

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_ti2020/478/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_88_98_E7_c32_478537.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
患掖竿偷缙釉透郊圃悟蹋毆灿伤母鳌乱挡孔槌衫豆夤荆ㄣ檳
猓荷翘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。

>战略管理应用架构

蓝光CEO和公司管理层在认真研究了金蝶公司提供的“战略实现的可行性调研报告”后，决定听从该公司意见，选用该公司的战略企业管理信息化解决方案来对企业管理进行重新规划。以企业绩效管理（BPM）为核心思想的战略企业管理信息化解决方案K/3v10，在传统事务处理的基础上，凭借先进的商业智能（BI）和数据仓库（DW）技术，提供了一整套衡量企业绩效的工具与方法，体现以业绩为驱动的经营和管理模式，帮助企业实现战略目标。BPM紧密连接企业管理的三个层次：战略管理层、管理控制层、业务操作层。

战略管理层：企业根据发展愿景和内外竞争因素，制定战略目标，确定战略执行途径并将目标逐层分解，落实到行动方案，从管理控制层与业务运作层的战略执行过程中获取实时反馈信息，从而优化战略。

管理控制层：将行动方案转化为计划预算，对绩效运作过程进行实时监控，根据分析报告，调整行动方案。

业务操作层：借助ERP/ERP II系统，执行具体的业务操作，并产生绩效评估的实际业务信息。

根据这一思路，金蝶为蓝光搭建了面向多层次的战略企业管理应用架构：第一层是面向蓝光业务操作人员的业务运营管理层包含财务管理、物流、制造、客户关系管理、人力资源、办公自动化等，为蓝光公司

提供企业日常业务的处理功能。主要的实现工具包括预算监控等以及具体的业务监控工具。业务操作人员在ERP、CRM、SCM等业务运营管理系统上进行相关的业务处理，监控业务结果，并进行相应处理。第二层是面向蓝光公司管理控制人员的商业智能层为蓝光公司提供全面的商业分析与优化功能，包括财务分析、物流分析、制造分析、人力资源分析及客户关系管理分析等。通过管理驾驶舱、管理合并工具、报表合并工具、全面预算、预算监控等工具，帮助蓝光中层管理者贯彻执行企业战略，并对战略执行情况实时监控，以便采取相应的措施。第三层是面向蓝光公司战略管理人员的战略企业管理层通过提供企业战略管理和战略规划的各种工具与方法，来实现目标管理、业务规划、预算管理、管理监控、业务合并、投资者关系管理等功能。运用平衡计分卡、战略地图、业务建模、运营预测、全面预算、管理合并报表、报表合并工具、管理驾驶舱等工具，用于帮助蓝光高层进行战略制定、战略监控和优化。战略目标的有效分解与执行金蝶针对蓝光公司过去在战略执行和绩效考核中的问题，提供了平衡计分卡（BSC）的工具与方法。蓝光公司战略目标执行的第一步，是要将战略目标进行有效的分解。平衡计分卡（BSC）被《哈佛商业周刊》誉为“75年来最具影响的战略管理工具”，它超越了传统的仅从财务角度来衡量企业绩效的评测方法，创新地通过对企业在财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度的共同绩效评测，将抽象的战略有效地转化为具体的员工行动，从而大大提高战略的执行能力和绩效表现。金蝶利用平衡计分卡，帮助蓝光公司在四个维度建立起关键绩效指标。同时利用战略地图有效地分解战略对象

，建立起关键成功因素（CSF）的因果关系。蓝光的战略目标“创造最佳的股东回报率和实现今年销售收入增长50%”，要实现这一目标，需要做到：财务方面实现税后股东利润率达到15%、税后利润率达到10%、销售收入增长50%、提高设备产能、提高存货周转率、加强预算控制、降低成本。

客户方面实现扩大代理商规模近150%、增加市场占有率、提高客户满意度（24小时内上门服务）和忠诚度（老客户的保留）。内部流程上要保持技术领先地位、改进生产方式和营销方式、提高内部沟通渠道畅通、加强与供应商沟通、减少重复采购、具体流程重新再造。学习与成长方面要明确部门、员工绩效目标、提升企业整体客户意识、创建具进取精神的环境、提高员工满意度、信息系统的集成、提升信息分析能力。在战略目标分解后，就要严格按照“目标量度指标计划”，将关键绩效指标转化行动方案。在执行的过程中，还需要实时的绩效监控。从ERP、CRM、SCM等业务交易系统中实时获取关键绩效指标的实际值，与战略目标值相比较后，透过管理驾驶舱展现出差异，便于企业管理者实时掌握企业的运营状况。借助消息平台、预警平台、ABC成本管理等各种管理监控工具，指导业务人员采取相应的处理措施，保证部门和个人的行动与战略目标始终一致。BPM循环在致力于实现战略目标的同时，提供了丰富的分析评估方法，可以根据蓝光内外环境的变化，一方面可以对关键绩效指标进行及时调整，另一方面帮助企业重新制定正确的战略目标。经济效益与投资汇报经过实施，企业战略管理信息化方案在蓝光公司取得了显著成效：通过投资回报率分析，蓝光公司一次性总投资成本为655万元。每年产生的投资总效益

为386.4万元，减去每年重复费用123万元，得到每年净投资效益为263.4万元。通过每年净投资效益除以一次总投资成本得到40.2%的投资回报率，约3年可以收回投资。当年即实现了增长50%的战略目标。 > 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