



📄 当前位置： 首页 > 法规专区

» [前往VIP专区](#) [精确搜索](#)

信息来源于网络，仅供参考，具体请以官方文本及答复为准。如有侵权，请联系删除（13335057288）。

管理会计应用指引第101号——战略地图



管理会计应用指引第 101 号——战略地图
财会〔2017〕24号

党中央有关部门，国务院各部委、各直属机构，全国人大常委会办公厅，全国政协办公厅，高法院，高检院，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财务部，财政部驻各省、自治区、直辖市、计划单列市财政监察专员办事处：

为促进企业加强管理会计工作，提升内部管理水平，促进经济转型升级，根据《[管理会计基本指引](#)》，我部制定了《管理会计应用指引第100号——战略管理》等首批22项管理会计应用指引，现予印发，请各单位在开展管理会计工作中参照执行。

财 政 部

2017年9月29日

管理会计应用指引第 101 号——战略地图

第一章 总 则

第一条 战略地图，是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。

战略地图通常以财务、客户、内部业务流程、学习与成长等四个 维度为主要内容，通过分析各维度的相互关系，绘制战略因果关系图。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。

第二条 企业应用战略地图工具方法，应注重通过战略地图的有 关路径设计，有效使用有形资源和无形资源，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。

第三条 企业应用战略地图工具方法，应遵循《[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。

第四条 企业应用战略地图工具方法，一般按照战略地图设计和 战略地图实施等程序进行。

第二章 战略地图设计

第五条 企业设计战略地图，一般按照设定战略目标、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、绘制战略地图等程序进行。

第六条 企业进行战略目标设定，应遵循《[管理会计应用指引第100号——战略管理](#)》的有关要求。

第七条 企业应根据已设定的战略目标，对现有客户（服务对象） 和可能的新客户以及新产品（新服务）进行深入分析，寻求业务改善 和增长的最佳路径，提取业务和财务融合发展的战略主题。

在财务维度，战略主题一般可划分为两个层次：第一层次一般包 括生产率提升和营业收入增长等；第二层次一般包括创造成本优势、 提高资产利用率、增加客户机会和提高客户价 值等。

第八条 企业应对现有客户进行分析，从产品（服务）质量、技 术领先、售后服务和稳定标准等方面确定、调整客户价值定位。

在客户价值定位维度，企业一般可设置客户体验、双赢营销关系、 品牌形象提升等战略主题。

第九条 企业应根据业务提升路径和服务定位，梳理业务流程及 其关键增值（提升服务形象）活动，分析行业关键成功要素和内部管 运矩阵，从内部业务流程的管理流程、创新流 程、客户管理流程、遵 循法规流程等角度确定战略主题，并将业务战略主题进行分类归纳， 制定战略方案。

第十条 企业应根据业务提升路径和服务定位，分析创新和人力 资本等无形资源在价值创造中的作用，识别学习与成长维度的关键要 素，并相应确立激励制度创新、信息系统创新和 智力资本利用创新等 战略主题，为财务、客户、内部业务流程维度的战略主题和关键业绩指标（Key Performance Indicator，简称 KPI）提供有力支撑。

第十一条 根据各维度战略主题，企业应分析其有形资源和无形 资源的战略匹配度，对各主题进行战略资源配置。同时应关注企业人 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。

第十二条 企业可应用平衡计分卡的四维度划分绘制战略地图， 以图形方式呈现企业的战略目标及实现战略目标的关键路径。具体绘 制程序如下：

（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）将各个战略主题和 KPI 用路径链链接，形成战略主题和 KPI 相连的战略地图。在绘制过程中，企业应将战略总目标（财务维度）、客户价值定位（客户维度）、内部业务流程主题（内部流程维度）和学习与成长 维度与战略 KPI 链接，形成战略地图。

企业所属的各责任中心的战略主题、KPI 相应的战略举措、资源 配置等信息一般无法都绘制到一张图上，一般采用绘制对应关系表或 另外绘制下一层级责任中心的战略地图等方式 来展现其战略因果关系。

第三章 战略地图实施

第十三条 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。战略地图实施一般按照战略 KPI 设 计、战略 KPI 责任落实、战略执行、执行报 告、持续改善、评价激励 等程序进行。

第十四条 企业应用战略地图，应设计一套可以使各部门主管明 确自身责任与战略目标相联系的考核指标，即进行战略 KPI 设计。

第十五条 企业应对战略 KPI 进行分解，落实责任并签订责任书。 具体可按以下程序进行：

（一）将战略 KPI 分解为责任部门的 KPI。企业应从最上层开始， 将战略 KPI 分解到各责任部门，再分解到责任团队。每一责任部门、 责任团队或责任人都有对应的 KPI，且每一 KPI 都能找到对应的具体战略举措。企业可编制责任表，描述 KPI 中的权、责、利和战略举措 的对应关系，以便实施战略管控和形成相应的报告。

每一责任部门的负责人可根据上述责任表，将 KPI 在本部门进行 进一步分解和责任落实，层层建立战略实施责任制度。

（二）签订责任书。企业应在分解明确各责任部门 KPI 的基础 上，签订责任书，以督促各执行部门落实责任。责任书一般由企业领导 班子（或董事会）与执行层的各部门签订。责 任书应明确规定一定时期 内（一般为一个年度）要实现的 KPI 任务、相应的战略举措及相应的奖惩机制。

第十六条 企业应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，并制定相应的执行责 任书，进行自我管控和自我评价。同时，以各部 门责任和职责分工 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。

第十七条 企业应编制战略执行报告，反映各责任部门的战略执 行情况，分析偏差原因，提出具体管控措施。

（一）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。

（二）战略执行报告一般可分为以下三个层级：

1. 战略层（如董事会）报告，包括战略总体目标的完成情况和 原因分析；
 2. 经营层报告，包括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；
 3. 业务层报告，包括战略执行方案下具体任务的完成情况和原 因分析。
- （三）企业应根据战略执行报告，分析责任人战略执行情况与既 定目标是否存在偏差，并对偏差进行原因分析，形成纠偏建议，作为 责任人绩效评价的重要依据。

第十八条 企业应在对战略执行情况进行分析的基础上，进行持续改善，不断提升战略管控水平。

（一）与既定目标相比，发现问题并进行改善。企业应根据战略 执行报告，将战略执行情况与管控目标进行对比，分析偏差，及时发 现问题，提出解决问题的具体措施和改善方 案，并采取必要措施。企业在进行偏差分析时，一般应关注以下问题：

1. 所产生的偏差是否为临时性波动；
2. 战略 KPI 分解与执行是否有误；
3. 外部环境是否发生重大变化，从而导致原定战略目标脱离实 际情况。

企业应在分析这些问题的基础上，找出发生偏差的根源所在，及 时进行纠正。

（二）达成既定目标时，考虑如何提升。达成战略地图上所列 的战略目标时，企业一般可考虑适当增加执行难度，提升目标水平，按 持续改善的策略与方法进入新的循环。

第十九条 企业应按照《[管理会计应用指引第100号——战略管理](#)》中战略评价的有关要求，对战略实施情况进行评价，并按照《[管理会计应用指引第 600 号——绩效管理](#)》的有关要求进行激励，引导 责任人自觉地、持续地积极工作，有效利用企业资源，提高企业绩效，实现企业战略目标。

第四章 工具方法评价

第二十条 战略地图的主要优点是：能够将企业的战略目标清晰化、可视化，并与战略 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。

第二十一条 战略地图的主要缺点是：需要多维度、多部门的协 调，实施成本高，并且需要与战略管控相融合，才能真正实现战略实 施。

第五章 附 则

第二十二条 本指引由财政部负责解释。

附录：

专有名词解释

1. 态势分析法（Strength, Weakness, Opportunity, Threat，简称SWOT分析，S表示优势、W表示劣势、O表示机会、T表示威胁），是指基于内外部竞争环境和竞争条件下的综合分析，就是将与研究对 象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过 调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各 种因素相互匹配起来加以分析，从中得出相应结论，而结论通常带有一定的决策性，对制定相应的发展战略、计划以及对策起到支撑作用。按照态势分析法，战略目标应是一个企业“能够做的”（即企业的强 项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

2. 波特五力分析法（Michael Porter's Five Forces Model），是指将供应商定价能力、购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁、同行业竞争者的力量作为竞争主要来源的一种竞争力 分析方法。

3. 波士顿矩阵分析法（BCG Matrix），是指在坐标图上，以纵 轴表示企业销售增长率，横轴表示市场占有率，将坐标图划分为四个 象限，依次为“明星类产品（★）”、“问题类产品（？）”、“金牛类产品（¥）”、“瘦狗类产品（×）”；最后的瘦狗类属于不再 投资扩展或即将淘汰的产品。其目的在于通过产品所处不同象限的划

分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品。

保持“问号”、“明星”、“金牛”产品的合理组合，实现产品及资 源分配结构的良性循环。

4. 营运矩阵分析，是指通过横向联系和纵向联系的营运方式，分析企业营运中分散化与集权化的问题，考虑各个管理部门（或岗位）之间的相互协调和相互监督，以更加高效地实现企业营运目标。

信息来源于网络，仅供参考，具体请以官方文本及答复为准。如有侵权，请联系删除（13335057288）。



信息来源于网络，仅供参考，具体请以官方文本及答复为准。如有侵权，请联系删除（13335057288）。

相关文件

[管理会计应用指引第101号——战略地图](#)

相关解答

[管理会计应用指引第101—战略地图中，企业如何设计战略地图？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，企业应用战略地图工具方法的一般要求是什么？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，企业如何进行战略目标设定？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何确定业务改善路径？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何定位客户价值？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何确定内部业务流程优化主题？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何确定确定学习与成长主题？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何进行资源配置？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何绘制战略地图？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，战略地图的实施程序包括什么？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何对战略 KPI 进行分解？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何编制战略执行报告？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，在对战略执行情况进行分析的基础上，如何进行持续改善？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，如何对战略进行评价并激励？](#)

[管理会计应用指引第101—战略地图中，战略地图的优点是什么？战略地图的缺点是什么？](#)

相关法规

[财政部关于印发《管理会计应用指引第702号——风险清单》管理会计应用指引的通知](#)

[财政部关于印发《管理会计应用指引第405号——多维度盈利能力分析》管理会计应用指引的通知](#)

[关于印发《管理会计基本指引》的通知](#)

[关于印发《管理会计应用指引第100号——战略管理》等22项管理会计应用指引的通知](#)

[管理会计应用指引第100号——战略管理](#)

[管理会计应用指引第200号——预算管理](#)

[管理会计应用指引第201号——滚动预算](#)

[管理会计应用指引第300号——成本管理](#)

[管理会计应用指引第301号——目标成本法](#)

[管理会计应用指引第302号——标准成本法](#)

[管理会计应用指引第303号——变动成本法](#)

[管理会计应用指引第304号——作业成本法](#)

[管理会计应用指引第400号——营运管理](#)

[管理会计应用指引第402号——敏感性分析](#)

[管理会计应用指引第403号——边际分析](#)

[管理会计应用指引第500号——投融资管理](#)

[管理会计应用指引第501号——贴现现金流法](#)

[管理会计应用指引第 502 号——项目管理](#)

[管理会计应用指引第404号——本量利分析](#)

[管理会计应用指引第600号——绩效管理](#)

[管理会计应用指引第601号——关键绩效指标法](#)

[管理会计应用指引第602号——经济增加值法](#)

[管理会计应用指引第603号——平衡计分卡](#)

[管理会计应用指引第604号——企业管管理会计报告](#)

[管理会计应用指引第 602 号——管理会计信息系统](#)

[财政部关于征求《管理会计应用指引第202号——零基预算》等7项管理会计应用指引（征求意见稿）意见的函](#)

[财政部关于印发《管理会计应用指引第202号——零基预算》等7项》管理会计应用指引的通知](#)

[管理会计应用指引第202号——零基预算](#)

[管理会计应用指引第203号——弹性预算](#)

[管理会计应用指引第503号——情景分析](#)

[管理会计应用指引第504号——约束资源优化](#)

[管理会计应用指引第604号——绩效棱柱模型](#)

[管理会计应用指引第700号——风险模型](#)

[管理会计应用指引第701号——风险矩阵](#)

[财政部关于印发《管理会计基本指引》的通知](#)

[财政部关于印发《管理会计应用指引第404号——内部转移定价》管理会计应用指引的通知](#)

[财政部关于印发《管理会计应用指引第204号——作业预算》等6项管理会计应用指引的通知](#)

[财政部关于印发《管理会计应用指引第803号——行政事业单位》管理会计应用指引的通知](#)

[财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见](#)

