

战略绩效管理

ZHANLUE
JIXIAO GUANLI
ZUIJIA SHIJIAN

最佳

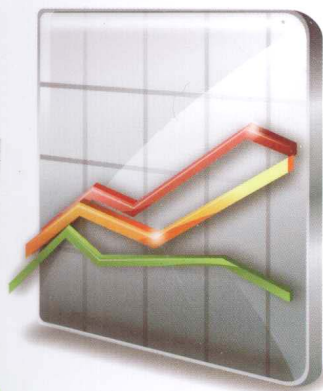


实战案例解析

中国企业如何实现**战略转型**? 如何创造**高绩效**? 如何快速**提升利润**?

王小刚◎著

战略绩效专家王小刚从企业经营视角，
通过20个实战案例透彻解答。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

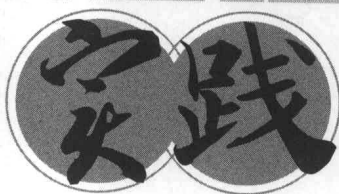
013069263

F272.92
1303

战略绩效管理

ZHANLUE
JIXIAO GUANLI
ZUIJIA SHIJIAN

最佳



实战案例解析

王小刚◎著



战略绩效专家王小刚从企业经营视角，
通过20个实战案例透彻解答。

F272.92
1303



中国经济出版社



北航

C1677579

图书在版编目 (CIP) 数据

战略绩效管理最佳实践: 实战案例解析/王小刚著

北京: 中国经济出版社, 2013. 9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2457 - 2

I. ①战… II. ①王… III. ①企业管理 - 人事管理 - 案例 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 074011 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 19.5

字 数 316 千字

版 次 2013 年 9 月第 1 版

印 次 2013 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2457 - 2/F · 9719

定 价 48 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

战略绩效管理模式 驱动中国企业成长

——让管理回归本质、回归自然

当前中国的经济,已经进入了全面调整结构和成长模式转型的关键阶段。这种形势下,中国企业面临着诸多的挑战:当前从紧的经济政策抑制了市场消费、人力成本持续的上涨、原材料价格大幅度的波动、节能环保保护责任的加重、企业融资难、企业自主创新能力弱、企业人才短缺、市场竞争日趋激烈等。这些挑战给中国企业带来的压力是显而易见的,不少中国企业在成长转型过程中倒下了,这意味着对中国企业而言,过去三十多年的粗放式成长模式已经走到尽头,机会导向型的成长模式同样无路可走!

从当前的形势来看,未来中国经济的增长不可能继续像之前那样高增长,可以说中国经济高增长的盛宴已经结束,取而代之的是内涵式的增长!经营企业离不开社会大环境,既然中国经济成长的模式在调整,那么中国企业的成长模式也一定会发生重大的变化。因此,中国企业如果想以过去的模式来获得未来市场上的成功,很难。未来企业之间的竞争已不再是营销的竞争、资金的竞争、品牌的竞争、人力资源的竞争,而是模式的竞争,是管理体系的竞争。一个企业只有建立起有效的管理体系,它才能掌握未来的成长方式,企业成长的停滞就意味着企业的经营模式需要调整。而战略绩效管理模式正是帮助中国企业成功实现未来成长转型的最强有力工具。那些想要在未来市场中脱颖而出的企业家们,必须做好四个转型:即从粗放式管理向精细化管理转型,从机会导向型向战略管理转型,从简单资源关系整合向核心能力培育转型,从企业信息化向信息化集成企业转型。融汇企管通过大量的咨询案例,不断吸收各种成功经验,并根据中国企业的不同特点来设计战略绩效管理模式的办法,已经得到了很多客户的认可,读者们可以从书去了解。

现实中,人们往往大多喜欢表面光鲜热闹的东西,而不去思考光鲜背后所产生过程的复杂和艰难。

自《战略绩效管理最佳实践》出版以来,我收到很多读者的短信、电话、网络留言和邮件。他们有的是企业的董事长和总经理,有的是运营副总、战略总监、人力资源总监、财务总监等。由于他们处于组织中不同的层级,所关注的重点也不同。决策层更多的是希望了解咨询方案带来的价值和解决问题的思路,管理层更多的是希望看到咨询案例和管理技术的应用。为了满足不同读者的需求,我在撰写本书案例的时候分别采取了这样的方式:即案例描述——问题分析——解决思路(或者解决方法及操作步骤)。我在书中介绍了很多我在从事管理咨询实践中的案例,并且对各种管理技术的应用进行了更细致的阐述。比如,公司战略转型的案例、公司战略目标与绩效管理之间脱节的案例、公司市场结构转型的案例、绘制公司战略地图的案例、客户价值主张(CVP, Customer Value Proposition)的案例、战略绩效的纵向一致和横向协同的案例、如何让员工关注绩效的案例、绩效过程管理的案例等,这些案例都是我在咨询中客户企业里所发生的。战略绩效管理模式所涉及的管理技术要素包括:如SWOT(Strength - 优势、Weakness - 劣势、Opportunity - 机会、Threats - 威胁)分析法、战略地图(Strategy Maps)、平衡计分卡(BSC, Balanced scorecard)、关键绩效指标(KPI, Key Performance Indicator)、目标管理(MBO, Management by Objective)、经济增加值(EVA, Economic Value Added)、工作目标设定(GS, Goal setting)、关键素质指标(KCI, Key Competency Indicator)、指标有效性测试方法、指标分解方法、KPI考核表、GS评估表、KCI评估表、(KPI + GS)考评表、指标的评分标准设定方法、指标权重设定方法、绩效数据收集方法、指标量化方法、指标的目标值设定方法、绩效计划制定、绩效过程管理、员工绩效等级划分、月/季/年绩效工资、绩效面谈等等。读者们要真正读懂这些管理技术也非易事。

企业管理亦复如是!人们往往只看到某企业成长很快,某企业是行业的标杆,殊不知成为行业标杆的背后是企业所有员工们的艰辛付出。创造价值的是人,组织是一个平台,让一群人在一个平台上高效地创造价值则需要管理体系这个纽带。因此,一个企业只有建立起合适的战略绩效管理体系,才能快速成长。释迦佛灭度时告诫弟子们:要以苦为师,要以戒为师。这句话同样适合当下的中国企业家们。一个企业如果既不愿意付出艰辛的劳动,也不愿意遵守国家和社会的规则,这样的企业是不可能成就的。那些绩效表现优异的企业通常会同时关注短期利益和长期利益。股东一定不能

过于关注诸如利润率、销售收入、市场份额这样的量化结果性的指标,否则企业就没有明天。像开拓新市场、开发新产品、培育新能力、组织架构和业务流程永远都是企业维持长期战略成功的关键因素。

本书共分为10章,第1章介绍了中国成长型企业的挑战及解决策略,包括:中国成长型企业的八大挑战、战略绩效管理体系综述、战略绩效管理实践的成功要素、战略绩效管理责任承担;第2章介绍了几种常用的战略绩效管理工具,包括平衡计分卡(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);第3章主要描述指标类别和指标衡量方法,包括关键绩效指标(KPI)、工作目标设定(GS)、关键素质指标(KCI)、指标衡量方法;第4章详细介绍了战略绩效体系设计,即战略解码的过程;第5章介绍了战略绩效管理的支撑系统,包括计划管理、预算管理、管理报告;第6章阐述了战略绩效运作体系(一):战略的监控、反馈与调整;第7章阐述了战略绩效运作体系(二):绩效计划;第8章阐述了战略绩效运作体系(三):绩效实施;第9章阐述了战略绩效运作体系(四):绩效评估;第10章阐述了战略绩效运作体系(五):绩效奖励。

本书的读者对象主要包括:政府经济管理部门(中央、地方国资委与中小企业局)的决策者以及主管领导,国有企业和民营集团公司的决策者以及中高级经理们,企业战略管理部门、人力资源管理部门、计划管理部门、财务管理部门的专业人士,企业管理顾问。本书同样也适合于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。书里面有许多案例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,感谢所有曾经跟我们有过合作的企业家朋友们,是他们给了我们战略绩效管理实践的机会。感谢裴浩然老师,是他让我接触到了《和谐拯救危机》和《了凡四训》,在我写作本书的过程中,裴老师给了很多建议。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。本书献给我的女儿王思远,她现在已经是一名中学生了,伴随着她的成长也带给我很多快乐。本书献给我的妻子黄珊女士,特别感谢她的鼓励和支持,我所写的每一本书,都有她的鼎力支持与任劳任怨!本书献给我的父母和所有的师长们,感恩父母和师长们在我

人生成长中的辛勤付出和无私关爱,没有父母和师长们的培养我今天将一事无成。本书献给最尊敬的当代净宗导师^上净^下空老法师,顶礼感恩净空恩师!《和谐拯救危机》和《了凡四训》让我懂得了因果;“一门深入,长时熏修”让我获益匪浅;《净土大经解演义》和《无量寿经》让我不断提升自己的境界。我不得不说:我写作本书的很多灵感得益于平时坚持读诵《无量寿经》和念阿弥陀佛圣号,读诵《无量寿经》和念阿弥陀佛圣号让我获得了清净心。

随着我在咨询项目数量上的增加,我对战略绩效管理模式的理 解也在加深。因此,在写作本书的时候,我尽量减少战略绩效管理模式理论和概念的描述,读者如果要了解战略绩效管理框架,请您阅读本人的另一本专著《战略绩效管理最佳实践》。本书力求突出三个方面的特点:战略绩效管理体系的结构性、案例描述的原创性、问题解决的针对性。

结构性主要体现在战略绩效体系设计方面,比如,战略绩效体系设计八步法,战略绩效运作体系五阶段等。我尽量将复杂的技术模块化和结构化,这样便于读者们理解记忆。

原创性主要体现在案例描述,书中所介绍的案例和各种战略绩效管理问题都来自于我们在咨询实践中的企业,具有一定的典型性。现实中,很多企业的问题表象具有共性,但是深入究竟下去,你会发现产生共性问题的原因其实是千差万别。

针对性主要体现在解决案例中的管理问题时,需要用到哪些工具与方法,这些工具和方法在何种条件下使用,书中都有较详细的阐述。

可以说,本书就是我从事多年管理咨询工作的一份心得报告,能阅读本书的人,皆与我有很深的缘分,我非常乐意将我的经验毫无保留地与大家一起分享。我当然很清楚,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。对于书中一些没有清晰阐明的问题,我期望在未来能够有机会跟读者朋友们进行更深入的探讨。

因为作者水平有限,写作时间仓促,本书难免还存在着这样或那样的问题,真诚地请广大读者批评指正。对于书中内容有任何疑问,请发电子邮件至 chnforesight@163.com,我们的网站:www.ronghuimc.com,我会非常感谢的!

王小刚

2013 年 8 月于中国上海

C O N T E N T S 目录

第1章 | 中国成长型企业的挑战及解决策略 / 1

1.1 中国成长型企业的八大挑战 / 4

1.2 战略绩效管理体系综述 / 6

案例 1-1 光明股份公司战略转型 / 6

案例 1-2 飞力公司战略目标与绩效管理之间的脱节 / 13

案例 1-3 梦迪公司董事长的期望为何总是落空 / 16

1.3 战略绩效管理实践的成功要素 / 25

案例 1-4 华兴公司战略绩效管理模式为何失败 / 27

案例 1-5 战略绩效管理成功推动嘉鸿公司市场结构转型 / 29

1.4 战略绩效管理的责任承担 / 32

第2章 | 战略绩效管理工具 / 35

2.1 平衡计分卡(BSC) / 37

2.2 关键绩效指标(KPI) / 52

2.3 目标管理(MBO) / 57

2.4 经济增加值(EVA) / 59

第3章 | 指标类别和指标衡量方法 / 65

3.1 关键绩效指标(KPI) / 67

- 3.2 工作目标设定(GS) / 88
 - 3.3 关键素质指标(KCI) / 96
 - 3.4 指标衡量方法 / 100
-

第4章 | 战略绩效体系设计 / 103

- 4.1 明确公司战略 / 106
 - 4.2 绘制战略地图 / 115
 - 案例4-1 科兴公司如何绘制战略地图 / 115
 - 案例4-2 阳光公司如何确定客户价值主张 / 132
 - 4.3 识别战略主题 / 136
 - 4.4 明确部门使命 / 139
 - 案例4-3 惠民公战略绩效的纵向一致和横向协同 / 139
 - 案例4-4 嘉鸿公司组织功能优化 / 147
 - 案例4-5 南方汽车业务流程优化 / 157
 - 4.5 寻找因果关系 / 163
 - 4.6 建立因果关系分析表 / 167
 - 4.7 落实公司和部门指标 / 168
 - 4.8 指标要素设计 / 176
 - 案例4-6 亚旭公司如何让员工关注绩效 / 189
-

第5章 | 战略绩效管理的支撑系统 / 191

- 5.1 计划管理 / 193
 - 5.2 预算管理 / 197
 - 5.3 管理报告 / 203
 - 案例5-1 达丰公司季度经营例会的困惑 / 205
-

第6章 | 战略绩效运作体系(一):战略的监控、反馈与调整 / 207

- 6.1 战略评估与控制 / 209
 - 6.2 战略改进与调整 / 210
-

第7章 | 战略绩效运作体系(二):绩效计划 / 213

- 7.1 绩效计划综述 / 215
 - 7.2 经营绩效计划制定 / 217
 - 案例7-1 东明公司为什么完不成年度经营计划 / 218
 - 7.3 员工绩效计划制定 / 226
 - 案例7-2 华瑞公司绩效指标制定缺乏员工参与 / 233
 - 案例7-3 蓝力公司绩效指标制定缺乏弹性 / 235
 - 案例7-4 胜利公司绩效指标制定存在争议 / 237
-

第8章 | 战略绩效运作体系(三):绩效实施 / 241

- 8.1 主管培育辅导 / 243
 - 8.2 绩效过程管理 / 246
 - 案例8-1 天泰公司的绩效过程管理 / 247
-

第9章 | 战略绩效运作体系(四):绩效评估 / 249

- 9.1 组织绩效评估 / 251
 - 案例9-1 华能公司以平衡计分卡为导向的业绩评价 / 253
 - 9.2 员工绩效评估 / 255
 - 9.3 绩效面谈与绩效反馈 / 265
 - 案例9-2 永泰公司的刘经理在绩效面谈时狼狈不堪 / 265
-

第10章 | 战略绩效运作体系(五):绩效奖励 / 269

10.1 绩效结果用于员工薪资调整 / 271

10.2 绩效结果用于员工职业发展 / 282

案例 10-1 银河集团人才管理 / 286

10.3 绩效结果用于绩效改进计划 / 292

附录 1 绩效管理能力问卷调查表 / 294

附录 2 融汇企业管理顾问有限公司介绍 / 300

参考文献 / 301

第

1

章

中国成长型企业的挑战 及解决策略

- 1.1 中国成长型企业的八大挑战
- 1.2 战略绩效管理体系综述
- 1.3 战略绩效管理实践的成功要素
- 1.4 战略绩效管理责任承担

当前中国的经济已经进入了全面结构调整和转变增长模式的阶段。经济发展的转型,必定对企业成长模式带来重大的变化。中国企业要想在未来继续维持较高的增长势头,必须在以下三个方面带来变化:其一,公司战略目标的明确化和清晰化;其二,公司组织运行的高效率化和高效益化;其三,公司管理的精细化、标准化和规范化。书中所介绍的战略绩效管理模式基本包含这三个方面的内容。也就是说,企业的成长一定是依靠模式的支撑,依靠管理体系的支撑。企业发展停滞不前了,一定是经营模式有问题,这时候就需要调整企业的经营模式。本章介绍了四个方面的内容:中国成长型企业的八大挑战、战略绩效管理体系综述、战略绩效管理实践的成功要素、战略绩效管理责任承担。

中国成长型企业的八大挑战主要是介绍企业在成长的过程中,内外部环境的变化给企业所带来的压力,当企业所处的内外部环境发生变化时,迫使企业必须作出相应的措施,调整自己的经营模式,适应内外部环境的变化。

战略绩效管理体系综述主要介绍了战略绩效体系设计八步法和战略绩效体系运作五阶段。八步法是用来解决业绩评价体系的设计,即哪些组合指标用来衡量公司的绩效,哪些组合指标用来衡量部门的绩效,哪些组合指标用来考评员工。五阶段则是介绍了战略绩效的执行过程,包括战略的监控、反馈与调整、绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效奖励。

战略绩效管理实践的成功要素主要是介绍企业实施战略绩效管理模式时应该注意的一些事项。现实中,很多企业在实施战略绩效管理过程中并没有获得预期的效果。我想:这绝非是战略绩效管理本身有问题,绝大多数企业是在实施中对各种管理技术和方法的应用上出现了问题。由于每家企业的管理基础不同、人员素质不同、企业文化不同,实施战略绩效管理项目的方法肯定不同。在这里,我会把我们实施战略绩效管理的一些成功经验与读者们分享。

战略绩效管理责任承担主要介绍了在实施战略绩效管理过程

中,公司高层主管、中层主管、相关职能部门、员工个人应该分别承担的职责。战略绩效管理需要:“全员参与、各负其责。”

1.1 中国成长型企业的八大挑战

挑战一:当前从紧的经济政策抑制了市场消费

我们都知道 GDP 的增长主要靠三驾马车来拉动:固定资产投资、市场消费及外贸。2008 年全球金融危机蔓延后,中国的外贸呈下降趋势,珠三角和长三角一些中小型企业因获取订单的减少不得不关掉。2011 年后国家对固定资产的投入也在缩减。很多行业的产能过剩,比较典型的有汽车、太阳能、房地产、钢铁等。鉴于这些因素,政府采取了从紧的金融政策。很多行业的大盘子在萎缩,而企业要想逆势增长,扩大市场份额,无疑会面临着巨大的挑战。

挑战二:人力资源成本不断上涨

自 2002 年开始,几乎每年春节前后沿海经济发达的地区都会出现“招工难”的现象,特别是 2008 年新《劳动合同法》的出台使得人力资源成本上涨,这对以传统劳动密集生产型企业带来巨大的挑战。虽然新《劳动合同法》的出台是为了规范劳动用工市场,提高员工的合法权益,促进中国企业人力资源素质的整体提升。但《劳动合同法》出台时,恰逢国际金融危机来袭,当外部环境恶劣影响到企业生存问题时,企业不可能优先考虑劳动者的权益。2012 年全国范围内职工的最低标准工资又进行了上调。可以说,未来的社会最低标准工资仍然会不断上涨。人力资源成本的上涨带给企业的是最直接的挑战。

挑战三:原材料价格大幅波动

随着中国加入 WTO,参与全球一体化的国际市场竞争,很多行业的原材料受国际政治和经济等因素的影响。企业原材料的价格不稳定,加大了成

本控制的难度。很多企业由于在原材料购买这一环节没有处理好,造成企业大量资金的积压,使得现金流的周转发生严重的困难。由于产品售价与原材料价格的异步性,导致企业对产品成本的控制难度加大。原材料价格的大幅波动给企业的经营带来严峻的挑战。

挑战四:节能环保保护责任的加重

中国人均占有资源低于世界平均水平,对外依存度高。中国的制造业能耗占全国一次能耗的60%以上,单位产品的能耗高出国际水平20%~30%,资源绩效居世界59个主要国家的倒数第6位。据世界权威机构估计,环境污染给中国带来相当于3.5%~8%的GDP损失,企业造成的污染70%来源于制造业(以上资料来源于e-works的黄金十年制造企业转型调查报告,2010年4月9日至2010年5月12日)。未来随着国家对环境保护责任的加重,政府出台的各种环境保护政策,都是中国制造业必须直面的问题。那些高能耗、高污染、低效率、不符合环境政策要求的企业要么转型升级,那么彻底关门。

挑战五:企业融资难

一直以来,中国的金融机构对企业的授信率都不高,很多企业无法得到金融机构的真正支持,特别是中国的中小型企业直接融资渠道十分狭窄,主要依靠间接融资。当前从紧的金融政策导致市场消费大幅度萎缩,这让很多中小型企业更是困难重重。现实中,能量弱小的物体总是围着能量强大的物体转。试想:为什么月亮绕着地球转?为什么地球绕着太阳转?企业融资难,证明企业还不够强,如果您的企业足够强、足够大,资金会追着企业转的!如果一家企业通过构建战略绩效管理模式,打造人才济济、技术领先、营销得力、经营有道的企业,何愁没有资本找上门来呢?

挑战六:企业自主创新能力弱

当前很多企业对技术创新的投入明显不足,一方面是受专业技术人才短缺、资金短缺的影响,另一方面也是由于知识产权保护不力,挫伤企业进行技术创新的积极性。有些企业花费巨大的人力、物力、财力,创造出新的产品和新技术、新工艺。但由于市场法律法规不健全,知识产权得不到法律

的有效保护,使得这些技术创新成果很容易被同行业所模仿、抄袭,坐享其成,使得投资开发的企业盈利受损。研发能力和营销能力是企业的两条腿,企业走得快不快,研发能力非常重要!当前的形势使那些创新能力弱的企业面临着巨大的挑战。

挑战七:企业人才短缺

很多企业在管理思想上往往视人才资源为人力成本。具体表现在:当企业处在快速发展时,业务处于增长时,企业因为对人才的依赖较强,比较看重人才;而一旦企业的经营遇到困难时,业务处于萎缩时,则视人才为企业的负担,甚至让人才离开企业。很多企业在对人才的使用过程中,存在着重使用轻培养的现象。现实中,我们看到一些企业市场前景很好,政府也很支持,资金也充足,但是市场扩张很缓慢,究其原因,缺乏人才。人才是企业成长的重要支撑要素,企业人才缺乏无疑对其发展带来巨大的压力。

挑战八:市场竞争日趋激烈

企业过去的高速增长,很大程度来自于市场本身的快速增长。有些企业过去能以 50% 的速度甚至 70% 的速度增长,其实并不意味着企业的管理很好,而是市场太好了。当前行业萎缩及市场增长放缓、竞争加剧、利润摊薄的形势下,企业原有的追求规模扩张、资源浪费严重、成本居高不下的粗放式成长模式已经难以为继。选择精细化管理的模式是中国企业的必然选择,而战略绩效管理模式在帮助企业规范流程、强化管理、关注细节、降低成本、提高效率及减少风险等方面能起到积极的作用。

1.2 战略绩效管理体系综述

案例 1-1

光明股份公司战略转型

►企业情况:光明股份公司是一家从事汽车与摩托车零部件产品生产的大型企业,主导产品为汽车动力转向器与摩托车曲轴等汽摩零部件,其它还