第一图书网, tushu007.com

<<平衡记分卡实战手册>>

图书基本信息

书名：<<平衡记分卡实战手册>>

13位ISBN编号：9787111267836

10位ISBN编号：7111267834

出版时间：2009-4

出版时间：机械工业

作者：伊藤嘉博

页数：158

译者：渠海霞

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

<<平衡记分卡实战手册>>

前言

平衡计分卡（balanced score card，BSC）是20世纪90年代初由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰（RobertS.Kaplan）教授和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿（DavidP.Nodon）共同提倡的一种全新的组织绩效管理方法。
自创立以来，在国际上，尤其是在欧美，平衡计分卡很快引起了理论界和企业界的浓厚兴趣与反响。
平衡计分卡被《哈佛商业评论》评为75年来最具影响力的管理学成果，它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法，在财务指标的基础上加入了未来驱动因素，即顾客因素、内部经营管理过程和员工的学习成长。
平衡计分卡的核心思想就是通过财务、顾客、业务流程及学习与发展四个维度指标间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战咯修正的战略目标。
它把绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具。
本书是一本平衡计分卡实践方面的具体指导书。
它不是仅仅做一些理论性的分析和阐述，而是根据实践经验对平衡计分卡的运用和实践进行详细解析。
作者针对平衡计分卡导入及实践过程中遇到的诸多问题和疑惑，进行整理、汇总、讨论研究，最后再制作成书。
所以，我们可以在本书中找到很多实际案例分析。
这对我们导入和实践平衡计分卡的具体操作有很大的参考和借鉴价值。

第一图书网, tushu007.com

<<平衡记分卡实战手册>>

内容概要

平衡计分卡的英文直译为“保持平衡的成绩表”，它是一种风格新颖，且极具冲击力的经营工具。
目前，它正在成为世界标准或者是事实上的世界标准。
这是一本由平衡计分卡的第一线研究者与协助企业导入的顾问共同制作而成的实战性手册。
分为三大部分，在第一部分中，不仅对平衡计分卡的基本思想和概念进行了适当整理和充分论述，同时，在解说中还加入了许多作者独到的见解。
所以，对于那些正准备引进平衡计分卡的企业和组织自不必说，即使对于已经引进了平衡计分卡的组织和企业来说，本书也有很大的参考价值。
第二部分依次介绍了平衡计分卡制作和引进过程中的各个步骤。
另外，还对战略图的制作方法及其制作时的注意事项进行了详细说明。
并且，对于平衡计分卡制作时的支援工具，即DTP工作表也进行了详细解说。
该表不仅是用来验证战略实现所需各种对策间多方面多元化关系，继而建立逻辑性行动计划的工具，同时还是平衡计分卡及战略图的设计图。
总之，该部分内容旨在为平衡计分卡和战略图的制作提供一个实用手册。
接下来的第三部分，针对平衡计分卡运用中可能出现的问题及注意事项，进行了逐一解说。
特别是提出了如何建立导入之后的监督体制，以及如何使其与薪酬体系相结合等主题，并为其顺利运作提供了指导方向。
除了上述三个部分，本书在附录中还增加了与平衡计分卡相关的释疑（问题、解答），以及演习问题。
首先，在释疑部分，针对我们以往碰到的实业家们提出的各种各样的疑问，进行了逐一解答。
另外，在演习问题部分，还提供了包括战略图在内的平衡计分卡制作过程，希望借此能够让读者们做一下简单的模拟体验。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

伊藤嘉博，神户大学研究生院经营学研究所教授、博士（商学）
　1984年早稻田大学研究生院商学研究所博士课程修满毕业。
历任城西大学经济学部专任讲师，城西大学经济学部副教授、教授，上智大学经济学部教授。
2002年4月起担任现职。

　主要著作：《平衡计分卡理论

第一图书网, tushu007.com

<<平衡记分卡实战手册>>

书籍目录

译者序前言第一部分 平衡计分卡概论 第1章 透视平衡计分卡　何谓平衡计分卡　平衡计分卡缘何举世瞩目　与类似经营模式的区别　平衡计分卡不等于业绩评价工具　战略管理系统　预期效果 第2章 平衡计分卡的基本概念　四个维度　“平衡”的意义　因果关系链　各个维度的表现形式第二部分 平衡计分卡的导人 第3章 战略目标的设定　平衡计分卡的导入流程　组成研究小组　明确组织的愿景与战略　设定战略目标　研究战略目标的因果关系　设定战略目标时容易遇到的问题 第4章 设定成果指标与目标　成果指标的识别　设定成果指标时的注意事项　设定目标 第5章 制作战略图　何谓战略图　关联图型战略图与树型战略图　战略图制作时的要点和注意事项 第6章 战略实行计划的展开　战略实行计划的落实　先行指标的设定　纵向和横向因果链的确认 第7章 利用DTP工作表进行分析　何谓DTP工作表　如何利用DTP工作表进行分析　DTP工作表的优点　战略图的设计图 第8章 运用前的最后调整　战略业务单元间平衡计分卡的调整　与预算保持统一　取得最高管理层的认可第三部分平衡计分卡的运用 第9章 审议会体制的确立　引进效果能否立竿见影　BSC审议会的作用　审议会上的审议事项　建立监控系统与活用制作软件 第10章 与薪酬体系相结合　矫正成果主义的偏差　与薪酬体系结合时的基本研讨课题　薪酬体系设计时的技术性课题 第11章 制胜之道　从失败中吸取教训　平衡计分卡的巨大潜力附录 附录A 平衡计分卡释疑 附录B 平衡计分卡的演习问题 参考文献 作译者简介

第一图书网, tushu007.com

章节摘录

插图：第一部分 平衡计分卡概论第2章 平衡计分卡的基本概念“ 平衡 ”的意义保持财务性业绩指标与非财务性业绩指标的平衡如前所述，平衡计分卡由四个维度构成，但一般说来，其又可大致划分为财务维度和非财务维度。
平衡计分卡指明了这些财务性业绩指标与非财务性业绩指标之间保持平衡的必要性。
同时，它还考虑到了短期业绩指标与长期业绩指标之间的平衡。
营利性企业最重视的当然是财务维度。
但是，如果将目光仅仅局限于这种短期目标上，就容易忽视企业成长与可持续发展所需要的经营资源，反而会丧失竞争力。
因此，在实现财务性战略目标的同时，还必须重视非财务性战略目标的实现。
具体来说，满足顾客需求、改善业务流程或对从业人员的教育等都属于相关对策，而这些都需要假以时日才能看到效果。
平衡计分卡很好地保持了这些财务性业绩指标与非财务性业绩指标之间的平衡统一，并且，平衡计分卡也调节了短期业绩指标与长期业绩指标之间的平衡。
平衡计分卡在制作的时候是以由中长期经营计划中引导出的战略为基础，并使PDCA（Plan、Do、Check、Act）循环在一年或半年间完成。
在这个意义上自然也要求保持长期目标和短期目标之间的平衡。
此外，平衡计分卡还包含了调节各战略业务单元的战略目标和组织整体的战略目标之间的平衡，保持战略业务单元与个人或各个战略业务单元之间战略目标平衡的含义。
保持各种利益相关者之间利害的平衡如上所述，平衡包含了多种含义，其中最重要的就是保持组织内外各种利益相关者之间利害的平衡。
企业和组织内外的利益相关者大致可分为股东和顾客等外部的利益相关者与从业人员等内部的利益相关者。
实际上，这些人之间的利害关系必须在平衡计分卡的四个维度中反映出来。
也就是说，大家都知道，四个维度中财务维度和顾客维度背后的利益相关者其实是股东和顾客。
另外也不难想象，业务流程中的利益相关者指的是从业人员。
不过，不仅仅是从业人员，原材料或零部件生产者等供应商及产品经销商等参与自己公司业务流程或价值链的合作企业也应该纳入业务流程维度中来加以考虑。
否则，就难以展开有效且有力的业务改革。
接下来要谈的是学习与发展维度背后的利益相关者是谁的问题。
在这一点上，人们存在着意见分歧。
由于这个维度中的战略目标常常是与教育或训练相关的项目，所以有些人便认为其反映的是从业人员的利害关系。
然而，如前所述，从业人员的利害关系应该反映在业务流程维度中。
相反，学习与发展维度中真正的利益相关者应该是经营者本身。
因为，人才的确保、特殊技能的识别与培养以及各种基础设施的配备都是最高管理层的专权事项，没有他们就无法将必要的经营资源进行有效分配。
因此，平衡计分卡是从股东、顾客、从业人员（包括合作企业）、经营者等不同立场出发，通过统一协调他们对组织的需求来努力创造企业价值。
并且，也只有这样做，平衡计分卡才能有效发挥其经营工具的作用。
以上就“ 平衡 ”所包含的意义进行了阐述。
当然，我们不能单就其中的任何一项来讨论平衡计分卡的意义。
因为，在平衡计分卡的实践中，我们必须全面考虑前面论述到的所有平衡关系。
因果关系链前面解说中所强调的都是平衡计分卡四个维度之间的性质差异。
但是，这些维度中的研究事项并不能孤立地进行分析研究。
要将战略或愿景做成具体的行动计划，这四个维度都是不可或缺的。

第一图书网, tushu007.com

不过，需要特别注意的是，一定要在一系列的因果关系链中去把握它们。
何谓因果关系链所谓因果关系链是指原因和结果之间的逻辑性（某种必然的）联系。
如果将其套进平衡计分卡，那么财务维度代表最终的整体业绩成果，而其他的三个非财务维度则表示产生、影响或制约这种成果的原因系统。
也就是说，在平衡计分卡中明确描述了这样一个道理：非财务性战略目标的完成最终会有助于财务性目标的实现。
所以，也可以说平衡计分卡在计划阶段就已经确保了这些原因和结果之间逻辑上的统一性。
不过，也有人认为，平衡计分卡中四个维度或其各自所包含的战略目标之间的关联性，并不是因果关系而仅仅是相关关系，或者只不过是一种假设。
但是，只能找出这种关系的计分卡不能称为平衡计分卡。
换句话说，既然平衡计分卡的四个维度由因果关系链联系在一起，那么它就一定比单纯的相关性或假设更具有积极意义和说服力。

第一图书网, tushu007.com

<<平衡记分卡实战手册>>

编辑推荐

《平衡记分卡实战手册》是一本由平衡计分卡的第一线研究者与协助企业导入的顾问共同制作而成的实战性手册。

以手册的方式对平衡计分卡从引进到运用的步骤进行认真仔细，通俗易懂的解读，并收录了有助于平衡计分卡引进和运用的实践检验表。

设定演练问题。

以使读者能够对包括战略图在内的平衡计分卡制作过程，做简单的模拟体验。

在答疑解惑部分，作者针对平衡计分卡引进和实践中的疑问。

逐一进行了解答。

第一图书网, tushu007.com

<<平衡记分卡实战手册>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com