

21

世纪
管理学教材



主 编 孙金凤 副主编 王文铭

ERP沙盘模拟 演练教程



清华大学出版社

21 世纪
管理 学教材

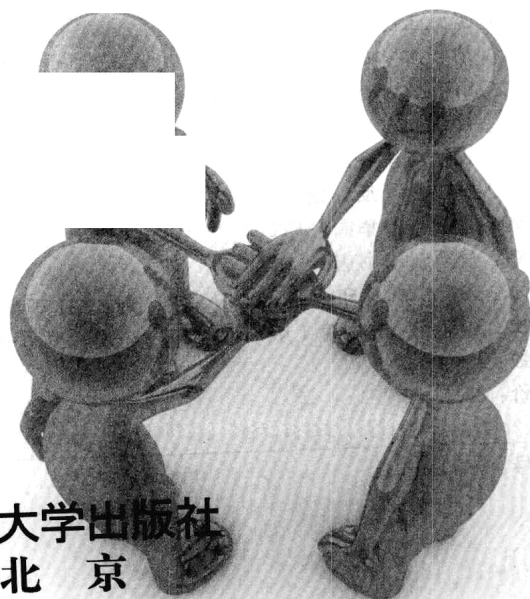
应用型

主 编 孙金凤

副 主 编 王文铭

参编人员 孙金凤 王文铭 安贵鑫 姜少慧 李胜东 杜欣晟

ERP沙盘模拟 演练教程



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书本着企业经营管理知识与 ERP 思想和理念相融合的原则,以仿真的企业经营管理环境和运营操作流程为主线,通过学生模拟实践使学生置身于一个仿真企业的经营环境中,运用独特、直观的教具使学生亲自参与企业经营管理。书中内容全面融合了企业发展战略、生产设备投资管理、生产能力规划、主生产计划、物料需求计划、融资与投资管理、市场与销售、财务经济指标分析、团队建设等相关知识,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. —北京:清华大学出版社,2010.11
(21 世纪管理学教材)

ISBN 978-7-302-23783-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 171218 号

责任编辑:王文珠

封面设计:刘 超

版式设计:牛瑞瑞

责任校对:王国星

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

印 装 者:北京市清华园胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:14.5 字 数:321 千字

版 次:2010 年 11 月第 1 版 印 次:2010 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:28.00 元

产品编号:038939-01

前言

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,把所学的专业知识和经验与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,加深对管理专业知识学习内容的理解。

本书的编写主要体现出以下四个特点:

一是体验式互动学习方式。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的经营流程,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。

二是在模拟中体验经营管理。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,体会自己在流程中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一个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、抽象的企业经营管理理论,从而领悟科学的管理规律,掌握管理知识、决策技巧以及提高管理素质。

三是在演练中运用 ERP 管理思想和理念。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。在企业资源最优化配置的前提下,整合企业内部主要乃至所有的经营活动,以达到效率化经营的目标。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。

四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员自觉地调整自身状态,促使学员主动学习、思考以及进行团队协作等,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。

实践证明,该课程凭其极强的体验性、互动性、实战性、竞争性、综合性、有效性等特点,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是一种十分有效的教学方式,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造能力和综合能力,取得了良好的教学效果,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。

目 录

第 1 章 企业经营管理基础	1
1.1 企业经营管理体验式训练	1
1.1.1 利用 BSC/MAP 制定企业发展战略	1
1.1.2 利用 PEST 进行市场与客户需求分析	9
1.1.3 利用五力模型/SWOT 进行竞争环境分析	12
1.1.4 利用 QFD/RP/BCG 制定解决方案和策略	17
1.1.5 运用价值链制定策略实施计划	19
1.1.6 资金预算、筹资及投资管理	23
1.1.7 潜在问题和风险分析与对策	24
1.1.8 制定并实施经营计划	25
1.2 ERP 与企业管理	26
1.2.1 认识 ERP	26
1.2.2 ERP 系统的计划体系	29
1.2.3 主生产计划	30
1.2.4 物料需求计划	33
1.2.5 车间作业管理	37
1.2.6 采购与库存管理	38
1.2.7 基于 ERP 环境的财务管理	40
1.3 如何借助 ERP 制胜	43
1.3.1 企业经营管理模式转变	43
1.3.2 认清 ERP 在企业管理中的角色和地位	45
1.3.3 如何利用 ERP 制胜	46
本章小结	47
第 2 章 ERP 沙盘模拟演练简介	49
2.1 ERP 沙盘模拟课程简介	49
2.1.1 课程内容及特色	49
2.1.2 ERP 沙盘模拟局限性分析	51

2.1.3	认识 ERP 沙盘模拟演练教具	52
2.2	ERP 沙盘模拟演练分组及角色扮演	53
2.2.1	指导教师扮演的角色及任务	53
2.2.2	学生分组及角色分配	54
2.2.3	ERP 沙盘模拟演练中模拟企业的主要任务	56
2.3	ERP 沙盘模拟企业的现状	57
2.3.1	模拟企业的经营现状	57
2.3.2	模拟企业的经营环境分析	58
2.3.3	模拟企业的财务状况及经营成果	61
2.4	ERP 沙盘模拟演练之团队协作	63
2.4.1	为什么要成立团队	63
2.4.2	如何成立一个优秀的团队	64
2.4.3	团队成员应如何协作与配合	65
2.4.4	ERP 沙盘模拟演练中的行为模式法则	66
	本章小结	67
第 3 章	ERP 沙盘模拟演练准备	68
3.1	ERP 沙盘模拟初始状态设定	68
3.1.1	沙盘模拟初始状态设置要素介绍	68
3.1.2	模拟企业初始状态设定	69
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	产品研发规则	73
3.2.3	ISO9000 和 ISO14000 开发规则	74
3.2.4	厂房买卖规则	75
3.2.5	生产线购买、转产及维护、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	80
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	83
3.3.2	往年年初计划会烦恼	84
3.3.3	市场需求预测分析	84

3.3.4	第 1 年经营模式分析	86
3.3.5	企业经营的本质分析	89
3.3.6	第 4 年全成本核算	92
3.3.7	第 6 年全面信息化建设	96
	本章小结	99
第 4 章	ERP 沙盘模拟运营演练	100
4.1	ERP 沙盘模拟企业运营流程	100
4.1.1	模拟企业年初的 4 项运营工作	101
4.1.2	模拟企业日常运营的 19 项工作	110
4.1.3	模拟企业年末的 6 项运营工作	117
4.2	ERP 沙盘模拟企业报表	119
4.2.1	模拟企业的报表分类	119
4.2.2	资产负债表及利润表	120
4.3	ERP 沙盘起始年经营模拟	123
4.3.1	起始年运作提示	124
4.3.2	起始年模拟运营工作及流程	124
4.3.3	起始年企业财务状况及经营成果	128
	本章小结	130
第 5 章	ERP 沙盘模拟企业的经营分析与诊断	131
5.1	生产能力分析	131
5.1.1	什么是生产能力	132
5.1.2	生产线性能对比分析	132
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	135
5.2	营销策略分析	136
5.2.1	市场占有率分析	136
5.2.2	广告投入产出比分析	138
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	143

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	Michael Porter 五力分析	149
5.5.1	收益力	149
5.5.2	成长力	150
5.5.3	安定力	151
5.5.4	活动力	152
5.5.5	生产力	153
5.5.6	指导教师点评各模拟企业的财务状况.....	153
5.6	模拟企业的经营分析与诊断	154
5.6.1	企业经营状况分析报告	154
5.6.2	企业经营分析的内容与诊断标准.....	155
	本章小结	156
第 6 章	ERP 沙盘模拟企业的综合能力评比	157
6.1	模拟企业的综合能力评比要求	157
6.1.1	企业的生存与发展	157
6.1.2	不能参评企业	158
6.1.3	参评企业违规及扣分情况	158
6.2	模拟企业的综合能力评比	160
6.2.1	模拟企业的综合测评分数等级.....	160
6.2.2	参评企业的综合能力评比指标.....	161
6.2.3	参评企业的综合能力评估	162
6.3	模拟企业经营演练中存在的问题	163
	本章小结	164
第 7 章	ERP 沙盘模拟对抗演练资料.....	165
7.1	商业预测报告	165
7.2	ERP 沙盘模拟演练对抗规则	167
7.3	ERP 沙盘模拟职位分配表	173
7.4	广告登记表	174
7.5	ERP 沙盘模拟演练手册	175

目 录

参考文献.....	202
附录 A 主生产计划及物料需求计划表	203
A1 主生产计划及采购计划编制举例.....	203
A2 主生产计划及物料需求计划编制（1~3 年）	204
A3 主生产计划及物料需求计划编制（4~6 年）	205
附录 B 开工计划	206
附录 C 采购及材料付款计划	207
附录 D ____组____公司贷款申请表	208
附录 E ____组____公司原材料采购订单登记表	210
附录 F ____组____公司生产线买卖记录表.....	211
附录 G 公司间原材料（产品）交易订单	213
附录 H ____组____公司应收账款登记表	214
附录 I 产品、市场开发及 ISO 认证登记表	215
附录 J 违约订单登记表	216
附录 K 扣分登记表	217
附录 L 企业经营模拟综合实力指标统计	219

第 1 章 企业经营管理基础

【学习目标】

- ◇ 提升学生的企业经营管理技能
- ◇ 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 企业经营管理体验式训练

在以往 ERP 沙盘模拟演练的授课中发现,因为各学生(或学员)的教育程度、专业背景、学习程度等不同,学生在进行 ERP 沙盘模拟演练中经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、方法及工具等,使参加 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 制定企业发展战略

发展战略是指企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上,制定并实施的长远发展目标与战略规划。企业作为市场经济的主体,要想求得长期生存和持续发展,关键在于制定并有效实施适应外部环境变化和自身实际情况的发展战略。

然而,中国很多企业,尤其是一些民营企业,往往缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位,在战略规划上常常表现为“有战无略”,结果导致企业盲目发展,难以形成竞争优势,丧失发展机遇和动力;也有一些企业发展战略过于激进,脱离企业实际能力或偏离主业,导致过度扩张、经营失控甚至失败;还有一些企业发展战略频繁变动,导致资源严重浪费,最后危及企业的生存和持续发展。

另外,还有很多人把策略、目标与战略混为一谈。很多企业都把策略当成了战略,就是

把做什么、怎么做当成了战略，把具体的操作步骤、流程当作战略了。我们的企业经常是先确定要做什么事情，在这个既定的前提下，将怎么组织人、怎么组织钱、怎么来打市场作为企业的战略。这么做，实际上意味着企业没有战略，而是直接到了策略层面。还有一些企业，如已经投资布局了几个行业，他们的战略观就是把这几个领域做大做强。这不是战略，而是把目标替代为战略了。

战略的核心其实就是定位，即选择企业的发展方向。选择就意味着“取舍”，迈克尔·波特在《什么是战略》一文中指出：“战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。”那么，企业面对各种看起来有利可图的发展方向时该如何进行取舍呢？答案是，基于核心竞争力来取舍——有助于企业培养其核心竞争力的“取”，对培养企业核心竞争力没有帮助，甚至会损害企业核心竞争力的“舍”。由此可见，战略首先是一种选择、一种取舍。战略要解决的问题是一件事该不该去做、值不值得去做和有没有能力去做。再往细一点说，战略主要决定不做什么，而不是要做什么。取舍了这个最重要的环节，企业是很容易步入陷阱的。因此，对于企业而言，进行战略规划的制作具有十分重要的价值和意义。

企业战略规划是指依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化来制定和实施战略，并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整制定新战略的过程。一个完整的战略规划必须是可执行的，它包括企业发展方向和企业资源配置策略两项基本内容。

许多优秀的企业都非常重视战略规划，但许多企业往往没有一个规范的战略规划流程，或战略规划中忽略了一些关键的思考环节，导致所制定的战略经不起推敲或在后续的展开中遇到挫折。采用战略规划框架、流程和模板指导企业及企业内各职能部门进行战略规划是麦肯锡、埃森哲等许多著名的咨询机构和成功企业常用的战略规划方式。战略规划是将“事业理论”转化为行动的过程，企业使命和愿景是企业战略决策的立足点，企业的使命、愿景、价值观和企业的战略与执行层面的框架如图 1-1 所示，这个战略规划框架是综合了卓越绩效模式标准的要求以及成功企业的经验提出的。

由此可见，企业战略规划就是一个长远的设想，其重要性在于应对变化。企业领导者在追求美好未来的过程中，必须思考将来会遇到什么；必须领会变革的驱动力及其对企业经营的可能影响；必须当机立断，领导应该对战略规划流程及最终结果负责任。

1. 考虑企业的使命和愿景

对于一个企业来说，在制定战略规划时首先应考虑的问题是企业的使命和愿景。所谓企业使命是指一个组织的整体功能，使命所回答的是“组织致力于完成的是什么”这一问题。在使命中可以界定所服务的顾客或市场、所具有的独特能力或所应用的技术。企业愿景是指组织所追求的未来状态。此愿景描述了组织正在向何处去，希望未来成为什么或被视为什么。

各模拟企业练习：设立企业的使命和愿景

- 明确并描述模拟企业的使命。
- 明确并描述模拟企业的愿景。

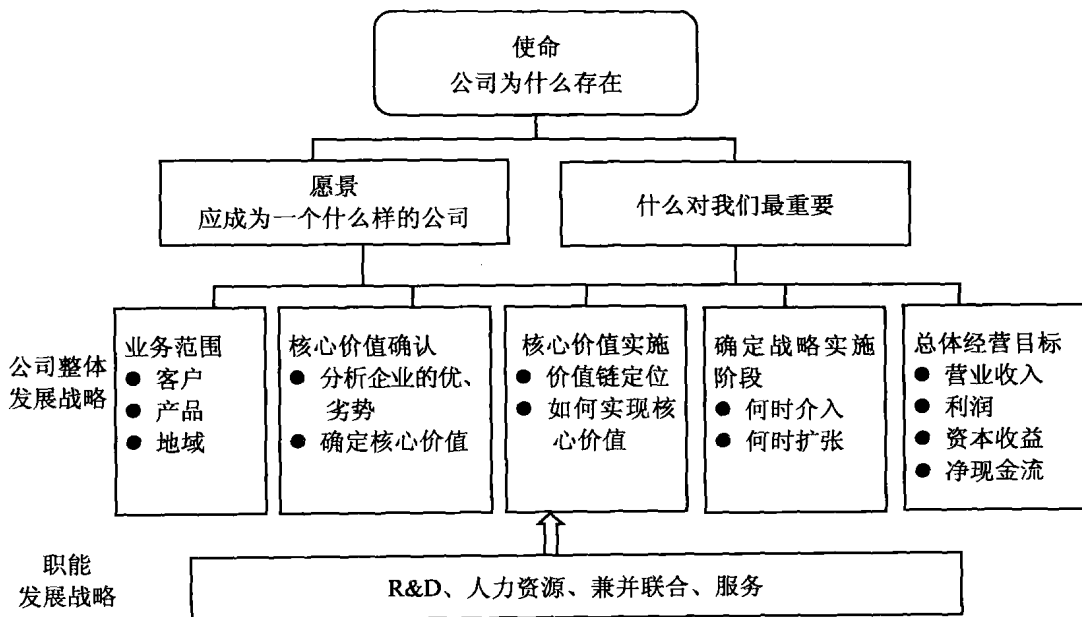


图 1-1 战略规划框架

2. BSC/MAP 制定企业发展战略目标

企业发展战略目标是组织应对主要的变化或改进、竞争或社会事务，以及经营优势而明确阐述的打算或对策。制定战略目标时企业通常要兼顾组织的外部 and 内部，涉及有关顾客、市场、产品、服务或技术方面的重要的机会和挑战。战略目标确立了组织的长期方向，引导着资源的分配和调整。

彼得·德鲁克在《管理实践》一书中提出了八个关键领域的目标，如表 1-1 所示。

表 1-1

八个关键领域的战略目标

关 键 领 域	具 体 目 标
市场	应表明本公司希望达到的市场占有率或在竞争中达到的地位
技术改进和发展	对改进和发展新产品、提供新型服务内容的认知及措施
提高生产力	有效地衡量原材料的利用率，最大限度地提高产品的数量和质量
物资和金筹资源	获得物资和金筹资源的渠道及其有效的利用率
利润	用一个或几个经济目标表明希望达到的利润率
人力资源	人力资源的获得、培训和发展，管理人员的培养及其个人才能的发挥
职工积极性发挥	对职工的激励、报酬等措施
社会责任	注意公司对社会产生的影响

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·诺顿的执行总裁大卫·P.诺顿（David.P.Norton）担任项目组组长，哈佛商学院的教授罗伯特·S.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》上发表了他们第一篇平衡计分卡（the Balanced Scorecard, 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、诺顿出版了第二本书《战略中心型组织》，对四个流程（如图1-2所示）中的第二、三、四个流程做了进一步拓展。同时，在这本书中关于战略的愿景以及战略的描述，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（如图1-2所示）中的第一个流程。由此，如何清楚描述企业的远景和战略的问题得到了很好的解决，并最终形成了一个完整的战略执行理论体系。

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

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、最精髓之所在。

（1）战略地图：化无形资产为有形成果。

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等要素。

图1-2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，大家可以看到每一个层面下都可以分解为很多要素；二是增加了动态的层面，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。

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了有效执行，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。

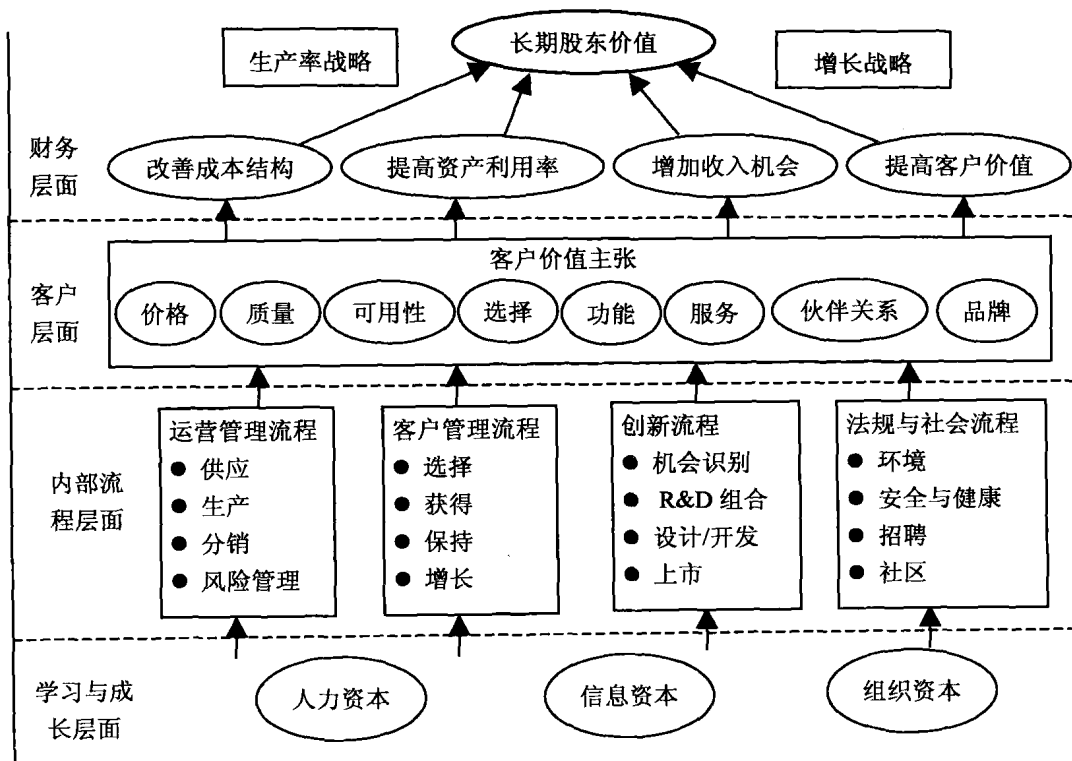


图 1-2 战略地图标准模板

从生产率战略的角度看，要使企业短期财务成果得到改善，有两个具体方法：一是改善成本结构，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；二是提高资产利用率，其中要么提高现有资产利用效率，要么通过增加新的资产来改善现有生产能力的瓶颈。通过这两种方法，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，一是要增加收入机会，可以理解为开发新产品、开发新客户和开发新市场等；二是要提升客户的价值，如今年与客户做 200 万元的生意，那么明年能不能做 300 万元的生意，这就是提升客户的价值。

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三个方面：一是企业提供的产品、服务特征；二是企业和客户的关系；三是企业以怎样的品牌、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；企业和客户之间的关系，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百分之百的客户服务，可能为 10% 的客户服务，也可能为 80% 的客户服务。

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，在选择这些流程的时候，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。

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、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中的第三个层面“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。

（2）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中的第三个层面，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，再来制定一系列新的行动方案，重新配备资源，形成预算。

(3) 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，为实现战略要素制定行动方案，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 1-3 所示。

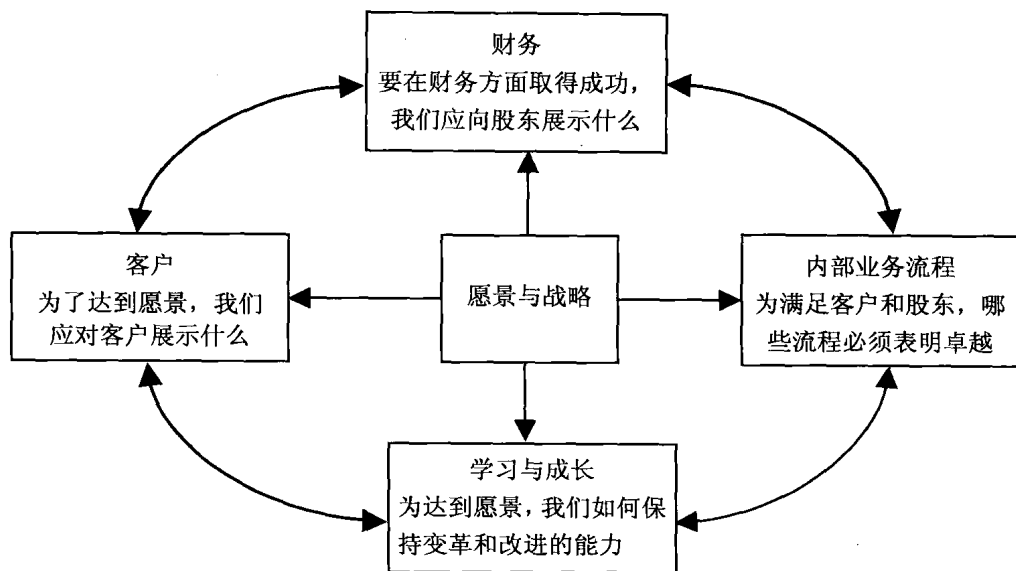


图 1-3 化战略为行动的平衡计分卡框架

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。

“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，甚至更短的季度和月份目标值。

“行动方案”：是指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