

| 平衡计分卡中国实战的权威之作 |

平衡计分卡

中国战略实践 第2版

[美] 毕意文 (Irv Beiman) 著
孙永玲 (Yong-Ling Sun)

Balanced Scorecard &
Strategy Execution Applications in China
2nd Edition



机械工业出版社
China Machine Press

平衡计分卡

中国战略实践 第2版

[美] 毕意文 (Irv Beiman) 著
孙永玲 (Yong-Ling Sun)

Balanced Scorecard &
Strategy Execution Applications in China
2nd Edition



机械工业出版社
China Machine Press

平衡计分卡不仅仅是衡量绩效的方法，也是一种更加有效的基于定量和定性数据的战略管理方法。平衡计分卡理念为组织领导者提供了一套科学的管理框架，帮助组织管理层提升战略能力，获得持续性的收益，实现高效管理。

本书的第2版与第1版相比，增加了很多的方法论及案例，反映了中国企业实施平衡计分卡体系所取得的成就，展示了宝贵的战略执行实践经验；第7章将平衡计分卡的理论延伸至运营战略；第13章提供了实施平衡计分卡系统的关键成功因素；最后一章阐述平衡计分卡在中国的实施现状，并对未来发展方向进行了预测。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

平衡计分卡中国战略实践 / (美) 毕意文 (Beiman, I.), (美) 孙永玲著. —2版.
—北京: 机械工业出版社, 2009.8

ISBN 978-7-111-27956-3

I. 平… II. ①毕… ②孙… III. 企业管理—经济发展战略—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第137406号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 杨 版式设计: 刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2009年8月第2版第1次印刷

170mm × 242mm · 19.5印张

标准书号: ISBN 978-7-111-27956-3

定价: 36.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

谨以此书献给

所有渴望成长的中国经理人!

愿您从平衡计分卡汲取灵感,

愿您的管理生涯从此突飞猛进!

赞 誉

长期以来，中国的经理人一直在如饥似渴地从西方国家学习新的管理理念。然而，很多理念并不适用于中国国情。《平衡计分卡中国战略实践》介绍了平衡计分卡这一理念和工具，并对它加以全面本土化，使之适应中国的商业环境。毕意文和孙永玲两位专家，基于他们在中国丰富的实战经验，创作了这本符合中国国情、富有远见卓识、对中国深有裨益的著作。

——忻榕博士

《哈佛商业评论》主编，中欧国际工商学院管理学教授，
领导力和人力资源管理Michelin教席

我在领导杜邦工程塑料中国业务的过程中发现，平衡计分卡方法能够十分有效地将关键运营绩效的目标和指标与经营的战略保持一致。我认为，通过运用平衡计分卡，我们的中国经理人能够更清晰地看到他们在全局战略中的角色和责任。在我的印象里，中国经理人往往很难看清并理解完整的工作流程、系统和结构。在本书中，毕意文博士和孙永玲博士结合具体实践，阐述了如何运用平衡计分卡方法来协调各个职能部门，实现企业的整体战略。本书全面论述了在职能部门内部以及跨职能之间协调目标和指标的问题，对经理人系统且全面地理解企业的运营十分有帮助。

——迈克·沃克 (Mike Walker)

杜邦工程塑料亚太区总裁

本书是一本经典之作。作者深刻理解了中国企业在瞬息万变的市场竞争中面临的问题，并把平衡计分卡理念转化成了行之有效的方法。

——大卫·利尔蒙德 (David Learmond)

联合利华 (中国) 有限公司高级副总裁兼人力资源总监

随着中国加入WTO及随之而来的市场经济激烈的竞争，迫使各个企业寻求更为科学有效的管理理念和管理方式。由美国毕意文博士和孙永玲总裁合写的有关平衡计分卡一书，其基本思想与原理将大力促进中国企业运营的改进与提高。

毕意文博士和孙永玲总裁着眼于更成功地实施中国企业发展战略，专为中国企业量身定做了本书，它不但能帮助中国有关部门和企业的决策者和经理人理解平衡计分卡理论，而且能指导他们在中国成功实施。

——元四华博士

马鞍山钢铁股份有限公司副总经理

相信平衡计分卡一定能够在中国发扬光大，帮助中国企业尽早获得国际级的竞争力。本书作者具备了多年在国内外经营企业和为企业提供咨询的经验，本书的内容具有相当强的操作性和针对性，相信能为中国的企业管理者和经理人提供不少有益的经验 and 启迪。

——汪群斌

上海复星实业股份有限公司董事、总经理

从创业开始，我们的企业凭借一位远见卓识的领导人的个人魅力，成长为中国市场上的品牌。现在，我们正在实现由个人驱动公司的“人治”经营模式向更加科学的“法治”管理模式的转变，由总裁的个人推进式管理渐进到全体管理人员的层层推进。《平衡计分卡中国战略实践》和咨询服务帮助我们学习如何使用管理框架和流程来领导企业走向更大的成功。

平衡计分卡体系是一个强有力的工具。我们需要投入时间和精力，使之融会贯通于企业，成为企业真正的内力。管理的学习和实施的过程比初始结果更加重要，因为，我们的经理人通过这个学习过程将不断进步，他们的视野将上升到公司战略的层面，他们的管理能力也将得以全面提升，使我们企业在未来的竞争中立于不败之地。通过学习和实施这个科学的工具，我们的企业受益匪浅，我们也希望其他中国企业能从此书中得到有益的借鉴和启示。

——苏显泽

浙江苏泊尔炊具有限公司董事长兼总经理

这是一本对中国企业具有突破意义的著作。毕意文和孙永玲以一种更切合中国国情的方式把平衡计分卡方法的理论和实践结合起来，对在中国运作的公司具有深远的指导作用。本书思路清晰，条理清楚，对渴望在全球变化最快的经济环境中立于不败之地的中国公司，是一本必读之书。

——乔纳森·瑟福曼 (Jonathan Seifman)

《中国人才》(China Staff) 编辑

本书从确定因果关系和指标、流程分解两个角度入手，通过反映公司整体战略的“战略图”和平衡计分卡，将整个公司的运营过程通过不同层级的平衡计分卡体系整体、直观地呈现出来。本书所提出的“平衡计分卡体系”有效地平衡了企业在战略实施中的纵向一致性和横向协调性，并针对中国企业的实践，着重描述了如何运用平衡计分卡体系来改善不同部门之间的横向协调问题，有很强的可操作性……

本书凝结了两位作者多年来在国内外经营企业和为企业提供咨询的宝贵经验，相信能为中国的企业家们和经理人，为从事企业战略管理咨

询的业者们提供有效的分析、思考和实践的工具的同时，提供新的启迪，激发更多的创新。

——吴晓波教授

浙江大学EMBA教育中心主任

杭州意锐管理顾问有限公司首席咨询顾问

我们从2000年承担国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”以来，便一直把平衡计分卡理论作为研究的重点。我们认为，平衡计分卡已经形成一个理论体系，但由于这个体系涉及战略管理与战术管理的平衡、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性指标与动因性指标的平衡，而且涉及的人员也较多，因此设计的指标必须科学合理，实施者必须有丰富的实战经验……

本书的出版，对有效推动平衡计分卡在中国的实施具有重要意义。

——王化成

中国人民大学商学院副院长、教授、博士研究生导师

——刘俊勇

中国人民大学商学院

Foreword

罗伯特·卡普兰专文推介

我很高兴有机会把这本具有重要意义的书引荐给中国的经理人、决策者、学者和管理专业的学生。目前中国企业在全球市场的竞争主要依靠其低成本的生产能力，但是随着中国加入世界贸易组织，进入全球市场，中国企业必须提升其竞争力。虽然低成本仍然是一个重要的与众不同的因素，但是单靠低价竞争显然不能保持长期竞争优势。企业在采取低价策略的同时必须保持产品的高质量、易购买性以及短暂的订单与交货周期。在中国，有些组织可能会选择其他增值的竞争策略，比如提供最优异的产品功能或全面的客户解决方案。这些高附加值的战略给中国企业提供了新的机会，使它们能够在支付更高工资给那些有能力提供独特产品或服务的员工的情况下，仍然保持企业的竞争优势。但是不管公司决定采取何种战略——低成本、优异产品，还是全面的客户方案——都只有在全员员工、全部管理流程和所有资源分配与战略一致的情况下，企业才能成功地实施战略。平衡计分卡提供了一种实践证明行之有效的解决方案，可以整合组织内的全部资源和能力并集中用于成功的战略实施。

自从1990年我和戴维·诺顿开发出了平衡计分卡以来，这一创新性的衡量方法已在全球的很多组织内得到成功应用——包括生产和服务型的企业，民营和上市公司，营利和非营利组织；既有大型的企业，也有小型的公司。作为该方法在全球广泛应用的一个标志，我们所著的两本有关平

衡计分卡衡量与管理系统[⊖]的书籍已被翻译成二十几种语言。

当我和戴维·诺顿到世界各地为当地的管理者演讲的时候，我们经常会遇到这样一个问题：在美国开发的系统是否适用于不同历史、文化和经济的其他国家？我们每次都给予肯定的回答。平衡计分卡管理系统能够指出在任何文化和经济形态下的组织都必须解决的一个系统性问题——如何描述和实施组织的战略。然而，在每个地区，我们都要依靠当地的专家对平衡计分卡方法进行本地化调整，再应用于当地特定的环境中。毕意文（Irv Beiman）博士和孙永玲博士丰富的实践经验和专业知识给我留下了深刻的印象，他们的经验和知识都是从为中国组织实施平衡计分卡的实战经历中获得的。从他们的书中可以看出，他们对平衡计分卡衡量和管理系统的精华有非常深刻的理解。该书提供了平衡计分卡重要的基本材料，并阐述了如何把平衡计分卡与中国的传统文化结合起来，应用于不同的组织环境。同时强调了如何在崇尚尊师重教的中国儒家思想和鼓励个人创新的竞争力需求之间取得平衡。该书就像是一位出色的领路人，指引中国经理人理解平衡计分卡理论，并在中国的本土文化和环境中实施平衡计分卡。

毕意文博士和孙永玲博士在书中描述了组织要成为战略中心型组织必须遵循的原则。他们指出了成功实施平衡计分卡过程中可能遇到又必须解决的重要的行为和组织问题。每一章都用了中国组织的相关例子加以说明。

举一个具体的例子，该书描述了如何把平衡计分卡管理系统与人力资源管理流程连接起来，例如绩效评估和管理系统。作者详细阐述了如何把主要的人力资源流程，如人才招聘、人才筛选、人才保留和浮动薪酬与组织的战略协调起来。再举一个例子，该书用了一整章的篇幅阐述如何将平衡计分卡的战略化框架与中国目前的全面质量管理方案连接起

⊖ Robert S Kaplan and David P Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, and *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

来。第三个例子，该书明确指出在中国发展管理者领导力和学习型组织的迫切需要，并开发了一个符合中国国情的领导力新模型。

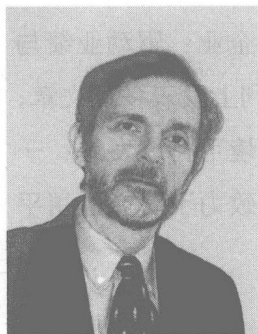
本书的内容给我留下了非常深刻的印象。我强烈推荐中国组织的管理者阅读这本书，不管是小型初创企业、乡镇企业，还是外商投资企业的下属公司，甚至是大型国有企业，只要它们想寻求新的管理模式，想更具有竞争力、更有效、响应更迅速、效率更高，就应该仔细阅读这本书。遵循该书提到的这些原则的中国企业必将成为更有效、更成功的组织。我将关注这些组织未来几年的成功旅程。

罗伯特·卡普兰

平衡计分卡创始人，哈佛大学教授

于美国麻省波士顿

2003年6月



毕意文 (Irv Beiman)

心理学博士，柏亚天 (PRTM) 管理咨询公司副总裁，原上海博意门咨询有限公司创始人、董事长。

毕意文博士1973年获得美国伊利诺斯大学心理学博士学位。1973~1980年在乔治亚大学任教，一直在其所属领域的权威杂志上发表著作。1986~1992年，毕意文博士在一家美国公司从事核原子和净化行业等高风险领域的领导力评估与发展服务。毕意文博士于1997~1998年担任翰威特公司中国区的总经理，现任柏亚天 (PRTM) 管理咨询公司副总裁。

在过去的25年里，毕意文博士为中国和美国100多家公司提供咨询服务，帮助它们提高组织绩效。他是居住和工作在中国的首位外籍心理学家和组织发展专家。自1993年以来，他大部分时间在中国居住和工作。

2009年博意门咨询公司被全球著名管理咨询公司柏亚天 (PRTM) 并购之前，毕意文博士是上海博意门咨询有限公司的董事长。作为中国最权威的战略执行与平衡计分卡咨询公司，博意门已经为中国100多家企业提供过咨询服务，包括宝钢集团、青岛啤酒、中国石化、华润集团、中航集团、新奥集团等，帮助它们在战略制定、执行和管理领域建立世界级的最佳实践。柏亚天是全球领先的运营战略咨询公司，拥有30多年的历史，柏亚天 (PRTM) 从战略到运营领域的咨询服务的质量和价值得到全球公认。博意门咨询有限公司和柏亚天强强联合以后，将继续围绕平衡计分卡管理工具关注企业的战略与执行，并根据中国企业的战略管理实践不断创新。

1993年，毕意文博士与他的合伙人孙永玲博士一起创办了中国首家

外商独资的管理咨询公司——东大门咨询公司，后被翰威特公司并购。他们将流程改进和流程再造（BPI/BPR）引入中国，设计和交付实施了中国第一个组织变革和流程改进的原型。博意门咨询有限公司是他们创建的第二家公司。

2007年，毕意文博士的著作《平衡计分卡与国有企业：驱动业绩与公司治理》由亚洲开发银行出版。他还在许多专业期刊上发表多篇文章，包括在美国《成本管理》杂志上发表题为“经济和环境可持续发展：一个适度的建议书”的两篇系列文章。毕意文博士最近致力于研究运用平衡计分卡实现经济与环境的可持续发展。



孙永玲

工商管理博士，柏亚天（PRTM）管理咨询公司全球董事，原上海博意门咨询有限公司创始人、总裁。

孙永玲博士出生于中国，在美国工作生活了10多年。她在塞勒姆学院（Salem College）以全班排名第一的优异成绩毕业，并获得学士学位。1989年，她在美国十大商学院之一的杜克大学获得工商管理硕士学位。回国后获得工商管理博士学位。1989~1993年，她在一家总部设在波士顿、管理资产规模达3 000亿美元的基金管理公司担任投资分析师，后来负责开发该公司在亚太地区的业务。她帮助公司在我国台湾成功地组建了一家基金管理合资企业，并在1993年初就推出了第一个规模为2亿美元的股票基金。

1993年年底，她回国与毕意文博士共同创办了东大门咨询公司。东大门咨询公司是中国首家外商独资管理咨询公司。1994年，她设计和交付实施了中国第一个组织变革和流程改进的原型，后来又根据实际案例多次改进了实施方法论。早在1996年就开始在中国启用平衡计分卡。她已为中国100多家公司提供过管理咨询和培训服务。她近期的咨询项目主

要集中于帮助企业建立战略中心型的组织，将战略转化为具体的行动方案，建立有效的战略管理流程，将公司的经营战略与年度计划和预算、人力资源管理及运营管理结合起来，提升企业的执行力。她亲自主持了宝钢集团、华润集团、青岛啤酒、新奥集团、中国银联、光大银行、中石化销售等中国公司的咨询服务项目。

孙永玲博士是国内知名度最高、最受尊重的咨询顾问之一，许多管理类杂志、报纸和电视节目都对孙永玲博士进行了报道，例如《经理人》、《中国企业家》、《上海国资》、《财经时报》、《北京现代商报》以及东方财经频道《问道人生》等。她在很多国内知名的媒体上发表过文章，如《哈佛商业评论》、《北大商业评论》、《经理人》及《21世纪经济报道》、《世界经理人》、《环球企业家》等。孙博士是国内多家知名商学院的客座教授，为长江商学院、中欧商学院，清华大学、北京大学等多家国内知名大学商学院讲授战略执行的课程。

孙永玲博士于1997~1998年担任翰威特公司中国区总经理。2000年与毕意文博士共同创办了上海博意门咨询有限公司。2009年2月博意门咨询公司加入全球著名管理咨询公司柏亚天（PRTM）后，孙永玲博士成为柏亚天（PRTM）管理咨询公司的全球董事。

Preface

第2版前言

6年前我们在第1版《平衡计分卡中国战略实践》中向中国企业介绍了多年来在中国企业实施平衡计分卡的经验，我们坚信很多中国组织将从这套系统的战略管理方法中获取可观的收益。过去6年的时间验证了我们当初的设想：中国组织已经具备了通过战略管理方法的巨大变革取得商业成功的能力。

在这段时间里，我们也与数百家中国组织和上千名中国管理者建立了密切的联系。我们真正地被这些组织管理者的决心和毅力所感动，他们坚定不移地运用这个方法论，并且一直坚持运用平衡计分卡来描述、衡量、管理和调整他们的战略，已取得突破性业绩。

2007年和2008年我们组织了两次中国企业战略执行情况的调研。两次调研的结果都显示中国组织的领导者面对的最大挑战是战略执行。在我们对这个结果将信将疑时，调研数据又将另一个事实摆在了我们面前：那些在战略管理流程中使用了平衡计分卡理念的组织在竞争中处于明显的优势地位。

我们的平衡计分卡方法论不仅仅是衡量绩效的方法，也是一种新的、更加有效的、基于定量和定性数据的战略管理方法。平衡计分卡理念为组织领导者提供了一套科学的管理框架。如果能够正确实施，它将为组织创建一个持续的学习机制，帮助组织和股东获得持续性收益，实现基业长青。

2007年我们发起了中国第一个战略执行领域的奖项——

中国“战略执行明星组织”奖。经过严格而激烈的评审流程，我们评选出一批成功运用平衡计分卡而取得了突破性业绩的组织，授予它们这项荣誉。2008年我们同样评选出了又一批优秀的组织。

越来越多的中国顶尖企业选择使用这套系统的管理方法，包括宝钢、青岛啤酒、华润集团、中国航空工业集团、中国光大银行、万科等百余家企业。这些企业领导的明智决策为企业现在和将来的成功铺垫出一条光明大道。

很多民营企业的领导也致力于使用这套专业而系统的方法来管理战略。平衡计分卡理念的应用可以帮助企业家们在提高企业管理层战略能力的同时，合理地将权力和责任下放，真正地实现高效管理。

承蒙广大管理者朋友的厚爱，这本书的第1版出版以后成为管理类畅销书之一。出版社多次希望我们对该书进行更新和再版。在第2版中我们添加了很多改进的内容，其中4点尤其值得读者关注：

首先，在第2版中增加了更多的方法论及案例内容，反映出中国企业日益丰富的战略执行实践经验。

其次，第2版中增加了一个全新的章节——第7章 平衡计分卡和运营战略。

第三，第13章阐释了我们帮助众多不同企业成功运用平衡计分卡理念建立战略管理系统所积累的经验，总结了实施平衡计分卡系统的关键成功要素。

第四，我们重新编写了最后一章，即对现状的总结和对未来发展方向的预测。在这一章中我们对2003年所做的预测进行了评估并提供了对短、中、长期未来发展方向的最新预测。

近期博意门被全球著名管理咨询公司——柏亚天（PRTM）管理咨询有限公司并购。柏亚天在各主要行业价值链的运营战略和执行领域拥有资深经验。读者可以从第7章的介绍中看到我们得到了一位运营战略专家的帮助，他拥有丰富的中国市场实践经验并长期服务于中美两地客户。在此我们向柏亚天（PRTM）咨询有限公司的合伙人戴马克（Mark Deck）

先生表示衷心的感谢，他负责撰写了第7章的大部分内容，为中国市场带来了全新的极具价值的管理实践。

我们对多年来帮助中国企业运用平衡计分卡理念提升战略执行水平的经验进行了整理和总结。项目工作要求我们持续调整方法论以应对中国经济的发展和客户动态的业务状况。在这个过程中我们总结出通过建立高效的战略管理体系取得突破性业绩的四大保障。阅读本书的每个章节都会让您收获久经考验且价值得到公认的宝贵经验。

毕意文 (Irv Beiman), 博士

孙永玲 (Yong-Ling Sun), 工商管理博士

2009年5月

于上海