

# PESTEL分析模型和平衡计分卡在A集团企业战略管理中的应用

李婧丹

**摘要：**本文从PESTEL分析模型及平衡计分卡相关概念与理论入手，以A集团为例，对PESTEL分析模型和平衡计分卡在企业战略管理中的应用进行解析，通过PESTEL分析模型对集团外部环境进行分析，并绘制战略地图；构建基于平衡计分卡的战略管理体系并确定考核维度中量化的考核指标，在评价基于PESTEL分析模型及平衡计分卡的战略体系实施效果的基础上，总结研究经验，以对我国类似国有企业战略管理体系改进提供借鉴。

**关键词：**PESTEL分析模型；平衡计分卡；战略地图；战略管理

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2020)16-0035-03

## 一、PESTEL分析模型及平衡计分卡相关理论和概念界定

### （一）PESTEL分析模型

PESTEL分析模型一般用于企业外部一般环境分析，通过对影响企业的政治、经济、社会文化、技术、环境、法律等六个因素进行分析，评价组织所处外部环境，同时也就外界对组织的影响进行识别，是一种调查组织外部影响因素的方法。一般而言，外部环境影响公司战略的制定与实施，公司战略决定企业在一定的市场或产业中展开竞争，这种根本性的战略选择在很大程度上“定义”了企业面临的一般环境特性。运用PESTEL分析模型对企业所处一般环境进行深入分析，可以提高企业战略制定的针对性。

### （二）平衡计分卡

平衡计分卡(BSC)是常见的绩效考核方式之一，从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度将组织战略落实为可操作的衡量指标和目标值。BSC的四个维度间存在内在的因果关系：学习与成长是核心，内部运营是基础，客户是关键因素，财务是最终结果指标。BSC以战略管理为中心，通过实现组织整体协同提升战略执行力，它侧重于对企业全面的绩效衡量，既包含结果性财务指标，又突出了驱动性发展指标，有利于企业内部沟通和组织协调，在实践过程中可以使企业战略体系更加具体化和目标化。

## 二、A集团基于PESTEL分析模型和BSC的战略管理体系构建

### （一）企业基本情况

A集团是以所在省属五大水库、五

大灌区资产为基础，整合省属其他水利国有经营性资产作为注册资本组建而成的国有独资企业。2016年之前，A集团战略管理体系由财务层面和非财务层面两方面构成，集团在战略目标制定上把重点放在财务层面，对非财务层面的关注程度较弱。在战略评估上，集团对各子公司采用传统的投资规模、资产规模等财务指标进行简单、粗放式的考核，战略管理体系并不完善。自2016年起，A集团主动适应经济发展新常态，结合内外部环境变化积极转变发展思路和方式，利用PESTEL分析模型分析集团外部环境，并运用BSC对战略管理体系进行分层，完成对集团中长期战略目标及战略评价调整和完善。

（二）基于PESTEL分析模型对A集团所处外部环境的因素分析

政治因素方面，社会主要矛盾已转

化,高质量发展成为主旋律;经济因素方面,经济保持中高速增长,消费需求带动作用日益显著;社会文化因素方面,新型城镇化继续释放人口红利,居民消费升级催生市场机遇;技术因素方面,科技创新动力强劲,成为有效解决水问题的关键要素;环境因素方面,全面加强生态文明建设,“两山”经济发展势头强劲;法律因素方面,“宽货币+紧信用”政策导向明确,PPP市场监管日益严格,规范化发展趋势明显。

(三)立足实际,基于PESTEL分析模型分析结果构建BSC战略地图

A集团在实施战略体系变革之前并没有明确的愿景和战略,因而愿景战略的制定成为实施BSC的第一步。A集团将其愿景制定为“一流的水资源产业集团”,根据价值实现绘制战略地图(见图1),明确各方面关系后提取关键绩效指标,并确定考核指标权重、确定考核标准。

(四)构建战略管理体系

A集团的BSC主要有以下特点:一是基于公司战略和特色,从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度展开;二是将各个层面考核指标量化,细化考核;三是动态变化,所有实现年度目标的行动措施会被整合为全公司层面的滚动行动计划,以便管理层定期跟踪其执行状态。

1.发展速度与发展质量并重。积极打造稳定的利润中心,调整利润结构,寻找新的利润增长点;提高投资回报率及盈利能力,充分发挥资本撬动外部资金的力量,以小资金带动大项目。同时加强运营效率,提升总资产周转率。

2.开拓市场、优化业务结构。重视项目拓展,各类项目的不断突破和市场的快速拓展是支撑集团高速发展的基石。加强项目运营,A集团积极转变“重投资建设、轻运营管理”观念,建立专业化的运营团队,建立规范的运营管

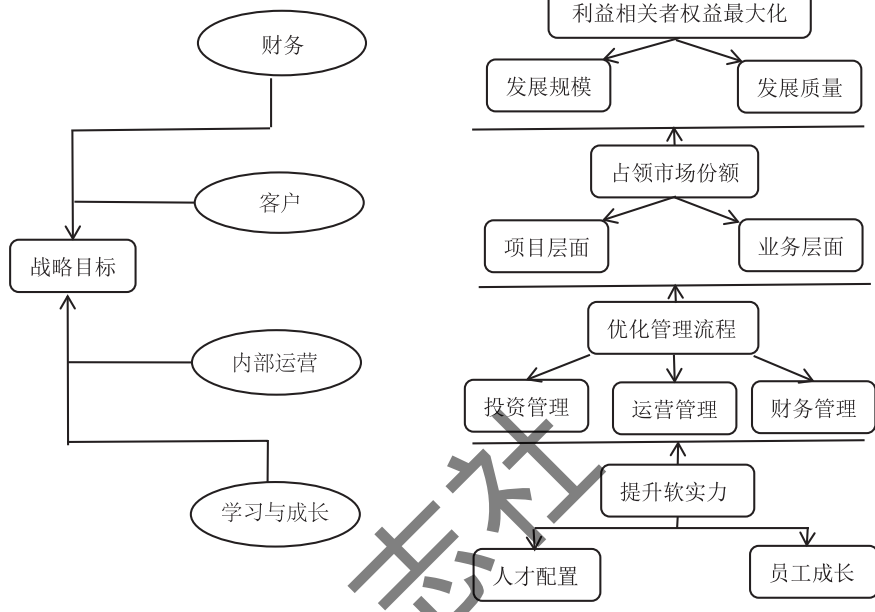
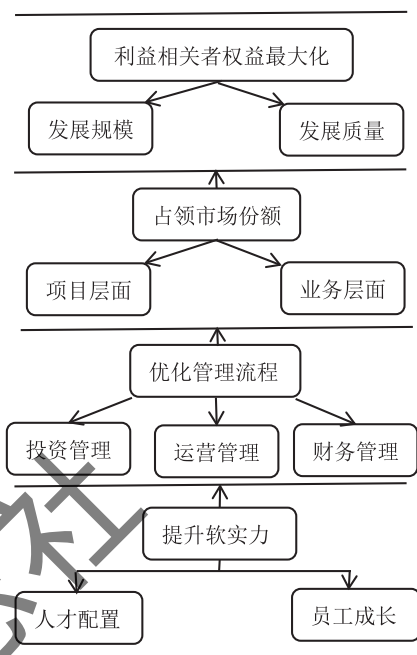


图1 A集团基于BSC的战略地图

理制度、项目运营评价体系、运营标准等。优化业务结构,平衡集团内基础水利、城镇水务及水资源三大业务集群发展,延伸业务发展,改善基础水利板块占比过重的情况。积极探索由“单一投融资建设商向综合性服务商转型”的创新业务发展模式。

3.积极提升内部管理的效率。强化投资决策委员会决策能力,为决策的科学性、专业性及可靠性提供支撑。同时加大投资决策的风险管控,保障集团的投资收益。运用高效的管控手段,健全和完善公司治理结构及董事会建设;明确管控线条,形成清晰的管控条线以及系统管控关键要素。在财务管理方面,开展资金集中管理,提高资金运作效率;建立财务风险预警机制,加强风险管理能力。

4.建立胜任和积极主动的员工队伍。根据发展战略盘点集团人力资源,制定集团中长期人力资源规划,明确发展对各类人才需求的数量和质量要求,确定人力资源结构调整的目标,优化人



才资源配置。引进高学历、高素质、全方面、复合型中高层管理人才及专业技术人才,满足集团快速发展的需求。同时完善培训体系,建立培训效果的评价机制,根据需求设置分类、分层、有针对性的培训课程体系,优化培训。

(五)基于战略的关键绩效评价指

A集团运用BSC进行绩效管理,采用多角度评价的绩效考核系统,通过多维度、多层次进行绩效考核,并根据考核主体的重要程度,对其进行权重划分,使得考核结果更加标准。本文采用层次分析法(AHP)确定BSC四个维度和指标的权重,明确A集团需要确定三层次指标(见表1)。员工根据第三层次的结果乘以相应指标的权重确定第二层次的分值,依此类推得到整体得分。

### 三、运用PESTEL分析模型和BSC的战略管理体系实施效果

(一)应用PESTEL分析模型和BSC战略执行前后情况的对比

1.财务层面。

表1 集团战略评价指标体系

考核维度	考核方向	衡量指标	维度权重	指标权重
财务	发展规模	总资产、净资产规模	42%	12%
		总资产、净资产增值率		5%
	发展质量	投资收益、权益乘数		14%
		净资产收益率、总资产收益率		4%
	控制风险因素	资产负债率、流动比率、速动比率		7%
客户	项目层面	市场占有率、新增项目量	28%	14%
	业务层面	业务收入结构		14%
内部运营	投资管理	良性投资比率	20%	6%
	运营管控	制度完善次数、运营分析次数		3%
	财务管理	银行授信额度、融资渠道		7%
	控制风险因素	内审结果满意度、各部门投诉数量		4%
学习与成长	人才结构	员工学历层次结构、专业人才结构	10%	4%
	员工成长	人均培训费、培训效果满意度		3%
	控制风险因素	员工满意度、员工离职率		3%
合计			100%	100%

(1) 发展规模。从发展规模绝对值来看,总资产与净资产规模逐年稳步上升,集团规模逐步壮大。从发展规模的相对值来看,总资产与净资产增长率在2016年实施战略管理体系以后均有所下降,反映出集团改变了过去片面追求资产扩张的发展理念,减缓了总资产规模扩张的步伐,转而追求高质量发展。

(2) 发展质量。从投资收益率和盈利能力上看,集团近四年平均投资收益率不足2%,处于偏低水平。但在2016年以后,集团投资回报率和盈利能力均有所提升。

(3) 财务风险因素管理。从长期偿债能力方面看,资产负债率持续上升,这主要是因为A集团业务采用PPP模式,大部分项目处于建设期。但通过流动比率和速动比率等短期偿债能力指标可以看出,新战略管理体系实施前短期偿债能力较低,自2016年以来,通过加强应收款项的回收提高了流动比率和速动比率,扭转了短期偿债能力恶化的趋势。

2. 客户层面。

(1) 项目层面。A集团形成了集团本部、运营类子公司以及项目公司三类项目,2016年后承接的省、市重点公益性工程数量增多,并依托部分重点项目布局新的业务板块和增长点。

(2) 业务层面。2016年以后集团收入结构逐渐调整,加强发展城镇水务板块和水资源延伸板块,更加关注各业务板块均衡发展。

3. 内部运营层面。

(1) 投资管理。投资决策中心不断发挥作用,功能不断完善,成立了投资委员会,建立投资决策机制,着重培养集团内部专业的投资管理人才团队。

(2) 运营管控。运营管控水平不断提升,优化管理体系,不断完善各项制度,建立业务分析系统,定期召开运营分析会。

(3) 财务管理。2016年新战略管理体系构建以来,A集团不断提升财务管理水平以及资本运作能力,积极拓展融资渠道,提升银行授信额度。

(4) 内部运营风险因素管理。集团加强内控风险和组织风险的管理,成果

显著,各部门年投诉数量持续降低。

4. 学习与成长层面。

(1) 人才结构。员工学历层次不断提高,且更注重员工技能培训,人均培训次数显著提高。

(2) 员工成长。员工满意度持续提升,员工离职率也有了一定程度的降低。

(3) 学习与成长中的风险因素管理。集团自2016年以来不仅关注培训数量的增长,更注重质的提高,多次聘请全国知名专家授课培训、组织员工外出进修,并在培训后举办心得感悟交流会,深化对培训内容的理解。

四、经验总结

一是由高层领导成立专门小组实施。BSC在企业战略管理体系中的实施持续时间长且难度大,要由高层领导成立专业独立的小组操作和跟进,并聘请专家进行指导。高层领导的指导和参与能够有效提升员工的重视程度和参与度,确保资源的战略性分配,保障战略的执行和战略目标的实现。

二是把战略管理体系与激励体系连接起来。战略管理体系的实施要靠所有员工的努力,将战略管理体系和激励体系有效连接能够促使员工将工作目标放在实现企业战略目标上,保障战略管理体系的执行。

三是不断完善和改进企业战略管理体系。对于国有企业而言,由于企业性及行业经营环境的特殊性,基于PESTEL分析模型和BSC战略管理体系需时刻关注外部环境变动与企业发展情况,企业应持续结合外部环境变化对指标体系加以调整优化,全方位综合财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度,参考标杆企业,制定合适企业性质和行业性质的战略规划方案及考核评价体系,形成企业独特的战略管理体系,实现企业高质量发展。□

责任编辑 张璐怡