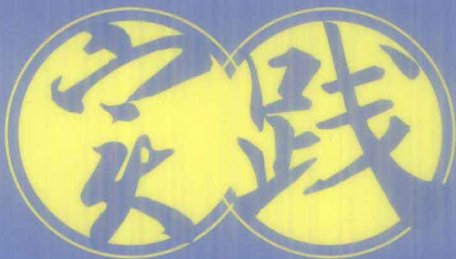


战略绩效管理

最佳



ZHANLUE JIXIAO GUANLI

ZUIJIA SHIJIAN

本书让你熟练掌握**战略绩效管理**所需的方法、工具及操作步骤，并配备丰富的**图表**、实际**案例**及咨询项目成果**演示**，具有很强的**实践**操作性。

王小刚◎著

南京大学商学院院长 教授 博导
顶峰效益管理顾问有限公司总裁
天合光能有限公司人力资源副总裁

赵曙明
史永翔
薛依云

联合推荐



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

战略绩效管理

最佳

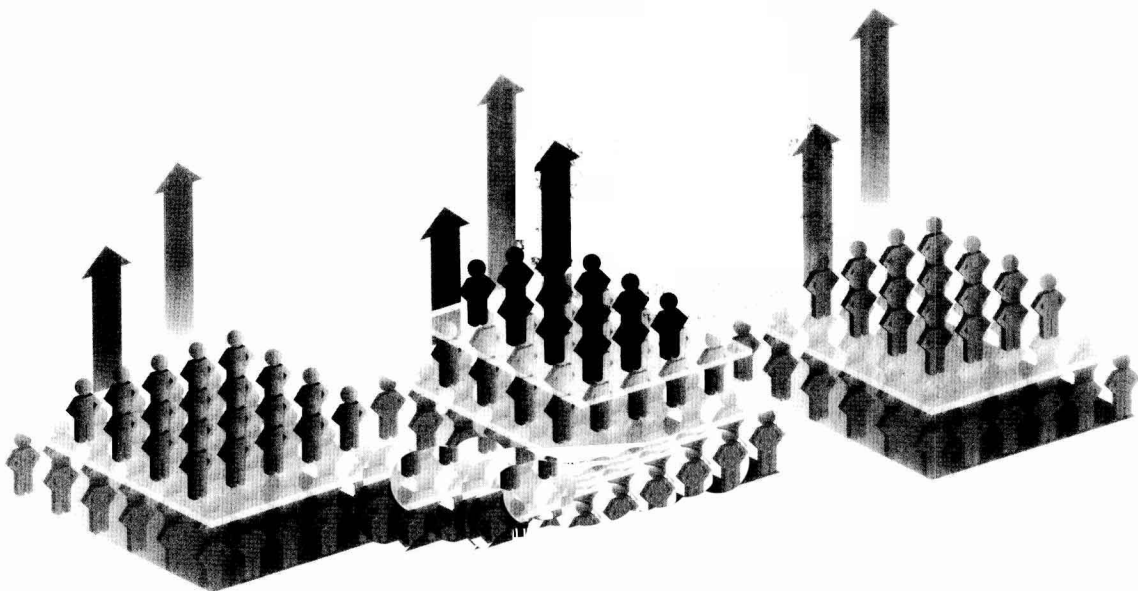


ZHANLUE JIXIAO GUANLI

ZUIJIA SHIJIAN

本书让你熟练掌握**战略绩效管理**所需的方法、工具及操作步骤，并配备丰富的**图表**、实际**案例**及咨询项目成果**演示**，具有很强的**实践**操作性。

王小刚◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略绩效管理最佳实践/王小刚著

北京: 中国经济出版社, 2011. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0577 - 9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 015505 号

策划编辑 闫彩琴
责任编辑 张潇匀
责任印制 张江虹
封面设计 任燕飞制图设计工作室

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 19
字 数 300 千字
版 次 2011 年 3 月第 1 版
印 次 2011 年 3 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0577 - 9/C · 139
定 价 38 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

自序：研讨 沟通 度量 协同

在过去的 30 多年内，中国经济取得了举世瞩目的快速增长。当今全球化的市场为中国企业带来了国际化市场竞争的机遇与挑战。这些机遇与挑战要求中国企业的经营者们更加关注战略的落地，也就是战略执行的有效实施。

大量的管理实践表明：企业经营失败的原因并非在于战略规划的优秀，多数归结于糟糕的战略执行。当今流行的战略执行工具有很多：如平衡计分卡（The Balanced ScoreCard，简称 BSC）、关键绩效指标（Key Performance Indicator，简称 KPI）、目标管理（Management by Objective，简称 MBO）、经济增加值（Economic Value Added，简称 EVA）等。这些管理工具产生于市场经济发达的西方欧美国家，实践证明也能够帮助企业取得突破性的业绩。由于中国企业有着不同于西方企业的文化背景，对于西方管理工具的运用，必须充分考虑到中国企业独特的内外部经营环境。我在从事管理咨询的工作中，接触了很多的中国企业，在接触这些企业并对其进行管理咨询的同时，却发现很多企业的战略执行存在着诸多的问题：如有的公司其战略无法落地，公司仅罗列了各种目标，却没有任何措施、行动方案及预算的支持；有的企业在实施战略绩效管理时，仅由人力资源部门来推动实施，公司高层没有参与，导致推行过程举步维艰，最后不得不放弃；有的企业在实施绩效考核时，抓不住重点的考核指标，仅仅从员工岗位的职责来推导考核指标，体现不出企业对业绩的关注和对员工行为的牵引；有的企业在实施战略绩效管理时，忽视了基层员工的参与，上下级之间沟通的不足造成绩效管理遭遇抵触；有的公司将绩效回报仅仅作为奖金分配与职位晋升的手段，激励方式单一，难以满足员工的多层次需求；有的企业则过分关注财务性业绩而忽视非财务性业绩，仅仅关注投资人的利益，忽略了客户、员工及相关利益者的利益，最终导致企业业绩的下降；有的企业则将绩效考核当成绩效管理，缺少绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报等的系统管理过程，变成了为考核

而考核,导致绩效管理无法形成对公司战略的有效支撑。

如何解决中国企业战略执行遇到的问题呢?在这里,我根据多年的实践经验和咨询经验,特别提醒中国企业的最高主管们:当前中国企业在推进国际化的进程中,必须构建适合公司内外部经营环境的战略绩效管理系统。只有这样,才能形成战略规划与绩效管理系统之间有效地对接,解决中国企业战略执行落地的问题。对于战略绩效管理的概念,理论界与咨询界比较一致的观点是:构建基于企业战略为导向的绩效管理系统,它是一项系统工程,在实施战略绩效管理实践过程中,企业需要投入大量的资源。我们的战略绩效管理系统主要包括五个方面的内容:

一是明确公司战略。主要包括企业使命、愿景与核心价值观、公司战略、业务战略、职能战略以及战略环境扫描等内容。明确公司战略主要是为下一步能够制定出对公司战略形成有效支撑的绩效管理系统,牵引公司的各项经营活动始终围绕着战略来展开,从而建立起战略中心型组织。

二是建立绩效管理系统,落实责任机制。绩效管理系统主要包括战略KPI等绩效考核内容的设计,以及绩效管理运作中绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报等四个环节,即企业依据战略绩效管理制度对上一个业绩循环周期进行定期评估,对管理层和各岗位责任人进行绩效考核,并将考核结果与个人的职业发展、个人能力的提升以及跟薪酬福利等激励机制相挂钩。

三是保持组织协同,包括纵向协同与横向协同,纵向协同主要是指公司目标、部门目标、岗位目标要保持纵向一致,强调指标的纵向分解,即上下级之间的沟通与协同;横向协同主要是指跨部门的目标通过流程的横向分解,强调指标的横向分解,即平行部门或者平行岗位之间的沟通与协同。

四是根据组织业绩目标与员工岗位业绩目标,建立任职资格系统与能力素质模型,提高组织和员工的战略执行能力。

五是培育支持绩效管理的企业文化,特别需要做好始终贯穿绩效管理系统四个环节都必不可少的绩效辅导与绩效沟通两项工作,做好这两项工作,需要加强企业中高层主管的领导力。

需要说明的是:当前不少优秀中国企业在推进国际化的整个进程中,已经开始演绎着具有中国特色的“最佳实践”。本书中所介绍的“最佳实践”,则是运用了很多中国企业的成功案例。

本书共分为6章,第1章主要介绍中国企业战略执行常见的问题及解决

策略；第2章主要介绍了战略绩效管理工具，着重介绍了BSC、KPI、MBO、EVA等在战略执行中的重要作用；第3章则详细阐述了战略绩效体系设计的操作步骤与方法；第4章介绍了战略绩效体系的支撑系统实践，包括能力素质模型与任职资格体系设计、企业文化与战略绩效管理、领导力与战略绩效管理等内容；第5章论述了战略绩效体系运作实践，着重介绍了战略绩效管理运作内容以及绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报等四个环节；第6章介绍了战略绩效管理咨询项目的实例演示，展示了其中的部分内容。

本书的最大特点可以用八个字来概括：研讨、沟通、度量、协同。

研讨主要体现在：企业的使命、愿景和核心价值观，公司战略，战略地图乃至年度经营目标，价值链流程、部门使命与职责，员工岗位说明书、岗位职责，甚至公司层面与部门层面的战略KPI指标等等，都是研讨出来的结果。

沟通主要体现在：研讨的过程本身就是一个沟通的过程，研讨是形式，沟通是方法。中高层主管之间的沟通，能够加强对企业使命、愿景和核心价值观的理解，对公司战略的理解，对年度目标的理解，甚至在战略绩效管理运作过程中的绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报等四个环节，也需要上下级之间的沟通才能顺利完成。

度量主要体现在：无论是组织的短期、中期和长期战略，还是公司层面的KPI、部门层面的KPI、员工岗位层面的KPI，都需要度量，甚至平衡计分卡的四个维度各自的指标数量、目标值、权重等等，都需要度量。

协同主要体现在：纵向协同与横向协同，纵向协同主要是指公司层面的指标、部门层面的指标、岗位层面的指标要保持纵向一致，强调指标的纵向分解，即上下级之间的沟通与协同；横向协同主要是指跨部门的目标通过流程的横向分解，强调指标的横向分解，即平行部门或者平行岗位之间的沟通与协同。

本书的读者对象主要是企业的经营者、高级经理人、人力资源主管、战略规划主管、企业管理顾问、战略绩效实务的研究者，同样也适合于MBA、EMBA们阅读。

写作一本書籍，绝非一件容易的事情！如同远行，需要一步一个脚印。书里面有许多内容来自于我曾辅导过企业的实际问题，非常感谢这些企业家朋友们与我分享他们的管理心得。感谢新华日报报业集团《培训》杂志社副主编常亚红先生，他在出版书籍的过程中给了我很好的建议。感谢中国

经济出版社的朋友张潇匀女士与闫彩琴女士,她俩为本书的出版付出了很多时间与精力。感谢我的姐夫——湖北鄂州龙汇泵业有限公司董事长赵万雄先生,他拥有20余年经营企业的实践经验,在我写作这本书的过程中,他给予了许多富有建设性的建议。特别感谢我的妻子,没有她的鼎力支持与任劳任怨,无论如何我也完不成本书的写作!

我知道,无论是现在还是未来,本书中的很多观点仅仅是我个人的一些见解,但是我还是真诚地希望这本书能够给读者们带来一些帮助。对于书中一些没有深入讨论和清晰阐明的战略绩效管理实践问题,我期望在未来能够有机会跟企业界与咨询界的朋友们进行更深入的探讨。

因为时间关系,也因为作者水平有限,本书中可能还存在着这样或那样的问题。真诚地请广大读者批评指正,以助我在第二版中修订更正。对于书中内容有任何疑问,请发电子邮件至 chnforesight@gmail.com,我的联系电话是013812787283,我们的网站:www.ronghuimc.com,我会非常感谢的!

王小刚

2011年3月1日于中国苏州

C O N T E N T S 目录

第1章 | 中国企业战略执行常见的问题及解决策略 / 1

- 1.1 中国企业战略执行常见的八大问题 / 4
 - 1.2 中国企业需要建立战略中心型组织 / 9
 - 1.3 战略绩效体系设计八步法 / 13
 - 1.4 战略绩效管理责任承担 / 18
-

第2章 | 战略绩效管理工具介绍 / 21

- 2.1 平衡计分卡(BSC)介绍 / 23
 - 2.2 关键绩效指标(KPI)介绍 / 35
 - 2.3 目标管理(MBO)介绍 / 43
 - 2.4 经济增加值(EVA)介绍 / 45
-

第3章 | 战略绩效体系设计实践 / 51

- 3.1 明确公司战略 / 53
- 3.2 绘制战略地图 / 72
- 3.3 识别战略主题 / 78
- 3.4 明确部门使命 / 79
- 3.5 用价值树模型寻找因果关系 / 112
- 3.6 建立因果关系分析表 / 116

3.7 落实公司及各部门指标 / 117

3.8 指标要素设计 / 153

第4章 | 战略绩效体系的支撑系统设计实践 / 189

4.1 能力素质模型与任职资格体系设计 / 191

4.2 企业文化与战略绩效管理 / 207

4.3 领导力与战略绩效管理 / 217

第5章 | 战略绩效体系运作实践 / 223

5.1 战略绩效管理运作内容 / 225

5.2 战略绩效管理运作实践(一):绩效计划 / 226

5.3 战略绩效管理运作实践(二):绩效实施 / 229

5.4 战略绩效管理运作实践(三):绩效考核 / 233

5.5 战略绩效管理运作实践(四):绩效回报 / 244

第6章 | 战略绩效管理咨询项目成果演示 / 249

6.1 某公司战略绩效管理制度设计成果演示 / 251

6.2 某公司能力素质指标设计成果演示 / 269

参考文献 / 290

附录 融汇企业管理顾问有限公司介绍 / 291

第

1

章

中国企业战略执行常见的问题及解决策略

- 1.1 中国企业战略执行常见的八大问题
- 1.2 中国企业需要建立战略中心型组织
- 1.3 战略绩效体系设计八步法
- 1.4 战略绩效管理责任承担

大量的管理实践表明:企业失败的原因并非是战略规划出了问题,90%以上是因为糟糕的战略执行。那么如何解决战略执行,就是企业要建立自己的绩效管理系统。也就是说一个企业要很好的解决战略落地的问题,就必须将其战略规划与绩效管理系统进行有效地对接。

我在多年的咨询职业生涯中,发现了中国企业在战略执行过程中的诸多问题,这些问题如不能妥善解决,必将成为中国企业快速成长过程中的障碍,如何扫清这些障碍,也是企业界和咨询界共同探讨的实践课题。

在总结中国企业战略执行过程中的问题时,我分别从以下几个方面来阐述解决策略:

首先,中国企业应该建立战略中心型组织,组织中的财务、质量、流程、人力资源、客户关系等职能仅仅是企业管理过程中的一个构成,一个成功的企业,必然是持续的取得优异的业绩,如果我们片面地强调管理活动中的某一个方面,最终会妨碍企业长远的、整体的发展目标,任何组织必须用一种全面的观点来代替那些短视、片面的行为,基于这种观点,使得战略管理居于组织管理体系的核心地位,而财务、质量、流程、人力资源、客户关系等都是为其服务的。中国企业战略管理的出路在于建立以战略为中心的组织管理体系。

其次,中国企业应该建立适合自己内外部经营环境的战略绩效管理体系,使战略规划与绩效管理能够形成有效对接,将公司的战略转化为员工的日常行动,实现战略的落地。战略绩效体系设计八步法主要是解决这方面的问题。

最后,在构建战略绩效管理体系的过程中,公司的高层管理者、中层管理者、人力资源部、员工自己,都要承担相应的责任。可以说:无论是设计战略绩效体系,还是实施战略绩效体系,对任何一家公司来说应该是“全民参与、各司其职”。

1.1 中国企业战略执行常见的八大问题

我们都知道企业战略的实现,有赖于企业绩效管理系统的支撑。一个企业的绩效管理水平越高,则企业战略目标实现的可能性就越大;而当一个企业的绩效管理水平越低,则企业战略目标实现的可能性就越小。如何提高中国企业的绩效管理水,则是企业界和咨询界共同关心的管理实践课题。

改革开放已经走过了30多年的历程,我们欣喜地看到中国企业迈向全球化的步伐越来越快了。我们也都知道:强国必先强企。然而我在从事管理咨询的日子里,却发现中国企业战略执行常见的诸多问题,这些问题如不能顺利解决,势必会影响到中国企业未来国际化的进程之路。在这里,我与读者们一一剖析这些问题,同时也希望能引起中国企业最高主管们的高度重视!也许你的企业中就有这样的问题存在!

问题一、企业战略无法落地,仅有目标,没有相关措施及行动方案支持

我在2008年的年底曾为某大型民营企业进行管理诊断。该企业是一家集团型公司,年产值超过20亿,下辖四个事业部,每个事业部是独立的业务单元。我在该公司从事管理诊断的过程中发现了这样一个现象:该公司一直都有这样的传统,每年的12月份,公司的董事长通过会议的形式分别跟事业部的总经理签订经济目标责任书,经济目标责任书主要是围绕着财务性目标来签订,即每个事业部的销售收入是多少,利润是多少,管理费用是多少等等。会议的内容也都是些老生常谈的内容,如:2008年有哪些方面没有做好,要到2009年进行改进等等。会后,我分别找到公司的董事长和事业部的总经理们进行了沟通,我分别问了这样的几个问题:

1. 行业的规模有多大?比如说:行业的销量为1000万个单位,每个单位的单价是50元,则行业的大盘子就是50亿,那么你公司的份额为多少?可以说行业决定了你公司的发展前景!

2. 仅仅签订了财务性目标,获取财务性目标的途径是什么?关键措施

是哪些？要锁定哪些目标客户群？

3. 客户最关心的价值主张是什么：交货期、价格、质量、产品功能、服务、品牌、售后服务、关系？

4. 执行这些关键措施的资源需要哪些？人力资源以及财务预算又是多少？

然而令我遗憾的是，没有人能回答出来！董事长和总经理都说：他们公司每年都是这样做的！

假如公司仅罗列了财务性目标，却并没有任何措施、行动方案及预算的支持，那么企业的战略目标只能是雾里看花、水中望月了！

问题二、绩效管理仅仅成为人力资源部门的责任

2009年10月的一天，我在办公室接到南京某民营企业人力资源总监叶强打过来的电话，叶强在电话中很苦恼地诉说着公司最近发生的一些事情：两个月以前公司的总经理在一次例会上提出：希望公司能尽快推行战略绩效管理，加强管理工作，提高公司的运营效率。总经理希望这个由他来负责推行这个项目。理由是：绩效管理工作本来就是人力资源部的主要职责之一，他这个人力资源总监是当仁不让的人选。

叶强总监得到总经理分配的任务后，立即着手推进此项工作：他在8月底的时候组织了公司中高层主管参加的战略研讨会。在组织近一周的战略研讨会的过程中，公司五位高管有四位没有参加，总经理也出差在外，中层主管中有五分之一的人没有参加。当叶强在给各位主管做培训的过程中，因为有一些目标需要研讨，当他问到财务总监、营销总监的一些问题的时候，他们明明知道，但是却说不知道，说要问一下公司的总经理。更令叶强生气的是：在开研讨会时，大家没有认真地研讨目标，而是把平时工作中发生的不快拿出来讨论……研讨会顿时成了批斗会。

有的企业在实施战略绩效管理时，仅仅由人力资源部门来推动实施，公司中高层没有参与，导致推行过程举步维艰，最后不得不放弃。要知道战略绩效实质就是整合战略规划与绩效管理的管理系统，将公司的战略转化为员工的日常行动，通过战略研讨、战略规划、目标设定、绩效实施、绩效考核及回报等不断循环的过程来实现公司的战略目标。没有高层的参与则无法明确战略，无法明确战略，绩效管理也就失去了源头，公司推进战略绩效管

理项目时一定需要最高主管层参加!

问题三、绩效考核指标抓不住重点,体现不出企业对业绩的关注和对员工行为的牵引

2010年的夏天,我在无锡为当地一家知名的机械制造企业设计战略绩效管理系统的咨询项目。

我们在调阅该公司的绩效考核制度时,发现该公司的考核指标并不是从公司战略或年度重点工作中推导出来的,绝大部分的考核指标是根据岗位说明书推导出来的,这样的考核指标无疑不能代表公司经营的重点。因为该公司的绩效管理系统并没有跟绩效的源头——公司战略进行对接,无法对战略进行支撑。造成的情况是:部门绩效可能会很好、员工绩效同样也会很好,但是公司的绩效却不好。

有的企业在实施绩效考核时,抓不住重点的考核指标,仅仅从员工岗位的职责来推导考核指标,体现不出企业对业绩的关注和对员工行为的牵引。

问题四、忽视了基层员工的参与,上下级之间沟通的不足造成绩效管理遭遇抵触

亚旭电子公司设备部秦经理在午餐时对另一个经理说:“今天早上我突然想起今天是绩效考核的最后一天了,可我还没有给部门的下属张平做评估,于是我把他从预算会上叫了出来。他说没时间准备,我对他讲了几个我不满意的地方,并好心告诉他怎样改正错误,而他却只是一个劲儿地说他在几个问题上不同意我的说法,并要我对每个批评都举例说明。我简直不敢相信他的反应,我得到的回应只有愤怒和沉默。是否现在人们都不太关心提高自我了?平时他还挺不错的,但是他在评估中似乎很不高兴。你说他怎么回事?”

秦经理在做绩效管理的过程中,忽略了跟下属的沟通,他应该请下属张平首先进行自评,同时在绩效计划、绩效实施、绩效考核等环节应该让张平参加进来,这四个环节中上下级之间在每一个环节都应该加强沟通。

现实中,很多的企业在实施战略绩效管理时,忽视了基层员工的参与,上下级之间沟通的不足造成绩效管理遭遇抵触。

问题五、绩效管理仅仅成为奖金分配/晋升等的手段。

很多公司的老总都认为,员工表现好业绩佳,我就给他涨工资发奖金。涨工资发奖金固然能够激励员工去努力工作,创造更好的业绩。但是也会带来两个方面的误区:一方面,公司的经营成本不允许无限制地给员工涨工资发奖金;另一方面,如果公司的业绩单纯靠涨工资发奖金来维持,绝非长久之计。事实上,激励那些绩效优秀的员工,除了工资和奖金以外,还有其他的奖励方式同样能够达到激励员工的效果,比如:对那些年轻员工而言,他们对职业发展与能力培训更看重,那么公司就应该侧重在职业发展与能力培训方面对他们进行激励;对那些具有十多年工作经验的中年员工而言,公司发展了,要到异地去成立新的事业部,公司应该鼓励他们到新的事业部去工作,公司要帮助他们解决后顾之忧,帮助他们解决住房等等;而对那些即将退休离开工作岗位的老员工,公司应该鼓励他们在公司内部和部门内部多带徒弟,将他们的丰富经验与技能转移到那些刚刚入职的年轻员工身上,让那些年轻人迅速成长起来。总之,公司应该尽量去满足那些优秀员工的需求,哪怕是优秀员工希望每年增加3天的带薪年休假,也要尽量满足这种需求。只有满足员工的需求,公司的激励才算做到位了。

实践中,却是有很多公司将绩效回报仅仅作为奖金分配与职位晋升的手段,激励方式单一,难以满足员工的多层次需求。

问题六、过分关注企业短期绩效而忽视长期绩效。

曾有报道说:某大型染整纺织公司,没有将废水处理掉,直接将废水排到工厂外面,导致厂区四周造成了严重的污染,厂区周围都不长野草,种植的树木根本长不大,最后都死掉了。究其原因:就是该公司将染色整理加工的大量废水直接排到厂外,严重污染了环境。最后,当地的环保局对此事进行了处理:该厂排水一定要经过处理达到国家二级标准后,才能直接排到工厂外面,处以30万元的罚款。

企业追求经济利益无可非议,但是不能牺牲社会利益,不能牺牲长远利益,不能牺牲老百姓的居住环境、不能牺牲子孙后代的资源来换取短期的经济利益,这样的做法得不偿失。

现实中,有些企业过分关注短期的财务业绩而忽视非财务性业绩,仅仅

关注投资人的利益,忽略了客户、员工、社区、供应商等相关利益者的利益,最终导致企业业绩的下降。

问题七、将绩效考核等同于绩效管理

某大型电子集团公司研发中心总监刘洋在给下级工程师洪峰做考核时,给了个很差的绩效,在绩效考核辅导时告诉他:我已观察到你犯了两次同样的错误,所以就给你最差的绩效。洪峰听了很不高兴,于是就说:“刘总,您怎么不在我第一次犯错误的时候就指出来呢?”

绩效管理应该是一个系统的过程,包括:绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报。下属在实施个人绩效计划周期的过程中,难免会犯错误,刘洋总监不应该仅仅只是在考核阶段才对下属洪峰说:你犯了两次同样的错误。其实在下属第一次犯错误的时候就应该明确指出来,并给予辅导和支持,不能为了考核而考核。

有的企业则将绩效考核当成绩效管理,缺少系统的绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报等的系统管理过程,变成了为考核而考核,导致绩效管理无法形成对公司战略的有效支撑。

问题八、缺乏支撑绩效管理系统的企业文化与领导力

飞旭机械制造公司技术部周经理因本月给下属小叶评了最低分,在绩效面谈时,小叶与周经理发生了争执,事情的经过是:

评分的时候周经理这样评说的:“小叶,你实在太让我失望了,想来想去,你的分数都被评为部门最低分。”

小叶说:“周经理,你来考核我,依据是什么,我也不认可。”

后小叶也请教周经理:“你给我最低分,那我应该怎么样做,才能做得更好?”

周经理又没有明确地答复。

小叶说:“在整个绩效面谈中,没有辅导我,又没告诉我做的方法,我觉得很困惑。”

小叶投诉周经理,提出两点投诉理由:

投诉理由1:无法解释考核的依据,这种评分是在凭印象打分。

投诉理由2:请教绩效改进的方法,周经理没有给予明确的回复。