过其他方法轻易获得。试问你的所有经理们都能回答这样一个问题吗：“你获得成功的战略是什么？”卡普兰先生和诺顿先生的这本最权威的著作将教你怎样行动，从而使每一位经理（甚至每一位员工）都能针对这一问题作出回答。

中国在过去的 25 年中取得了巨大的发展。我们认为有一个重要的特质是引导中国走过这一过程的三代领导人所共有的：他们都尊重那些能够客观地验证其有效性的实践方法。他们进行了大范围的社会经济改革试验，其结果推动了国家的进步。通常，在更大的范围内推广新的举措之前，他们都会对试点的结果进行认真的评估。

基于这样的原因，我们相信平衡计分卡将成为中国最权威和最常用的管理方法，因为平衡计分卡恰恰是为组织提供一个客观的方法来验证组织成功实施战略的设想。

制定一张平衡计分卡并向组织的下级部门贯彻，对一个企业的战略管理来说是一个重要贡献，因为平衡计分卡确定了企业的目标、衡量指标、目标值和将战略转化为行动的战略举措。当然，这是从高层管理的角度来看，在具体实施时还必须注意很多细节。

有些书籍和咨询顾问往往轻易地从两位创始人那里依葫芦画瓢地借用平衡计分卡一词，读者们不应受到误导。卡普兰和诺顿两位博士是这一强大工具的

创始人，他们十多年来不断地对这一创新的模式进行提升。平衡计分卡的运用不仅仅是词语和图表的运用，只有掌握了用正确的方法有效地使用这一工具的奥妙，才能带来企业业绩的显著提高。

我们希望用自己微薄的力量，也感谢有这样一个机会对平衡计分卡这一最佳实践方法在中国的确立做出贡献。当您在书中沿着两位创始人指引的道路探索时，我们祝愿您从中学有所获。

毕意文 (Irv Beiman) 博士

(博意门咨询有限公司董事长)

孙永玲博士

(博意门咨询有限公司总裁)

2004年4月 于上海

---

[1] 罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿,《平衡计分卡》,[波士顿:哈佛商学院出版社,1996];《战略中心型组织》,[波士顿:哈佛商学院出版社,2001]

[2] Irv Beiman 和孙永玲,《平衡计分卡中国战略实践》,[北京:中国机械工业出版社,2003] (详细信息请登陆 [www.egate-china.com](http://www.egate-china.com))

# 企业业绩评价研究回顾及卡普兰和诺顿的理论贡献

——《平衡计分卡：化战略为行动》译校序

王化成

一种重要管理理念的出现，将带来管理上的一场革命，平衡计分卡就是这样的一种理念。

—

从 19 世纪初开始，企业生产规模不断扩大、经营地域不断拓展，至 19 世纪末，纺织业、铁路业、钢铁业和商业的管理者根据各自行业的经营特点先后建立了相应的业绩衡量指标用于激励和评价企业内部的生产效率。20 世纪初，多元化经营和分权化管理为业绩评价的进一步创新提供了机会。早在 1903 年，杜邦火药公司就开始使用“投资报酬率”法来评价公司业绩，将业绩评价的对象从内部生产效率扩展到企业整体业绩。后来，杜邦公司的财务主管唐纳森·布朗（Donaldson Brown）将投资报酬率法发展成为一个评价各个部门业绩的手段。布朗建立了杜邦公式，即投资报酬率 = 资产周转率 × 销售利润率，并发明了至今仍广泛应用的“杜邦系统图”。根据杜邦公式和杜邦系统图，投资报酬率指标发挥了重要的作用，相应的预测和控制方法被建立起来用以规划和协调各个分部的经营活动。1923 年，通用公司的董事长小阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）提出的分权管理就是利用了布朗的理论。杜邦分析系统在企业管理中发挥的巨大作用也奠定了财务指标作为评价指标的统治地位。应用最为广泛的评价指标有投资报酬率、权益报酬率和利润等财务指标。会计数据易于获取、可比性强等特点也使得财务指标更具可操作性。1929 - 1933 年的经济危机之后，来自企业外部的会计准则和各种规范越来越多，这些要求使企业将越来越多的注意力集中在编制对外财务报告上。因此，业绩评价指标以财务指标为主是外部环境和内部条件共同作用的必然结果，并且这种局面一直持续到 20 世纪 80 年代。

## 二

传统的企业业绩评价产生于产业时代，主要为投资者、债权人、政府等企业外部利益相关者服务，而且是随着会计信息的披露而不断发展起来的。因此，它立足于事后评价，关注企业自身状况，重视表面可见的短期业绩，并且以财务指标为主。传统的企业业绩评价曾为企业“外部人”的相关决策提供了有力的工具，对企业“内部人”的经营管理也有一定的借鉴作用。但是，面对现代企业管理新兴的管理模式和管理观念，传统的企业业绩评价显得力不从心。它在设计思路、具体内容和运作方式上都过于陈旧，在评价的广度、深度和远度上都过于局限，远远不能满足现代企业管理的需要。财务评价指标的缺点表现为：（1）环节单一。企业的运营是一个持续不断的动态过程。与之相适应的企业管理也应是一个持续不断的动态循环。传统的企业业绩评价仅仅作为企业会计期末的分析和总结，停留在单一的事后管理环节，远远未能发挥其应有的功效，不利于对企业运营的实时监控和及时调整。为现代企业管理服务的业绩评价应当充分利用现代信息技术，缩短相关指标的呈报周期（每日、每星期、每月、每季度或每半年呈报），提高评价信息在企业管理中的及时性和相关性。并且，企业业绩评价还应当突破人为会计期间的限制，站在战略的高度，与战略管理的动态循环相融合。只有这样，才能真正突破传统业绩评价在评价环节上的局限性，充分发挥其在现代企业管理中的作用。（2）广度不够。企业是一个多维的开放的系统，其运营不仅涉及内部各种因素，而且受到外部各种环境的影响。在产业时代，企业外部环境相对稳定、简单，企业经营的重点在企业内部，与此相适应的传统企业业绩评价是一个封闭的系统，关注企业自身运作，而忽略外部环境因素。但是，随着经济的发展，企业面临着越来越复杂多变的经营环境。面对新的经济环境，传统企业业绩评价的视野显得过于狭窄。为现代企业管理服务的业绩评价必须拓宽视野，不仅要着眼于企业自身，而且应关注企业外部的方方面面，关注企业内外的相互协调。（3）深度不足。现代企业运营不仅面临多变的外部环境，而且涉及多种内部因素以及复杂的内部环节和层次。传统的企业业绩评价主要以会计信息为基础、以财务指标为依据。会计信息和财务指标是对企业运营的一种综合、抽象的反映。正是由于这种综合和抽象，使得很多深层的原因和具体的情况被掩藏起来了。换句话说，传统的企业业绩评价能在一定程度上反映综合的业绩结果，但不能揭示深层的业绩动因。没有动因的结果很难表明结果是如何得到的，也就难以为



改进业绩指明方向。(4) 远度有限。企业的运营是一个持续的变化的过程，在确定经营方针、管理策略时常常会涉及到眼前利益和长远发展的权衡问题。传统的企业业绩评价关注短期的眼前利益，而忽视长远的发展潜力。在科技日新月异、市场瞬息万变的今天，企业现有的水平并不能预示今后的前景。企业要求生存、求发展，必须具备较强的创新能力和应变能力。在当今竞争日趋智力化、无形化的经营环境中，企业在先进技术、市场声誉、人员素质等方面的长期积累对企业的经营成功和战略实现至关重要。因此，传统的企业业绩评价对现代企业管理来说，已显得有些“鼠目寸光”，不利于企业的创新与积累，进而影响到企业长期的发展后劲，这无疑会在一定程度上误导企业的经营与管理。为现代企业管理服务的企业业绩评价应当在回顾过去、立足现在的同时放眼未来，不只关注短期利益，还应注重长期的可持续发展，促使企业的目标和决策由短期型向长期型转化。

### 三

卡普兰和诺顿两人通过对 12 家在业绩评价方面处于领先地位的企业进行了为期一年的研究，提出了平衡计分卡理论，并在《哈佛商业评论》1992 年 1~2 号发表了《平衡计分卡：驱动业绩的评价指标体系》一文。平衡计分卡是对企业业绩评价实践的提炼和升华。两人后来又又在 1993 年 9~10 月号的《哈佛商业评论》上发表《平衡计分卡的实际应用》一文，专门介绍了多家企业实施平衡计分卡的成功经验，因而平衡计分卡从提出时就解决了操作性问题。1996 年 1~2 月号的《哈佛商业评论》上，他们又发表了《平衡计分卡在战略管理系统中的应用》，文中引入了四个新的管理程序，帮助公司把长期目标和短期行动联系起来。《哈佛商业评论》的三篇文章奠定了平衡计分卡的理论基础。1996 年，《平衡计分卡：化战略为行动》的出版，标志着这一理论的成熟，将平衡计分卡由一个业绩衡量工具转变为战略实施工具。目前，该书已被翻译成 21 种语言。Gartner Group 调查表明：在《财富》杂志公布的世界前 1000 位公司中，有 70% 的公司采用了平衡计分卡系统。《哈佛商业评论》更是将平衡计分卡评为 75 年来最具影响力的战略管理工具。平衡计分卡的理论贡献主要表现在两个方面：

#### 1. 全面的业绩评价系统

平衡计分卡是一套能使高层管理者快速而全面地考察企业的业绩评价系

统。平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程、学习和创新四个角度来评价企业的业绩。财务指标是企业追求的结果，其他三个方面的指标（非财务指标）是取得这种结果的动因。非财务指标不是对财务指标的取代，而是对财务指标的补充。

平衡计分卡中的非财务指标是在考虑股东以外的其他利益相关者目标的基础上形成的，它全面地考虑了所有的利益相关者。并且对财务指标与非财务指标之间的因果关系进行了详尽的阐述。这种因果关系的建立解决了经营管理中业绩评价指标之间关系混乱的问题。平衡计分卡的评价指标根源于组织的战略目标和竞争需要。而且，平衡计分卡要求管理者从四种角度选择数量有限的关键指标，因而有助于把注意力集中到战略远景上来。平衡计分卡迫使管理者把所有的重要业绩评价指标放在一起考虑，使公司增强竞争力的不同举措同时出现在同一份管理报告中，从而有助于企业整体目标的实现以及不同部门目标的协调。

## 2. 战略管理系统的基石

如何将企业的战略目标转化为员工的日常行动，是近 30 年来战略管理研究的重点。基于对有形资产的开发和利用而建立起来的以财务指标为核心的业绩评价系统已无法满足战略管理的需要，因为短期财务指标对企业中长期战略目标的解释能力在不断削弱。这种局面使战略规划与战略实施之间的差距不断扩大。平衡计分卡能够满足企业战略管理的要求。本书第二部分举例说明了一些企业如何将平衡计分卡作为新的战略管理系统的基石。这些企业的管理层发现，平衡计分卡帮助他们弥合了过去存在于企业中的一个鸿沟：战略制定和战略实施之间的脱节。通过四个管理程序，平衡计分卡使企业的战略目标转化为员工的日常行动。这四个管理程序是：阐明并诠释愿景和战略；沟通和联系；计划并制定挑战性目标值；战略反馈和学习。

本书的最大特点就是在理论和实践之间架起了一座桥梁。除了阐述平衡计分卡的基本原理之外，本书自始至终贯穿了不同企业的实施案例，它们涉及多个行业，如制造业的模拟设备公司、海底建筑业的石水公司、石油行业的先锋石油公司、零售业的凯尼恩公司、金融业的大都会银行和国家保险公司，甚至该书在第八章还介绍了平衡计分卡在政府机构和非营利组织的应用。当前，平衡计分卡在国内受到了理论界和实务界的广泛关注，本书不仅可以帮助读者学习理论知识，更将帮助他们学以致用。

自 1992 年哈佛大学教授罗伯特·卡普兰和复兴方案公司咨询顾问大卫·

诺顿创建平衡计分卡理论以来，这一划时代的管理理念便在世界各国广泛传播。大约 2500 年前，希腊诗人欧里庇得斯(Euripides)就已经意识到平衡对生活的重要性，他说：“最重要和最安全的事就是保持生活的平衡，并认识到在我们周围和我们身上的伟大力量。如果你能够做到这点并以这种方式生活，那你确实是一名智者。”我认为，平衡计分卡理论实现了四个方面的有机协调和平衡：战略管理与经营管理的平衡、财务指标与非财务指标的平衡、内部人员与外部人员的平衡以及结果指标和动因指标的平衡。中国企业在以上四个方面的平衡上存在明显欠缺。我认为，平衡计分卡的引入，定能对中国企业的业绩评价乃至整个企业管理带来革命性变化，我们期待中国平衡计分卡时代的到来。

(作者是中国人民大学商学院副院长、教授，博士研究生导师)

# 译 序

平衡计分卡自 1992 年诞生以来，迅速风靡全球，得到了理论界和实务界的广泛关注。近年来，国内对平衡计分卡的研究和应用日益增多。我们从 2000 年参加国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”以来，便把平衡计分卡作为研究的重点。典型的平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个方面来衡量企业的业绩，并通过一套具有因果关系的指标体系将企业的战略转化为日常行动。平衡计分卡理论涉及了多个学科的知识，比如战略管理、财务管理、会计、营销管理、研发管理、生产管理、人力资源管理，等等。因此，平衡计分卡也吸引了上述诸多领域学者的目光。在实践中，有许多不同行业的企业不同程度地应用了平衡计分卡。同时，平衡计分卡也成为国内许多咨询公司的主要业务领域之一。我们认为，平衡计分卡最大的成功之处在于它为理论和实践搭起了一座桥梁。这一理论的提出并非空穴来风、闭门造车，而是有着深厚的实践基础。卡普兰和诺顿两位大师通过对 12 家业绩衡量领先的企业进行为期一年的研究，以模拟设备公司的“企业计分卡”为原型，提出了平衡计分卡，并将初步研究成果在数家企业进行了检验。因而，平衡计分卡理论是理论界、实务界和咨询业智慧的共同结晶，由此我们也不难理解平衡计分卡理论的强大生命力。平衡计分卡的成功使我们认识到管理理论的创新必须走产学研相结合的道路。

从两位大师在《哈佛商业评论》上发表的三篇关于平衡计分卡的文章可以看出，平衡计分卡理论经历了一个从业绩衡量工具到战略管理基石的成功转型。这一转型的推动者是应用平衡计分卡的诸多企业，他们在实践中认识到，平衡计分卡不仅是一个良好的业绩衡量系统，而且在战略管理中发挥了重要的作用，它有效解决了长期以来困扰管理者的战略难题——战略规划与战略实施的脱节。企业引入平衡计分卡的初衷是解决业绩衡量问题，但是丰富的实践使理论再次得到了升华，平衡计分卡已成为战略管理的基石。随着理论的逐步完

善，加之成功实施经验的日益积累，1996年《平衡计分卡：化战略为行动》一书的出版可以说是水到渠成。

在关注国内学习和应用平衡计分卡的同时，我们也注意到了不能回避的问题：我们是否正确地认识了平衡计分卡？可以说贯穿于本书的关键词并不是太多，但对它们的译法却影响了对理论的理解和应用。化战略为行动是一个从宏观到微观，从抽象到具体的过程，平衡计分卡使用的概念依次为层面（perspective）、目标（objective）、指标（measure）、目标值（target）和行动方案（initiative）。这几个词汇是平衡计分卡的最基本概念，是财务、客户、内部业务流程以及学习与创新四个方面的具体构成要素，也是本书第一部分重点阐述的内容。但是仅用这些静态要素，是无法满足战略管理过程的动态要求的。因此，本书的第二部分从动态的角度阐述了化战略为行动的四个重要管理流程：阐明并诠释愿景和战略（Clarifying and translating the vision and strategy）、沟通与联系（Communicating and linking）、计划与制定目标值（Planning and target setting）以及战略反馈与学习（Strategic feedback and learning）。

本书在翻译过程中，得到了有关单位和个人的大力帮助，我们曾就一些关键词汇的翻译与他们进行商讨。他们是中国航天工业会计学会秘书长胡桂珍、美国 Pannaway 公司中国区总裁彭灏先生、上海博意门咨询公司总裁孙永玲博士，中国人民大学商学院博士研究生温承革。此外，广东经济出版社的编辑黄少刚先生多次为我们提供有关平衡计分卡的资料和信息，使得本书的翻译工作得以顺利开展。在此，我们对他们表示衷心的感谢。

本书适合于企业管理者、高等院校相关领域的教师、研究生、高年级的本科生和所有对平衡计分卡有兴趣的人士阅读。

囿于时间与语言之限制，本书的翻译难免还有许多不足之处，敬请各位读者不吝赐教。

电子信箱：liujunyong@ruc.edu.cn。

刘俊勇 孙薇

2004年4月5日于中国人民大学

# 作者序

这本书的起源可以追溯到 1990 年，那年 KPMG(毕马威会计师事务所)的研究机构诺兰诺顿(Nolan Norton Institute)资助了一项为期一年、数家公司参加的研究项目，叫做“未来的组织业绩衡量”。这个研究项目受到这样一个信念的启示——现有的以财务会计指标为主的业绩衡量方法已经跟不上时代了。该研究项目的参与者认为，对概括性财务业绩指标的依赖，会妨碍企业创造未来经济价值的能力。诺兰诺顿的 CEO 戴维·诺顿(David Norton)担任该项目的负责人，罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)则担任学术顾问。来自制造、服务、重工业和高科技行业的 12 家企业也参加了这项研究<sup>[1]</sup>，这些企业的代表在那一年中每两个月聚会一次，来开发一个新的业绩衡量模型。

项目伊始，我们查阅了大量最新的创新业绩衡量系统的案例研究。模拟设备公司的案例<sup>[2]</sup>，描述了一种在持续改进活动中衡量改进速率的方法。案例中也显示了该公司如何运用他发明的“企业计分卡”，该方法除了传统的财务指标外，还包括与交货时间、制造流程的质量和周转期、新产品开发效率相关的业绩指标。模拟设备公司负责质量改进与生产力的副总裁阿特·施奈德曼(Art Schneiderman)，也参加了一次研讨来介绍他们的计分卡经验。在这项研究的前半段，我们曾考虑了不少概念，包括股东价值、生产率和质量衡量、新的薪酬计划等，但没过多久，大家的注意力就集中在这个多角度的计分卡上，认为它是一个最可能满足我们要求的方法。

经过小组反复讨论，计分卡的内容逐渐扩大，围绕着财务、客户、内部、创新与学习四个独特的层面，形成了一个新的衡量系统，我们称之为“平衡计分卡”。顾名思义，它反映了如下多种平衡关系：短期和长期目标、财务和非财务指标、滞后和领先指标、外部和内部业绩视角。几位小组成员在他们的企业进行试验，尝试建立平衡计分卡模型。随后他们向研究小组报告平衡计分卡在企业内的接受程度，遭遇过哪些障碍，有哪些机遇。1990 年 12 月，我们将

这个平衡衡量系统的可行性和实施效益做成报告，研究项目圆满结束。

我们总结了小组的研究结果，写成了一篇论文《平衡计分卡——驱动业绩的指标》，发表于1992年1~2月号的《哈佛商业评论》。当时，几位高层管理者找上门来，希望我们帮助他们在企业内实施平衡计分卡。这些工作又带动了下一轮的发展。石水公司(Rockwater)当年的CEO诺曼·钱伯斯(Norman Chambers)和FMC公司当年的执行副总裁拉里·布雷迪(Larry Brady)(后来升任总裁)，对计分卡的广泛运用有着绝对的影响力。在钱伯斯和布雷迪看来，计分卡不只是一个衡量系统，他们希望以这个新的衡量系统沟通新的战略，并使新战略在企业内协调一致。他们的新战略是摆脱传统的以降低成本和低价竞争为重点的短视做法，转变为向客户提供客户化的增值产品和服务，从而创造增长机会。我们在与钱伯斯、布雷迪及他们公司的管理者一起工作中，感悟到将平衡计分卡指标与企业战略挂钩的重要性。这个道理似乎浅显易明，但事实上许多企业，即使是那些实施了新的业绩衡量系统的公司，也没有将他们的衡量系统与战略协调一致。大多数企业都是采用降低成本、改善质量和缩短反应时间的手段来改善现有流程的业绩，但是却没有找出真正具有战略意义的流程——那些必须表现卓越才能实现战略成功的流程。我们在第二篇文章中描述了基于战略成功选择指标的重要性，这篇文章是《平衡计分卡的实践》，发表于1993年9~10月号《哈佛商业评论》。

1993年中，诺顿出任一家新公司——复兴方案公司(Renaissance Solutions, Inc., RSI)的CEO。RSI的主要业务之一是战略咨询服务，他用平衡计分卡作为帮助客户诠释和实施战略的工具。RSI和双子星座咨询公司(Gemini Consulting)的联盟，为平衡计分卡在重大企业转型项目中的应用带来了新的契机。这些经验进一步完善了计分卡与战略的联系，证明了即使四个层面多达20到25个指标，仍然可以沟通和协助实施单一的战略。因此，我们毋须对计分卡上诸多指标做出复杂的权衡取舍，战略联系便可把计分卡指标连接到一系列的因果关系之中。这些因果关系汇集起来，描绘出战略的运行轨迹：对员工再培训、信息技术以及创新产品和服务的投资将大幅地改善未来财务业绩。

这些经验显示，具有创新精神的CEO，不但以平衡计分卡来阐明和沟通战略，而且用它来管理战略。实际上，平衡计分卡已经从一个改良的衡量系统，演变成一个核心的管理系统了。除了最早实施平衡计分卡的公司，包括Brown & Root Energy Services公司(石水的母公司)和FMC，我们在其他几家公司也观察到了平衡计分卡的演变，本书经常提到的有：大都会银行(Metro Bank)、国

家保险公司(National Insurance)、凯尼恩商店(Kenyon Stores)和先锋石油公司(Pioneer Petroleum)(出于保密原因,这几家公司的名字是虚构的)。这些公司的高层管理者,不约而同地把平衡计分卡当作重要管理流程的核心组织架构,包括:制定个人和团队目标、薪酬制度、资源分配、预算编制和计划以及战略反馈和学习。我们总结这些发展,写成第三篇文章:《平衡计分卡在战略管理系统中的应用》,发表于《哈佛商业评论》1996年1~2月号。

平衡计分卡迅速演变成一个战略管理系统,使我们认识到区区几篇文章无法交代清楚我们学到的经验。同时,我们也接到了许多要求,都是希望进一步了解如何建立并实施平衡计分卡。源源不断丰富而详尽的实施经验,加上众人在这方面的信息渴求,终于促成我们写作此书。

虽然我们已竭尽所能把本书写得详尽和完整,但是这本书只能算是一个进度报告。过去三年,我们看到越来越多的企业接受了计分卡概念,开创了新的发展和应用。我们希望本书的观察报告,能够帮助更多的管理者在他们的企业中推出并实施平衡计分卡方案。过去五年来,我们幸运地接触到许多富有创新精神的公司,我们相信他们将会把计分卡的框架和应用发扬光大。或许再过几年,读者会看到我们的第二本书《平衡计分卡(续)》。

在我们的创作过程中得到了许多单位及其管理者和项目负责人的帮助,包括FMC的拉里·布雷迪(Larry Brady)和罗恩·马布(Ron Mambu),石水的诺曼·钱伯斯(Norm Chambers)和劳埃德·里斯(Sian Lloyd Rees),模拟设备公司的雷·斯特达(Ray Stata)、杰里·菲什曼(Jerry Fishman)和阿特·施奈德曼(Art Schneiderman)。我们也向大都会银行、国家保险公司、凯尼恩商店、先锋石油公司以及其他几家公司的管理者表示谢意,但出于保密原因,我们无法在此提到他们的名字。这些公司管理层通过他们的领导能力和行动,为平衡计分卡作为企业管理系统的基石做了最有力的证明。

我们也因RSI许多专业人员的努力而获益匪浅,他们与客户的工作经验扩大了平衡计分卡的应用范围。特别是迈克尔斯·康卓达(Michael Contrada)和丽贝卡·斯坦福(Rebecca Steinfort),将许多客户的经验综合起来,形成了RSI的活知识库。劳拉·唐宁(Laura Downing)和玛丽萨·亨里克森(Marissa Hendrickson)让我们学到了如何把平衡计分卡应用到非营利组织,他们为麻省残奥会(Massachusetts Special Olympics)奉献了许多私人时间。RSI的创办人哈里·莱斯克(Harry Lasker)和戴维·鲁宾(David Lubin)帮助我们把计分卡实施方法扩大为技术基础的解决方案,包括第十一章描述的战略反馈与学习系统。这些拓展工



作使我们把计分卡的概念能够融入企业的会议、信息系统和日常生活之中。我们与双子星座咨询公司的关系，尤其是弗朗西斯·高拉特(Francis Gouillart)的鼎力支持，使我们有机会把计分卡的应用进一步扩展到复杂的企业转型过程中。这些专业的合作关系，让我们明白了学习型组织的真正意义。

在出版过程中，许多人发挥了重要作用。哈佛商学院出版社领导卡罗尔·弗兰克(Carol Franco)自始至终给予我们热情的支持以及在编辑上的帮助。编辑霍利斯·韩伯克(Hollis Heimbouch)对初稿和随后几次草稿提供了宝贵和精辟的见解，使得本书的结构和内容更为充实。特得·弗兰克维拉(Ted Francavilla)、汤姆·瓦莱里亚(Tom Valerio)、威廉·布伦斯教授(William Bruns)、罗伯特·西蒙教授(Robert Simons)和罗宾·库珀教授(Robin Cooper)的指教，使我们能够在本书付梓之前做出重要的修正。

纳塔莉·格林伯格(Natalie Greenberg)的辛勤工作和校稿技术，使我们减少了重复出错的毛病。巴巴里·罗丝(Barbara Roth)有效管理制作流程，使我们能够如期出书，她在美工和编辑方面也提供了极好的建议。RSI的罗斯·菲茨帕特里克(Rose Fitzpatrick)把我们潦草的手稿和乱七八糟的数字和图表，变成漂亮的终稿，而在不计其数的改稿过程中，她的耐心是我们最大的精神支柱。对上述所有的人，让我们在这里说一声谢谢。

卡普兰、诺顿

1996年2月于麻省波士顿市、林肯市

#### 注释：

---

[1] 这12家公司包括AMD(Advanced Micro Devices)、美国标准石油(American Standard)、苹果电脑(Apple Computer)、南方贝尔(Bell South)、CIGNA保险、Conner Peripherals公司、Cray Research、杜邦(DuPont)、EDS(Electronic Data Systems)、GE(General Electric)、惠普(Hewlett - Packard, HP)和加拿大壳牌石油(Shell Canada)。

[2] R. S. Kaplan, "Analog Devices: The Half - Life Metric." Harvard Business School Case # 9 - 190 - 061, 1990.