



第一节 企业战略概述

四、企业战略的控制

企业战略控制是指企业战略管理者及战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。



第一节 企业战略概述

（一）战略控制的原则（重点）

（1）确保目标原则。通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动，也要控制长期性战略活动。

（2）适度控制原则。控制过程要严格但不乏弹性。切忌控制过度。控制的范围、程度和频度要恰到好处，否则，控制过多可能会引起混乱和目标移位。



第一节 企业战略概述

(3) 适时控制原则。控制要掌握适当时机，选择适当的契机对战略进行修正，要避免在不该修正时采取或者在需要纠正时没有及时采取行动。

(4) 适应性原则。控制应反映不同经营业务的性质和需要。只有根据各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同业务的需要。



第一节 企业战略概述

【例题·单选】企业战略控制原则中，（ ）是根据不同的经营业务的性质与需要制定不同的监控标准和方式。

- A. 适度控制
- B. 适应性
- C. 弹性控制
- D. 适时控制



第一节 企业战略概述

答案：B

解析：适应性原则要求控制应反映不同经营业务的性质和需要。只有根据各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，才能适应不同业务的需要。故选 B。



第一节 企业战略概述

【例题·多选】企业实施战略控制的原则有（ ）。

- A. 折中原则
- B. 确保目标原则
- C. 适时控制原则
- D. 严格控制原则
- E. 适应性原则

答案：BCE

解析：战略控制的原则包括确保目标原则、适度控制原则、适时控制原则、适应性原则。故本题正确答案为 BCE。



第一节 企业战略概述

（二）战略控制的流程

战略控制的目标是使企业战略的**实际**实施效果尽量**符合**战略的**预期**目标。为了实现战略控制的目标，战略控制过程可以分为**四个步骤**，即制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。

（1）制定绩效标准。战略控制过程应该从战略计划及对战略方案评价开始。战略控制的重点是选择建立哪些标准以及怎样控制。



第一节 企业战略概述

(2) 衡量实际绩效。将企业的实际绩效与控制标准进行比较，衡量或评价企业活动的实际绩效是否符合标准，以便采取有效的对策。首先，每种标准都要有定量指标；其次，在实际中还存在着许多难以定量表示的控制标准，通常采用的是定性描述与主观判断相结合的测评方法。



第一节 企业战略概述

(3) 审查结果。对收集到的信息资料与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价后，还需要找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。要做好这项工作，需要正确选择控制方法和控制机制，并在适当的时间、地点来进行。



第一节 企业战略概述

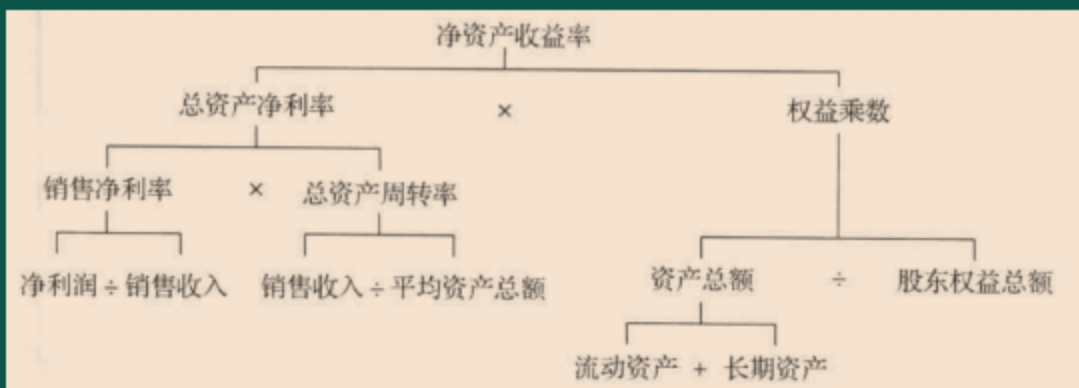
(4) 采取纠偏措施。测评绩效是否符合标准，最终得到的结果有两种情况：一是实际绩效符合标准，没有偏差；另一种是实际绩效不符合标准，存在偏差。在实际控制过程中，企业活动的实际绩效没有出现偏差甚至高于标准的情况时有发生。采取纠偏措施是控制过程的重点。



第一节 企业战略概述

(三) 战略控制的方法（重点3种）

1. 杜邦分析法。基于财务指标的战略控制方法。杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合的分析企业的财务状况，从财务角度评价企业绩效和战略实施的状况。该控制方法适合产品多样化的大企业。通过设立产品事业部并设立投资中心，对企业的战略实施状况进行财务控制。





第一节 企业战略概述

2. 平衡计分卡。将企业的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统，从而保证企业战略得到有效的执行。平衡计分卡的设计从以下四个角度展开，这四个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东、顾客、员工。



第一节 企业战略概述

①**财务角度**。财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对促进企业盈利做出贡献。其衡量指标有**营业收入**、**资本报酬率**、**经济增加值**等。

②**顾客角度**。顾客角度的指标通常包括**顾客满意度**、**顾客保持率**、**顾客获得率**、**顾客盈利率**，以及在目标市场中所占的**市场份额**。

③**内部流程角度**。管理者要确认企业擅长的**关键的内部流程**。

④**学习和创新角度**。包括**员工满意度**、**员工保持率**、**员工培训成本**等。



第一节 企业战略概述

3. 利润计划轮盘

利润计划轮盘是哈佛商学院教授罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩评价模式，是一种主要应用于战略业绩目标制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

(1) 利润计划轮盘的组成。利润计划轮盘主要是由利润轮盘，现金轮盘，净资产收益率轮盘组成，这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环，其中任何一个轮盘的数量发生了调整 and 变化，都会导致所有变量的改变。



第一节 企业战略概述

(2) 利润计划轮盘的特点

利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点，强调利润计划在整个战略管理中的重要性，并且明确指定出企业的战略目标，以具体的财务指标值——净资产收益率为战略的最高业绩目标。



第一节 企业战略概述

【例题·多选】企业进行战略控制，可行的做法有（ ）

- A. 全方位严格控制所有战略过程
- B. 通过战略控制确保企业战略目标的实现
- C. 采用PESTEL分析法稳步推进战略控制过程
- D. 根据不同的业务特点选择不同的控制标准
- E. 选择适当的契机进行战略调整



第一节 企业战略概述

答案：BDE

解析：选项A错误，战略控制过程要严格但不乏弹性，切忌控制过度。控制的范围、程度和频率要恰到好处，否则，控制过多可能会引起混乱和目标移位。A选项违背战略控制的适度性原则。

选项B正确，战略控制过程是确保实现企业目标的过程，通过执行战略计划确保战略目标的实现。选项C错误，PESTEL分析法属于企业战略分析而不是企业战略控制。



第一节 企业战略概述

选项D正确，战略控制要能够反映不同经营业务的性质与需要。只有根据各部门的业务范围、工作特点等制定不同的控制标准和方式，才能适应不同的经营业务的需要。

选项E正确，战略控制要掌握适当时机、选择适当的契机进行战略修正，要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要修正时没有及时采取行动。

谢谢 观看
THANK YOU