

# 智晟-10分钟快速了解平衡计分卡

智晟咨询作为平衡计分卡创始人卡普兰教授原中国本土核心团队成员，具有10年以上专业平衡计分卡咨询和IT信息化经验，已帮助众多中国优秀企业建立起领先的平衡计分卡战略执行管控和战略绩效管理体系，本文希望帮助读者快速了解平衡计分卡的原创精髓。

## 1. 平衡计分卡方法论概述

## 2. 应用平衡计分卡提升战略执行力

## 3. 基于平衡计分卡的绩效管理

## 4. 平衡计分卡软件简介

## 5. 平衡计分卡的导入与应用

# 《哈佛商业评论》：平衡计分卡是“过去80年中最具影响力的十大管理思想”与“75年来最伟大的管理工具”之一

在2002年《哈佛商业评论》创刊80周年之际，隆重评选推出了“过去80年来最具影响力的十大管理思想”，

序号	名称	核心思想	首次发表	作者
1	《破坏性技术：逐浪之道》	提出破坏性技术	1995	鲍尔和克里斯滕森
2	《平衡计分卡：化战略为行动》	提出平衡计分卡	1992	卡普兰和诺顿
3	《再造工作：不是自动化改造而是推倒重来》	提出业务流程再造	1990	迈克哈默和钱皮
4	《公司的核心竞争力》	提出核心竞争力	1990	加里哈默尔、普拉哈拉德
5	《管理教条：经济下滑的罪魁》	提出关注企业长远发展	1980	海斯和阿伯内西
6	《竞争作用力如何塑造战略》	提出“五力”模型	1979	波特
7	《管理者与领导者有何不同》	提出管理者≠领导者	1977	扎莱兹尼克
8	《营销短视症》	提出以客户为中心	1960	莱维特
9	《沟通障碍与沟通途径》	沟通以“人”为本，提出企业员工作为“社会人”的需求	1952	罗杰斯罗特利斯伯格
10	《管理层的权力和股东财产》	建立公司治理机制，提出管理权和所有权分离	1927	伯尔



# 平衡计分卡发展历程:

产生于1992年的优秀思想, 2006年发展为战略管理科学权威

Kaplan

Norton

绩效考核系统  
(平衡计分卡)

战略绩效管理系统  
(战略中心型组织)

战略-运营闭环管控系统  
(化战略执行为核心能力)

1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2009



- 1992年, 哈佛商学院罗伯特·卡普兰教授和大卫·诺顿首次发表了平衡计分卡。自发表以来, 该方法体系不断的成熟, 并由最初的绩效衡量工具演变为今天的战略管理工具, 并在全球得到广泛应用, 《哈佛商业评论》更是将平衡计分卡评为75年来最具影响力的管理工具和最具影响力的管理思想之一。
- GartnerGroup调查: 全球财富1000强中超过70%的企业和很多政府组织都已经实施了平衡计分卡;
- 23种语言的翻译;

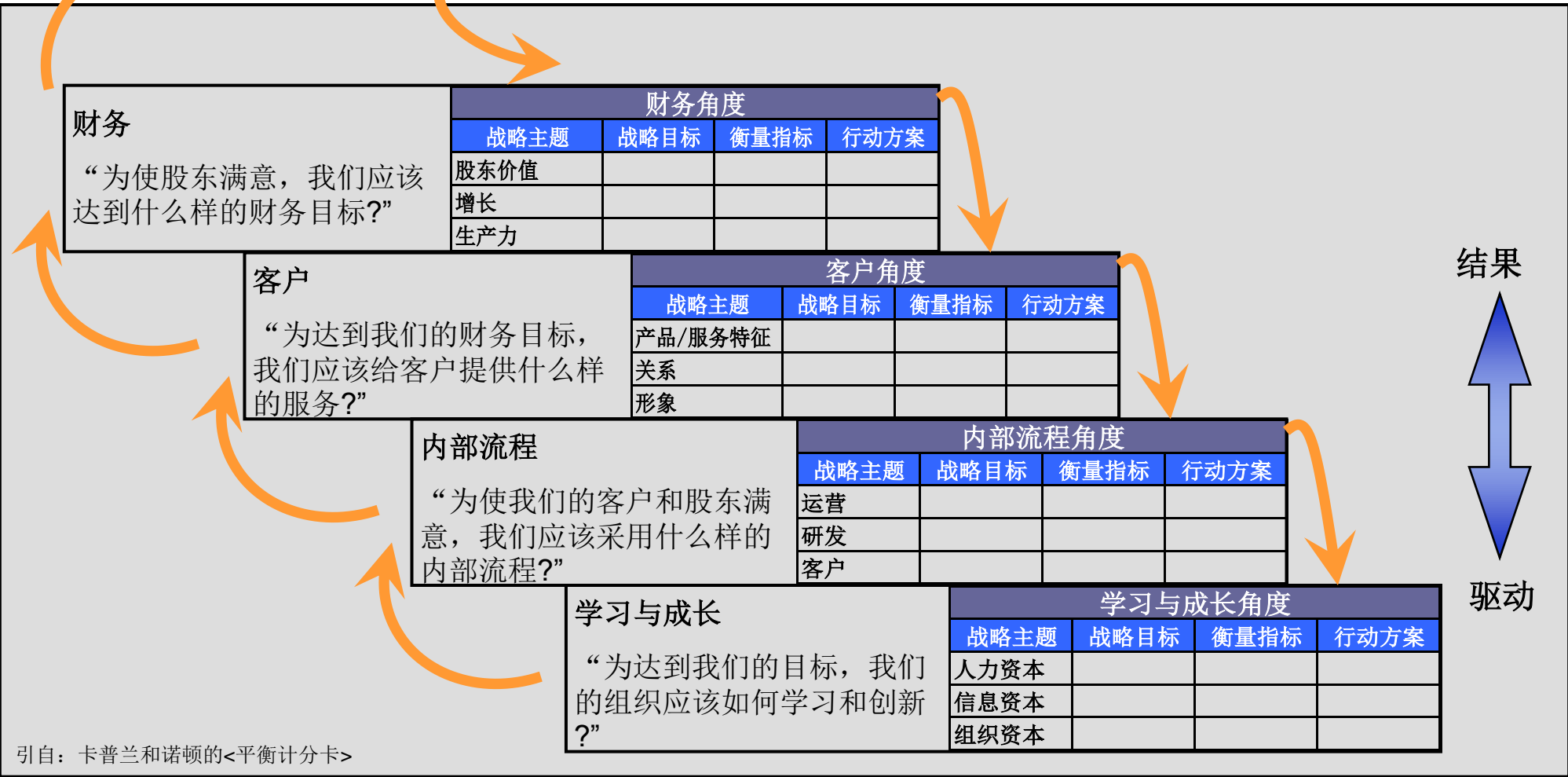
遗憾的是: 中国很多企业还只是停留在“平衡计分卡就是包含4个角度”、“就是拿来做绩效考核”的初级阶段

# 平衡计分卡的基本框架：“四个角度”



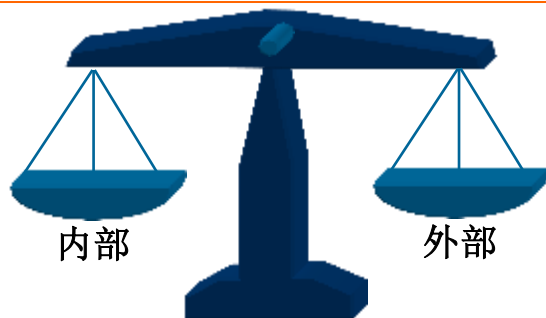
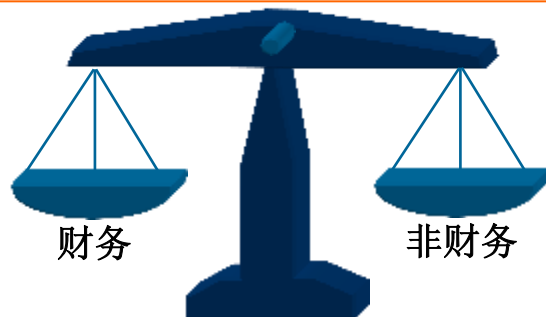
战略

平衡计分卡的四个角度：财务、客户、内部流程、学习与成长，阐释了企业渴望获得的结果与驱动因素的因果关系，既关注财务结果，又聚焦于产生结果的过程。

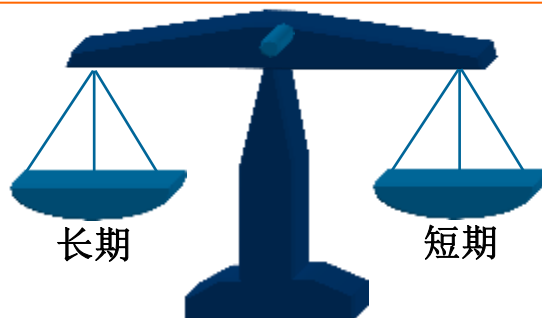


引自：卡普兰和诺顿的<平衡计分卡>

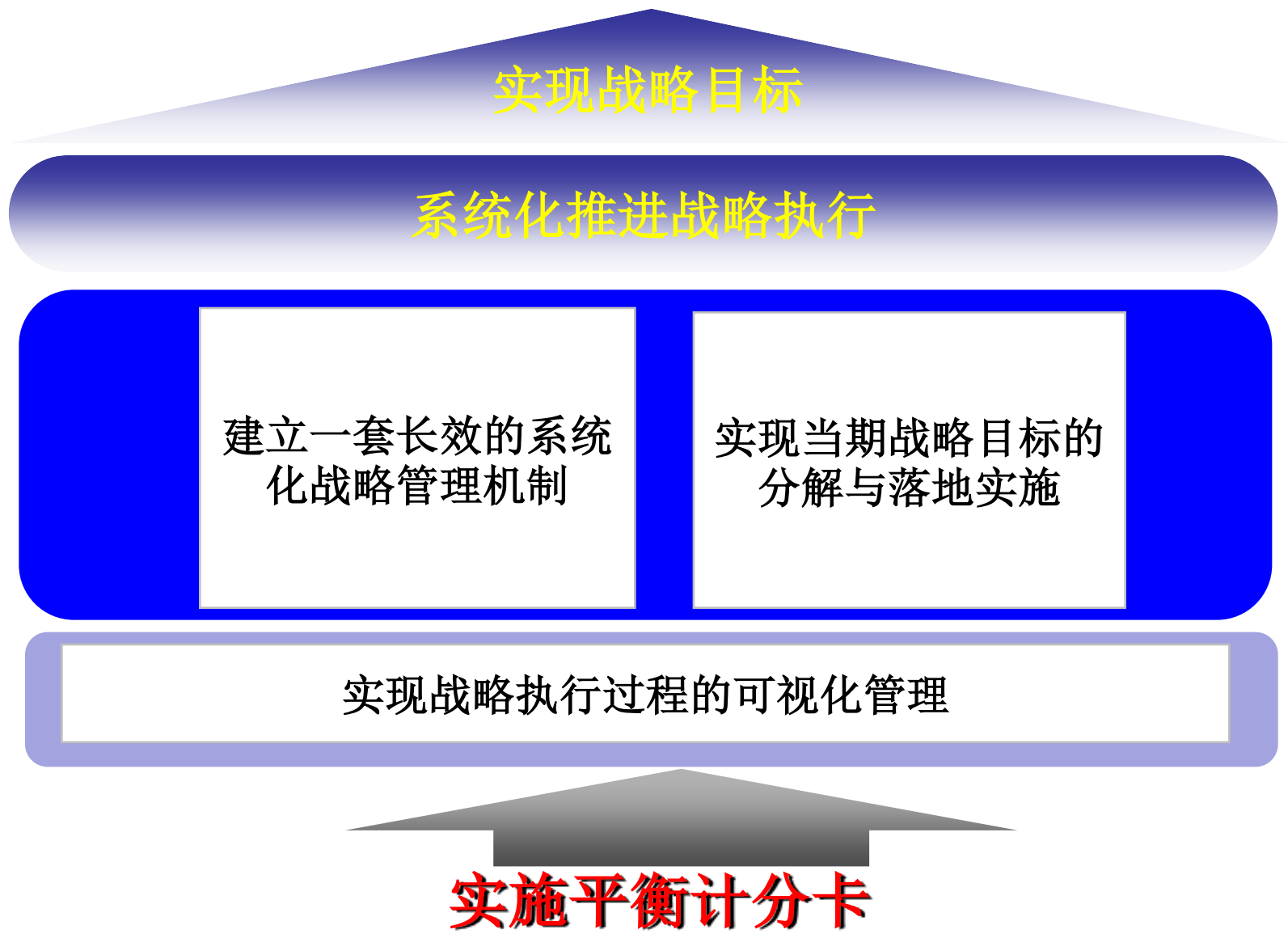
# 平衡计分卡“平衡”什么？



平衡计分卡强调“平衡”的概念，即财务与非财务、结果与驱动、长期与短期、内部与外部之间的平衡。平衡计分卡希望组织不仅要注重“结果”，如财务和客户，还要注重“过程”，如内部流程及学习成长；不仅关注短期的财务业绩等无形资产，同时要关注长期的无形资产如人才培养等的价值。



# 导入平衡计分卡的主要作用



1. 平衡计分卡方法论概述

2. 应用平衡计分卡提升战略执行力

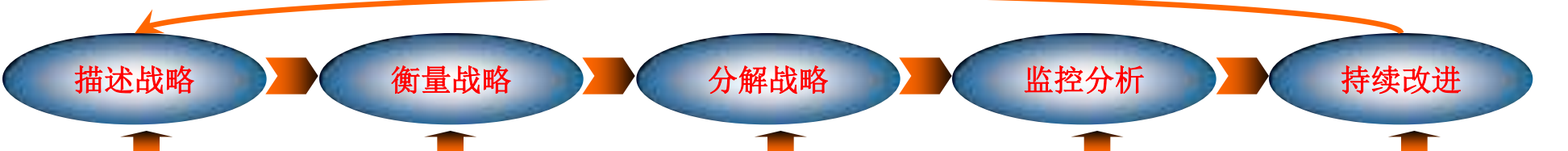
3. 基于平衡计分卡的绩效管理

4. 平衡计分卡软件简介

5. 平衡计分卡的导入与应用



# 平衡计分卡不只是4个角度...



◆制定战略目标，并体现目标之间的因果关系；

◆以战略图的形式对战略进行简单明了，可视化的描述。

目标	衡量指标	权重/目标值
· 提高客户忠诚度	· 客户满意度	84%
· 降低运营成本	· 运营效率	75%
· 提升服务质量	· 客户投诉率	85%
· 优化供应链管理	· 库存周转率	87%
· 提升客户总满意度	· 客户满意度	89%
<b>核心业务</b>		
· 提升产品竞争力	· 市场占有率	90%
· 提升品牌影响力	· 品牌美誉度	85%
· 提升客户忠诚度	· 客户留存率	82%
· 提升运营效率	· 运营效率	87%
· 提升服务质量	· 客户投诉率	85%
· 提升供应链管理	· 库存周转率	87%
· 提升客户总满意度	· 客户满意度	89%
<b>支持业务</b>		
· 提升运营效率	· 运营效率	75%
· 提升服务质量	· 客户投诉率	85%
· 提升供应链管理	· 库存周转率	87%
· 提升客户总满意度	· 客户满意度	89%

◆建立量化的指标和驱动性的行动方案来衡量战略目标的达成状况；

◆以计分卡的形式建立衡量战略的标准系统。

◆将公司战略图和计分卡向下级单位分解，确保战略得到执行；

◆运用组织协同原则，确保各层级、各部门的战略图与计分卡的协同一致。

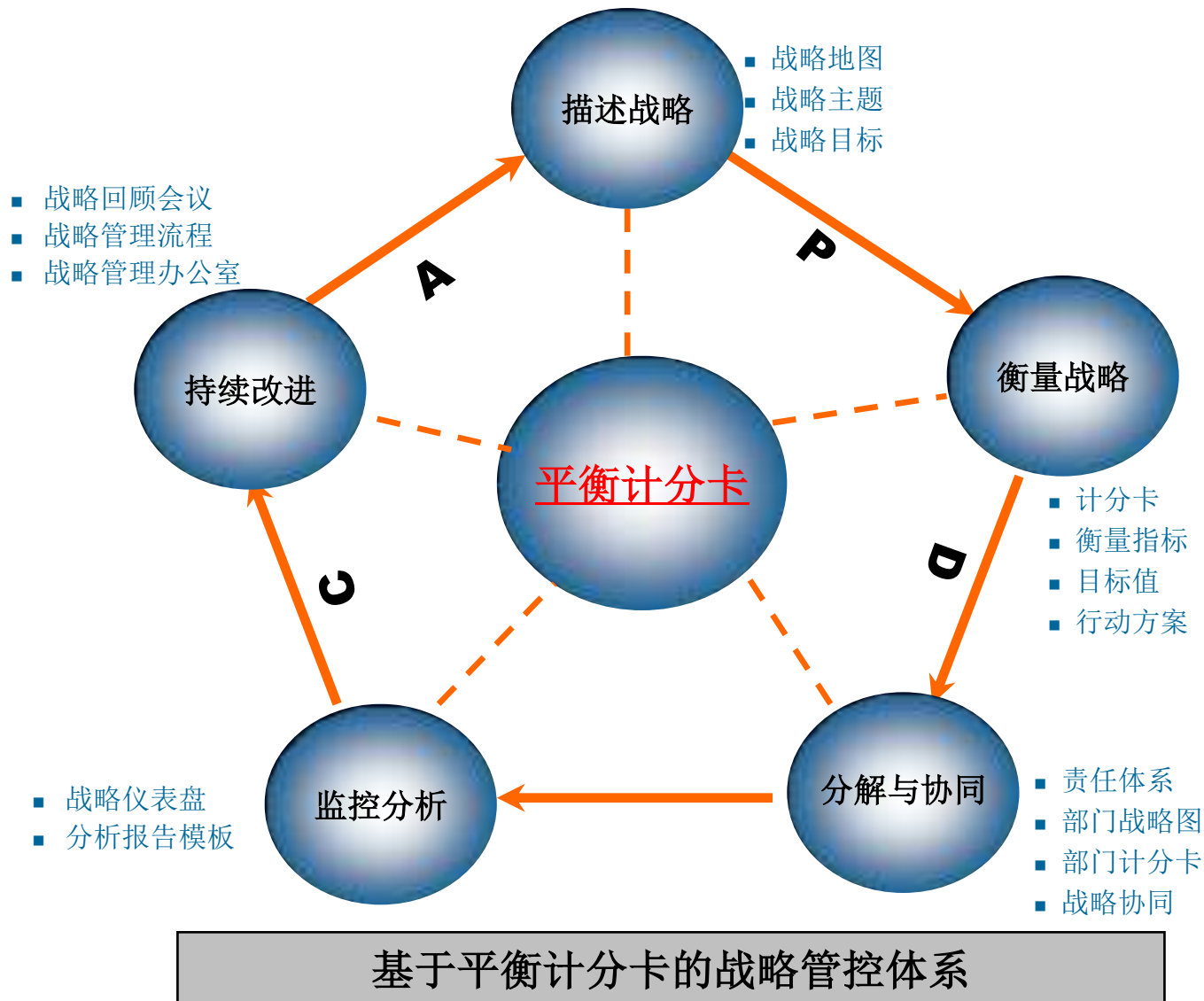
◆通过战略仪表盘对企业的战略目标、指标和行动方案的达成状况进行监控和分析；

◆通过参数化评分规则，对组织的绩效状况进行量化评价。

◆建立标准化的平衡计分卡报告体系，提供深化应用的制度保障；

◆通过定期召开回顾会议，对战略执行状况进行分析、反馈与调整。

# 平衡计分卡作为战略管理工具：实现对战略的PDCA闭环管控，化战略执行为核心能力



“难以描述，就难以衡量”

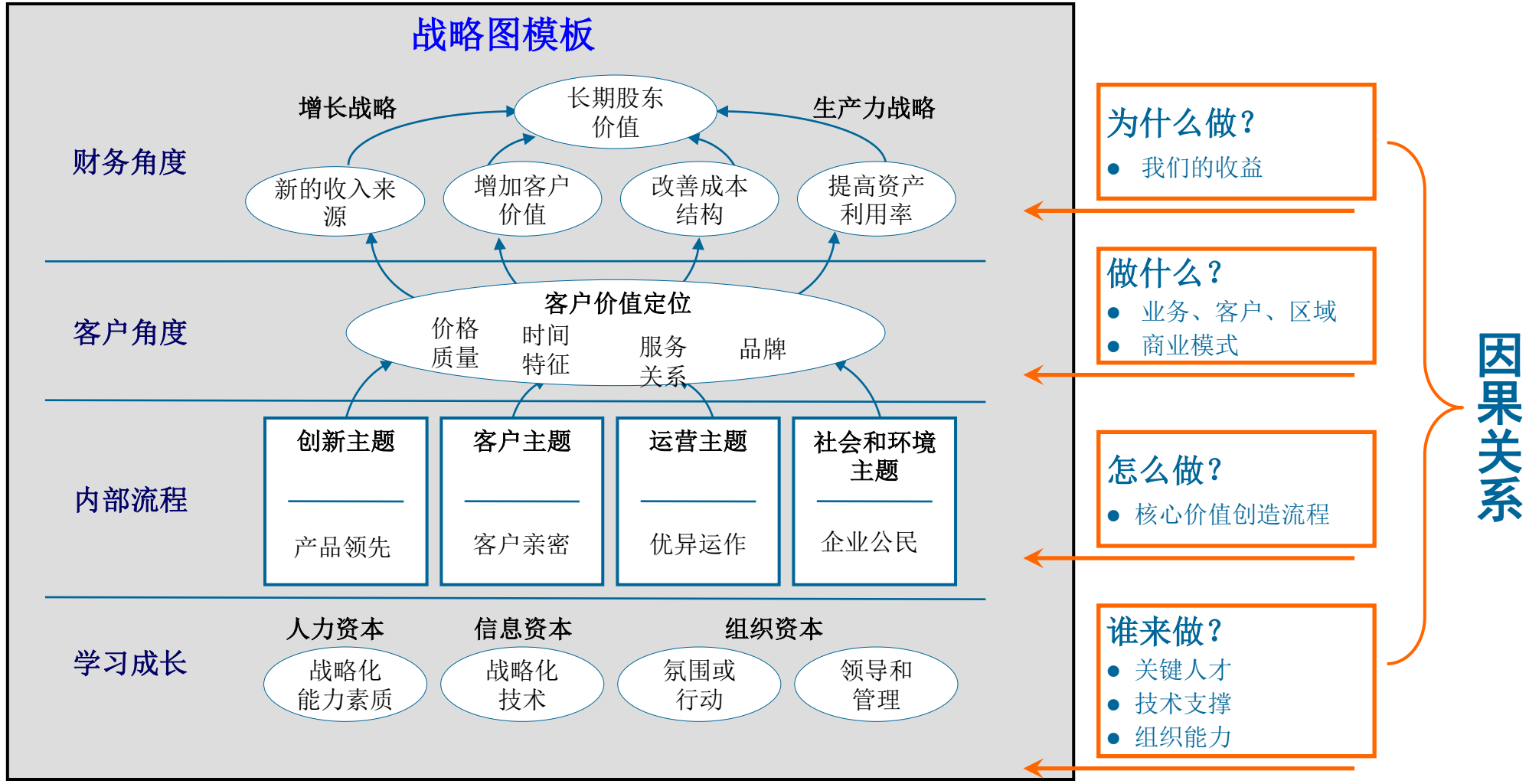
# 战略图的核心 – 将企业的愿景与战略变为真实、鲜活、人人可理解的目标

如果目标含糊不清、  
没有共识，  
我们就没有执行力..

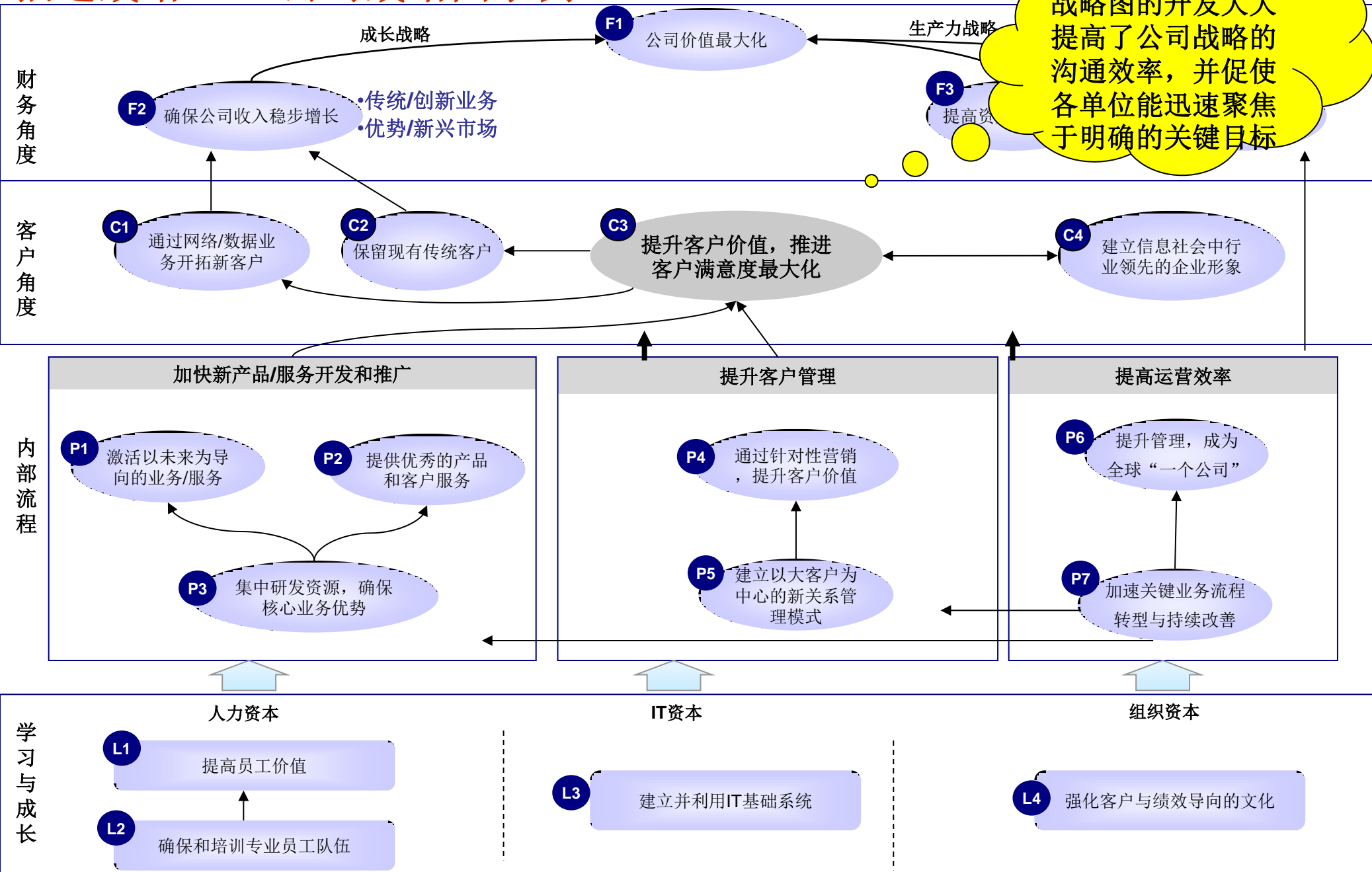


# 描述战略——“战略地图” 一览组织战略的达成路径

战略地图从四个角度描述组织战略实现过程的因果关系，一览组织战略的达成路径。其构成要素主要包括：角度、战略主题、战略目标

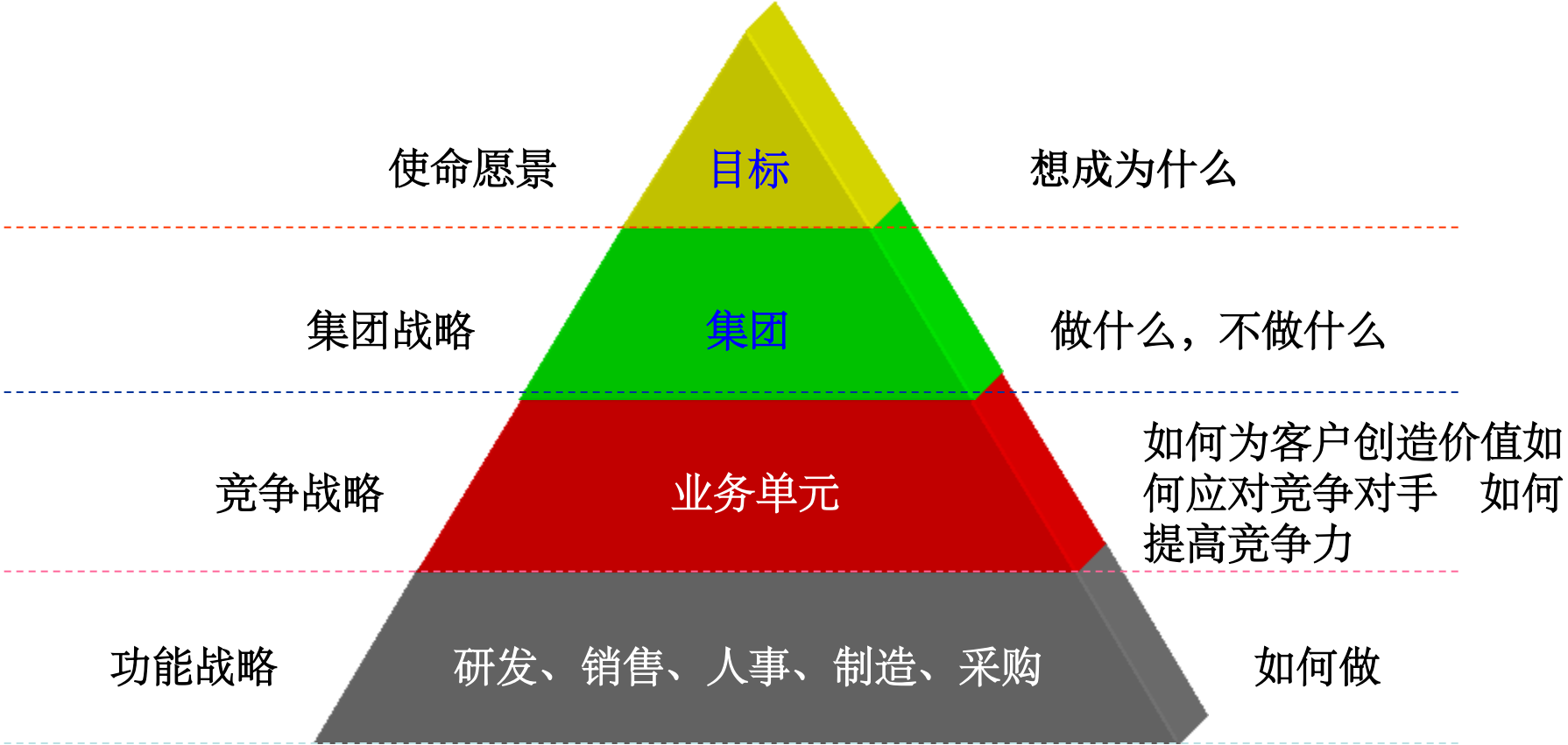


# 描述战略——公司战略图示例



# 集团总部战略图 VS 业务单元战略图：需深入理解集团战略与竞争战略的差异

## 战略架构



“难以衡量，就难以管理”



# 衡量战略—计分卡将战略目标转化为可衡量的指标、目标值与行动方案

衡量指标与目标值以量化的形式体现了战略目标的执行状况，行动方案则突出体现了推进战略目标实现的驱动性行为。

战略目标		衡量指标		行动方案	
主题: 运营效率	目标	指标	目标值	行动方案	预算
<p><i>财务</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收益率</li> <li>• 收入增长</li> <li>• 减少飞机</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市场价值</li> <li>• 座位收入</li> <li>• 飞机租赁费用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% CAGR</li> <li>• 20% CAGR</li> <li>• 5% CAGR</li> </ul>		
<p><i>客户</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 航班准时</li> <li>• 最低价格</li> <li>• 吸引和保留更多的客户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 美国联邦航空局 及时到达率排名</li> <li>• 客户投票排名</li> <li>• # 回头客</li> <li>• # 客户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #1</li> <li>• #1</li> <li>• 70%</li> <li>• 每年提升12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户忠诚度方案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$XXX</li> </ul>
<p><i>内部</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 快速的地面周转</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 逗留时间</li> <li>• 按时起飞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 分钟</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地面时间周转的优化</li> <li>• 质量管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> </ul>
<p><i>学习</i></p> <p>战略系统 人员配置      战略性工作 停机坪代理服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地勤与战略协同</li> <li>• 发展必要的技能</li> <li>• 开发支持系统</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地勤持股人员比例</li> <li>• 明确战略的人员比例</li> <li>• 战略性工作就绪率</li> <li>• 信息系统有效性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 100%</li> <li>• Yr 1 - 0% Yr 3 - 90% Yr 5 - 100%</li> <li>• 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESOP</li> <li>• 地勤人员培训</li> <li>• 航班工作人员的日程安排系统</li> <li>• 客户关系管理系统</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> <li>• \$XXX</li> </ul>

引自：卡普兰和诺顿<平衡计分卡>

# 衡量战略——公司计分卡示例

计分卡的开发明确了战略实施的衡量标准，并将战略转化为一系列明确的关键行动方案

角度	战略主题	序号	战略目标	序号	衡量指标	目标值	序号	行动方案
财务	增长战略	F1	实现股东价值最大化	M1	净利润	8000000		
		F2	快速推进新产品的跨越式增长	M2	新产品销售收入	480000000		
		F3	稳步扩大重点客户的收入	M3	主营业务收入	160000000		
	生产力战略	F4	加强成本竞争力	M4	毛利率	15%		
		F5	提高资产利用率	M5	总资产周转率	1		
客户		C1	提高重点客户满意度	M6	客户满意度	64%		
		C2	稳步提升重点客户市场份额	M7	重点客户订单增长率	8%		
内部流程	创新技术	P1	满足重点客户对新产品/新技术的需求	M8	新产品/新技术客户需求达成率	40%	K1	新技术产学研项目计划
		P2	提高前瞻性的技术研发力度	M9	前瞻性技术研发项目元成数量	5		
	优异运营	P3	保持制造成本优势	M10	目标成本达成率	64%		
		P4	达成顺畅的订单运作	M11	品种项准时交付率	72%		
		P5	强化和细化过程质量控制	M12	客户开箱合格率	68%		
	高效营销	P6	完善全球销售网络				K2	完善与实施渠道开发计划
		P7	建立细分市场的重点客户开发模式	M13	重点客户数量	16	K3	建立客户分级分类管理体制
	环境与社会	P8	建设绿色环保工厂	M14	万元能耗	14%		
学习成长	人力资本	L1	不断提高员工队伍的专业水平	M15	能力素质达标率	72%		
	信息资本	L2	建设与战略发展相适应的IT系统				K4	导入BSC软件系统
	组织资本	L3	推进以客户为核心的创新文化	M16	员工满意度	56%		

# 平衡计分卡核心三要素：战略目标、衡量指标、行动方案的关系

——衡量指标和行动方案与战略目标整合一起，为业务提供了向前和向后看的视图

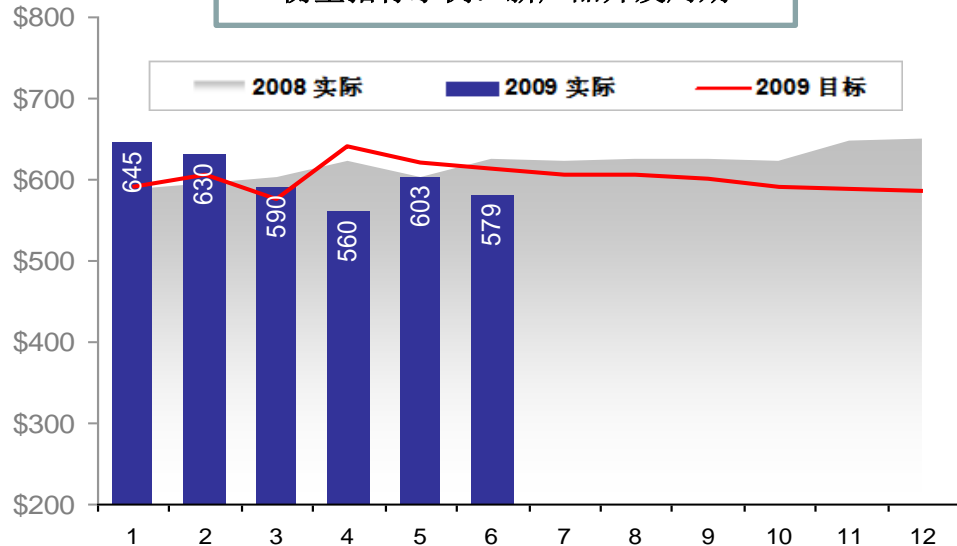
战略目标指明战略的目的和成功的关键

衡量指标解释过去的绩效

战略目标示例：  
加速产品开发引领行业发展

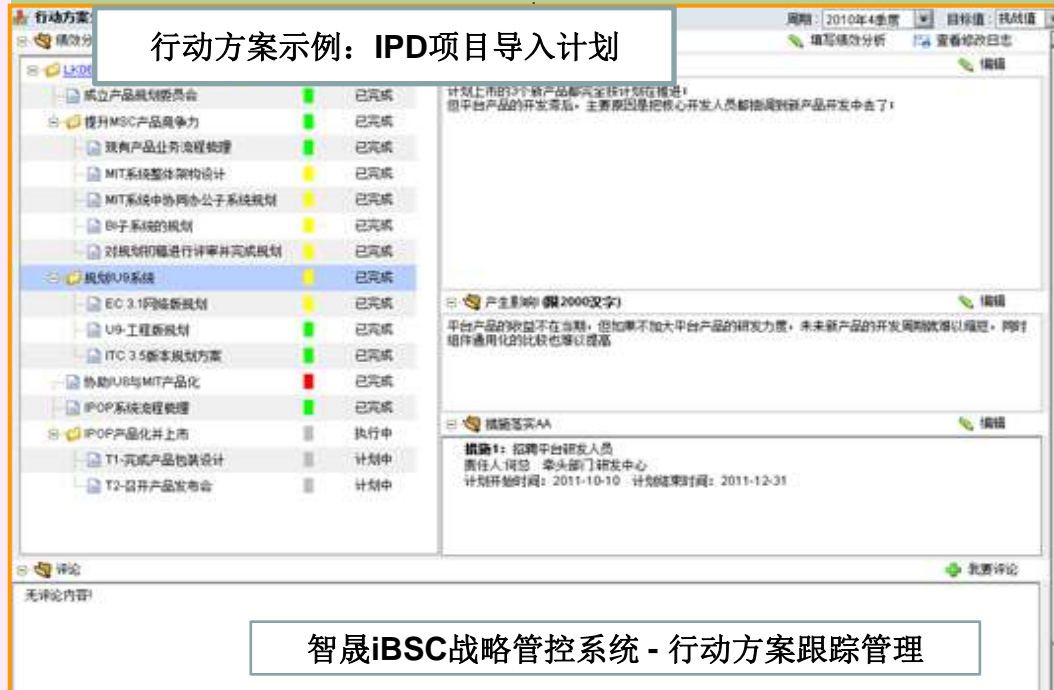
行动方案聚焦于未来的绩效

衡量指标示例：新产品开发周期



智晟iBSC战略管控系统 - 衡量指标跟踪管理

行动方案示例：IPD项目导入计划



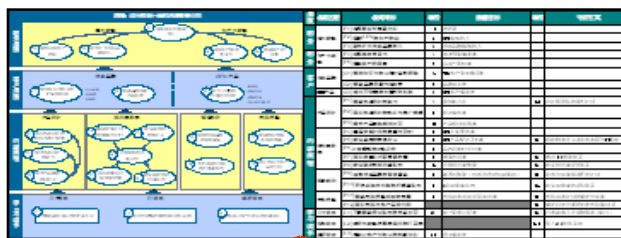
智晟iBSC战略管控系统 - 行动方案跟踪管理

回顾讨论：“过去发生了什么？为什么发生？”

预期讨论：“为了改善未来绩效，我们正在做什么？”

# 分解战略——运用战略图与计分卡，按组织层级或业务线进行战略分解

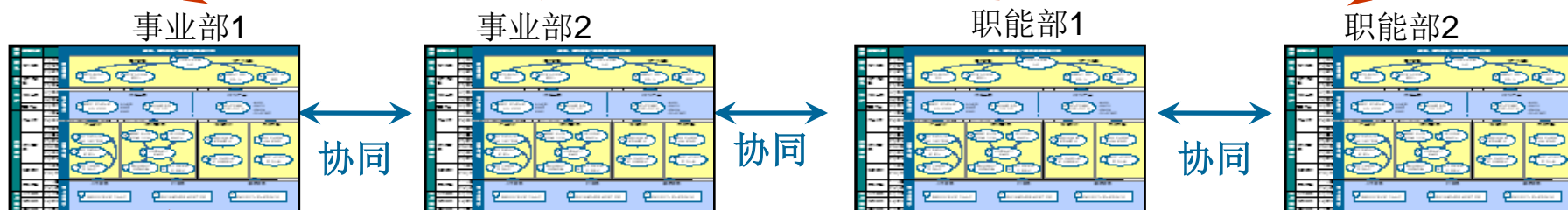
公司图卡



分解



部门图卡



岗位计分卡



# 分解战略——部门战略地图的开发

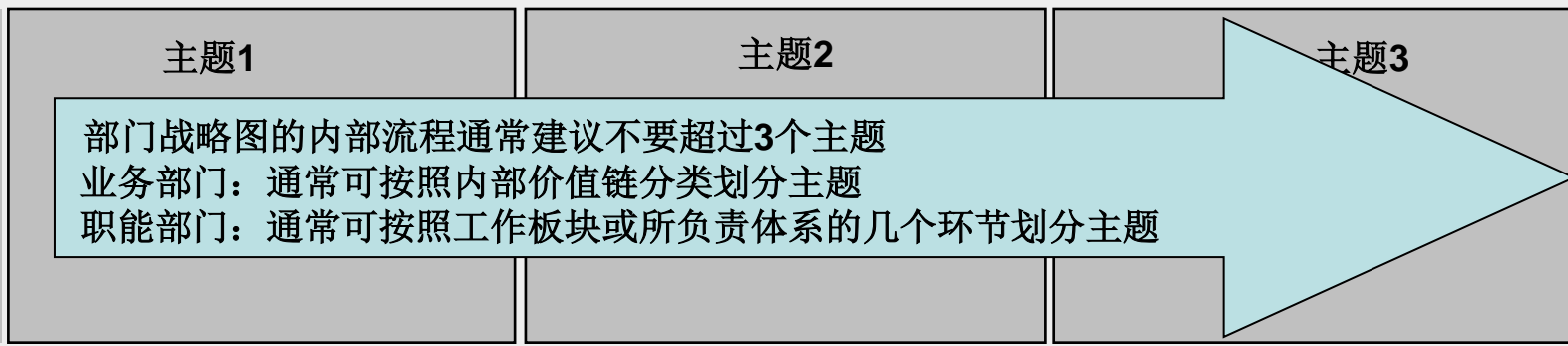
财务  
角度

各部门要体现对公司成本与效率的支撑点  
各部门同时要体现对公司增长战略的直接或间接的支撑点

客  
户  
角  
度

根据各部门的定位，明确各部门对公司外部客户/内部客户价值贡献的重点

内  
部  
流  
程



学  
习  
成  
长

为达成本部门的目标，需要考虑的本部门人力资本，信息资本，组织资本

# 分解战略——指标分解的几种主要形式

## 1、按维度进行指标分解：

常见如：销售收入按利润中心、地域、产品等维度分解为X事业部销售收入、Y事业部销售收入、华南区销售收入、华北区销售收入、甲产品销售收入、乙产品销售收入等。

## 2、按组合因子进行指标分解：

这种分解方式最常见的是根据指标计算公式中的因子，按价值树形式进行分解。

## 3、按指标相关的业务流程进行指标分解：

这种方式首先明确该指标对应的业务流程，然后对业务流程进行分解，并根据子流程确定分解指标。

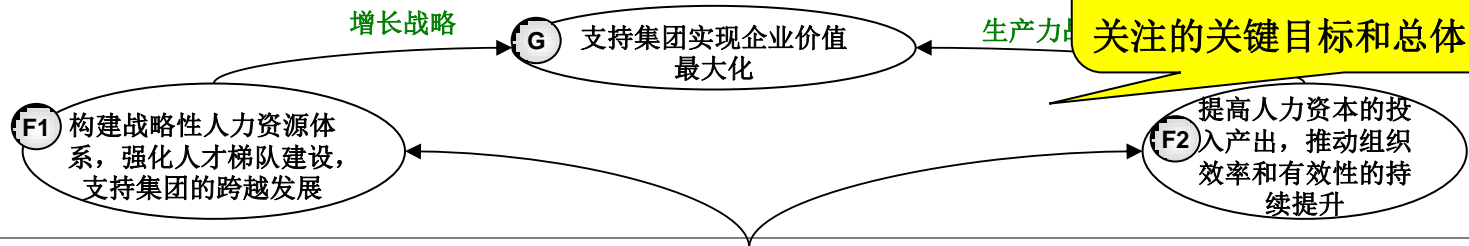
## 4、根据因果关系进行指标分解：

这种方式综合运用上述多种指标分解方法，并结合平衡计分卡战略图所展现的战略要素间的因果关系，挖掘深层次的价值驱动因素，并抓核心因素（root cause），以达到20/80的改善效果。

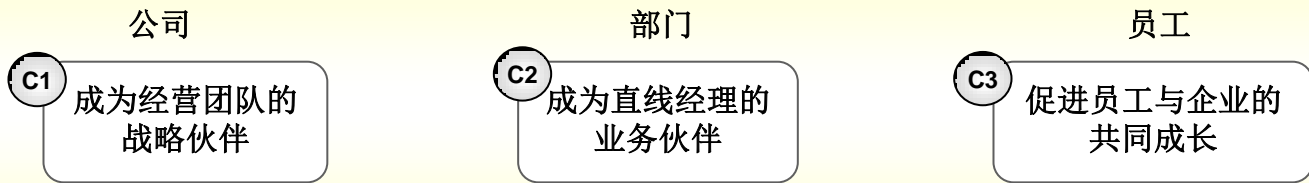
# 部门战略图示例—人力资源部

部门战略图清晰展现了为达成公司战略目标，本部门的贡献点是什么、应关注的关键目标和总体思路是什么。

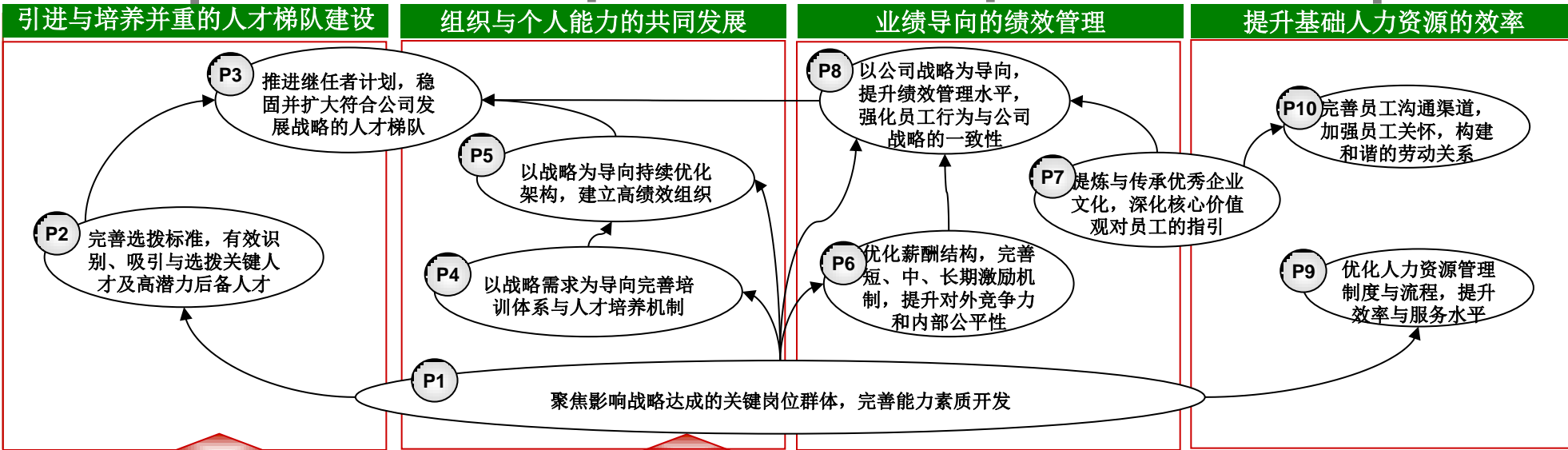
财务角度



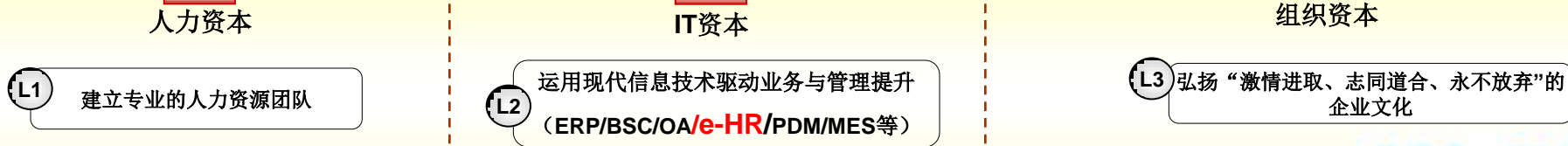
客户角度



内部流程



学习成长



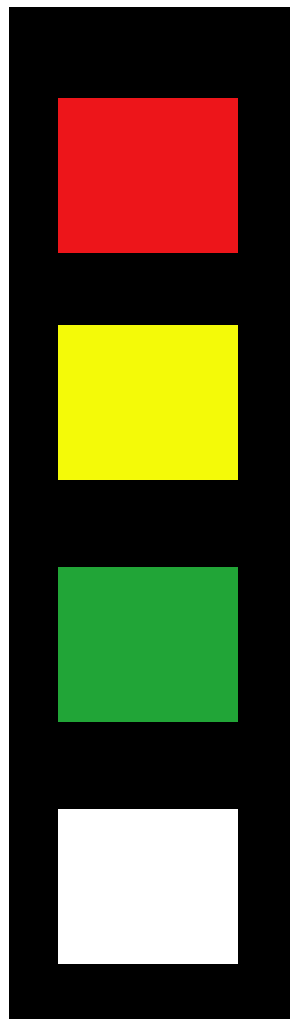
# 分解战略——部门计分卡示例（人力资源部）

部门计分卡清晰展现了为达成公司战略目标，本部门应关注的关键指标和应采取的关键行动方案

角度	战略主题	战略目标	战略目标责任人	序号	衡量指标	指标责任人	序号	行动方案	
财务	增长战略	(F1) 提高战略性人力资源服务水平，支持公司快速发展							
	生产力战略	(F2) 合理控制部门费用		1	部门费用预算项目差异率				
		(F3) 合理控制人工成本		2	人工成本占销售收入比例				
客户		(C1) 积极推进跨部门协作，提高内部客户满意度		3	内部客户满意度				
		(C2) 提供良好的工作环境，促进员工与企业的共同成长		4	员工满意度(对公司)				
内部流程	人才队伍建设	(P1) 推动后备与关键人才的识别、培养和保留		5	关键岗位准备度(公司整体)		K1	现行的五大工程实施方案	
				6	关键岗位人员流失率		K2	关键岗位准备度的实施计划	
		(P2) 发展一专多能的员工队伍并留住熟练员工		7	一专多能员工占比				
				8	熟练员工流失率		K3	定义熟练员工的标准	
	(P3) 提高培训/培养措施的多样化与有效性		9	培训计划完成率			K4	干部轮岗制的规范化	
			10	培训后一段时间的用人单位评价得分			K5	培训手段的多样化	
	组织绩效发展	(P4) 推进战略性人力资源规划						K6	人力资源规划
		(P6) 提高人岗匹配，提升整体效率		11	人员任职资格达标率			K8	工时定额的修改与规范
	提升日常事务的效率	(P7) 提供专业高效的基础人力资源服务			12	日常工作完成及时率			
		(P8) 保持内部信息流通和共享，促进跨部门沟通协作			13	部门信息更新及时率			
学习和成长	人才资本	(L1) 提升人力资源队伍的专业素质		14	关键岗位准备度(部门内部)				
	IT资本	(L2) 建设与应用人力资源信息管理系统					K9	iBSC绩效管理系统的实施	
	组织资本	(L3) 塑造有责任感、积极主动、具协作精神的人力资源团队		15	核心价值观认同度				



# 监控分析 - 采用红绿灯形式进行直观监控



红灯：严重偏离目标，执行状态很不理想

黄灯：偏离预定目标，但在控制基线内，需引起关注

绿灯：符合预期计划，达成预定目标

暂时无数据

# 监控分析 - 战略图的红绿灯直观显示公司战略目标的执行状态

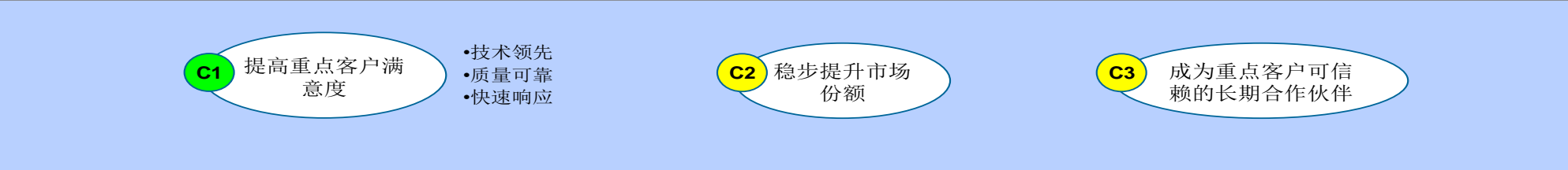
愿景：成为国际一流企业

Illustrative

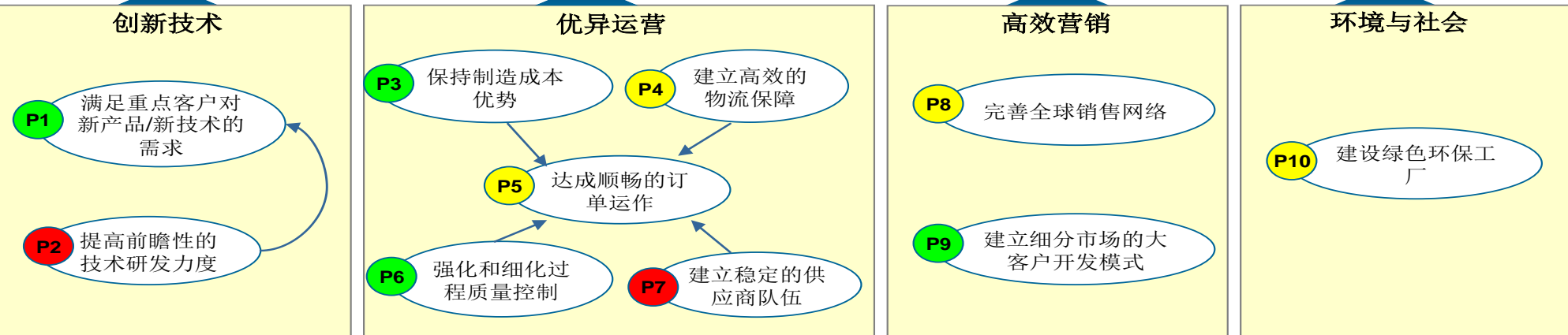
财务角度



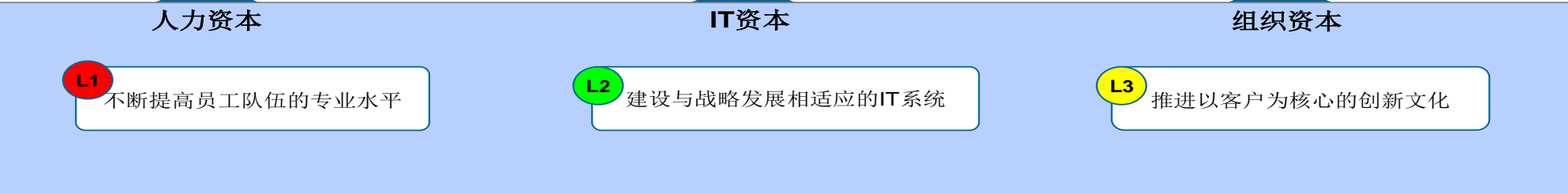
客户角度



内部流程



学习与成长



# 监控分析——计分卡的红绿灯直观显示指标与行动方案的执行状态

角度	战略主题	状态	战略目标	序号	衡量指标	分数	确保值	挑战值	实际值	序号	行动方案
财务	增长战略	F1	实现股东价值最大化	M1	净利润	120	8000000	10000000	8800000		
		F2	快速推进新产品的跨越式增长	M2	新产品销售收入		480000000	600000000	450000000		
		F3	稳步扩大重点客户的收入	M3	主营业务收入		160000000	200000000	210000000		
	生产力战略	F4	加强成本竞争力	M4	毛利率		15%	20%	22%		
		F5	提高资产利用率	M5	总资产周转率	88.5	1	1.3	1.15		
客户		C1	提高重点客户满意度	M6	客户满意度	77.5	64%	80%	82%		
		C2	稳步提升重点客户市场份额	M7	重点客户订单增长率		8%	15%	13%		
		C3	成为重点客户可信赖的长期合作伙伴							K1	战略合作伙伴建设计划, 形成稳定的关系网
内部流程	创新技术	P1	满足重点客户对新产品/新技术的需求	M8	新产品/新技术客户需求达成率		40%	50%	52%	K2	新技术产学研项目计划
		P2	提高前瞻性的技术研发力度	M9	前瞻性技术研发项目完成数量		5	8	4		
	优异运营	P3	保持制造成本优势	M10	目标成本达成率		64%	80%	75%		
		P4	建立高效的物流保障							K3	完善物流流程与IT系统支持计划
		P5	达成顺畅的订单运作	M11	品种项准时交付率		72%	90%	82%		
		P6	强化和细化过程质量控制	M12	客户开箱合格率		68%	85%	86%		
		P7	建立稳定的供应商队伍	M13	合格供应商数量		20	25	21	K4	建立供应商评估体系
		P8	完善全球销售网络							K5	完善与实施渠道开发计划
	高效营销	P9	建立细分市场的重点客户开发模式	M14	重点客户数量	75	16	20	22	K6	建立客户分级分类管理体制
		P10	建设绿色环保工厂	M15	万元能耗		14%	10%	12%		
学习成长	人力资本	L1	不断提高员工队伍的专业水平	M16	能力素质达标率		72%	90%	67%		
	信息资本	L2	建设与战略发展相适应的IT系统							K7	导入BSC软件系统
	组织资本	L3	推进以客户为核心的创新文化	M17	员工满意度	85.7	56%	70%	60%		

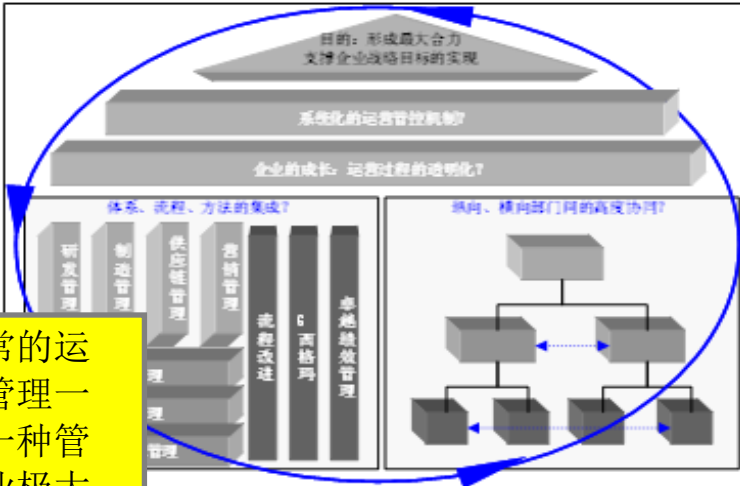
Illustrative

# 持续改进——将平衡计分卡(BSC)固化为企业的日常运作流程

## 定期的BSC标准报告与战略回顾会



## 推进BSC与其他管理体系的融合



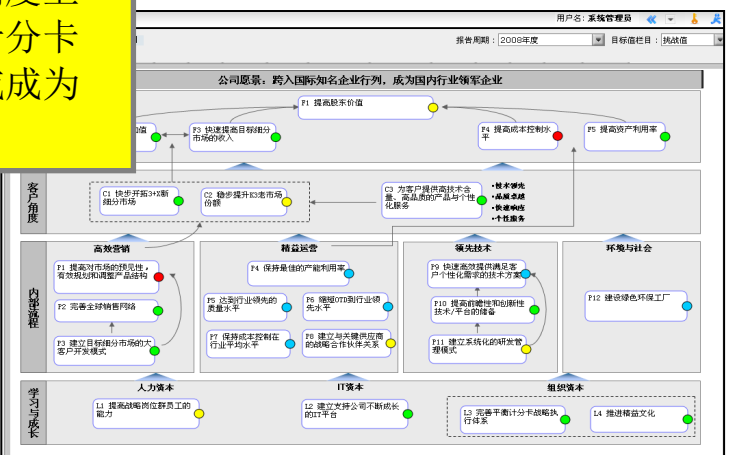
企业只有把平衡计分卡纳入日常的运营，就像财务管理，人力资源管理一样，使其成为组织内部正式的一种管理功能健全起来，才能帮助企业极大提升战略管理能力。

为此，企业应从组织、流程、制度上加以保障，才能真正发挥平衡计分卡的最大作用，避免流于形式，或成为一场“运动”。

## 把BSC的管理流程化

战略绩效管理流程	季度1			季度2			季度3		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>战略规划</b>				确定			集团角色		
1. 战略分析									
2. 修订集团战略图									
3. 更新集团职能工作重点									
4. 更新事业部战略图/指标									
5. 更新支持单位战略图/指标									
6. 更新董事会战略 (BOD)									
<b>财务计划</b>									
1. 启动年度预算									
2. 确定行动方案/工作重点									
3. 完成服务协议									
4. 完成年度预算									
5. 董事会批准年度预算									
<b>CEO管理沟通会议</b>									
<b>HR计划</b>									
1. 设置个人计分卡目标									
2. 个人发展计划									
3. 确定管理层激励计划									
4. 个人BSC审核									
5. 工资审核/奖金支付									
<b>管理回顾流程</b>									
1. 实施行动方案									
2. 行动方案回顾									
3. 月度计划回顾									
4. 计分卡检讨									
5. CEO季度管理会议									
6. 董事会一四季度滚动预测									

## 运用软件实现BSC的自动化



... 许多公司的战略与执行几乎完全脱节，它们需要组建一个专门的战略管理办公室对战略的制定和执行加以协调。

平衡计分卡创始人——卡普兰、诺顿  
哈佛商业评论 2005年11月

# 持续改进——战略管理办公室的主要职责

职责	
1、计分卡管理 - 创建和更新公司战略图、计分卡	核心
2、组织协同 - 确保公司战略图和计分卡有效的分解到业务单元和职能部门	
3、战略回顾 - 定期组织战略管理回顾会议	
4、制定战略 - 协助CEO和高层团队制定和落实战略	可选
5、传达战略 - 与员工沟通并宣贯战略	
6、管理战略举措 - 确定和统筹战略行动方案的管理	
7、与计划预算协同 - 确保计划、预算的资源分配与战略一致	协助
8、与人力资本协同 - 确保所有员工的目标，激励和发展计划与战略一致	
9、知识管理 - 确保知识管理活动围绕对于战略最为重要的最佳实践来进行	

引自：卡普兰和诺顿<战略管理办公室>

1. 平衡计分卡方法论概述

2. 应用平衡计分卡提升战略执行力

3. 基于平衡计分卡的绩效管理

4. 平衡计分卡软件简介

5. 平衡计分卡的导入与应用

# 基于平衡计分卡的战略绩效管理与传统绩效管理的区别

## 基于平衡计分卡的战略绩效管理

绩效目标始于战略目标，战略与绩效融合统一

重视绩效的过程管理，建立动态的管理闭环，

关注组织绩效与员工绩效协同发展

绩效管理是企业所有部门和员工的共同工作

绩效目标按平衡计分卡的框架遵从战略执行的路径在组织个层级进行有效分解与协同

不仅重视KPI指标，还非常重视对绩效改进的行动方案进行有效跟踪和管理

不是简单的考核系统，而是管理者进行战略执行监控、分析和管理的决策支持系统

## 传统的绩效管理

绩效目标始于岗位职责，绩效与战略容易脱节

偏向于静态的结果考核，往往是秋后算账，流于形式

关注员工个人绩效

绩效往往成了人力资源部门的内部工作

缺乏有效的分解方法，指标之间的协同性往往不够

欠缺对绩效改进行动方案的有效管理

主要以考核为目的，难以为管理者提供持续有效的决策支持





# 基于计分卡的绩效考核方法

**直接基于计分卡中的衡量指标或行动方案作为绩效考核科目：**

- 将战略目标的达成状况作为考核内容，实现考核的战略导向性；
- 通过可量化的指标、可跟踪的行动方案，实现考核的准确性；
- 将考核过程与日常工作融为一体，实现考核的简单可操作性；

华东分公司张经理2009年度绩效考核										
被评价单位	华东分公司			被评价人	张经理		评价期	2008年		
评价单位	人力资源部、计			评价人1	王总		评价人2	李总监		
考核方面	权重	来源	序号	考核科目	评分方式	得分	单项权重	加权得分	加权后总分	
关键绩效指标	60%	计分卡指标	1	人均产值	自动计算	90	40%	32	43	
			2	客户满意度	自动计算	90	30%	27		
			3	一次交验合格率	自动计算	90	20%	18		
			4	员工满意度	自动计算	90	10%	9		
重点工作评价	40%	计分卡行动方案	5	新产品市场的开拓计划	自动计算	90	40%	36	16.8	
			6	关键研发项目优化计划	自动计算	80	60%	48		
<b>年度考核得分</b>								<b>84.4</b>		
被评价人签名	张翔		时间	2008-12-30		评价人签名	王青、李建军		时间	2008-12-30

**Illustrative**

# 基于平衡计分卡的业绩合同（举例）

- 从计分卡选择确定了部门/员工的考核指标后，即可据此签订与各部门/员工的业绩合同，并确定每个考核指标具体的计分方法与权重，就可以计算出整张卡的分数，该分数可作为业绩评价与奖金计算的基础。

业绩合同							
被评价单位		被评价人			评价期	XX年XX月XX日	XX年XX月XX日
评价单位		评价人					
角度	序号	战略目标	评价指标 行动方案名称	目标值	权重	单项得分	加权得分
财务角度		(F1) 实现企业价值最大化	利润贡献率		15%	90	13.5
		(F2) 促进公司快速提升收入	销售贡献率		25%	80	20
客户角度		(C1) 提高客户满意度	客户满意度		10%	85	8.5
		(C2) 性价比领先的应用平台	性价比综合评分		10%	92	9.2
内部流程		(I1) 确保技术平台的领先性	新产品完成率		10%	65	6.5
		(I2) 持续优化研发管理流程	关键项目延迟度		15%	73	10.95
		(I4) 积极探索平台的延伸应用	行动方案		5%	82	4.1
		(I5) 利用技术进步降低成本	技术成本降低率		10%	97	9.7
学习成长							
						考评得分	82.45
被评价人签名	签订时间		评价人签名		签订时间		

1. 平衡计分卡方法论概述

2. 应用平衡计分卡提升战略执行力

3. 基于平衡计分卡的绩效管理

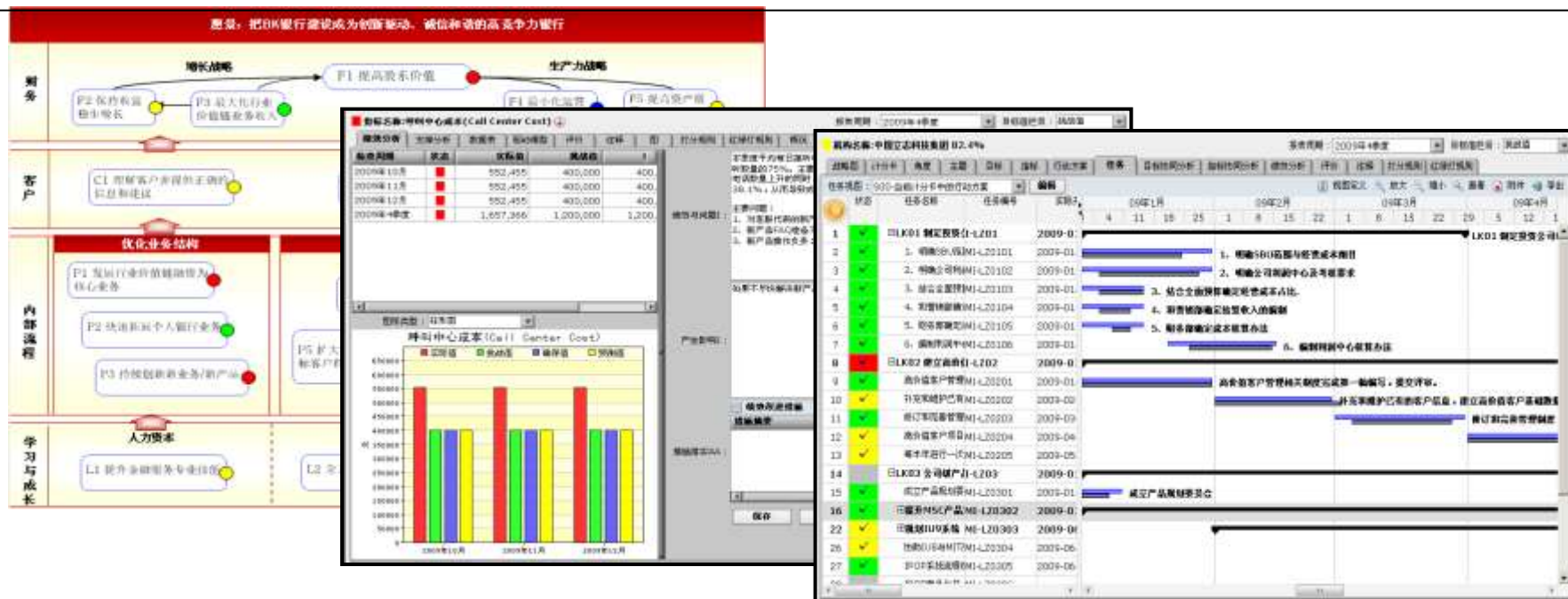
4. 平衡计分卡软件简介

5. 平衡计分卡的导入与应用

# 智晟iBSC平衡计分卡软件：利用IT系统对战略执行进行监控、分析和管理的

## → 智晟iBSC战略管控系统的主要功能：

- 为领导提供一个监控总体战略目标、关键任务和关键指标执行情况的平台；
- 为部门提供一个任务分解与指标落实、进展分析与汇报的平台；
- 为跨部门、跨层级提供一个任务协作与沟通的平台；
- 为员工提供一个围绕战略任务安排自己日常工作的平台；
- 为公司各级部门提供一个战略执行分析与回顾检讨的PDCA闭环管理平台；



# 智晟iBSC平衡计分卡软件——中国最专业的BSC战略管控系统

公司领导和各级部门可通过战略门户简单、直观的在一个界面即可跟踪了解公司整体战略、以及各部门分解战略目标、指标、行动方案的执行情况；



用户: 谢力军      角色: 系统管理员角色      周期: 2010年4季度      目标值: 挑战值

### 集团各单位战略执行情况

机构名称	红绿灯	分数%
立志集团公司	黄	75.27
东方精益公司	红	49.93
立志地产公司	黄	84.66
九洲科技公司	红	78.76
工程客户事业部	黄	86.06
零售连锁事业部	黄	88.19
BK商业银行	黄	84.93
研发中心	绿	94.55
市场营销部	绿	90.71
运营部	绿	97.30
采购物流部	黄	84.23
渠道管理部	绿	91.11

[更多»](#)

### 集团关注的指标

财务	客户	内部流程	学习成长	
指标名称	目标值	责任人	红绿灯	实际值
主营业务收入(集团)	王立阔	绿	1,361,000,000	
净利润(集团)		黄	1,338,750,000	
战略细分市场收入(区域、产品)	苏总	黄	29,000,000	
创新产品和服务带来的收入	王晓茜	红	10,500,000	
经营成本项占比	张部长	黄	32.00	
人均经营收入	关丽华;王彤;Kevin	绿	72,000	
定制成本占项目成本比例		灰		
经营现金流净额	张部长	黄	384,000,000	

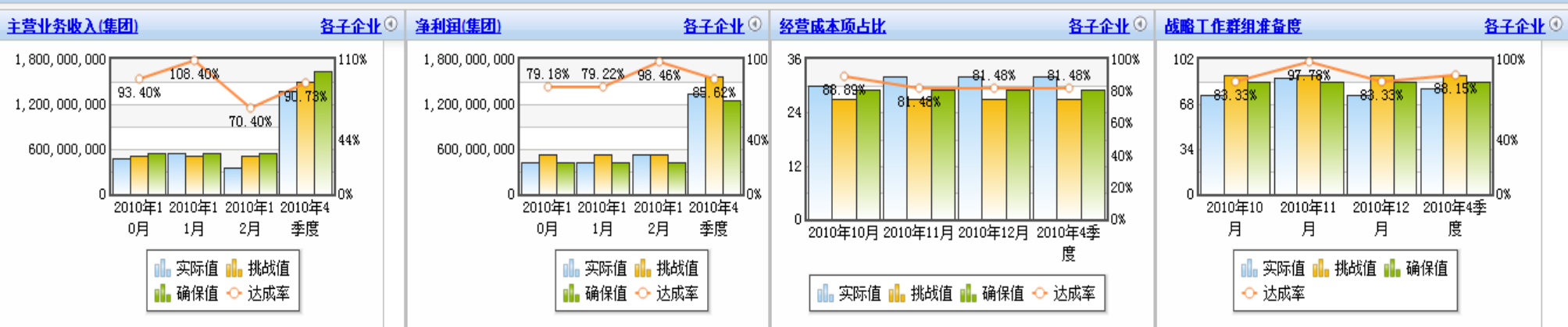
[更多»](#)

### 集团关注的重要举措

关键战略举措的执行情况	待落实的会议决定事项	待落实的绩效改进措施					
行动方案名称	红绿灯	负责人	牵头部门	计划开始时间	计划完成时间	附件	评论
LK01 降成本年度总体规划【集团】	红	谢力军	立志集团公司	2010-01-01	2011-02-28		
LK06 公司产品规划制定与实施	红	谢力军;彭晋文	研发中心;战略部	2010-01-01	2010-08-31		
LK05 与IBM公司的战略合作	绿	武芝	立志集团公司	2010-01-01	2010-12-31		
LK07 制定投资公司经营核算体系	绿	唐明松	财务部	2010-01-01	2010-03-31		
LK10 完善集团流程体系	绿	谢力军	信息中心	2011-01-01	2011-12-31		
LK2 BSC深入应用计划	黄	朱总	战略部	2011-01-01	2011-06-30		
LK11 构建和完善培训体系	绿	龚汉超	人力资源部	2010-01-01	2010-07-31		
LK12 项目级资本运作	红	李辉	立志地产公司	2010-01-01	2010-06-30		

[更多»](#)

### 主要经营指标当前周期达成情况



# 智晟iBSC平衡计分卡软件——中国最专业的BSC战略管控系统

**GEO-SUN 智晟**
用户名: 系统管理员

机构名称: 中国立志科技股份有限公司
报告周期: 2008年度
目标值栏目: 挑战值

**公司愿景: 跨入国际知名企业行列, 成为国内行业领军企业**

**财务角度**

F1 提高股东价值

F2 快速增加高附加值产品收入

F3 快速提高目标细分市场的收入

**客户角度**

C1 快步开拓3+X新细分市场

C2 稳步提升K3老市场份额

C3 为客户提供高技术含量、高品质的产品与个性化服务

**内部流程**

P1 提高对市场的预见性, 有效规划和调整产品结构

P2 完善全球销售网络

P3 建立目标细分市场的大客户开发模式

**学习与成长**

L1 提高战略岗位群员工的能力

角度	主题	目标	指标	频率	分数	趋势	单位	2008年3季度	2009年3季度	2009年1季度	2009年2季度	2009年上半年	2009年4季度	2008年3季度	2008年2季度	2008年1季度	2008年度	自2008年初至2009	2007年4季度	2007年3季度	2007年2季度	2007年1季度	2007年下半年	2007上半年	2007年度	挑战值	确保值	
财务	增长战略	F1 提高股东价值	净资产收益率(ROE)	半年			%																					
		F2 快速增加高附加值产品收入	高附加值产品销售占比	月	64.20	↓	%																					
		F3 快速提高目标细分市场的收入	战略细分市场销售收入 (DG)	月	90.91	→	元	45,	00	41,048,100.00																		
	生产力战略	F4 提高成本控制水平	销售毛利率	月	100.00	↑	%																					
		F5 提高资产利用率	总资产周转率	半年				次																				
客户	客户	C1 快步开拓3+X新细分市场	3+X新细分市场销售占比	月	92.98	↑	%																					
		C2 稳步提升K3老市场份额	K3老市场的市场份额	月	94.59	↑	%																					
		C3 为客户提供高技术含量、高品质的产品与个性化服务	客户满意度	半年																								
	高效营销	P1 提高对市场的预见性, 有效规划和调整产品结构	新规划产品和新规划的客户年度销售额	季	154.55	↓	元	17,																				
		P2 完善全球销售网络	新增大客户数量(DG)	季	90.91	↑	个		79.00	86.90																		
		P3 建立目标细分市场的大客户开发模式	计划产能利用率	季	111.11	↑	%		90.00	81.00																		
	精益运营	P4 保持最佳的产能利用率	客户开箱合格(PPM)	月	150.00	↑	个		105.00	210.00																		
		P5 达到行业领先的质量水平	产品交付周期	月	117.39	↑	天		19.00	23.00																		
		P6 缩短OTD到行业领先水平	成本预算达成率	月	187.97	↓	%		9.50	79.00																		
	领先技术	P7 保持成本控制在行业平均水平	关键原材料的战略供应商的覆盖率	季	88.00	↑	%		44.00	50.00																		
		P8 建立与关键供应商的战略合作伙伴关系	定型产品的平均试制次数(扣除没有变更的)	季	150.00	↑	次		4.00	8.00																		
		P9 快速高效提供满足客户个性化需求的技术方案	前瞻性和创新性技术/平台的研发项目合格完成数量	季	125.00	↑	个		5.00	4.00																		
环境与社会	P10 提高前瞻性和创新性技术/平台的储备	项目综合评价得分(质量、进度、成本达成情况的综合评价)	月	65.45	↓			53.67	82.00																			
	P11 建立系统化的研发管理模式	万元能耗	月	198.61	↑	元		25.67	1,850.00																			
			万元废水废渣量	月	198.53	↑	元		14.67	1,000.00																		

1. 平衡计分卡方法论概述

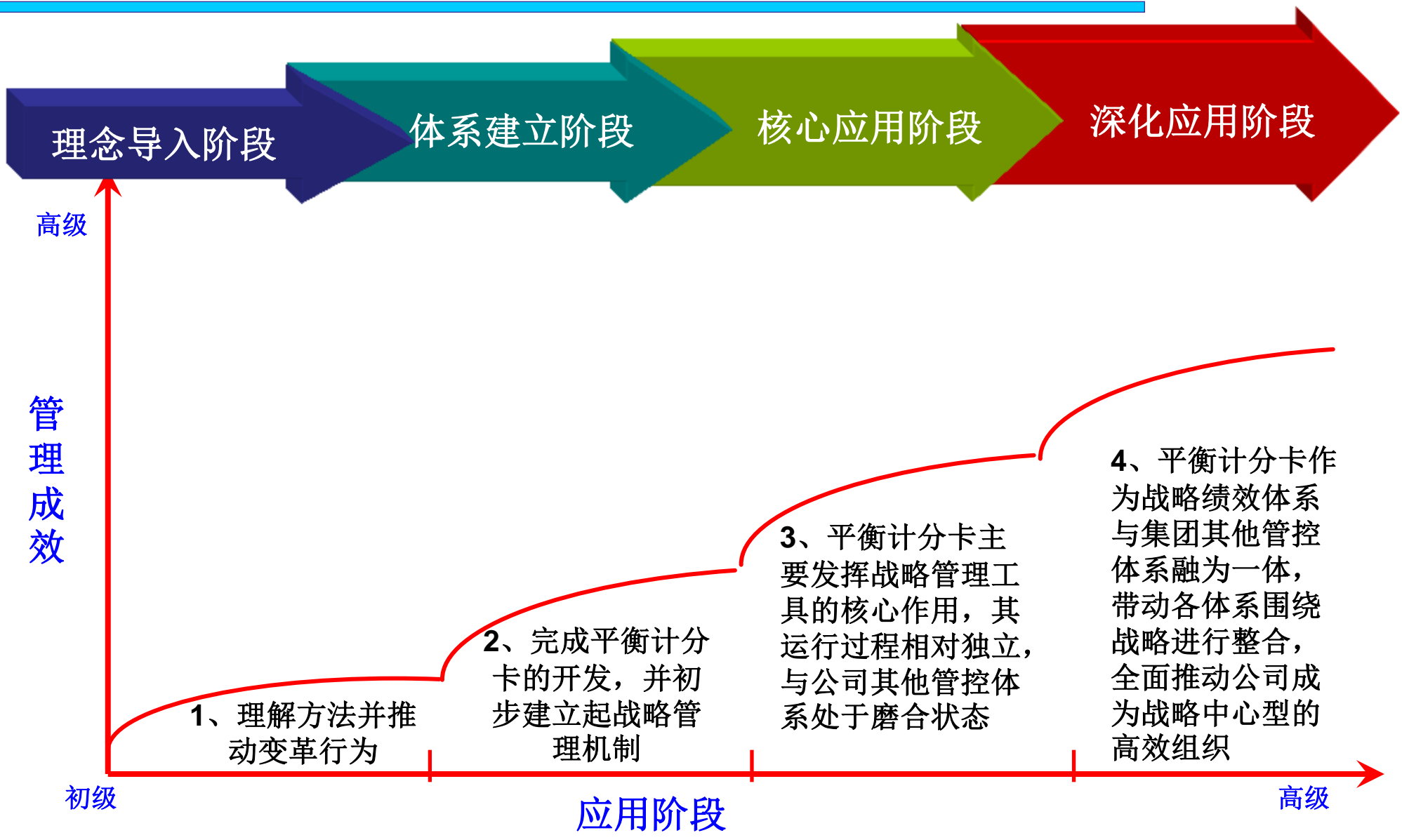
2. 应用平衡计分卡提升战略执行力

3. 基于平衡计分卡的绩效管理

4. 平衡计分卡软件简介

5. 平衡计分卡的导入与应用

# 平衡计分卡的导入与应用可基本划分为4个阶段





# 智晟核心优势：“咨询+软件”深度一体化实施能力

- 秉承平衡计分卡创始人卡普兰教授的原创精髓，具有资深的平衡计分卡咨询顾问经验：

智晟咨询作为平衡计分卡创始人卡普兰教授原中国本土核心团队成员，秉承创始人的原创精髓，积累了大量中国知名企业平衡计分卡咨询与应用实战经验，如：华润集团、西电集团、长安汽车集团、万科集团、心连心集团、深圳中航集团、天虹百货、中航地产、李宁集团、飞亚达、川喜集团、青岛啤酒、科达科技集团、绿源集团、华润银行等。

- 是中国唯一具备平衡计分卡咨询+软件深度一体化实施能力的专业服务商

智晟公司充分发挥既具备专业管理咨询能力又同时具有自主软件研发与实施能力的综合优势，创新平衡计分卡项目实施过程，形成了独特的咨询+软件深度一体化的领先模式，该模式特点及对客户的主要益处有：

1. **同一项目**：有别于传统的咨询和软件分割为不同项目的方式，我们能帮助客户将咨询和软件一体化为一个紧密结合在一起的项目，这种咨询与软件同步实施的方式将把咨询方案直接快速融化为企业管理过程的一部分，既固化了咨询成果，又降低了管理人员接受新管理方式的畏难心理，从而推进公司能以最快的速度真正将平衡计分卡应用起来。
2. **同一公司**：我们的软件产品是由我们同一公司自主研发，相比其他单纯IT软件公司开发的平衡计分卡产品，我们开发的系统更能深刻理解和贯彻平衡计分卡方法论的原创精髓，能最有效的无缝衔接平衡计分卡管理体系，帮助客户真正运用IT系统实现平衡计分卡管理体系的落地
3. **同一团队**：我们的咨询与软件的实施由同一个专业团队完成，同一团队的模式可确保平衡计分卡管理咨询成果与IT系统的无缝衔接，既可大大缩短项目时间、又可降低实施成本和项目风险；

# 智晟核心优势：“咨询+软件”深度一体化实施能力

---

秉承平衡计分卡原创精髓  
并

实现咨询+IT深度一体化

(同一项目、同一团队、同一公司)

确保客户能快速把平衡计分卡战略管理体系  
成功运转起来！

感谢您的关注！



智晟企业管理咨询有限公司  
Geo-Sun Consulting Co., Ltd.

地址：珠海市高新区清华科技园A座407室

电话：0756-6882121 6882122

传真：0756-3612636

Email : [info@geo-sun.net](mailto:info@geo-sun.net)

网址： [www.geo-sun.net](http://www.geo-sun.net)