

案例正文

ZZ 药业平衡计分卡案例¹

摘要：平衡计分卡被称为 20 世纪最伟大的管理工具之一。本文通过对 ZZ 药业深度访谈以及实地调研，概述了 ZZ 药业通过利用平衡计分卡工具将企业战略转化为行动，促进了组织变革，最终实现了财务绩效增长的案例。文章第二部分为相应的案例使用说明。

关键词：平衡计分卡、组织变革、财务绩效

1 发现问题

在一个阳光明媚的午后，ZZ 药业的尹董事长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。

研发中心的刘洪首先站起来发言：“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马上进行了回应：“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 3 天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

1. 本案例由中央财经大学大学会计学院刘俊勇教授、硕士研究生祝钧萍和于淼撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

3. 本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

障，生产能力也跟不上，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赵明主任打了个电话，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、研发与营销，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。”

2 分析问题

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 ZZ 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，ZZ 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 ZZ 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，将 ZZ 药业存在的问题总结为以下几个方面：

2.1 战略及竞争策略

(1) ZZ 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，ZZ 药业都有待探讨。

(2) ZZ 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) ZZ 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。

2.2 营销

(1) ZZ 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。

2.3 生产与质量

(1) 设备、工人、厂房等要素落后于产量增长。厂房的空调系统，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。

2.4 文化与学习

(1) 在文化氛围上，员工对 ZZ 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 ZZ 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，维修工人的人才储备问题。年轻工人太少，维修中心一共 28 个人，40 岁以上占 2/3，人才储备困难，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。

2.5 绩效考核

(1) KPI 问题。ZZ 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 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，ZZ 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。

3 平衡计分卡的建立和运用

在对 ZZ 药业进行深入调研，了解了 ZZ 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 ZZ 药业建立平衡计分卡。

2008 年 1 月 13 日，ZZ 药业召开为期三天的战略地图/平衡计分卡行动学习研讨会，公司董事长、各位副总、部门经理及核心员工 50 余人与平衡计分卡专家参与了此次会议，会议形成了公司战略地图以及公司级平衡计分卡指标体系，并完成副总对公司级指标的认领。

研讨会将参会人员跨部门跨层级进行分组。对于平衡计分卡的每个层次的研讨，采用相同的程序：（1）老师讲解理论、案例和相应工具。（2）各小组结合 ZZ 自身现状与发展战略进行研讨并形成战略主题、战略目标和衡量指标。（3）各小组分别汇报阶段，其他小组和专家进行点评，小组再修改完善。（4）最终高管层和外部专家共同商量确认研讨成果并向大家发布。四个层面研讨完毕，形成了 ZZ 药业的战略地图（见图 1）和公司级战略指标体系（见表 1）。最后，由高管与各自分管部门一起对平衡计分卡指标进行了认领。在研讨会发言上，总经理韩香向布置了会后行动：各位高管与各自分管部门将认领的公司级指标落实形成部门级平衡计分卡指标，15 天后公司举行部门级平衡计分卡研讨会。

2008 年 1 月 28 日，ZZ 药业召开了为期两天的部门级平衡计分卡研讨会，各部门分别汇报各自的平衡计分卡是如何支撑公司级平衡计分卡指标并与其他部门指标保持协调一致的。

在高管团队和部门制定好平衡计分卡指标之后，就要确定目标值。确定目标值时，实际上即为预算的制定过程。各个部门根据现状和未来发展趋势设定自己的目标值并写出行动计划，公司管理层根据实际情况做一些调整。经过反复的上下沟通，最终达成预算目标值的一致。

为了保证战略的有效执行，自 2008 年 4 月起，ZZ 药业每季度、半年、年度都会召开运营分析及战略实施回顾会议。各部门将各自的平衡计分卡执行情况汇总至董事会办公室，形成公司级运营分析报告。会议上，首先总经理讲解公司运营分析报告。其次按照部门分别汇报平衡计分卡执行情况、进行差异分析并提出下一步行动计划。在年底的年度工作会上，再进行战略研讨，然后对战略地图和平衡计分卡进行调整。

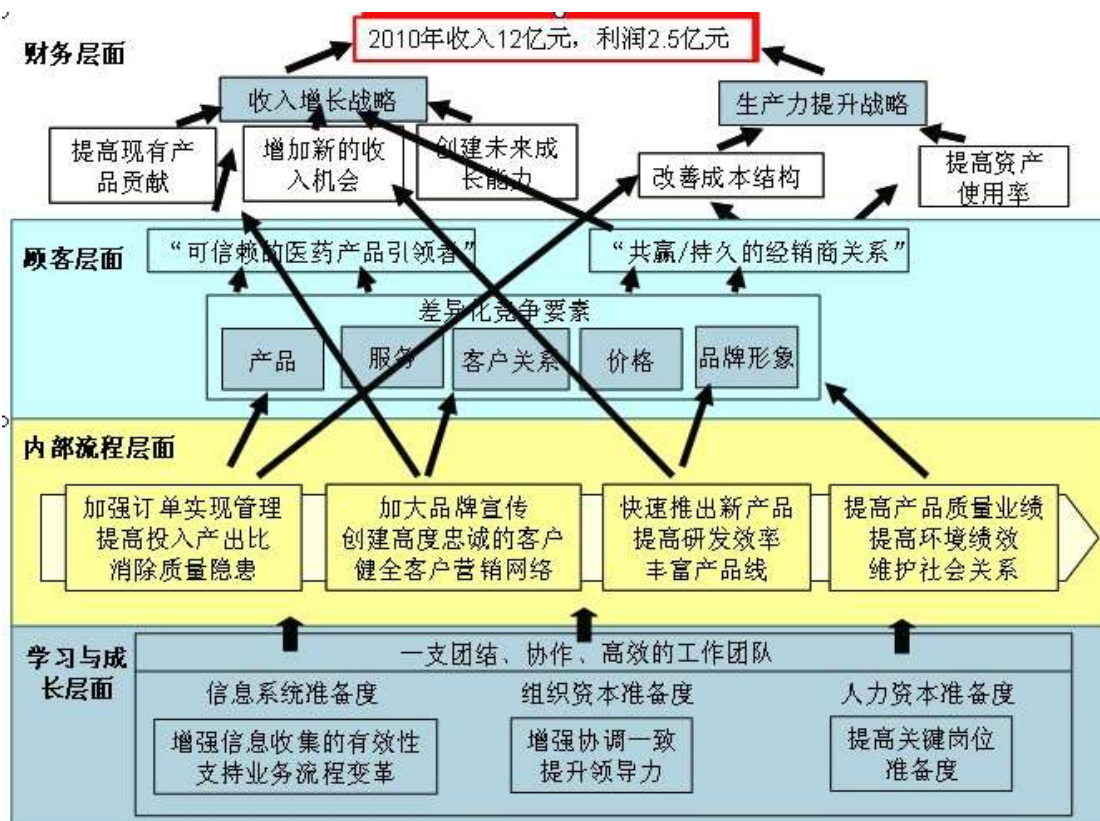


图 1 ZZ 药业战略地图

表 1 ZZ 药业平衡计分卡公司级指标体系

	战略主题	战略目标	衡量指标	负责人
财务层面	<ul style="list-style-type: none"> 收入增长 生产力提升 	<ul style="list-style-type: none"> 提高现有产品贡献 增加新的收入机会 改善成本结构 提高资产利用效率 	<ol style="list-style-type: none"> 1.现有产品销量增长率 2.新品销量 3.总成本比率 4.投入产出比 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 陈天 2. 陈天 3. 张会 4. 张会
客户层面	<ul style="list-style-type: none"> 可信赖的医药产品引领者 共赢/持久的经销商关系 	<ul style="list-style-type: none"> 提高市场占有率 建立领先品牌 与重点客户共赢 提升客户价值 提高服务质量 	<ol style="list-style-type: none"> 1.市场占有率 2.品牌知名度 3.重点客户流失率 4.客户毛利率 5.完美订单履行率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 陈天 2. 陈天 3. 陈天 4. 陈天 5. 陈天
内部流程层面	<ul style="list-style-type: none"> 运营管理流程 	<ul style="list-style-type: none"> 加强订单实现管理 提高投入产出比 	<ol style="list-style-type: none"> 1.生产计划变更次数 2.及时供货率 3.单位产品生产周期 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王晓 2. 陈天 3. 王晓

	<ul style="list-style-type: none"> ● 客户管理流程 ● 创新流程 ● 法规与社会流程 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消除质量隐患 ● 加大品牌宣传 ● 创建高度忠诚客户 ● 健全营销网络 ● 快速推出新产品 ● 提供研发效率 ● 丰富产品线 ● 提高环境绩效 ● 维护社会关系 	<ul style="list-style-type: none"> 4.物料一次检验合格率 5.主流媒体宣传力度 6.重点客户拜访率 7.客户二级市场比例 8.新产品数量 9.研发计划执行率 10.立项新产品数量 11.各项质量认证通过率 12.安全环保达标率 13.负面报道次数 	<ul style="list-style-type: none"> 4. 张志 5. 陈天 6. 陈天 7. 陈天 8. 陈天 9. 陈天 10. 陈天 11. 张新 12. 张新 13. 张新
学习与成长层面	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升信息资本准备度 ● 提升组织资本准备度 ● 提升人力资本准备度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增强信息收集的有效性 ● 增强协调一致 ● 提升领导力 ● 提高关键岗位准备度 	<ul style="list-style-type: none"> 1.信息获取满意度 2. BSC 项目推进力度 3.内部客户满意度 4.达到胜任能力的领导比率 5.关键岗位胜任率 6.员工满意度 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 韩香 2. 韩香 3. 尹翔 4. 郑树 5. 尹翔 6. 宫辉

4 案例后记

转眼间，3年过去了，ZZ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，ZZ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。

前不久，ZZ药业召开了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。

管理中心财务部的张总会首先进行了发言：“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。”

最后，由尹董进行了总结发言，对平衡计分卡作出了充分的肯定：“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 ZZ 药业的管理上发挥了不小的作用，获得了不少人的肯定。然而，ZZ 药业是否能持续坚持使用平衡计分卡？平衡计分卡是否又存在什么弊端？ZZ 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。

ZZ Pharmaceutical's Balanced Scorecard

Liu Junyong , Zhu Junping, Yu Miao

Abstract: The Balanced Scorecard (BSC) is called one of the greatest management tool in 20th century. By going to the ZZ Pharmaceutical do interview and field research, this article introduced how the ZZ Pharmaceutical use the BSC as a strategic tool. The ZZ Pharmaceutical's BSC program promoted the organization change that happened in the company and the organization change is benefit for the financial performance. The second part of this article is a corresponding case of teaching programs.

Key words:Balanced Scorecard; Organization Change; Financial Performance

案例使用说明：

ZZ 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课程的学习，教学对象不受限制，无论是普通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、案例思考题

- 1、从案例来看,你认为 ZZ 药业平衡计分卡能够成功实施的主要原因有哪些？
- 2、在 ZZ 实施平衡计分卡的过程中出现了哪些问题？如何解决的？
- 3、ZZ 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？

三、教学步骤

使用该案例时，可以通过以下步骤开展课堂教学：

- 1、案例开始时应该首先要学员明确 ZZ 药业实施平衡计分卡的环境，因此需要学员们收集更加详细的背景资料，做出充分的准备。
- 2、讨论的内容主要是战略中心型组织的特点与优点，以及平衡计分卡的六个阶段，如何实现指标与战略的挂钩，首先从理论上来讨论如何实施平衡计分卡。
- 3、进行案例分组，每组选取董事长、总经理和各部门经理，为平衡计分卡的实施模拟设立管理层。

4、各组人员按照各自的模拟职务，以 ZZ 药业为背景，进行平衡计分卡实施的六步骤。每组由一个人负责记录整个实施的全过程。

5、各组为自己的平衡计分卡成功或失败的实施进行经验总结，并提出来共同分析和分享，找出其中存在的共性问题。

6、请 ZZ 药业平衡计分卡的实际参与人来课堂为大家讲解当时实际参与的切身体会，并让学员提问，进一步深化其在模拟实施过程中的体会。

四、问题分析

问题 1：从案例来看,你认为 ZZ 药业能够成功实现组织变革的经验有哪些？

ZZ 药业平衡计分卡的成功实施为公司转化为战略中心型组织奠定了基础，从公司成功实施平衡计分卡可以获得以下经验：

1、企业高层领导的支持至关重要

企业的高层领导人对平衡计分卡设计和推广过程的重视、支持与参与是平衡计分卡获得成功的最关键所在。成功的平衡计分卡实施要有一个行政上的支持者，一般是公司的首席执行官、董事长等。在 ZZ 药业，其董事长尹总对平衡计分卡实施的通力支持正式他们项目得以顺利开展的关键。

2、成立跨功能团队推动平衡计分卡的实施

为了保证平衡计分卡的实施，ZZ 药业成立了一个有高层领导负责的领导团队，他们来自不同的部门，在专业上有着互补优势，团队顶着压力推进平衡计分卡的实施，热情工作，顺利地完成了平衡计分卡的导入。

3、组织协同

ZZ 药业组织协同的精妙之处便在于其指标平衡计分卡指标的认领方式。公司将公司级指标，通过高管认领的方式，分解到部门，这是一个创新。传统组织绩效分解是首先分解到部门，再进行纵向和横向的分配。

4、聘请外部专家

ZZ 药业聘请了具有丰富经验的外部专家来协助实施平衡计分卡，一方面外部专家具有扎实和丰富的理论知识来为员工提供。

问题 2：在 ZZ 实施平衡计分卡的过程中出现了哪些问题？如何解决的？

1、ZZ 实施平衡计分卡之前的组织结构仍然是比较落后的工厂职能制，这不仅制约了平衡计分卡的实施，还限制和阻碍了公司的日常活动和有效沟通。通过平衡计分卡的实施，成功的进行了公司的组织变革，优化了组织结构，建立了以四大中心为主的组织结构。

2、在实施平衡计分卡以前，ZZ 的人力资源问题较为突出，人员素质有待提高。而在 BSC 实施以后，通过对学习与成长等层面问题的关注，以及一系列相关培训和招聘计划等考核措施的执行，很快的提高了 ZZ 公司的人员水平和人员素质。

3、ZZ 药业战略虽然清晰，但还存在的不聚焦之处——有限的资源更加分散，譬如研发的投入、质量控制水平等；对营销组织体系、管理方式的规范。各个部门的对战略的理解不一致等问题，通过 BSC 的实施，为各个部门提供了相互沟通的平台和渠道，各个部门能够对公司战略有了更加清晰和一致的认识。这也是平衡计分卡最为重要的作用之一。

问题 3：ZZ 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？

通过实施平衡计分卡优化了内部流程，增强了企业内的沟通，统一了企业的战略语言，减小了变革阻力，促进了组织变革。而如何就变革进行沟通和讨论，对于变革的成功来说非常重要。在变革的过程中，沟通的重要性表现在能够促进远景、增强反馈、提供社会支持并有助于在变革过程中对变革进行调整。沟通有助于研究开发团队的成功因素，使管理人员建立可信赖感，说服个人参与变革创新的过程。毕马威对 131 家加拿大最大型公司的经理人进行的调查发现，在诸如合并、规模缩小和流程再造等变革的过程中，管理人员将沟通视为最重要的影响因素。根据一项针对《财富》杂志评出的 1000 家公司中的 410 位领导人的研究发现，“清晰的、不断的沟通”被他们认为是成功的组织变革不可分割的内容。

五、背景信息

北京 ZZ 药业有限公司前身是北京第三制药厂。于 1969 年建厂，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，为了执行北京市政府与化工部关于腾退校舍、全厂整体搬迁的协议，制药厂于完成搬迁任务。由于搬迁工程欠建设银行长期贷款本息（到 99 年底）2 亿元，使企业背上了沉重的债务包袱。加上国有企业工厂制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。

2000年12月28日，北京ZZ药业有限公司完成了工商注册登记工作；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ZZ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。

如今，北京ZZ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（原北京第三制药厂）、北京ZZ医药经营公司、北京ZZ天工科技有限公司、北京ZZ药业有限公司技术研究中心和控股子公司中日合资企业北京森蜂保健品有限公司。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，ZZ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。ZZ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。公司计划在“十二五”结束时，实现24亿销售收入，7.2亿利润，平均年收入增长率突破15%。