《平衡计分卡中国战略实践》

图书基本信息

书名：《平衡计分卡中国战略实践》

13位ISBN编号：9787111125570

10位ISBN编号：7111125576

出版时间：2003-09

出版社：机械工业出版社

作者：孙永玲

页数：298

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《平衡计分卡中国战略实践》

内容概要

“ 你无法从报纸、经纪人或商业书籍中得出任何臆测，但是康柏电脑公司的失败确实是很多企业总裁失败的真实例子。大多数案例，估计有70%，失败的原因不在于专家们热衷讨论的高深概念所造成的，而是战略执行不到位所导致的。 ”

随着中国经济的持续增长，战略管理对中国组织的重要性也越来越突出。中国组织迫切需要一套系统化、本地化的方法来进行战略管理，帮助企业在快速变化的发展环境中成功执行战略。

机械工业出版社最新出版的《平衡计分卡中国战略实践》一书，即是针对中国企业特有的内外部环境，阐述了如何运用平衡计分卡作为有效的战略管理工具，帮助中国组织成功执行战略。两位作者Irv Beiman博士和孙永玲女士，分别是上海博意门咨询有限公司的董事长和总裁。他们于1993年创办了中国第一家外商独资管理咨询公司——东大门咨询公司。最早把平衡计分卡引进中国，并率先在中国企业加以应用实施。在随后的10年间，他们不断对这一方法进行改进，使之适应中国企业的特定环境。1997年东大门被全球最大的人力资源咨询公司——翰威特咨询公司并购后，他们继续担任翰威特公司的中国区总经理两年。他们对中国组织的现状和文化有深刻的理解，拥有在中国实施平衡计分卡的丰富经验。

而他们的这些经验正是中国企业在引用平衡计分卡的过程中所必需的。中国的政策、制度、商业环境和西方国家有很大的差异，因此对西方的管理方法和思想不能完全使用“ 拿来主义 ”，而需要针对中国的特殊国情对其加以调整。正如平衡计分卡的创始人之一罗伯特.卡普兰博士所言：“ 在每个地区，我们都要依靠当地的专家对平衡计分卡方法进行本地化调整，再应用于当地特定的环境中。Irv Beiman博士和孙永玲丰富的实践经验和专业知识给我留下了深刻的印象，他们的经验和知识都是从为中国组织实施平衡计分卡的实战经历中获得的……该书就像是一位出色的领路人，指引中国经理人理解平衡计分卡理论，并在中国的本土文化和环境中实施平衡计分卡。 ”

作者首先叙述了中国组织面临的管理挑战，包括外部挑战和内部挑战。其中外部挑战谈到了宏观经济因素为企业带来成功机遇的同时，也带来了风险和失败的威胁。企业领导者、管理者和经理人要让企业取得成功，就要面对三个方面的外部挑战：

? 飞速变化的商业环境
? 日益激烈的竞争
? 与日俱增的客户期望

内部挑战包括企业内部存在的一些基本问题。这些挑战在每一个企业都存在着，而领导者对这些挑战的应对成了商业游戏中决定胜负的关键。在这种情况下，经理人和员工们在乎的不是理论和模式，而是设备能否管用，学到的知识是否可以立即应用。随着企业规模的不断扩大，复杂的程度也日益增加。

作者在为企业提供咨询服务的过程中发现，中国组织可以运用平衡计分卡作为实现组织改进和企业成功的战略化管理工具,来更好地应付这些共同的挑战。

公司的平衡计分卡可以帮助企业在有效地跟踪财务目标的同时，还关注关键能力的进展，并开发对未来成长有利的无形资产。单一的财务目标容易助长短期思维，阻碍公司对能力发展和价值定位所需要的中长期投资。而平衡计分卡可以促使高层管理人员从财务、客户、流程、学习和成长四个角度全面地分析公司。他们通过分析这四个角度之间的相关性和内在因果联系，并对各个角度的目标值结果进行跟踪和分析，从而尽早发现问题，根据分析结果及时调整战略、目标和目标值。此外，他们还可以运用平衡计分卡方法建立组织战略实施的架构，确立组织的战略重点。

《平衡计分卡中国战略实践》

平衡计分卡体系的建立离不开目标的设定和衡量。目标的衡量是平衡计分卡管理系统的基础和关键。选择和设计对企业运营最为恰当、有效的衡量指标至关重要。作者详细阐述了在设定目标时要注意的问题。大多数公司都有很多财务、销售、和生产程序等方面的衡量指标，这些指标通常被视为关键绩效指标（KPI）。公司通常跟踪并统计这些关键指标的绩效结果。有时这些关键绩效指标与公司战略只有松散的、间接的联系。在更多的情况下一个公司的关键绩效指标是经过多年的积累而达到一定数量的。有些公司以为，只要根据平衡计分卡的四个角度把这些关键绩效指标组织好，就等于把平衡计分卡设计好了。事实上这并不符合平衡计分卡的科学模式。

平衡计分卡体系的建立需要系统性地把一个公司的战略与其价值定位、具体目标及这些具体目标的衡量指标连接起来。高级管理层应根据企业战略、价值定位、以及具体目标进行集体讨论而设定出公司的平衡计分卡绩效指标。管理层必须先确定企业战略和目标，然后再确定衡量指标。这个次序不能颠倒 – 不能根据已经存在的绩效指标来建立企业战略和目标。不能仅仅因为某一指标已经存在或已普遍采用了，就理所当然地把它包括在平衡计分卡中，这个指标不一定符合企业的战略目标。

哈佛大学的迈克尔.波特教授指出，企业的战略不仅包括哪些是要完成的，还必须包括哪些是不必要做的、或不用特别注重的。中国公司在设定关键绩效指标时必须特别注意这一点。在这个问题上卡普兰和诺顿与迈克尔.波特的看法是一致的，他们提醒经理们避免在设定公司平衡计分卡时机械地加入传统使用的关键绩效指标。

有的中国企业跟踪的关键绩效指标数量太多。有时是因为国有企业上级领导的要求，也有时候是为了满足薪酬评估的需求。无论出于何种原因，我们必须清楚地认识到并不是所有的关键绩效指标都应当归入平衡计分卡。有些指标固然有帮助，但不能突出公司的战略和价值定位。

平衡计分卡必须围绕公司的战略重点。其目的是帮助企业关注那些能够帮助企业实现战略成功的绩效指标。公司高级管理层必须通过对战略的讨论，针对每一个角度制定出少量的关键目标与其衡量指标。

作者在原有平衡计分卡理论的基础上，将其延伸至协调组织体系、流程改进、人力资源系统（能力发展、浮动薪酬、领导力、组织学习和企业文化）等领域，构建了系统的平衡计分卡体系。经过本地化调整后的平衡计分卡体系成为一个十分强大的建立更系统化更有效的战略管理平台的工具。其基本流程如下：

1. 分析公司的业务现状 [包括企业生命周期，优势－劣势－机会－威胁的ＳＷＯＴ分析和价值定位分析]
2. 基于以上分析结果确立公司战略
3. 根据公司战略设定四个角度的战略绩效目标：财务，客户，流程，人员和成长
4. 在组织内传达战略并把绩效目标逐级落实到组织内各级单位，直至个人
5. 把平衡计分卡与绩效管理，能力发展，浮动薪酬挂钩，并运用信息系统为高层提供方便, 易于跟踪和检查，必要时可以及时调整战略以达成公司目标
6. 定期汇报组织绩效结果，根据评估分析，对战略作相应调整，并重复上述流程

作者谈到，任何类型的组织都应该可以运用平衡计分卡体系来提高绩效。但是，具体的实施方案必须根据组织能力、规模和架构的复杂程度进行有针对性的策划与调整。平衡计分卡对公司战略的成功执行具有特别重要的意义。以前没有过平衡计分卡实施经验的公司，最好能够请具备实战经验的顾问提供关键性帮助。并不是所有实施平衡计分卡的公司都取得了成功，有些失败了。失败的原因似乎都是由于公司和顾问没有关注到平衡计分卡实施过程中所必须注重的一个或几个关键成功因素。作者根据自己在国内外从事咨询服务的经验，总结了成功运用平衡计分卡的几个要素：

1. 高级管理层的承诺和支持

2. 管理层克服困难的决心
3. 运用平衡计分卡方法消除职能壁垒
4. 链接能力发展和浮动薪酬
5. 运用信息系统沟通战略、跟踪绩效和作出及时调整
6. 提升人力资源成为企业管理者的战略伙伴

本书思路清晰，条理清楚。作者运用大量的图表和表格，尽可能直观地解释书中的概念、原理和平衡计分卡体系的工具。这本书在出版之前就已受到很多管理届人士的好评，包括哈佛《商业评论》中文版主编、中欧国际工商学院教授忻榕博士、杜邦工程塑料亚太区总裁Mike Walker、联合利华高级副总裁兼人力资源总监 David Learmond、马鞍山钢铁公司副总经理亓四华博士和复星实业董事总经理汪群斌等。另外著名人力资源杂志China Staff的编辑Jonathan Seifman认为：“ 这是一本对中国企业具有突破意义的著作，对渴望在全球变化最快的经济环境中立于不败之地的中国公司，是一本必读之书。 ”

平衡计分卡体系是在中国实施战略管理和组织变革的强大工具，值得管理层花时间和精力去学习和应用到实际工作中，以提高组织效益。对平衡计分卡战略管理系统的投资可以使企业、管理者和员工长远受益。

《平衡计分卡中国战略实践》

作者简介

毕意文：博士，博意门咨询公司的创始人和董事长，他是首位常驻中国的外籍心理学家和组织发展专家，在过去的25年里，毕意文博士帮助过中国和美国的100多家公司提高企业绩效。博意门咨询公司的战略重点是为中国企业提供咨询、培训和配套的软件，帮助它们运用平衡计分卡更好

《平衡计分卡中国战略实践》

书籍目录

赞誉罗伯特·卡普兰专文推介前言第1章 中国管理领域的挑战第2章 平衡计分卡第3章 平衡计分卡的发展历史第4章 平衡计分卡在全球的应用第5章 平衡计分卡与企业战略第6章 平衡计分卡、目标设定与绩效指标第7章 运用平衡计分卡建立组织的协调体系第8章 平衡计分卡与人力资源系统第9章 平衡计分卡与组织文化第10章 平衡计分卡与业务流程第11章 平衡计分卡、领导力与学习型组织第12章 平衡计分卡的实施第13章 平衡计分卡在中国的现状与未来作者简介

《平衡计分卡中国战略实践》

精彩短评

1、很不错的一本书，很喜欢
2、好书，需要细细研读。
3、最具影响力的管理思想平衡计分卡绝对不是“又一个时髦的管理概念”，当然更不是莫须有的所谓“过时概念”。在《哈佛商业评论》去年评选的”80年来最具影响力的管理思想中，他稳稳地占据了一席之地。如果对财富500强企业做一项调查，会发现在这些庞然大物中有半数以上是平衡计分卡的信徒。但中国大多企业本身就不是现代企业，更无法应用1
4、对于企业使用平衡计分卡进行战略管理很有帮助
5、或许是用中文撰写的缘故，本书文字比起《战略地图》和《平衡计分卡》要更为流畅、清晰，逻辑分析理性深刻。作者深厚的专业理论结合自身的实践，使得本书的可借鉴性更强。
6、写论文时帮了忙
7、这本书是老师推荐的，非常好，具有战略高度，并极具实际指导意义
8、比较枯燥，看了很累
9、这本书很不错，对我公司现在来说很实用。
10、前半本有自己的思想，后半本拿现成的很多案例牵强附会。
11、这是一本理论性很强的一本书，但又不失实践经验的书，书中系统地阐述了平衡计分卡在中国企业战略中的实战经验，让大家更系统地了解了平衡计分卡作为有效的战略工具在帮助企业实现战略目标的意义。。。。
12、不到300页的书，自吹自擂的篇幅有一百多。前版本完全没有看到有用的信息。第六七章对企业战略和绩效指标的分类和细化还不错，案例也比较有可读性。可是之后又是一团屎。如果作者做培训也是如此水平，很难想象如何获得的大客户。看完书对这个方法的理解就是一个框架加上common sense.当然管理问题可能大多都是如此。案例应该多一些，注重问题分析，条理思路，解决方案。提出个案的特殊性和普遍性。框架应该建立地更全面一些。至少也要有自己吹出来程度的一半吧。这样才能更有套路，才能更成为一个具有普遍价值的工具。
13、很棒

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:www.tushu000.com