



战略预警分析在战略业绩评价中的应用

湖南商学院 李 灿(博士)

【摘要】 战略预警分析是战略业绩评价必不可少的补充,它对战略信息的反馈、战略控制与修正有着非常重要的意义。本文以预警为导向来建立企业经营战略业绩分析框架,以提升战略业绩评价系统的功能和效率。

【关键词】 战略预警分析 财务预警 战略业绩评价

一、战略预警分析及其重要意义

1. 战略预警的概念。 战略预警是指一个国家或国家集团的武装力量,运用预警技术及早发现并监视敌方战略武器活动态势的综合性警戒手段。在军事上,战略预警的基本任务就是要在尽可能远的警戒距离,及时、准确地探测来袭目标,判断其真伪并测定有关参数,处理有关信息,通过信息系统将早期警戒获得的情报传递到战略指挥机构,为国家决策当局和高级军事指挥机构的决策提供战略信息。

在企业战略中,战略预警管理是指对企业战略的制定、实施和评价过程中所产生的波动和失误进行监测、诊断和控制的管理。战略预警管理的实质是对战略管理过程中管理行为的预警和预控管理,即建立战略偏差的识别机制,及时监测、报告并实行控制,促进战略的成功实施。在实际应用中,具体的战略预警分析是根据企业的战略规划和战略环境,通过对具有敏感性的相关财务指标和非财务指标的计算、比较和界定,评价企业目前的战略运行状况,预测未来一定时间内企业的发展趋势,及时发现问题和潜在危机,提出战略预警信息以抑制战略态势的不良发展,为企业当局进一步的战略决策和行动实施提供支持。

2. 战略预警分析在战略业绩评价中的重要意义。 战略预警分析是对战略业绩评价结果的进一步解释,是管理者做出进一步战略决策的重要依据。业绩评价的基本职能在于计划和控制,这两项职能在实践中体现在两个方面:一是制定正确的战略;二是对战略过程中出现的问题及时反馈并予以修正。建立业绩评价与战略预警相结合的分析框架是战略管理会计系统中的重要组成部分,所以战略预警分析框架的设立应以解决以下四个问题为出发点:

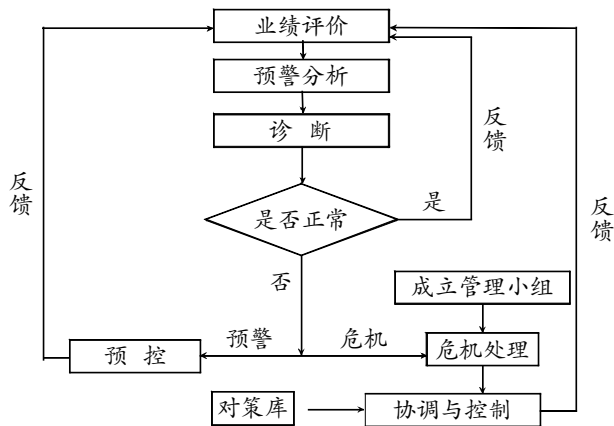
(1) 战略是否达到了预期的目标? 战略预警分析是以此为起点,在已有评价结论的基础上展开进一步的分析,以得出更有战略意义的结论。

(2) 如果没有完成业绩目标,是什么原因造成的? 要回答这个问题需将业绩指标做进一步分解,即指标的细化,这是找出问题根源所在的最有效的方式。是战略方案和战略目标本身需要调整还是战略执行方式的问题? 应该归属到哪些责任部门或组织成员? 管理层应该怎样重新组织资源? 业绩评价需引导行动,这是战略业绩评价的重要原则之一。

(3) 企业在哪些具体方面处于竞争劣势? 这一问题是在业绩综合评价结论基础上的延伸,重点在于分析企业价格和成本与竞争对手相比是否具有竞争力。

(4) 战略运行的趋势是否偏离预期目标? 由于管理层对未来内外部环境变化不能准确预期,会导致战略目标制定及战略方案策划的非客观性,战略实施过程中也可能出现偏差,这种因战略的选择和实施中存在的偏差导致实际结果偏离预定目标的现象一般被称为经营战略风险。从战略预警分析的角度来分析这种经营战略风险,侧重于通过分析相关指标的异常变化来揭示背后隐藏的经营风险或财务风险,提出预警信息,及时纠正偏差。

3. 战略预警分析流程。

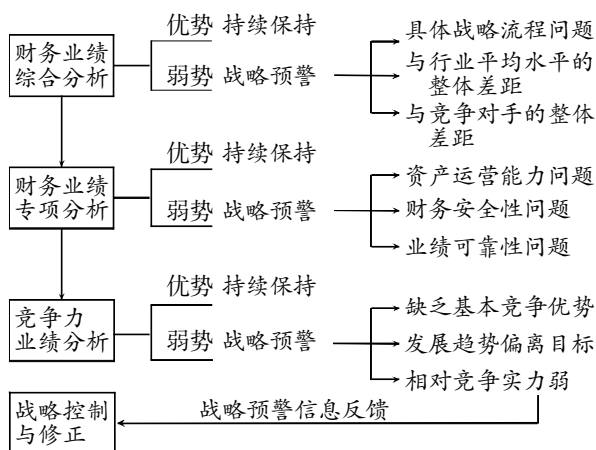


企业战略运作状况的波动包括良性趋势和劣性趋势两种,它们交互发生。战略预警系统的主要功能是在业绩评价基础上对不良趋势进行监测、识别和诊断,以预防危机的发生。由上图可知,对战略业绩进行评价和预警分析将会产生战略运行状况正常和不正常两种结果。正常的趋势将得以保持,不介入预控管理阶段。不正常的信息反馈将分成两种情况进行处理:对于一般警戒状态,由管理部门及时制订方案进行预控,促使劣性波动转为良性波动,直至战略预警系统恢复正常;对于已经出现的危机状态,则反馈到专门的危机管理小组,通过采取相应对策进行协调与控制,并随时监测方案的具体实施结果,直至危机化解,预警分析与诊断信息

反馈恢复正常。

二、战略预警框架设计程序

战略预警分析框架分为三个层次(见下图):



第一层是对财务业绩进行综合评价与分析,从整体上反映企业战略运行状态在财务方面的体现。对财务业绩的综合评价应该考虑三个维度:与预期目标值进行对比,可以运用杜邦分析法对业绩数据进行层层分解,直到找到问题的根源与责任归属;与竞争对手相关财务业绩指标进行对比,可以通过运用标杆法来反映本企业与竞争对手之间的差距,明确企业目前的竞争劣势和努力的方向;与同行业平均财务业绩值进行对比,可以反映企业在本行业中整体层面上的相对弱势以及差距的大小,为进一步修正战略决策提供依据。

第二层是对财务业绩的专项评价与分析,是从资产运营效率、财务安全性和业绩可靠性这三个角度来进行的,因为这三项因素是从不同方面来影响最终的也是最重要的盈利能力。资金保障、资产周转速度和营业现金流入中任何一项存在问题,都会阻碍战略的正常实施,从而影响最终的投资回报率。这一层的战略预警分析是在财务业绩综合评价基础上的进一步深化,专项评价将针对具体的业绩指标值提出战略预警的临界值。

第三层是运用一系列财务指标和非财务指标,从战略竞争优势的强弱、战略发展趋势和行业相对竞争实力定性评价这三个角度来进行的。这一层的战略预警分析是以促使企业重视外部战略环境、获得持续竞争优势为立足点,其中对单位产品成本费用和销售毛利率的分析可以反映企业产品在行业中是否保持基本的低成本或差异化优势;对主营业务收入增长趋势和市场占有率增长趋势的分析可以反映企业在竞争中的发展趋势是否偏离预定的目标;对企业形象、顾客满意度、股东满意度等非财务指标的定性评价可以补充反映企业在行业中的相对竞争实力,从面向外部竞争环境的角度发出重要的预警信息。

这三部分预警信息最后都反馈到战略管理部门,组成了一个综合性的战略分析框架,包含了主要的财务业绩因素、竞争力业绩因素和关键的战略驱动因素。该分析框架的核心是业绩的变化趋势是否与战略目标保持一致以及企业业绩是否在行业平均水平之上,这是战略控制与修正的重要依据,用来判断战略运行的总体状况,预测未来的发展趋

势,改进已暴露出问题的环节,提升企业在行业中的整体竞争地位。

三、预警分析在战略业绩评价中的实施

在实践中,战略预警分析的实施应基于企业自身所处的行业特征和战略规划而进行,因此战略预警分析框架应具备相应的权变性,随战略环境的变化而做出调整。同时,战略预警分析在具体的实施中还需要相匹配的组织机构来承担相应的工作职能,其具体的应用步骤和条件体现在以下几个方面:

1. 根据企业战略特点来选择预警分析的层次和内容。左图的预警分析框架涉及企业内部和外部的、纵向和横向的业绩比较分析。而在实践中,企业可能各有侧重点,如果企业注重目前阶段的投资回报率是否达到预期目标,则预警分析范围集中在财务业绩的综合分析层面;如果企业目前所关注的是市场占有率或营业收入的增长趋势,就应该将竞争力业绩作为预警分析的主要对象。

2. 在相应的内容层面上选择有效的指标。要真正及时、有效地反映企业战略态势及其发展趋势,指标的选择至关重要。分析框架在不同层面分别选择了财务指标和非财务指标来进行预警分析,而在实践中指标的选择应具有权变性,应充分考虑企业的生命周期、所采取的基本竞争战略等权变因素。如运用低成本战略的企业应更多地选择单位产品成本费用、产品销售利润率等指标来分析其在同行业中是否具备成本优势;运用差异化战略的企业则应选择销售毛利率、产品差异化程度等指标来反映企业产品是否保持差异化优势。

3. 确定有效的预警分析方法。分析框架提出了定量分析和定性分析两种预警分析方法,在实践中这两种方法应结合使用。定量预警分析法可以将实际值与目标值进行对比,根据其差距发出不同程度的预警信息,或通过运用相应的数据图表分析来判断一些定量指标的变动趋势。定量预警分析法所得结论较精确,但可能不完整。定性预警分析法则通过实践调查来获取相关评价性指标,或者根据风险因素出现的概率来发出警报,在一定程度上弥补了定量预警分析法的不足。

4. 确定预警分析的具体执行机构。只有预警分析工作的执行有相应的组织机构作为保障,预警分析功能才能得到正常、充分的发挥。预警机构应独立开展工作,不干涉企业的经营过程,只对最高管理层负责。其中预警组织可以由企业财会人员、经营管理人员、营销人员及技术人员等兼职组成的临时机构,也可以固定由一个部门如财务部门承担预警分析的主要职能,其他相关部门辅助其工作。

【注】本文系湖南省教育厅优秀青年课题项目(编号为04B034)的阶段性研究成果。

主要参考文献

- ①周阳敏.企业战略预警管理的实证调查.经济理论与经济管理,2001;7
- ②李灿.战略业绩评价模型的应用与实证研究.系统工程,2005;12
- ③朱怀意等.核心能力战略的危机预警系统设计.科学与科学技术管理,2002;8