

管理会计应用指引第 101 战略地图



本讲主要内容

- 01 第一章 总 则（1-4条）
- 02 第二章 战略地图设计（5-12条）
- 03 第三章 战略地图实施（18-19条）
- 04 第四章 工具方法评价（20-21条）



第一章 总 则（1-4条）

- **第一条 战略地图定义及内容**
- **第二条 企业应用战略地图工具方法原则**
- **第三条 企业应用战略地图工具方 法遵守准则**
- **第四条 企业应用战略地图工具方法的程序**

第一章 总则（1-4条）

第一条 战略地图定义及内容

战略地图指为描述企业各维度战略目标之间因果关系而绘制的可视化的战略因果关系图

- ① 财务
- ② 客户
- ③ 内部业务流程
- ④ 学习与成长

企业可根据自身情况对各维度的名称、内容等进行修改和调整

第一章 总 则（1-4条）

第二条 企业应 用战略地图工具 方法原则

应注重通过战略地图的有关路径设计，有效使用有形资源 and 无形资源，高效实现价值创造

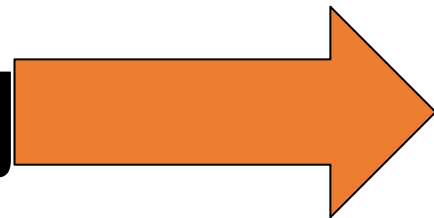
应通过战略地图实施将战略目标与执行有效绑定，引导各责任中心按照战略目标持续提升业绩，服务企业战略实施。

第一章 总 则（1-4条）

第三条 企业应用

战略地图工具方

法遵守准则



**遵循《管理会计应用指引第 100 号——战略管理》
中对应用环境的一般要求**

第一章 总则（1-4条）



本讲主要内容

- 01 第一章 总 则（1-4条）
- 02 第二章 战略地图设计（5-12条）
- 03 第三章 战略地图实施（18-19条）
- 04 第四章 工具方法评价（20-21条）



第二章 战略地图设计（5-12条）

第五条 企业设计战略地图程序

第六条 企业进行战略目标设定遵循准则

第七条 企业财务维度

第八条 企业客户价值定位维度

第九条 企业内部业务流程维度

第十条 企业学习与成长维度

第十一条 企业战略资源配置

第十二条 企业战略地图绘制程序

第二章

战略地图设计（5-12条）

第五条 企业设计战略地图程序

设定战略
目标

确定业务
改善路径

定位客户
价值

确定内部业
务流程优化
主题

确定学习与
成长主题

进行资源配
置

绘制战略地
图



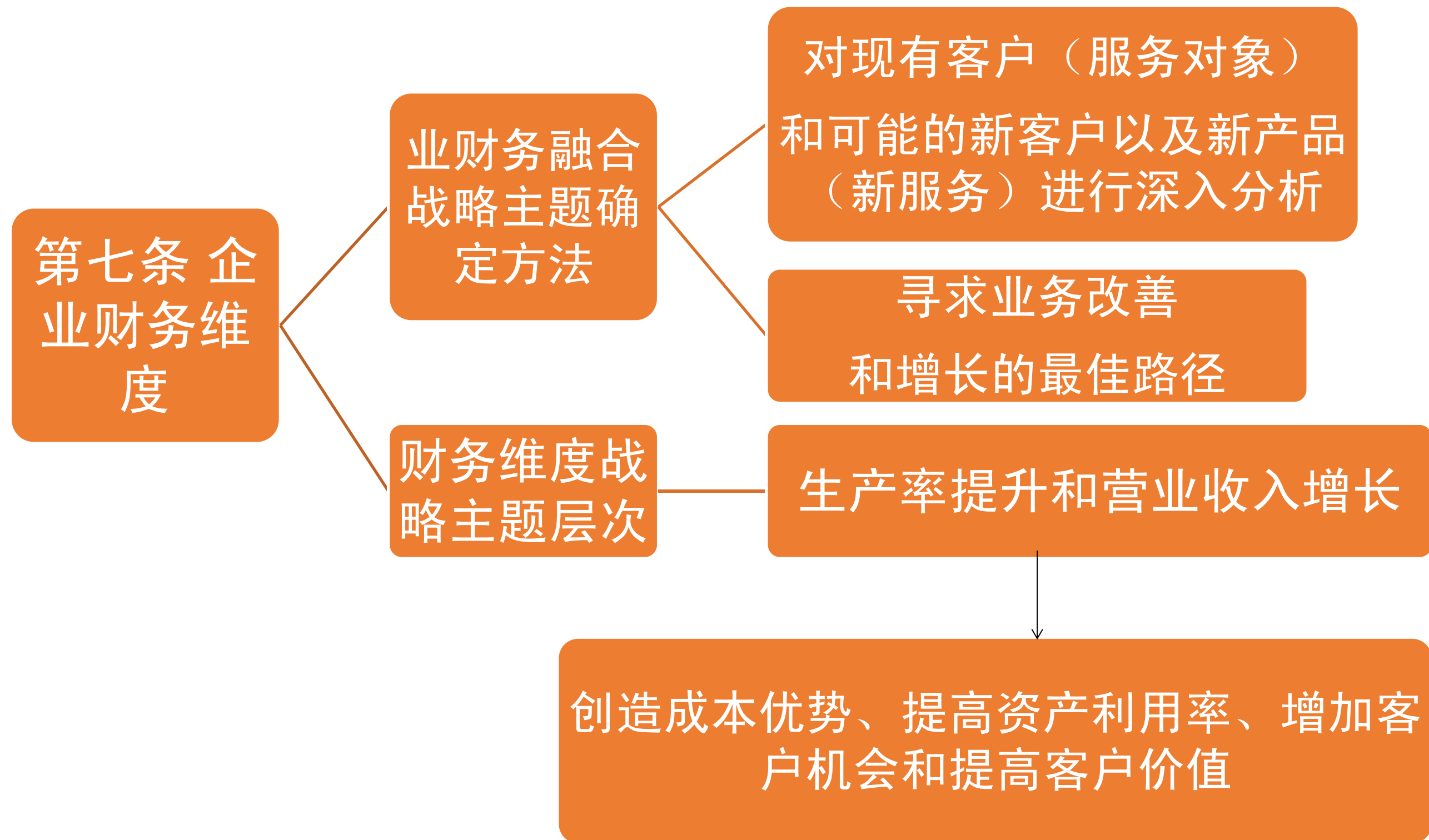
第二章 战略地图设计（5-12条）

第六条 企业进行战略目标设定遵循准则

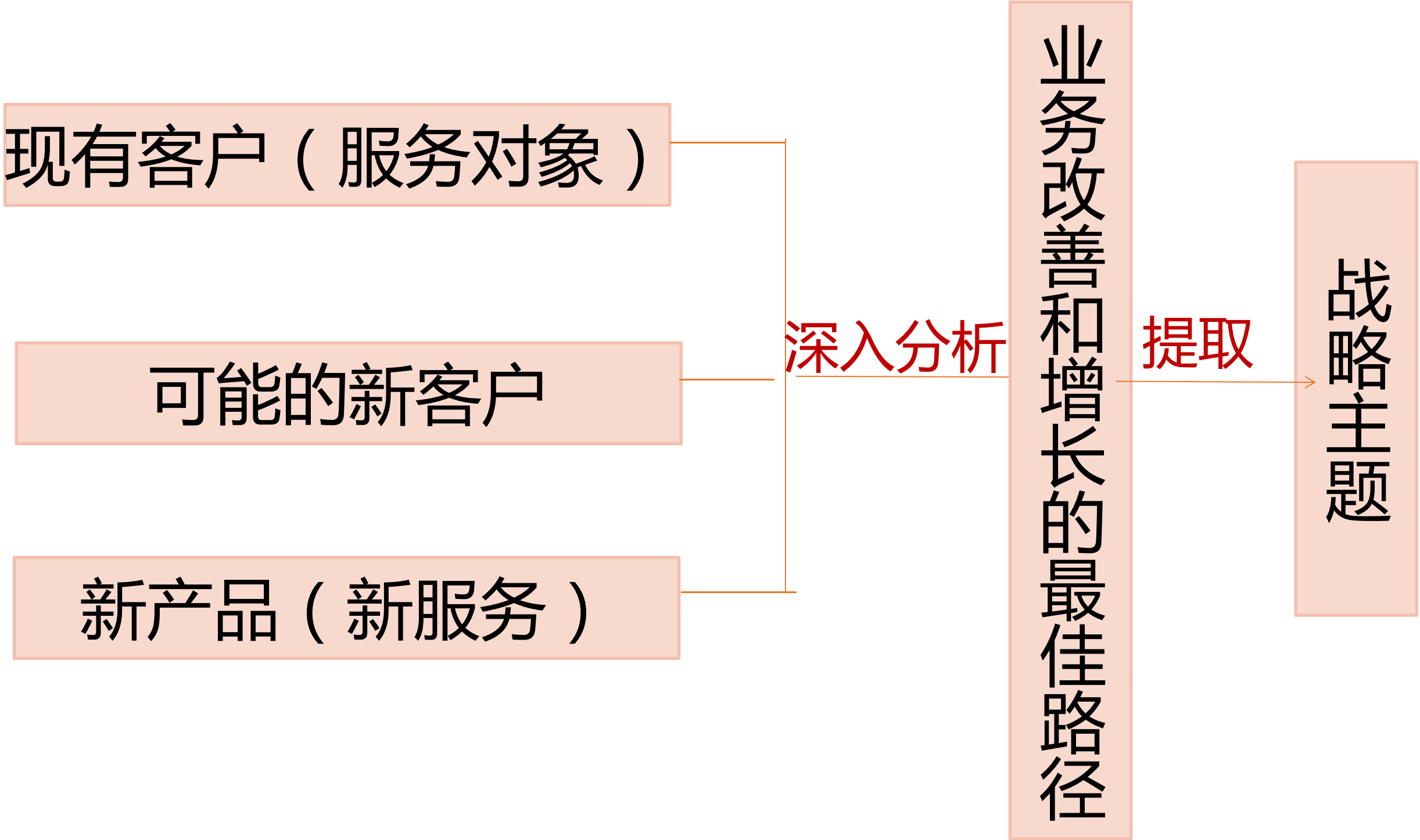
**应遵循《管理会计应用指引第100号——
战略管理》的有关要求**

第二章

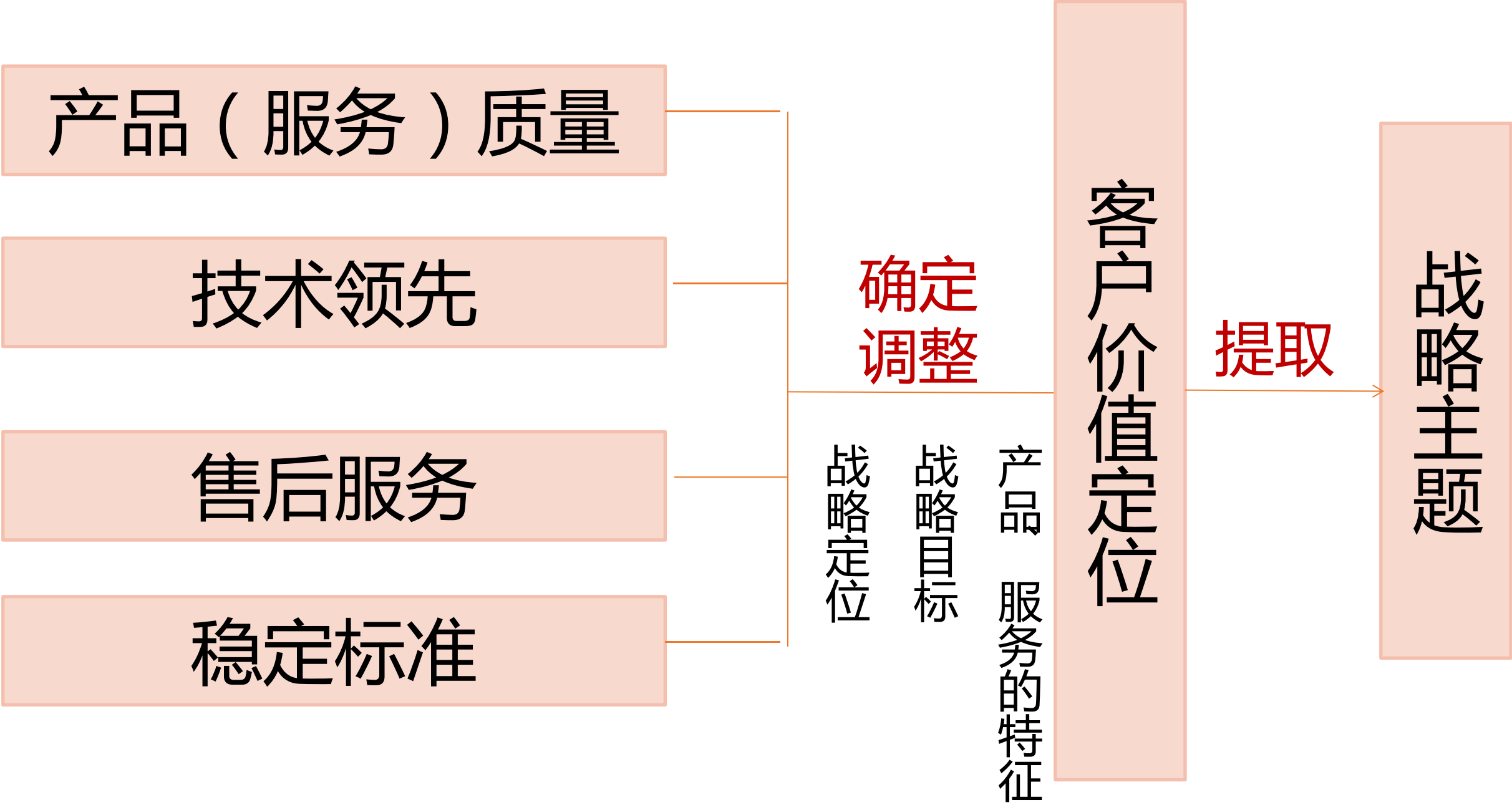
战略地图设计（5-12条）



第七条 企业财务维度



第八条 企业客户价值定位维度



第二章 战略地图设计（5-12条）

第八条 企业客户价值定位

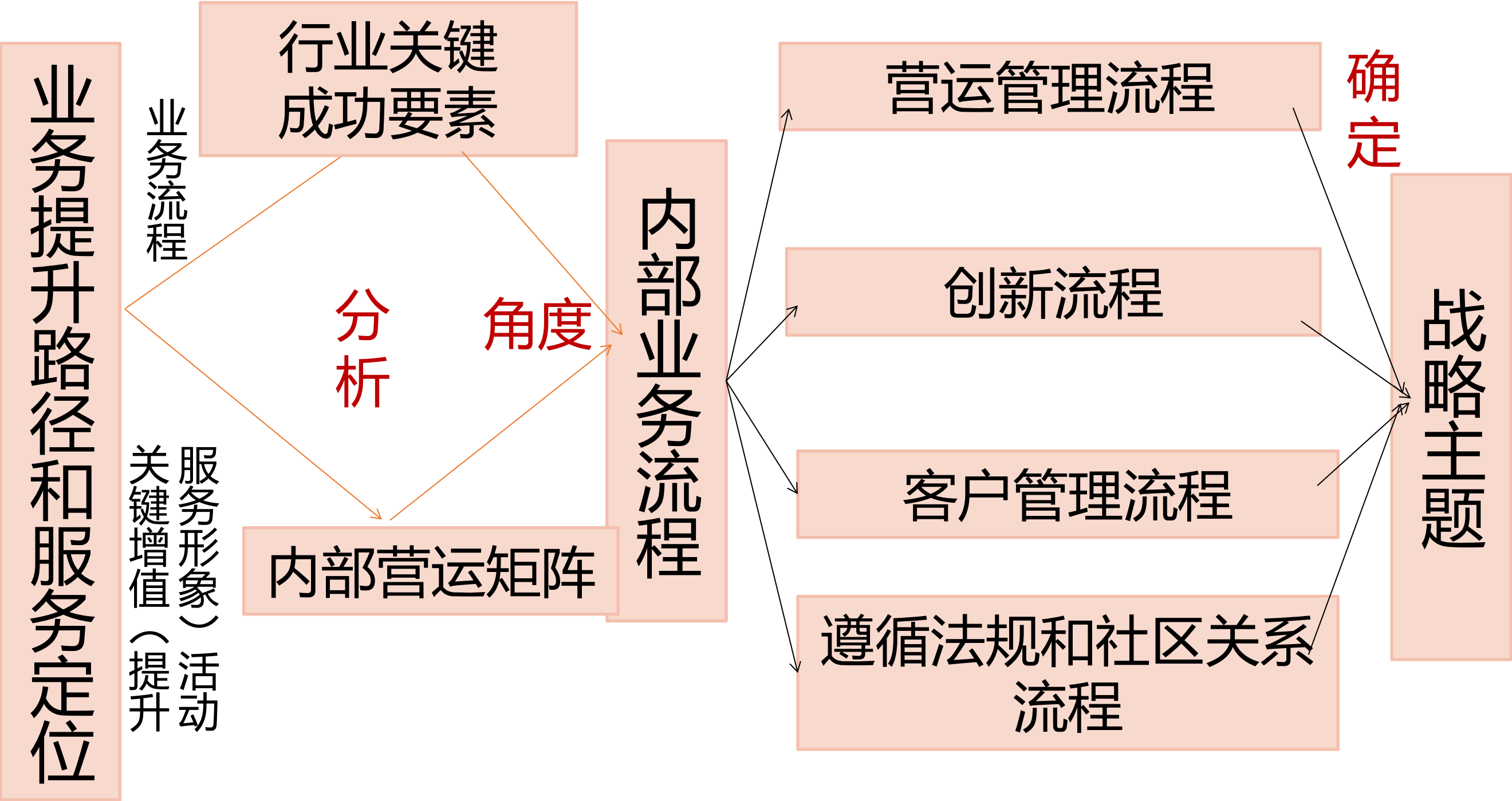
企业客户价值定位维度战略主题

客户体验

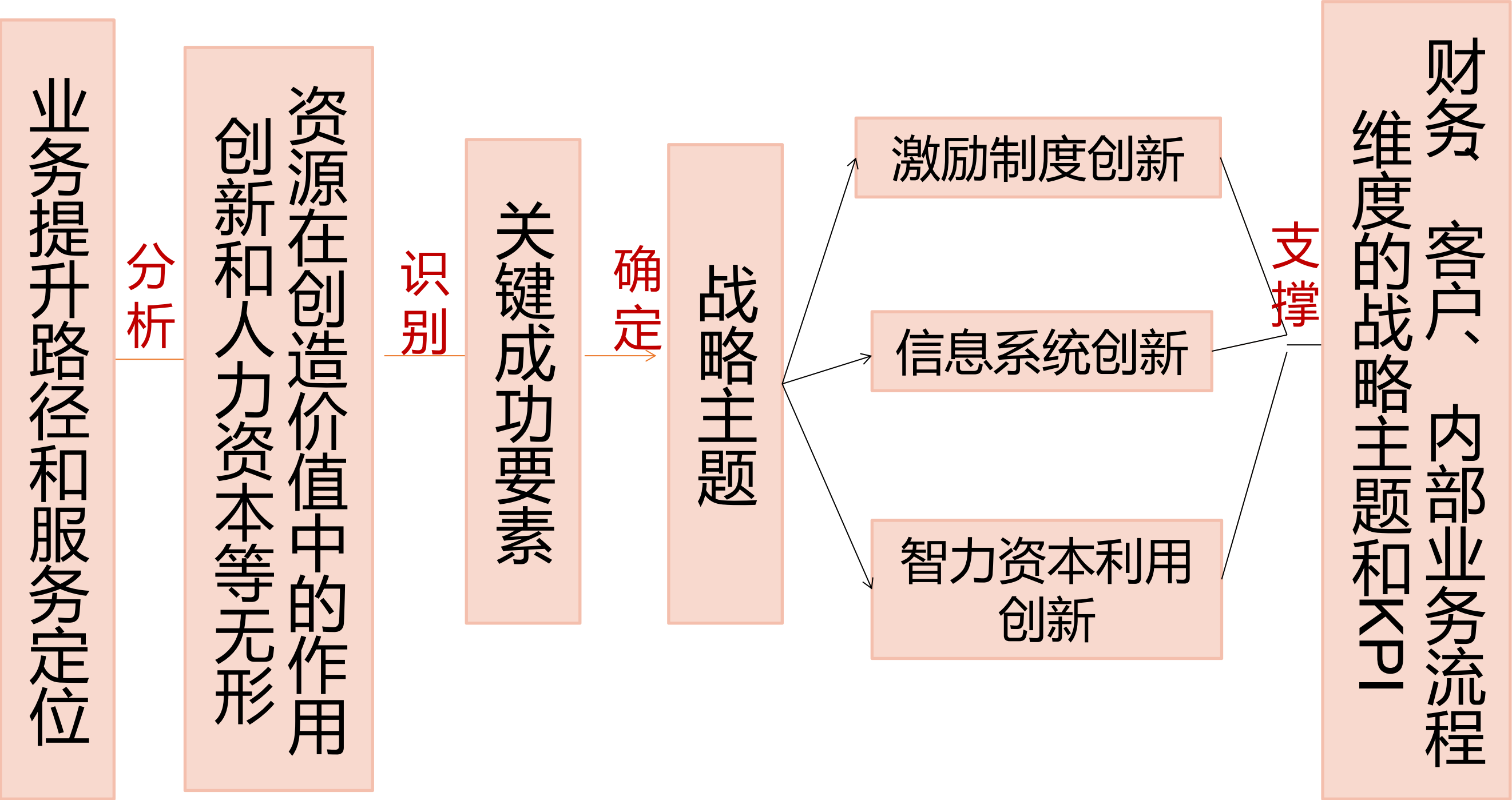
双赢营销关系

品牌形象提升

第九条 企业内部业务流程维度



第十条 企业学习与成长维度



第二章 战略地图设计（5-12条）

第十一条 企业战略资源配置

根据四个维度战略主题

- 分析其有形资源 and 无形资源的战略匹配度
- 对各主题进行战略资源配置

关注

- 企业人力资源、信息资源、组织资源等
- 在资源配置中的定位和价值创造中的作用

第二章 战略地图设计（5-12条）

第十二条 企业战略地图绘制程序

（一）确立
战略地图的
总体主题

总体主题是对企业整体战略目标的描述，应清晰表达企业愿景和战略目标，并与财务维度的战略主题和 KPI 对接。

（二）根据企
业的需要，确
定四维度的名
称

把确定的四维度战略主题对应画入各自战略地图内，每一主题可以通过若干 KPI 进行描述。

（三）将各个
战略主题KPI
用路径线链接

企业应将战略总目标、顾客价值定位、内部营运流程主题和创新与成长维度与战略 KPI 链接，形成战略地图。

本讲主要内容

- 01 第一章 总 则（1-4条）
- 02 第二章 战略地图设计（5-12条）
- 03 第三章 战略地图实施（13-19条）
- 04 第四章 工具方法评价（20-21条）



第三章 战略地图实施（13-19条）

第十三条 战略地图实施定义和过程

第十四条 企业战略 KPI 设计

第十五条 企业战略 KPI的落实

第十六条 企业战略 KPI的执行

第十七条 企业战略执行报告

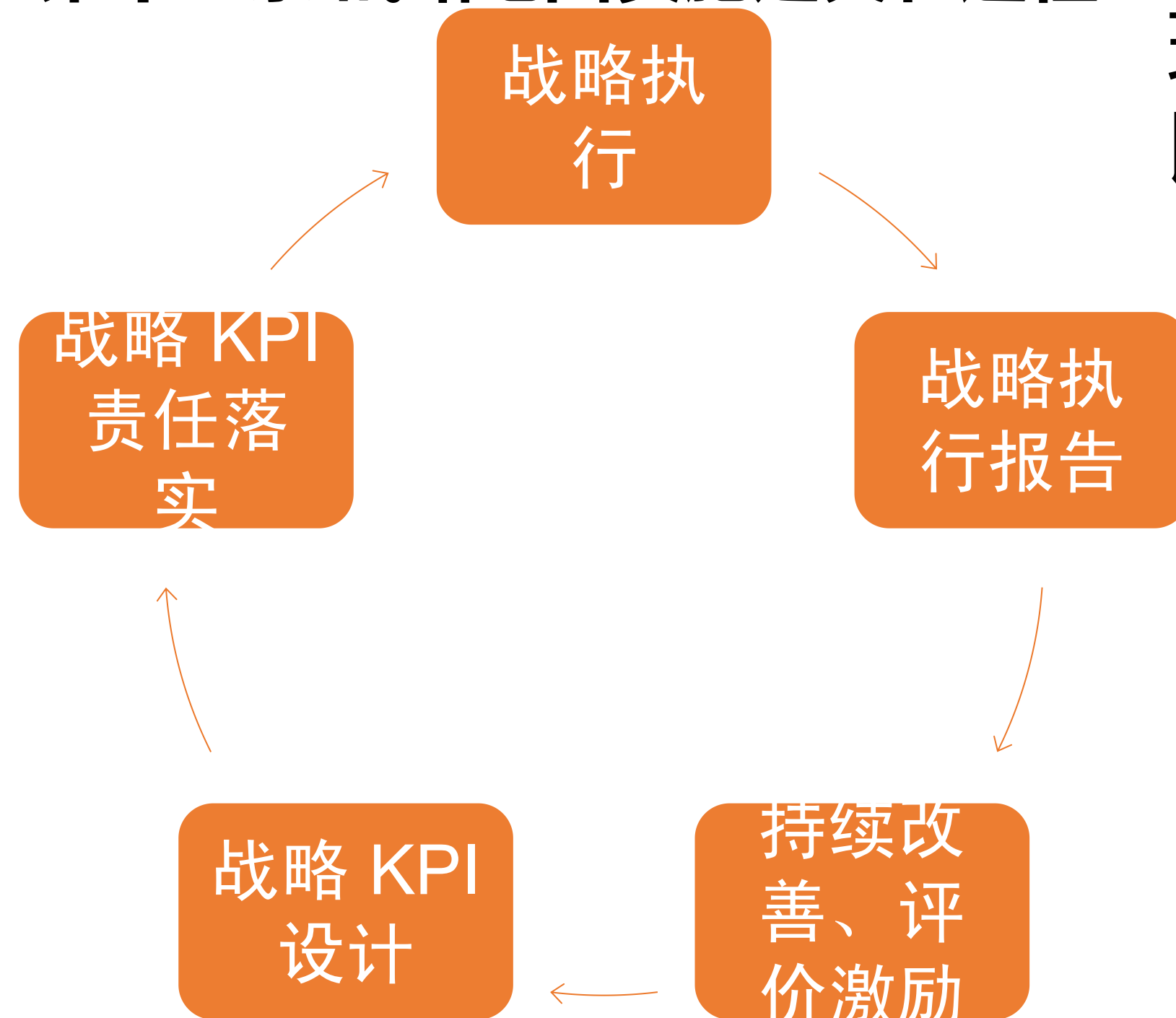
第十八条 企业战略管控

第十九条 企业战略评价与激励

第三章 战略地图实施（13-19条）

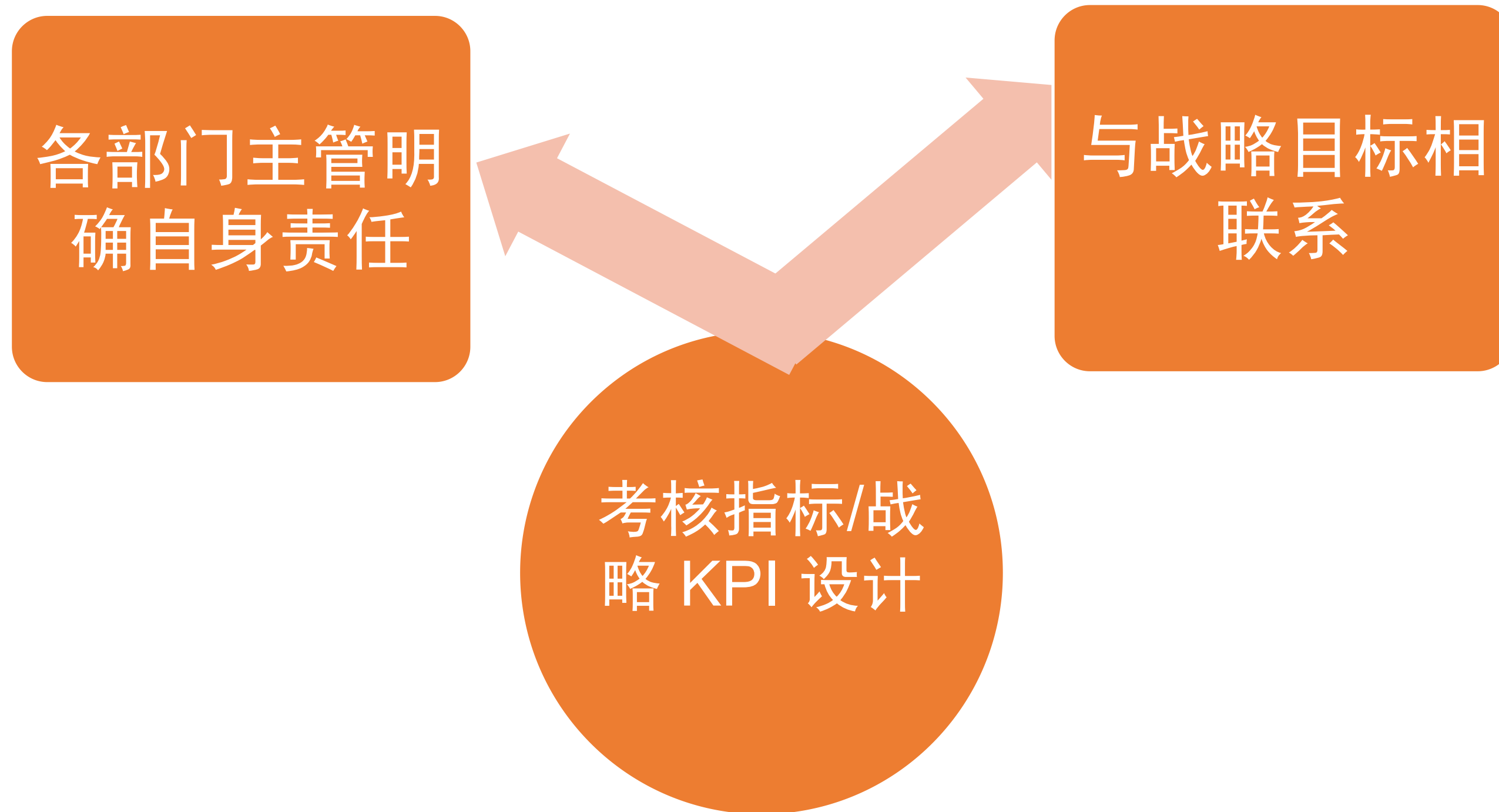
第十三条 战略地图实施定义和过程

战略地图实施，是指企业利用管理会计工具方法，确保企业实现既定战略目标的过程。



第三章 战略地图实施（13-19条）

第十四条 企业战略 KPI 设计



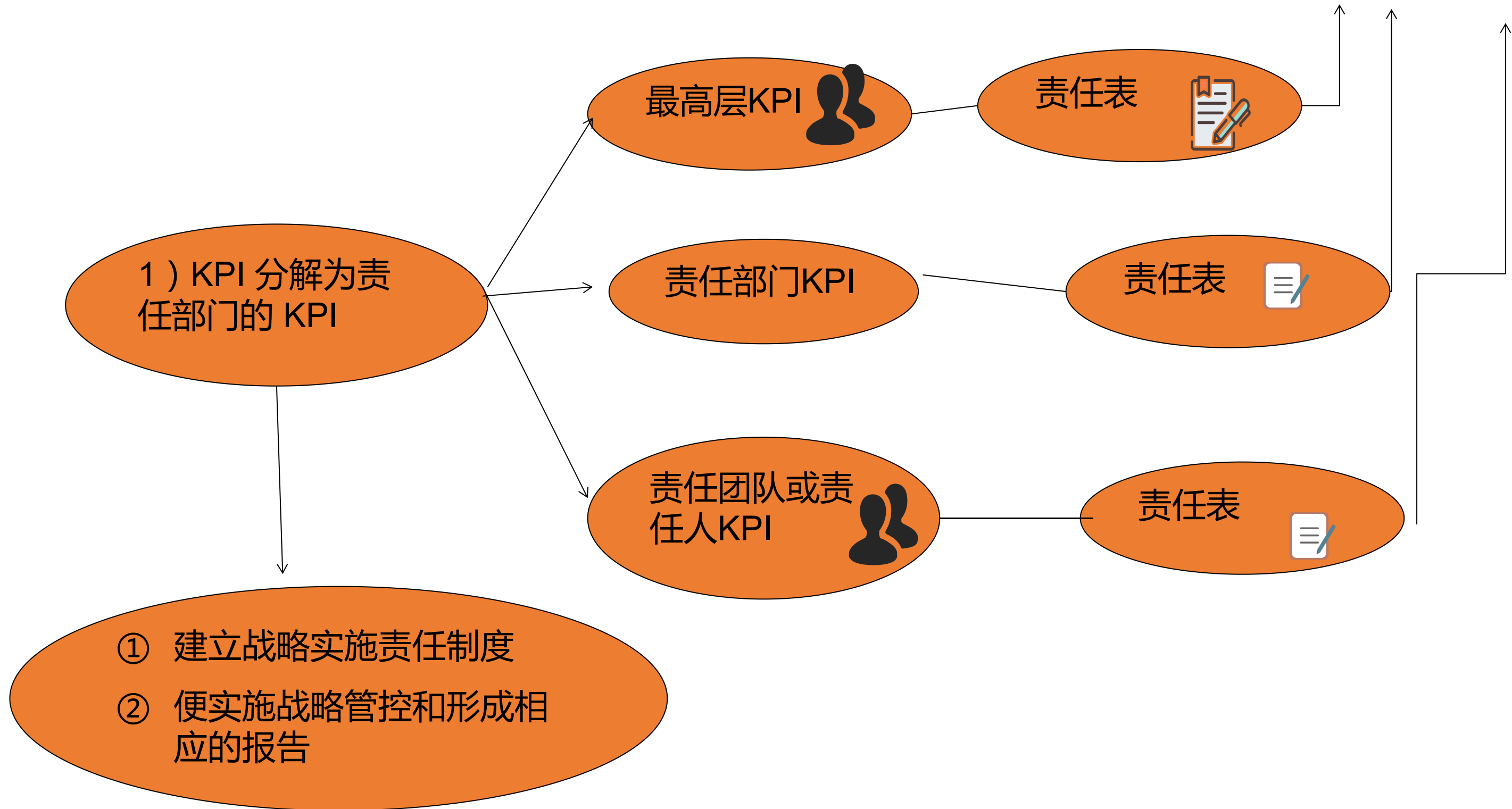
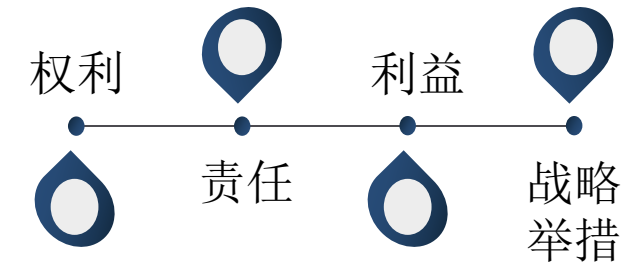
第三章 战略地图实施（18-19条）

第十五条 企业战略
KPI的落实

（1）KPI 分解为
责任部门的 KPI

（2）签订责任书

第三章 战略地图实施（13-19条）



第三章 战略地图实施（13-19条）

（2）签订责任书

1个基础

分解明确各责任
部门 KPI

签订人

般由企业领导班
子（或董事会）与执
行层的各部门签订

规定一定时期（一般为一个年度）

要实现的 KPI 任务

相应的战略举措

相应的奖惩机制

4个明确

第三章 战略地图实施（13-19条）

第十六条 企业战略 KPI的执行

以责任书
中所签任
务为基础

按责任部门的具
体人员和团队情况，
对任务和 KPI 进一步
分解

制定相应的执行责任
书，进行自我管控和
自我评价

以各部门
责任书和
职责分工
为基础

确定不同执行过程的
负责人及协调人，并
按照设定的战略目
标实现日期，确定不
同的执行指引表

采取有效战略举措，
保障 KPI
实现

第三章 战略地图实施（13-19条）

第十七条 企业战略执行报告

报告方向

- 每一层级责任部门应向上一层级责任部门提交战略执行报告，以反映战略执行情况，制定下一步战略实施举措

目的

- （1）分析责任人战略执行情况与既定目标是否存在偏差
- （2）对偏差进行原因分析，形成纠偏建议
- （3）作为责任人绩效评价的重要依据

第三章 战略地图实施（13-19条）

第十七条 企业战略执行报告

战略层（如董
事会）报告

战略总体目
标的完成情
况和
原因分析

经营层报告

责任人的战
略执行方案
中相关指标
的执行情况
和原因分析

业务层报告

战略执行方
案下具体任
务的完成情
况和原因分
析

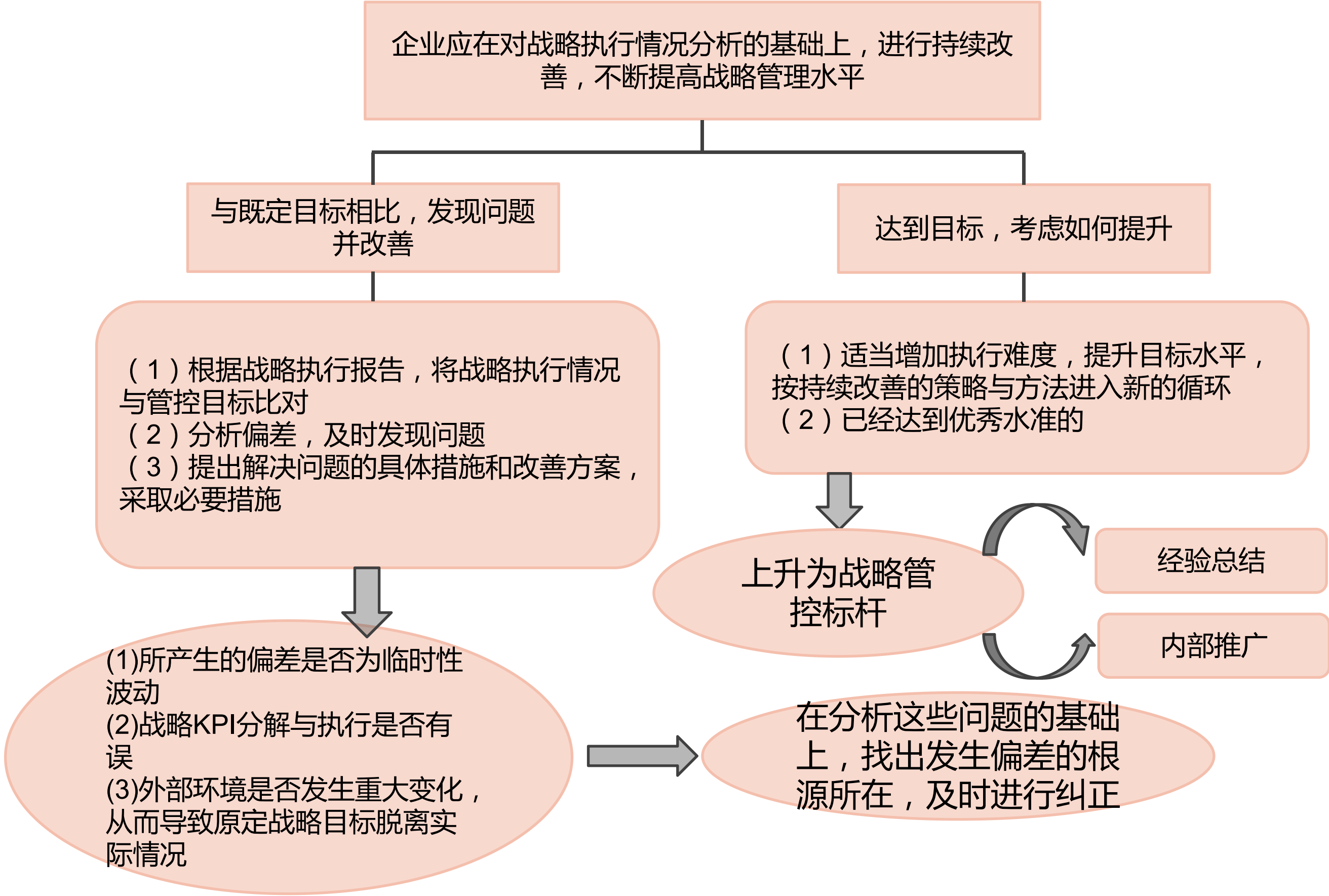
战略执行报告层级

第三章 战略地图实施（13-19条）

第十八条 企业战略管控

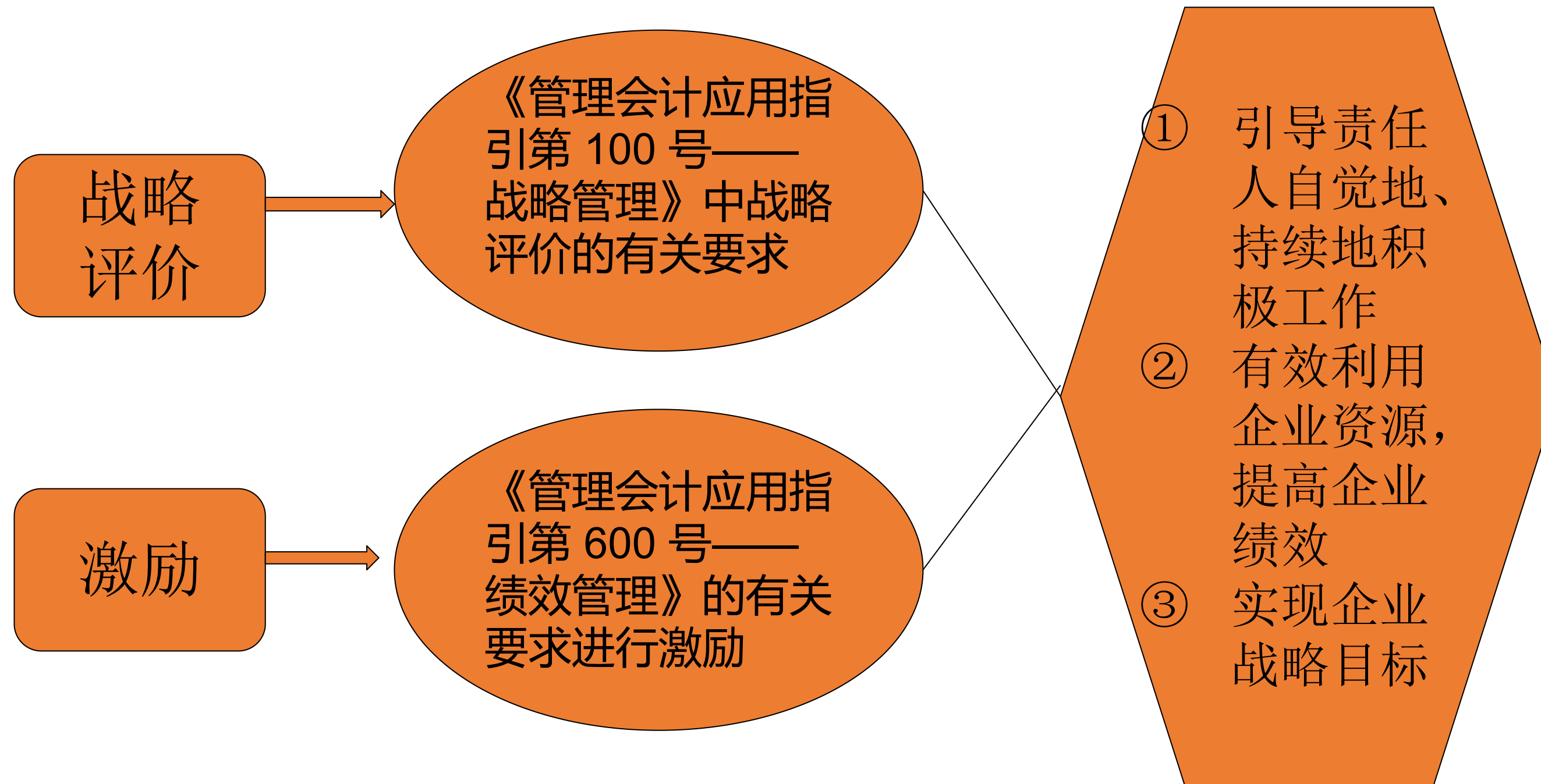
与既定目标
对比，
发现问题
并改善
管控
达到
目标，
考虑
如何
提升

第十八条 企业战略管控



第三章 战略地图实施（13-19条）

第十九条 企业战略评价与激励

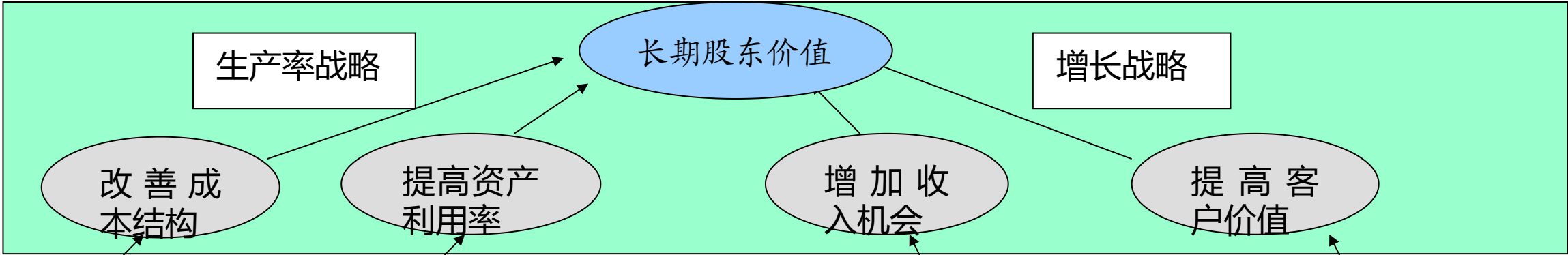




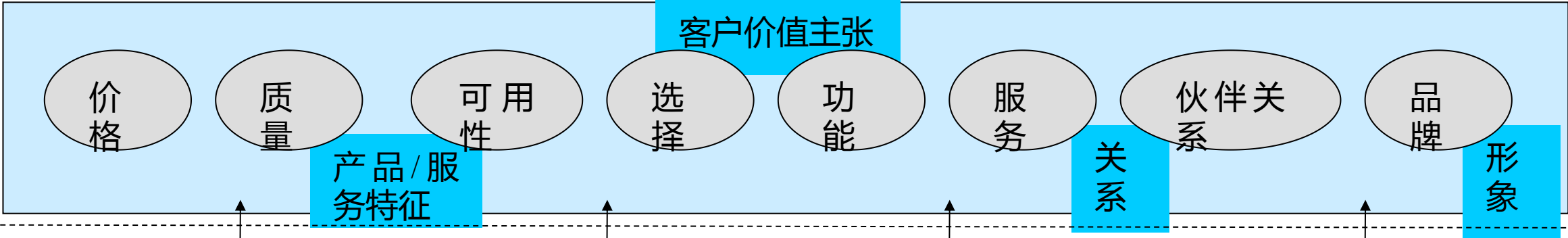
平衡记分卡是描述价值是什么和价值如何创造的连续统一体中的一环



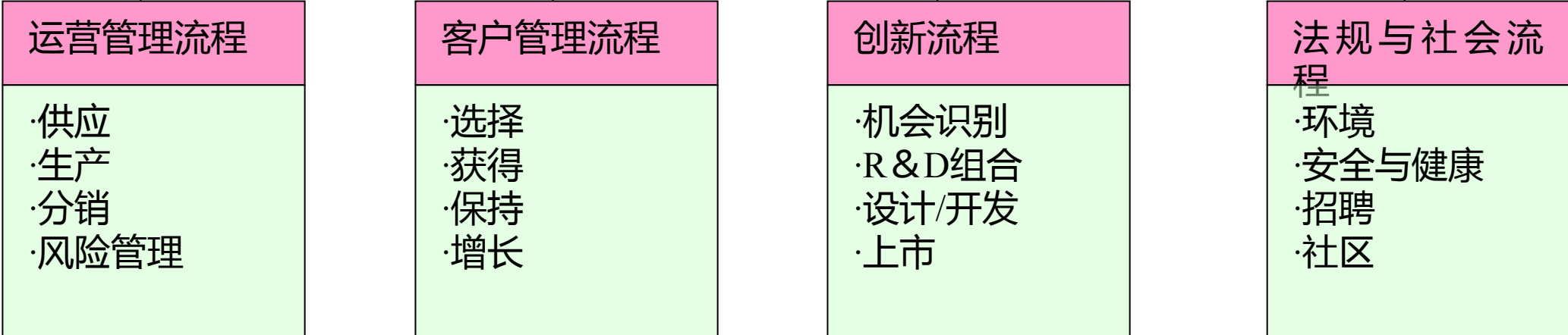
财务
层面



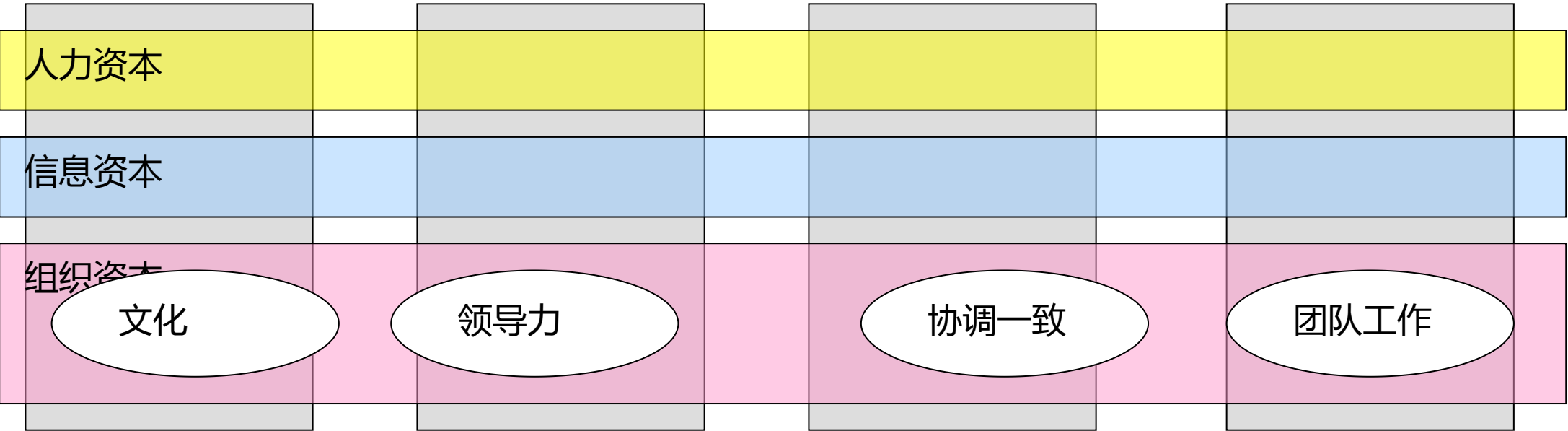
客户
层面



内部流
程层面



学习与成长
层面

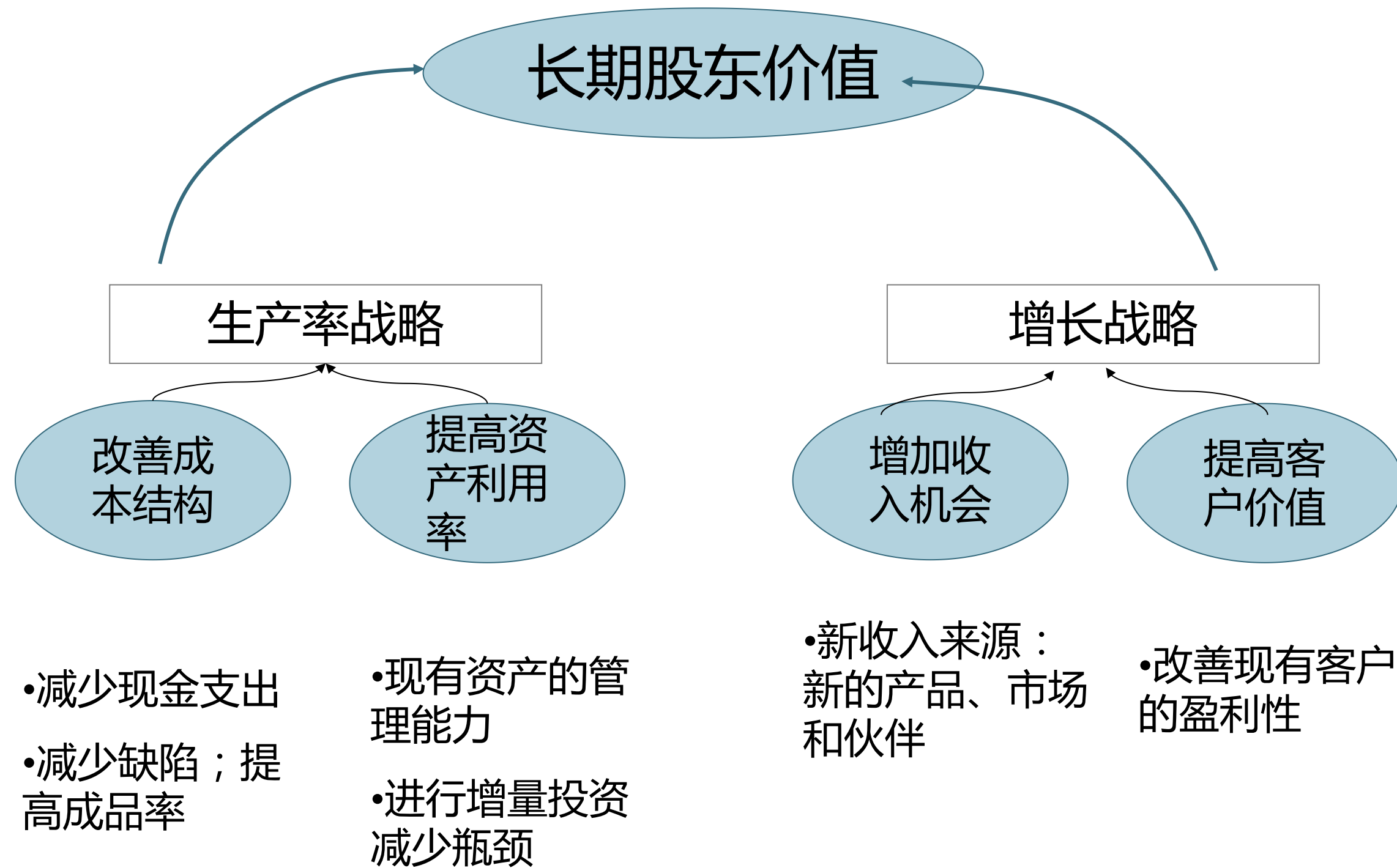


战略地图模板

绘制战略地图的五项原则

- 战略对各种长短期矛盾予以平衡
- 战略以差异化的客户价值主张为基础
- 价值通过内部业务流程来创造
- 战略包括一系列相辅相承的主题
- 战略的协调一致决定无形资产的价值

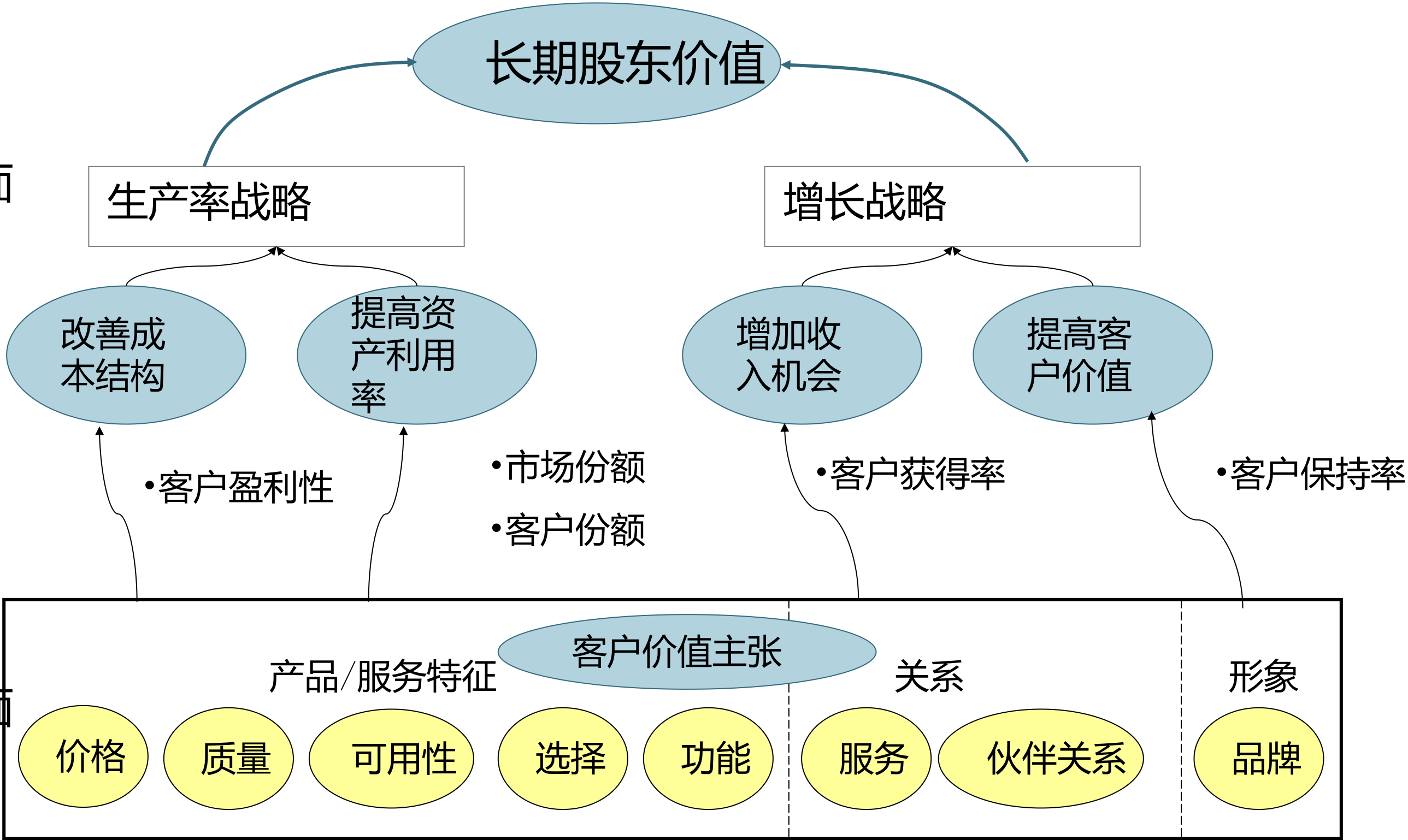
财务层面：长短期矛盾的战略平衡



财务层面提供了价值的有形定义

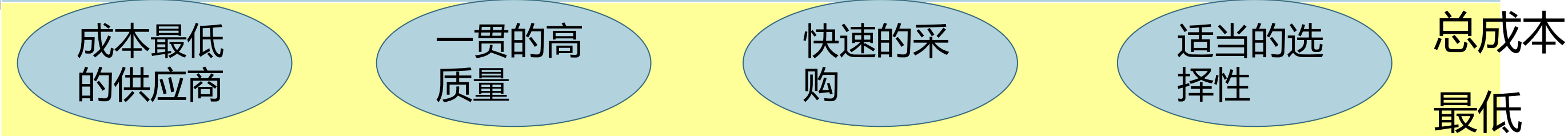
客户层面：战略基础是差异化的价值主张

财务层面

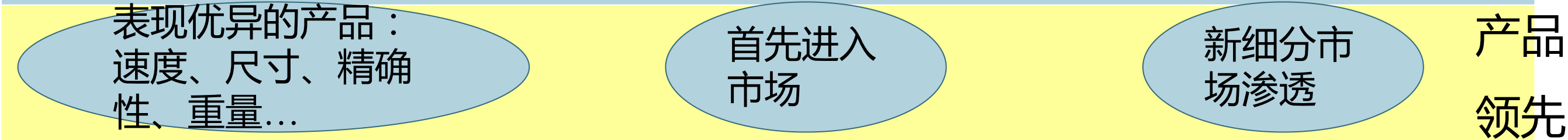


客户价值主张类型

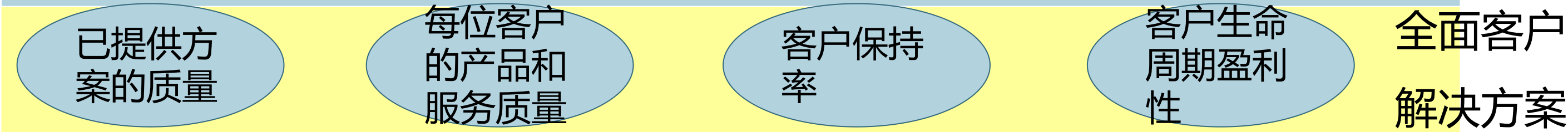
提供一致、及时和低成本的产品和服务



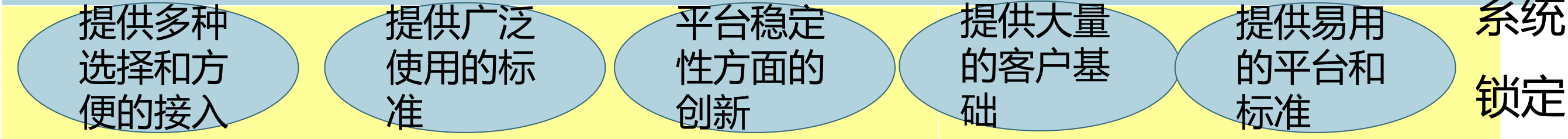
突破现有业绩边界、提供令人高度满意的产品和服务



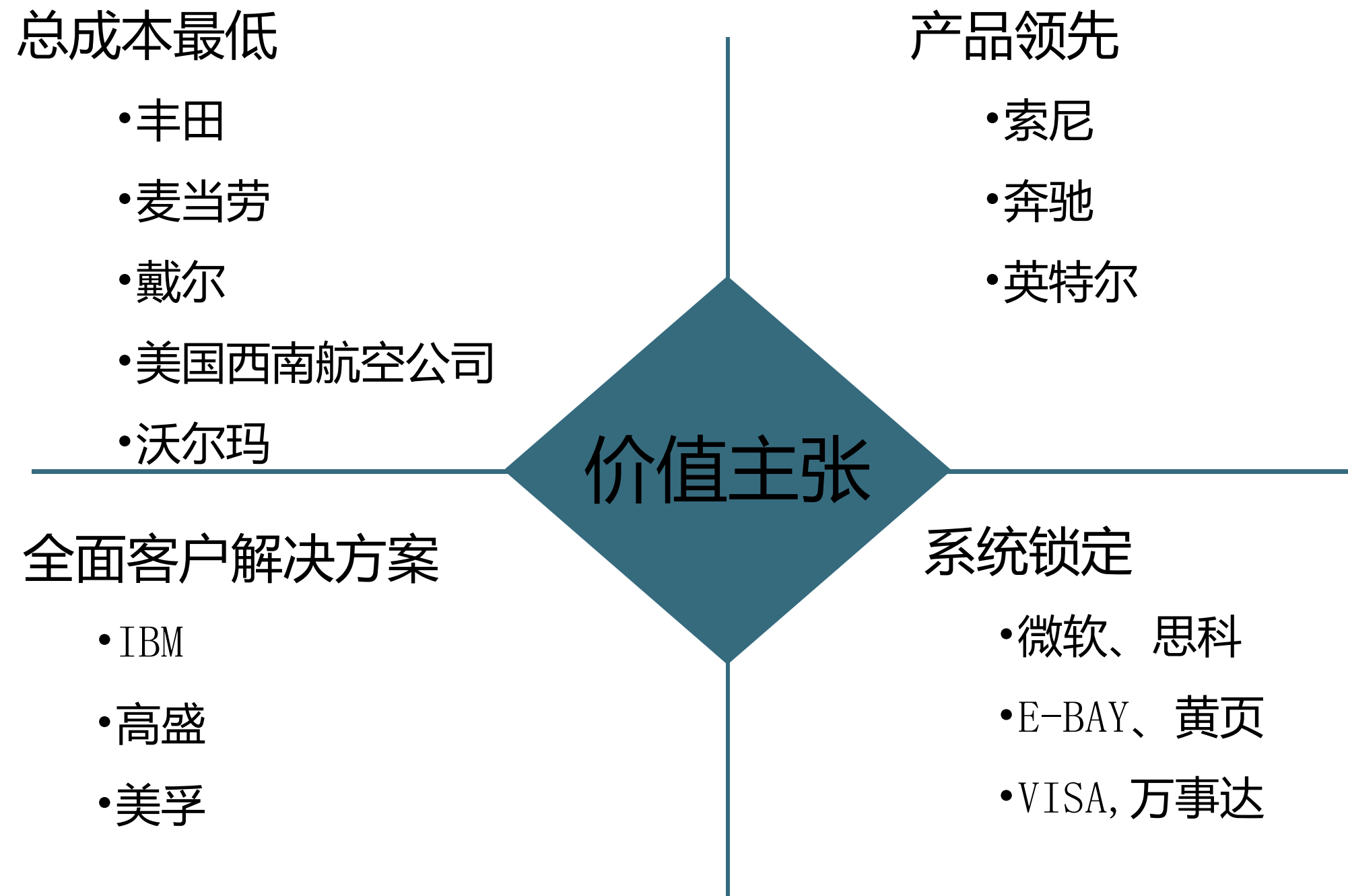
为客户提供最优的全面解决方案



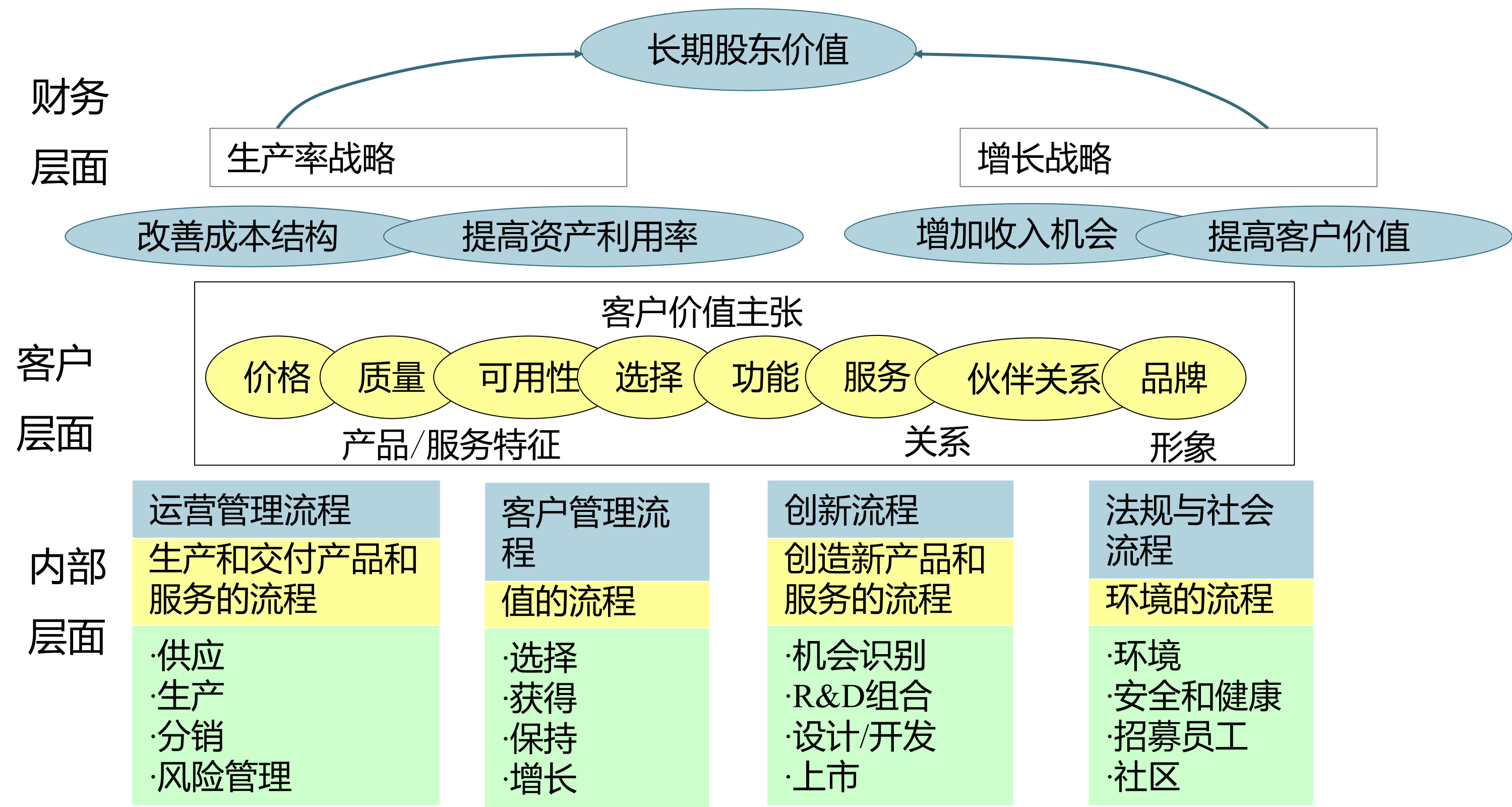
最终用户的高转换成本 为辅助厂商增加价值



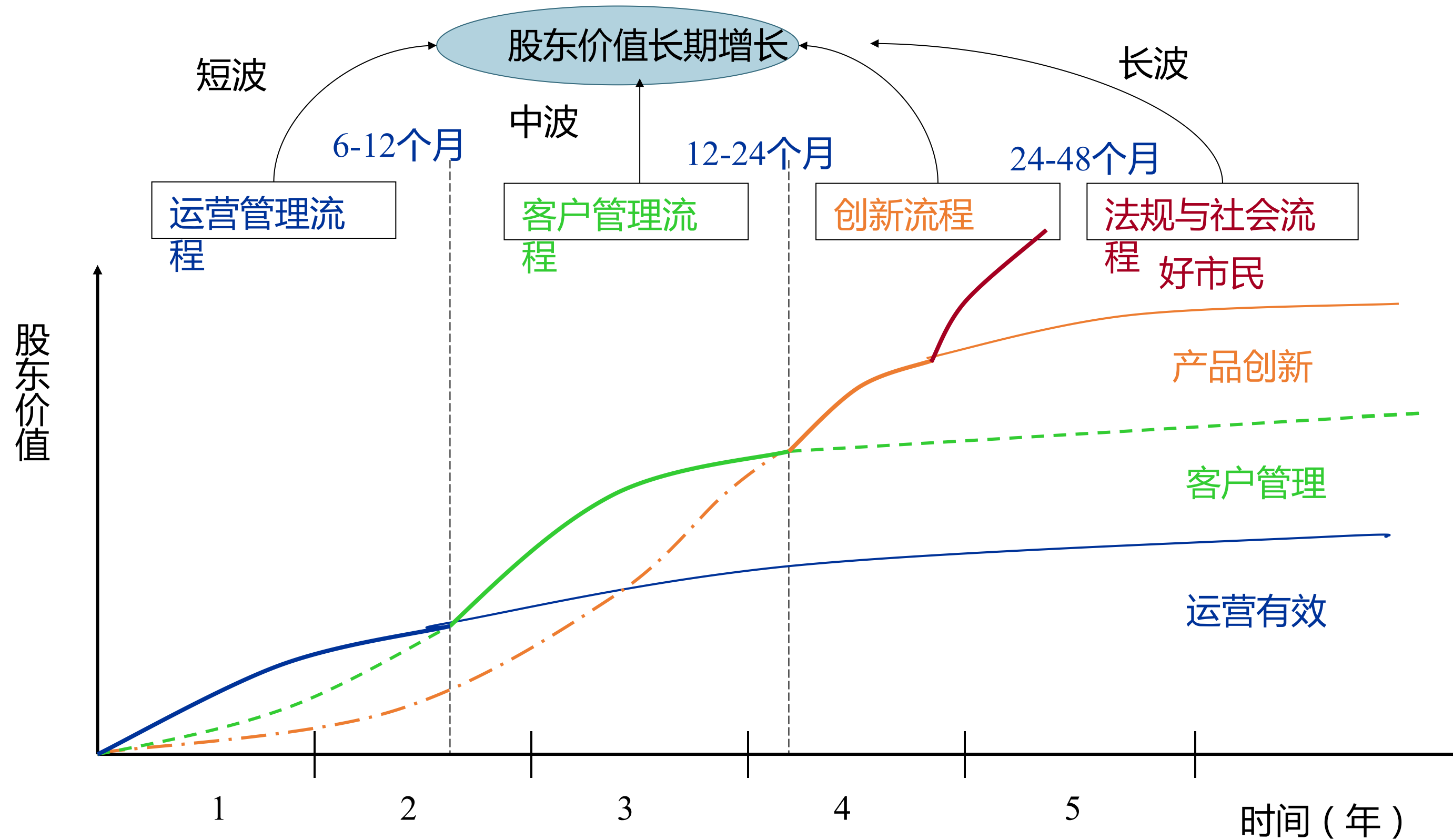
采纳不同客户价值主张的企业组织



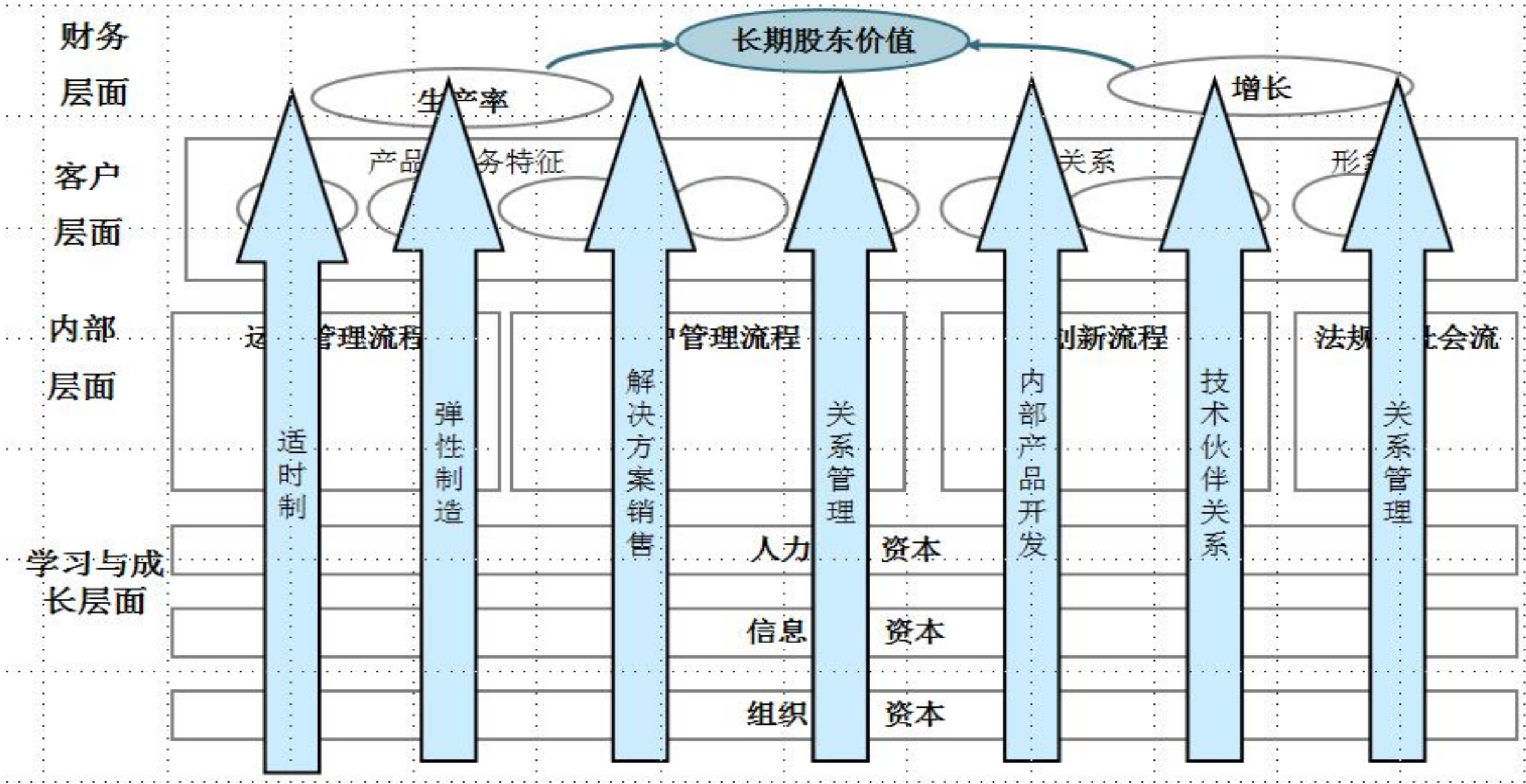
内部层面：为客户和股东创造价值



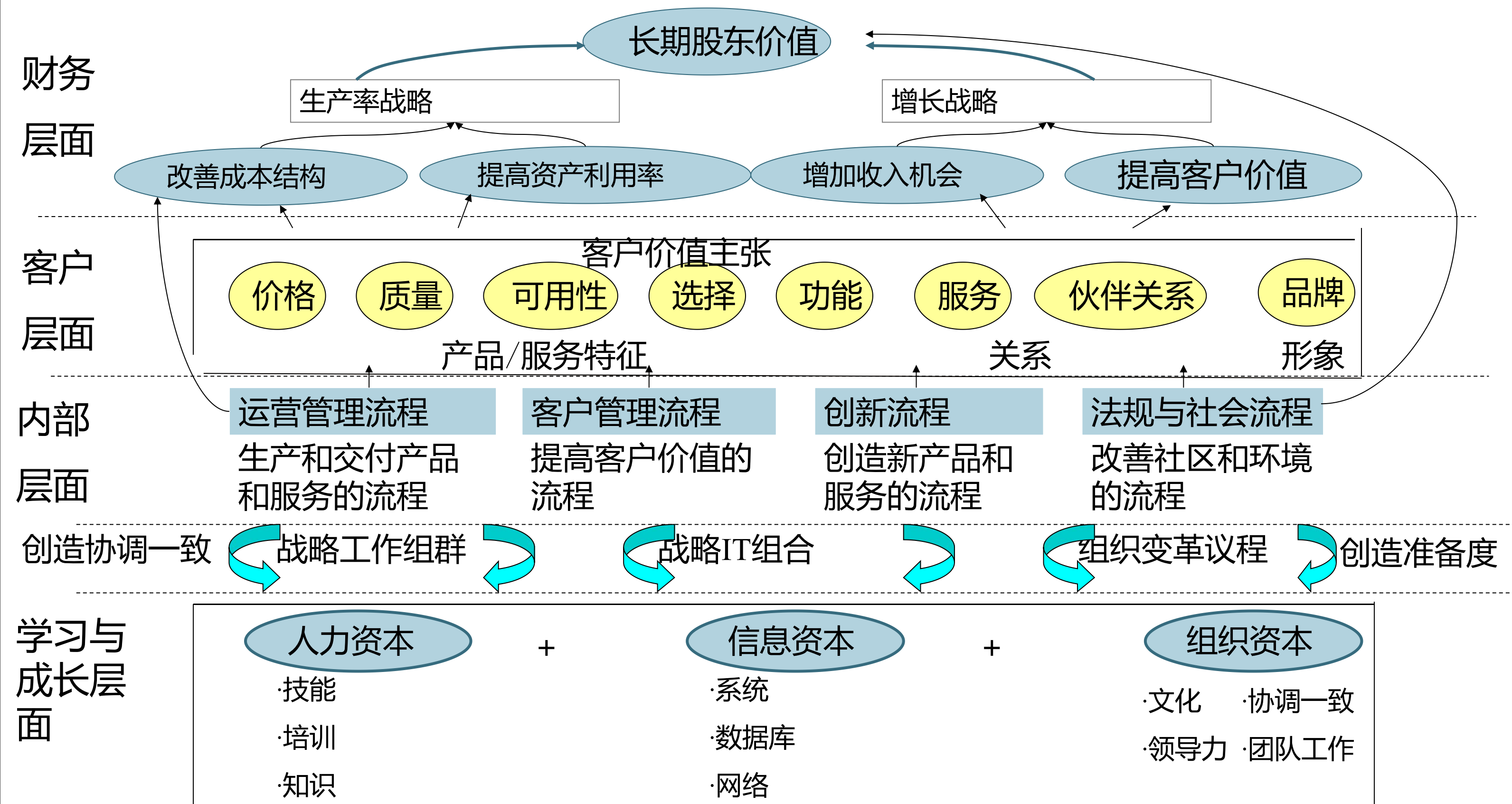
内部流程创造价值的周期各不相同



战略是由一套基于价值创造流程的主题构成



无形资产必须与战略协调一致才能创造价值



第四章 工具方法评价（20-21条）

第二十条 战略地图的主要优点

第二十一条 战略地图的主要缺点

序号	优点	缺点
1	能够将企业的战略目标清晰化、可视化	需要多维度、多部门的协调，实施成本高
2	与战略 KPI 和战略举措建立明确联系，为企业战略实施提供了有力的可视化工具	需要与战略管控相融合，才能真正实现战略实施

第四章 工具方法评价（20-21条）

第二十条 战略地图的主要优点

第二十一条 战略地图的主要缺点

序号	优点	缺点
1	能够将企业的战略目标清晰化、可视化	需要多维度、多部门的协调，实施成本高
2	与战略 KPI 和战略举措建立明确联系，为企业战略实施提供了有力的可视化工具	需要与战略管控相融合，才能真正实现战略实施

参考文献

1. 管理会计应用指引第 100 号——战略管理

http://kjs.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/zhengcefabu/201710/t20171018_2727363.html

2. 管理会计作业.

<http://219.220.243.198:987/ermsras/fyac64742cfcd05c4d64953fd0e98d0d047e/cwhttps/view/732ecfa5f71fb7360b4c2e3f5727a5e9846a276b.html?from=search>

3. 十分钟学懂战略地图

<http://219.220.243.198:987/ermsras/fyac64742cfcd05c4d64953fd0e98d0d047e/cwhttps/view/0d6e671f5e0e7cd184254b35eefdc8d376ee14d6.html?from=search>

A close-up, slightly blurred photograph of a silver laptop. A document is placed on the keyboard, displaying a Gantt chart with several blue horizontal bars of varying lengths. The chart has labels 'NOV' and 'DEC' at the top. The background is a light-colored surface. There are orange geometric shapes: a large triangle on the left and a small square in the top right corner.

谢谢观看