

<<平衡计分卡导向战略管理>>

图书基本信息

书名：<<平衡计分卡导向战略管理>>

13位ISBN编号：9787508032412

10位ISBN编号：7508032411

出版时间：2003-10

出版时间：华夏出版社

作者：林俊杰

页数：209

字数：200000

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>

## <<平衡计分卡导向战略管理>>

### 内容概要

平衡计分卡（简称BSC）经过11年的不断演变，成为一种公司系统管理的标准模式。

本书是利用系统理论去分析战略管理流程和平衡计分卡框架，并建立了一套中国企业可以应用的平衡计分卡导向的战略管理模式和流程，目的是帮助读者去理解战略管理这一课题和作为平衡计分卡在系统管理应用的一个补充。

这个模式和流程是基于郭普氏体验式学习循环和SECI模式——一种行动学习的应用研究方法建立起来。

<<平衡计分卡导向战略管理>>

作者简介

林俊杰博士，中西智盟总顾问。

南澳大利亚大学工商管理博士，苏格兰市场学硕士。

曾任亚洲（澳门）国际公开大学访问副教授，在香港大学教授“平衡计分卡”和“电子商务”。

英国Oxford Brookes University教授网上MBA课程，曾在飞利浦电子中国香港集团任职七年。

## <<平衡计分卡导向战略管理>>

### 书籍目录

第1章 绪论 1.1 学术管理和平衡计分卡（BSC）的关系 1.2 BSC的概念及其发展 1.3 应用BSC的误区 1.4 BSC在战略管理中的应用 1.5 BSC在中国的应用 1.6 系统管理导向战略管理模式和流程 1.7 BSC导向战略管理模式和流程第2章 结构和研究方法 2.1 好的文章需要结构和研究方法第3章 战略管理的讨论 3.1 为什么要战略和战略管理？  
3.2 战略和战略管理是什么？  
第4章 BSC的讨论和BSC导向战略管理模式和流程的建立第5章 BSC导向战略管理模式和流程的讨论（一）第6章 BSC导向战略管理模式和流程的讨论（二）第7章 BSC导向战略管理模式和流程的应用第8章 BSC导向战略管理模式和流程的分析和演绎第9章 总结（包括再研究方向）附件 BSC导向战略管理模式和流程的练习篇中央管理词汇对照表读者反馈

## &lt;&lt;平衡计分卡导向战略管理&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 S1：管理意义(Management of Meaning)。

它包括一家公司的使命、愿景、核心价值、长期目标和短期目标对一家公司的战略选择和学习 / 创新的巨大影响。

目的是给一家公司制定它的生存目的和发展大方向，包括一家公司领导的领导力，是一家公司在创新其中的一个主要考虑因素。

S2：它包括两个主要部分，即公司外部因素分析(S2a)和公司内部因素分析(S2b)。

S2a是分析影响一家公司的外部因素(Exogenous Variables)，例如大环境、行业环境分析，目的是寻找外部因素带来的机会(Opportunities，简称O)和威胁(Threats，简称T)。

S2b分析一家公司内部因素(Endogenous Variables)，例如资源(Resources)、能力(Competences)和核心能力(Core Competences)，目的是找出一家公司的强处(Strengths，简称S)和弱处(Weaknesses，简称W)。

在战略管理的术语中叫强、弱、机、胁，即，SWOT矩阵分析(Wehrich，1982，1999)，它描述了战略成型当中主要考虑的因素。

S3：战略选择(Strategic Choice)。

它是一家公司经过S1和S2分析之后的战略成型方法 / 流程。

在本书的战略管理模式和流程中(图1—4)，采用BSC加上SWOT的战略成型方法(Lam，2002b)，目的是对各种成型后的战略加以分类和考虑，例如跟公司的S1(管理意义)是否有冲突，分析优先次序(Priority)，之后再选择战略和制定BSC战略评估系统(Strategic Performance Appraisal System)，即主要表现 / 业绩指标(Key Performance Indicators，KPI)。

S4：战略执行(Strategic Implementation)。

它将既定的战略演绎为行动，创始人的BSC就是这类的管理工具 / 框架。

在战略实施的时候要考虑很多范畴，例如一家公司的架构(Structure)设计变更、文化(Culture)的改变和相关的变革管理(Management of Change)，还有在战略执行中的资源配置(Resources Allocation)和追踪(Monitoring)方法，例如KPI的应用，目的是提供各种必需条件和资源去执行所制定的战略，然后不断追踪(S5)。

S5：战略控制(Strategic Control)。

虽然在一般的战略管理书籍中是用“控制”这个词，但是这个词不能完全反映本书S5的真正目的，即一家公司的战略 / 业绩评估和反馈。

目的不是为评估而评估，而是在反馈中找出成功和失败的原因，不断学习和改善整个战略管理的流程。

反馈是提供下一轮战略管理当中要考虑的因素。

在本书中，我们采用BSC框架下的KPI去评估。

首先，本章是用一个比较轻松的比喻去说明公司为什么要战略这个问题，然后我们讨论战略是什么。

本书将战略定义为：达到使命、愿景、长期 / 短期目标的假设和决定，包括战略评估方法。

现实世界里，由于许多人是在层级式的管理当中，所以笔者介绍不同层次战略的个中关系，特别指出高层的管理人要考虑公司长期的战略(潜在客户)，中下层的员工要处理今天的业务，所以考虑的多是短期的战略，例如市场战略。

由于大部分管理人和学习管理的学生都是被层级式的管理框架所影响，所以笔者介绍了管理年代的发展，希望读者可以跳出这个无形的框架去考虑战略。

笔者特别指出，战略成型要有管理思维的改变和战略性思维才可以有好的战略。

由于管理年代的发展也影响战略管理的发展，笔者总括战略管理有五个不同的阶段。

最后笔者介绍系统理论导向战略管理模式和流程的建立，包括介绍系统理论和战略管理的研究范围，最后是建立了系统理论导向战略管理模式和流程，即第1章的图1—3。

在二十世纪八十年代，评估高阶行政人员的表现，是以业务流程重整或是公司“减肥”等的能力为标准的。

## &lt;&lt;平衡计分卡导向战略管理&gt;&gt;

目前, 这些标准在发展中国家仍可以应用。

到了九十年代, 评估高阶行政人员是以他们去找寻、培育和运用公司的核心能力特别是持续发展能力为标准的。

当然, 当管理人员重新考虑图5—5公司的理念的时候, 就要慎重考虑公司是包含“一群生意”还是“一群能力”? 这个问题决定了一家公司的追求的是短期目标还是长期目标。

日本的本田公司和NEC是以“能力群”为主的, 而大部分公司则是以“生意/产品群”为主的。

在较短的时间内, 一家公司的竞争力可以用现有的产品业绩去判断。

从长期来讲, C·A或是D·A应该是以一家公司的能力/核心能力(如以低成本为中心加上创新和核心能力)再加上比竞争对手更快的时间进度去建立其公司未来的产品/服务的。

当然MarLeting也是某些公司的核心能力, 而这些核心能力的发展是通过沟通、参与和超越公司内部界限(价值链)的深度承诺去完成的, 包括不同层次的员工和所有功能的连接, 使竞争对手不容易模仿。大部分竞争对手都可以模仿另一家公司的产品/服务, 但是要模仿一家公司的核心能力, 特别是核心能力就比较困难。

将所有技巧和技术集中在一起, 并放在一个快速反应的流程上, 就是该公司的核心能力。

核心能力需要跨部门、跨越个人的能力, 才能将功能和技巧融入到一家公司的使命、愿景或新的方向中。

总的来说: 核心能力是一家公司因市场变化而产生机会和威胁时所具备的战略性适应能力。

核心能力是一家公司在竞争中不易被模仿的能力。

各公司的核心能力各不相同的, 要根据其市场战略和定位来确定。

本章总结 本章的内容颇具学术性, 假如没有一定的基础理念和知识, 即便有一个好的战略管理模式也是很难明白和难以执行的。

因为战略是“将军的艺术”, 有很多东西不是文字和图表可以表达的。

一家公司战略管理的一般方法是, 首先要考虑的是它的目标客户(现在、潜在、外部、内部), 然后才考虑公司的使命、愿景、长期和短期目标(S1), 再然后针对这些目标客户在大、小环境变化中(S2a)给公司带来的机会(O)和威胁(T), 去判断一家公司的强处(S)和弱处(W)。

道理很简单, 中国谚语有云: “知己知彼, 百战百胜”。

如果找不到自己的S, 公司差不多将要关闭。

但是, 如果找不到公司的W, 就不要太勉强去考虑战略管理, 只要保持和增加现有的资源和核心能力就行, 直到预计的大环境和行业环境有所变化。

理论上, 在环境没有太多的变化下, 公司既没有弱处, 同时业绩又很好, 这说明战略管理在该公司是可行的, 只要系统地做好日常工作就可以了。

经过上述分析(S1和S2)后, 我们可以利用SWOT矩阵和BSC框架去选择战略(S3)。

本章提出了BSC导向战略管理模式和流程的概念(第1章的图1—4), 如读者想要更深入理解, 请参看第6章S3、S4和S5的讨论。

综合各大师的理论研究和上述的讨论, 我们将公司战略能力和BSC导向战略管理的关系归纳为图5—11: .....插图.....

## <<平衡计分卡导向战略管理>>

### 媒体关注与评论

序听说平衡计分卡是几年前的事情了，我们也一直在关注着平衡计分卡的发展。

通过不断收集信息，我们得到了不少文章、资料。

但却发现，很多文章内容都大同小异，除了对平衡计分卡的四个方面介绍之外，再也没有更深入的分析。

至于如何实施平衡计分卡，最多也只是列几个条条框框。

让人看了摸不着头脑，虽然我们很想用平衡计分卡，却不知从何处下手。

我们发现，林博士书中所讲的“平衡计分卡导向战略管理系统”正是我们所需要的。

他的书不只对平衡计分卡作了简要而系统的介绍，更重要的是给出了一个完整的战略管理流程。

由于非常简明，企业完全可以按此流程操作。

众所周知，中国的企业目前普遍缺乏规范的战略管理流程，因而造成了在战略管理上与国外企业存在很大的差距。

我认为这个战略管理系统对中国企业很有用，可以帮助中国企业提高战略管理水平。

林博士的书中还提出了很多创新性的理念。

在这些理念中，有些是以前不知道的，有些是很肤浅的理解，还有的是理解错误，例如，波士顿矩阵（BCG）是产品和现金流分析的工具。

在林博士的书中，他将BSC应用于公司核心能力的分析，我就觉得很有创意，也很值得我们做企业人进行深思。

中国有多少企业因为没有想过自己的公司是“能力群”构成，还是“产品群”构成，因此导致的结果是，企业往往只关心产品、为自己的产品自豪，却忽视了核心能力培养。

最后，企业因产品的生命周期完结而终止。

把“企业做强、做大”的远大理想，变成空话。

书中还有很多理念、观点，如战略性思维，也都需要企业管理人员深入思考、学习。

总之，林博士的这本书中值得学习的地方很多，对中国企业的一些管理上的问题提出了独到的见解。

我相信不少读者一定能从这本书中大获裨益。

当然一本书不可能面面俱到，肯定有其需要改善的地方。

尽管如此，我仍愿向广大企业的管理人员，特别是企业战略部和人力资源部的人员大力推荐，因为平衡计分卡的成功实施离不开这两个部门的得力配合，而人力资源部如果不懂战略管理，很可能导致平衡计分卡误用，把企业引入歧途。

而不论是否实施平衡计分卡，这样一本书对企业都会有很大的帮助。

北京李宁体育用品公司

总经理 张智勇

<<平衡计分卡导向战略管理>>

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>