



东方战略实用管理丛书

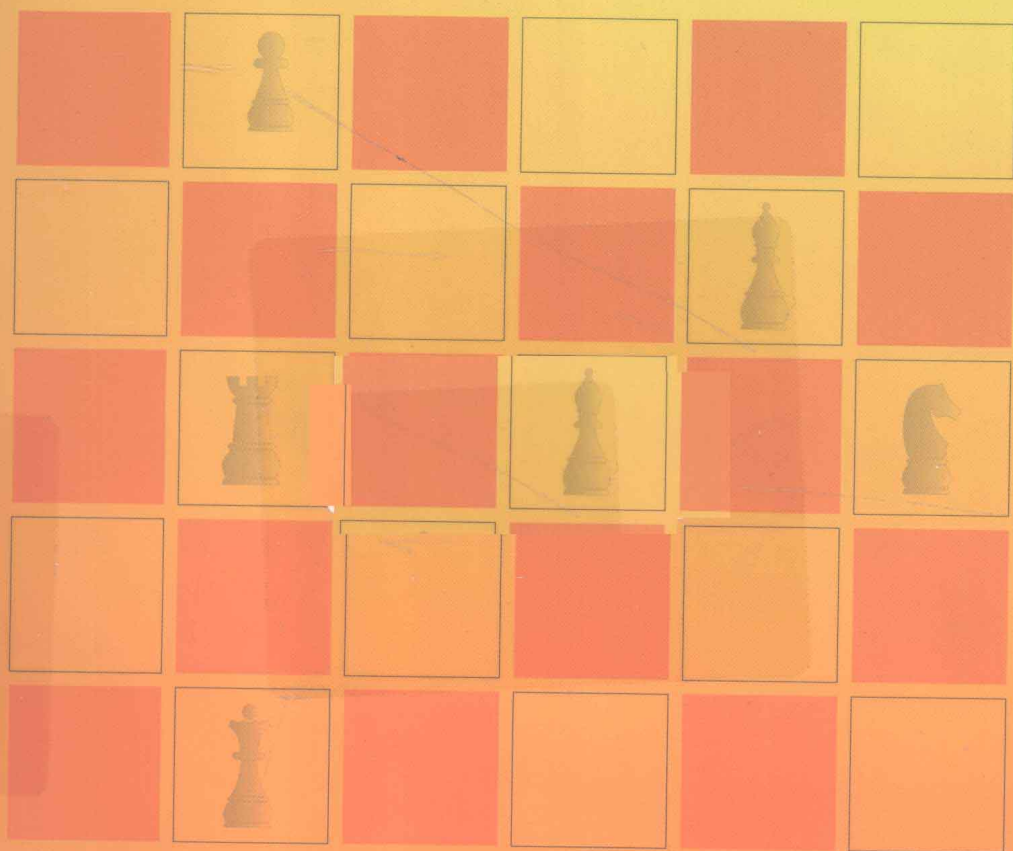
主编：唐东方

STRATEGIC
PERFORMANCE MANAGEMENT

战略绩效管理

步骤 · 方法 · 案例

唐东方◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



东方战略实用管理丛书

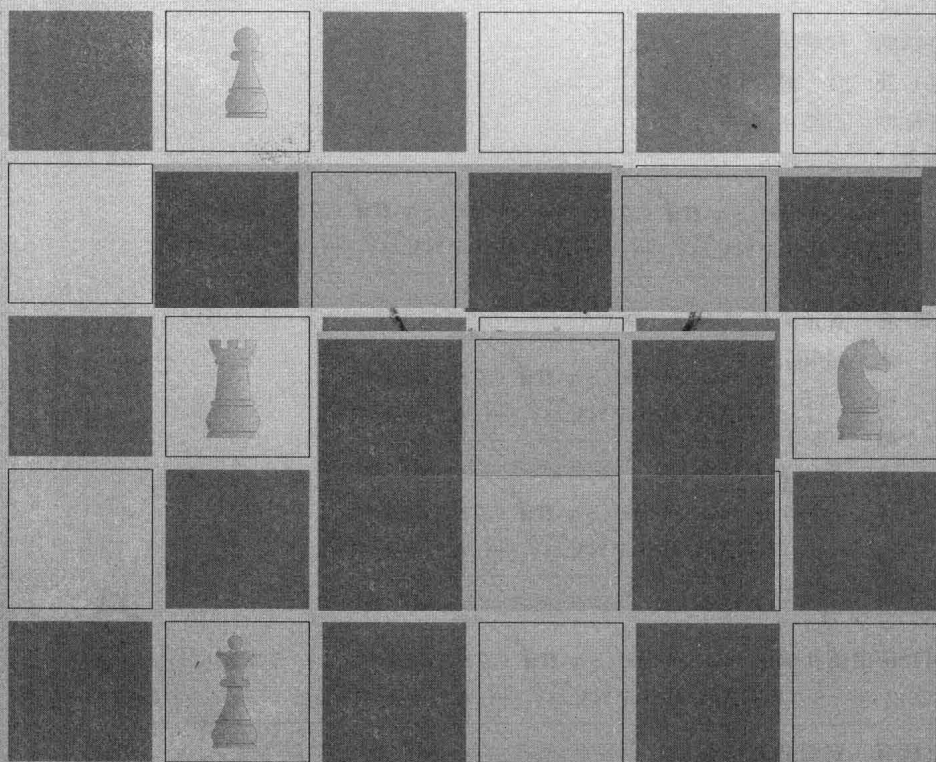
主编：唐东方

STRATEGIC
PERFORMANCE MANAGEMENT

战略绩效管理

步骤 · 方法 · 案例

唐东方◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

战略绩效管理: 步骤·方法·案例/唐东方编著.

北京: 中国经济出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5136-0342-3

I. ①战… II. ①唐… III. ①企业管理: 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217279 号

责任编辑 闫明明
责任审读 贺 静
责任印制 石星岳
封面设计 华子图文

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 12.5
字 数 155 千字
版 次 2012 年 1 月第 1 版
印 次 2012 年 1 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5136-0342-3/C·122
定 价 35.00 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

总序

东方战略顾问机构创建的目的就是吸引中国最优秀的咨询人才，建立顶级的咨询平台，共同为提升中国企业价值服务，因此东方战略使命定为“聚集顶级人才，提升企业价值”。“企业”这个词不是狭义的，不但包括东方战略直接服务的咨询客户，还包括更广大的没有直接服务的中国企业。

东方战略顾问们在长期的管理咨询实践中，通过直接的管理咨询服务，为许多企业解决了管理问题，实现了良好发展。但是，由于东方战略咨询团队的数量、时间和精力有限，直接提供管理咨询服务相对有限，解决企业管理与发展问题的数量也相当有限，因此东方战略想通过一些间接的方式来帮助更多企业提升价值。东方战略顾问们曾出版了一些书籍，帮助许多企业获得了知识和方法，得到了许多企业的好评，这使得我们有信心通过书籍的形式把更多心得和体会总结出来帮助更多的企业。聚集顶级人才把咨询经验与心得写出来，然后帮助更多企业获得知识和方法，提升企业价值，我想也是东方战略使命“聚集顶级人才，提升企业价值”的具体体现。因此，东方战略将热衷于组织优秀管理咨询顾问来编写东方战略实用管理系列丛书，来为更多的企业管理人士提供服务，提升企业价值。

编写能提升企业价值的书籍是一件非常有意义的工作，它是一份精彩并让我感到兴奋的工作。当然，这对我们整个团队来说是又一次磨炼。我期望将西方先进管理理念、中国优秀传统文化与我们的咨询实践相结合，为广大中国企业提供有指导意义的、可操作的、可执行的管理理论与方法，使企业管理者能比较好地去运用。

我期望这系列丛书能够充分体现原创性的特点——国内以往出版的此类丛书，多是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品，属于自己的东西很少，而具原创性并作出系统阐述的书籍则更少。本系列丛书的出版，相信能够弥补中国管理咨询界的空白，其中所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的，并经过了许多企业持续不断的应用、实践和检验。相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时，这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通中碰撞出来的，因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异，但其思想脉络和管理理念却是一致的。

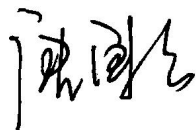
对于这套系列丛书能否提升企业价值，我怀着忐忑不安与期待之情，希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索，我相信本套丛书还有许多值得探讨和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神，就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理咨询实践，我深感咨询行业是个知识的炼狱，更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受，那就是咨询经历的个案越多，接触的行业范围越广，反而会越深刻地觉察到自己知识的不足和个人力量的渺小，然而也正是这样的压力使我们总是以团队作战，永不停止地追求、学习和创新。在外人看来，顾问是一个时尚而优雅的职业，其实这只是人前光鲜的一面，其人后真实的一面充满着艰辛：一年有一大半的时间在外地出差；经常性地超过16个小时连续工作，搭最早的航班去客户那里；搭最晚的航班回公司；为提交咨询方案冥思苦想；和客户进行一轮又一轮的沟通；进行多套方案的比较与选择……所有这一切，只有顾问和顾问的家人了解其中的甘苦。

然而不管怎样，我们一直在努力，未来还会更加努力！

由于时间仓促,书中难免还有不完善或需要改进的地方,非常欢迎大家批评指正。如果有什么疑惑或不同的观点,可以直接来信与我联系,我期待着与大家交流,我的电子邮箱是:tangdongfang@163.com,QQ:876095675,手机:13827463646。

同时也非常欢迎大家登录东方战略顾问机构的网站:www.dfzl.com.cn,或者我的博客:blog.sina.com.cn/zgdongfang,我们将及时发表一些新的思想、方法与大家共同分享、交流。谢谢!



2010年8月

前 言

正确的战略是企业取得长期快速发展的关键之所在,但企业战略的尴尬是往往飘在半空,与企业的实际经营管理相脱离。在出版了《战略规划三部曲》《战略选择》等书籍后,不少读者纷纷来电或电子邮件表示了对企业战略的浓厚兴趣,部分读者提出了如何保证战略正确执行并确保战略绩效的问题。

如何确保战略正确执行并有效实现战略绩效呢?我们一直在思考和研究战略如何执行和确保战略绩效的问题,而且也一直在实践这个问题。东方战略顾问们曾运用平衡计分卡和战略地图方法帮助近300余家企业建立了战略绩效管理体系,并帮助这些企业实现了战略成功落地,取得了战略绩效。但我们在实践中一直遇到一些新的问题,也一直在不断提升和改善自己的方法论体系,我们一直想以一种更完善的体系展现给读者。

战略绩效管理是企业绩效管理的最高阶段,它已经成为企业战略有效落地的重要管理手段。通过战略绩效管理系统它能有效把企业战略和年度经营计划转化成年度战略地图,再分解成企业高层、中层、基层各个层面的绩效目标与计划,使企业高层、中层、基层各个层面的绩效紧紧与企业战略联系在一起。

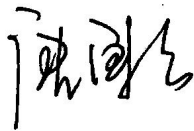
本书是为了解决企业战略执行与企业日常绩效管理衔接问题而写。本书核心方法论体系是战略绩效管理五步法,它是一个非常实用的绩效管理方法论,一个真正有助于企业战略执行和提升企业绩效的战略管理工具。本书共分七章,第1章介绍了绩效管理的一些基本概念。第2章介绍了战略、战略绩效管理体系和战略绩效管理五步

法,告诉了战略绩效管理的基本程序和方法。第3章介绍了战略地图的编制程序及方法。第4章介绍了绩效目标与计划的制定程序与方法。第5章介绍了绩效实施与辅导的程序和应注意的问题。第6章介绍了绩效评估的程序和方法。第7章介绍了绩效结果的应用方式及其应注意的方面。

本书的观点和方法论体系来自于东方战略顾问们对300余家企业战略绩效管理的归纳与总结,这些企业中绝大部分取得了良好的效果,本书所提的方法论体系已经成为一种非常实用、简单有效的工具。在此,我衷心地感谢这些年来客户的大力支持和帮助。在跟客户不断沟通与探讨的过程中,我们与客户同舟共济,共同成长,形成了自己的方法论体系;同时,让我们感到欣慰的是很多客户在我们的帮助下,利用战略绩效管理体系,解决了企业的战略实施、绩效激励、绩效改进、员工发展等管理问题。战略绩效管理对企业经营管理和企业绩效起到了良好的作用。

本书采用理论、方法与案例高度结合的方式,使读者清晰地了解战略绩效管理的基本思想、步骤、方法和技巧,从而有利于读者掌握战略绩效管理技能,提升下属绩效、个人绩效,并确保企业绩效实现,是国内非常难得的战略绩效管理读本。

由于时间仓促,书中难免还有不完善或需要改进的地方,非常欢迎大家批评指正。如果有什么疑惑或不同的观点,可以直接来信与我联系,我期待着与大家交流。



2011年8月

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 绩效管理概论

一、绩效是什么	3
二、绩效管理是什么	8
三、我国绩效管理的四个发展阶段	12
四、我国绩效管理存在的九大问题	16

第二章 战略绩效管理五步法

一、战略绩效管理是什么	23
二、战略基本框架	24
三、战略实施与绩效管理	33
四、平衡计分卡与战略地图方法论体系	35
五、战略绩效管理五步法	42
六、战略绩效管理的五大目的	47
七、战略绩效管理系统	50

第三章 战略地图构建

一、战略地图构建	57
----------------	----

二、战略主题解释	63
三、战略地图精选案例分享	66
四、战略主题分解	74

第四章 绩效目标与计划制定

一、关键绩效指标确定	81
二、关键绩效指标定义	88
三、关键绩效考核规划	97
四、绩效合同制定	107
五、绩效计划制订	118
六、素质绩效考核	122

第五章 绩效实施与辅导

一、绩效实施与辅导流程	145
二、持续不断的绩效沟通是良好绩效的保证	147
三、绩效沟通的方式	149
四、绩效信息收集	155
五、绩效问题与原因分析	157
六、绩效改进计划	159

第六章 绩效评估

一、绩效评估的方式	163
二、绩效评估流程	168
三、公司、部门与个人三层面绩效评估	174
四、绩效评估的误区	175

第七章 绩效结果运用

一、管理诊断	179
二、绩效奖金分配	181
三、薪酬调整	182
四、职位调整	183
五、淘汰	184
六、员工培训	186
七、指导员工职业发展	186
后 记	187

第一章

绩效管理概论

企业绩效管理体系经历了人事考核阶段、绩效考核阶段、绩效管理阶段三个阶段,现在已经逐步迈入战略绩效管理阶段。战略绩效管理是一种使企业战略有效落地与执行,引导企业各层级管理人员围绕企业战略开展工作,并以此评估其绩效的管理体系。

企业经营管理的最终目的就是要取得绩效,只有取得良好的企业绩效,股东才会有可观的回报,顾客才有满意的产品和服务,员工才会有良好的待遇和提升机会,政府才会有持续的税收和就业机会。因此,企业最重要的管理工作就是对绩效进行有效的管理,使企业经营管理产生良好的绩效。

一、绩效是什么

绩效是众多企业最为关注的问题,每家企业都通过各种管理方式和手段以取得更好的企业绩效,但是,很多企业对于绩效的理解并不准确,由此对绩效的管理也走入误区。绩效是什么呢?

绩效最终就是利润,绩效除了指目前取得的利润之外,还包括未来可能会产生的利润。但绩效仅仅是利润还是不够的,如果某些因素对利润产生明显、直接的影响时,这些因素的意义就与绩效的意义等同起来。比如,更多的销售收入、更高的顾客满意度、更好的产品质量、更好的工作方法、更好的管理机制、更好的工作态度……当这些因素能与利润有效地联系起来,促使现有利润或者未来利润产生时,我们也称之为绩效。

我们认为:凡是有利于利润产生的因素,即包括现在利润或者将来利润产生的因素,我们都称之为绩效。根据我们的咨询经验,绩效表现为四个层面:

第一层面:绩效首先表现为企业的利润,如净利润、利润总额、税后利润、投资回报率等。

第二层面:绩效也表现为促成利润产生的一些因素,我们称之为利润因子,如销售额、市场份额、顾客满意度、生产周期等。

第三层面:绩效同时也表现为有促成利润产生,或者促成利润因子表现为较好的状态的工作方法、工作任务、管理机制、工作环境等。

第四层面:绩效同时还表现为员工的知识、能力、态度等,如培训考试合格率、能力测评通过率、员工满意度等。

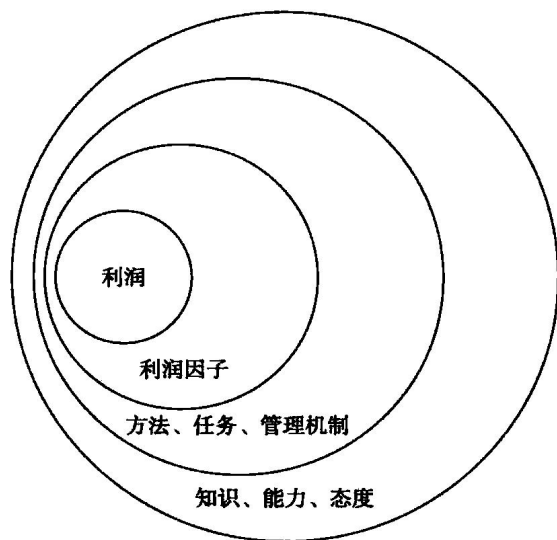


图 1-1 绩效的四个层面

1. 绩效表现为利润

从企业的本质来说,企业存在的目的就是要取得利润,在既定成本前提下实现收入最大化或者在既定收入前提下实现成本最小化。从最终意义上讲,企业所有经营管理活动都是围绕利润开展,其最终结果都是为了创造企业利润。

利润的创造是具有时间性的,有短期利润、中期利润和长期利润之分,而且利润具有时间价值,今年的 100 元利润和后年的 100 元利润价值有所不同,算上利润的利息或者机会成本,可能今年 100 元的利润相当于后年的 $100(1+r)^2$ 元利润(r 代表年利率)。因此企业利润应是短期利润、中期利润和长期利润等不同时间段利润及时间价值的综合。

几乎每一个企业都关注企业利润,但许多企业所理解的利润只是

短期利润。这些企业十分关注短期利润,为了短期利润他们节省了长期投资,如对研发的投入、对人力资本的投入,而这些投入会导致长期利润的增加。因此,这些企业是为了短期利润的增加,放弃了长期利润。而有些企业太关注长远,使得短期利润大大受损,甚至没来得及取得长远利润之前,企业早已关闭破产,这也不是一种理性行为,没有实现企业综合利润最大化。

理性的企业对利润的追求应该是短期利润与中期利润、长期利润的综合考虑,是综合考虑各时间段利润及其时间价值因素的综合利润。用财务学中的现值公式表示,某经营事件产生的绩效,用公式表示为:

$$R = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} (i = 1, 2, \dots, n)$$

R : 此经营事件产生的绩效;

R_i : 此经营事件的第 i 年产生的利润;

r : 年利率。

绩效最直接的表现就是利润,当然这种利润是不同时间段利润及时间价值的综合考虑,如果企业产生了利润,就可以说企业有绩效,如果某员工的工作产生了利润,就可以说他有了绩效。

2. 绩效表现为利润因子

事实上,绩效远远不只表现为利润,往往超出利润的范畴。通常来说,某销售人员取得了较多的销售额,那么他就取得了较高的绩效;某生产管理人员其管辖的工人生产了较多的产量,那么他就取得了较高的绩效;某研发工程师研制出了许多新产品,那么他也取得了较高的绩效;企业取得了较高的市场占有率,那么企业取得了较高的绩效。因此,绩效还表现为导致企业最终利润产生的关键结果上,简称为关键因子,如:市场占有率、产量、品质合格率、客户满意度、研发成果等。这些关键因子往往与利润表现为很直接的关系,会直接导致利润的产

生,因此,也通常称之为绩效。

值得注意的是,关键因子通常来说可以创造利润,但关键因子并不能与利润形成必然的因果关系。例如,产品的毛利率为负时,企业市场占有率越高,利润亏损越大;公司销量大于产量时,过多的产量转换成库存,并未创造更多的利润。因此,绩效绝大部分情况下表现为关键因子,但在特殊的情况下,需作特殊的考虑。绩效因子要成为绩效,最终还得看它是否会促成利润的产生,如果最终能促成利润产生,称之为绩效,如果不能促成利润产生,不能称之为绩效,在这种情况下,经营管理者要特别注意,因为这些结果容易产生误导。

3. 绩效表现为方法、任务、管理机制

绩效还表现为工作方法、工作任务、管理机制、工作环境、管理决策等。例如,某研发人员通过对生产工艺流程的研究,改进了生产流程,那么他取得了较高的绩效;某战略分析人员通过对竞争市场的研究,发现了竞争对手正在采取低价策略以挤对本企业的市场,把信息上报了公司高层,那么他也取得了绩效;某人力资源经理创造了能充分调动员工积极性的薪酬绩效管理机制,那么此人力资源经理创造了绩效;某高层领导在公司树立了积极上进的企业文化,那么此高层领导创造了高绩效。凡能促成于利润产生,促成利润因子表现为较好状态的因素,都称之为绩效。

4. 绩效表现为员工的知识、能力、素质

绩效还表现为员工的知识、能力、素质等。例如:人力资源部经理通过培训规划及培训的组织实施,使员工增加了知识,这些知识有利于员工提升工作质量与工作效率,我们就说人力资源部取得了绩效;某销售经理通过绩效管理指出了员工的不足,并帮助员工提升能力,最终使员工能力提升,我们就说此销售经理取得了绩效;某生产部经