

QIYE GUANLI CHUANGXIN TANSUO YU SHIJIAN

企业管理创新 探索与实践

——中国水电工程顾问集团公司2010年青年管理论坛论文集

◎青年论坛组委会 编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

企业管理创新探索与实践

——中国水电工程顾问集团公司2010年青年管理论坛论文集

◎青年论坛组委会 编



1531290



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

1443480

内 容 提 要

本书收录了中国水电工程顾问集团公司首届青年管理论坛所发表的 92 篇论文。主要涵盖了综合管理、人力资源管理、经营管理、投资管理、财务资产管理、生产组织管理、党群工作管理、国际发展等几大方向,是对中国水电工程顾问集团公司青年工作者近年来的管理工作的一个总结。

图书在版编目 (C I P) 数据

企业管理创新探索与实践 : 中国水电工程顾问集团公司2010年青年管理论坛论文集 / 青年论坛组委会编. —
北京 : 中国水利水电出版社, 2010. 12
ISBN 978-7-5084-8142-5

I. ①企… II. ①青… III. ①水力发电工程—工业企业管理—中国—文集 IV. ①F426.9-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第230141号

书 名	企业管理创新探索与实践 ——中国水电工程顾问集团公司 2010 年青年管理论坛论文集
作 者	青年论坛组委会 编
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路 1 号 D 座 100038) 网址: www. waterpub. com. cn E-mail: sales@waterpub. com. cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市地矿印刷厂
规 格	210mm×297mm 16 开本 34.5 印张 973 千字
版 次	2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷
印 数	0001—5500 册
定 价	128.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

编委会名单

主 编：兰春杰

副主编：彭 程 周建平 曹春江

编 委：王开成 廖福流 李 昇 陈 波 聂 勇
张金秀 苗 青 胥树茂 李明英 张念木
邢文东

参编人员：张念木 刘新建 倪 萍 李敬泽 王绍君
姚 实 李 巍 鲁志峰 陈 鹏 何彦峰
苏 丹 贺鹏程 宋广业 赵坛希

前 言

中国水电工程顾问集团公司（以下简称集团公司）是我国唯一提供水电水利和风电开发综合性技术服务的大型中央企业集团，具有世界一流的勘测设计技术和丰富的人才资源，是我国水电和风电工程设计行业的排头兵。集团公司2003~2009年7次参加中国《建筑时报》和美国《工程新闻纪录》杂志“中国承包商和工程设计企业双60强”评比，位列第1或第2名。我们分享这些年快速发展带来的快乐的同时，也在冷静思考进一步促进企业科学发展的战略课题，当前和今后一段时期，集团公司都将处在加快转型发展的重要机遇期，集团公司的战略目标就是要建设成为以技术和管理为核心竞争力的国际型工程公司。

创新是企业的永恒的主题，是保持核心竞争力的重要保证。正如管理大师皮特斯·T在《第六项修炼》所讲：“企业如果想要在瞬息万变的环境中屹立不倒，最重要的关键就是永续创新。永续创新就是指组织和其成员能在日常工作中不断提出新观念，以满足顾客天马行空、变幻莫测的需求；就是指组织上下的每一个人随时随地都在创新，使创新就像呼吸一样自然。”技术和管理犹如车之两轮、鸟之双翼，这些年集团公司一直持续不断地把推进技术和管理技术创新作为促进企业科学发展的不竭动力。

集团公司40岁以下青年已占到员工总数的60%，他们是集团公司重要的人才资源，是推动技术和管理创新实践的重要力量，是集团公司的希望和未来。为了帮助广大青年员工营造“学习、交流、创新、实践”的良好氛围，搭建自我展示和相互交流的平台，引导和激发青年员工专注于技术创新，主动参与企业管理创新，集团公司决定自2009年起每年交替分别以技术创新和管理创新为主题开展青年论坛活动。这项活动对于凝聚广大青年员工的智慧，发挥他们的积极性和创造性，鼓励他们大胆运用所掌握的理论知识，在实践中不断总结经验，为解决企业发展面临的技术和管理问题建言献策，对增强企业的核心竞争力具有重要意义。论坛活动由集团公司团委承办，也是团委发挥服务企业、服务青年成才的重要实践载体。论坛活动得到了集团公司各级领导干部的大力支持和广大青年员工的热烈响应。

本书共收录论文 92 篇，这些论文或引入新理论和新方法，或在方法和思路上有创新，反映了广大青年员工在企业管理创新方面大胆探索与实践所取得的新成果，充分表明青年员工在不同工作岗位上为提高集团公司管理水平做出了巨大努力。希望集团公司广大青年员工能够从论文中得到帮助和启发，立足岗位，进一步推动管理创新，为实现集团公司的战略目标而努力奋斗！

本书不当之处，诚请广大读者提出宝贵意见。

青年论坛组委会

目 录

前言

第一篇 综合管理 (1)

浅议平衡计分卡在集团公司战略实施中的应用	唐 艳 (3)
企业社会责任浅谈	王 澎 (12)
浅论企业的团队执行力建设	李敬泽 (17)
以战略和目标为导向实施卓越绩效管理的初步探索与实践	全 佳 (24)
北京勘测设计研究院管理信息系统建设与思考	王赞豪 (31)
华东勘测设计研究院虚拟现实管理系统应用探索	刘国阳 (38)
行业报国 共谋发展	
——关于集团公司发展战略的几点思考	姚 实 (44)
水电行业结合电话会议技术实现管理创新	朱夏良 (50)
不确定经济环境下集团可行性发展路径研究	王 怡 (55)
中央企业法律风险管理初探	吴 俊 (60)
增强企业核心竞争力 创建国际一流工程公司	江燮华 (65)
勘测设计企业知识管理体系研究与构建	陈万涛 (70)
水电勘测设计风险管理的探索与实践	蒋 峰 (79)
强化法律意识 改进管理方式	
——浅谈水电勘测设计企业法务需求及管理方式改进	童小松 (84)
科学应用平衡计分卡 不断提升战略绩效管理水平	
——基于平衡计分卡在贵阳勘测设计研究院战略绩效管理中的应用分析	周利诚 (90)
生产管理信息化建设实践	朱良兵 (96)
创新管理促发展	
——浅谈贵阳勘测设计研究院成都分院的创新管理	池明阳 (103)
浅析构建切合中国水电顾问昆明勘测设计研究院实际的全面风险管理体系	张若鹏 (106)
基于构件化的企业管理信息系统	普鹏晖 吕 昂 陈 林 (120)
感知设计 应需而变	
——实时、高效建立昆明勘测设计研究院工程知识资源总库	李 玲 王立群 赖竹斌 巨维富 (126)
浅析 EPC 总承包模式下业主的档案管理	胡常英 熊艳燕 (130)

第二篇 人力资源管理 (135)

论新形势下企业劳动用工的规范化管理 裴广军 (137)

集团公司总部生产部门青年员工成长建议 严秉忠 (142)

浅谈技术型专业室的个人培养和团队建设 杨 梅 (146)

工程设计咨询企业员工综合绩效管理体系设计 刘德胜 程向云 陈建明 (152)

BSC 学习与成长层面指标设计与评价探析 陈建明 程向云 刘德胜 (157)

基于情感激励的西北勘测设计研究院员工激励机制创新研究 李 巍 (162)

浅谈企业员工培训方式及其应用 卫 薇 (169)

试谈企业团青工作中兼职团干部如何发挥作用 朱利文 (174)

勘测设计企业中层管理者工作倦怠的成因及其干预措施 罗福来 (177)

设计院薪酬分配难点及其对策 吕驯宇 (183)

水电设计专业部门青年人才培养模式探讨 邱 云 (187)

第三篇 经营、投资、财务与资产管理 (191)

城环类勘察设计招标文件“六遍阅读法” 毛永海 (193)

浅析贵阳勘测设计研究院工程总承包市场的开拓 刘 铭 (199)

城市生活垃圾焚烧发电投资前景及湖南省内投资机会分析 李长江 张德见 樊 帆 (204)

基于层次分析法和熵值法的水电项目投资价值评价模型研究 李 婷 李岳军 (211)

采用 EPC 总承包项目招标采购模式探索 杨 静 尹浩霖 (222)

统筹规划 加快前期工作进程

——浅谈桃源水电站项目前期工作 单爱国 (226)

总承包模式下的风电场工程项目管理浅析 陈德功 (232)

浅谈加强勘察设计企业资金管理的途径 陈 鹏 (236)

浅论北京勘测设计研究院如何以宽带薪酬理论为依据建立工资体系 张 雷 (239)

浅析物资管理问题及改进措施 冯 宇 (243)

论财务信息化及网上报销带来的财务变革 郑 莉 (246)

提升勘测设计企业财务管理水平的对策研究 龚茂全 (251)

创新设备管理理念 提高设备使用效率 黄 潇 (255)

“协同 E 智”的债权债务管理在勘测设计企业的应用 杜 明 蒲康华 (260)

风电场项目固定资产折旧探讨 陈森森 王明明 (265)

美姑河流域水电开发项目融资经验浅谈 靖彬彬 (270)

第四篇 生产组织管理 (273)

落实科学发展观 做好水电环境监理工作 崔 磊 (275)

新形势下我公司水库专业的定位及未来展望 李湘峰 (280)

对水电工程移民设计管理中几个新理念的探讨	彭幼平	(290)
IT 技术在咨询企业生产经营管理中的应用	郑新刚 杨 华 赵厉涛 李伟宏	(296)
精细化管理 高效率执行 可持续发展		
——论设计院生产部门的精细化管理	于来广	(303)
藏区水电工程建设外部关系中的冲突管理研究		
——小姓水电站外部关系处理经验总结	吴海龙	(310)
浅析风电工程的设计项目管理	黄春林	(315)
限额设计在地铁工程造价中的影响分析	段 梅	(319)
水电工程协作队伍安全文明生产管理 10 项硬性规定的探索与 实践	方志勇 吕瑞平 许 丽	(323)
浅析江边水电站安全管理的三大控制	王晓霞 刘宝金 王海龙	(328)
加强危险源管理 确保工程建设安全		
——国网新源白莲河抽水蓄能工程危险辨识与控制的探索实践	方志勇 王延洪	(334)
弱矩阵模式下如何做好设计计划管理工作	陈军强	(341)
大型水电设计院内部接口管理研究	毛兵兵	(345)
山西神池风电场总承包 (EPC) 项目风险控制	杨 晟	(350)
中小型水电站总承包项目 WBS 模块化方法	罗 毅	(356)
水电工程项目风险管理问题探究	朱代强	(361)
浅谈如何提高水电勘测设计企业生产计划的执行力	欧祖宏	(369)
藏区现场勘察“无序”工作中的有序管理	王晓朋	(372)
马鹿塘水电站二期工程 EPC 工程总承包项目管理实践	全德华	(377)
项目管理浅析		
——管理者综合素质与管理理念	魏友庆	(388)
浅谈加强现场监理管理和提高工作效率的方法	李仕成 邵先高 张万全	(394)
国际水电工程项目建设管理的实践与体会	万海龙 刘明华 曹爱国 尹 坤	(399)
新型水电厂检修管理模式探讨	王 晟	(408)
山区中小流域梯级水电站群的生产管理模式初探	吴仕刚	(412)
科学预防控制自然灾害 构筑安全水电建设环境	刘文辉	(417)

第五篇 党群工作管理 (421)

服务企业 服务青年 同心同德 共谋发展

——浅谈现代企业基层团组织如何做好青年工作	顾 伟 彭战旗	(423)
以青年员工为主的企业文化载体建设探讨	濮唯唯	(428)
基于提升成都勘测设计研究院核心竞争力的共青团工作策略 研究	何彦锋 陈 满 李 宏	(431)
让青春在科学发展中闪光		
——浅谈环保设计分院的青年管理策略	李 楠	(438)

第六篇 国际发展及其他 (441)

浅谈“走出去”背景下的企业外事管理 赵良英 (443)

关于国际工程项目风险管理的思考 王珊珊 (449)

水电设计单位在国际 EPC 项目中的问题与思考 董翌为 (458)

国际工程汇率风险防范对策研究

——中南勘测设计研究院案例分析 陈如一 聂惠哲 赵 玮 (463)

结合中南院“国际化”谈国际工程承包市场营销 李建军 (471)

心有多大 舞台就有多大

——中南勘测设计研究院国际化建设研究 陈如一 (479)

浅谈中南勘测设计研究院国际化指标体系及其建设 杨 哲 (484)

浅析设计咨询企业国际化经营之路 朱灵芝 (489)

抓住机遇 迎接挑战 正确定位 重点突破

——关于成都勘测设计研究院国际水电项目经营的思路和建议 杨敦敏 刘刚强 (493)

国际工程总承包业务中的外汇风险及规避措施研究 韦有文 (498)

国际水电工程勘察设计工作面临的风险及应对措施 罗京龙 (503)

中国风电“走出去”浅析 陈观福 孙世哲 (514)

论国际工程项目的合同管理 胡 亮 (522)

“走出去”：百家争鸣敢为先

——国有企业“走出去”的战略思考 陈 康 陈 坚 (527)

绿色建筑管理理念在水电行业的应用初探 文 典 郎 建 (538)

第一篇 综合管理



浅议平衡计分卡在集团公司 战略实施中的应用

唐 艳

(中国水电工程顾问集团公司 北京 100120)

摘 要: 为推动集团公司战略的有效实施,将战略目标转化为可操作的行动以实现战略落地,本文探索将平衡计分卡理论应用于集团公司的战略实施。依据平衡计分卡理论,确定了战略主题,制作了明确战略目标间内在联系的战略地图,提出集团公司战略目标的衡量指标、目标值及对应的行动方案,明确了通过组织协同科学分解战略的目标结果,初步建立了集团公司战略实施的平衡计分卡体系。

关键词: 平衡计分卡; 战略主题; 战略地图; 衡量指标; 行动方案

1 引言

刚刚修编完成的发展战略谋划了集团公司未来发展的宏伟蓝图,确立了集团公司“以技术和核心竞争力为核心竞争力的国际型工程公司”的发展愿景和“竭力推进水电、风电等清洁能源的可持续发展,为社会、客户、股东、员工、行业创造优质价值”的发展使命、战略总体目标等内容,为集团公司中长期发展指明了方向,成为集团公司未来发展的行动指南。战略修编工作的结束,也意味着战略实施工作的开始,如何有效推进战略的实施,将是集团公司面临的一项长期工作。

根据《财富》杂志调查显示,90%的企业战略失败并非企业战略本身不好,而是战略实施没有得到有效控制和管理。企业战略实施是企业战略管理过程中最易产生问题和失控的环节,究其原因,主要包括以下几个方面。

(1) 大多数企业重战略制定,轻战略实施,造成战略制定与战略实施脱节,最终导致企业战略无法落地。

(2) 企业各级人员缺乏对战略的了解,未达成战略共识,无法使战略成为企业全体人员共同的行动指南,部分人员甚至片面地认为战略实施只是企业高层的事情。

(3) 企业员工缺乏以战略实施为导向的培训,实施战略的能力不足。

(4) 战略目标分解不合理,战略实施行动缺乏可操作性。

(5) 未建立战略实施的量化评价指标和考核体系,或者仅用单一财务指标进行评价,对战略实施过程缺乏有效控制和管理。

为了更有效地推动集团公司的战略实施,避免出现大多数企业战略实施中出现的问题,本文引入目前国内外较流行的战略管理工具——平衡计分卡,尝试建立集团公司战略实施的平衡计分卡体系,以增强集团公司战略实施的系统性、可行性和科学性,用以更好地指导和管理战略实施的过程。

2 平衡计分卡及其对促进企业战略实施的重要作用

2.1 平衡计分卡理论

1992年,罗伯特卡普兰和戴维诺顿建立了平衡计分卡,作为绩效管理工具。在以后的10多年

里，两位学者不断发展平衡计分卡的管理理念和体系。目前，已发展到第三代平衡计分卡，并上升为战略管理系统。根据美国 Gartner Group 的调查，在美国《财富》杂志排名世界前 1000 位的公司中，已有 55% 采用了平衡计分卡系统，平衡计分卡已经成为世界上大公司所普遍采用的、较流行的一种战略管理工具。

平衡计分卡是一种基于综合平衡的战略思想，在对企业经营活动进行全方位、多元化分析的基础上，将企业战略管理实施体系划分为财务维度、顾客维度、内部流程维度和学习与成长维度 4 个维度，如图 1 所示。

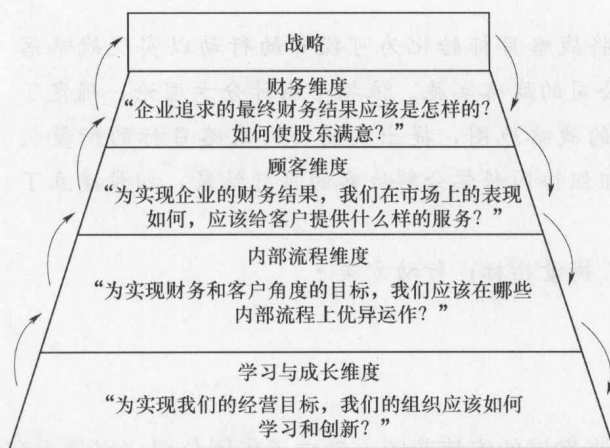


图 1 平衡计分卡的 4 个维度

平衡计分卡的 4 个维度存在着自下而上的因果关系，财务维度代表最终的整体业绩成果，是其他 3 个维度的最终归宿。其他 3 个非财务维度则表示产生、影响或制约这种成果的原因系统。

平衡计分卡理论将企业战略分解为 4 个维度，通过战略地图工具使企业战略目标可视化，反映战略目标间的内在联系；通过计分卡工具设置相应的战略目标衡量指标、目标值和对应的行动方案，明确战略目标的具体绩效考核要求，将战略转化为可操作的实际行动；通过组织协同工具实现战略在组织内的合理分解，让战略成为各级组织、各层员工的工作，

从而达到平衡计分卡对战略实施有效管理的目的。

2.2 平衡记分卡对促进企业战略实施的重要作用

企业发展需要确定它的使命、愿景和战略，然后将战略转化为具体的行动，并分解到每个员工。然而，在战略和执行之间经常存在差距。平衡计分卡的引入可以实现战略沟通、战略聚焦和组织协同，有利于达成战略共识，明确战略关键因素，明确个人目标和部门职责，理解日常业务的贯彻对战略目标的贡献，成为战略与行动之间的桥梁，从而推动战略目标的实现。

与传统战略实施体系相比，平衡计分卡有许多优点，主要体现在以下 3 个方面。

(1) 传统战略实施体系仅有财务目标，平衡计分卡则有 4 个维度，符合现代企业战略目标多样化的特点。

(2) 传统战略实施体系缺乏对战略的有效描述和转化，平衡计分卡利用战略地图清晰描述了战略目标间的内在逻辑联系。

(3) 传统战略实施行动缺乏可操作性，容易偏离战略目标，平衡计分卡通过确定战略目标的衡量指标和目标值，制定出以战略实施为导向的可衡量的、可操作的行动方案。

(4) 传统战略实施体系很难做到上下一致，平衡计分卡通过组织协同，可以将战略科学分解到企业各个层次，使战略成为企业各个层级、各个员工的工作。

因此，平衡计分卡是帮助企业统一管理思想和解决战略实施问题的有效理论和管理工具。

2.3 平衡计分卡的主要管理工具

2.3.1 战略地图

战略地图实际上就是图形化的战略，以图表的形式，直观地将企业的战略目标及其因果关系链接，以明确的逻辑关系清晰地呈现出来。战略地图从根本上反映了一个企业如何将无形资产转化为

有形成果，体现企业价值创造的过程和途径。

战略地图的基础是战略主题，战略主题是为便于理解战略而确定的关系到战略实施成败的关键因素。战略主题多数是一些内部流程维度战略目标的纵向结合的集合，把战略地图中的多个目标组合成3~5个目标价值创造的要素，将战略分解成为独立的价值创造流程，最终实现企业的整体财务目标。

2.3.2 计分卡

战略地图对企业的战略重点做了定性的描述，要有效实施战略还需要围绕战略目标开发衡量指标、目标值和行动方案。战略目标的衡量是平衡计分卡管理系统的基础和关键，选择和设计对企业运营最为恰当的衡量指标至关重要。

战略目标	衡量指标	目标值	行动方案
描述战略的目的和成功的关键	衡量和跟踪战略是否成功	期望达到的业绩水平	为达成目标需要的关键举措

图2 平衡计分卡：衡量战略的4个要素

衡量指标和目标值描述了企业战略目标的具体绩效要求，是企业实施绩效评价与考核的基础。要最终实现战略，还需要确定行动方案。因此，平衡计分卡衡量战略包括4个要素，即战略目标、衡量指标、目标值及行动方案，如图2所示。

2.3.3 战略协同

战略地图和平衡计分卡确定后，平衡计分卡体系需要把战略分解到企业的各个层级，直至岗位和个人，保证从公司总部到子公司到部门再到个人的各个层级都以企业战略作为自己行动的指导，实现纵向协同；同时，突破职能部门的壁垒，消除岗位描述及绩效评估的误区，实现横向协同，如图3所示。

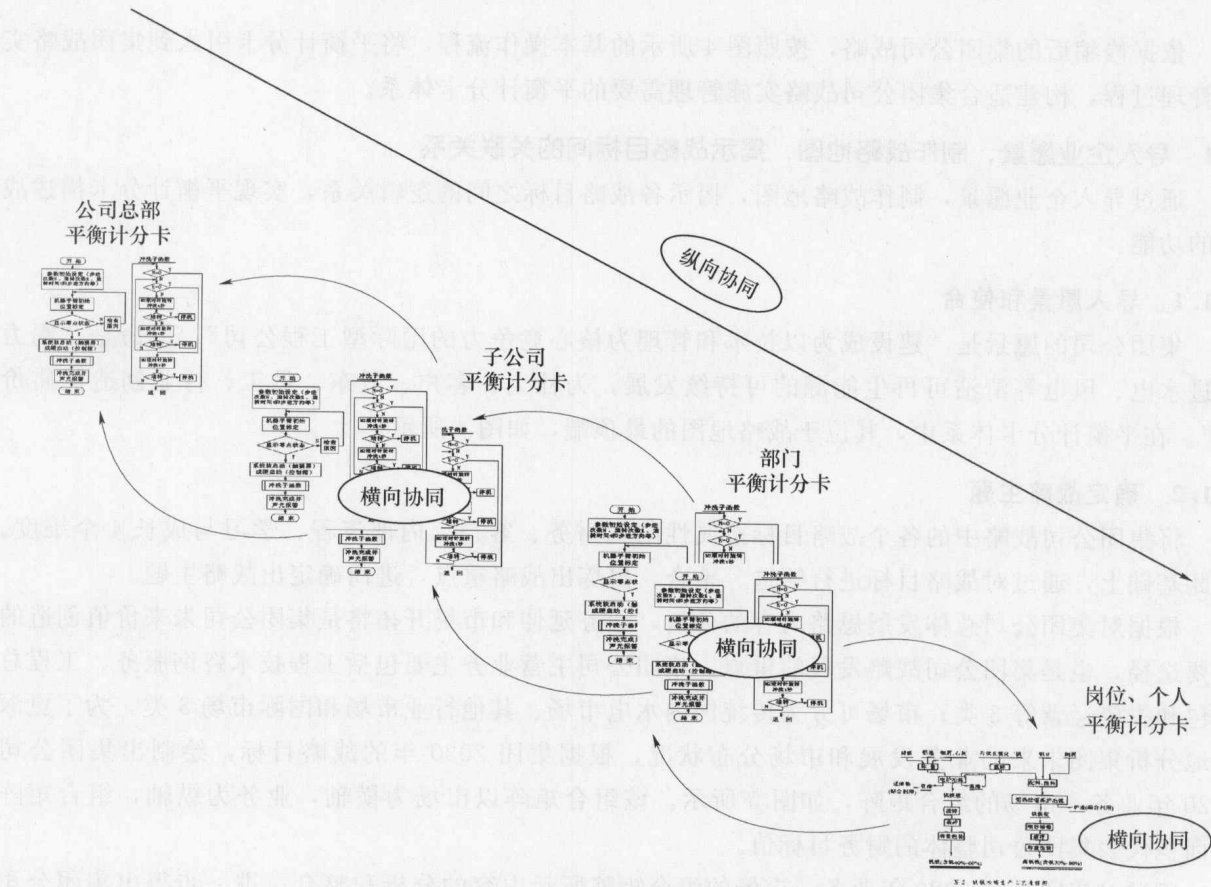


图3 纵向协同与横向协同

2.4 平衡计分卡应用于战略实施的基本操作流程

平衡计分卡应用于战略实施的基本操作流程如图 4 所示。

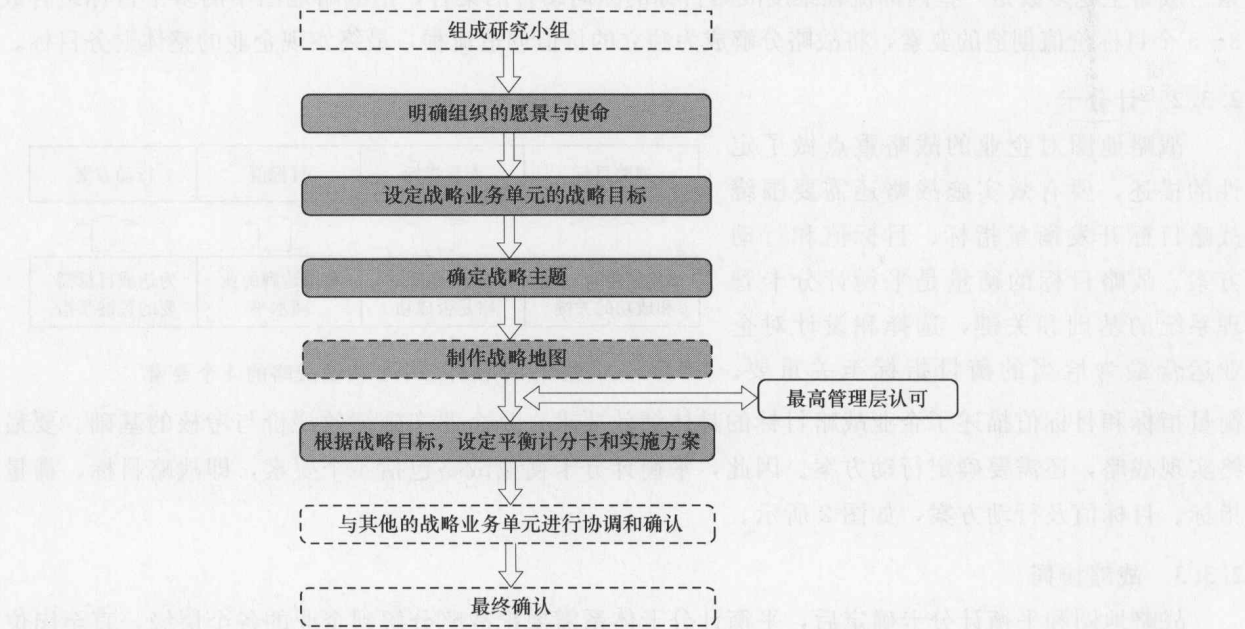


图 4 平衡计分卡应用于战略实施的基本操作流程

3 构建集团公司战略实施平衡计分卡体系，推进企业战略有效实施

依据修编后的集团公司战略，按照图 4 所示的基本操作流程，将平衡计分卡引入到集团战略实施管理过程，构建适合集团公司战略实施管理需要的平衡计分卡体系。

3.1 导入企业愿景，制作战略地图，揭示战略目标间的关联关系

通过导入企业愿景，制作战略地图，揭示各战略目标之间的逻辑关系，实现平衡计分卡描述战略的功能。

3.1.1 导入愿景和使命

集团公司的愿景是“建设成为以技术和管理为核心竞争力的国际型工程公司”，使命是“竭力推进水电、风电等清洁能源的可持续发展，为社会、客户、股东、员工、行业创造优质价值”。在平衡计分卡体系中，其位于战略地图的最顶端，如图 4 所示。

3.1.2 确定战略主题

将集团公司战略中的各个战略目标按属性归到财务、客户、内部流程、学习与成长 4 个维度。在此基础上，通过对战略目标进行筛选、整合，提炼出战略重点，进而确定出战略主题。

根据对集团公司总体发展思路内容的分析，业务延伸和市场开拓将是集团公司未来价值创造的主要途径，也是集团公司战略发展的重点。集团公司主营业务主要包括工程技术咨询服务、工程总承包和投资运营等 3 类；市场可分为传统国内水电市场、其他行业市场和国际市场 3 类。为了更深入地分析集团未来的业务发展和市场分布状况，根据集团 2020 年的战略目标，绘制出集团公司 2020 年业务—市场的组合矩阵，如图 5 所示。该组合矩阵以市场为横轴，业务为纵轴，组合矩阵的面积代表集团公司整体的财务目标值。

通过对集团公司 2020 年业务—市场的组合矩阵所示内容的分析和整合，进一步得出集团公司 2020 年新的“业务—市场”组合方式，如图 6 所示。

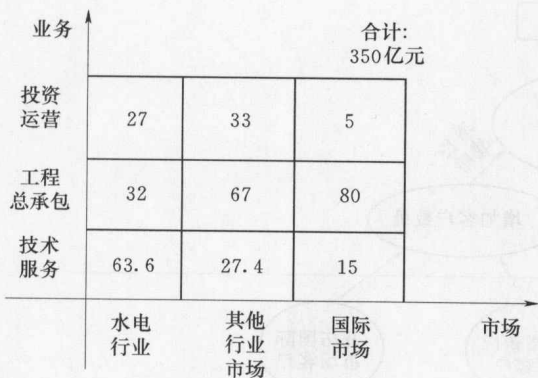


图5 2020年集团公司“业务—市场”组合矩阵

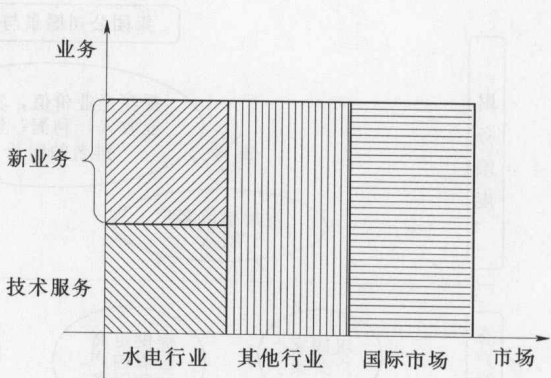


图6 集团公司“业务—市场”组合方式

新的“业务—市场”组合方式对应的内部流程分别是内涵式发展、业务延伸、行业拓展和国际拓展。这四项内容是集团公司目标价值创造的要素，可将企业战略分解成为4个独立的价值创造流程，实现企业的整体财务目标。

综上所述，集团公司的战略主题为内涵式发展、业务延伸、行业拓展、国际拓展。

3.1.3 制作战略地图

以战略主题为基础，向上连接到客户维度、财务维度，向下连接到学习与成长维度，在其所在的内部流程维度进行拓展，注重与业务战略、职能战略的关联，形成集团公司的战略地图，如图7所示。

下面以“行业拓展”战略主题为例描述战略地图的制作过程。内部流程的目标是“行业拓展”，这将有助于达到“开拓新行业客户”的客户目标和“增加客户数量实现营业收入增长”的财务目标。实现“行业拓展”，需要引进和培养大量专门人才，对人力资源进行合理规划，这属于学习与成长维度的范畴。“行业拓展”流程内部分为3个层级，分别是提高风电行业的占有率，积极发展水利业务，培育发展环境工程、太阳能发电业务。要实现3个层级行业的拓展，必须强化“集团化”管理，加强对二级公司的战略引导，实现差异化发展，揭示出内部流程维度各战略目标间的内在联系。

通过战略地图的制作，不难发现战略地图的最大优势就是用可视化的方式描述战略，让原本内容繁多、晦涩难懂的战略以简洁、明了的方式呈现出来，而且最大程度地包含了战略的主要信息。战略地图清晰传达战略思想，明晰战略信息，可以帮助企业管理人员和各级员工理解战略、沟通战略，从而可以帮助组织达成战略共识。

3.2 确定战略目标的衡量指标和行动方案，实现从战略到行动的转化

在战略地图基础上，确定战略目标的衡量指标和目标值，对战略进行定量衡量和评价，明确企业战略的具体绩效要求。衡量指标确定后，制定为实现战略目标的具体行动方案，完成从战略目标到实施行动的转化，使集团公司步入成功执行战略的轨道。本文选取“业务延伸”战略主题，制作其对应的平衡计分卡，如图8所示。

下面以“业务延伸”战略主题的内部流程维度为例，具体分析平衡计分卡衡量战略功能的应用。“业务延伸”战略主题的内部流程维度分为两个层级，分别是“拓展工程总承包业务”、“加大投资运营业务”的业务目标和“提高项目管理能力”、“优化生产组织体系”、“打造资本运作能力”的能力目标。

对于业务目标，衡量指标就是业务在营业收入中的份额，对应目标值从战略表述内容中确定。对于能力目标，衡量指标主要来源于对相关战略表述的提炼。比如“打造资本运作能力”的衡量指