

# 第十一章

## 反馈与战略学习流程

在前面几章，我们讨论了：

- 如何以平衡计分卡指标将企业战略阐述为一套因果关系假设（第七章）
- 当全体员工全力以赴地配合战略时，如何来加强战略的实施（第九章）
- 如何将企业的战略行动方案和财务实物资源与战略挂钩（第十章）

上述行动同明确制定战略并将其付诸实施是完全一致的。但是，一个完整战略管理系统尚需一个反馈、分析和反思的流程，检验并调整战略以适应将会出现的各种情况。

### 从命令与控制到战略学习

许多企业仍然沿用工业时代层级森严的计划与控制系统。战略是由最高层决定的，高层管理者制定长期目标、政策并分配资源。<sup>[1]</sup>然后，他们命令基层管理者和员工照章行事。依据战略计划，管理者以一套管理控制系统来监督资源的获得与使用。而对基层的管理，则以经营控制系统来监督具体作业流程和一线员工的短期业绩。

当高层管理者对企业的目标以及实现这一目标应采取的行动有了清晰的认识时，层级式的战略制定与实施方式才是完全有效的。这是一种单循环反馈流程，目标早已确定并且一成不变。如果实际结果偏离了计划，对于目标的追求以及手段运用的适当与否并不至于招致质疑。任何对既定轨道的偏离，会被认为是偏差，必须采取纠正措施，使企业回到既定的轨道上来。

但是，当今信息时代的企业战略不可能如此一以贯之或稳定不变。战略越来越复杂，竞争环境越来越多变，高层管理者需要更多的信息反馈。一个规划好的战略，可能有着最好的初衷和完善的信息，也可能会变得不合时宜或者无

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

法适应当前的环境。

企业需要双循环的学习能力。当管理者对他们的假设提出质疑并且对他们采用的理论是否符合当前的迹象、观察和经验进行反省时，这种学习就出现了。<sup>[2]</sup>有时管理者需要设计新的战略，去捕捉新的机遇或者对抗始料未及的新威胁。如何捕捉新的机遇，企业的基层管理者常常有一套自己的想法。明茨伯格（H. Mintzberg）和西蒙（R. Simons）认为这种新兴的战略观有如下几个重要方面：<sup>[3]</sup>

- 战略随着时间推移而产生并逐步完善
- 既定战略可以被取代
- 战略制定和实施是相互联系的
- 战略思想可能出自企业中的任何角落
- 战略是一个过程

实际上，层级式的和新兴的战略制定和实施观念是并存的。企业全体员工日复一日地执行既定的战略。但是他们应该保持警惕，随时捕捉客户、市场、技术和竞争者的变化所可能带来的机遇。以平衡计分卡阐释的战略构建的管理流程，必须经常提供双循环学习的机会，即收集战略资料、检验战略、反思战略是否符合最近的发展，并就新的战略机遇和方向在企业内广泛征求意见。

## 走向战略学习流程

目前许多企业正在进行一些重要的业务流程再造，再造的对象通常是经营流程，例如产品开发、客户服务和产品交货。他们也在经营层面进行个人或团队的学习。<sup>[4]</sup>改善现有的经营以实现预定的战略目标，是一种典型的单循环学习流程。不过，有些公司已经开始采用平衡计分卡，把他们的经营和管理研讨流程，拓展为战略学习流程，这使他们能够从单循环的经营学习，走向管理层和 SBU 层面的双循环战略学习（见图 11-1）。

一个有效的战略学习流程有三个基本要素：

1. 共享的战略架构。它传达战略，并使每个员工均能明了个人的活动对整体战略的贡献。
2. 反馈流程。它收集有关战略的业绩资料，并检验根据战略目标和行动方案之间的关系所作的假设。
3. 团队解决问题流程。它分析业绩资料，从中汲取经验教训，然后调整

战略以适应新的形势和问题。

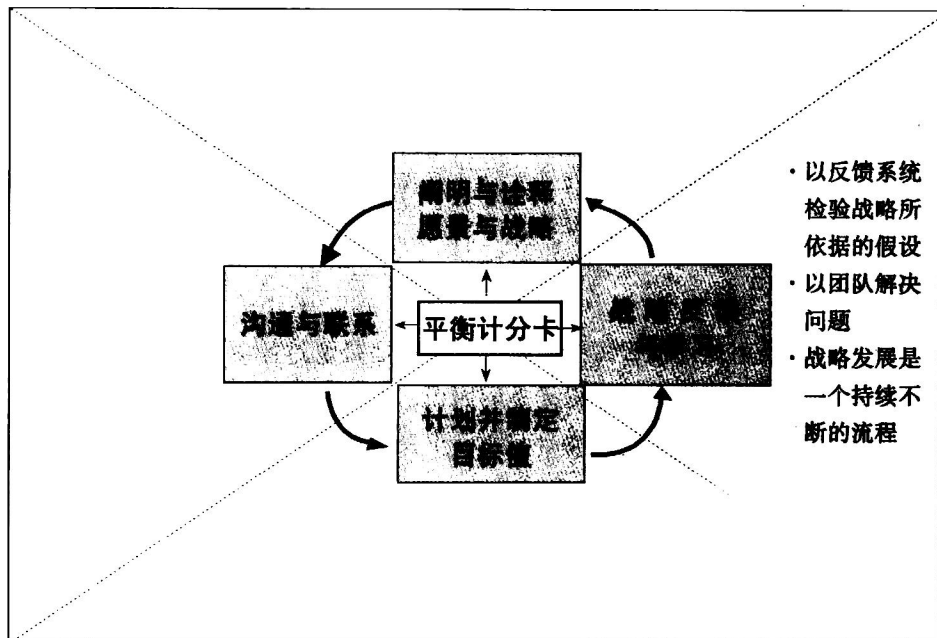


图 11-1 另类管理系统——战略反馈与学习

## 共享的战略架构

正如本书所述，平衡计分卡代表了企业的共同愿景。计分卡的目标与指标，明晰并宣传了这种愿景，从而调动企业的积极性并凝聚力量。共同愿景是战略学习流程的基本出发点，因为它以清晰和经营性的语言，界定了整个企业追求的目标。除了共同愿景外，平衡计分卡也建立了一个共同的业绩模式，提供了一个全面的方法，使个人的努力能够与业务单位的目标结合起来。以平衡计分卡为中心构造的共同愿景和共享业绩模式，是战略学习流程的首要因素。

## 战略反馈

设计战略反馈系统的目的在于检验、证实和修正业务单位的战略假设。平衡计分卡包含的因果关系，使管理者能够制定短期目标值，反映他们对滞后指

标的最佳预测，以及业绩驱动因素对结果指标的影响。例如，改进员工培训和信息系统可用性，从而使员工能够向更多客户交叉销售多种金融产品，需要多长时间？按时交货率改善 10% 能对客户满意度产生多大影响？从质量改善到客户保持率增加有多长的时间差？

很显然，具体指出这样的关系是说起来容易做起来难。起初，对这些影响的评价是主观和定性的。但是，比起管理研讨系统只关心经营层面的流程来说，已经是很大的进步了。因为这能够让管理者系统地思考他们的战略，下列方法可以被采用来促进战略学习。

## 相关分析

管理者不是单独地报告每个计分卡指标，而是通过计量两个或多个指标之间的相关程度来验证他们对因果关系的假设。这些变量之间的相关性为业务单位的战略提供了有力的证据。随着时间的推移，如果找不到假设的相关性，就说明企业战略所依据的理论出了问题。

让我们看看回声工程公司 (Echo Engineering) 的经验，如图 11-2 所示。许多企业衡量员工士气，但通常只是表现为“政治立场坚定”而已，他们用这个“温暖而模糊”的指标，来证明企业规模虽大，却十分关怀员工。但如果想长期对员工能力、技能和个人目标协调进行投资的话，那么员工类指标必须更“温暖而模糊”一点。这类指标应该产生更多实实在在的好处。实际上，经过相关分析，回声工程公司发现它最满意的客户，经常是由士气最高的员工提供服务的。因此，员工士气的重要性，不用找其他理由来证明，它是回声公司获得战略成功的必要因素。

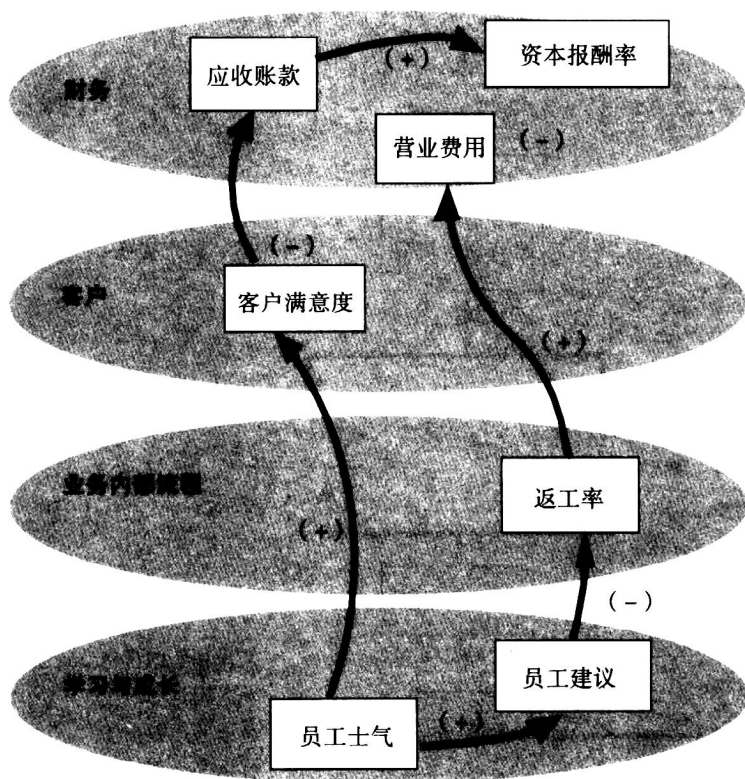
但是，玩世不恭的人会说，找到员工士气和客户满意度之间的相关性，只不过是证明内部的“温暖模糊”和外部的“温暖模糊”相关而已。他们认为，公司真正需要的是利润和资本报酬率，而非快乐的员工和满意的客户。毕竟，只要肯付出比市场行情高的工资，企业就可以拥有忠诚的员工；而且只要愿意提供低到谷底的价格，以及有价值而免费的送货和支持服务，这些员工就可以令客户感到愉快。

计分卡要求所有指标最终与财务业绩挂钩，在这里发挥了重要的决定性作用。回声工程公司发现了更多相关性，即客户满意度和应收账款周转期之间存在着负相关关系。最满意的客户往往在 15 天之内就结清账单，而不满意的客户则要拖欠 120 天才会付款。该公司已经找出了各种关系的先后顺序（如图 11-2 所示）：

员工士气改善 客户满意度增加  
应收账款减少  
资本报酬率提高

因此，员工士气不需被证明为一个高贵的和家长式作风的公司目标，它是实现未来卓越财务回报的必要因素。计分卡中的联系，证明了改善软指标（员工士气和客户满意度）将带来硬利益（资本报酬率的提高）。这类分析显然可以帮助企业从战略角度集中精力思考必要的业绩驱动因素，以获得更高的财务回报。

再举一个例子来说明计分卡四个层面的相关性。通过对几个服务企业取得成功的因素进行广泛的研究，得出了服务利润链。<sup>[5]</sup>这几家服务企业包括前进



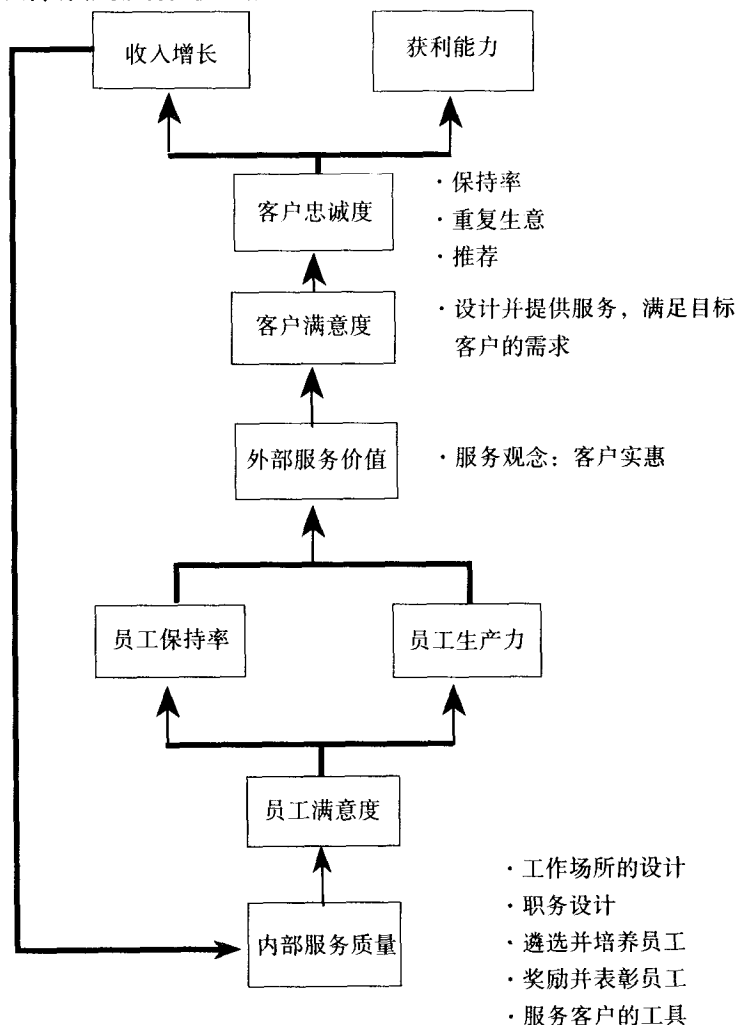
资料来源：摘自本书作者发表于《哈佛商业评论》1996年1~2月号《平衡计分卡在战略管理系统中的应用》一文，已获授权转载。

图 11-2 回声工程公司——连结四个层面的指标



保险公司（Progressive Corporation）、西南航空公司（Southwest Airlines）、MCI公司、Taco Bell公司。如图 11-3 所示，服务利润链可以被看作一个通用的平衡计分卡。它清晰地显示了员工类指标与内外部服务质量的联系，而员工和服务质量指标（内部业务流程）又驱动了客户满意和客户忠诚的改善，满

### 经营战略与服务提供系统



资料来源：《哈佛商业评论》，<Putting the Service-Profit Chain to Work>，1994 年 3~4 月号，作者为 James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser 以及 Leonard A. Schlesinger，已获授权转载。

图 11-3 服务利润链

意和忠诚的客户进而驱动了财务业绩的改善（收入增长和获利能力），这种反馈循环又促使公司对员工和系统增加投资。对高业绩服务公司的研究，确定了在服务利润链的各种因素之间，存在着强烈的、具有统计意义的相关性：

员工满意度和员工能力       $\longleftrightarrow$  卓越的内部流程  
 $\longleftrightarrow$  满意和忠诚的客户  
 $\longleftrightarrow$  更高的财务业绩

## 管理游戏与情景分析

某公司的高层管理者曾以假设的计分卡联系作为创新方法，来促进企业的战略学习。计分卡实施一周年，在尚未替下下个年度更新模式之前，管理层移师外地举行了两天的会议。根据平衡计分卡的联系模型，分析师已经设计了一个管理游戏。他们把第一年的统计数据汇编起来，并强调关键变量之间的相关性。首先，管理层被要求评价第一年的战略，并找出战略中的任何致命缺陷。如果某个计分卡指标没有实现，管理者必须找出可能的原因。例如，外部环境是否与制定战略时的预期有所不同？模型中是否遗漏了重要的驱动因素。在分析的基础上，管理层被要求做出未来的改进战略。平衡计分卡是这个管理游戏模拟的基础，模拟的结果则量化了新的战略情景。会后，管理层认为，模拟分析更新并刺激了他们对战略成功驱动因素的思考。

## 轶事报道

分析计分卡指标之间的相关性和因果关系，往往需要漫长的时间，等积累到足够的数据和证据，才能获得具有统计意义的结论，而且在大企业尤为如此。业绩可能必须深入到企业的核心，或许还需要持续相当长的时间，才会具有统计意义。虽然统计意义和统计有效性非常重要，但是战略学习系统仍应提供战略是否有效的早期指标。从一些细微的、或许是孤立的事件中，可以发现这种早期指标。

例如，当石水公司试图将营销战略转向第一级的客户伙伴关系，而不是第二级的价格导向的客户，管理者不断报道一些新客户战略关系的故事，例如，如何建立这种关系，从中学到什么经验教训，来补充定量的业绩报告。当大都会银行将营销战略转向对目标细分客户交叉销售新的金融产品，每个月的公司新闻简报均引述某个销售人员如何成功地建立一个新的客户关系，并强调用了哪些销售技巧并取得了哪些利益。国家保险公司经常用一些保险经纪人如何成为专家的故事来补充业绩报告。通过讲述数字背后的故事，这些公司获得了战

略是否有效的非正式反馈，对于企业战略的目的和具体细节也有了新的启发。通过这种方法，企业能够利用过去的经验来改变未来的业绩。

## 行动方案研讨

第十章讨论了确定和拨款给战略行动方案，对于实现计分卡指标的挑战性目标值的重要性。这些行动方案必须经过战略学习流程的研讨。定期和广泛的研讨向所有管理者发出了信号，即公司将会持续评价行动方案的进度。这种认识有助于使企业集中精力实施行动方案，并评价它们是否正朝着雄心勃勃的目标值前进。

例如，表 11-4 显示了一组典型的战略行动方案，以及它们试图改进的指标。总的来说，行动方案和指标之间并不存在一一对应关系。反之，通常需要一组方案才能实现一组成果。在这个例子中，企业需要综合媒体广告、争取新信用卡客户和扩大信用卡使用率三个行动方案，以增加新账户数量和活跃账户比率这两个成果指标。当选定行动方案后，管理者挑选那些他们认为对成果指标影响最大的行动方案，摒弃那些他们认为潜在影响较弱的行动方案。当评价行动方案的影响时，也需要做出类似的判断决策。典型地，轶事报道提供了投资方案硕果累累的第一印象。通过持续地评价行动方案对指标的影响，管理者可以进一步提高对经营战略中因果关系的了解。

表 11-4 挑战性目标值、行动方案与责任

战略目标	指标	目标值	行动方案	负责人
树立形象： 扩张我们的形象，从成功的私营企业变成客户欢迎的成熟品牌	新账户数量	97 ~ 100	媒体促销计划	RMN
		98 ~ 115	信用卡扩张使用计划	DPK
		99 ~ 150		
	活跃账户（%）	97 ~ 100 98 ~ 105 99 ~ 115	信用卡使用计划	MSF

## 同行研讨

学习的另一种行之有效的机制是了解外人的观点。电子元件制造商 Hi-Tek 公司，运用计分卡方案来改善企业的协调程度。一年后，大部分问题得以

解决，每个月的计分卡研讨会已成为正常管理流程的一部分。可是该公司的 CEO 却担心每个月的研讨会正失去战略意义。为了防止计分卡研讨会渐渐沦为研讨经营目标的例行公事，他决定采用同行研讨流程，这个流程是公司当初为了申请美国国家质量奖（Baldrige Award）而引进的。同行研讨流程每六个月举行一次，由 3~5 位其他分公司经理组成的研讨小组对该公司的平衡计分卡进行研讨。该小组每次都重新回顾战略、目标、指标和战略行动方案。他们也在企业各处随机访问员工，了解计分卡方案在企业中的认知水平和渗透性。最后，小组提出一份独立客观的计分卡结构和流程的评价报告。

同行研讨流程使 Hi-Tek 公司的管理者能够摆脱每天、每月的例行公事，专心反思企业的战略问题。同行研讨会的刺激也使计分卡研讨流程更加专业化和正式化。此外，研讨也使最佳实践的经验从一个部门传播到另一个部门。尽管同行研讨方式未必适合每个企业，但是 Hi-Tek 公司过去已有同行研讨和反馈经验，从而为这种做法更加顺利地实行提供了良好的基础。

上述这些机制，即相关分析、管理游戏和情景分析、轶事报道、战略行动方案研讨和同行研讨，使一个组织能够定期研讨并思考战略方向。定期管理研讨的重点从解释过去转变成学习未来。如果业绩偏离了计划，不会成为相互指责的口实，或用来追究责任。反之，偏差可以成为学习的机会。实际业绩与计划业绩的偏差，可以鼓励管理者展开辩论：他们的战略假设，在目前的经营中是否有效？他们提供给目标客户的价值主张是否带来了客户和财务成果的改善？企业从事活动及开发目标客户所重视的新产品和服务的进度，是否足够快？平衡计分卡与其他特别的业绩评价系统的不同之处，就在于它阐述了“经营理论”。<sup>[6]</sup>通过计分卡指标之间的一套清晰的联系，管理者可以使用非统计的简便方法来检验他们假设的经营理论中战略行动方案、业绩驱动因素和成果之间的因果关系。

## 团队解决问题

战略学习的第三个因素是一个行之有效的团队解决问题流程。<sup>[7]</sup>这里的重点是“团队”。当我们描述如果明晰战略并达成共识，然后依此共识来设计平衡计分卡的时候，曾一再强调建立团队的重要性。在实施和评价过程中，也应该保持同样的团队导向。

## 跨职能团队

保持一个跨职能的观点是学习流程的一个重要因素。企业应该避免落入职

能专业化的俗套。例如，由财务副总裁负责财务层面的目标与指标；由营销和销售副总裁负责客户层面；由经营、研发和后勤副总裁负责内部业务流程层面；由人力资源和信息系统副总裁负责管理学习与成长层面的目标与指标，似乎是顺理成章的事情。但是这种职能划分并不符合团队责任制和团队解决问题的原则。完成指标和动员行动方案的责任，应当由整个管理层共同承担。

回声工程公司以内部业务流程价值链，建立了五个跨职能团队来管理战略的不同方面（见图 11-5）。确定客户需求，是一个典型的营销职能，可是负责这个任务的团队却来自经营、工程和质量部门。每个团队成员带来了不同角度的客户需求观点。把这些过去分散的知识汇集在一起，可以极大地增加流程的效率。

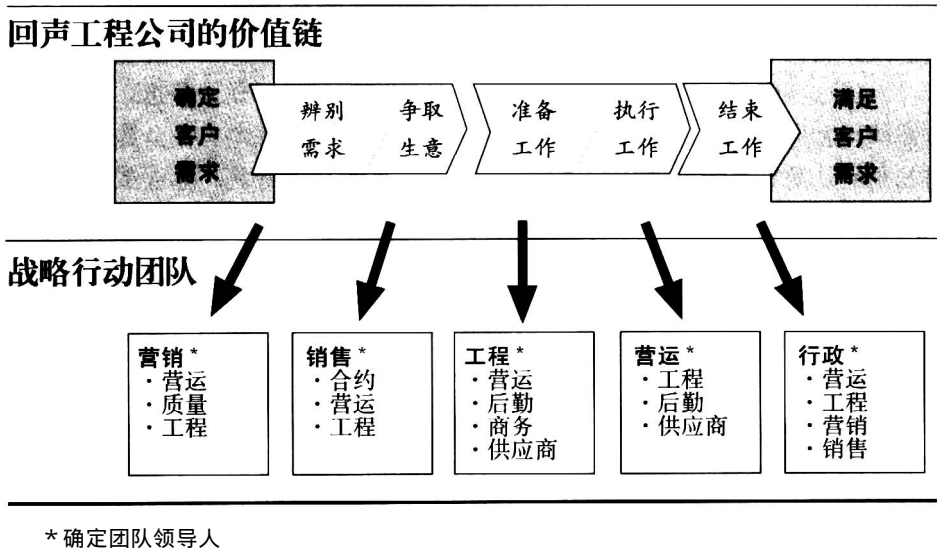


图 11-5 利用跨职能团队协助管理者解决问题

## 战略研讨会

正式和定期的战略研讨会，在管理团队的战略学习流程中发挥着重要的作用。不幸的是，大多数管理会议强调经营性而非战略性问题。以凯尼恩商店为例，它的管理团队每个月开会一次，研讨上个月的业绩。会议尽量安排在接近月底结账的日子，而且通常安排在周六上午，避免受到干扰。

会议议程是按照责任中心安排的。主计长（controller）到了会上才分发月

度报表，所以与会者不可能在会前做任何准备工作。会议一开始，先由主计长报告财务业绩，然后由三位销售经理和一位零售店负责人轮流报告，每位经理分别回顾各自部门的业绩。这种单项式的沟通战略占 65% 的会议时间。剩下的 35% 则是分组讨论时间，所有的管理者都觉得这段时间是整个会议最有价值的部分。但是，这段互动时间多半花在讨论经营报告中出现的短期问题（例如，如何确保商店布置的“新鲜感”，如何让采购人员更为及时地提供更好的商品，等等）。只有 10% 的时间用在讨论长期的、具有战略意义的问题上，例如，如何使企业全力以赴提高质量。因为会议主要是对广泛的、平衡的业绩进行研讨，所以每个非财务问题在分组讨论中所占时间都不超过五分钟。在会议结束时，与会者就改善短期业绩的七点事项做出结论。

显然，这种会议是讨论经营问题的，至多再讨论一些管理、控制问题。它的目的是监督业绩是否符合计划，以及在发现偏差时采取短期行动，把企业拉回到计划的轨道。按照这种标准，会议可以说是成功的。它在管理层中培养了团队解决问题的氛围。来自企业不同部门，拥有不同职能专长和责任的管理者互相研讨对方的计划和成果，从而产生了很多跨职能的学习。此外，2/3 的会议时间专门用于讨论非财务问题。但是，反过来看，会议的大部分时间是在听报告，团队解决问题的时间很少。会议日程安排完全围绕着职能部门的责任，而不是以需要多个部门群策群力的战略议题为中心。

每月的管理例会对于经营和管理控制问题十分有效。但因为它是凯尼恩公司管理层研讨业绩的唯一会议，局限性在所难免。它忽略了学习流程，即企业的战略是否发挥作用和战略实施是否有效。

大多数企业的情形与凯尼恩公司差不多。在采用平衡计分卡作为管理系统之前，FMC 公司的总公司管理层和各经营公司的管理者每个季度举行一次会议，会议的重点是分析最近一期的财务结果。几十个经营公司的管理者都来参加这个盛会，他们中的绝大多数都是坐在会议室的墙边，以防他们被点名去解释季报中一百多个项目出现的任何偏差。讨论集中在过去的业绩上面，并要说明没有实现财务目标的原因。

总的来说，大多数企业的定期研讨会议都是评价最近的业绩是否符合年度预算中确定的短期经营计划。他们在会议上研讨每月或每季的财务和经营统计数字，讨论短期的、战术的结果和流程。实际上，几乎没有时间用来反思战略的进展，竞争、市场和技术环境是否仍然符合战略计划，以及是否能持续投入足够的资源来实现战略计划。据我们所知，大多数企业都忽略了战略学习的机会。

反之，自从将平衡计分卡作为管理系统的基石后，FMC 公司的季度研讨会可谓是旧貌换新颜，发生了彻底的改变。公司总裁提前告知总公司管理层

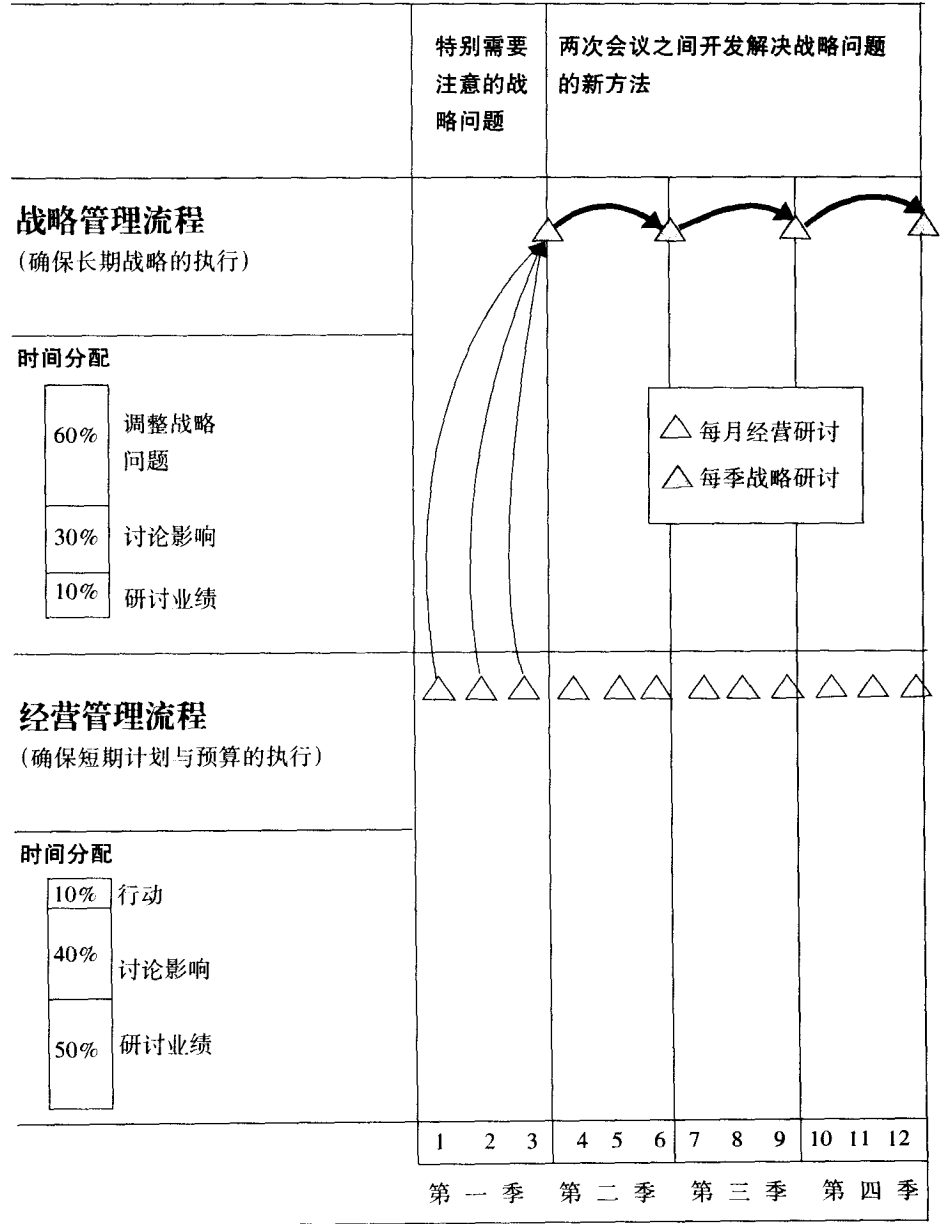


图 11-6 经营管理流程与战略管理流程独立而相关

财务计划的任何重大偏差。通常，这些问题在会前就解决了。到了面对面的会议时，只有三位总公司的人员以及三四位经营公司的经理需要出席。每次会议讨论的重点都是战略，例如：公司是否实现了近期的目标，长期目标能否实现，是否有必要对战略做出调整。

为了使战略研讨会议富有成效，就应该在时间和地点上与经营研讨会议分开。经营研讨会不妨每月召开一次，而战略研讨会议却适合每季举行一次。因为市场占有率、客户满意度、新产品引入和员工能力等战略因素，不可能每个月都发生显著的变化。季度研讨会也可以使管理层更多地思考发展趋势、战略驱动因素及其与成果的相关性。每季的战略研讨会应重点讨论战略问题，而不是职能部门的业绩，它的目的是战略的改进与实施。

对需要进一步探讨和明晰的战略问题的确定，结束了战略学习流程循环。每季的研讨，成为学习战略有效性及其执行情况的机会。例如，大都会银行在一次战略研讨会上发现，客户对质量的投诉激增。但是，内部质量统计数据却没有证实这个问题。于是，公司组建了一个跨职能小组来分析这个问题并提出解决方案。结果是，战略的一部分是有效的，一部分得以改进。一般来说，在季度战略研讨会上，管理层修正当前的战略，而不会大刀阔斧地推出新方法。

将经营研讨会与战略研讨会挂钩，可以进一步加强战略学习的效果。如图 11-6 所示，尽管经营研讨流程着眼于短期问题，却常常能辨认出一些影响深远的问题。凯尼恩商店在一次经营业绩研讨会上发现，三位销售经理对同一家供应商的质量和可靠性都极为不满。由于公司与主要供应商的关系更为重要，超过了每月经营研讨会议能够有效处理的范围，所以这个问题被列入季度战略研讨会的议程上。同样地，战略研讨会中也不时冒出一些比较适合在经营层次执行的问题。这些问题被列入每月经营研讨会的议程上，从而使公司能够迅速做出反应。经营研讨会议和战略研讨会议挂钩，使许多这类问题一出现时就被发现并得到解决，进而使战略和经营流程共同发展。

## 对战略进行持续的双循环学习

战略研讨会上的面对面接触，显然是战略学习所需要的建立团队和解决问题流程的一个重要因素。但是，这类会议还是有大约一半的时间被耗费在研讨和解释数字上面。新科技可以把事件导向（event-driven）的学习流程（在季度研讨会上），转变成一个不断学习的流程，从而加强战略学习的效果。Lotus Notes 等群件技术，允许限定一群人持续不断地就共同关心和负责的话题开展工作。有些管理团队已经把这种技术方式运用到管理工作之中。如图 11-7 所



示，平衡计分卡为这种技术的应用提供了完美机会。

用这种持续学习的方法，团队会议就可以删除单向的数字报告。报表可以任人随意在线取阅。网络允许大家对数字及其牵涉的问题进行持续的对话，因此管理层在开会时，可以集中精力于战略问题及其说明上。

我们深知可以预见未来会出现一个更正式的流程，在季度战略研讨会上利用证据来检验、学习和修正战略。例如，假设在一次季度会议上，大都会银行的管理层发现一个重要客户层面指标：新产品和服务的销售增长率，比预期的结果低。根据平衡计分卡中确定的因果关系，管理者首先回顾这个成果指标的业绩驱动因素是否达到了它们的目标值。预期的新产品和服务是否已经提供了客户？员工是否获得了推销这些新产品和服务的培训？信息系统是否就绪，

目前 (事件导向的学习)	未来 (持续学习)	
季度研讨会议	两次会议之间 (群组软件网络辅助的持续学习流程, 管理层在网络上研究并讨论业绩)	季度战略研讨会议
研讨战略问题(10%)	· 输入信息给目前讨论中的战略问题	研讨战略问题 (60%)
讨论影响(40%)	· 关于业绩的对话 解释异常现象 提出解决方案 确定问题 · 确定下次小组会议须讨论的战略问题	
研讨业绩(50%)	· 研讨业绩资料 (可在网络上取得)	讨论影响(30%)
		研讨业绩(10%)

图 11-7 未来的战略研讨流程

能够协助员工确定新产品与服务的潜在客户，能够提供客户与银行的现有关系及客户对新金融产品需求的信息？如果这些业绩驱动因素中有一个或多个未能达到目标值，便可将成果指标未能实现预期业绩归因于执行不力。于是管理层可以制定计划，在下期纠正这些缺陷。这是一个很好的单循环学习例子。管理者发现预定计划出现偏差，于是立即采取行动使企业回到预计的战略轨道上。

但是，假设各种数据表明员工和管理者已经完成了业绩驱动因素指标，员工已被再培训，信息系统已经就位，新的金融产品和服务已经开发完毕并如期上市。现在，无法实现预期的成果，提高多种产品的销售额，是一个重要的信号：大都会银行目标客户战略所依据的理论可能不起作用。管理者应该认真地看待这些被证明不成立的证据，必须及时推出一个双循环学习流程。他们应该进行深入细致的对话，研讨他们对市场情况、目标客户的价值主张、竞争者行为和内部能力所做的假设。对话的结果，可能重新肯定当前的战略，但需要调整里程碑，这些里程碑代表了平衡计分卡指标的定量关系。在这个例子里，管理者维持他们对现有经营理论的信念，但建立了一套不同的动态关系。另一个可能出现的结果，而且可能是更为严重的结果，则是深入细致的战略研讨显示出业务单位的战略是错误的，必须根据对市场情况、客户偏好和内部能力的认识来修正战略。根据我们的经验，这个收集资料、验证假设、反省、战略学习和调整的过程，是经营战略成功实施的根本。正是这种推动管理层开展战略学习的能力，使平衡计分卡成为战略管理系统的基石。

无论管理层是肯定现有的战略，但调整他们对因果关系速度和大小的判断，还是修订或采取全新的战略，计分卡都成功地刺激了主要管理者对战略持久性和有效性的（双循环）学习过程。管理者可以利用这种学习来回顾最初的平衡计分卡实施流程，为下个年度更新愿景与战略，并将更新后的战略化为一套修正过的目标和指标。

## 本章小结

管理层的学习能力，我们称之为战略学习，可能是平衡计分卡最创新之处。对于那些想学习如何将平衡计分卡作为战略管理系统的人来说，战略学习是最值得做的工作。战略学习流程以明晰整个企业追求的共同愿景为出发点。以衡量指标作为阐释愿景的语言，可以把复杂而模糊的概念转变成精确的理念，从而协调和调动所有员工采取行动实现企业的目标。计分卡强调的因果关系，为企业带来了动态的系统思维，它使企业中不同部门的员工，都能够看清

楚个人与全局的关系，并了解每个角色之间的相互影响。因果关系协助企业确定业绩驱动因素和相关行动方案，从而衡量变革并鼓励变革。最后，计分卡方法促进了团队学习。管理层应该开发计分卡并使用它监督经营业绩。因为计分卡详细说明了战略所依据的经营理论，所以监督业绩可以采取验证假设和双循环学习的办法。我们认为这个战略学习和调整的过程，是成功实施企业战略的基础。

注释：

- [1] 可参考：R.N.Anthony, Planning and Control System: A Framework for Analysis( Boston: Harvard Business School, 1965)。
- [2] 关于管理流程中的单循环学习和双循环学习，下列文献有深入的探讨：  
C.Argyris, Reasoning, Learning, and Action (San Francisco: Jossey-Bass, 1982); Strategy , Change and Defensive Routines (New York: Harper & Row, 1985); 和“Teaching Smart People How to Learn,” Harvard Business Review ( May-June 1991): 99 – 109.
- [3] 可参考：H.Mintzberg, “Crafting Strategy,” Harvard Business Review (July-August 1987): 66 – 75; 和“The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management,” Strategic Management Journal (November-December 1990): 171 – 195; Robert Simons, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 18 – 21.
- [4] David Garvin, “Building a Learning Organization,” Harvard Business Review (July-August 1993): 78 – 91.
- [5] James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W.Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, “Putting the Service-Profit Chain to Work,” Harvard Business Review (March-April 1994): 164 – 174.
- [6] Peter F. Drucker, “The Theory of the Business,” Harvard Business Review (September-October 1994): 95 – 104.
- [7] Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization (Boston: Harvard Business School Press, 1993) .

## 第十二章

# 实施平衡计分卡管理方案

“我曾努力让我的老板知道，平衡计分卡是管理而不是衡量。”

这位经理的 CEO 要求他领导一个由中层经理组成的工作小组，为分公司开发一份平衡计分卡。该经理感觉这项工作注定会失败，因为 CEO 认为平衡计分卡只是一个狭隘的改善业绩衡量系统的工具，而不是一种管理企业经营的新方法。

我们的经验也证实了这位经理的担忧。平衡计分卡项目的目的，不是去开发一套新的衡量指标。描述结果和目标值的衡量指标，的确是一个强大的激励和评价工具，但是平衡计分卡的衡量框架应该用于构建一套新的管理体系。衡量系统和管理系统之间存在着细微但极为重要的差异。衡量系统应该只是一个追求更为重要目标的手段——一套协助管理层实施战略并取得战略反馈的战略管理系统。我们曾目睹高级管理层利用平衡计分卡衡量框架的力量来创造长期的企业变革。

管理流程和计划都是围绕各种框架而建立的。传统的管理系统围绕财务框架而构建，这种投资报酬率模式为核心的体系早在本世纪初就由杜邦公司发展出来了。只要财务指标能抓住季度和年度中发生的绝大部分增值（或减值）活动，财务框架就能很好地发挥作用。但是，随着企业活动越来越多的涉及到对关系、技术和能力的投资时，这些投资利用历史成本的财务模式无法予以衡量，此时，财务框架的价值就大打折扣了。企业采用平衡计分卡制度，是因为平衡计分卡不但保留了对短期财务结果的关注，而且还认识到了建立无形资产和竞争能力的价值。

平衡计分卡为管理层提供了一个新的工具，使他们能够把注意力放到争取长期成功的战略上，这一重要任务迄今为止一直难以实现。通过确定一个企业应该全神贯注和集中资源的最重要目标，平衡计分卡将为企业事务、信息和各种重大的管理流程组织起来的战略管理系统提供了一个框架（见图 12-1）。

如第二部分所述，这个战略管理体系的每个部分都能与战略目标相联结；客户、内部业务流程、客户和系统目标，都与实现长期财务业绩息息相关；部门、团队和个人的目标也都与实现战略业绩相一致；同时，这种战略也决定着资源分配、战略行动方案和年度预算；管理回顾则成为反馈和学习战略的机会。平衡计分卡并没抹杀财务指标在管理体系中的作用，但是它把财务指标纳入一套更为平衡的管理体系，从而把短期经营业绩同长期战略目标连接起来。

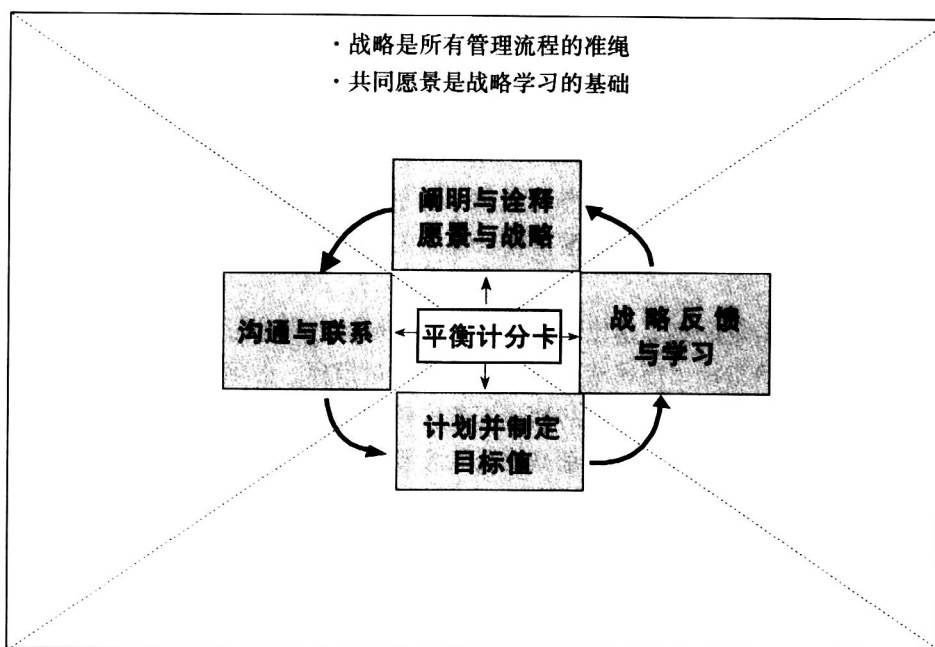


图 12-1 以平衡计分卡作为行动的战略框架

## 推出平衡计分卡方案

企业推出平衡计分卡方案的原因很多（见图 12-2）。本书的附录中描述了一些我们熟悉的公司当初推出平衡计分卡方案的动机。注意在图 12-2 列出的原因中，没有一个纯粹是为了改善衡量系统，它们都是在追求一个广泛的、凌驾一切的目标——使企业向着新的战略方向发展。

根据我们的经验，CEO 当初都是基于某一特定的战略目的而采用平衡计分卡的，而且往往一举奏效。但是，没有一家公司让平衡计分卡一直服务于最

初的目的。相反，第一份平衡计分卡似乎启动了一个远远超过建立平衡计分卡这一最初目的的变革流程。实施平衡计分卡方案一年内，所有企业都把平衡计分卡作为其管理体系的基石。

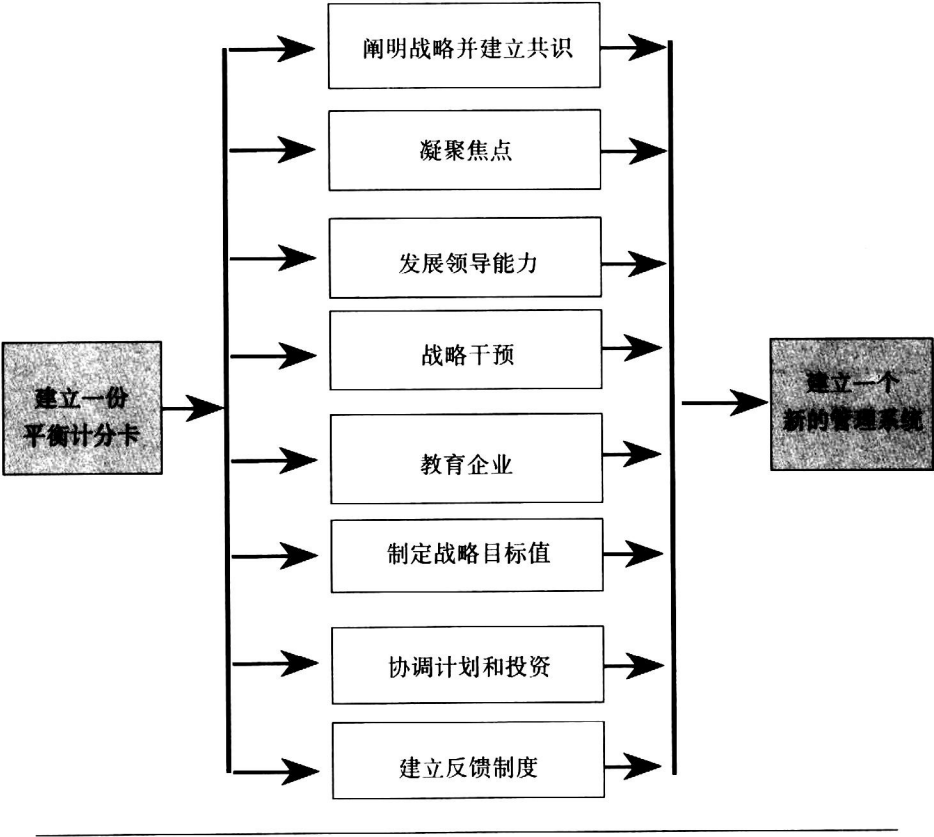


图 12-2 多数企业引进计分卡驱动局部管理流程

## 动力：动员企业

管理体系不可能一夕生变，因为其范围广、复杂性和影响力强的关系，推出一套新的管理体系必须采取循序渐进的方法。这种方法比较理想，因为随着管理体系中各项因素的逐渐改变，CEO 有机会把企业从旧的流程中摆脱出来，并传达他对新流程的意图。如果每项改变都服务于一个固定的意图（如为企业

制定新战略)，那么每项改变都可以强化和巩固前一个改变。当平衡计分卡成为新的管理体系的中心组织框架时，一切改变都将承前启后而且密切相关，其结果就像国家保险公司所表明的，将是十分引人注目的。

- 2A. 与中层管理者沟通  
(第 4~5 个月)

召集上面三级管理层 (100 人) 学习并讨论新的战略。平衡计分卡是沟通的工具。
- 2B. 开发业务单位计分卡  
(第 6~9 个月)

以总公司的计分卡为样板，每一个业务单位把自己的战略演绎成自己的计分卡。
4. 研讨业务单位计分卡  
(第 9~11 个月)

CEO 及管理团队研讨各业务单位的计分卡。研讨工作使 CEO 能够理性地参与塑造业务单位的战略。

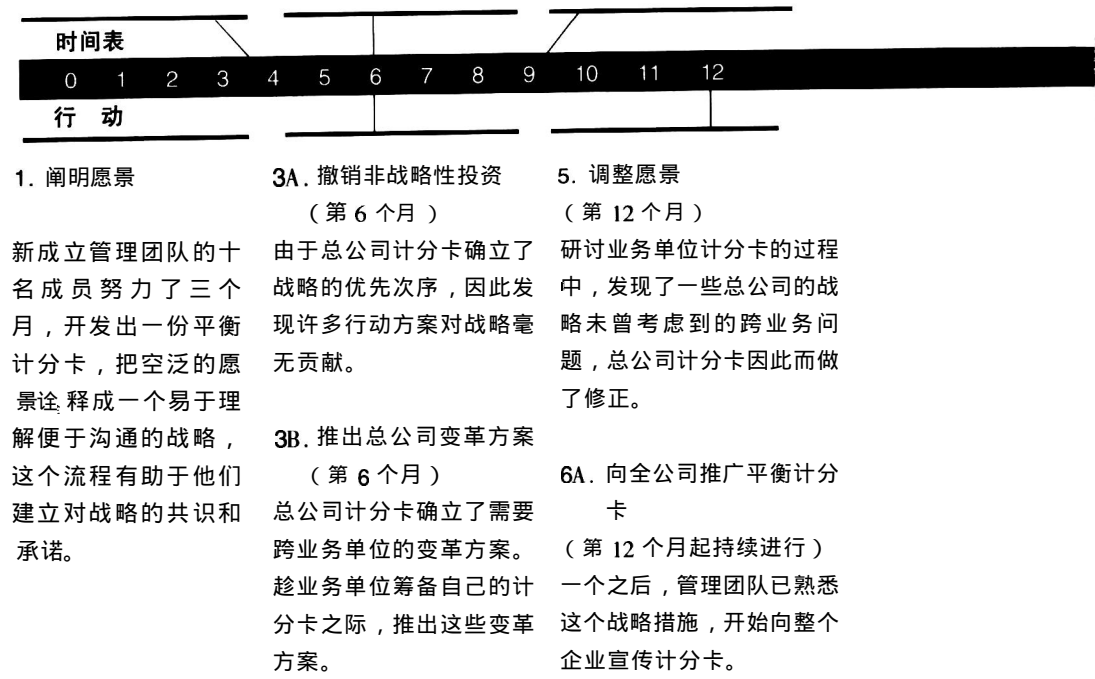


图 12-3 以管理系统指挥变革

我们曾在第七章首先讨论国家保险公司的例子。回忆一下，国家保险公司的母公司为了扭转长期亏损局面而任命了一个新的管理团队。新团队采用的措施包括把重心放在那些现有员工拥有专业知识和竞争优势的领域。但是，管理

#### 6B. 制定个人业绩目标

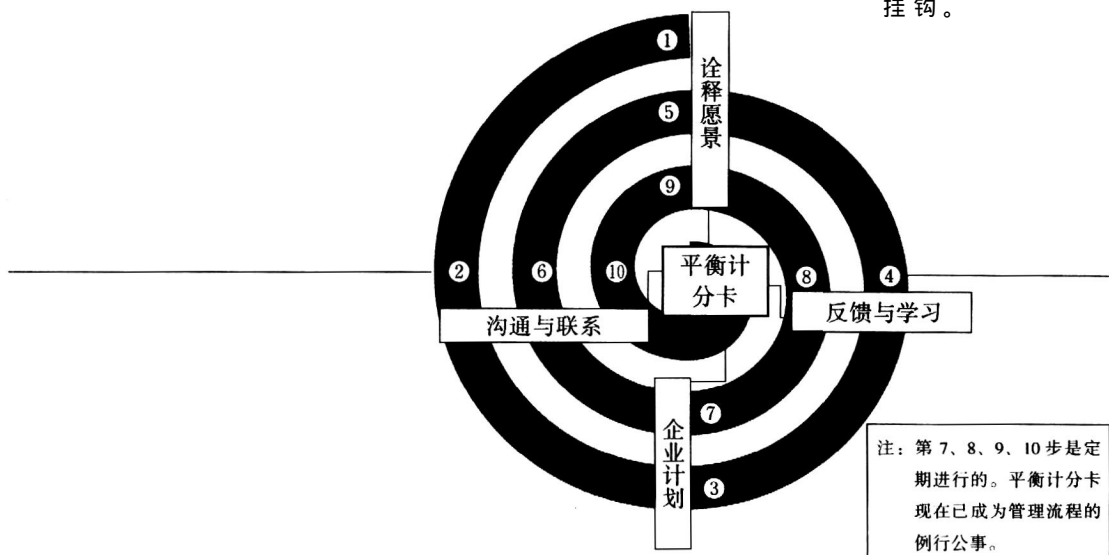
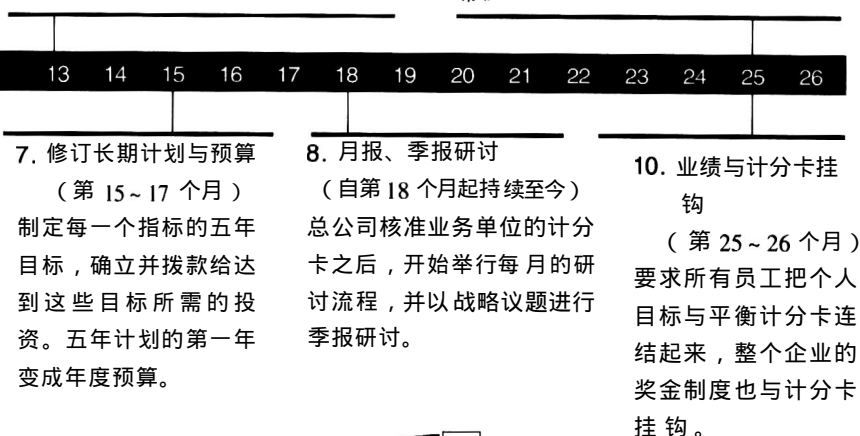
(第 13~14 个月)

上面三级管理层的个人目标和资金与计分卡挂钩。

#### 9. 举行年度战略研讨

(第 25~26 个月)

第三年开始之际，最初的战略目标已完成，需要修订总公司战略。执行委员会拟定了十 条战略议题，各业务单位针对每一个议题建立自己的立场，做为修订单位的战略与计分卡的序幕。



资料来源：摘自本书作者发表于《哈佛商业评论》1996 年 1~2 月号的《平衡计分卡在战略管理系统的应用》文，已获授权转载



团队试图向全公司传达这种战略变化时，却没有带来多少收效。大多数员工不能理解这个新愿景，他们自认为自己已是专家了。管理团队于是决定推出平衡计分卡，这一行为顺理成章地并以无可抵御之势引出了一系列行动（见图 12-3），终于成功地使国家保险公司扭亏为盈。

国家保险公司平衡计分卡实施流程的前几个步骤是：

- 诠释公司愿景和战略
- 传达公司战略
- 采取跨业务的战略行动方案
- 引导每个战略业务单位以公司战略为基础制定自己的战略

这些步骤都要在第一年完成

总公司研讨战略业务单位的流程（图 12-3 的第五步），带来了一些意料之外的好处。当战略业务单位分别开发自己的战略时，他们发现了一些总公司平衡计分卡中没有考虑到的跨业务的问题。例如，许多战略业务单位意识到他们必须加强对客户的了解，并获得对客户度的反馈。既然许多战略业务单位的销售对象是相同的客户，就应该寻找机会去开发一个新的业务流程、一个向目标客户群销售的一体化销售方法。这个经验有力地证明了明茨伯格和西蒙所提出的战略源自于企业的理论（请参考第十一章）。在总公司的大方向下，战略业务单位的自下而上的战略制定过程，引发了一个为完成战略业务单位战略的全新方法。类似这种由总公司发起的战略行动方案还有一些，它们后来都被纳入了总公司新修订的平衡计分卡中。

总公司核准平衡计分卡后，战略业务单位就开始了每月的研讨流程（见图 12-3 中的第 8 步）。月度研讨之外，他们还举办以战略议题为中心的季度研讨。起初只有 2/3 的指标拥有相应的信息，管理研讨会议重点就放在这些拥有数据的指标上，但是，他们也不会因为某个平衡计分卡指标资料不全而对其相关问题避而不谈。管理层认为即使缺乏资料，讨论也可以帮助他们关注战略议题，这比对某一战略流程、目标或指标避而不谈收获要多。衡量指标的差距也激励管理层为获得欠缺的资料而制定一个计划。一般而言，这一计划往往需要一个更基本的管理系统，因为缺乏资料表明管理流程未尽完善。<sup>[1]</sup>例如，缺乏有关承保质量的指标，暴露公司缺乏有关制定、衡量和审计承保质量的流程。因此，一个完整的平衡计分卡的构建要求国家保险公司发展一个更为完善的管理系统，这些发展工作大部分要在六个月内完成。

两年之后，平衡计分卡已经完全融入国家保险公司的常规管理周期中了，

此时，企业已经达到它的短期目标——生存。新的管理指标和流程已经使企业的文化发生了变化，即从一个重点模糊的一般战略转变为一个目标明确的专业战略。

第三年初，国家保险公司的 CEO 宣布最初的战略已经完成其短期目标，企业的生存已不是问题。此时，公司开始调整和更新其战略，以便集中精力去实现企业成长和获利的目标。执行委员会列出了十条战略议题，他们以提问的方式来表达这些议题，例如：“我们如何同代理人建立更完美的关系？”

每位战略业务单位主管必须回答每个问题，他们分别同执行委员会的一位成员进行半天的会谈，这些讨论拓展了战略业务单位和公司领导人的思路。会谈的高潮是双方对未来 3~5 年的发展方向达成一致，这些方向做成文件之后，将成为制定新的长期计划和修订平衡计分卡的指导原则（见图 12-3 的第九步）。

国家保险公司一共花了 24 个月的时间完成了这十个前后连贯的行动步骤。期间，其 CEO 和高级管理层不仅推出了一个全新的战略，而且彻底修改了企业赖以经营的管理系统。这个方案因为阐明愿景的动机而生，最终却创造了一个全方位的新的管理方法。CEO 预期平衡计分卡将带来革命性的转变，在一封向企业介绍平衡计分卡方案的信中，他宣称：“平衡计分卡及其所代表的哲学是我们选择的管理方法。”

过去，多数企业试图改变方向并推出新的战略和流程，但却功败垂成，失败的原因是他们的管理系统和流程并没有通过一个中心框架与战略结合起来。由于平衡计分卡提供了一个前后一致的框架，管理层可以把平衡计分卡作为一个日常的管理工具，用来动员和引导企业遵循新的战略方向以完成他们所希望的变革。我们认为，平衡计分卡最重要的作用，就是它填补了大部分管理系统中存在的空白——缺乏实施战略的系统化流程。

## 建立一体化的管理系统

许多企业都有类似于国家保险公司的经历：引进平衡计分卡从而增加压力，扩大其在管理系统中的作用。一旦平衡计分卡被设计并被推出，如果它没有和预算、战略行动方案的调整和设计个人目标值等管理计划相联结，很快就会有疑虑产生。如果没有这种联结，制定平衡计分卡所作的努力就不可能带来实际的利益。

大多数公司都有一个管理日程安排，列出公司惯用的各种管理流程和每个

流程的执行日期。通常，日程表以预算编制和经营研讨流程为中心；而战略的制定与研讨常常与定期的管理流程相脱节。平衡计分卡提供了一个在持续管理流程中引进战略思考的工具，但是，这种连结必须明确，不得含糊。

图 12-4 是凯尼恩商店的管理日程表，这份日程表是公司的 CEO 把平衡计分卡及其代表的战略层面纳入再造的管理流程后制作的。该管理日程表包含了战略管理系统的四个基本成分：

1. 制定战略和修订战略议题
2. 连结个人目标和奖励
3. 连结计划、资源分配和年度预算
4. 反馈与战略学习

## 制定战略和修订战略议题

制定战略和修订战略议题，是分公司的经理进行自上而下指导的手段。高级管理层在这个流程中，可以开发一份平衡计分卡来连结新的长期计划，或修订每年的战略。凯尼恩商店的 CEO 在第一季度末，列出了十个战略议题，这些议题中部分是上年年底举行的战略及平衡计分卡检查会谈的提案，另一部分则来自职能部门管理层的提议。议题范围涉及整个公司，反映公司共同的优先任务和主题，然后 CEO 要求战略业务单位开发一个如何使修订的总公司主题和优先任务在各业务单位得以实现的计划。业务单位总裁要在与 CEO 进行的四小时“战略对话”中提出自己的构想。会议本身不拘形式，但会议目的明确而又具体。CEO 和战略业务单位总裁必须在会议中就这十项议题达成共识，例如：战略业务单位如何维持时尚领导地位？战略业务单位如何培养关键人才？

会后，战略业务单位总裁要与自己的团队一起开发或修订自己的长期计划和平衡计分卡。通常，这个过程发生在会计年度的第二季度，共需三个月时间，同时，把公司和战略业务单位的战略与职能部门的战略相连结，是这一过程的重要延伸。如第八章和第十章所述，像凯尼恩商店这一类的公司，往往会成立一些中央性质、总公司级的职能部门来支持他们（其他方面）高度自治的战略业务单位。在长期计划及战略业务单位的平衡计分卡开发流程中，总公司级和战略业务单位的目标必须同时与总公司级职能部门的目标相连结。

因此，到了年中，职能部门和战略业务单位的主管都已经明确了彼此之间相互关联的长期目标和目标值。该流程伴随着 CEO 和战略业务单位或职能部

门总裁在第二季度的最后研讨和核准而告终。在年中便完成长期计划和平衡计分卡，可以使管理流程转向下半年将要发生的经营计划流程。

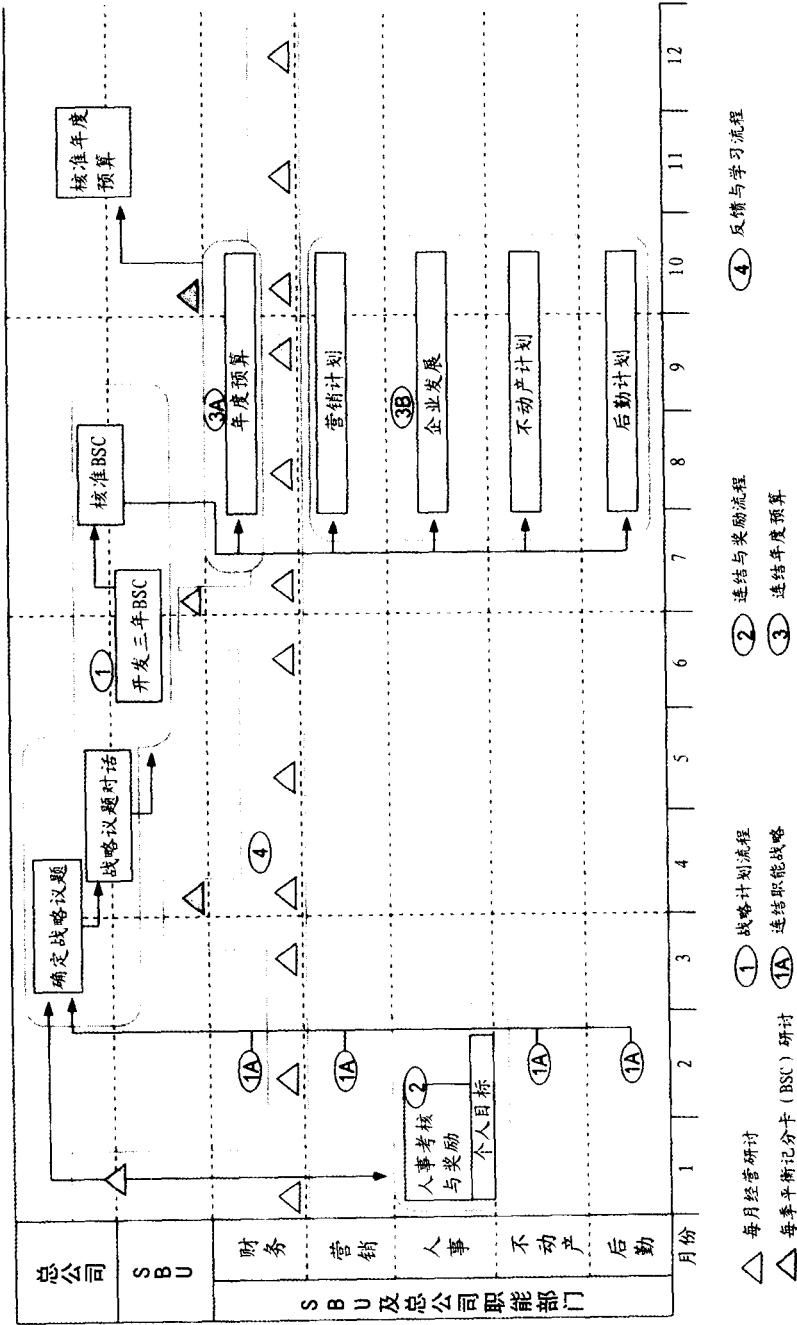


图 12-4 凯尼恩商店的管理月历

## 连结个人目标和奖励

当企业试图实施建立关系、开发新时尚或技术、接触新客户和消费者等战略时，管理者为了能够学习与成长必须持续不断地冒险和试验。管理层必须通过管理第二个整合实务——连结个人目标和奖励，以此来鼓励管理者的创新行为。只要个人的奖金和奖励仍然只与短期业绩指标——特别是财务指标连结，管理层就将永远也摆脱不了短视心态。高级管理层将发现，保持专一的和坚定的心态去建立长期能力和关系是非常困难的。

显然，奖金可以激励业绩，但是，正如第九章所述，企业在将奖金与平衡计分卡连结之前，可能希望在管理平衡计分卡方面获得更多的经验。然而，除非奖励制度直接或间接地与总公司和业务单位计分卡的目标、指标和目标值连结在一起，否则平衡计分卡是无法成为管理系统中心组织框架的。凯尼恩商店在早期的平衡计分卡实施中，只是利用它来刺激战略业务单位的战略计划与研讨，并未把正式的奖金制度转移到平衡计分卡指标上。在使用平衡计分卡一年之后，它才开始把管理者的奖金与平衡计分卡连结起来。

## 连结计划、资源分配和年度预算

凯尼恩的第三个整合步骤——连结年度预算，一般在下半年进行。经营单位和职能部门把第二季度的战略计划与下一个会计年度的预算目标值和开支授权连结起来。如果战略制定和战略议题的修订进行顺利的话，预算流程应该只是将数年（3~5年）计划的第一年改成经营预算即可。

## 反馈与战略学习

凯尼恩管理系统的最后一个构成部分是反馈与战略学习，采用的是第十一章描述的双向式研讨流程。这个流程将月度经营研讨和季度战略研讨连接起来，月度经营研讨的重点是比较短期业绩与年度预算中制定的指标，季度战略研讨则审查平衡计分卡指标的长期趋势，以便评价战略运行的效果和进展。

自从凯尼恩商店把各种以平衡计分卡为核心的管理流程整合到管理日程表中之后，总公司和战略业务单位层级的管理者的注意力也从战术转移到战略，现在，他们终于能够有效地化战略为行动了。

## 注意：知易行难

许多制造业和服务业的管理者都尝试过为他们的业务单位建立平衡计分

卡，但并非每个经验都是成功的。有些管理者给计分卡的评价是：“知易行难。”分析他们的经验后，我们发觉有一些因素的确可能造成平衡计分卡方案的失败，这些因素包括：平衡计分卡指标的结构缺陷和选择失误，以及平衡计分卡发展过程中和使用上的组织缺陷。

## 结构缺陷

许多高层管理者认为，只要以客户满意度和市场占有率等非财务指标来补充财务指标，平衡计分卡就算大功告成了。但是，他们选择的非财务指标本身也带有不少传统财务指标的缺陷。这些指标是滞后指标，报告的是企业战略过去的实施情况。而且，它们是通用性指标，代表了所有企业都试图改进的方面。这些指标用来计分还是不错的，但是用来告诉员工如何在未来的竞争中立于不败之地，却显得力不从心。它们不够具体，无法成为指点未来的向导，也无法成为分配资源、制定战略行动方案、与年度预算和酌量性费用挂钩的可靠依据。

幸运的是，这些结构性的缺陷比较容易纠正。第七章我们曾介绍了如何建立计分卡来反映独特的战略、目标客户和关键的内部流程。源自特定战略的计分卡有一套平衡的指标，包括结果与动因指标、滞后与领先指标，而且所有指标最终都与实现卓越的长期财务业绩相联系。

## 组织缺陷

有些问题不是由平衡计分卡本身产生的，而是在实施计分卡概念的过程中产生的。我们最怕接到这样的电话：

喂，我是约翰·史密斯。我是尖峰工业的助理主计长（或质量部经理），目前在公司负责领导一个改进业绩衡量系统的工作小组。我们已研究了大量文献，感到你们的平衡计分卡方法太吸引人了。现在，我们正在进行标杆研究，很希望与你们见个面，谈谈我们的计分卡最好用哪些业绩指标，顺便了解一下其他公司用得最成功的是哪一类指标。

每次接到这样的电话，我们都会感谢他们对平衡计分卡的兴趣，但婉拒见面的要求，因为见面恐怕只会浪费双方的时间。当他们追问为什么不愿帮忙，我们会指出几个问题。首先，计分卡开发流程不应该委派给中层经理组成的工作小组。要想使平衡计分卡发挥效力，它必须反映高级管理层的战略愿景。仅仅把业绩指标横加给现有的流程，或许可以驱动局部的改进，但不可能为整个

企业带来突破性的业绩。此外，如果高级管理层无法亲自领导计分卡开发流程，他们也不太可能把计分卡用在本书第二部分所介绍的重要管理流程上。高级管理层只会继续在经营研讨会上强调短期财务指标，首先就是对计分卡基本原理的忽视和破坏。

更重要的是，建立平衡计分卡不应仿效最佳公司所采用的最佳指标。正如我们所讨论的，如果最佳的平衡计分卡源自为突破性业绩所设计的战略，那么即使最佳公司的战略也未必适合其他企业。因为每个企业面对的是不同的竞争环境、不同的客户和细分市场，而且不同的技术和能力也会产生决定性的影响。当人们说计分卡“知易行难”时，他们是指制定一个适合自己企业的计分卡，以及将计分卡融合到自己的管理流程中，是一件充满艰辛并且深入细致的工作。建立一个切实可行的计分卡，绝没有什么捷径可言。

但是另外一个极端对于有效实施计分卡也一样有害。有些企业为了找到一个完美的计分卡，可谓是绞尽脑汁，花费了太多的时间。当几个重要指标缺乏信息，他们就设法安装一个可靠的信息系统来提供他们想要的信息。这种决策不仅造成了引入平衡计分卡的重大延迟，而且严重伤害了好不容易建立起来的对平衡计分卡概念的热情和冲动。平衡计分卡并非永恒不变的，它应该是动态的，并且应该持续的研讨、评价和更新，以反映新的竞争、市场和技术情况。由于延迟引进计分卡，对于那些信息已经齐全的指标，企业错失了获得反馈的良机。更重要的是，企业还丧失了运用和学习平衡计分卡作为核心管理系统的先机。每当我们发现企业因为不敢肯定是否选对了指标，或因为某些指标的数据不全而踌躇不前时，我们的建议是：“干吧。”先开展学习流程，学会如何以一套平衡的业绩驱动因素和结果指标来管理公司。

## 平衡计分卡战略管理系统

几乎所有的变革方案都无法避免企业惰性的包围和吸引，引入一个以平衡计分卡为中心的新管理系统也是如此。企业需要两种催化剂，才能有效实施新的管理系统。首先，企业需要过渡领导人，也就是促成计分卡建立并将计分卡融入新管理系统的管理者。其次，企业需要指派一位管理者来负责战略管理系统的持续运行。把平衡计分卡融入战略管理系统的另一个困难（也是“知易行难”的项目之一）是，过渡领导人和管理系统运行的负责人所承担的责任，都不存在于传统的企业框架中。

## 过渡的管理角色

建立平衡计分卡并将其融入战略管理系统，需要三个重要角色发挥作用：

1. 设计师
2. 改革者
3. 沟通者

设计师负责建立最初的平衡计分卡，并把计分卡引入管理系统。因为计分卡代表管理哲学的巨变，所以设计师必须彻底了解长期战略目标，并且发自内心地为此目标奋斗。他必须有教育管理层的能力，并能指导管理层将战略转化成特定目标与指标。而且教导的方式不可咄咄逼人，以免引起自卫性的反作用。<sup>[2]</sup>

计分卡方案的成功，有赖于管理层的高度投入和大量的时间，这意味着设计师在实行这种计划时必须一次成功。如果第一次尝试失败，设计师要想在管理层会议上多争取一些时间，恐怕就困难了。根据我们的经验，外部咨询师和知识渊博的内部顾问，可以在推出一个成功的计分卡方案中发挥重要作用。通常，外部咨询师和内部顾问密切合作，先制定一个 SBU 层级的试点方案，该 SBU 的 CEO 已经接受了计分卡概念。试点方案有两个目的：首先是表明平衡计分卡的价值；其次是建立内部顾问组的能力，将来他们才能向企业的其他单位推广。

内部顾问还要支持改革者，改革者负责把计分卡融入到日常管理流程之中。改革者应同 CEO 建立起一种直接汇报的关系，因为在未来的 2~3 年内，当平衡计分卡触发的新管理流程逐步展开时，他必须扮演行政首长的角色，指挥新管理系统的进展。改革者的地位十分重要，因为他代表 CEO 来指挥新管理系统的日常运作。同时，改革者也帮助管理者重新界定他们在新管理体系中的作用。

沟通者则是负责争取所有的企业员工（上至最高管理层，下至一线和后勤的团队和个人）对计分卡方案的认知、接受和支持。平衡计分卡阐明的新战略，通常都要求企业树立新的价值观和方法论，也就是以客户关注点和满意度、质量和响应能力、创新和服务以及重视员工和系统为中心来开展工作。计分卡沟通流程的负责人，应该把这项工作当作内部营销工作。沟通方案应鼓励团队和员工对新战略的可行性和可取性提出反馈意见。尽管传统上沟通部门负责此类教育方案，但是计分卡沟通工作对这个概念的有效贯彻太重要了，因此



我们建议指派专人，在沟通部门的大力支持下，管理这项战略沟通工作，直到认知和激励的目标达到为止。

### 管理持续性的战略管理流程

把平衡计分卡融入企业的日常管理流程，需要 24 ~ 36 个月的时间。一旦该过程完成，企业应该如何维持这个战略管理系统的稳定运行呢？图 12-5 显示了战略管理系统的各个组成部分如何对管理层一些成员的传统责任产生影响。负责战略规划、人力资源、财务和信息系统的副总裁，传统上是战略管理系统某个环节的“主人”。但是，如今却没有一个人负责整个系统的运行。

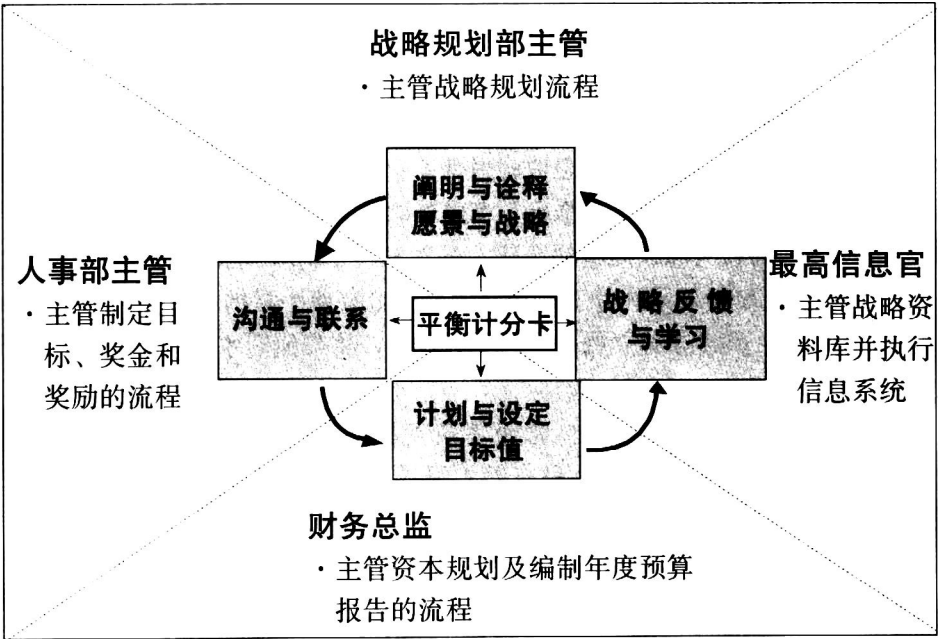


图 12-5 谁来负责战略系统

显然，业务单位的 CEO 是最终的“流程主人”。由于战略管理系统明确规定整个单位的方向和目标，制定业绩目标值并分配资源和行动方案来实现这些目标值、监督结果并奖优罚劣，所以该系统必须由 CEO 和高级管理层负责。但是系统的日常运行必须指派专人负责，否则难免在衡量、报告和监督上产生偏差。

如图 12-5 所示，战略管理系统的运行必须依靠几个传统管理职能的技术、经验和责任。把平衡计分卡战略管理系统的日常运行分解成传统职能，让每个部门做好各自的本职工作，是很容易的。但是，我们认为该系统的有效维护对它的成功至关重要，就像前面所述的沟通者一样，这项工作应该交到一位能干之人手中。

今天大多数企业都缺乏这方面的领军人物。在传统企业中，没有一位管理者负责战略管理流程或对其有真知灼见，而且也看不出来到底该由谁来负起这个责任。

首席财务官（CFO）合乎逻辑地是新流程的管理者之一。可是，许多 CFO，特别是那些拥有会计、内部控制和审计背景的 CFO，因为他们有能力管理苛刻死板和目的明确的财务系统，从而晋升到目前这个位置。这些特点未必适用于管理一个以客户、内部流程、员工和系统为核心的管理流程，因为这个流程讲究的是整体性、创新性、判断能力和左右逢源的人际关系。

另一个候选人是战略规划部经理，这个职位的特点恰好与 CFO 的特点相反。传统上，战略规划是一年一度的事情，强调的是战略制定，而非战略实施。战略管理系统是一个持续性，而非事件驱动型的流程，它所需要的严格纪律，与目前的财务报告和管理系统所采用的持续报告和研讨日程不分伯仲，而且必须遵守这个日程。如果由战略规划部经理来负责战略管理系统，则必须考虑他有没有这方面领导才干。首席信息官显然具备负责战略管理系统所需的系统背景，可是他通常缺乏同战略的联系，而且可能在业务单位的高级管理层中不起太大的作用。

因此，应该由谁来担任战略管理系统的负责人，目前还不明朗，但如果企业不指派专人担任这个角色，就无法获得一体化系统运行的优势。这个职位将会是企业中一个极其重要且令人瞩目的职位，它为这个职位的负责人提供了学习新知和成长的机会。最终必将由某个人来出任这一重要职位。在过渡期间，改革者可能担任管理日常工作的初期责任，协助企业把计分卡融入到战略管理系统之中。

## 本章小结：化战略为行动

企业最初采用平衡计分卡出于各种各样的原因，包括：阐明战略并达成共识，重视企业的改革行动方案，开发战略业务单位的领导能力以及获取跨业务单位的协调和经济效益。通常，企业最初建立的平衡计分卡都能达到这些目

的。但是，建立平衡计分卡，尤其是建立平衡计分卡的过程（高层管理者确定计分卡的目标、指标和目标值），最终会进一步揭露应用平衡计分卡的机会，从而使计分卡的普遍性和综合性远远超过最初引进它的目的。

平衡计分卡可以成为企业管理系统的里程碑，因为它协调并支持重要的流程，包括：

- 阐明并更新战略
- 在整个企业范围内沟通战略
- 促使部门和个人目标与战略协调一致
- 确定和协调战略行动方案
- 把战略目标与长期目标值和年度预算挂钩
- 协调战略研讨和经营研讨
- 获得反馈以学习和改进战略

通过进一步地将平衡计分卡融入管理日程，所有的管理流程都可以配合并重视企业长期战略的实施。

过去几年，随着我们积累的平衡计分卡方案日益增加，计分卡概念的影响力和普遍性令我们感到（愉快的）吃惊。当年我们寻求改善的业绩衡量系统的出发点，已经发展成为一个解决管理问题的方法，这些问题可能是困扰管理层的最核心问题：如何实施战略，尤其是一个需要做出激进变革的战略。回首往事，现在我们终于认识到，为什么这种行为具有如此的普遍性和一致性。建立一个优异平衡计分卡的过程，往往使企业首次认清自己的前景及实现前景的途径。此外，这个过程也凝聚了整个高级管理层的精力和承诺。清晰的愿景和管理层的共识，创造了巨大的热情和动力，期望也随之升高。于是一个不可回避的问题出现了：我们如何才能确保自己能够实现这个愿景？

当企业做出了从愿景到行动的关键转变，他们就体会了建立平衡计分卡的真正快乐，也实现了计分卡的真正价值。最初的平衡计分卡，一定会引出一系列持续运行的管理流程，从而最终调动了整个企业的积极性，并改变了企业的方向。每个管理流程都与平衡计分卡挂钩，驱动一些长期性、战略性和平衡的行为。

罗伯特·西蒙在他关于管理系统设计的开创性著作中说：“每个熟悉企业的人都模糊地知道，各种各样的控制系统影响着企业的日常运作，可是很少有人系统地了解为什么管理使用这些系统，或者如何以这些系统来实现他们的议程。”<sup>[3]</sup>在建立一个完整的“系统了解”之前，我们还有很长的路要走，可是我

们已经观察到西蒙所说的现象了。管理层以管理系统中的许多因素来指挥企业以实现他们的目标。通过建立以平衡计分卡框架为核心的管理系统，他们就能实现最终的目标——化战略为行动。

注释：

- [1] 这就是第十章所讨论的“衡量指标缺失”方案。
- [2] 关于自卫性心理——如何辨认它并克服它的讨论，请参考：C. Argyris and D. Schön, “Defensive Reasoning and the Theoretical Framework That Explains It,” Part II, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996), 75 – 107.
- [3] Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995, 11.)



## 附 录

# 建立平衡计分卡

建立企业的第一份平衡计分卡，可以通过一个能够在内部达成共识并能诠释如何将业务单位的使命和战略转变为经营目标和指标的系统化流程来实现。这个项目需要一个设计师为该流程制定一个框架并提供便利条件，同时汇集建立平衡计分卡所需的背景资料。但是平衡计分卡应该反映出业务单位高级管理层的集体智慧和精力。如果这个团队不全身心致力于这个流程，那么这个项目就不能获得成功；如果高级管理层不积极倡导和参与，建立平衡计分卡这个方案就没必要进行，也就是说，没有高层领导的参与，平衡计分卡方案注定会徒劳无功。我们知道两个优秀的平衡计分卡失败的例子，在这两个例子中，优秀的平衡计分卡缺乏高级管理层的积极参与，而是由一位高层管理者所建立的。其中一家公司的平衡计分卡是由 CFO 开发出来的，另一家公司的平衡计分卡则是由业务发展副总裁设计的。两位高层管理者在他们任职的公司中，都是高级管理层成员，都积极参与所有战略制定工作和高层管理会议。因为他们谙熟公司战略，所以设计出的平衡计分卡自然能够正确掌握公司的战略、客户关注点和关键的内部流程。这两份平衡计分卡也被公认为企业关键目标和指标的重要代表。但是，这两份平衡计分卡最终并没有促使企业的变革，也没有成为管理流程中不可分割的部分。我们相信，这两个方案之所以产生令人失败的结果，应归咎于设计流程中缺乏高级管理层的介入和缺乏对平衡计分卡作用的共识。这两个企业可能都把平衡计分卡方案作为一个行政领导为改进衡量系统而不是彻底改变企业评价和管理方式的行动方案。

## 确定平衡计分卡目标

建立一个成功的平衡计分卡，首先必须在高级管理层内部就为什么要建立平衡计分卡的问题达成共识并获得支持。许多管理者一接触到平衡计分卡，就

会被它的概念所吸引，他们深知财务指标的局限性，所以无需别人说服他们就会同意开发一套比较平衡的管理方法。但是，平衡计分卡在概念上的吸引力，并不足以作为实施平衡计分卡的充分理由。在推出平衡计分卡之前，高级管理层应该对这个方案的主要目的有所认识并全力支持。制定平衡计分卡方案的目标有助于：

- 指导平衡计分卡目标和指标的构筑
- 取得方案参与者的承诺
- 阐明平衡计分卡构筑之后的实施和管理流程框架

下面几个实例可以说明企业开发平衡计分卡的诸多原因中的部分原因。

## 获得对战略明确而一致的认识

化宝（Chem-Pro）是一家化学聚合物工业产品的制造商，最近进行了改革，以便更加注重客户目标。该厂商的传统职能部门被一个以业务线（lines-of-business, LOB）和业务流程为中心的部门所代替。另外，高级管理层还确立了四个必须大力改进和表现卓越的业务流程：争取订单、产品管理、完成订单和生产。五个业务线对这四个流程各有不同的要求。例如，销售部通过零售渠道向客户提供大量的标准化产品；精密产品部门同工程师合作，给为数不多的大客户确定新产品的规格。显然，这四个生产流程必须满足每个业务线的具体需要。

化宝的平衡计分卡方案的第一步，是为所有业务线都制定一个可以宣传战略优先任务的公司标准，然后每个业务线开发适应自己特殊情况但符合总公司优先任务的战略。在这个阶段，业务线的平衡计分卡被传达给四个业务流程的新管理者，以便他们能够设计出满足每个业务线特殊目标的平衡计分卡方案。具体顺序如下：

- 确立总公司级目标和指标
- 把总公司的目标和每个业务线的目标与指标挂钩
- 把业务线目标与指标和关键业务流程挂钩

这个顺序使化宝公司能够采用一种人人接受、支持和参与的方式，推动了一个复杂的企业变革，使它能够从职能专业化转变为以客户为基础的业务线和以客户为重心的业务流程。

## 实现战略重点

大都会银行启动平衡计分卡是为了实现战略重点，大都会银行是两家在同一地区激烈竞争的银行合并之后的产物，两家母公司从来没有一个为共同愿景努力的经营理念。同时，在新的都会银行还没有对经营风格和战略达成共识时，管理者就匆匆推出了一个大规模的转型计划，旨在使银行更富于创新、更适合于 21 世纪的发展需要。不幸的是，转型计划犹如脱缰野马，使银行产生了 70 多种不同的行动方案，每个行动方案都在竞争管理层的时间和资源。

银行的 CEO 看到平衡计分卡可以作为凝聚企业力量的方法。通过明确战略目标并确立少数几个关键的驱动因素，所有的高层管理者，不论来自于哪家银行或代表哪个职能部门，都能建立起彼此之间的共识和团队意识。此外，平衡计分卡还为设定优先任务、巩固和整合许多正在变革中的计划提供了一种工具。结果是留下了一组更容易管理的战略行动方案，而每个方案都致力于达到具有战略重要性的特定目标。

## 分权和领导力开发

先锋石油公司的 CEO 希望下放和分散高度集中的职能部门的权力，它创造了 14 个新的战略业务单位（SBU），赋予这些单位的使命是客户至上和削减并最终消除所有不必要（非增值）的成本。但是，新的战略业务单位的领导人，都是从旧的、中央集权式的先锋石油公司文化中一路成长上来的，他们习惯于听命行事的作风，没有自己制定战略并管理战略实施流程的经验。先锋石油公司的 CEO 担心这些战略业务单位的管理者没有足够的经验来实施新的分权战略。

这位 CEO 在高级管理层中实施了平衡计分卡，以便于这 14 个 SBU 的高层管理者发展。管理层开发了一个用来确立战略优先任务的总公司级样板，这个样板也是总公司的平衡计分卡。每个 SBU 以公司级平衡计分卡为准绳，开始构筑独特的战略业务单位级的战略。各 SBU 的管理者在外地举行了一个研讨会，会上首先诠释了新业务的使命、愿景和价值，而后开发了一个平衡计分卡，送交总公司审议。平衡计分卡的开发，使 14 个战略业务单位的管理者开始作为一个团队进行合作。阐明 SBU 的共同愿景，被证明是建立团队意识和战略发展流程的最佳工具。总公司的样板也发挥了指点迷津的作用，使 SBU 的管理者第一次开发战略的风险大为减低。这个做法使 SBU 的管理团队能够为总公司战略而发挥最大的创造性和能力。



总公司的研讨工作也颇具价值，它确保 SBU 所实施的战略，必须是总公司所能够接受的。整个流程为 CEO 提供了一个机会，使他们能够在战略业务单位管理者之间开发出关于怎样构思和管理业务单位战略的新技能。虽然开发领导能力是一个持久的工作，但先锋石油公司的 CEO 运用的总公司级和 SBU 平衡计分卡可以作为有效预演的第一步。

## 战略性干预

凯尼恩商店与先锋石油公司不同，它实施地方自治已久，市场导向的战略业务单位各自经营不同客户群体的时装，每个战略业务单位都遵循自己的一套关于时尚、目标市场和货源的战略。但是，凯尼恩商店的 CEO 确信，高度分权使公司丧失了更高的成长和更高的利润率。当企业的规模较小，其使命接近于目标客户群体的流行和时尚需求时，分权是颇为理想的做法；但是，每个战略业务单位目前的规模都已经接近 5 年前总公司的规模，这一规模大大的改变了公司的战略方针，要求 SBU 的总裁应该更像一个战略家而不是一个商人。凯尼恩商店的 CEO 认为平衡计分卡可以使他能亲自介入 SBU 总裁的工作，帮助他们成为企业首脑，并协助他们为未来发展而制定战略。

凯尼恩的 CEO 采用平衡计分卡创造了总公司级战略方针。他和 SBU 的总裁一道，为每个业务单位确立了 10 个战略议题（参见第八章和第十二章），每个战略业务单位必须根据这 10 个议题，确定自己的具体目标及实现这个目标的机制。

总公司级和各 SBU 的管理团队，开始了年度的长期计划流程，该流程围绕 SBU 如何实现这 10 个议题而进行讨论。这番对话可以使战略业务单位的总裁根据平衡计分卡的框架制定自己的长期计划，而 10 项议题为把 SBU 的战略纳入总公司的战略方针提供了一个机制。这个流程使 CEO 能够直接参与制定企业战略，而不仅仅是在事后研讨其结果。更重要的是，这个流程为 CEO 提供了一个与过去我行我素的 SBU 总裁共同工作的工具，CEO 可以利用这个流程对 SBU 的总裁进行教育、鞭策和激励。

总而言之，构筑平衡计分卡的原始动机，可能源自于以下需求：

- 对愿景和战略进行诠释并达成共识
- 组建管理团队
- 沟通战略
- 把奖励制度与可实现的战略目标挂钩
- 制定战略目标值

- 使资源和战略行动方案保持一致
- 保持对智力资产和无形资产的投资
- 为战略学习提供基础

平衡计分卡方案目标的最初选择，并不会约束平衡计分卡日后的使用。事实上，如第十二章所述，我们已经看到平衡计分卡的作用在实施过程中的不断成长和扩大。但是，事先设定的一套目标，将可以激励并沟通企业实施平衡计分卡的目的，同时，在方案执行的热忱减退时可以保持这项方案继续下去。

## 平衡计分卡的主角

一旦对平衡计分卡的目标和未来作用达成共识后，企业就应该遴选适当的人选来担任平衡计分卡设计师或方案领导人一职。设计师全权负责平衡计分卡的设计和开发所需的框架、理念和方法。当然，任何一个优秀的设计师都必须有一个客户，在平衡计分卡开发方案中，客户就是高级管理层。如同任何一个建筑方案，客户必须全心全意地投入开发流程，因为客户才是平衡计分卡的最终主人，而且将来必须领导相关的管理流程。

设计师指导这一过程，负责会议和访问的日程，确保方案小组获得必要的文件、背景资料、市场和竞争的信息，而且，一般来说，必须确保流程按既定的轨道运作和按时完成。在构筑第一份平衡计分卡的期间，设计师不仅需要管理一个认知、分析流程，即把软性的、空洞的战略和意图，转变为明确和可以衡量的目标；还要管理一个人际互动频繁、情绪化的团队，并解决不断发生的冲突。

根据我们的经验，设计师通常是企业的高级行政主管。这些负责平衡计分卡开发流程的管理者可能来自不同的背景，我们见过的有：

- 战略计划和业务发展副总裁
- 质量管理副总裁<sup>[1]</sup>
- 财务副总裁或分公司的主计长<sup>[2]</sup>

有些企业可能会聘请外界顾问，协助内部设计师进行平衡计分卡的开发工作。

# 建立平衡计分卡：流程

每个企业情况不同，因此他们都希望按自己的途径建立平衡计分卡。但是，我们可以根据我们为几十家企业建立平衡计分卡的经验，归纳出一个典型的、系统性的开发计划。如果该计划得到适当的执行，这个四阶段流程就会激发高层和中层管理者对平衡计分卡的极大兴趣，从而制定出有助于这些管理者实现其计划目标的优秀的平衡计分卡。

## 确定衡量结构

任务之一：选择适当的业务部门

经过与高级管理层商榷之后，设计师必须确定适合建立高水平平衡计分卡的业务单位，大多数公司多元化程度较高，因此很难一开始就建立公司层级的平衡计分卡。第一个平衡计分卡流程应该在一个战略业务单位中进行，最理想的业务单位应能从事跨越整个价值链的创新、经营、营销、销售和服务等活动。该业务单位应该拥有自己的产品和客户、市场和分销渠道、生产设施；也应该比较容易构筑总括性的财务业绩指标，而不涉及与其他业务单位之间复杂的（和争议大的）产品与服务成本分摊和价格转移。

图 A - 1 显示了一个金字塔式跨国公司的典型结构。对于这样一个公司来说，平衡计分卡当然应该从第三层来制定。

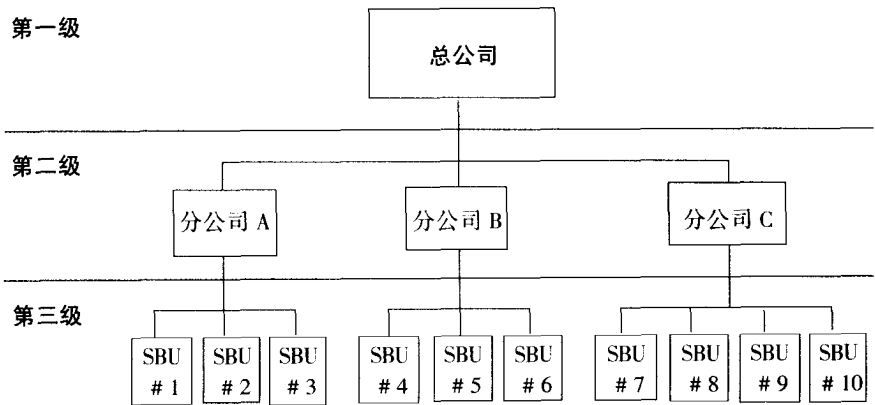


图 A - 1 确定和划分业务单位

如果业务单位的定义过于狭隘（例如在图 A-1 的战略业务单位之下），恐怕很难制定出一个协调一致的、独立的战略。例如，如果平衡计分卡的实施单位是单一的职能部门或单一的行动方案，范围可能就过于狭隘，那么一套关键业绩指标可能就绰绰有余了。但是，一些复杂的后勤部门、合资企业 and 非营利机构也开发了平衡计分卡，关键是这些业务单位是否拥有（或应该拥有）一个战略来完成它的使命。如果答案是正确的，那么这个单位就有充分的理由建立平衡计分卡了。

我们曾经协助一家大型天然气和化学公司运用平衡计分卡，这家公司拥有的业务单位有：

- 一个地方性的、法制管制下的垄断型天然气供应商
- 一个全国性的、不受法制管制的竞争型天然气供应商
- 一家基础化学公司
- 一家天然气服务咨询公司

这家公司最初请我们去，是希望开发总公司级平衡计分卡，可是不久，我们就发现虽然总公司为所有的业务单位提供许多资源和服务，但这些业务单位的经营还是分散而又独立。所以，为业务单位分别构筑平衡计分卡要比一开始就试图建立总公司平衡计分卡合理得多。

## 任务之二：确定 SBU 与总公司的联系

确定并选择了 SBU 之后，设计师应该认识该单位同其他业务单位、分公司以及总公司之间的关系。设计师应访问分公司和总公司的关键高层管理者，以便了解：

- SBU 的财务目标（成长、获利、现金流量和收益）
- 凌驾一切的总公司主题（环境、安全、员工政策、社区关系、质量、价格竞争力和创新）
- 与其他 SBU 的联系（共同客户、核心竞争力、对客户一体化销售措施的机会、内部供应商 / 客户关系）

这些知识对于指导平衡计分卡的制定流程至关重要，因为如果拥有这些知识，SBU 就不会开发出对自己有利而对其他业务单位和总公司不利的目标和指标。确定 SBU 和总公司之间的连结关系，也会暴露那些在战略业务单位作为一个完全独立的业务单位时无法洞悉的局限和机会。

## 建立对战略目标的共识

### 任务之三：进行第一轮座谈

设计师除了要准备有关平衡计分卡的背景资料，还要准备公司和战略业务单位的愿景、使命和战略等内部文件。然后将这些资料送交业务单位的每位高级管理人员（通常为 6 到 12 人）。设计师还需要获得战略业务单位的产业和竞争背景资料，包括：市场规模和成长的重大趋势、竞争对手和竞争产品、客户偏好和技术发展等。

在高层管理者有机会读完这些资料后，设计师要对每位管理者进行近 90 分钟的座谈。座谈期间，设计师收集高层管理者对战略目标的意见以及他们对四个平衡计分卡层面指标的建议。我们为了讨论方便提到设计师时，指的是一个人，事实上，座谈工作和接下来的信息综合过程，最好由 2 到 3 人共同组成。作为小组的领导人，设计师应该主持座谈，进行提问并找到答案。小组中可以由一人关注管理者所提出的目标和指标，另一人则试图捕捉能为目标和指标赋予更多意义和内容的言谈。座谈可以随意发挥，但是如果每次座谈用的是同一套问题，并提供同一套可能的答案，则可以使座谈过程和事后收集信息的工作顺利得多。

座谈可以实现几个重要目标，有些显而易见，有些则不那么明显。明晰的目标是向高层管理者介绍平衡计分卡的概念，回答他们对这一问题所提出的问题，以及了解他们对于企业战略的初步构想和如何将战略转变为平衡计分卡的目标和指标。隐含的目标包括：促使管理者思索如何把企业的战略和目标转变为具体的经营性指标，了解关键领导对开发和实现平衡计分卡有哪些顾虑，确定主要参与者之间对战略和目标的看法或他们之间在个人与职能方面所存在的潜在冲突。

### 任务之四：总结会议

座谈结束之后，设计师和设计小组的其他成员开会讨论座谈的结果，解决存在的问题，并草拟一份可以作为高层管理团队第一次会议的基础的试验性目标和指标。小组成员还要讨论他们所观察到的个人和组织对平衡计分卡以及对引进平衡计分卡后管理流程的变化有哪些抵制情绪。

总结会议的结果，将列表报告四个层面的目标和先后顺序。每个层面及其目标，都应附带匿名管理者的关于解释和支持这一目标的谈话，确认管理层需

要解决的问题。小组应该试图确定这份试验性的、按优先顺序排列的目标是否能够代表业务单位的战略，以及四个层面的目标是否连结在因果关系中。小组的观察可以作为随后召开的执行会议的讨论问题。

#### 任务之五：第一阶段执行研讨会

设计师负责安排和主持高层管理会议，开始着手就平衡计分卡达成共识。会议期间，设计师协助团队展开对于使命和战略声明的集体讨论，直到达成共识为止。然后，讨论会就从使命和战略声明转为回答下面的问题：“如果我们的愿景和战略获得了成功，那么我们在股东、客户、内部业务流程以及改进与成长的能力等方面的业绩与以前有何不同？”回答这个问题时，应按四个层面的顺序逐一讨论。

设计师向大会呈现建议的目标、它们的排名顺序和座谈中的相关言论。他们也可能放映一些与股东和客户代表座谈的录像，为讨论议题增加一些外部观点。通常情况下，团队为每个层面提出的指标远不止 4~5 个，每个目标都应单独予以讨论，而不与其他目标进行比较，这样才能对目标的重要性、优点和缺点进行充分的讨论。此时，不要急于缩小选择范围，但不妨进行非正式投票，从而发现团队是否认为某些指标不具有优先性。

在介绍并讨论了所有候选目标之后，团队选出最重要的 3~4 个目标。选择的方法很多，可以进行投票或举手表决；也可以让每个成员选出三个他认为最重要的目标，并进行排序。对于排名最高的目标，设计师和团队应该为其草拟一句或一段描述文字。如果时间允许，设计师还应让团队为这些目标提出相应的指标。

随后管理团队应分为四个子团队，每个子团队负责一个平衡计分卡层面，同时，每个子团队选出一位管理者，领导子团队在下阶段的工作。除了高层管理者之外，也应该邀请中低层的管理人员和主要职能部门的管理者代表参加，共组成 5~6 个子团队，以强化议题和共识的基础。

讨论会结束时，管理团队将就每个层面确立了 3~4 个战略目标，对每个目标也做了详细的说明，并为每个目标列出一份潜在的指标。会后，设计师应进行归纳整理，将包含有会议成果和四个子团队成员与领导人的总结报告分发给与会者。

## 选择和设计指标

### 任务之六：子团队会议

设计师分别与各个子团队举行数次会议，以达到四个主要目的：

1. 修饰战略目标的说明文字，使其符合第一轮管理研讨会的意图。
2. 针对每个目标，确定最能捕捉和传达这种目标意图的指标。
3. 针对每个建议的指标，确定必要信息的来源和为获得这些信息而需要采取的行动。
4. 针对每个层面，确定同一层面内部指标之间的主要连结关系，以及此层面与其他平衡计分卡层面的连结关系，并努力确立各指标之间是如何相互影响的。

在组织会议期间，经验丰富的设计师除了要为本书第一部分所述的四个层面描绘出基本的框架，还要阐明各个层面内部指标与各层面之间的指标的连结关系，因为这些指标说明了对战略具有重要作用的因果关系。

### 选择和设计指标的艺术

为平衡计分卡选择具体指标的根本目的，是确定哪些指标最能传达战略的真正意图。既然每个战略都是独特的，那么每个平衡计分卡也应该与众不同且包含几个独特的指标。但是，如第七章所述，下面一些核心的结果指标通常都会出现在不同的平衡计分卡上：

#### 核心财务指标

- 投资报酬率 / 经济增加值
- 获利率
- 收入成长 / 收入组合
- 成本降低率

#### 核心客户指标

- 市场份额
- 客户获得率
- 客户保持率

- 客户获利率
- 客户满意度

#### 核心学习与成长指标

- 员工满意度
- 员工保持率
- 员工生产率

虽然大部分平衡计分卡都偏重结果指标，但确定平衡计分卡指标的艺术却在于如何选择业绩驱动因素。业绩驱动因素是那些能触发行动并能使核心结果指标达到目标的指标。本书第三章到第七章（包括第四章和第五章的附录）关于目标和指标的讨论，可以帮助设计师和子团队设计平衡计分卡四个层面的传达、实践并监控业务单位的独特战略的业绩驱动因素。

子团队的最后成果应该是分别为每个层面：

- 列出一组指标及对每个目标的详细说明
- 描述每个目标的指标
- 说明如何量化和表现每个指标
- 用图来说明同一个层面内部的指标如何相互连结，以及它们与其他层面的指标或目标如何连结。

完成了这些工作之后，设计师就可以安排第二阶段的执行会议了。

#### 任务之七：第二阶段执行研讨会

出席第二轮执行会议的人员包括高级管理层及其直接下属和中层管理者，他们讨论企业的愿景、战略声明和试验性的目标与指标。子团队的领导应亲自而不应由设计师或内部、外部顾问向大会介绍他们的工作成果，这样做有助于建立他们对目标与指标、对整个平衡计分卡开发流程的责任感。与会者无论在全体会议或在分组讨论中，都应该对建议的指标进行评论，并开始开发一个实施计划。第二阶段会议的目的之一，是力求在会议结束时设计好一个能向所有业务单位员工宣传平衡计分卡意图和内容的手册大样。另外一个目的是鼓励与会者为每个建议的指标构思挑战性目标，包括改进的目标比率。根据指标类型及制定目标值的理念，设计未来 3 ~ 5 年要实现的目标值，可以采用标杆法，也可以采用改变率等方法。



## 制定实施计划

### 任务之八：开发实施计划

此时，新成立的小组通常由子团队的领导人组成，正式决定挑战性目标值并制定实施计划。实施计划应包括如何把指标与数据库和信息系统相联结，如何向企业传达平衡计分卡，如何鼓励、协助分权单位开发下层的衡量指标。完成这个阶段的工作之后，就可以开发一个能把业务单位的上层衡量指标与工厂车间的具体经营性指标连结起来的全新的执行信息系统。

### 任务之九：第三阶段执行研讨会

高级管理层的第三次会议，针对前两次研讨会拟定的愿景、目标和指标，取得最后的共识，并核准实施小组建议的挑战性目标值。执行研讨会也确立实现这些目标值的初步行动方案。该过程的结果就是使该业务单位的各种改革计划同平衡计分卡的目标、指标和目标值相一致。研讨会结束时，管理团队应就制定一个向企业员工传达平衡计分卡的实施计划，并把平衡计分卡整合到管理理念中，同时开发一个支持平衡计分卡的信息系统。

### 任务之十：完成实施计划

如果希望平衡计分卡创造价值，就必须把它融入企业的管理体系中。我们建议管理者应该在 60 天内实行平衡计分卡。很显然，应该制定一个阶段性实施计划，但是应该使用能督促管理议程符合平衡计分卡优先任务的“目前最好”的信息。最后，管理信息系统将会赶上平衡计分卡流程的进度。

## 实施时间表

典型的平衡计分卡从制定到实施可持续 16 周时间（见图 A-2 的时间表）。当然，这 16 周时间并非都用在平衡计分卡活动中。日常安排取决于高级管理层何时有空进行座谈、出席研讨会和子团队的会议。如果人人有空，随时可以参加，时间表就可以缩短一些，但这常常是不可能的。用 16 周时间完成这个方案有一个好处，即高层管理者在座谈、执行会议和在团队会议之间的空当，可以充分考虑并反省逐步形成的平衡计分卡结构、战略、信息系统和最重要的管理流程。



图 A-2 典型的平衡计分卡项目时间表

设计师（和顾问）在这个时间表上的上半部分任务很重，直到第六周末举行第一次执行会议为止。在时间表的下半部分，设计师的客户——管理团队应对平衡计分卡的设计承担更多的责任。随后，设计师的作用转为行政和协助，帮助安排和主持子团队会议。管理团队对子团队会议和以后的执行会议承担的责任越多，平衡计分卡方案最终以新的方式来管理企业的可能性就越大。

这个时间表假定，业务单位已经计划好它的战略，而且已有现成的市场和客户研究，可以决定细分市场及向细分市场提供价值主张。如果业务单位必须进行战略性分析才能做出有关市场、产品和技术战略的基本抉择，或必须进行更详细的市场研究，那么，该时间表则应根据完成这些任务所需的时间进行顺延。

当方案全部结束时，业务单位的高层及中级管理者，应该对把企业战略变为四个层面的具体目标和指标有一个明确的认识并达成共识；对实施平衡计分卡的推进计划达成一致，计划中或许应该包括为收集和报道平衡计分卡资料的新的系统和责任；同时，在平衡计分卡作为企业管理系统核心之后，高层及中层管理者还应该对管理流程的变化有一个更为广泛的了解。

## 本章小结

根据我们的经验，一个企业可以在 16 周内创造出它的第一份平衡计分卡。平衡计分卡建立之后，正如本书第二部分所述，企业便进入了把平衡计分卡作为其管理系统基石的实施阶段。

注释：

- [1] 这个职位的称呼差别较大，我们见过的有质量改进和生产率副总裁、持续改进副总裁、企业流程再造（重组）副总裁和流程改进副总裁等。
- [2] 简单而言，我们所见过的财务主管可以分为两类。第一类财务主管认为自己是企业的催化剂，他们知道在竞争环境中，仅用关心过去结果的财务指标来指导企业发展的局限性。因此他们希望财务部门利用自己在数据收集、信息系统、衡量和审计方面的能力，开发并运作新的衡量、沟通和控制系统。这种财务主管的确是可能成为平衡计分卡的设计师，并将成为平衡计分卡流程开发的主人。但是，第二类财务主管却极端保护目前的财务数字的客观性、可审计性和公正性，他们认为在财务部门的责任中增加一些软性的、主观的和难以审计的数字，将会冲淡它的基本使命，将会破坏他根据已建立数十年的高质量标准来衡量和控制财务数字的能力。第二类财务主管，通常具有会计和审计背景，他们不会是平衡计分卡方案设计师的最佳人选，将来也不会把平衡计分卡作为核心管理系统。
- [3] 为了了解战略业务单位的财务目标，设计师应该与 CFO（chief financial officer）进行座谈，或者与 CEO（chief executive officer）和 COO（chief operating officer）二者之一进行座谈。

# 词汇表

- ABC systems, ABC 系统。见 Activity-based cost systems
- Accounting model ,会计模式。见 Financial measures
- Activity-based cost (ABC) systems , 作业成本系统
- Advanced Micro Devices (AMD), AMD 公司
- Alliances 协调一致
- AMD ,见 Advanced Micro Devices
- American Institute of Certified Public Accountants 美国注册会计师协会
- Analog Devices 模拟设备公司
- Anecdotal reporting 轶闻报告
- Architect of scorecard 平衡计分卡构造
- Asset utilization 资产利用
- Balanced Scorecard (BSC) framework , 平衡计分卡框架
- Baldrige Award , 鲍德里格国家质量奖
- Benchmarking 标杆
- BET. 见 Break-even time
- Board of directors, 董事会
- Brand image 品牌形象
- Break-even time (BET) 收支平衡时间
- Brown & Root Energy Services , 布朗陆特能源服务公司
- Budgeting process 预算流程
- Business Intelligence 商业情报
- Business units 业务单位
- Canon 佳能公司
- Capital management 资本管理

Cascading 向下层层分解

Cash-to-cash cycle 现金周转期

Cause-and-effect relationships 因果关系

CEO ,见 Chief executive officer

CFO ,见 Chief financial officer

Change agent, in scorecard development , 改革者 , 平衡计分卡开发

Channel mix, 渠道组合

Charlotte, North Carolina, city scorecard , 夏洛特 , 北卡罗莱纳州 , 城市计分卡

Chem-Pro 化宝公司

Chief executive officer (CEO) 首席执行官

City government 市政府

Collection process 分配流程

Communication of objectives to board of directors , 把目标传达给董事会

Competition, in industrial versus information age , 竞争 , 在工业与信息时代

Consensus 共识

Consumer loyalty 客户忠诚度

Continuous improvement 持续改进

Continuous learning 持续学习

Corporate investment, 公司级投资

Corporate scorecard 公司级平衡计分卡

Correlation analysis 相关分析

Cost 成本

Cost reduction 降低成本

Cross-business initiatives 跨业务单位行动方案

Cross-functions 跨职能

Customer acquisition, 客户获得率

Customer perspective 客户层面

Customer profitability, 客户获利率

Customer relationship, 客户关系

Customer retention, 客户保持率

Customer satisfaction 客户满意度

Customers 客户

Cycle time 周转期

Decentralization 分权

Direct sales 直接销售

Double-loop learning 双循环学习

Echo Engineering 回声工程公司

Economic value-added (EVA) 经济增加值

EDI ,见 Electronic data interchange

Education programs 教育计划

Electronic bulletin boards 电子公告栏

Electronic data interchange , 电子数据交换

Employees ,员工。见 Human resources communication of scorecard program with

Exit stage business units 退出阶段业务单位

Feedback 反馈

Financial measures 财务指标

Financial perspective 财务层面

First-pass yields 首次通过率

FMC Corporation, FMC 公司

Ford 福特公司

Gain-sharing plans 利润分享计划

Global markets 全球市场

Goal-setting programs 目标设定计划

Government agencies 政府机构

Growth stage business units 成长阶段业务单位

Half-life metric 半程量尺

Harvard Business School Council on Competitiveness , 哈佛商学院竞争力委员会

Harvest stage business units 成熟阶段业务单位

Hertz , 赫兹公司

Hewlett-Packard 惠普公司

HI-Tek, HI-Tek 公司

Honda 本田汽车

Human resources 人力资源

Image 形象

Improve programs 改进计划

Incentive system 激励系统

Indirect sales, 间接销售  
Industrial age competition , 工业时代竞争  
Information systems 信息系统  
Info Support 信息支持  
Infrastructure , 基础设施  
Innovation process 创新流程  
Insurance industry 保险行业  
Intangible assets 无形资产  
Internal-business-process perspective , 内部业务流程层面  
Intuit 直觉  
Investment decisions 投资决策  
Invoicing process 开发票流程  
IS. 见 Info Support  
J. D. Power Company, J. D. 电力公司  
Joint ventures 合资企业  
“Kenyon Stores” case, “凯尼恩商店”案例  
Lag indicators 滞后指标  
Leadership development 领导力开发  
Lead indicators 领先指标  
Lead time 订货至交货的时间  
Learning and growth perspective , 学习与成长层面  
Lines-of-business (LOBs) 业务线  
Linkage 连结  
LOBs , 见 Lines-of-business  
Maintained mark-up (MMU) 维持固定毛利  
Management-by-objectives (MBO) programs 目标管理计划  
Management gaming 管理游戏  
Management systems 管理系统  
Manufacturing cycle effectiveness (MCE) ratio 制造周期效率  
Manufacturing organizations 制造企业  
Market development 市场开发  
Market segmentation 细分市场  
Market share 市场份额

Massachusetts Special Olympics (SO), 马萨诸塞州残疾人奥林匹克委员会

Mass Market sales 大众市场销售

MBO programs, MBO 计划。见 Management-by-objectives programs

MCE. 见 Manufacturing cycle effectiveness ratio

“Metro Band” case, “大都会银行”案例

Missing measures 指标缺失

Mission statement 使命陈述书 使命宣言

MMU. 见 Maintained mark-up

Motivation 激励

Motorola 摩托罗拉

Multiple measures 多样化指标

National Electric 国家电力

“National Insurance” case, “国家保险”案例

National Performance Review (NPR) 政府业绩研究

Newsletters 简讯

Nonfinancial measures 非财务指标

Nordstrom 诺德斯罗姆公司

Not-for-profit enterprises 非营利组织

Oiltech case , 石油技术公司案例

On-time delivery (OTD) 按时交货

Operating companies 经营公司

Operating cycle 经营周期

Operations process 经营流程

Organizational alignment , 组织协调一致, 企业协调一致

Organizational change , 组织变革, 企业变革

Organizational learning 组织学习

Organizational unit 组织单位

OTD. 见 On-time delivery

Outcome measures 成果指标

“Parenting advantage” 母公司优势

Part-per-million (PPM) defect rate , 每百万件产品的次品率

Peer review 同行研讨

Performance drivers 业绩动因



Performance measurement 业绩衡量指标

Performance measurement action team (PMAT) 业绩衡量行动小组

“Pioneer Petroleum” case 先锋石油公司案例

Planning 计划

PMAT. 见 Performance measurement action team

Postsale service process, 售后服务流程

Pricing 定价

Process cost measurement 流程成本衡量

Process time measure , 流程时间衡量

Product and service mix , 产品与服务组合

Product development 产品开发

Productivity 生产率

Productivity per employee measure 员工人均生产率指标

Profitability. 赢利性。见 Customer profitability ; Financial measure; Pricing

Quality 质量

Rate-of-change metrics 变革率指标

R&D processes, R&D 流程。见 Research and development

Reengineering programs 再造计划

Reputation 名誉

Research and development (R&D) 研究与开发

Reskilling 再培训

Resource allocation 资源分配

Resource-based view (RBV) , 资源基础的观点

Return-on-capital-employed ( ROCE) 资本报酬率

Revenue growth 收入增长

Revenue mix 收入组合

Revenue per employee 员工\_人均收入

Revenue productivity 收入生产率

Reward system 奖励制度

Risk management 风险管理

ROCE ,见 Return-on-capital-employed

Rockwater 石水公司

SBU. 见 Strategic business units  
Scenario analysis 情景分析  
Scorecard construction , 平衡计分卡构造  
Scorecard implementation 平衡计分卡实施  
Senior management. 高级管理层  
Service organizations 服务性组织  
Service profit chain 服务利润链  
Shareholders 股东  
Skandia 斯堪的亚  
Sourcing 外包  
Special Olympics (SO) 残疾人奥运会  
Stakeholder interests , 利益相关者利益  
Strategic alignment 战略协调一致  
Strategic business units (SBUs) 战略业务单位  
Strategic information coverage ratio 战略信息覆盖率  
Strategic initiatives 战略行动方案  
Strategic job coverage ratio 战略工作胜任率  
Strategic learning 战略学习  
Strategic objectives 战略目标  
Strategic review process 战略研讨流程  
Strategy formulation and strategic issue update , 战略设计和战略议题修正  
Suggestions per employee 员工人均建议  
Sunnyvale, California , 桑尼维尔市, 加利福尼亚  
Supplier linkages 供应商连结  
Sustain stage business units 战略阶段业务单位  
Tableau de Bord (France) 仪表盘  
Target setting 设定目标值  
Teams, 团队  
Telco 电信公司  
Time 周期  
Time-to-market 上市时间  
Total quality management (TQM) programs 全面质量管理计划  
Toyota 丰田

TQM programs, TQM 计划。见 Total quality management

“Trailway to Trolls” index 逐客令指数

Underwriting Performance Model, 承保业绩模型

Unit costs 单位成本

U. S. Department of Transportation 美国交通部

U. S. Government Procurement Executive Association 联邦政府采购主管协会

Value-added per employee ,员 工人均增加值

Value-chain model 价值链模式

Value creation, short versus long wave of , 价值创造 , 短波与长波

Value propositions 价值主张

Vision , 愿景

Xerox , 施乐公司