

## <<平衡计分卡导入与实施>>

### 图书基本信息

书名：<<平衡计分卡导入与实施>>

13位ISBN编号：9787121046704

10位ISBN编号：7121046709

出版时间：2007-8

出版时间：电子工业

作者：于泳泓

页数：226

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>

## &lt;&lt;平衡计分卡导入与实施&gt;&gt;

## 前言

平衡计分卡被美国《财富》杂志誉为近75年来最重要的管理工具之一，并早已被全美500家大企业中近60%的企业所接受，还是企业发展战略与落实执行力的管理工具。

平衡计分卡的创始人Robert Kaplan于2004年2月推出其新著《战略地图》，这象征着平衡计分卡在经过12余年的理论验证与业界测试以后，理论架构到现在已经完善的一个里程碑！不过，虽然平衡计分卡发展至今已12年有余，大家对于平衡计分卡的导入仍存有不少错误的观念，甚至积非成是，尤其是许多人将平衡计分卡仅视为绩效衡量的工具。

事实上，平衡计分卡不只是衡量绩效表现的工具，而且是一个战略管理方法，重点在于结合战略与行动、理清愿景与贯彻执行，企业如果连愿景、战略都没有，单论4个构面，是不够的。

要知道，平衡计分卡的导入最重要的是愿景与战略，而不是KPI(Key Performance Indicators, 关键绩效衡量指标)，KPI只是了解战略实现程度的工具，但是，很多企业为了让导入平衡计分卡效果明显，过度强调KPI的导入，这种本末倒置的做法反而会使导入效果受到影响。

相信在实践中一定有许多企业在导入平衡计分卡时，由于存在这些错误的观念，而使平衡计分卡的效果无法呈现，甚或无疾而终，实在令人惋惜。

我个人担任教职已近18年，经常听到有人埋怨理论与实践的结合困难重重。

事实上，理论与实践的关系紧密：有时理论引导实践；有时基于实践观察，通过研究，形成理论。

无法将理论运用于实践，可能是欠缺必备的理论知识，也可能是对理论的了解不够深入。

本书作者致远管理顾问公司执行副总于泳泓先生与所辅导的一些企业愿意与读者分享其导入平衡计分卡在实践中的经验，是非常难能可贵的，因为对许多企业与顾问而言，这些专业资源与经验心得，隐藏着理论，也蕴涵着实践观察的结晶，更是珍贵的商业机密，但作者却能秉持推广平衡计分卡的正确观念与实践经验的使命，将这些资源与经验与读者大众分享，以提醒企业在导入时应注意的事项，要避免的错误等，结晶实属难得与珍贵。

希望作者的热情分享，能纠正一些错误的观念，让实践经验与理论学说更紧密地结合，并让更多的企业在导入平衡计分卡时更顺畅，也能获得更大的效益。

本书的另一位作者为《会计研究月刊》总编辑陈依苹小姐，她近年来在《会计研究月刊》与《经济日报》著文推广平衡计分卡的观念的过程中不遗余力，并专访过平衡计分卡的创始人Robert Kaplan及导入平衡计分卡的实战经验人士，还接触过多家管理顾问公司及信息软件公司等，充分掌握了平衡计分卡的趋势与动向，并将其对专业敏锐的观察力化为文字与读者分享，实属难得。

本书内容有最基础的概念介绍，也有未来的趋势介绍，更有精彩的导入实战经验，尤其是书中包含六大类别，25项纲要及100条细则的关键成功要素检核表及明细表，更是作者们精心撰写的精华。

若非作者有们扎实的功底，尚不能让此难得的经验直接跃然纸上，这份用心，值得读者细细品味。

## <<平衡计分卡导入与实施>>

### 内容概要

《平衡计分卡导入与实施》采用动态式的内容规划设计，首先介绍了全书最精华之处，贯穿所有导入平衡计分卡的精华重点，再介绍了平衡计分卡关键成功要素检核表及明细表两大部分，由浅入深地提供给读者全面检视平衡计分卡的方法。

此两大表包括六大类别，25项纲要以及100条细则。

针对已导入、正在导入、计划导入的企业，却不确定完整性与正确性，或觉得平衡计分卡的成效似乎不够，忧心有缺漏的读者；提供一个全面性的自我健康诊断处方，以期调整至正确方向的指引，并做完整的检核。

## <<平衡计分卡导入与实施>>

### 作者简介

于泳泓，致远会计师事务所合伙人，致远管理顾问股份有限公司执行董事。专长于平衡计分卡、战略管理、绩效管理、组织设计、流程再造、作业成本法、人力资源管理、企业e化等；超过20年丰富的专业顾问经验，指导近千家企业成功实施了平衡计分卡、绩效管理等，被誉为台湾平衡计分卡与战略管理实务导入的权威。著有《平衡计分卡系列》、《作业成本法实战探讨系列》。

陈依苹，曾任《会计研究月刊》总编辑、美国管理会计学会（IMA）台湾分会常务理事、质量学会出版委员会委员，从事出版工作多年，专长领域为平衡计分卡、绩效管理、住处披露与财报分析等。财经背景丰富，曾担任多本财经杂志的特约作者及译者。译作有《企业价值报告趋势预测》、《企业价值报告革命》等。

## &lt;&lt;平衡计分卡导入与实施&gt;&gt;

## 书籍目录

第1章 导入平衡计分卡关键成功要素检核表使用说明平衡计分卡关键成功要素检核表的目的如何使用平衡计分卡关键成功要素检核表针对本检核表的25项纲要探究问题扩展出100条检核明细表来找到可执行的行动方案第2章 什么是平衡计分卡过度重视财务信息将有碍企业价值创造重视非财务领先指标以平衡财务落后信息4构面因组织特性顺序重点不同而不同平衡计分卡的4构面第3章 平衡计分卡的理解误区与执行力相辅相成,殊途同归不谋而合平衡计分卡是用来描述、沟通、执行战略的衡量系统高层主管的全力支持最重要管理制度建设为首要重点,导入效果才能符合预期KPI究竟少了什么常见十大错误阻碍实施效果与落实程度第4章 平衡计分卡的新发展绩效衡量为使效果极大化须随战略调整无形资产比重增高使企业价值创造更加困难理清创造价值因果关系,愿景文字化形成战略地图使战略能见度提升、焦点更集中,战略将决定无形资产价值《战略地图》新书的精神与衍生含义平衡计分卡的未来发展与运用掌握未来的发展状况第5章 导入前应该要有的基础建设与心态导入平衡计分卡的良好时机企业最大的挑战为是否让战略、流程与员工跟上时代脚步战略地图与平衡计分卡十大特点为什么导入不如预期第6章 全球实务运用实况第7章 平衡计分卡与作业基础成本管理制度(ABG / M)企业为何需要ABC / M计分卡ABC / M计分卡的构建关键绩效衡量指标面(KPI)ABC / M计分卡的应用第8章 平衡计分卡与业务流程再造(BPR)企业为何需要BPR计分卡BPR计分卡的构建BPR计分卡的应用第9章 平衡计分卡与全面质量管理(TQM)企业为何需要TQM计分卡TQM计分卡的应用第10章 平衡计分卡与人力资源管理(HR)企业为何需要HR计分卡HR计分卡的规划HR计分卡的应用第11章 平衡计分卡与预算管理(Budgeting)为什么要实行预算管理预算管理常见的问题平衡计分卡与预算管理的结合范例说明第12章 平衡计分卡与供应链管理(SCM)企业为何需要供应链管理计分卡SCM计分卡的构建SCM计分卡的应用第13章 平衡计分卡与顾客关系管理(CRM)企业为何需要CRM计分卡从财务导向、质量导向、顾客导向到战略导向CRM计分卡的构建财务构面的战略与绩效衡量指标顾客构面的战略与绩效衡量指标内部流程构面的战略与绩效衡量指标学习与成长构面的战略与绩效衡量指标CRM计分卡的应用第14章 平衡计分卡与管理信息系统(MIS)企业为何需要MIS计分卡MIS计分卡的构建MIS计分卡的应用第15章 平衡计分卡的自我诊断导入前的自我诊断案例背景介绍推行平衡计分卡前已实行的管理制度第16章 导入前的准备工作如何成功地将平衡计分卡e化平衡计分卡系统的使用者与维护者第17章 规划一个高效益的平衡计分卡项目前置作业愿景的导入与校准战略的导入与校准绩效管理(KPI)的导入与校准项目的成效评估第18章 导入平衡计分卡的六大阶段与十大要务第19章 平衡计分卡实务解惑问答理论知识问答整合知识问答执行知识问答第20章 平衡计分卡在公司治理中的运用平衡计分卡金三角构建公司治理基石确保获得长期价值,改善董事会信息的提供理清董事会的责任与要务平衡计分卡概念信息,重战略而非做回顾董事会绩效衡量,遴选与薪酬的客观依据第21章 平衡计分卡在信息披露中的运用什么是企业价值型的报告第22章 平衡计分卡在智力资本中的运用无形资产创造企业价值,但必须与战略紧密联结整合各部门才能有效发挥智力资本效益职能分析技术协助绩效评估与落实学习与成长构面附录A 实战案例:品佳电子附录B 实战案例:楠梓电子附录C 实战案例:力晶半导体

## &lt;&lt;平衡计分卡导入与实施&gt;&gt;

## 章节摘录

空有战略而不去落实,拥有再好的战略也没有用。平衡计分卡最重要的一点就是在于协助企业落实战略。根据Kaplan所做的一项调查结果显示(详见图3.1),只有10%的企业真正在执行它的战略,台湾企业的情况恐怕更糟。

而阻碍战略执行的障碍有这样几点。

一是沟通上的问题。

根据调查,只有5%的经理人知道企业本身的愿景与战略。

如果连愿景与战略都不清楚,该如何达到目标?二是人员的问题。

调查显示,激励性奖酬系统只有25%与战略联结。

三是管理上的问题。

85%的经理人每个月花在讨论战略的时间不到1小时。

四是资源分配的问题,60%的企业都没有把预算与战略联结在一起。

这些,都是阻碍战略执行的障碍。

平衡计分卡其实很简单,就是把战略具体化,说清楚讲明白,最后跟所有的绩效考核联结在一起,而当前端的管理建设确定无误之后,才可以思考e化工具的使用,很多平衡计分卡导入失败非系统的罪,而是方法不对。

导入平衡计分卡常见的十大错误,如下所述。

(1)未采用以上至下(愿景—战略—关键绩效指标)的展开方法,误用以下至上的堆叠手法。

平衡计分卡必定要至上至下地说清楚讲明白,让公司所有成员明白公司的现行战略与未来愿景,将所有行动与战略联结。

(2)关键绩效指标(KPI)的构建、衡量未与组织愿景、战略结合。

即使指标再多,若与战略无关,也是枉然;就算高层不断地致力于沟通宣传,成员们也全力以赴,使得所有指标都顺利达成,但若此时未达成预期愿景,那么,指标达成一样是毫无意义的。

所以,关键绩效指标的选择也是平衡计分卡成败关键的重要环节。

(3)战略管理、战略地图成为管理图腾,无法进行实际管控与动态管理。

战略地图是引导整个组织资源分配的方向,是一个战略的陈述、战略的因果、战略的管理。

更重要的是,它是一个动态的管理工具,若让战略成为一个图腾、一张海报或简报,那么平衡计分卡就是一个死的东西。

那么战略如何去维护?公司多久需检查一次战略?战略当然是需要调整以顺应时势所需与环境变迁,战略地图当然也应随之调整,因为战略是一种选择、做法及取舍。

换言之,战略如同着衣,绝对不是每年一次、每季一次、每月一次的检查,而是随时依据气候、时间、场合、地点的不同而有所修正的。

(4)平衡计分卡重心落于I(PI)管理,导致管理仍流于落后指标的监控,忘却管理过程中的领先指标,使管理制度仍无异于传统目标管理或绩效考评。

台湾许多企业在落实平衡计分卡时,容易照着书依葫芦画瓢,或为平衡而平衡,而不是根据战略的因果关系进行思考。

要知道,忽略掉因果关系的KPI是无法达成真正目标的。

(5)领先指标与落后指标之间的因果关系建立在经验印象基础之上,无任何数据分析管理的依据,难以被验证或说服管理者与被管理者。

不能衡量绩效、不能反映真实情况、不能了解问题,将是导入最大的致命伤。

领先指标与落后指标的构建与应用,也不能光凭经验,必须通过具体的数据辅助说明才能进行。

(6)e化系统客户化开发无法适应组织动态,导致MIs投入成本太大。

信息系统架构庞大,若强调自主开发,不但耗时、耗力,也可能会过于耗费资金,当然,若交由外部信息公司配合开发,但却未针对组织动态加以设计规划,等到上马时,可能导致无法联结、也无法整合所有组织作业流程,甚至还得重新投入修护成本,这是在导入时必须要注意的。

## <<平衡计分卡导入与实施>>

(7)采购不佳e化软件，人性化不足、管理维护成本过高难以普遍推广。

在e化系统实施的过程中，使用者的掌握度与操纵度，若其人性化程度不足以让所有使用者得以完全掌控系统，整个流程势必进展困难。

(8)未能与现有的e化系统整合联结，需要维护两套系统。

为配合平衡计分卡而需要再建立或购买的e化系统，若未真正与原有系统整合联结，不仅可能会发生联结困难与流程中断的情况，还可能会因为需要维护两套系统而导致产生过多的人力耗费与成本投入。

(9)未与其他管理制度结合(如绩效奖金发放)，事倍功半。

若没有与人力资源管理制度相结合，到最后可能会成为平衡计分卡的研究方案，并非真正落实平衡计分卡。

唯有与奖酬相联结，才容易激励员工落实执行，从而使公司的战略目标得以实现。

(10)引用错误的辅导推广方法，使平衡计分卡的效益与效率大打折扣。

Kaplan说，组织无法从平衡计分卡项目中得到预期的效果，最主要的原因在于误用平衡计分卡。

组织对平衡计分卡的认知与导入方法必须是正确且清楚的，否则白忙一场，耗费资源，又未能达到预期效果，得不偿失。

此外，每家企业创造价值的方式不同、经营模式不同、战略也不完全一样，所以战略地图一定也不一样，如果只是照抄竞争对手的战略地图，或是将已构建出的战略地图换个产业或企业仍然可以套用的话，那么这个战略地图只是个样板型的战略地图，没有量身定做，并不是合适的战略地图，是没有有效用的。

因为，没有两家公司的战略是完全一样，可以套用相同的战略地图的!这也是必须要注意的地方。

## <<平衡计分卡导入与实施>>

### 编辑推荐

《平衡计分卡导入与实施》融平衡计分卡导入、实施经验于一体；精选台湾三家著名企业导入平衡计分卡的真实完整案例；让企业一次就完全掌握正确的平衡计分卡实施方法！

<<平衡计分卡导入与实施>>

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>