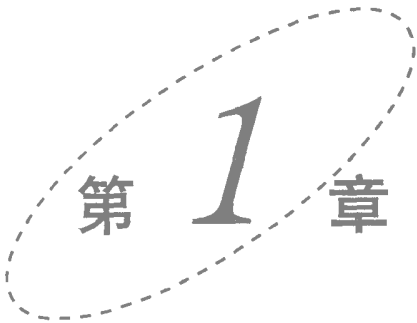


第一篇 战略实施的基础



第 1 章

亟待处理的组织矛盾

假设你是一家位于波士顿市郊的一家小型服装连锁店的企业主。你从一家小店起步，抱着这样的经营理念：向波士顿多家大学的学生提供廉价并且时尚的服装。

由于把目标集中在学生市场上，并且时刻把握着时尚和生活方式的改变，你成功地建立了一家拥有 6 个连锁店的公司，员工超过了 100 人。由于有了把当地年轻人作为目标市场的定位，得以使自己与该地区的百货公司区别开来。而成功的关键因素是你自己的雇员——他们年轻而且了解时尚的变化。他们能够不断地推出新的时尚服装，并对产品的组合提出有益的建议。

但是，随着公司规模不断扩大，意料不到的问题不断出现。6 家店的利润差别很大：其中有 2 家的利润比其他 4 家高出很多，但就是找不出其中的原因所在；有一家店表现则一直很糟糕；更严重的问题是，如果你不在店里，财务控制就发生松懈，严重侵蚀利润。

其他一些问题也耗费你很多时间。你要担心能不能跟上潮流的变化。有一家连锁店的员工开始卖蔬菜保健食品等新产品。尽管这些新产品卖得很火，但整个店的销售额却下降了。

你还在考虑把业务扩展到纽约州，但吃不准在新设施和库存方面应该投入多少资金。随着经营规模的扩大和经营范围的分散，你对业务发展的方向和目标开始感到把握不定。原先，企业的优势在于鼓励员工对推出什么样的新产品以满足当地消费者的需要提出建议。因为他们非常熟悉自己的顾客。但另一方面，他们的有些建议却并没有获得成功。随着连锁店数目的增加——特别是在其他州——地域距离的增加使得企业在经营理念上的沟通越来越困难，为有效管理企业所必需的信息也越来越难以获得。

为了解决这些问题，精明的管理者必须学会依靠绩效评估和控制系统为企业确立发展方向、进行战略决策并达到理想的目标。对于那些所有员工集中在一个地方的小型企

业来说，确立发展方向并达到理想目标相对比较容易。不论是非正式的讨论还是直接的监督管理都较为方便，因此管理效果就比较好。但随着企业的规模越来越大，地点越来越分散，原先的管理方法就不会那么有效了。

这一问题的核心是一系列的矛盾：创新与控制之间的矛盾；企业盈利能力和发展速度之间的矛盾；管理者的目标和企业员工的目标之间的矛盾；还有无限的市场机遇和管理者有限的时间和精力之间的矛盾。

管理者要为自己所领导的企业制定正确的发展方向，达到既定的战略目标，需要掌握许多特殊的管理方法，这些方法我们概括为以下 7 个问题：

- 1) 管理者怎么样才能在鼓励创新的同时，对创新可能给企业带来的风险进行有效的控制？
- 2) 管理者怎么样才能使企业的成长增强，而不是削弱企业的盈利能力？
- 3) 管理者怎么样才能就企业的战略和目标与所有的员工进行有效的沟通？
- 4) 管理者怎么样才能调动和组织各种资源来支持企业的战略实施？
- 5) 管理者怎么样从企业战略的角度来记录和评估员工的绩效？
- 6) 管理者怎么样才能保证企业避免各种程度的风险？
- 7) 高层管理者怎么样才能根据每天从与客户直接接触的员工那里得来的信息，为企业制定和实施新的战略？

虽然我们通篇围绕的主题是企业的绩效评估和控制系统，但我们所阐述的原则和方法对所有以目标为导向，希望使绩效最大化的组织的管理者都是一样适用的。这些组织包括非营利的教育机构、慈善机构、政府部门以及军队等等。

§ 1.1 绩效评估与控制系统

绩效评估和控制系统是企业管理者用来保持或者修正企业活动形式的所有正式的以信息为基础的方法和程序的总称。^① 它有四个重要特点：

- 1) 任何绩效评估和控制系统的目的是传送信息。要对所有对决策和管理活动可能产生影响的财务和非财务信息加以重视。
- 2) 绩效评估和控制系统是指正式的方法和程序。我们这里所说的信息都是指书面的或者输入电脑系统的具有标准格式的报告和数据。这些信息按照预先制定的程序进行记录、分析和传送，并且通常都是在业务循环中固定的环节或时段进行。
- 3) 我们所讨论的绩效评估和控制系统是为管理者特别设计的。企业每天会产生大

罗 伯 特·西蒙斯：《控制杠杆》，波士顿，哈佛商学院出版社，1995，5 页。

量的信息，但并不是每一条信息都会和管理者的日常工作有关。公司的收益报表，或者关于消费者满意度的调查报告，是管理者控制系统的一部分；装卸工接到的装卸命令则不是。

4) 管理者使用绩效评估和控制系统是为了保持或者修正企业活动的形式。正确的活动形式可以保证生产过程中的效率，避免差错。另外，还能鼓励产品创新，提高新产品的产销率。

绩效评估和控制系统就好比是驾驶一辆汽车。方向盘、加速装置和刹车让驾驶者能够控制汽车的方向和速度；仪表盘提供行驶速度等数据，提醒驾驶者可能存在的汽车隐患。像一辆以最高速度奔驰的赛车，越是表现优异的企业，越是需要出色的绩效评估和控制系统对企业的运行状况进行监测，以便管理者充分挖掘企业的潜力，防范企业的风险。

接下来我们介绍利润计划系统。这是绩效评估和控制系统的基礎，以后我们还要反复强调这一点。

§ 1.1.1 利润计划系统

利润是每个企业追求的目标。因为一个企业要生存和发展，资源的流入必须大于资源的流出。从持续经营的角度来说，出售商品、提供服务所得的收益必须大于生产这些产品、提供这些服务所付出的费用。

会计系统收集企业交易的各项数据。各种账户（如 T 字型账户）最终汇总为各类财务报表，如资产负债表、利润表、现金流量表等。内部控制系统，即由谁、怎样对信息进行记录和分类的规定程序，保证了企业资产的安全完整，由会计系统收集的信息是比较精确的信息。

会计系统报告的是现在或者是以往的数据。但是，管理者不仅要了解企业在最近一个会计期间的表现，还要对未来的会计期间企业预计能获得（或者需要获得）多少利润有一个计划。所谓利润计划是未来某一特定会计期间内的财务收入和支出的大概。一般说来，它的形式和一般的利润表差不多。为什么管理者必须进行利润计划呢？这是因为：（1）要确定一项业务所要动用资源的类型与数量；（2）估计该业务所能带来的收益。之所以要对现金需求量、机器设备、销售渠道等资源的要求做出分析，是因为这些资源都必须预先做好准备，资源的获得、设备的安装调试都很费时间。所谓兵马未动，粮草先行。为了估计业务的盈利能力及后续发展潜力，还要对业务所产生的各种资源——应收账款、现金流量、存货等的水平进行估计。

利润计划包括分析以往的趋势，对各种因果关系进行估计，如投放广告对收益增长产生什么样的效果，还有要对预期的收入进行预测。举例来说，一家滑雪用品生产厂，

分析以往的趋势包括：考察过去三年的收益增长原因，每个月的公司订购数量等。另外，还要对利息支出、购入的原料和劳务的成本进行估算。对于顾客的需求和竞争对手的定价效果，也要做到胸有成竹。

利润计划的基础是计划系统。计划系统是用来传达公司计划、搜集市场信息、提供详细的相关分析，鼓励管理者对资源需求、绩效目标和阶段目标（milestone）进行估计。这些系统对于完整详尽的趋势分析、前后一致的假设和依据充分的预测都是必不可少的。在后面的章节里，我们要详细了解管理者如何运用这些系统去实现企业的目标。

§ 1.1.2 绩效评估系统

在一个竞争性市场里，利润是通过成功获得的。企业通过竞争为消费者提供更好的商品和服务来赢得消费者，而消费者经过比较后选择自己满意的商品和服务。利润是企业靠在竞争中战胜对手而获得的。因此，我们分析的第一步就是懂得企业是如何选择在它所在的市场里进行竞争的，也就是管理者为企业选择的战略和目标。只有这些战略和目标成功实施，才能为企业带来利润。

经营战略是指公司如何为消费者创造价值，并在市场上把自己与其他竞争者区别开来。企业用什么样的方式进行竞争，鼓励企业员工利用哪些类型的机遇，都是企业战略的有机组成部分。我们前面提到的那家时装公司，选择在流行和时尚领域里参与竞争，它们的拿手绝招是它们对于流行的灵敏嗅觉，它们鼓励员工密切注意最新的流行趋势，经常调整橱窗布置，以确保能够吸引那些对流行比较敏感的顾客。而离它们几条马路的竞争对手采用的可能是低价吸引顾客的策略。尽管它们的商品并不是最流行的，但它们还是能够盈利，因为它们吸引了那些对价格比较敏感的顾客。它们经常提醒自己的员工要把成本控制在最低限度，以保证在价格低廉的情况下还能赚钱。

企业目标是管理者为企业制定的能够进行评估衡量的愿望或者抱负，它是根据企业的战略决定的。这些目标可以是财务方面的，比如销售利润达到 14%；也可以不是财务方面的，比如把市场份额从 6% 提高到 9%。前面提到的那家紧随流行趋势的服装店的目标和那家采用低价策略的服装店肯定是不同的。任何一种可以对其绩效进行评估的实体：经理、部门、分支机构等都可以设定目标。

绩效评估系统通过比较实际结果和战略目标之间的差距来帮助管理者时刻注意追踪企业战略的实施。绩效评估系统一般由一系列能够定期报告目标进度的规定方法组成。绩效目标既可以是长期的，也可以是短期的。一般短期绩效的时间跨度在一年以内。而长期绩效目标是指企业在几年时间里的创新能力和竞争能力的改变。不论是短期还是长期，成功的竞争者借助这一系统，能够认识到或者创造出机会使自己在竞争中领先。

设计绩效评估系统要注意两点：一是功能的设计：应该搜集哪些类型的信息，搜集

信息的频率是多大？二是要确定如何运用绩效评估系统，哪些人可以知道哪些数据，哪些事可以做，哪些不可以做，都要有明确的规定。

§ 1.2 平衡组织矛盾

一个组织里有很多股相互对立的力量，管理者要善于在各种力量之间求得平衡。要有效地实施绩效评估和控制系统，下面五种矛盾是管理者必须面对的：

1) 利润、成长和控制

业绩斐然的公司的管理者每时每刻都在寻求利润的增长。他们不断地进行创新。我们这里所说的创新有多种形式。可以开发新的产品，推出新的服务；也可以通过改进制造工艺、提高订货处理速度等提高企业内部效率。这些创新最终的目的都是为了使企业提高盈利能力，不断发展壮大。

然而过分强调利润和发展对企业来说会带来风险。企业员工会热衷于那些可能为企业带来风险的行动。他们可能误解管理层的意图，而去进行会对企业造成巨大风险的“创新”。巴林银行的倒闭就是企业员工过分热衷于“创新”而使企业走向衰亡的一个最惨痛的实例。

聪明的管理者知道，控制对任何健康的企业都是必不可少的。只有对企业拥有充分的控制，管理者才能集中精力去创造更多的利润。也只有能够盈利的企业才谈得上持续的发展。

在任何一个企业里，利润、发展和控制之间的矛盾是永恒的、绝对的（参见图 1.1）。一家盈利但缺乏足够控制的企业很快会走向衰弱。疏于控制的企业不可避免地会在运转和交易中出现差错和风险。有的管理者自欺欺人地认为只要自己的企业是盈利的，就说明自己控制得不错。很多事例说明，如果管理者不集中注意力对企业进行足够的控制，也许危险第二天就会发生。

同样，如果把精力用于发展一项不能盈利的业务肯定是愚蠢的。光增加营业额而不能提高利润，只能降低股东的收益。对于表现糟糕的公司来说，如果有人问：“有什么比 20% 的市场份额更糟？”那么我们的回答就是：30% 的市场份额！

因此，在设计和运用绩效评估和控制系统时，能否保持利润、成长和控制之间的平衡是时刻要注意的重要问题。前面我们提到了几种正式的管理系统：会计系统、内部控制系统、利润计划系统和绩效评估系统。以后我们还要探讨其他一些对实现企业利润计划和战略非常重要的管理系统。这些管理系统和管理方法组合在一起有助于管理者平衡利润和成长之间的矛盾。

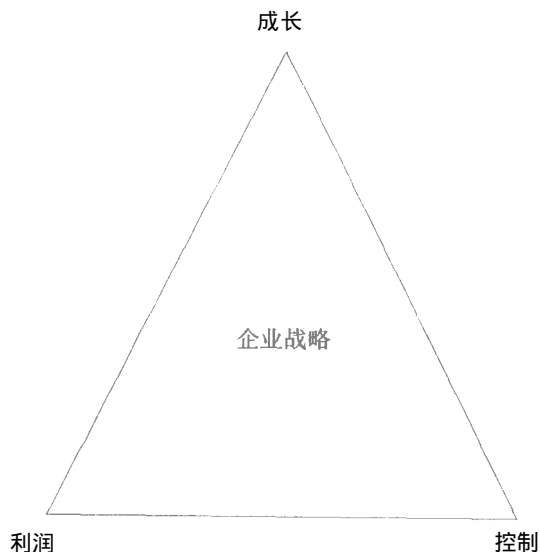


图 1.1 利润、成长和控制之间的矛盾

美国在线的利润扩张与增长

1992年美国在线（America Online, AOL）成功上市后，积极推行加速扩张的战略。该公司给予数百万用户免费试用它们的网络服务。为了发展用户，它们还向用户赠送音乐 CD、花生糖，免费租看影碟，甚至在联合航空公司的班机上提供免费用餐。在这种扩张战略的推动下，公司用户很快从 1992 年的 155 000 个增加到 1996 年的 4 600 000 个。

然而，这样的扩张速度是以牺牲利润和控制为代价的。在这段时间里，每发展一名新用户的成本高达 400 美元。公司决定把这笔庞大的市场营销费用当做资本投入，并分摊到 12~18 个月里。但是这样的会计处理方式遭到了股东大会的否决。于是美国在线取消了这一做法，并将超过收入部分的 3.85 亿美元予以勾销。接着，当美国在线把收费标准从原来的按小时收费改为包月制，造成在线用户猛增，结果导致服务中断或者系统瘫痪，影响了服务质量。

从 1997 年开始，美国在线重新把利润作为企业的中心。由于已经在互联网接入服务领域里叫响了牌子，管理者大幅度减少了市场营销费用。这时发展一名新用户的成本下降到 90 美元，而新增用户达 300 万户。由于规模的扩大，接入服务的成本下降了 50%。美国在线开发自己的主要市场，与 N2K music, 1-800-FLOWERS, Preview Travel 以及 CUC 国际公司等在线零售商签订了巨额广告合同。如 Tel-Save 花 100 万美元成为美国在线电信服务的惟一指定供应商。到 1998 年，美国在线财务报告显示公司再次盈利。它们甚至开始提高用户的月租费，这清楚地表明美国在线已经不愿意为了将来的扩张而牺牲眼前的利润。

资料来源：马克·古思“互联网里故事多”，《财富》，1998 年 3 月 30 日 69~80 页。

2) 平衡短期成果与长期利益和成长机会之间的矛盾

一家企业当前的财务表现是最受关注的。股票市场对企业当期是否盈利反应异常迅速。然而要做到持续盈利并不是件轻松的事情，那些业务具有周期性的企业，特别是需要投入大量资金进行新产品开发的时候。

管理者还必须从企业的长期利益着眼。他们要更新生产设备，将新产品打入新市场，或者加强研发工作，以对付竞争对手，满足消费者不断变化的需要。

绩效评估和控制系统在保持短期利润要求和长期发展机会之间的平衡担当重要角色。具体的做法有：

- 确定企业的战略目标和达到这些目标的关键指标
- 保证足够的为实现长期目标和战略所必需的资源
- 明确企业目标与利润之间的因果关系
- 确定关键的绩效指标
- 建立短期利润目标并监督实施
- 为企业的长远发展重新调配资源

我们将在以后对上述问题进行讨论。

3) 平衡不同群体的绩效预期

企业管理者同时在为不同的目标而工作：有财务方面的，有非财务方面的；有短期的，也有长期的。但是我们有必要停下来弄清楚这样一个问题：我们要实现的是谁的目标？一家企业是由很多不同的群体构成的。不同的群体对企业的成功有不同的理解和侧重点，对管理者的要求也就随之不同。重要的群体包括：

- 所有者，所有大小股东
- 企业的管理者和员工
- 消费者
- 供应商
- 贷款人（如银行）
- 政府服务部门（如内部收益服务）和管理部门（全国劳工关系委员会）

这些群体对于企业绩效的认识有各自不同的角度和方面。所有者及股东看重收益的增长或者红利的稳定性。管理者则除了关心利润以外，还看重企业的规模和在职界的地位。员工希望收入稳定，工作安心，没有失业的威胁，以及分享企业的成功。消费者关心的是质量、服务和价格。供应商希望的是订货干脆，付款爽气。贷款人对于企业的财务指标和到期偿债能力念念不忘。政府部门则关注企业是否合法经营。

因此，管理者在设计和试用绩效评估和控制系统时，必须清楚这些群体的不同兴趣

所在。^① 管理者必须在这些不同的预期中求得平衡，因为其中有些会发生冲突。例如，消费者希望物美价廉；管理者希望提高价格增加利润，但少缴税赋；员工希望增加工资和退休福利。设计优秀的绩效评估和控制系统能够很好地认知这些矛盾并加以平衡。

4) 平衡机会和注意力

企业的另一个矛盾是有些东西太多而有些东西太少。今天的管理者什么最多呢？那就是“机会”。企业今天可以选择去做的事情实在是太多了：新产品、新服务、多元化经营、抢占日益开放的国际市场等等，不一而足。我们先来看一个 MCI 电信公司的案例。MCI 由一位年轻的哈佛大学 MBA 毕业生创立于 1968 年，与原先垄断了长途电信业务的 AT&T 公司展开竞争。MCI 的管理者找到很多能为顾客提供增值服务的机会。今天 MCI 已经成为微软公司的长期合作伙伴，共同开发一种基于互联网的服务平台。MCI 还与 News 公司合作利用通讯卫星提供电视节目。最近，MCI 又同意与另一家通讯公司 WorldCom 合并。新的 MCIWorldCom 公司追求的机会极限在哪里呢？

要回答这个问题，我们想一想企业的稀缺资源是什么。答案是管理时间和注意力。看看一个现代企业所面临的许多束缚：财务的，生产的，信息的，还有技术的。其中最难逾越的是管理者注意力的束缚。如果有足够聪明才智的人把注意力集中到某一问题上，总能够找到解决问题的办法。然而一天只有 24 个小时，企业的日常工作常常是千头万绪，不可能把全部精力投入到某一件事情上，管理者必须能够合理分配自己的时间。

因此，设计绩效评估和控制系统时很重要的一件事情是，确保这些系统能够帮助管理者合理分配有限的管理时间和注意力。在接下去一章里，我们将集中讨论评估方法及各种财务比率，如资产回报率（return on assets, ROA）、投资回报率（return on investment, ROI）。另外，我们还要着重讨论管理回报率（return on management, ROM）。我们对管理回报率的定义是：

管理回报率 = 企业产生的生产能量投入的管理时间和注意力 ^②

有效的管理者早已经学会了如何安排这种最稀缺的资源。在这本书里我们要学习管理者如何利用绩效评估和控制系统提高分子，降低分母，使自己的管理回报率最大化。

5) 平衡行为动机

管理者运用绩效评估和控制系统的一个主要原因是希望能够影响中层管理人员和全体员工的表现。为了能做好这一点，管理者（还有绩效评估和控制系统的设计者）必须对是什么东西能激励人们为实现企业目标而努力工作有清楚的认识。每个管理者，其实

关于这一段讨论的详细说明请见安东尼·A·阿特金森、约翰·H·沃特豪斯及罗伯特·D·韦尔斯“战略绩效评估的赌金保管人途径”，《斯隆管理评论》，（1997年春）：25~37页。

^② 罗伯特·西蒙斯和安东尼奥·达维拉：“你的管理回报率有多高？”，《哈佛商业评论》76期（1998年1-2月）：70~80页。

还有我们每个人，都对组织中的人在特定环境中会如何行动有各自不同的假设。绩效评估和控制系统的的设计直接受到这些假设的影响。

你对人的本性是怎样认识的？一般都认为，人的本性是自利的，总是倾向于将自己的利益置于企业的利益之上。每个人都会对某一行动对自己造成的好与坏进行计算，并以实现个人效用最大化为目标实施行动。在大多数情况下，人们总是对不会得到报酬的任务付出最小的努力。这种观点在组织的经济模型中是比较受到公认的。在这里，雇员和管理者都是理性的、精于计算的、追求个人效用最大化的自利人群，他们不喜欢工作，总想按照最低要求工作，一有机会就可能牺牲企业的利益去满足自己的要求。如果这些假设是正确的话，那么设计绩效评估和控制系统时就要确保人们能够按照管理者的要求努力工作。

我们承认，尽管上述假设在某些特定环境下对我们任何人都是正确的，但它毕竟有其局限性。例如，它无法解释人的责任感和奉献精神——为什么人们经常不求回报地去帮助别人。它也无法解释为什么有人会去加入慈善机构和志愿者组织。它更无法解释价值观、信仰以及宗教对一个人的重要程度，无法解释良知在人们进行决策时所起的作用，无法解释完成工作的最大报酬其实就是成就感和自豪感。

联合信号公司的价值观

1991年，曾帮助杰克·韦尔奇对通用电气公司实施成功改造的劳伦斯·博斯蒂担任了联合信号公司的CEO。这是一家航天系统和汽车配件的供应商，年产值达130亿美元。他刚到这家公司时，公司正面临严重的现金短缺。博斯蒂相信，只要公司高级管理层愿意向员工开诚布公地说明公司目前面临的困难，员工们是愿意进行某些改变的。于是在上任60天时，他向5000名员工宣布了他的改革计划。

博斯蒂发现，公司成本居高不下的原因在于机构过于庞大，共有58个战略业务单位，而每个单位的经理都竭力保护本部门的利益。对于削减机构以后公司如何能够实现全体员工的共同价值观，博斯蒂在全体经理会议上是这样说的：“我认为我们的作用是教会员工如何去赢。从根本上说，每个人都渴望成功。他们希望每天带着这样一种感觉回家的，那就是我今天干得不赖……但我们必须统一我们的观念和价值观。这种努力首先要从管理层开始。1991年11月，我们12个高层经理开了两天会，吵了两天——我认为确实是争吵——我们争吵的是公司的价值所在。我觉得这样的争吵非常值得，因为我们找到了公司的真正价值所在，这7项价值观其实也很简单，那就是：顾客、诚实、人、团队精神、速度、创新以及绩效。”

资料来源：尼尔·M.蒂奇和兰姆·查兰：“CEO就是教练——访劳伦斯·博斯蒂”，《哈佛商业评论》，1995（73）（3—4月），68~78页。

因此，要设计一套有效的绩效评估和控制系统，管理者必须对人的本性有一个更全

面的认识。我们在这本书里对现代经济中人的本性做了下面几条假设：

(1) 人愿意为其组织贡献他引以为自豪的东西。我们每个人都有一种奉献的愿望。我们需要有一种与众不同的感觉。我们所属的组织正是让我们得以实现这种愿望的最佳所在。这也是各种慈善机构和志愿者组织不断涌现的原因。同样，我们希望感到自己所从事的“事业”是很有价值和意义的，而且自己在这项事业中扮演的是积极的角色。在很多企业里，我们的价值是能够得到体现的。（《纽约时报》最近发表有关人员骚动的特写故事，是关于香烟生产公司的经理的。）^②

(2) 企业雇用的员工有能力区别“正确”和“错误”，而且一般都会选择向“正确”的方向前进。我们的社会有一套完善的机制教会人们如何区别“正确”和“错误”。很多社会团体会对人们的行为进行矫正。另外，受过教育的公民也会按照法律规定作出如何行动的决定。人的行为还受他的良知支配。

(3) 人都渴望成功。驱使人们去工作的原因有很多。在多数情况下，人们工作是为了得到某种报酬：为了钱、地位、赞扬等。这些都是在设计绩效评估和控制系统时加以仔细考虑的。然而，每个人还有一种实现自我价值的满足感，这也是人们工作的动力。即使没有外在的压力，人们也会设定个人奋斗的目标。

(4) 人都喜欢创新。人类能够持续不断地提高自身生活水平依靠的就是这种本能。处于组织中的人也具有去创造新技术、发明新方法的内在要求。在很多公司，所谓“小发明”就是指员工自发地进行一些小改革。这样的力量，组织应该能够成功地加以利用。

(5) 人都希望做能发挥自己才能的工作。大多数人都对自己的能力感到自豪。出色地完成一项工作会使我们感到身心愉快。另外，人都希望能从一开始就把事情做好，而不是事后再来修修补补。

我们对人的本性作了上述这些正面的假设，即人愿意奉献、追求成功、喜欢创新、发挥自己所能。但我们也必须面对现实。尽管我们在许多情况下都能看到这些行为，但也有很多情况并不是这样的。这其中的原因是什么？

规模庞大的组织容易限制人的潜能的发挥，要弄清楚其中的原因，先要搞清楚企业在不知不觉中对员工造成的组织障碍。

首先，企业组织常会使员工弄不明白从何着手使自己与众不同。雇员不清楚企业的战略方向和战略目标，从而也就对企业的业务活动无所适从。

其次，组织常常会对员工造成压力或者产生诱惑。诸如“你干不了，有别人会干”

^① 现代经济是经济自由和机构有效地立法与执法。见 S.H. 汉克：“腐败的祸因”，《福布斯》，1996 年 7 月 29 日，103 个国家基于《世界经济自由 1996 年报告》而符合这些要求。

^② J. 戈德堡：“大烟草公司的压轴游”，《纽约时代杂志》，1998 年 6 月 21 日。

这样的压力会造成员工曲解规定或者故意隐瞒信息，即使他们自己意识到自己做错了。同样，各种奖励措施也会影响员工的判断能力。

再次，员工由于缺乏资源而没有完成工作，或者由于有太多相互冲突的要求而使员工无所适从，都会使他们无法认清真正的战略目标所在。

最后，员工因为缺乏资源失败或者害怕给自己目前的工作状态带来风险而不去进行创新。有多少次我们的建议因为担心别人觉得是异想天开而最终没有出口？

人的本性不可避免地受到组织矛盾的束缚，因此设计绩效评估和控制系统时一定要把人的行为方式和引起组织障碍的各种原因和后果考虑在内。

在以后的各章里，我们要就有效的管理者如何运用绩效评估和控制系统平衡组织矛盾进行研究，这是成功实施经营战略，使企业保持盈利和发展的关键所在。

§ 1.3 本章小结

绩效评估和控制系统是所有有效的管理者完成其利润目标和战略的基本工具。这一系统由利润计划以及一整套绩效管理方法组成。这些系统能使管理者平衡利润、成长和控制之间的矛盾；平衡短期绩效和长期绩效之间的矛盾；平衡不同群体之间期望值的矛盾；平衡机会和注意力之间的矛盾；平衡不同激励方式之间的矛盾。正确运用绩效评估和控制系统，能够克服妨碍员工潜能发挥的组织障碍。



第 2 章

成功战略的基础

本章我们先回顾一下成功的经营战略的基本要点。有些读者可能在企业战略或者企业政策等课程中已经有所接触。而对其他人就是全新的思想和概念。但不管对这一主题的熟悉程度如何，我们建议读者还是要对本章内容加以复习，因为我们所进行的分析都是以这些概念为基础的。

企业战略是有效的绩效评估和控制的根基，原因有两点：首先，绩效评估和控制系统是企业战略形成和保证其贯彻始终的原则所在和沟通手段；其次，绩效评估和控制系统监控企业战略实施的主要工具。

本书讨论的方法和系统有助于所有组织的管理者回答两个他们十分关心的问题：

- 1) 如何确定人们是否理解了我们所要努力的目标？
- 2) 如何确定我们是在向我们的战略目标前进？

§ 2.1 公司战略与经营战略

“战略”这个词在企业和其他组织里有很多不同的意义。其中对我们最重要的是公司战略和经营战略之间的区别。

公司战略的定义是：公司使其控制的资源价值最大化而采用的方法。公司战略关注的是公司的资源应该投向哪里。它要回答的是公司的资源应该如何配置这样一些问题，诸如“我们应该参与哪些业务的竞争？”或者是“应该向目前的业务投入多少公司的资源？”等等。例如，波士顿零售公司可以选择参与女装的竞争或者是其他完全不同的产品的竞争，可以是男式服装，也可以是家具什么的。这时，他们可以利用现有的资源参与到完全不同的行业中去，如原来的制造设备渠道或者销售渠道。当一家公司决定拓展自己的业务时，开发什么业务，进入什么样的市场，都是必然要进行的决策。

经营战略则关心的是如何在业已确定的市场中进行竞争。波士顿公司的经理一旦决定在女装市场上进行竞争，他们必须吸引顾客，获得市场份额。他们如何把自己同竞争对手区别开来？如何为目标消费者提供独特而有价值的东西？这些都是本章要解决的问题。

图 2.1 解释了公司战略和经营战略的区别。

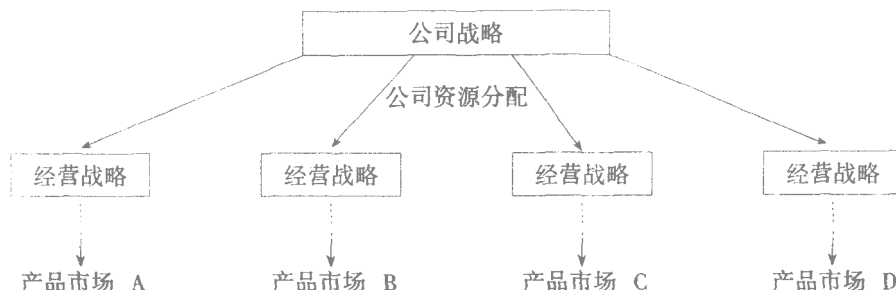


图 2.1 公司战略和经营战略

绩效评估和控制系统无论是对公司战略还是经营战略的成功实施都十分重要。本书大部分内容都是围绕如何在某一特定产品市场上创造价值，以及管理者在这一过程中会遇到哪些问题。但是对那些实行多元化经营的公司来说，就需要使用特殊的绩效评估和控制系统以有效地实施公司战略。这样的系统我们会在以后的章节里讲到。

图 2.2 描述的是经营战略的形成和实施的正式过程。战略形成和战略实施是相互平行的概念。图 2.2 还展示了任务是引导经营战略的形成，而经营战略决定了绩效的目标和评估，最终决定了行动的形式。

在确定经营战略之前，管理者应该分析并理解：（1）本行业的市场竞争态势；（2）自己公司的资源和能力。因此，我们分析的第一步应该将企业内部的优势和劣势与企业外部的机会和威胁联系起来，上面这两项是战略形成过程的起点。

上面说到的分析方法就是 SWOT 分析法，这里 S 代表优势（Strength），W 代表劣势（Weakness），O 代表机会（Opportunity），T 代表威胁（Threat）。SWOT 分析法的目的是把企业的优势和劣势，市场的机会和威胁结合到一起，这样才能制定一个成功的战略。

§ 2.2 竞争市场的动力

市场的性质是什么？谁是主要的竞争对手？游戏的规则是什么？潜在利润有多大？这些都是管理者希望在某个市场中获得竞争优势之前必须要搞清楚的问题。要分析某个给定市场的竞争动力，“五种力量”分析法是一种有效的框架。^①

完整的方法请参见迈克尔·E·波特：“竞争战略”，纽约，自由出版社，1980。

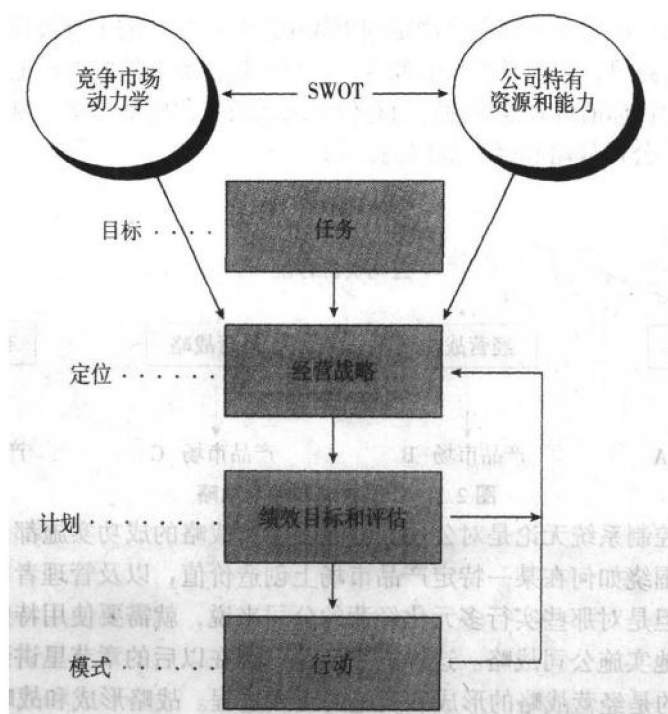


图 2.2 经营战略层次

五种力量分析法能够确定竞争的力度和性质。五种力量是指：（1）消费者；（2）供应商；（3）替代产品；（4）新加入的竞争者；（5）竞争方式。在任何一个行业里，这几种力量会单独或者结合在一起影响到竞争动力，在竞争中创造机会或者束缚竞争。

要了解产业层面的竞争动力，应该详细分析以下问题，才能比较完全地明白机会和威胁所在。

消费者

- 谁是我们的消费者？每个消费者能从我们这里购买多少东西？他们愿不愿意购买更多？在什么情况下会购买更多？
- 有没有某个消费者或者消费者群体对我们特别重要？
- 我们如何对待不同的市场划分？他们为什么购买我们的产品或服务？这些产品或服务对他们有什么好处？
- 他们对价格的敏感度怎么样？对质量、服务和其他因素的敏感度怎么样？

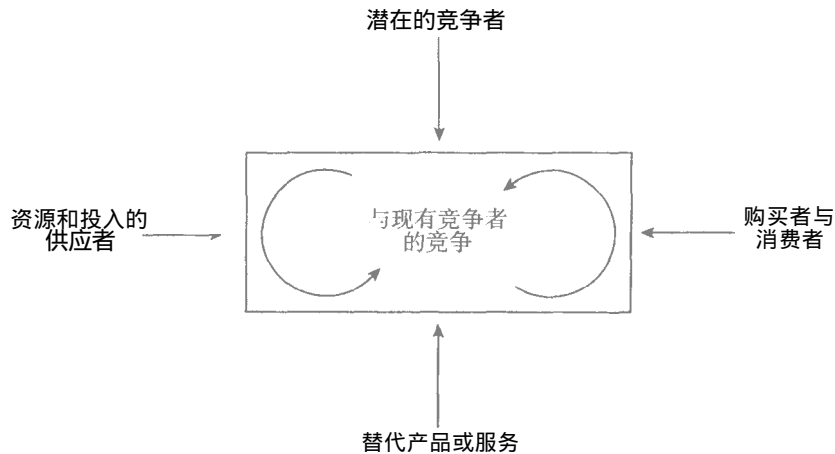


图 2.3 竞争市场的五种力量

供应商

- 谁是我们的主要供应商？我们的购买量是多大？我们会向谁购买更多或者更少？在什么情况下会购买更多或更少？
 - 有没有某个供应商或者供应商群体对我们特别重要？
- 哪个因素对我们特别重要？是质量？价格？可靠性？还是服务？抑或是四种因素都很重要？
 - 更换供应商的成本是多大？

替代产品

- 市场上我们的产品或者服务的替代品是什么？
- 它们在价格、质量和性能方面与我们的产品有什么区别？
- 我们的顾客会不会改用竞争者的产品或者服务？

新加入的竞争者

- 新的竞争者进入我们市场的障碍是什么？
- 我们的品牌强度如何？
- 新竞争者模仿我们的经营手法的难度如何？

竞争方式

- 我们所在的行业是朝阳产业还是夕阳产业？