



卓越战略 系统执行



提升战略执行力，创建高绩效组织

北京卡普兰平衡计分卡研究院 执行院长

创越国际咨询集团

首席顾问 马介强 博士

美国ARTEMIS国际咨询公司 BSC总代表

讲 师 简 介

- ◆ 姓 名: 马 介 强 Jack Mar (战略管理 博士; MBA; 工学学士)
- ◆ 工作单位:
 - 创越国际咨询集团: 董事长兼首席咨询顾问;
 - 北京卡普兰平衡计分卡研究院: 执行院长
 - 美国Artemis国际咨询公司: 平衡计分卡中国总代表
- ◆ 社会兼职:
 - 美国国际人力资源管理协会: 中国分会会长;
 - 美国Hyperion咨询公司: 全面预算、作业成本分析软件一级代理
 - 南开大学/清华大学/复旦大学等校MBA班兼职老师;
 - 《中外管理》兼职讲师; 《企业管理》兼职撰稿人;
 - 中国管理科学研究院高级研究员
- ◆ 研究领域: 集团战略规划、高绩效组织 (战略+平衡计分卡+全面预算+绩效薪酬)、全面预算管理、集团管理控制、战略绩效管理、EVA价值管理系统、战略成本分析与客户/产品决策、服务管理与业务流程管理等
- ◆ 联系方式: 电话: 13752366899 网址: www.nkcy.com www.cybsc.com
Email: nkcy@nkcy.com cybsc@cybsc.com cyzx01@sohu.com



议程

◆ 平衡计分卡介绍

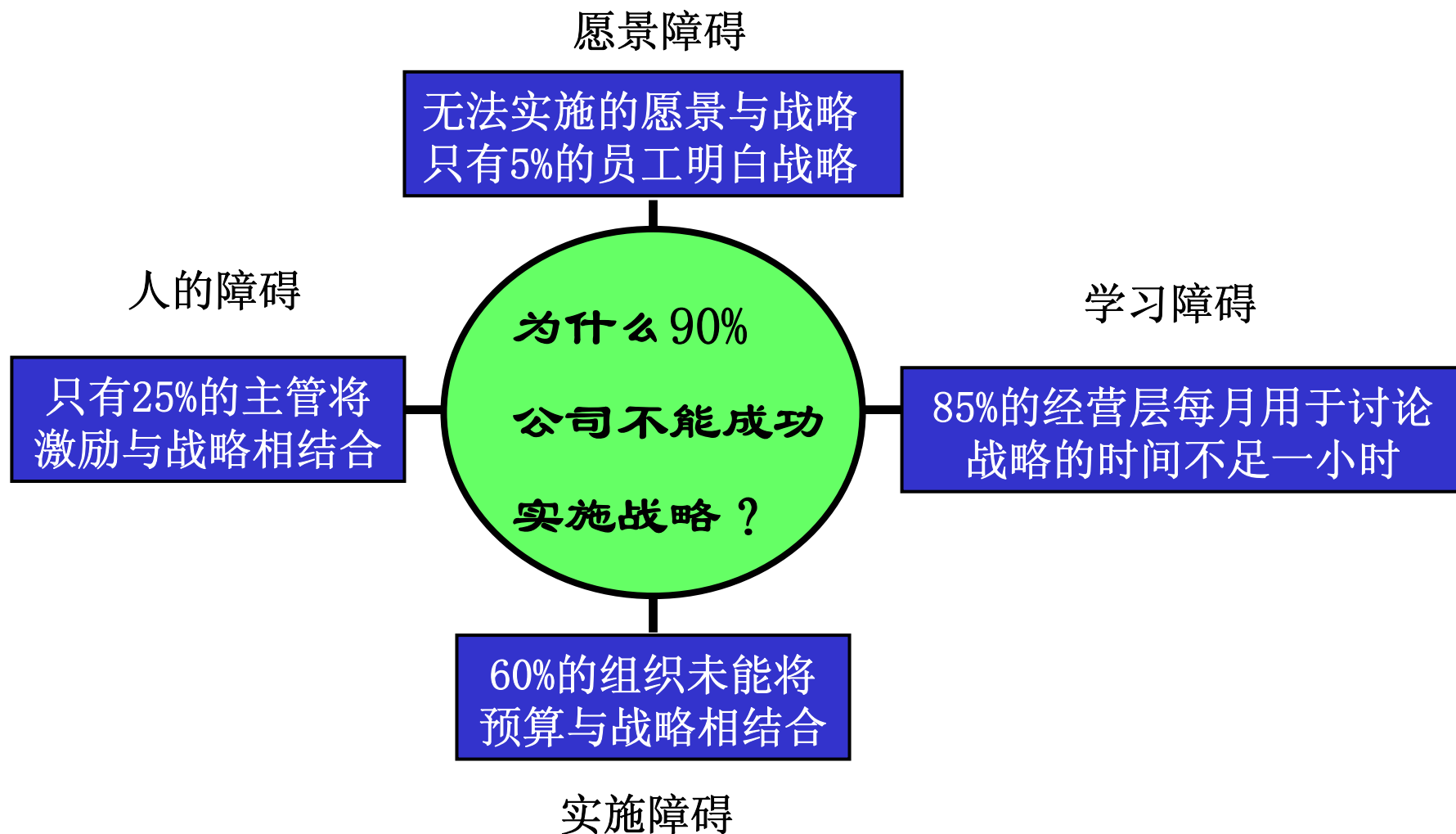
- 企业存在的问题与新时代面对的挑战
- 平衡计分卡的基本理念与功能
- 如何规划愿景与战略,如何从战略变成结果
- 将战略变成操作性语言
- 以战略为核心整合组织资源以创造协同绩效
- 将战略变成每个人的日常工作
- 将战略变成持续的循环过程

◆ 创越平衡计分卡实施 10 步法

目的： 利用世界最新理念提升战略执行力与构建高绩效组织以实现突破性发展；

问题的提出

国外企业：



中国企业存在的问题

•90%多的公司缺乏清晰的愿景与战略规划。

- 集团总部定位不清，资源投向不明确；
- 总部职能部门与直线部门矛盾较多，总部多数在破坏价值而不是创造价值；
- 业务单位战略不明确，差异化优势不明显，经常打价格战；

•缺乏实施战略的系统管理能力：

- 全面预算管理与年度计划体系不健全；
- 管理流程与业务流程不完善；
- 部门各自为政，合作与沟通很少；
- 绩效评估与激励系统落后且不健全；



战略趋同或缺位，系统思维能力与系统管理能力太差

战略时代的竞争规则

要求中国企业进行战略突围：

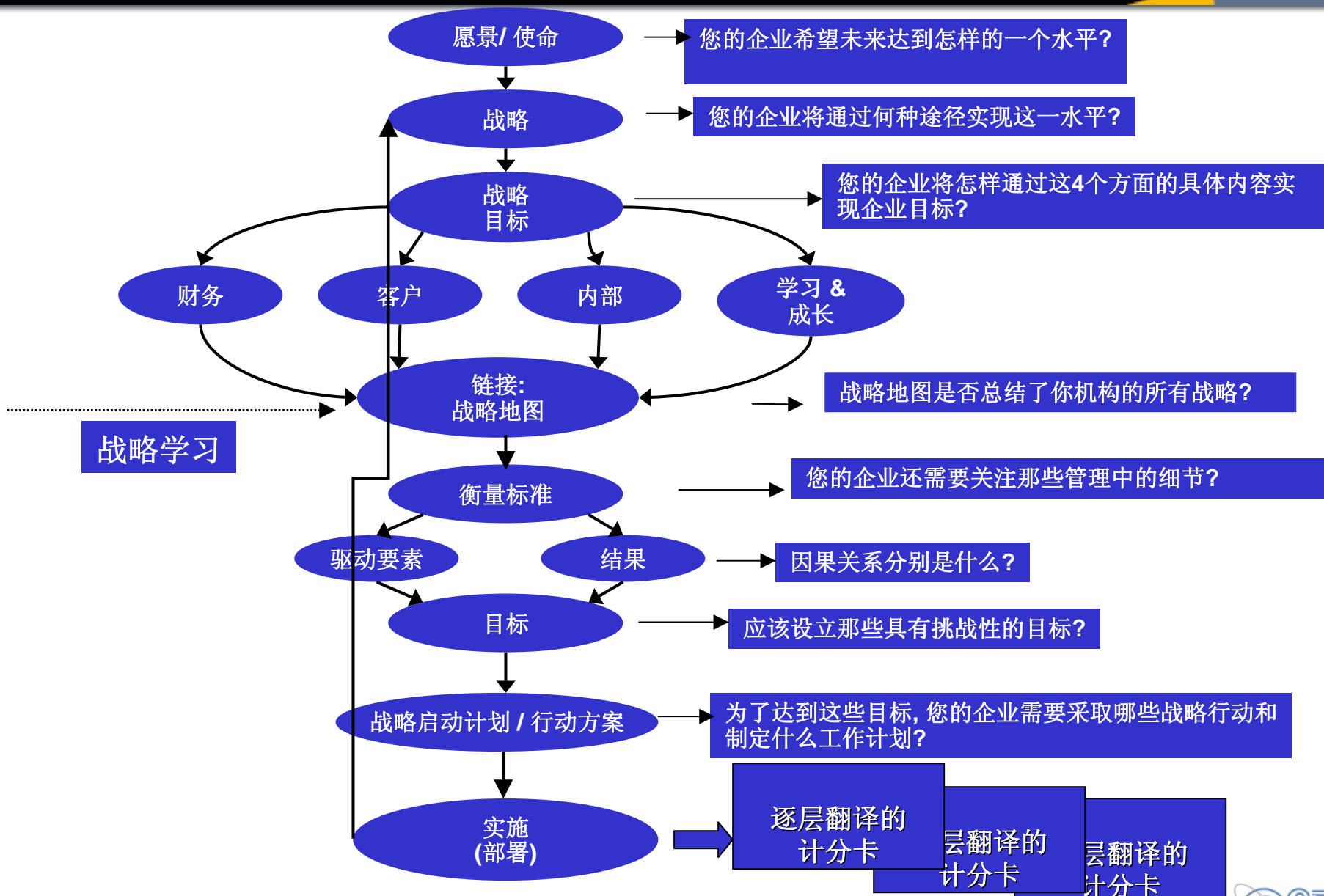
机会导向 ➡ 战略导向

资源整合 ➡ 能力培养

巧妙运做 ➡ 系统管理



平衡计分卡是如何发挥作用的？

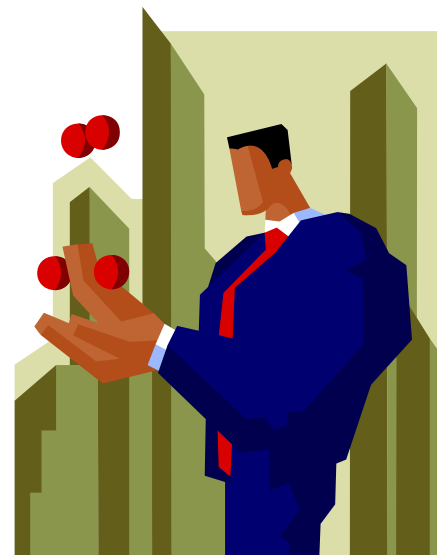


关键成功因素与关键绩效指标

- 关键成功因素（CSF）是什么？
- 关键绩效指标（KPI）是什么？

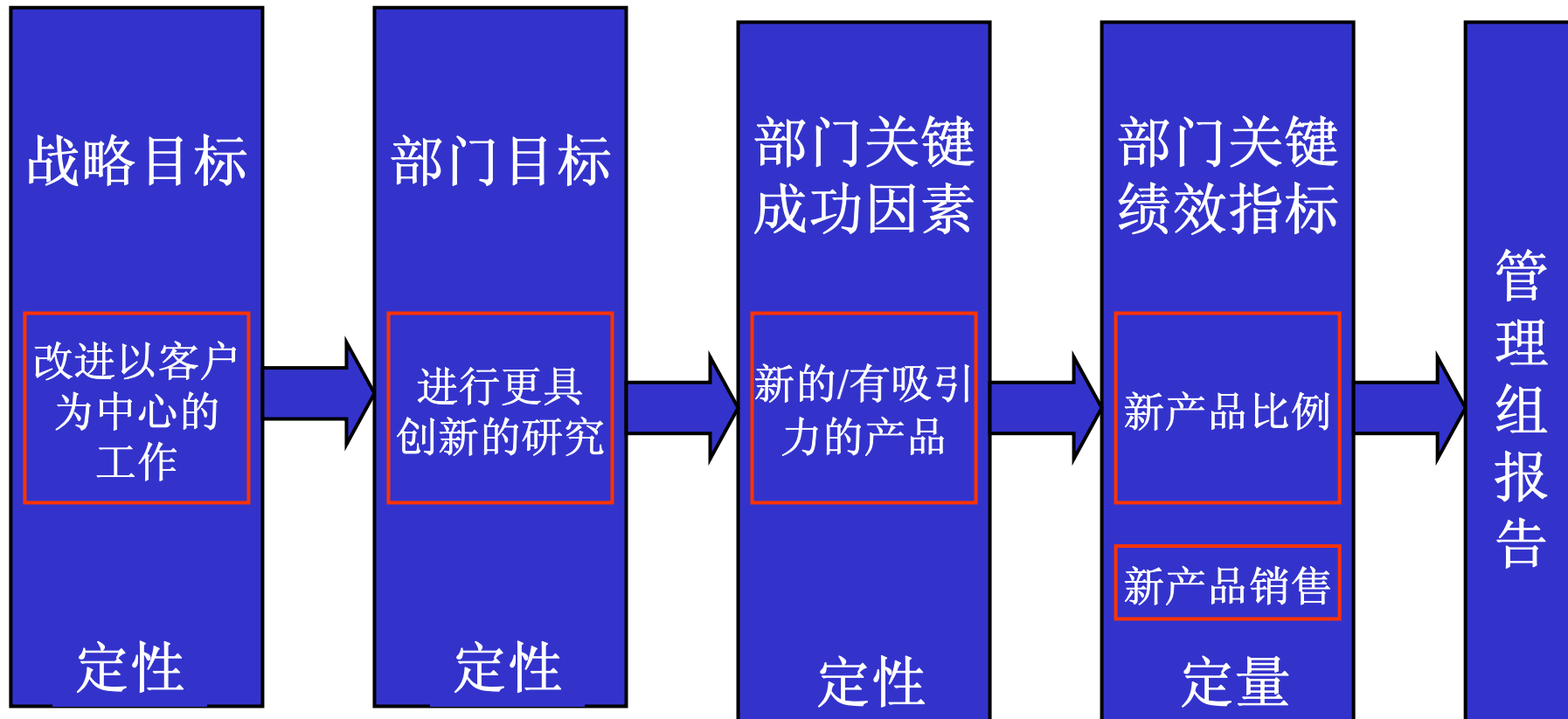
使用CSF和KPI可以：

计测战略目标和控制战略目标



开发关键成功因素和关键绩效指标

部门CSF和KPI的确定



部门关键成功因素和部门关键绩效指标（研发部）

建构战略中心型组织的五大基本法则

由高级主管领导带动变革

- 有效动员
- 统御变革的流程
- 战略管理系统

将战略转化为执行面的语言

- 战略地图
- 平衡计分卡

将战略变成持续性的循环流程

- 预算与战略相联结
- 分析与资讯系统
- 战略学习



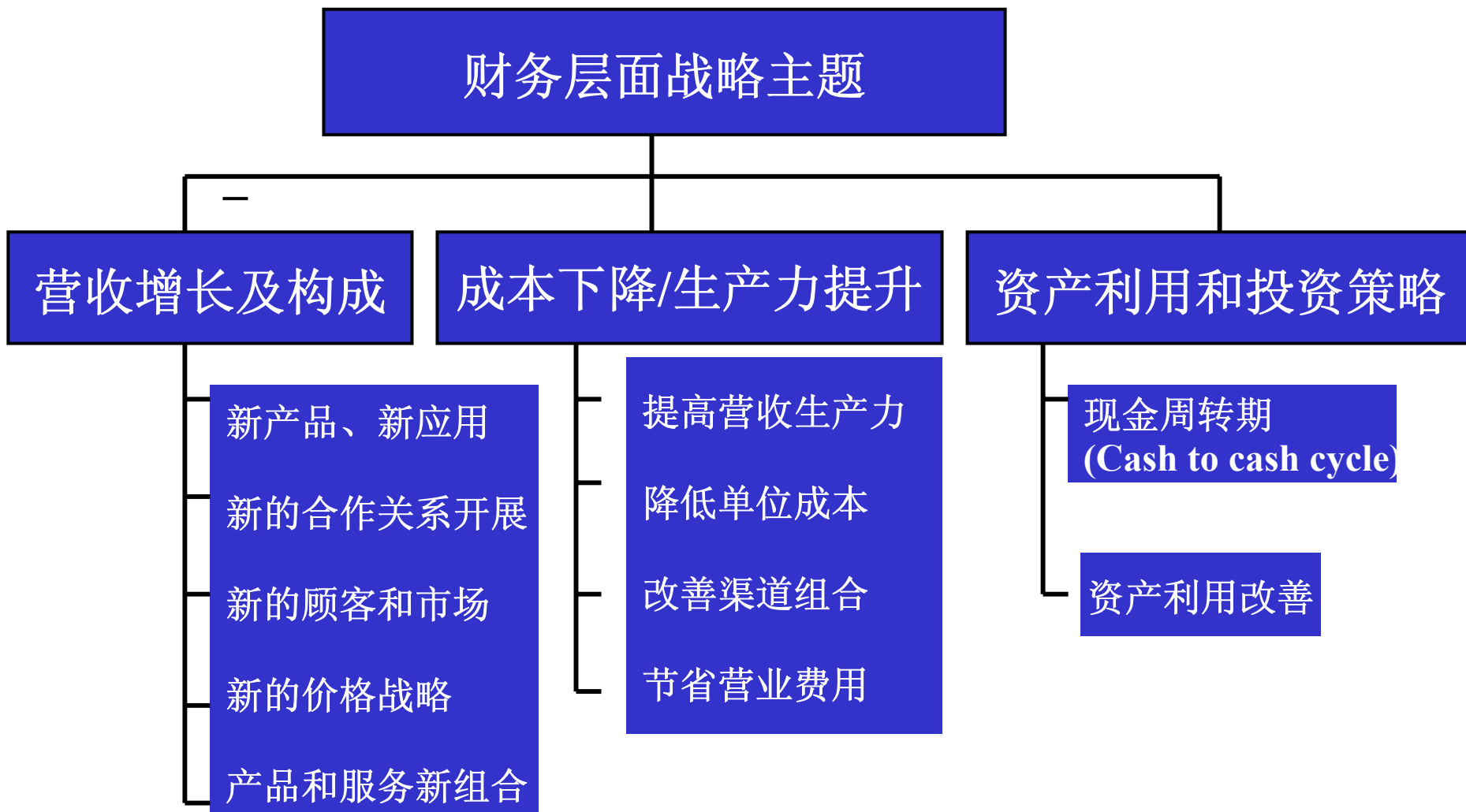
以战略为核心整合组织资源

- 企业总部的角色
- 事业单位的综效
- 功能单位的综效

将战略落实为每个人的日常工作

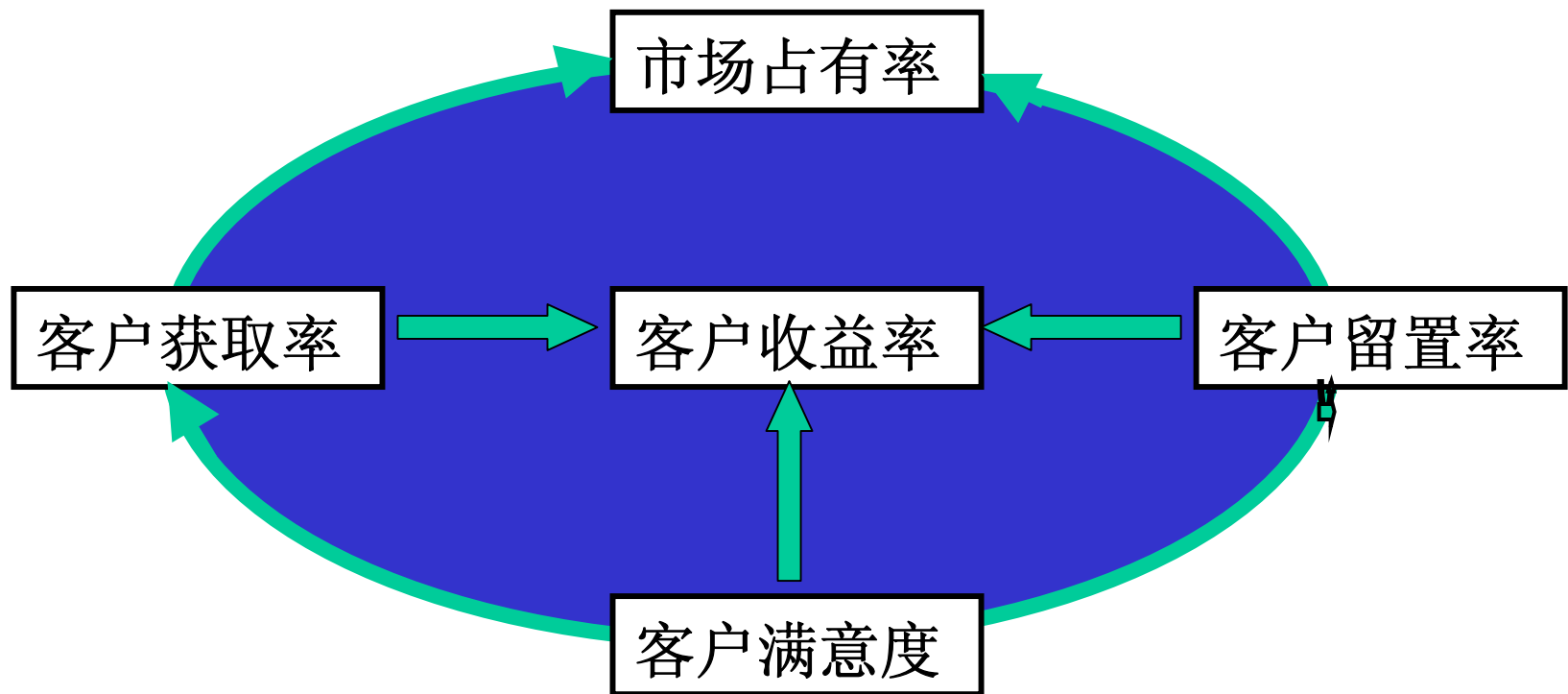
- 战略认知
- 个人计分卡
- 激励性的奖金制度

财务层面战略主题



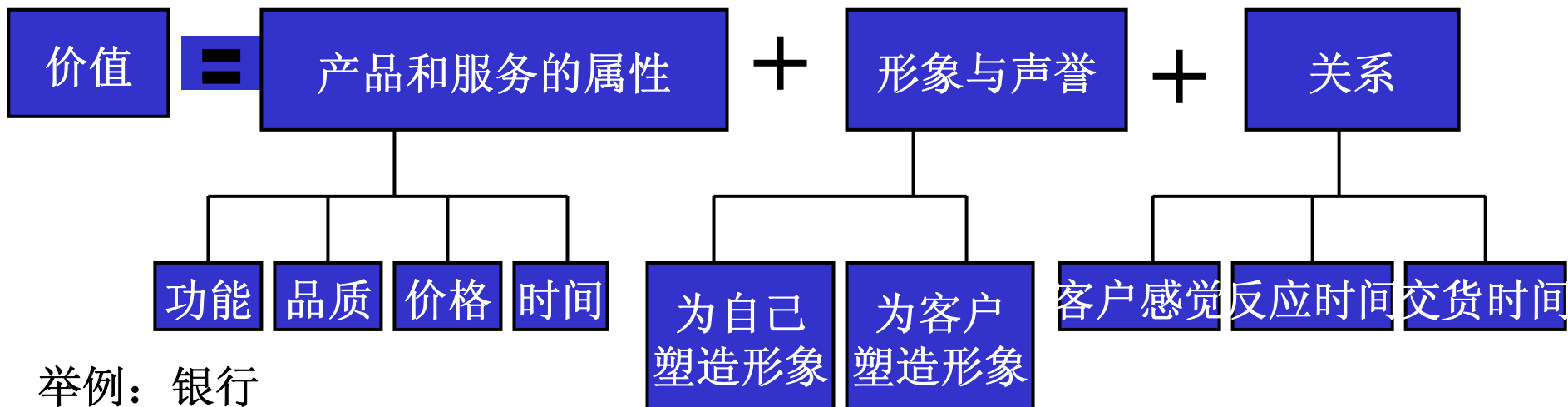
客户层面

核心标准

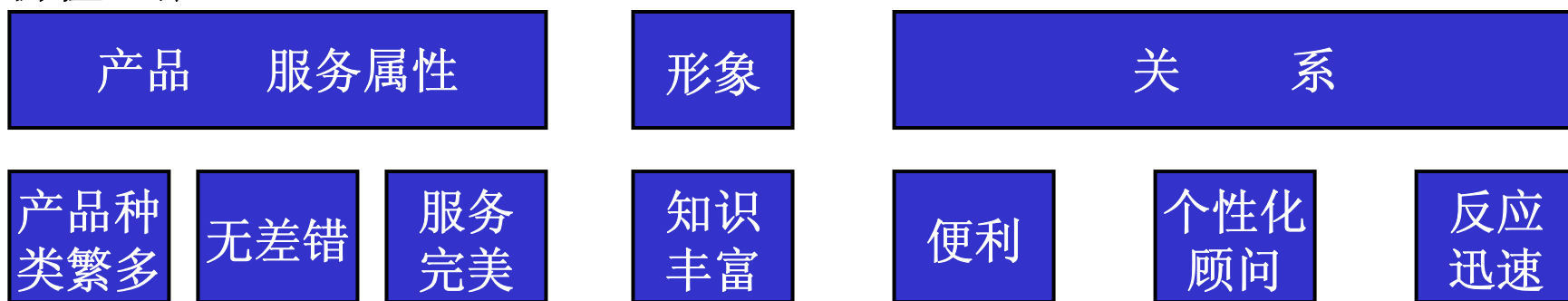


顾客价值主张（绩效驱动的标准衡量方式）

通用模式



举例：银行
价值主张



策略指标

※服务失误指数

※满足要求的时间

内部业务流程层面

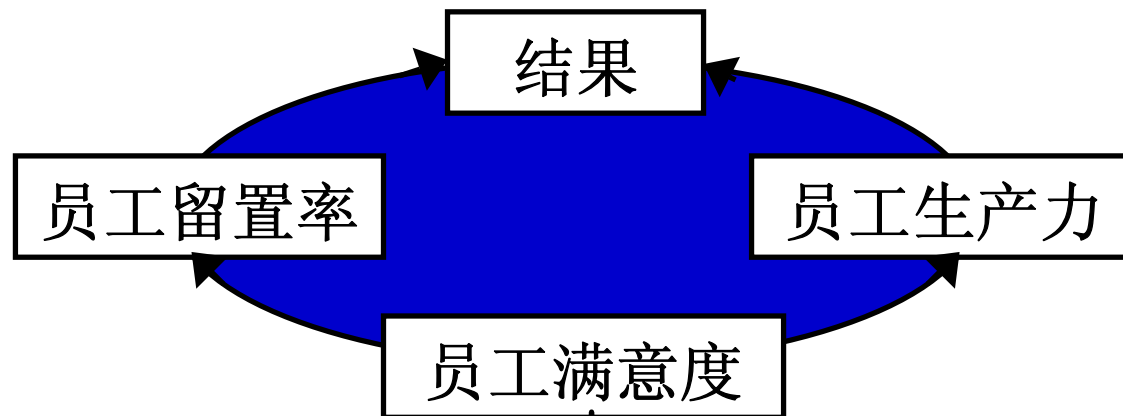
◆内部业务流程分析的出发点与终结点是：**满足客户什么需求及如何满足客户需求。**

◆根据价值链模型内部流程包括：

- 创新管理流程：**（机会识别、**R—D**组合、设计/开发、新产品新服务上市）**产品领先战略**
- 运营管理流程：**（供应、运作管理（成本降低、品质提升、作业流程缩短、产能管理）、分销、风险管理）**运营卓越战略**
- 客户管理流程：**（选择、获取、留置、增长）**客户关系密切战略**
- 社会与法规管理流程：**（环境、安全健康、劳保、社区）

学习和成长方面

学习和成长衡量架构
核心衡量方法



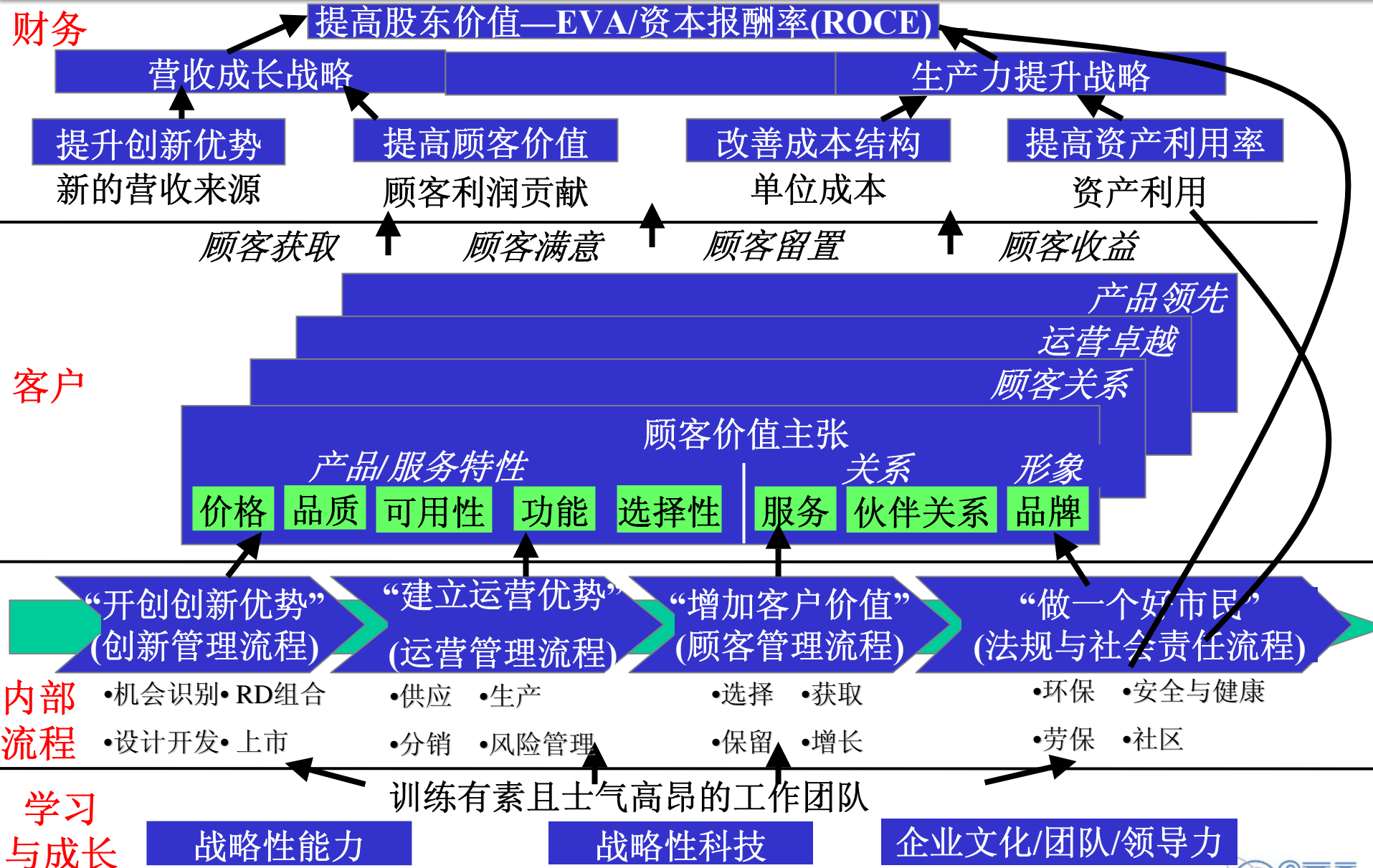
促成因素

员工技能

技术基础

工作氛围

描述战略:平衡计分卡的战略地图



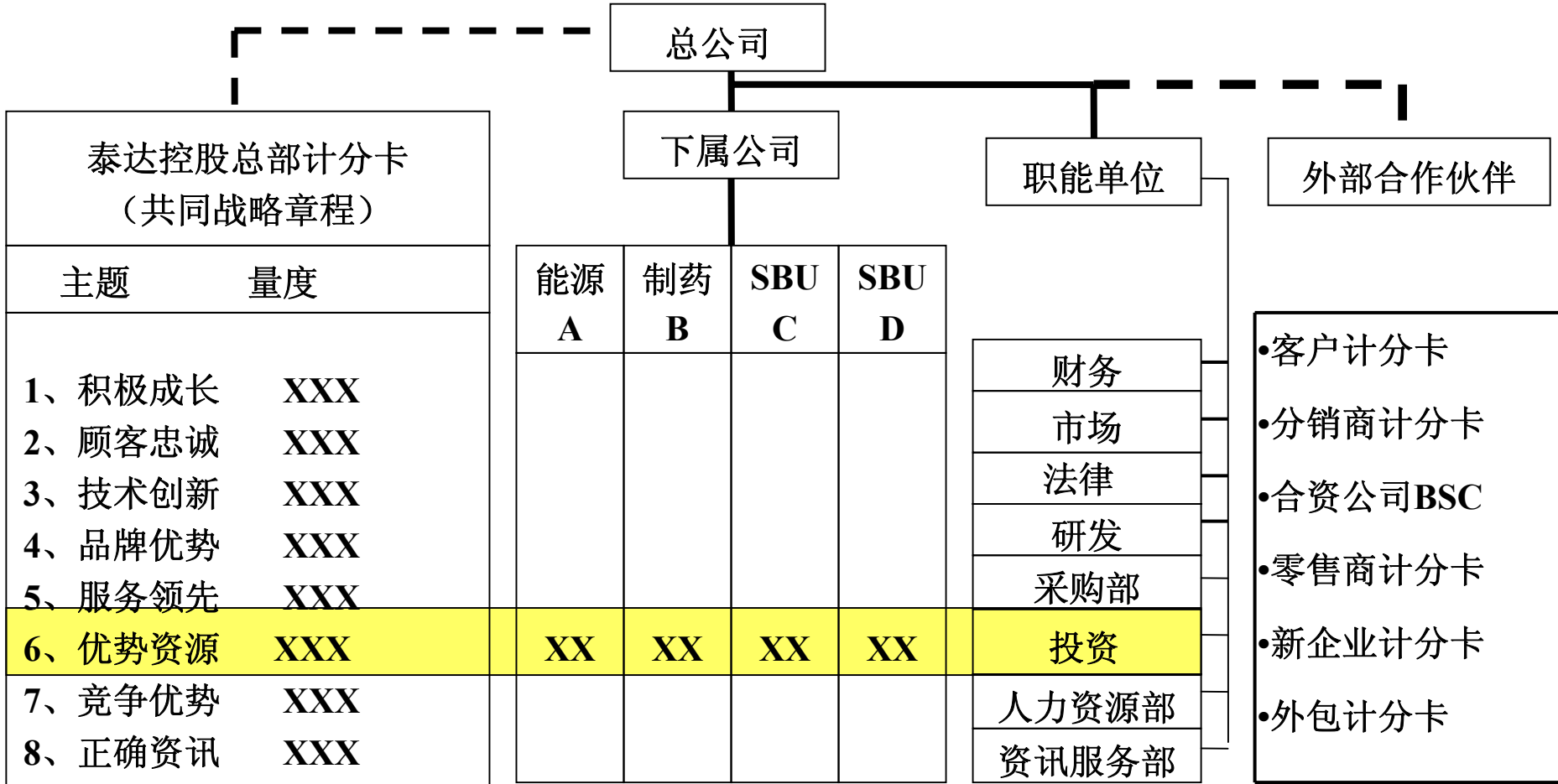
案例：泰达控股集团

泰达投资控股集团，是天津经济技术开发区国有资产授权经营的大型国有控股公司。公司总资产达600余亿元人民币，全资、控股、参股企业90余家，投资经营范围涉及土地开发、基础设施建设、能源供应；金融、保险、风险投资；房地产；生态环保、生物制药；现代交通、旅游等多个领域。

泰达控股拥有泰达股份、津滨发展、滨海能源、泰达生物、青海明胶、云大科技等9家境内外上市公司。

泰达控股进行产业调整，计划成立5大产业集团。下列以能源类产业集团的**滨海能源发展股份有限公司**为例来说明如何利用平衡计分卡来建立战略中心型组织、进行战略管理。

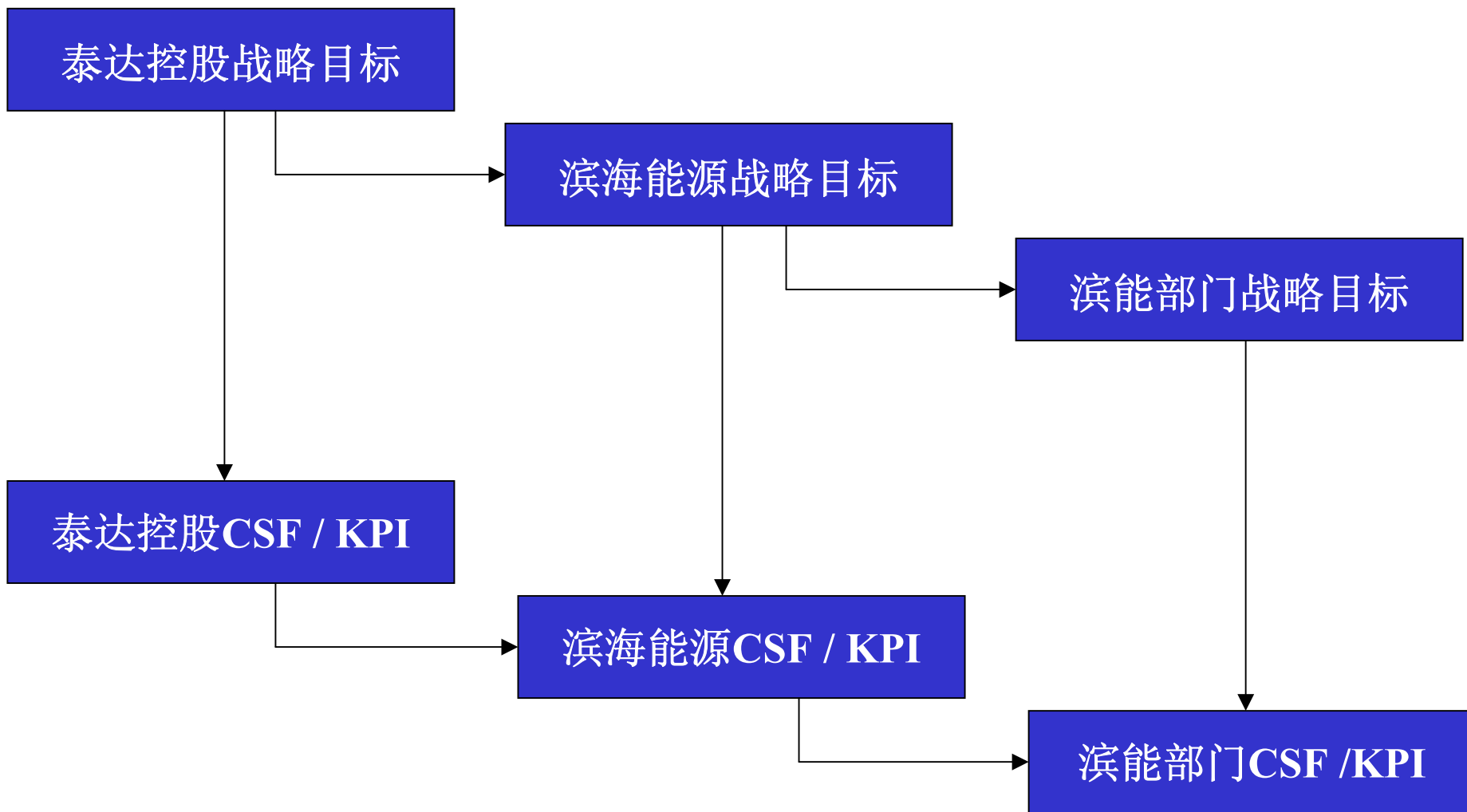
泰达控股如何以战略整合组织资源？



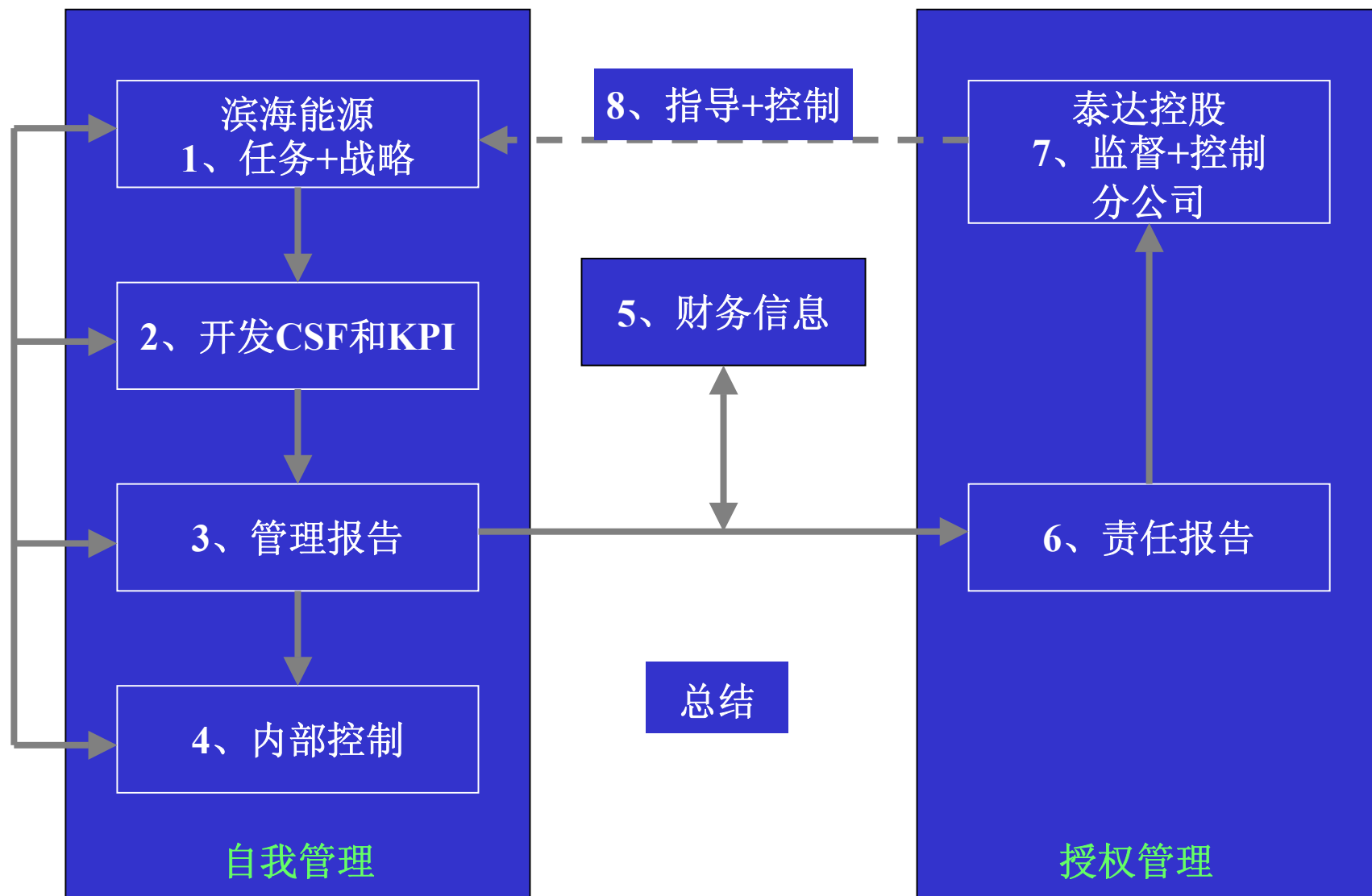
每个SBU发展符合总公司战略章程的竞争战略与平衡计分卡。 支持单位各发展一个分享‘最佳实践’的计划，以创造跨SBU的综效。

计划和计分卡界定了与下属单位相适应的战略和与外部合作伙伴的关系。

泰达控股下的战略和战略绩效计测瀑布图



报告流程——从滨海能源到泰达控股



案例：滨海能源的愿景与使命

- ◆ 定位：为城市企业、居民提供蒸汽、电力、水利等能源产品。
- ◆ 愿景：**BHAG**：成为中国城市能源运营卓越的典范与行业领导者。
核心价值观：注重生态环境与社会责任；协同创新，精益求精；
力求为客户提供低价优质服务；
- ◆ 使命：为客户提供低价优质的能源供给服务，靠战略创新不断创造客户价值。

滨海能源面临的挑战

- ◆ 运营成本较竞争对手高，其主要原因为：
 - 煤价的持续上涨，导致原材料成本过高；
 - 人工成本较高；
 - 业务流程不完善，导致效率低下，浪费较多。
- ◆ 竞争对手依靠低成本吞食自己的市场。
- ◆ 一方面，旺季时生产能力有限，难以满足市场发展的需求；另一方面，淡季时生产能力相对过剩。
- ◆ 由于各开发区的快速发展，融资渠道的局限，快速大量地提高生产能力面临极大的挑战。

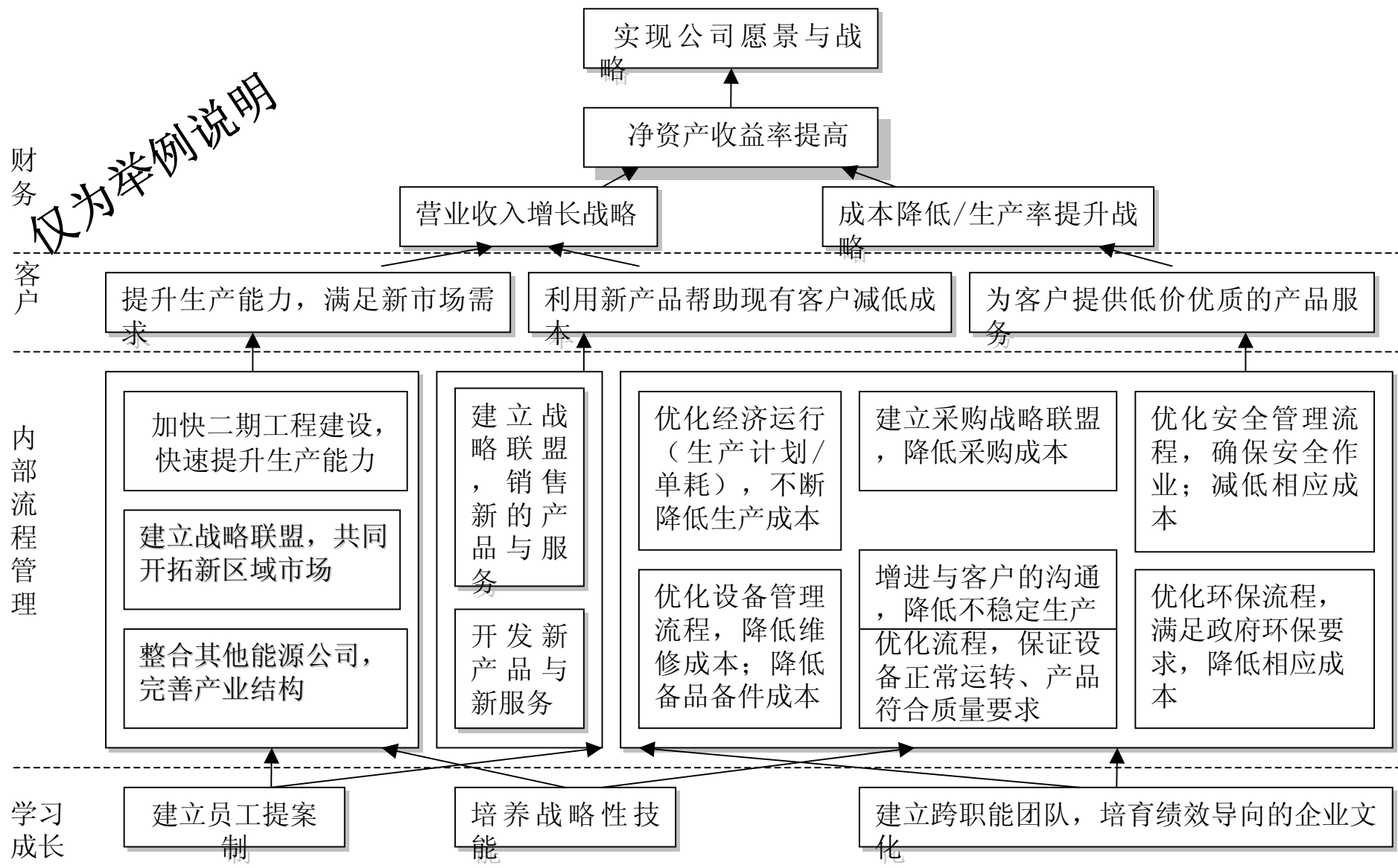
滨海能源的战略选择

- ◆ 优化内部运营管理，减低单位成本，提高服务质量；
- ◆ 建立战略联盟，开拓新的市场；
- ◆ 兼并竞争对手，提升自己的生产能力；
- ◆ 整合其他能源产业，完善产业结构，提升服务的核心竞争力；
- ◆ 开拓新产品、新市场，力争收入快速增长；

如何化战略为操作语言——滨海能源战略地图

财务
客户
内部流程管理
学习成长

仅为举例说明



如何化战略为操作语言——滨海能源平衡计分卡

战略目标	战略评估手段	
	结果KPI	驱动KPI
财务： F1收入增长 F2成本减低	投资回报率 收入增长率 单位成本	收入混合
客户： C1提升生产能力，满足开发区发展的需求 C2通过新产品来帮助客户创造价值 C3提升客户现有服务满意度 C4管理投融资关系	生产能力满足开发区发展需求的百分比 新产品的客户获取率	各开发区满意度 客户的成本减低情况 客户满意度 社会股东等的满意度

续见下页

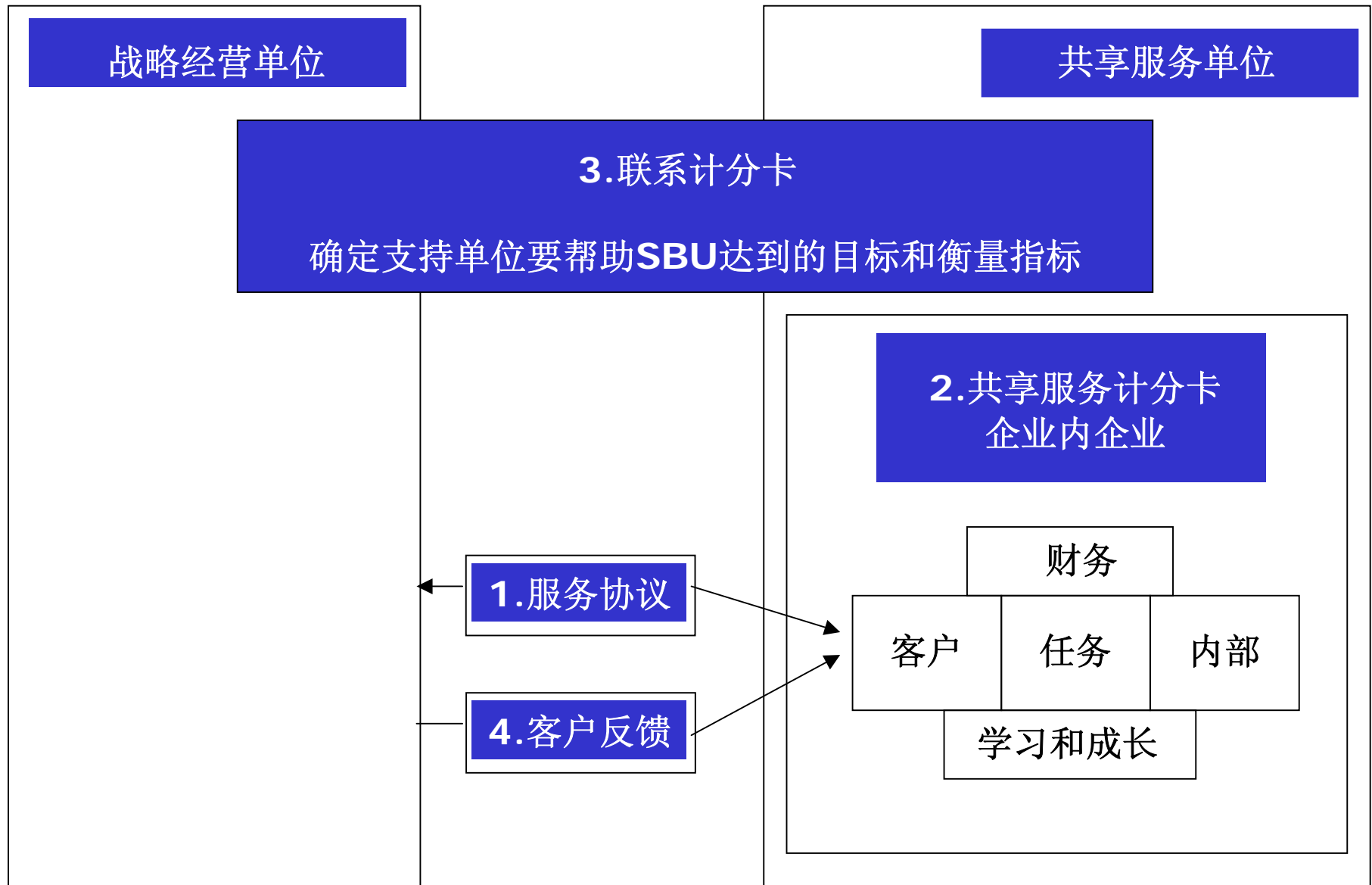
如何化战略为操作语言———滨海能源平衡计分卡



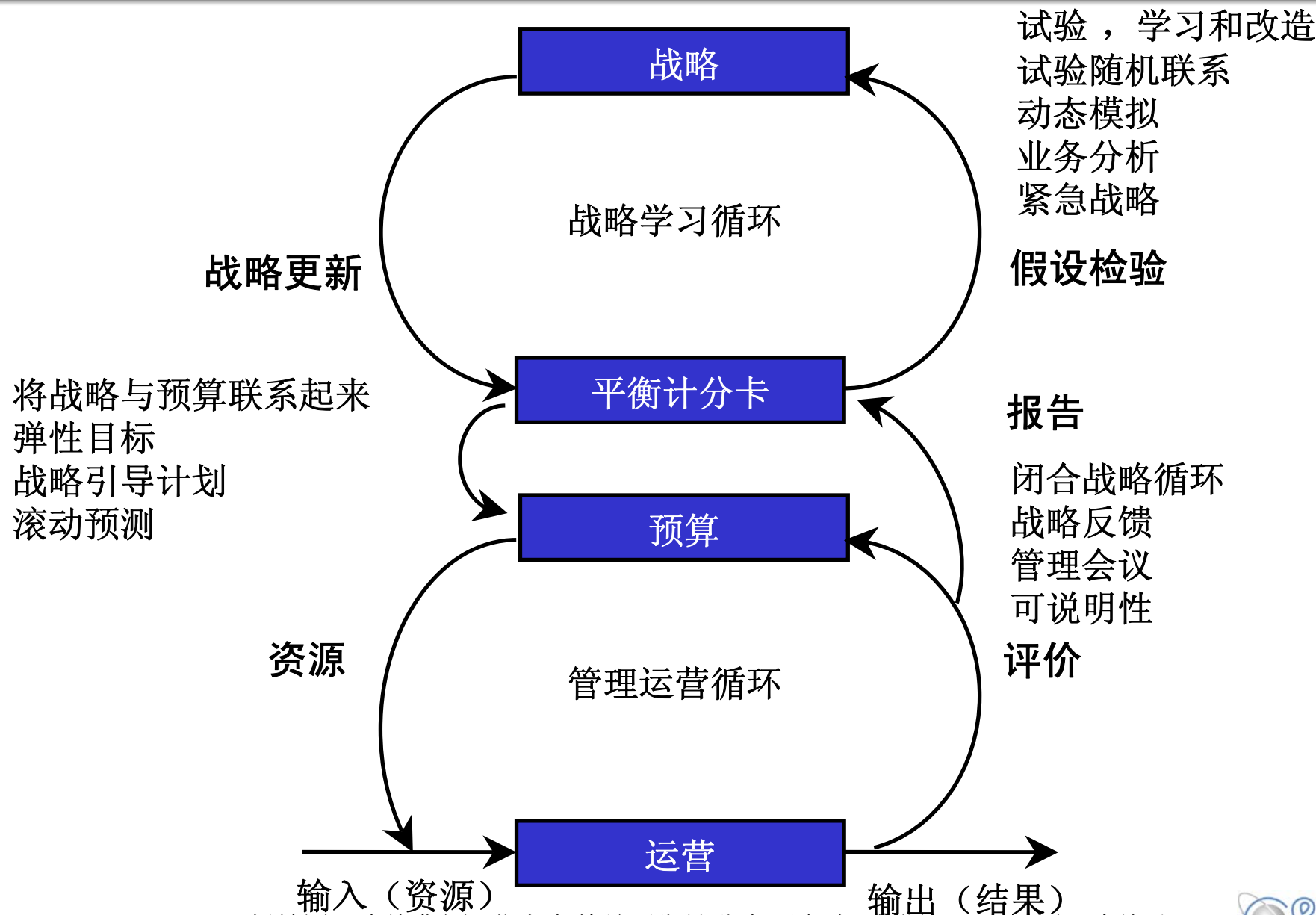
<p>内部流程:</p> <p>I1兼并竞争对手</p> <p>I2整合其他能源产业</p> <p>I3利用战略联盟共同开拓市场</p> <p>I4新产品开拓</p> <p>I5优化经济运行</p> <p>I6优化流程,降低维修成本</p> <p>I7建立采购联盟,减低采购成本</p> <p>I8增进与客户沟通,减低不稳定</p> <p>I9优化管理流程,保证正常运行</p> <p>I10安全作业</p> <p>I11环保符合政府要求</p> <p>I12保证公司运做符合上市要求</p>	<p>兼并整合创造的协同收益</p> <p>战略联盟新市场收入占总收入百分比</p> <p>新产品收入占总收入百分比</p> <p>单耗</p> <p>维修成本减低率</p> <p>采购成本减低率</p> <p>稳定生产率</p> <p>设备完好率</p> <p>事故率</p> <p>有害物排量</p> <p>信息披露的及时、准确、全面</p>	<p>兼并对手、整合其他能源产业、建立战略联盟的时间</p> <p>新产品客户认知度;</p> <p>新产品与空调业的捆绑销售</p> <p>联盟采购占总采购量的百分比</p> <p>最低库存量</p> <p>关键客户的沟通情况</p> <p>设备维护情况</p> <p>安全措施落实</p> <p>环保措施落实</p>
<p>学习与成长:</p> <p>L1培养战略性技能</p> <p>L2员工提案制</p> <p>L3跨职能团队与企业文化</p>	<p>员工生产率</p> <p>员工提建议数</p> <p>建议被采纳结果</p>	<p>战略性技能培训完成率</p> <p>员工满意度</p> <p>跨职能团队的建立情况</p>



创建支持单位之间的联结

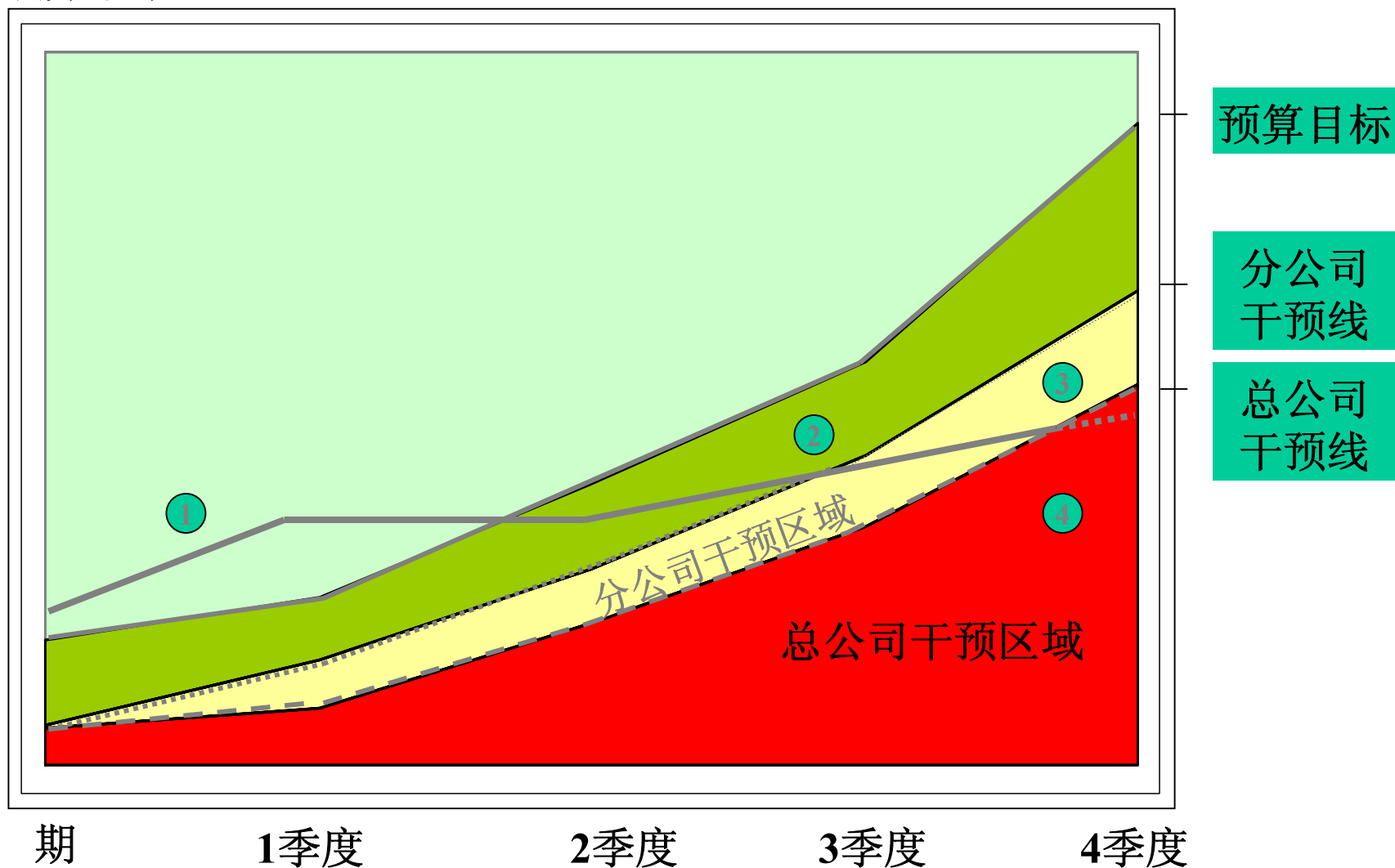


解决方案：使战略成为一个持续的过程



预算控制情形举例

预算水平



滨海能源的绩效薪酬系统介绍

浮动薪酬包括：企业效益工资（目标共享）与员工绩效工资两部分

- ◆ 企业效益工资：根据公司级绩效得分确定总效益工资额，按员工绩效得分进行计算；
- ◆ 员工绩效工资按员工绩效得分进行计算；
- ◆ 总经理绩效得分=（公司级绩效得分×50% + 各副总平均绩效得分×30% + 主管部门绩效得分×20%） × 岗位绩效工资系数
- ◆ 副总经理绩效工资得分=（公司级绩效得分×40% + 副总个人绩效得分×40% + 所管部门绩效平均得分×20%） × 岗位绩效工资系数
- ◆ 部门经理（厂长）绩效工资得分=（部门绩效得分×70% + 公司级绩效得分×30%） × 岗位绩效工资系数
- ◆ 员工绩效工资得分=（部门绩效得分×50% + 个人绩效得分×50%） × 岗位绩效工资系数

滨海能源实施平衡计分卡后的效果

- ◆ 公司所有员工的理念发生根本的转变，工作技能与整体素质大幅度提升；
- ◆ 公司每位员工都清楚公司级、部门级与本岗位级的战略目标及其相互关系是什么，非常清晰自己工作好坏对公司级与部门级目标有何贡献，从上到下形成了合力，初步建立起战略中心型组织。
- ◆ 经营业绩（05年较04年）：

蒸汽产量 增长 **25.61%**

发电量 增长 **17.6%**

销售收入 增长 **43.07%**

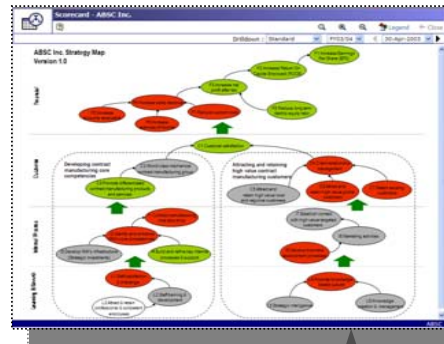
净利润 增长 **115%**

净资产收益率增长 **98%**（由**4.57%**到**8.96%**）

由煤单耗下降导致耗煤成本由**2000**万元减至**1430**万元；

Artemis平衡计分卡软件综述

- 评述
- 连接
- 扩展
- 报告
- 数据输出CSV



战略地图

战略考核



战术考核

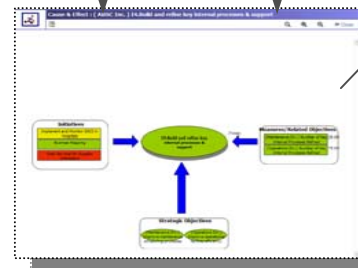
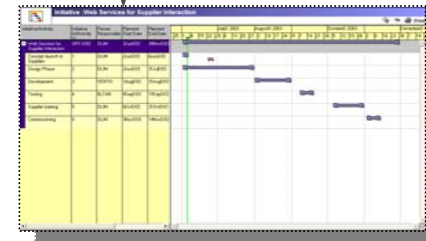


战略目标

战略行动计划

Initiative	Web Services for Supplier Interaction
Objective	To increase interaction of suppliers in the computer-aided manufacturing design, through a robust web-enabled communication portal.
Owner	Manager VP
Owner Department	Owner Unit
Primary Responsibility	Customer Administration
Result Code	W-10
Code	W-10
Owner Start Date	10/1/2003
Owner End Date	3/31/2005
Result Start Date	
Result End Date	

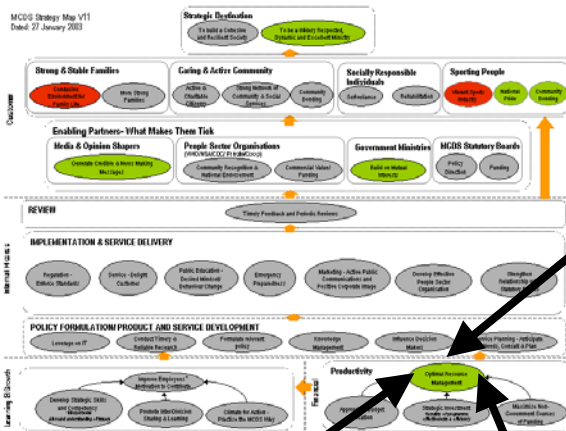
具体活动



因果关系关系图

典型的计分卡

公司计分卡



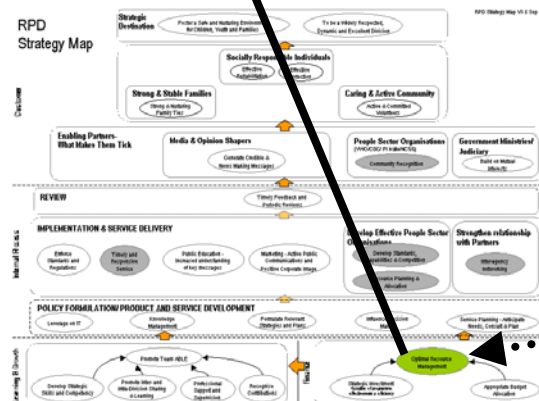
预算利用率

运营预算利用率

发展预算利用率

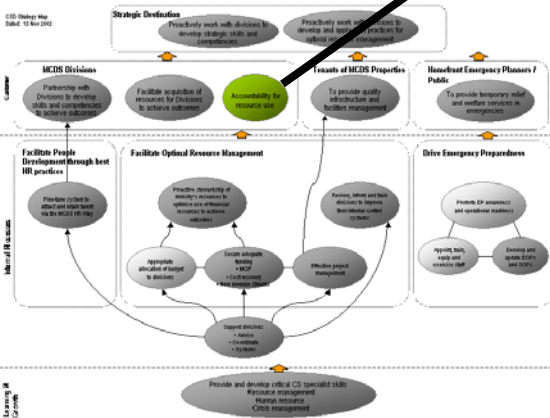
部门 1
运营预算利用率

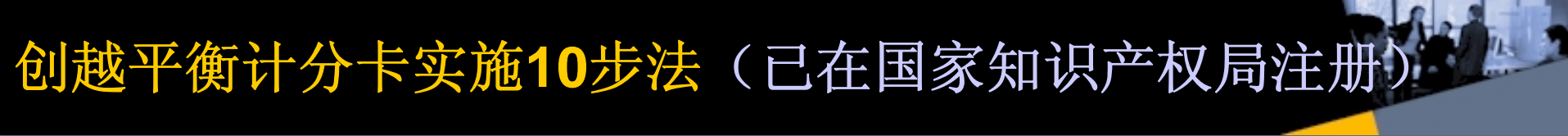
部门 2 计分卡



部门 2
运营预算利用率

部门 1 计分卡



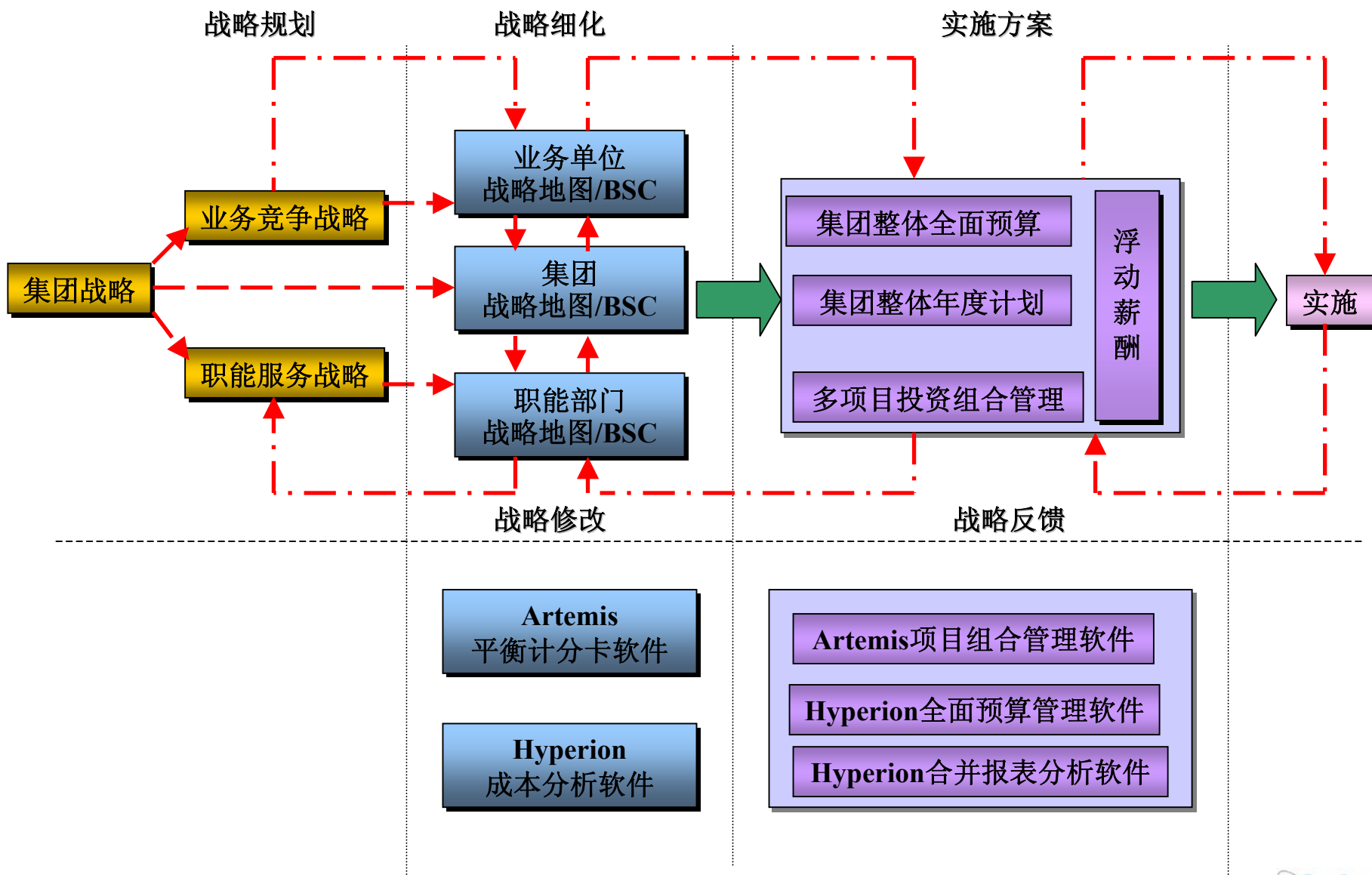


创越平衡计分卡实施**10**步法（已在国家知识产权局注册）

- ◆ 理清战略并达成共识；
- ◆ 确定战略主题；
- ◆ 描绘战略地图；
- ◆ 优化业务流程；
- ◆ 确定平衡计分卡的**KPI**
- ◆ 结合全面预算管理系统确定**KPI**的指标值；
- ◆ 结合年度计划流程确定实现战略目标战略启动计划与行动方案；
- ◆ 确定浮动薪酬方案；
- ◆ 将平衡计分卡系统软件化；
- ◆ 建立战略管理制度，高管全力领导变革；



创越及平衡计分卡研究院全面解决方案



超越现在 开创未来！创越愿与您共创卓越！

创越国际咨询集团/卡普兰平衡计分卡研究院：

◆ **定位：** [卓越战略 系统执行]

（战略规划 + EVA或平衡计分卡 + 全面预算管理）

◆ **专长：** ①战略规划；②EVA价值管理系统；③平衡计分卡—绩效管理系统；④全面预算管理；⑤集团控制；

◆ **手机：** 13752366899 (马介强博士)

◆ **电话：** 010-65050110 021-58352232

◆ **网址：** www.nkcy.com www.cybsc.com

◆ **E-mail:** nkcy@nkcy.com



卓越战略 系统执行



提升战略执行力，创建高绩效组织

北京卡普兰平衡计分卡研究院 执行院长

创越国际咨询集团

首席顾问 马介强 博士

美国ARTEMIS国际咨询公司 BSC总代表

讲 师 简 介

- ◆ 姓 名: 马 介 强 Jack Mar (战略管理 博士; MBA; 工学学士)
- ◆ 工作单位:
• 创越国际咨询集团: 董事长兼首席咨询顾问;
• 北京卡普兰平衡计分卡研究院: 执行院长
• 美国Artemis国际咨询公司: 平衡计分卡中国总代表
- ◆ 社会兼职:
• 美国国际人力资源管理协会: 中国分会会长;
• 美国Hyperion咨询公司: 全面预算、作业成本分析软件一级代理
• 南开大学/清华大学/复旦大学等校MBA班兼职老师;
• 《中外管理》兼职讲师; 《企业管理》兼职撰稿人;
• 中国管理科学研究院高级研究员
- ◆ 研究领域: 集团战略规划、高绩效组织 (战略+平衡计分卡+全面预算+绩效薪酬)、全面预算管理、集团管理控制、战略绩效管理、EVA价值管理系统、战略成本分析与客户/产品决策、服务管理与业务流程管理等
- ◆ 联系方式: 电话: 13752366899 网址: www.nkcy.com www.cybsc.com
Email: nkcy@nkcy.com cybsc@cybsc.com cyzx01@sohu.com



议程

◆ 平衡计分卡介绍

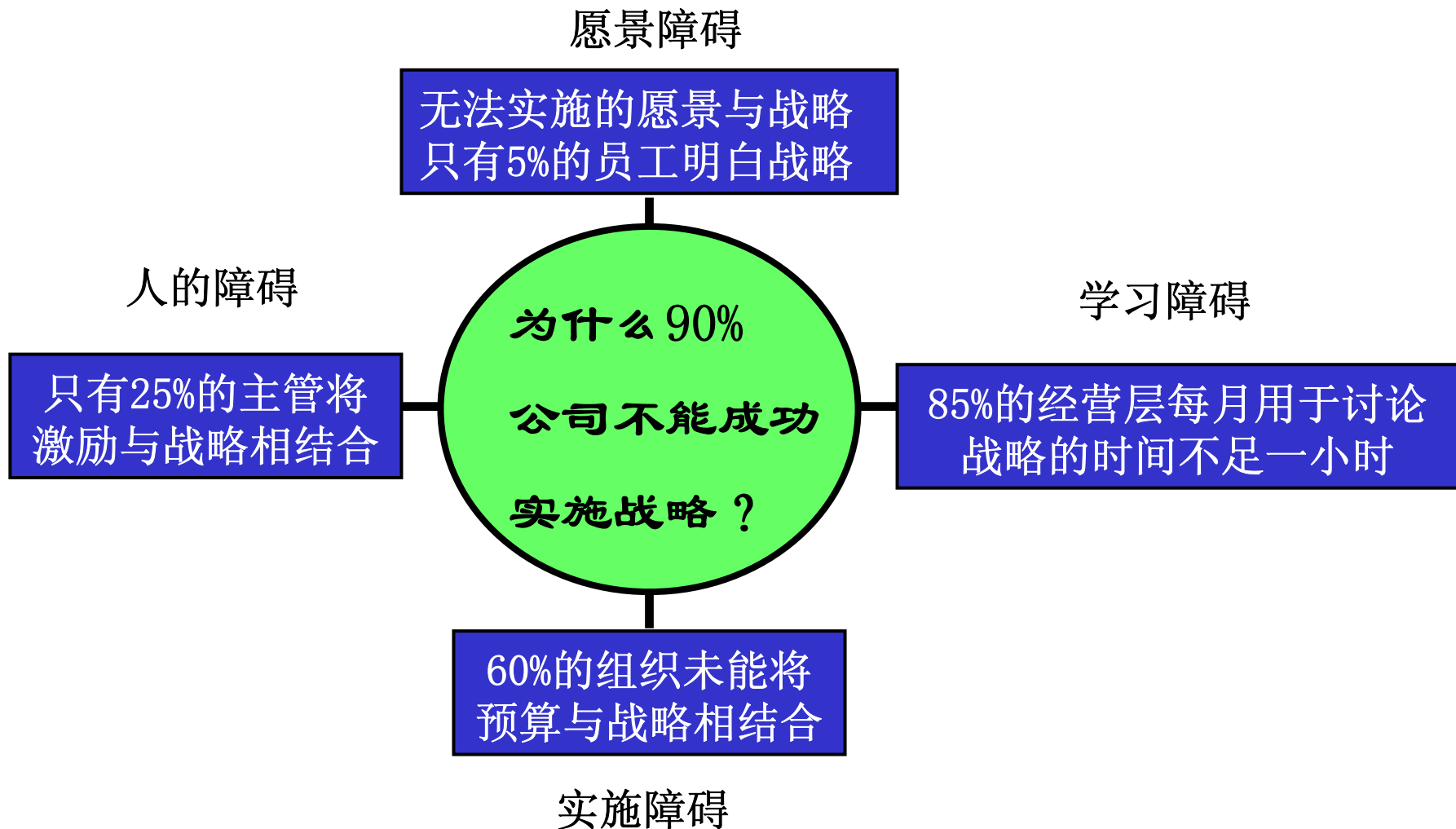
- 企业存在的问题与新时代面对的挑战
- 平衡计分卡的基本理念与功能
- 如何规划愿景与战略,如何从战略变成结果
- 将战略变成操作性语言
- 以战略为核心整合组织资源以创造协同绩效
- 将战略变成每个人的日常工作
- 将战略变成持续的循环过程

◆ 创越平衡计分卡实施 10 步法

目的： 利用世界最新理念提升战略执行力与构建高绩效组织以实现突破性发展；

问题的提出

国外企业：



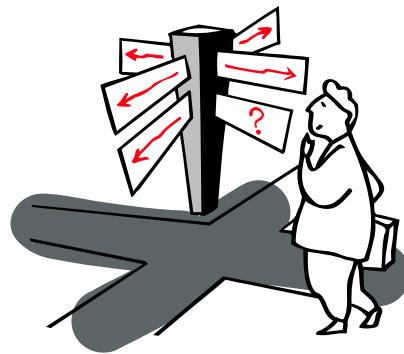
中国企业存在的问题

•90%多的公司缺乏清晰的愿景与战略规划。

- 集团总部定位不清，资源投向不明确；
- 总部职能部门与直线部门矛盾较多，总部多数在破坏价值而不是创造价值；
- 业务单位战略不明确，差异化优势不明显，经常打价格战；

•缺乏实施战略的系统管理能力：

- 全面预算管理与年度计划体系不健全；
- 管理流程与业务流程不完善；
- 部门各自为政，合作与沟通很少；
- 绩效评估与激励系统落后且不健全；



战略趋同或缺位，系统思维能力与系统管理能力太差

战略时代的竞争规则

要求中国企业进行战略突围：

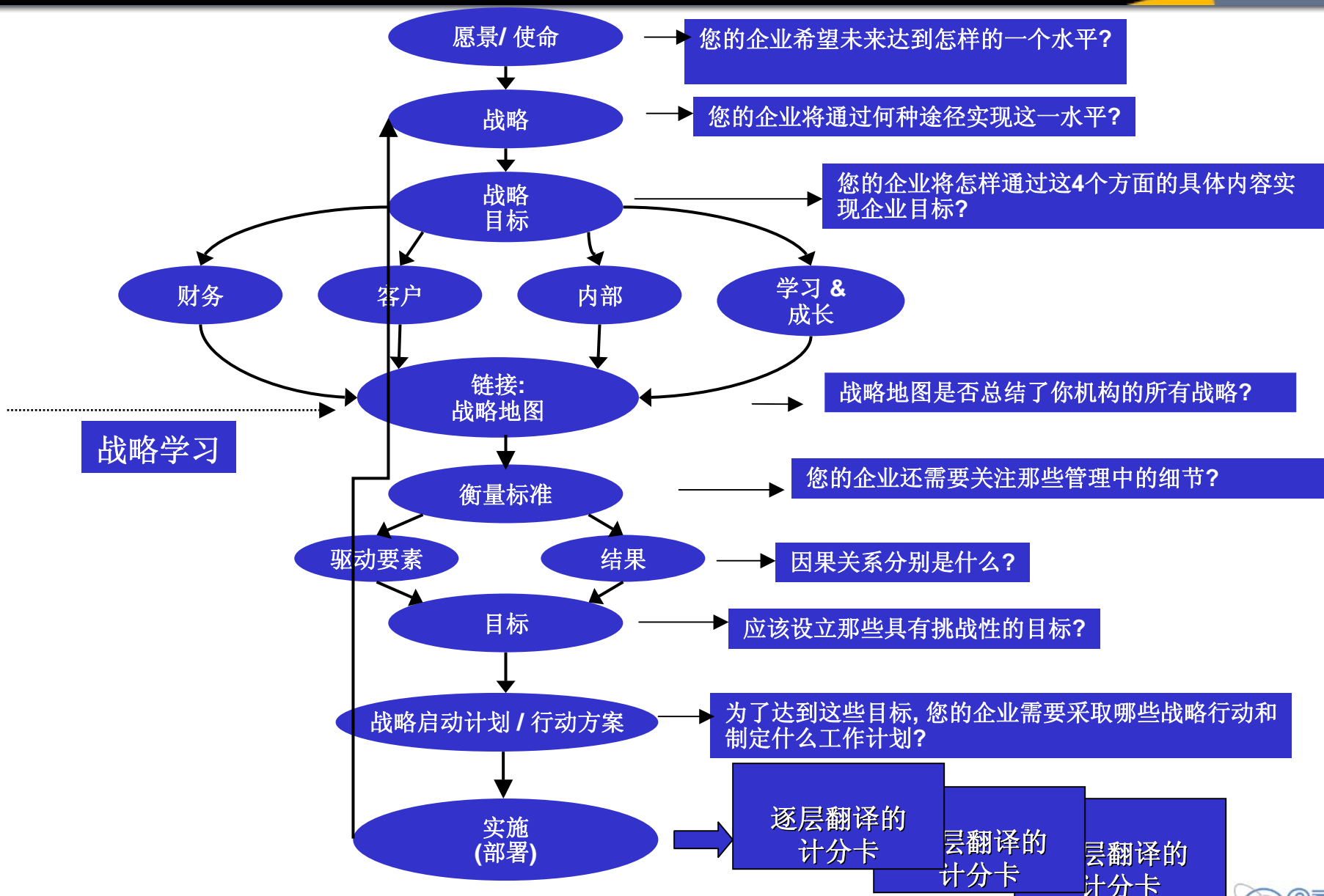
机会导向 ➡ 战略导向

资源整合 ➡ 能力培养

巧妙运做 ➡ 系统管理



平衡计分卡是如何发挥作用的？

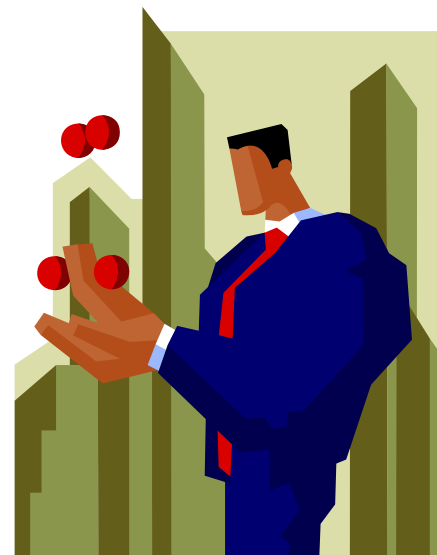


关键成功因素与关键绩效指标

- 关键成功因素（CSF）是什么？
- 关键绩效指标（KPI）是什么？

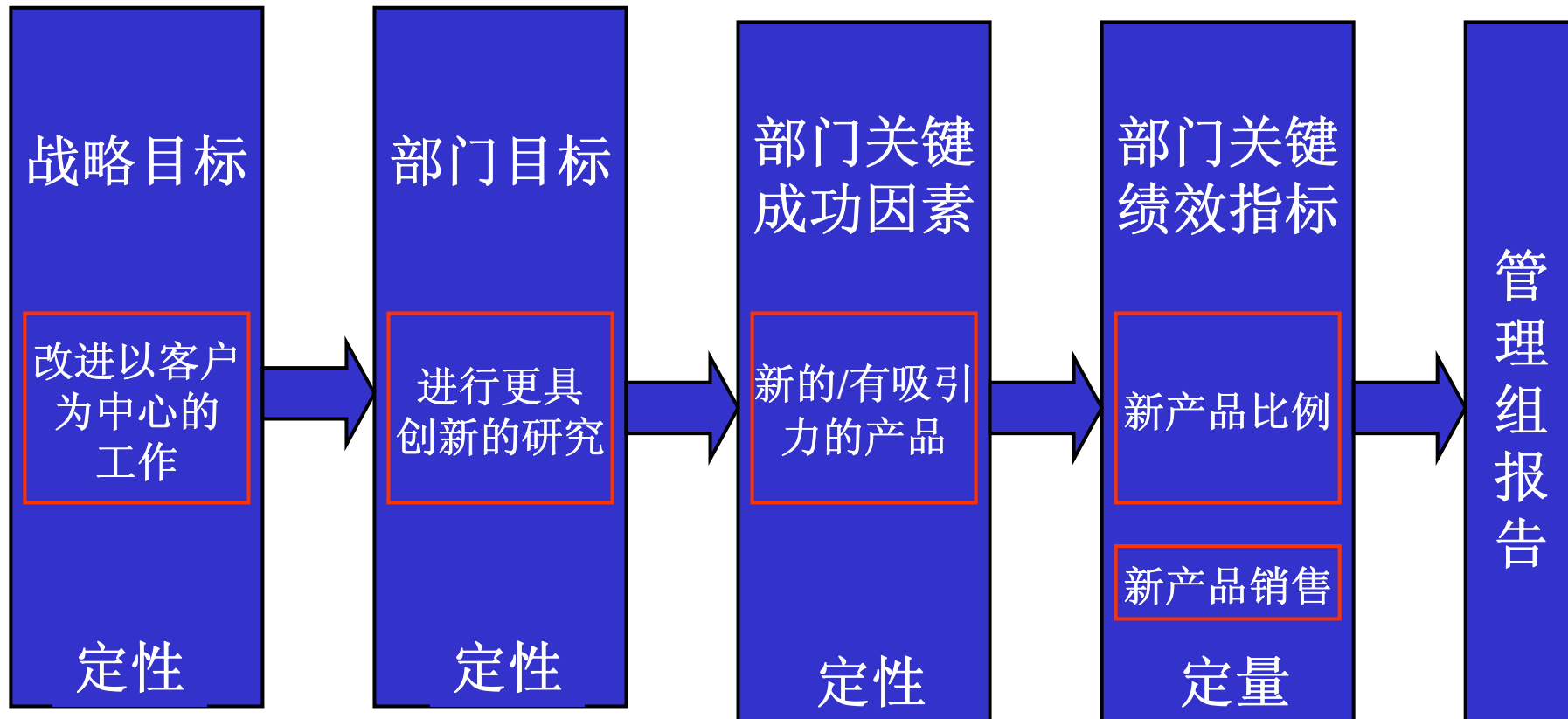
使用CSF和KPI可以：

计测战略目标和控制战略目标



开发关键成功因素和关键绩效指标

部门CSF和KPI的确定



部门关键成功因素和部门关键绩效指标（研发部）

建构战略中心型组织的五大基本法则

由高级主管领导带动变革

- 有效动员
- 统御变革的流程
- 战略管理系统

将战略转化为执行面的语言

- 战略地图
- 平衡计分卡

将战略变成持续性的循环流程

- 预算与战略相联结
- 分析与资讯系统
- 战略学习



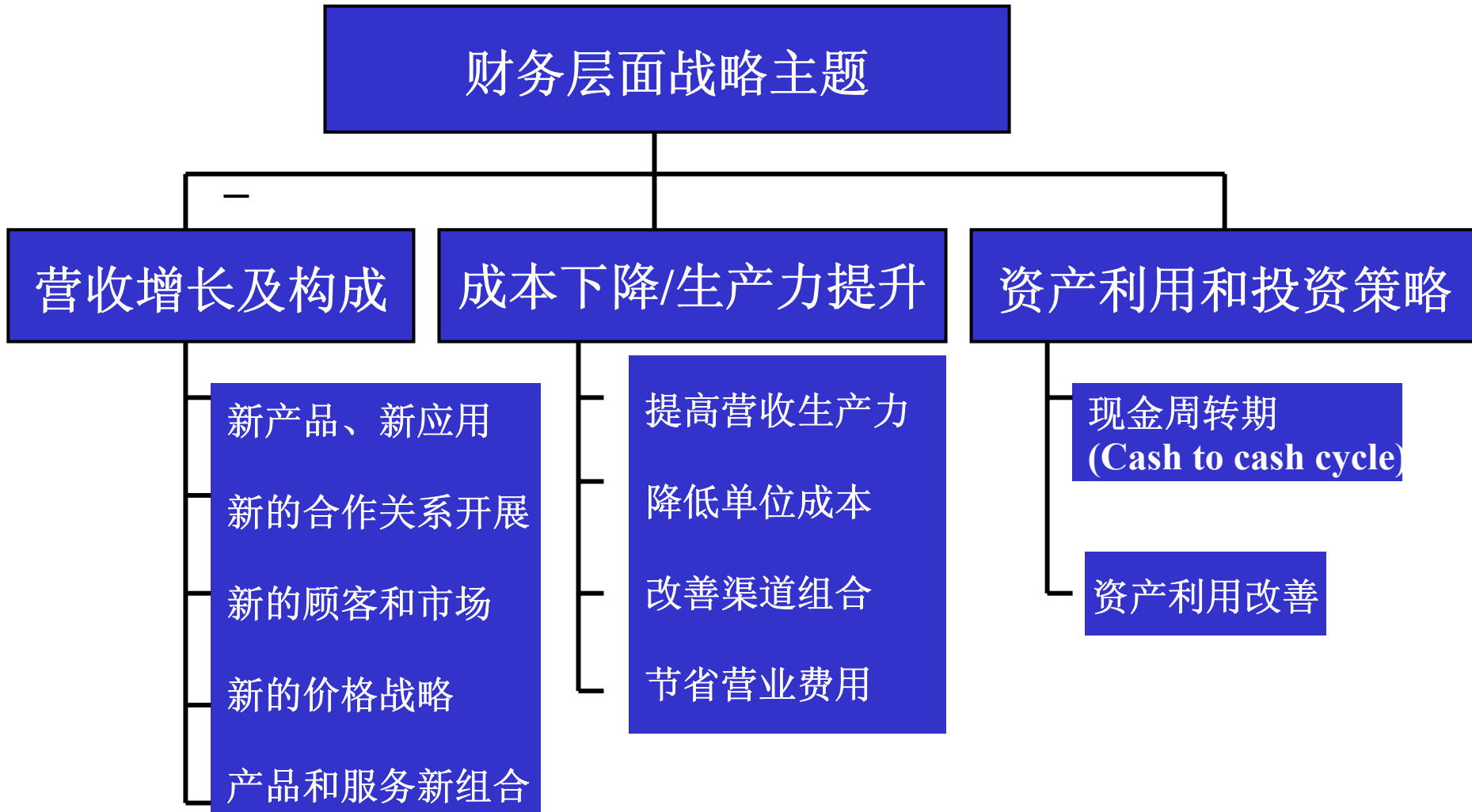
以战略为核心整合组织资源

- 企业总部的角色
- 事业单位的综效
- 功能单位的综效

将战略落实为每个人的日常工作

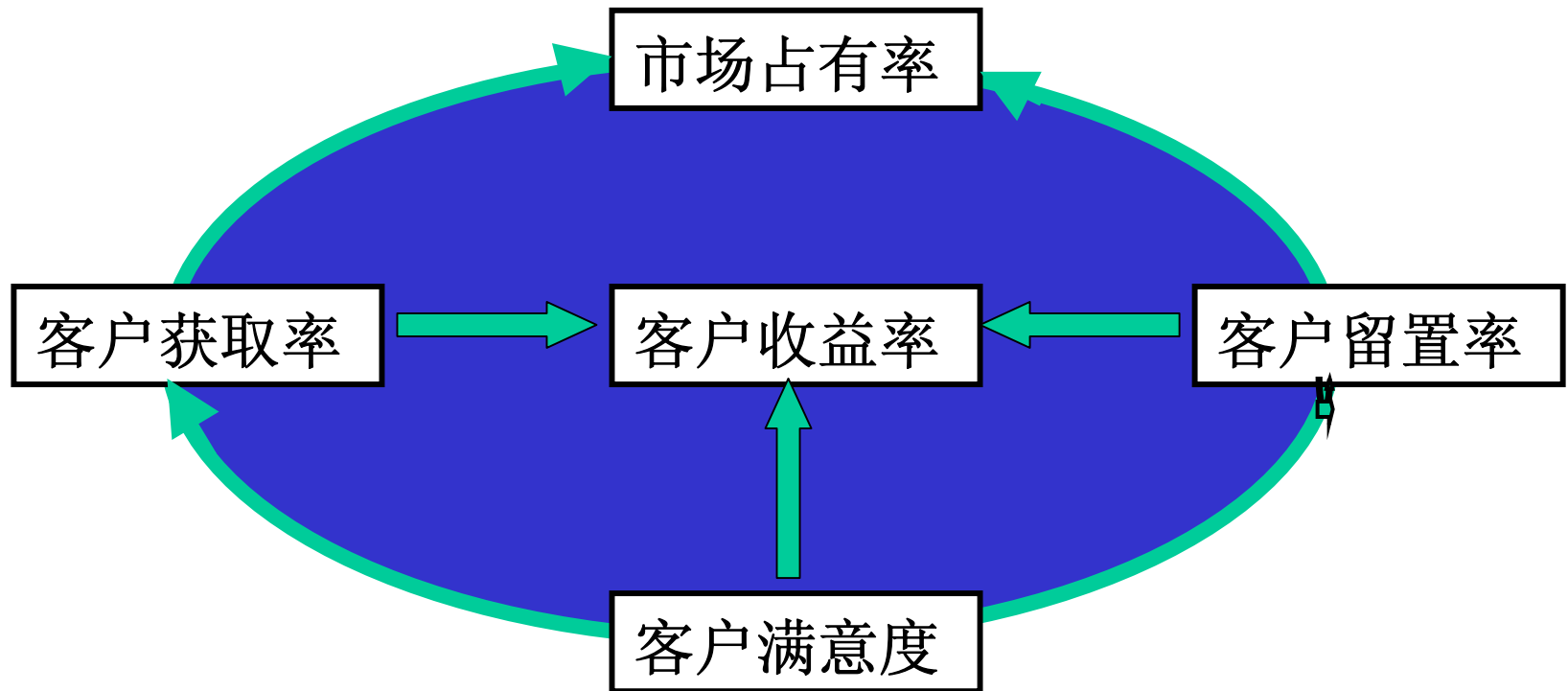
- 战略认知
- 个人计分卡
- 激励性的奖金制度

财务层面战略主题



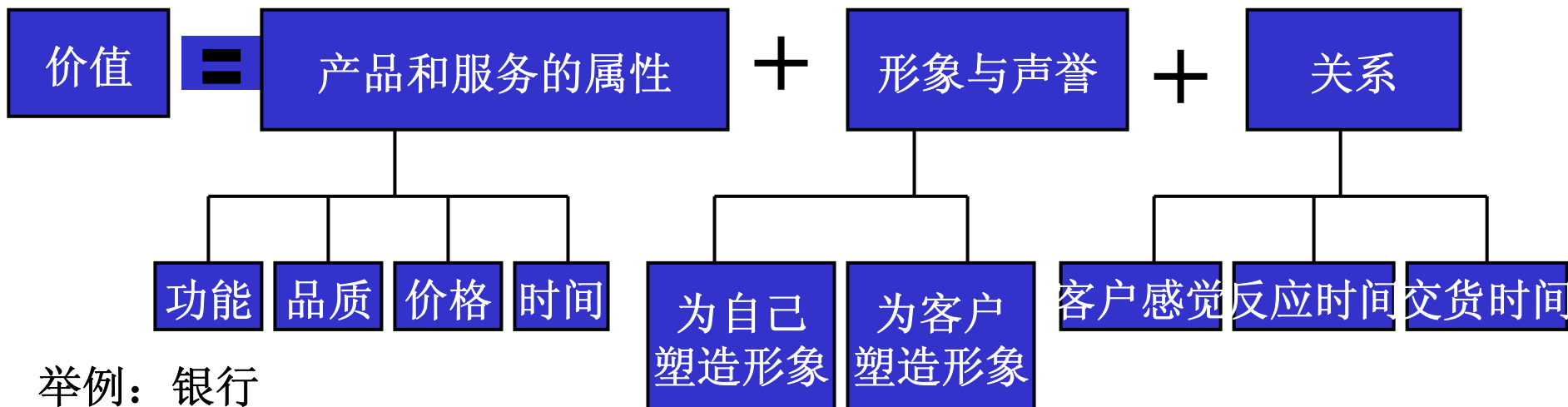
客户层面

核心标准

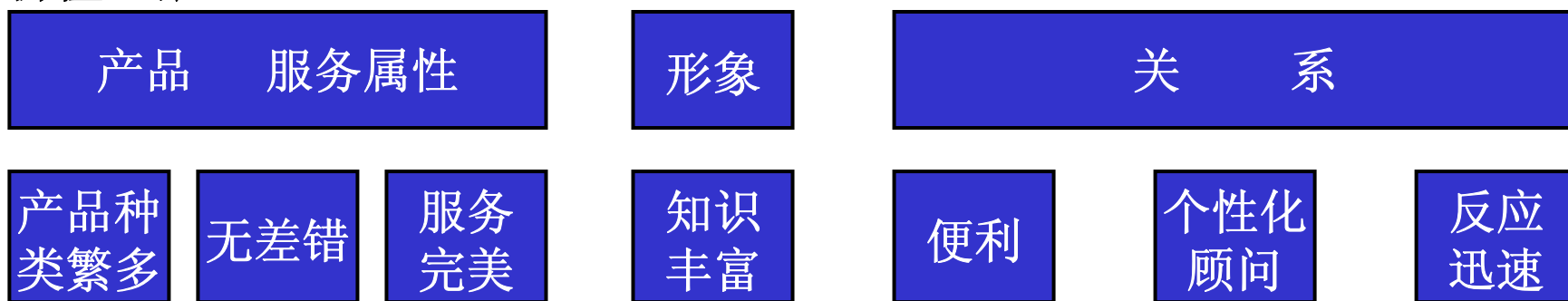


顾客价值主张（绩效驱动的标准衡量方式）

通用模式



举例：银行
价值主张



策略指标

※服务失误指数

※满足要求的时间

内部业务流程层面

◆内部业务流程分析的出发点与终结点是：**满足客户什么需求及如何满足客户需求。**

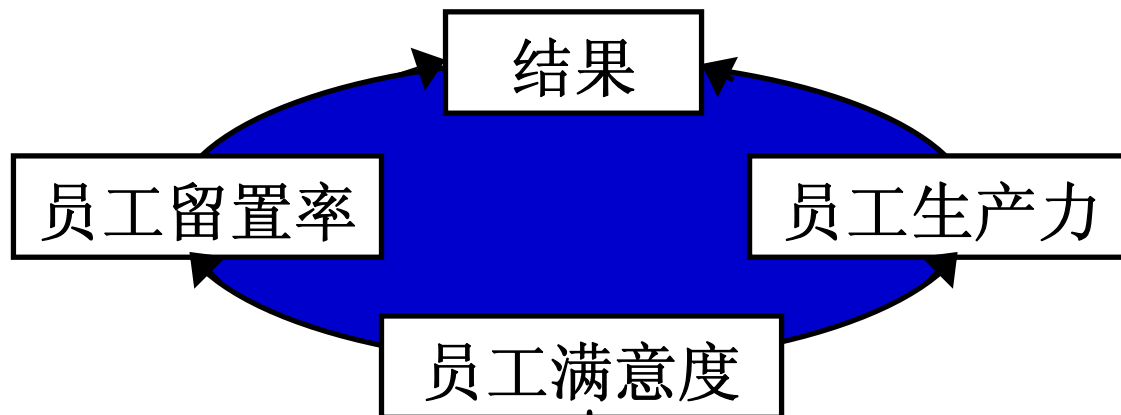
◆根据价值链模型内部流程包括：

- 创新管理流程：**（机会识别、**R—D**组合、设计/开发、新产品新服务上市）**产品领先战略**
- 运营管理流程：**（供应、运作管理（成本降低、品质提升、作业流程缩短、产能管理）、分销、风险管理）**运营卓越战略**
- 客户管理流程：**（选择、获取、留置、增长）**客户关系密切战略**
- 社会与法规管理流程：**（环境、安全健康、劳保、社区）

学习和成长方面

学习和成长衡量架构

核心衡量方法



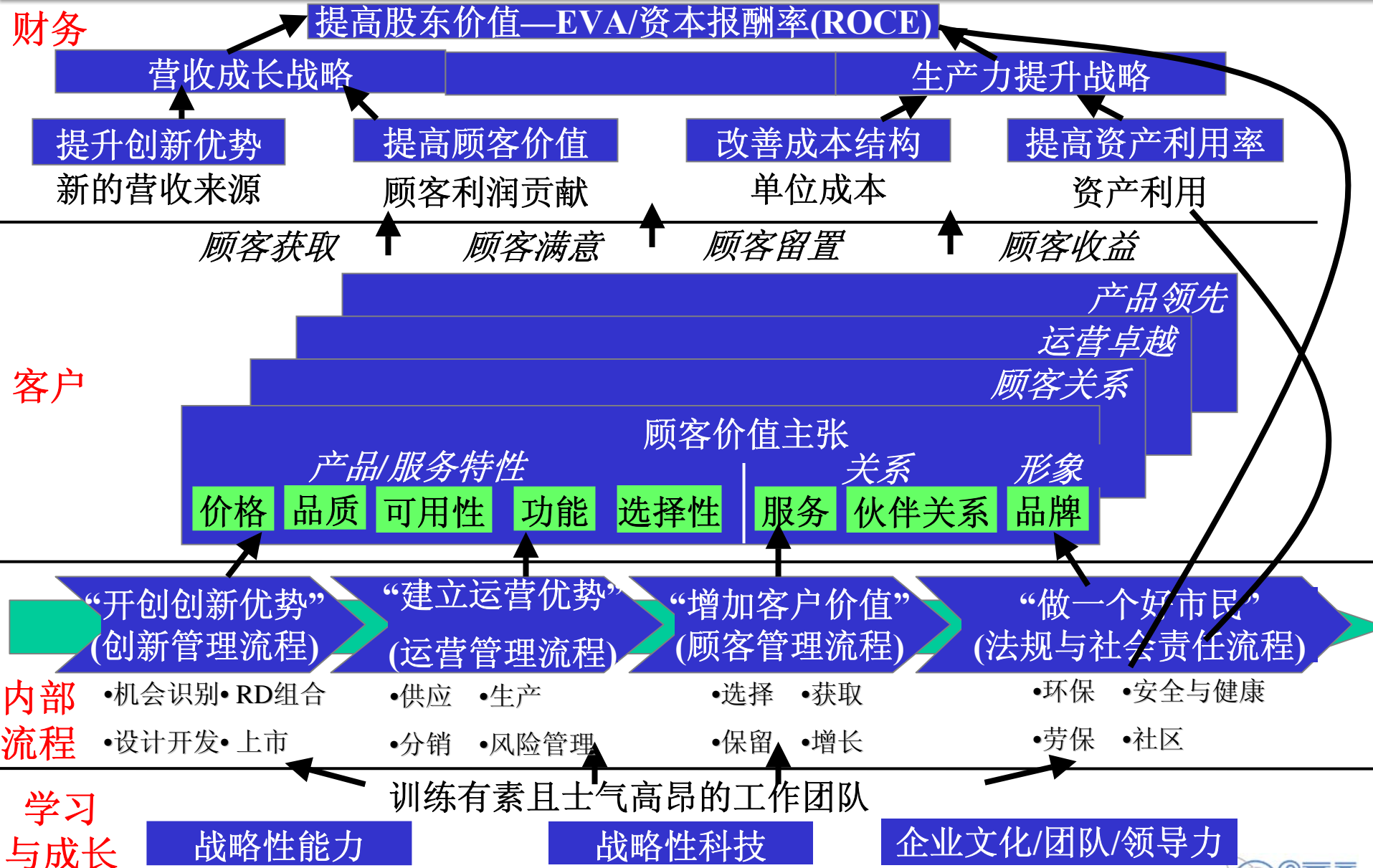
促成因素

员工技能

技术基础

工作氛围

描述战略:平衡计分卡的战略地图



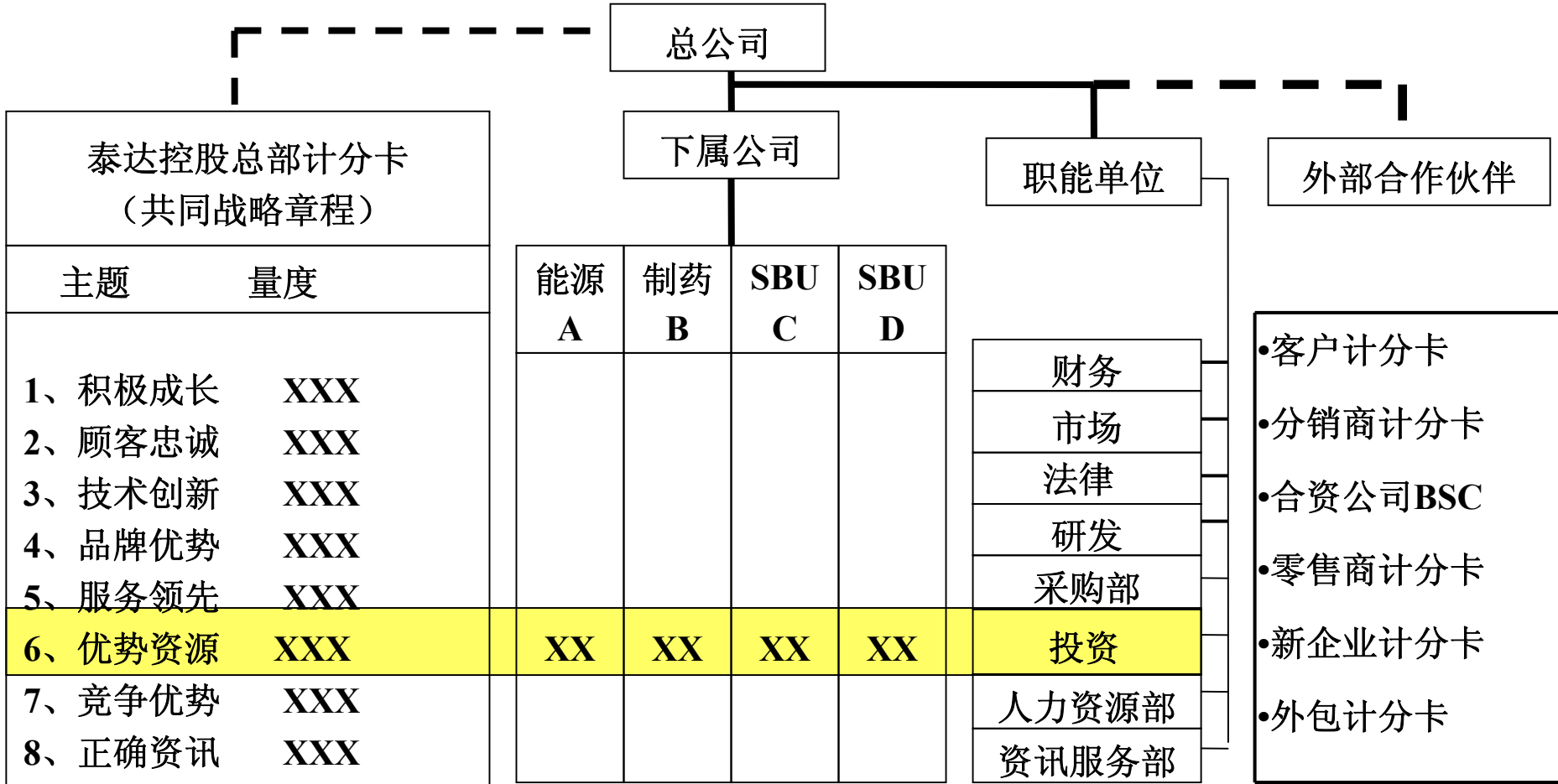
案例：泰达控股集团

泰达投资控股集团，是天津经济技术开发区国有资产授权经营的大型国有控股公司。公司总资产达600余亿元人民币，全资、控股、参股企业90余家，投资经营范围涉及土地开发、基础设施建设、能源供应；金融、保险、风险投资；房地产；生态环保、生物制药；现代交通、旅游等多个领域。

泰达控股拥有泰达股份、津滨发展、滨海能源、泰达生物、青海明胶、云大科技等9家境内外上市公司。

泰达控股进行产业调整，计划成立5大产业集团。下列以能源类产业集团的**滨海能源发展股份有限公司**为例来说明如何利用平衡计分卡来建立战略中心型组织、进行战略管理。

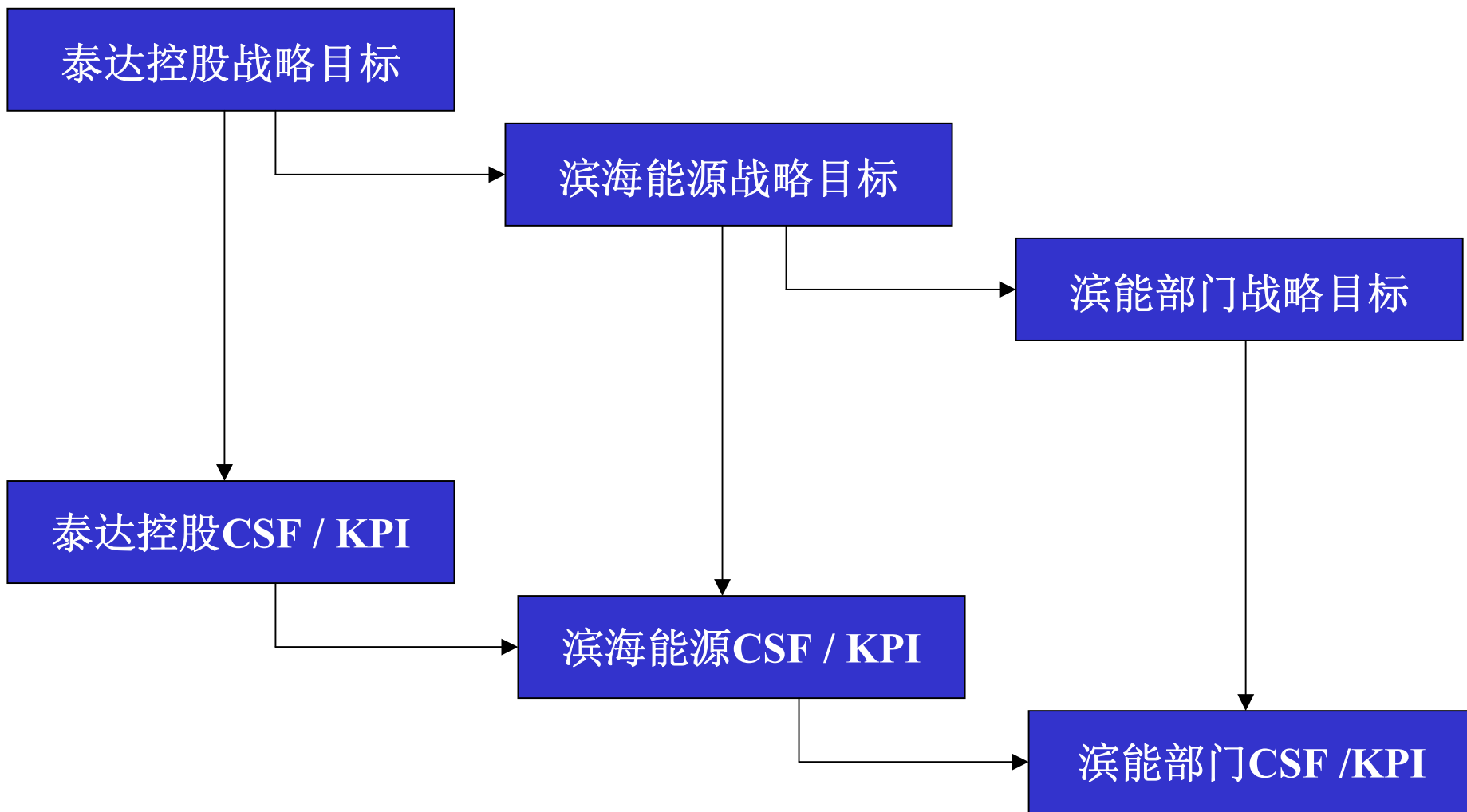
泰达控股如何以战略整合组织资源？



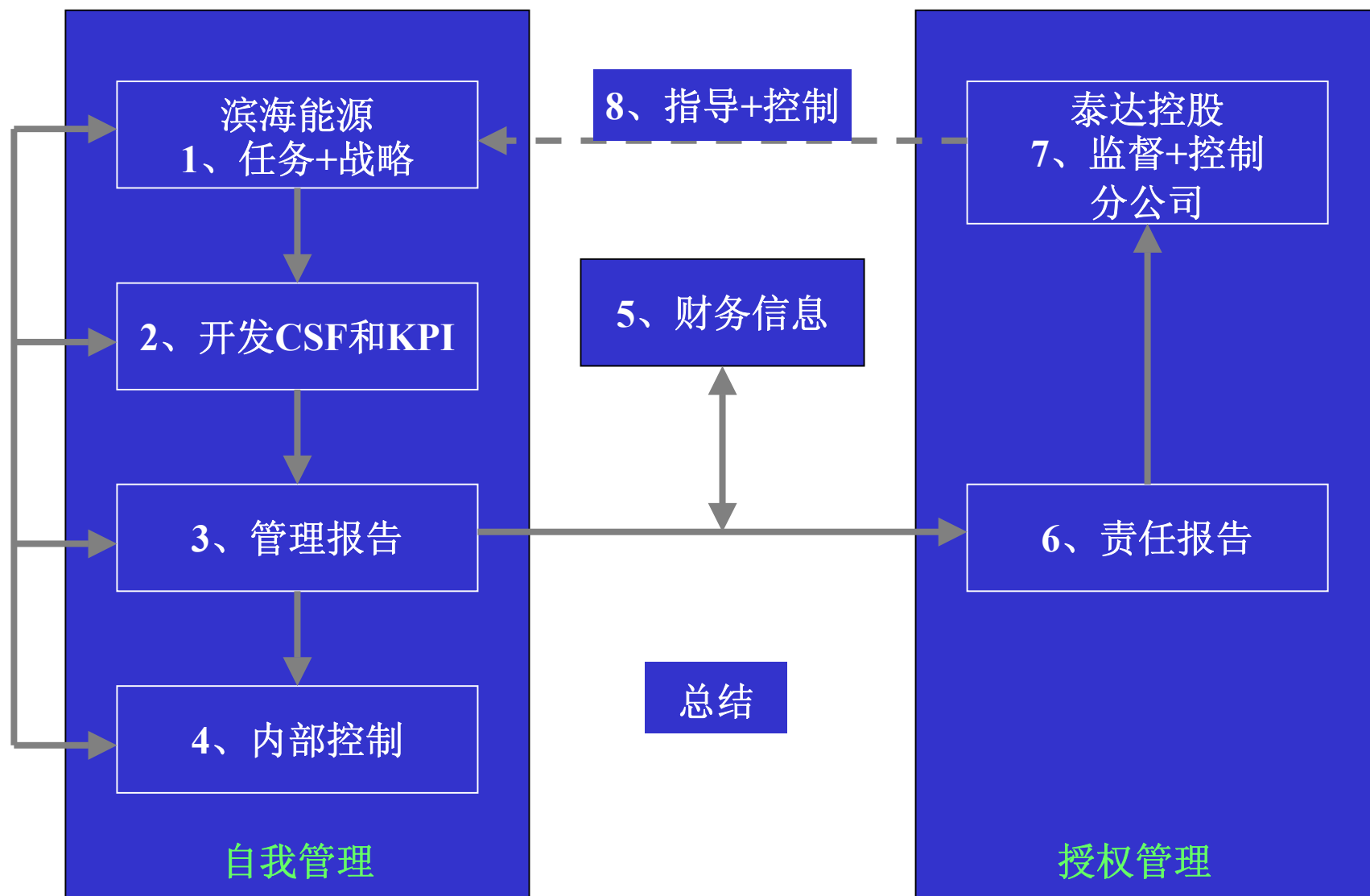
每个SBU发展符合总公司战略章程的竞争战略与平衡计分卡。支持单位各发展一个分享‘最佳实践’的计划，以创造跨SBU的综效。

计划和计分卡界定了与下属单位相适应的战略和与外部合作伙伴的关系。

泰达控股下的战略和战略绩效计测瀑布图



报告流程——从滨海能源到泰达控股



案例：滨海能源的愿景与使命

- ◆ 定位：为城市企业、居民提供蒸汽、电力、水利等能源产品。
- ◆ 愿景：**BHAG**：成为中国城市能源运营卓越的典范与行业领导者。
核心价值观：注重生态环境与社会责任；协同创新，精益求精；
力求为客户提供低价优质服务；
- ◆ 使命：为客户提供低价优质的能源供给服务，靠战略创新不断创造客户价值。

滨海能源面临的挑战

- ◆ 运营成本较竞争对手高，其主要原因为：
 - 煤价的持续上涨，导致原材料成本过高；
 - 人工成本较高；
 - 业务流程不完善，导致效率低下，浪费较多。
- ◆ 竞争对手依靠低成本吞食自己的市场。
- ◆ 一方面，旺季时生产能力有限，难以满足市场发展的需求；另一方面，淡季时生产能力相对过剩。
- ◆ 由于各开发区的快速发展，融资渠道的局限，快速大量地提高生产能力面临极大的挑战。

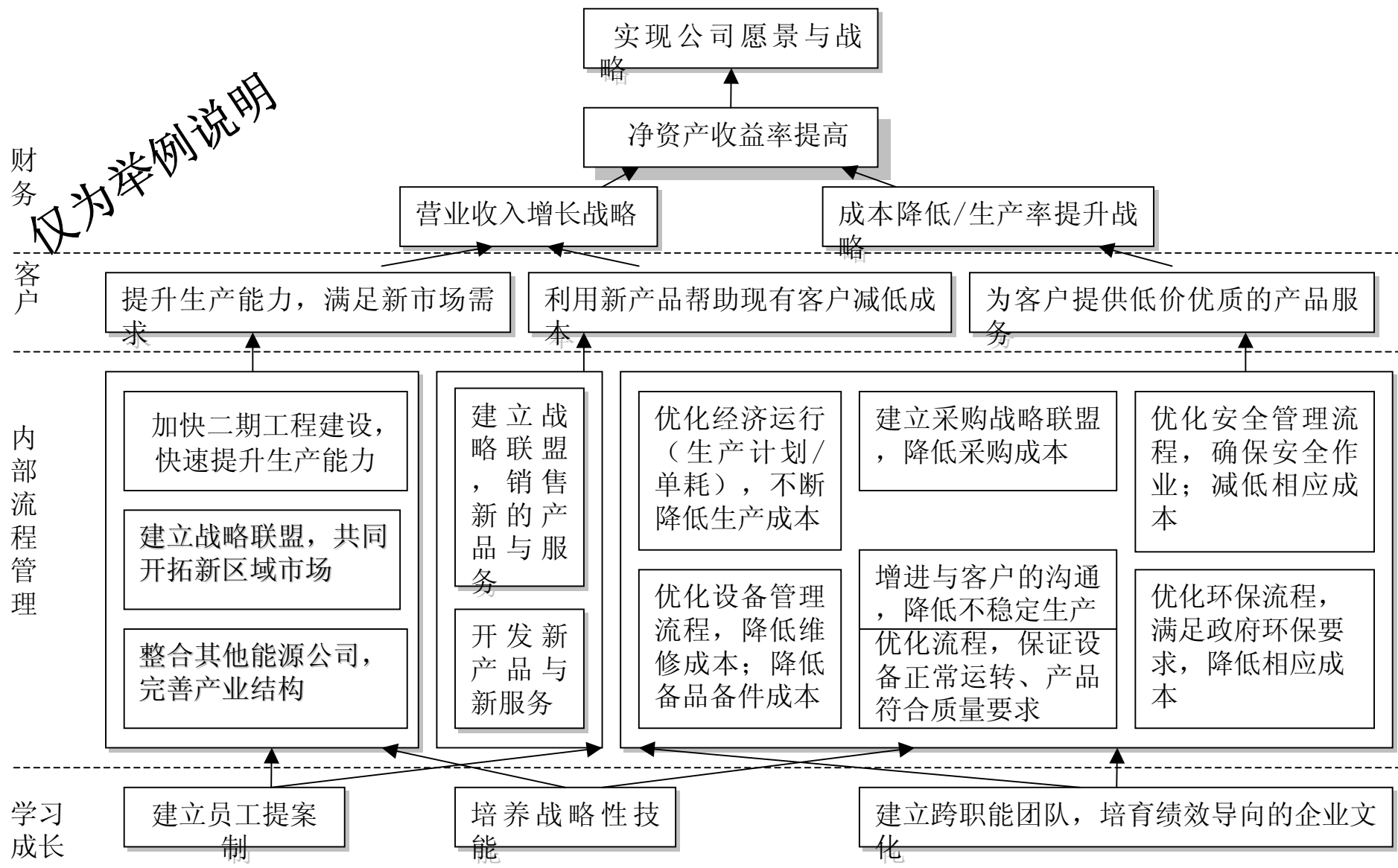
滨海能源的战略选择

- ◆ 优化内部运营管理，减低单位成本，提高服务质量；
- ◆ 建立战略联盟，开拓新的市场；
- ◆ 兼并竞争对手，提升自己的生产能力；
- ◆ 整合其他能源产业，完善产业结构，提升服务的核心竞争力；
- ◆ 开拓新产品、新市场，力争收入快速增长；

如何化战略为操作语言——滨海能源战略地图

财务
客户
内部流程管理
学习成长

仅为举例说明



如何化战略为操作语言——滨海能源平衡计分卡

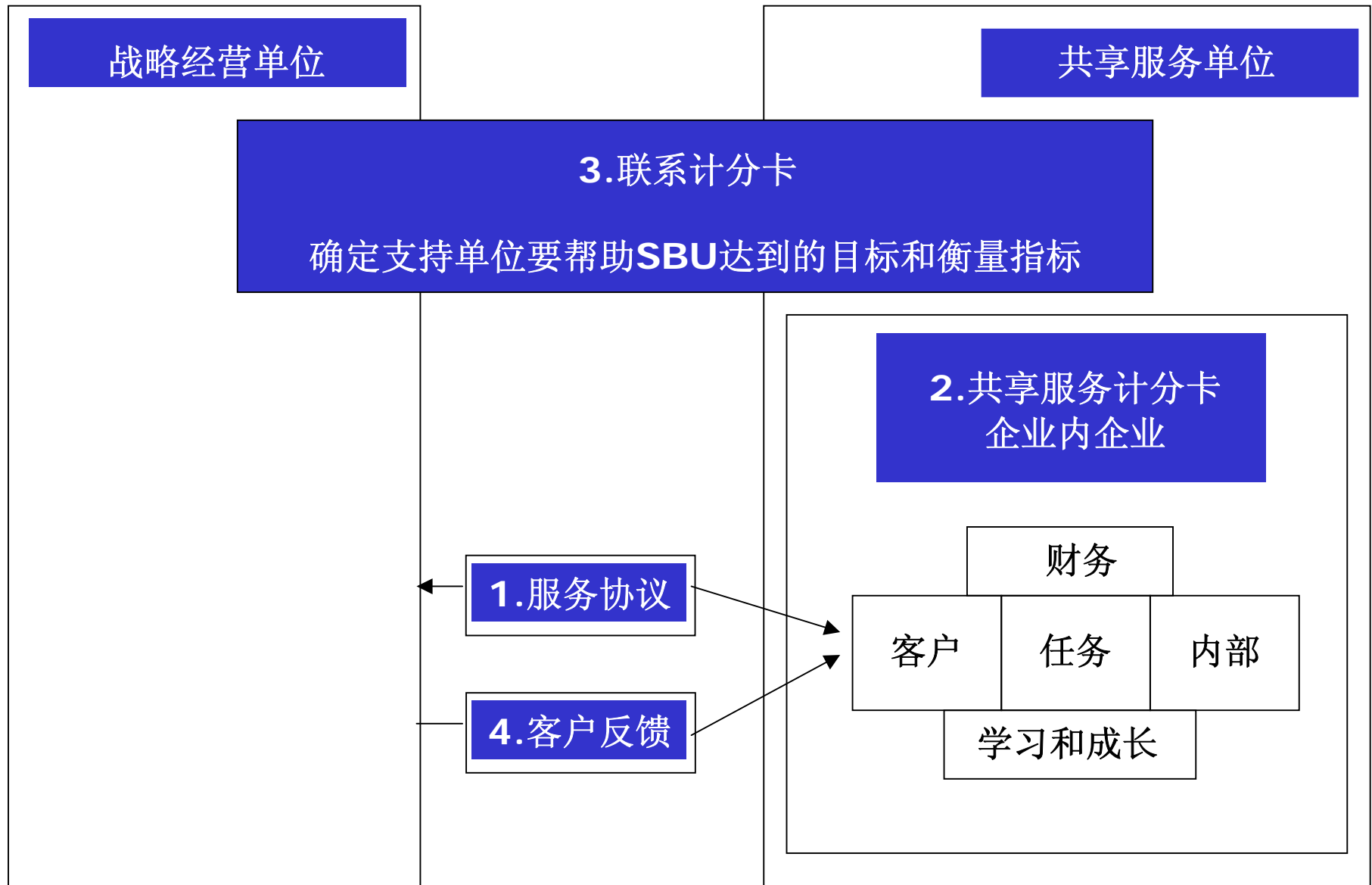
战略目标	战略评估手段	
	结果KPI	驱动KPI
财务： F1收入增长 F2成本减低	投资回报率 收入增长率 单位成本	收入混合
客户： C1提升生产能力，满足开发区发展的需求 C2通过新产品来帮助客户创造价值 C3提升客户现有服务满意度 C4管理投融资关系	生产能力满足开发区发展需求的百分比 新产品的客户获取率	各开发区满意度 客户的成本减低情况 客户满意度 社会股东等的满意度

续见下页

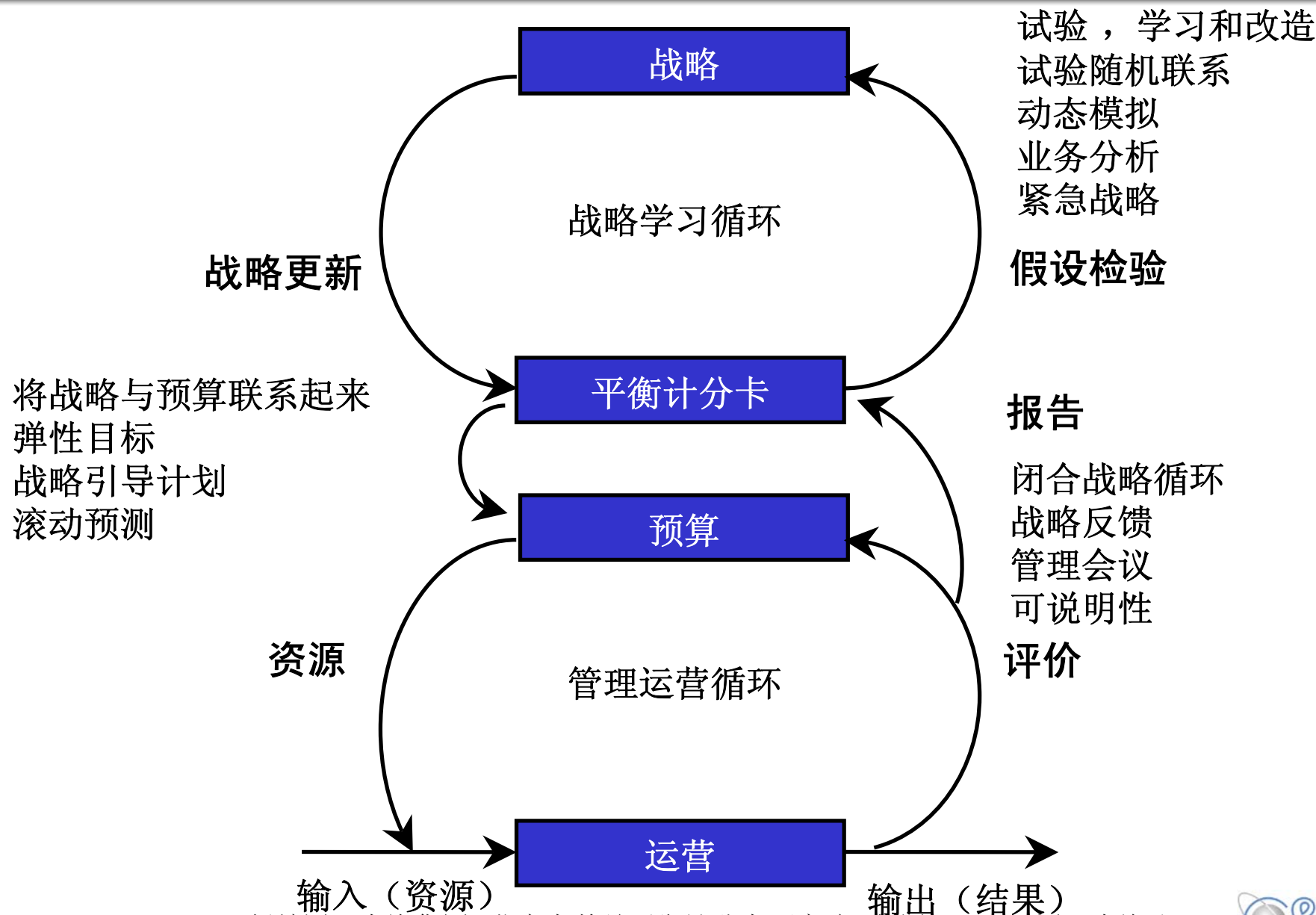
如何化战略为操作语言———滨海能源平衡计分卡

<p>内部流程:</p> <p>I1兼并竞争对手</p> <p>I2整合其他能源产业</p> <p>I3利用战略联盟共同开拓市场</p> <p>I4新产品开拓</p> <p>I5优化经济运行</p> <p>I6优化流程,降低维修成本</p> <p>I7建立采购联盟,减低采购成本</p> <p>I8增进与客户沟通,减低不稳定</p> <p>I9优化管理流程,保证正常运行</p> <p>I10安全作业</p> <p>I11环保符合政府要求</p> <p>I12保证公司运做符合上市要求</p>	<p>兼并整合创造的协同收益</p> <p>战略联盟新市场收入占总收入百分比</p> <p>新产品收入占总收入百分比</p> <p>单耗</p> <p>维修成本减低率</p> <p>采购成本减低率</p> <p>稳定生产率</p> <p>设备完好率</p> <p>事故率</p> <p>有害物排量</p> <p>信息披露的及时、准确、全面</p>	<p>兼并对手、整合其他能源产业、建立战略联盟的时间</p> <p>新产品客户认知度;</p> <p>新产品与空调业的捆绑销售</p> <p>联盟采购占总采购量的百分比</p> <p>最低库存量</p> <p>关键客户的沟通情况</p> <p>设备维护情况</p> <p>安全措施落实</p> <p>环保措施落实</p>
<p>学习与成长:</p> <p>L1培养战略性技能</p> <p>L2员工提案制</p> <p>L3跨职能团队与企业文化</p>	<p>员工生产率</p> <p>员工提建议数</p> <p>建议被采纳结果</p>	<p>战略性技能培训完成率</p> <p>员工满意度</p> <p>跨职能团队的建立情况</p>

创建支持单位之间的联结

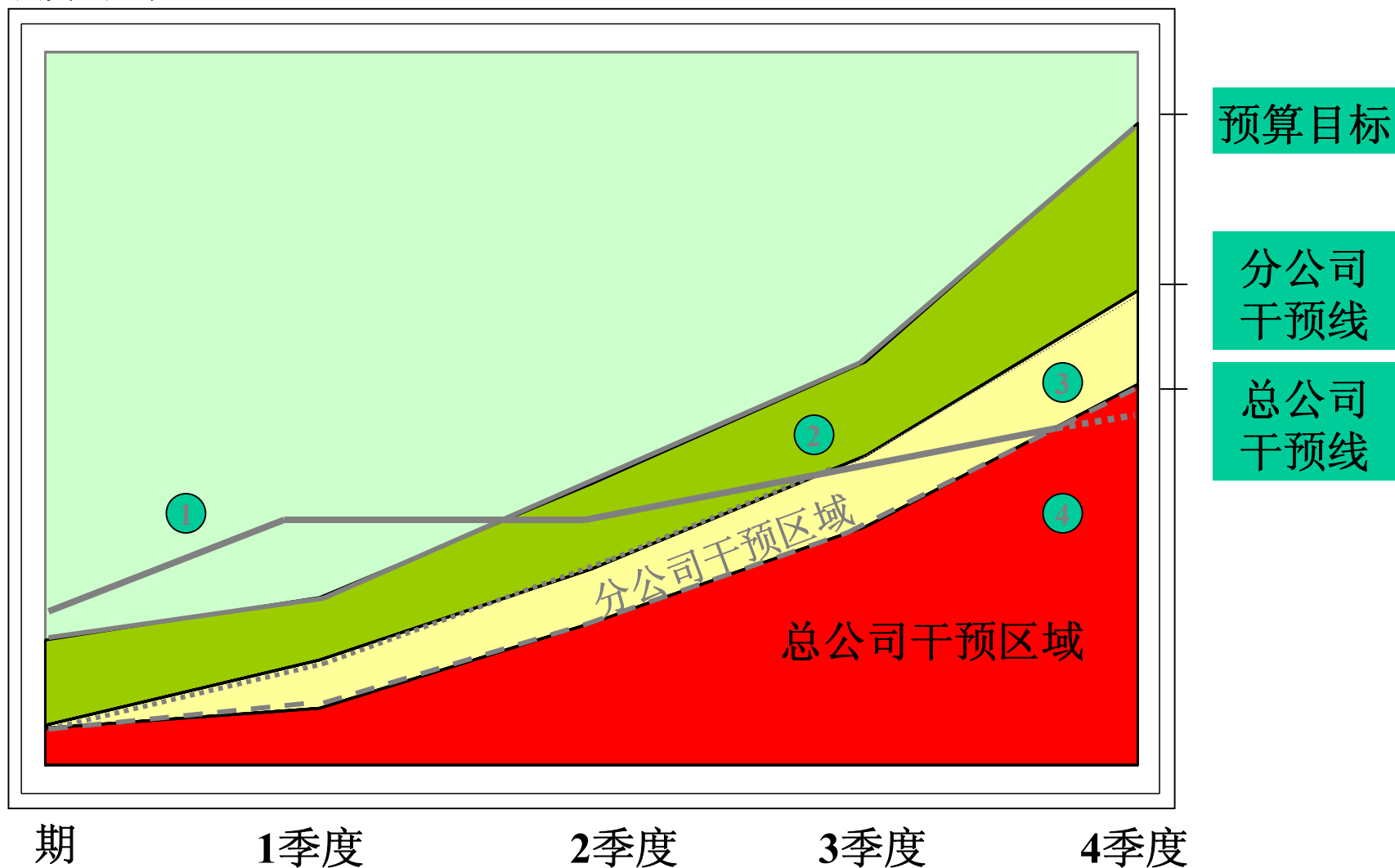


解决方案：使战略成为一个持续的过程



预算控制情形举例

预算水平



滨海能源的绩效薪酬系统介绍

浮动薪酬包括：企业效益工资（目标共享）与员工绩效工资两部分

- ◆ 企业效益工资：根据公司级绩效得分确定总效益工资额，按员工绩效得分进行计算；
- ◆ 员工绩效工资按员工绩效得分进行计算；
- ◆ 总经理绩效得分=（公司级绩效得分×50% + 各副总平均绩效得分×30% + 主管部门绩效得分×20%） × 岗位绩效工资系数
- ◆ 副总经理绩效工资得分=（公司级绩效得分×40% + 副总个人绩效得分×40% + 所管部门绩效平均得分×20%） × 岗位绩效工资系数
- ◆ 部门经理（厂长）绩效工资得分=（部门绩效得分×70% + 公司级绩效得分×30%） × 岗位绩效工资系数
- ◆ 员工绩效工资得分=（部门绩效得分×50% + 个人绩效得分×50%） × 岗位绩效工资系数

滨海能源实施平衡计分卡后的效果

- ◆ 公司所有员工的理念发生根本的转变，工作技能与整体素质大幅度提升；
- ◆ 公司每位员工都清楚公司级、部门级与本岗位级的战略目标及其相互关系是什么，非常清晰自己工作好坏对公司级与部门级目标有何贡献，从上到下形成了合力，初步建立起战略中心型组织。
- ◆ 经营业绩（05年较04年）：

蒸汽产量 增长 **25.61%**

发电量 增长 **17.6%**

销售收入 增长 **43.07%**

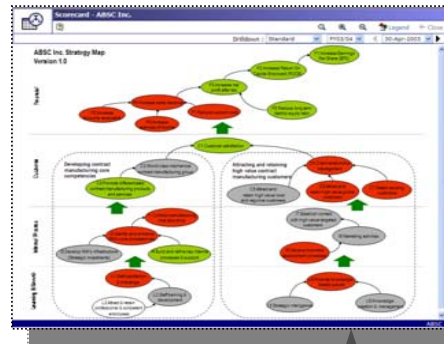
净利润 增长 **115%**

净资产收益率增长 **98%**（由**4.57%**到**8.96%**）

由煤单耗下降导致耗煤成本由**2000**万元减至**1430**万元；

Artemis平衡计分卡软件综述

- 评述
- 连接
- 扩展
- 报告
- 数据输出CSV



战略地图

战略考核



战术考核



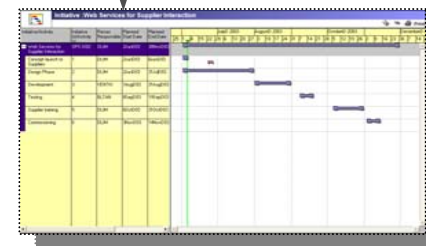
战略目标



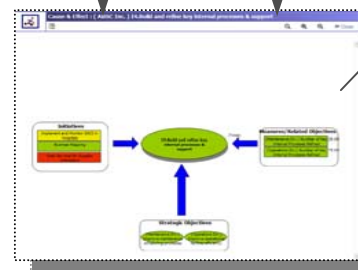
战略行动计划

Initiative	Web Services for Supplier Interaction
Objective	To increase interaction of suppliers in the computer-aided manufacturing design, through a robust web-enabled communication portal.
Owner	Manager VP
Owner Department	Owner Unit
Owner Responsibility	Customer Administration
Result Code	W-10
Code	W-10
Owner Start Date	10/1/2003
Owner End Date	3/31/2005
Owner Staff Size	10

具体活动

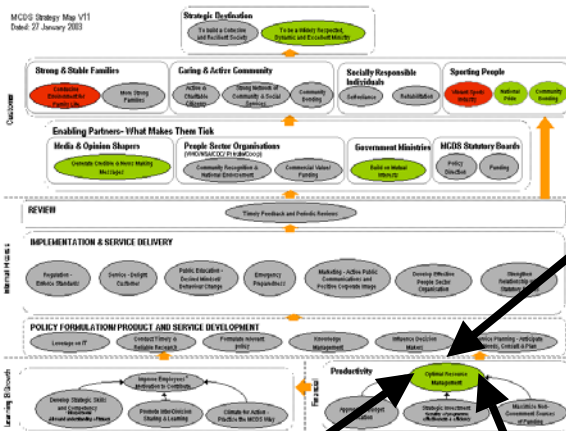


因果关系关系图



典型的计分卡

公司计分卡



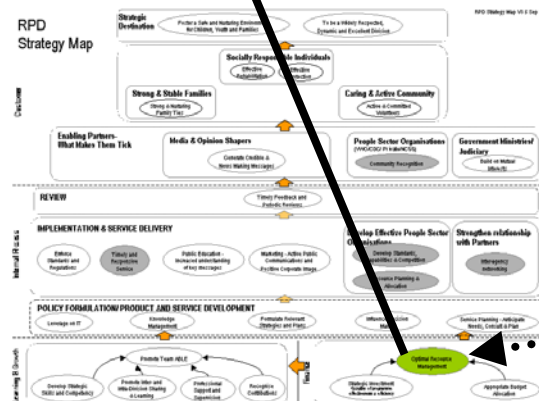
预算利用率

运营预算利用率

发展预算利用率

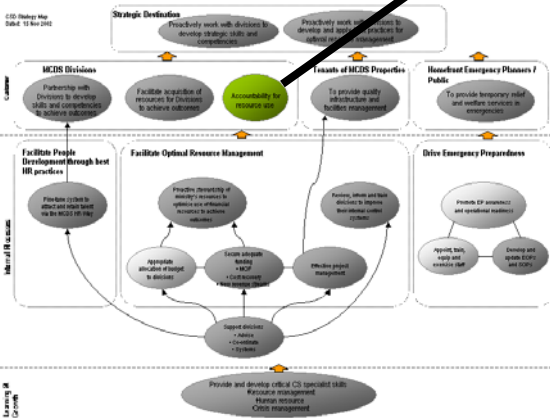
部门 1
运营预算利用率

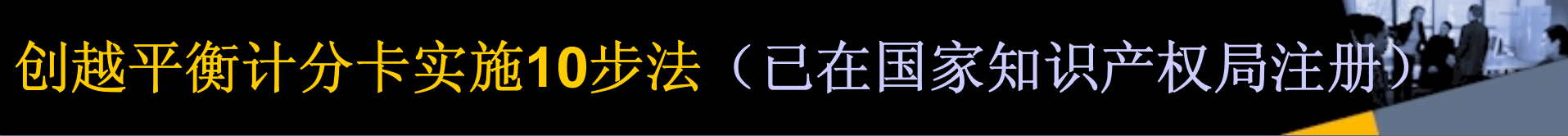
部门 2 计分卡



部门 2
运营预算利用率

部门 1 计分卡



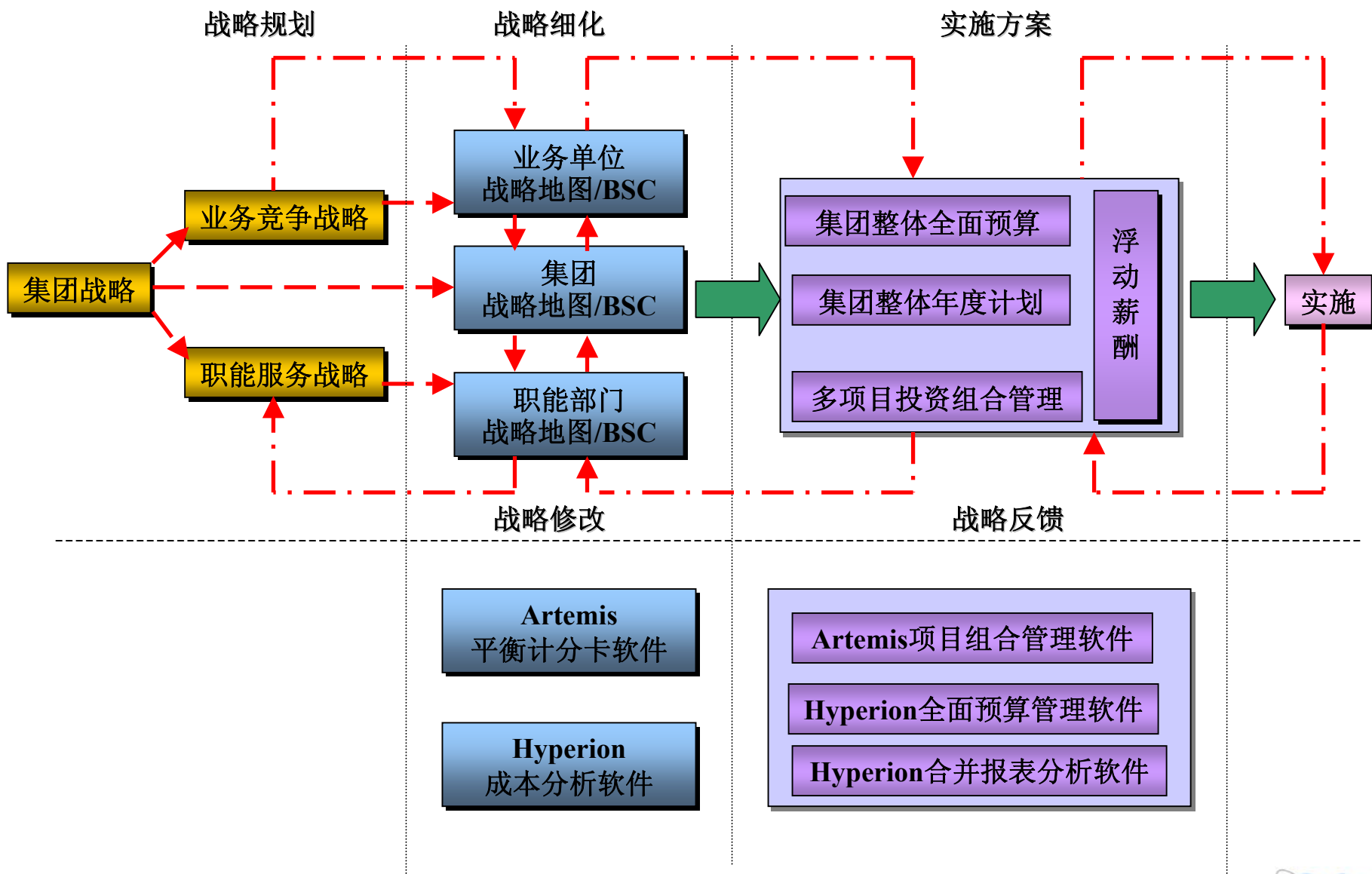


创越平衡计分卡实施**10**步法（已在国家知识产权局注册）

- ◆ 理清战略并达成共识；
- ◆ 确定战略主题；
- ◆ 描绘战略地图；
- ◆ 优化业务流程；
- ◆ 确定平衡计分卡的**KPI**
- ◆ 结合全面预算管理系统确定**KPI**的指标值；
- ◆ 结合年度计划流程确定实现战略目标战略启动计划与行动方案；
- ◆ 确定浮动薪酬方案；
- ◆ 将平衡计分卡系统软件化；
- ◆ 建立战略管理制度，高管全力领导变革；



创越及平衡计分卡研究院全面解决方案



超越现在 开创未来！创越愿与您共创卓越！

创越国际咨询集团/卡普兰平衡计分卡研究院：

◆ **定位：** [卓越战略 系统执行]

（战略规划 + EVA或平衡计分卡 + 全面预算管理）

◆ **专长：** ①战略规划；②EVA价值管理系统；③平衡计分卡—绩效管理系统；④全面预算管理；⑤集团控制；

◆ **手机：** 13752366899 (马介强博士)

◆ **电话：** 010-65050110 021-58352232

◆ **网址：** www.nkcy.com www.cybsc.com

◆ **E-mail:** nkcy@nkcy.com



卓越战略 系统执行



提升战略执行力，创建高绩效组织

北京卡普兰平衡计分卡研究院 执行院长

创越国际咨询集团

首席顾问 马介强 博士

美国ARTEMIS国际咨询公司 BSC总代表

讲 师 简 介

- ◆ 姓 名: 马 介 强 Jack Mar (战略管理 博士; MBA; 工学学士)
- ◆ 工作单位:
 - 创越国际咨询集团: 董事长兼首席咨询顾问;
 - 北京卡普兰平衡计分卡研究院: 执行院长
 - 美国Artemis国际咨询公司: 平衡计分卡中国总代表
- ◆ 社会兼职:
 - 美国国际人力资源管理协会: 中国分会会长;
 - 美国Hyperion咨询公司: 全面预算、作业成本分析软件一级代理
 - 南开大学/清华大学/复旦大学等校MBA班兼职老师;
 - 《中外管理》兼职讲师; 《企业管理》兼职撰稿人;
 - 中国管理科学研究院高级研究员
- ◆ 研究领域: 集团战略规划、高绩效组织 (战略+平衡计分卡+全面预算+绩效薪酬)、全面预算管理、集团管理控制、战略绩效管理、EVA价值管理系统、战略成本分析与客户/产品决策、服务管理与业务流程管理等
- ◆ 联系方式: 电话: 13752366899 网址: www.nkey.com www.cybsc.com
Email: nkey@nkey.com cybsc@cybsc.com cyzx01@sohu.com



议程

◆ 平衡计分卡介绍

- 企业存在的问题与新时代面对的挑战
- 平衡计分卡的基本理念与功能
- 如何规划愿景与战略,如何从战略变成结果
- 将战略变成操作性语言
- 以战略为核心整合组织资源以创造协同绩效
- 将战略变成每个人的日常工作
- 将战略变成持续的循环过程

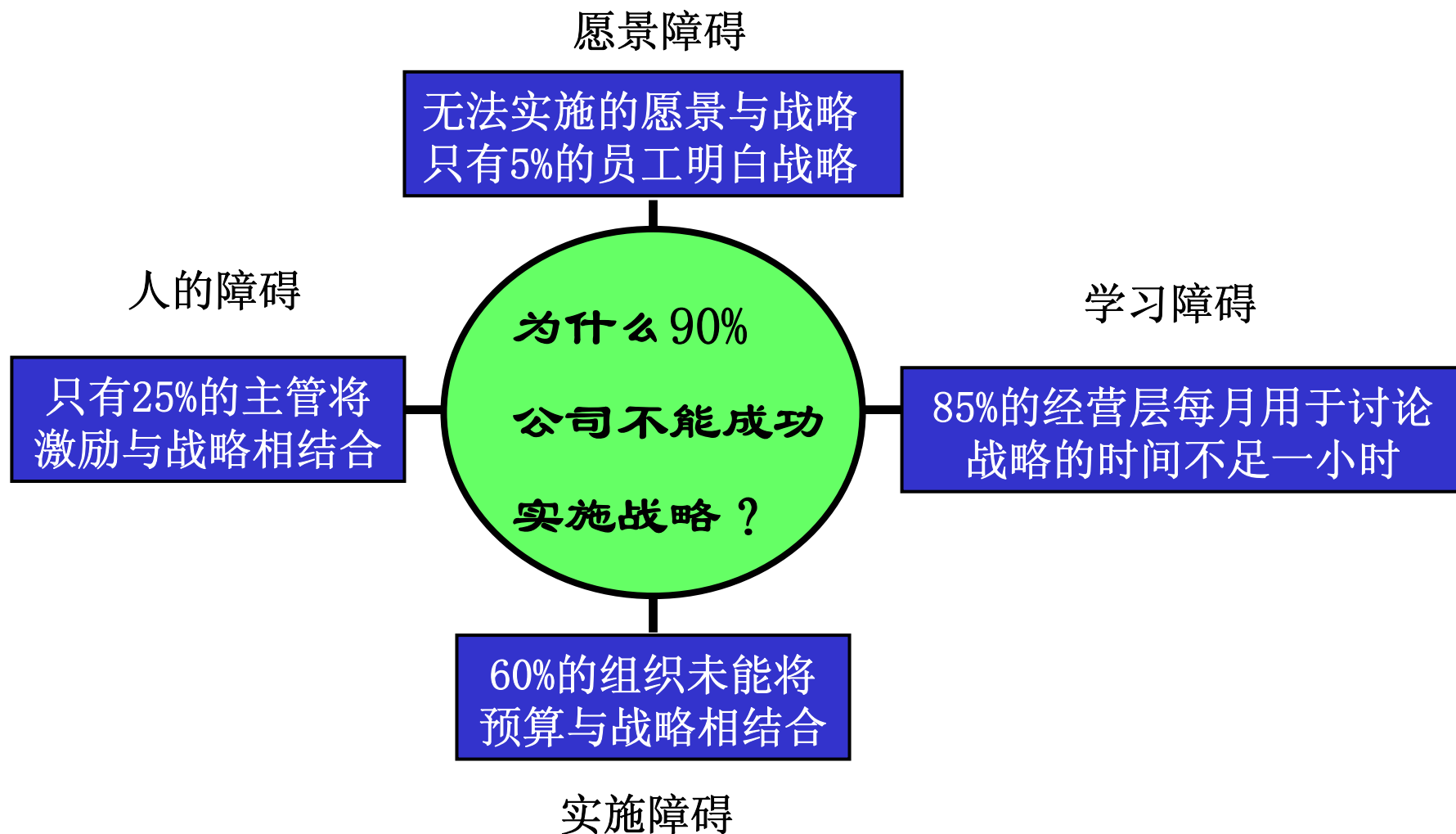
◆ 创越平衡计分卡实施 10 步法

目的： 利用世界最新理念提升战略执行力与构建高绩效组织以实现突破性发展；



问题的提出

国外企业:



中国企业存在的问题

●90%多的公司缺乏清晰的愿景与战略规划。

- 集团总部定位不清，资源投向不明确；
- 总部职能部门与直线部门矛盾较多，总部多数在破坏价值而不是创造价值；
- 业务单位战略不明确，差异化优势不明显，经常打价格战；

●缺乏实施战略的系统管理能力：

- 全面预算管理与年度计划体系不健全；
- 管理流程与业务流程不完善；
- 部门各自为政，合作与沟通很少；
- 绩效评估与激励系统落后且不健全；



战略趋同或缺位，系统思维能力与系统管理能力太差



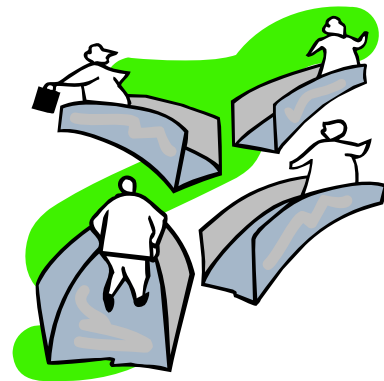
战略时代的竞争规则

要求中国企业进行战略突围：

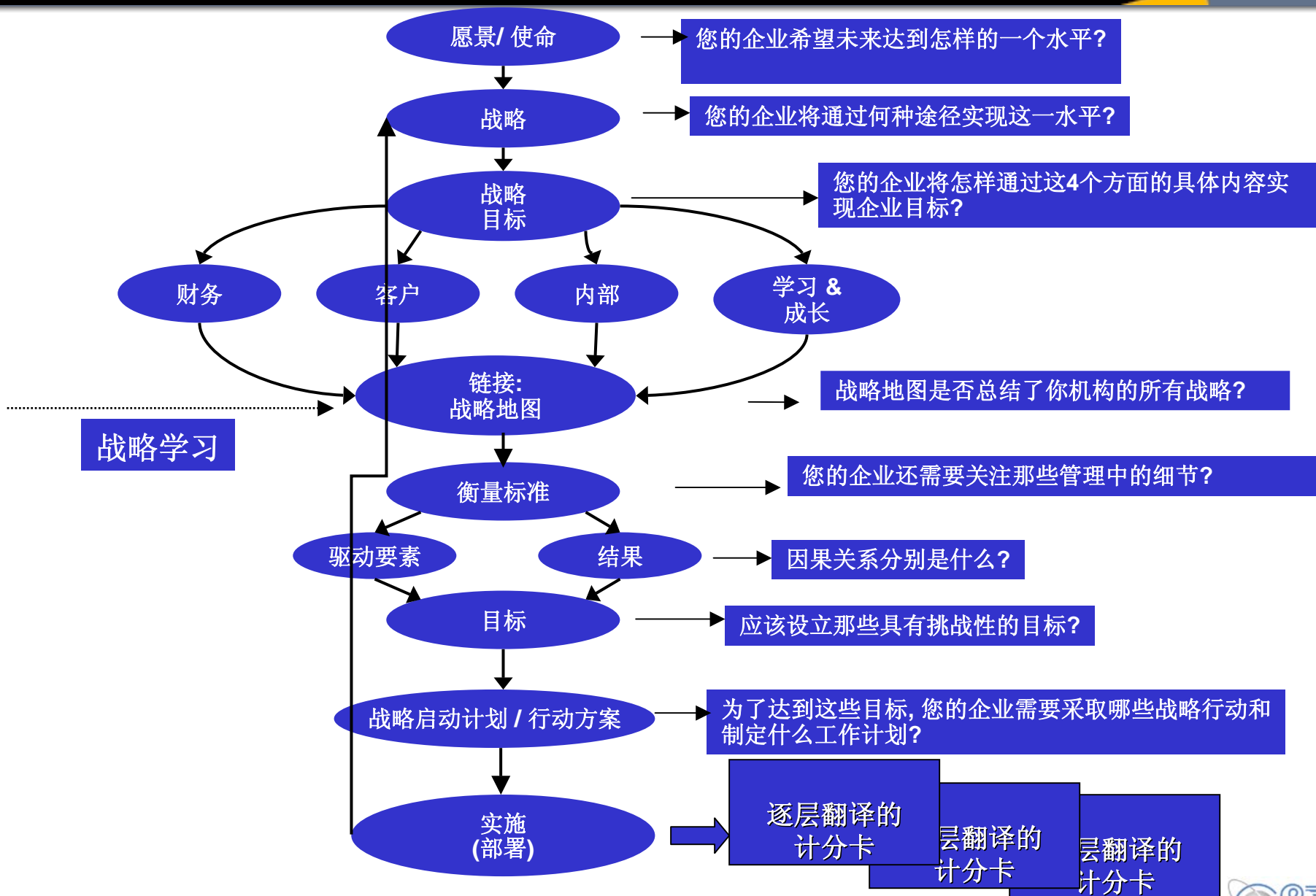
机会导向 ➡ 战略导向

资源整合 ➡ 能力培养

巧妙运做 ➡ 系统管理



平衡计分卡是如何发挥作用的？

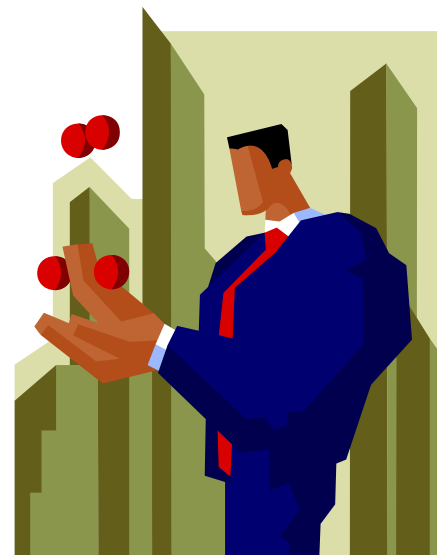


关键成功因素与关键绩效指标

- 关键成功因素（CSF）是什么？
- 关键绩效指标（KPI）是什么？

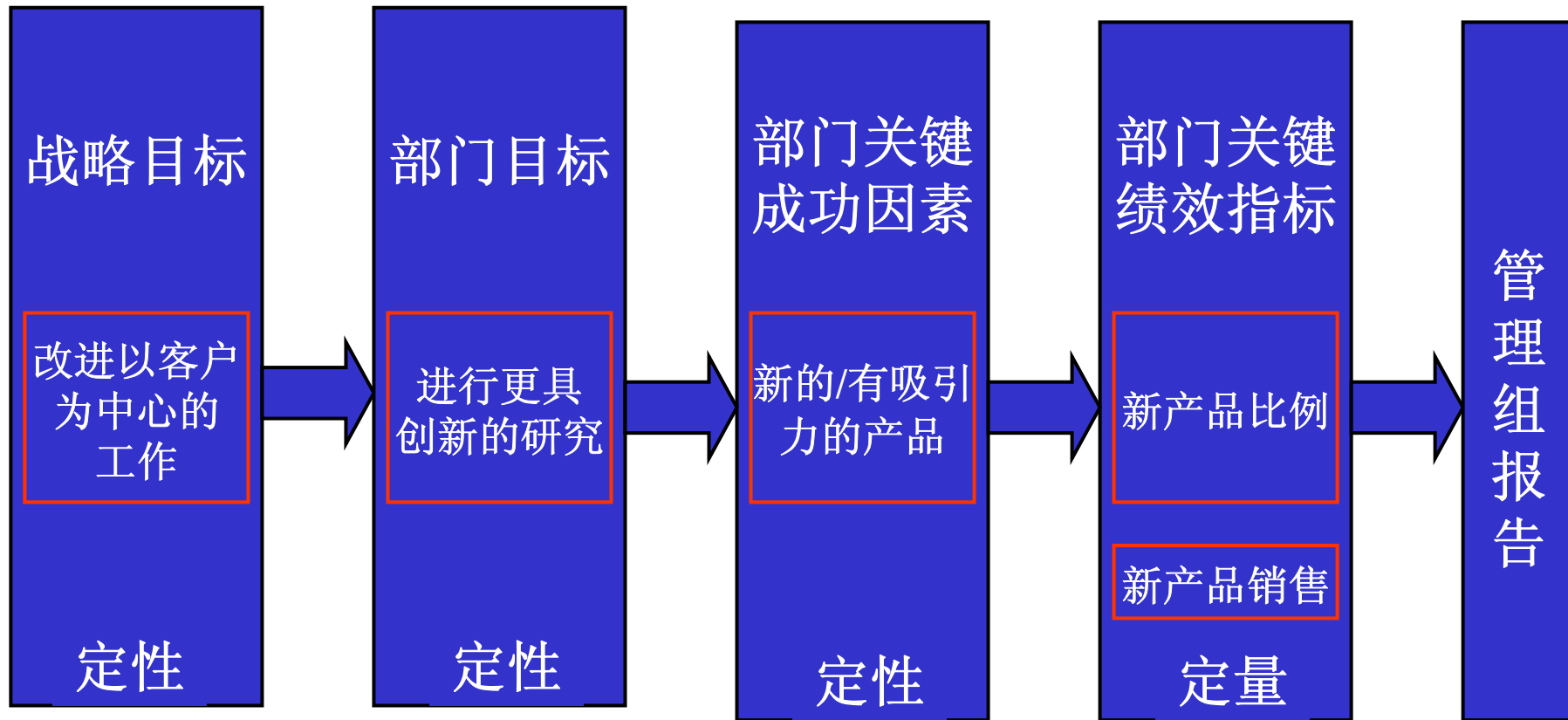
使用CSF和KPI可以：

计测战略目标和控制战略目标



开发关键成功因素和关键绩效指标

部门CSF和KPI的确定



部门关键成功因素和部门关键绩效指标（研发部）

建构战略中心型组织的五大基本法则

由高级主管领导带动变革

- 有效动员
- 统御变革的流程
- 战略管理系统

将战略转化为执行面的语言

- 战略地图
- 平衡计分卡

将战略变成持续性的循环流程

- 预算与战略相联结
- 分析与资讯系统
- 战略学习



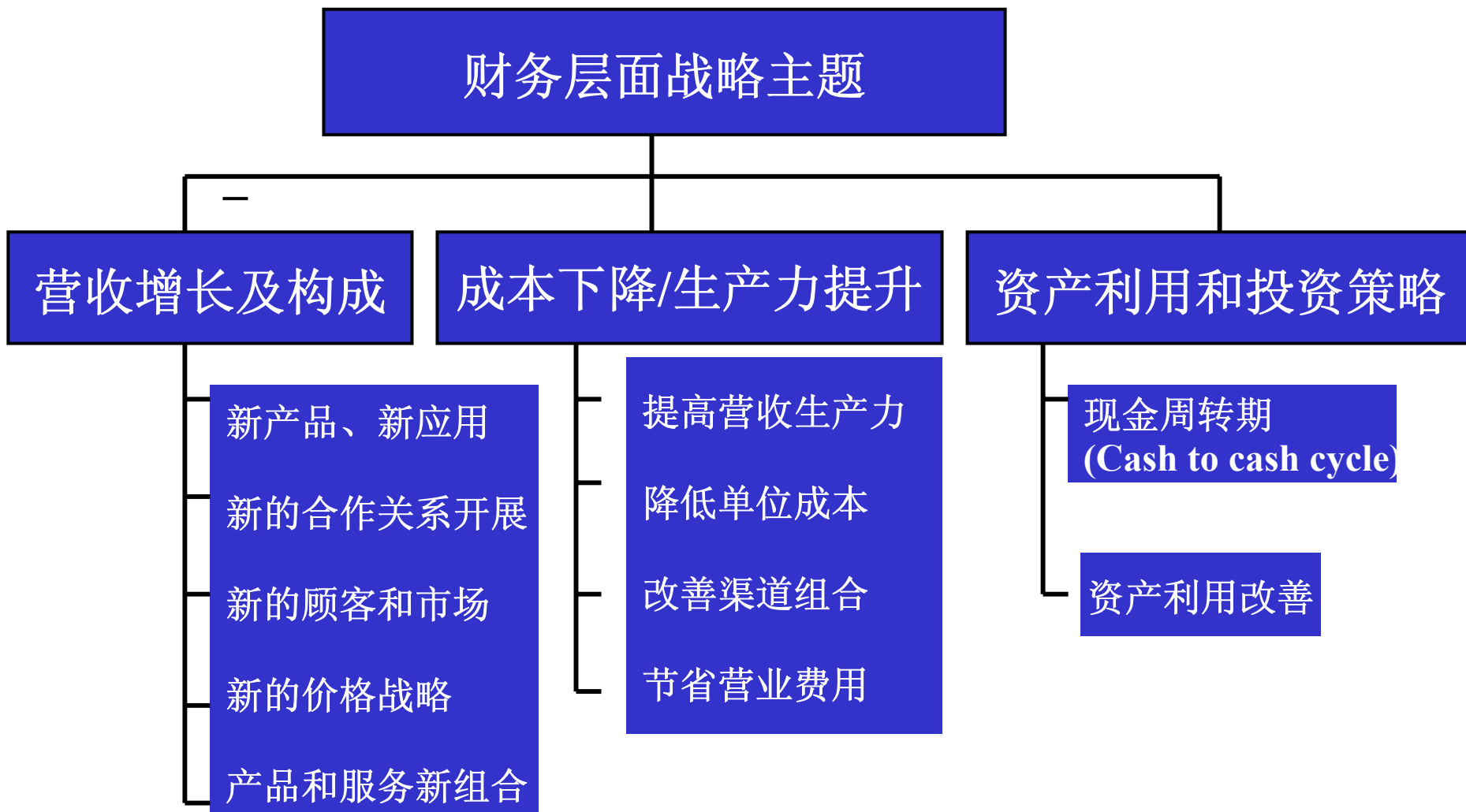
以战略为核心整合组织资源

- 企业总部的角色
- 事业单位的综效
- 功能单位的综效

将战略落实为每个人的日常工作

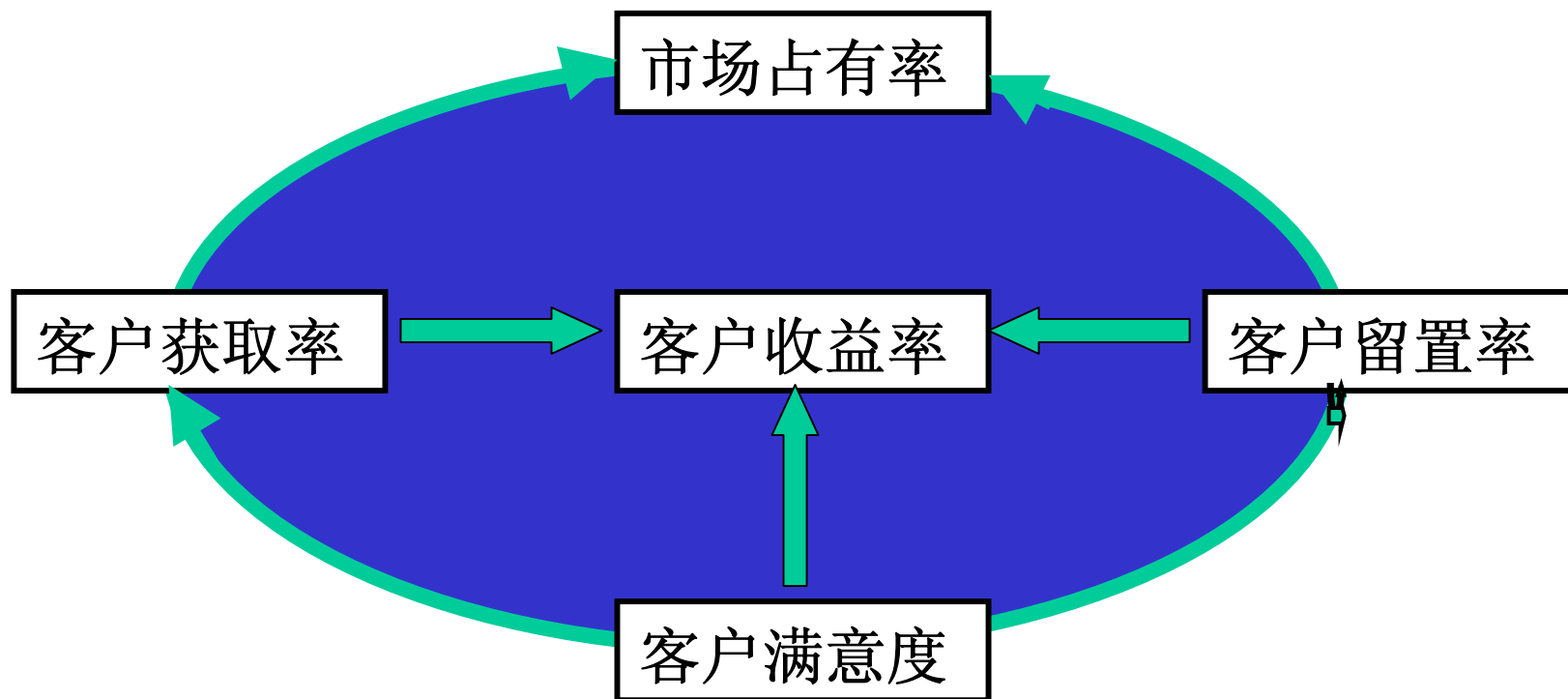
- 战略认知
- 个人计分卡
- 激励性的奖金制度

财务层面战略主题



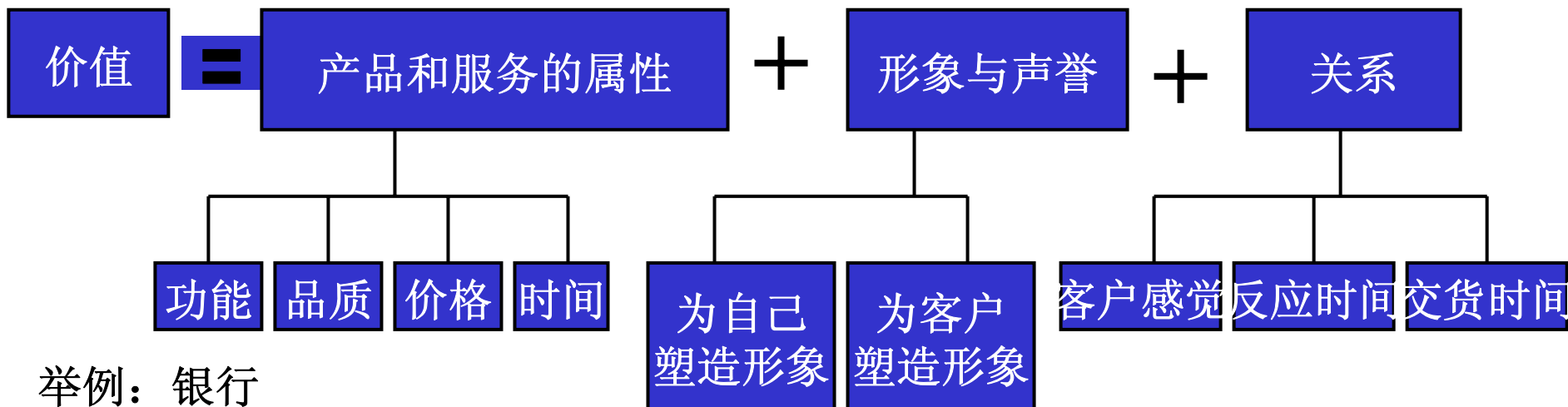
客户层面

核心标准



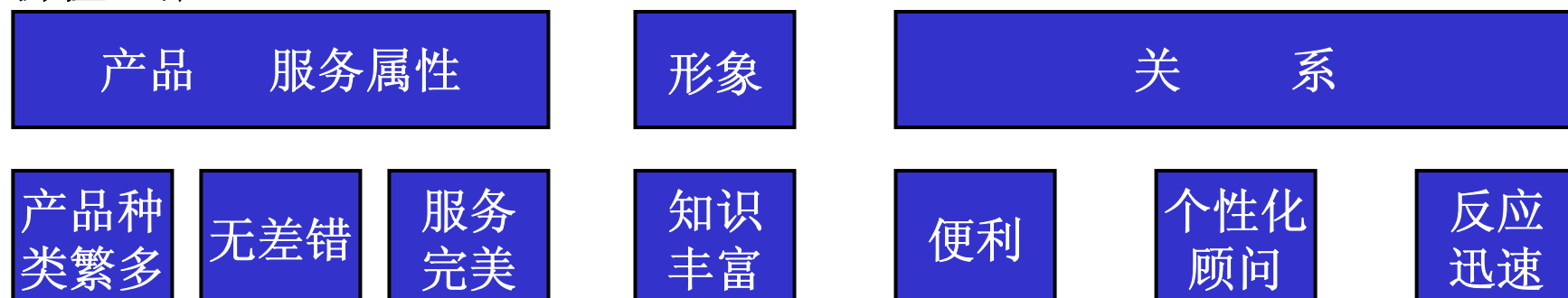
顾客价值主张（绩效驱动的标准衡量方式）

通用模式



举例：银行

价值主张



策略指标

※服务失误指数

※满足要求的时间



内部业务流程层面

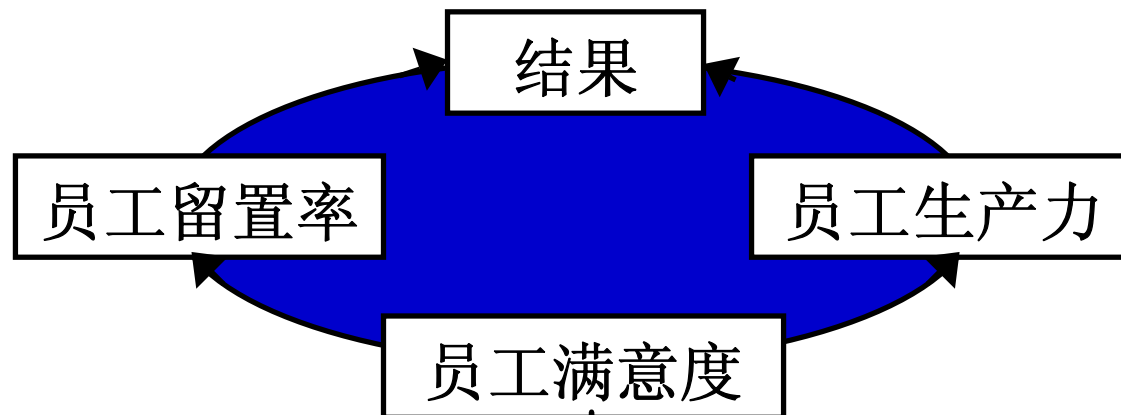
◆内部业务流程分析的出发点与终结点是：**满足客户什么需求及如何满足客户需求。**

◆根据价值链模型内部流程包括：

- 创新管理流程：**（机会识别、**R—D**组合、设计/开发、新产品新服务上市）**产品领先战略**
- 运营管理流程：**（供应、运作管理（成本降低、品质提升、作业流程缩短、产能管理）、分销、风险管理）**运营卓越战略**
- 客户管理流程：**（选择、获取、留置、增长）**客户关系密切战略**
- 社会与法规管理流程：**（环境、安全健康、劳保、社区）

学习和成长方面

学习和成长衡量架构
核心衡量方法



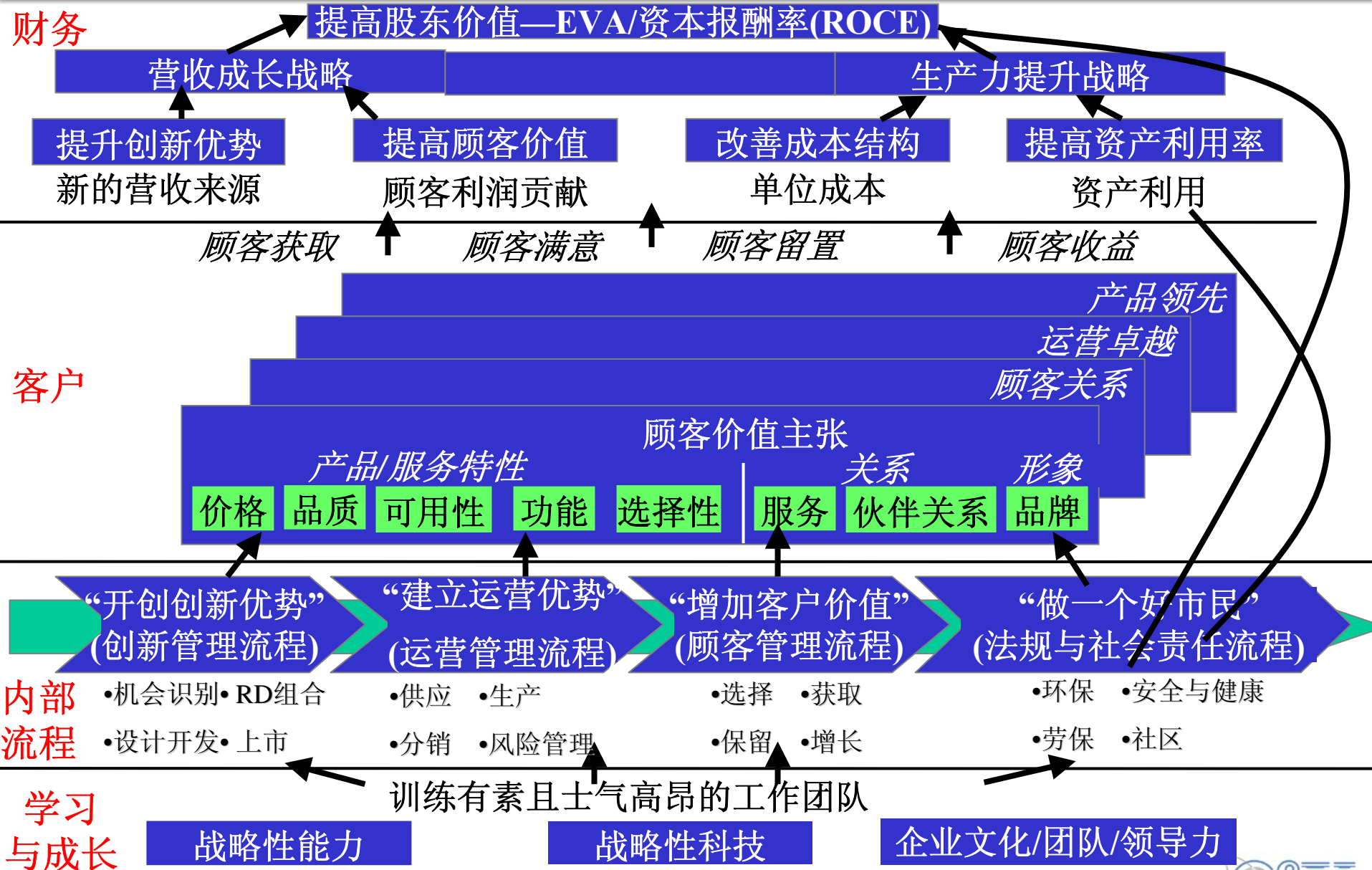
促成因素

员工技能

技术基础

工作氛围

描述战略:平衡计分卡的战略地图



案例：泰达控股集团

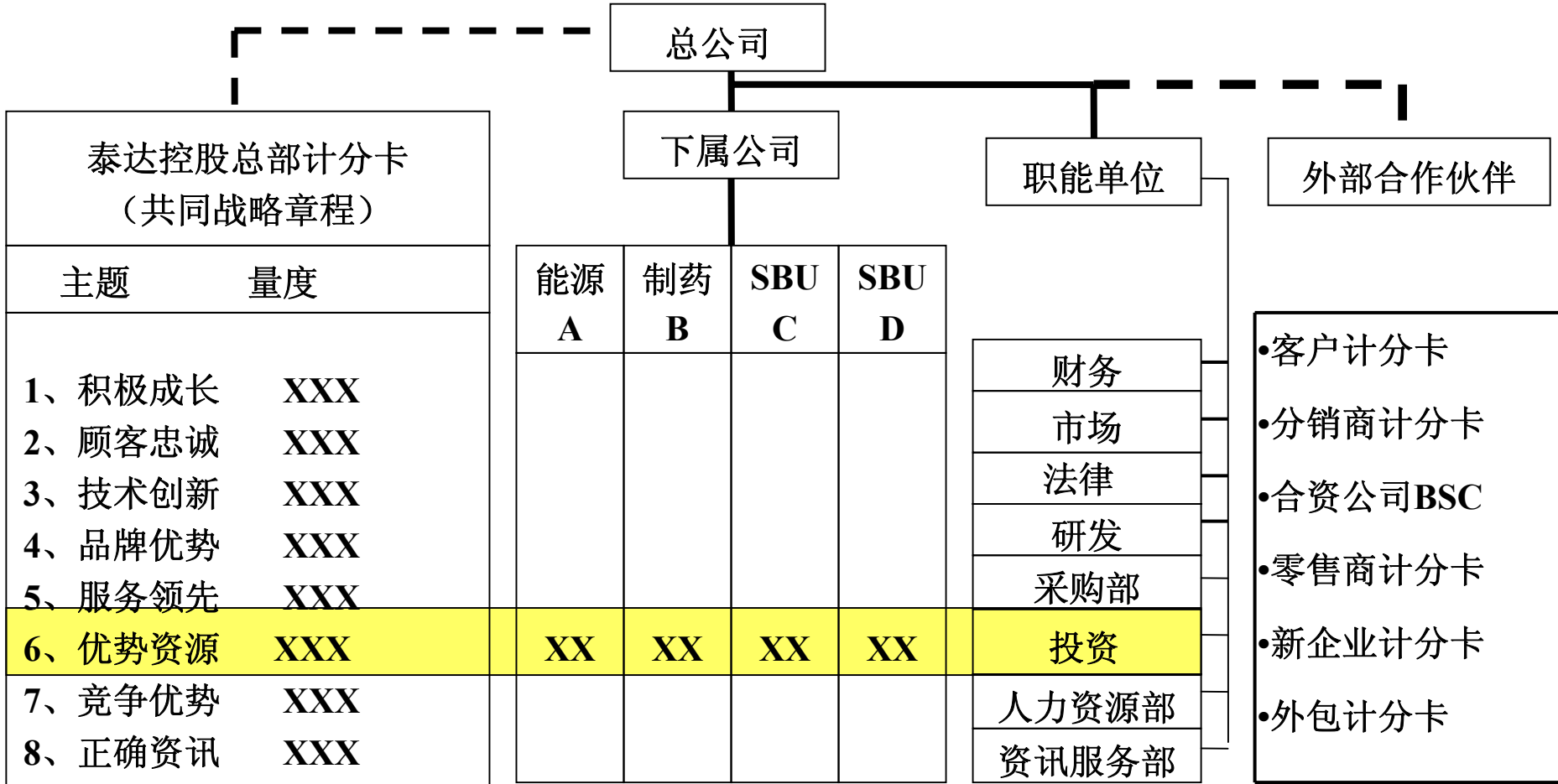
泰达投资控股集团，是天津经济技术开发区国有资产授权经营的大型国有控股公司。公司总资产达600余亿元人民币，全资、控股、参股企业90余家，投资经营范围涉及土地开发、基础设施建设、能源供应；金融、保险、风险投资；房地产；生态环保、生物制药；现代交通、旅游等多个领域。

泰达控股拥有泰达股份、津滨发展、滨海能源、泰达生物、青海明胶、云大科技等9家境内外上市公司。

泰达控股进行产业调整，计划成立5大产业集团。下列以能源类产业集团的**滨海能源发展股份有限公司**为例来说明如何利用平衡计分卡来建立战略中心型组织、进行战略管理。



泰达控股如何以战略整合组织资源？



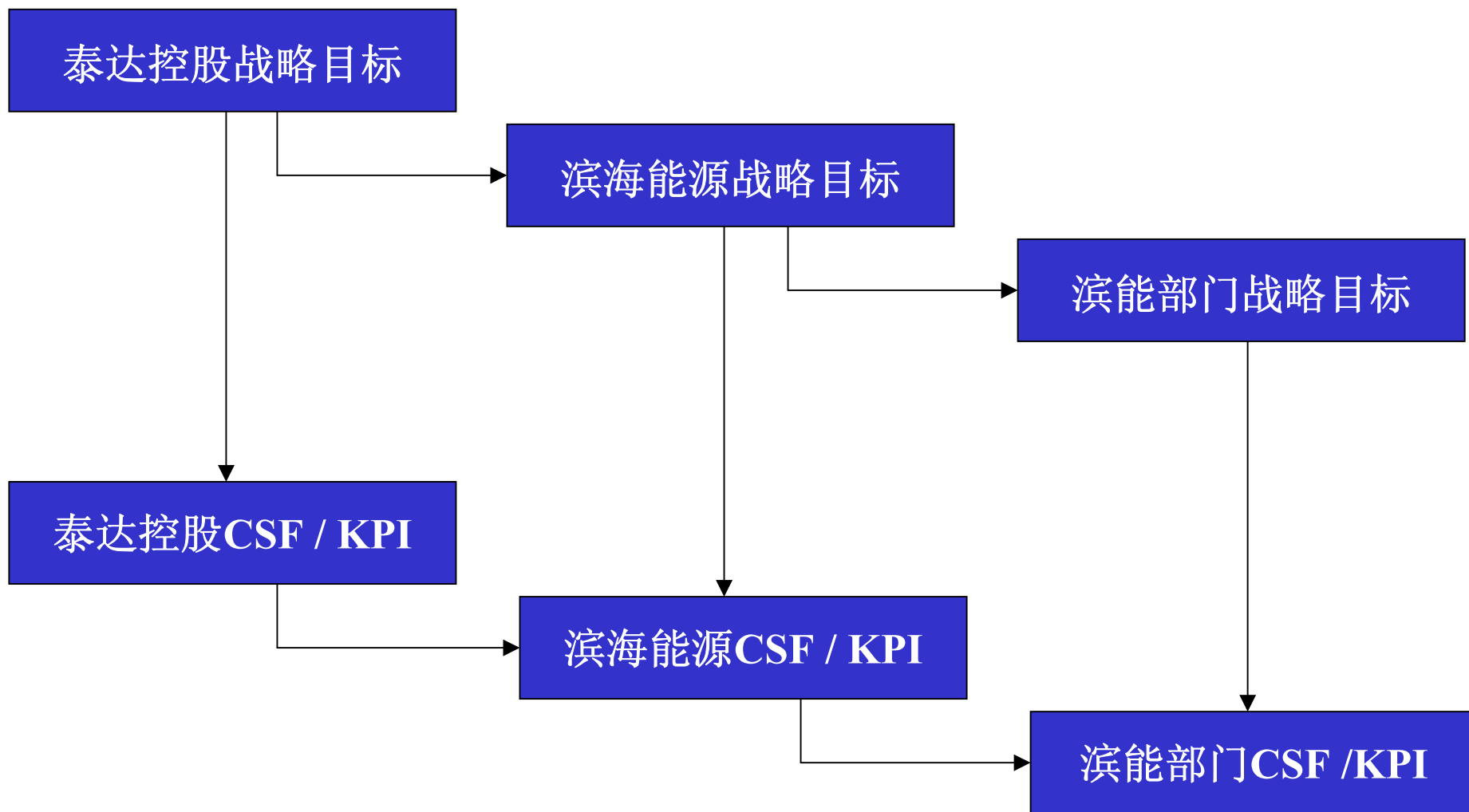
每个SBU发展符合总公司战略章程的竞争战略与平衡计分卡。

支持单位各发展一个分享‘最佳实践’的计划，以创造跨SBU的综效。

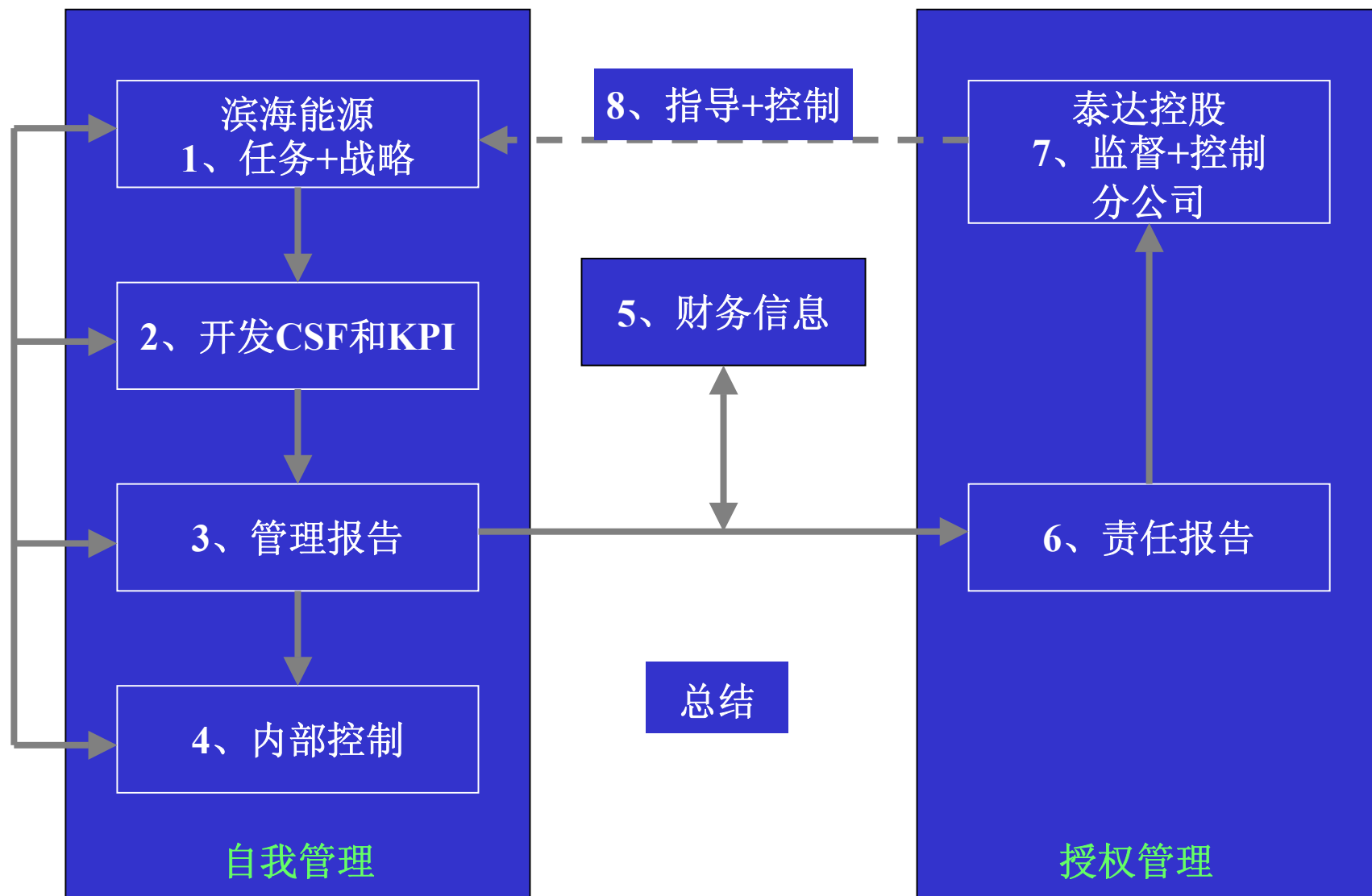
计划和计分卡界定了与下属单位相适应的战略和与外部合作伙伴的关系。



泰达控股下的战略和战略绩效计测瀑布图



报告流程——从滨海能源到泰达控股



案例：滨海能源的愿景与使命

- ◆ 定位：为城市企业、居民提供蒸汽、电力、水利等能源产品。
- ◆ 愿景：**BHAG**：成为中国城市能源运营卓越的典范与行业领导者。
核心价值观：注重生态环境与社会责任；协同创新，精益求精；
力求为客户提供低价优质服务；
- ◆ 使命：为客户提供低价优质的能源供给服务，靠战略创新不断创造客户价值。

滨海能源面临的挑战

- ◆ 运营成本较竞争对手高，其主要原因为：
 - 煤价的持续上涨，导致原材料成本过高；
 - 人工成本较高；
 - 业务流程不完善，导致效率低下，浪费较多。
- ◆ 竞争对手依靠低成本吞食自己的市场。
- ◆ 一方面，旺季时生产能力有限，难以满足市场发展的需求；另一方面，淡季时生产能力相对过剩。
- ◆ 由于各开发区的快速发展，融资渠道的局限，快速大量地提高生产能力面临极大的挑战。

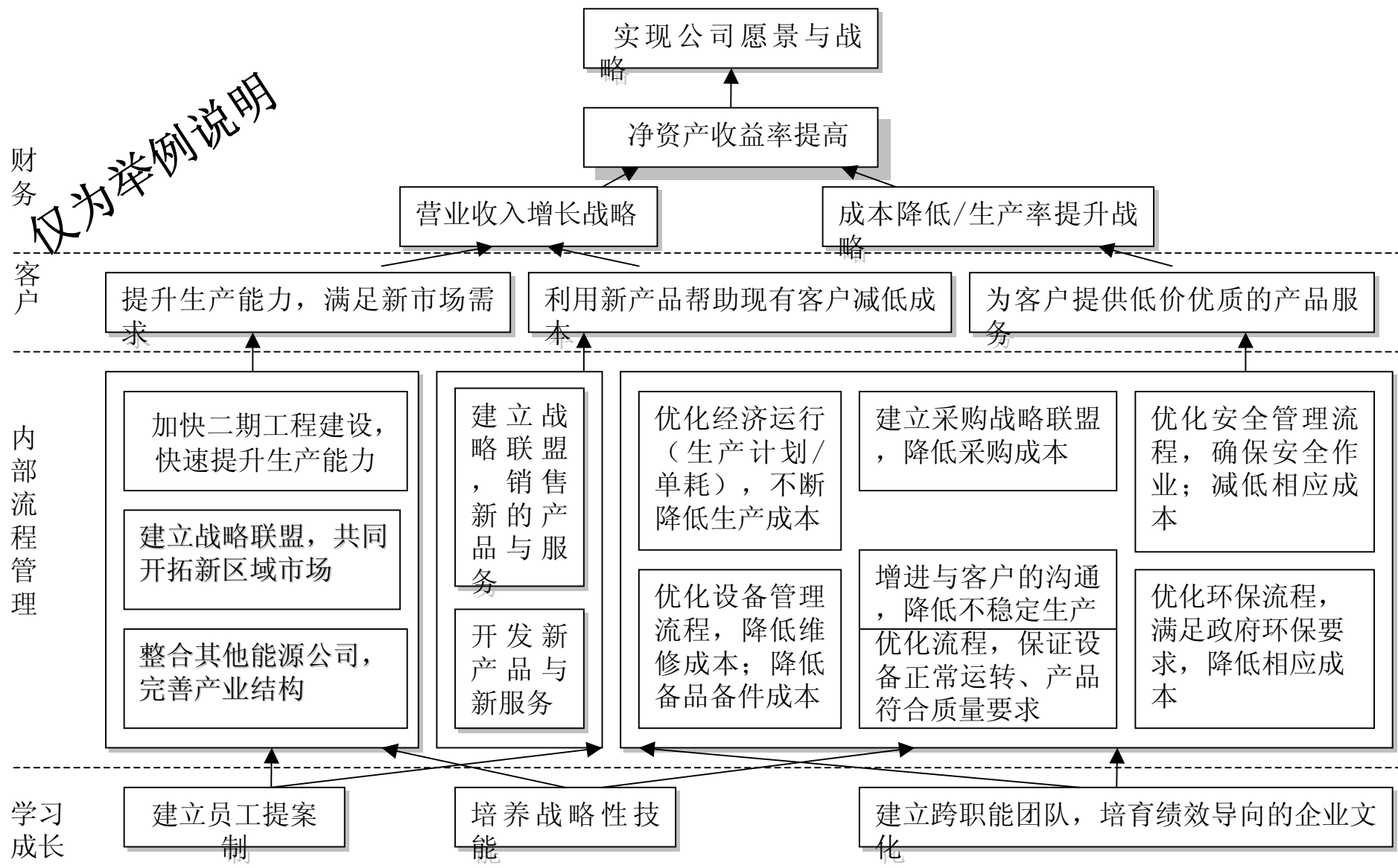
滨海能源的战略选择

- ◆ 优化内部运营管理，减低单位成本，提高服务质量；
- ◆ 建立战略联盟，开拓新的市场；
- ◆ 兼并竞争对手，提升自己的生产能力；
- ◆ 整合其他能源产业，完善产业结构，提升服务的核心竞争力；
- ◆ 开拓新产品、新市场，力争收入快速增长；

如何化战略为操作语言——滨海能源战略地图

财务
客户
内部流程管理
学习成长

仅为举例说明



如何化战略为操作语言——滨海能源平衡计分卡

战略目标	战略评估手段	
	结果KPI	驱动KPI
财务： F1收入增长 F2成本减低	投资回报率 收入增长率 单位成本	收入混合
客户： C1提升生产能力，满足开发区发展的需求 C2通过新产品来帮助客户创造价值 C3提升客户现有服务满意度 C4管理投融资关系	生产能力满足开发区发展需求的百分比 新产品的客户获取率	各开发区满意度 客户的成本减低情况 客户满意度 社会股东等的满意度

续见下页

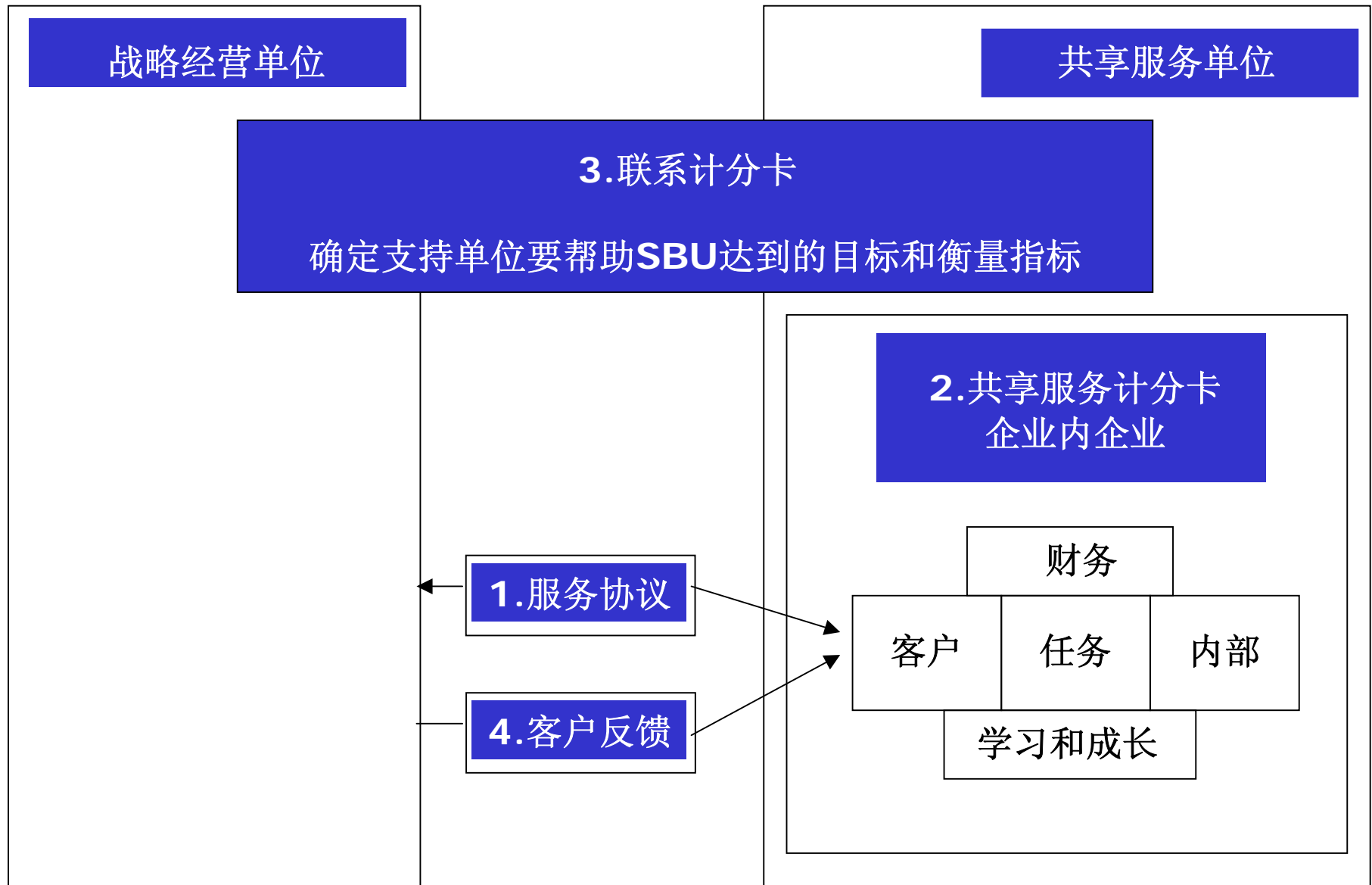


如何化战略为操作语言——滨海能源平衡计分卡

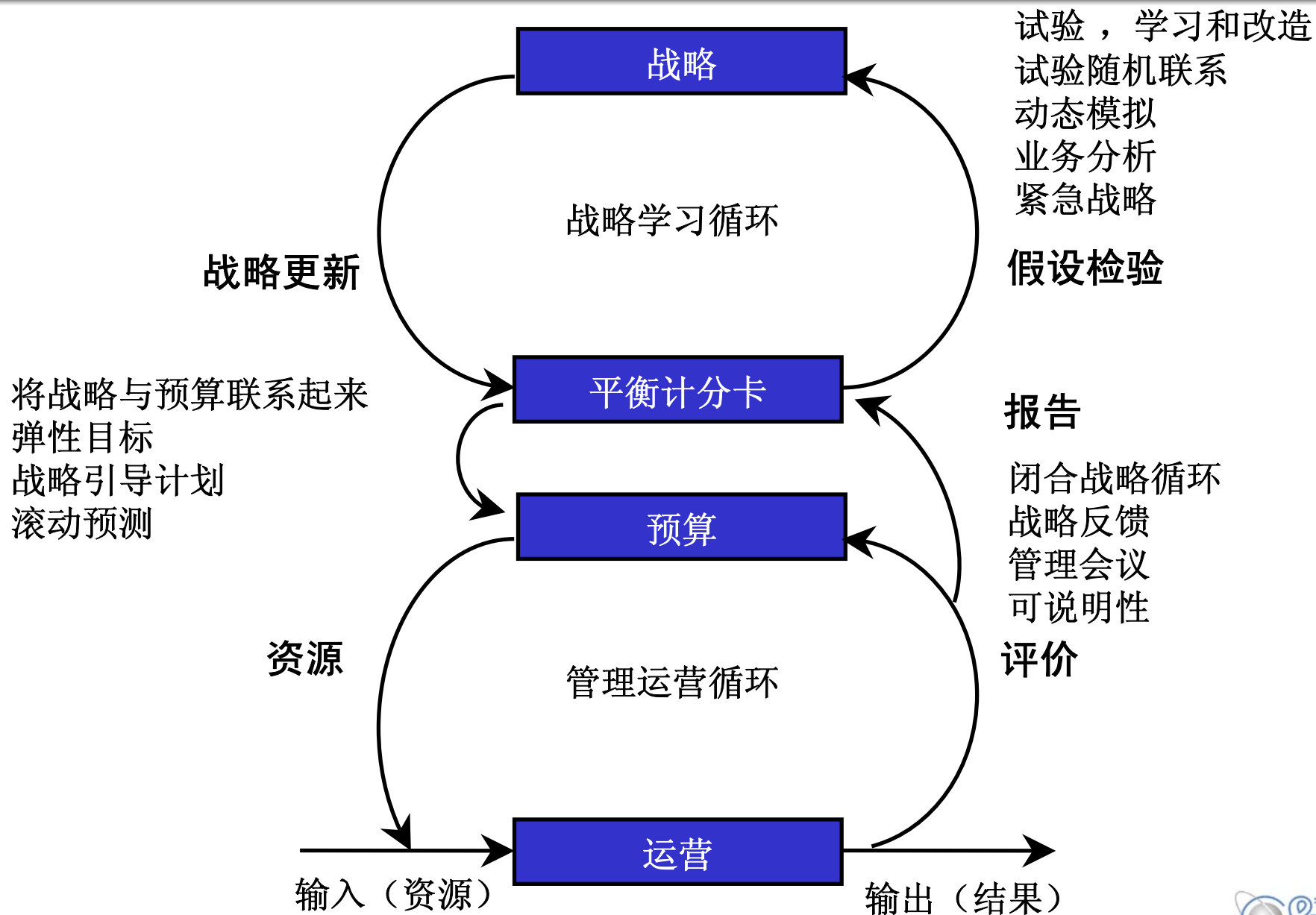
<p>内部流程:</p> <p>I1兼并竞争对手 I2整合其他能源产业 I3利用战略联盟共同开拓市场 I4新产品开拓 I5优化经济运行 I6优化流程,降低维修成本 I7建立采购联盟,减低采购成本 I8增进与客户沟通,减低不稳定 I9优化管理流程,保证正常运行 I10安全作业 I11环保符合政府要求 I12保证公司运做符合上市要求</p>	<p>兼并整合创造的协同收益 战略联盟新市场收入占总收入百分比 新产品收入占总收入百分比 单耗 维修成本减低率 采购成本减低率 稳定生产率 设备完好率 事故率 有害物排量 信息披露的及时、准确、全面</p>	<p>兼并对手、整合其他能源产业、建立战略联盟的时间 新产品客户认知度; 新产品与空调业的捆绑销售 联盟采购占总采购量的百分比 最低库存量 关键客户的沟通情况 设备维护情况 安全措施落实 环保措施落实</p>
<p>学习与成长:</p> <p>L1培养战略性技能 L2员工提案制 L3跨职能团队与企业文化</p>	<p>员工生产率 员工提建议数 建议被采纳结果</p>	<p>战略性技能培训完成率 员工满意度 跨职能团队的建立情况</p>



创建支持单位之间的联结

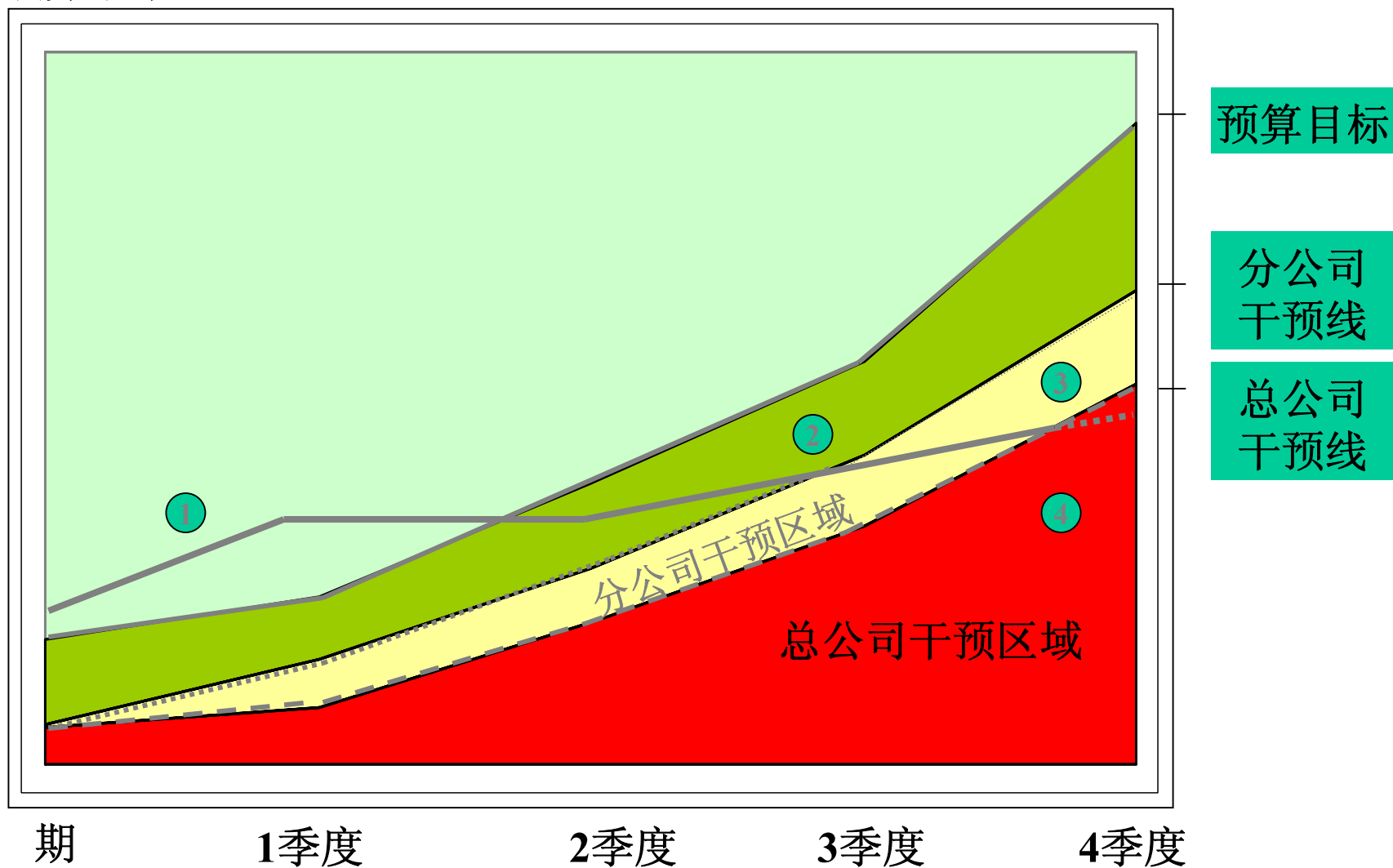


解决方案：使战略成为一个持续的过程



预算控制情形举例

预算水平



滨海能源的绩效薪酬系统介绍

浮动薪酬包括：企业效益工资（目标共享）与员工绩效工资两部分

- ◆ 企业效益工资：根据公司级绩效得分确定总效益工资额，按员工绩效得分进行计算；
- ◆ 员工绩效工资按员工绩效得分进行计算；
- ◆ 总经理绩效得分=（公司级绩效得分 \times 50% + 各副总平均绩效得分 \times 30% + 主管部门绩效得分 \times 20%） \times 岗位绩效工资系数
- ◆ 副总经理绩效工资得分=（公司级绩效得分 \times 40% + 副总个人绩效得分 \times 40% + 所管部门绩效平均得分 \times 20%） \times 岗位绩效工资系数
- ◆ 部门经理（厂长）绩效工资得分=（部门绩效得分 \times 70% + 公司级绩效得分 \times 30%） \times 岗位绩效工资系数
- ◆ 员工绩效工资得分=（部门绩效得分 \times 50% + 个人绩效得分 \times 50%） \times 岗位绩效工资系数



滨海能源实施平衡计分卡后的效果

- ◆ 公司所有员工的理念发生根本的转变，工作技能与整体素质大幅度提升；
- ◆ 公司每位员工都清楚公司级、部门级与本岗位级的战略目标及其相互关系是什么，非常清晰自己工作好坏对公司级与部门级目标有何贡献，从上到下形成了合力，初步建立起战略中心型组织。
- ◆ 经营业绩（05年较04年）：

蒸汽产量 增长 **25.61%**

发电量 增长 **17.6%**

销售收入 增长 **43.07%**

净利润 增长 **115%**

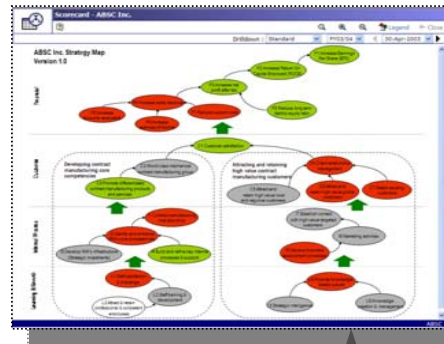
净资产收益率增长 **98%**（由**4.57%**到**8.96%**）

由煤单耗下降导致耗煤成本由**2000**万元减至**1430**万元；



Artemis平衡计分卡软件综述

- 评述
- 连接
- 扩展
- 报告
- 数据输出CSV



战略地图

战略考核



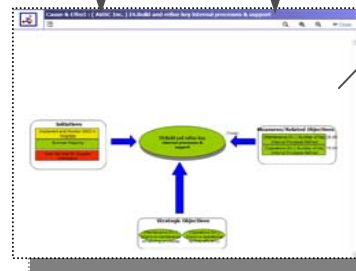
战术考核



战略目标



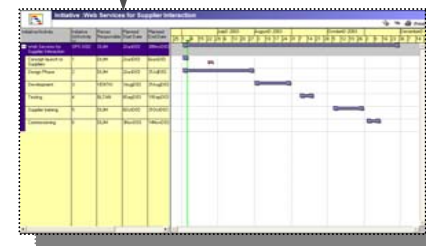
因果关系关系图



战略行动计划

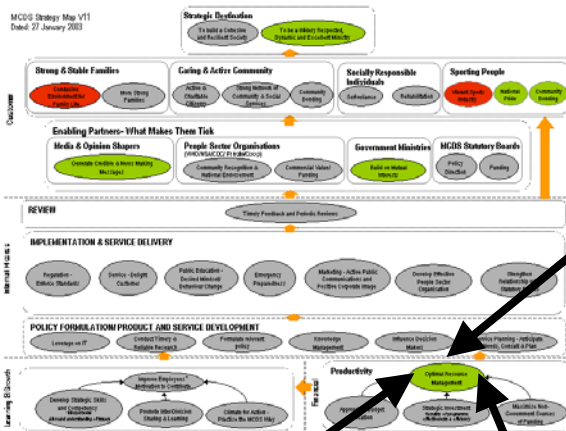


具体活动



典型的计分卡

公司计分卡



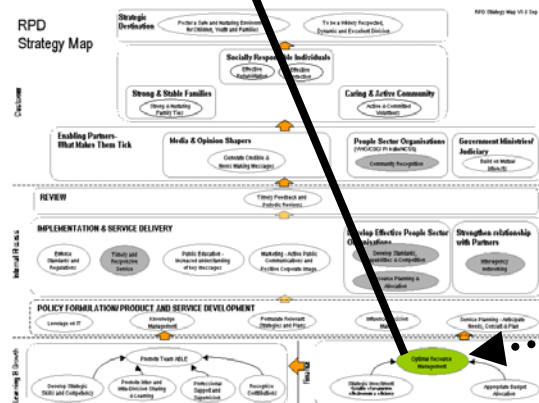
预算利用率

运营预算利用率

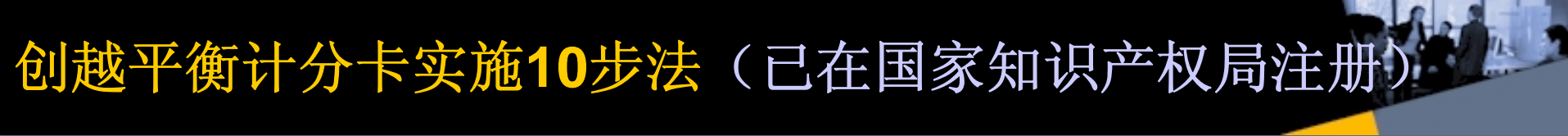
发展预算利用率

部门 1
运营预算利用率

部门 2 计分卡



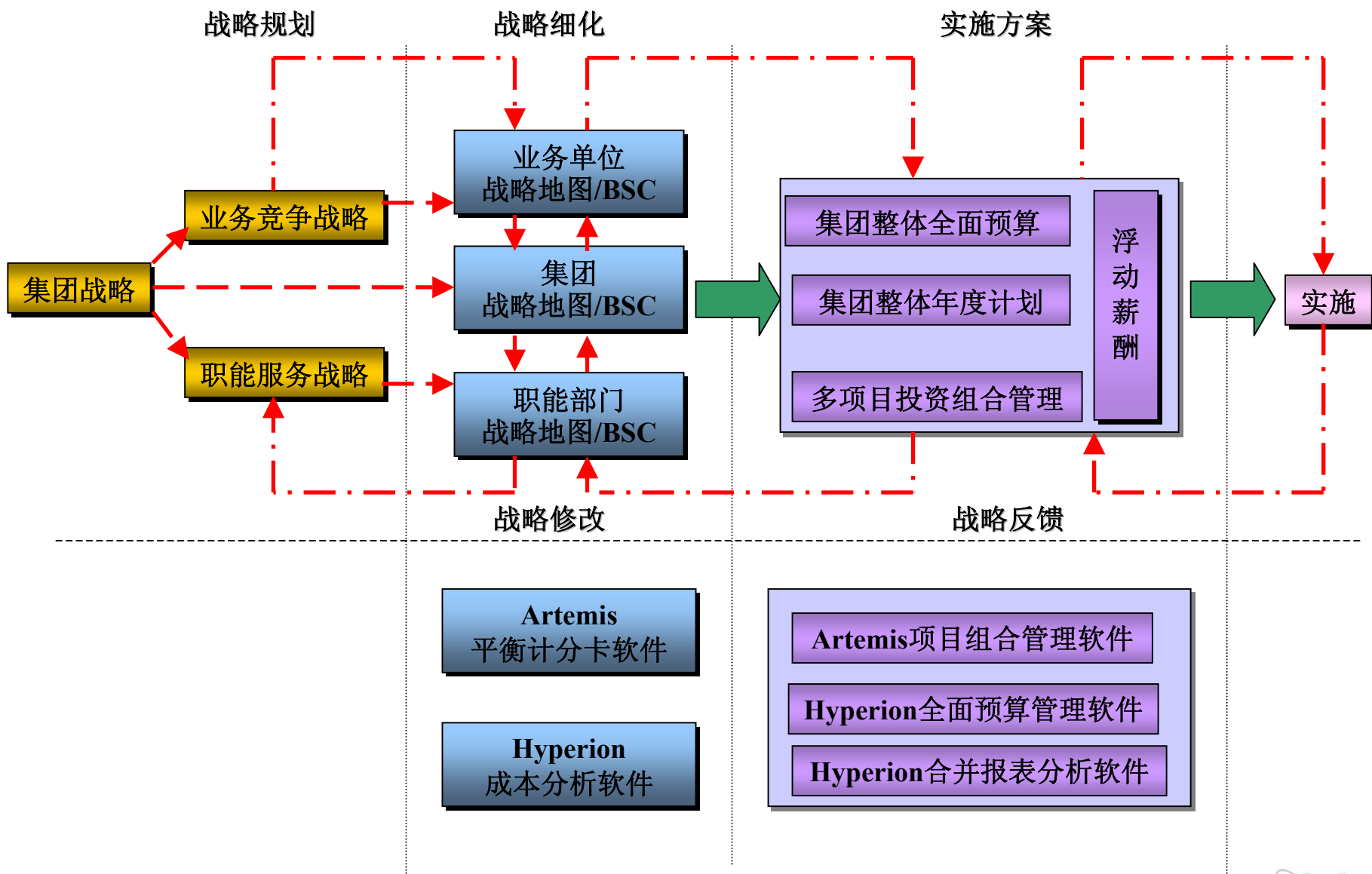
部门 2
运营预算利用率



创越平衡计分卡实施**10**步法（已在国家知识产权局注册）

- ◆ 理清战略并达成共识；
- ◆ 确定战略主题；
- ◆ 描绘战略地图；
- ◆ 优化业务流程；
- ◆ 确定平衡计分卡的**KPI**
- ◆ 结合全面预算管理系统确定**KPI**的指标值；
- ◆ 结合年度计划流程确定实现战略目标战略启动计划与行动方案；
- ◆ 确定浮动薪酬方案；
- ◆ 将平衡计分卡系统软件化；
- ◆ 建立战略管理制度，高管全力领导变革；

创越及平衡计分卡研究院全面解决方案



超越现在 开创未来！创越愿与您共创卓越！

创越国际咨询集团/卡普兰平衡计分卡研究院：

◆ **定位：** [卓越战略 系统执行]

（战略规划 + EVA或平衡计分卡 + 全面预算管理）

◆ **专长：** ①战略规划；②EVA价值管理系统；③平衡计分卡—绩效管理系统；④全面预算管理；⑤集团控制；

◆ **手机：** 13752366899 (马介强博士)

◆ **电话：** 010-65050110 021-58352232

◆ **网址：** www.nkcy.com www.cybsc.com

◆ **E-mail:** nkcy@nkcy.com



咨询培训顾问简介

培训师编号

CY--030

姓 名	马介强 (13752366899)
教育背景	1. 战略管理方向博士生; 2. 工商管理硕士 (MBA); 3. 工学学士
工作经历	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 创越国际咨询集团 首席咨询顾问 ☆ 北京卡普兰平衡计分卡研究院 执行院长 ☆ 美国 Artemis 国际咨询公司 平衡计分卡中国总代表 ☆ 美国 CORVU 咨询公司平衡计分卡战略合作伙伴 ☆ 美国 Hyperion 咨询公司 预算管理/成本分析战略合作伙伴 ☆ 国家某大型设计研究院/工程咨询公司高层领导
社会兼职	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 美国国际人力资源管理协会 (IPMA) 中国分会首任会长 特聘培训师 ☆ 北京蒙代尔国际企业家大学 集团控制研究院 院长 ☆ 天津国资委 特聘顾问, 联合在天津大型企业进行平衡计分卡试点 ☆ 清华大学经理人研修中心特聘讲师 ☆ 上海 Hroot (人力资源) 网站 特聘专家讲师; (曾为其主办<全国薪酬与福利大会>主讲嘉宾与<平衡计分卡: 如何创造突破性发展>论坛主讲嘉宾) ☆ 深圳西部人力资源特聘咨询培训顾问. (曾为其主办<新资本年会>主讲嘉宾与<平衡计分卡>论坛主讲人) ☆ 上海慧泉国际集团 特聘培训师 (多次作为其平衡计分卡主讲嘉宾) ☆ 北京时代光华 特聘培训师 (多次作为其平衡计分卡主讲嘉宾) ☆ 上海影响力培训集团 特聘培训师 (多次作为其平衡计分卡主讲嘉宾) ☆ 广州终生领导艺术学院特聘咨询培训顾问 (多次作为其平衡计分卡主讲嘉宾) ☆ 《中外管理》兼职讲师 ☆ 《企业管理》理事 兼职讲师 ☆ 《新资本》特约顾问 撰稿人等;
研究专长	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 愿景规划、战略规划咨询 ☆ 战略执行: 平衡计分卡系统咨询、培训 ☆ 全面预算管理咨询、培训 ☆ 集团管理 (总部价值创造、业务组合管理、集团控制、多项目投资组合等) 系统设计; ☆ 量化战略绩效管理 (组织绩效管理、员工绩效管理、高管激励) 系统设计 ☆ 流程优化与绩效改进设计 ☆ 战略成本分析与产品/客户最优决策
主 讲 课 程	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 平衡计分卡系列课程 (一) (二) (三) ☆ 企业战略管理 ☆ 全面预算管理 ☆ 战略成本分析 ☆ 流程优化与绩效改进

	☆ 集团管理系列课程（一）（二）
授 课 风 格	丰厚的理论知识附以课堂互动训练，针对性和实操性强，讲师以自己 15 年在大型公司工作以及 6 年多二十余家企业咨询的成功经验，再结合系统管理理论讲授，使学员深刻领会课程的精髓。课堂中讲授时附以现场的演练，使学员能够结合问题现场进行深入的思考、讨论。
部分 培训 客户 名单	☆ 中粮可口可乐 ☆ 中美史克 ☆ 三星电子（中国） ☆ 科泰电子（东莞） ☆ 汤姆逊（东莞） ☆ 海信集团 ☆ 海尔集团 ☆ 康佳集团 ☆ 大唐电信 ☆ 创维集团 ☆ 一汽集团 ☆ 徐工集团 ☆ 滨海能源 ☆ 津滨发展 ☆ 泰达股份 ☆ 中海集团 ☆ 中石油冀东 ☆ 中石油大港 ☆ 津国资委 ☆ 天津医药集团 ☆ 中国北方工业 ☆ 中信医药 ☆ 中国铁科院 ☆ 中国联通 ☆ 顺驰中国 ☆ 农行总行 ☆ 浦发银行天津 ☆ 深发展银行总部 ☆ 青岛市委 ☆ 卫生部医管所 ☆ 上海邮电通信 ☆ 上海豫园商城 ☆ 上海电气集团 ☆ 宝钢集团 ☆ 首创股份 ☆ 航天电子集团
部分 咨询 客户	☆ 一汽集团：辅导完成集团控制系统；（反响很好） ☆ 中科英华 战略规划（反响很好） ☆ 山西美特好集团 战略规划与平衡计分卡（正在推行，反响很好） ☆ 滨海能源：平衡计分卡系统（实施 8 个月后，销售收入增长 42.07%，净利润增长 115%） ☆ 中海集团天津公司：平衡计分卡系统（实施半年后，收入与利润较上年同期均增长 100%多） ☆ 芬兰科泰电子（东莞）：平衡计分卡系统（正在推行，效果明显，反响很好。） ☆ 深圳西部人力资源市场：战略与平衡计分卡系统（正在推行，效果明显，反响很好。） ☆ 深圳喜之郎集团：战略与平衡计分卡系统（正在推行，效果明显，反响很好。） ☆ 卫生部医疗信息化办(NMIE)：战略与平衡计分卡系统（正在推行，效果明显，反响很好。） ☆ 上海熙可集团：战略与平衡计分卡系统（正在推行，效果明显，反响很好。） ☆ 国华能源：战略与平衡计分卡系统（正在推行，效果明显，反响很好。） ☆ 泛美集团：战略与平衡计分卡系统（正在推行，效果明显，反响很好。） ☆ 天津一轻控股集团：组织调整与平衡计分卡系统（正在进行） ☆ 青岛市政府某中心区 平衡计分卡系统（正在进行） ☆ 山东中烟工业公司：品牌战略规划（正在进行） ☆ 滨海能源 战略规划（正在进行） 等等；
近期 讲座	☆ 英国 Marcusevans 主办：“绩效测评与平衡计分卡”国际高峰论坛，地点：上海，主讲：“集团公司如何应用平衡计分卡”（70 分钟） ☆ 上海 HR00T 主办：“全国薪酬与福利高峰论坛”，地点：上海，主讲：“平衡计分卡与绩效薪酬”（55 分钟）

近期讲座

- ☆ 深圳西部主办：“新资本年会”，地点：深圳，主讲：“平衡计分卡：创造突破性发展”（70分钟）
- ☆ 上海慧泉主办：“总裁高峰论坛”，地点：北京，主讲：“基于平衡计分卡的战略管理系统”（2小时）
- ☆ 深圳人力资源开发研究会主办：“平衡计分卡论坛”，主讲：“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（6小时）
- ☆ 浙江台州经理人俱乐部主办：“高层经理论坛”，主讲“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（6小时）
- ☆ 江苏卫生厅主办：“医院管理与信息化国际论坛”地点：南京，主讲：“医院平衡计分卡系统”（60分钟）
- ☆ 卫生部主办：“医院院长与管理信息化高峰论坛”，地点：海口，主讲：“医院平衡计分卡系统”（65分钟）
- ☆ 天津国资委主办：“EVA与平衡计分卡”讲座，地点：天津，主讲：“如何利用EVA与平衡计分卡创造突破性发展”（半天）
- ☆ 北京市政府等主办：“中国国际医药高峰论坛”，地点：北京，主讲：“医院平衡计分卡系统”（70分钟）
- ☆ 山东经委主办：“企业年度总结与高峰论坛”地点：济南，讲座：“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（2小时）
- ☆ 青岛市委主办：“企业表彰会与管理论坛”，地点：青岛，主讲：“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（100分钟）
- ☆ 天津财经大学 MBA 班：“基于平衡计分卡的战略管理”（4天）
- ☆ 北京交通大学与铁科院合办 MBA 班：“基于平衡计分卡的战略管理”（4天）
- ☆ 复旦大学 EMBA 讲座：“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（半天）
- ☆ 中山大学 EMBA 讲座：“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（半天）
- ☆ 暨南大学 EMBA 讲座：“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（半天）
- ☆ 南开大学 MBA 讲座：“如何利用平衡计分卡创造突破性发展”（半天）（崔旭老师组织）

联系我们

北京卡普兰平衡计分卡研究院/创越国际咨询集团 (www.nkcy.com www.cybsc.com)

地址：北京国贸大厦 2 座 2600 室 电话：010—65050110 65057116

天津银丰大厦 A 座 1206 室 电话：022—27466831 27629415

上海胜康斯米克大厦 1425 室 电话：021—58352232 58352998

Email: nkcy@nkcy.com mba@nkcy.com



卓越战略 系统执行

北京平衡计分卡研究院
创越管理咨询有限公司

C&Y MANAGEMENT CONSULTING

>>>>> 创越咨询与您共创卓

"战略至"统解决方案

战略规划

业务竞争

集团战略

