

陈芝端◎著

QIYE ZHANLUE YU JIHUA ZHIXING JIEMI

企业战略 与计划执行 揭密

70
33
1313



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

企业战略 与计划执行揭密

陈芝端 著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业战略与计划执行揭密/陈芝端著. —厦门:厦门大学出版社, 2006. 4
ISBN 7-5615-2580-X

I. 企… II. 陈… III. 企业管理-技术培训-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 039746 号

厦门大学出版社出版发行
(地址:厦门大学 邮编:361005)
<http://www.xmupress.com>
xmup@public.xm.fj.cn

沙县方圆印刷有限公司印刷

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

开本:787×960 1/16 印张:8.5 插页:2

字数:128 千字 印数:000 1—3 000 册

定价:18.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换



前言

为什么战略不错，思路不错，做起来就错？
为什么好的决策会一而再，再而三地付之东流？

为什么看似雄心勃勃的计划却一败涂地？

为什么议而不决，决而不行，行而无果呢？

为什么你的下属会缺乏责任心和执行力？

其实，没有执行，一切都是空谈。

“执行”是非常有价值、能引起企业界共鸣的话题，企业战略与计划执行差困扰着许多企业界人士。虽然变幻莫测的竞争环境使得企业的执行力大打折扣，但有效的执行技术偏差影响企业执行是不可小视的问题。

当然，执行差不是因为企业缺乏执行理念，而是有效的执行技术环节缺失，缺少简单实用的管理系统；其实，大家对此既感熟悉又感陌生，熟悉的是几乎每个企业都在实施，陌生的是并没有有效结合企业实际把执行技术融会贯通到企业战略与计划中。

本书将通过剖析绩效管理技术，揭开企业战略与计划执行的秘诀；结合数十家企业案例分析，融会贯通理解绩效管理对战略与计划执行的影响。以期企业中高层主管即学即反思，提升其企业战略与计划执行效率与效益。



JIEVW

专家及企业家顾问（按姓氏笔划）

- 古培坚 实达科技软件有限公司董事长
- 孙秋碧 福州大学博士、教授
- 李常青 厦门大学MBA中心主任、博士、教授
- 肖世杰 福建省电力有限公司副总经理
- 孟林明 厦门大学副教授
- 陈明森 福建省委党校产业与企业发展研究院院长、教授
- 郑文正 香港亚太经济研究院副院长、教授
- 林 丰 福建省信息产业专家委员会委员
- 林宏铿 福建博融投资有限公司总经理
- 周文成 福建省石油化工集团有限公司总经理
- 胡勤勤 厦门市房地产股份有限公司董事、博士
- 廖学良 福建闽通通信发展有限公司董事长、总经理

目 录

企 业 战 略 与 计 划 执 行 揭 密

前言

专家及企业家顾问

第 1 章

为什么绩效管理影响企业战略与计划执行/1

第 1 节

绩效与经营所有环节有关/1

第 2 节

绩效管理是企业经营管理的重要执行工具/3

第 3 节

有效的绩效管理对企业与员工有益/5

第 2 章

如何通过绩效管理提高战略与计划执行力/8

第 1 节

掌握绩效管理的理论方法体系/9

第 2 节

区分绩效管理与绩效考核/11

第 3 节

掌握绩效考核管理的要素/15

第 4 节

从组织绩效角度提高战略与计划执行力/19

第 5 节

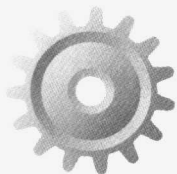
从人力资源绩效角度提高战略与计划执行力/36

附件

- 附件1 从组织绩效角度提高战略与计划执行力案例1/63
- 附件2 从组织绩效角度提高战略与计划执行力案例2/76
- 附件3 从组织绩效角度提高战略与计划执行力案例5/90
- 附件4 从组织绩效角度提高战略与计划执行力案例6/100
- 附件5 从人力资源绩效角度提高战略与计划执行力案例16/110
- 附件6 从人力资源绩效角度提高战略与计划执行力案例17/112
- 附件7 从人力资源绩效角度提高战略与计划执行力案例18/117



第1章



为什么绩效管理影响企业战略与计划执行



似乎绩效管理和战略计划与执行难以相提并论,其实,战略计划与执行不仅需要执行理念,在企业实际运作中,还需要执行技术,企业绩效管理就是战略与计划执行的技术。绩效管理是传递公司战略与计划的载体,是提高公司战略与计划执行力的工具,它影响战略与计划执行的方方面面。



第一节 绩效与经营所有环节有关



企业战略与计划执行需要通过有效的管理,企业经营管理又涉及方方面面,但都涉及绩效问题,管理的目的就是要提高企业经营绩效,实现预期经营成果。

那么,绩效究竟是什么?

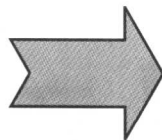


绩效是过程还是结果？

绩效是工作量还是工作质？

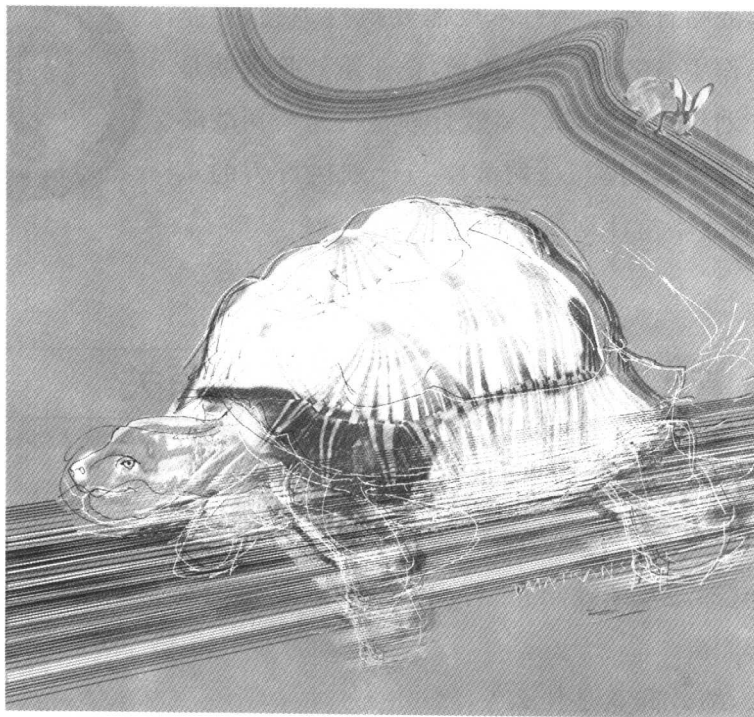
绩效是工作能力还是工作态度？

绩效是感觉还是关系？



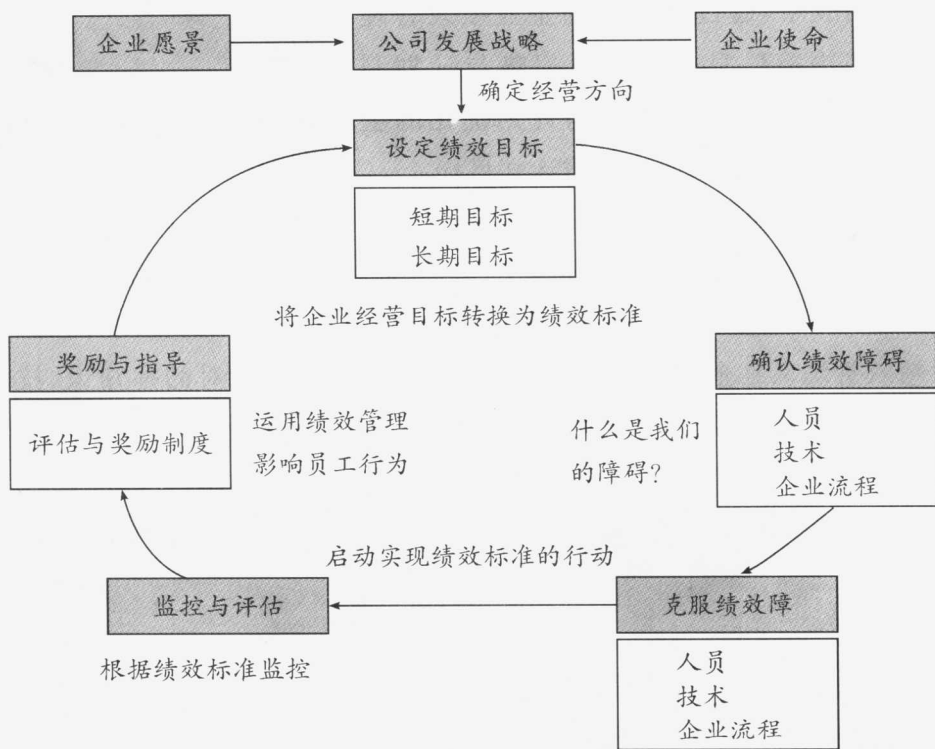
都可以是

绩效可以是所有的事情，但首先是结果的好坏，并常常向产生结果的原因方向延伸，逆向追踪因素。它是组织或个人在一定的时间和条件下为实现预定的目标所采取的有效工作行为以及实现的有效工作成果。它是我们想要的东西，也可以说是结果，但如果某些因素对结果有直接影响时，绩效就与这些因素关联起来了；也可以这么说，绩效首先是结果，当其他因素对结果的影响相对不变，改变特定因素能促进良好结果时，控制这些因素就等于控制了绩效。





第二节 绩效管理是企业经营管理的重要执行工具



企业绩效管理是传递企业经营目标、任务、经营管理者意图与导向,以及企业文化的载体,是提高企业经营效率与效益的管理系统,通过绩效管理帮助跟踪企业经营进程,降低企业经营风险,实现经营目标;通过企业绩效管理将企业经营战略转换为绩效计划,通过绩效辅导、绩效评价与绩效反馈形成绩效管理循环,连接企业战略发展方向与企业具体运



行的每个人与每件事;通过绩效管理确保企业及其子系统(部门、流程、工作团队和员工个人)的绩效能够与企业的战略与计划目标保持一致,并促进企业战略与计划目标的实现。绩效管理涵盖企业短期计划、中期规划、长期战略,通过全方位的企业绩效管理循环,将决策信息贯穿企业战略与计划制定、战略与计划执行、战略与计划优化的全过程,帮助实现企业的战略与计划目标。



企业绩效管理既是企业战略管理的一个非常重要的有机组成部分,强调的是结果的导向以及对过程的监控,通过对行动过程中各项指标的观察与评估,跟踪控制过程风险,保证战略与计划目标的实现;同时,企业绩效管理又是企业典型的人力资源管理问题,它针对的是知识、技能和人的管理,将战略目标分解到具体的行动主体即人的身上,从而塑造以人为本的企业文化,提高整个组织的绩效。

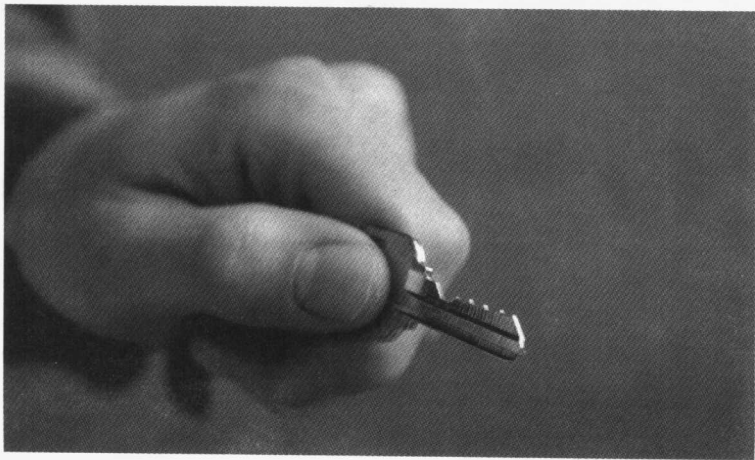




第三节

有效的绩效管理对企业与员工有益

有效的绩效管理会让员工朝着推进战略与计划目标努力,给企业日常管理工作带来巨大的好处,对员工、主管和企业组织都有益处。组织、经理和员工能全部参与进来,经理和员工通过沟通的方式,将企业的战略、经理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来,在持续不断沟通的前提下,主管帮助下属清除工作过程中的障碍,提供必要的支持、指导和帮助,与被考核人一起共同完成绩效目标。企业通过发挥绩效管理的循环功能,提高员工工作动机,促进信息流通与企业文化建设,实现员工与组织双赢,从而实现组织的远景规划和战略目标。员工在沟通中已经明确其绩效目标,并认可了组织对员工绩效的期望,使得绩效管理过程在融洽、和谐的气氛中进行。这样可以提高经理人的工作效率,否则,经理人会很累,很烦,甚至会很气愤。

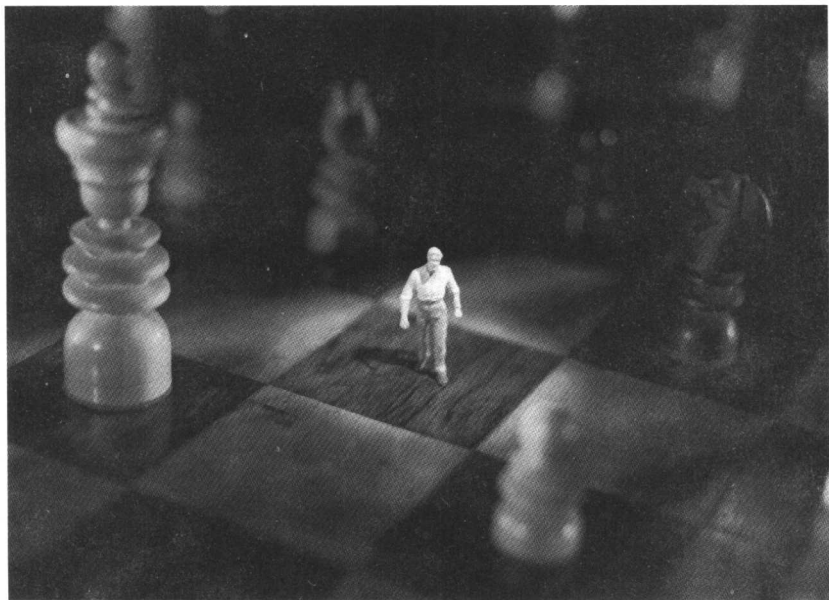




员工工作无头绪,对工作目的与结果要求不甚了解,被动等主管安排——烦
员工总是犯重复性错误,质量低下——恼
员工给经理的信息少,以致问题发现太晚而无法弥补——怒

对于经理来说,通过绩效管理,员工们可以知道主管希望他们做什么,自己可以做什么,必须把工作干到什么样程度,何时上级必须介入,从而为管理者节省时间,提高管理工作效率与效益。

绩效管理能帮助员工明确应该做什么和为什么要这样做,它能够让员工了解到自己的权力与责任的大小,从而大大提高工作效率。绩效管理手段可以更好达成经理与员工的工作过程与结果共识,达到事半功半的效果。绩效管理过程中绩效评估结果可以作为员工机会、职权、工资、奖金、福利等的价值分配的支持系统。做好了绩效管理才可在组织中减少在员工管理中的负面效果。





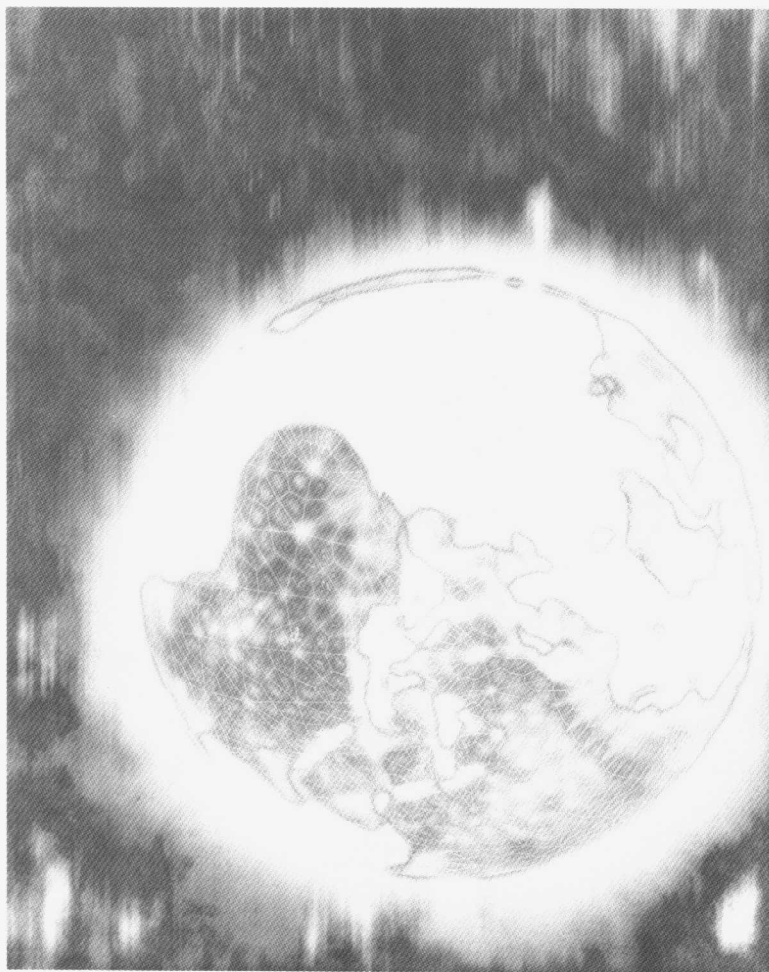
员工茫然无措——不知道为什么做/做到什么程度/怎么做

员工不知道——权力/决策/资源是什么

员工消极怠工——做得好坏无所谓

员工不服气——我做得蛮好，老责备我

可见，有效绩效管理可以提升企业全面绩效，是企业战略计划与执行所需的支撑系统。





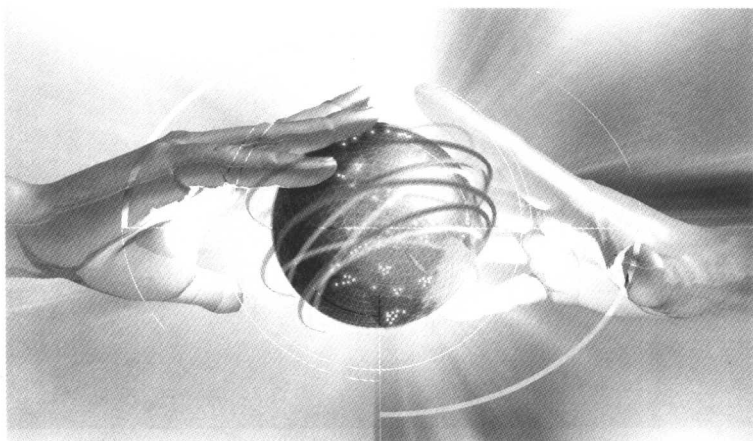
第2章



如何通过绩效管理提高战略与计划执行力



绩效管理是传递公司战略与计划的载体,是提高公司战略与计划执行力的工具,它影响战略与计划执行的方方面面。但是需要融会贯通理解绩效管理技术体系,掌握绩效管理的理论方法体系,区分绩效管理与绩效考核,掌握绩效考核管理的要素,从战略与组织角度确保绩效管理有效性,从人力资源战术角度确保绩效管理的有效性,真正把绩效管理技术应用到企业战略与计划执行中,才能有效地提高战略与计划执行的效率与效益。





第一节

掌握绩效管理的理论方法体系

通过绩效管理提高战略与计划执行力,首先应在绩效管理实践中应用先进的绩效管理理论方法体系,会少走绩效管理的弯路,收到事半功倍的效果。目前世界范围内被广泛应用的企业绩效管理理论方法体系主要有两个,一是关键业绩指标法(Key Performance Indicator,KPI),二是平衡计分卡(Balance Score Card,BSC),企业运用先进的理论方法体系可以找到企业绩效管理操作的捷径。





KPI的精髓是指企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩,其“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。例如处于超常增长状态的企业,业务迅速增长带来企业的组织结构迅速膨胀、员工队伍极力扩充、管理及技能短缺、流程及规范不健全成为制约企业有效应对高增长的主要问题。解决这些问题便成为该阶段对企业具有战略意义的关键所在,绩效管理体系则相应地必须针对这些问题的解决设计管理指标。

平衡计分卡的优点是提出了一套具体的指标框架体系,包括财务、学习与成长性、内部管理、客户价值。企业通过管理能力的提高为客户提供更大的价值,客户的满意导致企业良好的财务效益。BSC说明了两个重要问题,一是它强调指标的确定必须包含财务性和非财务性(因此有“平衡计分”之说);二是强调了对非财务性指标的管理,其深层原因是财务性指标是结果性指标(Result indicator),而那些非财务性指标是决定结果性指标的驱动指标(Driver indicator)。

