

<<平衡计分卡与能力素质模型经典案例>>

图书基本信息

书名：<<平衡计分卡与能力素质模型经典案例解析>>

13位ISBN编号：9787513616461

10位ISBN编号：7513616469

出版时间：2012-9

出版时间：中国经济出版社

作者：秦杨勇

页数：238

字数：244000

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>

<<平衡计分卡与能力素质模型经典案例>>

内容概要

平衡计分卡与能力素质模型管理存在着怎样的联系？
平衡计分卡又是怎样来推导能力素质指标的？
通过能力素质模型的构建又是如何提升公司战略的执行？
.....要解决以上问题，首先必须要让读者认识到平衡计分卡体系与能力素质模型之间的关系。

众所周知好的方案设计必须由与之配套的制度、流程与表单相互支持才能确保方案的落地。
能力素质模型与任职资格运作体系就是保障能力素质模型与任职资格良好的运作。

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 平衡计分卡与能力素质模型

1.1 平衡计分卡体系介绍

案例解析（一）：xx（苏州）有限公司战略图、卡、表的示例

案例解析（二）：山东某工程机械公司战略运作体系示例

1.2 能力素质模型框架介绍

案例解析（三）：能力素质模型中隐性因素起决定性的作用

1.3 平衡计分卡与能力素质模型之间的联系

1.4 平衡计分卡与能力素质模型设计的实战操作步骤

第二章 战略地图绘制开发

2.1 战略地图的绘制操作步骤

2.2 公司战略环境扫描分析

2.3 企业任务系统设计

案例解析（一）：国际知名家电零售集团战略任务系统设计示例

2.4 澄清公司战略地图分析思路

案例解析（二）：北京某控股集团战略地图绘制示例

案例解析（三）：江苏xx有限公司客户价值主张分析示例

案例解析（四）：江苏xx有限公司关键能力识别示例

案例解析（五）：江苏xx有限公司有关键能力识别公司战略举措(部分)示例

2.5 整理战略图、卡、表文件

案例解析（六）：BCC（中国）有限公司战略地图绘制示例

第三章 绩效指标与能力素质模型库建设

3.1 公司层面指标的设计

3.2 部门层面指标的设定

案例解析（一）：ABP科技公司部门指标体系设计

3.3 员工层面的指标设定

3.4 绩效管理运作体系设计

案例解析（二）：中国某股份有限公司绩效合约

3.5 能力素质模块库建设

案例解析（三）：山东XX集团公司职位序列划分表示例

案例解析（四）：xx科技股份有限公司关键能力推导能力素质指标示例

案例解析（五）：xx科技有限公司战略任务系统与企业文化推导能力素质指标示例

第四章 岗位任职资格标准设计

4.1 任职资格与能力素质模型

4.2 任职资格架构详解

案例解析（一）：xx有限公司任职资格架构分解示例（部分）

4.3 设计岗位任职资格标准

案例解析（二）：某机械制造公司岗位任职资格标准示例

第五章 能力素质模型与任职资格运作体系设计

5.1 能力素质模型与任职资格管理流程设计

案例解析（一）：中x科技有限公司能力素质模型与任职资格管理流程示例

5.2 能力素质模型与任职资格管理制度设计

案例解析（二）：能力素质模型与任职资格管理制度示例

附：能力素质模型与任职资格管理咨询文件（部分）

章节摘录

1.1 平衡计分卡体系介绍 平衡计分卡经过20年的发展已经演变成一套管理体系，它被有效地镶嵌在公司战略规划、公司管控模式、管控流程与组织架构、人力资源与企业文化等管理模块之中。下面首先来介绍一下平衡计分卡的发展历程，看看它是如何一步一步地演变成战略管理工具的。

在20世纪平衡计分卡得到推广之前，欧美国家的所有企业都在沿袭以往的单一的财务指标对其职业经理进行评价。

然而随着企业全球化竞争步伐加快，越来越多企业高级经理们意识到：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存在缺陷。

1990年开始，哈佛商学院教授罗伯特·S.卡普兰（Robert S.Kaplan）和复兴全球战略公司（管理咨询公司）总裁大卫·P.诺顿（David P.Norton），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（Balanced Scorecard）的方法，近17年以来平衡计分卡在全球的管理实践中得到了广泛的运用。

Kaplan和Norton平衡计分卡模板最初是从财务、顾客、内部运营及学习与发展来平衡设定目标和考核企业各个层次业绩的。

财务维度 从财务角度来看：怎样满足股东、满足投资者？

实现股东价值的最大化？

由此产生了第一类指标，即财务类绩效指标，它们是公司股东、投资者最关注的反映公司绩效的重要参数。

这类指标能全面、综合地衡量经营活动的最终成果、衡量公司创造股东价值的 ability。

客户维度 为了满足股东、满足投资者，使他们获得令人鼓舞的回报，必须关注于企业的利益相关者——顾客，关注于产品的市场表现。

因为，向顾客提供产品和服务，满足顾客需要，企业才能生存。

顾客关心时间、质量、性能和服务、成本，企业就必须在这引起方面下工夫，提高服务质量、保证服务水平、降低定价等。

.....

媒体关注与评论

各中央企业要积极借鉴国内外先进的考核方法和理念，鼓励使用经济增加值（EVA）、平衡计分卡（BSC）、360度反馈评价、关键绩效指标（KPI）等先进的考核方法，解放思想，开拓创新，积极应对企业改革发展和经营管理中出现的新问题和新挑战，不断探索符合本企业实际的全员业绩考核方法和途径。

——国务院国有资产监督管理委员会 平衡计分卡是一个战略执行的工具。

对于已经有了清晰战略的组织，平衡计分卡可以按照本书所描述的原则帮助他们更快、更有效地执行战略……对于那些没有清晰战略的组织，则可以通过平衡计分卡的开发过程制定战略，计分卡可以促进管理者进行热烈的对话以定义战略。

——罗伯特·卡普兰 平衡计分卡创始人，哈佛大学教授 十年前我从迈阿密到中国来讲学，就强调中国企业应当重视战略绩效管理，今天到中国来我还是这样说。

令我感到欣慰的是，战略绩效管理已经在佐佳咨询公司的推动下，逐步成为中国企业战略管理的主流方法。

——迈克尔·沃尔 国际著名战略绩效管理专家

<<平衡计分卡与能力素质模型经典案例>>

编辑推荐

中国企业了解平衡计分卡实战步骤必读的经典之作；全球平衡计分卡最佳实践与中国国情的完美结合。

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>