

- 1. 战略实施、评价与控制
 - 1.1. 战略绩效 【评价】
 - 1.1.1. 平衡记分卡原理、特点及体系
 - 1.1.2. 平衡记分卡指标分析
 - 1.2. 战略 【控制】
 - 1.2.1. 战略控制概述
 - 1.2.2. 战略控制系统
 - 1.2.3. 战略重构

1. 战略实施、评价与控制

1.1. 战略绩效 【评价】

1.1.1. 平衡记分卡原理、特点及体系

1. 核心思想：（2020年真题）

通过 财务、客户、内部经营过程、学习与成长 四个方面指标间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核—绩效改进及战略实施—战略修正的目标。
2. 体系：

通过财务与非财务考核手段之间的相互补充“平衡”，使绩效考核上升到组织的战略层面，成为组织战略的实施工具，在定量与定性评价之间、主客观评价之间、指标的前馈指导与后馈控制之间、组织的短期增长与长期发展之间、各利益相关者的期望之间寻求“平衡”的基础上完成绩效考核与战略实施过程。
3. 特点：
 - i. 财务指标和非财务指标 的平衡：（2013年真题）

从四个维度全面考察企业，体现了财务指标（财务）与非财务指标（客户、内部经营过程和学习与成长）之间的平衡。
 - ii. 长期目标和短期目标 的平衡：

将长期目标逐步分解到短期目标，关注长期发展和近期目标的完成，使战略规划和年度计划很好地结合，克服战略规划可操作性差的缺点。
 - iii. 结果性指标与动因性指标 的平衡：

以有效完成战略为动因，以可衡量的指标为目标绩效管理的结果，寻求结果性指标与动因性指标之间的平衡。
 - iv. 内部群体与外部群体 的平衡：

股东与客户为外部群体，员工的内部经营过程是内部群体，重视在有效实施战略的过程中平衡这些群体间矛盾。
 - v. 领先指标与滞后指标 的平衡：

财务指标是滞后指标，只能反映公司上一年度发生的情况。对领先指标（客户、内部经营过程、学习与成长）的关注，使企业更关注于过程，达到领先指标和滞后指标之间的平衡。

1.1.2. 平衡记分卡指标分析

- ①从 四个角度 衡量企业业绩，帮助企业解决了有效绩效评价和战略实施的问题。
- ②常见指标有财务指标、客户指标、内部经营过程指标、学习与成长指标。
- ③将企业或商业单位的使命和愿景转化为明确的目标，为企业内部的关键流程、变革和学习成长提供衡量方法。

1.2. 战略【控制】

1.2.1. 战略控制概述

1. 概念：

指在企业经营战略实施过程中，检查企业各项活动的进展，评价绩效，与预定目标和绩效标准比较，发现差距，分析原因，纠正偏差，使企业战略的实施更好地与内外环境、企业目标协调一致，最终实现企业战略目标。

2. 原因：

企业战略实施结果与预定目标产生偏差的原因主要是：

- ①制订企业战略的内外环境发生了变化。
- ②企业战略本身有重大缺陷或比较笼统，在实施过程中难以贯彻。
- ③在战略实施过程中，受企业内部某些因素变化的影响，偏离了战略预期目标。

3. ★★★企业战略实施控制的内容：

(1) 设定【绩效标准】。根据企业战略目标，结合企业内部人力、物力、财力及信息等具体条件，确定企业绩效标准作为控制的参照系。

(2) 【绩效监控】与【偏差评估】。通过一定的测量方式、手段、方法，监测企业的实际绩效并将企业的实际绩效与绩效标准对比，进行偏差分析评估。

(3) 设计并采取纠偏措施，以顺应变化着的条件，保证企业战略的圆满实施。

(4) 监控外部环境的关键因素。外部环境的关键因素是企业战略赖以存在的基础。这些外部环境的关键因素的变化意味着战略前提的变动，因而必须予以充分的注意。

(5) 激励战略实施控制的执行主体，调动其自控制的积极性，以保证企业战略实施控制的切实有效。

4. ★★★企业战略实施控制的作用：

- ①战略管理的重要环节，保证战略的有效实施，能直接影响实施的效果与效率。
- ②战略控制能力与效率是战略决策的重要制约因素，决定了企业的战略行为能力。
- ③为战略决策提供重要的反馈，对提高战略决策的适应性和水平有重要作用。
- ④促进企业文化等企业基础建设，为战略决策奠定良好的基础。

1.2.2. 战略控制系统

1. 企业战略实施控制系统的组成：

i. 战略控制系统：以企业高层领导为主体，关注外部环境因素和企业内部绩效。

ii. 业务控制系统：

- a. 含义：指企业的主要下属单位，包括战略业务单位和职能部门。
- b. 内容：关注企业下属单位在实现构成企业战略的各部分策略及中期计划目标的工作绩效。业务控制由企业总经理和下属单位的负责人进行。

iii. 作业控制系统：

对具体作业人员日常活动进行控制，关注工作人员履行规定的职责及完成作业性目标任务的绩效。作业控制由各基层主管人员进行。

2. 企业战略实施系统与业务控制系统的特点：

特点		战略实施系统	业务控制系统
区别	执行主体	高层管理者执	中层管理者
	考虑因素	具有开放性，考虑内外环境因素	具有封闭性，考虑企业内部因素
	目标特点	定性、不确定、不具体	定量、确定、具体
	解决问题	解决企业的效能问题	解决企业的效率问题
共同点		①控制标准必须与企业的长远目标和年度目标相联系。 ②控制要与激励相结合。 ③控制系统要有“早期预警系统”	

战略控制系统以企业高层领导为主体，关注的是与外部环境有关的因素和企业内部绩效。

i. 战略控制系统与业务控制系统还有以下四个基本区别：

- (1)执行的主体不同。战略控制主要由高层管理者执行，业务控制主要由中层管理者执行。
- (2)战略控制具有开放性，业务控制具有封闭性。战略控制既要考虑外部环境因素，又要考虑企业内部因素，业务控制主要考虑企业内部因素。
- (3)战略控制的目标比较定性、不确定、不具体，业务控制的目标比较定量、确定、具体。
- (4)战略控制主要解决企业的效能问题，业务控制主要解决企业的效率问题。

ii. 共同点：

- ①控制标准必须与企业的长远目标和年度目标相联系。
- ②控制要与激励相结合。
- ③控制系统要有“早期预警系统”。

3. 实现企业战略实施控制的条件： （2013年真题）

- i. 良好的【战略规划】：企业战略控制是以企业战略规划为依据的，战略规划越明确、全面和完整，控制效果越好。
- ii. 健全的【组织机构】：组织机构是战略实施的载体，越合理、明确、全面、完整，控制效果越好。
- iii. 得力的【领导者】：高层领导者是执行战略控制的主体和战略控制的对象，要选择和培训能够胜任新战略实施的得力的企业领导人。
- iv. 优良的【企业文化】：企业文化的影响根深蒂固，要对优良的企业文化加以利用和诱导。

1.2.3. 战略重构

战略重构的原因：

- (1) 公司战略的成功要求公司改变管理方法及组织架构。
 - (2) 顾客、竞争对手及技术的相互作用创造出了变化的经营环境，要求组织进行相应改变。
 - (3) 产业条件和组织特征的渐变导致真实的变化或环境不一致性的产生迫使企业重新定位。
- 改革、复兴、重新定位及重构都表明经营方式的根本性变化，组织可用其中一种战略或这些战略的组合进行重构。