

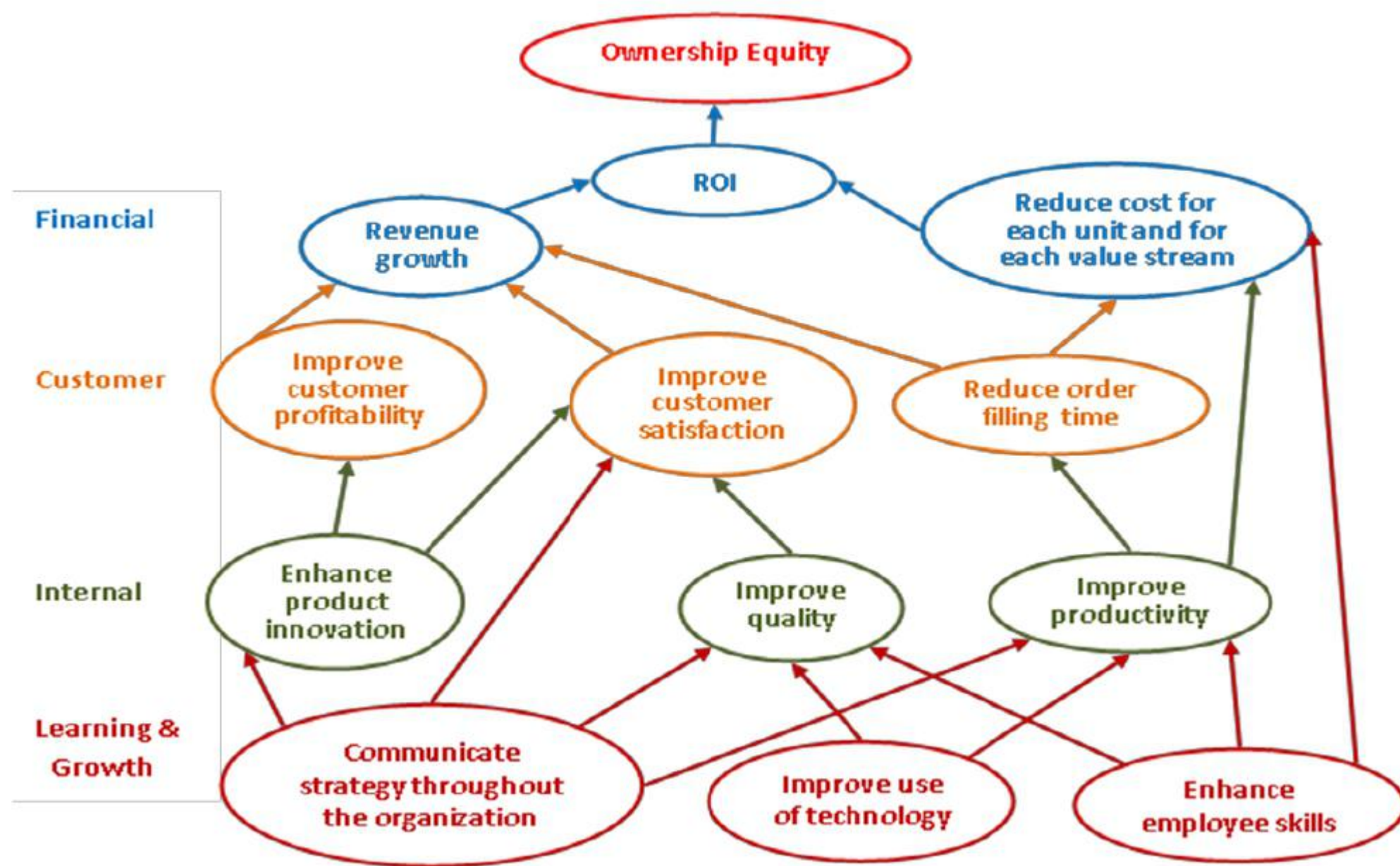


管理会计应用指引第**101**号——战略地图

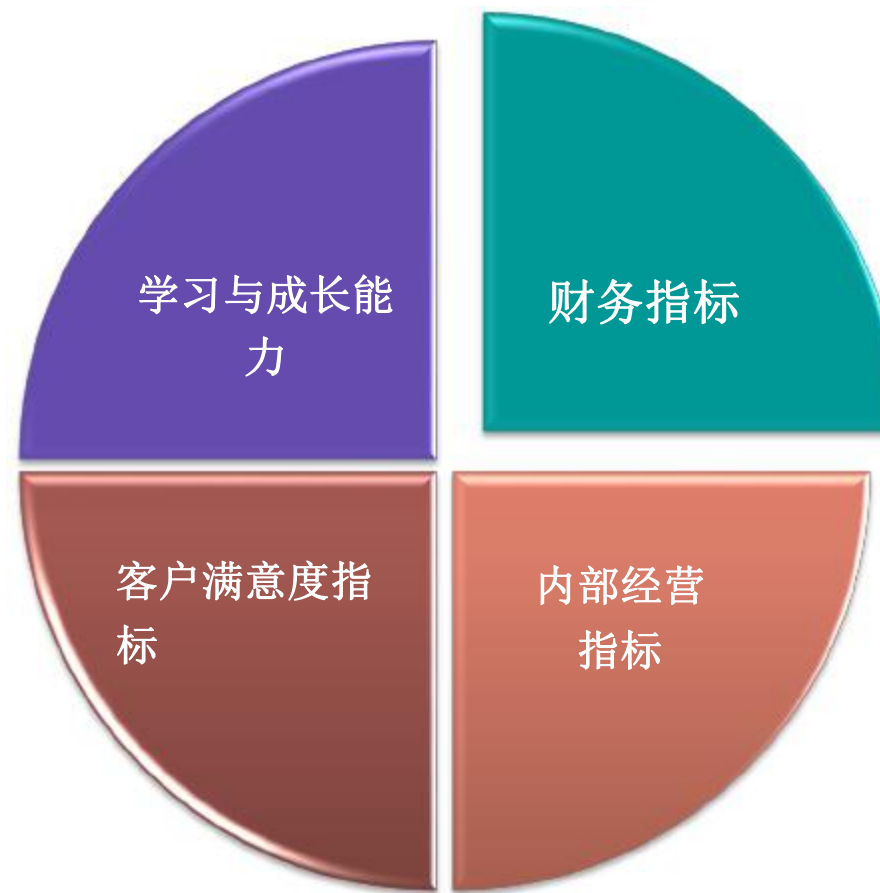


如何设计战略地图

战略地图由罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)和戴维·诺顿(David P. Norton)提出。



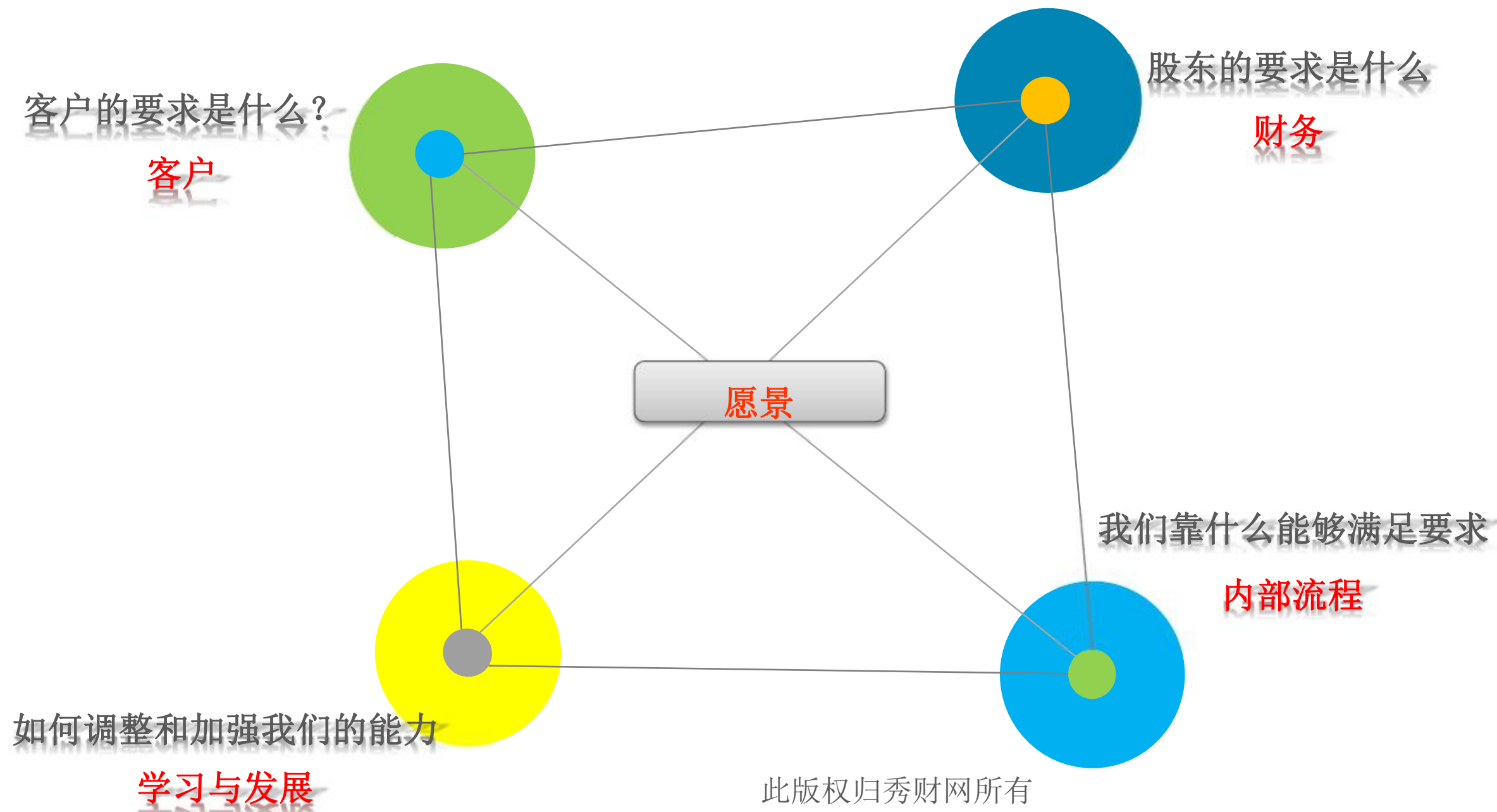
如何应用平衡计分卡绘制企业战略地图



- 平衡计分卡是财务指标与非财务指标的结合
- 财务指标有滞后性，非财务指标反映未来
- 高级管理层对财务指标负责
- 非财务指标更容易被基层理解

如何应用平衡计分卡绘制企业战略地图

平衡记分卡不仅是一种绩效管理工具，更是一种**新型的战略管理方法**，它提供了一套在公司各个层面作出快速、精确和协作的决策方法。把公司战略一步步、各侧面地分解到个人。



如何应用平衡计分卡绘制企业战略地图



战略考核指标KPI的设计和分解

1

定性指标

定性指标，是无法具体量化的指标，可以用文字语言进行相关描述。

2

定量指标

定量指标，是指可以量化的指标，可以用数学语言进行描述。

效益类KPI（权重50%）

是体现公司价值创造成果的最直接的效益指标。如投资资本回报率、息税前利润等。

2

管理类KPI（权重30%）

为实现公司价值增长的重要营运操作控制活动的效果。如行政管理费用、大客户投诉次数等。

3

组织类KPI（权重20%）

用来评估员工管理、激励与职业发展等保持公司长期稳定发展的能力。如员工人数控制、员工满意度等。

战略考核指标KPI的设计和分解

KPILevel	KPIDescription	Tar get	UOM	Responsible Dept	Target预算目 标		YTD累计		YTDComple tion	
					MTD	YTD	Actual	Differe nce	Ratio	Stat us
1st- TierKPI 一级KPI	NetProfit 净利润	≥0	Million 百 万元	Finance 财务部	0.00	0.00	-39.00	- 390001 00%	- 390000 00%	
1st- TierKPI 一级KPI	MaterialContributio n 边际贡献	250	Million 百 万元	SalesCompa ny 销售公司	20.83	41.67	4.74	-89%	2%	
2st- TierKPI 二级KPI	-ExportOrders -出口订单	26.9 3	Million 百 万元	SalesCompa ny 销售公司	2.24	4.49	3.02	-33%	11%	
2st- TierKPI 二级KPI	-DomesticOrders -国内市场	95.9 5	Million 百 万元	SalesCompa ny 销售公司	8.00	15.99	1.60	-90%	2%	
2st- TierKPI 二级KPI	-ShanghaiOrders -上海市场	35.5 4	Million 百 万元	SalesCompa ny 销售公司	2.96	5.92	0.12	-98%	0%	

编制战略执行报告，分析战略执行情况

- 是追踪战略目标实现过程的一种方法
- 是实施战略的一种方法，主要通过将管理者的注意力转向与战略目标相关的关键成功因素，并根据这些因素的实现程度对其进行奖励
- 是企业实现预期战略调整的框架，主要通过将关注点转向关键成功因素和对实现这些因素进行奖励，并使之成为新战略的一部分。



谢谢观看