

协同,提升集团企业价值

—BSC 体系的深入应用探讨及实践

广州港华燃气有限公司(511400) 陈 强

1 前言

一个企业集团必须不断寻求能促使集团整体价值大于各个下属企业单独运行产生的价值总和。协同,就是集团内部各个组成部分获得协同价值的有力工具。

关于集团与下属各业务单元的管理协同上,有二个重要问题:一是作为集团总部,如何进行价值定位从而创造价值?如何采用有效的管控模式与下属业务单元产生协同?二是在集团总部周围的利益相关者中,如何建立协同并产生协同效益?

所以,集团总部需要一套管理工具,使公司下属各业务单元创造的价值大于各单位无总部指挥和干

涉所单独创造的价值总和。BSC 体系(包括计分卡、战略地图、战略中心型组织五项原则、组织协同)的深入应用,可以为集团提供了一套治理模型,帮助集团挖掘组织协同的价值。

从 BSC 体系全球最佳实践五项原则(五项协同原则)中,自 2006 年到目前为止,广州港华燃气有限公司(下简称为广州港华)实施具有广州港华特色的 BSC 之“四卡一模型”体系主要聚焦于第一和第二个原则(即高层推动变革和将战略转化为可操作的行动二个原则)。2008 年中继续在其余三项原则上(协同组织、使战略与个人激励挂钩、以持续流程来管理战略)完善相应的实践试点活动。

自 2007 年始,广州港华就开始了在实施 BSC

气集团公司领导给与了充分的肯定和高度的评价。集团公司总经理率集团众部门负责人专门听取了这一创新成果的汇报,评价成果符合集团公司“站在新起点,跃上新高度”的理念,在科技创新方面走在了集团的前列,并对今后这一成果的拓展、延伸应用提出了具体的建议和要求,同时,在北控集团、燃气集团的企业报上给与及时、重点的专题报道,推动和促进这一成果的推广应用不断深化和延伸。

分公司 PDA 平台的创建和应用,依托科技手段实现企业的精细化管理,在全国燃气行业尚属首次,分公司在全国燃气行业率先实现了生产过程标准化管理,具有极高的应用和推广价值。这一举措,既是建设大国际都市,与国际燃气科技接轨的需求,也是决胜 2008——全力确保奥运的需求,又是北京燃气事业迅猛发展的需求;既符合全国燃气行业科技创新的需要,也符合燃气业安全形势发展的需要,又符

合北京燃气建设新国企,实现精细化管理的需要。

综上所述,分公司创建运用的 PDA 安全操作控制平台,经过一年多的试行和运用,在经济效益、社会效益、管理效益等方面取得了显著的成效。但作为改革中的创新成果,仍有待于进一步培育和完美。分公司在不断运用和巩固这一平台的基础上,今后将逐步拓展 PDA 的应用领域,尽快着手将立管通气、拆改迁装工程验收、入户安全巡检及维修服务等相关系统对接,纳入 PDA 安全操作控制平台中去,达到资源共享,形成工程施工、通气复气、用户巡检、维修服务、事故抢修、营业收费等一个整体链接,再与集团公司系统对接形成精细化综合管理。在不断发挥扩大成果的同时,也将不断查找不足,扬长避短,使该项成果不断深入、广泛地创造效益,为首都燃气事业的高速、持续发展再创佳绩!

的过程中尝试了某些达致协同效应的做法。本文首先就全球最佳实践——BSC 协同的五项原则对“集团协同”作一论述,其间,对于应用 BSC 体系工具的协同效应在广州港华的实践作一简单介绍,以期抛砖引玉,使得 BSC 体系的系列工具在公司的实践中不断深入,从而为公司创造更大的价值。

“建立协同链,提升集团企业价值”,那么,集团总部如何创造价值?其价值定位如何?我们需要从经典的客户价值定位说起。

2 客户价值定位(客户价值主张)

从经典理论,我们可知企业对于客户价值定位有以下已成为共识的三种定位:

(1)成本领先:以低成本的产品和服务参与市场竞争。

(2)创新产品领先:为客户提供具有创新体验、领先市场的产品和服务。

(3)一体化客户解决方案:着重于客户亲密度实施,为客户提供一体化的或定制化的产品和服务。

以上定位策略在大多数公司都有运用,那么,作为集团企业的价值定位如何呢?

3 企业价值定位

3.1 当集团企业将各个业务单元和职能单元协同在一起的时候,将产生一种额外的价值——集团企业价值。要产生这样的额外价值,手段就是协同。

3.2 作为集团总部,如何进行价值定位?

集团不同的发展阶段,内外部经营环境,集团与业务单元的管控模式和治理结构直接影响到集团总部的价值定位。

笔者认为,通常集团总部实现的职能主要是战略管理、风险控制、资源整合、运营协调、服务支持五个方面,主要是集团代言人、管理监控者、服务者、专业专家、标准化制定者等角色。

表 1

集团总部 BSC 的四个维度	价值体现	体现价值实现的行动 (注:与集团的管控模式有关)
财务维度	集团/股东价值	收购兼并,投资决策,监督管理(财、人)、资源管理。
客户维度	客户价值	打造并发挥品牌优势,整合销售平台(如客户中心),共享客户资源,开展产品交叉营销,统一客户价值定位。
内部流程维度	流程价值	在内部营运方面,为业务单元提供高水平的专业服务。发掘能为各个业务单元在营运上的核心能力,加以推广,通过业务流程优化重组管理最佳实践、生产、风险管理、管网战略性规划、市场资源共享、新产品研发、IT 系统、信息共享等,实现规模经济。
学习和成长维度	组织价值	集团内范围内协调内部人才市场,实现人才配置最优化,人才招聘,任用,领导力的实践,培训体系,管理工具的实践等的共享,建立统一的知识管理体系以分享最佳实践。 (比如港华燃气有特色的策略规划圈活动、专业工作坊、KMF、SQS 的知识成果共享机制等)

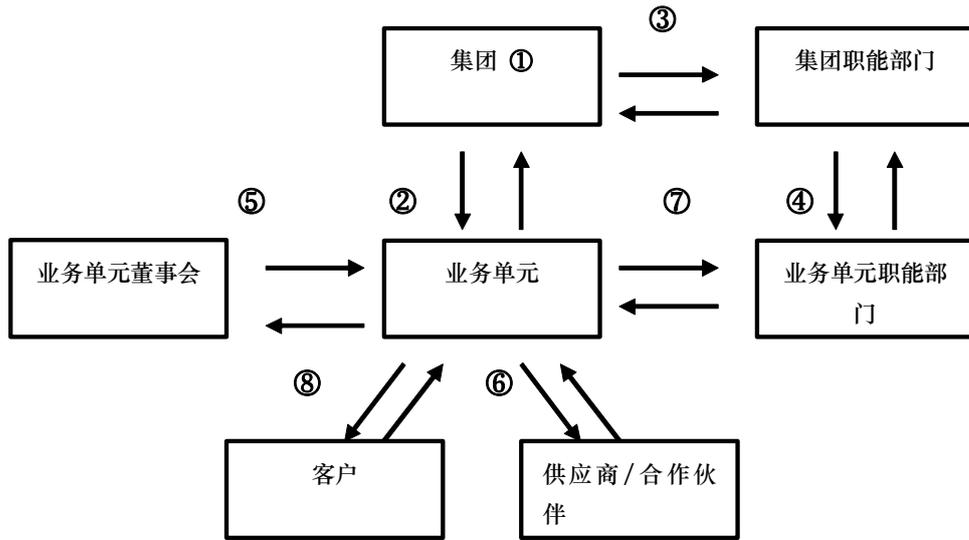


图 1

3.3 从业务单元的 BSC 到集团总部的 BSC——价值如何产生？

(1) 业务单元 BSC 的四个维度所要回答的问题 (这是我们常见的描述)：

财务维度：我们如何为股东增加财务价值？

客户维度：为实现财务价值，我们应该怎样为客户创造价值？

内部流程维度：为实现客户价值，我们要注重哪些内部流程的优异运营？

学习和成长维度：为实现内部流程的优异运营，我们如何整合人才、领导力、文化、组织等这些无形资产？

(2) 集团总部 BSC 的四个维度所要回答的问题：

财务维度：如何帮助各业务单元提升它们的股东价值？而实现集团整体价值的提升？

客户维度：如何通过集团品牌优势和共享客户资源来提升整体客户价值？如何整合行业市场，在业务单元发展的关键战略因子(如气源、价格、政策、多元化、品牌形象、资源协调、统筹优化等)上为业务单元提供强有力的支持？

内部流程维度：如何在集团范围内建立“协同链效应”以提升整体内部流程价值？

学习和成长维度：如何发展和共享无形资产？如何建立并发展统一的领导力及文化？如何在集团内优化人才系统，并帮助各业务单元建立战略性人力

资源体系，在引、用、育、留才方面提供专业支持？

(3) 实现集团协同群(协同群，见以下第四点)所产生的价值体现(BSC 四个维度)

4 集团企业协同的价值创造流程

价值创造的流程(协调链及协同点)，见图 1。

5 协同群、协同的主要问题以及实现协同的途径(见表 2)

下文以“协同实现的途径”为线索阐述如何实现“集团协同群”的协同效应的：

5.1 集团总部管控模式确定及其价值定位

(1) 推行影响整个集团的管理体系包括核心的 BSC 体系，理清集团的价值定位是最基础的关键事项。管控模式决定了集团总部的功能定位，要在集团价值定位上产生协同就必须首先确定集团的管控模式。

另一方面，集团总部价值定位——集团总部的核心职能是什么？这又是集团公司实现有效管控的一个关键问题。

由于股权的不一样，集团会有控股、参股、全资子公司多种情况，特别是对于全国性的大的集团，地区分散、又有参股的成份，如何处理与地区参股公司

表 2

序号	协同群	协同的主要问题	协同实现的途径
①	集团总部价值定位及管控模式确定	<ul style="list-style-type: none"> ● 要传递什么样的价值? ● 如何确定管控模式? 	总部确定
②	集团总部与业务单元的协同	<ul style="list-style-type: none"> ● 逐层分解集团战略目标到各业务单元, 结合业务单元情况形成业务单元战略。这是一个从上到下, 再从下到上的沟通过程。 ● 各业务单元的BSC计分卡和战略图需要反映自身优势同时也反映出对集团的价值贡献。 	主要通过“四大目标”: 1、财务与客户战略 2、内部流程与学习成长战略之间的协同实现。
③	集团总部与其职能部门的协同	<ul style="list-style-type: none"> ● 将集团总部策略转变为集团政策, 由总部职能部门管理跟踪(通过各业务单元的战略执行力和措施保障) ● 职能部门要确定其价值定位。职能部门的战略要支持集团的战略。 	职能支持部门的协同
④	集团的职能部门与业务单元职能部门的协同	<ul style="list-style-type: none"> ● 集团总部职能部门应在体现其价值定位上, 以自身的专业与视野, 服务于业务单元职能部门。 ● 业务单元职能部门的业务战略应在充分体现业务单元战略的基础上, 要反映集团总部职能部门的业务战略; 	职能支持部门的协同
⑤	业务单元与其董事会的协同	<ul style="list-style-type: none"> ● 业务单元董事会对业务单元的战略(战略描述、战略图、战略主题和计分卡)进行批准、评估和监督。“总经理报告体系”以BSC为核心信息来源。 ● 战略图和BSC计分卡信息作为董事会与业务单元战略执行、业绩沟通主要信息资源。合资公司以BSC计分卡报告向董事会沟通、报告业绩。 	业务单元与其董事会的协同
⑥	业务单元与其合作伙伴的协同	<ul style="list-style-type: none"> ● 以BSC体系整合、协同各合作伙伴。 ● 具体通过KPI或合作协议提供一种全面的契约结构与合作伙伴协同。 	与外部合作伙伴协同
⑦	业务单元与其职能部门的协同	<ul style="list-style-type: none"> ● 将业务单元策略转变为业务单元的政策, 由职能部门管理跟踪。 ● 职能部门要确定其价值定位。职能部门的战略要支持业务单元的战略(通过其计分卡和战略图)。 	职能支持部门的协同
⑧	业务单元与其客户的协同	<ul style="list-style-type: none"> ● 将业务单元的客户价值定位传递给客户, 并通过客户反馈和评估指标来反映。 ● 要平衡服务成本与服务客户的关系, 以公司客户价值定位为指引。 	与外部合作伙伴协同

董事会的关系, 如何贯彻集团的战略思想和战略意图是个挑战。

(2) 集团总部应该随着企业内外部环境的变化而不断地审视现有的管控模式的合理性, 也就是说, 管控模式的评估和选择应该是一个动态调整但又相

对稳定的过程。

随着企业集团的不断发展, 集团的管理总体上呈现出从集权到分权发展的趋势, 这样可以避免出现总部人员过多, 机构过于庞大的问题, 也有利于高层管理人员集中精力考虑企业的未来发展问题。

企业集团的各种管理模式,没有好坏之分,只有适合不适合之分。当企业的经营环境和发展战略进行调整的时候,企业集团的管理模式就必然随之变化。

(3)评价集团管控模式合适与否,一要看其与公司战略匹配程度;二要看是否充分发挥了集团的功能,体现了集团总部存在的价值;三要看其对各业务单元发展的支持促进作用;四要看集团管控的成本效益。

(4)现在一个趋势是选择战略控制型。战略管控型管控模式主要以战略规划为主:

* 总部可以视情况设置具体业务部门。

* 集团主要关注集团业务组合的协调发展、投资业务的战略优化和协调,以及战略协同效应的培育,高级主管的培育、品牌管理、最佳实践经验的分享。

* 主要管控手段为财务控制、战略规划与控制,人力资源控制,以及部分重点业务的管理,是介于集权与分权之间的一种管控模式。

(5)集团总部的价值定位

(有关阐述见本文第二大点:企业价值定位)

5.2 集团总部与业务单元的协同——财务与客户战略的协同

(1)集团总部设定高端指标,如 EVA、ROI、ROE 等指标,并通过战略图和 BSC 将此分解到下属各业务单元,成为评价下属不同业务的业务单元的统一的评价标准。除此之外,根据各业务单元的不同情况,设定不同的指标,但总的要求是要支持集团的发展战略。

(2)集团总部建立统一的集团品牌,并在所有的业务单元中推广——所有业务单元都将实现集团品牌价值的承诺。

(3)集团总部通过建立统一操作模式的客户服务与产品销售平台(需要确定目前客户中心的定位),并让业务单元共享这些平台,实现下属业务单元的交叉销售,带来增长点,提升收入。

(4)集团通过“统一客户价值定位”或“公司品牌与产品品牌的协同效应”创造协同效应。

比如,对于所有客户:稳定、安全、可靠的气源供应,亲切高效的服务等。

对于高价值客户:提供一对一的“贴身”服务等。

如广州港华对产品业务组合发展及客户价值主张战略的确定。(略)

5.3 集团总部与业务单元的协同——内部流程与学习成长战略的协同

(1)集团总部发挥信息汇集的优势,建立行业,特别是各业务单元的各个职能的标杆数据库,用以评价各业务单元职能管理水平,更重要的是帮助各业务单元提升相应的职能管理水平。

(2)集团总部建立通用的业务流程和服务带来协同效应。如 IT 系统的统一,集中联合采购。

(3)集团通过实施 BSC 体系,并以此管理体系为核心管理体系,可以有效整合原有的内部营运的管理方法,将原有管理方法提升到全局层面,帮助识别对战略最有影响的内部流程完善项目。

(4)集团总部通过建立一套延长客户价值链的方法指引,为客户提供一站式服务,从而增加效益增长点。

例如根据不同的客户群,提高不同档次的服务,并且是有偿服务。

又如,炉具咨询、安装、维修业务的赢利化;扩大厨房用具的销售产品的种类及范围;借助燃气公司拥有相对稳定的庞大客户群的优势,尝试进行新的营业领域的开拓。

(5)集团总部可以通过推动领导力开发、领导力胜任模型、企业文化建设、人力资本运行与开发带来协同效应。

① 领导力胜任模型与战略的协同

② 集团范围内的人才市场与人才优化配置。

③ 确定并管理战略岗位群。

例如,在领导力胜任模型与战略的协同方面:

广州港华 2008 试行的管理者胜任能力模型是以港华燃气企业价值观念为指引,它集中体现了企业价值观和公司战略图对各级管理者的要求,是基于“有效领导力=素质×绩效”的原理,作为 BSC 四大构面之基础的学习成长构面驱动因素,致力于培养提升管理者素质、建立管理人才梯队的管理工具。具有一定的稳定性。

广州港华在研发能力模型时,为了配合公司 BSC 四大目标的实施,主要基于“战略人才管理模型”。“模型”的具体内容着重体现以下两点要素,就是说要将以下两点真正“落地”:

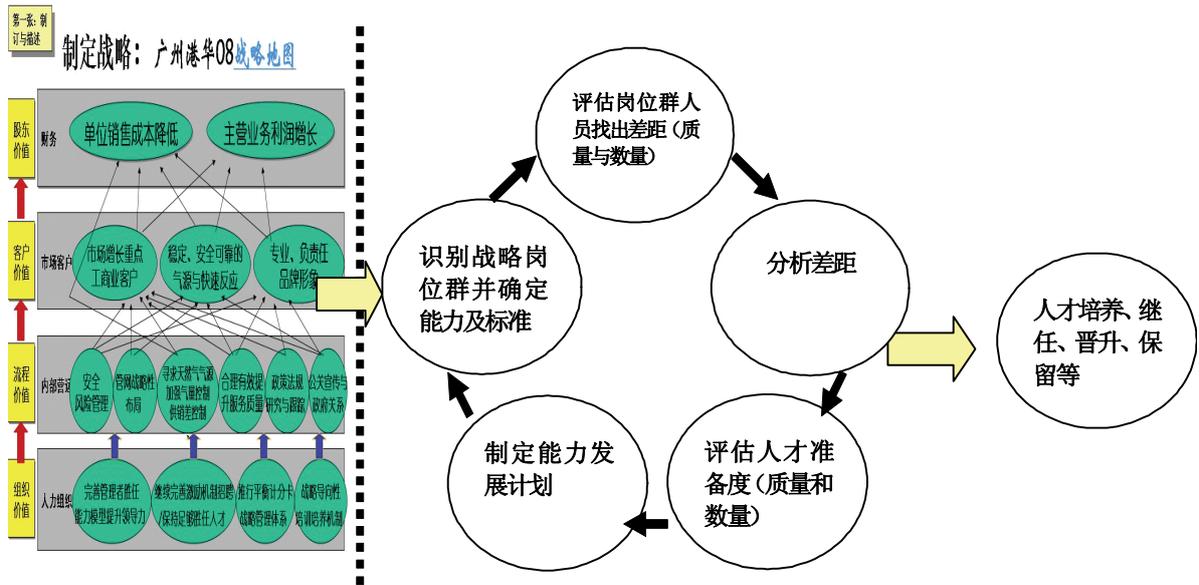


图 2

* 公司战略要求(从战略图分解而得)

* 公司价值观要求(从价值观直接或间接体现)

(6)集团通过建立知识管理体系和从最佳实践中获取协同效应。

例如,港华燃气集团倡导的 KMF(管理特别研究项目)、SQS(优质服务计划)、专业工作坊等的特色文化,广州港华建立的 SP(管理人员管理研究项目)、客户服务质量指数、总经理信箱文化,也是一种具特色的管理工具,如何建立机制,将这些每年都有新成果进行知识分享和传递,以最大程度地发挥其促进生产力提升的作用。

(7)集团通过建立集团层面的 BSC 之战略主题来协同各业务单元。例如图 2 所示。

5.4 职能支持部门的协同

我们要讨论一个问题,职能支持部门的工作是否与业务发展和公司战略协同,以及协同的方式和效果如何?该问题的讨论包括以下 3 组协同群:

①集团总部与其职能部门的协同

②业务单元与其职能部门的协同

③集团的职能部门与业务单元职能部门的协同对于①、②二类协同,性质相仿。我们阐述如下:

(1)流程方面。在职能支持部门的流程方面,根据业务单元业务部门策略和业务单元的公司战略,以及集团对应的职能支持部门的战略,业务单元的

职能支持部门应确定要提供的战略化的服务项目。这些服务项目可以通过职能支持部门的 BSC (四大目标)加以衡量。

例如:广州港华人力资源部门根据公司战略主题,提出“人力资源部门实现公司 2008 战略主题的行动方案”,确定该部门的七大战略主题,其中之一就是链接公司战略的“建立战略导向型培训培养体系”,面向业务部门提供专业化服务,同时服务公司的整体战略。

①建立“战略导向性学习培训投资计划”,将学习与培训定位成对业务提升和公司发展强有力的驱动力。(见图 3)

②建立战略导向型培训培养体系可以采用以下简单的形式表达:

传统的培训体系的实施步骤是:1 培训需求---2 培训方案设计---3 培训方案执行---4 培训效果评估反馈;但笔者认为,公司提供一个使培训效果更好、更快地转化为生产力的平台更为关键。应是:1 培训需求---2 培训方案设计---3 培训方案执行---4 培训效果转化措施---5 培训效果评估反馈。

如广州港华培训培养体系操作流程(略)

③具体地,针对上表中“培训需求来源”的第二点“公司战略要求”,将学习培训投资与公司战略主

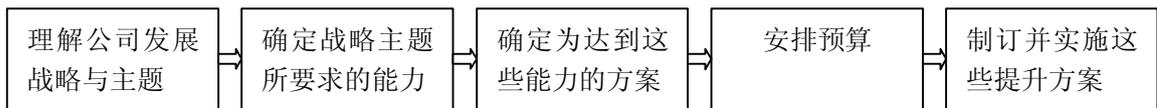


图 3

题相连接。(略)

(2)战略定位方面。在职能支持部门的战略定位方面, 职能支持部门可以与市场部门的策略一样提出自己的定位, 是低成本、产品服务领先还是全面的客户的解决方案, 职能支持部门应在这其中一、二个方面或综合三方面提供优质服务。

例如, 根据公司发展战略和发展阶段, 广州港华公司人力资源部门确定其战略定位是基于“控制人力资源部的营运成本的基础上, 着重于提供产品服务创新的全面的客户解决方案”。

经过广州港华两年多的四大目标的实践, 2008年在最基础的驱动因素——学习与成长方面进行了探索。如基于公司战略主题, 建立人力资源部门的“战略主题和行动方案”, 为公司和业务部门提供人力资源战略化服务。如:

- * 战略化服务一: 研发 BSC 体系在公司的本地化项目, 并组织推广应用;
- * 战略化服务二: 培育、带头倡导企业价值, 作为中介, 在内部与员工沟通公司战略;
- * 战略化服务三: 建立领导力胜任模型, 制订管理者培育、后备、发展管理体系;
- 战略化服务四—六:(略)

(3)衡量服务效果。确定职能支持部门的战略化服务后, 需要制订这些部门的 BSC 计分卡及战略图以衡量服务效果, 及完成这些战略服务的行动方案。职能支持部门的四大目标可以是表 3 内容。

例如: 建立人力资源部门的战略图以及 BSC 四大目标。

广州港华人力资源部门的战略图:(略)

广州港华人力资源部门的 BSC 四大目标:(略)

(4)以上我们对“职能支持部门的协同”中第 1 和第 2 类协同形式作了一阐述, 对于第 3 类协同形式——集团的职能部门与业务单元职能部门的协同这类协同, 同样要明确以下几点:

①首先, 集团的职能部门的价值定位及角色扮演。

②为实现这些价值和扮演好这些角色, 集团的职能部门的团队建设应达到怎样的标准。

③根据以上标准, 制定的集团职能部门的 BSC 计分卡和其行动方案要体现对各业务单元职能部门的支持、指引、服务。

④集团职能支持部门要处理好两种角色, 一是服务于集团总部其它部门, 二是服务于业务单元及其职能支持部门。这两方面都是可以通过其战略图及 BSC 计分卡来分别加以描述和衡量。

5.5 业务单元与其董事会的协同

业务单元与其董事会的协同体现在董事会如何利用计分卡工具实现其职能。如审阅业绩表现、与投资者沟通、在有限时间内快速、有效地审阅、批准并监督业务单元战略制定和执行、评价业务单元的发展现状和发展后劲、评价业务单元高管层、将业绩与业务单元的激励挂钩等。

(1)业务单元总经理个人计分卡

* 区分个人业绩与业务单元业绩;

* 与业务单元业绩一道成为高管个人评估、奖励、发展的基础;

(2)业务单元的年度董事会报告

以战略图、计分卡的简洁精练、统一标准的崭新的形式, 向董事会报告、沟通业绩, 甚至与投资人沟通。

(3)关于业务单元的业绩与激励措施挂钩问题

确定业务单元的 BSC 四大目标业绩指标后, 以此为业绩标准进行激励的基础。既要看短期的财务业绩, 也要看业务单元的长期发展的后劲以及在无形资产方面为集团所做出的贡献:

* 创新的管理模式的研究并为集团提供的有价值的实践活动总结

* 内部管理水平的提升

* 与当地政府保持良好的关系

* 提升了集团品牌在当地的美誉度

* 员工能力提升

* 为集团培养和输送的高质量的人才贡献等等

表 3

BSC 四个维度	关键成功要素	战略目标 (举例)
财务维度	费用控制	成本、费用控制率
	成果有效	对财务目标的支持度
客户维度	服务公司高级领导	创新成果交付质与量/总经理报告准备质量
	服务业务部门	满足人才到岗需求/培训及时率/服务调查分数
	服务员工	计薪正确/IT 服务响应时间/报销及时/审批及时
内部流程维度	内部运营效率	人均服务内部客户数
	客户关系	内部客户满意率
	战略化服务	营运成本分析/风险管理/公司人力资源准备度
	创新的思维及行动	SQS 建议数/合理化建议数量及质量/SP 成果评价/实施创新管理行动
学习和成长维度	内部培训培养	知识分享站次数/内部员工分享经验数
	能力提升	能力评级
	积极的部门文化	调查数据

这些无形价值。

5.6 业务单元与其外部合作方的协同

(1)BSC 为衡量与外部合作伙伴业绩提供一种标准模式。具体可以有与供应商、重要客户、外包队伍等的协同关系。下面以广州港华对外包队伍—工程施工队伍的管理来予以说明。(略)

(2)至于业务单元与其客户的协同,主要是确定企业对于客户的价值定位,并有效地传递这些价值,在此过程做好反馈和评估成果,并平衡好服务投入与提升服务质量的关系。

至此,我们对所有集团协同的 8 个协同点进行了阐述。这些协同必须有人来负责统筹管理,以下对于如何管理这些协同进行阐述。

6 管理协同

整个协同体系的建立的基础是企业内推行 BSC 体系。但外部环境在不断变化,企业战略和 BSC 四大目标也必须不断变化以应对竞争环境的变化,所以在企业中的协同也需要不断变换“阵形”以形成新的协同,这就需要对动态的协同加以动态的管理。

企业必须拥有一整套积极的策略来教育、沟通、激励和链接员工和公司战略。企业还必须将其现有的管理流程、资源分配、四大目标的设定、战略主题和行动方案管理、四大目标的检查、管理回顾等与公司战略相链接。

6.1 建立战略管理机构

建立战略管理机构,对组织协同链进行管理。战略管理机构职能:

- * 协助战略规划部门制订公司战略。
- * 根据公司战略,组织制定企业计分卡和帮助下属单位制订计分卡。
- * 组织签订 BSC 四大目标责任书
- * 协同实施战略的资源配合
- * 跟进战略主题的实施进度
- * 协助 HR 部门向员工进行宣传、沟通战略
- * 组织战略管理回顾会议
- * 最佳实践共享计划实施

如,港华燃气广州区域为进一步推行 BSC 四大目标,建立了区域战略委员会,明确了相应的职能、人员、及管控模式,以期实现区域协同以达到整合资源,促进区域整体稳步发展之目的。

6.2 对协同点进行检视

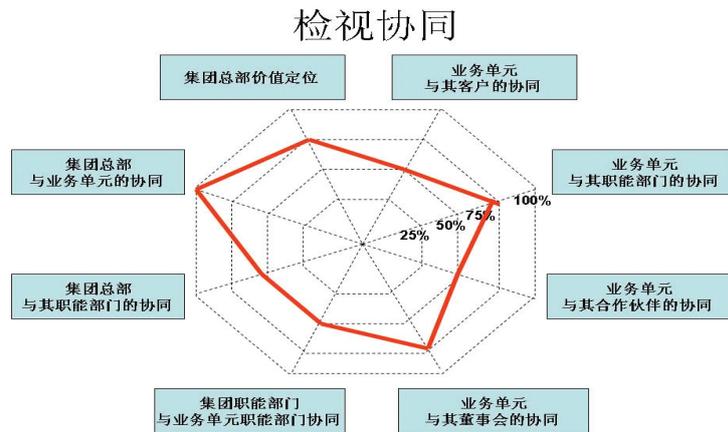


图4

这项工作由公司战略管理机构负责组织。对8个协同点的检视,见前述有关内容(第四大点)。

6.3 评价协同的成效

为了检验各种协同点的成效,是否达致协同效应,必须对此进行衡量。如下A合资公司的协同指数(表中数据为假设)(略)

以一定的图表(如雷达图4)表示A合资公司8个协同点的表现情况,我们可以据此建立“集团协同指数”这一KPI(可以是战略管理机构的KPI)。以评估协同的成效(主要是过程成效),以便采取措施。

6.4 战略管理安排及管理回顾会议

(1)建立“战略管理安排表”以对战略性工作进行有序管理。例如广州港华的有关实践(略)

(2)管理回顾会议:

管理回顾会议是BSC之战略中心型组织五原则之第五原则的具体体现。

其基本目的就是对BSC四大目标的业绩进行评估、修正、反馈等,是管理协同的重要手段。

例如:广州港华目前采取以下形式的管理回顾会议形式(略)

6.5 与计划、信息、预算流程相协同

(1)对于计划工作,企业实际上可以通过战略图和计分卡的制定,明确战略规划和年度计划,要求各业务单元或是各职能部门制订各自的行动方案计划。并在日常工作中予以监控。

(2)实施BSC体系以后,我们必须高度重视BSC信息体系与现存信息报告体系相协同的问题,如“总经理报告系统”等。通过在类似重要信息体系里面以BSC为核心信息来源,以有效推行BSC。

(3)大多数企业的预算过程是缓慢、烦琐的,管理成本相当高,常常历时6-8个月,“全民动员,上下齐动”。预算这个资源配置方式必须在战略指引下进行,避免为预算而预算,业务部门做预算只是“拍脑袋”确定,缺少市场分析和战略思考和部门工作规划。以上“战略管理安排表”可以用来合理安排目前预算制订与BSC规划过程的协同。

综上所述,BSC体系系列工具可以成为集团创造协同效应强有力的工具,我们必须制订推行此项战略工具的“战略”。随着广州港华以及港华燃气广州区域对BSC体系系列工具的进一步推行,必将有效推动公司及整个区域的发展。

