

21 世纪经济管理类精品教材

[第 2 版]

ERP 沙盘模拟演练教程

孙金凤/主 编
王文铭/副主编

清华大学出版社



21 世纪经济管理类精品教材

[第 2 版]

ERP 沙盘模拟演练教程

主 编\孙金凤

副主编\王文铭

参 编\安贵鑫

姜少慧

郝增亮

苏 辉

王信敏

李胜东

杜欣晟

杨荣勤

关 凯

喇蕊芳

沙木哈尔·阿赛尔

张志越

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书本着企业经营管理与 ERP 思想和方法相融合的原则,以仿真的企业经营管理环境和运营操作流程为主线,通过 ERP 沙盘模拟演练,使学生置身于一个仿真模拟的企业经营环境中,通过经营和管理一个模拟企业,让学生做出有关战略管理、市场营销、生产管理、供应链管理、投资管理、财务会计与财务管理等方面的经营管理决策,并利用有价值的信息及时调整相应的决策和方案,最终获取竞争优势。另外,作者结合十多年的 ERP 沙盘模拟演练指导经验,重点剖析 ERP 沙盘模拟演练的主要关键点内容,给出教师的主要指导要点,总结提炼了学生在演练过程中易犯的错误并给出相应的解决办法,藉以提升 ERP 沙盘模拟演练的教学或培训效果。因此,本书内容不仅能够较好地解决经济管理类专业学生实习实践的难题,还能够达到改善企业实际经营管理人员理念的目的。

本书主要针对非经济学专业的财经类学生使用,也可作为相关专业学生的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

ERP 沙盘模拟演练教程/孙金凤主编. —2 版. —北京:清华大学出版社,2014
21 世纪经济管理类精品教材
ISBN 978-7-302-35392-8

I. ①E… II. ①孙… III. ①企业管理-计算机管理系统-高等学校-教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 022941 号

责任编辑:王文珠

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:赵丽杰

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:17.75

字 数:351 千字

版 次:2010 年 11 月第 1 版

2014 年 5 月第 2 版

印 次:2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00 元

产品编号:054781-01



ERP 沙盘模拟演练是通过仿真模拟手段,把企业经营所处的内外部环境抽象为一系列的规则,由学生组成六个互相竞争的模拟企业,通过模拟企业六年的经营,使学生在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中感受真实的市场环境,激发学生的创新思维,把学生所学的理论专业知识与企业实际存在的问题紧密联系起来,同时使学生意识到所学的管理知识具有解决实际问题的价值,从而激发其学习兴趣,加深对专业知识内容的理解。

本书的编写主要体现以下四个特点。

一是突破了传统的仅以传授企业经营管理知识的“孤岛式”教学模式。在 ERP 沙盘模拟对抗演练课程中,仿真的企业经营管理环境可使学生自觉地调整自身状态,促使学生主动学习、思考以及团队协作等,以新思想、新观念、新技术扩充并完善管理类各专业的知识体系,形成一套融情景式教学、互动教学、自主学习、角色实训为一体的,较为完善的教学体系。

二是把多年的 ERP 沙盘模拟指导经验融入其中。作者根据十多年的 ERP 沙盘模拟指导经验,重点剖析了 ERP 沙盘模拟演练的诸多关键点内容,给出实训过程中指导教师应该注意的指导要点,总结提炼了演练过程中学生易犯的错误并给出相应的解决措施和办法。希望给没有经验的指导教师提供有价值的借鉴参考,提升其 ERP 沙盘模拟的教学效果,同时给参加沙盘模拟的各位同学有用的意见,提升模拟企业的经营效果和业绩。

三是体验经营管理工具和方法的应用。每个学生都在模拟的市场竞争环境中体验市场变化,直接参与模拟企业的经营管理,体会自己所处的位置和应负责的工作,在看似游戏般的操作中真正感受企业经营者所面对的市场竞争的精彩与残酷,深刻体验复杂、抽象的管理理论和方法的应用,从而领悟科学的管理规律,掌握管理知识、决策技巧,提高管理素质。

四是在演练中运用 ERP 管理思想和理念,学会利用信息进行决策。通过 ERP 沙盘模拟演练,学生可将信息技术与经营管理技术相结合,以企业业务流程为主线,对人、财、物等资源进行全面整合,实现物流、信息流

和资金流的有机统一,利用内外部有价值的信息及时调整决策,从而实现企业资源的最优化配置。ERP 沙盘模拟也正是基于 ERP 思想下的企业经营过程的可视化模型展示。

实践证明,该课程凭借其极强的体验性、互动性、实战性、竞争性、综合性、有效性的特点,正被各类院校的相关专业所认可和接受。这种综合性经营管理模拟实验不仅能够较好地解决经济管理类专业学生实习实践的难题,而且有助于培养学生的创业能力和综合能力,是一种能够满足社会需求、全面培养学生综合素质和实践能力的实用型人才培养的教学模式。

本书和第1版相比,内容增加和调整比例在30%以上,主编孙金凤撰写字数为29万字。本书主要增加两章内容:第6章和第7章。

第6章为ERP沙盘模拟企业的综合能力测评及感言分享,本章主要表明,各模拟企业经过六年的经营,都开拓了相应的市场、研发了不同的产品以及拥有了不同的生产线,根据各模拟企业的资产状况、产品研发水平、市场开发以及认证资格等对企业综合发展潜力进行相应评估。除此之外,为增强ERP沙盘模拟实验教学的针对性,在此基础之上,还可在做完ERP沙盘模拟实验后,每一个小组的每一位同学对自己所扮演的角色进行总结发言,说明自己的经验和教训,并对失败的地方进行详细分析并提出改进措施,并共同完成一份企业的ERP沙盘模拟演练经营分析报告。

第7章为ERP沙盘模拟演练要点分析,撰写本章的原因是许多指导教师和学生都是第一次接触ERP沙盘模拟课程。但是,由于ERP沙盘模拟课程的综合性以及特殊性,使得在沙盘模拟演练过程中往往有许多疑问,且部分指导做得不够完善。作者结合多年的ERP沙盘模拟演练指导经验,对在沙盘模拟演练中应该做到的一些关键点进行分析和介绍,同时对于在沙盘模拟演练中指导教师的注意事项以及学生容易犯的错误进行剖析,并给出相应的建议或办法,从而提升ERP沙盘模拟实训课程的教学或培训效果。

编 者

2014年1月



第 1 章 企业经营管理基础	1
1.1 企业经营管理方法应用	1
1.1.1 利用 BSC/MAP 制定有效发展战略	1
1.1.2 利用 PEST 进行市场与客户需求分析	8
1.1.3 利用五力模型/SWOT 进行竞争环境分析	11
1.1.4 利用 QFD/RP/BCG 制定解决方案和策略	16
1.1.5 商业竞争策略	19
1.1.6 潜在问题和风险分析与对策	23
1.2 ERP 与企业管理	24
1.2.1 认识 ERP	24
1.2.2 ERP 系统的计划体系	27
1.2.3 主生产计划	28
1.2.4 物料需求计划	32
1.2.5 车间作业管理	37
1.2.6 采购与库存管理	39
1.2.7 基于 ERP 环境的财务管理	40
1.3 借助 ERP 获取竞争优势	43
1.3.1 企业经营管理模式的转变	44
1.3.2 认清 ERP 在企业管理中的角色和地位	46
1.3.3 如何利用 ERP 制胜	47
本章小结	49
第 2 章 ERP 沙盘模拟演练简介	50
2.1 ERP 沙盘模拟课程简介	50
2.1.1 课程内容及特色	50
2.1.2 ERP 沙盘模拟局限性分析	53

2.1.3 认识 ERP 沙盘模拟演练教具	53
2.2 ERP 沙盘模拟演练分组及角色扮演	55
2.2.1 指导教师扮演的角色及任务	55
2.2.2 学生分组及角色分配	56
2.2.3 ERP 沙盘模拟演练中模拟企业的主要任务	58
2.3 ERP 沙盘模拟企业的现状	59
2.3.1 模拟企业的经营现状	59
2.3.2 模拟企业的经营环境分析	60
2.3.3 模拟企业的财务状况及经营成果	63
2.4 ERP 沙盘模拟演练中的行为模式法则	64
2.4.1 单纯但不简单的思考方式	65
2.4.2 专注而不盲目的做事风格	65
本章小结	66
第3章 ERP 沙盘模拟演练准备	67
3.1 ERP 沙盘模拟初始状态设定	67
3.1.1 沙盘初始状态设置要素介绍	67
3.1.2 模拟企业初始状态设定	68
3.2 ERP 沙盘模拟演练运营规则分析	71
3.2.1 市场开拓与准入规则	72
3.2.2 产品研发和生产规则	73
3.2.3 ISO9000 和 ISO14000 开发规则	74
3.2.4 厂房买卖规则	74
3.2.5 生产线购买、转产、维护及出售规则	75
3.2.6 产品生产规则	77
3.2.7 原材料采购规则	78
3.2.8 融资规则	79
3.2.9 综合费用与折旧、税金规则	80
3.2.10 广告投放与销售订单争取规则	81
3.3 模拟企业利用 ERP 提升竞争力	83
3.3.1 模拟企业的组织结构	84
3.3.2 往年年初计划会烦恼	85
3.3.3 市场需求预测分析	85

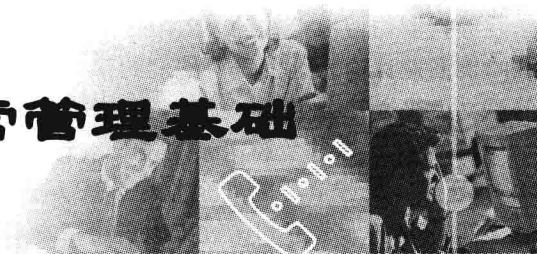
3.3.4 第1年经营模式分析.....	87
3.3.5 第4年全成本核算.....	90
3.3.6 第6年全面信息化建设.....	93
本章小结	95
第4章 ERP 沙盘模拟运营演练.....	96
4.1 ERP 沙盘模拟企业运营流程	96
4.1.1 模拟企业年初4项运营工作.....	98
4.1.2 模拟企业日常运营的19项工作.....	107
4.1.3 模拟企业年末的6项运营工作.....	115
4.2 ERP 沙盘模拟企业报表	117
4.2.1 模拟企业的报表分类.....	117
4.2.2 资产负债表及利润表.....	118
4.3 ERP 沙盘起始年经营模拟	122
4.3.1 起始年运作提示.....	122
4.3.2 起始年模拟运营工作及流程.....	122
4.3.3 起始年企业财务状况及经营成果.....	126
本章小结	129
第5章 ERP 沙盘模拟企业的经营分析与诊断	130
5.1 生产能力分析.....	130
5.1.1 什么是生产能力.....	131
5.1.2 不同类型生产线性能对比分析.....	131
5.1.3 生产线生产不同产品投资回收期分析.....	133
5.1.4 生产线产能总量分析.....	134
5.1.5 指导教师点评各模拟企业的生产管理.....	134
5.2 营销策略分析.....	135
5.2.1 市场占有率分析.....	135
5.2.2 广告投入产出比分析.....	137
5.2.3 指导教师点评各模拟企业的营销及销售能力.....	140
5.3 成本构成和费用比例分析.....	141
5.3.1 经常性费用比例分析.....	141
5.3.2 全成本比例分析.....	142

5.3.3 成本构成变化分析.....	142
5.3.4 指导教师点评各模拟企业成本构成.....	143
5.4 杜邦财务分析体系.....	144
5.4.1 杜邦分析法.....	144
5.4.2 杜邦金字塔在 ERP 沙盘模拟中的应用.....	146
5.5 模拟企业业绩评价的五力分析模型.....	149
5.5.1 收益力分析指标.....	150
5.5.2 成长力分析指标.....	151
5.5.3 安定力分析指标.....	152
5.5.4 活动力分析指标.....	153
5.5.5 生产力分析指标.....	155
5.5.6 指导教师点评各模拟企业的财务状况.....	155
5.6 模拟企业经营分析报告与诊断标准.....	156
5.6.1 模拟企业经营状况分析报告.....	156
5.6.2 企业经营分析内容与诊断标准.....	157
本章小结	159
第 6 章 ERP 沙盘模拟企业的综合能力测评及感言分享.....	160
6.1 模拟企业的综合能力测评要求.....	160
6.1.1 模拟企业的生存与发展.....	160
6.1.2 不能参评企业条件.....	161
6.1.3 参评企业违规及扣分情况.....	161
6.2 模拟企业的综合能力测评.....	163
6.2.1 模拟企业的综合测评分数等级.....	164
6.2.2 参评企业的综合能力测评指标.....	164
6.2.3 参评企业的综合能力评估.....	165
6.3 模拟企业各主管感言及点评.....	167
6.3.1 总裁 CEO 感言及点评.....	167
6.3.2 营销总监感言及点评.....	169
6.3.3 生产总监感言及点评.....	172
6.3.4 采购总监感言及点评.....	173
6.3.5 财务总监感言及点评.....	174
本章小结	176

第 7 章 ERP 沙盘模拟演练要点分析.....	178
7.1 模拟演练关键点分析.....	178
7.1.1 团队组建、沟通与协作的重要性.....	178
7.1.2 模拟企业经营的本质分析.....	183
7.1.3 信息的价值和作用.....	186
7.1.4 投资决策的不确定性分析.....	192
7.1.5 制定企业发展战略规划.....	194
7.1.6 竞争和合作.....	197
7.2 指导教师主要指导要点分析.....	199
7.2.1 教会学生制订并实施经营计划.....	199
7.2.2 如何进行事前成本控制.....	200
7.2.3 明确财务会计和财务管理应用.....	202
7.2.4 根据资产负债表设定初始状态.....	204
7.2.5 每年年末进行点评主要内容.....	205
7.2.6 ERP 沙盘模拟授课最佳流程.....	207
7.3 模拟演练中学生易犯问题及解决方法.....	211
7.3.1 各项主管职责不清晰.....	211
7.3.2 盲目的广告投放策略.....	211
7.3.3 现金预算管理不善.....	212
7.3.4 财务报表频频出错.....	212
7.3.5 筹资决策管理比较随意.....	213
7.3.6 无 ERP 方法和原理应用.....	214
7.3.7 各总监配合不力.....	214
7.3.8 可能存在各种违规经营操作.....	215
本章小结.....	215
第 8 章 ERP 沙盘模拟对抗演练资料.....	217
8.1 商业预测报告.....	217
8.2 ERP 沙盘模拟演练对抗规则.....	219
8.3 ERP 沙盘模拟职位分配表.....	226
8.4 广告登记表.....	227
8.5 ERP 沙盘模拟演练手册.....	228

参考文献	255
附录 A 主生产计划及物料需求计划表	256
附录 A1 主生产计划及采购计划编制举例	256
附录 A2 主生产计划及物料需求计划编制 (1~3 年)	257
附录 A3 主生产计划及物料需求计划编制 (4~6 年)	258
附录 B 开工计划	259
附录 C 采购及材料付款计划	260
附录 D ____组____公司贷款申请表	261
附录 E ____组____公司原材料采购订单登记表	263
附录 F ____组____公司生产线买卖记录表	264
附录 G 公司间原材料 (产品) 交易订单	266
附录 H ____组____公司应收账款登记表	267
附录 I 产品、市场开发及 ISO 认证登记表	268
附录 J 违约订单登记表	269
附录 K 扣分登记表	270
附录 L 企业经营模拟综合实力指标统计	272

第1章 企业经营管理基础



【学习目标】

- ◇ 提升学生企业经营管理技能
- ◇ 识别企业在竞争环境中的竞争优势
- ◇ 运用有效的企业经营管理工具制胜
- ◇ 掌握 ERP 系统在企业经营管理中的应用
- ◇ 掌握 ERP 系统各计划层次的作用
- ◇ 理解企业如何借助于 ERP 制胜

1.1 企业经营管理方法应用

ERP 沙盘模拟演练这种体验式的互动学习方式,通过对企业运营过程适当的概括和简化,运用独特、直观的教具展现企业经营流程,结合职位扮演、运营模拟、教师点评,将企业发展战略、生产设备投资、生产能力规划、物料需求计划、融资与投资、市场与销售、财务经济指标分析、团队建设等经营管理知识加以综合运用。然而,在以往 ERP 沙盘模拟演练的授课中发现,因为每名学生的教育程度、专业背景、学习程度等不相同,很多学生在进行 ERP 沙盘模拟演练中通常不能综合运用相关的经营管理知识来指导模拟企业的经营。因此,为了便于学生做好 ERP 沙盘模拟演练,本章将主要介绍企业经营管理所涉及的内容、方法以及工具等,使得参加 ERP 沙盘模拟演练的学生做好充分的知识准备。

1.1.1 利用 BSC/MAP 制定有效发展战略

1. 平衡计分卡 BSC

1990 年,美国的诺兰顿学院设立了一个为期一年的项目,专门研究一个新的绩效测评模式,诺兰·诺顿的执行总裁戴维·诺顿(David P. Norton)担任项目组组长,哈佛商

学院教授罗伯特·卡普兰 (Robert S. Kaplan) 担任资深顾问。1992 年, 卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》上发表了他们的第一篇平衡计分卡 (The Balanced Score Card, BSC) 的论文: 平衡计分卡——绩效驱动指标。

1996 年, 卡普兰和诺顿的第一本专著《平衡计分卡——化战略为行动》出版, 标志着 BSC 理论的建立。随着企业对 BSC 运用的不断丰富和完善, 这个框架又进一步升华。

2001 年, 卡普兰和诺顿出版了第二本书《战略中心型组织》, 对四个流程 (见图 1-1) 里第二、三、四个流程做了进一步拓展。同时, 在这本书里, 关于战略的远景以及战略的描述, 提出了战略地图的概念, 但只作为一个步骤提出, 并没有给予完整的阐述。

2004 年, 平衡计分卡体系的第三本书《战略地图——化无形资产为有形成果》出版, 详细论述了四个流程 (见图 1-1) 里的第一个流程。由此, 如何描述清楚企业的远景和战略的问题得到了很好的解决, 最终形成了一个完整的战略执行理论体系。

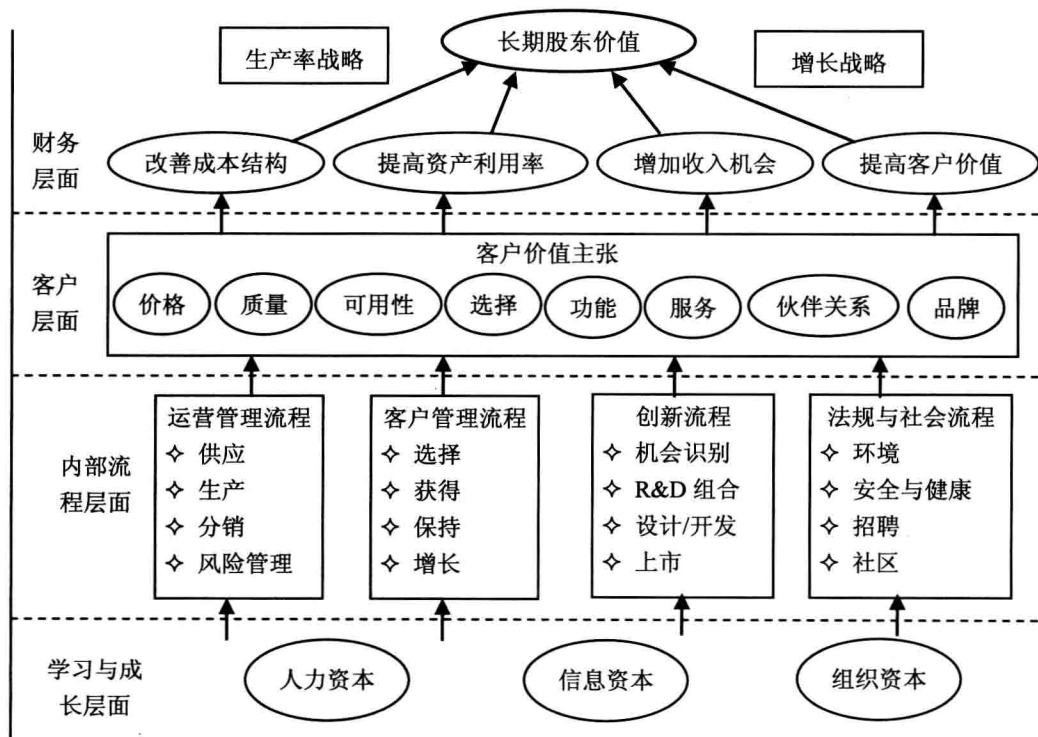


图 1-1 战略地图标准模板

今天的 BSC, 与我们所理解的 1992 年的 BSC 有着很大的发展变化。企业要想获得

突破性的成果，或者要想使自己的战略得到有效执行，下面这个等式给出了完整的指导：
突破性成果=战略地图+平衡计分卡+战略中心型组织

2. 战略地图 MAP

战略地图（Strategy Map）的核心是如何“描述”战略，平衡计分卡强调如何“衡量”战略，战略中心型组织的重点则在“管理”战略。

等式右边三个关键要素之间的关系是：“如果你不能衡量，那么你就不能管理；如果你不能描述，那么你就不能衡量。”这是平衡计分卡理论最核心、最精髓所在。战略地图通过结构化的方式描述了战略，或者说为企业提供一个检查战略的标准化清单。对于企业已经制定的战略，则可以对照战略地图来检查有无缺失的要素。

图 1-1 是战略地图标准模板，它保留了 BSC 的基本框架，同样是“财务、客户、内部流程、学习与成长”四个基本层面，但又有新的发展，表现为每一个层面更加细致。卡普兰和诺顿认为，战略地图与 BSC 相比，增加了两个层次的东西：一是颗粒层，从图 1-1 可以看到每一个层面下都可以分解为很多要素；二是动态的层面，也就是说，战略地图是动态的，可以结合战略规划过程来绘制。

（1）财务层面

实现财务目标的长短期战略平衡，这是战略地图在财务层面首先要达到的目标。卡普兰和诺顿认为，衡量一个战略是否得到有效执行，要通过长期股东价值来判断，这与传统判断战略执行的标准一致。但是，在战略地图中，强调股东价值的长期性，因此又将股东的价值分解为生产率战略和增长战略。生产率战略考虑的是企业短期财务成果的实现；增长战略则强调企业长期财务成果的实现。我们对财务指标批评最多的是“事后、短期、急功近利、使经理人更加短视”等，而卡普兰和诺顿通过战略地图克服了传统财务评价指标的不足。在财务层面，战略地图追求财务目标的长短期战略平衡，同时也为战略地图的整体框架奠定了基础。

从生产率战略的角度看，要使企业短期财务成果得到改善，有以下两个具体方法：

- ☆ 改善成本结构，例如在供应环节和供应商进行沟通，通过谈判将供应成本降低。
- ☆ 提高资产利用率，要不提高现有资产利用效率，要不通过增加新的资产来改善现有生产能力的瓶颈。

通过这两个方法，可以促进企业生产率战略的执行，短期获得股东的满意。

从增长战略的角度看，也有以下两种途径：

- ☆ 增加收入机会，可以理解为开发新产品、开发新客户和开发新市场等。
- ☆ 提升客户价值，例如今年跟客户做 200 万元的生意，明年能不能做 300 万元的生意，这就是提升客户的价值。

(2) 客户层面——客户价值主张“有所为，有所不为”

在客户层面，卡普兰和诺顿引进了一个新的概念——客户价值主张。BSC 强调，要想使股东满意，必须使客户满意，要想使客户满意，必须了解客户的需求。企业满足了客户的需求，就意味着为客户创造了价值。企业以什么样的方式来为客户创造价值或者传递价值，这种传递价值的方式就是客户价值主张。

客户价值主张可以分解为以下三个方面：

- ☆ 企业提供的产品、服务特征。
- ☆ 企业和客户的关系。
- ☆ 企业以怎样的品牌、形象出现在客户的面前。

不同的企业有不同的客户价值主张。战略地图提供了一个模型，不管企业选择怎样的战略，采取什么样的客户价值主张，都能通过这三个方面加以描述，而且这三个方面还可加以进一步细分。例如，产品特征包括“产品价格、质量、可用性、可选择性功能”等，这些都是描述产品特征的具体要素；企业与客户之间的关系，可以通过由你提供的服务，和客户建立的关系，得到具体的描述。

在明确客户价值主张之后，企业就知道用什么样的方式向什么样的客户提供什么样的产品，也就是说，要“有所为，有所不为”。不是说所有的客户都要成为企业的目标客户，有的人可能不是企业的目标客户，企业的产品也不是为 100% 的客户服务，可能为 10% 的客户服务，也可能为 80% 的客户服务。

(3) 内部流程层面

不同的企业有其不同的流程，但战略地图强调说，在选择这些流程时，一定要考虑哪些流程是短期内能为股东和客户创造价值的，哪些流程是长期为股东和客户创造价值的。这就是内部流程的战略选择，也是这个层面最核心的思想。至于说企业最终选定五个或者十个流程，或者下面再细分出更多的流程，则属于企业个性化的东西。

(4) 学习与成长层面——无形资产的战略准备度

《战略地图》的副标题是“化无形资产为有形成果”，这是卡普兰和诺顿在战略地图中的最大创新。为了使企业的流程得到改善，或者说为了使企业流程卓越，在学习与成长层面企业又应该取得怎样的改善？战略地图将学习与成长这个层面从无形资产的角度划分为三大类——人力资本、信息资本和组织资本。卡普兰和诺顿强调，无形资产本身并不能创造价值，无形资产要想为企业创造价值，必须和企业选定的关键战略流程进行配合。也就是说，为企业创造价值的是平衡计分卡里的第三个层面“企业内部流程”无形资产与内部流程相配合的程度，卡普兰和诺顿称之为无形资产战略准备度，具体又可细分为人力资本准备度、信息资本准备度和组织资本准备度。“准备度”概念是战略地图

的又一大创新。人力资本、ERP 系统、信息化软件等能不能与内部流程相配合，是无形资产价值能否实现的关键。

3. 利用 BSC/MAP 制定有效的企业发展战略

(1) 绘制战略地图

卡普兰和诺顿总结出六个步骤，从动态的角度绘制战略地图。

第一步，确定股东价值差距。例如，股东期望五年之后销售收入能够达到 5 亿元，但是现在只达到 1 亿元，距离股东的价值预期还差 4 亿元。股东价值的差距，也就是我们企业战略的目标。

第二步，调整客户价值主张。要弥补股东价值差距，要实现 4 亿元销售额的增长，对现有的客户进行分析，他们是不是高质量的客户，通过和他们做生意，能不能给企业带来 4 亿元销售收入的增长。如果不行，就要寻找新的目标客户，研究新客户有什么样的需求，怎样去满足，即调整你的客户价值主张。

第三步，确定价值提升时间表。针对五年实现 4 亿元股东价值差距的目标，要确定时间表，第一年提升多少，第二年、第三年提升多少，将提升的时间表确定下来。

第四步，确定战略主题。战略主题就是战略地图里的第三个层面，要找关键的流程，短期、中期、长期分别做什么事。

第五步，提升战略资产准备度。分析企业现有无形资产的战略准备度，具备或者不具备支撑关键流程的能力，如果不具备，找出办法来予以提升。

第六步，确定战略行动方案及资金保障计划。根据前面确定的战略地图以及相对应的不同目标、指标和目标值，再来制订一系列新的行动方案，重新配备资源，形成预算。

(2) 化战略为行动的 BSC

BSC 在企业的实践应用中发展成为战略管理工具，它通过找出实现战略要素的衡量指标，为衡量指标设定目标值，为实现战略要素制订行动方案，从而把公司的战略演化成具体的经营行为，以保证公司战略的实现。

BSC 的目标和指标来源于企业的愿景和战略，这些目标和指标从四个层面来考察企业的业绩，即财务、客户、内部业务流程、学习与成长。这四个层面组成了 BSC 的框架，如图 1-2 所示。

化战略为行动是一个从宏观到微观、从抽象到具体的过程，“目标、指标、目标值、行动方案”是 BSC 最基本的概念，成为“财务、客户、内部业务流程、学习与成长”四个层面的具体构成要素，是落实战略必不可少的四个关键词。

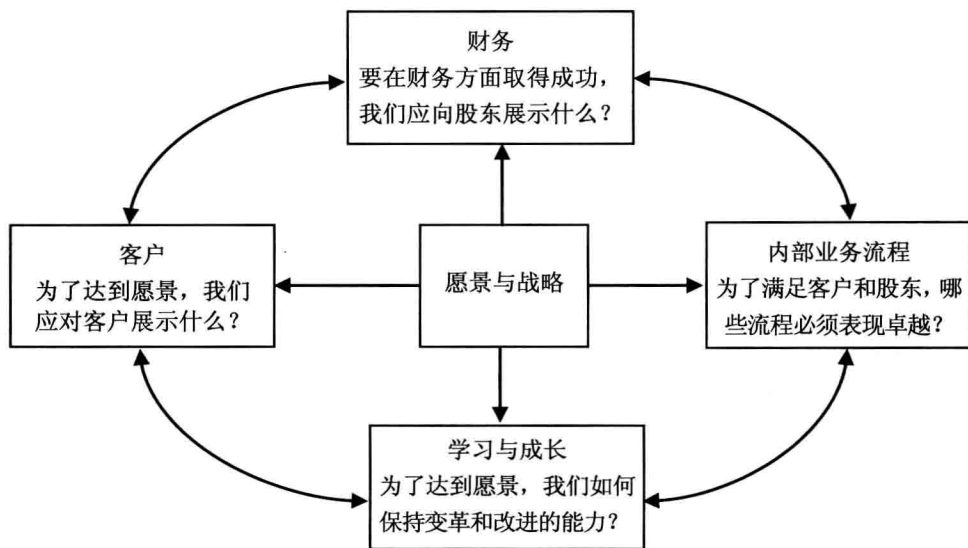


图 1-2 化战略为行动的平衡计分卡框架

- ☆ “目标”：在每一个层面里，你的目标是什么。
- ☆ “指标”：即衡量这个目标的指标是什么，目标一定要可衡量。例如，在财务层面要实现的一个目标是“增加销售收入”，那么“销售收入增长率”就是一个可选的指标。
- ☆ “目标值”：即这项指标所应该达到的一个度，如“每年的销售收入增长率是10%”，这是目标值。目标值有长期的、中期的、短期的，甚至有更短的季节和月份目标值。
- ☆ “行动方案”：即为了完成某一项指标的特定目标值，应该采取的行动。例如，为了使销售收入增长率达到每年 10% 的增长速度，在营销方面、内部研发方面应该采取什么样的行动。

卡普兰和诺顿通过这四个关键词，将战略转化为行动。经典的BSC里通常设置有25~30个指标，来实现一系列的战略平衡。例如，长期和短期、财务与非财务、无形和有形、内部与外部、领先与滞后、动因与结果。

（3）BSC 在战略管理中的应用

创新的企业把BSC视为一个战略管理系统，用来规划企业的长期战略，它们利用BSC来完成重要的管理流程。BSC与战略管理的结合，可以通过以下四个流程来实现，如图1-3所示。