第一图书网, tushu007.com

<<战略地图>>

图书基本信息

书名：<<战略地图>>

13位ISBN编号：9787807280521

10位ISBN编号：7807280522

出版时间：2005-6

出版时间：广东经济

作者：罗伯特*卡普兰

页数：373

译者：刘俊勇　孙薇

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

第一图书网, tushu007.com

前言

内容概要

一般来讲，企业市值的75%以上源于传统财务指标无法捕捉的无形资产。
卡普兰和诺顿两位大师认为，“不能衡量，就不能管理”。
1992年，他们提出了革命性的业绩衡量系统——平衡计分卡，从而使企业能够量化关键的无形资产，如人力、信息和文化。
1996年，两位大师的第一本专著《平衡计分卡——化战略为行动》的出版，标志着平衡计分卡理论的确立。
平衡计分卡理论并不是僵化不变的。
随着实践的推动，平衡计分卡理论体系不断得到发展和完善。
哈佛商学院出版社分别于2000年和2004年出版了平衡计分卡的续集《战略中心型组织》和《战略地图——化无形资产为有形成果》。
这三部著作已分别被翻译为21种、18种和5种文字。
至此，平衡计分卡理论形成了一个“描述战略、衡量战略和管理战略”的严密逻辑体系。
　三部著作关注的焦点不同。
平衡计分卡关注战略衡量，战略中心型组织关注战略管理，战略地图关注战略描述。
　今天，全球已有几千家公司采用了平衡计分卡并取得了矣人的业绩，他们不只是将平衡计分卡作为一种衡量系统，而是将其作为一种战略管理系统。
在70%~90%的战略行动方案失败的时候，采用平衡计分卡的公司却有着一致的结果：迅速而成功地执行他们的战略。
那么，他们是怎样干的？
　在过去十二年与三百多家组织合作的基础上，两位大师创造了一种新的工具——战略地图，这种创新的重要性丝毫不亚于平衡计分卡。
正如“不能衡量，就不能管理”，卡普兰和诺顿认为，“不能描述，就不能衡量”。
　卡普兰和诺顿在本书中使用了几十个企业组织的案例，生动地显示了如何创建客户化的战略地图，以使企业组织能够：　·阐明战略并与全体员工沟通；　·确定驱动战略成功的关键内部流程；　·使人力、技术和组织资本投资协调一致，取得最大效果；　·揭示战略缺陷，尽早采取纠正措施；
通过提供战略规划和战略实施之间遗漏的联系，战略地图为描述、衡量、保持无形资产的协调一致并取得卓越业绩提供了蓝图。

作者简介

译者简介：
　　刘俊勇，男，1970年生于河南省新乡市,汉族,2002年于中国人民大学获管理硕士学位,现为中国人民大学商学院博士研究生。
研究方向为公司财务管理、管理会计。
近期研究重点（1）战略地图、平衡计分卡和战略中心型组织；（2）全面预算管理、业绩评价和激励机制；（3）作业成本法和成本管理；（4）企业集团财务管理。
参加国家自然科学基金项目《企业业绩评价与激励研究》等多项课题研究。
编著《企业业绩平价》、译著《平衡计分卡》等著作6部，先后在《管理世界》、《外国经济与管理》、《国际财务与会计》等杂志全面预算管理、财务管理、管理会计等专题，主持多项企业管理咨询项目。

　　孙薇，女，1969年生于河南省邓州市，汉族，河南财经学院财政金融系讲师，2002年于复旦大学获经济学硕士学位，现为中国人民大学商学院博士研究生。
研究方向为产业经济、国际投资。
参加国家自然科学基金项目《企业业绩评价与激励研究》等多项课题研究，主持的课题《基于战略管理的商业银行业价》、译著《平衡计分卡》等著作，先后在《金融论坛》、《经济经纬》、《外国经济与管理》等杂志发表论文10余篇。

<<战略地图>>

书籍目录

推荐序一推荐序二译校序作者序第一篇 总论 第一章 引论　战略　战略地图：描述组织如何创造价值　本书的结构　案例研究 第二章 战略地图　战略是连续统一体中的一环　战略包括并存且互补的主题　四个层面的整合：战略地图　本章小结　案例研究 第三章 运营管理流程　四个运营管理流程　连接客户层面目标　财务　学习和成长　整合行动方案 驱动运营卓越　本章小结　案例研究 第四章 客户管理流程　四个客户管理流程　客户层面联系　财务层面联系　学习和成长联系　本章小结　案例研究 第五章 创新流程　四个创新流程　创新与客户层面目标的联结　本章小结　案例研究 第六章 法规与社会流程　法规与社会流程管理　本章小结　案例研究　第三篇 无形资产 第七章 使无形资产与公司战略保持一致　1. 协调　2. 整合　描述无形资产　协调和整合无形资产　衡量无形资产　本章小结　案例研究第八章 人力资本准备度　第一步：确定战略工作组群　第二步：构建能力图解　　第三步：评估人力资本准备度　第四步：人力资本开发计划　本章小结　案例研究 第九章 信息资本准备度　描述信息资本　使信息资本与战略保持协调一致　衡量信息资本准备度　本章小结　案例研究 第十章 组织资本准备度　文 化　领导力　协调一致　团队工作和知识共享　组织资本准备度报告　本章小结　案例研究第四篇 构建战略与战略地图 第十一章 为你的战略定制战略地图　总成本最低战略　产品领先战略　全面客户解决方案　锁定战略　本章小结　案例研究 第十二章 规划战役　利用战略地图规划战役　本章小结　　案例研究第五篇 案例集锦 第十三章 私营企业　西北互助基金　沃尔沃财务公司　通用媒体公司 第十四章 公共部门　皇家加拿大骑警　经济发展管理司(EDA)　英国国防部(MoD)　富尔顿学区系统(FCSS) 第十五章 非营利组织　波士顿歌剧团(BLO)　美国教育(TFA)词汇表译后记译者简介

章节摘录

书摘第二章 战略地图　战略描述了一个企业打算如何为它的股东创造持续的价值。
在第一章，我们证明了当今企业必须发挥无形资产的杠杆作用，以实现持续性的价值创造。
利用无形资产创造价值不同于通过管理有形的实物和财务资产创造价值，这种区别表现在几个重要的方面：　1．价值创造是间接的。
像知识和技术这样的无形资产很少能直接影响财务结果，比如收入增长、成本降低和利润提高。
无形资产的改善是通过因果关系链来影响财务成果的。
例如，在全面质量管理(TQM)和六西格玛技术方面培训员工能够直接改善流程质量。
于是这种改善被期望带来改善的客户满意度，进而提高客户忠诚度。
最终，客户忠诚度为企业从长期的客户关系中带来改善的销售和利润。
　2．价值与战略环境有关。
无形资产的价值取决于它与战略的协调程度。
例如，在TQM和六西格玛技术方面培训员工，对于遵循总成本最低战略的企业要比遵循产品领先和创新战略的企业具有更大的价值。
　3．价值是潜在的。
无形资产的投资成本只代表了企业对无形资产价值的拙劣估计。
无形资产，比如接受统计质量控制和根本原因分析(root cause anal ’ vsis)培训的员工，具有潜在的价值但不具有市场价值。
诸如设计、生产、交付和客户服务这样的内部流程被要求将无形资产的潜在价值转化为有形价值。
如果内部流程不以客户价值主张或财务改进为导向，那么员工能力和其他无形资产的潜在价值通常不能被实现。
　4．资产是相互配套的。
无形资产本身很少创造价值。
脱离了企业背景和战略，它们分文不值。
当无形资产有效地与其他资产(有形的和无形的)结合起来时，它们的价值才能体现出来。
例如，当员工能够及时地接触到流程导向信息系统的详细数据时，质量培训才能被加强。
当企业的所有无形资产之间及其与企业的有形资产和战略协调一致时，价值最大化才能被创造出来。
　平衡计分卡战略地图(见图2—1)提供了一个框架，用以说明战略如何将无形资产与价值创造流程联系起来。
财务层面以传统财务术语描述了战略的有形成果。
投资报酬率(ROI)、股东价值、盈利性、收人增长和单位成本等衡量指标是滞后指标，它们显示了企业的战略成功与否。
客户层面界定了目标客户的价值主张。
价值主张为无形资产创造价值提供了环境。
如果客户看重一致的质量和及时的交付，那么生产和交付高质量产品和服务的技能、系统和流程对企业具有很高的价值。
如果客户看重创新和高性能，那么创造功能卓越的新产品和服务的技能、系统和流程则具有高价值。
行动和能力与客户价值主张的高度协调一致是战略执行的核心。
　财务和客户层面描述了战略所期望的成果。
两个层面包括许多滞后指标。
企业如何创造这些期望的成果呢?内部流程层面确定了少数几个关键流程，它们被认为对战略产生最大的影响。
例如，一个企业可以增加它的内部鼬D投资并再造它的产品开发流程，以便能为客户开发高性能的创新产品。
另一个试图传送相同价值主张的企业，则可能选择了通过合资生产方式开发新产品。
　学习与成长层面确定了对战略最重要的无形资产。

这个层面的目标确定了需要利用哪些工作(人力资本)、哪些系统(信息资本)和哪种氛围(组织资本)来支持创造价值的内部流程。
这些资产必须被捆在一起并与关键内部流程保持协调一致。
　四个层面的目标通过因果关系联系在一起。
从顶部开始的假设是，只有目标客户满意了，财务成果才能实现。
客户价值主张描述了如何创造来自于目标客户的销售额和忠诚度。
内部流程创造并传送客户价值主张。
然后，支持内部流程的无形资产为战略提供了基础。
这四个层面目标的协调一致是价值创造的关键，因此，也是一个重点突出、内部一致战略的关键。
　连接四个层面的因果框架也是开发战略地图所依赖的结构。
建立战略地图迫使企业明晰这个逻辑关系：如何创造价值以及为谁创造价值。
在本章，我们将描述与建立战略地图有关的原则。
战略是连续统一体中的一环　战略不是一个独立的管理系统。
将高高在上的企业使命陈述变成一线和后勤员工可执行的工作是一个逻辑上的连续统一体，战略就是其中的一环。
图2—2给出了一个我们在实践中可以有效建立的框架。
　位于上部的企业使命提供了起点，它定义了企业为什么存在或一个业务部门如何适应于更广泛的法人结构。
使命以及伴随它的核心价值在一段时期内保持相对稳定。
企业的愿景绘就了未来的美景，它阐明了企业的方向并帮助个人理解他们为什么以及如何支持企业。
此外，愿景置企业于运动之中，即从使命和核心价值的稳定性到战略的动态性(愿景的下一环)。
战略被开发并随着时间推移而发展，以满足外部环境和内部能力造成的形势变化。
　许多企业已经有了使命和愿景陈述书。
虽然使命和愿景的确切定义会有所变化，但是下面的部分提供了有益的指南：　使命。
一个简明的、重点清晰的内部陈述，说明了企业存在的原因、指引企业行动的基本目标和指导员工行动的价值。
使命也应该描述企业希望如何完成并向客户传送价值。
下面是两个完全不同的组织的使命陈述书：　Ben&Jerry的使命陈述书　Ben&Jerry致力于创造和证明一个走向繁荣的全新公司理念。
我们的使命包括三个相互联系的部分：　产品：制造、交付和销售质量一流的全天然冰淇淋和相关产品，用佛蒙特州奶制品制造多种创新口味。
　经济：使公司运行在良好的财务基础上，包括盈利增长、增加股东价值、创造就业机会以及为员工提供财务性奖金。
　社会：积极地认可企业在社会结构中发挥的中心作用，在经营中主动采用创新性方法来改善当地、国家和国际社会的生活质量。
　夏洛特市的使命陈述书　夏洛特市的使命是确保提供高质量的公共服务，促进本市公民的安全、健康和生活质量。
夏洛特试图通过下列方式确定和响应社会需要并关注客户：　●创造和维持高效的伙伴关系　●吸引和保持熟练且士气高昂的员工　●采用战略业务规划　愿景。
一个简明的陈述，界定了企业的中长期(3～10年)目标。
愿景应该是外部的和市场导向的，也应该表达(常常使用具有色彩的或“ 憧憬 ”的词语)企业想如何被世界感知。
P25-29

媒体关注与评论

书评《战略地图》是卡普兰和诺顿的卓越的开创性工作的巅峰之作。
他们两位开发的平衡计分卡是绩效衡量的一场革命。
在本书中，他们将管理领域中几个最关键的任务进行了清晰、严谨的整合。
这本书我期盼已久。
——阿诺多·C．海克思　麻省理工大学(MIT)斯隆管理学院斯隆教席教授　当今的企业领导都面临这样的挑战：以创新的方法创造价值，同时完美地执行战略。
对于这些领导来说，　《战略地图》是一本必读之书。
——凡尼萨·克茨　新利润公司(New Profit Inc．)总裁及创始人　——凯利·菲兹西蒙斯　合伙人及联合创始人　在《战略地图》中，卡普兰和诺顿为总经理们提供了一套功能强大而实用的管理工具包。
他们开创的工具能使经理们在对复杂的经营环境保持掌控的同时，聚焦于关键的问题、成功的方法已及战略的执行。
——克里斯·祖克　贝恩公司(Bain&Co．)总裁　作为一家总部在日本的公司，团队协作精神是我们企业传统的核心部分。
在进行美日企业文化的融合过程中，我们发现平衡计分卡是一套非常有效的工具，它清晰地界定和描述了公司的战略和目标，并使之以和谐的方式得到贯彻执行。
——小烟直屹　东京三菱银行(The Bank of Tokyo—Mitsubishi，Ltd．)美洲总部总裁

编辑推荐

《战略地图:化无形资产为有形成果》是卡普兰和诺顿的卓越的开创性工作的巅峰之作。
他们两位开发的平衡计分卡是绩效衡量的一场革命。
在本书中，他们将管理领域中几个最关键的任务进行了清晰、严谨的整合。
这本书我期盼已久。
——阿诺多·C．海克思麻省理工大学(MIT)斯隆管理学院斯隆教席教授当今的企业领导都面临这样的挑战：以创新的方法创造价值，同时完美地执行战略。
对于这些领导来说，《战略地图》是一本必读之书。
——凡尼萨·克茨 新利润公司(New Profit Inc．)总裁及创始人——凯利·菲兹西蒙斯合伙人及联合创始人在《战略地图》中，卡普兰和诺顿为总经理们提供了一套功能强大而实用的管理工具包。
他们开创的工具能使经理们在对复杂的经营环境保持掌控的同时，聚焦于关键的问题、成功的方法已及战略的执行。
——克里斯·祖克 贝恩公司(Bain&Co．)总裁 作为一家总部在日本的公司，团队协作精神是我们企业传统的核心部分。
在进行美日企业文化的融合过程中，我们发现平衡计分卡是一套非常有效的工具，它清晰地界定和描述了公司的战略和目标，并使之以和谐的方式得到贯彻执行。
——小烟直屹 东京三菱银行(The Bank of Tokyo—Mitsubishi，Ltd．)美洲总部总裁

第一图书网, tushu007.com

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