

价值创造视角下的战略绩效管理分析框架研究

——以白酒企业为例

冉景亮

(四川理工学院 川酒发展研究中心,四川 自贡 643000)

摘要:绩效管理很早就受到学界和管理实践者的高度重视;但是绩效管理实践者普遍重视绩效管理工具的使用,对绩效管理工具的内在逻辑结果缺乏深入的研究。回顾企业价值创造的历程,解释平衡计分卡价值创造流程的系统,有助于企业深刻理解平衡计分卡这个战略绩效管理工具的内在逻辑。在完整价值创造流程的视域下,以平衡计分卡为基础的白酒企业战略性绩效管理模型为白酒企业推行战略性绩效管理实践提供了可视化的分析框架,能有效促使白酒企业实现企业战略、客户经营、内部流程以及无形资产管理的无缝对接。

关键词:战略绩效管理;价值链;价值创造;分析框架;白酒企业

中图分类号:F279.2

文献标志码:A

文章编号:1672-8580(2012)06-0012-06

一、引言

追求经济绩效是企业存在的根本目标之一;提升企业绩效管理,实现企业持续竞争优势,是企业管理者与学术界长期探索和研究的重点和热点领域。管理学大师德鲁克教授在上世纪 80 年代就肯定地语言:“管理热潮已经过去,管理绩效的时代来临了”^[1]。Porter (1985)和 Rumelt(1984)等等学者在上世纪 80 年代就指出了企业的持续竞争优势已成为战略管理领域的一个重要研究方向。由于每个企业的具体情况不一样,企业在进行战略性绩效管理系统设计时,需要系统分析自身环境和拥有的资源,根据组织战略制定具体的绩效管理方案,照搬其他企业的绩效管理方案在很多时候都会有严重的副作用。企业制定战略性绩效管理系统的时,对企业价值创造的深入理解,既是制定绩效系统的关键点,又是目前企业战略绩效管理者的短板。在企业创造价值过程的全面梳理基础上,设计战略绩

效管理系统显得尤为重要。

白酒产业作为中国的一个传统产业,振兴、发展和壮大白酒产业,推动白酒产业实现可持续发展,是目前白酒产业和白酒企业需要长期思考的问题。我国目前对白酒企业战略性管理专门研究比较滞后,从而在一定程度上制约了白酒企业管理科学化和系统化。本文从企业价值链创造的角度出发,提出一个基于价值创造的分析框架,以期为白酒企业制度战略绩效管理体系提供一个系统的分析框架和决策行动的可视化常模,从而促进白酒企业持续稳定的发展。

二、关于企业价值创造基本模型的回顾

企业的竞争优势是建立在企业拥有的独特资源和在特定竞争环境中对这些资源进行配置的方式基础上的,所以为了保证企业竞争优势的可持续性,就必须弄清楚竞争优势的内在逻辑,弄清楚企业为客户创造价值的过程中的各种相互关联的活动和信息的全部过程。

收稿日期:2012-06-18

基金项目:四川省哲学社会科学规划项目(SC12E025);四川省哲学社会科学重点研究基地项目(CJYB10-08)

作者简介:冉景亮(1976-),男,重庆酉阳人,副教授,博士研究生,研究方向:组织行为与绩效管理。

网络出版时间:2012-11-28 网络出版地址:<http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20121128.1052.001.html>

只有在此基础上,才能进行对企业获得竞争优势的各种资源或者要素进行有效管理,进而建立科学的、操作性强的绩效管理系统。我国对企业创造的研究有很多,但是对创造的体统梳理还有欠缺,通过对企业价值创造的梳理,可以为企业战略性绩效管理提供思想源泉和管理行动的指南。

(一)波特的价值创造理论

美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特在1985年出版的《竞争优势》一书中最早提出价值链的概念,并以此作为企业建立竞争优势的基本工具来分析企业的竞争优势。波特认为,很多公司之所以战略失败,是由于不能将企业的竞争战略转化为获得持续竞争优势的具体实施步骤所导致的,而获得竞争优势是企业战略的灵魂和关键;企业的利润来源于企业为客户创造的价值超过其成本的价值,因此,企业的竞争优势就在于能在同等效益时采取相对低价格,或者在效益不同时能提供补偿溢价且有余。在这个价值链理论体系中,客户、供应商和企业是既相互联系又相互独立的群体,任何特定的价值链都是企业在一个特定产业内的各种活动的组合。但是总体上,企业创造价值的活动分为基本活动和辅助活动两大类,每种活动在价值链中的内在逻辑结构相对稳定(如图1所示):每一个企业都是用进行设计、生产经营、市场营销、发货后勤等基本活动和人力资源管理、财务、计划、研究与开发、采购等辅助活动所构成的集合;一个企业的价值链和企业内部单个类型的活动方式反映企业的历史、战略、执行战略的途径以及这些活动本身所带来的根本的经济效益^[2]。

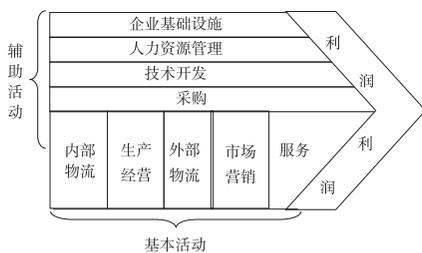


图1 波特的基本价值链

波特的价值链理论和模型,为理解企业价值活动和企业如何赢得竞争优势提供了理论基础,但是囿于战略管理理论发展过程的局限,该理论仍然有需要完善的地方:一是仅仅分析了价值创造活动,没有很好地解释企业竞争优势与绩效的关系;二是模型中提到的各种活动难以测度,使得在企业绩效与企业活动之间建立量化分析较为困难,同时模型表述没有突出价值创造的关键问题,比如学习与创新问题没有引起足够的重视;三是企业内部各种活动都在假设有效率的情况下进行研究的,而忽视了内部企业内部利益摩擦导

致的交易成本上升以及对价值创造效率的影响;四是价值链模型没有考虑企业的战略选择或战略定位问题,这是企业所有价值创造活动正确与否的标准。^[3]

(二)基于人力资源的企业经营价值链

在波特提出价值链理论之后,又有学者提出了服务价值链和人力资源管理价值链(如图2所示),学者在综合两类价值链的基础上,提出了企业经营价值链的管理思想,推动了企业价值创造中的客户价值和人力资源价值的融合。

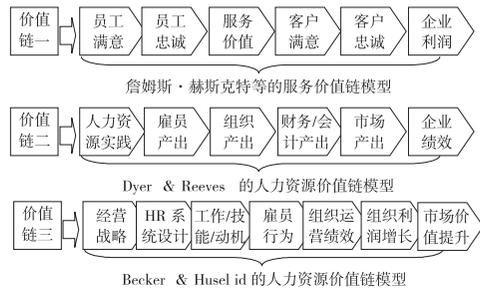


图2 服务利润价值链与人力资源价值链的比较^[4]

1.企业的“服务利润链”

客户是企业存在和发展的依据,拥有客户才是企业基业长青的根本;拥有客户的前提是企业为客户创造价值甚至是超额的价值。因此,企业关注的核心问题是如何才能为客户创造价值,这种以客户为核心的经营理念为企业发展指明了方向,通过提高服务质量创造更多价值而有效提升了企业的核心竞争力。1994年,哈佛商学院的詹姆斯·赫斯克特等五位教授组成的服务管理课题组历时20多年,追踪考察了上千家服务企业的研究,提出的“服务利润链”,表明利润、客户、员工、企业四者之间关系并由若干链环组成的链,即服务利润链可以形象地理解为一将“员工满意、员工忠诚度、服务价值、客户满意度、客户忠诚度和盈利能力”之间联系起来的纽带,其中每一个环节的实施质量都将直接影响其后的环节,最终实现企业盈利的目标,如图2中的价值链一所示。

2.人力资源价值链

德尔(Dyer)和瑞维斯(Reeves)在研究企业绩效的时候,发现了企业四个方面的产出具有因果关系,即从“人力资源实践、雇员产出、组织产出、财务产出到企业的市场产出”层层影响,并且企业绩效则由雇员产出、组织产出、财务产出及市场产出等四项共同决定,但是这四项目产出都是以企业的人力资源管理实践为根本基础,如图2的价值链二所示。在此之后,很多学者从不同的角度对人力资源价值模型进行了研究和探索,其中贝克和胡塞利(Becker & Huselid, 1998)提出人力资

源价值链模型具有很强的代表性,该模型认为,企业的经营战略是人力资源价值链的基础,在企业特有经营战略的基础上,进行人力资源系统的设计,进而再进行员工技能、动机和工作的设计,之后员工在组织系统中的行为直接影响组织运营绩效,从而推动企业盈利及增长,最终导致企业市场价值的提升,如图 2 的价值链三所示。

德尔和瑞维斯的研究仅以人力资源管理为基础来分析四种产出对企业绩效影响,特别指出市场产出决定企业绩效,但是没有关注企业战略对企业绩效的导向性和基础性作用;贝克和胡塞利的研究则从经营战略出发,从内部流程的角度比较系统的关注人力资源对组织运营绩效的影响,最终关注企业市场价值的提升。

3. 基于人力资源的企业经营价值链

由图 2 的三个价值链可以看出:服务价值链关注雇员行为,特别是员工满意度和忠诚度,对客户满意度和忠诚度有直接的影响,会影响企业利润,但是服务价值链没有系统关注员工的行为对企业利润的影响;但是人力资源价值链则仅仅从企业内部流程的视角分析了企业绩效的获得和市场价值的提升,没有重点关注客户在企业价值创造过程中的重要地位和关键作用。

在所有的资源中,人力资源是唯一取之不尽、不断增值的一种资源。开发人才资源可以弥补其他资源的不足,因此德鲁克再三告诫我们要重视人力资源的开发⁹。同时,客户又是企业存在和发展的依据,也是企业基业长青的根本。因此如何推动人力资源这个价值创造的根本源泉与客户这个价值实现的最终途径实现完全对接,就显得非常重要。因此,在整合客户服务价值链和人力资源价值链的基础上,提出企业经营价值链,该价值链由经营人才和经营客户两个层次构成;底层以“经营人才”为主线,对作为企业价值创造的主导要素和根本源泉的人力资源在价值创造流程中的各环节做全面的说明;第二层以经营客户为主线,并如何通过持续拥有客户,最终实现企业可持续发展的各环节进行说明;最终经营人才和经营客户各环节形成封闭的控制环路,如图 3 所示。

从图 2 可以看出,基于人力资源价值创造的企业经营价值链有效的回答了“谁创造了价值”和“创造什么价值”两个问题,同时通过一个完整的价值链将两个层面的流程连接起来,形成一个完整的企业经营价值链,并且整个企业经营价值链都是在企业经营战略引导下进行的,目的都是为了实现企业可持续发展,打造企业存在和持续发展的客户基础。但是,该经营价值链缺乏一个关键的环节,即没有回答“价值创造的具体流程是什么,企业如何创造价值的?”

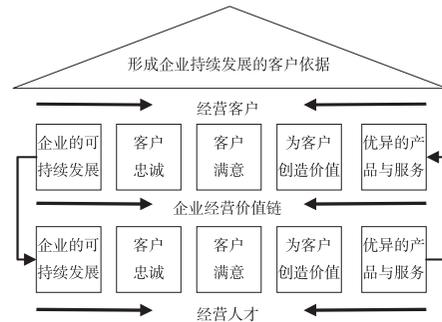


图 3 基于人力资源价值创造的企业经营价值链⁹

(三) 基于战略地图的企业价值创造流程

平衡计分卡既是一种绩效管理工具,又是一种战略管理工具。刚开始,哈佛大学教授罗伯特·S·卡普兰(Robert Kaplan)与复兴全球战略集团(RSI)总裁戴维·P·诺顿(David Norton)为了解决传统指标,只有财务指标的不足,于 1992 年发表了《平衡计分卡:驱动业绩的衡量体系》一文,正式提出了平衡计分卡的概念,经过 20 多年的探索和研究,经过无数高瞻远瞩的组织实践和修正,平衡计分卡逐渐由原来的单纯的绩效管理体系发展为以追求持续高绩效为核心的战略管理理论体系。

平衡计分卡具有四个层面,即财务层面(financial perspective)、客户层面(customer perspective)、内部业务流程层面(internal process perspective)和学习与成长层面(learning and growth perspective)。并且企业的使命、核心价值观、愿景和战略始终指导企业四个层面的所有活动;同时这四个层面的活动都是为了实现企业的战略、愿景、核心价值观和使命。平衡计分卡四个层面的活动形成了一个具有因果关系的有机系统,全面完整地回答了企业价值创造的全过程;通过战略地图这个化无形资产为有形成果的有效工具,我们可以对企业价值创造过程提供了可视化的研究和管理实践的工具,如图 4 所示。基于平衡计分卡的战略地图系统回答了企业价值创造的三个关键问题,即“由谁创造价值,怎么创造价值,创造什么价值”等,通过对这些关于企业价值创造的最核心问题追问,全面回归到企业价值创造的基本面的问题,即全面分析获得企业竞争优势所有重要领域,包括财务层面、客户层面、内部流程层面以及无形资产管理等。

基于战略地图的价值创造流程充分吸收了前人的研究成果,并且建立了科学的、符合逻辑的基本框架,其企业绩效管理建立了到目前为止最完整的分析框架。首先,平衡计分卡吸收了服务价值链的思想,强调客户是企业存在的基础,强调价值创造为客户服务,把认为满足客户价值主张是实现企业财务目标的基础;客户价值在价值创造因果逻辑架构中的重要作用和地

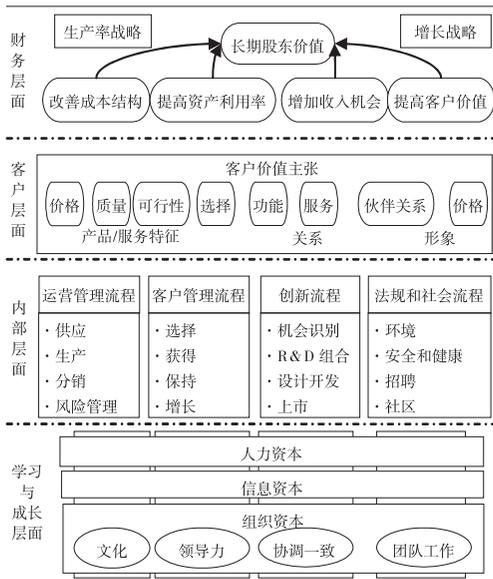


图4 战略地图说明企业如何创造价值^[7]

位有效的回答了“企业创造什么价值”。第二,波特价值链理论聚焦价值创造活动过程,平衡计分卡通过战略主题的设计,从内部流程层面回答了“企业如何创造价值”这个重要问题,同时也弥补了企业经营价值链缺乏价值创造具体流程的缺陷。第三,平衡计分卡综合了人力资源价值链和企业经营价值链的成果,强调价值创造主体有企业所拥有的无形资产所创造,不仅仅包涵人力资本,还包括信息资本和组织资本,因此平衡计分卡底层的“学习与成长”流程驱动了企业战略,系统全面地回答了“企业价值由谁创造”的问题。

平衡计分卡为企业价值创造提供了一个系统全面的价值分析框架,并强调整个价值创造的过程都是以企业战略为指引的,都是践行企业核心价值,都是为实现企业使命的系统性活动。不同企业在具体使用这个分析框架进行战略性绩效管理的时候,需要结合产业特征和企业现状,赋予不同流程以特殊意义,以便使企业绩效管理构架更有操作性、更有效率和效果。

三、基于价值创造的白酒企业战略性绩效管理分析框架

纵观世界食品饮料行业的发展趋势,规模化和集中化经营已经成为一个必然的发展趋势。我国传统的白酒产业属于食品饮料行业,也正在逐渐实现产业的集中化过程;随着川、黔两省白酒产业的快速发展,集群化发展的模式、集约化经营的理念已经广泛实践^[8]。白酒产业集群化发展在著名白酒企业市场表现中尤为突出,2012年前3季度,前两位白酒企业(茅台和五粮液)实现净利润182.22亿,而14家白酒企业前三季共赚807亿。深入研究知名白酒企业的实现竞争优势的成功经

验,结合时下先进的管理学思想和工具,对白酒企业战略绩效管理的基本框架进行分析和提炼,对白酒企业的发展具有重要的意义;大型白酒企业在高速发展过程中需要逐渐规范各种企业和员工个人行为,以便减少因为规模扩张而造成经营成本大幅上升;而中小企业需要正确的理论和经验指导自身的管理行为,以便获得竞争优势,甚至是获得持续的生存空间。本文以价值创造为指导,以平衡计分卡为基本的框架,结合白酒企业经营的特色,提出了白酒企业通用战略地图,为白酒企业进行战略性绩效管理提供一个分析框架在该模型中;平衡计分卡的四个层次分别对应了“谁创造价值、怎么创造价值、创造什么价值、价值创造结果(利润)”四个问题,如图5所示。通过价值链的形式,对企业利润来源进行可视化的分析,对企业战略定位和具体经营管理行为都具有重要的意义。

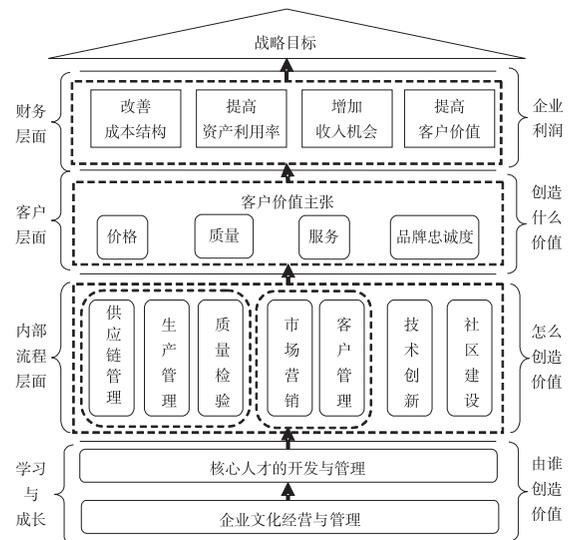


图5 白酒企业战略绩效管理基本框架

(一)白酒企业战略目标和战略选择对经营管理行为的影响

实现持续的竞争优势是每一个追求长远发展企业的永恒目标。这就要企业拥有独立的使命和核心价值观,制定愿景和战略目标。并且企业的战略选择对具体的绩效管理系统具有决定性的作用。通常企业如果选择了差异化战略,就会走品牌化道路,如果选择低成本战略,就会追求市场占有率的提升。但是目前有很多中小白酒企业战略处于摇摆之中,造成了企业在追求品牌化还是提升市场占有率的选择上摇摆不定。不同的战略选择对细分市场的选择不同,也会影响企业的战略行为,比如前几年五粮液集团在高端市场和中端市场上摇摆,而茅台集团则凭借超强品牌优势聚焦高端市场,实现了净利润超越五粮液;泸州老窖集团加大了

中端市场的开发,这些举措从近期市场反应看,对推动企业持续发展有较大的推动力。总之,企业绩效管理是在企业战略的指导下的因果系统,战略方向正确,企业绩效管理系统才会有效。企业战略和财务目标是其他三个层面行为的指南和行动的结果。

(二)经营客户

大型白酒企业都非常重视经营客户,甚至很多企业把营销定位为企业最核心的战略主题,这体现了客户的认可在白酒企业中的重要地位。白酒特别是高端白酒,利润率非常高,比如茅台2012年1-9月的销售收入是199.31亿元,但是归属上市公司的净利润就达到了104.20元。消费者为什么会花高价卖茅台,除了买了茅台酒之外,更重要的花很多钱买了“茅台”这个品牌。这是基于此,白酒企业经营客户层次的重点是在关注客户的“价格、质量、服务”等重要诉求之外,加强品牌经营,通过培育客户的品牌忠诚度来持续提升企业的盈利能力。

只有客户的价值在某个具体品牌上得以体现,客户才会花钱购买相应的产品。因此,在白酒企业的管理实践中,在目前营销主导的模式下,需要将营销分为“营”和“销”两个层次。“营”的重点是品牌管理和品牌建设,这是公司层次整体推进,企业的方方面面都需要树立相应的品牌形象。比如茅台、五粮液、泸州老窖、剑南春等等酒,在“营”的层面定的企业品牌形象的基调,不仅仅在营销一个部门体现,在企业任何一个环节都需体现出相应的品牌形象,产品和企业具有高度一致性的品牌形象对终端顾客具有直接的影响。“营”是“销”的方向和指引,“销”是在内部业务直接对营的支持。

(三)内部流程管理

内部业务流程是企业创造价值的具体过程。白酒企业与所有制造企业一样,其内部企业流程分为运营管理、客户管理、创新管理、法规与社会管理四类具体流程,然后再细分为不同的具体流程。在图5中,虽然在排列的时候也是找这四类流程进行排序,但是在具体表述的时候,直接强调了白酒企业的七大战略主题或七个关键流程。

供应链管理是白酒企业,特别是知名白酒企业非常关键的战略主题。白酒企业已经对酿造工艺和营销普遍重视了,如今大型白酒企业都更加注重控制从原料、生产、物流到销售终端的整个供应链等环节,并通过整合和优化供应链中的信息流、物流、资金流,以获得企业的竞争优势。中高端白酒对供应链的要求更高,比如泸州老窖就对有机高粱有特别的要求和渠道保障;同时通过打造就业集中区来建设集群式供应链,促

进泸州白酒产业的升级⁹¹。

生产管理与质量检验也是关键的战略主题;由于这两个战略主题是保障白酒质量的关键流程,所以白酒企业普遍重视。市场营销与客户管理目前在酒企业也受到了普遍的重视,市场营销主要需要营销方案的设计,客户关系管理主要聚焦在大客户管理上。虽然白酒的酿酒工艺强调传统,但是随着现代技术的发展,对酿酒工艺、包装设计等创新。

白酒企业除了需要承担相应的社会责任之外,还需要特别注重社区建设。白酒企业对生态环境、酿造环境以及微生物环境有特殊的要求,因此大型白酒企业需要主动承担改变社区环境的责任;或者通过与政府合作,改造环境做出更大的贡献。因此在制定组织战略绩效关系系统时,需要加大社区建设的力度。

总之,白酒企业对内部流程层面的各个战略主题认识已经比较清楚,但是目前需要加强的是对所有流程按照战略要求系统化的组织起来,形成相互支持的有机整体;并保证企业战略有效地分解到各个战略主题之上,并以此为基础进行绩效管理,以便实现企业战略在组织流程层面的执行。

(四)企业学习与成长管理

无形资本管理是企业价值创造的源泉,具体分为企业人力资本、信息资本和组织资本三个层面。具体到白酒企业管理实践中,这三类资本都重要,比如信息资本就是很多企业取得竞争优势的一大利器,越来越多的企业利用信息基础提升管理水平,比如古井贡酒为使企业运转更加高效而专门引入了一套物流信息系统。但是,在图5中,仅仅依据白酒企业管理目前的组织架构,提出了两个普遍需要重视的层面的无形资本管理。

第一,加强核心人才的开发与管理。正如哈巴德理所说:一架机器可以取代50个普通工人的工作,但是任何机器都无法取代人才的工作。现代企业人力资本通常凝结在企业所拥有的核心人才之上,特别是企业的核心管理人才和核心技术人才之上。企业只有加强了核心人才的开发与管理,才能将人才资源变成人力资本,才使其更好地为企业所有,为企业创造财富,并使企业的投资不断增值。因此,企业需要建立促使核心人才资源向人力资本转化的机制,比如建立或优化人力资源配置机制、技术或管理创新机制、人才激励机制、学习与教育培训机制等。但是通过加强核心人才资源的开发与管理来实现人力资本投资的价值是一个系统复杂的过程,但我国白酒企业核心人才的开发与管理问题还较多,管理水平还有较大的提升空间⁹²,培训是人力资源开发的重要内容,是企业实现人力投资增

值的重要途径^[1],白酒企业需要加强核心人才的培训与开发;同时提升人力资源管理队伍人员的专业化程度,尽快释放制约核心人才投资于开发的潜力,促进企业核心竞争力的提升。

第二,重视组织资本的开发,特别是企业文化的建设。组织资本是所有无形资本的最基础的一个层级,是驱动企业战略的最底层的动力源泉,通常情况包含文化、领导力、协调一致、团队建设等方面。由于建立优秀的企业文化,特别是高绩效文化,是打造企业软实力的重要途径^[2];结合我国白酒企业经营管理的实际,加强白酒企业文化建设是兼具基础性、高效性和操作性的战略性举措。文化是品牌白酒的生命和灵魂,酒也是传统文化的承载。目前白酒企业普遍重视企业文化建设,但是企业文化建设中还需要重视如下几点:首先,集中精力打造高绩效文化,即建立“企业内部以绩效为本,企业外部以客户文本”的企业文化,在文化建设的时候注意“内外结合,但内外有别”;其次,企业文化要与企业战略一致,并且企业文化要渗透到企业行为的方方面面,特别是企业文化要与品牌形象一致;再次,企业文化需要踏踏实实的经营,要求对传统文化、酒文化和企业文化有效结合,通过反复讨论,凝练出独特的企业文化,并做广泛的宣传是非常必要的;最后,在目前白酒企业普遍营销挂帅的情况,如何实现传播中的企业文化倒回来在企业各个环节中落地,也是一个重要的课题。

四、结 语

通过对企业价值创造发展历程的回顾,深入全面地理解企业价值创造的过程。经过多年的探索和发展,平衡计分卡这个战略性绩效管理工具通过战略地图的形式,采用可视化的模式,全面阐释了价值创造的全过

程,即全面回答了企业“由谁创造价值,怎么创造价值,创造什么价值”这三个基本的问题,最终实现企业利润。正是基于平衡计分卡的管理思想,本文提出了白酒企业战略性绩效管理的基本框架。白酒企业在以此模型为基础设计具体绩效管理方案时,还需要根据价值创造的流程,进行系统分析和研究,提出具体绩效管理目标和考核指标,并制定具体的行动方案。

参考文献:

- [1] 彼得德鲁克.管理:使命、责任、实务(使命篇)[M].北京:机械工业出版社,2009:11.
- [2] 迈克尔·波特.竞争优势[M].北京:华夏出版社,2005:36-37.
- [3] 周智颖,孟卫东.基于扩展价值链的企业能力体系研究[J].现代管理科学,2010,(1):26-28.
- [4] 刘力钢,隋鑫.人力资源的价值链理论与企业绩效提升策略研究[J].中国人力资源开发,2004,(11):8-11.
- [5] 彼得·德鲁克.管理的买践[M].北京:机械工业出版社,2006:196.
- [6] 彭剑锋.人力资源管理概论:第2版[M].上海:复旦大学出版社,2011:13.
- [7] 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.战略地图:化无形资产为有形成果[M].广州:广东经济出版社,2005:9.
- [8] 陈于后.打造“中国白酒金三角”的区域合作问题研究[J].四川理工学院学报:社会科学版,2012,(1):57-60.
- [9] 祝进城,帅斌,孙朝苑.泸州酒业集中发展区供应链现状及发展趋势研究[J].物流技术,2010,(8):105-106.
- [10] 夏建华,邓红.白酒企业核心员工职业生涯管理[J].四川理工学院学报:社会科学版,2012,(4):65-69.
- [11] 石金芳.论企业员工培训在人力资源开发中的重要性[J].黄石理工学院学报:人文社会科学版,2010,(3):44-46.
- [12] 冉景亮,杨晓宇.绩效文化视角下的企业软实力构建[J].四川理工学院学报:社会科学版,2010,(5):92-95.

责任编辑:梁 雁

An Analysis Framework of Strategic Performance Management from the Perspective of Value Creation —Taking liquor business as an example

RAN Jingliang

(R&D Center of Liquor Industry of Sichuan, Sichuan University of Science & Engineering, Zigong, 643000, China)

Abstract: The academic and management practitioners have attached great importance on performance management for a long time. And practitioners paid more attention to the use of performance management tools, but less attention to the the internal logic of the performance management tools. The value creation process and its internal logic in BSC have been explained through the Retrospect of corporate value creation in the article. The strategic performance management model for liquor enterprise in the sight of the complete value creation process and based on BSC provides a visual analysis framework for the strategic performance management practice, and may effectively help liquor business to promote seamless connection among enterprise strategy, customer management, internal processes, and intangible assets management.

Key words: strategic performance management; value chain; value creation; analytical framework; liquor business