

<<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：9787111279563

10位ISBN编号：7111279565

出版时间：2009-8

出版时间：机械工业

作者：(美)毕意文//孙永玲

页数：281

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>

## <<平衡计分卡中国战略实践>>

### 前言

6年前我们在第1版《平衡计分卡中国战略实践》中向中国企业介绍了多年来在中国企业实施平衡计分卡的经验，我们坚信很多中国组织将从这套系统的战略管理方法中获取可观的收益。过去6年的时间验证了我们当初的设想：中国组织已经具备了通过战略管理方法的巨大变革取得商业成功的能力。

在这段时间里，我们也与数百家中国组织和上千名中国管理者建立了密切的联系。我们真正地被这些组织管理者的决心和毅力所感动，他们坚定不移地运用这个方法论，并且一直坚持运用平衡计分卡来描述、衡量、管理和调整他们的战略，已取得突破性业绩。

2007年和2008年我们组织了两次中国企业战略执行情况的调研。两次调研的结果都显示中国组织的领导者面对的最大挑战是战略执行。在我们对这个结果将信将疑时，调研数据又将另一个事实摆在了我们面前：那些在战略管理流程中使用了平衡计分卡理念的组织在竞争中处于明显的优势地位。

## <<平衡计分卡中国战略实践>>

### 内容概要

平衡计分卡不仅仅是衡量绩效的方法，也是一种更加有效的基于定量和定性数据的战略管理方法。平衡计分卡理念为组织领导者提供了一套科学的管理框架，帮助组织管理层提升战略能力，获得持续性的收益，实现高效管理。

本书的第2版与第1版相比，增加了很多的方法论及案例，反映了中国企业实施平衡计分卡体系所取得的成就，展示了宝贵的战略执行实践经验；第7章将平衡计分卡的理论延伸至运营战略，第13章提供了实施平衡计分卡系统的关键成功因素，最后一章阐述平衡计分卡在中国的实施现状，并对未来发展方向进行了预测。

<<平衡计分卡中国战略实践>>

作者简介

毕意文 (Irv Beiman) 心理学博士, 柏亚天 (PRTM) 管理咨询公司副总裁, 原上海博意门咨询有限公司创始人、董事长。

毕意文博士1973年获得美国伊利诺斯大学心理学博士学位。  
1973-1980年在乔治亚大学任教, 一直在其所属领域的权威杂志上发表文章。  
1986-1992年, 毕意文

## &lt;&lt;平衡计分卡中国战略实践&gt;&gt;

## 书籍目录

赞誉罗伯特·卡普兰专文推介作者简介第2版前言第1版前言第1章 中国管理领域的挑战 1.1 概述  
 1.2 外部挑战 1.3 组织内部的挑战 1.4 如何竞争 1.5 小结 注释第2章 平衡计分卡概述  
 2.1 概述 2.2 什么是平衡计分卡 2.3 平衡计分卡系统包含哪些要素 2.4 平衡计分卡对中国的  
 益处 2.5 小结 注释第3章 平衡计分卡的发展历史 3.1 概述 3.2 第一阶段：平衡计分卡用  
 于绩效考核 3.3 第二阶段：平衡计分卡用于战略考核和管理 3.4 平衡计分卡效用实证 3.5 小  
 结 注释第4章 平衡计分卡在全球的应用 4.1 概述 4.2 平衡计分卡的商业应用 4.3 平衡计分  
 卡在政府机构的应用 4.4 小结 注释第5章 平衡计分卡与企业战略 5.1 概述 5.2 战略执行的  
 挑战 5.3 使命、愿景与战略重点 5.4 运用战略图描述战略 5.5 小结 注释第6章 平衡计分卡  
 的目标，指标与行动方案 6.1 概述 6.2 将战略目标转化为具体的指标与行动方案 6.3 因果关  
 系分析 6.4 目标衡量的问题和机遇 6.5 财务维度 6.6 客户维度 6.7 流程维度 6.8 学习与  
 成长维度 6.9 行动方案 6.10 小结 注释第7章 平衡计分卡和运营战 7.1 概述 7.2 运营战  
 略的概念 7.3 制定运营战略，获取竞争优势 7.4 产品及服务创新与更新 7.5 供应链管理 7.6  
 客户体验管理 7.7 运营创新 7.8 小结 注释第8章 运用平衡计分卡实现组织协同 8.1 概述  
 8.2 平衡计分卡与组织协同 8.3 组织内部不协调 8.4 实现纵向协同 8.5 建立横向协同 8.6  
 平衡计分卡与组织结构 8.7 小结 注释第9章 平衡计分卡与人力资源系统 9.1 概述 9.2 能  
 力发展 9.3 连接平衡计分卡与能力发展 9.4 连接平衡计分卡的绩效管理和浮动薪酬 9.5 连接  
 招聘，筛选和人才保留 9.6 人力资源经理的角色演变 9.7 小结 注释第10章 平衡计分卡与组织  
 文化 10.1 概述 10.2 组织文化要素 10.3 企业性质与平衡计分卡 10.4 小结 注释第11章  
 平衡计分卡与业务流程 11.1 概述 11.2 业务流程的重要性 11.3 流程改进与平衡计分卡体系的  
 完善 11.4 常见的流程问题 11.5 流程改进的几种方法 11.6 流程改进和再造的核心工具 11.7  
 流程衡量指标 11.8 需要变革和改进的业务领域 11.9 营造有益于激发创造力和创新性的环境  
 11.10 平衡计分卡与注重改进的文化 11.11 小结 注释第12章 平衡计分，卡领导力与学习型组  
 织 12.1 概述 12.2 中国的组织领导力 12.3 平衡计分卡与领导力 12.4 综合领导力的3个方面  
 12.5 平衡计分卡体系与学习型组织 12.6 运用平衡计分卡领导变革 12.7 平衡计分卡为衡量和  
 发展领导力提供了框架 12.8 小结 注释第13章 平衡计分卡实施的成功因素 13.1 概述 13.2  
 平衡计分卡的误用 13.3 小结第14章 平衡计分卡在中国：现状和未来 14.1 概述 14.2 现状  
 14.3 战略执行的预测得到了验证（从2003年开始） 14.4 未来的方向 14.5 小结 注释

## &lt;&lt;平衡计分卡中国战略实践&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 中国管理领域的挑战 1.1 概述 本章阐述了中国企业实现战略管理的经营环境和组织环境。

企业领导人和管理者正面临着成功制定并实施企业战略的各种挑战。

动态的外部竞争环境给企业走向成功带来了很大挑战，同时每个企业也必须应对内部的挑战。

本章指出并讨论了这些内外部存在的问题。

组织需要一个战略管理的基础架构来清楚地制定、明晰和沟通战略，进而成功地实施战略。

越来越多的企业运用平衡计分卡这一战略管理工具建立战略中心型组织。

需要指出的是，平衡计分卡的管理理念，不仅仅适用于企业等营利性组织，也广泛适用于政府、公共事业等非营利组织，当然，我们接下来主要讨论的是企业等营利性组织的管理问题。

1.2 外部挑战 改革开放30年来，中国已经从计划经济体制逐步向活跃的市场经济体制转变。特别是进入20世纪90年代以来，GDP以每年8%~14%速度增长，中国经济的增长已成为全球经济增长的引擎。

廉价而丰富的劳动力和原材料资源以及全球贸易一体化进程，推动中国成为全球的制造中心。

从2001年加入WTO以来，中国进一步融入世界经济的大潮中。

先进的科学技术和现代化的管理方式的引入以及电信和网络技术的迅猛发展，进一步推动了中国的增长。

不可否认的是，中国的改革开放取得了可喜的成绩，但是在发展过程中也暴露了一些问题。

比如存在过分注重短期的、单一的GDP增长，而忽视资源浪费、环境污染以及贫富严重分化、教育医疗、养老住房、就业等一系列的民生问题，如果这些问题不能解决，会直接影响中国长期的、可持续的发展和社会的长治久安。

这也是平衡计分卡的管理理念适用于中国政府在建设和谐社会方面的意义所在。

进入2002年以来，对人民币升值的预期导致每年大量的国际资本流入中国，加上一些地方政府片面地追求GDP的增长和依靠房地产业拉动地方经济的驱动心理，推动房产价格大幅上涨。

从2006年开始，伴随着房市和股市的升温，中国的CPI指数也开始逐步攀升，并在2007年和2008年加速上涨，居民的日常生活开始受到明显的负面影响。

人民币升值、通货膨胀、美国次贷危机、房价的快速上涨以及股市的剧烈波动，都给中国经济和企业的发展以及百姓的生活带来很大的影响，并平添了很多的变数，也突显出在新的市场经济条件下，中国政府和企业所面临的管理上的难度。

在人民币升值的背景下，大批依赖出口的制造型企业的盈利水平明显降低，广东等地大批的鞋厂开始倒闭。

中国依赖价格取胜的商品在国际市场的竞争地位开始减弱。

同时，劳动力和原材料成本的上涨，也增加了企业的成本，压缩了盈利的空间。

中国经济开始进入后WTO时期，经济融入全球化的程度不断加深，受世界经济影响的程度也开始日趋加深。

宏观经济形势的变化和不确定性，向企业的领导者们也提出了新的挑战：  
· 变幻莫测的商业环境。

· 日益激烈的市场竞争。

· 与日俱增的客户期望。

1.2.1 变化莫测的商业环境 中国的商业环境处于不断地快速变化中。

自从2001年12月中国加入WTO，国有企业的改制明显加快，民营企业的发展也非常迅猛，更多的外资企业大批地进入中国或者增加在华投资，很多行业正在按照当初加入WTO所承诺的进程逐步开放。

中国对电信基础设施的大量投入和人均收入水平的提高，使得中国的互联网飞速发展。

截至2008年4月，中国已拥有网民2.21亿人，超过美国，成为全球互联网用户最多的国家。

按照工业和信息化部规划，2008年中国将发展固定电话、手机用户6000万户以上，电话用户总数将达9.76亿户。

## &lt;&lt;平衡计分卡中国战略实践&gt;&gt;

电信设施和互联网的发展与普及,促进了政府和企业加快信息化的进程,大大地降低了传统经济信息不对称的可能性,信息传递的速度明显加快,企业之间的竞争日趋白热化。

同时,互联网的发展开始改变企业的盈利和管理模式,造就了一批新的行业新贵,他们引入风险投资,到海外上市融资,短短几年就成长为声名显赫的大公司,典型的代表有百度、盛大、分众传媒、阿里巴巴等。

这些企业的出现,开始颠覆一些传统的业务管理模式,拓展了新的业务领域并创造了财富神话。

随着中国经济的蓬勃发展,风险投资在中国市场也日趋活跃,大批的国外风险投资者或战略投资者进入中国,为一些创业者提供了支持企业生存和发展的资本。

企业之间的兼并和收购也层出不穷,资本的力量使企业之间的竞争变得更加扑朔迷离。

同时,由于中国实行市场经济的时间还很短,很多制度和体系还很不成熟,有些游戏规则还不够完善,与成熟的市场经济体系相比还存在很大的差距,因此,很多政策和规则还在不断地变化和完善的。

企业的领导者们只有统筹兼顾、全盘考虑,不断地提升管理能力,通过系统管理而不是人治管理才能应对复杂的、多变的商业环境。

1.2.2 日益激烈的市场竞争 随着中国经济的快速成长,中国企业的规模也越来越大,无论从数量上还是质量上都有了大幅度提高。

无论制造业、服务业还是流通领域都出现了很多区域性和全国性经营的企业。

它们雄心勃勃,希望有朝一日成为跨国企业中的一员。

然而,随着企业规模的整体扩大,划分和评判企业的标准也越来越高,竞争的强度在不断增加。

中国企业经过多年的发展,规模越来越大,以中国企业500强来说,进入“门槛”越来越高。

2002年首次推出时是营业收入20亿元,2005年评选时跃升至46亿元,到2007年已经上升到72.2亿元。

中国企业500强的规模在不断扩大的同时,对中国经济的影响力也越来越大。

2002年中国500强的营业收入占GDP的63.64%,2006年则达到了77.60%,5年间提高了13.96个百分点,平均每年提高3.49%。

另外,中国500强与世界500强企业的差距也在不断缩小。

1995年中国只有3家企业入选世界500强,而在2006年,入选的中国企业有23家(其中包括3家中国台湾企业及1家中国香港企业)。

2由此可见,中国企业的综合实力在整体增强。

然而,需要看到的是,如果按照盈利水平、持续盈利能力、通过竞争取得行业领先地位、核心竞争优势、精简而高素质的人才队伍、强大的创新能力、健全的规章制度、风险管理能力、国际化的管理水平、品牌知名度等指标,能够称得上“强”的企业寥寥无几。

创新是企业持续发展的灵魂,但是国内企业在创新方面和国外竞争对手相比具有很大差距。

据统计,世界研发的80%、技术创新的71%均由世界500强创造和拥有,而中国具有战略意义的高技术产品大约80%仍在依赖进口。

中国具有知名品牌的企业和产品还不多,多数企业仍处于低附加值产品和服务的竞争,有些企业事实上依靠国家的保护政策才取得市场的优势地位。

3中国企业成为真正的世界500强还任重道远。

当前,中国企业面临的主要是“国际竞争国内化”的市场竞争,也就是在本国市场上与国际企业竞争。

的确,我们有很多大企业的品牌已经开始走向世界,但是真正创出世界知名品牌的企业现在还很少。

对于制造业的企业来说,要做大做强,第一要靠核心技术,难以复制的核心技术可以奠定企业在行业内的竞争地位;第二要靠规模经济,也就是说单位成本随着规模的扩大逐级递减的优势;第三要靠供应链管理的能力,也就是从采购到销售整个环节的速度和成本优势;第四要靠品牌,品牌知名度可以提高产品的销售收入和利润率。

然而,中国的制造型企业在这几个方面的管理都比较薄弱,更多的企业是在给一些洋品牌做附加值很低的代工生产,而真正的产品设计、订单处理、品牌经营、终端销售等大物流环节产生的利润都被外资公司拿走。



## <<平衡计分卡中国战略实践>>

据国家统计局的有关数据显示，中国民营企业平均寿命大约只有5.7年，中国制造型企业的管理人员正面临着巨大的挑战：

- 他们需要不断地学习和成长，善于把握市场变化并依靠信息分析做出商业决策。

- 他们需要了解竞争对手，知道如何提供有差异化的产品和服务去满足客户需求。
- 他们需要建立高效的管理架构和拥有先进管理理念的管理团队。
- 他们需要一套完善的制度和系统来为有效执行公司战略提供保障。

他们需要善于变革，勇于创新，善于把信息技术和商业管理进行有机结合。

成功的中国民营企业将具有以下共性：它们具有持续的盈利能力，并处于行业的领先地位。

它们善于变革，勇于创新，能灵活、迅速地调整策略来适应不断变化的环境。

它们拥有良好的客户关系、社会声誉以及知名的公司品牌。

它们拥有完善的企业治理结构和管理体系以及优秀的管理团队与员工队伍。

它们拥有良好的员工关系，通常是人们心目中的最佳雇主之一。

这些企业的规模正在不断扩大，已经不能继续依赖于某一个能力超凡的领导人参与和指示所有的工作细节。

它们需要开发并实施一个有效的管理系统和工具，来帮助它们应对复杂的商业挑战和社会环境。

1.2.3 与日俱增的客户期望 随着竞争的加剧，客户的选择范围越来越大，议价能力也越来越强。

质量、性能、价格、服务、品牌、购买的便捷性等因素，都成为客户选择产品和服务的标准且要求越来越高，同时消费者的偏好变化也越来越快。

因此，企业需要把重心转移到客户上，重新确定竞争的细分市场，做出有针对性的战略选择，才能从众多竞争者中脱颖而出。

关键问题：企业如何在这样具有挑战性的环境下捷足先登？

对这个问题，仁者见仁，智者见智，不同的企业和不同的领导可能有不同的回答，但是我们相信，在中国快速发展的形势下，原有的管理思路和方法远远不能满足现有企业环境的要求，需要借助系统管理提升企业竞争能力，这就需要企业的管理者具有战略思维，并能有效地落实和管理战略。

平衡计分卡是最有效的战略管理工具，借助平衡计分卡构建战略执行管理体系，有助于企业提升竞争力。

在介绍平衡计分卡及其运用之前，我们先来讨论一下中国企业面临的组织内部的挑战。



## <<平衡计分卡中国战略实践>>

### 媒体关注与评论

平衡计分卡是一种很好的战略管理工具，中国光大银行近年来的持续健康发展离不开应用平衡计分卡所带来的组织战略执行能力的提升。

孙永玲博士和毕意文博士给中国企业界再次带来他们的最新研究和实践成果，这不仅是一本平衡计分卡管理人员的必备书，而且是每一个希望提升组织战略执行能力的企业CEO的必读书。

——中国光大银行行长 郭友 企业所处生存发展环境有所不同，企业所处的成长阶段有所不同，企业的发展战略也会有所不同，但是对企业管理者来说有一点是共同的，那就是不管是哪种类型和处于哪个发展阶段的企业，都需要落实和执行企业战略，都需要对战略的执行过程进行监控和管理。而且战略的落实和管理的责任。

应该是从总经理到每个员工的。

每个人都可以对企业的战略做出重要的贡献，这就是平衡计分卡工具的最核心理念——“战略中心型组织”。

青岛啤酒多年来在平衡计分卡管理和运用方面的努力，目的就在于建立这么一个“战略中心型”的组织。

和很多管理类书籍不同的是，第2版的《平衡计分卡中国战略实践》更加强调实际操作和企业案例，我相信它能够为中国企业管理人员带来更多战略执行方面的借鉴和启发！

——青岛啤酒股份有限公司总裁 孙明波 很显然。

这是一本最适合中国企业家研究和学习的平衡计分卡管理著作，既继承了平衡计分卡原创的精髓，又结合了中国本土化的最佳实践，对中国企业和组织，尤其是国有大型企业领导人来说。

将极具理论和实践指导意义。

战略和运营的衔接尤为重要，在中航国际，我们已经将平衡计分卡作为公司重要的战略管理工具，在促进运营改进和聚焦公司战略方面取得了卓越的成效。

——中国航空技术进出口总公司总裁 付舒拉

## <<平衡计分卡中国战略实践>>

### 编辑推荐

作为本土创作的第一本平衡计分卡中国战略实践的管理图书,《平衡计分卡中国战略实践(第2版)》第1版中英文同时出版。

一经上市便迅速成为管理类畅销书,在业界产生了广泛的影响。

平衡计分卡中国实战的权威之作!

博意门与柏亚天 作为中国最权威的战略执行与平衡计分卡咨询公司。

博意门已为中国100多家企业提供过咨询服务,包括宝钢集团、青岛啤酒、中国石化、华润集团、中航集团、新奥集团等,帮助他们在战略明晰、执行和管理领域建立世界级的最佳实践。

柏亚天(PRTM)集团是全球领先的运营战略咨询公司。

拥有30多年的历史,柏亚天从战略到运营领域的咨询服务质量和价值得到全球公认。

博意门咨询有限公司和柏亚天集团强强联合以后,将继续围绕平衡计分卡管理工具关注企业的战略与执行,并根据中国企业的战略管理实践不断创新。

第2版特点经过6年积累,两位作者为中国近百家企业提供了平衡计分卡方面的咨询服务,在此基础上形成的第2版有以下特点: 第2版中增加了更多的方法论及案例内容,反映出中国企业日益丰富的战略执行实践经验。

第2版中增加了一章全新的内容——平衡计分卡和运营战略。

第12章阐释了作者帮助众多不同企业成功运用平衡计分卡理念建立战略管理系统所积累的经验。总结了成功实施的关键要素。

重新编写了最后一章,即对现状的总结和对未来发展方向的预测。

在这一章中。

作者对2003年所做的预测进行了评估并提供了对短、中、长期未来发展方向的最新预测。

<<平衡计分卡中国战略实践>>

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>