

<<平衡计分卡与战略管理经典案例解析>>

图书基本信息

书名：<<平衡计分卡与战略管理经典案例解析>>

13位ISBN编号：9787513616454

10位ISBN编号：7513616450

出版时间：2012-9

出版时间：中国经济出版社

作者：秦杨勇

页数：236

字数：242000

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>

## <<平衡计分卡与战略管理经典案例解析>>

### 内容概要

平衡计分卡与战略管理是针对中国企业简单、集成、有效的一个战略管理工具，而平衡计分卡这一战略管理工具能简单、集成、有效地帮助企业描述自身的战略；能帮助公司总部与分子公司、各个部门顺畅地进行战略沟通；能实现对分子公司、各个部门日常战略执行的行为进行适时、动态地监控；能帮助企业清晰地将战略转化为公司内部各分子公司、部门的业绩评价指标构建起战略执行的责任机制。

## 作者简介

秦杨勇先生

中国平衡计分卡集团管控权威专家

佐佳咨询集团中国区首席管理顾问

北京大学、清华大学、浙江大学、中国人民大学、中航大学、华电高培中心客座教授。

秦先生是我国管理咨询实践方向上的一面旗帜，在业内享有较高声誉。

他是成功推动中国企业集团战略执行变革经验最丰富的管理咨询顾问之一，率先整合平衡计分卡战略规划并将其运用于集团管控；个人专著《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《平衡计分卡与流程管理》、《平衡计分卡与薪酬管理》、《平衡计分卡与能力素质模型》、《战略绩效管理》、《控制力》等系列丛书由中国经济出版社等出版。

秦先生在十年多的管理咨询职业生涯中服务客户有中石油集团总部、中石油大庆油田、一汽集团、徐工集团、华电集团、中国航空工业集团、中粮集团华夏干红、贵州中烟集团、飞乐股份沪工电器、国家电网、中材科技股份、纽威阀门集团、青岛建设集团、山东先达化工集团、山西兴高焦化集团、泸天化集团、贝尔-阿尔卡特、EFD（中国）集团、正泰集团、帅康集团、苏钢集团、绍兴振德等企业。

书籍目录

第一章 平衡计分卡与战略管理综述

- 1.1 正确地认识平衡计分卡
- 1.2 运用平衡计分卡开展战略管理的意义
- 1.3 平衡计分卡与企业战略管理程序
- 1.4 平衡计分卡体系与不同层级的战略
- 1.5 平衡计分卡与战略管理体系建设操作步骤

第二章 平衡计分卡与战略管理系统建设前期准备

- 2.1 组建平衡计分卡与战略管理变革团队
- 2.2 如何促使企业内部达成共识？

案例一 某集团平衡计分卡与战略管理项目建议书

- 2.4 编制平衡计分卡与战略管理变革的计划
- 2.5 广泛地平衡计分卡与战略管理学习与宣传
- 2.6 平衡计分卡与战略管理体系设计前期调研

案例二 某集团平衡计分卡与战略管理咨询项目访谈提纲

第三章 企业战略环境扫描

3.1 企业外部战略环境扫描

案例一 某公司外部战略环境分析报告结构

3.2 企业内部战略环境扫描

3.3 SWOT综合战略环境扫描

案例二 某医药公司SWOT综合分析

3.4 公司战略环境扫描分析工具

3.5 公司战略审计

案例三 某集团战略审计清单示例

第四章 战略地图与集团战略规划

4.1 集团层面战略地图的绘制

4.2 集团战略地图一般模板

案例一 北京某控股集团战略地图绘制

案例二 北京某控股集团平衡计分卡与战略行动计划表

4.3 集团战略地图分析工具

第五章 战略地图与业务单元战略规划

5.1 业务层面战略地图绘制

案例一 EDD中国公司战略地图

5.2 业务单元战略地图分析工具

案例二 某公司内部运营分析矩阵

5.3 业务单元战略地图案例介绍

案例三 中国某集团XX热电有限公司战略地图

案例四：国家电网某电力公司战略地图

第六章 战略地图与职能战略规划

6.1 公司战略与职能战略差异

6.2 职能战略地图分析思路

案例一：中国某阀门集团人力资源战略地图开发

6.3 职能战略的图、卡、表文件

案例二：中国某阀门集团人力资源战略地图交叉矩阵分析

案例三 中国某阀门集团人力资源战略地图文件编制

6.4 职能战略地图开发最佳实践

案例四：山西某能源集团职能战略地图

案例五：中国X重建机集团有限公司职能战略地图

第七章 战略执行责任机制

7.1 战略执行责任机制建设方法与工具

7.2 战略执行责任机制建设的步骤

7.3 KPI指标设计工具展示

案例一 中国某集团某热电厂考核指标与分解指标界定

案例二 某汽车集团整车厂KPI指标分解实践

案例三 某汽车集团整车厂部门战略协同需求分析实践

第八章 公司战略管理运作体系

8.1 公司战略管理运作体系内容

8.2 公司战略管理模式设计

案例一：某集团战略与经营计划管控边界划分

8.3 战略管理流程与制度设计

案例二 中X股份有限公司战略管理流程与制度

8.4 平衡计分卡报告系统与战略绩效质询会

案例三 北京某控股集团平衡计分卡报告系统

附表：某制造型企业战略执行责任机制-指标分解工作底稿（未检验版）

佐佳国际咨询集团介绍

## 章节摘录

中国的企业界与管理咨询界对平衡计分卡一直存在十分低级的错误认识，很多企业的高级经理与咨询顾问把平衡计分卡仅仅当成一个业绩评价的工具。

在实践中他们在强调平衡计分卡是由人力资源部来推动，而忽略了战略管理部门在平衡计分卡体系建设中的重要主导作用；更为糟糕的一种情况是：他们机械地将KPI指标按照平衡计分卡四个维度进行简单罗列，就认为使用了平衡计分卡；他们不能理解平衡计分卡体系中“图、卡、表”在规划、演绎、管理公司战略中的重要作用，而一旦他们设计的四个维度的KPI无法落地操作时就将问题归罪于工具本身：平衡计分卡太复杂，在中国文化水土不服……罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿在其合著的平衡计分卡原著中就已经指出：“在盛行的管理思想大师们的智慧中，我们很难寻找到有关全局框架的帮助。

战略教义存在于下列领域：股东价值、客户管理、流程管理、质量、核心能力、创新、人力资源、信息技术、组织设计和学习组织。

尽管上述领域都有深刻见解，但是没有一个领域能提出一个全面的、集成观点来描述战略。

连迈克尔·波特的竞争优势定位方法都没有提供一个简单、有效的描述战略的通用平台……因此描述战略的公认方法还不存在。

让我们想想后果吧！

由于无法全面地描述战略，管理者之间以及管理者与员工之间无法轻松地沟通。

对战略无法达成共识，管理者也无法使战略协同一致……”你不能描述，你就无法评价！

而你无法评价，就无法进行管理！

企业需要战略管理，规模扩大的集团型企业则更加需要！

与单体公司相比集团型企业更加需要一个简单、集成与有效的战略管理工具。

而平衡计分卡体系则成功地解决了公司战略管理简单、集成与有效的管理难题：它可以通过战略地图、平衡计分卡、战略行动计划表来实现公司战略管理的简单、集成与有效。

下面让我们通过平衡计分卡的起源与发展来看看其如何实现公司战略管理简单、集成与有效的功能：二十世纪以来，在全世界企业管理的实践中，越来越多的公司高级经理开始重视绩效考核，但是在平衡计分卡发明之前，几乎全世界的企业都采取单一的财务性考核，各种财务性的指标成为当时企业经营成功与否的唯一评判标准。

从二十世纪初期至九十年代，财务指标在企业的业绩评价中一直占据了主导地位。

但是在欧美国家越来越多企业高级经理们已经认识到：即使最好的财务体系也无法涵盖绩效的全部动态特点，很多企业开始对只依靠财务指标对绩效进行考核的合理性提出质疑，他们开始意识到传统的财务性考核具有以下几个方面的缺陷：财务指标仅能够衡量过去经营活动的结果，却无法评估未来的绩效表现，容易误导企业未来发展方向；当财务指标为企业绩效评估的唯一指标时，容易使经营者过分注重短期财务结果。

在相当程度上，也使得经营者变得急功近利，有强烈动机操纵报表上的数字行为，而不愿就企业长期策略目标进行资本投资，因为这些并不利于短期盈余的表现；由于不重视非财务性指标（如服务或品质）的评估，致使企业竞争力下降，原本强劲的财务数字有可能逐渐恶化；片面的指标收集，难以推动整体绩效的改善。

正是在这个大的背景之下，1990年开始，哈佛商学院教授罗伯特·S·卡普兰和复兴全球战略集团（管理咨询公司）总裁大卫·P诺顿，在总结十几家绩效管理处于领先地位公司经验的基础上，向全世界开始推广平衡计分卡的方法。

近10年来平衡计分卡在全球的管理实践中得到了广泛的运用，该方法不但改变了传统的运用单一财务指标进行绩效考核思想，而且还能推动企业自觉去建立实现战略目标的管理系统，在产品、流程、顾客和市场开发等关键领域使企业获得突破性进展。

Kaplan和Norton发明的平衡计分卡是从财务、客户、内部运营及学习与发展等四个互为关联维度来平衡定位和考核企业各个层次的绩效水平：财务构面从财务角度来看：我们怎样满足股东、满足投资者？

实现股东价值的最大化？

由此产生的第一类指标即财务类绩效指标。

客户构面 为了满足股东、满足投资者，使他们获得令人鼓舞的回报，我们必须关注于我们的利益相关者——顾客，关注于我们的市场表现。

由此产生的第二类指标即客户类绩效指标。

内部营运构面 为了满足顾客，获得令人鼓舞的市场价值，从内部营运角度思考：我们应有什么样的优势？

我们必须擅长什么？

由此产生的第三类指标即内部运营类绩效指标。

学习发展构面 为了提升我们内部运营的效率、满足顾客、持续提升并创造股东价值，企业必须不断的成长。

由此产生的第四类指标即围绕组织学习与创新能力提升，对“人”的管理设定的学习发展类指标。

P3-5

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>