

<<战略中心型组织>>

图书基本信息

<<战略中心型组织>>

前言

2003年，青岛啤酒开始关注和研究平衡计分卡，当时我是分管战略的副总裁，而国内平衡计分卡的专著还不多，且总感觉隔靴搔痒，操作起来很难。

这里还要感谢上海博意门的孙永玲博士，是她将当时最新的“战略中心型组织”的思想带到了青岛啤酒。

经过这几年的运转，平衡计分卡的理念和方法已经在青岛啤酒扎下了根，“战略中心型组织”的五项原则也在我们的管理实践中得到了最好的印证，成为青岛啤酒战略执行的坚实基础。

2007年，青岛啤酒也为此获得了“战略执行明星组织”的奖项。

因此，这次能有机会向更多的管理者推荐《战略中心型组织》一书，我感到非常荣幸，我也相信这本著作将会对越来越多的企业产生深远而积极的影响。

这些年来，从“扩张”到“整合”，再到“整合与扩张并举”，青岛啤酒成功实现了从生产型企业向市场型企业的转型，在这个重大的转型过程中，平衡计分卡作为管理工具起到了根本性的作用，保障了青岛啤酒战略的落实和整合的效果。

1998年中，青岛啤酒召开了“大名牌战略研讨会”并确定了“高起点发展、低成本扩张”战略，短短几年间并购了几十家区域性啤酒公司及其品牌。

并购式发展使公司的总体规模实现了快速扩张，而与此同时，青岛啤酒又必须转变成为一个统一的啤酒公司，而不只是数十家啤酒公司的松散集合，这就对我们的内部管理提出了挑战。

2002年公司开始调整经营战略，并明确了从“做大做强向做强做大”的战略转型思路。

一开始我们取得了一些效果，但随着整合向纵深发展，整合的难度也越来越大。

<<战略中心型组织>>

内容概要

很多高管和管理专家都认为这本书是有关战略的最重要的一本著作。

《战略中心型组织》由两位倍受尊敬的管理大师著成，罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿博士。

他们从1996年提出平衡计分卡理念开始，一直到2008年，12年间出版了战略执行系列的五本著作。

《战略中心型组织》是该系列的第二本著作，同期他们还在“哈佛商业评论”发表了多篇文章阐述这一理念。

本书包含了卡普兰和诺顿所做的大量重要的实际案例和研究成果，这些案例和研究成果是他们在出版了第一本著作之后用五年时间积累起来的宝贵经验。

书中介绍了两位作者始终关注他们的早期实施平衡计分卡的客户，并研究了他们如何从把平衡计分卡用作绩效衡量框架，逐步拓展到用于战略执行和管理流程的。

他们发现了一种新的组织形式，并把它称之为“战略中心型组织”。

“战略中心型组织”和其他一般组织的区别在于，他们能够系统地描述、衡量和管理战略。

卡普兰和诺顿还确定了“战略中心型组织”用以管理战略执行的五个基本原则：1.高层领导推动变革2.将战略转化为可操作的行动3.围绕战略协同组织4.让战略成为每个人的工作5.使战略成为持续性流程
本书所介绍的方法和其他管理方法有很多不同：1.战略中心型组织的五项原则是一个环环相扣的整体，逻辑性很强，并且具有可执行性；2.每个原则都配有实战性的工具和具体的行动；3.用了大量的图表形象地演示了公司和政府机构是如何运用这些工具成为战略中心型组织的；4.这些工具是根据三十多个不同行业的实际案例开发出来的。

本书不是在谈论一种新的管理理论，而是对平衡计分卡理论作了更深入的阐释和进一步延伸，因此更加弥足珍贵。

中国的组织可以通过对这一方法的本土化应用，有效地描述、衡量和管理战略。

<<战略中心型组织>>

作者简介

罗伯特·卡普兰，教授是平衡计分卡的创始人，美国平衡计分卡协会主席。哈佛商学院研究领导能力开发的马文·鲍尔（Marvin Bower）讲座教授。他为北美和欧洲的许多一流公司的绩效和成本管理系统设计担任顾问，并在全球各地演讲。他担任哈佛教职长达18年，之前他曾执教于卡耐基梅隆大学管理学研究生院（GSIA）达16年之久，其中1977—1983年任该校研究生院主任。

戴维·诺顿博士是平衡计分卡协会的创始人，主席兼首席执行官。在创办平衡计分卡协会之前，诺顿博士是复兴全球战略集团的创始人之一，并担任总裁。他与罗伯特·卡普兰教授合著并由哈佛商学院出版社出版的论著包括：《平衡计分卡：将战略转化为行动》《战略地图：化无形资产为有形成果》《组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力》《战略中心型组织》

<<战略中心型组织>>

书籍目录

第1章 建立战略中心型组织第2章 美孚如何成为战略中心型组织第一部分 把战略转化为可操作的行动 第3章 绘制战略地图 第4章 开发私营企业的战备地图 第5章 战略计分卡在非营利组织、政府及医疗保健机构的应用 第二部分 整合组织 创造协同 第6章 业务单元的协同 第7章 共享服务创造合力第三部分 让战略成为每人人的日常工作 第8章 建立战略意识 第9章 定义个人和团队目标 第10章 平衡薪酬第四部分 使战略成为持续的流程 第11章 规划和预算 第12章 反馈与学习第五部分 高层领导推动变革 第13章 领导与变革推动 第14章 避免陷阱 常见问题译者后记

<<战略中心型组织>>

章节摘录

第1章 建立战略中心型组织战略执行能力一份对275名职业经理人的研究报告表明，战略执行的能力比战略本身的质量更为重要。

这些经理人认为，战略执行是塑造企业管理，形成企业价值最重要的因素。

这个调研结果似乎有些令人吃惊，因为在过去的20多年时间里，管理学理论、咨询顾问和商业出版机构都聚焦在如何制定出可以产生突出绩效的战略上。

显然，战略规划一直被认为是最重要的。

其他观察家们也同意这些职业经理人的观点，他们认为战略执行能力可能比战略本身更为重要。

20世纪80年代早期，一份由管理咨询顾问提交的调查报告表明，只有不超过10%的有效的战略规划得以成功执行。

1999年有一期《财富》杂志上的封面故事指出，很多优秀的首席执行官失败的原因在于，他们过分地强调愿景和战略，这就导致企业内部产生了错误的认识，即只要有正确的战略就可以成功了。

文章的作者指出：“大多数情况下，估计有70%的情况是真正的问题不在于战略不好，而是因为执行不到位。

”因此，在70% - 90%的战略都以失败告终的情况下，我们可以理解为什么精明的投资者意识到了执行比好的愿景更加重要。

为什么组织对规划得很好的战略在执行上有困难呢？

其中一个问题在于，战略，即组织赖以创造价值的独特、持续的方式是不断变化的，但是用来衡量战略的工具却没有及时跟上这种变化。

在工业经济中，公司通过有形资产创造价值，例如将原材料转变为成品。

1982年布鲁金斯研究所（BrookingsInstitute）的一项研究表明，有形资产的账面价值大约代表了工业组织62%的市场价值。

而10年以后，这个比例已经下降到了38%。

20世纪末的最新研究显示，有形资产的价值进一步下降到只占整个企业市值的10%-15%。

很明显，创造价值的机会正在由管理有形资产转移到管理以知识为基础的无形资产，例如客户关系、创新型产品和服务、高质量和快速响应的运营流程、信息技术和数据库以及员工的能力、技能和激励

。在以有形资产为主导的经济中，一些财务指标就足以记录公司在库存、资产、厂房和设备方面的投资了。

通过损益表也可以掌握公司使用这些有形资产获取收入和利润的成本是多少。

但在今天的经济环境中，无形资产已成为竞争优势的主要来源，这就迫切需要有一套工具，能够描述这些无形资产是如何创造价值的，也就是公司的战略是怎样的。

缺少这样的工具，公司就无法描述他们的战略，更加无法衡量和管理他们的战略。

有些公司的组织架构是为工业时代的竞争而设计的，在这样的组织中要尝试实施知识型战略也是比较困难的。

很多组织，甚至到了20世纪70年代末，仍然是通过大型职能部门实行中央集权制。

在这类组织里，由高层制定战略，然后在一种“命令和控制”的文化中来执行战略。

这种环境下，变化是缓慢的，逐步累积的，因此管理者可以运用一些反映缓慢的、战术性的管理控制系统来进行管理，例如预算。

然而，这些系统是为19世纪和20世纪早期的工业企业设计的，已不再适应今天的动态、快速变化的环境。

但是很多组织还是在继续使用它们。

因此，在执行新的、应对21世纪以知识为基础的竞争战略时，这些组织遇到困难就不足为奇了。

他们需要一种新的管理系统，用来管理战略，而不是战术。

今天，大多数组织采用分权的业务单元和团队的形式来运营业务，这样可以更接近客户。

这些组织认识到，竞争优势更多的来自于无形的知识、能力和由员工创造出的关系，而不是来自于有

<<战略中心型组织>>

形的资产和投资。

因此，战略执行要求所有的业务单元、支持部门和员工与公司的战略保持协同和联系。

随着技术、竞争和规则的快速变化，战略的制定和执行必须成为一个持续的、共同参与的过程。

今天的组织需要有一个共同的语言来沟通战略、流程和系统，以帮助他们成功地执行战略，并获得对战略的反馈。

成功来自于让战略成为每个人的工作。

几年以前，我们介绍了平衡计分卡。

那个时候，我们认为它是有关绩效衡量的，而不是有关于战略的。

我们提出这一方法的前提是，在管理系统中只依靠财务指标，会导致组织做错误的事情。

因为财务指标是滞后的，它们只报告过去的行为引起的结果。

如果完全依赖财务指标，会导致组织为了追求短期绩效做出很多短期行为，而牺牲长期的价值创造。

平衡计分卡方法保留了财务指标作为滞后指标，同时补充了可以产生未来财务增长的驱动指标，也就是领先指标。

然而，什么是衡量未来绩效的正确指标？

如果财务指标会导致组织犯错误，那么什么指标可以促使他们做正确的事情呢？

答案很明显：衡量战略！

因此，平衡计分卡所有的目标、指标，无论是财务的还是非财务的，都应该源自组织的愿景和战略。

尽管当时我们也许没有真正认识到平衡计分卡的内涵，但是它很快成为管理战略的工具，一个应对战略执行失败率高达90%的状况的工具。

在第一批请我们帮助实施平衡计分卡的公司中，有几家企业当时绩效不好，包括美孚石油北美营销与精炼事业部（Mobil Oil Corporation 'S North America Marketing and Refining Division）、信诺集团财产及意外险事业部（CIGNA Corporation 'S Property & Casualty Division）、汉华银行（Chemical Re.tail Bank）、布朗？

鲁特能源服务集团（Brown & Root Energy Services 'S Rock.water Division）石油分公司等。

他们当时处于亏损状态，并且在行业中的排名也不好。

他们都刚刚引入了新的管理团队以扭转绩效。

每个新的管理团队都引入了新的战略，试图让公司更加以客户为导向。

这些战略不是简单地依靠削减成本和裁员，而要重新定位他们在市场上的竞争地位。

更重要的是，新的战略需要整个组织引入一套新的文化价值观，重新设定公司的战略重点。

我们当初帮助过的公司有四家正面临最糟的情况：失败的阴影笼罩着整个公司，员工士气低落，他们要让将近10000名员工去学习和理解新的战略，并改变已经养成了几十年的行为习惯。

美孚石油北美营销与精炼事业部北美营销与精炼事业部是美孚石油公司的事业部之一，每年收入为150亿美元。

1992年，该事业部的利润居同业最后一名，投资回报低得让人无法接受，需要总公司注入5亿美元的资金来维持运转和更新设备。

当时新的管理团队重新制定了以客户为中心的战略。

他们对组织进行分散管理，将组织分成由18个面向市场的业务部门，要求他们自负盈亏，并重组了职能部门，建立了14个共享服务团队。

1994年公司引入平衡计分卡，用来沟通和管理新战略的推广实施。

新战略的实施见效很快。

在连续几年低于市场平均绩效之后，包括在1992和1993年行业内排名倒数第一，美孚公司在1995年上升到行业第一名，利润高出行业平均水平56%（参见图1-1）。

这次转机是在公司实施新的战略、新的组织架构和平衡计分卡管理流程后两年内完成的。

更让人印象深刻的是，在接下来四年里美孚始终保持着行业领先的地位。

事业部的执行副总裁布赖恩？

贝克（Brian Baber），1998年初这样评价美孚的成功：“1997年，我们连续第三年取得行业第一的成绩，这对大型石油企业来说是史无前例的。”

<<战略中心型组织>>

计分卡帮助我们获得了相当的市场份额。

我们通过平衡计分卡树立了很强的绩效意识。

”信诺集团财产及意外险事业部1993年，信诺集团财产及意外险事业部亏损了将近2.75亿美元，创造了行业内最差的绩效，濒临破产。

尽管这一绩效部分是因为几场大灾难造成的，但是几乎所有的业务线其实都处于亏损边缘。

新的管理团队制定了新的战略：通过聚焦细分市场，成为业内的“专家”。

在这些细分市场中他们占有相对信息优势。

1994年，管理团队运用平衡计分卡作为核心管理流程，把这一新战略部署到21个业务单元。

公司取得的成效快速而显著。

短短两年内，信诺集团财产及意外险事业部重新开始赢利，并在接下来的四年里连续保持绩效增长。

到1998年，公司因为其良好的赢利情况在行业内占据重要的位置。

1998年底，总公司以34.5亿美元的价格把财产及意外险事业部分拆出去。

信诺集团财产及意外险事业部总裁杰拉尔德？

艾索姆（GeraldSom）认为，平衡计分卡在这个成功案例中起到了至关重要的作用，“信诺集团运用平衡计分卡，使公司从一个什么都做的公司转型为一个高端的专家型公司”。

布朗？

鲁特能源服务集团石油分公司石油分公司是总部设在苏格兰的阿伯丁的布朗？

鲁特能源服务集团下属的一个海底建设公司，主要为大型外海石油和天然气生产商提供服务。

石油分公司1992年开始亏损。

新任分公司总裁诺姆？

钱伯斯（NormChambers）于1993年向其管理团队介绍了平衡计分卡，以帮助他们明晰战略，并就新的战略达成一致。

他们确定的新战略是：开发为客户增值的关系，而不是一味地提供低价格。

到1996年，石油分公司无论在成长还是赢利方面都取得了业内第一的成绩。

钱伯斯评价说：平衡计分卡帮助我们加强了沟通，并提高了赢利能力。

汉华银行汉华银行是在1992年汉华实业银行（ManufacturersHanovor）和化学银行（ChemicalBank）合并之后不久开始实施平衡计分卡的。

当时的总裁迈克尔？

赫加蒂（MichaelHegarty）引进了平衡计分卡以实施公司的新战略：在原来核算和储蓄业务的基础上实现银行业务的多元化，因为核算和储蓄业务越来越日常化，赢利性不高，而且这部分业务都是通过纽约市中心昂贵的分行来提供的。

汉华银行作为新合并的银行，需要关闭数百家多余的分行。

通过使用计分卡来传达聚焦目标客户群的战略，汉华银行成功的实现了合并初期的设想，即通过合并节约了成本，并最大程度地避免了客户流失，而且事实上他们还在现有目标客户群的基础上提高了营业收入。

汉华银行的利润变化如下所示。

年份利润1993（起始年）x19948X199513X199619X运用平衡计分卡管理的三年时间里面，银行每年增加几亿美元的收入。

赫加蒂说：“平衡计分卡已经成为我们变革管理流程的一部分，它使我们能够超越财务指标，聚焦创造经济价值的驱动因素。

”与大多数组织在实施战略时所遇到的困难不同，这四家早期采用平衡计分卡的公司都运用平衡计分卡来支持他们在战略和组织方面的主要变革，并且长期坚持了下来。

他们在实施新战略的初期就已经获得了很大的收入。

平衡计分卡带来了改变。

每个组织都运用的是和以前一样的物质条件和人力资源，但是以前他们并没有取得理想的绩效。

现在这些公司成功地执行了他们的战略，还是同样的产品、设备、员工和客户。

为什么会有这样的区别呢？

<<战略中心型组织>>

因为这些公司新的高管团队通过平衡计分卡把企业的资源全部聚焦到了新的战略。

他们还通过计分卡建立了新的管理系统—专为管理战略而设计的系统。

这一新的管理系统拥有3个独特的维度。

1.战略：让战略成为组织管理的中心议题。

平衡计分卡第一次使组织能够清晰地描述和沟通战略，并且让全体员工理解战略并为之而努力。

2.聚焦：平衡计分卡可以创造高度的聚焦。

运用平衡计分卡作为“导航仪”，组织内的任何资源和行动都可以围绕战略协同起来。

3.组织：平衡计分卡可以激励所有员工采取完全不同的行为方式。

计分卡提供了一种逻辑和框架，可以帮助组织在业务单元、共享服务部门和员工个人间建立新的联系。

这些组织运用平衡计分卡成功建立了战略中心型组织，打破了长期以来影响战略成功执行的羁绊。

战略中心型组织的原则这些组织的高层在谈及他们是如何取得突破性成果的时候，反复提到两个词：协同和聚焦。

聚焦是如何创造突破性成果的呢？

我们想像一下，一个几千瓦的白炽灯能把一个房间照亮，因为它发出来的光线是分散的。

而一支只有两节1.5伏电池的激光笔所发出的光束，却是炫目的，因为它把所有的光子和光波都聚焦在一起。

激光是非直线型传递的，因此它能利用有限的电源，产生出炫目的光束。

与此类似，一个好的战略，一旦被很好地理解，也能够通过协同和聚焦组织内有限的资源，产生突破性绩效。

平衡计分卡帮助那些早期采用的公司聚焦公司战略，并把他们的执行团队、业务单元、人力资源、信息技术和财务资源与战略有效地协同起来通过对那些成功运用平衡计分卡公司的研究，我们发现了一个实现战略聚焦和协同的通用模式。

尽管每个组织迎接挑战的方式、步骤、先后顺序各不相同，我们还是观察并总结了5项通用的原则。

我们把这些原则称为战略中心型组织的5项原则（参见图1-3）。

原则一：把战略转化为可操作的行动通过这些公司实施新战略后产生绩效的速度，我们发现公司的成功不能简单地归功于某个新产品或服务的推出，某项新的投资，甚至是新的无形或“智力”资产的开发。

当然他们确实同时在努力开发新产品和服务，并对硬性的有形资产以及软性的无形资产进行投资。

但是这些投资无法在两年之内取得很大收入。

为了实现公司的战略目标，他们对公司内已经存在的有形和无形资产进行投资。

通过实施公司的新战略和平衡计分卡，他们成功地激活了那些本来已经存在但是被掩藏了的能力和资产。

事实上，平衡计分卡提供了一个“菜谱”，它让组织内已经存在的各种成分能够有效结合起来，从而创造长期价值。

想像一下，做一顿普通的饭需要的材料包括：原材料（组织的各个成分）、有形资产（烹饪设备、烤箱和炉子），以及无形资产和人力资本（厨师）。

但是如果想做一顿美餐，就需要一个特有的菜谱来有效利用这些有形和无形资产。

这个菜谱就是最关键的软资产。

它将原材料、有形资产和无形资产（每一个都具有独立的价值）巧妙组合，从而烹制出一顿营养又美味的美餐。

这个菜谱要符合公司战略，把公司内部资源和能力有效地整合起来，从而为目标客户和细分市场创造独特的价值。

我们上面提到的几家公司之所以都运用平衡计分卡并取得了成功，是因为他们让所有的员工都共同参与实施和改善这一菜谱，而不仅仅是“大厨”（领导）一个人。

平衡计分卡提供了一个框架，帮助组织以统一、有启发性的方式来描述和沟通战略。

如果我们不能清晰地描述战略，我们就不能期望它被很好地执行。

<<战略中心型组织>>

财务领域有很多标准的框架，如总账、损益表和资产负债表等，用以记录财务计划。

但是在战略领域，还没有一个普遍被接受的框架来描述战略。

事实是，有多少战略家和战略理论，往往就有多少种描述战略的方法。

自从1992年引入平衡计分卡方法，我们已经和200多个高管团队合作，帮助他们设计和实施平衡计分卡。

开始设计计分卡的时候，我们总是要问：“您的战略是什么？”

根据这些经验，我们开发了描述和实施战略的通用框架。

我们相信这一框架和财务领域的框架一样有用。

这个新的框架，我们称之为“战略地图”，它是一个有逻辑关系的完整架构，用来描述战略。

战略地图为平衡计分卡的开发提供了坚实的基础，而平衡计分卡则是新的“战略管理系统”的基石。

<<战略中心型组织>>

后记

本书由罗伯特·卡普兰教授和戴维·诺顿博士合著，于2000年合作出版，中文版于2004年由人民邮电出版社首次出版。

由于种种原因，人民邮电出版社的这一版本并没有在国内产生很大的影响，但本书在平衡计分卡理论发展过程中的地位却是无可取代的，它是有效运用平衡计分卡战略执行体系，将平衡计分卡和战略地图应用于企业实践的绝佳指南。

作为卡普兰教授和诺顿博士直接领导的百略达集团(前平衡计分卡协会)在国内的惟一分支机构，博意门咨询公司认为有责任也有义务将本书重新介绍给国内的读者，以帮助更多的企业管理者系统地了解平衡计分卡战略执行的理念，进而帮助更多的国内企业成为“战略中心型组织”。

博意门是一家专注于帮助企业建立战略执行体系的咨询公司，多年的咨询经验使我们对于如何在企业实践战略中心型组织的理念有着深刻的认识。

但是，博意门并没有专业的翻译人员，本书的翻译工作也是所有员工利用所有可能的时间，分工协作完成的，在这一过程中，我们每时每刻都能感受到团队合作的力量，正如2006年我们共同翻译卡普兰教授和诺顿博士的另一本著作《组织协同》时所经历的一样。

我们竭尽全力地用最浅显易懂，最能符合原著精髓，又最能贴近国内企业管理实际的语言，为读者奉献一本真正的著作。

在此，博意门为拥有这些员工而感到骄傲，并对他们的努力表示感谢，他们是：张磊、李弋、谢朝晖、王黎明、吴艳芹、施娟娟、曹丽荣、王贺、芮峰、阮疆斌、沃壮、董玉斌、程琳、赵钗、刘倩、刘华玲等。

我们也真心希望基于本书的再度出版，会有更多的读者能理解并接受战略中心型组织的理念，纠正对平衡计分卡的误解或偏差，与我们一起来沟通和交流，探讨如何将这一理念应用于更多的企业实践之中，并不断地完善平衡计分卡战略执行的体系，创造出更多的战略执行最佳实践，推动更多企业取得突破性绩效，使企业成为国家富强的坚强基石。

<<战略中心型组织>>

媒体关注与评论

“我相信大家都会关注从战略规划到战略执行的全过程管理以及绩效与能力的同步提升。

《战略中心型组织》提出的最佳实践五项原则，恰恰为我们提供了这样的理念与工具。

”--王玉锁，新奥集团董事局主席“ 战略设计很重要，但战略实施的能力和和方法更重要，那就是如何使战略实施与组织创造价值的方式协同一致。

”--张新国，中国航空工业集团公司副总经理兼首席执行官“ 平衡计分卡的理念正在越来越多的中国企业中实践，相信这本译作的出版及其所总结的战略中心型组织的五个原则，将给中国企业提升战略执行能力和核心竞争能力带来更多的启示。

”--赵世堂，国资委业绩考核局副局长“ 在新经济的发展步伐中，只有可衡量的、可重复的，并具有可靠信息支撑的战略中心型流程才是持续竞争力的真正源泉。

忽视这一现实的组织必将自食其果。

”--詹姆士·古德奈特，赛仕软件公司主席兼首席执行官“ 平衡计分卡是一个创新的绩效管理工具，它为州政府处理棘手的工作提供了巨大帮助。

”--骆家辉，华盛顿州州长

<<战略中心型组织>>

编辑推荐

《战略中心型组织》由中国人民大学出版社出版。

5年来最具影响力的管理学说，平衡计分卡创始人的突破性力作，解决组织最普遍的问题——战略执行。

众多知名企业成功实践平衡计分卡，可口可乐、沃尔沃汽车、希尔顿酒店、中外运敦豪、汉华银行、美孚石油、美国电话电报公司、青岛啤酒、万科集团、华润集团、信诺保险集团、联合包裹服务公司平衡计分卡与战略执行能力平衡计分卡这一重要的管理工具，自著名管理大师卡普兰和诺顿将之推出以来，一直广受企业和经理者的青睐。

但平衡计分卡到底有怎样神奇的作用？

怎样才能正确地运用平衡计分卡？

平衡计分卡究竟与组织战略有什么样的联系？

尤其是在企业实践中有着怎样的荣辱成败，想必，这些问题都是对平衡计分卡有进一步期待的人们所共同关心的问题。

今天的商业环境中，虽然战略深受企业重视，但是90%的战略失败并不是战略制定得有问题，而是企业不能成功地执行战略。

而且调查统计显示：在全世界范围内有73%的受访企业正在或计划在不久的将来实施平衡计分卡；

有21%的企业对平衡计分卡保持观望态度；只有6%的企业不打算实施平衡记分卡。

另外，国内外有许多知名企业都在使用平衡计分卡。

《战略中心型组织》是平衡计分卡的创始人关于平衡计分卡的第二部专著。

他们在《战略中心型组织》中首次将平衡计分卡从绩效管理工具上升到战略管理工具。

作者在《战略中心型组织》中通过案例及大量的图表，一步一步详细讲解了以平衡计分卡为框架的管理理念和方法，内容全面，指导性很强。

青岛啤酒总裁孙明波与博意门咨询有限公司毕意文、孙永玲博士所撰写的推荐序，能够帮助您更好地了解平衡计分卡在中国企业中的应用和实践。

孙明波的推荐序着重讲解平衡计分卡在青岛啤酒的实践历程，他将自己的经验向您娓娓道来；而毕意文、孙永玲博士的推荐序则是将战略中心型组织的五大原则与中国企业的实际情况相结合，进行了理论性的分析。

请您读此书之前，认真阅读这两篇精彩的推荐序，将能更好地理解和实践书中的理论。

如果您想要快速领会《战略中心型组织》的精髓，建议重点阅读第1章、第3章、第8章以及第14章；尤其是第3章，它是《战略中心型组织》的重中之重。

一切都为您准备好了，快开始您的平衡计分卡之旅吧！

<<战略中心型组织>>

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>