

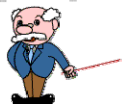
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjj.net 全国招生
23个专业 2000G课件 海量管理书籍 免费下载 www.mhjj.net

金燕 白皓 林锐标 编著

平衡计分卡 应用实务

全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjj.net 全国招生
23个专业 2000G课件 海量管理书籍 免费下载 www.mhjj.net

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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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，



【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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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。

平衡计分卡以战略为出发点

平衡计分卡以财务为焦点

平衡计分卡以客户为平衡点

平衡计分卡以过程为重点

平衡计分卡以能力为基点

前 言

在新经济时代，成功将取决于企业的能力，如速度、反应敏捷、学习能力以及雇员的技能。成功的企业将是那些能迅速将战略付诸实施，进行机智有效的过程管理，最大化员工的贡献和承诺，并能为整体平滑变化创造条件的企业或组织。

——D. 厄里奇

自加入WTO以来，中国的企业和经理人面临的挑战和危机是全方位的，于是很多企业花了很大的精力和时间来实施各种各样的管理系统如：ERP、6SIGMA、SPC、CRM、OA、ISO9000、HACCP、人力资源管理系统、目标绩效管理体系等等。实施了众多的管理系统后，企业仍然逃脱不了业绩不佳的厄运。于是乎，企业又忙于做战略分析和战略规划，有些甚至请顾问公司来参与公司发展战略的策划。然而，做完了这一切之后，企业又回到了以往的工作中，与以往没有任何区别，厚厚的沉甸甸的一份战略规划方案却被束之高阁。

企业众多的管理系统之间似乎是独立的，各不相干的，甚至是相互矛盾的。在这种观念下，最终的结果是：战略归战略，实际运作归实际运作，好像平时所干的与战略无关。

今日企业的管理者们更多的是将目标与计划和工作追踪结合起来，并且继续延伸到了绩效管理。人们从目标管理出发向下延伸的能力似乎很强，但又有多少管理者思考过，从目标管理出发向上延伸管理呢？即将企业的日常运作目标与企业发展战略结合起来，甚至和企

业的远景结合起来呢？

大量的统计数据表明，企业内部经营管理能力不善将给企业带来非常不利的影响，这种影响甚至是致命的。很明显，很多企业只追求短期效益，忽视长期发展，最终导致企业走向灭亡。那么怎样将各式各样的管理系统有机地衔接起来呢？能将企业的日常运作管理与发展战略和远景结合起来吗？他们的答案是肯定的。

平衡计分卡（The Balance Scorecard，简称BSC）的问世打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情（落后的结果因素），无法评估组织前瞻性的投入（领先的驱动因素）。在工业时代，注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里，传统的业绩管理方法并不全面，组织必须通过在客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的投入，获得持续发展的竞争动力。正是基于这样的认识，平衡计分卡方法认为，企业应从不同的角度来全面而平衡地审视自身业绩。

平衡计分卡中的目标和评估指标来源于组织战略，它把组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标。目前BSC在美国和世界500强企业很流行，平衡计分卡是一个核心的战略执行工具，一个崭新的绩效衡量模式。它是一种多维管理体系，通过四个层面——财务、客户、内部运作流程及员工学习能力——来实施战略管理。

目前企业的经理们对平衡计分卡充满了好奇、崇拜甚至是偏见。很多企业对平衡计分卡的认识似乎概念不清，但却在运用它。面对这种现状，我们希望，能借助本书将真正的平衡计分卡的理念、思路、与之配合的管理技巧，呈现给需要它的企业管理层。同时将在企业实施平衡计分卡的经验以案例的方式与大家分享。

本书运用浅显的文字、形象的表述对平衡计分卡理论与实际操作作了简单明了的系统性说明。作者希望通过本书的传播，为更多想了

解平衡计分卡的人提供一份参考资料。由于时间仓促，还不能将在企业实施的经验完全奉献，我们打算在近期后续的两本书《配合平衡计分卡的管理执行技巧》、《平衡计分卡执行手册》中再与读者分享。

在这里要感谢每一位为本书的出版尽力的伙伴：感谢另两位新加坡的作者：白皓先生和林锐标先生，是他们的全力配合使本书增色不少；感谢葛方新为这本书的完成提供了资料和大部分的整理工作；感谢来小乔女士为本书润笔与帮助，使本书顺利与读者见面。在这里我们还要特别感谢业界的朋友，是他们的许可，这些案例资料才能与大家见面。

书中欠妥和不当之处，欢迎您的指教，请致电：86-755-26993418，或83427949。

我们的Email地址：info@share-training.com

annie@share-training.com

公司网址：<http://www.share-training.com>

<http://www.qualisysgroup.com>

金 燕

2004年1月

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

目 录

前 言	1
-----	---

第一章 引 言

§ 1.1 战略管理的时代	3
§ 1.2 企业战略状况	8
§ 1.3 战略规划与实施的模式	13

第二章 平衡计分卡解析

§ 2.1 平衡计分卡的起源	22
§ 2.2 平衡计分卡及其作用	27
§ 2.3 平衡计分卡的表现形式	34
§ 2.4 执行战略难在哪?	39

第三章 平衡计分卡的四维角度

§ 3.1 财务的角度——BSC的焦点	46
§ 3.2 客户的角度——BSC的平衡点	50
§ 3.3 内部流程的角度——BSC的重点	52
§ 3.4 学习的角度——BSC的基点	54

第四章 平衡计分卡指标设计

§ 4.1 财务指标设计	62
§ 4.2 客户指标设计	67
§ 4.3 内部流程指标	77
§ 4.4 学习与发展指标	87

第五章 信息化的平衡计分卡

§ 5.1 e-BSC软件的财务方面	99
§ 5.2 e-BSC软件的客户方面	102
§ 5.3 e-BSC软件的流程方面	107
§ 5.4 e-BSC软件的学习方面	111

第六章 平衡计分卡推行要领

§ 6.1 实施平衡计分卡的误区	119
§ 6.2 实施平衡计分卡的步骤	122
§ 6.3 实施平衡计分卡的注意事项	139

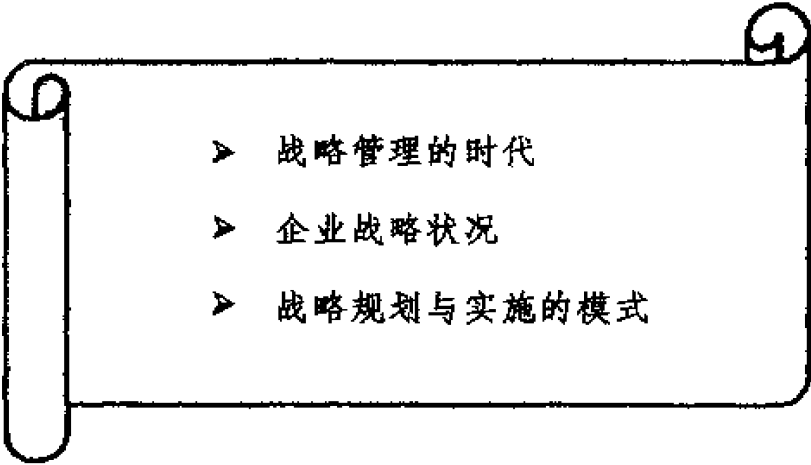
第七章 案例分享

§ 7.1 IT行业案例分享——迈特尔公司	152
§ 7.2 零售行业案例分享——来喜迹百货	159
§ 7.3 房地产业案例分享——城海地产	166
§ 7.4 制造业案例分享——圣亚特公司	171

第一章 引言

孙子曰：兵者，国之大事也。

战略是企业的大事。如果企业领导者只注重提高效率而没有一个明确的发展方向，那么他们经常会错过为企业发展进行定位的最佳途径。

- 
- 战略管理的时代
 - 企业战略状况
 - 战略规划与实施的模式

在高度信息化、技术化和国际化的现代经济时代，企业面对的外部环境越来越复杂多变，企业不仅要着眼于内部，更要着眼于外部经营环境的变化对企业的影响；不仅要着眼于企业的今天，更要着眼于企业的明天。企业经营的未来不确定性增加了，这些不确定因素使得企业高层领导开始更多地考虑企业长远发展问题，由于技术发展的加快和产品生命周期的缩短，企业的生存和发展不仅取决于企业目前的经营状况，而且更多地取决于企业对未来的预测所做出的战略决策。20世纪60年代，涌现出了许多战略管理学派和战略管理学家，促进企业走入了一个战略制胜的时代。

但是目前存在的问题是：企业花了很大的精力和时间来做战略分析和战略规划，但形成报告之后便告一段落，企业又回到了往日的工作中，该干什么干什么，与以往没有任何区别；甚至有些企业请顾问公司来参与策划企业的发展战略，厚厚的沉甸甸的一份战略规划方案却被束之高阁。

怎样真正提高企业战略执行意识，明确所在组织存在的战略执行问题？设计符合企业实际情况的经营理念和发展战略，掌握一套行之有效的战略制定的工具以及执行战略的方法迫在眉睫。

§ 1.1 战略管理的时代

不付诸行动的远景仅仅是一个梦，很多企业为了实现这个梦开始作战略分析规划，然而这只是万里长征的第一步。接下来花费了大量的时间、精力乃至金钱的战略规划却常常被束之高阁，企业又重新回到了原来的运作轨迹。没有战略指导的行为又是浪费，而付诸行为的战略则能改变整个世界。

什么是战略？

战略分析了企业与环境之间的关系，企业战略就是如何处理这些关系的方案。这个方案或者比较清晰，或者不太明确，比较宏观、抽象，正在计划中，或者需要逐步形成。一个战略是按次序排列的事件组合，即企业行为应当是前后一致的，他们必须处理与客户、供应商、竞争者以及潜在竞争者之间，甚至是与政府的关系。一个企业战略将回答以下三个基本问题：

- ①企业的业务是什么？
- ②企业的业务应该是什么？
- ③为什么？

“企业的业务是什么？”要回答这一问题，需要说明企业目前到底在从事什么事业，从而引发对现状的思考。对目前状况的清楚认识，这是制定企业战略的出发点。一个不知道自己当前处于什么地位以及正在做什么的企业是很难确定其要往哪里去以及该到哪里去的。

“企业业务应该是什么？”要回答这个问题，需要说明企业未来要做什么事，从而引发对目标的思考。一个不清楚自己未来应处于什

么地位以及应该做什么的企业，是很难确定其前进的路线和具体时间安排的。

“为什么？”要回答这一问题，需要说明企业对于当前业务描述的根据是什么，从而引发对于企业存在理由的思考。对于企业自身存在理由的清楚认识是制定战略的焦点，一个没有真正弄清自身存在理由的企业是很难长期生存及发展的。

战略理论的发展

战略理论可追溯至古典经济学的比较优势（Comparative Advantage）理论。比较优势理论以18世纪的亚当·斯密（Adam Smith）的社会分工理论、19世纪初大卫·李嘉图（David Ricardo）的比较成本理论（The Theory of Comparative Cost）为代表。比较成本理论阐述了不同国家具有不同的资源条件，通过国际分工和交换可产生比较优势，专业化可以提高生产率，可以导致产业在一定地域范围内的集中。

安德鲁斯（Kenneth R. Andrews）在其论著《企业战略的概念》（Concept of Corporate Strategy, 1971）中认为，战略是企业内部的优势与劣势、外部环境中的机会与威胁的平衡，即SWOT分析。他认为，“战略是企业关于企业宗旨、目的和目标的一种模式，以及达到这些目标所制定的主要政策和计划；通过这样的方式，战略界定了企业目前从事的是什么业务和将要从事什么业务，企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。”

迈克尔·波特（Michael Porter）通过其三部著作（《竞争战略》，1980；《竞争优势》，1985；《国家竞争优势》，1990）构建了产业结构分析的战略框架，提出了五种市场力量模型。模型的基本含义是，产业结构特征决定了企业在产业内的竞争定位状态和赢利水

平, 因此, 企业选择一个正确的产业(进入)是获得竞争优势的关键。迈克尔·波特还指出: 战略, 就是在公司活动经营中的创造适应性。如果在经营活动中没有适应性, 就不会有明确的战略, 更不会有可持续性。

1990年, 加里·哈默尔 (Gary Hamel) 和普拉哈拉德 (C.K. Prahalad) 在《哈佛商业评论》上发表的《企业的核心竞争力》

(The Core Competence of the Corporation) 中提出了“核心竞争力”(Core Competence) 的概念。认为和客户所需要的最终产品不同, 核心产品是企业最基本的核心零部件, 而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能。从这个意义上说, 企业的核心竞争力实际上是企业保持竞争优势的源泉, 但是将这种核心竞争力转化为竞争优势, 需要一定的条件。

战略还是经营

迈克尔·波特 (Michael Porter) 在他的《论竞争》(On Competition) 一书中说道: 企业一味追求营运效率, 无论多么成功, 并不能提供持久的竞争优势。企业如同汪洋大海中的一艘小船, 要在变幻莫测的环境中航行, 并驶往目的地。然而, 大部分企业所有者在经营企业的过程中, 脑海里并没有一个明确的目标。那么战略决策就有助于你明确目标。营运决策则是指导你关注实现这一目标的具体机制和方法。优先讨论战略问题很重要, 就像先明确航程然后才能起锚一样。

所有的企业都面临的战略决策问题是:

- ①我们为什么要从事经营活动?
- ②我们应当致力于哪个方面的经营?
- ③我们应该为哪些消费者服务?

④ 我们应该提供哪些产品和服务？

⑤ 我们为什么将这列为重点？

所有企业都面临的营运决策问题是：

① 哪个领域需要我们设立目标？

② 我们应该怎样才能实现目标？

③ 我们应该在何时实现目标？

④ 我们应当将资源集中在哪里？

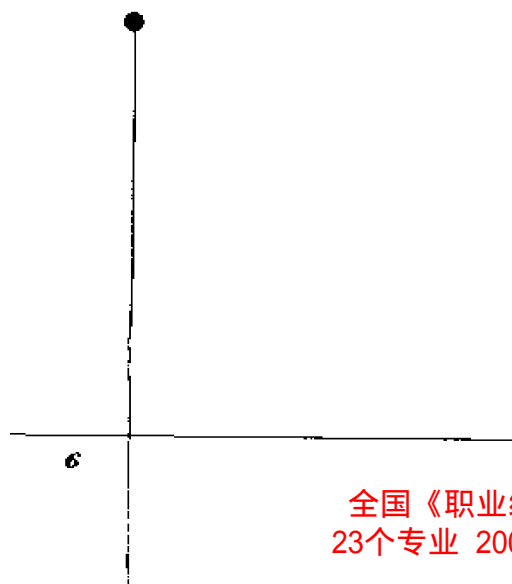
⑤ 谁来负责实现目标？

什么样的战略才是“好”战略？

我们怎样来判断一个企业的战略是“好”的战略呢？因为这对今后战略的执行至关重要。对于一部分企业来讲，“好”战略就是在开始制定时就能告诉你目标的战略。在评估一个战略是否是“好”战略时，我们可以用以下方法来检验（见图1.1-1）：

平衡计分卡

平衡计分卡



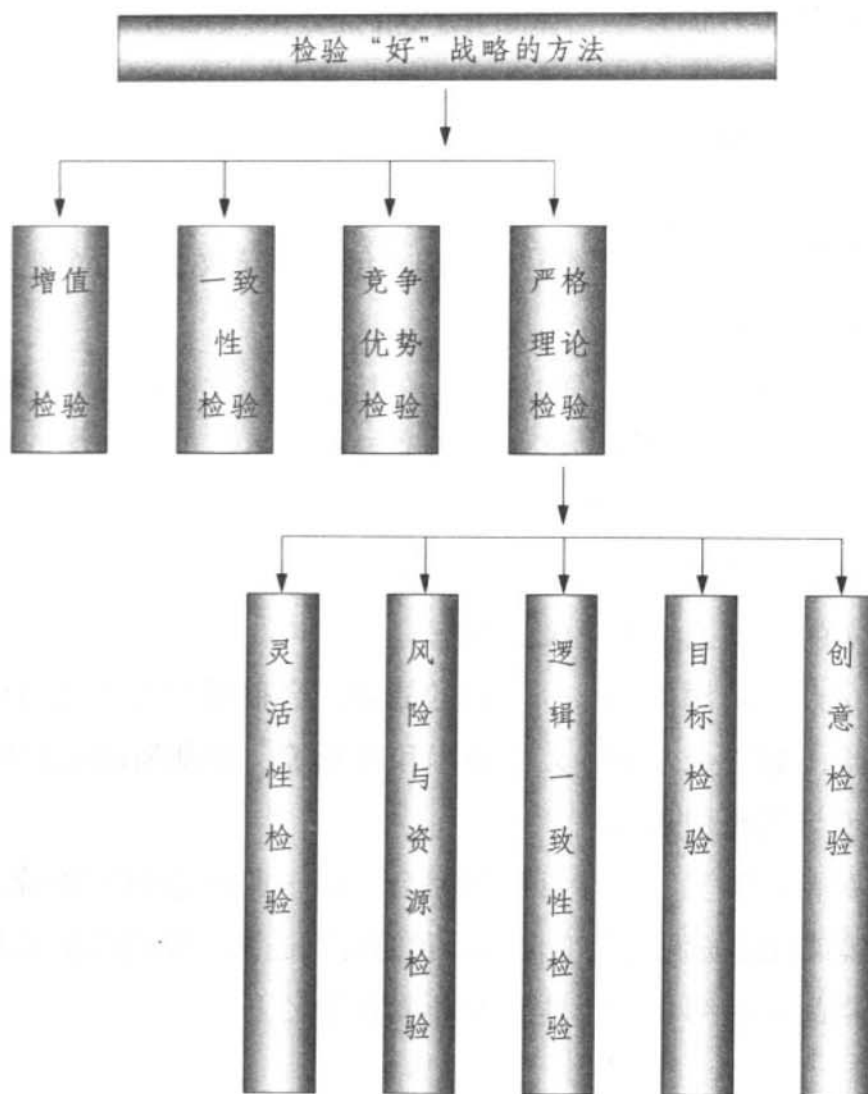


图 1.1-1 检验战略是否是“好”战略的方法

①增值检验：一个好的战略将会给企业带来更多的价值。通常可用收益率来检验，也可以由业绩指标，如市场份额、客户满意度以及员工满意度来说明。

②一致性检验：一个好的战略，具有充分利用内部资源快速地适应外界环境变化的能力。

③竞争优势检验：一个好的战略将会持续地增加企业竞争优势。

另外，严格理论检验有：

①创意检验：一个好的战略既有创新，又不偏离发展主题。使用创意检验要适当，否则容易一味追求创新，导致战略与企业发展主题不合逻辑的结果。

②目标检验：一个好的战略，在制定企业发展目标时，既顾及到了股东投资者的利益，也考虑到了管理层和员工的期望，同时也策划了实现目标的行动方案。

③逻辑一致性检验：一个好的战略，应当是在可靠的信息、数字和事实的基础上作为决策的依据。

④风险与资源检验：一个好的战略，会很明智地考虑到可能发生的风险，如资金方面、人才技术和市场等，企业所能承担的最大风险必须与资源相匹配。

⑤灵活性检验：一个好的战略会包括一些应急和应变措施，当外部环境或内部资源发生变化时，我们可以适调，或启动备用方案，而不是将战略束缚在一个理想的环境背景之下。

§ 1.2 企业战略状况

一般来说，亚洲企业，尤其是中小企业都不太重视战略规划和执行。企业的负责人大都认为没有人比他们更清楚和熟悉公司的操作，因此没有人比他们更有资格来拟定企业的战略。其实很多时候他们把战略与战术或营运混为一体，战术是对日常短期变化的应变，而不是中长期的发展规划。

日本企业战略的状况

日本企业几乎不太重视战略规划和战略发展,这也是日本企业自20世纪80年代以来走下坡路的重要原因。

20世纪70年代和80年代,日本企业在经营有效性上发动了一场全球性革命,首创了整体质量管理及连续性改进。由此使日本制造商持续多年享有巨大的成本和质量优势。

但是,日本企业几乎从未具有较为显赫的战略地位。那些具有战略地位的企业,如索尼、佳能、松下公司等,只是众多日本企业的例外。大多数日本企业都在相互模仿和相互竞争。所有竞争者利用所有渠道,相互模仿工厂配置。

在20世纪80年代,竞争尚未达到生产经营的边界,日本企业在经营有效性上的成功,使得日本企业在成本和质量上似乎永远取胜。但是,随着经营有效性差距的缩小,日本企业也就日益陷入没有战略的泥潭。他们如果想摆脱可能毁灭其业绩的相互摧残的商战,就不得不学习战略。要这样做,日本企业就得去克服强大的文化障碍。日本是很典型的东方国家,企业强烈倾向于弥补彼此间的差异而不是突出那些差异。而战略却需要做出理性的选择。日本企业根深蒂固的服务传统也使他们容易去满足客户的各种需求。以这种方式去竞争的企业最终会使企业失去战略目标,对所有的客户都毫无差别。

德国企业战略的特点

德国的企业战略管理与执行的模式是近年来受到世界企业界广泛推崇和学习的,特别是其独具特色的企业文化战略与人力资源战略。德国是一个工业发达国家,有一批世界级的企业,这些企业除了有驰

名世界的品牌外，还有自己独特的企业文化。比如宝马的企业文化是：“只有每一个人都知道自己的任务，才能目标一致”。奥迪公司是“竞争是从来不睡觉的”。西门子公司是“过去总是开头，挑战在后头”。重视企业文化建设，培养良好的企业文化是德国企业战略执行中的重要组成部分。企业文化建设对外是树立企业的形象问题，这种形象不光是企业的品牌、效益，更重要的是培养企业和职工对社会的责任感，使企业从上到下，从里到外展示给社会的是美好的东西；对内则主要是培养团队精神。

德国企业战略十分重视产品的质量和完善周到的售后服务。比如奥迪吸引世界范围的客户有四项原则：领先的产品；精美的形象；引起客户对汽车的兴趣；以客户为导向。这四项原则说到底就是一个产品的质量和品牌问题。汽车工业是德国质量管理的典型代表，几大汽车公司都有一整套健全的质量管理机构与体系，对质量管理的投入相当巨大。如大众公司各类质量管理人员就有1.6万人。庞大的质量管理机构和人员，不仅对产品出厂进行质量检查，而且参与产品的研究、设计、生产等每个环节。如奔驰汽车公司每天要从生产线上抽出两辆汽车，对1300个点进行全面检测，对所有协作厂商提供的零部件也同样进行检查，只要发现一箱外协零件不合格，此批产品就要全部退回。正是靠着严格的产品质量管理，德国产品在世界上赢得了声誉，很少因质量问题引发纠纷。

在重视品牌战略的同时，坚持走市场营销国际化战略道路是德国企业战略管理的又一大特色。德国企业界有一种普遍的认识，就是只有市场营销国际化，企业才能有赖以生存的空间。

美国企业战略的特点

美国企业管理在发展过程中，经历了从生产管理、经营管理

到战略管理的三个阶段。在进行战略发展的过程中，既注重企业战略的制定过程，更注重企业战略的实施与执行过程。制定企业战略确立了企业经营哲学，也使企业员工在经营活动中有了共同的理想、目标和语言，从而使企业内部各个部门协调和沟通变得顺畅。如：麦克唐纳快餐公司确立了“质量、服务、清洁、价值”的经营哲学，由于其在长期经营实践中始终坚持这一经营哲学，能为客户提供高质量的清洁的快餐和优质服务，从而使其得以始终保持旺盛的生命力。

选定企业的战略方案后，就要组织实施执行并对执行过程加以控制，其管理执行过程有以下三方面：一是调整企业组织系统，因为企业战略是通过企业组织系统来执行的，因此，首先必须调整组织系统，使之适应战略的要求，以保证战略目标的顺利实现；二是建立战略执行的保障系统，以激励全体员工团结一致，为实现战略目标做出贡献；三是建立战略执行的目标体系，让远景从梦想向现实一步步靠近。

美国的企业普遍把创新与变革作为基本的经营理念，坚决抛弃僵化和保守，推崇变化和灵活，在创新和变化中寻求和把握机会，并在创新过程中使员工体验到工作的乐趣和意义。如：

- “追求卓越”就是IBM的三大理念之一；
- GE以“进步是我们最主要的产品”为基本理念；
- HP则强调“以世界第一流的高精度而自豪”；
- 微软成功的秘诀之一就是“不断淘汰自己的产品”；
- 被公认为美国“最具创新精神企业”的3M公司的创新理念是“创新 = 新思想 + 能够带来改进或创造利润的行动”。

这些创新理念都把争创一流、永不落后、追求更高更新的技术和业绩作为员工和企业奋斗的目标，并以此来引导企业的组织变革和战

略规划。这就是说,创新不只是一种新思想、新技术,而是一种得以实行并产生实际效果的思想或技术。所以,企业技术创新的实质就是满足客户的需求,就是创造有价值的订单,就是客户满意度的最大化。

美国企业要求员工随时提出合理化建议,定期填写对企业意见的调查表,积极鼓励员工参与创新活动,并针对不同情况给予奖励甚至重奖。惠普公司实行一种“开放实验备品库”的政策,使一些工程师可以随便使用备品库中的各种电器零件,以表示对“偷偷摸摸干私活”的认同和支持。IBM公司鼓励员工组成“地下革新小组”进行自由研究,对那些有创新成功经历者,授予“IBM研究员”资格,并给予充足的时间和必要的物质支持,以支持其创新构想。3M公司有一个“15%”规则:允许员工利用15%甚至更多的工作时间进行自由的研究。思科系统公司则通过网络向员工发布企业运营情况的各种信息,把企业的发展目标和发展方向,甚至把遇到的困难和问题都告诉员工,让每个人都参与到为企业出谋划策的行列中来。

中国企业战略的现状

国内的企业希望通过制定明确清晰的发展战略增强自身的核心竞争力,但却又因为不能快速有效地执行发展战略,而丧失持续发展的动力。总的看来,中国企业战略执行能力不足主要来源于两个方面的原因:

首先是只讲制定,不讲执行。借助“外脑”力量是当前国内企业制定发展战略的主要方式,但在项目咨询过程中,容易出现管理层认为制定发展战略就是撰写战略方案和咨询报告,从而存在对咨询团队过分依赖、不能真正深入思考、对战略方案“拥有感”不足的问题,

结果在对战略方案达成共识时，忽略了对战略实施的深入考虑。尤其是在战略制定与实施执行的责任主体分离时，战略目标就很难实现。

其次是只讲战略，不讲战术。言必称制定战略是当前国内企业的一大突出进步，可战略关注的是企业长期可持续健康发展的整体性、全局性、根本性的问题，最终还需要短期的战略执行措施和行动计划来实现战略目标和方向，对这个问题处理不善往往影响战略执行的成效。

中国企业正在成为跨国并购的热点，以发展战略为导向的战略性并购正在主导未来国内外企业竞争的态势。在新的竞争环境下，谁能快速而有效地把发展战略付诸执行，谁就能够在未来竞争中确立优势地位。

当前，围绕企业核心业务制定出一个清晰明确的发展战略，对国内企业的成长和发展非常重要，但要真正在与战略目标明确、战略措施具体、战略优势明显的跨国公司的竞争中立于不败之地，保持企业的可持续竞争优势和持久发展动力，战略执行能力的提高就成为增强企业竞争力的关键要素。

§ 1.3 战略规划与实施的模式

战略规划与实施的模式各式各样，以下是比较成熟的一种（见图1.3-1），从中你可以看出平衡计分卡是战略执行的一个工具。

战略发展可以分为两大阶段，即：战略规划阶段与战略执行阶段，具体可以分为以下9个步骤（如图1.3-1战略规划与执行的模式）：

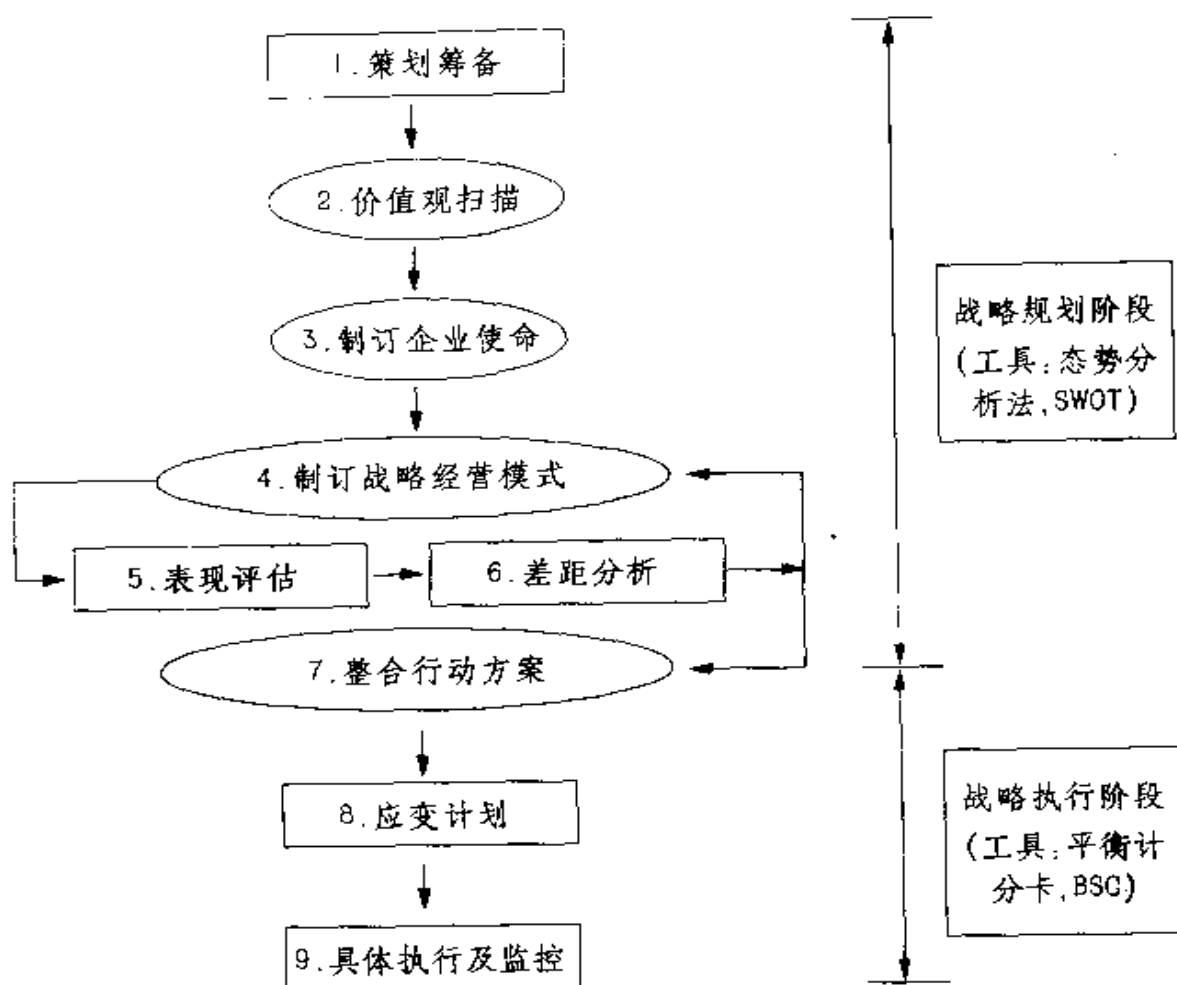


图1.3-1 战略规划与执行的模式

1. 策划筹备 (Planning to Plan)

- (1) 决定战略规划过程投入的资源 (人力和时间);
- (2) 谁应参加 (战略规划小组);
- (3) 如何与相关方 (股东为主) 协调;
- (4) 需要收集哪些资料和数据。

2. 价值观扫描 (Values Scan)

- (1) 战略规划小组成员个人价值观;
- (2) 企业价值观;
- (3) 运作理念及运作模式;
- (4) 公司运作的假设;
- (5) 企业文化;
- (6) 企业相关方(股东、员工、客户等)分析。

3.制订企业使命(Mission Formulation)

- (1) 企业目前及未来的业务范围(包括区域);
- (2) 企业目前及未来主要产品/服务提供对象;
- (3) 企业以何种方式及定位来提供产品/服务;
- (4) 企业能持续生存及发展的原因。

4.制订战略经营模式

- (1) 为了达成企业使命而需要发展的各项核心业务

①考虑新产品/服务组合

②各项核心业务规模应以营业额、市场营销所需的投入、利润潜能、所需投资等等为依据

(2) 建立各项核心业务的关键成功指标(CSI, Critical Successful Indicators)

①硬性财务指标,如:销售额、利润率和投资回报率;

②软性指标,如:员工士气、员工满意度和客户满意度;

③其他指标,如:新产品数量和新开发市场数量。

(3) 明确为达至战略规划目标所需的辅助功能——为达至战略规划目标所需建立的功能、过程或活动,如:

①电脑化(ERP)

②自动化存货管理系统

③人力资源能力提升方案

④ISO9000 质量管理体系

⑤全面优质管理（TQM）系统

（4）确定什么样的企业文化才能配合上述各项核心业务、关键成功指标以及辅助功能。

5.表现评估

表现评估的主要目的是确定企业是否有能力执行战略规划并达成其企业使命。表现评估包括：

（1）企业在下列方面的近期表现（基本表现指标）——资源分析：

①财务资源（现金周转、股东权益、长期负债、短期负债、短期流动资金、资本结构、资金成本）；

②增长；

③人力资源（员工数量、组织结构、研发能力、士气和报酬、培训和发展、人均成本投资额）；

④产品（产品组合、产品质量）；

⑤技术；

⑥运营资源（运营价值链、运营环境、运营活动、服务运营）；

⑦利润。

（2）外围因素：环境分析

①行业竞争环境（潜在新进入者的威胁、替代品的威胁、行业内竞争的激烈程度）；

②竞争对手（对手内部资源分析）；

③供应商（供应商的能力、供应商讨价还价能力）；

④市场及客户（市场细分目标、消费者消费习惯和可支配收入、购买者讨价还价能力）；

⑤经济趋势（GDP总额和人均GDP、通货膨胀水平、失业率、币值波动和汇率水平、能源成本、运输成本、原材料成本、信息沟通成本）；

⑥技术发展（新技术变化和应用的的速度、识别新的研究方向、新的专利产品、竞争对手在研发方面投入水平）；

⑦人力市场状况；

⑧政治形势（政府条例、立法、税法、劳动法、政府对行业占有情况、对垄断和竞争的态度）。

6. 差距分析

（1）识别企业目前表现与战略经营模式所要求表现之间的差距；

（2）对所有差距都必须制订消除差距的相应战略；

（3）对无法消除的差距需重新调整战略经营模式。

7. 整合行动方案

（1）针对每项核心业务制订总体经营战略或业务计划；

（2）制订各功能部门业务计划；

（3）业务计划须包括预算、日程表、人力资源及其他资源需求。

8. 应变计划

（1）对于企业可能面对的不同状况进行预测并制订相应的应变计划；

（2）应变计划应包括下列方面：

①识别对企业最重要的内部和外部威胁及机遇；

②对每个应变计划设定开始行动的启动点；

③对每个启动点的具体行动步骤达成共识。

9. 具体执行及监控

（1）工具：平衡计分卡（BSC）；

- (2) 同时展开各功能部门的运作计划;
- (3) 通知各相关方有关计划的展开情况并得到他们的支持与配合;
- (4) 管理人员日常决策须以战略规划为前提。

战略规划和执行的工具

在战略规划阶段最常用的分析工具是态势分析法,即SWOT分析法(SWOT的含义是:S-Strength,优势;W-Weakness,劣势;O-Opportunity,机会;T-Threat,威胁),SWOT分析中可能涉及的因素有:

1.内部分析——优势方面(Strength)

- 对市场的控制能力
- 核心优势
- 规模经济
- 成本在市场上处于较低的位置
- 领导和管理能力
- 融资能力和先进资源
- 生产能力、设备老化程度
- 变革过程和结果
- 有创新能力的网状组织结构
- 企业的商誉
- 产品差异化程度
- 产品和服务质量

2.内部分析——劣势方面(Weakness)

- 市场份额处于劣势
- 较少的核心优势和缺乏重要的能力

- 不利于竞争的高成本的老式厂房
- 薄弱的融资能力和现金流匮乏
- 缺乏管理和领导技能
- 缺少变革和新的思想
- 缺乏创新能力的组织结构
- 产品质量差、公司商誉不佳
- 产品差异化程度不高、品种单一

3. 外部分析——机会方面 (Opportunity)

- 新市场或新的市场份额
- 新产品开发
- 多元化机会
- 市场成长性
- 竞争对手不强
- 人口数目和社会环境的变化
- 政策和经济环境的变化
- 经济增长
- 国际贸易增长

4. 外部分析——威胁方面 (Threat)

- 新的市场进入者
- 市场竞争程度加剧
- 消费者和供给方议价能力的加强
- 替代品出现
- 市场成熟度较高
- 经济衰退
- 技术的威胁
- 政策和经济环境的改变

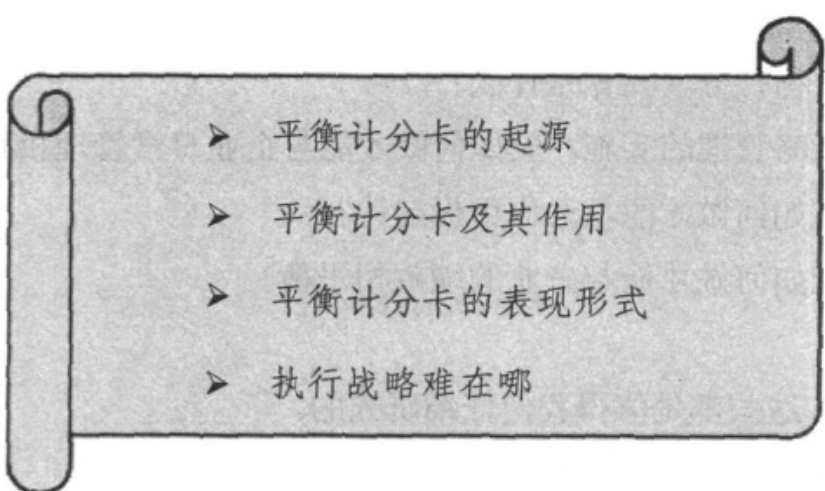
- 人口数目的变化
- 新的国际贸易壁垒

战略执行阶段的工具就是平衡计分卡（BSC），具体的使用方法见本书有关章节。

企业高层期望通过战略分析、战略规划和战略执行不再被动地适应外部环境的变化。企业可以通过自身的努力，制订有效的产品市场战略；设计明确的企业成长战略；明确并实施组织变革战略；主动适应外界经济环境的变化，从而谋求生存和发展。

第二章 平衡计分卡解析

平衡计分卡的问世和发展只有十来年的历史，今天，世界500强企业中约有70%正在实施平衡计分卡，世界最大的300家银行中约有200家正在使用平衡计分卡。

- 
- 平衡计分卡的起源
 - 平衡计分卡及其作用
 - 平衡计分卡的表现形式
 - 执行战略难在哪

每一个实施了平衡计分卡管理的机构，彼此之间的差异就像他们的产品各有不同的包装方法一样，各有特点。由于管理方式的不同、企业文化的不同、业务的重点不同，其推行平衡计分卡的过程也不尽相同，但都取得了惊人的效果。其应用领域涉及各行各业，包括制造业、IT行业、服务业、零售业、金融业、房地产业、航空运输业、信息业、教育、非盈利机构、政府机构和社会团体等，不论在哪个行业，平衡计分卡管理方法正在不断被人们接受和完善。

然而，到目前为止，国内很多企业还几乎不知道什么是平衡计分卡，有些企业似乎很模糊地在实施平衡计分卡，其遇到的许多实际操作问题有待进一步澄清。如：

- 平衡计分卡究竟是什么？
- 战略管理的实施，应如何做才能与企业日常管理相联系？
- 应如何做才能与运作目标挂钩？
- 应如何做才能与企业的绩效相平衡？

.....

所有这些都是值得我们仔细研究的。

§ 2.1 平衡计分卡的起源

平衡计分卡，又称综合计分卡，提供了一个将宏观的、抽象的战

略如何转换成运作方案或工作计划的思维模式，同时平衡计分卡已逐渐发展成一项战略执行与监控的管理工具，并结合战略与绩效管理协助企业实现远景。BSC被《哈佛商业评论》评论为是过去的75年中最为重要的战略管理方式之一。

平衡计分卡发展历程

1990年，一项由美国复兴全球战略研究所的CEO戴维·诺顿（David P. Norton）与美国哈佛商学院的教授罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）共同主持的“企业未来绩效平衡方法”的研究项目正在悄然进行，这项为期一年的有12家公司参与其中的研究项目正是平衡计分卡诞生的摇篮。12家公司分别来自制造业、服务业、重工业和高新技术企业，这12家公司是：

- 超微（Advanced Micro Devices, AMD）
- 美国标准石油（American Standard）
- 苹果电脑（Apple Computer）
- 贝尔（Bell South）
- CIGNA保险
- 康能设备（Conner Peripherals）
- 克雷研究中心（Cray Research）
- 杜邦（Duont）
- EDS（Electronics Data Systems）
- 奇异电器（General Electric）
- 惠普（Hewlett-Packard）
- 加拿大壳牌石油（Shell Canada）

在这项研究中，他们收集了很多案例和绩效管理方案，其中一个案例是一家模拟设备公司（Analog Devices），他们使用了一种新的

衡量工具——“企业计分卡”(Corporate Scorecard),除了用财务指标外,还用了交货时间、制造品质、运作周期、新产品开发效能等有关绩效衡量指标。这引起了卡普兰和诺顿的注意,他们被这种多角度的计分卡所吸引。

他们每两个月聚会一次,探讨绩效管理的新模式。经过研究小组反复讨论和修正,计分卡内容不断丰富,系统性和科学性越来越强。为了突出计分卡既不能面面俱到,又要抓住重点,即所谓的平衡又聚焦的管理技巧,最后提出了从四个角度来关注企业业绩:财务角度、客户角度、内部流程角度、学习与发展的角度。

平衡计分卡思想的起源

平衡计分卡思想的起源可以追溯到20世纪80年代中期,当时,美国企业界正在引进日本的管理新方法,即全面质量管理(TQM)、工作授权等,而原有的财务评价指标无法衡量企业在采用这些管理新方法之后能力的提高。1987年,美国哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)在与托马斯·约翰逊(H. Thomas Johnson)合著的《相关性消失了:管理会计的兴衰》一书中,指出了原有的管理会计体系在这方面的不足和失误。他们认为,应改变管理会计只侧重财务数据的报告,而与战略规划和运作控制不相关的现状。对现行的管理会计体系必须实行彻底的变革,才能跟上当今科学信息技术和管理科学发展的步伐。

1990年的“企业未来绩效衡量方法”研究项目也出自这样一个信念:企业发展至今,仅以财务指标为主的绩效考核方法已经跟不上时代了。参加这个项目的研究人员都确信,过分依赖财务指标,会妨碍企业未来提升业绩的能力。

卡普兰教授和诺顿博士在总结这个研究项目时,写了一篇题为

《平衡计分卡——促进绩效的提升》(The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance)的论文发表在1992年1~2月的《哈佛商业评论》上,第一次提出了平衡计分卡的概念,强调为了真正执行战略目标必须用可测量的指标。

平衡计分卡应用与实施的起源

1993年,美国复兴全球战略研究所(Renaissance Solution, Inc., RSI)的主要业务之一是企业提供战略咨询顾问服务,出任该公司CEO的诺顿博士,为了帮助客户实施企业的发展战略,首次将平衡计分卡作为工具来应用。很快第二篇论文《平衡计分卡实践》(Putting the Balanced Scorecard to Working)就发表在1993年9~10月的《哈佛商业评论》上了。

随着RSI顾问咨询工作的深入和经验的积累,大量的一手资料被掌握了,使平衡计分卡更加完善。将平衡计分卡的四个不同的方面通过因果关系联系起来,由此可以描绘出战略执行的轨迹。三年后,第三篇论文《平衡计分卡在战略管理体系上的应用》(Using the Balanced as a Strategic Management System)又发表于1996年1~2月的《哈佛商业评论》上。

事实上,几乎同一时间,卡普兰教授和诺顿博士合作的第一本书《平衡计分卡:战略管理工具》(THE BALANCE SCORECARD: Translating Strategy into Action)问世了,并很快就被译成了21种语言,这是一部划时代的巨著,由此掀起了绩效评估及管理制度的一次革命;2000年又出版了第二本论著《聚焦战略的组织》(THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION)(见图2.1-1),并很快就被译成了17种语言。经过10年的发展和运用,平衡计分卡已经从一个绩效衡量体

系，迅速演变成为一个策略管理体系了。



图 2.1-1 平衡计分卡的起源

如今，卡普兰和诺顿一起通过平衡计分卡合作协会，推广平衡计分卡，并为企业提供咨询。本书作者所在的顾问咨询公司，与平衡计分卡合作协会早在1998年就有了合作的经历，2000年首次在中国深圳成功地召开了一次规模较大的公开研讨会，与会人数达500人，均来自企业界的董事长、总经理等高层管理人员，引起了业界人士的广泛注意。本书的写作目的在于将世界上最先进的管理工具、技术及系统引入中国的企业，让中国的企业领航世界。

§ 2.2 平衡计分卡及其作用

用平衡计分卡创始人的话来讲：平衡计分卡是把企业的使命和战略转化为一套全方位的运作目标和绩效指标，作为执行战略和监控的工具，同时也是一种管理方法和有效的沟通工具（见图2.2-1）。平衡计分卡仍然注重财务指标，同时兼顾促进财务指标实现的驱动因素。平衡计分卡从四个不同的角度来衡量组织的业绩，即：财务、客户、内部流程运作、学习与发展。

下面就让我们介绍平衡计分卡这些作用。

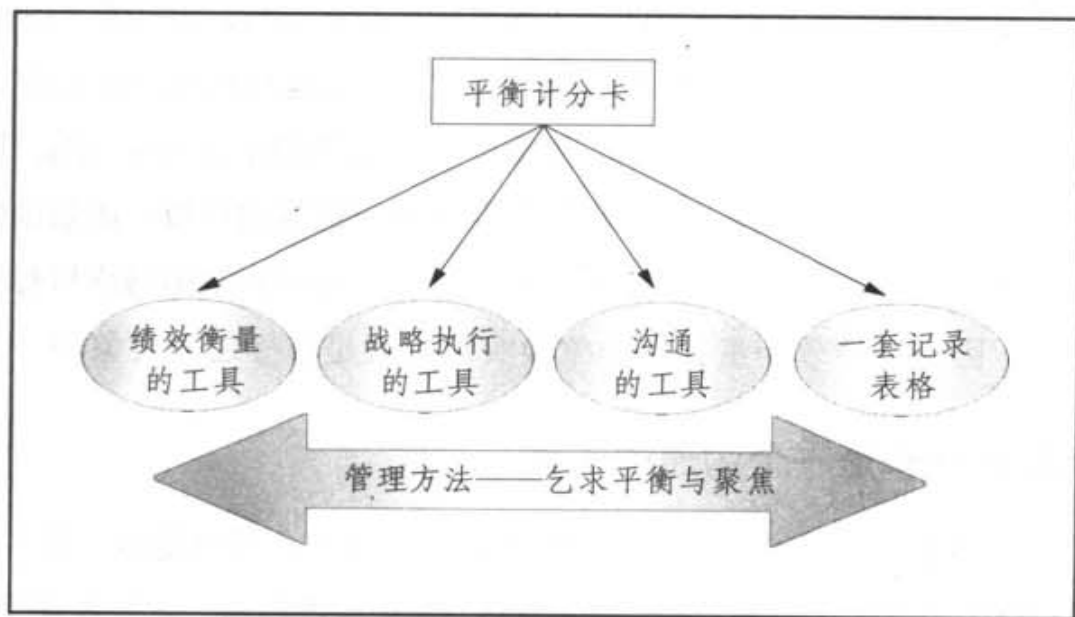


图2.2-1 什么是平衡计分卡

平衡计分卡是一个核心的战略执行工具

《哈佛商业评论》杂志称，平衡计分卡是75年以来最有影响力的战略执行管理工具，也是当代企业管理的全新理念之一：为了保持企业竞争优势，通过对财务、客户、内部流程运作、学习与发展这四个方面的目标值的监控，将企业的远景、使命和战略转化为具体可执行的指标和行动，这在当今的信息技术和知识爆炸的时代非常实用和有效，被称之为战略执行的最佳管理工具。

所以，平衡计分卡主要目的是将企业之“战略”转化为具体的行动，以创造企业的竞争优势。

平衡计分卡是一种先进的绩效衡量工具

平衡计分卡将战略分成四个不同象限的运作目标，并依此四象限分别设计适量的绩效衡量指标，就可以提供企业运作所必需的信息，又不会使信息太过庞大和复杂，更重要的是这些指标是可量化的，因此可以进行有效的监控，从而促进企业战略与远景的达成。衡量绩效就是衡量目标达成的情况，而要做到这一点，必须先知道最终目标是什么，因此，绩效衡量指标的象限实际也就是目标之分类象限。

平衡计分卡是一个沟通的工具

自然地，公司远景和战略开始于高层，然而，那只是第一步。为了战略的执行落实，必须将远景和战略与整个组织沟通，包括各管理层甚至基层员工。使得所有员工都能够评论远景和战略，并提供给执行层有价值的反馈。事实上，平衡计分卡透过四个不同的维度，将难以言表的战略用员工最熟悉的、朴素的、明白的语言表达了出来，使每个人“由旁观者变成了主人”，使各部门和各岗位的目标同企业的战略目标

相一致，共同为达成企业的战略目标添砖加瓦（见图2.2-2）。

- 保持企业整体协调，共同迈向企业战略目标
- 一个上传下达的沟通工具
- 一个以业绩为中心的战略管理平台



图2.2-2 平衡计分卡是一个沟通的工具

平衡计分卡是一种记录表格

平衡计分卡是企业在战略执行过程中，被用在运作目标、工作计划、绩效指标等方面的记录表格。平衡计分卡有其简单、独特的记录和表现方式。企业的中层和基层工作者可以依靠平衡计分卡指导工作，高层管理者可以依靠平衡计分卡来指导和监控企业的运作状况。每一个实施平衡计分卡的企业都是根据其具体情况建立平衡计分卡的管理制度，因而各企业使用的平衡计分卡在形式上和内容上差别很大。

平衡计分卡是执行体系

BSC既是一种追求成果的管理方式，也是一种追求过程的执行

体系。通过平衡计分卡不仅可以进行战略管理，还可以将工作安排得井然有序，并贯彻到底。简单地说，用平衡计分卡实施战略管理，就是使日常运作与战略保持协调一致。然而战略却不能保证你总是获得成功，BSC能否切实推行成功，与企业高层本身的素质及应用手法是不可分的。在推行平衡计分卡时，事实上没有所谓最好的方法，也没有任何保证其成功的制度。有一个顾问说得好，他说，只有靠经理人的毅力和信心，以及经理人对企业发展战略的了解，加上他们的努力，才能达到目的，才能使平衡计分卡应用于战略执行获得最大的成功。

平衡计分卡以何为平衡

平衡计分卡以平衡为诉求，寻求财务与非财务指标之间的平衡、短期与长期目标之间的平衡、滞后与促进指标之间的平衡以及外部和内部指标之间的平衡（见图2.2-3）。

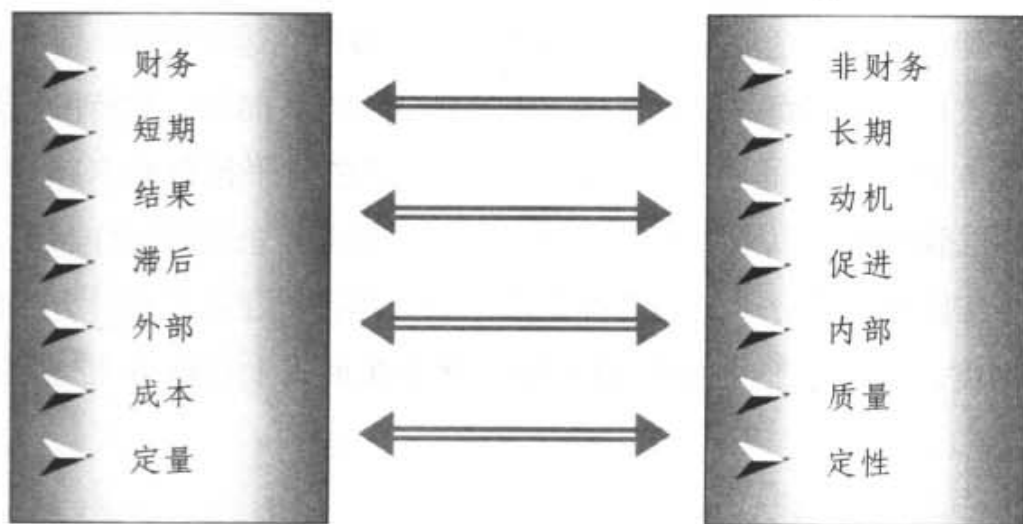


图2.2-3 平衡计分卡的平衡关系

平衡计分卡以何为焦点

平衡计分卡的目的是为了将企业发展战略落实到行动上,最终达到财务回报,因此战略是平衡计分卡的出发点,而财务目标和指标是平衡计分卡的归宿,更是平衡计分卡的焦点所在。

平衡计分卡的术语

1. 战略图

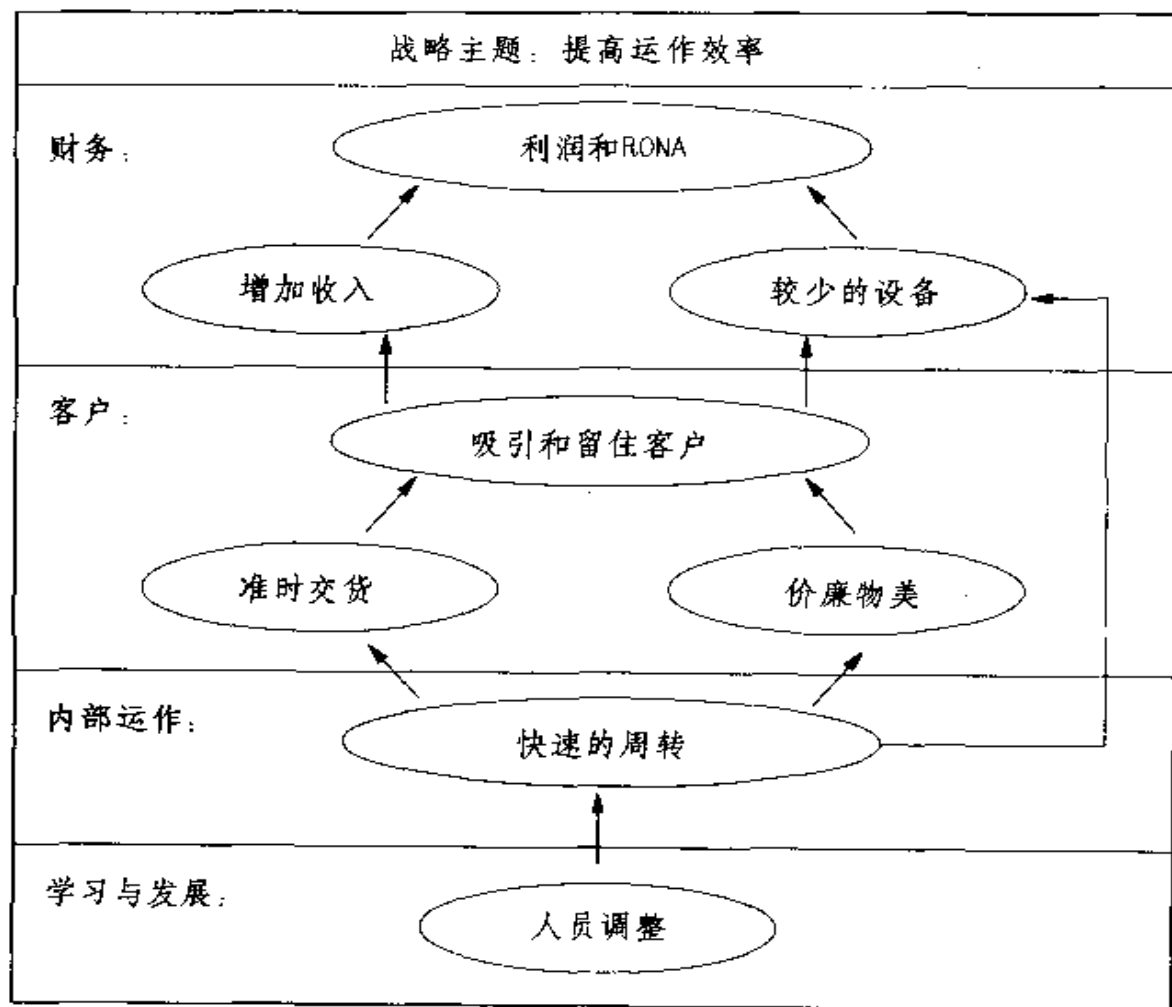


图2.2-4 某企业战略图样板

企业为了执行其发展战略,利用BSC从财务、客户、内部流程运作、学习与发展四个不同的角度出发,考虑应当做什么才能对战略的实现有真正的意义,并将这些要素用因果关系联结起来(见图2.2-4)。

2. 战略主题

战略规划中的一个子战略或一个主题。综观历史,大部分成功的战略决策显示,企业通常都不可能集中精力同时(年度)实施多于5项的战略主题。这意味着,企业年度平衡计分卡是为了承接发展战略规划中一年的战略主题,所以一般情况下一个完整的年度平衡计分卡最好只包含了3~5个重要的战略主题。

3. 战略运作目标

每一个战略主题将会从财务、客户、内部流程运作、学习与发展等不同的角度被分解为运作目标:财务战略运作目标、客户战略运作目标、内部流程战略运作目标及学习发展战略运作目标。

4. 战略运作目的

将四维角度的战略运作目标要达到的目的用文字表达出来,就是战略运作目的。

5. 衡量指标

为了让管理层清晰地了解战略运作目标完成的情况,我们必须用相应的指标来显示和说明战略运作目标执行的状况,所以衡量指标必须可量化。因为,如果我们不能用数值来显示状况,那实际上我们掌控的就不多;如果我们不能掌控运作执行的状况,那我们就无法实施监控和有效的管理,这样我们就会依赖运气。

6. 目标值

目标值是用来反映上述衡量指标要达到何种程度,它给中层管理执行人员一个清晰的业绩指标值,完成这个指标值就表示战略目标达

成。

7. 行动方案

行动方案要回答：为达到战略运作目标，完成目标指标值，我们应采取哪些行动计划，要怎样做才能促进目标值的完成（见表 2.2-1）。

表 2.2-1 平衡计分卡术语

平衡计分卡				
战略运作目标	战略运作目的	衡量指标	指标值	行动计划
财 务	改善成本	单位产品成本，……	第一年降低10% 第二年降低5%	向管理要效益
客 户	提高客户满意度	购买两个以上产品的比率，……	第一年达到30% 第二年达到40%	促销更精彩 广告更新颖
内部流程	快速的库存周转	材料、产品的库存时间，……	降低50%	零库存管理
学习发展	提高销售能力	大客户的销售技巧，……	一年内达到90%	内部离岗培训

平衡计分卡的特点

- ①它以追求客户满意度为基本导向；
- ②它将绩效管理提高到战略的高度，要求组织的高层管理者必须参与指标的制定和决策；
- ③它用企业整体观点来考虑绩效，打破传统的功能部门观点，不仅可以消除各部门的本位主义，而且借此消除由于本位主义所造成的繁复而多余的管理活动。
- ④它可以扩大到企业间价值活动链的整合，这样才能配合“供

应链”(Supply Chain)或“依订单生产”(Build-To-Order, BTO)的趋势。

平衡计分卡可以应用的方面

- (1) 战略梳理并使企业各阶层对战略达成共识;
- (2) 将战略与各部门的工作目标和工作计划相匹配;
- (3) 使员工的职业生涯与企业战略发展相匹配;
- (4) 使企业发展战略的中长期目标与年度预算相匹配;
- (5) 使企业内部的各个运作流程与企业战略发展相匹配;
- (6) 使企业文化与企业战略发展相匹配;
- (7) 使建立学习型组织与企业战略发展相匹配;
- (8) 制定和执行战略行动计划;
- (9) 进行定期的、系统的战略检讨。

§ 2.3 平衡计分卡的表现形式

平衡计分卡的表现形式有多种多样,表2.3-1所示为某食品公司的平衡计分卡;表2.3-2所示为某企业集团事业单位的平衡计分卡;表2.3-3所示为某制造企业单位的平衡计分卡;表2.3-4所示为某服务行业平衡计分卡。

表 2.3-1 某食品公司的平衡计分卡

绩效指标	原有值	实际值	目标值	趋势	更新期	频率
一、财务方面						
商品增长率						
销售增长%	3.10%	5.60%	5.00%	↑	2001/12/31	年
超出目标余额						
净营业余额	2.50%	2.50%	4.00%	→	2001/12/31	月
提高投资回报						
新产品的投资回报	8.50%	8.60%	10.00%	↑	2001/12/31	年
二、客户方面						
大宗购买						
大宗购买合计值	N/A	N/A	N/A	→	N/A	月
吸引目标客户的程度						
市场调查	N/A	N/A	N/A	→	N/A	季
三、内部操作流程方面						
降低存货						
存货周转率	6.20	6.10	6.00	↓	2002/01/31	季
改进物品摆放						
货架照明改进项目	93.00%	99.00%	98.00%	↑	2001/12/31	月
四、员工和技能方面						
员工满意度						
员工流动率	6.10	12.00	2.00	↑	2001/12/31	月
.....						

表 2.3-2 某企业集团事业单位的平衡计分卡

衡量层面	具体计划	衡量指标	目标值	目 标	管理工具和表格
财务方面	增加收入 ↑ 增加利润	服务费占利润的百分比	第三年30%	季度	
			第二年25%	目标	
			第一年20%	实际	
客户方面	了解自我 ↑ 提出方案	财务计划中顾客量所占额度	第三年25%	季度	
			第二年15%	目标	
			第一年5%	实际	
企业内部运作	争取目标客户 ↑ 留住并且扩大有价值的关系	购买两种以上产品顾客的比例	第三年50%	季度	
			第二年45%	目标	
			第一年40%	实际	
学习发展方面	建立和保持以顾客为中心的文化 ↑	优化雇员和顾客	第三年40%	季度	
			第二年30%	目标	
			第一年20%	实际	

表2.3-3 某制造企业单位的平衡计分卡

编号	关键绩效指标	频率	单位	基数	目标	W/e 10-Oct	W/e 17-Oct	W/e 24-Oct	W/e 31-Oct	平均 (for week iv)	差额	代号	备注
I	财务明细												
1	F-01 现金流	每月	马克	120万	0						0		
2	F-02 利润	每月	RMB	140万	0						0		
3	F-03 销售金额组成	每月											
	a. 一整套		%	30	40		14.0				-26	◆◆◆◆	
	b. 高级产品		%	5	5		7.0				2	◆◆	
II	客户明细												
4	CP-01 反馈时间	每月	%	Not Avail	100		94.00				-6.00	◆◆	
5	CP-02 准时交货	每月											
	a. 确认的订单		%	60	85		67.40				-17.60	◆◆	There are 48 confirm
	b. 待确认的订单		#	Not Avail	-		5						5 QTS orders
6	CP-03 客户抱怨	每月	#	10	6		5				1	◆	Not
7	CP-04 促销活动	每月	#	Not Avail	1		1				0	◆	Implemente vet
8	CP-05 交货准确率	每月	%	Not Avail	-		-				-	◆◆◆◆	Not
9	CP-06 质量保证	每月	%	Not Avail	-		-				-	◆◆◆◆	Implemente vet
III	内部商业流程												
10	IB-01 生产效率	每月	%	70	70	65.56	58.20	66.53		63.43	-6.57	◆◆	
11	IB-02 机器使用率	每周	%	88	92	74.40	74.50	81.80		76.90	-11.10	◆◆◆	
12	IB-03 维护保养计划	每周	%	Not Avail	90		100				10	◆	
13	IB-04 超额产量	每月	%	Not Avail	3		1.44				1.6	◆	Down glass data as per
14	IB-05 库存	每月	Days	50	45		64				-19	◆◆◆	1st Oct since
IV	学习与发展												
15	IG-01 关键技能的损失	每月	%	Not Avail			-				-	◆◆◆◆	Some trainings
16	IG-02 员工流动率	每月	%	5.6	5.0		3.70				1.3	◆	

Legend:

Indicators 1&2		Indicators 6		Indicators 7		65		Other Indicators	
范围	代号	范围	代号	Var	范围	范围	代号	范围	代号
0 to 50k	◆	0 to 1	◆	0	◆	0 to 6	◆	0 to 45	◆
50k to 149k	◆◆	2 to 3	◆◆	1	◆◆	7 to 13	◆◆	5 to 95	◆◆
149k to 300k	◆◆◆	4 to 7	◆◆◆	2	◆◆◆	14 to 21	◆◆◆	10 to 195	◆◆◆
> 301K	◆◆◆◆	8	◆◆◆◆	>3	◆◆◆◆	>21	◆◆◆◆	>20	◆◆◆◆

◆	销售经理
◆	生产规划
◆	销售
◆	操作
◆	工厂
◆	人力资源

表2.3-4 某服务企业平衡计分卡

公司名称				
公司战略	1. 不断提升竞争能力, 提高市场知名度 2. 向客户提供迅速、优质的服务 3. 确保公司的长期可持续发展 4. 保持各业务部门客户量持续增长			
关键成功要素	财 务	客 户	内部运作	学习与发晨
	1. 收入持续增长 2. 完善成本管理	1. 客户保持和客户满意度 2. 营销模式创新 3. 合理定价	1. 内部系统运行规范, 系统运行安全 2. 按国际标准运作 管理、资源、客户服务等.....	1. 人力资源结构 2. 人员培训 3. 绩效管理
关键驱动因素	1. 强化财务管理 2. 控制成本, 减少浪费	1. 制订年度客户沟通计划, 保持与相关客户的沟通渠道畅通 2. 建立客户服务体系, 提高客户满意度 3. 产品创新与推广	1. 提高内部管理效率 2. 业务流程持续改进 3. 降低业务差错率	1. 加强内部专业人才培养 2. 有清晰的职业发展规划 3. 薪酬福利与绩效考核挂钩
关键衡量指标	1. 净资产收益率 (净资产收益率、资产利润率、资产周转率、资产负债率) 2. 成本控制能力 (成本率、人均利润)	1. 客户满意度 2. 营销效果 (业务市场份额、收入增长率、业务量增长率) 3. 合理定价能力 (投资回收期、投资回报率)	1. 内部管理满意程度 (内部信息共享满意度、内部协作和工作效率满意度、资源系统服务满意度) 2. 业务差错率	1. 人员结构 (各系统人员比例、学历结构、年龄结构、职称结构) 2. 培训力度 (培训小时、培训效果调查) 3. 部门综合管理考核指标

§ 2.1 执行战略难在哪？

一项由E&Y机构进行的调查显示，接受调查的275位高层管理者都一致认为执行战略的能力比战略本身的质量更为重要。在1999年的一份财经杂志里有一篇关于执行战略的文章，文章认为企业管理层的误区是：只要关注企业的战略与远景，就一定会成功。作者进一步指出：“其实70%的问题不在于战略本身，而是在于战略执行与落实到位。”一语道破了多年来许多企业认真规划了企业战略，有些甚至不惜重金聘请顾问来协助做好战略规划，到头来战略实现还是不尽如人意的原因。

在大型跨国企业中有一个共同的问题是：怎样将企业战略目标与全体员工进行沟通，使员工看到这些目标与他们每日的工作内容息息相关。

以前，战略被认为只是高层管理的事。其实要使战略付诸实施，每个员工的贡献是必须的。

《财富》杂志指出，事实上只有不到10%的企业战略被有效地执行，真正的问题不是战略不好，而是执行能力不够，至少70%的原因归诸企业战略执行的失败，而非战略本身的错误。为什么CEO会失败？战略的执行为何如此困难？以往的管理系统为何无法有效地实现战略管理的功能？归结战略执行失败的原因，可以从以下四个方面来探讨（见图2.4-1）：

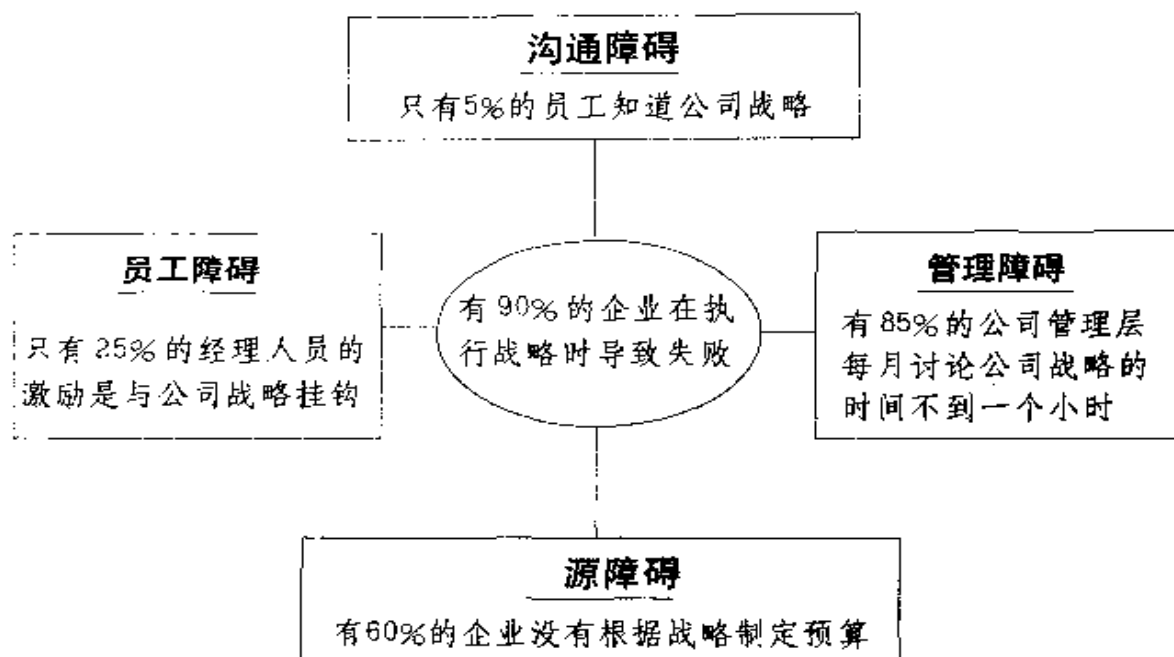


图2.4-1 四种战略执行障碍

（资料来源：Robert S. Kaplan and David P. Norton）

战略执行的障碍之一：沟通障碍

根据有关调查，只有大约5%的员工真正了解企业的战略，以及战略与其本身工作的关系。这5%其实也就是企业的高层，也就是说战略只存在于企业少数高层管理人士的头脑里，而绝大多数员工是不太了解企业的发展战略的。了解都谈不上，更不用谈到执行了。

笔者作为顾问在企业做咨询过程中，经常碰到这样的场面：每个管理者都说自己很了解企业的战略，也都能讲出一套战略发展规划，但是你却发现每个人讲的都不一样，也就是说他们对企业战略的理解是不尽相同的，或者说对企业的战略并没有达成真正的共识。

一方面是因为不沟通而无法达成共识，另一方面是企业战略无法有效地逐级转化为各层级员工所能够理解的内容，而成为其工作的最高指示。其原因在于“企业战略”本身的宏观、抽象等高复杂度，使

得管理者难以用过去日常管理活动的语言，将战略分解成各阶层、各部门，以至与单一员工工作任务相关的内容和目标。因此，如何将战略转化成各执行面的语言成为战略执行首要的任务。

战略执行的障碍之二：管理的障碍

根据调查显示，企业管理层在例行管理会议上花费近85%的时间处理业务运作的改善问题；而以不到15%的时间关注于战略及其执行的议题。这既是一个管理问题，同时也是一个执行沟通的问题。通常情况下这两个问题是并存的，互为因果。由于缺乏有效的战略沟通机会，有很多企业在制订战略规划后，不能将企业的战略意图清晰地传达给员工。而我们的每一位员工都在为企业达到战略目的做贡献，如果他们根本不知道企业战略是什么，他们又如何能够做出符合战略规划的正确行为呢？所以缺乏战略沟通非常容易导致企业各部门失去共同的方向和目标，不能从全局出发，致使企业在实施战略中困难重重。可见，企业对员工进行战略意图的沟通非常重要，它是管理企业业绩的基础。

战略执行的障碍之三：资源的障碍

调查资料显示，60%的企业的年度预算，与其战略规划之间欠缺关联性，有时几乎无关。

预算是一种系统的方法，用来分配企业的财务、实物及人力等资源，以实现企业既定的与战略相关的运作目标。企业通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。

2001年3月，一些国外机构对全球15家跨国公司的高层管理人员与30家投资银行的高级分析师进行了关于预算管理的调查访问。在调查中，许多受访者都谈到了预算的正面作用，但同时也都在抱怨“预

算没有很好地支持公司的战略，甚至与之产生冲突”，“预算更多地注重成本的减少，而不够注重价值的增加”，“预算管理只是强调上下级的垂直命令与控制”，“预算管理缺乏弹性，对市场变化反应迟钝”等。

“环球同此凉热”，国内企业在这方面存在的问题恐怕更为突出。一些企业管理者虽然认识到财务预算管理的重要，却并没有真正理解预算管理与战略执行和绩效管理的关系，不知道如何实现预算管理与战略管理的有效整合，这必然导致事倍功半，甚至带来与预期相悖的效果。

如果你的资源分配不支持经营战略，那么你实现企业远景和战略目标的步伐就会受阻。因此，如何调整或改变企业原有的资源管理体系及流程，使资源预算更多地是充当一种在公司战略与经营绩效之间联系的工具，让企业的运作、业务的流程及资源分配都围绕着战略核心而进行，将成为企业战略执行的另一项挑战。

战略执行的障碍之四：人员的障碍

欠缺激励制度或现有激励制度不合适，是造成战略执行困难的另一项原因。传统绩效管理及目标管理的机制，一向偏重短期的财务指标及成果，忽略了培养企业长远竞争力的战略建设的重要性。人员的升迁、调薪、奖金及发展机会，若无法反映其对企业战略及竞争力的贡献，绝大多数的员工自然舍远就近，舍难取易。因此，建立以战略为核心的绩效发展与绩效管理制度，使员工生涯规划与企业的生命息息相关，同时配置差异化的激励与奖励制度，才能真正地将战略的执行落实到组织内每一位员工的个人工作目标中。

第三章 平衡计分卡的四维角度

第一次接触平衡计分卡时，那种震惊与兴奋至今记忆犹新。平衡计分卡就像黑夜里的指路明灯，透过四个角度，使以往碰到的像“三角债”一样的管理难题有了巧妙的答案。

- 
- 财务的角度——BSC的焦点
 - 客户的角度——BSC的平衡点
 - 内部流程的角度——BSC的重点
 - 学习的角度——BSC的基点

许多企业在制定了远景和战略目标之后，就展开一系列的计划，诸如：全面质量管理（Total Quality Management）、电脑化、培训体系、ISO9000、客户关系管理（CRM）、ERP、即时生产和配送（Just in Time, JIT）、精益生产（Lean Production）、作业成本控制、绩效管控、人力资源管理系统、员工职业生涯规划等等。这些都是很不错的计划，每一个也都有成功的案例，但往往没有与企业的战略目标挂钩，因为这之间确实有个鸿沟（见图3.0-1）。

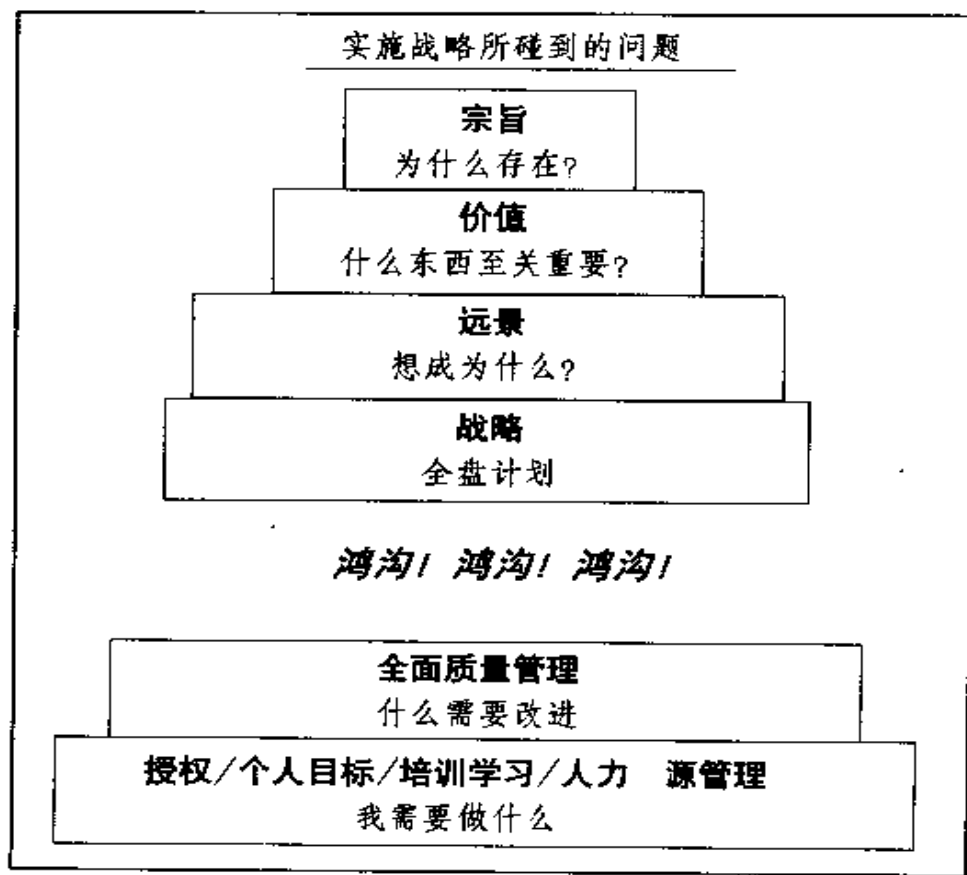


图3.0-1 战略执行的鸿沟

这就是许多管理方案最后以失败告终的原因，这些方案支离破碎，相互之间缺少一个主线——即组织战略——将其连接为一体。平衡计分卡透过四维角度，将企业之“战略目标”转化为具体的行动，将战略与日常的各种管理体系衔接起来，创建企业的竞争优势。平衡计分卡不是跨越鸿沟而是填补。有了战略目标之后，企业还得找出成功的关键要素，这样一来，资源才能用在刀刃上，正所谓有的放矢。

平衡计分卡的设计思想是从企业战略与业绩指标相结合的角度出发，提出了平衡计分卡的概念框架，将其内容概括为以下四个角度：财务、客户服务、内部流程、学习与发展（如图3.0-2）。

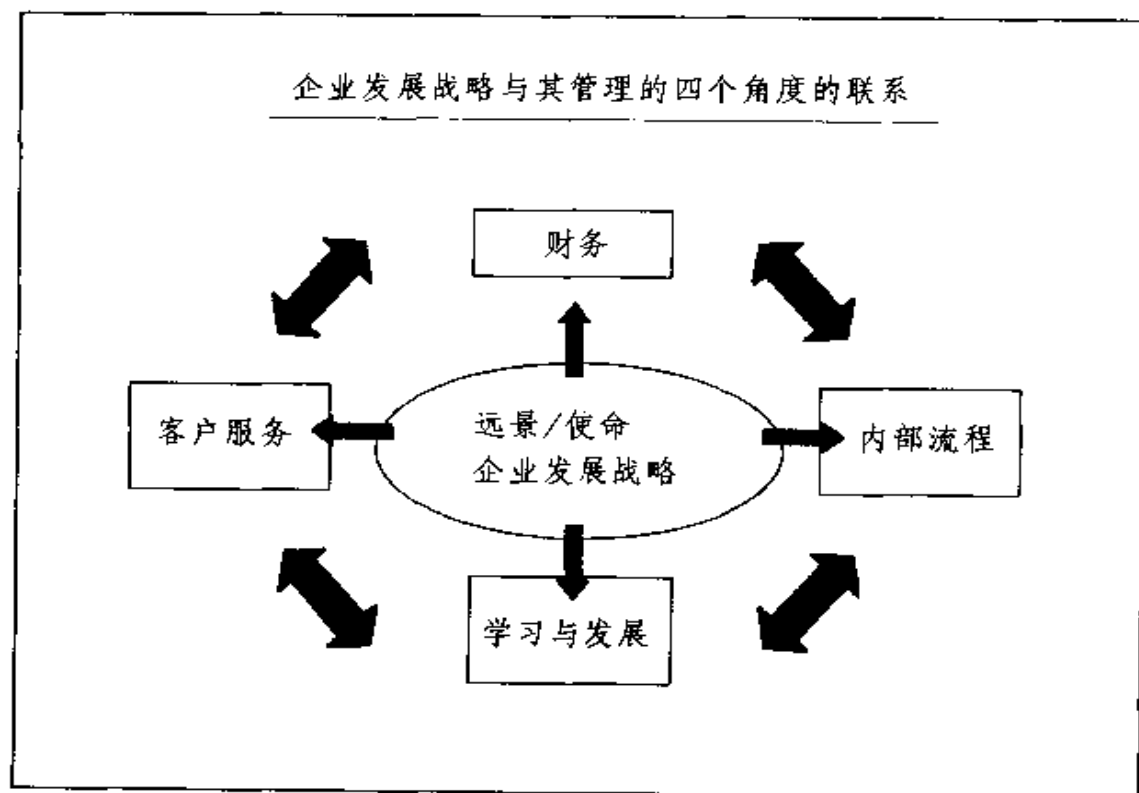


图3.0-2 平衡计分卡的四维框架图

§ 3.1 财务的角度——BSC的焦点

评价一个企业的经营业绩和战略执行的情况，可以从不同的角度出发，为了进行真实、客观、公正的综合评判，平衡计分卡虽然从四个角度来进行考量，但财务则是其他三个方面的出发点和焦点，更是战略的归宿。

财务目标是平衡计分卡的焦点，其目的是解决“股东是如何看待我们的”。要从股东及出资人的立场出发，树立“企业只有满足投资人和股东的期望，才能取得立足于发展所需要的资本”的观念。它告诉企业管理者，他们的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用，企业的战略及其实施和执行是否正在为最终经营结果的改善做出有意义的贡献。

财务指标的局限性

任何事物都不是尽善尽美的，BSC的财务指标不是所有问题的答案，就单纯的财务指标来讲，其本身也存在着一些局限性。

首先，所有财务性指标都是滞后指标，它只能告诉管理人员以往企业经营决策的结果，不能用来预测未来的绩效。因为你拿到的要么是去年的财务报表和数据，要么拿到的是上个月的，最多是昨天的财务数据。所以它反映的永远都是企业过去运作的结果。

其次，财务性指标强调的是内部性而非外部性，是将实际数据与预算数据相比，而非与竞争者相比。企业的内部运作程序是否有效，以及企业的创新和学习能力怎样，是财务指标所不能反映或不能完全反映的，必须借助于其他的非财务指标，甚至是难以量化的指标来考

核。

最后,财务性指标是一种“短视指标”,因为利润的增加并不一定就导致现金流量的同步增加。片面强调利润容易造成经营者为追求短期效益,而牺牲企业长期利益的短期行为,可能导致企业管理者不重视科技开发、产品开发、人才开发,从而与企业的战略目标相背离,不利于企业长期的健康发展。

将财务指标与战略相联系

在我们的咨询工作中,发现有些企业本来有不错的财务指标,但由于不注意产品质量,客户满意度逐渐恶化,使竞争者不断蚕食自己的市场份额,以致丧失竞争能力。

大多数企业的经营和管理控制系统都是在财务指标和目标的基础上建立起来的,这些指标与企业落实中长期的发展战略毫无关联。只重视短期财务指标使战略规划与实施之间产生了差距,因此以财务指标为主体的绩效测评体系制约了企业发展战略的实现。由单纯财务数据作为测评企业绩效的主要指标是不够的,产品质量、顾客满意度、市场份额、创新能力等能够反映企业经济状况和发展前景的指标组合,比单纯财务报表中的收益指标更有用。

平衡计分卡从顾客角度(顾客如何看待企业及产品)、内部业务流程角度(企业必须具有的核心能力)、能力发展角度(能否继续提高并创造价值)、财务角度测评企业绩效,克服了传统管理体系的重大缺陷,把企业长期战略目标和短期财务指标联系起来。

BSC可以将不同的财务系统整合为一体

EVA(Economic Value Added,经济增加值)、ABC(定向成本管理)与BSC一样都出现在20世纪90年代。这种三强并立的局面确

实让人有些迷惑，特别是作为独立的系统它们被各自的支持者信奉为促进企业管理的法宝。那么可以三位一体吗？答案是肯定的。

根据EVA的创立者，美国纽约斯特思·斯图尔特咨询公司的解释，EVA是指企业资本收益与资本成本之间的差额。更具体地说，EVA就是指企业税后营业净利润与全部投入资本（借入资本和自有资本之和）成本之间的差额。如果这一差额是正数，说明企业创造了价值，创造了财富；反之，则表示企业发生价值损失。如果差额为零，说明企业的利润仅能满足债权人和投资者预期获得的收益。

EVA作为综合财务评价指标，具有注重并节约全部资本成本，使经营者与股东目标一致的优点，但仅用EVA单一指标系统进行战略管理和经营决策，会使复杂的公司管理系统过度地简单化和理性化，而忽略了其他控制系统的作用。它无法提供诸如产品、员工、创新等方面的过程信息，在一定程度上它仅能揭示业绩的财务动因，不能指出具体的非财务业绩动因，因而无法揭示财务指标与经营、运作和战略之间的关系，容易削弱企业创造长期价值的能力。

ABC（定向成本管理）提供了一种分析方式，它讲明单个的产品及客户如何以不同的比例占用所提供的直接和非直接的资源。ABC通过将提供资源的费用与生产过程、活动联系在一起，使资源的花费分配到生产活动花费中，这本身就是ABC与BSC的一个接口，因为BSC系统中对成本的计算需正确借鉴ABC的模式。

另一个接口就是ABC和BSC的客户区分的方法，它们共同运用了一个定律：八二法则。定向预算（ABB）是ABC与BSC的第三个接口。

ABC也可与EVA进行整合，就是简单地将BSC原理应用于项目资金分配和一些花费上。这样资本的消耗就可以计算，同时应用EVA理论将费用平摊到单个商品和客户上。

EVA、ABC和BSC三种理论扮演了互相补充的角色，而BSC为EVA和ABC提供了一个整合的平台。人们经常问：“公司资金、人力有限，不可能同时运行这三个系统，那我应该先采取哪一个呢？”我们希望他们从这三者上都能获益。

第一，如果你们公司面临的最大问题是：巨大的不断增加的费用用于支持低效的运作，那我们建议先用ABC系统。它可让你深入了解你的支出结构，找出花费最多但无经济效益的部分。它也可以揭示出只要用合适的方式去解决一些低效的操作，避免诸多复杂要求的产品需求，和“问题”多多的客户，你可以节省很多资源。

第二，如果一个企业的资金回报率低，财务框架不清晰，扩大再生产程度低，但运营成本高，那么从EVA开始。从投资人回报的角度考虑可以突出资本使用效率低的问题。它给管理者一个直接的驱动力去减少低效的资产并扩大现有资产的利用率。

第三，如果一个企业在经营战略上有大的调整，或它刚刚从一个权力集中的、各自为政的企业转化为一个权力分配均衡、以客户为导向的企业，那就一定应从BSC开始。没有任何其他方式可以比BSC更好更快地提供战略大调整的方案。

因此企业需要分析经营欠佳的原因，并选择最有效的方式来控制它。前述的推荐只是一个开始，最终以战略为导向的企业会受益于三者。财政和投资定律来自投资人回报；定向成本理论是对成本结构和成本驱动力的解析；BSC理论为包括资本和年收益的战略管理提供了一个框架。

事实上它们三个是可以互通的管理系统，可单独应用，但相信整合三位于一体，企业会因此有巨大的收益。

§ 3.2 客户的角度——BSC的平衡点

在平衡计分卡中，财务既是其他三个方面的出发点，又是焦点，更是战略的归宿。虽然企业仅仅用财务指标作为惟一的业绩衡量指标时显示出一定局限性，但财务指标不能不要。所以平衡计分卡以客户指标来平衡。

以客户为核心所设计的平衡计分卡，在客户角度方面，反映的是客户价值的体现或客户价值主张（Customer Value Proposition），其目标是解决“客户如何看待我们？”就是要企业从客户的立场出发，树立“客户是企业的上帝”、“客户造就了企业”、“客户是我们的衣食父母”等以客户为中心的理念，只有满足客户的价值期望，取悦于客户，客户才会投资于我们的产品或服务。

在市场经济条件下，企业的成果取决于客户，即由客户决定企业的努力是转化为成果还是白白地耗费资源。

客户因素在平衡计分卡中占有重要地位，因为如果无法满足或达到客户的需求时，企业的远景及目标是很难实现的。

以客户为核心所设计的平衡计分卡包括以下五个方面：市场占有率、客户的获得、客户的保持、客户满意度及客户获利能力（这是企业所最终追求的），且每一方面都有其特定的衡量指标。

客户层面的诊断与分析

在以卖方市场为主，以产品为导向的时代，企业可以“两耳不闻窗外事，一心只把产品出”，只要提高生产效率和产品创新就不愁没有市场，那时是“皇帝的女儿不愁嫁”。但在以买方市场为主，以客

户市场为导向的现代，不了解客户需求的企业，最终一定会被淘汰出局。

事实证明，如果企业希望完成和提升战略财务指标，就必须提供市场客户所需要的产品和服务，企业应该对客户市场层面进行有效分析，只有诊断出病因才能对症下药，我们才有可能完成战略财务指标。

在客户方面通常我们会从以下几个方面来进行诊断分析：

1. 市场细分

客户对产品的满意度和市场占有率的实现情况是完成公司财务目标的重要影响因素。企业只有找到了自己的目标客户群体，针对目标客户的喜好（质量、价格、功能、服务、形象、信誉等）制定适当的市场目标战略，才能顺利实现其财务目标。因为企业拥有的资源、时间、精力、产品和服务都是有限的，不符合企业能力的客户需求不必依依不舍，市场细分应遵循的原则是有所为有所不为。

2. 客户满意度

客户的满意度降低了，企业就应该了解是什么原因造成的，只有找出导致客户满意度降低的原因，才能着手改善并提高客户满意度。

3. 价格信息

价格太高缺乏竞争能力，价格太低缺少品质的信任，怎样取得平衡呢？采取怎样的定价策略呢？

4. 市场对产品与服务质量的期望

不同的客户群有不同的期望值，这决定了企业如何选择目标市场。

5. 商业机会的变化

机会与威胁并存。危机,即有危险的时候也有机会存在。能否抓住机会,有效地避开威胁,要看企业对市场的反应灵敏程度了。

§ 3.3 内部流程的角度——BSC的重点

按照平衡计分卡的次序,首先从财务角度出发,制定财务指标,要达到财务指标值,客户层面需要做什么?怎么衡量?这是客户角度要解决的问题。接下来,才是紧紧围绕财务和客户,从企业内部运作流程的角度,我们该做什么呢?这样的顺序可以让企业抓住重点,一心一意地做好那些与财务和客户指标相关的作业。

内部流程角度:为了满足股东和客户的期望,应该专精于哪个业务?从股东和客户的角度看企业提供产品或服务的能力,或者说企业擅长什么?其目标是解决“我们的优势是什么?”

无论一项战略的具体内容如何,它的基本目标都是非常简单的,即为企业赢得更多的客户,并建立一种可持续的竞争优势,同时为股东获得足够的回报。但是很少有人能真正理解到,战略再好,如果得不到有效的实施和执行的话,也无法达到预期的目标。好的战略并不是简单的数字组合,也不是毫无意义的夸夸其谈。一份符合实际的战略计划实际上就应该是一份行动计划。行动计划的执行有赖于企业内部运作流程。

内部作业流程的设计思想

从流程的观点来看,一个企业至少有两种影响企业业务的基本流程:一种是与企业经营环境相关的,包括供应商和客户的外部业务流程;另一种是与组织内部活动相关的内部业务流程。平衡计分卡侧重

在内部业务流程。另外，从企业的管理层次来区分，内部流程又可以分为三类。

1. 战略流程

任何企业都需要制定战略。企业通过战略流程规划它的发展前景，包括战略规划、产品/服务开发，以及新流程的开发等。

2. 经营流程

通过经营流程组织实现其日常功能，例如发现潜在的客户、向客户提供服务、售后支持、现金收支管理、财务报告等。

3. 保障流程

为战略流程和经营流程的顺利实施提供各种服务性保障的流程，称为保障流程，例如行政管理、人力资源管理、财务管理、信息系统管理等。

在企业中，有许许多多的业务流程。对于员工来说，他们大多已经很熟悉那些与自己的工作有关的流程，正因为已经熟悉了这些流程，所以很少会质疑这些流程的合理性。但是，问题是在信息化的企业或者社会中，有许多流程已经变得没有必要了！举例来说，有什么必要到一个固定的地点去交纳税收呢？大家都到税务管理局去交税，每个企业都要花费一笔费用，同时还要经过塞车、排队的折腾，最后拿到一张单据而已。像这样的现象，不但社会上大量存在，企业中也有不少。归根结底，这是过去的生活和工作习惯使我们觉得“存在的就是合理的”。

对企业中的某些流程，只有通过详细分析，才能够发现它们是否对实现战略目标有贡献。我们只有紧紧围绕那些对战略目标有贡献的运作流程，并提高其运作效率，这样的流程监控才有意义。

§ 3.4 学习的角度——BSC的基点

企业的内部核心流程的卓越性越来越多地取决于各级员工的能力，这是实施战略目标的基础，也是平衡计分卡的基点。这些能力包括：管理高层经营企业能力、决策能力、预测能力；中层干部的管理能力、发现问题、分析问题、解决问题的能力、执行的能力；市场人员的市场开拓能力；研发人员的技术研发和知识更新的能力；整个企业不断创新、提高效率和效能、降低风险的能力；以及企业向外部环境（客户、战略联盟、供应商、合作伙伴、竞争对手等）学习的能力。

学习的角度：为了实现远景和发展战略，应如何改进我们的能力，以持续提升核心竞争力并能创造价值？或者说企业未来竞争力的保障程度怎样？其目标是解决“我们如何提高自己的能力？”

企业的能力是由全体员工的能力组成的，员工能力的发挥将有赖于企业人力资源系统运作的效率和企业学习“知识”的速度。由于企业今天投资在学习上的资金要等到将来才能有收益，是一项长期的投入，与企业的短期利益相矛盾，所以许多企业忽略或不予以重视。但是，企业的能力是平衡计分卡另三个层面运作目标实现的基础和前提。因此采用系统化的方法全面提升企业的能力和对知识加强管理变得日益重要。

企业未来价值的来源

一项对美国500家企业的研究表明，近20年来，企业一直在寻找新的经济增长点，企业价值的实现越来越多地依靠其无形资产。20世

纪80年代,无形资产在企业资产中所占的比例仅为38%,到本世纪,随着信息时代的到来,该比例上升为85%(如图3.4-1)。

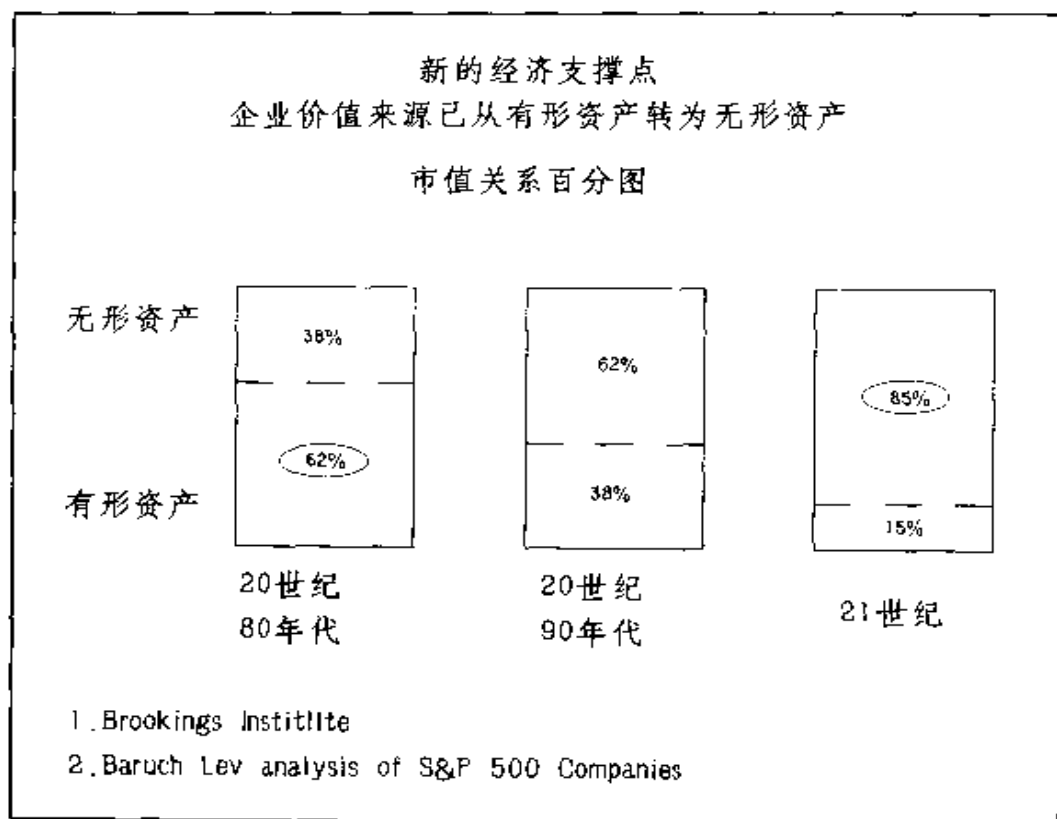


图3.4-1 企业未来价值的来源

也就是说当今企业价值实现已从有形资产转为无形资产,知识和信息目前已经成为企业越来越重要的资源。企业对有形资产的管理,从实物型资产:土地、矿产、物业、机器设备、存货、原材料等,到金融/财务型资产:现金、存款、应收款、信贷、投资、股东权益等,都有一套几乎尽善尽美的管理工具和系统;而对无形资产的管理,特别是对知识、技术、人力资源、品牌等的管理却无所适从。面对WTO、知识经济、新技术革命、信息技术等等,企业管理者很难适应,要么抱残守缺,要么不知所措。

建立学习型组织

有效地积累知识, 有效地管理知识, 有效地学习知识, 是现代企业一个重大的课题。一个成功的企业能够有效地管理企业内部的知识结构: 首先是怎样用知识武装员工, 其次是怎样使每一个员工将头脑中的知识运用到工作当中, 让这些知识为企业所用。因此建立起一个学习型的组织将是一个企业能否实现中长期战略的基点, 同时也是持久保持核心竞争力的重点。

企业为组织成员装备起来的不仅是知识资源本身, 更为重要的是建立起强大的机构学习能力, 这种学习能力也即是企业的核心竞争力。有了这种强大的学习能力, 企业可以有组织、有计划地从包括国内外竞争对手和咨询机构等在内的外部知识渠道引进、吸收知识资源, 并结合企业内部的知识资源和专家资源, 提升各个方面的竞争力, 实现自己的核心竞争力, 建立学习型组织。

知识资源是企业的战略资源

随着经济和科学技术的突飞猛进, 人类社会已从石器时代、铁器时代、农业时代、工业时代、技术时代, 步入了知识时代和信息时代。现代企业的竞争, 已不再主要由固定资产或金融资产的规模和实力来决定, 而是由其拥有的知识资源或知识资产来决定。这种知识资源或知识资产包括企业管理人员的素质、决策能力、创新能力、产品品牌、商标、信誉、专利、销售网络与体系、科技研究与开发能力、高级管理人员和专业人才数量等, 以知识资产作为主要要素投入已经成为知识经济时代的重要特征之一。目前美国许多高技术企业的无形资产已超过总资产的60%, 知识资产的投入可以使企业获得高效益、高报酬, 这已成为企业乃至整个社会经济增长的主要源泉。近年来,

以知识资产为其主要生产要素投入的软件公司和其他高技术企业迅速崛起,对经济平稳快速发展所作的贡献功不可没。知识作为企业的一种战略资源,其地位和作用日益凸现。企业为了提升其核心竞争力、各个部门及员工的竞争力,必须有组织地提升其学习“知识”的能力,并采用系统化的方法对“企业知识资源”进行管理。

知识资源是一种无形资产,也可称为知识资产,与诸如能源、原材料等稀缺性物质资源相比较,它相对丰富且可以再生分享。即知识具有非消耗性,运用越多成本越低,收益递增。对企业来说,应充分认识到知识资源的重要性。

知识经营是企业管理的核心

企业通过使资源转化为能满足社会需要的具有更高价值的产品或服务,以实现资源增值。从本质上看,企业的这种经营是一种资源经营模式,它是以耗费有限的物质资源为代价的生产经营方式,其直接后果是破坏了人类赖以生存的生态环境和耗损了宝贵的自然资源。人们对此已予以高度关注并正试图找到既不破坏人类生存环境和条件,又能维持经济增长的生产经营方式。科技的进步,为人类实现这一愿望带来了曙光,这就是知识经营管理。

所谓知识经营,它是指不再主要靠消耗物质资源,而是通过应用高知识、高技能,以尽量少的自然资源的消耗生产出更多的有效产品和服务。它的核心问题不再是研究如何更有效地“耗费资源,转化产品”,而是研究如何有效地“利用知识,转化产品”。

知识经营一方面表现为企业将生产知识含量或技术含量越来越高、物质资源含量越来越少的产品(比如计算机软件产品,超薄微型电子产品等),另一方面表现为企业在管理中将更多地应用更高级更尖端的现代管理知识(比如收购兼并、资本运营、金融工程等技

术)。这一切都表明现代企业管理与生产经营中知识密集度大大增加,知识含量大大提高。如何科学、有效、合理地开展知识经营,这便成了现代企业管理研究的核心问题。

知识化管理是企业的重要方式

在知识经济时代,企业应变革观念,改革传统的以经验管理为主的方式,采用知识化管理的新方式。实现知识化管理,包括以下几方面的重要内容。

第一,提高员工的文化知识素质,大幅度增加人力资本投资,确立员工素质是决定企业竞争成败的第一要素的新观念。

第二,建立信息交流与知识共享的信息网络。在知识化管理中,应特别注意营造良好的信息交流与知识共享的环境与氛围,使企业中不同教育和文化背景、不同经历、不同岗位的员工积极沟通、交流与合作,使员工在工作中提高协同力与凝聚力,进而提高工作效率,改善工作绩效。

第三,确立企业经营管理中的人性化观念,尊重人的个性和特点,最大限度地释放个人的潜能和调动其工作积极性。目前,在发达国家的企业中,多品种、中小批量混合生产正在成为生产方式的主流。美国许多大公司正在建立消费者个人数据库和信息档案,与消费者建立更为个人化的联系。企业自身管理中对员工的精神、情感和心智的重视和关注也将得到大大加强。这一切都表明,企业的经营管理已把对人的关注,尽力满足个人的需求视作第一目标,这无疑为充分发挥员工个人的聪明才智和工作潜能,提高企业的综合竞争能力创造了有利条件。

第四,重视企业知识资产的管理。企业要强化知识资产意识,学会用法律保护知识资产。企业应建立专门机构负责对知识资产的

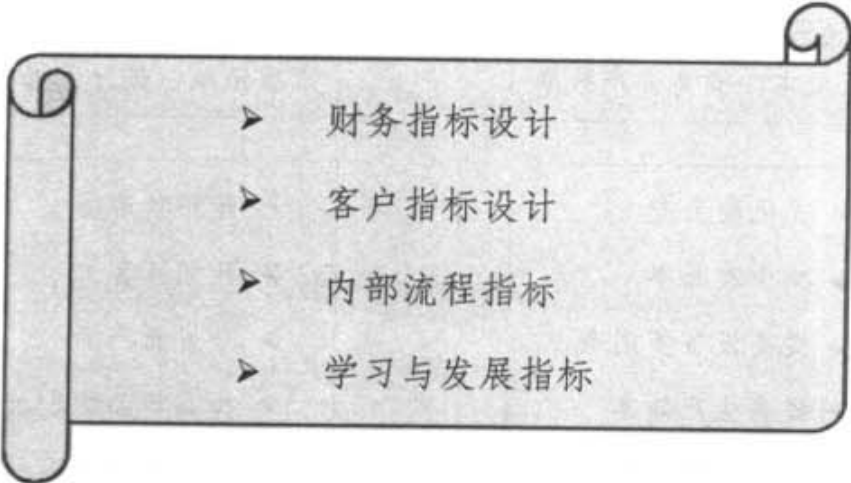
创新、设计和引进、应用工作。要对知识资产进行科学评估，为知识资产的流动与交易提供科学依据。要注意对知识资产的开发和积累，加大投资，以提高企业人力资本的知识含量。

在知识经济时代，无形资产的作用将占主导地位。知识资本就是企业无形资产总和，它使一切面向未来的企业都认识到他们最重要的资产不再是厂房、机器设备甚至产品本身，而是客户忠诚度、与合作者互相协作的能力、智慧资产、信息管理系统、创新能力、员工的受教育程度及专业水平等等。它是未来企业赚取利润的最主要源泉。

闻名于世的美国耐克公司充分利用无形资本的优势，在自己没有一家生产工厂的情况下，利用自己的“耐克”商标、市场销售能力和设计开发能力，以许可证方式在生产厂家进行大批量生产，使“耐克”成为世界品牌而称雄于全球运动鞋市场。这就是著名的“耐克模式”。

第四章 平衡计分卡指标设计

在辅导企业实施平衡计分卡时，最头痛的问题就是，怎样设计合理的衡量指标和指标值？在这里我们将与朋友们分享我们的经验。

- 
- 财务指标设计
 - 客户指标设计
 - 内部流程指标
 - 学习与发展指标

§ 4.1 财务指标设计

企业战略的核心始终都离不开财务战略目标。

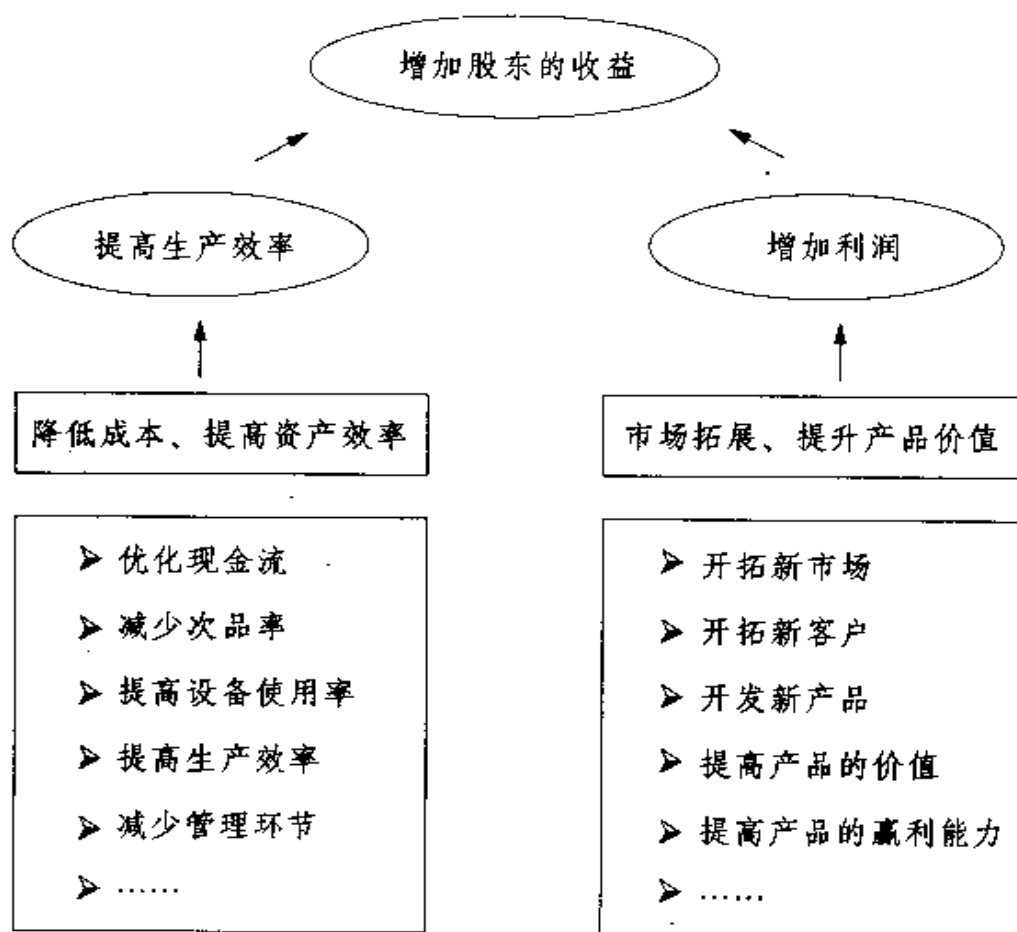


图 4.1-1 财务角度目标

财务目标能否实现是衡量企业战略目标实现的关键。在分解财务战略目标,寻找合适的财务衡量指标时,应考虑企业处于什么发展阶段,不同的发展阶段有不同的财务管理侧重点。多数企业在使用平衡计分卡时,不同部门的财务指标只是权重上有些变化,没有明显差异。我们应该就企业所处的不同战略发展阶段,考虑企业的规模、行业背景,制定不同的财务战略目标,并按各部门职责的不同,把财务指标分解到相关部门。

企业生命周期有不同的阶段:

第一阶段:创业阶段;

第二阶段:发展成长阶段;

第三阶段:维持阶段;

第四阶段:收获阶段。

企业的发展战略是与企业发展阶段相配合的,从财务的角度看,企业在不同的阶段就会有不同的财务目标,从而形成不同的财务战略性主题:

增加收入——提升效益;成本降低——改善生产力;资产利用——投资回报。

企业应根据所确定的不同的战略主题和运作目标而采用不同的财务业绩衡量指标。因为企业所重视的战略主题及运作目标不同时,其财务面的衡量内容和重点就会发生变化。如当企业立足于“成长”战略而追求“收益与发展”的主题时,其重视的指标就应当为“新产品(服务)及新客户的收益百分比”。当重视生产力的提高时,可能选用的指标为每位员工创造的收益(收益/员工)。

平衡计分卡的全部指标可以用因果关系联系在一起,而财务指标是这些指标的最终结果。平衡计分卡的创始人卡普兰和诺顿指出:

“我们从目标开始。我们试图实现什么?……如果从逻辑上来看平

衡计分卡，所有的目标箭头会指向财务指标。”在平衡计分卡中，财务指标的建立有助于其他三个层面指标的建立。客户、企业内部流程和员工学习发展这些指标的结果最终也是为了实现财务指标，进而实现企业的战略目标。企业集中全力提高客户的满意度、产品质量、准时送货等指标，如果没有财务指标的指导，这些指标将具有局限性。

财务指标的特点

尽管财务指标有一些缺点，但是平衡计分卡最重要最基本的指标还是财务指标。研究表明，49%的企业把财务指标看得比其他指标更重要。财务指标的基本特性如下：

- (1) 企业的财务指标没有包括由无形资产所产生的价值。
- (2) 财务指标只能评价企业过去经营的结果，缺乏预测未来的能力。
- (3) 短期财务指标所反映的一些活动，对长期增值活动会造成影响。
- (4) 大多数高层财务指标不能为低层次的员工每日工作提供指导。

怎样选择财务衡量指标

在平衡计分卡中，企业的战略转化成财务指标，而财务指标又联系其他所有指标。在实践中，绝大多数企业选择的财务指标主要有以下三个方面：成长性、盈利能力和增值服务。

大多数企业渴望在目标市场或者收入上有所增长，要实现企业的战略目标，衡量新产品和目标市场带来的销售收入非常重要。对企业来讲，尽管成长性是一个重要指标，但企业最看重的是盈利能力。在过去十年中，传统的会计系统里有众多衡量盈利能力的指

标,经常用到的有:毛利、净收益和销售利润等。

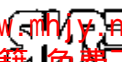
企业的成长性指标和利润性指标虽然具有一定的价值,但并不能说明企业的全部财务特性。比如说企业希望提高销售收入,要实现这个目标比较可行的办法是扩大生产规模或增加新的投资。但如何衡量其成本?只有盈利大于资本成本的时候,才提高了企业的价值。如果企业的资本成本很高,企业尽管增加了销售收入,但同时也可能损害股东权益。现在有很多企业使用经济增加值(EVA)的方法来衡量投资的价值。简单说来,经济增加值等于企业的税后净营业利润减去资本成本。许多企业采用经济增加值的方法来评估各种投资选择的机会成本。例如,总部在伦敦的拥有著名的UDV企业的迪亚基奥企业采用经济增加值的办法来评价两种不同牌子的酒的回报率。这项研究表明,由于储存和保管酒所需要的时间不同,陈年苏格兰威士忌酒的利润较小;相反,伏特加酒在蒸馏后两周即可销售,时间很短,采用经济增加值的评价标准,伏特加酒的价值较大。因此根据经济增加值的分析结果,UDV企业的管理层开始重视伏特加酒的生产和销售。

并非所有的企业都将成长性、盈利能力和增值服务作为财务衡量指标,有些金融或保险企业将风险管理作为财务衡量指标。西德一致银行在全世界35个国家拥有分支机构,为了开发纽约市分部的财务衡量指标,西德一致银行在选择了收入成长性指标和成本控制指标之后,将资本回报的风险管理指标也列入其重要的财务衡量指标,这反映出该企业的风险管理在其投资组合中占有重要地位。

有些企业将其股票市值和市场评估的价值作为企业平衡计分卡中财务衡量的指标。这些企业多数是人力资本占主要地位的企业。平衡计分卡财务衡量指标的选取要与企业的战略目标相一致,确定了财务衡量指标有助于确定其他三个层面的各项指标,并将所有这些指标与企业战略相互协调。

常用的财务指标

- 总资产：企业各类资产总和，包括有形资产和无形资产。
- 人均总资产：总资产除以企业总人数。
- 总资产利润率：利润占总资产的百分比。
- 净资产收益率：收益占净资产的比率。
- 总资产收益率：收益占总资产的比率。
- 总资产销售率：销售收入占总资产的比率。
- 毛利：销售收入减去销售成本。
- 净收入：扣除各种费用后的税前收益。
- 销售利润率：利润占销售收入的百分比。
- 人均利润：利润除以企业总人数。
- 销售收入：因销售产品而获得的收入。
- 新产品销售收入：销售新产品获得的收入。
- 人均销售收入：销售收入除以企业总人数。
- 权益收益率：收益占权益资本的比率。
- 资本收益率：收益占全部资本的比率。
- 投资收益率：收益占投资的比率。
- 经济增加值：扣除全部资本成本后的收益。
- 市场增加值：股票市值减去累计资本投入。
- 人均增加值：增加值除以企业总人数。
- 综合增长率：销售增长率与利润增长率的二倍之和。
- 股利：股东获得的现金收益。
- 市场价值：由评估机构做出的对企业价值的评估。
- 股票市价：在金融市场上的股票价格。
- 股权结构：权益资本的组成状况。



- **股东忠诚度**：对企业忠诚的股东占股东总数的比率。
- **现金流**：企业现金的流入和流出。
- **总费用**：各种费用的总和，包括营业费用、管理费用和财务费用。
- **信用等级**：由权威机构评出的企业的信用级别。
- **债务**：企业中权益资本之外的资本。
- **债务权益比**：全部债务与全部权益资本的比值。
- **利息保障倍数**：息税前收益与利息费用的比值。
- **应收账款周转天数**：应收账款变现的天数。
- **应收账款**：销售完成而尚未兑现的资产。
- **应付账款周转天数**：应付账款的兑现天数。
- **存货周转天数**：存货销售的天数。
- **存货销售比率**：存货与销售收入的比值。

§ 4.2 客户指标设计

以客户为核心所设计的平衡计分卡包括以下五个方面：市场占有率、客户的获得、客户的保持、客户满意度及客户获利能力（这是企业所最终追求的），且每一方面都有其特定的衡量指标。

在平衡计分卡的客户层面指标上，许多企业采用了客户满意度、市场份额、客户保持率和客户利润水平等指标。其实，仔细研究就会发现，这些指标所代表的活动都已经过去，这些指标都是落后指标，并不能发掘提升绩效的关键驱动因素。因此，选择超前指标尤为重要。比如，客户的满意度降低了，企业就应该了解是什么原因造成的，只有找出导致客户满意度降低的原因，才能着手改善并提高客

户满意度。同样地,如果企业的利润增加了,为了保持这个势头,也应该找出利润增加的关键驱动因素。因此,在平衡计分卡管理系统中,超前指标和落后指标的组合显得尤为重要。

怎样选择市场(客户)衡量指标

客户价值取向影响企业的战略,决定了企业的产品特性和目标市场。萃西(Michael Tracy)和魏斯马(Fred Wiersema)在他们合著的《市场领导者的原则》(The Discipline of Market Leaders)一书中指出,价值主张反映了企业将怎样在客户中树立声誉。

1. 操作优良型

操作优良的企业将其战略集中在产品的低价格和便捷服务上。在Costco的商场中购物,就可以感受到该企业是典型的操作优良型企业,以低价格吸引客户。

2. 产品领先型

不断创新,为客户提供市场上最好的产品和服务。索尼企业在电子消费品领域一直是产品领先的典范。

3. 客户关系密切型

将满足客户需求作为企业的战略目标。与客户维持长期的良好关系,企业非常了解客户的需求,并不断为客户的各种要求提供解决方案。Home Depot就是一个与客户关系密切的企业。

因此,企业的价值主张决定了企业目标客户的重点,因而影响企业绩效衡量指标的选取。

操作优良型企业的指标

用一个词来形容操作优良型企业的特点:公式化。

这些企业在激烈的市场竞争中能够处于领先地位,主要是采取了

低成本战略。主要方式有：减少产品种类，只为一部分客户提供满意服务，把整个企业塑造成一部机器。这类企业的主要绩效指标如下：

1. 价格

绝大多数操作优良型的企业核心战略是低价战略。沃尔玛、Costco 以及西南航空企业在同行业的竞争中都是采用低价战略。衡量产品价格是企业的重要指标，同时也是市场份额和客户满意度等滞后指标的驱动因素。

2. 选择

企业仅仅选择自己最为擅长的产品提供给客户，从而发挥企业最大的生产效率。因此，企业的产品可用性、存货销售率和断货率成为企业的重要指标。

3. 方便

操作优良型企业会剔除一些不必要的附加成本。有些成本是有形的，有些成本是无形的。通用汽车旗下的Saturn企业就为客户取消了某些无形的费用消耗。他们采用的是设立标准价格的方法，使客户能够很快确定产品的价格。因此，在提供服务或送货等方便性指标的衡量中，客户投诉率指标尤为重要。

4. 零缺损

同操作优良型企业打交道，客户期待的是零缺损率。因此，无论是到遍布世界各地的麦当劳购买汉堡包或是等待联邦快递的邮包，客户不希望出现任何差错。在此情况下，废品率和服务失误率成为衡量的重要指标。

5. 成长性

操作优良型企业关注的是产品的低成本性，这类企业对产品的革新和为客户提供差异化的服务不感兴趣。在目标市场中成长成为这

类企业追求的方向。因此，其衡量指标主要是目标细分市场的成长率。

产品领先型企业的衡量指标

产品领先型企业的战略目标不是生产新产品或提高产品质量，而是源源不断永无止境地为客户提供创新的产品和优质的服务，这些企业的驱动力就是为客户制造他们认为最好的产品。产品领先型企业的衡量指标主要有以下方面：

1. 营销

产品领先型企业一般使用极强的品牌效应来推广新产品，即使市场并没有为产品作好准备，这些企业还是可以很快地开发新产品并推向市场。1874年雷明顿企业开发了打字机，马克·吐温随即就买了一台打字机并投资于该企业，但该产品被市场认可竟花了12年的时间。因此在新产品推向市场的情况下，品牌意识可以增加市场对产品的认可。对产品领先型企业来说，每个新产品的咨询电话次数就成为重要的衡量指标。

2. 功能

像索尼这种产品领先型企业，客户认可其新产品主要是考虑产品的功能，因此衡量指标是客户的数量。

客户关系密切型企业的衡量指标

客户关系密切型企业认识到为客户提供某项产品远远不能满足客户的需求，这些企业为客户提供全面的解决方案，使客户在获得产品的同时得到最大的收益。客户关系密切型企业在以下方面考虑衡量指标：

1. 客户信息

客户关系密切型企业要求对客户有详细而深刻的了解,因此衡量指标是对客户进行产品的培训时间。

2. 提供解决方案

客户通常并不是一味地寻求最低的价格或者最新款的产品,有时客户需要的是全套的解决方案。因此,从这个意义上说,可以用“每个客户得到的解决方案数量”来衡量企业与客户的关系密切程度。

3. 充当客户

美国IBM企业本身也是IBM产品的用户,企业的员工了解客户的需求,能够为客户提供彻底的解决方案。IBM成功的关键也在于此。是否能够“与目标客户分享”也就成为衡量客户关系程度的重要指标。

4. 客户数据

企业不仅要为客户提供解决方案,同时还要掌握客户的各种数据资料。其中的考核指标是“能够获取客户资料的员工百分比”。

5. 企业文化

客户关系密切型企业的员工懂得企业的成功与客户密切相关。企业的员工所能得到的最大的荣誉莫过于来自客户的赞誉。这种情况下的衡量指标是“受到客户称赞的员工数量”。

6. 长期关系

客户关系密切型企业寻求与客户的长期密切关系。从这个意义上说,企业与客户的交易完成仅仅是企业与客户建立关系的开始。企业需要这种长期的关系,以使企业能够不断地为客户提供各种不同的服务。Roadway物流企业把客户看作是物流发展的指路人。因此,衡量与客户长期关系的指标是“与客户在一起的员工人数”。

如果企业选择了建立客户关系密切型企业的战略,在平衡计分卡

的管理体系中，企业在客户层面的衡量标准就必须集中于为客户提供服务和建立与客户的亲密关系这两个方面。因此，除上述介绍的衡量指标以外，可以用“与客户在一起的时间”来衡量对客户的服务，用“已有客户推荐的新客户人数”来衡量同客户的关系密切程度。

客户满意度和其他滞后指标

企业确定的价值取向，并不能立刻发现目标客户。客户群体中也有很大的不同。例如，追逐最新潮产品的客户很难在操作优良型企业中找到自己喜爱的产品，同样，一个经常去沃尔玛商场（WalMart）购物的人，会感受到诺德斯特罗姆商场（Nordstrom）的服务更佳，但会因为价格太高而止步。企业一旦确定了价值取向和衡量绩效的超前指标，就应该在平衡计分卡系统中的客户层面确立衡量绩效的核心指标。

大多数企业将客户层面的衡量指标集中在以下几个方面的组合上：市场份额、客户收益性、客户获得程度、客户保有程度、客户忠诚度以及客户满意度。一项研究表明，有70%的企业将客户满意度指标放在平衡计分卡系统中。在客户层面，尽管大多数企业非常重视客户满意度指标，但需要注意的是，在掌握和控制客户满意度指标方面会有一些难度。

有些专家指出，在注重产品质量的年代，由于市面上大量的商品质量较低，因而产生了客户满意度的问题。每当产品质量有了提高，客户的满意度就会有一定程度的提高。如今，产品质量并不是困扰企业的主要问题，企业强调的是产品创新，因此人们更多地去衡量产品给客户带来的价值，以及市场对产品的成本和利益的评价。福特汽车企业旗下的克威克菲特企业（Kwikfit）的客户电话处理中心每天晚上都向当天服务过的客户打电话：“对不起，打扰您了，可以占用您

一点时间吗？您今天曾在我们企业维修您的汽车，我们希望了解您在我们企业修车的感受，同时也希望您能指出我们需要改善服务的方面。”

不管怎样，客户满意度指标始终是平衡计分卡中客户层面的极为重要的指标。企业无论采用什么样的价值主张，只要不断完善超前指标，就可以取悦客户、赢得客户，以增加客户的交易次数。具有一流品质的大使套房酒店(Embassy Suites Hotels)，在其下属的遍布全球的150家旅馆进行了客户满意度调查。酒店请来了专业的调查企业，客户被随机问到的问题包括房间预订、结账、客房服务、餐饮服务质量以及其他各项服务项目。这些调查数据成为该酒店平衡计分卡管理系统的重要数据。大使套房酒店的客户满意服务得到了广泛的认可。

常用的客户指标

- **客户满意度：**客户实际获得的价值与客户预期应该得到的价值的百分比。
- **客户忠诚度：**接受、喜爱产品并表示愿意再次购买企业产品的客户占总客户的百分比。
- **市场份额：**产品的销售额占总市场的比例。
- **客户投诉率：**投诉客户占总客户的比率。
- **初次接触就处理的投诉：**初次处理完毕的投诉占总投诉的比率。
- **退货率：**退货占总销售货物的比例。
- **对每位客户要求的回复时间：**受理客户要求的总的反应时间除以客户数量。
- **直接价格：**产品的正常价格。

- **促销价格**：为增强竞争而设立的促销价格。
- **客户的总费用**：为所有客户消耗的费用之和。
- **平均客户保持期**：所有客户的总保持时间之和除以客户数量。
- **客户流失率**：流失的客户数量占总客户的百分比。
- **客户保持率**：保持下来的客户数量占总客户的百分比。
- **客户获得率**：新增的客户数量占全部客户的百分比。
- **从新客户获得收益的百分比**：从新客户处获得的销售额除以总销售额。

- **客户数量**：全部客户数量。
- **客户年平均购买量**：年销售总量除以客户数量。
- **成功率**：销售完成数量除以销售联系数量。
- **造访企业的客户数**：客户中访问过企业的数量。
- **与客户接触的时间**：员工与客户接触交流的总时间。
- **营销费用占销售额的百分比**：营销费用除以销售额。
- **广告投放数量**：投放广告的总数。
- **提出建议的数量**：客户提出的各项建议的总数。
- **品牌认知度**：认识企业品牌的客户占总客户的比率。
- **回应比率**：员工对客户要求的回复次数占总客户的比率。
- **参加交易展的次数**：企业为扩大客户认知度而参加交易展览会的次数。

- **销售量**：总的销售数量。
- **与目标客户花费的时间**：与目标客户交流的总时间。
- **每个销售渠道销售量**：总销售量除以销售渠道数量。
- **平均客户数量**：总客户数量除以销售渠道数量。
- **人均客户数量**：客户总数量除以员工人数。
- **每个客户的服务费用**：总的客户服务费用除以客户数量。

- **客户获利性：**客户期望价格与客户实际付出价格的差值。
- **频率：**一定时期内交易的次数。

客户衡量指标的其他来源

在客户层面，企业通过选择价值取向和确定目标客户建立绩效衡量指标。另一方面，企业也可以采用其他的一些方法来建立平衡计分卡的衡量指标，这主要包括：

1. 以财务指标为目标

财务指标是依据企业的战略而建立的，同时财务指标又是客户、企业内部流程和学习与成长这三个层面的指针。所以，一旦财务指标建立，企业可以根据财务指标和客户指标的因果关系，将财务的目标转化为对客户指标的要求。例如，如果企业确立了增加销售额的财务目标，则必须采取一定的措施，来增加客户的忠诚度和扩大客户来源。

2. 吸收客户的意见

互联网的快速发展为企业和客户的沟通与交流建立了新的桥梁，可以通过互联网上的留言板收集客户对产品和服务所发表的意见和建议。

3. 与客户直接交流

与客户面对面的交流有助于更深入地了解客户对企业产品的全面评价。

4. 关注销售渠道

随着科技的发展，企业为客户提供产品和服务的渠道越来越多。以百货零售商为例，商品的销售渠道有商场、互联网以及目录订单等，每一种渠道采用的方法都不相同，因此建立衡量指标必须有针对性。在商场销售中，如要评价商品的结账收银效率和速度，衡量的指

标可以是收银员输入信息的出错频率和平均每次交易所花费的时间；在网上销售时，若要评价交易状况，衡量的指标可以是登录某商品类别的人数或交易失败的次数；在目录订单销售中，可以衡量电话服务中心的接电话次数和完成订购所花费的时间。

5.从客户的体验中发掘衡量指标

琼·派因（Joe Pine）和吉姆·吉尔默（Jim Gilmore）在《体验经济》（Experience Economy）一书中指出，经济过程已经转变成了体验的过程，应该在进行商务的过程中，为客户建立一个难忘的印象。进入星巴克咖啡屋的客户，愿意花40元喝一杯咖啡，尽管一杯咖啡的成本可能只有2元钱，这是为什么呢？这是因为星巴克咖啡屋为客户创造了一个特殊的氛围，使客户得到了愉快的经历和体验。企业可以在为客户提供令客户难以忘记的情境过程中确定客户方面的一些衡量指标。

6.客户关系管理（CRM）

近年来，客户情报市场发展迅速。汤姆·理查德（Tom Richards）在其撰写的《评估投资回报率：成功管理CRM战略的准绳》（Measuring ROI: Yardsticks for Managing Successful CRM Strategies）一文中指出，企业必须寻找更好的办法来确定CRM对企业利润的影响。而 TowerGroup 调查机构的一位女高级分析员凯瑟琳·柯勒尔拉（Kathleen Khirallah）指出：企业必须在平衡计分卡中评估CRM。因此，在客户层面，应该衡量投资对客户关系管理的效益的一些指标。

§ 4.3 内部流程指标

客户关系密切型企业——关注客户服务

为了给客户提供优质系统的服务和全套解决方案，客户关系密切型企业仅仅依靠为客户提供产品和服务来维持一种长期的企业客户关系是不够的，还应取得客户各方面的重要信息。客户关系密切型企业获得的客户信息越全面，就越能够为客户提供个性化和客户期待的服务，甚至能够预测客户的意图。客户的这些信息必须能使企业对客户有一个全面的了解，企业通过对所有客户信息进行整合，充分了解客户的需求，以便能够更好地指导企业的工作。

通过分析收集的客户信息，企业可以建立一整套客户服务方案，但关键是，企业必须将客户服务方案贯穿在企业运行的全过程之中，包括市场、销售、送货和服务。因此，绩效衡量指标应该包括每一个企业与客户接触点。例如，仅仅重视了营销活动而忽略了售后服务，尽管能够吸引更多的客户，但会因售后服务不到位而导致客户流失，同时也会影响产品的声誉。

因此，客户关系密切型企业在建立企业活动（如开发全套服务方案以及提供咨询服务等）的关键绩效指标时，一定要结合客户信息资料。

操作优秀型企业——衡量供应链

不论是什么样的企业，都会追求提高供应链的管理水平。供应链管理发展得很快，现在绝大多数企业已经将供应链的管理从企业管理

的后台推到了前台，在日益激烈的竞争中，企业的高层管理人员采用这些先进的管理方法来获取在产品成本、质量和服务上的优势。尽管对操作优良型企业而言，提高供应链效率是企业生存的根本，但同时，任何一家企业都能够在改善供应链的工作中得到实惠。

商业航空飞机集团主导企业波音公司使用平衡计分卡管理方式，来发展与少数民族企业和妇女企业的采购活动。在平衡计分卡的“商业方向”层面下有两项衡量指标：一个是衡量小型企业、少数民族企业和妇女企业等企业的分包金额百分比；一个是衡量小型企业、少数民族企业和妇女企业这些供应商的增长数量。绿色线条表示采购活动按照预定计划在执行，黄色线条表示警告，红色线条表示没有按照计划执行。如果在这些衡量指标中出现了黄色和红色线条，则波音公司的高层管理人员就要召集采购主管共同研讨出现的问题，以便及时解决问题，使衡量指标回复绿色线条。

波音公司每年要与3000多家供应商签订价值150亿美元的分包合同。2000年商业飞机集团的采购分包分别是给少数民族企业2%，妇女企业2%，中小企业20%。在施行平衡计分卡这种先进的管理方法之前，企业的采购主管根本没有办法衡量采购进展的指标。

供应链可以定义为：在原材料和客户之间，由产品、服务、资金和信息组成的一个或多个正向和反向的流动，联系起来的三个或更多的企业活动。通常认为供应链由三个主要过程组成：原材料、采购和执行订单，计划和预测，进度。在当今的后工业时代，企业竞争的核心就是供应链的竞争。供应链占用的资金非常大。例如，在美国的汽车行业中，采购成本和原材料运费就占了全部生产和销售费用的45%。试想，如果能在这一拥有6000亿美元的市场中，降低1%的成本，将会有多么大的收益。

然而，目前的发展状况并不乐观，在激烈竞争的商业社会中，供

应链领域内的绩效评估系统的发展远远落后于企业间相互依赖的发展势头。在供应链绩效管理中普遍存在两个主要问题：第一，有不少企业仅仅重视优化供应链系统中的某些环节，却对整个供应链流程系统造成了损害。例如，某个企业要急于降低运输成本，因为运输成本是供应链后勤作业的重要环节。单纯地降低运输成本会节约不少费用，但可能会影响到供货时间，造成供货周期的延长，同时也会影响客户满意程度，并对整个供应链系统的绩效造成损害。第二，在供应链绩效管理中普遍存在着各种数据的差错和不完整，一项对35个百货零售商的深度调查显示，在供应链管理的核心领域存在着大量错误的数

那么，如何衡量供应链的绩效指标从而增强企业的竞争优势呢？《保持领先：衡量物流在供应链中的商业价值》（Keep Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain）的作者提供了以下一些供应链衡量指标的经验。

1. 确保企业的价值取向与企业的战略相一致

不同的企业战略和价值取向会形成不同的绩效评估体系，因此会产生不同的供应链管理中的绩效指标。操作优秀型企业对供应链的绩效指标要求较高，而实施客户关系密切型战略和产品领先型战略的企业只需保持最低标准的供应链绩效指标。例如，操作优秀型企业在建立供应链过程管理的绩效指标时，关注的焦点在运费、订货周期的变动、准确的原材料选择、准确的货物清单和信息的有效性和及时性。对操作优秀型企业来说，供应商关系是至关重要的，必须在绩效指标中考虑这一点。产品领先型企业并不去追求卓越的供应链管理绩效体系，但是会对订单周期和产品的无差错性进行评价。运费对产品领先型企业并不是很重要，因为客户关注的焦点是产品的性能，愿意为产品的卓越性能付出较高的价钱。客户关系密切型企业关注的焦点在于

按时送货、订单周期的变化、运费、订单的完成情况、承诺和有效的信息等方面。对客户关系密切型企业来说,按时交货是最关键的,这是取得客户信任并保持客户关系的根本点。

2.真正了解客户的需求

不要以为企业已经了解了客户的所有要求,应该将眼光放远一点,随着时间的推移,客户的需求会发生变化。

3.对成本了然于心

给客户提供服务时要清楚具体的成本,并使用这些数据来进行成本利润分析。

4.要有全局观念

要衡量供应链流程体系(包括采购、出货和进度安排等),不能只考虑一些具体的环节。

5.重点放在关键指标上

在供应链流程中可以有很多的指标控制点,应该关注哪些关键的流程控制指标,由关键指标可以得出有关性能指标和活动关系指标。

有效衡量供应链管理的指标能够为企业创造更多的利润。首先,在供应链的衡量指标中,企业的管理人员可以了解到流程中出现的低效率操作的问题,企业提高供应链效率,可以更好地为客户提供服务。3M企业实施了一项为期三年的供应链管理评估项目,将按时送货指标提高了32%。其次,企业管理人员会关注供应链流程中的成本问题,通过对成本的分析,可以选择企业能够为客户提供的服务及服务水准。作业成本法(Activity-based Cost, ABC),是一种依据企业具体活动计算成本的会计方法,完全有别于传统的分类会计方法。在供应链的绩效衡量中应该结合作业成本法,确定流程中每项活动的成本,由此可以确定在供应链流程中是哪些企业活动真正为客户创造

了价值。以下是一些供应链流程中的衡量指标，供参考。

供应链流程衡量指标

1. 时间

- (1) 准时送货：在双方约定的时间将货物送到。
- (2) 订货周期：两次订单的时间间隔。
- (3) 订货周期变动：由于其他原因订货周期有变动。
- (4) 反应时间：从接到信息到实施的时间间隔。
- (5) 预测或计划的周期：预先筹划或计划的周期。
- (6) 计划周期的变动率：计划周期的变动情况。

2. 质量

(1) 总体客户满意度：客户获得的价值与客户预期的价值的比例。

- (2) 流程的准确性：正确的流程程序以确保产品质量。
- (3) 完美的订单完成：完成一个订单应包括以下内容
 - ① 准时送货：在预定的时间内将货物送达。
 - ② 完成订单：确认订单的完成。
 - ③ 正确的产品选择：确保产品正确无误。
 - ④ 无损坏：防止发生损坏。
 - ⑤ 正确的发票：保证发票和清单准确无误。
- (4) 预测准确性：使预测尽量与实际相符。
- (5) 计划准确性：制定计划要符合实际情况。
- (6) 进度计划的遵守：在实施中应按照预定的进度计划执行。

3. 费用

- (1) 成品存货周转率：销货成本除以成品存货。
- (2) 未完成的销货天数：预计需要的销货天数。

- (3) 服务费用：用于服务的费用。
- (4) 现金运转周期：从现金投入到现金回收的时间间隔。
- (5) 全部到货成本：全部的到货成本包括以下内容
 - ① 销货成本：货物的制造成本和销售成本总和。
 - ② 运输成本：在运输中消耗的成本。
 - ③ 入库搬运成本：货物搬运入库成本。
 - ④ 原材料处理成本：处理原材料发生的成本。
 - ⑤ 所有其他成本：
 - a. 信息系统费用：用于建立信息系统所发生的费用。
 - b. 管理费用：用于管理所发生的费用。
- (6) 生产能力过剩的成本：由于生产能力过剩造成的成本增加。
- (7) 生产能力不足的成本：由于生产能力不足造成的成本增加。

4. 其他/辅助

- (1) 特殊情况的确认：对标准之外的特殊情况的确认。
 - ① 最小订货数量：确定最小的订货数量。
 - ② 改变订货时间：对订货时间发生变化予以确认。
- (2) 信息的实用性：信息的获得和可用性。

产品领先型企业——不断创新，保持领先

产品领先型企业同其他竞争对手的区别在于，产品领先型企业能够为客户提供其他企业不能提供的造型新颖、性能创新的产品。产品领先型企业在内部流程中的关键是创新。

尽管每一个企业都希望突破思维的束缚不断创新，但真正处在“创新的快速航线”上的企业是美国的IDEO企业。该企业已经为数百家客户创造了4000多个产品和服务。当你使用优美白企业(BriteSmile)出品的洁齿剂时，你已经享受到了IDEO的创新成

果。在美国现代艺术博物馆有一个展品是“工作球”，它集中了贯穿在企业文化中的个性主题的九个观念，这也是IDEO企业的创新之作。IDEO企业的创始人和董事会主席戴维·凯利（David Kelley）在描述企业的企业文化时说：“设计不是名词，是动词。”IDEO企业有五个相互关联的创新阶段：认识、观察、想象、评估改进以及实施。

不是每一个企业都能达到IDEO的境界，但作为一个产品或服务导向的企业，创新非常重要。衡量创新过程绩效的要点如下：

1. 成功

一个评价创新的显著指标是在一个给定的期限内开发新产品或服务的数量。

2. 失败

不仅仅是检讨错误这么简单，失败对真正创新的企业也是至关重要的。汤姆·凯利（Tom Kelley，戴维·凯利的兄弟）在总结IDEO企业的成功经验时指出，IDEO企业的很多创造性思维源自错误的工作方式。因此，从错误中不仅能够得到经验和收益，还能明白“适可而止”这个观念，管理大师彼得·杜拉克称之为“放弃”，这也是创新企业常常使用的法则。

3. 向超前用户学习

研究表明，很多新产品和服务的发明不是来自制造商，而是来自用户。超前用户不同于一般的用户，是一群赶超市场潮流的人，许多新产品就是他们想出来的。找出超前用户，加强同他们交流，便有机会将他们脑海中早已想好的新产品和服务设计出来。3M企业的医疗手术器械部门在1996年就开始采用了向超前用户学习的绩效衡量方法，并取得了良好的效果，此后，该企业新增的七个部门也成功地采用了向超前用户学习的方法。

4.团队工作

团队的力量远远胜于个人。衡量的指标是企业中寻求创新的各学科和各专业团队的数量。IDEO企业的团队的专业人士来自很多学科：人事、心理学、商业战略、设计规划、工业设计、图形设计、建筑、医药、电气、软件和制造业。

5.发展创新途径

管理人员应该建立一个发展创新的流程。

良好公民形象的评估

在平衡计分卡的企业内部流程层面的衡量中，不仅要考虑企业内部的运营，同时还要考虑企业外部环境对企业的影响。在企业的外部，有很多投资者和支持者，这对企业的发展非常重要。像公用设施和通信等受限制的企业，必须加强同管理当局和政府部门的沟通，与其保持良好的关系，同时还要遵守有关的环保制度要求。对企业来说，这样会带来良好的社会效益和经济效益。加拿大会议局的一项研究表明，加拿大有80%的管理人员认为企业保持良好的信誉能够收罗和留住优秀的员工。

使用平衡计分卡管理体系，可以使那些受到环保、健康、安全等制度限制的企业有机会从制度的遵从者转变为制度的制订者。例如，加拿大的新斯科舍发电厂（NSPI），是一个受限制的公用设施企业，该企业需要遵守各政府部门制定的有关环保、健康和安全等方面的制度要求。NSPI在建立平衡计分卡管理体系中企业内部流程评估指标时，不是简单地衡量企业对环保制度的遵从，而是挑战自我，开发和制定了一套在加拿大公用设施行业中领先的有关环保和安全方面的衡量指标。NSPI建立的这套“环境绩效指数”包含一些先进的环保指标，并依此来指导员工的工作。不仅如此，NSPI建立这套平衡计分

卡指标，还表达了企业的管理层重视环保的态度，同时鼓励员工在工作中不断挑战新的指标。

企业的成长壮大与企业所处的社区的繁荣紧密相联。社区的繁荣有赖于企业的贡献，企业的成功也得益于社区的繁荣。企业有义务为社区的福利事业做出一定的贡献，企业应该观察社区的发展，并致力于社区的繁荣。鲍勃·纳尔逊（Bob Nelson）在他的《激发员工能量的1001种方法》（1001 Ways to Energize Employees）一书中指出：现在，最优秀的企业都致力于为社会做贡献，焦点集中在使社区更适合于居住、工作、商业资源共享等。他在书中列举了一些致力于社区建设的企业，其中之一是世界最大的食品调料企业，美国马里兰州的迈考美企业（McCormick）。迈考美企业每年有一个星期六是“慈善日”，员工照常上班工作，但员工将那天的工资捐给他们选好的慈善机构。迈考美企业也关心社区的建设，每年捐赠给社区的钱相当于全部员工两天的薪水。衡量社区事务的方法有：记录慈善捐款、记录员工慈善工作时间、记录社区内具有伙伴关系的团体数量。

下面列举了一些企业内部流程的衡量指标供参考，这些指标仅为一般性的指标。对企业来说，重要的是要根据企业的自身情况，发现驱动客户价值取向的特殊工作流程，建立绩效指标。每个企业建立的平衡计分卡管理系统是不同的，主要的不同点就是企业的内部流程层面上的区别。平衡计分卡体系与传统的绩效管理体系的区别在于，传统的绩效管理关注企业内部流程的提高，平衡计分卡是在企业战略指导下，依据对财务指标和客户指标的衡量，通过因果关系，建立一套新的企业内部流程衡量指标。卡普兰和诺顿称平衡计分卡的企业内部流程指标是传统绩效管理中“丢失的指标”。可见，企业内部流程指标在平衡计分卡中的重要地位。

常用的内部流程指标

- 每个交易的平均费用：总交易费用除以交易次数。
- 准时送货：在预先确定的时间内完成送货任务。
- 平均提前时间：送货提前的总时间除以送货次数。
- 存货周转率：一年内存货周转的次数。
- 废气废水排放：企业废气废水的排放可能造成的环境污染。
- 研发费用：企业中用于研究和发展的费用。
- 社区投入：企业对所在社区的建设投入的资金。
- 专利期间：专利的有效期限。
- 平均专利期限：总的专利期限除以专利数目。
- 新产品的比例：新产品数量占全部产品的比例。
- 缺货：库存不足无法保持运作。
- 劳动利用率：对劳动力使用的效率。
- 对客户要求的反应时间：从客户提出要求到企业员工给客户答复这段时间。
- 缺陷率：产品中出现缺陷的数量占产品数量的比率。
- 返工：在作业中未能达到要求后再次作业。
- 客户数据库的可用性：可用的客户信息占客户总信息的比率。
- 保本工作时间：企业在达到盈亏平衡点所花费的工作时间。
- 周期的改进：对产品周期的改进。
- 连续改进：对产品和流程进行连续不断的改进。
- 保证声明：对客户服务的承诺。
- 超前用户的识别：找出追赶潮流的超前客户。
- 在途的产品和服务：未完成的产品和服务。
- 新项目的内部周转率：一年内一个新项目的运转次数。

- 废品的减少：企业改进后降低废品的程度。
- 空间的利用：对空间的利用情况。
- 回购的频率：在一段时间内发生回购的次数。
- 停工时间：工作作业停顿的时间总和。
- 计划的正确性：正确的计划数目除以总计划数目。
- 新产品和服务的上市时间：新产品和服务从开发到上市的时间。
- 引进的新产品数量：从其他渠道获得的新产品的数量。
- 媒体正面宣传的数量：媒体赞扬企业的次数。

为了实现企业财务目标和客户目标，企业要不断改进内部作业流程管理，使之能满足财务和客户的需求。

§ 4.4 学习与发展指标

在学习与能力发展方面，其目标是解决“我们如何提高自己的能力？”这一类问题，将注意力引向企业未来成功的基础，涉及人员、信息系统和市场创新等问题。

学习与能力发展的设计思想

和“客户即企业”完全一样，“知识即企业”。由于“物化产品和服务不过是客户的购买力与企业知识交换的媒介物”（彼德·德鲁克，1989），所以知识对于企业也是至关重要的。而知识不能独立存在，只能存在于员工的思想当中，这就为企业提出了两个问题：第一，员工是否具有知识；第二，如何把由员工掌握的知识转化为企业的知识，从而形成创造市场价值的动力。平衡计分卡中的设计体现了

以学习和发展为核心的思想,将企业的员工、技术和组织文化作为决定因素,分别衡量员工保持率、员工生产力、员工满意度的增长等指标,以考核员工的才能、技术结构和企业组织文化等方面的现状与变化。如果企业改善了这些方面,则员工的潜能就可能得以充分发挥,而企业的技术结构就会进一步得到改善,企业的组织文化氛围就会向更好的方向发展。

许多企业对财务指标和内部流程指标的衡量非常重视,却轻视企业学习能力方面的指标。事实上,这些企业并没有真正理解平衡计分卡的精髓,同时也无法从平衡计分卡系统中受益。当今,企业的价值来源越来越多地受到人力资本的影响,在新经济环境中,真正驱动价值产生的是拥有知识和享用知识的人力资本。

激励员工不断提高执行能力和提高运用设备仪器的能力,是企业改进流程、满足客户需求和取得企业财务回报的关键。平衡计分卡的发明者卡普兰指出,企业的学习和发展在战略地图上具有意义,如果说企业财务回报是茂密的大树中盛开的花朵,那么,企业的学习和成长能力就是支撑这株大树并为其提供养分的根基。

常用的学习能力发展指标

- **员工人数**: 参与职业或商业协会的员工人数。
- **对每个客户的培训投资**: 总的培训时间除以客户数量。
- **平均服务年限**: 员工在企业服务的总年限除以员工数。
- **高学历员工的百分比**: 具有高等教育学历的员工占总员工的百分比。
- **具有多种技能的员工数量**: 企业中具有不同专业多种技能的员工数量。
- **缺席率**: 因故不能工作的员工占员工的总数。

- **员工流动比率**：流动的员工占总员工的比率。
- **员工建议**：员工为企业提出的建议。
- **员工满意度**：员工实际获得的价值与员工预期应该得到的价值的比率。

- **持股计划的参与人数**：员工中参加持股计划的人数。
- **意外损失时间**：因意外原因造成的工作时间减少。
- **每个员工的增加值**：企业员工总的增加值除以员工数量。
- **激励指标**：激励员工动机的因素指标。
- **应聘人数**：希望加入企业的应聘人员。
- **差异程度**：企业中员工技能的差异等级。
- **授权指标**：管理人员数量。
- **工作环境的质量**：员工所处的工作环境的状况。
- **内部沟通评级**：企业内部交流沟通渠道的畅通等级。
- **员工的生产效率**：在一定时间内员工的工作成果。
- **产生计分卡的数量**：在员工成长学习层面产生的平衡计分卡的指标数量。

- **健康促进**：企业对员工健康的促进活动。
- **培训时间**：员工获得培训的总时间。
- **能力覆盖比率**：员工的技能使用与员工拥有技能的比率。
- **个人目标的实现**：员工中实现个人目标的数量。
- **绩效评估的及时完成**：企业对员工绩效评估的及时程度。
- **领导能力的开发**：企业对管理人员的领导能力的开发。
- **交流计划**：企业实施的交流沟通计划。
- **可上报的事故数量**：能够向上级管理部门汇报的事故数量。
- **拥有电脑的员工百分比**：拥有电脑的员工占总员工的百分比。
- **战略信息比率**：关于企业战略的信息占总信息的百分比。

- **跨职能的任务**：涉及多种不同职能的工作任务数量。
- **知识管理**：企业对员工知识技能的管理。
- **道德违规**：员工违反道德的行为。

指标说明

1. 衡量员工能力

彼得·杜拉克认为任何一项生意都可以做得同其他生意一样好，关键的因素只在于人员。以下列举了开发人力资本的一些途径。

用企业的核心竞争力来衡量员工的技能。加里·哈默尔（Gary Hamel）和普拉哈拉德（C. K. Prahalad）在他们合著的轰动全球的《竞争大未来》（Competing for the Future）一书中提出了“核心竞争力”（Core Competence）的概念。以后，随着时间的推移，核心竞争力的含义演化为：在特定企业中，管理人员和员工展示成功的品质和行为。在处理企业的核心竞争力方面，首先要明确实现企业战略所需要的能力。管理专家们建议应该在企业内部召集尽可能多的人员参与其中。可以采用专题小组和讨论会的方式对企业战略目标和能力之间的差距进行评估。其次，在确定了企业要创造竞争优势所需的技能之后，再来评估企业员工与所需技能之间的差距。

2. 个人职业生涯规划

采用员工发展计划（Personal Development Planning, PDP）来促进竞争能力的获得。如今，很多企业推行PDP来帮助员工获得实现企业战略的技能。但要使PDP在企业和个人两方面都产生效应，必须要明确一些标准。最基本的原则是要与企业的战略相协调，必须使员工在PDP中的个人目标有助于帮助企业实现战略。PDP中的个人目标必须能够评估，同时，目标是分阶段的。在某发电厂，员工是在管理人员和咨询顾问的指导下，根据企业的远景、战略、技能指标和

计划纲要,参与PDP。在企业一旦明确了作为行业领先者应具有的技能以及员工依据企业目标开始开发个人发展计划之后,就可以对此进行评估。评估的指标是能够完成个人发展计划的员工人数的百分比。为了促进员工的发展,评估的时间不能太长,一般是一个月甚至是一个季度。另一个要评估的是能力覆盖率,指的是员工达到要求技能的百分比,也就是说,有多少员工达到了预定的要求。

3.鼓励健康的生活方式

专家发现,有50%的人的死亡与所选择的生活方式有关。很多企业在平衡计分卡的学习与能力发展层面将职工的健康和安全指标作为衡量标准,如损失时间事件、工人的补偿声明和伤害发生频率。然而,有远见的企业不会采用这些滞后的绩效指标,他们会采取一些措施,为员工提供设施和环境,鼓励员工采取健康的生活方式。企业倡导的这种健康发展的人生哲学,一方面可以促进员工的身体健康,另一方面实现这种生活方式的费用又相当低。加拿大南安大略的一家汽车零件企业制定了一项健康发展项目,采用一些简单又非常省钱的方法,如午休散步、减肥项目、健康展等,来开展员工的健康活动,企业450名员工每人每年的花费只有30美元。由此,可以衡量参加健康项目的人数或检查员工对待生活方式的态度,来评估员工健康发展的积极性。在平衡计分卡的学习与能力发展层面,以上这些衡量指标可以看作是其他一些指标(如,缺勤率、道德指标和员工的生产效率等)的领先指标。

4.衡量员工培训

事实上,任何一家企业都会有至少一种衡量员工培训的绩效指标。通过培训,员工的工作技能能够得到很大的提高。多数企业在衡量员工培训方面容易犯的错误是:简单地衡量员工的培训数量,如员工的培训时间。要使培训能够有效果,必须将员工的培训与企业的战

略和目标相结合,衡量的指标应该是培训的质量。例如,获得新的技能和品质的证据,而不仅仅是参加了培训。另一方面,要鼓励受到培训的员工向企业中其他的同事展示和分享他们获得的新知识和新技能。专家称这种方法为“第三人传授”,这样可以使教师和学生都能从中获益。

5. 员工生产效率

很多企业都会评估因增加对提高竞争能力和个人发展计划的投资而提高的生产效率指标。这种评估的缺点是,收入的增长被人均分摊,其比值会因为减少员工人数、外购增值以及未获利单位的销售增加而放大。可以采用类似于财务指标中的经济增加值的方法,在扣除外购材料的增加后,确定每个员工增加的价值。

6. 激励的一致性


企业必须激励员工使员工的表现最佳,同时,要使员工的目标与企业的战略保持一致,否则,对员工的培训和信息共享将失去意义。

7. 员工满意度

在评价企业的学习和发展时,最常用到的评价指标是员工满意度。绝大多数的企业采用一年一度的员工调查方式,试图找出企业存在的问题,并制定出解决的办法以推动企业的发展。但是,很多员工对年度调查很反感,认为这种做法既虚伪又浪费,调查的结果放在文件柜中落满了灰尘,从来不去执行。事实上,员工的满意度是个非常有价值的指标,企业必须在需要提高发展的领域内恰当地使用员工满意度这个指标。企业可以定期通过使用一些技术工具来评估员工的情绪。比较通行的办法是在每半年或每个季度通过电子邮件或企业局域网收集员工的反馈信息。企业要变得反应迅速,必须从一线的员工那里得到最新的信息,这样,企业才能跟上环境变化的步伐。

第五章 信息化的平衡计分卡

在实施平衡计分卡时,执行各个层面的战略主题目标,最头痛的问题不是战略分解,也不是指标的设计,而是要找出恰当的指标值。恰当,是指既要合理也要容易取值,否则很难执行下去。这是一个很大的挑战。但如果我们借助BSC软件,许多难题就迎刃而解了。

- 
- e-BSC软件的财务方面
 - e-BSC软件的客户方面
 - e-BSC软件的流程方面
 - e-BSC软件的学习方面

BSC的作用是理清企业的战略目标,再将战略目标分解到各个部门,保证每个部门的运作目标与企业的战略目标是一致的。之后再将部门的运作目标分解到岗位,保证每个岗位的执行目标与部门的运作目标、企业的战略目标是一致的。

e-BSC软件的主要优势

BSC将宏观的战略目标从四个方面进行细化分解(有些企业可能会多或少一个方面,要视具体情况而定),并对细化的目标提出量化的考核指标。

平衡计分卡不仅仅是一个具有可操作性的衡量系统,还可以使企业从长计议地管理自己的战略,是一个战略管理系统和战略执行体系。利用该卡作为战略目标衡量系统的核心,可完成下列重要的管理过程(见图5.0-1)。

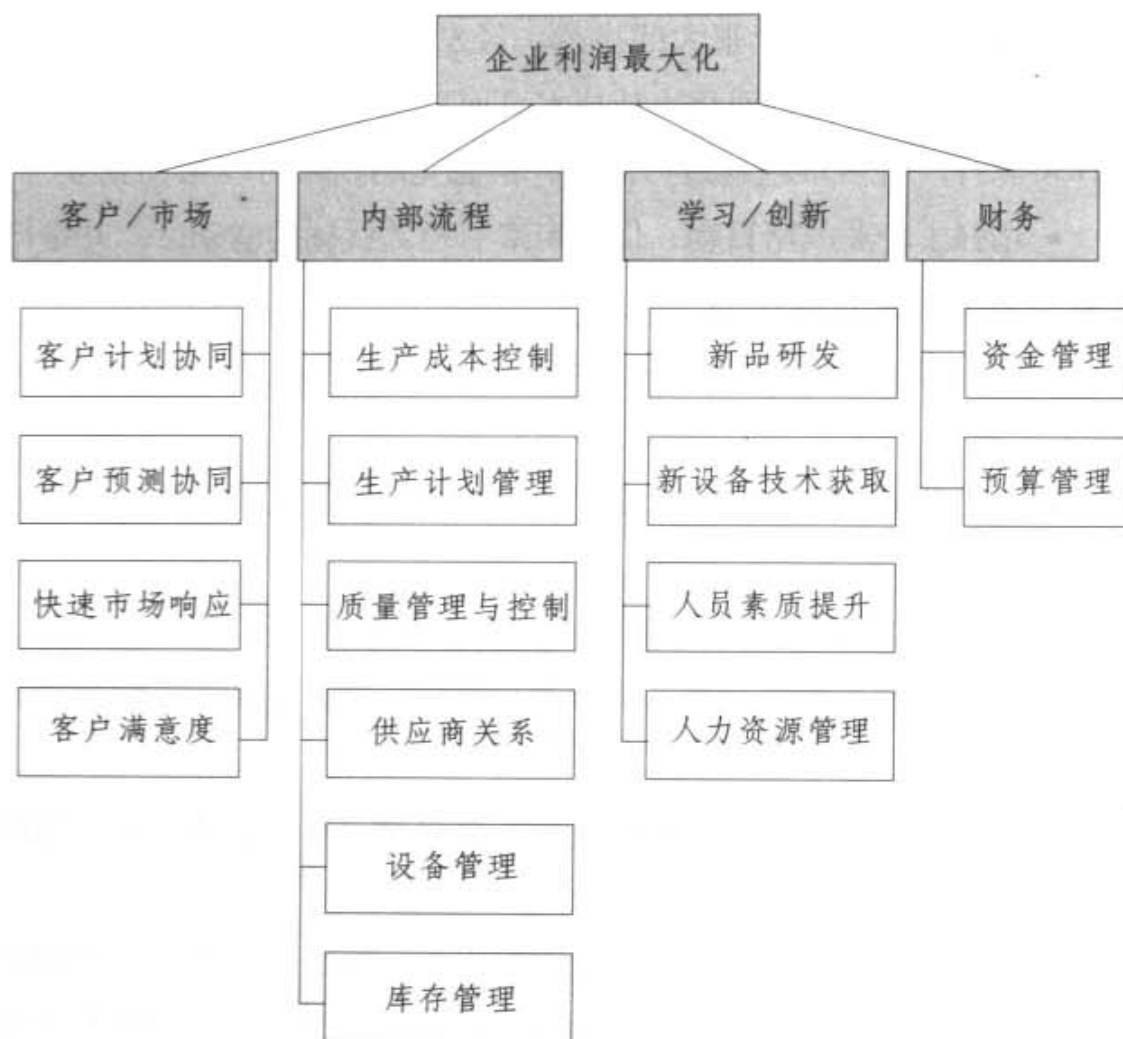


图5.0-1 平衡计分卡战略目标量化的考核指标

通过以上管理过程，我们可以看出，要实现从战略到经营的过程，在战略目标的确认、学习、达成共识到传播中，业绩的说明和评估的方式除了有效的咨询体系支持外，一些人力无法或很难进行的数据搜集和分析需要CIMS（计算机信息管理系统）来协助。这种补用CIMS系统来进行数据搜集和分析的工作，也就是我们常说的企业信息化的工作：

执行各个层面的战略主题目标，需要找出恰当的指标值，这里说“恰当”是指既要合理也要容易取值，否则很难执行下去。在我们的

咨询工作中，这是一个很大的挑战，经常好不容易找到了合理的指标，却因为数据收集的难度大或成本高而不得不放弃。但如果我们借助BSC软件，许多难题就迎刃而解。信息化的BSC可以帮助企业：

- 增强了企业战略目标、促进因素与绩效目标的清晰度，并帮助企业更好地达到这些目标；
- 使管理者与员工更专注于影响达成主要既定目标的最重要因素；
- 通过明确定义、目标设定和能力提高而更注重员工发展来达到主要目标；
- 通过精心设计的浮动薪酬体系来提高战略执行的成功率；
- 针对企业如何持续提高绩效对战略目标进行更及时更精确的调整；
- 具有连续性和随时沟通的优点，可以通过每台桌面电脑上用户界面的信息系统来实现。

同时，e-BSC可以使得：建构BSC更迅速容易，提供一个自动架构战略图、计算指标值，强化执行力；提供一个全员参与的有效执行方案，便于将远景、使命、战略目标及行动方案推广到基层和员工；提供多种多样化且交互的战略主题及衡量指标选择，让战略简单易学、沟通便利；各阶层执行BSC的成效进度在任何时段均可快速反馈整合，供决策者评估及分析；为战略的反馈与BSC连结提供一个自动循环的系统，协助建立新的管理报告架构。掌握各部门营运及战略绩效状况；借由绩效迅速地反馈，让指标值、目标，甚至战略的调整修正不再是巨大的工程。

对于不同的战略主题目标，其衡量指标、实施方案和手段都将不同，手工的BSC会觉得复杂且数据庞大，但信息化的BSC则不同，如表5.0-1所示：

表5.0-1 平衡计分卡战略目标量化的考核指标

战略目标	指 标	措施 / 方案	手 段
强化物流管理	1. 原材料供应履约率 2. 制造履约率 3. 产成品供应履约率 4. 报废 / 破损率 5. 合格率	B. 生产方面 B1. 精确制定生产计划及外协加工计划 B2. 精确制定采购计划 B3. 压缩原辅助材料及备品配件库存 B4. 及时获取外协厂生产量及发货量计划 C. 供应方面 C1. 严格执行采购计划 C2. 加强供应商评估, 合理安排货源 C3. 缩短采购订单交货时间	1. 对品种及销售进行预测 2. 按MRP理论科学安排生产计划 3. 根据生产计划准确制定各种原辅料的采购计划 4. 对备品配件实行订货点管理 5. 开展网上采购, 提高效率, 降低采购成本 6. 改变模式, 设置供应商库存
建立快速市场反应机制	1. 订单平均交货周期 2. 脱期订单比例	A. 销售方面 A1. 订单的确认速度 A2. 订单的交货能力 A3. 储运作业能力 A4. 对市场信息的及时获取能力 B. 生产方面 B5. 对生产排程的掌握 B6. 对库存水平的掌握 B7. 强化生产过程监控	1. 提供订单信用控制功能, 控制款到发货或在一定的信用额度内发货 2. 提供订单的可发货量检查 3. 提供订单的跟踪功能, 使得客户能掌握订单的状态 4. 通过科学的库位控制策略提高成品出库作业效率 5. 提供对渠道成员的评估检查机制, 对其商誉、能力进行定期评估 6. 提供市场信息, 竞争对手信息收集分析机制
提高客户 / 市场满意度	1. 退货率 2. 质量事故率 3. 缺货率 4. 新品开发数量 5. 新品开发周期 6. 配套服务	Q. 质量管理方面 Q1. 完善的质检管理 Q2. 质量数据分析监控 L. 创新方面 L1. 新品种的开发	1. 通过生产过程控制系统及质检系统采集质量数据 2. 财务做预算时, 加大对新品研发的投入 3. 加大对售后服务、品质保证的投入
提高生产效率, 在设备规模不变的情况下增加产品产量	1. 设备完好率 2. 设备利用率 3. 工时利用率 4. 产成率 5. 材料周转率	B. 生产方面 B8. 精确安排生产排程提高设备利用率 B9. 精确安排设备检修计划 F. 财务方面 F1. 以责任成本的模式进行标杆管理 F2. 对直接成本进行动态分析	1. 建立设备台账, 自动管理设备的保养计划, 自动生成备品配件需求计划 2. 进行设备利用率分析 3. 对实际成本对照标准成本进行考核

续表

战略目标	指 标	措施 / 方案	手 段
提高产品的价格竞争力	1. 资金周转率 2. 应收账款比率 3. 应收账款周转率 4. 销售毛利率 5. 销售净利率 6. 成品周转率	F. 财务方面 F3. 减少资金沉淀, 统收统支 F4. 加强预算, 控制管理销售费用 F5. 加强对外协、运输费用的支付管理 C. 供应方面 C4. 控制采购成本及采购费用	1. 为公司建立收入账户及支出账户。所有收入必须存入收入账户, 并立即转至集团结算中心 2. 分公司所有支出由事业部统一划拨 3. 分公司必须定期报送资金使用计划

一般企业的CIMS系统（计算机化的信息管理系统）的基本应用标准如图5.0-2所示，在此基础上构建e-BSC系统将会事半功倍。

平衡计分卡应用实务

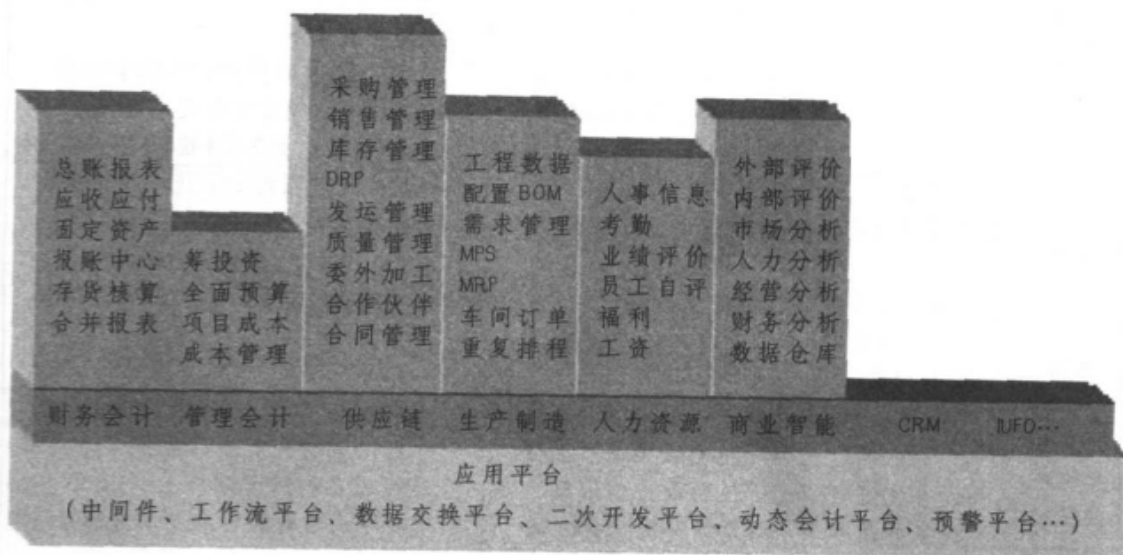


图5.0-2 CIMS核心应用

§ 5.1 c-BSC软件的财务方面

在企业战略管理过程中所产生的每一项重大决定，都离不开财务信息，而财务决策信息一个很重要的来源是对企业、行业、竞争对手的财务状况进行分析。当然分析的手段和方法也是各种各样，有把企业历史数据做对比分析，有将本企业与同行的企业做对比分析等。财务信息分析的准确、及时、可靠，对战略目标的执行至关重要。

目前国内大部分的企业仅仅把财务报表视为向工商局、税务局或上级主管单位履行报告义务的材料，而忽视了财务报表对于企业管理层分析企业财务和经营战略执行情况，对企业财务和战略执行实施控制乃至决策的重要性。这样就形成了一个尴尬的现状：一方面是企业通过各种手段得到大量的财务数据信息，一方面却将这些信息置之一旁、束之高阁。企业花费高额成本得到的财务信息资源正在无形中白白被浪费掉。

形成以上问题的原因主要有两个方面：一是主观认识。企业经理人或上级主管忽视报表分析，报表对于他们仅仅是“簿记”的综合结果，只是向工商税务部门按期履行报告义务的工具。这类企业从管理的思想理念上就不重视分析工作。二是客观限制。大家可以想象一下，若是一个集团企业下属有10个分公司的话，每个月就会收到至少30多张报表，在年中、年末会更多，仅靠人工处理根本就做不到及时分析。还有一类企业，他们也在做分析工作，但是他们一般都以手工的方式做分析工作，有两个大的问题没法解决：一是得不到相关的行业标准值，二是没有同业竞争对手的数据来做比较。没有比较的分析是没有多大意义的。

一份完整的e-BSC财务方面的分析报告应包含如下内容:

1.基础分析

综合评述。

异常财务情况分析。通过分析当前企业往来资金变动、经营活动现金流量、可持续性利润、利润结构和其他应收款等来反映是否有值得注意的异常情况。

企业经济效益分析。包括成长性分析、投资报酬率分析、盈利能力分析、资产效率分析、偿债能力分析。

2.明细分析

明细报告分析包括管理费用明细分析、销售费用明细分析;集团内部各地区分部间的内部交易情况分析;地区分部报告的分析;业务分部报告的分析等。

3.企业特有分析

经济效益明细情况分析。包括集团销售和利润分布情况的分析;集团财务比率和增长率分布情况的分析;对集团各成员公司及其行业的财务比率和增长率等进行分析,以对整个集团的经济效益的分布做进一步的解剖。可从财务效益状况、资产营运状况、偿债能力状况、发展能力状况等方面分析集团内各行业及成员公司财务比率及增长率的分布情况。同一指标可与公司内部平均值、集团内部平均值及行业平均标准值进行对比分析。对各项财务指标根据五档标准值提供优、良、中、低、差五种评价(见表5.1-1与图5.1-1)。

表5.1-1 企业绩效评价指标体系与指标权数表

评价内容	权数 100	基本指标		修正指标		评议指标	
		指标	权数 100	指标	权数 100	指标	权数 100
一、财务效益状况	38	净资产收益率	25	资本保值增值率	12	经营者基本素质	18
		总资产报酬率	13	主营业务利润率	8	产品市场占有率 (服务满意度)	15
				成本费用利润率	8	基础管理水平	12
				盈余现金保障倍数	10		
二、资产营运状况	18	总资产周转率(次)	9	存货周转率	5	发展创新能力	14
		流动资产周转率(次)	9	应收账款周转率	5	经营发展战略	12
				不良资产比率	8	在岗员工素质	10
三、偿债能力状况	20	资产负债率(%)	12			技术装备更新水平 (服务硬环境)	10
		已获利息倍数	8	速动比率(%)	10	综合社会贡献	8
				现金流动负债比率(%)	10		
四、发展能力状况	24	销售(营业)增长率	12				
		资本积累率	12				
				三年资本平均增长率	9		
				三年销售平均增长率	8		
				技术投入比率	7		
		80%				20%	

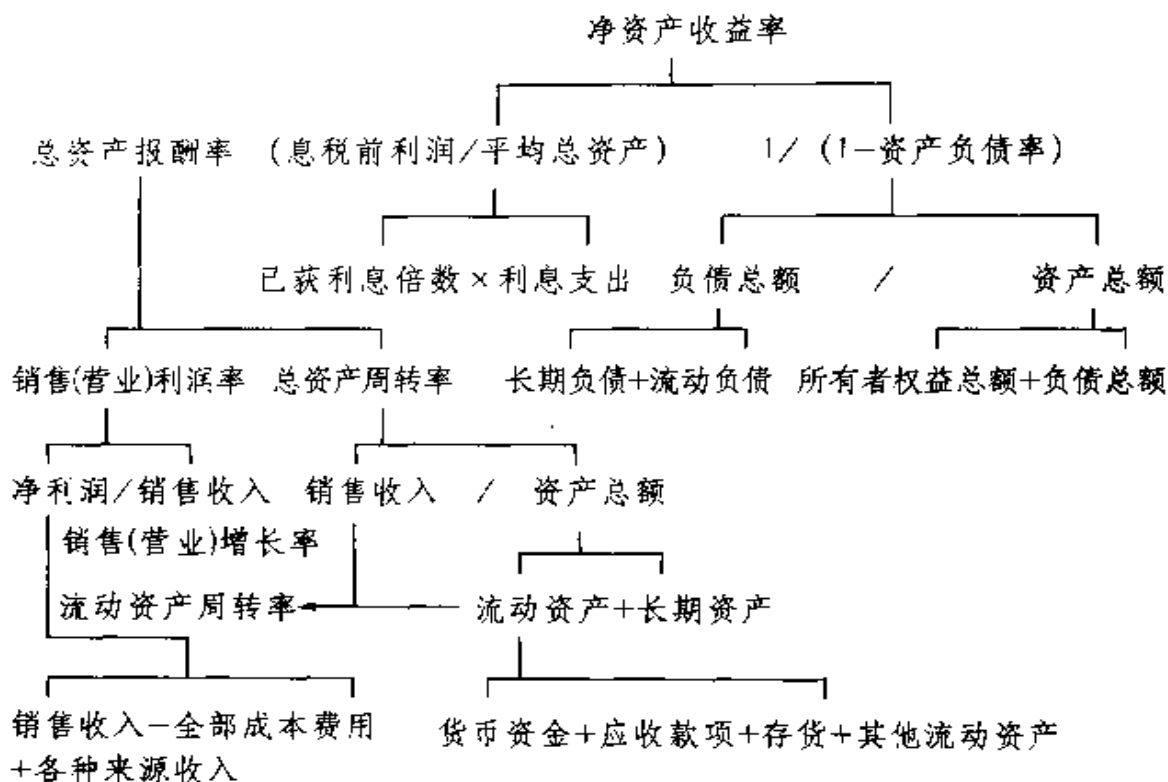


图5.1-1 企业效绩评价基本指标分析图

§ 5.2 e-BSC软件的客户方面

客户资源是企业最重要的战略核心资源。客户方面管理的核心是客户的资源价值管理。通过满足客户的个性需求，提高客户的忠诚度和保有率；通过有效的战略措施来提供客户服务，为企业创造价值；通过有效的目标定位的市场活动，引导潜在消费至适当的销售渠道以减少营销成本；通过协调和优化部门运作，以缩短销售周期等，从而全面提升企业的赢利能力和竞争力。根据对客户购买行为和价值取向

的深入分析，为企业的战略决策提供科学、量化的指导，使企业在市场上保持稳定持续的发展能力。

DRP（分销资源计划）

面对市场竞争的压力，企业不得不把对分销网络的管理和控制作为重点，市场分销战略正是基于市场挑战的因素，帮助企业实现以下目标：

- （1）设置灵活的分销网络结构，对分销渠道成员进行集中管理和控制。
- （2）通过量化的指标对下级渠道成员的要货申请进行合理性检查。
- （3）通过信息的收集和汇总考核渠道成员的要货准确率，有效地控制渠道成员的要货量。
- （4）根据供货渠道成员的可分配量和一定的审批策略，自动或批量审批要货渠道成员的要货申请。
- （5）自动汇总下级要货申请，并结合本地需求产生向上级的要货申请。
- （6）及时了解各分销渠道的销售信息，掌握市场变动状态。
- （7）收集分销渠道的库存信息，实现库存资源在分销网络中的合理分布。
- （8）可对各级渠道的要货、补货、销售、库存等信息进行查询统计。
- （9）对要货准确性、库存状况、进销比例、销售变化趋势、库存变化趋势等重要信息进行汇总分析（见图5.2-1）。

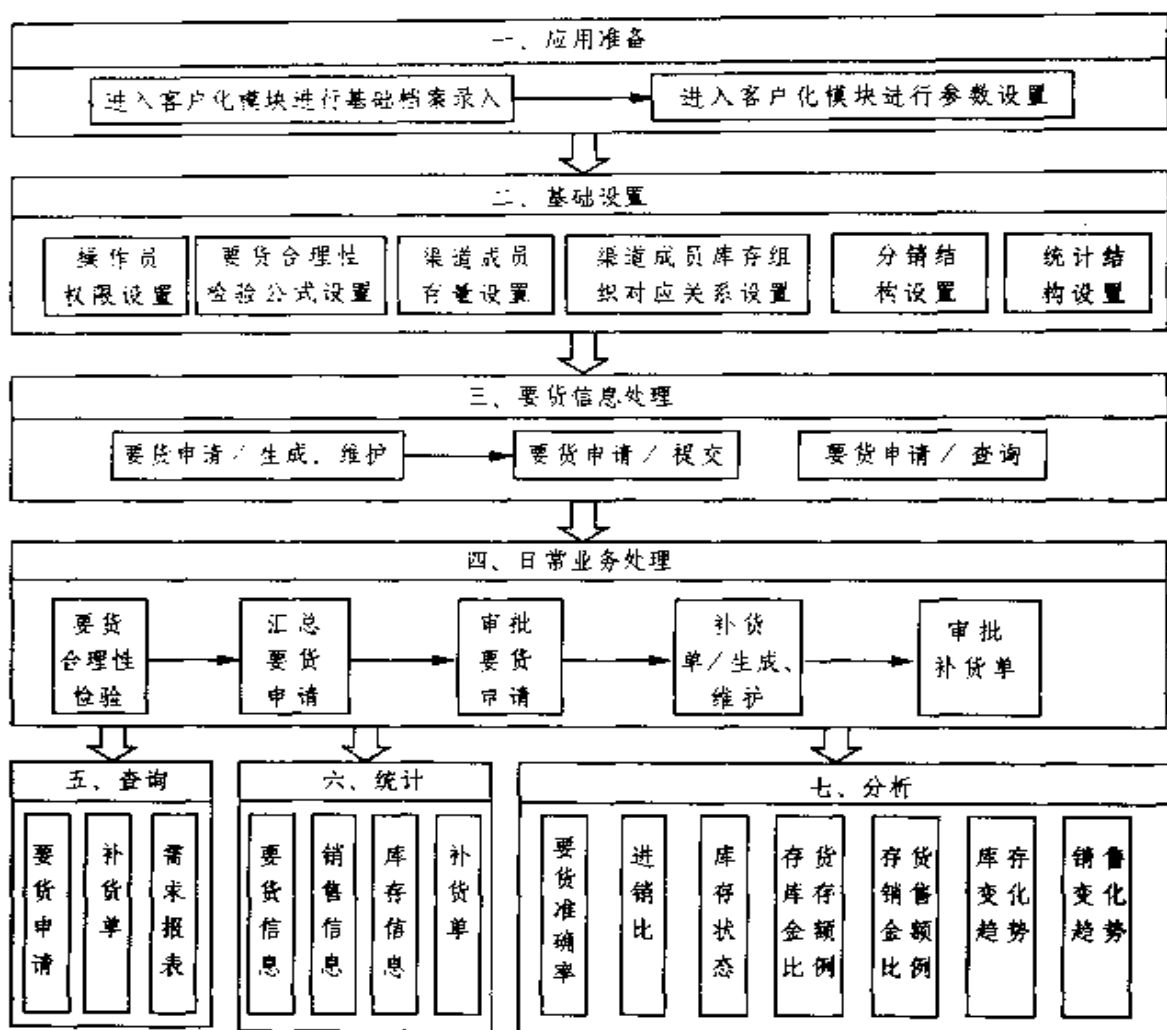


图5.2-1 分销管理系统战略目标实现方式

CRM（客户关系管理）

CRM系统紧握CRM四大脉搏：如何将潜在客户变为现实客户、如何管理渠道、如何随时间的推移不断地驱动客户、如何满足不满意的客户以凝聚客户关系。以提升战略资源价值为核心，使企业实现增加收入、提高赢利性、提高用户的满意度等。主要功能如下：

1. 市场营销

产品市场分析：包括产品特征分析、产品购买周期分析、金牛产品分析。

竞争信息分析：包括竞争厂商、竞争产品、竞争策略、竞争力度信息分析预测。

渠道管理：包括渠道厂商及产品与服务信息管理、渠道产品库存管理、渠道销售机会跟踪、业务进程干预、渠道支持、渠道信息交换等。

价格、折扣管理：针对不同级别客户的灵活的价格与折扣管理。

市场活动管理：对产品或服务制定的市场活动方案的形成、规划、管理和评估分析

2. 销售管理

通过对客户档案信息、交往记录、报价记录、交易记录、反馈记录等信息的动态获取和分析，使企业多角度地把握客户需求，实时了解客户动态信息，采取灵活对策。

对交易历史记录和销售、服务等具体业务中产生的客户信息的分析，挖掘出最有价值的20%的客户，珍惜价值客户，保护最大利益。周密完备的销售计划评估体系，能够科学预测未来销售情况。

(1) 客户信用管理：在实际业务中实时检查、管理，控制客户的信用额度，帮助企业实现信用管理、监控。

(2) 销售电子商务化：通过客户自助、公共信息发布等，将产品与服务信息迅速发给大量潜在客户，对于国家限制宣传的特种产品特别有利，并降低销售成本，提高了销售效率。

3. 服务管理

从收到客户的服务请求开始，全程跟踪服务任务的执行过程，保证服务的及时性和质量；引入一对一个性化服务概念，建立标准的服务知识库，帮助所有服务人员及时共享服务经验，迅速提升新员工服务水平。

(1) 客户关怀管理：包括客户销售、服务等过程中的关怀，并可

自主进行设置、管理、实施、评估及任务的日程分配管理等,提升销售、服务效果,直至客户满意,树立企业形象。

(2) 客户反馈管理:对反馈信息及时收集、整理和分析,及时响应客户反馈。

(3) 引入整体销售概念——服务的销售机会:服务过程中接触的客户需求信息和潜在购买意向信息,包括对服务的需求,将这些信息及时提交给相应部门,由相应人员进行跟踪管理。

4. 管理拓展

提供以客户为中心的资源共享的工作平台,为各部门的协同运作提供保障。系统能够掌握每家客户的历史交往记录和销售进展情况以及所有业务员工作的详细信息。

(1) 移动办公:系统采用国际先进的互联网技术,全面支持移动办公。

(2) 集团应用:提供全面的集团管理模式,实现跨地区控制和管理;含集团级商业机会管理、集团级产品和服务信息管理、集团级营销活动配合等。

(3) 与ERP集成:包括管理思想、应用模型及技术手段等三方面的集成。

(4) 与电子商务集成:系统通过客户在企业网站上的浏览中获得个性化信息,实现自动配置,为客户在网站上的购买、服务、反馈等过程提供最适合的信息,有效实现不分时间和地点满足客户并达成交易的目标(见图5.2-2)。

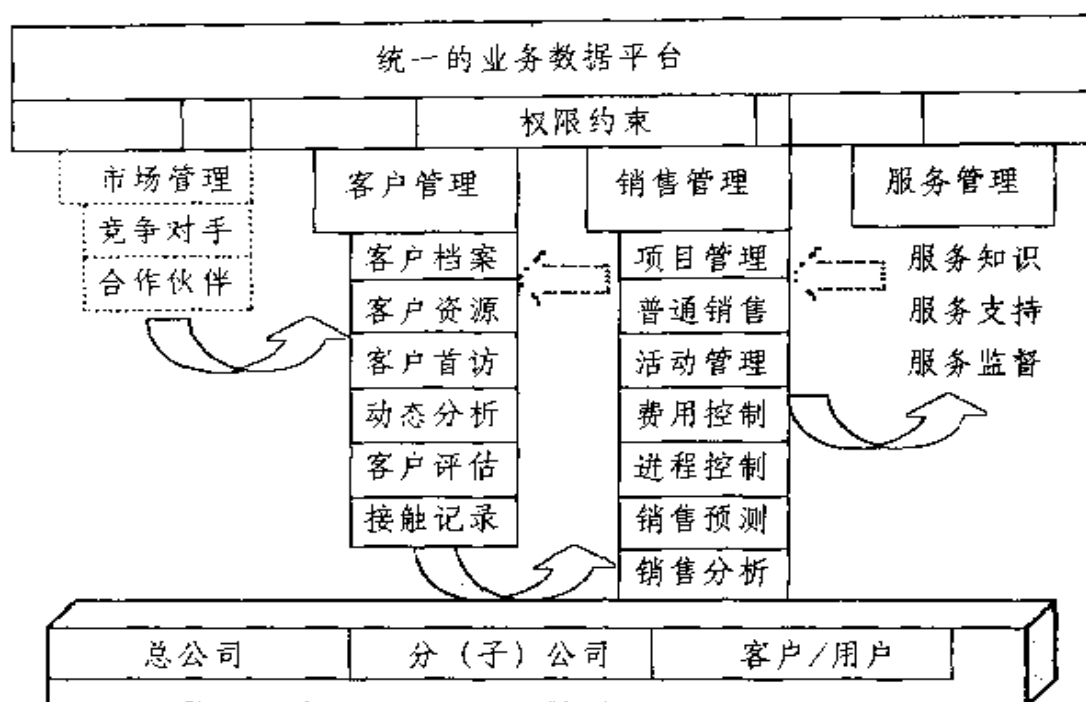


图5.2-2 CRM的应用模式

§ 5.3 e-BSC软件的流程方面

完善高效的购销存系统

科技进步迅速，产品生命周期缩短，企业需要更新、更迅速、更有弹性的信息流通手段。购销存系统的主要功能在于增加预测的准确性，减少库存，提高发货供货能力；减少工作流程周期，提高生产率，降低供应链成本；减少总体采购成本，缩短生产周期，加快市场响应速度。库存及制造成本的降低，是企业建立战略竞争优势的必要条件。同时，购销存系统与财务系统无缝连接，帮助企业全面掌握财务、业务信息，为企业快速实现发展战略目标提供信息支持（见图5.3-1）。

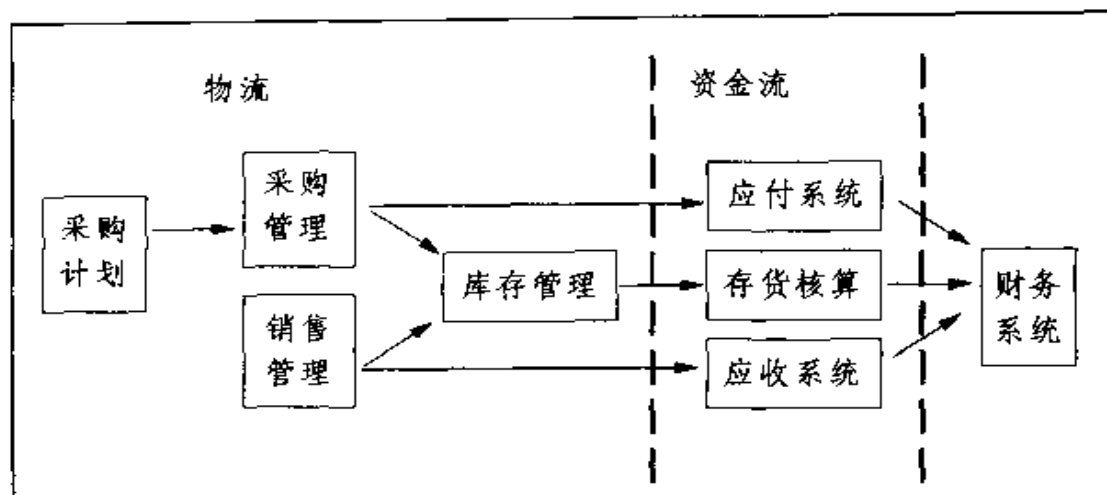


图5.3-1 BSC供应链集成图

高效的生产制造系统

在制造企业，ERP的提出源自MRPII，MRPII的核心是生产制造管理。在充分吸收国外MRPII的先进思想的同时，有机地结合了中国生产制造企业的现状，对国内制造型企业有很好的适应性。生产制造系统与财务系统的完整集成为提高企业战略执行能力奠定了坚实基础（见图5.3-2）。

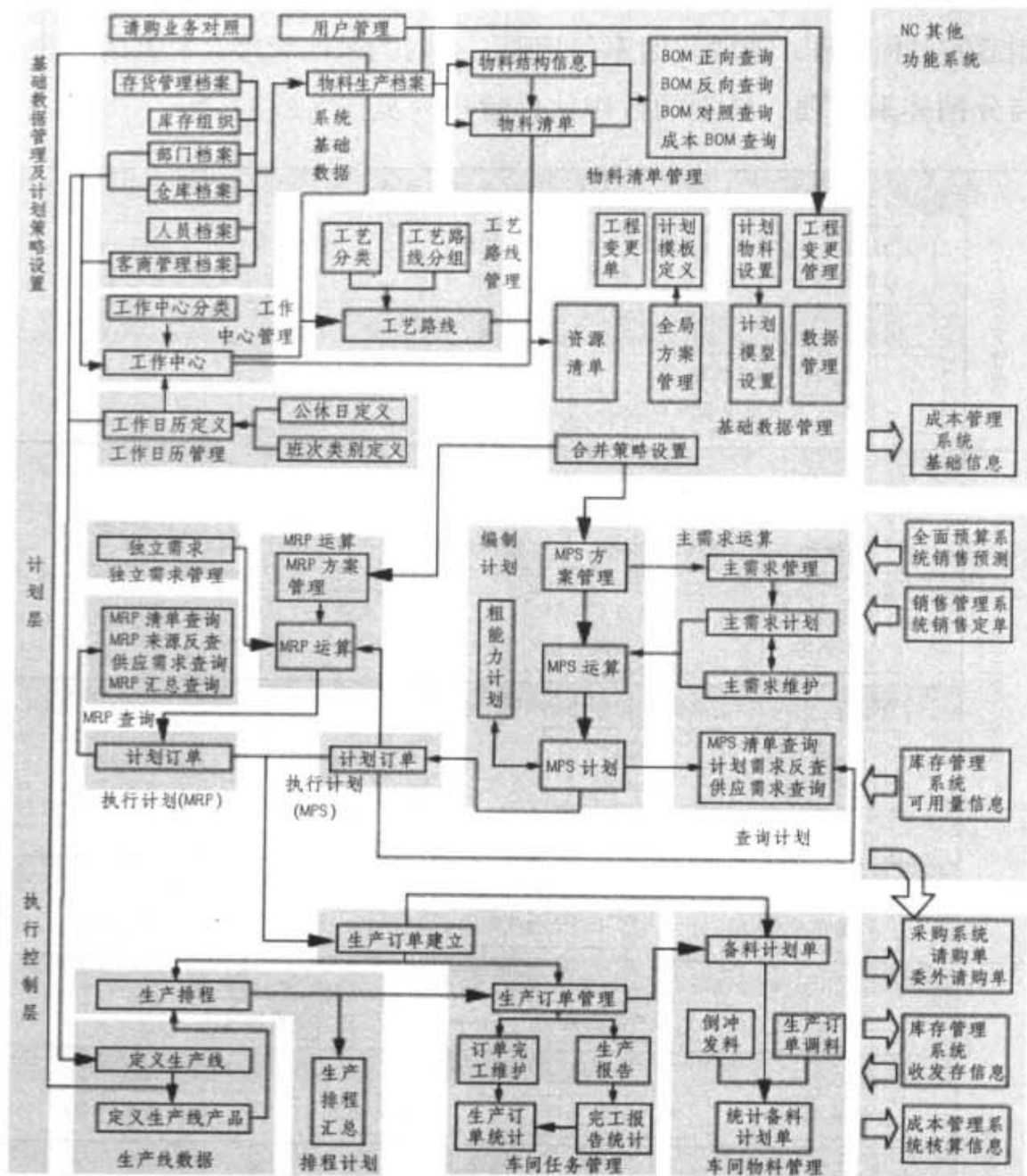


图5.3-2 生产制造应用模式

建立高效的生产制造系统旨在通过系统平台的实时信息和集中化管理,单组织、多组织的企业内部与外部的协同,帮助企业完成生产制造的过程管理、透明化的库存管理、准时的采购管理、完善的销售与分销体系管理、科学的合作伙伴管理(见图5.3-3)。

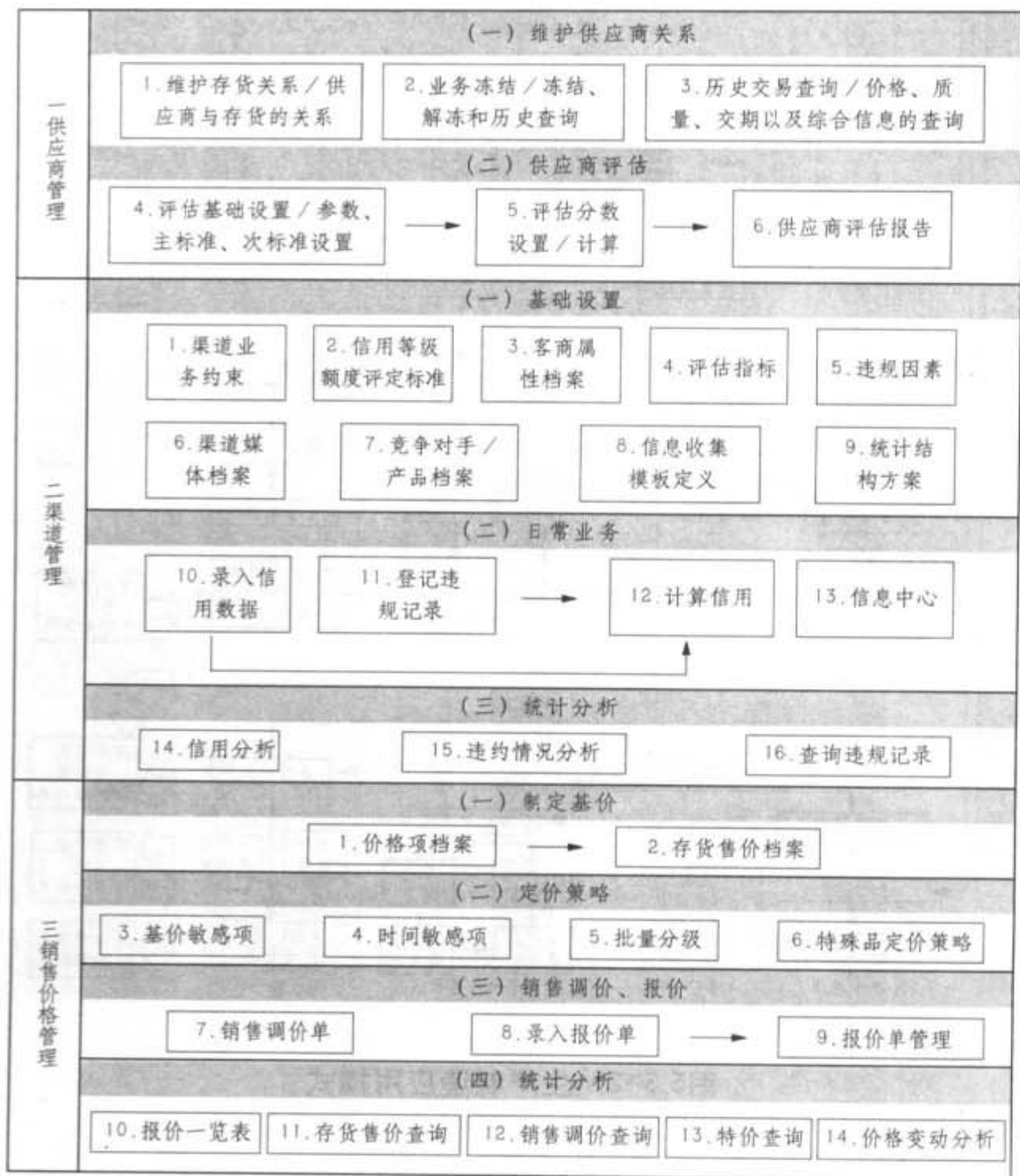


图5.3-3 科学的合作伙伴管理

§ 5.4 e-BSC软件的学习方面

市场化的挑战使我国企业相继成立了人力资源部，并且将人力资源纳入企业的整体战略规划之中。许多企业认识到人力资源管理成为企业的竞争之本，企业的竞争就是人才的竞争。但国内许多企业在人力资源管理上还存在一些误区：

第一，不清楚人力资源管理如何为企业创造价值。传统理论认为人力资源部是一个成本中心，但现代人力资源理论又把人力资源部看成一个利润中心，它在满足企业内部需求的同时，通过有效的人力资源开发实现企业的人力资本增值。

第二，不清楚人力资源管理如何支持企业实现战略目标。人力资源管理通过4个基本流程——人力资源规划流程、绩效评估流程、薪酬管理流程、职业管理流程——来支持企业实现战略目标。

第三，在“谁对人力资源管理拥有最后决策权”这一问题上难以达成共识。许多企业对于“究竟是人力资源经理还是直线经理掌握着企业的人力资源管理决策”这样的问题，还存在很大的分歧。事实上，是直线经理在执行每一项人力资源管理决策，确定职位的职责和要求，设定员工的工作目标，实施、检查、评估、考核和给出反馈意见以及帮助员工制订改进计划和培训计划，都是直线经理在操作。

第四，没有形成一个公司范围内以客户为中心的文化。在企业经常出现的情况是，市场营销、研发、财务、人力资源、计划等部门都强调自己是本企业最重要的部门，应该拿最高的薪水，别的部门都应该围着自己转。但是事实上，企业经常出现的状况是：客户需求和抱

怨无人理睬，客户电话被推到别的部门，研发部门开发的产品问题成堆等诸如此类的问题。企业应该建立以客户为中心的运营结构和流程，在所有员工中树立“客户第一”而不是“本部门第一的思想”，这些文化的重建需要人力资源部在选人、用人和员工的培训中加以落实。

第五，对人力资源管理的认识欠缺。许多企业以向培训、顾问公司咨询来解决人力资源管理工作中的难题，但没有结合企业实际探索人力资源管理的最佳模式。甚至一些企业尚在运用存在严重错误的体系思想，运用不理想的管理工具（见图5.4-1）。

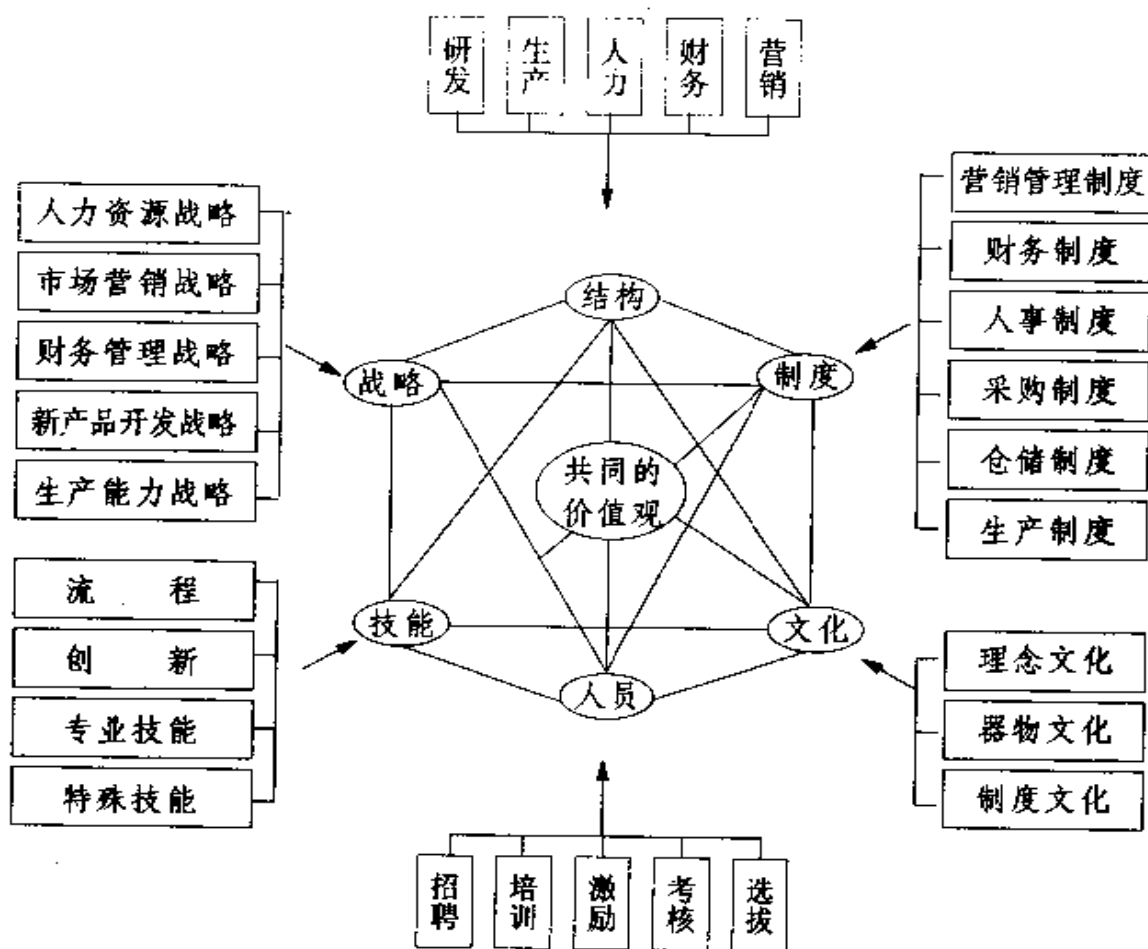


图5.4-1 人力资源管理体系的开发思路

要实现流程化人力资源管理运作，需要流程化的人力资源管理软件。我们首先要明确人力资源管理的主要任务。主要任务表现在以下几个体系的建设中（见图5.4-2）。

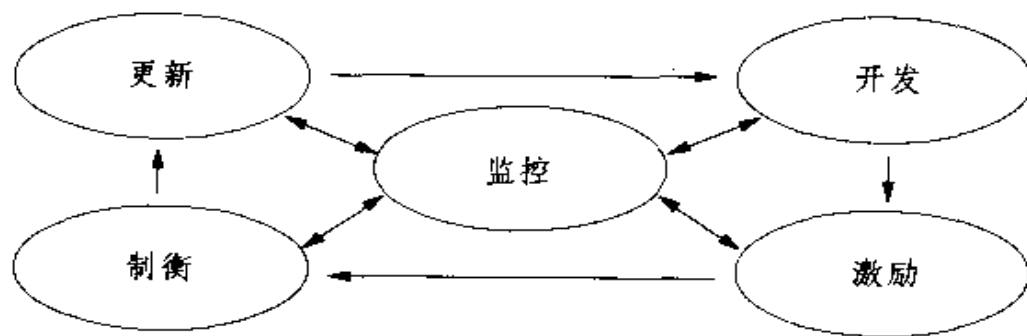


图5.4-2 人力资源管理的主要任务

吸引人：完善企业形象，提供优越的发展机会与工作环境。

认识人：编制员工需求计划；确认职位的责任、要求条件和待遇；招聘时的面试、复试及录用。

培养人：提供长期的培养计划，创造良好的成长环境。

激励人：采取多种方式，逐步培育本企业的独特文化。

运用人：将适合的人分配到最适合于其发展和创造贡献的岗位上去。

保留人：和员工订立劳动合同，提供薪酬福利、激励；给员工设置目标、定期考核；创造良好的工作环境；员工任免、调动、晋升、奖惩。

发展人：明确各职位的现在和将来的技能需求，提供发展机会。

人力资源管理思路在e-BSC软件中的体现，如图5.4-3至图5.4-7所示：

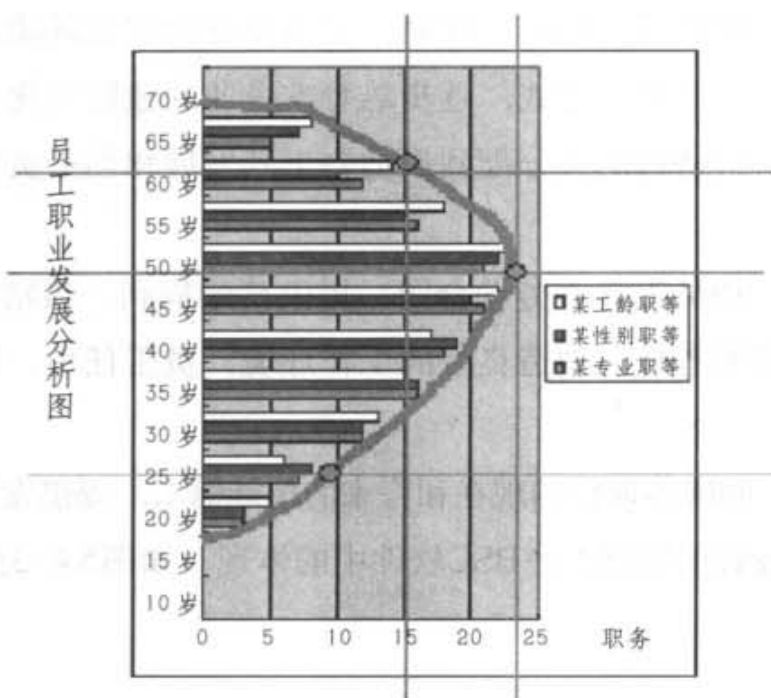
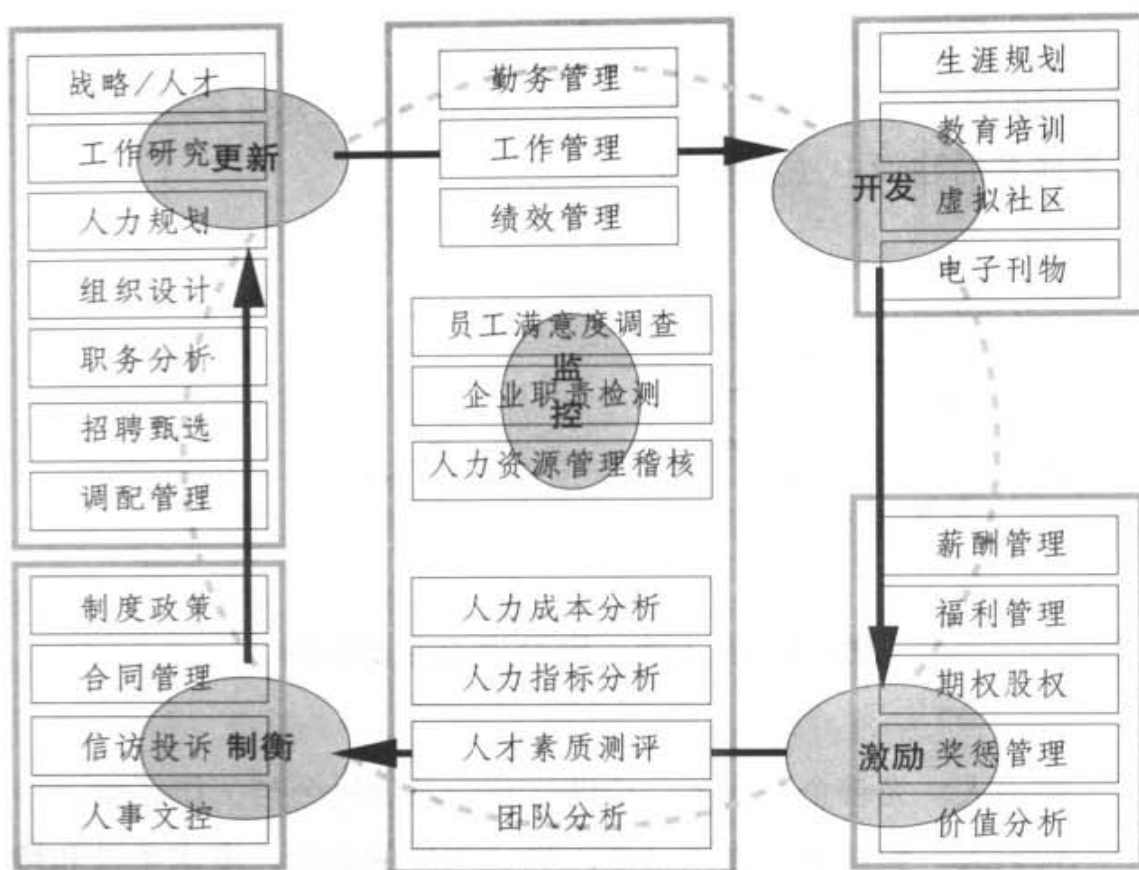


图5.4-4 具有竞争力的更新体系

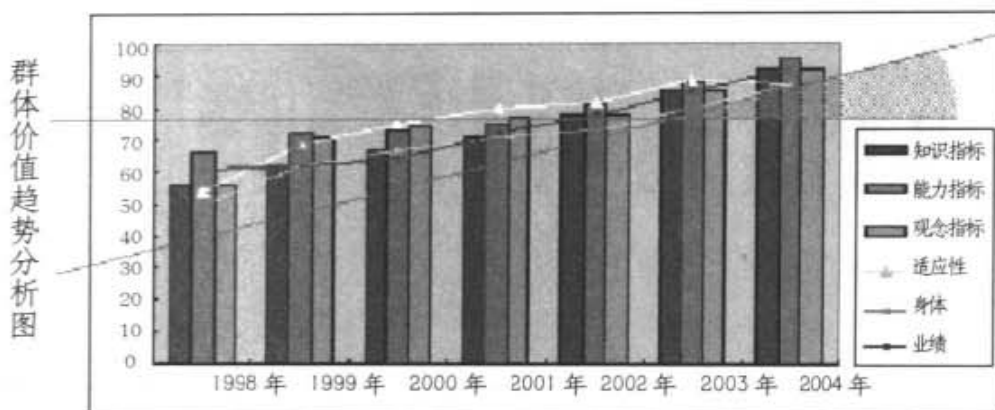


图5.4-5 具有竞争力的开发体系

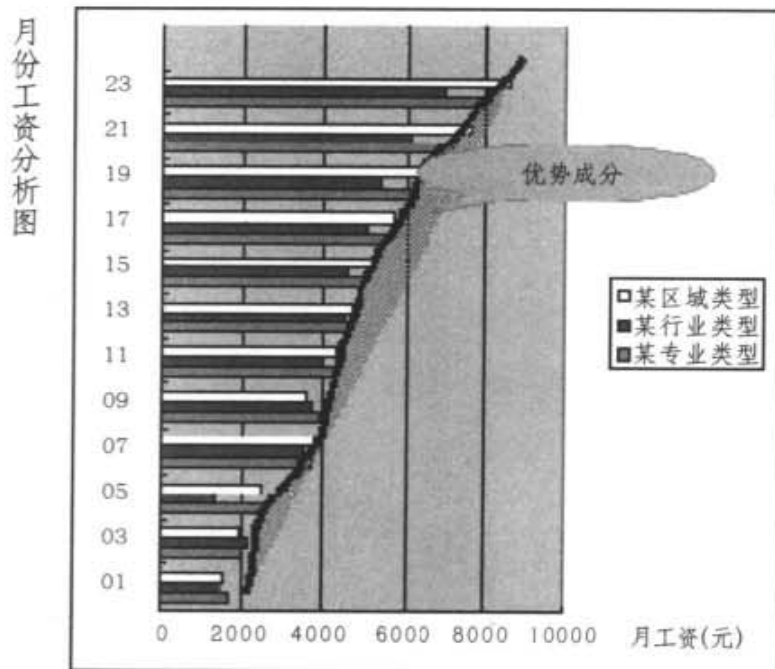


图5.4-6 具有竞争力的激励体系

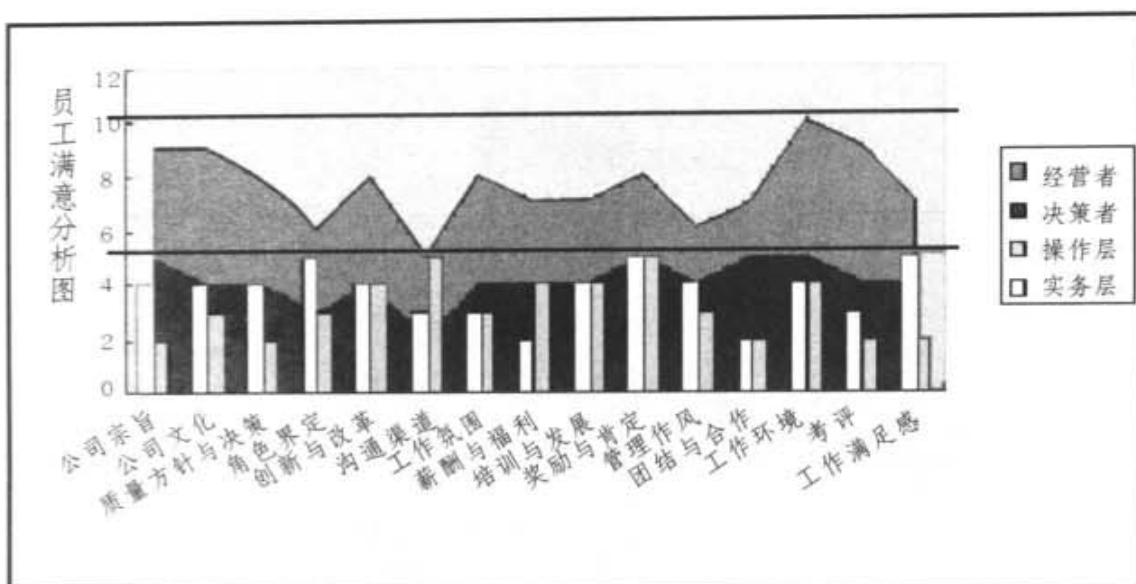
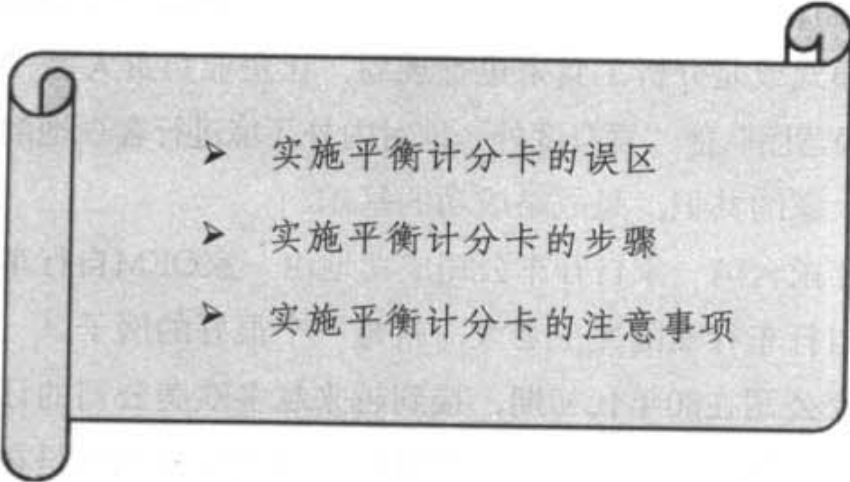


图5.4-7 具有竞争力的制衡体系

第六章 平衡计分卡推行要领

当你对平衡计分卡已相当了解，需要用数字表达战略执行的状况，并相信平衡计分卡可以帮你执行战略和进行有效的管理时，你就可以考虑在你的公司实施平衡计分卡了。

- 
- 实施平衡计分卡的误区
 - 实施平衡计分卡的步骤
 - 实施平衡计分卡的注意事项

在你实施平衡计分卡之前，请你仔细想一想，并认真回答以下问题：

- 企业有清晰的发展战略目标、使命、远景吗？
- 企业做过发展战略规划吗？
- 你为何要推行平衡计分卡？
- 实施了平衡计分卡后能为你的企业带来什么好处？
- 有足够的资源让你去推行平衡计分卡吗？
- 来自决策层和管理层的支援程度如何？
- 原先的绩效管理系统怎样？

清晰的战略目标是首要的。战略可以有系统有组织地借助一些可行商业模式或是分析工具来进行规划，让企业负责人能“抽离”现场，与经营团队能“置身度外”地对内外环境进行客观地剖析，从而建立起大家的共识，是战略成功的基础。

多年前台湾一家自行车公司成功地由一家OEM自行车厂发展成为全球自行车行业的龙头老大，就是一个很好的例子。

这家公司在80年代初期，接到越来越多欧美公司的订单，在喜悦的同时，他们也看到了潜在的危机。欧美公司原本是在自己的国家生产自行车的，但是后来却把订单转到日本的OEM（Original Equipment Manufacturer，“代工生产”或“定牌制造”）厂家去，如今又把订单交给台湾OEM厂家，是因为客户为了降低成本的缘故。因此，一旦客户发觉其他国家或是地区的工厂生产成本更低，公

司的订单就会流失。因此，他们的结论是为他人做嫁衣裳时日不多。就在公司业务蒸蒸日上的时候，这家公司决定投资开创品牌和开发自己的产品，这样就为日后的成功奠定了基础。如果当初这家公司只忙着赚钱，不考虑三五年后市场的变化，相信公司早已销声匿迹。

§ 6.1 实施平衡计分卡的误区

西方有一句谚语：“魔鬼就在细节之中”（The Devil is in the details）。平衡计分卡的概念表面上看起来不难理解，但是实际操作中却有一定的难度。

首先，我们要指出落实平衡计分卡的误区。

误区一：平衡计分卡只是衡量绩效的工具

衡量一件事物是为了改善。有如医生给病人做身体检查，目的不是要知道结果而已，更重要的是如果身体有病的话，能够找出原因，及时治疗。平衡计分卡的功能不只是为企业做体检，更重要的作用是帮助企业指出问题并寻找解决的办法。

例如，提高客户忠诚度（衡量指标为客户流失率）对增加销售金额与利润有直接的关系。而影响客户忠诚度的因果关系之一是准时交货（见图6.1-1）。

按照这个例子，如果营业额下降，管理层就可以往下探寻，查明是否是流失了老客户，如果正是客户忠诚度滑落，我们还可以一路追踪下去，直到找出原因为止。平衡计分卡是管理工具，因为它不但衡量绩效，指出问题，也能让管理层往下追踪，找出解决办法，直到问题解决为止。

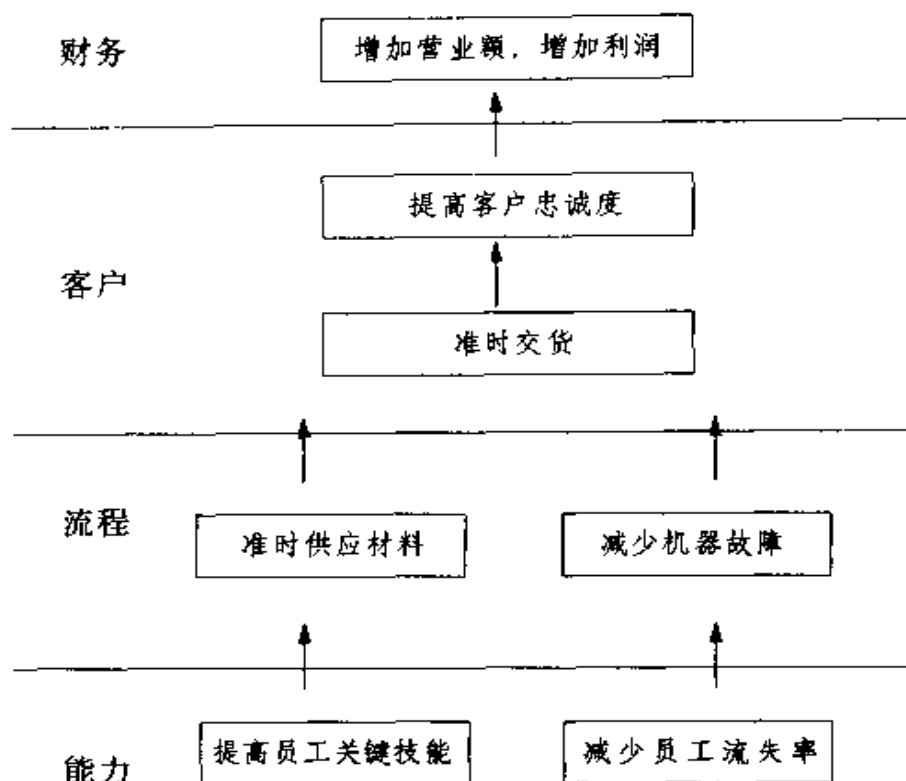


图6.1-1 平衡计分卡各层面的关系

作为衡量绩效的工具，平衡计分卡除了可以协助企业落实战略目标之外，也可以协助企业提高业绩，或是协助企业变革。总之，凡是目标围绕在提升企业全面绩效的基础上，平衡计分卡就可以发挥作用。反之，如果仅仅是把平衡计分卡当作是衡量绩效的工具，在认识上就有偏差，还会影响到管理层的决策，认为这只不过是另一种衡量绩效的办法而不给予足够的重视。在这种情况下推行平衡计分卡注定失败。

误区二：把平衡计分卡当作个人绩效评估的工具

平衡计分卡的功能是管理企业的绩效，而不是个人绩效的考核工具，我们千万不可本末倒置。个人考核的重心，其实还是围绕短期的目标，比如季度或是年终目标，同时要做好全面的个人考核，就必须了解每一工作岗位的职责等等，这些都不是平衡计分卡的重点。平衡计分卡所衡量的指标是兼顾短期与长期的目标。但不论是长期或是短期的目标，都是为战略服务。本着因果关系，个人的目标也理所当然地必须与企业的总体目标一致。

因此，平衡计分卡的着眼点是企业的绩效，个人绩效考核是其中一部分。笔者曾经接触过一个企业，一开始就认定要把平衡计分卡当作个人考核的工具。在我们进行咨询和开展培训工作时，问题不是围绕如何提高企业绩效，而是如何将平衡计分卡的指标分解到不同的部门，探讨的是每一项指标如何通过加权比重，以便公平地对待每一个部门、每一个人。由于评估办法牵涉到个人的奖金，每个人所关注的是我的目标是否容易达到，是否公平，而不是如何群策群力来完成企业的战略目标。

误把平衡计分卡当作是个人绩效考核工具所带来的另一个问题是，既然是个人绩效考核工具，那就是人事部门或人力资源部的工作，企业高层就不会投入太多的时间和精力，这样的结果也可想而知。另一个结果是：每个员工都达到目标，个人绩效不错，但整个企业的绩效上不去。

误区三：一刀切的做法是可行的

许多企业不管三七二十一，对待所有部门或经营单位都采用了极为相似的平衡计分卡中的四个方面的指标。如：有些公司确定今年的

财务、客户、流程、能力方面的各项指标要达到的目标时，为了公平起见，每个部门和经营单位都被要求在同一时期内相应地从四个方面达到规定的指标。虽然这种一刀切的做法有时好像也是可行的，而且看上去上下一致，但是，笔者要提醒所有的高层不要忽视一点：不同的部门和经营单位所要执行的战略主题可能是不同的（其实一定是不同的），因此，采用统一的指标特别是财务指标分派的方法是不恰当的。

误区四：只要有平衡计分卡就行了

有相当一部分管理人员认为，只要有平衡计分卡，一切问题就都可以解决了。平衡计分卡不是科幻故事和万能工具，它的导入并不能替代企业高层做决策。除非你能正确地利用平衡计分卡的结果，来提升你决策的正确率。

§ 6.2 实施平衡计分卡的步骤

实施平衡计分卡是一项系统工程，“好的开始，是成功的一半”。一般来讲，实施平衡计分卡的步骤可以分为以下七大步骤（图6.2-1）：

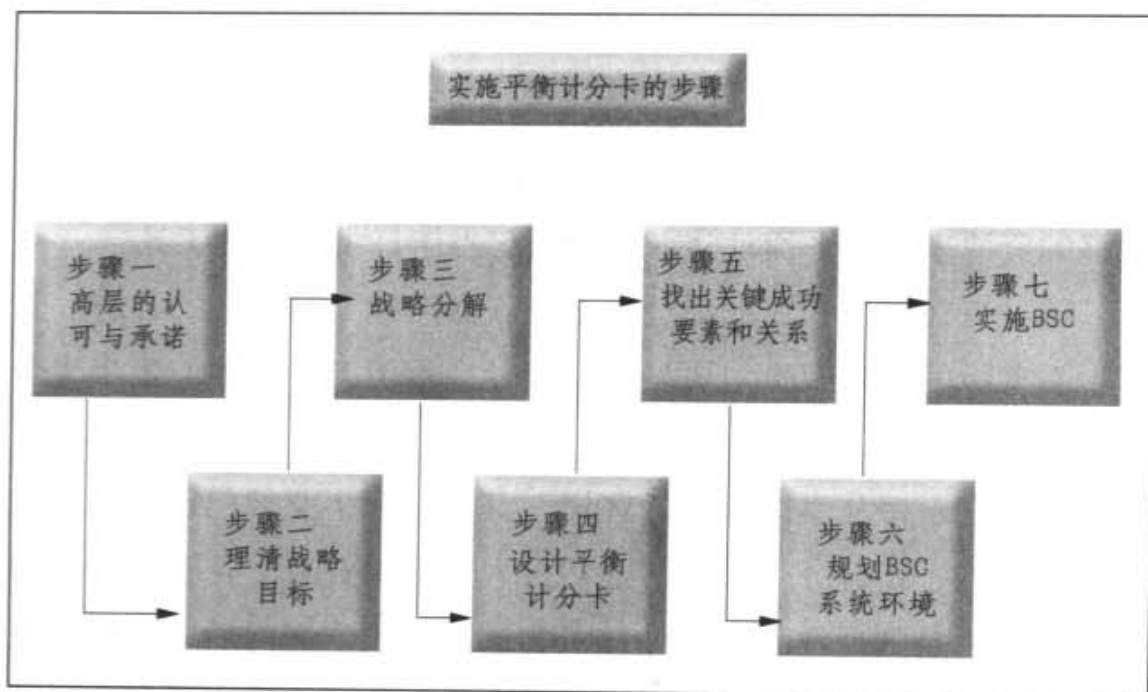


图6.2-1 实施平衡计分卡的七大步骤

步骤一至步骤三：实施平衡计分卡的基础

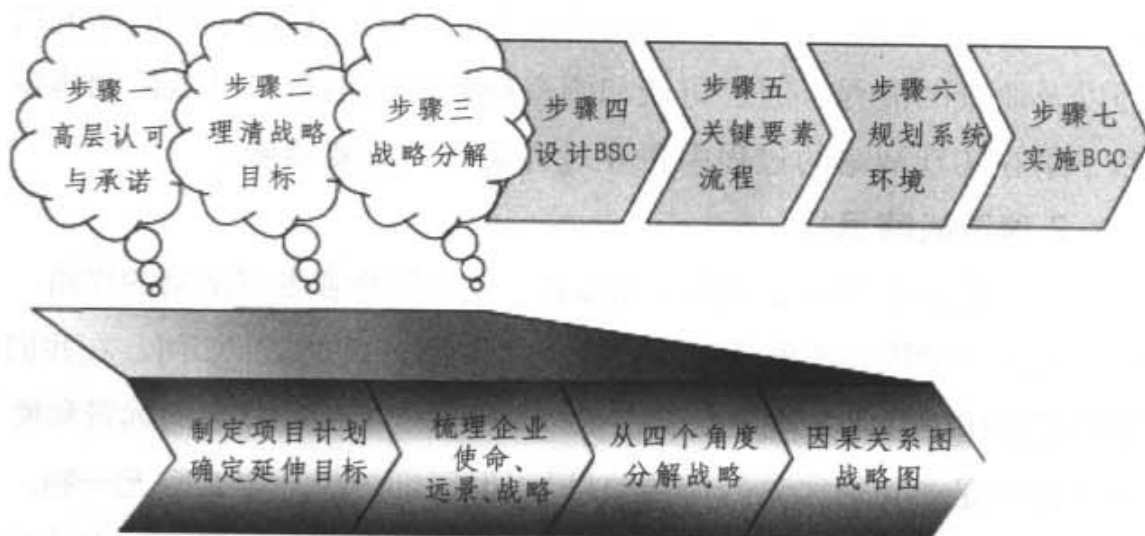


图6.2-2 步骤一至步骤三 实施平衡计分卡的基础

1. 高层的认可与承诺

企业最高领导层的承诺对实施平衡计分卡的成败十分关键。这里所指的承诺包括了适度的出面支持平衡计分卡活动,更重要的是给予足够的资源来操作平衡计分卡,并把它当作日常的管理工具。

这一点在国内和亚洲都至关重要。国内和亚洲员工的心态,基本上看老板的脸色做事,要是最高领导层不予支持,他们多半也会敷衍了事。

笔者有一个从事IT行业的客户,其中一个事业部门已经尝试在一年前实施平衡计分卡。虽然他们投入了不少资源,花了不少精力与时间,可是到现在,还是处在“尝试”阶段。询问后才知道,该企业平衡计分卡的实施是由下层经理人员发动,并没有得到高层的支持,更别提事业部门全体同仁广泛的支持,所以至今还是停留在选择关键指标的工作上。

在获得高层认可的前提下,为了有针对性地制定项目计划和方案,让管理层大部分的人员能畅所欲言,我们有必要进行一对一的访谈。访谈的目的是沟通,双向沟通是否可能,有赖于你访问的技巧以及调查的流程。通过访谈和调查所获得的信息,可以帮助辨识和了解在实现战略的过程中企业最为关注的重要领域。

2. 理清战略目标

不要低估有明确定义的企业远景、使命和企业发展战略的作用。因为在这个阶段你所做的工作,将决定实施BSC的效果如何。在我们咨询工作中,经常发现企业制定了一个所谓的有激励作用的远景和使命(通常是一句很完美的市场口号),但仔细一想,要么空无一物,要么无所不包,传递一个并没有真正体现企业优势的信息。一个远景并不是一份无所不包、充满热情却不明确的文件。

战略、战术、远景、中长期目标和阶段目标,这些概念之间的

区别是什么呢?无论在什么时候,我们都尽可能地定义、澄清这些战略术语。因为在梳理企业的战略、使命和远景时,会使企业管理层思考许多问题:包括从企业发展(远景)宏观蓝图,到谁在什么时候做些什么(企业阶段性目标)这样具体的运作。

我们在企业可以经常看到,每一个高管人员都声称自己很清楚企业的发展战略,听起来都很有道理。可是你却发现他们讲的却不尽相同,这本身就是个问题。有时候我们也会用测试题来了解企业是否有一个明确的战略。

一个清晰且有效的远景和使命,应当是战略规划过程的结果,而经营战略决定了企业商业运作模式,并与竞争对手区别开来。

通过这一阶段的梳理工作,通常能够达到:

- (1) 对企业的发展战略达成共识,并据此形成企业远景;
- (2) 确认企业远景和使命,并树立实现这一远景的信心和目标;
- (3) 使企业上下相信企业远景是可以实现的。

战略管理大师迈克尔·波特说:竞争的优势来自两方面,一是战略的定位,二是营运效益(见图6.2-3)。制定战略是解答要做什么的问题,而营运效益是怎么做的问题。

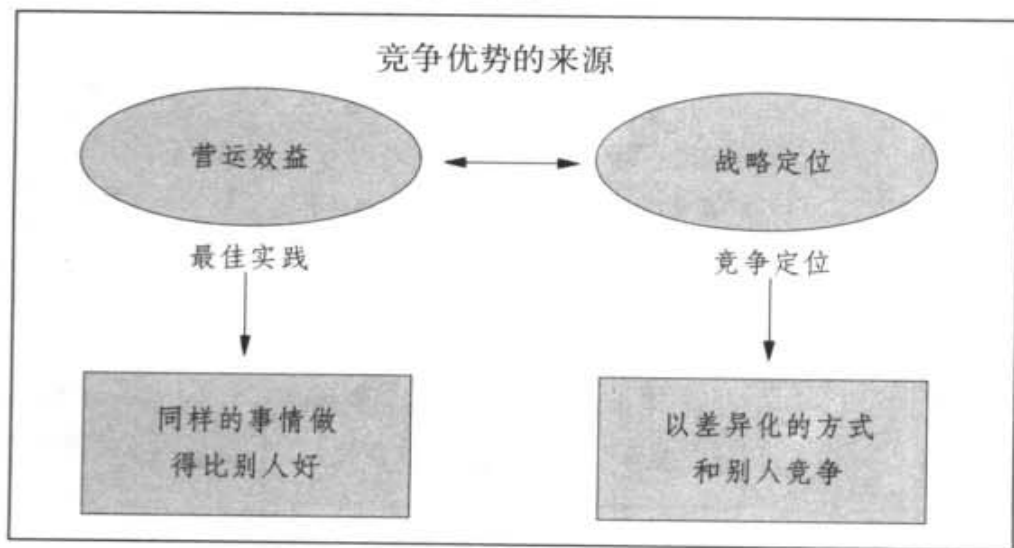


图6.2-3 企业竞争优势的来源

6.2-4.0



图6.2-4 战略梳理流程

3. 战略分解

战略是制定营运决策的指南，所以战略分解实际是为日常营运制定战略主题目标。

我们通常采用“工作坊”的方式，让管理层有机会检讨和重新认识企业的战略，并从四个角度：财务、客户、流程和能力对战略进行分解，形成四个纬度的战略主题目标。有必要的话，管理层可以修订或丰富战略的内容。工作坊的目的就是要通过双向沟通，促进彼此的了解，加强合作的精神。

实际上，战略梳理每年都要进行，因为市场瞬息万变，需要不断更新战略规划的内容，经常检查，根据它来制定每一步重大决策。一个定义清晰的经营战略，分解起来会比较顺手，大大减少了花在决策上的时间，并增加了每个人的信心。尽可能使公司最基层的管理人员也参与到战略分解的工作坊中去。

记住，战略分解工作坊不是：

- 一张罗列战略主题的清单或一份不切实际的梦想
- 团队建设训练
- 根据仓促决定的战略所拟订的一系列目标
- 远离他人视野的秘密文件
- 一份企业成功的担保书
- 头脑风暴的成果

战略分解的结果是战略图，反映了企业的因果商业模式（见图6.2-5 战略图）。

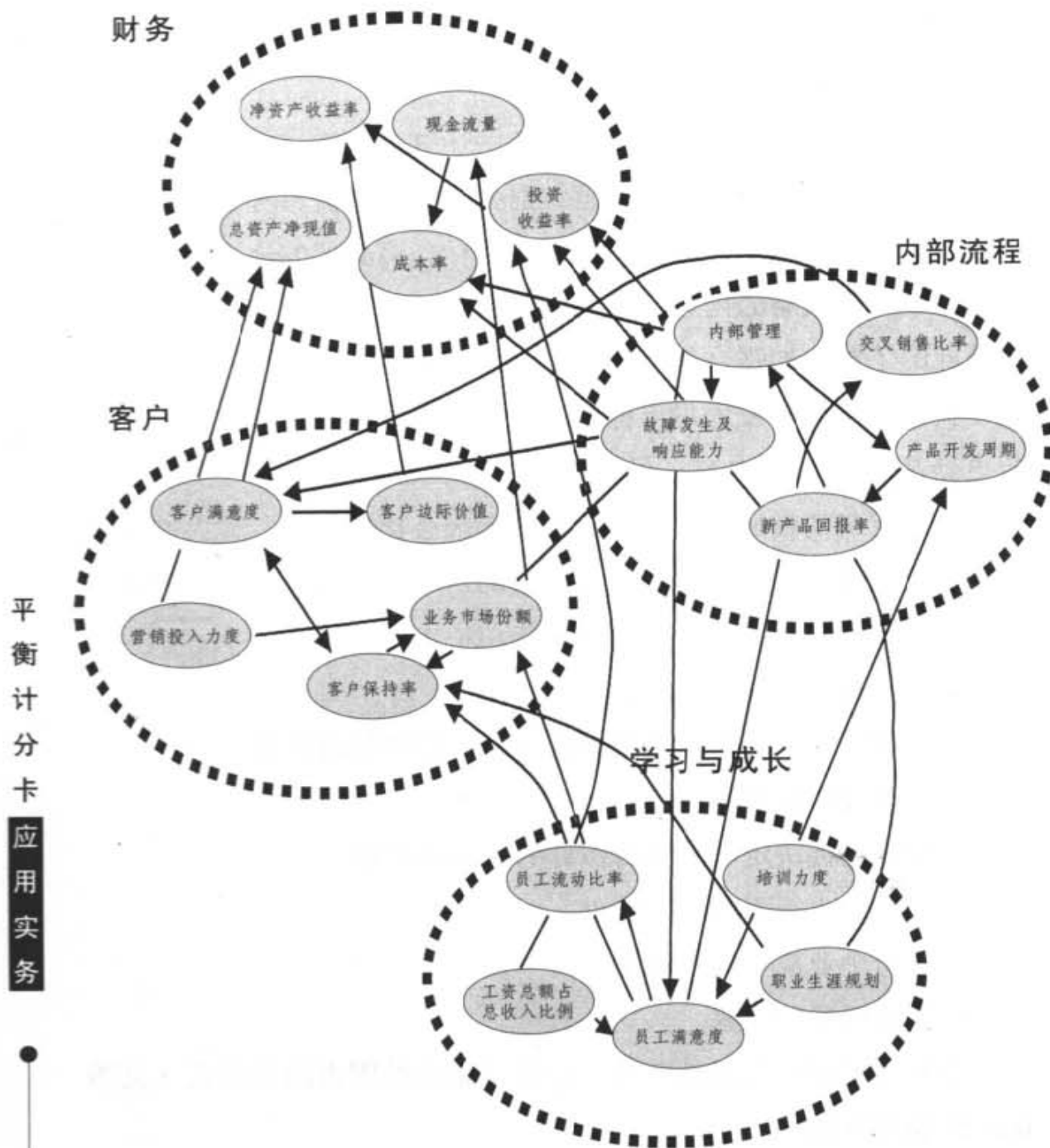


图 6.2-5 战略图

步骤四至步骤五：实施平衡计分卡的重点

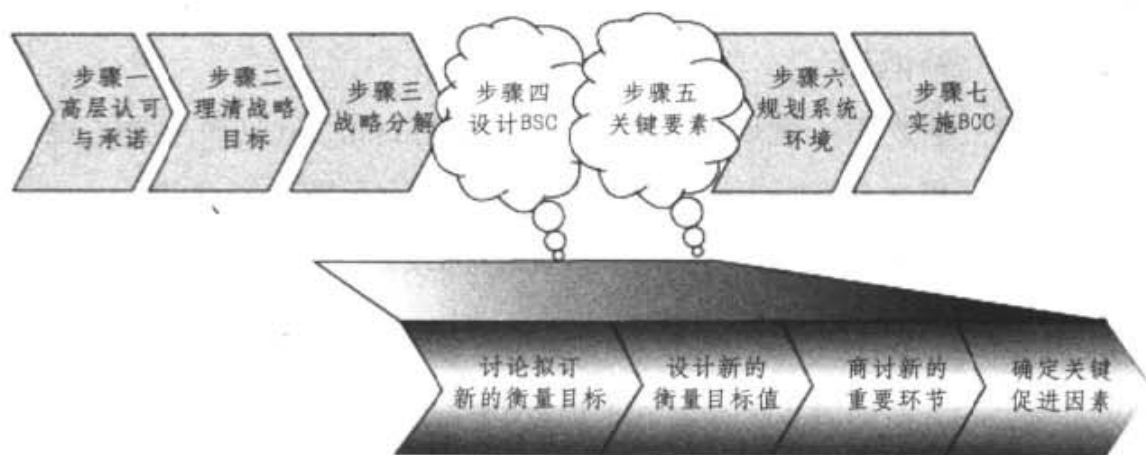


图6.2-6 步骤四至步骤五：设计平衡计分卡

许多企业，在制定了远景和战略目标之后，就展开一系列的计划，诸如全面质量管理(TQM)、CRM、电脑化、员工培训或是ISO 9000等等。其实这些都是很不错的计划，但往往却没有与企业的战略目标挂钩，因为这之间确实有个鸿沟（如图：6.2-6）。例如：全面质量管理是一种有效的管理工具，它确实能够提升企业的管理质量。一般来说，质量的定义是“符合客户的规范与要求”。但是联系到企业的战略目标，关键要素是产品的质量问题的呢？还是交货及时才是当务之急？

另一个企业通病就是员工的培训。因为企业资源有限，因此培训也得有针对性。一家中成药公司，每年都拨出一笔经费，作为培训用途。尽管公司已经决定要转型为保健品的公司，领导层还是把全体员工的培训的比重放在对中药的认识上。

企业因为资源有限，因此必须对此做出取舍，这就是平衡计分卡的精髓之一。企业的资源分配必须得有针对性，要瞄准战略目标。有

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

了战略目标之后,企业还得找出成功的关键要素,这样一来,资源才能用在刀刃上,正所谓有的放矢。而进一步地探讨和分解关键成功要素就可以弥补鸿沟。

所谓关键要素,就是指为了要达到战略目标,企业最主要的是做些什么?这里关键的字眼是“做些什么”,而不是“怎么做”。

一家国际航空公司,在80年代初的远景是“成为全球最受欢迎的航空公司”。这远景确实振奋人心,但对航空公司的所有职员来说,这还是很抽象的东西,全体员工无所适从。可是如果进一步分析,就知道得先要了解什么因素可使该公司成为“全球最受欢迎的航空公司”,然后进行调查。调查的结果显示,人们最重视飞行安全和飞机准点。航空公司就可以根据客户的这些要求,找出成功的关键要素,如:确保飞行安全、准时起飞和降落等(见图6.2-7)。

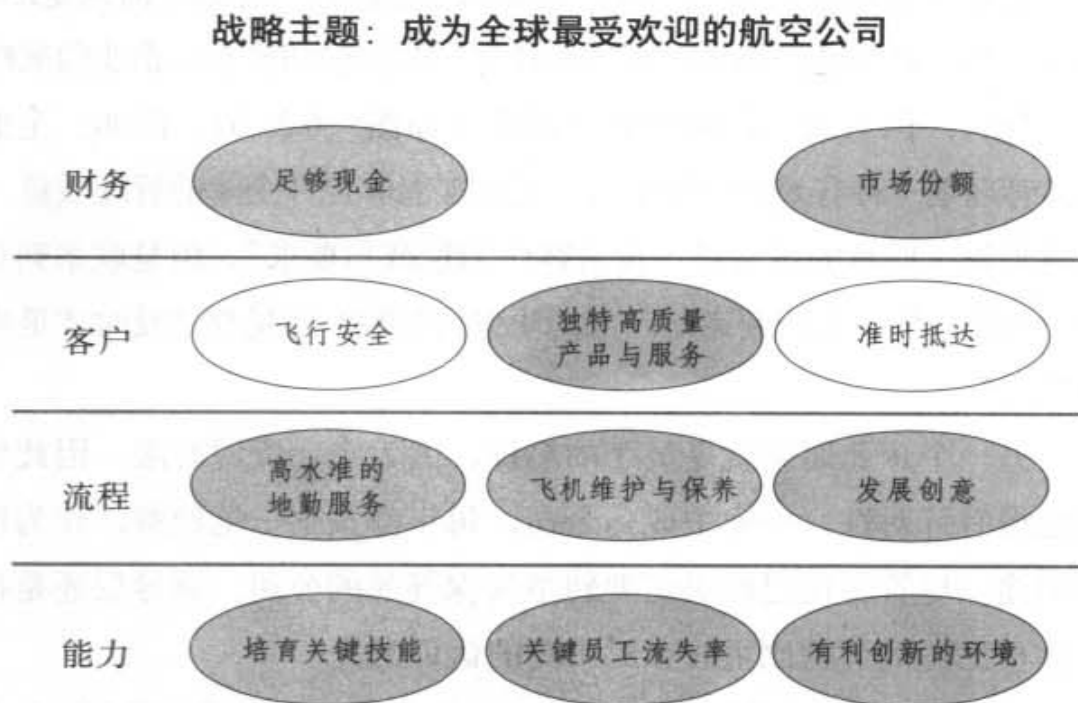


图6.2-7 战略图分解



关键成功要素的另一些例子:

- 我们必须开拓海外市场;
- 我们必须缩短开发新产品的周期以满足客户的需求;
- 我们需要“一次就做好”的供应商;
- 我们必须留住人才;
-

正因为所探讨的是关键要素,所以,一般来说关键要素不超过八个,同时必须兼顾企业的多个层面,除了财务之外,还得在客户、内部流程和学习与成长等层面取得平衡,正确的关键成功要素必须与企业的战略与战术相结合。

所有被选出来的关键成功要素都必须要有一个人负责。作为实施平衡计分卡团队的成员,他要确保关键成功要素得以落实。通常负责人与关键成功要素有所关联。

制定与关键成功要素相关的关键指标:

找出了关键成功要素,接着下来就是找出相应的指标。这一项工作对很多企业来说都是很棘手的课题。原因是一般的企业衡量指标是财务性的,具有以下的特点:

(1) 指标多数来自财务报表,衡量的大多数是财务数据。例如:利润率、投资回报率等。

(2) 指标大多数是反映过去的情况,很少涉及领先的指标,可以为企业发出警报。例如:客户流失率,而不是客户满意度的调查。

(3) 指标之间大多数毫无关联,一般由各个部门自己去制定,各自为政,也很少根据流程来制定指标。例如:采购部门成本下降百分比与生产部门的生产力之间没有关联。

(4) 由于指标缺乏时效,他们衡量的功能大于管理的功能。例

如：生产力高或是低，有些时候根本不能反映企业的健康情况。因为提高生产劳动的原因可能是拒绝少量多样的定单，而只专注产量；也可能是成品在仓库堆积如山，市场消化不了。所以这些孤立的指标不能起到管理的功能。

正因为平衡计分卡的指标要顾及方方面面，既有滞后，也有领先；既有短期，也有长期；既有财务，也有非财务的指标，因此，一般企业现有的数据库，根本不能为新指标提供数据。所以，要从传统的绩效衡量或是管理系统转换成高效的平衡计分卡系统，不但牵涉到领导班子思维的转变，也涉及现有的管理系统和数据处理。

好的关键指标除了应符合SMART准则，同时也应有以下的特点：

- (1) 可以量化
- (2) 可以用来监管业务的进展
- (3) 激励员工采取有效的企业行为
- (4) 传递信息
- (5) 容许管理层追根究底
- (6) 指出可以改善的地方

相反地，我们要避免以下指标：

没有衡量的功能。比如“高”市场占有率，“好”的质量，为了获取指标的数据而“劳民伤财”——这里指的是增加更多的人力、资源和设备，造成无谓的浪费。

不能引导员工采取对企业有利的行为，例如，只关注销售额，而不注意获利率和应收账款。一个实际的例子就是“吉列”的董事长在上任初期考察业务时，发觉每个月月初时，业绩平平，但一到月底，业绩便蹿升。在追究之下才发现，原来销售员为了冲业绩，在月底削价倾销，客户知道这情况之后，都留到月底定货，以获取最优惠

的价格。公司为了业绩，反而牺牲了获利率。结果，董事长批准修改业绩考核指标，并要求各部门制订合理的业绩目标，折扣超标的都得请示。

指标所提供的信息没有新意，也无法让管理层知道如何改善。例如，长期以来管理层都知道成品库存偏高，但是指标却没法进一步提供造成存货偏高的原因。因为这个指标与其他指标没有关联。

与指标有关联的单位或负责人完全没办法改变事实。如果所衡量的指标超出了有关人员的能力范围，由于有关人员无法采取行动加以改进，因此指标也失去衡量的意义。

那么我们到底要如何选择关键指标呢？以下的要点可以作为参考：

- (1) 量的单位，如百分比，绝对值；
- (2) 衡量的工具，如通过调查、数据搜集表等等；
- (3) 衡量的频率，到底指标要多久出现一次；
- (4) 管理层对指标的界定和来源，这里指的是如何为目标下定义和认清指标是出自何处，如何搜集；
- (5) 与其他指标的因果关系；
- (6) 与企业战略目标的关联性，在整个战略关系链上处在哪个环节。

要注意“平衡”这个字眼，不单只是重视财务、客户、内部流程和学习与发展这四个层面，我们也要关注“滞后”指标与“领先”指标之间的平衡。

以下是一些提供参考的指标：

滞后指标：销售金额、产品不良率、机器故障率、客户投诉(数量)；

领先指标：拜访客户的次数、员工培训的时数、机器维修的落实

率、客户满意度的调查。

这两者之间的最大不同点是，滞后的指标所提供的信息是“历史”的数据，我们无法挽回。领先指标的特点是向企业的滞后的指标发出警报，以便管理人员能及时采取行动来解决问题。

步骤六至步骤七：成功实施设计平衡计分卡

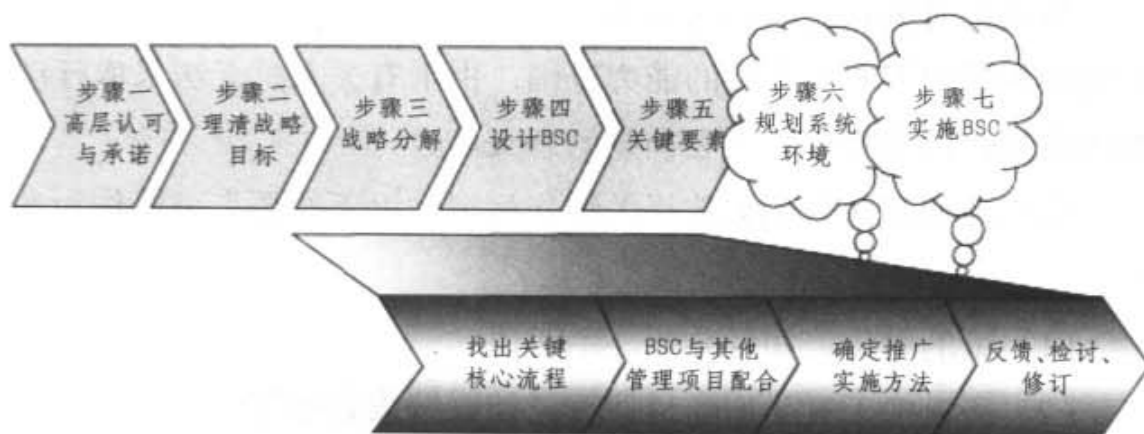


图6.2-8 步骤六至步骤七：实施设计平衡计分卡

找出影响关键成功要素的核心流程，简单地说就是要达成关键成功要素所必须完成的工作（任何工作都必须通过作业流程来完成）。

所谓商业流程，简单地说就是为客户创造价值的过程。根据哈默尔（Michael Hammer）在他的新书《议题制胜》（Agenda）中的阐述，流程就是指为客户创造价值的一系列组合的活动。任何企业如果要做到完成使命或是改革的目标，并确保能在组织里生根，就必须通过商业流程再造。

因此，企业必须找出要改善的一系列活动，以便实现关键指标。再回到航空公司的例子，核心流程就是飞机维护与保养，与之相应的另一个流程就是机师的技能培训。

要成功地掌握与控制全局，就必须有效地管理全局的各个部分。因此我们有必要将核心流程化整为零，进一步分解流程，一路往下细分成为活动和工作项目。我们不能管理抽象的东西，例如“最受欢迎”，但是可以管理具体的活动，如把飞机维护转化成保养、维护的工序等等，管理层就可以进行管理（见图6.2-9）。

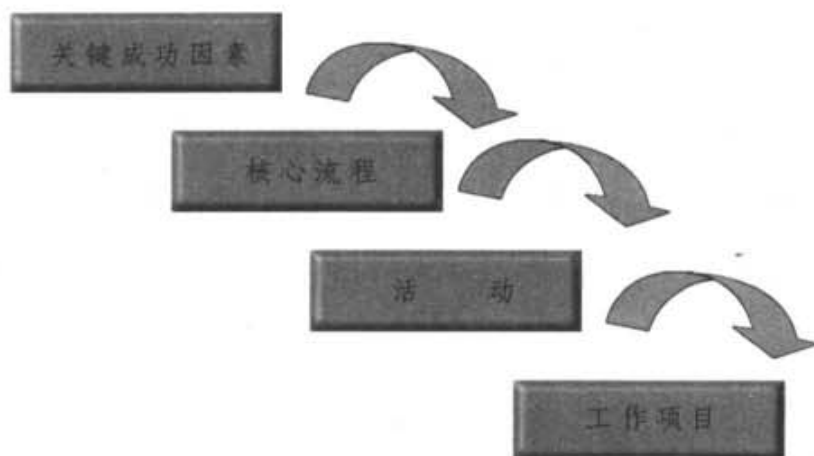


图6.2-9 核心流程的分解图

如图所示，核心流程是要达成关键成功要素所必须完成的工作（任何工作都必须通过作业流程来完成），活动就是指要完成流程所要做的工作，而工作项目就是活动细分的工作内容。

举一个制造业的例子：

核心流程：机器的维护与保养。

活动：各项维修工作，如定期更换某个零件。

工作项目：更换零件的步骤。

这样一层层地剖析核心流程，意义重大。当核心流程分解成为工作项目之后，职责分明，工作容易衡量，员工的能力是否能胜任也一

目了然。如果发现员工不能很好胜任,领导层可以马上采取应对措施,例如重新培训或调派资源。

实施平衡计分卡的经验告诉我们,前半段的工作,即从战略规划到找出关键成功要素,再分解成为工作项目,这一段工作相对容易。但是千万不要掉以轻心,不要形式化地找出指标,分解流程。虽然这一个阶段工作相当繁琐,但是只要认真去进行,对后半段的工作,可以说是事半功倍。

在实施平衡计分卡时,阻力基本上来自两方面:一是搜集数据的苦恼。这部分牵涉到我们如何设计数据采集的问题。二是平衡计分卡表上的“红绿灯”的警示系统,这才是根本的问题。如果管理层不能借助平衡计分卡来达到战略目标,那实施平衡计分卡就算失败。

确保企业资源以执行战略目标:

1.成立管理委员会

成立管委会的目的是在于能够由一个中心来推动、检讨和有效地沟通实施平衡计分卡。其实,实施平衡计分卡就是落实企业变革管理。因为,平衡计分卡要求企业平衡地看待企业多个层面的管理指标,一改过去只侧重财务指标的管理系统与企业文化。而这一切的改变就必须通过管委会来带头推动。

西方企业,一般管委会的主席是由高阶主管担任,并由各个部门委派一名高级干部担任委员。在亚洲,我们的经验是管委会主席应该由董事长或总经理担任,并由各部门主管担任委员。原因是亚洲企业人的因素更加重要,有企业负责人带头,事半功倍。如果实施平衡计分卡是企业的其中一个部门,那应当由事业部门总经理来担任主席。最好能委派一位总部的资深经理来担任委员。这将有助于和总部的沟通,同时方便将来集团全面推广平衡计分卡。

在委员的人选方面，应该有各个部门的主管或代表。因为平衡计分卡的推行涉及公司的各个层面，很多时候，所牵涉到的商业流程或应该改善的部分跨越好几个部门（见图6.2-10）。

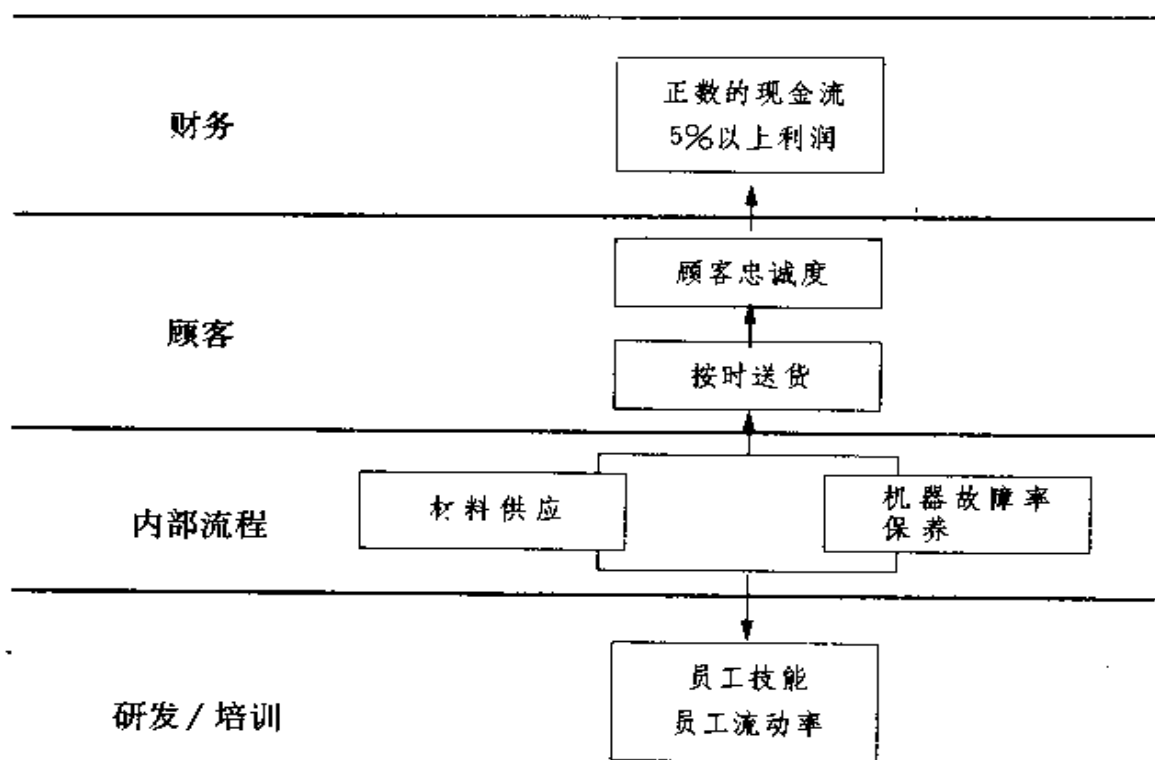


图6.2-10 部门与作业流程的因果关系

要提高公司的利润，其中一个关键就是要留住客户（客户忠诚度）；而准时送货，就是提高客户忠诚度的指标之一。往下再推，备料部门（材料供应）、设备维护部门（机器故障率）和人力资源部门（员工技能）都会影响公司利润率。

管委会的任务如下：

（1）确定阶段目标。实施平衡计分卡是一个永无休止的旅程，因此管委会应该为每一个阶段定下目标和优先顺序。这样一来，企业才

能有效地评估实施平衡计分卡的成绩。

(2) 平衡计分卡的决策中心。所有关于平衡计分卡的决策,企业的战略,重大资源的分配,包括数据库的电脑化或因实施平衡计分卡而必须对组织奖赏制度做出调整等,都必须由管委会决定。

(3) 负责沟通、协调与平衡计分卡有关的重要活动。企业无时无刻不在推行各种内部的改善活动,如:全面质量管理、ISO9000等等,这些活动不但消耗企业的资源,同时也会造成员工因为众多的改善计划或运动而显得无所适从,无法专心一致。因此,管委会有必要统筹这些计划和整合资源。

在适当的时候,比如,某个部门因为实施平衡计分卡而取得成绩时,管委会应该给予宣传和鼓励,以便鼓舞士气,加强员工和股东们的信心。

2. 成立实施团队

正如在企业中推行改善计划一样,我们需要通过团队或是改善小组来组织实施平衡计分卡的活动。如上所述,为了要达到企业平衡计分卡的指标,所要进行改善的活动都是跨部门的,因此有必要组织跨部门的改善小组,通过集思广益来完成目标。团队可以根据需求,成立多个小组,针对不同的课题,进行探讨和找出解决方案。

卡曾巴赫(Katzenbach)和史密斯(Smith)在他们的《团队的智慧》(Wisdom of Teams)一书里指出,所谓团队是指一组人有着互补的技能,共同的工作方法,肩负起共同的责任,为着同一个目标而努力。因此在成立团队时,企业必须注意以下几点:

(1) 为团队定下具体和明确的目标和时限。管委会必须为团队定下明确的目标,给予他们足够的资源,并且确定在多少时间内完成任务。

(2) 团队的评估是以集体为主。管委会必须清楚地告诉团员团队的评估办法。同时也让团员清楚地认识到要达成目的就必须依靠大家的力量。这样一来,才能避免个人主义或是团员各自照顾自己的利益。必要的话应为成员们提供团队精神的培训。

(3) 在甄选团员方面,要注意代表性和技能的配搭。团员必须是来自与关键指标相关的流程或部门,必须具备相关的知识和技能。与此同时,团员的技能最好能互相配搭,这样一来才能够达到事半功倍的效果。因为平衡计分卡牵动了企业的方方面面,也牵涉到公司的企业文化,因此,在团队的成员当中,最好有一位具有变革管理经验的团员。一般来说,团员人数介于5~8人。

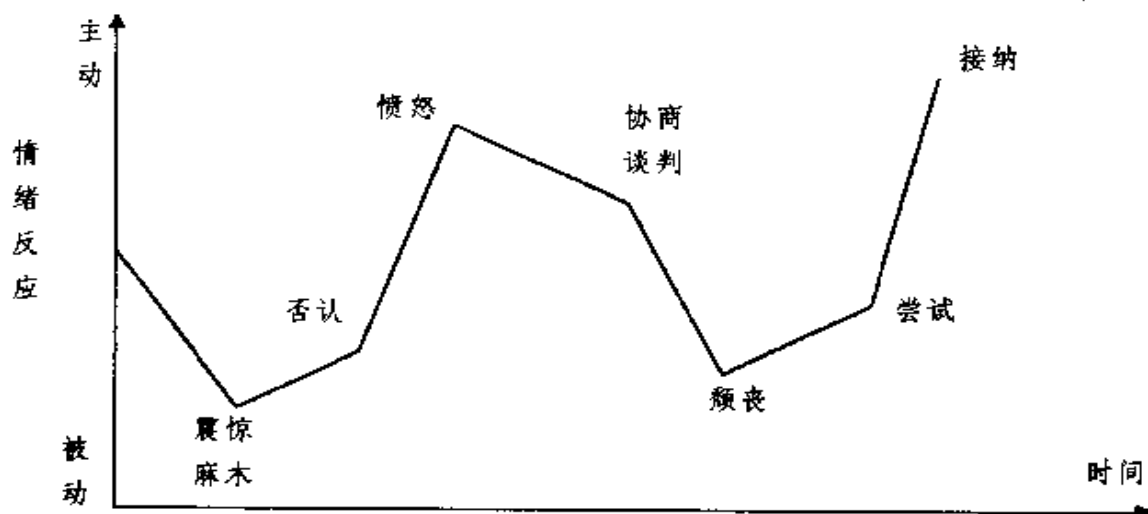
(4) 提供足够的资源。在实施任何计划或项目的时候,经常听到团员诸多的抱怨,而最常听到的申诉就是“既要马儿跑,又要马儿不吃草”。通常团员本身都要完成日常工作,因此,要他们再负起实施平衡计分卡的重任时,应该为他们创造比较好的条件,以便他们可以专心工作。例如,调整他们日常的工作,提供计算机,甚至给予必要的培训。

§ 6.3 实施平衡计分卡的注意事项

导入平衡计分卡是关系到整个组织的改革活动,因此需要最高领导的大力支持,拥有足够的资源才可能取得成功。由于这也是一项变革,因此执行者也要做好心理准备,随时随地都会遇到压力,因为当企业导入任何一项改革方案时,员工情绪一般都会受到影响。原因是人们在面对变革时,总是会关心以下的问题:

- 怕影响到个人的利益;

- 担心改革所带来的不确定性;
- 改革的目标与各人的目标不一致, 等等。



资料来源: Conner, Daryl, 1998, Leading at the Edge of Chaos How to create the nimble organization, Jon Wiley & Sons, Inc.

图6.3-1 员工抗拒组织变革的心路历程

开始时, 员工总是会因为担心变革的结果而感到震惊, 拒绝改变; 当知道无法阻止变革就会显得情绪激动; 一旦管理层下定改革的决心, 耐心地与员工沟通, 一般来说员工都能渐渐地接受改革, 尝试改变, 最终完全接受变革。

没有一项改革是一帆风顺的, 所以认清员工面对变革的心理历程是很重要的。了解了这个变化的过程, 管理层才可以有所防范, 面对员工抗拒改变时, 才有心理准备。

如何克服员工的抗拒心理

1. 关键人物的参与

这里的关键人物是指领导层及组织里具有影响力的员工。这些员

工虽然在公司组织结构表上没有担任什么重要的角色，但是举足轻重，我们称这些人为非正式组织的领导。有这些人的支持与参与，这将给全体员工发出很清楚的信息。往往这些关键人物都参与平衡计分卡管理委员会或是执行团队。

2. 教育培训与沟通

任何一项改革不可避免地导入了一些新观念或是新方法。如平衡计分卡，就是一个相当新的管理工具。员工误以为平衡计分卡纯粹是为了评估个人，给员工造成很大压力，因此尽可能减少自己与关键指标发生关系，以为一旦与指标有所关联，就必须接受考核。

3. 分享与参与

在变革的过程中，尽量减少旁观者，让每一个人和部门都适度地参与，从中分享心得或是挫折。当每个人都是推行改革的一分子时，就不容易出现指手画脚、评头论足。当然，平衡计分卡管理委员会必须抓紧机会，一有成绩，就必须加以宣传，以鼓舞士气。

4. 推动与支持

领导层要起带头作用，尤其是在平衡计分卡实施的初期，更要身体力行全力支持。让员工感觉到领导很重视这项改革。

5. 沟通与协调

平衡计分卡本来就是一种有效的沟通工具。沟通应该由战略规划开始，并贯穿整个平衡计分卡的实施过程。每一个步骤，都应该始终如一地强调改革是为了提升企业竞争力，而不是针对个人。因此，应该强调管理功能，而非考核功能。每一个步骤，都得提供让员工发表他们的想法与意见的机会。到了准备实施的时刻，沟通的重点就应该放在实施平衡计分卡可能会碰到的问题上，让大家做好思想准备。要让员工知道，实施是一个过程，不可能一步到位。

6. 强制推动改革

完成了以上五个步骤,管理层就必须义无反顾,下定决心贯彻改革,绝对不能姑息迁就任何反对的力量。这时候,管理层就得要求计分卡准时完成,要求数据精确,对于达不到标准的指标,要穷追不舍,并要求制定相应的改进行动计划。

对于做得好的部门要给予奖赏,达不到要求的部门也应给予帮助。

因此,在实施平衡计分卡之前与员工做好充分的沟通是十分重要的,同时平衡计分卡应该与员工的赏罚制度挂钩。

成功实施平衡计分卡的要诀

要想成功实施平衡计分卡,应注意以下要点:

1. 最高领导的支持

企业的董事长或总经理必须通过管委会对实施平衡计分卡给予有力的支持。平衡计分卡不仅与企业的绩效有关,而且牵涉到企业的方方面面,包括企业文化、资源的使用、业务流程、管理企业的理念,如果企业掌舵人不支持,不身体力行的话,平衡计分卡不可能成功。就如我们在前面提到的那家电信公司,因为没有得到企业高层的支持,虽然花了一年半的时间,平衡计分卡还是无法推行。这不仅浪费时间,更重要的是影响了员工的士气。

另外,推行平衡计分卡时需要企业重新规划资源的使用,在改革的过程中,也经常会涉及企业政策性的问题,如果没有最高领导的支持,平衡计分卡可能会裹足不前。

2. 要趁热打铁,但要循序渐进

当企业做出实施平衡计分卡的决定之后,就应该当机立断,马上着手进行。这是对企业发出强而有力的信息,让企业全体人员都清楚地认识到推行平衡计分卡的重要性。要是在做决定时优柔寡断,决定

之后又一再拖延，这将影响到员工的士气。

当然，要趁热打铁，并不是意味着就要贸然地去闯。我们还得有一个周详的计划，按照一定的程序去进行。

例如，在战略目标不清晰之前，我们不能急不可待地去探讨关键的成功因素。另外，有一些指标的数据不是随手可得，需要经过一番设计和安排才可以得到，如：客户满意度的调查。在这一方面，项目管理就显得尤为重要。

3. 充分考虑企业其他的改进方案和先后顺序

任何企业几乎无时无刻不在改善自己的业务。这也意味着这些企业随时都有一些计划在进行。在推行平衡计分卡时我们应该尽可能包含这些改善计划。一般来讲，平衡计分卡作为实现战略目标的利器，应当被视为主要的改革或改善计划。如图6.3-2所示，如果企业的核心流程是有关质量改善，而且企业正在推行ISO9000或6 σ ，那么这些就可以当作是改善计划之一。吸收其他计划的前提是所有的改善计划必须为战略目标服务。因为企业的资源有限，企业一定要根据战略目标来理清使用资源的优先顺序(见图6.3-2)。

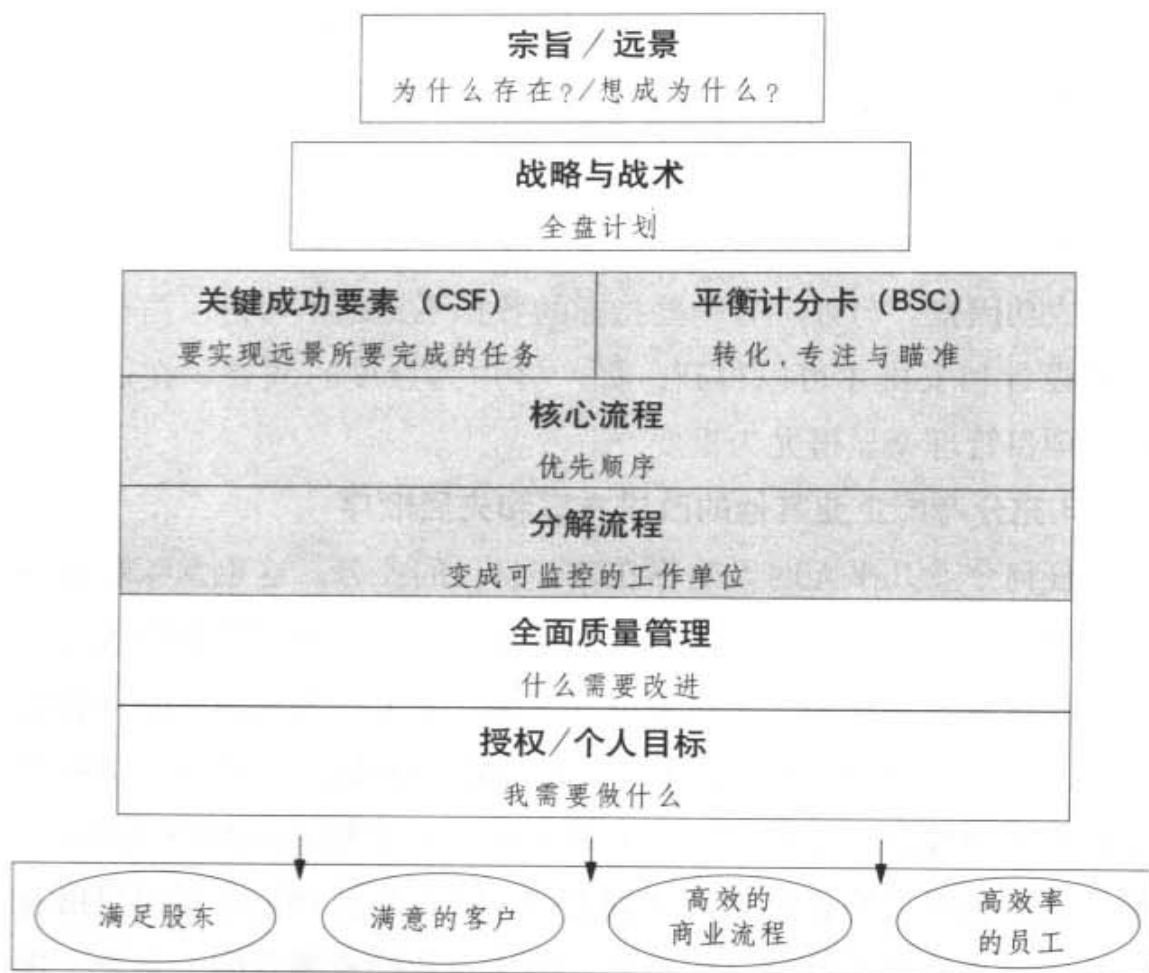


图6.3-2 平衡计分卡与 源的优先顺序

4. 一定要充分使用电脑化信息

平衡计分卡改变了企业一向只关注财务或是历史数据的状况, 而要求企业平衡地看待其他层面的指标, 如客户服务、内部流程、学习与成长和一些领先的指标, 因此在搜集数据和处理数据上, 有一定的难度。

在选择领先指标时必须考虑到数据搜集与处理的复杂性, 须考虑使用计算机来协助。

这是实施平衡计分卡必须考虑的现实问题。如果企业在推行平衡计分卡时必须耗费巨大的精力去搜集与处理数据, 在企业内部将会出

现阻力，很多人就会借此不参与。

5.一切报告须从精简实用出发

步入新经济时代，速度是一项很重要的竞争优势。对竞争者的行动、市场的反应、客户的反馈，管理层都得迅速地采取行动。而这一切都有赖于及时获取有效信息，因此信息的处理和呈现的方式就必须清晰扼要，一针见血。虽然这是任何报告都必须遵循的原则，但是一般的企业都做得不好。在企业里做一个简单的试验：搜集企业所有的报告。略有规模的企业，报告少说就有好几种。不同部门的主管对信息有不同的需求，结果就产生了部门报告。为了了解其他部门的运作，主管得阅读好几份报告。随便抽出一份报告，我们就会发现，真正有用的信息就那么几页，其他部分，通常只供参考而已，很少人阅读。

平衡计分卡的精髓，其实就在一张“卡”上。管理层通过分析卡上的指标，就可以达到“一叶知秋”的效果。而其他深一层可供追踪的数据或信息，也应该是几页的报告。一张有效的平衡计分卡，通常可以通过“交通灯”管理的方法，让管理层可以一目了然地知道企业经营状况。

6.使用者必须是平衡计分卡的拥护者

在导入平衡计分卡时，所有的使用者自然而然地会认为这是一项额外的工作，因此事前的准备工作，如教育员工对平衡计分卡的认识，通过宣传，传达企业要实施平衡计分卡的用意和目的是十分重要的。使用平衡计分卡者不但必须熟悉平衡计分卡的操作，更重要的是他们必须深深地了解到它所带来的好处，成为它的拥护者。只有这样，才能确保平衡计分卡实施成功。

7.要迅速传达平衡计分卡初期的成绩

如前文所述，企业实施平衡计分卡涉及到企业内部的方方面面，

虽然说建设平衡计分卡一般上只需要12~16周,但是从设计、落实到看到显著的成绩也许得花上半年的时间。这对一些缺乏信心的人来讲,可能过长。因此,在规划落实计划之前,务必要考虑哪一些核心流程比较容易看到成绩,在落实平衡计分卡时,要稍微侧重这些流程,一旦显示出初步的成绩,就应该迅速有效地传达成绩,一来可以鼓舞员工的士气,二来也可以加强管理层的信心。

表6.3-1 平衡计分卡样表

BALANCE SCORECARD						
编号	关键绩效指标		频率	单位	基数	目标
I	财务层面					
1	F-01	现金流	每月	马克	(1,200,000)	0
2	F-02	利润	每月	RM	(1,400,000)	0
3	F-03	销售金额	每月			
		a. 一整套		%	30	40
		b. 高级产品		%	5	5
II	客户层面					
4	CP-01	反馈时间	每月	%	Not Avail	100

8.把平衡计分卡纳入公司检讨经营管理的程序

一些成功实施平衡计分卡的企业,已经把它当成是企业主要的管理工具,把它纳入管理的日常议程。因为,好的平衡计分卡就是最有效的绩效管理的系统。

实施平衡计分卡的企业应该朝这个方向努力。在实施初期,尽可能利用平衡计分卡作为检讨企业经营的信息。虽然初期信息可能不够全面或是不够准确,但是却逐步地养成使用计分卡的习惯。

如果企业不尽早把平衡计分卡纳入管理系统,而有意无意地另外召开平衡计分卡检讨会议,久而久之就变成另一个额外的检讨会议,

对管理层来说，只会加重负担。

9. 确保持续的变革行动

实施平衡计分卡是一项持续和永久性的变革行动。它触及了企业文化、管理的观念、数据使用、信息的观点和员工行为。而行为的改变，使其成为企业文化的一部分，是一项持久战。就正如瘦身计划一样，要降低体重，只要几个星期的耐力，改变自己的饮食方式和多做运动，相信不难做到。但是要永久地保持健康的体重，就需要改变饮食习惯，并把运动当作是生活的一部分。

企业也不例外，要实现永续有效的管理绩效，就需要消化平衡计分卡的精髓，不能只凭一次平衡计分卡的实施就可以一劳永逸。在导入平衡计分卡的阶段，企业是通过外力，只要付出一定的努力，取得初步的成绩并不难。如果要使平衡计分卡系统落地生根，就得建立自己的企业文化，把外力转化成企业内部不断寻求改革的推动力。

变革的管理

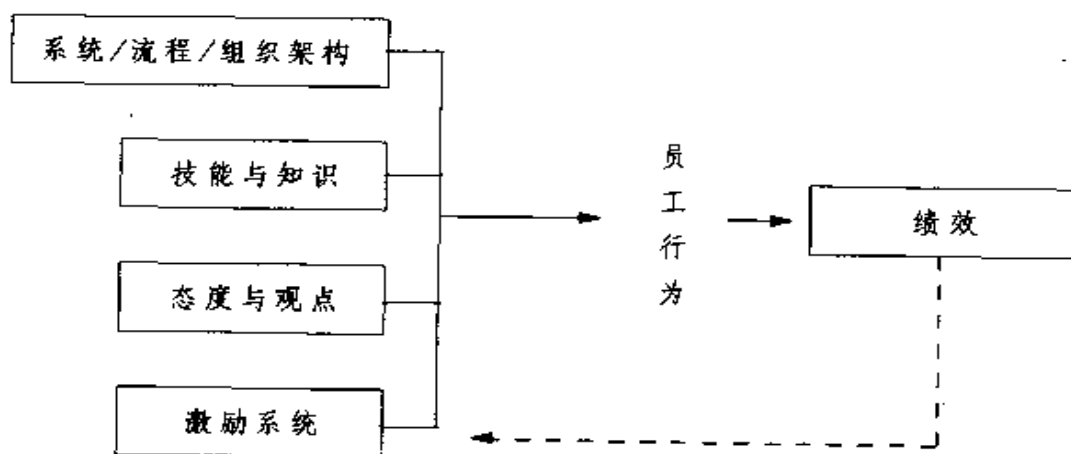


图6.3-3 变革管理

如图6.3-3中所显示,企业需要通过系统、流程、组织架构,技能与知识,激励系统与员工的态度这四方面来改变员工的行为,最终才能达到企业的战略目的。

实施平衡计分卡的项目管理

虽然实施平衡计分卡这一项绩效管理系统是企业永续经营、持之以恒的管理思想和行为,但在导入初期,我们必须把它当作一个项目来管理。根据卡普兰与诺顿的经验,第一轮的分卡大约可以在16周之内完成。在亚洲的经验是,如果最高领导全心全意地投入,分卡可以在12~16周内完成。

任何一项改革活动在实施的前期,活动通常都比较密集。因此最好控制在3~4个月内。如果前期时间较长,员工会觉得厌倦,感觉上觉得没完没了,同时又看不到成绩而心灰意冷。实施平衡计分卡是企业持久的活动,也是一个精益求精的过程,在实施的初期,不要太在意系统必须完美无缺,重点是通过检讨会议不断地改善。

整个项目的进行是由高层研讨或者工作坊来带动的。如拟定“战略目标”,企业可以通过高层研讨会来探讨。与会的对象应包括管委会的全体成员,有必要的,可以扩大阵容,如加入其他的高层领导。通过这种方式,企业可以比较集中地讨论问题,集思广益,加强高层的团队精神。这样一来,也可以比较快地达成共识。

以下提供平衡计分卡实施计划表供参考(表6.3-2)。

另一方面,为了加强沟通,提高项目管理的效益,我们建议管委会应该有定期的会议。

会议一般的议程如下:

- (1) 检讨平衡计分卡的进展(与预定目标的差距);
- (2) 检查上次会议所同意的行动计划(每一次会议都要有决议和

行动计划);

(3) 讨论与解决政策上或是运作上的难题。

我们建议每两周举行一次检讨会议。如果要掌控实施平衡计分卡的进展,就必须认真地定期开会。让大事化小,小事化无。

编号	工作内容	Wk1	Wk2	Wk3	Wk4	Wk5	Wk6	Wk7	Wk8	Wk9
I	项目管理									
1	选择实施BSC的业务单位									
2	成立管委会									
3	成立BSC团队									
4	BSC讲习班									
5	检讨会议									
II	拟定战略目标									
1	拟定或修订企业远景、战略									
2	确立实施BSC的目标									
3	制定成功关键要素(CSF)									
4	选择与CSF相关的指标									
5	找出采集有关指标的办法与基准									
6	找出影响CSF的核心流程									
7	分解流程									
8	制定政策和标准作业程序									
III	实施计划									
1	管委会核准计分卡									
2	制订实施计划与时间表									
3	BSC实施培训									
4	管委会核准实施计划									

表6.3-2 实施计划表

失败的原因

实施平衡计分卡,切忌对平衡计分卡一知半解。必须有系统的解

决方案,按组织要素、架构进行综合考虑,避免“头痛医头、脚痛医脚”,片面地、孤立地进行平衡计分卡的方案设计。如果草率行事,没有按计划步骤随意推行,是注定要失败的。下面是常见的失败原因:

- 雷声大雨点小,高层口头支持,但力度不足;
- 虎头蛇尾,上热下冷,中层不配合,基层应付;
- 心血来潮,随意性太强;
- 缺少系统工程和项目的概念,形式上模仿;
- 项目推进组人员经验不足;
- 衡量指标上下意见不一致;
- 未定衡量目标和具体指标;
- 没有与指标配套的工作方案和工作计划;
- 在实施过程中没有不断地检讨与改善。

推行时机的选择

什么时候实施平衡计分卡,对能否顺利有效地推进有着举足轻重的影响。一般以下情况为理想的导入时机:

- (1) 战略分析和战略规划时;
- (2) 实施发展战略时;
- (3) 建立新的绩效管理体系时;
- (4) 新的年度开始时;
- (5) 绩效考核结束,制定下个阶段绩效指标时;
- (6) 企业有意提升管理水平时;
- (7) 管理改革时;
- (8) 实施新的其他的管理系统时;
- (9) 实施ERP系统时。

.....

第七章 案例分享

本章节提供了来自四个不同行业的案例，我们期望通过分享这些案例，使大家对本书的内容有更深入的了解，同时对在实践中如何运用平衡计分卡有所体会。

- IT行业案例分享——迈特尔公司
- 零售行业案例分享——来喜迓百货
- 房地产业案例分享——域海地产
- 制造业案例分享——圣亚特公司

§ 7.1 IT行业案例分享——迈特尔公司

迈特尔公司简介

迈特尔公司于1984年在美国成立，产品是个人电脑、工作站以及相关的应用软件设计开发。在公司成立之初，他们就确定了自己的远景和目标——“让每个企业都使用我们的产品”。到1995年，迈特尔已成为世界上著名的IT公司，全球拥有雇员12000人，销售额超过30亿美元，资产负债稳定，是上市公司中增长较快的公司之一。

迈特尔的产品主要销售对象是银行、制造业、物流业、服务业以及各中小企业。

从一开始，迈特尔就把主要目标定位于个人电脑、工作站以及相关软件的开发，使人们可以在公司、学校，甚至自己家里应用电脑工作，以便更有效地挖掘潜能、提高效益。公司的企业文化非常鲜明，那就是“追求完美，不断创新”。这种积极进取的企业文化使得迈特尔通过持续的技术更新和科技进步成为IT市场的领导者。迈特尔在研发上的投入是惊人的，仅1996年的预算就达到4亿美元。

迈特尔的初期产品是个人电脑及工作站，后来又进入大型电脑主机市场。

市场的多变和激烈竞争同时预示着新的机遇和挑战。近几年全球的工作站市场增长迅猛，这个原本由RISC/UNIX所主导的市场，总

容量为120亿美元，英特尔的市场份额在两年内由1%增长到10%。由于英特尔的产品价格平均来讲比竞争对手低很多，因此在英特尔方面其市场份额甚至是倍增的。

英特尔公司亚洲分部

对英特尔来讲，亚洲地区是个新生的但成长迅速的市场。20世纪80年代末，英特尔首先在香港地区和新加坡开设了分公司。1990年，继日本、韩国、泰国和台湾地区之后，又在马来西亚、印尼、菲律宾和中国大陆成立了新的办事机构。

彼得·威廉姆斯（Peter Williams）作为英特尔公司亚洲分部的区域副总裁，全面负责该地区的经营和管理。下设业务拓展部、经营规划部、市场运营部以及各国分公司等。1998年亚洲分部员工总数达到320人。其组织机构如下图：

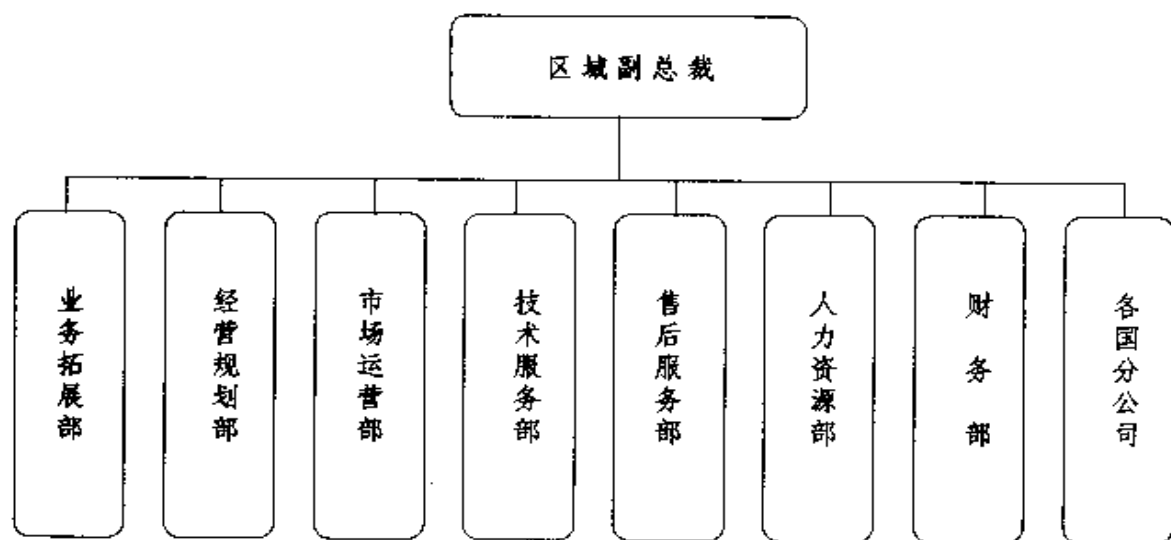


图 7.1-1 英特尔公司亚洲分部的组织机构

分部成立初期,也就是1990~1994年,他们一直忙于进行区域性的拓展。当时最关注的事情是挑选最合适的销售伙伴,这样做的目的是首先巩固英特尔在 workstation 市场上的竞争优势,进而推进到大型主机电脑市场。

亚洲分部的扩张战略在1995年因全美经济危机而暂时受阻,决策层决定把工作重心从获得市场份额转变为扩大市场渗透力。于是,从1996年到1997年又有了质的飞跃。1997年业绩喜人,销售额再创新高。

工作站项目是亚洲地区发展最快的产业之一,市场容量从1990年到1996年已经增长了一倍。工作站行业1996年的销售额达到12亿美元,并且增加了3万个新的就业机会。

英特尔公司亚洲分部平衡计分卡体系的建立

与其他地区相比,亚洲地区的IT产业发展更为快速且复杂多变,因此集中精力专攻关键因素是至关重要的。威廉姆斯意识到,必须对公司的战略目标及评测指标非常清楚,才能够专注于那些能使最终目标得以实现的所有关键变量。因而,不仅需要从财务层面进行评估,而且必须知道其他层面的评测指标对实现目标所起到的作用。

1998年,威廉姆斯将平衡计分卡体系导入英特尔公司亚洲分部。尽管亚洲各国家和地区文化背景各异,但威廉姆斯认为基本战略应该是相同的,于是他建立了一个对所有分公司均适用的平衡计分卡体系商业模型,详见图7.1-2所示。

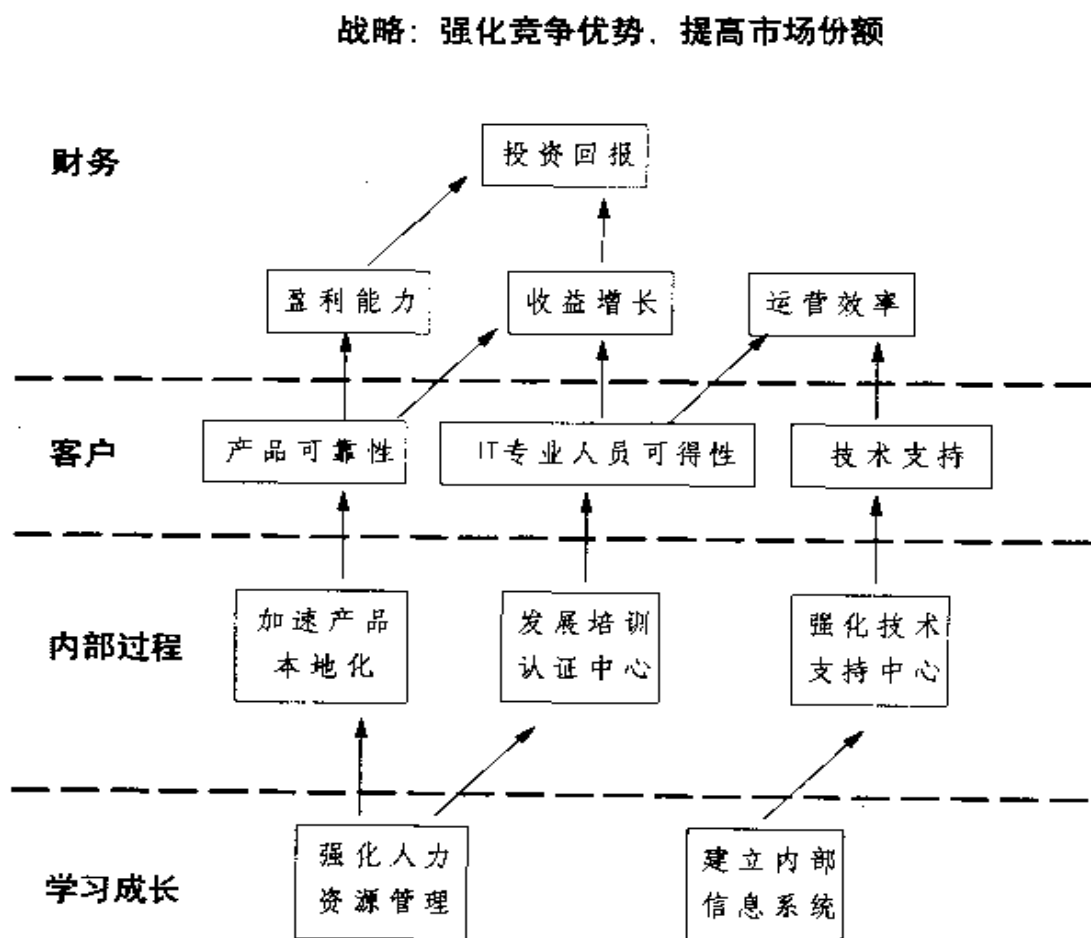


图7.1-2 迈特尔公司的战略图

1.财务层面，制定了盈利能力、收益增长和运营效率三大目标

对应于企业的长期盈利能力，其评测指标是市场份额，因为市场份额的领导地位将形成长期的盈利能力；对应于收益增长目标，则采用“工作站的销售量”作为具体的评测指标，因为这一指标很好地反映了公司产品的市场渗透力。

2.每一个财务目标都是和客户层面中与市场相关的变量联系在一起

客户层面的目标也有三个：第一个是市场中经过训练的IT专业人员的可得性，该目标以获得迈特尔认证的人员数量进行测量，这一

指标本质上反映了专业人员的“头脑占有率”。第二个目标是产品可靠性,该目标以批发商和零售商的库存水平进行测量,要达到这个目标,就必须使库存补货的时间短于该库存产品销售的时间。第三个目标是技术支持,该目标的测量指标是每月接到的服务电话的数量以及解决客户服务要求的时间。公司的电讯服务中心为销售商及合作方提供必要的支持,在拉近迈特尔与客户距离方面扮演重要角色。该功能在1998年平衡计分卡中尤显突出,因为它可以发现新的贸易机会,并为开发新的产品和服务提供有价值的信息。此外,威廉姆斯还要求公司员工利用互联网增加与不同客户接触的频率和影响力,缩短服务周期,优化客户服务资源。

3.在财务及客户层面的目标明确之后,进而确定了企业内部经营流程层面的目标

这些目标是:进一步发展培训认证中心,大量培训IT专业人员;加速迈特尔产品的本地化,以使消费者更方便地应用迈特尔产品;强化技术支持中心,加强对客户的技术支持。

4.在企业学习和成长层面,设定了强化人力资源管理和建立内部信息系统两大目标

威廉姆斯清醒地认识到,随着科学技术的不断进步以及产品价格的日趋降低,公司必须为客户特别是合作商提供更多的服务和信息,这使得人力资本的开发更具有深远的意义。为此,迈特尔已形成严格的聘用政策,在找到合适的人员之前,宁可让一个职位空缺一年的时间。与此同时,迈特尔亚洲分部已经与各国(地区)政府及科研机构建立了合作,开始实施多项旨在培养IT专业人才的计划,以帮助亚洲地区各分公司培养急需的训练有素的IT人才。另外,必须建立一个完善的内部信息网络,以便及时为企业的内部经营流程提供信息 and 产品。

平衡计分卡体系的具体应用实施:

1. 平衡计分卡用于年度报告

亚洲分部各分公司每半年向迈特尔美国总部递交一份报告, 分别概述基于平衡计分卡体系的相关绩效执行指标, 这些指标涉及到财务层面和非财务层面的各方面内容。通过这份报告, 迈特尔高层能够对该分公司的运作和长远发展有一个全面的了解, 并迅速捕捉到业务中的各种变化, 及时做出反应。

2. 平衡计分卡用于战略规划和评估

为使亚洲分部持续发展, 威廉姆斯每半年都要会同各分公司经理对平衡计分卡商业模式及其检测指标进行一次评估, 讨论公司未来的战略及规划。

迈特尔亚洲分部每年3月和9月各召开一次半年度的战略计划会议, 研讨平衡计分卡商业模式的具体操作。迈特尔公司的财政年度从每年的4月1日开始算起。因此在3月份的会议上, 主要是审批下一财政年度的预算并详细讨论财务层面的战略目标及评测指标。

而9月份的会议将对公司战略进行全面的诊断和评估, 着重分析平衡计分卡体系中非财务层面的目标和指标, 并通过重新审视整个商业环境的变化趋势, 对平衡计分卡的某些变量作适当的修改和完善。

3. 平衡计分卡用于绩效考评

美国总部每年都会发布包含绩效考评系统的战略要求和战略目标。与威廉姆斯的绩效紧密相关的主要评测指标包括产品的市场份额、营利及收入等, 这些指标同时又是总部对威廉姆斯个人予以奖励的评判标准。于是, 威廉姆斯会相应地修正亚洲地区来年的平衡计分卡系统, 以适应美国总部在战略评测指标上的调整。

显然, 威廉姆斯的绩效是通过各分公司的绩效反映出来的, 威廉姆斯必须对各分公司的绩效进行考量。

于是,在召开每半年一次的战略计划会之前,各分公司经理都要对平衡计分卡的每一个绩效测量指标进行评估,并分为“红、黄、绿”三个等级。“红”表示未见成效,尚有问题未被解决;“黄”表示已初见成效,但仍需更多的时间以达成最终目标;“绿”表示业绩喜人,可以为其他分公司所借鉴。如果威廉姆斯对任何评估值有不同意见,那么他就会与分公司经理一起讨论,直至达到共识。

这种评价方式,不仅使威廉姆斯可以根据各个指标的实际执行情况对平衡计分卡体系加以完善,而且通过对这些数值的累加,也可以得出每个分公司以及每个指标的总得分,这些分值是考评各分公司经理绩效的重要依据。对每位经理的评断都有三种:不行,行,行但仍需努力。分部的发展是如此迅速,决不可以让不称职的人员继续留任。

平衡计分卡体系的优势

(1) 基于平衡计分卡的报告是用于半年一次的战略计划会议的,亚洲分部的主要高层管理人员由此讨论未来的规划和战略。因为分部并没有一个正式战略规划系统,于是平衡计分卡就是惟一侧重于企业未来的管理体系。

(2) 为各分公司制定商业衡量模型图,并使迈特尔高层能够监控每一分公司的关键战略评测指标,以及战略的执行情况。

(3) 平衡计分卡帮助各分公司确定关键战略及测评指标,并制定最合理的计划。平衡计分卡模型建立以后,经理们更多地关注于公司长远稳定的发展,而财务数据仅让人们注意月销售量而不是长远的发展战略。

(4) 通过引入平衡计分卡,可以从年度报告中筛选出一些关键的战略指标,如市场份额、工作站的销售量、建立培训中心、训练专业人才、雇用关键人员等。

(5) 便于对相关责任人的工作绩效进行评估。

(6) 透过可视因果关系, 利用平衡计分卡推广新产品, 例如大型主机电脑。

§ 7.2 零售行业案例分享——来喜迓百货

案例背景

来喜迓公司是一家著名的零售商, 拥有1000多家分店。一直以来, 来喜迓大胆实践, 勇于创新, 以适应瞬息万变的市场, 为当地的消费者提供完善的服务, 并满足不断变化的需求。

从20世纪80年代开始, 来喜迓转向保险、金融服务、股票以及房地产等行业。然而同时期的其他零售商, 其中最著名的如沃尔玛, 则只将公司业务专注于零售业, 从而迅速占领了市场。

1992年是来喜迓历史上最惨淡的一年, 年销售额480亿美元, 但净亏损却多达36亿美元, 其中商品的销售亏损就达30亿美元。导致被迫裁员5万, 300余家商店停业。

1992年9月, 新上任的市场总监(1997年升任CEO)面临的任务是尽快将公司转型, 以扭转公司面临的不利局势, 使之保持竞争力, 重新赢得零售市场的领先地位。也许是出于置于死地而后生的考虑, 来喜迓公司痛下决心全面改革。

困境原因分析

市场总监上任后, 首先思考的问题是: 是什么因素使这个昔日零售霸主, 差不多走向将要破产边缘的呢? 具体分析有以下几点:

1. 市场竞争的加剧

由于进入90年代后,随着市场容量增长率的降低、宏观经济发展速度的放缓和行业内企业管理竞争能力的成熟,零售行业内的竞争变得越来越激烈,不断有新的行业进入者。面对市场的残酷竞争,来喜迩公司的零售业的销售额发生了巨大变化,面临着来自外部竞争者的挑战。这些竞争者包括世界最大零售商沃尔玛(折扣百货店、仓储俱乐部)、凯玛特(折扣百货店)、J.C.彭尼(百货公司)、DHC等。这些公司的背景和1990年的销售数据如表7.2-1所示。

表7.2-1 1990年零售业销售情况统计表

公司名	主营业态	公司背景	销售量 (亿美元)
来喜迩	百货店/专业店	曾经是最大最成功的百货零售店	480
沃尔玛(Wal-mart)	折扣百货店/仓储超市	全球最大的折扣店,也是最大的零售商	394
凯玛特(Kmart)	折扣百货店	美国第二折扣店	312
戴顿哈德逊(DHC)	折扣百货店/百货商店	美国第三大折扣店,最大的服装零售商之一	264
J.C.彭尼(J.C.Penny)	百货店/药店/邮购	美国最大综合百货店之一	199

2. 多元化经营的战略导向失误

多元化经营是指企业同时在多个相关或不相关的产业领域经营不同业务的战略。从20世纪80年代开始,来喜迩公司战略导向是:业务进行多元化经营,开始涉足保险业、金融服务、股票经纪人和房地产行业等。将原有的零售业作为其中的一个经营行业,导致其企业核心竞争力消失。企业多元化经营的战略失败在于来喜迩公司没有完成核心竞争力的转移。

(1) 核心竞争力是指组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。

(2) 核心竞争力是否有效转移是决定企业多元化经营成败的条件。在核心竞争力转移方面容易出现的问题是:过分注重有形资产的

扩张与动作；多元化经营领域选择不当。

来喜迓公司的核心竞争力没有有效转移，使其在多元化经营战略实施过程中失败。战略分析和规划的错误导致1992年的亏损。因此，来喜迓公司要想在市场竞争中取得优势，只有走与核心竞争力相关的多元化经营的道路，即在零售相关行业进行扩张。因此，企业应该果断实行战略调整，把以扩张、兼并为手段的简单规模增长战略转变为以提高企业竞争能力为核心的强身健体战略上来。

来喜迓的短期改革

市场总监和他的领导小组对整个公司从储存规模、地点、方案、资金分配等方面进行分析，重新做出战略分析和决策，并认识到：虽然公司出现了数年的亏损，客户的满意度也较低，但人们仍然认为来喜迓是一家诚实可信的公司。

市场总监在100天内对公司战略转型做出决策：

(1) 根据市场需求及竞争的变化，来喜迓公司由单纯面对男士转向以职业女性和家庭为重，引入新的服装和化妆品品牌；发展硬件商店和家具店之类的专卖店；购物商店数量减少到800家，其中关闭了113家分店。

(2) 大幅度调整销售商品清单，终止某些商品，如一年内亏损在1亿美元的商品。

(3) 加强内部管理，重点是：培训体系、激励机制、控制成本、提高客户服务等：如减少管理部门员工和销售部的非销售员工；在傍晚及晚上配置最好的员工服务；接受所有主要的信用卡等一系列服务政策和方针。

通过采取一系列短期解决方案，来喜迓公司的整体局面发生了巨大变化：公司在1993年的净收入7.52亿美元，销售额增长超过了

9%，股东的回报也获得增长，服装、家电和电子产品等市场占有率进一步回升。

来喜迓的长期改革方案

1. 来喜迓公司在发展中存在的问题

改革是很成功的，同时也是公司经营转型时期一个重要的开始。但是公司转型的额外工作也非常多，也会让很多人感到厌倦和不满。因此一旦公司的经营达到高峰时，员工就会安于现状。那么如何使来喜迓公司长期发展呢？如何做到“以客户为导向”的服务呢？如何防范过去的失误再次发生呢？以下是现在迫切需要解决的难题：

(1) 公司发展停滞、员工安于现状等坏习惯的出现。

(2) 对来喜迓公司进行彻底的转变，把公司短期的计划转变为长期的方案。

(3) 未来发展中怎样激励员工的创造力和提高员工的服务意识。

(4) 通过了解客户的需求和意见，了解客户需要什么，形成“以客户为导向”的服务。

2. 加强客户关系管理

在来喜迓公司，客户关系管理(CRM)是指，通过对客户资料的详细深入的分析，关注客户关键利益和满意度，增强企业与客户之间的互动，重组企业客户服务流程，来提高客户满意度，从而提高企业的竞争力。

只有在认真分析产品的自身特点、价格因素、员工的服务态度、企业的服务理念、企业的公众形象和促销手段等方面的优势与不足的基础上，采取积极有效的措施，不断修正自己的行为，才能取得较高的客户满意度。这要求企业要始终如“逆水行舟”般地视客户满意度为企业目标的重点，运用各种手段加强售前售后服务，提高产品质

量、服务质量和质量管理，以此提高客户的口碑、客户保留率，培养并提高客户对企业的忠诚度。

重视抱怨、提高自身。在客户选择企业的时代，客户对企业的态度极大程度上决定着企业的兴衰成败。客户的购买过程是一个在消费过程中寻求尊重的过程。客户与员工对企业经营活动的参与程度和积极性，很大程度上影响着企业的客户满意度。

高素质的、充满活力和竞争力的员工队伍，比再好的硬件设施更能令客户满意，进而创造优异的业绩。通过客户关系管理，企业能够大大提高客户的满意度和忠诚度，可以从客户满意中获得可观的财务回报。

3. 制定未来的发展战略

市场总监召开了一次远程会议。其会议的核心内容为：

- (1) 发展与公司核心能力相关的业务，保持并发展核心竞争力，使公司在市场竞争中具有竞争优势。
- (2) 建立“以客户为导向”的客户关系管理，加强客户服务意识，关注客户利益和满意度。
- (3) 降低成本、控制费用。
- (4) 提高本地市场的占有率。
- (5) 对公司的组织结构和企业文化进行更新，加强公司的内部管理及提升员工的凝聚力。

特别小组的成立

来喜迹公司经历的这次危机，使员工知道改革是必需的，但改革会带来什么呢？尤其是在大公司中，改革如何作为一个长期过程而不是一时的心血来潮呢？公司花了很多时间去了解客户和员工的意见，成立了5个特别小组：财务组、客户组、员工组、创新组、价值组。

(1) 财务组的目标: 改善资金管理; 提高生产力及增加盈利; 为未来20年提升股东回报创造促成因素。

(2) 客户组的目标: 提高客户忠诚度, 让来喜迓公司成为一个购物的好去处; 通过留用最好的员工来提供最佳的客户服务; 按照客户的期望和喜好提供优质的货物和合理的价格等。

(3) 员工组的目标: 营造员工能实现他们个人目标和提高技能的工作环境。

(4) 创新组的目标: 学习榜样, 收集意见, 鼓励员工参与。

(5) 价值组的目标: 建立员工的忠诚度, 加强团队合作, 信任员工, 发展和完善内部管理, 增加企业的凝聚力。

实施平衡计分卡

1. 平衡计分卡的雏形

从战略目标到测量指标, 来喜迓建立了一套以三大战略目标为依据的测量指标 (如图7.2-1所示)。

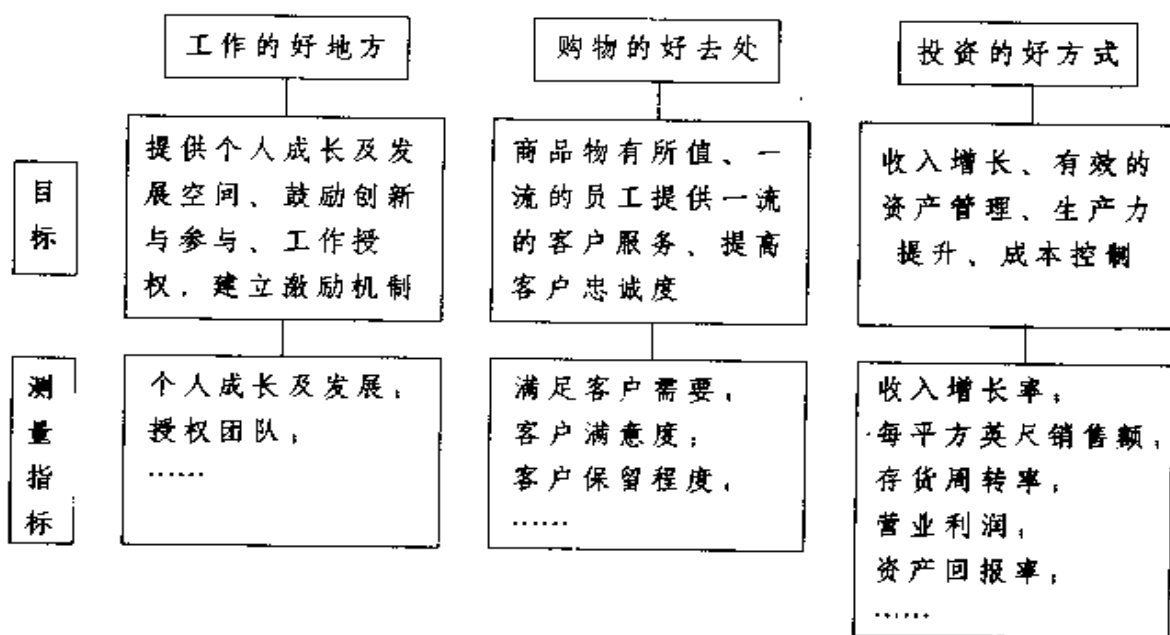


图 7.2-1 来喜迓公司平衡计分卡雏形

2. 修改后的平衡计分卡

图7.2-2是修改后的平衡计分卡的模式，长方形代表调查资料，椭圆形代表调查数据，指标是以关键绩效指标形式发布及收集的。来喜迹公司长期以来关注员工忠诚度，并且发现，员工忠诚度的提高，有助于客户满意度的提高，进而促进企业的销售额的增长，这三者之间是相关并且互动的。

在一定程度上来说来，喜迹公司上上下下，从公司的管理层到商店、部门的各层都使用KPI；几乎每个管理者都有可能会因非财政业绩受到惩罚。

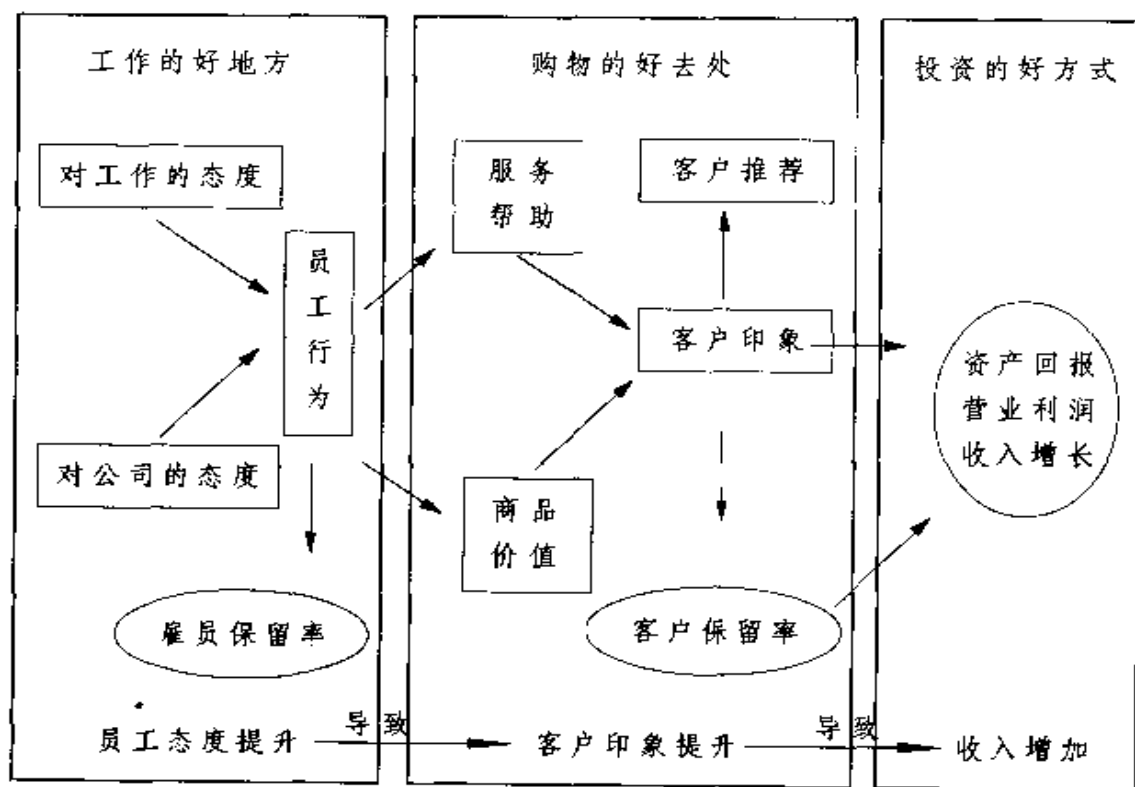


图 7.2-2 修改后的来喜迹平衡计分卡

市场总监循序渐进地引入平衡计分卡,使来喜迩公司进行了一场彻底的自我检测:客户如何看我们?(客户角度)我们必须擅长什么?(内部角度)我们能否继续提高并创造价值?(学习和发展角度)我们怎样满足股东?(财务角度)等。针对公司内部与客户需求提出来喜迩自己的价值链,并在公司内部使用平衡计分卡,将公司战略转变为可执行的计划。平衡计分卡系统不仅将战略具体化,给股东带来良好回报,还将团队有效地凝聚起来。这个系统根据公司的目标来评估员工的绩效,激励员工,奖励员工。平衡计分卡帮助企业发现组织中的问题,如公司在执行战略时为什么会遇到困难;帮助来喜迩公司激活无形资产并创造价值;构造用以进行战略沟通的战略图,并提出解决建议。凭借先进的平衡计分卡管理系统的支持,两年后,来喜迩最终走出了零售低谷,取得了可喜的业绩。

§ 7.3 房地产业案例分享——域海地产

案例背景

域海地产集团于20世纪90年代成立于上海。在几年的时间里,集团房地产业务在国内稳步拓展,到20世纪末,其房地产业务遍及上海、广州、深圳、大连和青岛等沿海大城市。域海集团目前年销售住宅和商业面积共18万~20万平方米,年收入约为8.8亿元,集团现有土地储备约90万平方米。

进入21世纪以后,国内房地产行业快速发展的势头有所减缓,但市场竞争更为激烈。房地产公司不断兼并资源,中小房地产公司面临被淘汰的危险。国内房地产公司的经营主要有以下特点:



跨地域的经营趋势。近年来不断涌现出在全国多个城市跨地域经营的房地产公司，这种现象打破了以往大部分房地产商都以区域性经营为主的经营模式。

房地产业在城市空间分布上的调整趋势。随着城市发展外扩的加速，市区地价高涨等态势越来越明显，住宅在城市的分布也会随之发生变化。城市近、远郊兴建起大批住宅小区，市中心区的改建拆迁也使大批居民流向城市边缘。这是房地产商的运营趋势，也是城市发展成长的必然。

客户的个性化趋势。客户的个性化要求将量体裁衣、物有所值和透明度摆上日益重要的地位。更重要的是，从居住理念到居室内部构造设置的个性化要求都大大提高。高科技的快速发展恰恰提供了满足个性化要求的条件。在居住环境方面，人们越来越多地关注阳光、绿地、空气、视野等环境因素，山村楼盘、湖畔楼盘、滨海楼盘等深受众多客户的喜爱。创建绿色和阳光的生存空间成为房地产公司追逐的目标。

确定公司战略

域海集团为适应房地产业的发展趋势，引入平衡计分卡管理系统，公司负责战略发展的副总经理具体负责集团平衡计分卡的实施。域海集团首先对未来的战略进行了评估，并确定了集团公司的远景和战略。

1. 公司远景

成为全国顶尖和最具创意的全方位空间方案的提供者。提供现代化和利于创新的商业环境；提供舒适、优雅和前卫的生活、休闲环境。

2. 公司发展战略（在未来的三到五年）

（1）为中高档市场迅速推出高质量和具有创意的住宅，即：同海

外著名房地产商合作,推出高档住宅项目;与海争地,发展全国第一个多样化的滨海住宅区;在郊区开发综合型的房地产项目。

(2) 保持三成的营业额来自投资性产业。推出服务型住宅公寓;扩充度假区的饭店,提高租金;在城市里的中央商业区,推出创新和具有特色的商业大楼。

3.集团公司的发展战略目标

(1) 保持足够的现金,以便随时收购土地,达到200万平方米的土地储备;

(2) 营业额来自销售的部分每年增长25%;

(3) 投资性项目的收入可以维持公司日常的运营开销。

实施平衡计分卡

集团公司分解战略目标,综合考虑集团公司在财务、客户、工作流程和员工能力等四个方面的平衡,制定了以下的管理指标:

(1) 财务方面,其指标是:营业额的年增长率为25%;30%的营业额来自投资性产业;保持足够的现金以备购买土地使用权;平均每年购买土地40万平方米;每年需要保持的现金约为3亿元。

(2) 客户方面:开发商业客户,开发新客户;在融资方面,集团公司的主要客户是银行和其他合作伙伴。

(3) 内部操作流程方面,加强营销管理;寻找国外合作伙伴以便引入具有新意的房地产产品;优化房地产开发建设的操作流程。

(4) 加强人才储备;对员工的关键技能加强培训,防止和减少关键员工流失。

关键成功要素:

- 寻找海外合适的合作伙伴
- 要有足够的现金

- 开发新产品来满足客户的需求
- 要在战略性的地区有足够的土地储备
- 留住人才
- 加强市场营销能力

集团公司的战略图分解如图7.3-1所示:

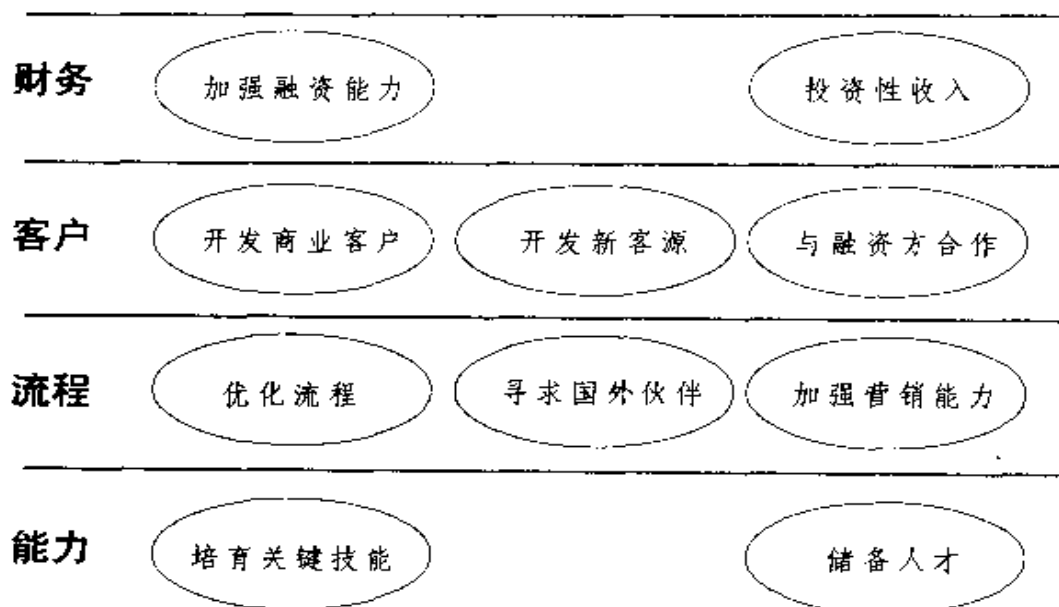


图 7.3-1 海域集团的发展战略分解图

战略图的分解指标的设立见表7.3-1。

表7.3-1 海域集团的战略指标分解

关键因素	目的	指标
融资能力	足够现金流支持扩充	现金占营业额的%
投资性收入	争取收入稳定	营业额增加%
开发新客源	要做全国领先	营业额来自新客户的%
开发商业客户	增加投资性收入	营业额来自商业客户%
海外合作伙伴	引进新概念	合作项目营业额增加%
合作伙伴	引进资金	引进资金占现金的%
加强营销能力	直接与客户接触	营业额来自直销的%
储备人才	增加管理人员人数	新增管理人员占总管理人员的%
保留关键员工	提升产品质量	关键员工流失率%

对核心操作流程的处理，可以通过以下的因果关系处理：

- 关键成功要素：寻找海外合适的合作伙伴；
- 核心流程：甄选海外合作伙伴；
- 附属流程：甄选海外合作伙伴的标准；
- 海外合作伙伴的人数；
- 工作时间表；
- 活动：搜集资料和归纳海外合作伙伴标准的意见；
- 工作项目：按要求与标准在一定期限内寻找合作伙伴。

实施平衡计分卡的经验是，前半段的工作从战略规划开始，找出关键成功要素，再分解成为工作项目，这一段工作相对容易。但是，千万不要掉以轻心，不要形式化地找出指标，分解流程。虽然这一个阶段工作相对繁琐，但是只要认真去进行，后半段的工作，将会比较顺利。

集团公司将平衡计分卡的管理系统纳入公司的信息化网络之中，公司的高层管理人员、中层管理人员和一线人员均可同时共享计分卡显示的结果。平衡计分卡的指标如果满足预定的计划，则指标用绿色来表示；如果指标不能满足预定的计划，则用红色来表示；处于警戒状态的指标用黄色来表示。在集团公司一年一度的战略会议上，公司高层会着重对显示红色的指标进行进一步的评估，一方面对公司制定的年度工作计划进行检讨，另一方面试图查找出指标未能完成的原因，并讨论能够完成指标的各种可行性方案和最佳的实施方案。

§ 7.4 制造业案例分享——圣亚特公司

案例背景

圣亚特公司1990年起家，到1997年，已经由当年的一个铆焊部发展成珠三角地区颇有名气的焊接设备公司，还兼并了回春制酒厂，员工达到450人，营业额达2亿元，年利润2000万元。企业向小型集团化方向迈进，创业却越走越乏力。看管理，一年比一年精心；看效益，却一年比一年差。1998年利润下降为750万元，1999年利润为400万元，2000年为200万元，2001年上半年仅为60万元。想起往日那个生机勃勃的圣亚特，王总心里不知是什么滋味。

这期间，王总能想到的办法都想过了。他先后找出四大管理问题：一是生产管理不严；二是财务管理不细；三是人事管理不当；四是市场销售不力。并对存在问题都一一采取了相应的对策。通过一段时间的整治，生产环节的丢、损、废现象基本杜绝，产品合格率由85%提高到98%；财务上，撤换了原来由亲戚担任的会计职务，从人才市场招聘了一个专业能力很强的注册会计师；在销售上，加强了客户管理，及时解决客户提出的问题。但是，另一个让人头痛的问题始终没有解决，就是技术骨干不断流失。这些人一个接一个地跳槽出去，能力差一点的、到竞争对手那里挣大钱；能力强一点的，就自己挑头干。本地的四家同类企业，都是圣亚特一手为自己培养出来的对手。王总原先的办法对这些人毫无作用：提高工资吧，越提这些人胃口越大，一个技工月薪1万元还是留不住人，因为对手可以出到1.5万；自己干的就更有赚头，一个月至少稳进2万元，怎么给得起？关

心职工吧，连员工孩子上大学、老人过生日王总都要亲自把红包送到家里，走了的人都承认，王总对我们不薄。说到以身作则，王总更是没有老板的架子，加班赶货，老总亲自操焊枪，技术堪称一流。有时晚上11点钟还给中层管理人员打电话，意思是让他们知道，老板还在工作，王总常说“要让员工尽心尽力，老板定要做出样子”。

是不是自己已经不适合做一线管理者了？王总也冷静地考虑过，而且采取了措施，先后找了两个副总，想要把他们培养成总经理。第一个是个女的，工作蛮胜任，但王总太太不放心，三天两头和人家“谈心”，硬是把人家谈走了。第二个是男的，王太太放心了，能力也不错，可是王总不托底，因为他总是背着王总与员工密谈，还嫌王总不放手。王总认为：你没干出个样来，放手干砸了，还不得我来收场？有一次发现他公开把企业的客户介绍到其他厂家，一气之下，就将他开了。以后又物色了几个，不是能力不行，就是责任心太差。唉！谁能拿别人的事当自己的事呢？找那些不中用的，还不如自己干好。

后来，王总觉得：产业本身也许就是做到头了。焊接设备公司主要业务是为大型家具和五金企业配套加工，技术不是什么尖端，进入障碍低，谁都可以进来，虽然自己行业老大的地位还没有动摇，但再做下去越来越累了。恰好，眼下就有一个机会，已经与日本一家企业接洽，准备合资，产品全部出口，对方包销。自己企业的焊接技术是一流的，过去也为客户大量加工过，技术上没有问题，投资也没困难。征求过一些朋友的意见，他们都认为不失是一条路子。但王总还在担心，合同期是两年，两年内不愁，两年后呢？说是合作好了可以续合同，万一人家不包销了，国内可是丁点市场都没有，到那时，馅饼岂不是变成了陷阱？

一向自信的王总经理这时心里没底了。

诊断当前的难题

管理咨询公司以下列方式为圣亚特公司寻求解决方案:

- (1) 明确圣亚特公司当前所面对的难题;
- (2) 对圣亚特公司的现状进行诊断分析;
- (3) 向圣亚特公司提出管理改善建议。

圣亚特公司当前所面对的难题分为两类:

一是决策难题: 是否与日本合资建厂。

二是管理难题: 1997年亚洲金融风暴以后, 利润大幅下降; 企业接班人的问题; 人事问题——如何留住人才。

针对圣亚特所面对的难题以及公司现状, 咨询公司进行了系统的诊断分析, 分析结果如下:

1. 如何解决决策难题

对于是否与日本合资建厂的问题, 圣亚特必须评估公司内部的经营状况以及公司外部的经营环境, 结合公司的中长期经营战略, 然后做出决策。

圣亚特首先要确定公司的总体经营战略, 在下列各种不同的经营战略中选择适合自己的发展方向:

- (1) 集中发展某一产品;
- (2) 开发新市场 (增加客户);
- (3) 开发新产品 (与现有市场相关的产品);
- (4) 产品创新 (新产品将淘汰现有产品);
- (5) 横向整合——兼并同类企业以减少竞争;
- (6) 纵向整合——发展内部供应网络或发展内部营销网络;
- (7) 合资;

(8) 业务多元化。

明确了公司的总体经营战略后,圣亚特还须考虑公司目前及未来的业务范围、业务区域(如是否要打入国际市场);公司目前及未来的主要产品和主要销售对象;公司以何种方式及定位来提供产品。

圣亚特需要发展的是哪些核心业务?在做出重大决策时圣亚特必须重新考虑产品组合,即公司的各项核心业务。在决定发展哪些核心业务以及各项核心业务的规模时应考虑:该核心业务的营业额;市场营销所需的投入;利润潜能;市场前景;所需投资等等。

在全面考虑了公司的总体经营战略及发展方向后,就很容易为当前所面临的决策难题找到最佳的解决方案。

2. 如何考虑管理难题

圣亚特当前所面临的管理难题是:

- (1) 1997年金融风暴以后,利润大幅下降;
- (2) 企业接班人的问题;
- (3) 人事问题——如何留住人才。

显而易见,目前圣亚特最大的难题是财务问题——利润大幅下降。为解决此问题,圣亚特必须定下具体的财务目标。但财务绩效只是企业以往经营的结果,如何经营以达至财务目标才是最重要。

谁为企业带来财富呢?是我们的客户——客户和市场决定了企业的收入和利润。因此,为了达到财务目标,我们首先要做到是客户满意。所以必须在客户满意度方面制定具体的指标及目标。

如何让客户对我们满意呢?企业的运作表现决定了客户对我们的看法,因此我们的生产制造和服务过程必须能够满足客户的需求。我们要对每个对客户产生直接影响的关键过程(如设计开发、生产制造、产品销售、客户服务等)制定具体的指标及目标。

如何使企业运作表现优越呢?优越的运作表现必先具备必需的技

能。员工要通过学习来掌握所需的技能,从而改善各关键过程,企业的现有能力和学习能力决定了企业对动作过程改善的能力。员工需掌握的能力包括:市场开拓能力、专业技术水平、管理能力和技巧、学习新技能的能力等等。

因此,为了改善财务绩效和培养长期的竞争优势,圣亚特必须在财务、客户、过程和学习四个层面制定出因果关系链,并在这四个层面因果关系链的每个环节制定具体的指标和目标。通过从最基本的人才培养、技能培训开始,改善各关键过程,达至客户满意,最终实现财务目标。

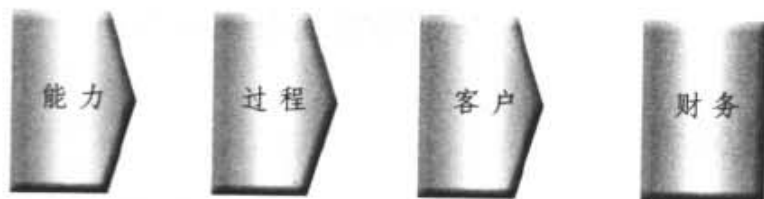


图 7.4-1 圣亚特的管理难题

圣亚特必须首先要明确企业的中长期经营战略,然后根据经营战略制定具体的财务目标,从财务、客户、过程和学习四个层面建立因果关系图——战略图,从而构画出企业如何达成财务目标的战略框架,对每个目标制定达成目标的行动方案,决定各行动方案的负责部门和人员,落实各行动方案,定期检讨指标和目标的达成状况,根据结果对指标目标和运行方案进行调整,以确保企业朝着既定的方向发展。

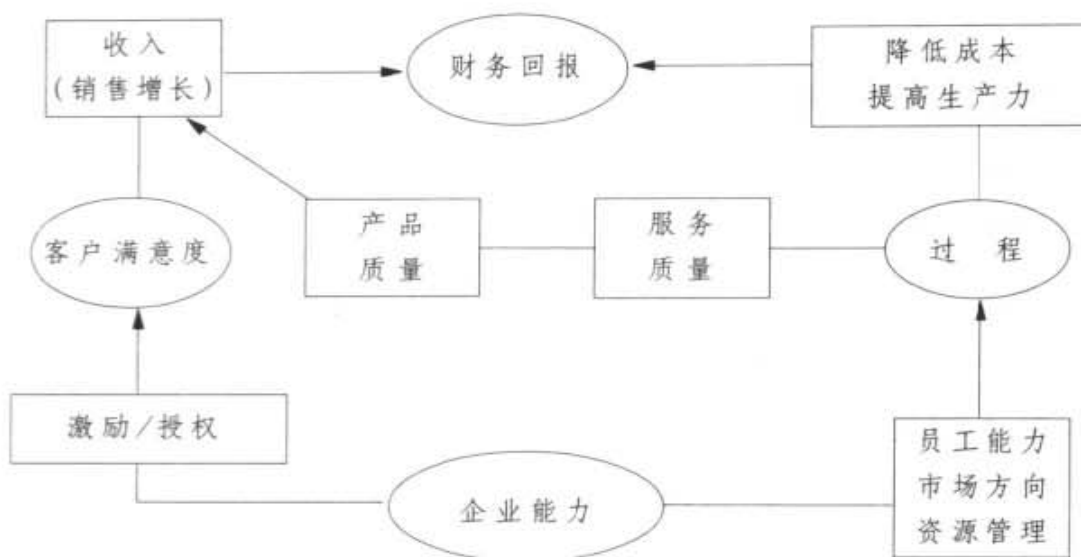


图 7.4-2 圣亚特管理改善的思路

导入平衡计分卡

咨询公司向圣亚特提交了分为六个阶段的管理改善方案实施计划以及管理改善方案进展时间表：

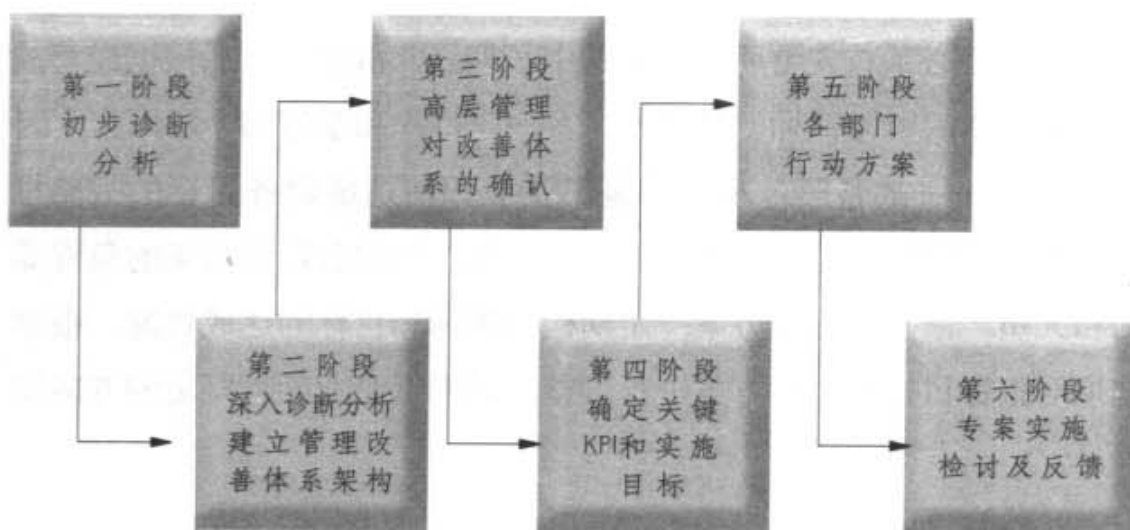


图 7.4-3 圣亚特实施平衡计分卡的六个阶段

表 7.4-1 圣亚特平衡计分卡项目进展时间表

	第一个月				第二个月				第三个月				第四个月				第五个月				第六个月			
阶段	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
阶段1																								
阶段2																								
阶段3																								
阶段4																								
阶段5																								

项目实施一年后，圣亚特终于摆脱困境，管理成本和运作成本大幅下降，使其又重新步入良性循环的运作轨道。

参考文献

1. Buzzell R. D. , Gale B. T. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance
2. Niven P. R. Balanced Scorecard STEP-BY-STEP
3. Lynch R. Corporate Strategy
4. Andre A. de Waal Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value
5. Caryn A. Spain, Ron Wishnoff Strategic Insights: Decision-Making Tools for Business Leaders
6. Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡应用实务/金燕 白皓 林锐标编著. —深圳:海天出版社, 2004. 2

ISBN 7 - 80697 - 043 - 6

I. 平... II. 金... III. 白... IV. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 103323 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:米小乔(0755 - 83460341 xiaoqlf@163.com)

封面设计:蒋南松 责任技编:陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作 电话:(0755)83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:11.5

字数:150 千 印数:1 - 8000 册

定价:18.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

平衡计分卡以战略为出发点

平衡计分卡以财务为焦点

平衡计分卡以客户为平衡点

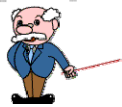
平衡计分卡以过程为重点

平衡计分卡以能力为基点

ISBN 7-80697-043-6



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

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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，



【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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

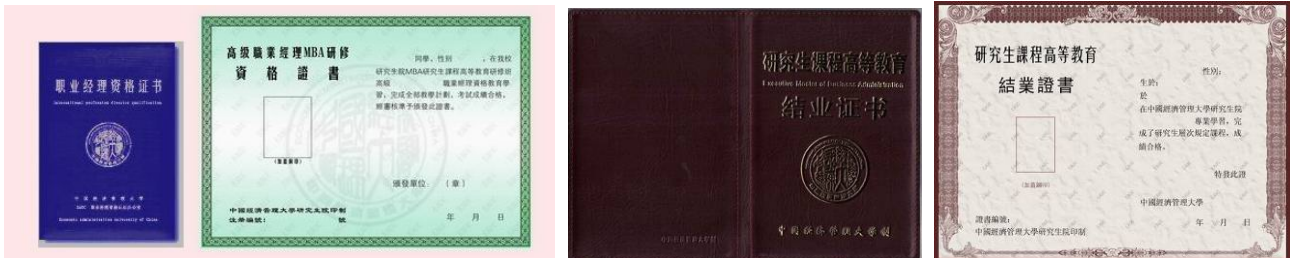
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。