

ZhanLue Yu ZhanLue

战略与

方振邦 / 著

战略性  
绩效管理

ZhanLue Yu  
ZhanLue Xing



JIXIAO GUANLI



经济科学出版社  
Economic Science Press

---

方振邦 著

---

**战略与战略性绩效管理**

经济科学出版社

责任编辑：张建光  
责任校对：王肖楠  
版式设计：代小卫  
技术编辑：邱 天

## 战略与战略性绩效管理

方振邦 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

德利装订厂装订

787×1092 16 开 17.75 印张 260000 字

2005 年 5 月第一版 2005 年 5 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-4890-9/F·4162 定价：29.60 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



## 作者简介

方振邦，男，1966年6月生，经营学博士、副教授；1989年6月毕业于吉林大学行政学院，获法学学士学位；1991年于中国人民大学劳动人事学院攻读硕士学位，研究方向为人力资源管理；1994年获硕士学位，同年9月留校从事教学科研工作；1996年公派赴韩国国立忠南大学商学院攻读博士学位，1999年获经营学博士学位，研究方向为人力资源管理与组织行为；1994～2002年在中国人民大学劳动人事学院工作，任讲师、副教授，研究生导师；现任中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长、副教授，研究生导师、中国人民大学人力资源开发与管理研究中心副主任、韩国国立忠南大学校亚细亚地域研究所研究员、国家人事部国家公务员考试专家委员会委员。著有《绩效管理》、《管理思想百年脉络》、《日本国家公务员制度》、《韩国劳资关系》等多部著作及译著，主持、参与过中国国际航空公司、首创集团、云南省电信公司、烟台荏原空调设备有限公司（中日合资）、中国国际电视总公司等数十家中外大型企业的人力资源管理咨询工作，并担任国内多家企业的管理咨询顾问。

## 序 言

20世纪以来，随着企业经营环境的迅速变化，企业管理面临着极大的不确定性，其管理重心和范围也不断演变，由生产管理阶段、经营管理阶段逐步发展到战略管理阶段。随着改革开放的深化，市场化进程的加快，科学技术的进步，经济全球化和一体化趋势的加强，中国企业面临着日益激烈的市场竞争，战略管理在现代企业经营管理中发挥着举足轻重的作用。企业只有注重战略管理才能在激烈的竞争中得以生存，才能完成二次创业并不断发展。战略管理的目的在于创造并利用新的和不同于以往的机会，更主动地塑造自己的未来。利用战略管理，一方面可以积极地规划出公司未来发展的方向；另一方面，与运营效益不同，战略关心的是如何将活动有机的结合起来，也就是将公司中各部门和员工做出的决策和采取的行动在全公司内协调起来，从而赢得可持续性的竞争优势。

在战略管理过程中，尤其是在战略实施过程中，人力资源管理是一种核心管理活动，企业战略得以有效实施的程度主要取决于对人力资源的管理。德鲁克认为，企业在可以得到的一切资源中，人是惟一能够增长和发展的资源，而人又不同于一般的资源，就个人来说，他们有其生理特性和社会特性，用于增值的是他们拥有能力的使用而非其本人的消耗。这就使得企业在使用人力资源时，要充分考虑到满足人的生理特性和社会特性的需求，从而使其充分发挥潜能。在当今知识经济时代中，人作为知识这种无形财富的载体，如何发挥其价值就显得意义更为重大。另外，企业是众多员工的集合，要想达到“1+1>2”的效果，就必须协调处理好人际关系，形成合力。这些重要问题均属于人力资源管理的范畴，人力资源管理

在处理这些问题时必须遵循人力资源战略与企业总体战略保持一致的原则。但在企业管理实践中，人力资源战略与企业战略经常出现偏离，从而影响企业的绩效。这就要求对企业战略与人力资源战略加以整合，消除二者的分歧，协调好它们之间的关系。

事实上，人力资源战略与企业总体战略能否保持一致，很大程度上取决于是否具备与企业战略相匹配的绩效管理体系，即战略性绩效管理。作为人力资源管理系统的核心，科学的绩效评价体系和绩效管理过程，正日益成为连接企业战略和人力资源这一企业战略性资源的纽带，日益成为现代企业管理实现效率和效益两个有效性的关键，日益成为国内外企业管理实践者和管理学家关注的焦点。从发达国家的管理实践看，基于企业战略的绩效管理发展十分迅速，绩效评价方法和工具逐步改进并日臻成熟。众多目光敏锐的国内企业家也逐渐意识到绩效管理的重要作用，并积极尝试把国际上优秀企业广泛采用的绩效评价方法和工具引入到国内企业管理实践中，但实际的实施效果却并不像预期中的那样理想。究其原因，主要是众多国内企业没有深刻体会现代绩效管理的战略性，没有很好地把握企业战略管理和绩效管理的结合点，反映在实践中，不是企业战略因为没有科学的绩效管理体系的有效支撑而成为“空中楼阁”，就是绩效管理体系因为缺乏战略导向而成为“无源之水”。这是制约当前国内企业管理水平飞跃的重要障碍，也是众多管理实践者的困惑所在。

本书通过介绍企业战略及人力资源战略有关内容，探讨企业战略与人力资源战略的协调与配合问题，回顾绩效管理理论和实践的发展，并在此基础上向读者剖析战略性绩效管理体系。综合国内外企业管理的实践研究表明，不论采用何种具体形式，一个卓越的战略性绩效管理体系应该包括以下内容：三个目的、四个环节和五个关键决策。具体而言，绩效管理是一个完整的系统，由计划绩效、监控绩效、评价绩效和反馈绩效四个环节形成一个闭合循环。在实施绩效管理时，评价什么、评价周期、谁来评价、评价方法和评价结果的应用这五个关键决策始终贯穿在绩效管理循环的四个环节之中，它们对企业绩效管理的实施效果起着决定性的作用，最终为企业实现战略目的、管理目的和开发目的奠定坚实的保障。为了更好的阐释企业战略和战略性绩效管理，本书还引入了大量作者多年从事人力资源研究和企业人力资源管理咨询实践的成功案例，希冀通过理论和实践

结合，能对国内战略管理和绩效管理的实践有所启发，并在实践检验的基础上也能为国内管理学界的理论研究有所贡献。

管理是艺术，也是技术，是艺术与技术的辩证法，而战略性绩效管理就是联系企业战略和战略性人力资源的桥梁和纽带，是解决企业管理中“战略悬空”与“考核失灵”矛盾关系的钥匙，我们希望广大的企业家和管理者能用这把钥匙早日开启中国企业管理的大门。

# 目 录

序言 .....	1
<b>第一章</b>	
企业战略与人力资源战略 .....	1
第一节 企业战略与战略管理 .....	1
第二节 人力资源战略 .....	38
第三节 企业战略与人力资源战略 .....	46
<b>第二章</b>	
战略性人力资源管理中的绩效管理 .....	62
第一节 战略性人力资源管理 .....	62
第二节 战略性人力资源管理系统 .....	69
第三节 绩效管理在战略性人力资源管理系统中的地位 .....	76
<b>第三章</b>	
绩效管理的主要工具与技术 .....	93
第一节 组织效能评价标准 .....	94
第二节 目标管理 .....	98
第三节 关键绩效指标 .....	104
第四节 平衡计分卡 .....	109
<b>第四章</b>	
战略性绩效管理体系的设计与应用 .....	122
第一节 战略性绩效管理的三个目的 .....	123
第二节 战略性绩效管理的四个环节 .....	127
第三节 战略性绩效管理的五个关键决策 .....	176
第四节 战略性绩效管理系统的的评价标准 .....	256
第五节 网络化绩效管理系统的的应用 .....	263
参考文献 .....	272



## 第一章

# 企业战略与人力资源战略

### 第一节 企业战略与战略管理

#### 一、企业与企业目标

所谓企业，就是指在市场竞争的环境中，通过有效地整合和利用各种资源来实现自身价值最大化的组织。企业内的资源主要分为两类：生产资料资源（包括土地、资金、技术、信息等）和人力资源。企业通过整合这两类资源来满足其利益相关者（股东、客户、员工、供应商等）的利益，从而实现企业的价值最大化（如图 1-1）。

企业组织与其他组织相比，主要有以下几方面特征。

(1) 企业是以营利为目的从事生产经营活动的组织。

德鲁克（Peter F. Drucker）认为，工商企业的实质、决定其性质的根本原理就是经济绩效。他还指出，企业为经济绩效而存在。这是企业与公共部门或公共组织的根本区别，但这并不意味着利润是企业存在的惟一目的。

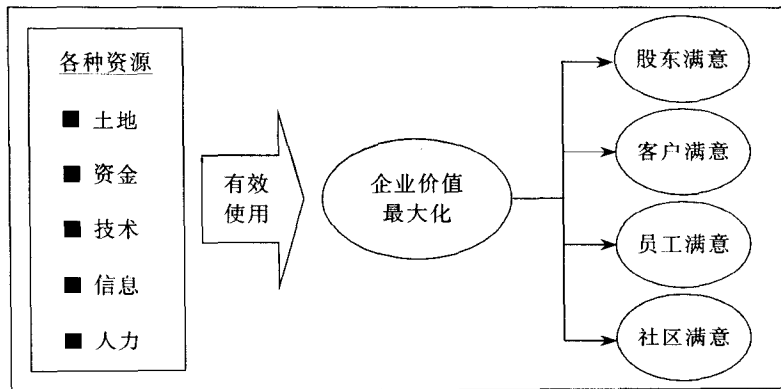


图 1-1 企业及其目标

### (2) 企业必须拥有一定资源。

资源是企业存在的基础。这里的资源不仅包括生产资料资源，而且包括人力资源。企业同时拥有这两种资源并将二者进行结合，才能形成一定的生产经营能力，从而实现企业价值最大化的目的。

### (3) 企业中必须存在管理机制和管理活动。

德鲁克把管理人及管理活动放在企业运行的核心地位。他认为，企业不是资源的简单聚合，没有管理，经济绩效就不可能从资本这种没有生命的资源中产生；没有管理，“生产资源”就只能是资源，永远也不会变成有使用价值的产品。

总之，企业就是通过“管理”这种黏合剂，将企业内的各种资源整合在一起，使其整体大于部分之和，产出大于投入，从而实现企业营利和价值最大化的目的。

企业目标是企业运营中所希望取得的成就，是管理活动所要达到的目标。它不仅是企业工作和工作配置的基础，也是企业结构、各项主要业务活动以及对企业员工分配任务的决策依据。

## (一) 企业目标的多重性

企业目标的“多重性”包括两方面的含义：一方面，从纵向上看，企业目标是多层次的，企业中处于不同层级的单位或个人有各自不同的目

标；另一方面，从横向上看，企业目标是多方面的，而不是单一的。

首先，目标是多层次的，它不仅包括企业整体层面上的目标，还包括各职能部门或经营单位的目标。企业的整体目标被转化为各部门或经营单位的具体目标，即从企业整体目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标，这样形成一个“自上而下”的目标层级结构（如图1-2）。在此结构中，某一层的目标与下一层的目标连接在一起，每个人对他所在单位成果的贡献都很明确。如果所有的人都实现了他们各自的目标，则他们所在单位的整体目标将会实现，从而达成企业整体目标。

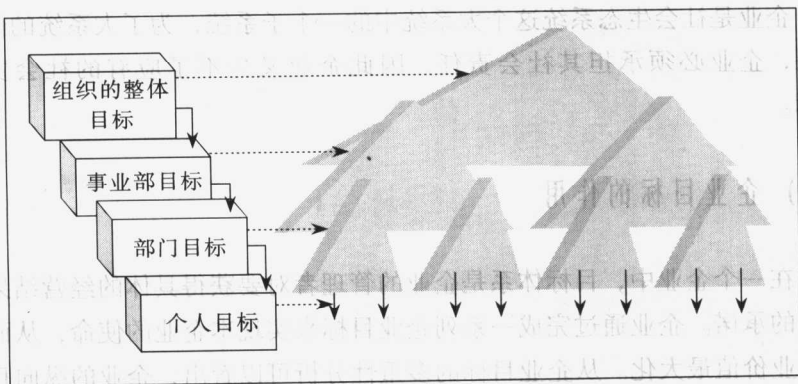


图 1-2 企业目标的层级结构

其次，目标是多方面的。德鲁克曾说：“企业的每个领域都必须有目标，其绩效和结果直接影响到该企业的生存和繁荣。”从横向上看，企业的目标主要包括以下几个方面。

#### (1) 利润目标。

企业没有利润，其他目标则不免流于空谈。所有各项目的达成，需要投入各种资源。如果企业不能赚取利润来补偿其投入，那么企业将无法生存，各项目的实现更无从谈起。

#### (2) 市场营销目标。

企业必须“创造”顾客，因此企业必须具有市场营销目标，如市场定位、市场占有率、销售额和客户数量等。

#### (3) 创新目标。

在科技迅速发展的今天，企业要获得竞争优势，保持可持续发展，就必须具备持续的创新能力，否则摆脱不了消亡的命运。所以企业必须具备创新目标，如开发新产品，革新生产组织形式，开发新市场等。

#### (4) 生产力目标。

任何企业都有赖于经济学上所称的生产三要素，即人力资源、资本资源和物力资源。只有这些资源得到有效的整合和运用，不断提高其生产力，才能使企业得以生存和发展。因此，企业也少不了要有一套生产力目标，如年产值等。

#### (5) 社会责任目标。

企业是社会生态系统这个大系统中的一个子系统，为了大系统的健康发展，企业必须承担其社会责任，因此企业又少不了应有的社会责任目标。

## (二) 企业目标的作用

在一个企业中，目标体系是企业的管理者对要获得具体的经营结果所做出的承诺。企业通过完成一系列企业目标来实现本企业的使命，从而实现企业价值最大化。从企业目标的多重性分析可以看出，企业的纵向目标指明了企业中各层级的单位或个人的努力方向，横向目标则在企业的经营管理中发挥着极其重要的作用。

(1) 各方面的目标综合起来就足以反映企业经营状况，从而便于企业的管理者和员工了解企业的具体运行状况。

(2) 横向上的目标可以用来预测企业的行为。企业外部的利益相关者通常就是靠企业的目标来预测企业行为的。当然，企业内部员工也会根据企业的目标预测企业行为，从而来调整自己的行为。

(3) 企业目标还可用来评价企业决策的优劣。企业的决策必须与企业的目标保持一致。若企业的决策对企业目标的达成有阻碍作用，那么这样的决策不是企业所希望的。

通过对企业和企业目标的剖析可以看出，企业正是通过建立一套目标体系以引导员工的努力方向，来监测企业的经营过程以实现企业的总体目标。进入企业管理的战略管理阶段，企业战略的制定和实施关系到企业的

生存和发展，如何通过建立一套基于实现企业目标的战略体系，成为企业生存和发展的关键。

## 二、企业战略的类型

长期以来，管理学界对企业战略的看法并不一致。阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler, 1962年）提出企业战略由三部分构成：企业的长远目标、实现目标的行动方案和资源分配。伊戈尔·安索夫（H. I. Ansoff, 1965年）认为，企业战略是由产品市场范围、成长方向、竞争优势和协同效应四要素构成。随着对企业战略研究的深入，詹姆斯·奎因（James Quine, 1980年）认为，企业战略是一种计划，用以整合组织的主要目标、政策和活动次序。从学者们的研究可以看出，虽然对企业战略没有统一的定义，但基本认为企业战略是企业管理层所制定的“策略规划”，是以企业未来为出发点，旨在为企业寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略，是企业为自己确定的长远发展目标和任务，以及为实现这一目标而制定的行为路线、方针政策和方法。正如乔伊尔·罗斯（Jowell Rose）和迈克尔·加米（Michael Jamie）所说：“没有战略的组织就好像没有舵的船，会在原地打转。”表1-1是从不同角度对企业战略进行的分类。

表1-1 企业战略的分类

分类标准	战略类型	注 释
基于战略层次的划分	公司战略 经营战略 职能战略	整个公司和所有业务的战略 各个业务领域的战略 各个业务领域中各个具体职能单元的战略
基于公司整体方向的划分	增长型战略 稳定型战略 紧缩型战略 混合型战略	扩张公司活动的战略 不改变公司现有活动的方向性战略 压缩公司活动水平的战略 以上三种战略中两者或三者同时使用的战略

续表

分类标准	战略类型	注 释
基于成长机会和制约条件的划分	进攻型战略	利用企业有利条件, 寻求成长机会的主动出击的战略
	防御型战略	针对企业发展的威胁, 强化自身的薄弱环节的对策性战略
基于战略态势的划分	防御者战略	在有限的市场范围内, 通过深入开发提高效率、维持竞争能力的战略
	探索者战略	不断探索新产品、新市场机会的战略
	分析者战略	有稳定的事业和领域, 很高的市场占有率, 并注意开发或引进有希望的新产品的战略

## (一) 基于战略层次的划分

### 1. 四层次说

美国战略管理学专家亚瑟·A·汤姆森 (Arthur A. Thompson)、A·J·斯迪克兰德 (A. J. Strickland) 认为: 在业务多元化的公司中, 战略分为四个截然不同的层次, 整个公司和所有业务的战略 (公司战略)、公司多元化业务中各个业务领域内的战略 (业务战略)、各个业务领域中各个具体职能单元的战略 (职能战略) 以及在基本的经营运作单位的一个更窄的战略 (经营运作战略); 在单业务部门中, 如果向其他业务领域扩张尚未形成公司的战略制定的积极决策点, 那么就只有三个层次的战略 (公司战略、职能战略以及经营运作战略)。

公司战略是公司如何发展的策略规划。它主要涉及的问题是公司在各个不同的行业中确立公司的业务地位, 以及采取什么样的行动和策略来改善公司多元化经营所进入的业务领域的业绩。公司战略是决定公司未来的发展方向的, 通常是由最高管理层制定的。

业务战略指的是各项业务的管理策略规划。它体现在管理层为取得某一特定业务领域中经营的成功而制定的行动方案 and 经营策略模式中。业务战略的核心是如何建立并加强公司在市场上的竞争地位, 涉及的主要问题是公司的管理部门为了在某一具体的业务中产生良好的业绩应该采取什么样的行动和策略。

职能战略指的是管理者为特定的职能活动、业务流程或业务领域内的重要部门所制定的策略规划。职能战略所涉及的问题是：制定一个管理策略规划，管理某项业务中某项主要的活动——研究与开发、客户服务、分销、财务、人力资源，等等；某项业务有多少对战略起关键作用的活动，就应该有多少职能战略。

经营运作战略所关注的是一些范围更窄的战略行动和经营策略。其涉及的主要问题是管理某项业务中的一线组织单元（如生产工厂、销售地区、分销中心），以及如何开展那些具有战略重要性的任务（如原材料采购、存货控制、维修、装运、广告运作），通过经营运作战略的实施来支撑其他层次的战略。

## 2. 三层次说

赫发·苏恩得尔（Hofa Schendel, 1978年）、罗伯特·M·格兰特（Robert M. Grant, 2001年）和斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）等将战略分为三个层次，即公司战略、经营战略、职能战略，在此称之为“三层次说”。其中，公司战略、经营战略、职能战略的含义与汤姆森、斯迪克兰迪的前三个层次战略含义基本相同。公司战略描述公司总的方向，主要表明在增长、多种业务和产品种类的管理等方面的态度，决定企业应该选择哪类经营业务，进入哪些领域。经营战略通常发生在事业部或产品层次上，它重点强调公司产品或服务在某个产业或事业部所处的细分市场中竞争地位的提高，主要包括竞争战略与合作战略。经营战略主要涉及如何在所选定的领域内与竞争对手展开有效的竞争，关心的主要问题是开发哪些产品或服务，以及将这些产品提供给哪些市场，以达到组织的目标，如远期盈利能力和市场增长速度等。职能战略为营销、研究开发等职能领域所采用，它们通过最大化资源产出率来实现公司和事业部的战略和目标，它主要涉及如何使企业的不同职能，如营销、财务和生产等更好地为各级战略服务，从而提高组织的效率。

从三层次说和四层次说的具体内容来看，二者有很多结合点。相比较而言，三层次说的接受面更为广泛。企业的战略是一个战略组合，其中包含了企业组织层次中各级管理者所制定的战略。各层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围各有不同。高层次的战略

变动往往会波及低层次战略，而低层次战略影响范围较小，尤其是职能部门战略，一般可以在部门范围内加以解决。由于不同层次战略的相互作用，各层次战略之间以及目标体系必须要相互协调，只有战略的各个层次之间以及目标体系和战略各个层面统一协调起来，才能使各层次战略与目标在相互促进中实现，为企业带来竞争优势（如图1-3）。

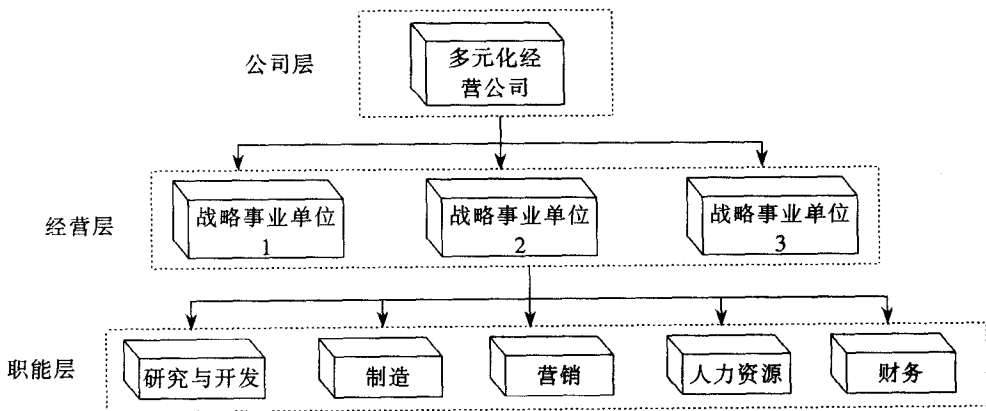


图 1-3 战略的层次

资料来源：《管理学》斯蒂芬·P·罗宾斯，中国人民大学出版社，1997年。

## （二）基于公司整体方向的划分

许多学者（Certo & Peter, 1988年；Johnson & Scholes, 1993年；Buenes, 1996年）把一系列公司战略整合为四大类战略，即增长型战略（Growth）、稳定型战略（Stability）、紧缩型战略（Retrenchment/Withdrawal）和混合型战略（Combination）。

### 1. 增长型战略

从企业发展的角度来看，任何成功的企业都经历过长短不一的增长型战略实施期，因为从本质上说，只有增长型战略才能不断地扩大企业规模，使企业从竞争力弱小的小企业发展成为实力雄厚的大企业。与其他类型的战略态势相比，增长型战略具有以下特征：



(1) 实施增长型战略的企业不一定比整个经济增长速度快,但它们往往比其产品所在的市场增长得快。企业不应该仅仅追求绝对市场占有率的增长,更要衡量相对市场占有率的增长态势。通常情况下企业销售增长率应该高于产品的市场增长率。

(2) 实施增长型战略的企业往往取得大大超过社会平均利润率的利润水平。由于发展速度较快,这些企业更容易获得较好的规模经济效益,从而降低生产成本,获得超额利润。

(3) 采用增长型战略的企业倾向于采用非价格的手段同竞争对手抗衡。由于采用了增长型战略的企业不仅仅在开发市场上下工夫,而且在新产品开发、管理模式上都力求具有竞争优势,一般来说总是以相对更为创新的产品或服务以及管理上的高效率作为竞争手段,而不是价格战。

(4) 增长型战略鼓励创新。这些企业常常开发新产品、新市场、新工艺和老产品的新用途,以把握更多的发展机会,谋求更大的风险回报。

(5) 与简单地适应外部条件不同,采用增长型战略的企业倾向于通过创造新产品或创造对原有产品的需求来改变外部环境,并使之适合企业发展目标。这种引导或创造合适的环境是由其发展的特性决定的,要真正实现既定的发展目标,势必要有特定的合适的外部环境,主动改变环境以利于自身发展往往比被动适应环境更为有效。

采用增长型战略有利有弊,其优点表现在以下几点:

(1) 企业可以通过发展扩大自身价值,这体现在经过扩张后的企业市场份额和绝对财富的增加。

(2) 企业能通过不断变革来创造更高的生产经营效率与效益。采用增长型战略的企业可以获得过去不能获得的崭新机会,避免企业组织的老化,使企业总是充满生机和活力。

(3) 增长型战略能保持企业的竞争实力,实现特定的竞争优势。如果竞争对手都在采取增长型战略,而企业采取稳定或紧缩型战略,那么很有可能在未来失去竞争优势。

但是,增长型战略也有以下缺点:

(1) 在采用增长型战略获得初期的效果后,有可能导致盲目的发展和为了发展而发展,从而破坏企业的资源平衡。

(2) 过快的發展很可能降低企业的综合素质,使企业的应变能力虽