

SAP中国公司资深认证顾问最新力作  
为SAP战略绩效管理项目提供权威指南

陈永杰 编著

# SAP

## 战略绩效管理完全解决方案

SAP

Strategy Management  
Solution Guide



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# SAP 战略绩效管理完全解决方案

陈永杰 编著



机械工业出版社

SAP 战略管理系统是 SAP 提供的战略绩效管理解决方案,同时也是 SAP BusinessObjects 企业绩效管理套件的重要组成部分。该方案基于数据仓库与商务智能平台,根据业界主流的企业战略绩效管理理论构建企业战略绩效管理模型,为企业管理层提供及时、直观、可靠的决策支持,深化 ERP 等业务系统应用,提高信息系统投资回报率。

本书以一个统一的案例,贯穿全文进行讲解。首先介绍案例的业务场景与业务用户的系统操作,其次介绍完成场景所需的系统配置工作,最后介绍与系统相关的数据模型设计及用户权限配置等高级管理内容。本书根据 SAP 战略绩效管理解决方案在细化企业战略绩效管理过程中提出的各种顺序化要求,截取了在操作与配置对应的 SAP 战略管理系统时的系统界面,系统地讲解了 SAP 战略管理系统在案例中的详细应用与配置,同时读者可通过案例与系统的完美结合举一反三。

本书的目标读者群为 SAP 专业或者商务智能与企业绩效管理专业研修人员,企事业单位的战略发展管理人员、绩效管理人员与战略绩效管理其他相关人员,从事战略管理与绩效管理系统建设与设计的工程师、顾问,SAP 实施顾问、SAP 项目组的核心实施成员、SAP 战略管理系统用户。

## 图书在版编目(CIP)数据

SAP 战略绩效管理完全解决方案 / 陈永杰编著. —北京:机械工业出版社, 2010.6

ISBN 978-7-111-30582-8

I. ①S… II. ①陈… III. ①企业管理—应用软件, SAP IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 082899 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:李 萌

责任编辑:李 萌

责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2010 年 6 月·第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·25.5 印张·632 千字

0001—3500 册

标准书号:ISBN 978-7-111-30582-8

定价:80.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

# 序

## ——超越 ERP

在过去的 40 年里，SAP 致力于为所有的企业提供最佳的管理信息化解决方案。在企业信息化的道路上，功能完善、性能良好的现代化信息系统能够为企业多样化的信息需求提供解决之道。可以说，一切商务交易活动都将由信息系统直接或间接地进行计划和解决，企业的所有经营行为都将处于信息系统的掌控之下。从企业资源计划（ERP）系统立足于企业内部的管理需求，到最新的集成客户关系管理（CRM）、供应商关系管理（SRM）、供应链管理（SCM）、产品生命周期管理（PLM）的商务套件，帮助企业实现研、产、供、销、服一体化平台，并打通整个产业价值链的构想，可以说企业已经能够从计算机中获取到一切信息和帮助。而 SAP 这几年倡导的软件即服务（SaaS）、面向服务的体系结构（SOA）和云计算等最新技术的发展正在使这些功能变得更加强大、更加灵活，使这些功能应用范围更广泛，甚而无处不在。

相比之下，从利用企业信息资产的角度出发，以提高企业信息资产回报率为目标，面向企业管理人员的信息管理和决策支持系统的发展略显不足。种类繁多、功能丰富的各种报表展现工具只是商务智能应用的初级阶段，企业管理理论与实践的不断丰富和日渐成熟将推动商务智能发展出更多的业务分析与决策支持模型，支持更多具体的业务应用。战略管理从根本上说是为了实现企业的可持续发展，因而理应成为企业管理的核心。然而，由于企业业务的千差万别，在众多的战略管理理论中，也没有一个统一的战略定义，对于战略的描述也各有侧重。也就是说，缺少通用的战略执行语言。实践中，企业对战略的描述同样也是取决于管理层的偏好与随机性的影响，所带来的结果就是战略不能在企业内部得到很好的沟通，将战略转化为行动往往因此落空。也就是说，要想将战略放在企业管理的核心位置，必须依托一套通用的执行语言。战略管理是企业绩效管理的起点和立足点。战略管理流程驱动了预算管理流程和其他业务流程的执行；在实际执行过程中，运营流程、管理流程、创新流程及合规管理流程都与战略管理流程直接对接，受战略管理指导，并影响战略执行效果；实际执行结果的数据在经过人为调整和修饰后，准确无缝地返回到战略绩效评价流程，并影响战略的后续调整，从而实现一个从战略到执行，再从执行返回战略的闭环。企业管理流程周而复始，而战略绩效管理在其中充当了发动机的角色。

SAP 战略管理系统的管理业务是使用企业内外部所有数据和信息，依托于企业数据仓库与商务智能平台的一个业务应用系统。财务绩效管理理论、全面质量管理、平衡计分卡理论的发展与实践为战略绩效管理提供了成熟的业务模型，数据仓库与商务智能技术的发展为战略绩效管理提供了可能的技术平台。战略绩效管理已日渐成为成熟的面向管理的系统化应用之一。

《SAP 战略绩效管理完全解决方案》一书从理论高度剖析了 SAP 战略管理系统，将

系统功能与企业战略绩效管理业务流程紧密结合，深入浅出地阐述了企业如何应用 SAP 战略管理系统辅助企业战略绩效管理，是一本不可多得的教材。本书的问世或将更有力地推动中国企业更好地利用企业信息资产，更好地实现商务智能系统从 IT 应用向业务应用的回归。

SAP 中国区总经理 张志琦

2010 年 5 月 7 日

# 目 录

## 序——超越 ERP

### 第 1 篇 战略绩效管理总论

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>第 1 章 SAP 战略管理系统概述</b>         | <b>2</b>  |
| 1.1 战略管理概述                        | 2         |
| 1.1.1 四个小故事                       | 2         |
| 1.1.2 战略管理的内涵                     | 7         |
| 1.1.3 战略管理的执行者                    | 9         |
| 1.2 SAP 战略管理系统的理论基础               | 11        |
| 1.2.1 SAP 战略管理系统的功能定位             | 11        |
| 1.2.2 绩效管理理论的发展                   | 14        |
| 1.2.3 SAP 战略管理系统对众多管理理论的抽象        | 19        |
| 1.3 SAP 战略管理系统的地位                 | 19        |
| 1.3.1 使用 SAP 战略管理系统构建更广泛的解决方案     | 20        |
| 1.3.2 战略管理系统与商务智能系统               | 22        |
| 1.4 本章小结                          | 23        |
| <b>第 2 章 SAP 战略管理系统基本功能</b>       | <b>25</b> |
| 2.1 SAP 战略管理系统用户界面                | 25        |
| 2.1.1 用户登录                        | 25        |
| 2.1.2 设置用户偏好                      | 27        |
| 2.2 SAP 战略管理系统主要构成组件              | 29        |
| 2.2.1 把信息送到员工的指尖                  | 29        |
| 2.2.2 使所有的员工理解公司战略                | 31        |
| 2.2.3 把战略管理和运营管理联系起来              | 33        |
| 2.2.4 战略执行监控与绩效评估                 | 34        |
| 2.2.5 使用管理驾驶舱直观展现运营数据             | 36        |
| 2.2.6 业务用户自助式报表                   | 38        |
| 2.3 SAP 战略管理系统的常见操作               | 39        |
| 2.3.1 跨组件的基本操作                    | 40        |
| 2.3.2 书签与注释                       | 45        |
| 2.4 本章小结                          | 54        |
| <b>第 3 章 SAP 战略管理的典型业务流程及场景示例</b> | <b>55</b> |
| 3.1 企业战略绩效管理的典型业务流程               | 55        |
| 3.1.1 企业战略绩效管理组织机构与职责             | 55        |
| 3.1.2 战略绩效管理典型流程                  | 57        |

|                         |                          |            |
|-------------------------|--------------------------|------------|
| 3.2                     | 流程示例场景一：销售经理的日常工作 .....  | 61         |
| 3.2.1                   | 销售经理的日常工作场景概要 .....      | 61         |
| 3.2.2                   | 持续监控个人目标，及时发现问题 .....    | 62         |
| 3.2.3                   | 查看目标和指标的明细信息，分析问题 .....  | 64         |
| 3.2.4                   | 调整行动项目方案，保持战略与执行策应 ..... | 66         |
| 3.3                     | 流程示例场景二：定期战略绩效评价 .....   | 70         |
| 3.3.1                   | 销售经理创建运营评审文件 .....       | 70         |
| 3.3.2                   | 发布运营评审文件，用于战略绩效评审 .....  | 75         |
| 3.4                     | 战略绩效流程管理与控制要点 .....      | 77         |
| 3.4.1                   | 战略绩效管理总体原则与质量控制手段 .....  | 77         |
| 3.4.2                   | 战略绩效沟通管理 .....           | 78         |
| 3.4.3                   | 问题管理 .....               | 79         |
| 3.5                     | 本章小结 .....               | 80         |
| <b>第 2 篇 战略绩效管理系统实施</b> |                          |            |
| <b>第 4 章</b>            | <b>构建战略体系结构 .....</b>    | <b>82</b>  |
| 4.1                     | 战略、目标与绩效指标 .....         | 82         |
| 4.1.1                   | 战略绩效管理理论中的战略框架 .....     | 82         |
| 4.1.2                   | 系统配置：视角和目标 .....         | 89         |
| 4.1.3                   | 系统配置：标准 KPI .....        | 95         |
| 4.2                     | 战略在组织中的层层分解 .....        | 99         |
| 4.2.1                   | 战略的范围与分类 .....           | 100        |
| 4.2.2                   | 系统配置：背景的新建、重命名和删除 .....  | 101        |
| 4.2.3                   | 系统配置：将视角、目标关联到背景 .....   | 105        |
| 4.2.4                   | 系统配置：背景区域的其他配置项 .....    | 109        |
| 4.3                     | 本章小结 .....               | 113        |
| <b>第 5 章</b>            | <b>战略规划 .....</b>        | <b>114</b> |
| 5.1                     | 战略地图 .....               | 114        |
| 5.1.1                   | 从战略框架到战略地图 .....         | 114        |
| 5.1.2                   | 使用战略地图 .....             | 117        |
| 5.1.3                   | 系统配置：启动目标图示管理器 .....     | 123        |
| 5.1.4                   | 系统配置：设计战略地图的三种模式 .....   | 126        |
| 5.1.5                   | 系统配置：设计战略地图 .....        | 134        |
| 5.1.6                   | 系统配置：战略地图的更新与后续维护 .....  | 139        |
| 5.2                     | 战略主题与发展路径 .....          | 140        |
| 5.2.1                   | 将战略横向分解为战略主题或发展路径 .....  | 140        |
| 5.2.2                   | 战略主题或发展路径的监控与分析 .....    | 142        |
| 5.2.3                   | 系统配置：战略主题 .....          | 146        |
| 5.2.4                   | 系统配置：发展路径 .....          | 149        |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 5.3 因果链分析 .....                  | 152        |
| 5.3.1 使用因果链分析目标之间的关系 .....       | 152        |
| 5.3.2 因果链分析操作 .....              | 154        |
| 5.3.3 系统配置：因果关系 .....            | 155        |
| 5.4 本章小结 .....                   | 159        |
| <b>第 6 章 项目方案 .....</b>          | <b>160</b> |
| 6.1 制定项目方案组合 .....               | 160        |
| 6.1.1 将战略转化为行动 .....             | 160        |
| 6.1.2 项目方案汇总视图 .....             | 167        |
| 6.2 项目分解与管理 .....                | 175        |
| 6.2.1 制定项目方案里程碑 .....            | 175        |
| 6.2.2 项目方案详细视图 .....             | 176        |
| 6.3 任务优先级与时间管理 .....             | 186        |
| 6.3.1 时间管理 .....                 | 186        |
| 6.3.2 优先级矩阵 .....                | 188        |
| 6.4 本章小结 .....                   | 189        |
| <b>第 7 章 计分卡 .....</b>           | <b>191</b> |
| 7.1 计分卡概览 .....                  | 191        |
| 7.1.1 使用计分卡对公司战略进行衡量与评价 .....    | 191        |
| 7.1.2 系统配置：设置计分卡默认值 .....        | 195        |
| 7.2 关键绩效指标 .....                 | 201        |
| 7.2.1 查看与过滤关键绩效指标 .....          | 201        |
| 7.2.2 计分卡 KPI 汇总列表 .....         | 204        |
| 7.2.3 KPI 细节屏幕 .....             | 206        |
| 7.2.4 系统配置：设置 KPI .....          | 211        |
| 7.3 使用关键绩效指标对目标进行综合评价 .....      | 218        |
| 7.3.1 查看与分析目标 .....              | 218        |
| 7.3.2 系统配置：设置目标 .....            | 222        |
| 7.4 对视角和计分卡进行综合评价 .....          | 225        |
| 7.4.1 使用 KPI 对视角和计分卡进行绩效评价 ..... | 225        |
| 7.4.2 使用目标绩效对视角和计分卡进行综合评价 .....  | 228        |
| 7.4.3 系统配置：设置视角 .....            | 231        |
| 7.5 本章小结 .....                   | 235        |
| <b>第 8 章 仪表盘与报表 .....</b>        | <b>237</b> |
| 8.1 使用与编辑仪表盘 .....               | 237        |
| 8.1.1 使用仪表盘查看用户关注的汇总信息 .....     | 237        |
| 8.1.2 添加或编辑“基准”仪表盘面板 .....       | 240        |
| 8.1.3 添加或编辑“趋势图”仪表盘面板 .....      | 248        |
| 8.1.4 添加或编辑“前 10 名”仪表盘面板 .....   | 253        |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 8.1.5 添加或编辑“条形图”仪表盘面板 .....             | 256 |
| 8.2 使用与编辑报表 .....                       | 259 |
| 8.2.1 使用报表进行详细分析 .....                  | 259 |
| 8.2.2 设置报表 .....                        | 262 |
| 8.3 本章小结 .....                          | 273 |
| <b>第 3 篇 数据建模与系统管理</b>                  |     |
| <b>第 9 章 创建多维数据模型</b> .....             | 276 |
| 9.1 SAP 战略管理系统应用服务器 .....               | 276 |
| 9.1.1 登录与使用应用服务器 .....                  | 276 |
| 9.1.2 多维数据模型的构成 .....                   | 278 |
| 9.2 使用 HTML Cube Builder 创建多维模型维度 ..... | 280 |
| 9.2.1 定义多维数据模型的基本信息 .....               | 280 |
| 9.2.2 定义维度结构信息 .....                    | 282 |
| 9.2.3 定义和修改维度成员 .....                   | 284 |
| 9.3 定义度量指标 .....                        | 287 |
| 9.3.1 添加度量指标 .....                      | 288 |
| 9.3.2 虚拟度量指标 .....                      | 291 |
| 9.4 构建与检查多维数据模型 .....                   | 295 |
| 9.4.1 使用 Cube Builder 生成多维数据模型 .....    | 295 |
| 9.4.2 检查多维数据模型结构 .....                  | 296 |
| 9.5 本章小结 .....                          | 298 |
| <b>第 10 章 多维数据模型的数据获取</b> .....         | 300 |
| 10.1 在应用服务器中批量导入数据 .....                | 300 |
| 10.1.1 创建数据库连接 .....                    | 300 |
| 10.1.2 使用程序批量导入数据 .....                 | 303 |
| 10.1.3 对导入数据的后续处理 .....                 | 308 |
| 10.2 手工数据录入 .....                       | 313 |
| 10.2.1 数据录入业务场景与流程 .....                | 313 |
| 10.2.2 系统配置：设置数据录入与批准默认 .....           | 315 |
| 10.2.3 数据录入与批准主页面 .....                 | 319 |
| 10.2.4 数据录入与批准流程 .....                  | 324 |
| 10.3 本章小结 .....                         | 329 |
| <b>第 11 章 使用 SAP BW 的模型与数据</b> .....    | 330 |
| 11.1 了解 SAP BW 系统 .....                 | 330 |
| 11.1.1 SAP BW 与 SAP 战略管理系统的关系 .....     | 330 |
| 11.1.2 SAP BW 系统的数据模型 .....             | 332 |
| 11.1.3 SAP BW 中的示例查询 .....              | 335 |
| 11.2 配置与使用 BW 连接器 .....                 | 337 |

|               |                          |            |
|---------------|--------------------------|------------|
| 11.2.1        | SAP BW 连接器的配置与使用步骤 ..... | 337        |
| 11.2.2        | 导入模型结构 .....             | 340        |
| 11.2.3        | 定义虚拟度量指标与计分卡 KPI .....   | 346        |
| 11.2.4        | 导入数据 .....               | 350        |
| 11.2.5        | 查看模型创建结果 .....           | 353        |
| 11.3          | 本章小结 .....               | 355        |
| <b>第 12 章</b> | <b>系统管理与维护 .....</b>     | <b>356</b> |
| 12.1          | 用户管理 .....               | 356        |
| 12.1.1        | 用户管理方式与配置 .....          | 356        |
| 12.1.2        | 创建用户与系统组 .....           | 362        |
| 12.2          | 管理用户权限 .....             | 369        |
| 12.2.1        | 设置系统默认值 .....            | 369        |
| 12.2.2        | 管理应用用户组 .....            | 371        |
| 12.2.3        | 更新用户职责 .....             | 378        |
| 12.3          | 系统选项与日常管理 .....          | 383        |
| 12.3.1        | 配置主页 .....               | 383        |
| 12.3.2        | 管理模型连接 .....             | 387        |
| 12.3.3        | 其他管理员配置选项 .....          | 391        |
| 12.4          | 本章小结 .....               | 395        |
| <b>附录</b>     | <b>术语对照 .....</b>        | <b>396</b> |
| <b>参考文献</b>   | <b>.....</b>             | <b>398</b> |



# 第 1 篇

## 战略绩效管理总论



**第 1 章** *SAP* 战略管理系统概述

**第 2 章** *SAP* 战略管理系统基本功能

**第 3 章** *SAP* 战略管理的典型业务流程及场景示例

# 第 1 章 SAP 战略管理系统概述

制定、实施和执行战略管理的任务是公司管理的核心与灵魂所在，是一项庞大而复杂的工程，更是一种充分调动组织内外部资源以实现组织目标的艺术手段。面对瞬息万变的企业内外部环境，如何利用信息技术辅助企业战略管理过程，借助信息系统将战略管理落实到日常的绩效管理中，正是一个优秀的战略绩效管理系统要解决的问题。

毋庸置疑，要实现借助计算机管理系统辅助企业进行战略绩效管理需要必要的基础和条件。一方面，需要有成熟的战略管理理论指导以及长期的最佳实践经验积累；另一方面，企业本身也要具备相应的战略管理体系和必要的信息系统支撑。SAP 战略管理系统正是在这样的土壤中生长起来的。

## 1.1 战略管理概述

说起战略管理，往往会给人一种犹如高入云端的巨龙般的感觉，神龙见首不见尾，难以一窥其全貌。战略管理似乎包罗万象，又似乎无章可循。要了解战略管理系统，有必要先了解战略管理系统所涵盖的管理领域和范围，了解战略管理的过程与方法。

### 1.1.1 四个小故事

战略管理并不是可有可无的，战略管理也不是用来充当门面的摆设。一个组织有没有好的战略，有没有好的战略管理体系，有没有好的战略管理方法和工具，给组织带来的影响是十分显著的。对于这些影响，我们不妨先从几个小故事说起。

#### 1.1.1.1 你想去哪里？

第一个故事来自刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝梦游仙境》。故事的主人公爱丽丝追逐一只小兔子到了一个洞口，在一个奇怪的、颠倒的世界里，遇到了各种各样奇怪的生灵。在这次冒险的过程中，她很快看见露齿而笑的柴郡猫坐在路边的大树桠上。

“请告诉我该走哪条路？”爱丽丝问。

“这完全要看你想去哪里。”猫说。

“哪都无所谓。”爱丽丝说。

“那你走哪条路也都无所谓了？”猫问。

“只要能到一个地方就行。”爱丽丝补充道。

“哦，没问题，你肯定能做到。”猫说。

爱丽丝所在的是一个逻辑荒诞的梦幻世界，她是可以不关心她去哪里的，正如图 1-1 所示。但对于一个企业或组织而言，有明确的发展方向和发展重点是非常必要的。企业或组织应该有什么样的发展战略，是战略管理首先要解决的基本问题。没有战略，就谈不上战略管理。

许多企业的所谓战略只不过是一年的工作计划，没有真正意义上的战略。有些企业战略

管理意识薄弱，高级管理层忙于日常事务而没有花足够的时间思考经营问题，从而对市场环境和竞争格局变化缺乏充分的认识和分析；或者盲目追求市场热点，投资过于多元化，缺乏核心竞争优势。企业员工缺乏战略管理的基本认识，不能分清做正确的事与将事做正确之间的差别。众多中小型企业尤为如此。这些都是常见的战略缺失的问题。



图 1-1 你想去哪里

虽然关于战略的论述著作汗牛充栋，但对于什么是战略，仁者见仁，智者见智，很难有一个明确的定义。不同的专家从下列领域论述了战略的意义：股东价值、客户管理、流程管理、质量、核心能力、创新、人力资源、信息技术、组织设计和学习。尽管上述每个领域都有关于战略的深刻见解，但是没有一个领域能用全面、集成的观点来描述战略。著名的战略管理大师迈克尔·波特对战略的定义是这样的：战略是关于怎样与其他企业不同，意味着有意识地选择一系列的活动来提供独特的价值组合。在大师看来，战略意味着选择，有所为，有所不为。

#### 1.1.1.2 盲人摸象的故事

古时印度有一个小国，国王名叫镜面王。镜面王想通过盲人摸象来教育臣民。镜面王吩咐侍臣说：“你找一些完全失明的盲人到王城来。”侍臣很快就凑集了一群盲人，并带领他们来到王宫。

侍臣走进宫殿向镜面王禀报说：“大王，您吩咐找的盲人现已带到殿前。”镜面王说：“你明天一早带领盲人们到象苑去，让他们每人只能触摸大象身体的一个部位，然后马上带他们来王宫前广场。”

第二天上午，镜面王召集所有的大臣和数万平民聚集在王宫前的广场上，沸沸扬扬的人们交头接耳，谁也不知道国王将要宣布什么重大的事情。不一会，使者领着盲人们来到了镜面王的高座前，广场上的人们顿时安静了下来。镜面王向盲人们问道：“你们都摸到大象了吗？”盲人们齐声回答说：“我摸到大象了！”镜面王又说：“你们每个人都讲述一下大象是什么模样的！”摸到大象腿的盲人首先站出来说：“禀告圣明的国君，大象就像一只盛漆的大圆桶。”摸到大象尾巴的盲人说：“大王，大象应该像一把扫帚。”摸到大象腹部的盲

人说：“大王，大象确实像大鼓。”随后，摸到大象头部的说大象像大勺子，摸到大象牙的人说大象像牛角，摸到大象尾巴后部的说大象像棍杖，摸到大象耳朵的则说大象犹如簸箕。最后，摸到大象鼻子的盲人说：“圣明的大王，大象实在像一根粗绳索。”一群盲人分成了几伙，吵吵嚷嚷，争论不休，都说自己正确而别人说的不对。他们又纷纷到镜面王前争辩说：“大王！大象的模样确实像我说的那样！”这时，在场的臣民见此都大笑不止，镜面王也意味深长地看着众人笑了起来。

不仅仅是不同的企业或组织对战略的表述方式不一样，在一个企业或组织内部，不同部门和个人对战略理解不一致，导致执行时各自为政，出现故事里的现象也是普遍存在的，如图 1-2 所示。平衡计分卡的创始人罗伯特·卡普兰博士和大卫·诺顿博士为多家企业提供了战略管理方面的咨询服务。根据两人的观察，没有企业用同样的方式考虑自己的战略。对于战略的描述方式可谓五花八门，有的企业用收入和利润增长财务计划，有的企业用产品或服务，有的企业用目标客户，有的企业用质量和流程导向，还有的企业从人力资源或学习角度来描述战略。这些视角都是一维的，这种狭隘性又进一步被每位管理者的个人背景所放大。比如，首席财务官（CFO）从财务角度看战略；销售和营销经理持客户观点；运营人员只看质量、周转期和其他生产流程；人力资源专家强调人力资源投资；首席信息官（CIO）关注信息技术。几乎没有人对企业有一个全局观。这是对战略的描述和战略理解的问题。

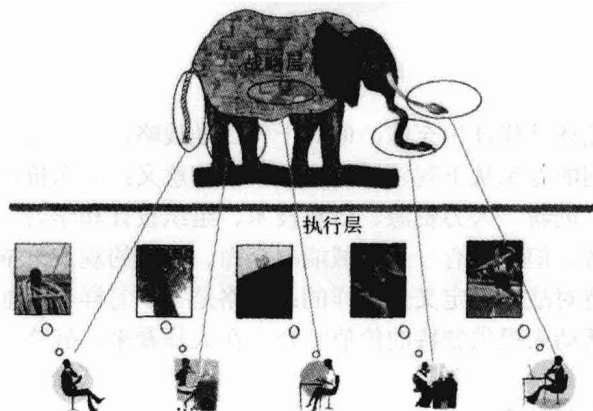


图 1-2 战略管理中的盲人摸象

#### 1.1.1.3 束手无策的铁路工人

第三个小故事来自于一幅漫画，如图 1-3 所示。

漫画中的铁路工人分成两组，分别从不同的方向一起修建一条铁路。大家埋头苦干，直到铁路快接轨的时候，才发现两组工人是在接轨线的两边分别修建铁路的，铁路无法合拢。此时，远处的火车已呼啸而来，情况万分危急。工程师翻看设计图样，工人们束手无策。

设计图样就好比一个组织的战略，而施工的过程就好比战略的执行。一个企业或组织光有很好的战略是不够的，怎样才能保证战略得到良好的执行，是至关重要的。如何让战略有效地执行一直是令企业颇为头痛的事。相关研究显示，在美国，大约有 70% 的企业失败并非缘自低劣的企业战略，而是因为所制定的战略没有被有效地执行（《财富》，1999）。在经过精心策划的企业战略只有不足 10% 得到有效执行的同时（《财富》，1997），战略执行已经成为

投资者判断企业价值最重要的非财务因素（安永会计师事务所，1998）。随着竞争环境变化速度的加快，企业面临的竞争压力也与日俱增，准确有效地执行既定战略已非锦上添花，而是直接影响着企业的生死存亡。战略的执行需要与战略的制定相互策应，根据战略内容不断调整。典型的战略执行问题包括：

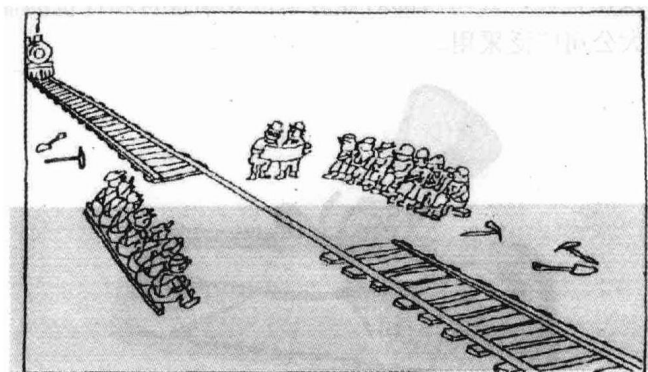


图 1-3 束手无策的铁路工人

- 1) 花了很大精力制定的战略规划被束之高阁，战略成了经理们每年对付着完成的作业；
- 2) 战略只是高层的专利，中层和基层缺乏对战略的了解，不清楚企业走向何处和如何走；
- 3) 战略与企业日常运作脱节，各部门运作良好、指标正常，而公司关键的财务、客户指标不好的情况时常发生；
- 4) 高层无法了解战略完成得怎样和存在什么问题，也就谈不上控制战略的执行；
- 5) 资源没有按照战略规划的要求配置和管理，企业无法在年度里有重点并主题明确地突破一些事情以达成战略目标。

一直以来，一些学术研究和商业报道都曾强调过战略执行的重要性，但人们对这个领域所倾注的热情和关注较战略管理的其他领域要少得多。在过去几十年中，许多企业战略研究者和经济学家花费了大量的时间和精力研究在竞争的市场上如何制定高品质的企业竞争战略。他们开发了大量的技术方法和理论框架从不同角度来分析不同产品和服务的相对优势，极大地丰富了人们对于战略定位及其形成方式的认识和理解，层出不穷的战略理论形成了竞争战略的理论丛林。然而，这些研究往往都直接将战略与绩效联系起来探讨企业战略对于经营业绩的影响，而将执行加以简略，假定输入正确的战略就自然会输出理想的结果。尽管在战略管理研究领域中，有部分学者一直强调战略执行研究需要更多的关注和投入，而且他们中的一部分人已经开始了一些探索性的研究，但到目前为止直接对战略执行进行研究的文献还为数较少。时至今日，人们对于如何有效地执行和控制既定的战略仍然知之甚少，在这一领域的投入和努力对学术和实务界都颇具价值。

#### 1.1.1.4 后视镜中的世界

第四个故事也是一则漫画，它是对现实中一个真实现象的比喻，如图 1-4 所示。

企业的衡量系统历来都属于财务性质的，会计又被人们称为“商业语言”。远在几千年前，埃及人、腓尼基人、苏美尔人就用“簿记”来记录商业交易活动。几个世纪后的殖民时

代里，全球贸易公司开始用会计师的复式簿记来衡量并监督公司的活动。19 世纪的工业革命造就了规模巨大的纺织、铁路、钢铁、机械和零售企业。财务业绩衡量手段的创新，对这些公司的成长发挥了重要的作用。财务创新，比如投资回报率、经营预算和现在预算等，对 20 世纪初像杜邦和通用汽车这样的大企业的巨大成功至关重要。第二次世界大战结束后，企业趋向多元化经营和分权化管理，公司内部对业务单位业绩报告和评价的需求应运而生，财务评价手段再次被这些大公司广泛采用。



图 1-4 观后视镜里的世界

到 21 世纪的今天，业务单位业绩的财务评价手段已经十分发达。但这种广泛的，甚至一味地采用财务衡量的做法已经越来越不合时宜。由于环境和产业结构的变化，无形资产或者知识资产在企业资产中的比重越来越大，对生产经营的影响也日益增加。过分追求并维持财务结果，可能会造成过度投资于短期的行动，而对创造长期价值的活动投资不足，尤其对创造未来成长的无形资产和知识资产投资的不足。用户关心的是未来，而今天的企业报表只谈过去，虽然有关过去的信息是表明未来业绩有用的显示器，但是用户仍然需要前瞻性的信息。

由于财务衡量系统的不足，人们把它比做汽车行使中的观后视镜。在观后视镜里看到的事件都是过去发生的。财务衡量系统只关注预算和成本，人们看不清前进的方向，对财务以外的运营情况不能及时反映。就像一个看不清环境的司机，先听到撞车的声音，才能得知撞车了，而且还无法得知撞车的原因。

对于战略绩效的管理而言，是否有一套全面的先进的衡量方法至关重要。财务衡量手段在目前依然是主要的衡量手段。当经理们面临必须交出出色的短期财务报表时，他们不可避免地权衡取舍，结果是限制对成长机会的投资。更糟糕的是，短期财务业绩的压力会造成企业削减在某些方面的支出，包括新产品的开发、流程的改造、人力资源的开发、信息技术、数据库和系统，甚至客户和市场的开发工作。尽管削减这些开支损害了企业资产和创造未来经济价值的能力，但在短期内，财务会计模式的报告上仍把减少开支当做收入增加。或是，企业可能通过提价和降低服务水平来剥削客户，从而使短期财务结果最大化。这些行动在短时间内会使财务报表上的获利能力增加，但是缺乏客户忠诚和满意，会使企业容易受到竞争对手的侵袭。

在激烈的竞争环境中，财务指标不足以引导和评价企业的运行轨道。他们是滞后指标，无法捕捉最近一个会计期间经理们的行动创造和破坏了多少价值。即使对于过去的行动，财务指标也只是介绍了部分而不是全部，对于今天和明天为创造未来财务价值所采取的行动，财务指标不能提供充分的指导。这是战略绩效衡量的问题，也是战略管理中重要的一个环节。

## 1.1.2 战略管理的内涵

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存、继续和发展，在充分分析企业内外部环境的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境越来越复杂多变，竞争越来越激烈的时代，战略管理作为企业高层管理人员的活动内容，越来越显示出它在企业管理中的重要性。

### 1.1.2.1 战略管理是一个过程

经典的战略管理学教材对战略管理进行了明确的定义。战略管理这一术语指的是这样一个管理过程：形成战略愿景、确定目标体系、制定战略、实施并执行战略，然后随着时间的推移对上述愿景、目标、战略及其实施做出适当的纠正性调整。<sup>①</sup>

这一定义明确指出战略管理的过程，以及战略制定和战略实施过程包括的五项相互联系的管理任务：

- 1) 提出公司的战略展望，指明公司的未来业务组成和公司前进的目的地，从而为公司提出一个长期的发展方向，清晰地描绘公司将竭尽全力所要进入的事业，使整个组织对一切有一种目标感。
- 2) 建立目标体系，将公司的战略展望转换成公司要达到的具体业绩标准。
- 3) 制定战略，达到期望的结果。
- 4) 高效实施和有效执行所选择的公司战略。
- 5) 评价公司的经营业绩，采取完整性措施，参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，调整公司的战略展望、公司的长期方向、公司的目的体系、公司的战略以及公司的战略执行。

图 1-5 描述了这个过程。

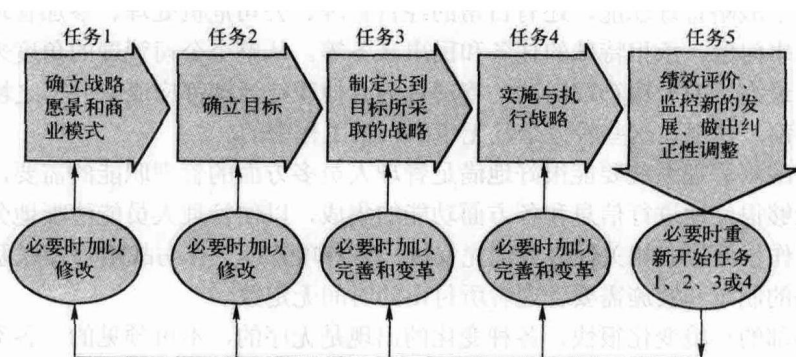


图 1-5 战略管理五项任务

任务 1、2 和 3 描述的是战略的制定、描述和细化的过程，解决的是我们小故事中讲到的有没有战略，以及不同部门的人员对战略理解是否充分的问题。任务 4 描述的是战略的实施与执行，解决的是小故事中提供的战略与执行策应的问题。任务 5 是对战略的绩效评价，以及对战略

<sup>①</sup>引自(美)小阿瑟·A.汤普森(Arthur A.Thompson,Jr)和 A.J.斯特里克兰三世(A.J.Strickland III)著；段盛华，王智慧，于凤霞译：《战略管理》（第13版），中国财政经济出版社，第5页。