

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

图书基本信息

书名：<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

13位ISBN编号：9787121156946

10位ISBN编号：7121156946

出版时间：2012-2

出版时间：电子工业出版社

作者：秦杨勇

页数：253

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>

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

内容概要

本书共8章，论述了如何运用战略地图、平衡计分卡、战略行动计划表（图、卡、表）等工具来演绎公司战略，以及如何突破传统战略规划与组织绩效评价方法的局限性，将传统的战略决策分析工具，如PESTEL、波特五力、内部价值链、SWOT、BCG矩阵、GE矩阵等融入战略地图开发过程中。同时，对于集团公司与单体公司的平衡计分卡战略规划的差异进行了分析。书中的所有案例、方法和工具均是作者多年在管理咨询实践中的积累与亲身体会。

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

作者简介

秦杨勇，中国集团管控与平衡计分卡专业领域权威专家，佐佳国际咨询集团中国区首席管理顾问，北京大学、清华大学、浙江大学、中国人民大学EMBA等课程班客座教授。

曾经为中航大学、华电集团党校、浙江经贸委干部培训中心、时代光华卫星课堂等学员提供集团管控与平衡计分卡课程培训。

秦杨勇是我国管理咨询界的领军人物之一，在业内享有较高声誉。

他是成功推动中国企业集团战略执行变革经验最丰富的管理咨询顾问之一，率先整合平衡计分卡体系并将其运用于集团管控。

已出版《集团管控中国最佳实践》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分与绩效管理》、《战略绩效管理》、《控制力》等专著。

秦杨勇在十多年管理咨询职业生涯中服务的客户有中石油集团总部、中石油大庆油田、一汽集团轿车股份、徐工集团、华电集团、中国航空工业集团、中粮集团华夏干红、飞乐股份、国家电网上海电力、中材科技股份、纽威阀门集团、青岛建设集团、山东先达化工集团、山西兴高焦化集团、泸天化集团、贝尔-阿尔卡特、EFD（中国）集团、正泰集团、帅康集团、苏钢集团、浙江正德集团等。

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

书籍目录

第1章 基于平衡计分卡的公司战略规划概述

在没有掌握简单、集成、有效的公司战略规划方法的前提下，制定的战略规划文件除了能做一些例行的会议报告外，大部分时间只能被锁在文件柜中，这势必造成在公司内部各层面无法将公司高层战略意图快速传达，无法构建起与战略保持高度互动的责任机制——绩效评价体系，更无法与公司战略保持高度协同。

面对残酷的市场竞争，这对公司经营者是件多么可怕的事情。

公司战略规划简单、集成、有效的特征，促使平衡计分卡演变为一个新的战略工具，并被大量运用到公司的战略规划之中。

1.1 正确地认识公司战略

案例一 迈克尔波特对中国公司战略认识误区的批判

1.2 公司战略规划的简单、集成与有效

1.3 正确地认识平衡计分卡体系

1.4 多元化集团战略与专业化集团战略

第2章 集团战略环境扫描

集团战略环境扫描的实现途径有很多，但是我们需要寻找一个简化、易懂的操作流程，集团战略环境扫描三步法为我们提供了有效的帮助。

该三步法分为三个互相关联的操作环节，涉及四个基本的战略环境扫描分析工具：PESTEL、波特五力、内部价值链、SWOT分析。

其他战略分析工具也可以与这四个基本工具整合，运用于集团战略环境扫描三步法之中。

2.1 集团战略环境扫描四个板块

2.2 集团战略环境扫描三步法

案例一 中国某动力集团战略环境（PESTEL）分析

案例二 中国某动力集团战略环境（波特五力+利益相关者）分析

案例三 中国某动力集团战略环境（内部价值链）分析

2.3 公司战略环境扫描分析工具

第3章 多元化经营集团战略规划

几乎阅读过罗伯特卡普兰和戴维诺顿《战略地图》的人都会问我们这样一些问题：《战略地图》专著所提及的客户成果度量、销售客户价值主张、产供销内部流程协同等内容，好像都只适合专业化经营的公司；而对于一个多元化经营集团有可能涉足几个乃至十几个产业，难道在一张战略地图上要描述公司所有产业的客户成果度量与价值主张吗？

成本领先、产品领先、全面系统方案、锁定战略适合多元化公司战略所关注的业务组合、集团盈利模式设计吗？

3.1 多元化经营集团战略地图分析思路

3.2 多元化经营集团战略任务系统设计

案例一 国际知名集团战略任务系统设计

案例二 北京某控股集团战略地图绘制

3.3 多元化经营集团战略财务目标设定

3.4 多元化经营集团战略（利益相关者）客户分析

3.5 多元化经营集团盈利模式与业务组合设计

3.6 多元化经营集团管控战略主题与关键战略举措

3.7 多元化经营集团战略图、卡、表文件

第4章 业务单元战略规划

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

在一个多元化经营集团中，业务单元往往野心专业化运营的（或专注某行业，或生产，或贸易等）子集团、子公司。

业务单元战略是在集团战略指导之下制定的，主要是如何落实集团战略意图，其与专业化经营集团战略有相同之处也有不同之处。

因此，读者在阅读本章时要理解这种共同性与差异性，不要简单地根据本章提供的案例试图得出唯一的结论。

4.1 业务单元/产业专业化集团战略地图分析思路

案例一 EDD集团中国公司战略地图案例

4.2 业务增长路径识别与客户价值主张分析

4.3 内部运营、学习与发展关键战略举措与战略主题

4.4 业务单元/产业专业化集团战略图、卡、表文件

案例二 山东某化工（集团）有限公司战略地图案例

4.5 业务单元/职能专业化集团战略地图、卡、表的开发

案例三 广东省某便利店有限公司战略地图案例

第5章 集团职能战略规划

很多集团编制“十二五规划”时，将职能战略曲解为宏观的大手笔、大构造。

职能战略规划沦落为务虚的口号而缺乏详细的行动计划，这是集团职能战略规划过程中的最大操作误区。

事实上，集团职能战略规划是在集团战略指导下，按照集团总部专业职能分工将集团战略意图进行具体落实、细化，是将集团战略转化为职能部门具体战略行动计划的过程。

集团职能部门战略地图开发本身是集团职能战略的规划过程，可以拆分成若干个战略分析单元。

5.1 集团战略与集团职能战略的差异

5.2 集团职能战略地图分析思路

案例一 中国纽约威集团人力资源战略地图

5.3 集团职能战略的图、卡、表文件

5.4 集团职能战略地图开发最佳实践

案例二 中国重建机集团有限公司职能战略地图

第6章 集团战略管控运作体系

很多中国公司特别关注集团、子集团/子公司的战略规划，而忽视了战略前控运体体系设计。

编制战略规划不是公司战略管理的全部，即使集团有很完善的战略规划文件，有简单、集成、有效的战略图、卡、表，如果战略管控运作体系设计不完善也会导致战略规划文件最终被束之高阁。

事实上，基于平衡计分卡战略管控运作系统对战略执行效果影响巨大，它是集团、子集团/子公司战略在公司能否得到有效执行的重要保证。

6.1 集团战略管控运作体系设计的内容

6.2 集团战略管控模式设计

6.3 集团战略管控流程与制度设计

案例一 中科技股份有限公司集团战略管控流程制度

6.4 平衡计分卡报告系统与战略绩效质询会议

案例二 北京某控股集团平衡计分卡报告系统

第7章 集团战略协同与平衡计分卡

组织的战略协同情能在平衡计分卡体系中有效地展现出来，在集团战略地图中，可以将集团产业发展、盈利模式有效地演绎出来并转化为实实在在的指标、目标、行动计划，还可以将集团战略地图的元素分解到子公司的战略地图上，确保集团战略意图以目标、指标、行动计划形式予以传递；在子公司战略地图设计时可以进行内部横向战略协同分析，充分考虑子公司对子公司战略协同的要求，还可

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

以进行外部战略利益方的战略协同分析，并把外部战略联盟、利益相关方的协同诉求进一步转化为目标、指标、行动计划。

7.1 集团战略协同与平衡计分卡

7.2 集团内部纵向战略协同

案例一 ABC集团有限公司纵向战略协同

7.3 集团内部横向战略协同

案例二 ABC集团有限公司内部横向战略协同

7.4 集团外部横向战略协同

第8章 单体公司战略规划

相对集团型公司来说，单体公司，是一个独立法人的单厂型公司，既不隶属于任何集团，也没有权属的子公司。

从表面来看，单体公司战略似乎类似于多元化集团下业务单元战略，事实上两者之间既有相似也有巨大的不同。

一般而言，单体公司战略属于成长型竞争战略，无论其战略形态如何变化，其基本的路径无外乎通过业务增长与利润实现而获得发展。

而业务单元战略是在集团战略的指导之下做制定，有些业务单元战略并不是为获取业务增长与利润，集团可能考虑其配套主业甚至品牌形象的需要，这是单体公司战略与业务单元战略的重要区别之一。

8.1 单体公司战略规划与平衡计分卡

8.2 基于平衡计分卡的单体公司战略规划步骤

8.3 单体公司平衡计分卡战略规划的基础理论

8.4 单体公司平衡计分卡战略规划的中国实践

案例一 中国股份有限公司战略地图

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

章节摘录

3.3.5 相关分析法 相关分析法是分析关键绩效指标值和某指标数据之间的对应关系的一种方法。

该方法主要是依据关键绩效指标和相关指标的对应关系来判断未来的指标值。

使用该方法有两个重要控制点会影响分析的准确性：一是变量选择的准确性；二是因果关系模型的设计。

所谓变量选择的准确性，主要是指因变量的参照因素（自变量）的选择是否正确。

例如，主营业务收入与成本费用等财务目标之间存在互动的正相关关系，所以就有可能根据主营业务收入增长的目标来设定成本费用、利润的目标。

相对于主营业务收入，成本费用、利润则属于自变量。

又如，在计划经济模式下以产定销，产品不愁销路，预测产品销量（因变量）可以选择公司的产能（自变量）来实现；但是在市场经济条件下，子集团/子公司产品销量就不能选择产能来进行对比分析，因为即使拥有了产能，能及时将产品生产出来，也不代表该子集团/子公司就能实现销售。

所谓因果关系模型的设计，是指事先设计出一个表现因变量与自变量之间关系的关联模型，如集团/子集团/子公司成本占主营业务收入比重的公式，采取回归分析法（简单一元回归或多元回归）进行预测等。

对于战略财务目标值预测的方法还有很多，如盈亏平衡分析（量、本、利分析法），在子公司进行财务指标设计时，可以在市场细分基础上进行反向的销售收入预测等。

我们仍以北京某控股集团战略地图绘制为例，来展示如何运用战略地图来演绎、规划集团的战略财务目标。

如图3-6财务维度F1、F2、F3、F4、F5、F6所示，在完成集团战略财务目标的设定后，需要将集团战略财务目标设定的结果通过战略地图等文件展现出来。

.....

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

媒体关注与评论

美国及国外公司对战略规划的强调反映了这样一种观点：一个显式的战略制定过程总能产生显著效益，它能保证职能部门至少在政策上（如果不是行动上）与一系列共同的目标相协同，并受这些目标的指导。

——国际著名战略管理学家，哈佛大学教授（迈克尔·波特） 如果给“平衡计分卡”换名字的话，我可能会选用类似“战略计分卡”这样的名称。

有些公司把他们的关键运营绩效指标按照平衡计分卡的四个维度罗列一下，就误以为他们创造出了卡普兰和诺顿意义上的“平衡计分卡”。

但是，因为这些公司的运营指标并不是从一个整体战略的角度确定下来的，所以就无法应用这些指标来沟通和执行企业的战略。

——平衡计分卡创始人，哈佛大学教授（罗伯特·卡普兰） 十年前，我从迈阿密到中国来讲学，就强调中国企业应当重视战略绩效管理，今天到中国来我还是这样说。

令我欣慰的是，战略绩效管理已经在佐佳咨询公司的推动下，逐步成为中国企业战略管理的主流方法。

。

——国际著名战略绩效管理专家（迈克尔·沃尔）

<<基于平衡计分卡的公司战略规划>>

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>