

率先整合平衡计分卡、战略KPI、目标管理与利益相关者理论

以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行

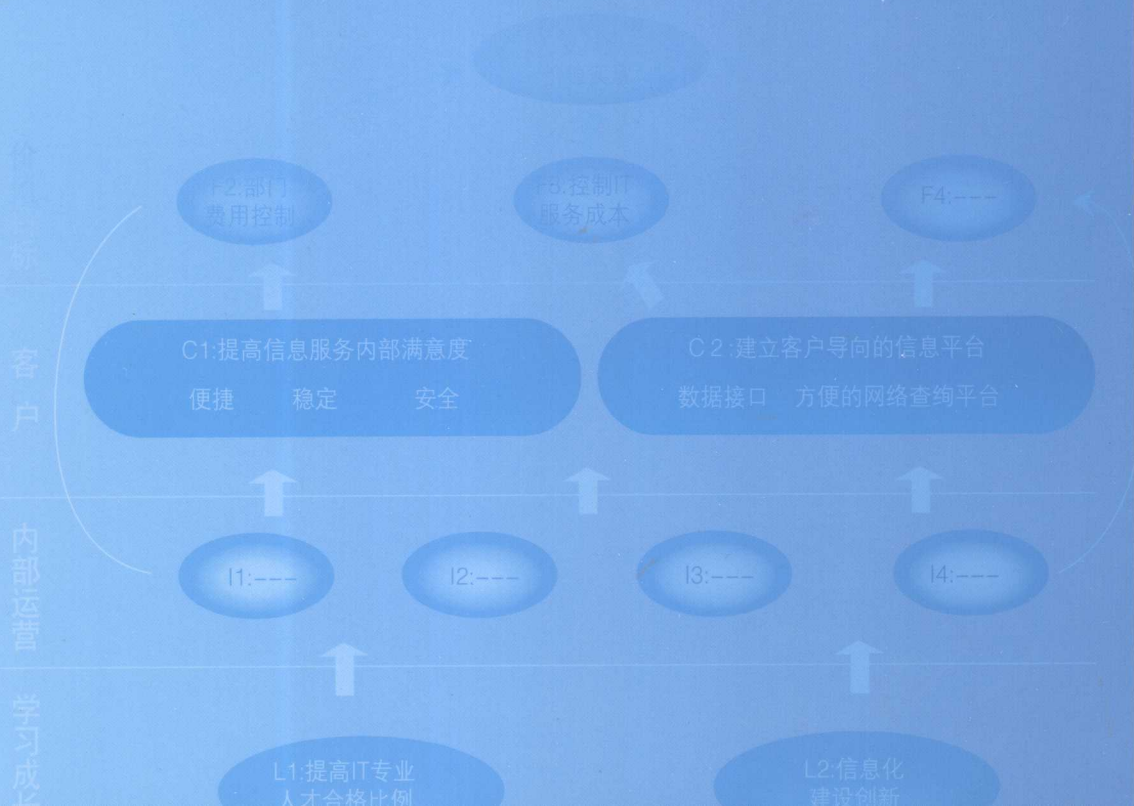
佐佳管理咨询公司战略执行专著

秦杨勇◎著

平衡计分卡

与绩效管理 (第二版)

——中国企业战略制导



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

率先整合平衡计分卡、战略KPI、目标管理与利益相关者理论

以战略绩效为主线，提升中国企业战略执行

佐佳管理咨询公司战略执行专著

秦杨勇◎著

平衡计分卡 与绩效管理 (第二版)

——中国企业战略制导



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

平衡计分卡与绩效管理 (第二版) / 秦杨勇著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8871 - 2

I. 平… II. 秦… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 175418 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘 晨 (电话: 010 - 88377716)

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: B5

印张: 19 字数: 260 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8871 - 2/F · 7839

定价: 48.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

再版序

雪灾、汶川大地震、奥运会、国际金融风暴……

2008 年注定是不平凡的一年,伟大的中国再次接受来自各方的考验。

2008 年对于我来说亦是难忘的一年:

50 年不见的雪灾,我在湖南一家企业管理咨询结束后返回上海,在京珠高速上被困好几天;

5 月 10 日 16 点 16 分,我的女儿在上海红房子医院出生,取名若彦;

5 月 12 日 14 点整,也就是在女儿刚刚出生两天后,我抵达成都和都江堰交界处的一家企业,准备为该公司高管人员提供管理培训,14 点 28 分汶川大地震发生;

奥运会期间,我在北京为中国华电集团高培中心学员讲课,和他们一道最直接地感受着国际盛会所带来的喜悦与自豪;

10 月初,在国际金融风暴逐步影响到中国企业的时候,我和我的管理咨询团队在浙江推动着一家控股集团的集团管控变革,与他们共同思考应对国际危机的措施;

……

所有经历的这一切都无法动摇我继续从事管理咨询这个职业的信心。自《平衡计分卡与绩效管理》第一版出版以来,我接到了来自全国各地企业的咨询电话。这些咨询电话让我强烈地意识到,我们企业的战略执行变革愿望远远比我们想象的要强烈得多。在和他们的交往中,我感受到他们关

注越来越多的是操作细节,而不是什么时髦的理论框架。

平衡计分卡在 20 世纪是作为绩效管理的工具传入中国的,而随着其实践发展,它已经演变成为一种战略管理的工具。从《战略地图》到《平衡计分卡》再到《绩效考核表》的“图、卡、表”体系,它强调将战略转化为企业经理和员工共同的目标、计划与责任,并通过战略中心组织操作程序的建设来实现从战略到绩效的协同。从这一点上说,平衡计分卡体系与我们通常在战略管理咨询活动中所说的“大战略管理”的思路基本是一致的。

然而,我们在管理咨询活动中却发现:一些中国企业在推动平衡计分卡变革中往往会陷入一个非常糟糕的误区:他们在战略绩效管理工具选择上采取着“非此即彼”的态度,即选择了平衡计分卡就会排斥目标管理,而选择了战略 KPI 则会去批判平衡计分卡;他们不能解释传统战略决策工具和战略绩效管理之间的严密逻辑关系,甚至一些咨询顾问在与企业最高领导作了几个小时的简单访谈后,没有经过任何分析与论证就“照葫芦画瓢”地绘制出企业战略地图;他们通常倡导的那些看似逻辑严密的平衡计分卡理论框架,一旦涉及操作细节和实践落地就举步不前……

管理实践告诉我们一个真理:博采众家之长是获得管理理论与实践进步的唯一方法。即使在西方国家,各种管理工具在实践中也是得到组合运用的。那种出于商业利益片面地夸大某一管理工具而诋毁其他管理工具是不可取的,我们的企业不应当受其误导。

佐佳管理咨询公司(Z. M. C)一直致力于“以战略绩效为主线”的战略执行咨询解决方案的积极探索。率先对平衡计分卡、目标管理、KPI 考核、利益相关者在操作上进行了整合与简化:将传统战略决策分析工具如 PESTEL、波特五力模型、价值链、SWOT 分析、GE 矩阵、BCG 矩阵等工具与战略地图相整合;将目标管理的绩效循环与平衡计分卡操作组合起来;运用能力素质模型对绩效管理进行补充;将 KPI 指标的实操检验纳入绩效管理的操作系统……在大量的中国企业集团管控咨询案例中,Z. M. C 还将战略绩效与其他管理系统的变革,如集团管控模式、管控制度与流程优化、集团组织架构

设计、集团人力资源管理等相关链接。我们坚信,通过我们的努力,我们的企业一定会理解战略绩效管理的真正内涵,正确地根据各种管理工具的优缺点来整合各种战略与绩效管理工具的运用。

在再版的写作过程中我要感谢我的朋友们,他们为本书再版付出了辛勤的劳动,他们是李立刚、朱荃、刘茜、陶满、阮慧;同时我还要感谢我的美国朋友迈克尔·沃尔给予我的帮助,他让我深入地理解利益相关者理论在战略绩效中的运用;我还要特别感谢中国经济出版社责任编辑刘晨,他为本书再版进行了很多的协调。

我热切期待理论界、咨询界和企业界的朋友们和我们就战略绩效专题进行深入的探讨。我的联系电话是 013818415208, E-mail: zuojiaco@163.com, 我们的论坛是 [www. zuojiaco. com](http://www.zuojiao.com)。

秦杨勇

2009 年 1 月 1 日于中国上海

目 录

再版序	/1
第一章	中国企业战略执行问题与解决方案/1
	1.1 战略管理,执行是关键/3
	1.2 战略执行揭秘/5
	1.3 平衡计分卡——战略绩效管理工具/8
	1.4 平衡计分卡传播过程中的理论交锋/17
	1.5 平衡计分卡理论交锋的启示——水火不容,还是整合操作? /28
	1.6 平衡计分卡与绩效管理体系简介/31
	1.7 小结/45
第二章	变革的前期准备/49
	2.1 前期准备流程/51
	2.2 组建推进团队/52
	2.3 编制推进计划/54
	2.4 变革前期调查/62
	2.5 前期宣传、培训与学习/71
	2.6 收集所需的资料/74
	2.7 小结/77

第三章 构建公司的平衡计分卡,编制绩效计划/79

- 3.1 平衡计分卡与绩效计划的相互关系/81
- 3.2 平衡计分卡与绩效计划制订的原则/82
- 3.3 平衡计分卡与绩效计划制订流程/84
- 3.4 战略分析与研讨,绘制战略地图/86
- 3.5 设计年度《平衡计分卡》,编制绩效计划/120
- 3.6 小结/138

第四章 建立分级平衡计分卡并编制绩效计划/141

- 4.1 部门指标体系设计新思路——关注部门的“内部利益相关者”/143
- 4.2 部门指标体系设计步骤与方法/145
- 4.3 选择部门考核指标与分解指标,并进行考核指标解释、分配权重/157
- 4.4 构建部门层面《平衡计分卡》,编制部门《经营绩效计划》/162
- 4.5 构建、编制员工个人平衡计分卡与绩效计划/166
- 4.6 个人学习发展计划的编制/168
- 4.7 小结/174

第五章 平衡计分卡与绩效计划的支持系统设计/177

- 5.1 流程优化与组织架构梳理/180
- 5.2 进行职位分析,明晰岗位职责并建立任职资格体系/199
- 5.3 小结/231

第六章	平衡计分卡与绩效管理的运作系统设计/233
	6.1 平衡计分卡与绩效管理运作系统设计的主要内容/235
	6.2 平衡计分卡与绩效管理运作流程设计/236
	6.3 平衡计分卡与绩效管理的制度设计/242
	6.4 小结/267
附录	《航空企业管理》战略绩效管理
	专家采访/269
	佐佳企业管理咨询有限公司介绍/289

第一章

中国企业战略执行问题与解决方案

- 1.1 战略管理,执行是关键
- 1.2 战略执行揭秘
- 1.3 平衡计分卡——战略绩效管理工具
- 1.4 平衡计分卡传播过程中的理论交锋
- 1.5 平衡计分卡理论交锋的启示——水火不容,还是整合操作?
- 1.6 平衡计分卡与绩效管理体系简介
- 1.7 小结

导 引

2008年11月,我在某控股集团公司推进集团管控的咨询项目,该集团公司下设工程机械、地产、金融、国际贸易等四大产业,2008年11月止已经实现主营业务收入超过300亿。在项目沟通中该集团的总裁告诉我,控股集团在2007年底制订了新的滚动《三年战略规划》,重新确定了集团的财务及非财务性战略目标。他还告诉我:他们在3年内的宏伟目标是将这个集团培育成全国最知名的集团公司,四大产业集团将会拥有三十几个独资或控股的子公司。

“你知道我现在最担心的是什么呢?”他说,“我现在最担心的是各个产业集团高层的执行力,他们能否真正有效地落实我们的战略。我们的很多战略措施已经提了有很多年了,但就是没有动静。举个例子,工程机械产业集团的系统集成销售的营销战略已经提出快两年了,可迟迟没有行动,这样的例子在我们集团还有很多。我不知道这是什么原因造成的,是我们产业集团这个经营班子出了问题,还是我们的管控有问题?如果是管控出了问题,那么有没有一个有效的管控方法来提升他们的战略执行力呢?”

欢迎加入中国企业平衡计分卡与战略绩效管理实践课题的探讨,在本书中我将和你深入探讨如何构建有效的战略执行管理系统,我希望通过本书的再版能够为你的公司正确地执行战略带来一定的帮助。

早在2000年的时候,我就开始关注中国企业发展,中国企业在其创建、成长过程中所表现出来的一个有趣的管理现象引起了我的关注,那就是:众多中国企业的产生与发展都与创业者的“个人魅力”息息相关。如果你曾经留意的话,你应当发现,在创业初期中国企业的老总们总是身先士卒,冲在市场第一线。他们似乎无所不能:在自己的企业里身兼数职,既是企业的董事长和总经理,同时还是营销总监、生产副总。用他们自己的话说:是凭着自己对市场的敏锐判断力及号召力吸引了一帮能“同舟共济的兄弟”,将企业一步一步带大的。多年市场与行业的经验使得他们并不缺乏企业发展的思路与想法,很多中国企业老总对于自己的企业都有着十分明晰的定位与发展目标,但是他们却缺乏能真正将自己的思路 and 想法有效落实的方法。随着企业规模的不断扩大,他们也越来感受到“个人魅力”的局限性:市场在扩张,员工人数在增加,而战略的决策却越来越难以得到有效的贯彻、实施……

由此可见,中国企业在明晰了自己的战略目标后,就必须专注于如何将其落实转化为实际的行为并确保实现。换言之,在规模化发展面前,我们的中国企业必须关注自身战略执行力的提升,而这一需求又随着中国企业全球化竞争环境的形成显得越来越强烈。

1.1 战略管理,执行是关键

在今天,战略执行问题已经成为众多中国企业家不可回避的管理课题。为什么说战略执行是不可回避的呢?

我们回顾中国企业发展历程,其实不难发现中国企业家们几乎没有什么时期像今天这样重视企业的战略。因为今天的中国已经开始融入全球的

市场竞争,未来全球化竞争彻底改变着中国企业原有的竞争边界,全球化的经济意味着更多的国外企业进入中国,也意味着国外市场的大门在向中国企业敞开。人民币汇率升值,全球金融危机……外部环境的残酷变幻要求中国企业的高级经理们更加擅长战略思维,企业竞争基础的改变,迫使更多中国企业创业者和高级经理们不得不认真地反思自己企业未来的战略。

而就在企业战略规划的管理需求在中国企业掀起时,西方的战略领域权威人士几乎都开始赞同这样一个观点,那就是:战略管理,执行是关键,也更具有挑战性!因为他们开始意识到:坐在那里正确地规划自己的战略很难,但是成功地执行战略却更难。1999年《财富》杂志一篇文章曾经指出:70%的首席执行官不是因为糟糕的战略而失败,而是因为糟糕的战略执行而失败。即使是在一些非常知名的企业,战略往往也难以得到最有效的实施。为了提升自己企业的战略执行能力,各种先进的管理技术在欧美等发达国家得到了广泛的应用。这些先进的管理技术深刻地影响着欧美等发达国家企业的内部管理,提升了他们战略执行的能力。在这种背景条件下,中国企业能否有效地进行管理变革,获得足够的战略执行能力与国外企业抗衡,必然成为中国企业管理实践中所面临的一个重要课题。

你也许正在雄心勃勃地对你公司的每一位员工说:我们要赶走打入国门的列强,打造一个民族工业的长城!也许你正在为国外市场的侵略计划而激动不已。但是你有没有认真地思考过,你的伟大战略决策是否得到公司全体员工的认同?他们是否围绕着公司的战略目标而设定自己的目标?他们是否将目标的实现变成可执行的计划并能一步一步地去实施、执行?而你又能提供多少资源去帮助他们来实现这些目标?你又采取了什么样的方法激励他们主动去实现这些目标?所有这些都是今天众多中国企业必须认真思考的一个问题,这也正是全球化竞争条件下中国企业战略执行所面临的巨大挑战之一。

有相当一部分中国企业老总在对战略的认识上陷入了这样一个误区:重视战略规划,忽略战略执行管理。用他们的话说:不管未来的竞争如何激

烈,我的企业只要大方向不偏离,只要有好的思路 and 想法,我就能取胜。这种认识看似正确,实际却是大错特错,本章引例中的案例充分证实了“战略决定一切”的观点是错误的:一个失误的战略固然会导致你公司在全局上的失败,但是再好的战略也需要你带领公司全体员工去正确、有力地执行。有好的想法和思路,有正确的战略目标固然很重要,但这不是你能够在开放的国际市场上能够获得胜利的全部要素。

战略执行是如此的重要!

而我们的企业却又如此急迫地需要提升战略执行!

中华民族是一个有强烈学习欲望的民族,近年来很多先进的管理技术在中国得到了广泛传播。我们经常可以看到很多中国企业老总们在参加完一场场被炒作得沸沸扬扬的培训课程后,很快地在自己的企业里也掀起了一场场“管理革命”。但是这一场场不知是为了赶时髦还是为了什么的“管理革命”,在实践中的实施效果却并不理想。以流程再造为例,很多企业花费了大量的人力、物力与财力在对流程变革后,却发现新的流程并不能得到认真执行。经过一段时间的“流程抽风运动”后,企业又不得不回头按照原有流程规则办事。究其原因还是没有有一个机制来约束、引导企业中的流程执行者,提升流程变革的执行力。由此可见,中国企业迫切需要引入能够引导其战略执行的管理方法和工具,以此来提升我们管理能力并最终确保战略的有效执行。

1.2 战略执行揭秘

我们需要导入什么样的管理方法和工具来统帅、引导我们的战略执行呢?

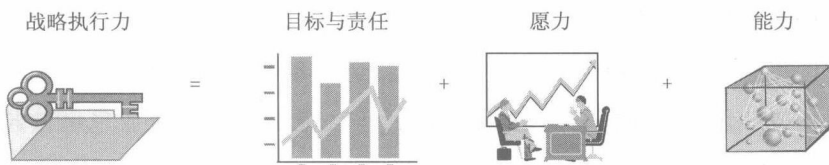
要回答这个问题,我们首先需要对战略执行进行认真的剖析。

佐佳顾问(Z. M. C)经过多年观察、研究发现,众多中国企业在战略执行

过程中表现出来种种现象,折射出中国企业现阶段急需从以下三个方面来提升战略执行:

- 如何实现战略“精确制导”(目标与责任)?
- 如何提升战略执行的愿力(愿力)?
- 如何提升战略执行的能力(能力)?

只有从上述三个基本问题入手来谈企业的战略执行力,才能确保企业正确、有效地执行自己的战略,我们将中国企业的战略执行力描述成一个公式:



上述公式中任何一个要素的缺乏,都可以导致企业整体的执行力不佳。因此提升中国企业战略执行的解决方案主要围绕上述三个要素的构建而展开:

1.2.1 目标与责任

明确目标、责任是战略执行的首要问题,因为只有明确了目标执行才有意义。所谓明确目标就是确保您的企业有一个明晰战略以及如何化战略为行动。

如何实现战略的明确?我们可以通过战略梳理来解决这个问题,战略梳理包括了战略分析、规划等一系列战略管理内容;如何化战略为行动?它首先需要经营计划与财务预算来实现,经营计划与财务预算实际上是将企业的“战略具体化”转化为明确的行动指令,以计划与预算的方式安排具体的行动计划及资源配置;其次要建立责任机制,这可以通过绩效变革来实现。就目前中国企业在战略执行领域存在的问题来看,战略明晰及化战略为行动是提升战略执行的首要核心问题。

1.2.2 执行的“愿力”

所谓的解决执行的“愿力”，实际上就是如何让企业的员工愿意做事，提高他们实现战略目标或自身目标的积极性与主动性，它是战略执行力第二个构成要素。因为即使是明确了每个员工个人工作的目标，落实了“责任”，但是员工如果缺乏实现目标的动力，这种“责任”事实上是打了折扣的。员工在“愿意”与“被迫”两个不同状态下执行的结果肯定会有很大的差异。因此当我们的企业解决战略制导的问题后，还必须解决员工执行“愿力”的问题。

解决员工执行“愿力”的问题的方法可以用我们中国企业一直喊了很多年的口号来描述——将企业利益与个人利益挂钩。它可以通过与战略绩效相链接的薪酬管理、员工职业发展系统来解决，因为个人的收入与职业发展问题是很多员工的切身利益，而当这些利益与企业的目标实现相对接时，员工必然会产生执行的动力；除了寻找企业与员工个人利益共同点外，企业文化的培育也是不容忽视的。企业文化不是企业挂在墙上的口号，而是真正凝结在员工心中的共同的价值观与行为准则。在特定的条件下，它比物质激励更加有效。

1.2.3 执行的“能力”

我们这里所说的“能力”包括两个方面的能力，一是组织能力，即流程与组织的运作能力，它可以通过流程优化与组织架构设计来实现，集团型企业还涉及集团管控模式的设计；二是企业人才梯队的个体能力。如果你公司的经理和员工有“目标责任”和做事的“愿力”，但是如果他们个人能力缺乏也照样做不好事情，企业战略执行依然无法实现既定的目标。很多中国企业的老总告诉我，企业在快速发展的时候很多员工能力提升跟不上企业的快速发展：以前管的是几十个商场，现在管理的是整个营销贸易公司，管的是全国、全球市场……在这种情况下，很多老员工自身也很苦恼甚至恐慌，而企业的老总也很苦恼：继续用这些人，企业的战略执行无法达到预期的目

标;而不用这些人,问题一是情面上说不过去,毕竟他们为企业立过功劳,二是无法找到更合适的人,因为到底用什么样的人算合适确实难以说得清楚。员工个体能力的提升取决于企业的人力资源管理系统的支持。

基于对战略执行上述三大要素理解,佐佳顾问提出了“以战略绩效为主线,提升中国企业战略执行”咨询解决方案。该咨询解决方案包含了战略与绩效、集团管控模式、经营计划与财务预算、流程与组织、人力资源管理与企业文化等多面的变革内容,在上述内容中战略绩效是核心、主线。

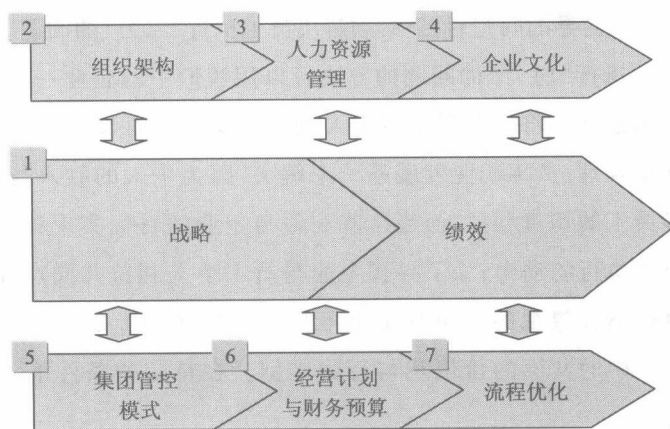


图 1-1 以战略绩效为主线,提升中国企业战略执行

我们也坚信,中国的企业能够通过上述可操作的管理方法有效地指导自己的管理实践,同时中国企业也只有坚持“以战略绩效为主线”,理顺各个管理系统的联动关系,才能有效地改善、提升自身的战略执行。

1.3 平衡计分卡——战略绩效管理工具

随着平衡计分卡理论在中国近十年的传播,很多中国企业开始逐步认同和接受平衡计分卡这一战略绩效管理工具。在和你讨论平衡计分卡的实