

案例编号： _____

案例名称： 长寿药业平衡计分卡案例

适用课程：《管理会计理论与实务》

选用课程：适用于 MPAcc 等《管理会计理论与实务》与《公司估价》等相关课程的教学研讨。

关键词：战略地图、平衡计分卡、闭环式战略管理系统

案例摘要：本案例描述了长寿药业应用平衡计分卡化战略为行动的过程。作为国有企业，长寿药业面临着内外部诸多挑战。通过一系列研讨，长寿药业制定了公司战略，并引入平衡计分卡来实施战略。通过研讨会，长寿药业制定了公司级战略地图和平衡计分卡，经过分解认领，形成了部门级战略地图平衡计分卡。然后，定期举行经营分析和战略回顾会发现并解决问题。通过 3 年多的实践，促进了组织变革，实现了财务绩效增长，最终形成了闭环式战略管理系统。

MPAcc 教学案例库示范案例

提供单位：中央财经大学

案例作者：刘俊勇：中央财经大学大学会计学院教授；

祝钧萍，于淼：中央财经大学会计学院硕士研究生。

编写时间：2011 年 11 月

案例正文

长寿药业平衡计分卡案例

摘要：本案例描述了长寿药业应用平衡计分卡化战略为行动的过程。作为国有企业，长寿药业面临着内外部诸多挑战。通过一系列研讨，长寿药业制定了公司战略，并引入平衡计分卡来实施战略。通过研讨会，长寿药业制定了公司级战略地图和平衡计分卡，经过分解认领，形成了部门级战略地图平衡计分卡。然后，定期举行经营分析和战略回顾会发现并解决问题。通过 3 年多的实践，促进了组织变革，实现了财务绩效增长，最终形成了闭环式战略管理系统。

关键词：战略地图、平衡计分卡、闭环式战略管理系统

引言

在一个阳光明媚的午后，长寿药业董事长尹旭女士静静地站在办公室的窗前，望着窗外，双眉紧皱，表情十分凝重，昨天年会上的情景一幕幕的浮现在她的眼前。

在公司的大会议室里，公司高层管理人员齐聚一堂，召开 2007 年年度会议，回顾今年一年的工作情况并对明年的工作进行展望。年会上有稍许混乱，各部门的负责人都在争先恐后的发言，纷纷提出自己部门工作上存在的问题、需要的支持，希望能得到领导及其他部门的重视。

研发中心经理的刘洪女士首先站起来发言：2007 年一年研发中心可以说是硕果累累，然而，各项产品的研发进度仅能勉强的跟上预定的目标。在座各位都了解，我们每项研发项目，必须在生产线上进行中试，可我们经常在使用生产线时，被告知生产线排不开，总是让我们一等再等，严重地影响了我们的研发进度。今年算是勉强完成了任务，要是这种情况持续下去，公司明年的研发进度很可能受到很大的影响。

刘洪刚说完，生产中心的负责人章立女士立即进行了回应：这个问题我们已经探讨过不止一次了，研发中心面临地这个问题，我想并不全是我们生产部门的责任。我们也有生产任务要完成，生产线的使用时间我们都是提前做好计划的，而研发中心却总是临时告知我们你们需要使用生产线，生产线必然是很难排开的。希望在以后工作中，研发中心最好能提前至少一个月告知我们需要使用生产线！另外，这几年来，随着机器使用年限的不断增长，有几台生产设备时不时地出些故障，产能也跟不上，希望在来年能将那几台老旧生产线进行更换。随着近

年来产量的增长，我们部门的一线员工数量与素质都有待提高，员工培训和新员工的招聘工作要加快进行。

紧接着，销售部门的负责人李明远先生进行了发言：对，我们部门也存在这样的问题，员工的素质与数量都存在不足，这对于公司的销售目标是否能完成十分重要！而且，目前公司是依据产品设立销售部门，这经常使得我们不同的销售代表在与同一家经销商进行重复的沟通，某种程度上来说是一种资源的浪费。

.....

会议上，各部门的人都起来发了言，提到的问题似乎都十分急迫与重要。然而这些问题都是公司长久发展以来，积累下的难题。该如何解决，先后次序又如何？这些都让尹董十分头疼。尹董揉了揉太阳穴，回转身走到办公桌前，给她的得力助手董事会办公室主任赵明先生打了个电话，把他叫进来办公室。

“昨天的会议是你主持的，现场情况你也很了解，你说说你的看法吧。”

赵明主任沉思了一会儿：“昨天的年会上，过去一年中公司出现的问题全都搬到了台面上来。生产线不更新，这个产量上不去；员工素质和数量不达标，产量、销量都上不去；而且生产与研发，销售与营销，这些部门间的矛盾，每次都得进行协调，又废人力又废财力。这些问题都得解决，不解决公司以后的路肯定不好走。”

“那么，你认为有没有什么可行的方法可以帮助我们改善这些情况？”

“昨晚回去后，我就进行了一番思考。前不久，我和一位管理会计方面的专家刘教授有过接触，和他大致说过我们公司的状况。他建议我们可以使用平衡计分卡这个工具，理清我们的管理思路。”

“平衡计分卡，的确是个不错的选择，我对它也有一定的了解，行，那你请那位专家来我们公司，我们谈一谈吧。”

1 公司背景

第二天，赵明主任就把刘教授约来了公司。刘教授和尹董，以及几位公司的高层进行了一次小型的研讨会，首先刘教授对长寿药业的现状进行了一个大概的了解，接着向在座的各位高层简单地介绍了平衡计分卡这一管理工具。经过一番讨论后，与会人员一致通过平衡计分卡这个提议，长寿药业正式拉开了实行以尹董为主要负责人的平衡计分卡项目的序幕。

在正式实施平衡计分卡之前，刘教授与他的同事来到长寿药业，对公司不同层级的员工，上至董事长、各部门的高管，下至一线员工，共计 29 余人，进行了一次大规模的访谈，详细地了解了公司的现状和问题。

1.1 公司概况

北京长寿药业有限公司前身是北京长寿制药厂，始建于 1969 年，是生产原料药和制剂药品的综合性国有大型医药骨干企业，是国家计生委和国家药监局指定的我国最大的计划生育用药科研与生产基地，拥有国内一流生产厂房和国际上处于先进水平的制药装备。

1995 年，北京长寿制药厂从市中心搬迁至中心城區外。由于搬迁工程使企业背上了沉重的债务包袱。加上国有企业工厂体制和机制上存在的诸多弊端、企业的人才流失、由于搬迁造成流动资金的大量不足和数千万基建工程欠款而导致工厂的资金极为困难，企业生产经营举步维艰。1999 年国家经贸委批准北京第三制药厂债转股。同年 12 月 28 日其母公司北京医药集团公司与信达资产管理公司签订了关于对第三制药厂的债转股协议。2001 年 2 月 16 日正式揭牌，完成了企业由工厂制到公司制的体制改造。以尹董事长为代表的长寿药业管理层在债转股完成后获得了公司的一部分股权，他们抓住债转股为公司快速发展带来的机遇，通过完善法人治理结构、产品结构调整、加强管理与控制等措施使公司持续、快速发展。

2003 年 5 月 20 日，长寿药业启动 ERP 项目，开始实行信息化管理。

2003 年 11 月，长寿药业聘请外部人力资源资深专家为公司构建基于 KPI 的全面绩效管理体系。

如今，北京长寿药业有限公司已成为集生产、经营、科研开发为一体的综合性的大型制药骨干企业，包括产品制造中心、北京长寿医药经营公司和北京长寿药业有限公司技术研究中心。公司本部占地面积 12.2 万平方米，建设面积 60000 平方米，绿地覆盖率 40%。注册资本 3.67 亿元人民币，总资产 7 亿元人民币。

在“十五”和“十一五”发展期间，长寿药业年综合经济效益平均增长速度达到 30% 以上，销售收入、工业增加值分别增长 157%、191%，利润增长了近 20 倍。国家工业促进局及中企联统计数据显示：在全国医药行业 6150 家企业的利润排名中，公司从 2000 年的 481 位提升到了 2006 年的 77 位，2008 年进一步提升至 55 位。长寿药业在“十一五”期间，2006 年实现销售收入 7.56 亿，利润 1.32 亿，2007 年实现销售收入 8.52 亿，利润 1.8 亿，2008 年实现销售收入 8.76 亿，利润 2.1 亿，2009 年实现销售收入 8.88 亿，利润 2.28 亿，2010 年实现销售收入 9 亿，利润 2.52 亿。

1.2 战略及竞争策略

(1) 长寿药业战略聚焦于“一主两翼”的事业格局，即以生殖健康药业为主，以专科治疗药和保健品为侧翼。然而，“一主”现在定位在生殖健康领域，可能范围太大，“两翼”应保留抑或逐渐放弃，长寿药业都有待探讨。

(2) 长寿药业存在的竞争优势主要体现在：外商尚未在其主营领域发力；产品竞争对手少；管理趋于规范化；品牌优势明显。

(3) 长寿药业的竞争劣势：公司层面对终端的掌控能力、推广效率有待提升。

1.3 营销

(1) 长寿药业存在个人垄断销售资源的现象，这种行为不利于公司发展，应该追求的是公司营销而不是个人营销。

(2) 市场对销售的控制或影响很弱，销售部门牵着市场部走，销售部的宣传活动自己决定，不需要市场部签字，市场对销售的指导作用并未发挥。市场部的地位有待提升。

(3) 在营销政策方面主要存在以下几个方面的问题：第一，产品 A 的标杆作用有待提升；第二，目标客户、客户分级、目标市场、市场分级等问题有待改善；第三，现在制定销售预算凭经验和历史数据，提供到公司层面的也仅仅是分地区、分产品的销售收入总额、销售费用总额数据，缺少依据推动销售增长的驱动因素来制定预算；第四，在学习竞争对手方面，信息的收集、学习机制等是否上升到公司组织层面。

(4) 依据产品设立销售部门存在一定程度的资源浪费。譬如，客户资源的共享、同一地区的重复投入。

(5) 营销与生产之间存在矛盾：生产的平稳性要求与销售对生产柔性的要求相冲突。

1.4 生产与质量

(1) 设备、工人、厂房等要素落后于产量增长。厂房的空气系统，仍是 90 年代初期水平。由于一线员工必须是超过 35 岁的女性，因此招不到高质量的人。

(2) 生产与质量的协调存在障碍。鉴定责任、责任处罚都由质量部负责，导致了车间质量人员与质量部质量人员的关系比较紧张。

1.5 文化与学习

(1) 在文化氛围上，员工对长寿药业的忠诚度高。然而，沟通中存在协调问题，横向沟通的效率低下。本位主义比较严重，例如，很多部门认为新产品是研发部门的事情，而其他部门都只是帮帮忙。

(2) 学习机制。在长寿药业，月度企业经营分析会议形成了规律性的营销研讨机制。然而，公司层面对竞争对手信息的关注、收集、讨论与分析还未形成常规流程。

(3) 人力资源存在的问题主要有以下几点：第一，维修工人的人才贮备问题。年轻工人太少，维修中心一共 28 个人，40 岁以上占 2/3，人才贮备困难，薪酬问题导致员工流失程度大；第二，QA 的人才问题。合格的 QA 最起码需要 5 年工作经验，在生产等领域要有工作经历，而现在 QA 一般只工作 2 年左右就上岗，因此能力不太高，也造成出错的概率增大，与生产等沟通不佳；第三，销售的人才问题。销售一部一共 26 个人，年龄很大并快退休，人才储备压力大；第四，研发的现有人员没有形成有效的梯队，缺少研发的复合型人才，年龄结构也不合理，大部分都是 30 岁左右的年轻人。

1.6 绩效考核

(1) KPI 问题。长寿药业的 KPI 指标体系较为细致，满足了一些部门管理的需求，初步形成了一整套体系。然而，KPI 指标与薪酬挂钩不够，并且不透明（被考核者不知道自己的 KPI 得分情况，可能的原因是不关注）。KPI 没有经常的研讨机制，未能依据 KPI 梳理未来工作重点。

具体 KPI 指标问题主要存在以下问题：现有的 KPI 指标大多是结果性，缺乏过程性指标；KPI 不等于工作任务，不能用基本的工作要求作为部门 KPI；有的指标精细化程度有待提升。

在制定 KPI 的过程中也存在一些问题：第一，部门自己制定自己的 KPI，导致自己考核自己；第二，KPI 的缺乏横向联系，没有从公司角度协调部门的 KPI 制定，各个部门自己提出的 KPI 过多关注本部门事情，缺乏对配合其他部门任务的考虑，例如，研发新产品需要采购、生产、市场、质量的共同参与，然而现在其他部门认为研发只是研发的事情，在提出本部门 KPI 时候没有提及研发事务。

(2) 职工薪酬问题。对于营销人员的考核应根据历史、区域等因素，对现有绩效体系进行调整。过多依据销售额可能导致不公平现象，也容易造成鞭打快牛的现象。譬如，销售一部的历史问题；某些区域的市场容量问题。公司内部存在薪酬差异化问题：质量部门与生产部门的薪酬差距较大、市场部与销售的收入差距、维修工人与生产工人的有一定薪酬差距。部门应该有一定的薪酬调整权力，即二次分配的权力。体现部门对下属考核、激励权力的责权合一。

(3) 预算管理。总得来说，长寿药业的预算系统在整体上还是符合公司需要的，特别是费用（职能部门）的预算，控制比较得力。然而，销售预算缺乏细分数据，未能依据销售驱动因素进行编制。

2 平衡计分卡的建立和运用

在对长寿药业进行深入调研，了解了长寿药业在管理上存在的急需改进的问题之后，刘教授开始帮助长寿药业建立平衡计分卡。

2.1 战略制定

自 2007 年初至 2007 年 11 月，长寿公司经过一系列战略研讨，公司股东、管理层及员工对公司战略、战略目标以及战略定位形成了广泛共识。

- (1) 以生殖健康为主导产业、全球范围内以甾体药物为主的供应商；
- (2) 国内市场以内涵发展为主、同时积极并购业内优质资源
- (3) 国际市场通过并购获得互补资源，缩短进入国际市场的进程
- (3) 公司以产品质量、品牌、服务、伙伴关系为差异化竞争要素
- (4) 丰富生殖健康领域产品线，在保持生殖健康药品市场稳定发展的基础上加强生殖健康保健品和专科治疗药的发展。
- (5) 在拓展国际原料药市场的同时加快制剂产品的国际认证。

2.2 公司级战略地图平衡计分卡建立

2008 年 1 月中旬，公司利用行动学习方法召开了为期三天的战略地图平衡计分卡研讨会，形成了公司战略地图（图 1）以及公司级平衡计分卡指标体系（表 1），并完成了各部门对公司级指标的认领。

在将战略转化为行动过程中，公司利用了行动学习的研讨方法，各项战略指标是为落实战略主题而由参会人员主动研讨出来的。这就使大家认识到自身工作与公司战略之间的紧密联系、同时增加了落实指标的责任感和主观能动性。

公司在各个战略主题下共制定了 30 项公司级指标，其中财务层面 5 项，客户层面 5 项，内部流程层面 14 项，学习与成长层面 6 项。ZZ 药业的公司级战略指标体系如表 1 所示。在公司级指标体系建立后，由公司高管团队在现场进行认领。认领规则是：如果主导某一指标，举 5 分；如果对某一指标起配合作用，可以举 4 分、3 分、2 分、1 分或 0 分。通过认领环节，将公司级指标进行了分解，并明确了主导与配合的责任划分。最后，布置会后行动，由各位高管带领分管部门制定部门级战略地图和平衡计分卡，凡是在认领环节举 3 分以上的指标，必须设计相应的部门级指标。

指标研讨出来后，在指标认领过程也出现了一些指标没有部门去认领的现象，暴露了一些公司管理上的盲点。这为后续公司进行部门职责分工与调整、流程重组提供了依据。

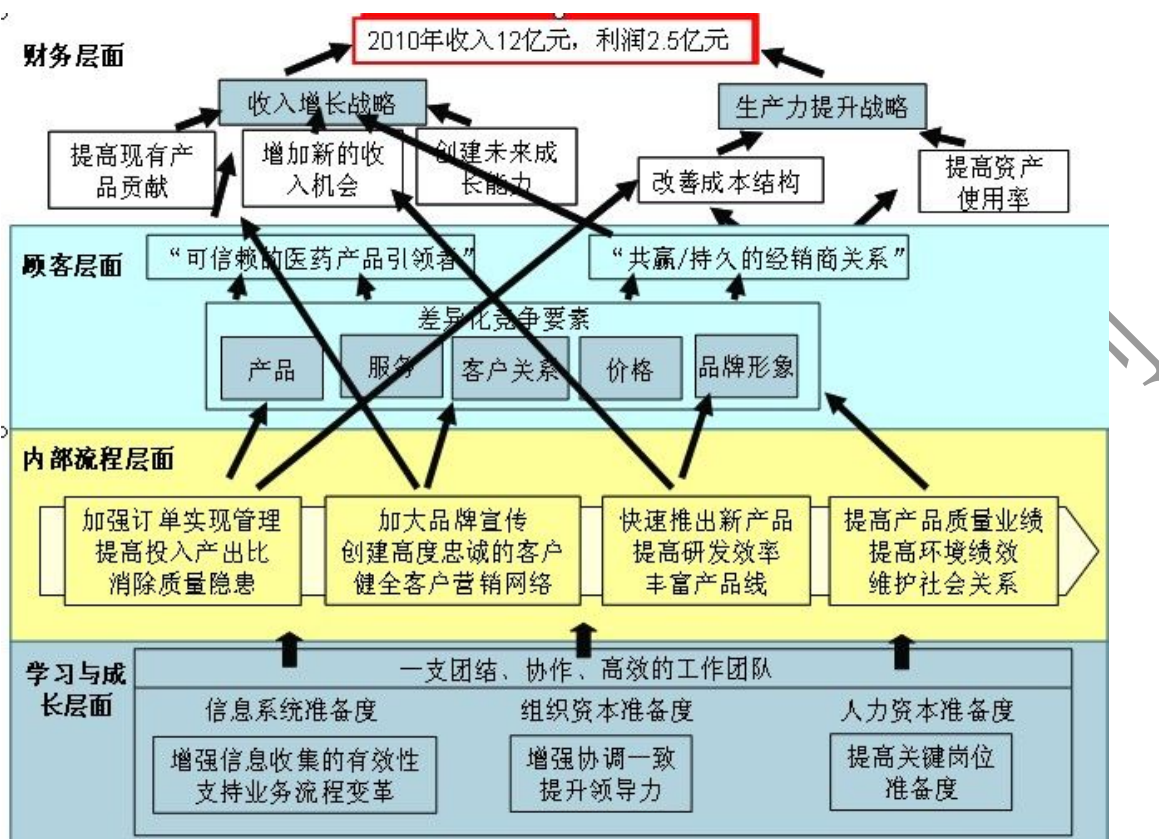


图1 长寿药业战略地图

表1 长寿药业平衡计分卡公司级指标体系

层面	战略主题	战略目标	指标
财务	收入增长战略	提高现有产品贡献	现有产品销量增长率
		增加新的收入机会	国际市场销量 新品销量
	生产力提升战略	改善成本结构	经营现金流量
		提高资产使用率	资产周转率
客户	可信赖的医药产品引领者	提升市场占有率	市场占有率
		建立领先品牌	品牌知名度
	共赢持久的经销商关系	与重点客户共赢	重点客户流失率
		提升客户价值	客户毛利率
内部业务流程	运营管理流程	提高投入产出比	单位产品生产周期 制造成本降低率
		消除质量隐患	产品一次检验合格率
		加强订单实现管理	生产计划变更次数 及时供货率
	客户管理流程	加大品牌宣传	主流媒体宣传力度
		提高服务质量	完美订单履行率
		提高产品质量业绩 提高环境绩效 维护社会关系	

	创新流程	创建高度忠诚的客户	重点客户拜访率
		快速推出新产品	每年新品推出数量
		提高研发效率	研发计划执行率
	社会责任流程	丰富产品线	立项新产品数量
			申请专利数量
		提高产品质量业绩	各项质量认证通过率
学习与成长	提升信息资本准备度	提高环境绩效	安全环保达标率
		维护社会关系	负面报道次数
	提升组织资本准备度	增强信息收集有效性	外部信息获取满意度
		支持业务流程变革	信息系统与业务流程匹配度
	提升人力资本准备度	增强协调一致	内部客户满意度
		提升领导力	达到胜任能力的领导比率
	提高关键岗位准备度	关键岗位胜任率	
		员工满意度	

2.3 部门级战略地图平衡计分卡建立

为使公司战略得到进一步落实，2008年3月15日至3月16日，公司以战略地图以及30项战略指标为基础，对部门战略地图及平衡计分卡指标体系进行了研讨。通过此次研讨会，不但清晰了各部门的战略地图以及指标体系，而且明确了部门各项指标的目标值和行动方案。两天的研讨会，也暴露了工厂职能制组织架构的不足。为了促进组织协同，部门之间要进行两两沟通，降低了会议的效率。

2.4 定期召开运营分析及战略实施回顾会

自2008年4月份起，公司分别以不同的形式召开运营分析及战略实施回顾会议，会议以公司级战略地图平衡计分卡为基础，结合公司战略性指标完成情况对公司内部运营数据、外部环境和竞争对手的有关情况进行了回顾分析，评估取得的进展，找出并明确了战略实施过程中存在的障碍。

2008年12月20日至12月21日，公司召开年度战略地图平衡计分卡暨行动学习研讨会。公司将组织架构调整为四大中心组成的矩阵制。各个中心（研发、生产、营销、管理）依据公司确定的2009年战略重点和指标，以及相关的数据分析来研讨本中心的战略地图与指标体系，在此基础上对公司级战略地图及指标体系进行修订完善，使其能够更好地适应环境的变化，指导今后的工作。

另外，通过研讨使各中心对指标体系形成共识，促进组织协同；并以此为依据进行后续考核激励、使绩效考核客观公正。

2.5 形成闭环战略管理体系

三年来，公司运用平衡计分卡统一了战略沟通的语言、并通过制定战略、转化战略、分解战略、规划运营、战略与运营回顾、检验和调整战略六个环节对战略进行管理，初步建立起了较完善的战略管理体系（图2）。

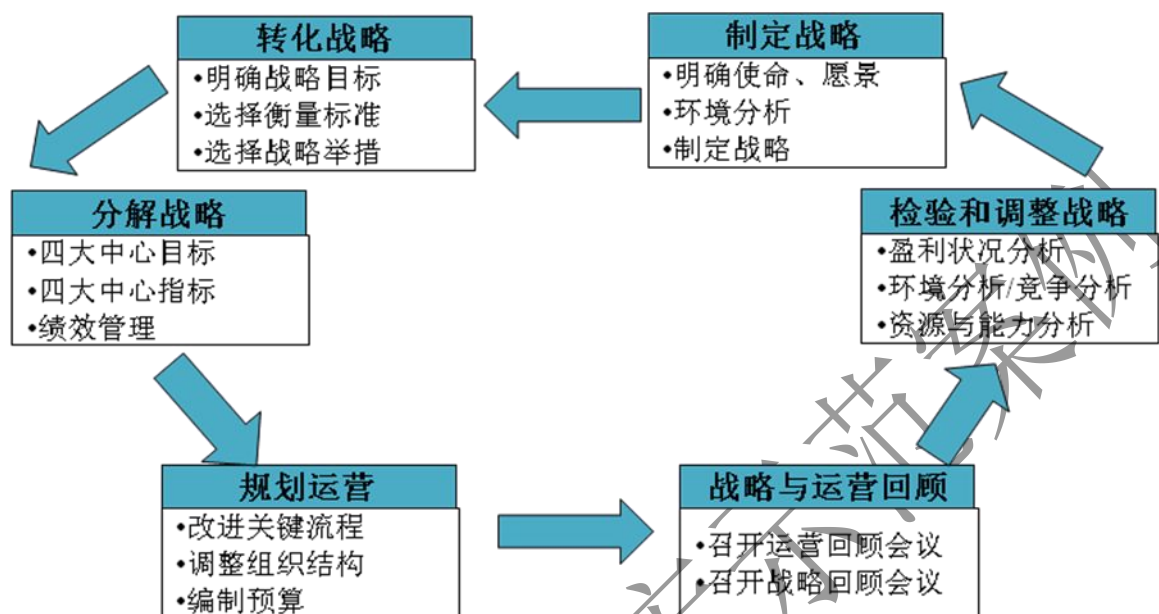


图2 闭环式战略管理体系

3 案例后记

转眼间，3年过去了，长寿药业自2008年实施平衡计分卡以来，取得了不少成就。而就在平衡计分卡实施后不久，长寿药业便发生了一次大规模的组织变革，组织结构由过去的公司职能制转化为了矩阵制。这使得原本是十几个部门之间的沟通减少为了四大中心（管理中心、研发中心、生产中心、营销中心）之间的沟通，大大降低了公司内部沟通的成本。

在长寿药业2010年年度会议，公司各部门的负责人又聚在了一起，对2010年的工作进行回顾并对明年的工作进行展望。在谈到平衡计分卡时，大家开始踊跃发言。

负责管理中心的总会计师张强先生首先进行了发言：自2008年实施平衡计分卡以来，我们公司的销售额和利润都获得了一定幅度的增长，尤其以利润的增长更为显著。圆满的完成了公司十一五的目标，为十二五的开端打下了良好的基础，实在是可喜可贺。

研发中心的刘洪也说：“在实施了平衡计分卡以后，各个中心之间的协同变得更加顺畅，研发和生产的安排和协调问题得到了有效地解决，使得我们的研发效率得到了大大的提高。

生产中心的章立也同意了研发生产两个中心的协调问题得到了有效地解决，同时还提到：“通过对员工培训和企业文化等问题的关注和解决，员工的个人能力和素质越来越高，生产任务完成情况和生产水平也越来越好了。”

赵明主任也说：“的确，平衡计分卡在过去我们的管理工作中可以说是一个很关键的工具，它帮助管理层及时发现问题，梳理问题。管理层可能对企业内部存在的某一问题早有想法，但有时这只是一个混沌的概念，平衡计分卡可以帮助领导建立逻辑的思维，从而更好的解决问题。”

尹董事长在总结发言中对平衡计分卡做出了充分的肯定：“平衡计分卡的推行，不仅降低了沟通成本，还将全体员工凝聚在一起，使企业初步形成了阳光、坦诚、简单、感恩、廉洁的文化氛围。”

显而易见，平衡计分卡项目在长寿药业的管理上发挥了不小的作用，获得了大家的肯定。然而，长寿药业是否能持续坚持使用平衡计分卡？平衡计分卡是否存在什么弊端？长寿药业的平衡计分卡项目又可以从哪些方面进行继续完善……这些问题都值得深思。

（案例正文字数：7,321）

Changshou Pharmaceutical's Balanced Scorecard

Liu Junyong , Zhu Junping, Yu Miao

Abstract: This case describes how Changshou translated strategy into action by the Balanced Scorecard (BSC). When Changshou Pharmaceutical, a state-owned corporate, met a lot of strategic problems, it decided to introduce BSC. By a series of discussions, Changshou established its corporate-level and unit-level strategy map and BSC. After 3 years, Changshou had restructured its organization, improved its financial performance, and formulated its closed-loop strategic management system.

Key words: strategy map, balanced scorecard, closed-loop strategic management system

案例使用说明：

长寿药业平衡计分卡案例

一、教学目的与用途

本案例适用于高级管理会计理论与实务课程的学习，教学对象不受限制，无论是会计专业硕士研究生还是具有工作经验的 MBA 学生均可使用。

本案例希望达到以下教学目标：

1. 帮助学员掌握实务中平衡计分卡的理论应用，并明确平衡计分卡的导入的目的是为了将企业的战略体现到日常运营和业绩评价中。
2. 了解制定战略、规划战略、组织协同、规划运营、监控和学习、检验和调整等平衡计分卡实施步骤及其过程，例如，切实了解平衡计分卡指标选取与领取的全过程。

二、启发思考题

1. 你认为长寿药业平衡计分卡能够成功实施的主要原因有哪些？
2. 在长寿药业的管理存在哪些问题？是如何通过平衡计分卡解决的？
3. 长寿药业是如何运用战略地图和平衡计分卡解决战略执行问题的？
4. 平衡计分卡应包括多少指标？长寿药业的平衡计分卡指标数量合适吗？
5. 基于平衡计分卡的战略管理包括哪些环节？
6. 长寿药业在实施平衡计分卡后就发生了组织变革，平衡计分卡与组织变革之间是否存在联系？
7. 平衡计分卡能否促进财务绩效提升？

三、分析思路

1. 长寿药业实施的平衡计分卡是一次组织变革。成功因素包括：高层领导推动；中高层管理者参与；指标从公司分解至部门；定期回顾；外部专家支持。
2. 战略地图平衡计分卡是系统思维观点，要将不同领域的问题放到系统中来思考解决。

3.利用战略地图描述战略，制定战略目标，指明未来发展方向，讲清楚企业创造价值的途径。平衡计分卡用来衡量战略目标实现的情况和程度。

4.平衡计分卡指标数量并无定论，一般在 20-25 之间。平衡计分卡关注那些战略成功有影响的指标，不是所有的衡量指标都要进入平衡计分卡。

5.基于平衡计分卡的战略管理包括六个环节，形成闭环管理。

6.平衡计分卡可以促进组织变革。长寿将工厂职能制变为四中心制之后，极大地减少了横向协同的数量。

7.平衡计分卡找到了结果指标（财务指标）和动因指标（非财务指标）之间的关系，可以使各部门将各自业务指标与财务指标联系起来，进而促进财务绩效提升。

四、理论依据

1.战略地图

2.平衡计分卡

3.战略管理

4.PDCA 循环（计划-执行-检查-调整）

五、背景信息

长寿药业加强战略管理的背景信息有：

1.公司所处产业环境在发生变化，竞争对手包括国际制药公司（德国拜耳）、国有制药公司（上海华联）和民营制药公司（浙江仙居）。

2.公司自 2003 年起开始实施 KPI 绩效管理，但由于定性指标多，缺乏沟通，实施效果不理想。业务部门不理解，指标与战略脱节，更缺乏横向联系。董事长很不满意。

3.多年来公司采用工厂职能制组织架构，横向协调性差，极大地影响了公司绩效。

六、关键点

1.战略地图平衡计分卡是一个战略执行体系，是连接战略制定和战略执行的桥梁。

2.只有将战略地图平衡计分卡与企业的年度管理工作结合起来，战略才能落地。

七、建议课堂计划

使用该案例时，可以通过以下步骤开展课堂教学：

1.课前计划：案例阅读和分组讨论

至少提前1周发放案例。学生组成学习小组，每组4-8人，进行集体研讨，并制作PPT。学生可提前收集一些制药行业的信息。

2.课堂计划：分组汇报和相互点评（70分钟）

(1)从分组进行汇报，每组10分钟。如果学员分组较多，那么选择两组进行汇报。（20分钟）

(2)所有小组要对汇报小组进行点评，点评的角度包括：自己小组的与汇报小组的不同，汇报小组值得肯定之处、不足之处、如何改进，等等。被点评小组给予必要的回应。（30分钟）

(3)教师点评，并进行归纳总结。（20分钟）

3.课后计划：各组修改完善，提交成果。

（案例使用说明字数：1,387）