

工商管理经典译丛·会计与财务系列

PERFORMANCE MEASUREMENT & CONTROL SYSTEMS
FOR IMPLEMENTING STRATEGY. TEXT & CASES

业绩评价与控制系统

罗伯特·西蒙斯 (Robert Simons) 著 刘俊勇 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

 Pearson

 中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

工商管理经典译丛·会计与财务系列



工商管理经典译丛
会计与财务系列

PERFORMANCE MEASUREMENT & CONTROL SYSTEMS
FOR IMPLEMENTING STRATEGY, TEXT & CASES

业绩评价与控制系统

罗伯特·西蒙斯 (Robert Simons)

刘俊勇

著
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

业绩评价与控制系统/罗伯特·西蒙斯 (Robert Simons) 著; 刘俊勇译. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 8

(工商管理经典译丛. 会计与财务系列)

ISBN 978-7-300-23114-3

I. ①业… II. ①罗… ②刘… III. ①经济绩效-经济评价 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 163733 号

工商管理经典译丛·会计与财务系列

业绩评价与控制系统

罗伯特·西蒙斯 著

刘俊勇 译

Yeji Pingjia yu Kongzhi Xitong

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 39 插页 1

字 数 965 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价 89.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

译者序

近些年，本人参与了一些大中型企业的战略执行系统设计，当我与管理者讨论他们制定的战略时，我发现许多战略很难得到执行。其中的原因包括：有些战略的假设存在重大错误，有些战略描述不清晰，有些战略目标无法转化为可衡量的绩效评价指标，有些战略的执行结果与薪酬激励脱钩，等等。当前，众多中国企业面临着执行新的五年计划的挑战。在本书中，罗伯特·西蒙斯教授采用全新的集成架构，为管理者提供了高效管理控制的理念、工具、方法以及大量的实务案例。这些工具和方法可以帮助管理者检查他们制定的战略中存在的缺陷，也可以帮助他们通过运用创新的财务和非财务管理控制系统实现企业战略目标。

作为译者，我在 MBA、MPAcc 和高级经理人培训项目中已使用本书多年，也很高兴有机会翻译本书。基于教学、翻译工作和服务企业的体验，我认为本书有以下三个特点：

一、本书中的所有材料都已经在课堂内外经过了严格的测试

成书之前，本书的内容一直作为哈佛商学院 MBA 课程“实现利润目标与战略”的教学内容，长达三年之久。至今，本书的部分章节也一直用于哈佛商学院举办的高级经理培训课程，以及许多企业的培训课程。本书中提供的教学案例得到了哈佛商学院及其他众多商学院的课堂检验。许多美国以及国际上知名的公司都已成功地应用了这些全新的概念。经过反复的测试和修订，形成了这一理论和实践紧密结合的最新实用方法。

二、本书提供了全新的管理控制系统架构

本书共分为四篇。第一篇阐述了战略执行的基础，包括第 1 章至第 4 章，分别阐述了企业组织需要平衡的五大矛盾、战略的基本概念体系、基于绩效的组织设计，以及绩效评价和控制中的信息运用。特别是作者在第 4 章提出的“投入—流程—产出”绩效指标开发模型，拓宽了我们的视野。第二篇阐述了大量的绩效评价和控制的工具，包括第 5 章至第 9 章，作者既阐述了传统的财务评价指标、差异分析，也应用了平衡计分卡等创新工具。特别是作者在第 5 章创新性地提出了三个利润轮模型，使我们对传统财务评价指标之间的关系又有了新的理解。在第 6 章提出的战略性利润绩效分析框架将盈利分析分为竞争效果和运营效率两大部分，极大地拓宽了传统财务报表分析的局限性。第三篇阐述了管理者如何运用这些方法来实现利润目标和战略，包括第 10 章至第 14 章。作者在此部分应用其在《控制杠杆》一书中提出的四种控制系统来实现利润目标和战略。信仰控制（使命、愿景和价值观）和边界控制（商业行为和战略风险）是绩效评价工具应用的基础，诊断控制（绩效评价）监控战略执行效果并纠正偏差，交互控制令管理者和员工将注意力集中于战略不确定性问题并激发新的行动和战略。第四篇通过实务案例阐明关键概念和管理方法。本部分提供了 33 个实务案例，涉及不同行业和规模的企业组织，包括 ABB、强生和花旗银行等知名企业的实践，特别有



助于管理者和读者理解本书的概念、工具和方法。

三、本书是哈佛管理控制学派的重要组成部分

哈佛商学院会计与管理系已故教授罗伯特·安东尼在 1965 年开创性地提出了管理控制概念。他将管理控制定义为“在组织目标达成的过程中，管理者确保有效率和效果地取得、使用资源的程序”。管理控制关注的是战略执行。安东尼的管理控制以财务责任和会计控制为主导，在当时的企业实践中与其对应的就是预算管理系统。以预算管理为基础的管理控制系统过于侧重财务指标和分析评价方法的运用，深受诟病。后来，哈佛商学院会计与管理系的罗伯特·西蒙斯教授和罗伯特·卡普兰教授从不同角度对安东尼教授提出的管理控制框架进行了发展。卡普兰教授提出的平衡计分卡强调财务指标与非财务指标的结合，本人有幸翻译了卡普兰教授的《平衡计分卡》和《战略地图》两本书。西蒙斯教授的框架站得更高，为高层管理者提供了高层级的视角，比如信仰系统和边界系统，如果管理者应用得当，将会极大地减少绩效评价系统中存在的负面作用。

本书不仅适合企业的高层管理者、中层管理者阅读，也适合战略管理、运营管理、财务管理、管理会计的专业人士阅读。此外，本书也适合作为工商管理硕士（MBA）、会计专业硕士（MPAcc）等专业学位研究生的学习参考资料。建议读者可以将本书与西蒙斯先生的著作《七个战略问题》、《控制杠杆》结合起来阅读和应用。

本书的翻译由刘俊勇全面负责，参加各章翻译的有中央财经大学 2012 级会计专业硕士宋春雷和 2009 级会计学（注册会计师方向）班的余寒、邱晔、武书平、曹源、石瀚、殷宏洋、吕纓同、吴与伦、曹宝莹、朱梅、陈頔、郭郁如、张梓晗、孟潇、郭瀚驰、汪洋浩和郑宇航等同学。我在 2012 年春季为 2009 级会计学（注册会计师方向）班的同学讲授“公司业绩评价与激励机制”课程，使用本书作为教材，该班上述同学的积极参与让我有信心来翻译此书。感谢宋春雷在本书翻译中所做的大量组织管理工作以及初校工作。感谢中央财经大学 2014 级会计学硕博连读生李鹤尊对本书译稿二校所做的大量工作，也感谢我本学期任教的 2014 级会计学（管理会计方向）班的全体同学参与了书稿的校对工作。在上述工作的基础上，我进行了最终译校。

本书涉及的知识不仅包括会计和财务管理，还包括战略管理、运营管理、客户管理、产能管理、信息系统。囿于知识和能力所限，本书的翻译中难免有诸多不足，欢迎读者不吝赐教。

我们的联系邮箱为：13911909589@139.com。

刘俊勇

于北京太阳园

前 言

在 21 世纪，企业战略执行需要运用新的会计工具和控制工具。技术创新的加快，竞争者的强大，消费者需求的提高，从根本上改变了竞争的动态。本书将最新的业绩评价和控制技术与实际竞争、战略和组织设计融为一体。任何有志于投身商业的人士，不论是富有经验的管理者还是初出茅庐的学生，都会从理解这些新的概念和战略执行手段中获益匪浅。

本书中所有的材料都已经在课堂内外经过了严格的测试。本书的内容一直作为哈佛商学院 MBA 课程“实现利润目标与战略”的教学内容，长达三年之久。部分章节曾用于哈佛商学院举办的高级经理培训课程，以及许多企业的培训课程。案例教学得到了哈佛及其他众多商学院的课堂检验。许多美国以及国际上知名的公司都已成功地应用这些全新的概念。经过反复的测试和修订，形成了这一理论和实践紧密结合的最新实用方法。

本书共分为四篇。第一篇阐述了战略执行的基本概念；第二篇阐述了大量的绩效评价和控制的工具；第三篇阐述了管理者如何运用这些方法来实现利润目标和战略；第四篇通过实际案例阐述了一些关键概念和管理方法。本书中的概念都通过现实生活中的案例阐述。书后还有大量的参考文献，以供对一些额外题目有兴趣的读者了解。

第 1 章提出组织矛盾这一战略成功的本质，并为第一篇——战略执行的基础——做好准备。在本章中，我们将讨论如何平衡利润、成长和控制之间的矛盾，短期利益与长期利益之间的矛盾，公司成员不同预期之间的矛盾，人们行为的动机。

第 2 章我们将要探讨业务战略的形成和实施基础。我们将讨论如何分析一个公司的竞争力和获利能力。然后从四个角度观察战略：企业愿景、市场定位、目标与计划以及新型行动模式。我们将会论证每一种战略执行的方法都需要各自不同的绩效评价手段和控制方法。

第 3 章介绍了组织设计的要点。在这一章中，我们探讨将企业按照与地域、产品、客户群体的业务功能相对的分类方法的含义。我们将介绍对于设计有效的绩效评价系统的本质的关键概念，比如控制范围、责任范围以及专注度范围。

第 4 章围绕引言部分展开。在这一章中我们将要学习管理者如何运用信息控制关键结果。我们将要讨论监控、评估技术的可行性、信息成本以及创新的绩效评价与控制的效果。最后，我们讨论管理者如何运用信息进行决策和控制，以及发出信号、学习和外部交流等工作。

本书的第二篇——建立绩效评价系统——从第 5 章开始。在第 5 章中，我们将展示如何制定有效的利润计划。我们利用利润轮模型（profit wheel model）阐述了如何对销售额、利润、现金流量、新设资产投资、净资产收益率以及资产周转率（asset turnover）进行准确的评估。我们阐明了如何获取（收集）、分析数据及假设，展示了对预测进行敏感性分析的



效果。本章最后我们阐述了如何运用一个利润计划来检验一项战略的有效性。

第6章展示了如何运用战略性盈利能力分析来计算来自竞争效果的利润以及来自运营效率的利润。还提供了与利润计划、市场份额、收入、效率和成本相关的公式和例子。

第7章为配置资源提供了工具。对于提高运营效率或增加收入的资产来说，我们回顾了一些众所周知的方法，比如减少现金流量和降低内部收益率。对于设计用于提高竞争效率的资产来说，我们将会回顾几种必要的分析方法，这些方法用于确保资源与战略主动权的一致性。

第8章展示了如何将利润计划、其他的绩效评价系统与内部和外部市场联系起来。我们将讨论如何设计一个内部转移定价系统。此外，我们讨论如何创造财务和非财务指标将公司业绩与资本市场、供给市场和消费者市场联系起来。最后，我们阐述了如何运用剩余收益法比如经济增加值。

第9章通过描述如何建立一个平衡计分卡结束本书的第二篇。利用内部价值链模型，我们讨论平衡计分卡如何支持并能够使创新、运营和售后业务起作用。我们描述如何建立绩效指标监督财务目标、客户目标、内部流程目标以及学习成长目标的完成度。

本书第三篇——实现利润目标和战略——聚焦于管理者在实际中是如何运用这些技术方法来达到业务目标的。

第10章介绍了诊断和交互控制系统。我们阐述了管理者如何使用这些系统来实施自上而下的战略，以及引导自下而上的应急战略。另外，我们探讨使用业绩评价和控制系统带来的特殊风险。

第11章聚焦于目标的设定以及激励措施的运用。我们将会学习到如何运用目标来沟通战略、目标值、对标和激励的重要性，以及目标运用的多重目的，包括计划、协调、激励和评价。

第12章提供了识别战略风险的工具。我们阐述了如何运用业绩评价和控制系统监控运营风险、资产减值风险、竞争风险和特许权风险。我们介绍了风险披露算法——一种用来测量可能导致失误和破产的压力的类型和量级的工具。最后，我们考虑了错误传递和欺诈的可能性。

第13章概述了用于控制风险的商业行为边界和战略边界的设计及使用。我们展示了一种用来设计内部控制系统的框架，该框架可用于保护信息和资产。我们复习了行为和激励假设，作为这些系统的基础。

第14章，作为结尾，将关键概念放入一个综合模型——控制杠杆之中。我们从两方面对这种方法的作用进行例证：一是对业绩评价和控制系统在商业生命周期上的介绍；二是负责新业务的管理者对控制杠杆的使用。

当我回顾整本书的涉猎范围时，我意识到如果没有那么多人的帮助，我不可能完成这样一个宏大的项目。作为我15年的朋友和同事，Robert Kaplan贡献了第9章“建立平衡计分卡”。作为一名公认的专家 and 这个绩效评价工具的创始人，Bob慷慨地允许我把这一章及他的许多案例收录到本书中。哈佛商学院的博士毕业生、西班牙哈瓦那大学的助理教授Antonio Davila，在哈佛学习的四年中和我在这个项目上进行了密切的合作。Tony帮助我撰写了第5、6章，准备文献目录初稿，对很多章提供了细节评注和建议，并且是书中许多案例（材料）的合作作者。另一位博士生，现在在日本早稻田大学的Ken Koga，提供了电脑输入工作，并提供了许多有帮助的意见。同在MBA课程中主讲“实现利润目标与战略”的教师Thomas Piper，本书许多案例的作者William Bruns，以及当我在准备原稿时的访问学者Marc Epstein和John Waterhouse，提供了许多观点和方法。William Fruhan教授慷慨地



允许我在书中使用他写的一个案例。

我还要感谢哈佛商学院出版社 (HBS Press and HBS Publishing) 允许我使用我的《控制杠杆》一书中的材料和复制哈佛的案例研究材料。哈佛商学院出版社的编辑 Audrey Barrett 在收集案例以及获得出版社的允许方面对我提供了非常大的帮助。

许多朋友对初稿的意见使我受益匪浅，他们是：Michael Alles (得克萨斯大学奥斯汀分校)、Shahid Ansari (加州州立大学，北岭市)、Howard Armitage (滑铁卢大学)、Jacob Birnberg (匹兹堡大学)、Len Brooks (多伦多大学)、Clifton Brown (伊利诺伊大学香槟分校)、Kung Chen (内布拉斯加州大学，林肯市)、Chee Chow (圣地亚哥州立大学)、Kenneth Euske (纳瓦尔研究生院)、Neil Fargher (俄勒冈州大学)、Severin Grabski (密歇根州立大学)、Harriet Griffin (北卡罗来纳州立大学)、Sanford Gunn (SUNY, 布法罗市)、Susan Haka (密歇根州立大学)、Raffi Indjejikian (密歇根大学)、Christopher Ittner (宾夕法尼亚大学，沃顿商学院)、Stephen Jablonsky (宾州州立大学)、Douglas Johnson (亚利桑那州立大学)、Charles Klemstine (密歇根大学)、Laureen Maines (印第安纳大学)、Steve Reimer (艾奥瓦大学)、Alan Richardson (Queen's 大学)、Toshi Shibano (芝加哥大学)、Michael Shields (密歇根州立大学) 以及 John Vogel (洛克希德·马丁)。

在我检查和修订不同版本的书稿时，哈佛商学院“实现利润目标与战略”课程中的同学们向我反馈了幽默而独到的建议。这些学生包括：Nicole DeHoratius, Timothy Dornan, Kenneth Gonzalez, Uchechi Orji, Yungwook Shin 和 Kirsten Steward。他们独到的建议都在最终版本中得到体现。在此尤其要提到 Michael Mahoney，他和我一起工作了好几个月，校对、完善初稿，直至出版。Mike 提供了许多建议，准备案例声明段，并选定许多商业案例。

研究助理 Indra Reinbergs 寻找公司案例为本书提供材料，Jeff Cronin 在 Baker 图书馆分析信息，他们也都为本书做出了重要贡献。Luz Velazquez，我过去两年的助手，协助我理顺原稿和案例，并在面临截止日的压力下表现出极高的效率和积极性。Jenny Tsoulos 在检查版面校样、提交最终修改方面也提供了很有价值的帮助。

在 Prentice Hall，我得到了执行主编 Annie Todd 的许多帮助，他耐心、专业地指导项目至完成。首席编辑 PJ Boardman 提供了批判性的支持。产品编辑 Marc Oliver 和编辑助理 Fran Toepfer 都使项目按计划进行。Ann Koonce 在原稿编辑方面提供了有用的建议。市场执行经理 Beth Tolanf 在与潜在读者沟通的技巧方面提供了许多新的点子。

本书的概念、案例以及课程的发展均基于我过去三年的职业生涯。我希望读者会发现这些努力是值得的。

罗伯特·西蒙斯

目 录

第一篇 战略执行的基础

第 1 章 亟待处理的组织矛盾	3
1.1 业绩评价和控制系统	4
1.2 平衡组织矛盾	6
1.3 本章小结	12
第 2 章 成功战略的基础	13
2.1 公司战略与业务战略	14
2.2 竞争市场动态	15
2.3 业务资源与业务能力	17
2.4 4P 战略	23
2.5 本章小结	30
第 3 章 以绩效为中心的组织设计	32
3.1 结构的目的	33
3.2 工作单元设计	33
3.3 基本设计的几个选择	34
3.4 责任系统	38
3.5 专业化和市场反应能力	40
3.6 责任和控制幅度	41
3.7 专注度范围	43
3.8 本章小结	45
第 4 章 绩效评价和控制中的信息运用	46
4.1 组织流程模型	48
4.2 控制对象的选择	50



4.3	信息的使用	54
4.4	运用管理信息时的冲突	57
4.5	本章小结	59

第二篇 建立绩效评价系统

第5章	制定利润计划	63
5.1	利润计划的三个轮	64
5.2	利润轮	66
5.3	现金轮	73
5.4	ROE 轮	77
5.5	利用利润轮检验战略	81
5.6	本章小结	84
第6章	评价战略性利润绩效	86
6.1	战略性盈利能力	87
6.2	竞争效果：市场份额差异	90
6.3	竞争效果：收入差异	92
6.4	竞争效果差异总结	94
6.5	销量调整后的利润计划	95
6.6	运营效率：变动成本	96
6.7	运营效率：非变动成本	98
6.8	运营效率差异的总结	100
6.9	解析战略性盈利能力差异	101
6.10	战略性盈利能力分析的运用	103
6.11	本章小结	105
第7章	设计资产分配系统	107
7.1	资产分配系统	108
7.2	资产分类	112
7.3	资产购置计划的评价	112
7.4	将所有内容放到一起	120
7.5	本章小结	121
第8章	将绩效与市场相联系	122
8.1	转移定价：管理企业内部市场	123
8.2	转移定价选择	124
8.3	转移定价法的效果与权衡	128
8.4	将利润绩效与外部市场相联系	131
8.5	经济增加值	135
8.6	将外部市场与内部市场相联系：回归到利润计划	140
8.7	本章小结	142

第 9 章 建立平衡计分卡	144
9.1 平衡计分卡	145
9.2 测试综合绩效指标体系与单一战略之间的联系	155
9.3 四个方面够吗	157
9.4 本章小结	157

第三篇 实现利润目标和战略

第 10 章 使用诊断和交互控制系统	161
10.1 诊断控制系统	163
10.2 交互控制系统	167
10.3 管理回报率	176
10.4 基础知识归纳	177
10.5 本章小结	178

第 11 章 匹配绩效目标与激励	179
11.1 绩效目标的本质	180
11.2 绩效评价指标的选择	183
11.3 设立绩效考核标准	187
11.4 激励机制	191
11.5 福特汽车公司的管理层薪酬制度	197
11.6 本章小结	198

第 12 章 识别战略风险	199
12.1 战略风险的来源	200
12.2 内部风险压力的确定	207
12.3 错报与欺骗	210
12.4 学会避免风险	214
12.5 本章小结	214

第 13 章 战略风险管理	216
13.1 信仰和边界	217
13.2 商业行为边界	220
13.3 内部控制	223
13.4 战略边界	227
13.5 本章小结	232
附录 13A—1 信仰系统和边界系统的基本概念和总结	233
附录 13A—2 关于内部控制的行为假设	233
附录 13A—3 内部控制系统基本概念总结	235

第 14 章 战略执行中的控制杠杆	236
14.1 控制杠杆	237



14.2 控制杠杆和人的行为·····	240
14.3 控制杠杆的运用·····	242
14.4 接管新业务·····	245
14.5 实现利润目标和战略·····	247

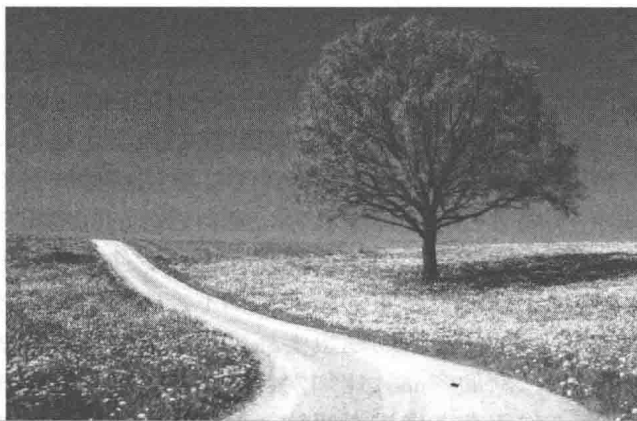
第四篇 案 例

案例 1 ATH 技术股份有限公司：创造数字的故事·····	251
案例 2 J 船舶公司·····	260
案例 3 MCI 通信公司：20 世纪 90 年代的发展计划·····	273
案例 4 Asea Brown Boveri 公司·····	282
案例 5 ABB 公司：双重责任（上）·····	292
案例 6 ABB 公司：双重责任（下）·····	295
案例 7 ABB 公司：ABACUS·····	297
案例 8 Roy Rogers 饭店·····	313
案例 9 Codman & Shurtleff 股份有限公司：计划和控制系統·····	326
案例 10 汉森滑雪用具制造公司·····	340
案例 11 Walker and Company：利润计划决策·····	346
案例 12 Froid 公司·····	355
案例 13 得克萨斯伊士曼公司（TEX）·····	365
案例 14 Burlington Northern：ARES 决策·····	379
案例 15 田纳西控制公司：战略的排序问题·····	396
案例 16 桦树纸业公司·····	406
案例 17 宝兰山有限公司·····	408
案例 18 Purity 钢铁公司，1995·····	417
案例 19 西部化学公司：部门绩效衡量·····	424
案例 20 Chadwick 公司：平衡计分卡·····	431
案例 21 美孚公司美国市场 & 精炼部：平衡计分卡·····	435
案例 22 花旗银行：绩效评价·····	449
案例 23 诺德斯特龙公司：排名的纠纷？·····	458
案例 24 Turner 建筑公司：项目管理控制系统·····	473
案例 25 玫琳凯化妆品有限公司：销售力量激励·····	488
案例 26 Duckworth Industries 公司的激励性薪酬制度·····	499
案例 27 Kidder, Peabody & Co.：创造无法找到的利润·····	516
案例 28 Westchester Distributing 公司·····	531
案例 29 ADP 公司：EFS 决策·····	540
案例 30 Hamilton 金融投资：建立在信用基础上的特许经营权·····	550
案例 31 自动化咨询服务公司（ACS）·····	566
案例 32 Becton Dickinson：设计新的战略、运营和财务规划流程·····	573
案例 33 Guidant 公司：借助管理系统形成企业文化·····	584
参考文献·····	597

第一篇

战略执行的基础

第 1 章



亟待处理的组织矛盾

- 1.1 业绩评价和控制系统
- 1.2 平衡组织矛盾
- 1.3 本章小结

假设你拥有一家位于波士顿郊区的小型服装连锁店。你从一个小店做起，并且抱着一种新奇的想法——向波士顿许多大学的大学生提供廉价但是非常时尚的服装。

通过把目标集中在大学市场，并时刻紧跟时尚和生活方式的改变，你成功地建立了一家拥有六个商店的公司。你的公司现雇用了超过 100 名员工。由于你的创新聚焦于当地的年轻市场，你的公司与该地区其他的大公司区别开来。你成功的关键在于你的员工——他们很年轻，并且能够与大学生客户相一致，他们不断实验新产品和时髦款式并建议变更商品组合。

随着公司的逐渐壮大，意料之外的问题出现了。六家店的利润出现差别，其中两家店的利润很高，但不清楚是什么原因使得它们的利润高于其他的四家。另外一家店一直表现不佳。更严重的是如果你不经常在店中，松懈的财务控制就有可能侵蚀利润。

其他的一些问题也消耗了你很多时间。你担心跟不上潮流。在一家店中，员工开始卖一些新的产品，比如素食餐。有一些新产品卖得很快，但是整个店的销售额下降了。

你正在考虑进军纽约，但你担心将会在新的设备和存货上投资多少。随着公司的壮大和扩张，你担心如何决定发展方向和共同目标。让员工跟随当地消费者的需求提出新产品建议已经成为你公司的优势，因为他们最了解消费者，但是他们的有些想法失败了，尤其在其他州中，随着商店数量的增长，地理距离的增加将会使你对公司理念的传达和你对有效管理信息的获取更加困难。

为了解决这些问题，有效的管理者依靠业绩评价和控制系统来决定方向、做出战略决策并达到预定目标。对于一个所有员工都在一起工作的小公司来说，确定方向和达到预定目标很容易。信息沟通和直接监管都可以确保公司被有效地管理，但是随着公司的壮大和扩张，这些方法变得很难实施。

这一问题的核心是一系列的矛盾——创新与控制之间的矛盾，利润和成长之间的矛盾，你的目标和员工或关心你公司的人之间的矛盾，无限的市场机遇与你有效的时间和精力之间的矛盾。

这本书描述了有效的管理者为他们领导的公司决定方向和达到预定战略目标的技术方法。解决如下问题可以成功地达到这一目标：

1. 管理者怎样才能在鼓励创新的同时确保对创新可能给企业带来的风险进行有效的控制？
2. 管理者怎样才能使公司成长，提高利润而不是降低利润？
3. 管理者怎样才能有效地与员工沟通公司的战略和目标？
4. 管理者怎样才能组织和调动各种资源以支持公司的战略目标？
5. 管理者要怎样依据重要的战略目标评价和监督员工绩效？
6. 管理者怎样才能保证公司不遭受任何难以接受的风险？
7. 高层管理者怎样才能根据每天与客户直接接触的员工获得的信息，制定和支持企业新的战略？

尽管整本书都围绕着公司和组织的业绩评价和控制系统，但是原则和方法对所有以目标为导向的、希望使绩效最大化的组织的管理者都同样适用，这些组织包括非营利的教育机构、慈善组织、政府部门、代理处以及军队等。

1.1 业绩评价和控制系统

这本书围绕的业绩评价和控制系统，是管理者用来维持或改变组织活动的正常的、



以信息为基础的日常活动和程序。^① 它有四个重要特点：

1. 任何业绩评价和控制系统的目的都是传递信息。这些系统聚焦于数据——那些有可能影响决定和管理行为的财务与非财务数据。

2. 业绩评价和控制系统是指正式的日常工作 and 程序。信息以确定的标准版本写下来或者输入计算机系统中，形成纸质文件或者以计算机为基础的系统。这些信息的记录、分析和描绘嵌入组织的节奏之中并且根据预定的实践或者按商业周期进行。

3. 我们在这本书中所学的业绩评价和控制系统是为管理者特别设计的。企业每天会产生大量的信息，但并不是每条信息都和管理者的日常工作直接相关。一个部门的利润表或消费者满意度调查报告是管理者控制系统的一部分，装卸工接到命令将存货卸到特定消费者那里的信息则不是。

4. 管理者运用业绩评价和控制系统来维持或改变企业的活动模式。正确的活动模式可能与更有效的、无差错的过程有关，比如产出率。另外，业绩评价和控制系统可能鼓励产品和内部过程的创新，比如新产品的销售率以及年增长率。

我们可以将业绩评价和控制系统想象为一辆车的驾驶系统。驾驶员通过方向盘、油门和刹车控制方向和速度；仪表盘提供关于车速、汽车关键运行系统的提前警告等决定性信息。就像一辆以最高速行驶的赛车那样，高绩效的组织需要杰出的业绩评价和控制系统，使得管理者能够在公司运营中发挥最大的潜能。

接下来的部分我们介绍利润计划系统。这些系统是一个高绩效公司业绩评价和控制系统的基础，在这本书中我们将会反复强调这一点。

□ 1.1.1 利润计划系统

每个公司都追求创造利润。一个公司要想生存和发展，资源的流入必须大于资源的流出。作为公司前进的基础，售出物品或为消费者提供服务产生的收入必须大于为这些物品和服务支付的费用。

会计系统收集公司交易的信息。各账户（如 T 字形账户）最终汇总为财务报表，如资产负债表、利润表和现金流量表。**内部控制系统**——描述由谁、如何对信息进行记录和分类的命令程序，提供了检查和平衡以确保资产安全的措施、信息的收集以及会计系统的处理是准确的。

会计系统报告的是当前或以往的数据，但是管理者不仅要了解公司在以往会计期间的表现，还必须计划公司在将来的会计期间将会或需要盈利多少。一个**利润计划**是对未来某一特定会计期间内的财务流入和流出的概要。它一般编制成利润表的常见格式（相似于财务会计的一种用法）。管理者必须计划，从而：（1）确定一项业务需要的资源类型与数量；（2）估计将要由公司提供的资源。分析资源需要——比如对现金需求、机器和设备、设施分布的估计——是非常必要的，可以借此预测公司现在的偿债能力和未来投资方面的能力。

利润计划包括：分析以往的趋势、对原因和影响做出假设、对结果做出预测（比如：广告对收入增长产生怎样的影响）。举例来说，对于一家滑雪用品生产厂，分析以往趋势可能包括看过去三年每月收入如何增长或减少。管理者需要对预期利息费用、可能性和购买材料和服务的成本做出假设。管理者还需要根据消费者需求和竞争者价格的

^① Robert Simons, *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 5.