

企业战略管理解决方案及案例分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/38/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_88_98_E7_c32_38052.htm

编者按：执行力低下成为当前企业管理者不能承受之痛。如何让华丽的企业战略从纸上落地，如何保证部门、团队与员工的绩效成果与企业的战略目标保持一致？企业绩效管理成为连接这一切的桥梁。本期选取蓝光公司企业战略管理解决方案作为案例，希望能对相关企业提供有所启示。在企业价值创造的过程中，企业绩效管理（BPM）是联系企业战略与执行的桥梁。它通过平衡计分卡（BSC）等全球普遍采用的工具和方法，来辅助企业正确地制定战略，并将企业战略逐渐分解为部门和个人的关键绩效指标（KeyPerformanceIndication），落实相应的行动计划，在执行过程中进行有效监控，并协助企业恰当地优化战略。本案例展现了如何通过设定目标、建模预测、计划预算、监控、分析评估与报告等BPM循环六个过程

毯南冉丿吆头椒
词迪制笠导ㄣ 蒂怵F笠当尘埃禾焔ぜ牛ㄣ檳猓荷钲诘囊患
掖竿偷繿釉透郊圃焐蹋毆灿伤母鏊乱挡孔槌衫豆夤荆ㄣ檳猓
荷翹焔ぜ畔率舩囊瞧魔乱挡? 蓝光公司在开发和生产激光设备方面处于国内领先地位，现有员工600人，其中300人是生产人员，100多名的研发和设计人员，其余是工程、销售、市场和管理人员。主要生产两类光电产品：电子数字计算器和激光器。该公司主要通过直属销售团队和代理商来销售产品，现有遍布全国的3家分支机构和11家代理商。战略目标随着经济的发展，要保持蓝光在业内的领先优势，提出了更高的要求：市场变化快，要求企业透明度越来越高；市场竞争加

剧，要求企业反应更快；市场对企业创新能力要求越来越高；投资者对企业的利润要求定位较高。蓝光公司在两年半前采购了财务通软件，主要用于财务管理。在新的竞争要求下，原有的财务通已明显不能支持蓝光的战略发展。具体表现为：客户数量在增加，满意度却下降，导致客户流失率增加；生产效率不高、周期长；库存资金占用大；企业对市场变化反应慢；手工操作、信息传递不及时、不准确；管理方式陈旧，不适应企业长远发展要求。面对这一现状，2002年走马上任的CEO明确提出：“将带领蓝光实现信息化”。同时，他将蓝光的战略目标确定为：“不断推出新的技术与产品，创造最佳的股东回报率和实现今年销售收入增长50%。”

调研报告确定这一战略后，CEO迅速组建了公司内信息化委员会，并聘请国内管理软件公司金蝶软件为其撰写了“战略实现的可行性调研报告”。金蝶代表入驻蓝光公司后，很快根据BPM循环的六个关键步骤对该公司的现状进行了全面的调研和评估：

设定目标：按照平衡记分卡（BSC）的财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度来衡量，蓝光公司未能系统地将战略目标分解为具体的关键绩效指标，并落实到部门与个人。如果蓝光公司要实现销售收入增长50%的目标，必须达到毛利率增长32%、税后利润率增长15%、净利润率增长到10%的各项指标。

建模预测：在这一过程中，金蝶发现，蓝光的销售总监常常抱怨销售预测不准确，而生产总监则会指责临时定单较多，蓝光很难在事前对营运状况和盈利收入做出预测。在这种情况下，金蝶指出，可以通过建模工具对各种业务模式的营运状况和盈利收入进行预测，用于衡量战略目标的可行性。

计划预算：在蓝光，生产总监只

制定月计划，也从不进行计划调整和修订；而财务总监也反馈预算变化大，难以反馈！因此需要根据企业、部门、个人的目标，进行全面的计划与预算，充分调配企业的各种资源以发挥其最大价值。并制定相应的行动方案，确保战略目标的可操作性。

监控：在蓝光，几乎从上到下，一致反映缺乏有效的监控保障，CEO称难以及时监控；销售总监抱怨几天后才知道销售现状如何；CIO则指出财务与业务没有实现一体化。在这种情况下，可以通过先进的管理监控工具，实时对比实际关键绩效指标与计划关键绩效指标的差异，便于采取相应措施，保证部门、个人的执行与公司的整体战略目标一致。

分析评估：由于上面的4个步骤在蓝光都无法很好地实现，所以CEO难以得到有效的分析数据，也就不知道目标实现的情况；而CIO更不能对部门与产品进行有效的评估。因此，需要提供完善的工具与方法，对企业运营结果进行深入的分析与评估，剖析出实际与目标之间差异的原因，为企业战略的调整提供正确的决策信息。

报告：CEO得不到有效准确的报告；CFO只能提供财务报告；销售总监不能得到财务方面数据。在此环节，需要能提供丰富的报表，针对不同管理者的需求，全方位反映企业的运营状况。

综上所述，金蝶得出结论，前任CEO留下的过时守旧的管理方式和信息化工具，已成为公司实现战略目标的一大障碍。蓝光公司要实现战略成功的关键因素是：提升数据分析和决策支持能力；扩大销售渠道、增强销售能力；加强预算控制；改进生产工艺、提升产能；降低库存、提高库存周转率；降低成本、准时交货；提高内部沟通效率；开发新产品、缩短新产品上市时间。如何在短期内使上述指标得到显著的提升？蓝

光目前迫切要解决的问题是使决策信息彻底贯穿企业战略制定、战略执行和战略优化这一战略企业管理的全过程。金蝶公司顾问向蓝光CEO推荐了最新的战略企业管理信息化解决方案，该方案以企业绩效管理（BPM）为核心，能有效连接蓝光公司战略与执行。其最大的贡献是在于能够帮助蓝光公司及时获悉决策信息，实现战略从制定到执行再到实现企业价值的全过程。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com