

《哈佛商业评论》精粹译丛



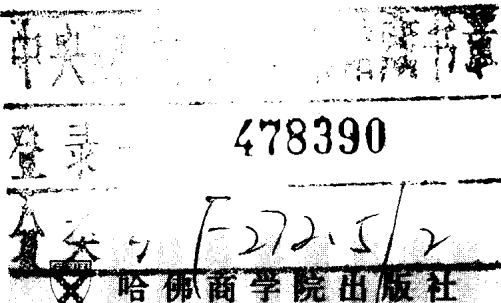
Harvard Business Review

公司绩效测评

彼得·F·德鲁克 等著
李 焰 江 娅 译



中国人民大学出版社



哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司绩效测评/德鲁克 (Drucker, P.F.) 等著; 李焰, 江娅译.

北京: 中国人民大学出版社, 1999. 9

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance

ISBN 7-300-03222-2/F·973

I. 公…

II. ①德… ②李… ③江…

III. 企业经济-经济效果-经济评估

IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 43524 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

公司绩效测评

彼得·F·德鲁克 等著

李焰 江娅 译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@ public 3. bta. net. cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6.5 插页 3

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

字数: 133 000 印数: 1-10 000

定价: 18.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有77年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，HBR包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

77年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商

学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时代共进，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，成为西方国家高级经理人、各国政府官员、商学院教授和 MBA 及相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是“最权威的”、“最具洞察力的”、“最有价值的”和“最为独特的”。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重。而其

中，理念的突破、技术与管理的创新是关键问题。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较生疏。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、战略管理大师迈克尔·波特和亨利·明茨伯格等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新领域的前沿；而作者们由于背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因此，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年 10 本的速度与哈佛商学院同步推出，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。不过，由于受译者个人学识、经验与能力的限制，译作中难免有不足之处，恳望读者们来信和 E-mail

批评指正。

在本译丛引进和出版运作过程中，得到全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危同志的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

译者序

我们正处在一个急剧变革的时代。工业社会向信息社会的转变，使一切都将发生深刻的变化，包括人们的生活方式、交流方式；组织机构的经营方式、管理方式；国家的管理法规、政治机构；市场的运作模式、组织结构……

变革的潜流已经涌来，在市场浪潮中搏击的企业最先感受到变革的冲击。这个冲击正在动摇传统的企业绩效测评指标体系，一些冲浪者们已经在进行创新的尝试。

本书系统地总结、阐述了近年来国外企业在绩效测评指标体系方面的创新，向我们展示了这项改革的前景和深刻意义。

传统的绩效测评指标主要是会计、财务指标，注重的是对过程结果的反映，带有静止、单一和被动反映的特点，不能全面地、动态地反映过程中的问题，不能主动地进行分析和管理，也不能与组织的战略目标及战略管理手段实现有机的融合。这些固有的问题在工业社会向信息社会转变的过程中，已经变得越来越突出了。信息社会使信息的传递更加迅速，获取信息的成本更加低廉，信息加工和分析的技术更加完善，因而，市场竞争程度迅速提高，产品和服务更新换代的周期更加缩短，企业感受到了越来越大的竞争压力，危机感迫使它们重新审视战略目标、战

略管理程序和绩效测评指标。企业希望能创造出这样一种管理程序，使它们能够像一个肌肉强健、反应灵敏、充满活力的运动员一样，随时根据市场的变化调整自己，及时地、持续地为市场提供令人满意的优质服务和产品。竞争也使企业在关注内部的同时，更加关注外部，绩效测评指标体系也必须顺应这种变化。因此，基于活动的成本核算法（对传统成本会计核算的革命），全方位的、包括财务指标和非财务指标的绩效测评体系（对排斥非财务指标的绩效测评指标体系的革命），由团队全体成员参与制定并持续改进的绩效测评指标体系（对单纯由经理人员制定并执行和修改的指标体系的革命），以及可以实际操作的、全方位反映各种绩效指标的平衡计分测评法等等，被一一创造出来。

当读者仔细阅读本书的各篇文章时，会同译者一样深深感受到绩效测评指标体系领域中吹拂的阵阵新风，并从中汲取你自己所需要的营养。众多的精彩议论，会让你感到相见恨晚：

- 企业应当进行价值链成本管理。在市场上，真正有意义的是整个经济过程的成本，谁拥有什么并不重要；
- 一个组织内部仅仅存在成本中心，真正的利润中心在客户那里；
- 企业经营的定义不是贱买贵卖的行为，而是创造与增加财富价值的筹划及组织活动；
- 单纯用财务指标测评公司的绩效是远远不够的，而且有时是不准确的。产品质量、消费者满意程度、市场份额、创新能力以及财务数据的综合指标体系，才能全面反映企业经营现状与发展前景；

- 基于活动的成本管理记录了产品与劳务形成全过程中发生的成本，并且将价值分析、过程分析、质量管理和成本核算综合为一体。推进新成本核算法，实际上是推进一种重要的结果性变革；
- 公司的成败往往取决于领导者能否集中精力于既定的发展战略。现在的世界太精彩，为了不会因太多的诱惑而偏离战略目标，需要学会不做某些事，需要有战略边界，也需要设立管理回报率指标，来衡量管理者精力的投入产出率；
- 在企业由控制导向、职能分工的等级组织转向水平的、多职能的团队时，传统的绩效测评指标体系会阻碍团队工作。需要建立与组织特征相适应的，有全员参与制定、修改和执行的指标体系及体系管理程序；
- 绩效测评指标数量不宜过多，以简明易记为宜。

本书收集了在该领域中颇有声望的几位专家的论文，其中有些专家则是上述创新方法的奠基者和推进者。他们是：托马斯·库克扎，他是最早一代基于活动成本核算法的创始人；罗伯特·卡普兰，他长期致力于基于活动成本核算法和平衡计分法的理论与实践；罗伯特·英格尔斯，他是哈佛商学院人力资源管理教授兼某咨询公司的总裁；约瑟夫·内斯，他是普华会计师事务所财务与成本管理专家；罗伯特·西蒙，他是哈佛商学院企业管理教授，并从事大量企业咨询活动……

我国的企业正在努力跻身于国际市场的竞争，企业管理水平同样受到信息时代的挑战。认真研究外国的经验，充分发挥中国人的聪明才智，建立适应时代发展的

企业绩效测评指标体系，实在是一项意义深远的工作。
希望本书的翻译和出版能够为推进我国的企业发展、壮大，跻身于世界强手之林贡献一份力量。

李 焰

1999 年 6 月于北京

目录

1. 企业亟需信息经理	1
彼得·F·德普克	
2. 一种新的公司绩效测评方法	23
罗伯特·G·英格尔斯	
3. 开发基于活动的成本核算法（ABC）的全部潜能	42
约瑟夫·A·内斯 托马斯·G·库克扎	
4. 按照管理绩效，你应该得到多高的回报？	68
罗伯特·西蒙 安多尼·戴维拉	
5. 正确的绩效测评如何有助于团队的成功？	93
克利斯托弗·梅尔	
6. 平衡计分法：良好绩效的测评体系	116
罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿	
7. 平衡计分法的实际应用	137
罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿	

8. 把平衡计分法作为战略管理体系的基石

169

罗伯特·S·卡普兰 大卫·P·诺顿

1. 企业亟需信息经理^①

彼得·F·德鲁克

作者简介

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 是一位作家、教师兼顾问，他所撰写的 29 本专著已被译成 20 多种文字出版。他是致力于非营利管理 (nonprofit management) 的彼得·F·德鲁克基金会的创始人，并为众多的政府机构、公众服务机构和大公司提供咨询。

内容提要

运用计算机收集、整理和处理信息的能力，为工商界人士提供了新的管理手段。数据处理工具可以使管理人员的工作做得更好。这些新的工具使经营、管理的理念都发生了变化。在规划、设计未来的发展战略时，管理人员需要使用信息系统。信息

① 原发表于《哈佛商业评论》1995 年 1/2 月号。重印号 95104。

系统比目前广泛使用的、性能单一的工具好得多，后者只能记录过去发生的事件。

许多企业已经从传统的成本会计转为**基于活动的成本核算**（activity - based costing）。基于活动的成本核算记录了在产品 and 劳务形成全过程中发生的成本，并且将几种分析与管理内容综合为一体，包括：价值分析、过程分析、质量管理和成本核算。运用以活动为基础的成本核算方法，可以使以服务 and 知识经济为主要业务的经营者迅速得到有关的成本信息，并进行**收益率控制**（yield control）。

一家公司必须清楚在它的全部价值链中发生的所有成本。当一个产品的最终形成需要几家公司共同合作时，必须有相同的会计系统和可以共享的信息。以成本定价格向以价格定成本转换的趋势，迫使公司必须使用**价值链成本核算法**（economic - chain costing）。

企业决策者的工具中主要有四类特殊的信息：基础信息、生产能力信息、竞争能力信息、资源分配信息。由于信息来源如此分散，不同的企业对各类信息的具体需求又有所差别，因此，即使是小公司也需要数据处理专家的帮助。

自三四十年前数据处理工具面世以来，工商界人士不是过高就是过低地估计了信息在组织管理中的重要性。我们，包括我自己，对信息的重要性估计过高，相信计算机可以自动产生“经营模型”，认为这种模型可以做决策，甚至能替代人去管理企业运营。当然，我们也时常低估数据信息的重要性，认为它只不过是能帮助人们将日常管理工作做得更好一点的工具罢了。

现在不再有人谈论信息可以通过经营模型做决策的话题了。到目前为止，我们的数据处理能力甚至还没有达到管理的水平。对于企业来说，使用计算机支持的非常棒的设计软件，至多只能帮助建筑师解决建筑设计中的结构问题。

我们错误地估计了信息的重要性，而且没有意识到，这种新式工具会使它所涉及的工作发生剧烈变化。概念与工具是相互依存、相互影响的一对因素，其中一个因素变化可以影响另外一个因素。我们在本文中所谈的概念，是指企业经营，所谈的工具是指信息。新的工具使我们，或者说，迫使我们对企业经营这个概念产生了新的看法，这就是：

- 企业经营是资源的制造者，或者说，企业经营能够将运作成本转变为收益；
- 企业经营是价值链条中的一环，管理者必须从整体上把握它，以便管理成本；
- 企业经营是创造社会财富的元件；
- 企业经营既是物质环境的产物，又是物质环境的创造者。在这个领域中，所有企业都面临着成功的机会和失败的威胁。

本文将集中探讨企业管理者所需要的、可以产生信息的工具和与之相关的概念。不少这类工具已经产生多时，但其中鲜有专门用于企业经营的。有些已经改变了形式，但就它们目前的形式而言，已经没有什么用处了。我们只能简单地说，某些工具将来肯定会产生很大作用，但需要重新设计。

虽然我们刚刚开始了解如何将信息作为一种工具使用，但还是可以有把握地说，大部分信息系统能够帮助企业家们管理他们的企业。所以，我们需要进一步理解那些关于企业经营（也可以称作重新塑造公司）的概念，这是面对未来的企业管理者必须做的事。

从成本会计管理到收益率控制

会计是企业最传统的信息系统。在运用这种方法进行企业经营管理时，人们已经尽了最大的努力，似乎再也无计可施了。事实上，越来越多的企业已经从传统的成本会计法转向基于活动的成本核算，后者代表着一种完全不同的经营概念和绩效测评办法。一般说来，制造业企业尤其需要这种新的成本核算办法。

传统的成本会计法形成于 20 世纪 20 年代，有 70 年的历史了。70 年前，通用汽车公司创立了这一方法。成本会计核算法假定产品的总制造成本是各分别的成本之和，但不考虑有关竞争性和获利性的成本。基于活动的成本核算关注全过程成本，当然包括对这两部分的记录，并使之便于管理。新的成本核算法有一个基本假