

CHINA-CO

| 华 | 彩 | 咨 | 询 |

必须从集团、子公司、个人
三个层次战略性设计、组织、推进，最终产出绩效
必须从战略、公司运营、个人
三个层面评价战略性绩效

战略性绩效 管 控



实操全解

ZHANLUEXINGJIXIAO GUANKONG SHICAOQUANJIE

白万纲◎著

战略性绩效是集团战略及运营的抓手
既靶向优化资源配置又凸显管理要点

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

战略性绩效 管控

实操全解

ZHANLUEXINGJIXIAO GUANKONG SHICAOQUANJIE

白万纲◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性绩效管理实操全解/白万纲著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2573 - 9

I. ①战… II. ①白… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 115486 号

策划编辑 张玲玲

责任编辑 杨莹

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 18.75

字数 286千字

版次 2014年5月第1版

印次 2014年5月第1次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2573 - 9

定 价 68.00元



中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794



用千年大格局去思考企业的走势与得失

一、一脚踏进绩效的雷区

中国企业管理是学习西方的，绩效管理尤其如此，在这种背景下，我们必须反思片面而不准确的西方绩效管理观给我们带来的误区。

- 第一个误区：倡导由下而上的评价绩效；
- 第二个误区：过分崇拜和滥用平衡计分卡；
- 第三个误区：评价维度越来越现实和局部；
- 第四个误区：财务指标的确定进退失据；
- 第五个误区：重战略考核，不重战略管理。

二、战略性绩效及其评价

我们从三个层面来评价一个公司的战略性绩效（如图1所示）。



图1 战略绩效管理体系整体框架

三、解决央企、国企等特殊主体的绩效评价问题

全社会对央企、国企的核心诉求是对外强大，可以参与国际竞争，与狼共舞；对内透明，市场化运作，不和民企抢饭吃，不追逐产业热点，但能引领创新的新国企。

因此我们把央企、省（地）属国企分成多种类型（如图2所示）。尤其是在央企层面，把国家安全型，国家竞争力型的央企纳入到单独的一个体系中去考核；同时，我们也在省（地）属层面找出了区域竞争力型这种地方国企，把它们放在一个单独的体系中去考核。

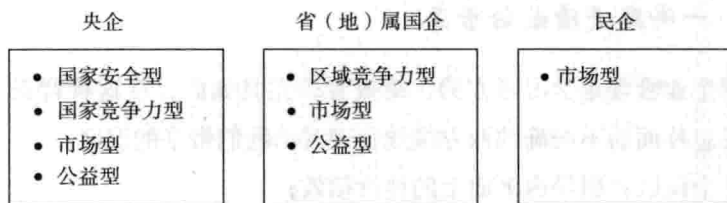


图2 绩效形态分类

我们建立了一个广谱适用的三维度五层面绩效评价模型（如图3所示），既可以评价央企、国企，也适用于市场型的集团，简化后还可以适用于单体公司的绩效评价。

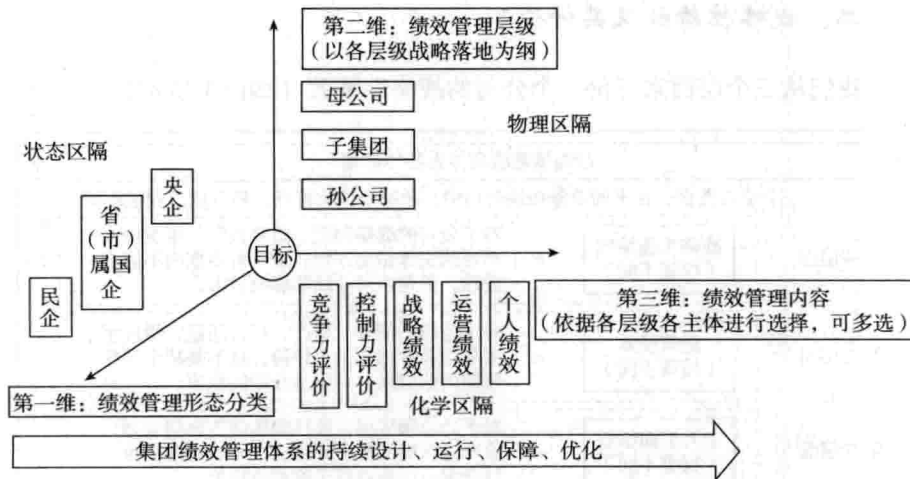


图3 三维度集团战略绩效管理体系框架



序言 用千年大格局去思考企业的走势与得失

上篇 破诀

第一章 中国企业战略性绩效管理现状剖析 / 3

第一节 何谓战略性绩效 / 3

延伸阅读1 通用电气公司的“数一数二”原则 / 4

延伸阅读2 IBM 成功转型：昔日蓝色巨人变身软件巨头 / 5

延伸阅读3 三星成功转型之鉴 / 6

第二节 为什么需要战略性绩效 / 9

延伸阅读1 天外伺郎：绩效主义毁了索尼 / 10

延伸阅读2 为什么智能手机拒绝英特尔芯片？ / 16

第三节 之前我们干什么去了 / 19

第四节 中国企业绩效管理现状 / 21

延伸阅读 央企绩效考核带病前进 / 23

第五节 集团型企业绩效管理的七大通病 / 27

一、集团型企业绩效管理的七大通病解析 / 28

延伸阅读1 秦池酒业破产的原因 / 31

延伸阅读2 三株：日不落帝国的崩塌 / 34

二、案例解析：国家电网成员企业绩效改进 / 42

第六节 平衡计分卡不适合中国的战略绩效管理体系 / 51

一、平衡计分卡的内在逻辑不适应国企的逻辑 / 51

二、平衡计分卡的内在逻辑不适合集团公司 / 52

- 三、平衡计分卡的内在逻辑无法解释外部资源动员 / 53
- 四、平衡计分卡评价对象更接近个人而非组织 / 53
- 五、平衡计分卡的评价更趋于对个人价值的认同 / 54
- 六、案例解析：乐百氏 + 招商银行 / 58

中篇 立诀

第二章 三维度绩效管理体系 / 69

- 第一节 构建战略绩效管理体系的动因 / 69
- 第二节 三维度五层面战略性绩效管理体系 / 70
 - 延伸阅读 1 中海油狂砸 151 亿美元并购尼克森 / 76
 - 延伸阅读 2 管理失控与科利华的悲剧 / 79
- 第三节 案例解析：云南机场集团公司 / 87
 - 一、机场业的产业特性 / 88
 - 二、云南机场国家竞争力打造 / 89
 - 三、云南机场集团区域竞争力打造 / 90
 - 四、云南机场集团支线机场现状 / 91
 - 五、云南机场集团绩效管理现状及其未来探讨 / 93

第三章 三维度五层面战略性绩效评价体系之第一个维度：

绩效管理形态分类 / 95

- 第一节 央企绩效评价体系 / 95
- 第二节 省属（地市属）国企评价体系 / 96
- 第三节 其他市场型公司评价体系 / 96
- 第四节 本章小结 / 97

第四章 三维度五层面战略性绩效评价体系之第二个维度：

绩效管理层级 / 100

- 第一节 集团价值的全面性 / 100
- 第二节 集团价值经营模式 / 101
- 第三节 集团各层级绩效评价 / 103

第四节	子公司分类为基础的集团战略绩效分类 / 105
第五节	案例解析：兵器工业集团公司绩效管理实践 / 111
一、	准确把握工作定位，突出业绩考核在集团公司的管理基础地位和战略导向作用 / 112
二、	紧扣中心设定指标，不断增强业绩考核的针对性和有效性 / 113
三、	积极创新考核方式，不断提高业绩考核工作的科学性与合理性 / 114
四、	重视考核结果使用，为构建有效的激励与约束机制提供依据 / 115
五、	加强管理配套衔接，充分发挥业绩考核的基础作用 / 116
第五章	三维度五层面战略性绩效评价体系之第三个维度：绩效管理内容 / 118
第一节	第一层面：国家（区域）竞争力 / 118
一、	国际竞争力 / 119
二、	国家竞争力绩效体系及评价十二步法 / 119
三、	国家竞争力的研究重点 / 122
四、	区域竞争力 / 123
五、	区域竞争力绩效十步法 / 124
六、	区域竞争力的评价注意事项 / 126
第二节	第二层面：集团控制力绩效 / 127
一、	集团控制力绩效体系 / 127
二、	集团控制力绩效九步法 / 137
第三节	第三层面：战略实施绩效的评价 / 139
一、	战略实施绩效的评价体系 / 139
二、	战略实施层面绩效评价十步法 / 146
三、	战略实施绩效评估注意事项 / 147
第四节	第四层面：公司运营绩效——从财务和管理两角度评价 / 148
一、	公司运营绩效体系 / 148

二、运营绩效的评价六步法 / 149

三、运营绩效评价注意事项 / 151

四、案例解析：中核集团成员单位经营绩效考核实践 / 152

第五节 第五层面：个人层面绩效——平衡计分卡和公司层面绩效 / 156

一、个人层面的绩效评价体系 / 156

二、个人平衡计分卡的设置 / 158

三、案例解析：上汽集团的绩效管理 / 160

四、从整体绩效走向绩效分解评价 / 162

第六章 战略性绩效目标的确定 / 168

第一节 基于战略的经营计划 / 168

第二节 经营计划的转化方法——大摇篮法 / 172

第三节 采用6+E的做法完成战略性绩效目标的确定 / 173

延伸探讨 EVA 的应用 / 179

第四节 集团公司的向上营销 / 188

第五节 集团横向营销 / 189

第六节 集团公司在战略及目标确定中的向下营销 / 190

第七节 子公司在战略及目标确定中的向上营销 / 191

第八节 子公司在战略及目标确定中的横向营销 / 192

第九节 新型战略管理综合使用手法 / 193

第十节 战略性绩效的预算管理 / 195

第七章 战略性绩效对应的薪酬管理 / 198

第一节 集团整体价值最大化为核心的战略性薪酬管理体系 / 198

第二节 战略实施所对应的风险薪酬 / 200

第三节 针对运营绩效的经营性薪酬 / 200

一、狭义薪酬 / 202

二、广义薪酬 / 202

三、结合狭义和广义薪酬来理解集团薪酬设计 / 202

第四节 案例解析 / 207

一、联想——打造国际化薪酬架构体系 / 207

二、海尔——薪酬管理与战略发展同步 / 210

三、从东阿阿胶创新薪酬改革看薪酬管理 / 213

第八章 战略性绩效管理四个层面 / 216

第一节 第一个层面——绩效管理策略 / 217

第二节 第二个层面——组织化绩效管理平台 / 219

第三节 第三个层面——整改与绩效提升管理 / 224

第四节 第四个层面——绩效评价结果的有效应用 / 225

【案例 8-1】中国五矿集团——创新机制 精准考核 落实企业发展战略 / 226

【案例 8-2】国家电网——深化业绩考核，加强精益化管理，促进公司发展再上新台阶 / 234

【案例 8-3】鞍山钢铁集团——科学制定绩效考核方法，认真履行中央企业责任 / 238

下篇 成诀

第九章 集团多层次战略性绩效管理体系构建 / 247

第一节 集团公司战略性绩效管理体系的内涵 / 247

第二节 紧紧围绕集团战略，健全绩效管理体系 / 248

第三节 坚持绩效沟通，强化集团公司职能管理 / 249

第四节 坚持激励原则，促使子公司成为集团战略的实践者 / 251

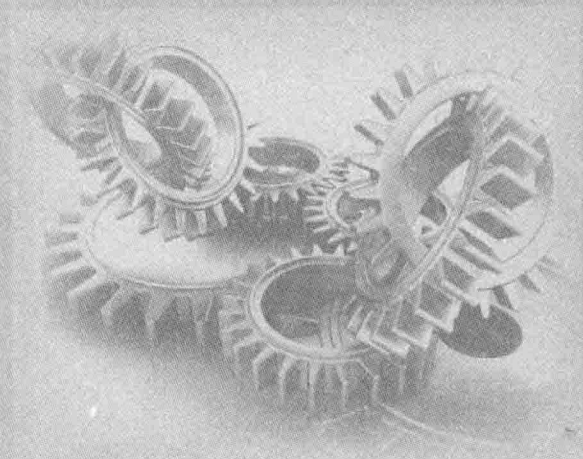
第五节 案例解析 / 252

【案例 9-1】联想——卓越的绩效管理体系 / 252

【案例 9-2】某省电网公司绩效管理创先工作方案示例 / 255

附录一 / 270

附录二 / 285



破
诀

上
篇

第一章

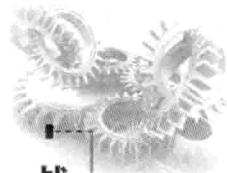
中国企业战略性绩效管理现状剖析

第一节 何谓战略性绩效

兵法有云：“兵无常势，水无常形。”随着中国改革的进程不断深入，市场竞争环境日趋激烈，社会变化节奏也随之加快，越来越多的企业感受到宏观环境变化对企业经营带来的巨大压力，更加深切地意识到经营亦需要在市场变化与演进中不断改变调整，以平衡计分卡为代表的传统绩效管理手段远不能适应企业不断发展与调整的需要，企业需要更先进的管理工具来适应当前快速变革的时代节奏，有效把握市场机遇，积极应对复杂环境下的新局势与新局面。

与此同时，随着越来越多单体化公司发展成为集团型企业，不断推进多元化、多角化发展，传统单体公司型的管理模式在集团管理中显现出越来越多的弊端，各个下属单位盲目追求自身利益最大化，争夺集团内部有限的资源与发展空间，集团在内部利益分割中畸形生长，集而不团，难以发挥自身资源整合优势与产业联动效应，集团战略无法落地，集团目标无法达成，传统单体公司型的管理模式以及由其衍生出来的传统绩效管理手段对此一筹莫展，束手无策。

来自国外的传统绩效评估手段在中国普遍显现出的种种不足，使得国内许多有前瞻性的大型企业集团如联想、苏宁、国家电网等龙头性企业纷纷摒弃传统的绩效管理模式，参考国际知名集团、公司（如通用电气、IBM、三星）近年来最先进的管理研究成果与企业实践，根据中国企业的



市场环境特性与经营状态进行适应性的改造，以集团整体战略为核心，集团长远利益为目标，将战略性工作有效纳入绩效管理工作中，有效适应推动集团战略的有效落地。

所谓战略性绩效，即考虑到企业客观运行环境与运行情况，将战略性任务有效分解到绩效设计与考评工作中，最终根据企业绩效管理形态、绩效管理层级、绩效管理内容进行三维度五层面的设计，从集团到个人，从整体到局部，将战略性任务有效融入到各级考核中，从而有效将绩效同整体战略匹配起来，推动战略的有效执行。

延伸阅读 1

通用电气公司的“数一数二”原则

1981年4月，45岁的杰克·韦尔奇成为通用电气（GE）历史上最年轻的董事长和首席执行官（CEO）。而这家已经有117年历史的公司机构臃肿，等级森严，对市场反应迟钝，在全球竞争中正走下坡路。杰克·韦尔奇深知官僚主义和冗员的恶果，他首先改革的就是内部管理体制，减少管理层次和冗员，将原来8个层次减到4个层次甚至3个层次，并撤换了部分高层管理人员。接着，他提出并实施了自己的经营理念——数一数二市场原则，就是在全全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭。为此，在他的强力推动下，通用公司在此后的几年间，砍掉了25%的企业，削减了10多万份工作，将350个经营单位裁减合并成13个主要的业务部门，卖掉了价值近100亿美元的资产，并新添置了180亿美元的资产。当时，正是IBM等大公司大肆宣扬雇员终身制的时候，从GE内部到媒体都对杰克·韦尔奇的做法产生了反感或质疑，这是一个“优秀”的企业应该做的吗？他是不是疯掉了？但是，在他的领导下，只用了短短20年，通用电气就从一个弥漫着官僚主义气息的公司，成为一个充满朝气、富有生机的企业巨头。市值由他上任时的130亿美元上升到了4800亿美元，排名也从世界第10提升到第1。他被誉为“最受尊敬的CEO”“全球第一CEO”“美国当代最成功最伟大的企

业家”。如今，通用电气旗下已有 12 个事业部成为其各自市场上的领先者，有 9 个事业部能入选《财富》500 强企业。

延伸阅读 2

IBM 成功转型：昔日蓝色巨人变身软件巨头

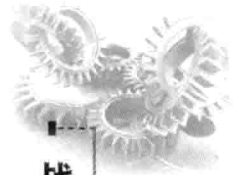
在竞争对手面对金融危机纷纷束手无策的情况下，“蓝色巨人”IBM 的股价却一路走高，目前的股价几乎达到了 2009 年低潮时的 2 倍，相比而言，惠普近期遭遇了一系列打击，目前的股价远低于其 2009 年同期数字；思科股价表现同样令人失望，开始被 IBM 远远甩在身后；微软和甲骨文的表现虽然值得称道，但仍然无法与同期的 IBM 的表现相提并论。

那么一个人都希望知道答案的问题是，IBM 怎么会一夜之间变得如此出色？答案其实十分简单：此 IBM 已非彼 IBM 了。

以前，IBM 的主要业务是生产硬件，并出售大型主机。但现在，IBM 虽仍然生产硬件并出售大型主机，但这块业务所占的比例已经越来越小。事实上，当 20 世纪 80 年代末 90 年代初期逐渐被小型竞争对手在“PC 革命”中追上并赶超后，IBM 便已经开始了自己向“服务型企业”的演变历程。应该说，IBM 在过去 10 多年中得以复苏的最大原因便在于自身遍布全球的 IT 服务，尤其是针对大型企业和政府客户所提供的 IT 服务。

就目前而言，IT 服务领域仍然是块香饽饽，现在每年可以为 IBM 带来超过 600 亿元的营收，这的确是一个不小的数字。但我们也不要搞错了，IBM 目前已开始逐渐削弱 IT 服务对于公司业务的重要性。那么，IBM 的下一个目标是？没错，软件！

不必吃惊，IBM 在过去 10 年的时间内一直在朝着这个方向努力。相信在未来 10 年内，这个既定目标也不会改变。事实上，诸如微软、甲骨文这些软件巨头已经很好的证明了“软件企业利润率远远高于硬件及 IT 服务企业”这一道理。而 IBM 近年来向软件公司的转变已经开始使公司及投资人获益，其中公司财报的出色表现及股价的不断上涨都使公司投资人受益良多。软件业务在过去 10 年中已经成为 IBM 整体利润中的重要组成部分。软件业务营收预计会在未来几年内提高 50%，而且我们可以相信，软件业



务营收在公司整体盈利中的比例也会在未来 10 年不断提高。

数据显示, 2011 年 IBM 软件业务总共为公司带来 250 亿美元营收。与此同时, 老牌软件企业甲骨文的 2011 年总营收为 260 亿美元, 其中有不少来自软件支持和更新授权文件等“服务类”业务; 另一家科技企业惠普, 2011 年的软件业务营收为 320 亿美元。因此, 可以毫不客气地说, 目前 IBM 的软件业务规模已经达到甚至有希望超过惠普、甲骨文的业务规模。

延伸阅读 3

三星成功转型之鉴

20 世纪 80 年代末的三星, 与今天的不少中国企业非常相似, 经营着低利润、低价格产品, 出了韩国本土市场, 除了价格就没有多少竞争能力。然而, 今天的三星, 已经是全球名列前茅的品牌企业。2007 年, 它的营收首次超越 1000 亿美元, 达到 1034 亿美元, 名列全球 IT 类企业第三。它在手机市场荣登头名的宝座; 在液晶电视市场占有率第一, 在等离子电视 (PDP) 市场份额仅次于 LG; 在半导体芯片市场上也是位居前三。

转型至今, 三星经历了数次全球市场的变化起伏, 而它之所以能抓住其中关键机会获得发展, 就是因为提前做好了必要的准备, 而三星的危机意识, 则是它能未雨绸缪早做准备的主要动力。

三星转型过程中, 最快速的变革, 发生在 1997 年亚洲金融危机之中。1997 年的亚洲金融危机, 对韩国大部分企业来说, 都是灭顶之灾, 三星也一度濒临破产。然而, 它在关键时刻化危为机, 实现了脱胎换骨的转型。金融危机过后, 三星无论是人员还是内部流程, 都与危机前非常不同, 而它的产品在市场上也开始表现出竞争能力。

三星之所以能变危机为机会, 是因为危机之前, 很多变革很难执行到位, 而在危机时刻, 阻力则要减少许多, 比如裁员。在危机中, 三星裁员 30%, 这在平时是不可想象的。同样, 三星在危机中还按照业务“选择和集中”的思路, 卖掉或砍掉了许多不赚钱的业务, 使企业组织规模缩小了 30%、管理人员减少了 10%、投资规模缩小了 30%。不仅如此, 三星还顺势引入了很多新的管理流程。以至于危机一过, 它就能很快进入增长的爆

发期。

三星的变革就是知名的“新经营”战略。“新经营”战略于1993年宣布并开始实施，其核心宗旨就是要把三星转型成全球一流公司，让三星在市场定位上从低端转向高端；同时，从“经营数量”转变为“经营品质”。

在1993年三星通过“新经营”战略实施变革时，三星变革的主要推动者，原三星集团董事长李健熙已经在位5年。李健熙是三星最早具有危机意识并力主通过变革使三星转型的人，他就任于1988年。那个年代，全球市场基于WTO规则的开放程度正在增大。但当时的三星却是一个传统的韩国企业，内部等级森严、机构臃肿、运行效率低下，高层盲目自大，而在市场上，则是生产低成本便宜的产品，出口依靠价格优势。当时的三星，在李健熙眼中，“已经陷入了不着边际的国内第一主义之中”。于是，他提出了“第二次创业”的誓言：“如果不能清楚地认识到自己是从哪里来的，和别人比落后在什么地方，我们就无法在这个激烈竞争的时代生存，我们要时刻具备这样的危机意识，朝着世界一流企业的目标前进。”

在随后的5年中，他利用各种机会在企业内部传播他的危机意识，他要让三星的管理者像他一样意识到与强者的差距，从而发自内心地主动参与变革。1993年，他先后在美国洛杉矶、德国法兰克福、英国伦敦、日本东京和大阪举行集团管理者会议，向他们灌输危机意识。特别是当年6月的法兰克福会议，诞生了著名的法兰克福宣言，其核心内容就是强调“要勇于自我剖析，要有危机意识，企业的寿命不会永久”“企业领导人要放眼世界，不要坐井观天，安于现状”。基于这个宣言，三星制定了“新经营”战略。

三星“新经营”战略能成功实施，在很大程度上就是李健熙力排众议发展半导体业务，从而为“新经营”战略实施提供充分经验和技能的结果。20世纪70年代后期，李健熙向父亲、三星集团创始人李秉哲提议，要涉足半导体业务。但是，他的提议遭到上自韩国政府、下至韩国舆论的一致反对。然而，坚持认为三星未来在于半导体的李健熙，最后还是说服了父亲，启动了这个项目，20世纪90年代初期，他把这个业务做到全球第一。

半导体业务对三星的贡献，不仅仅是业务量本身，不少三星人都意识