

中欧管理新著译丛——经理人书架

绩效管理魔力

——世界知名企业如何创造可持续价值

Power of Performance Management

How Leading Companies Create
Sustained Value

安德烈·A·德瓦尔(Andre A. de Waal) 著

汪开虎 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理魔力/安德烈·A·德瓦尔(Andre A. de
Waal)著. —上海:上海交通大学出版社,2001.12

ISBN7-313-02600-5

I. ... II. III. IV.

中国版本图书馆 CIP 数据核字(200)字 号

本书出版由上海科技专著出版资金资助

绩效管理魔力

安德烈·A·德瓦尔(Andre A. de Waal)著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

全国新华书店经销

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:14.125 字数:356 千字

2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

印数:1-1050

ISBN7-313-02600-5/TB·058 定价:28.00 元

版权所有 侵权必究

Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value

The Simplified Chinese Copyright © 2001 by Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

EVATM is a registered trademark of Stern Stewart & Co.

Published simultaneously in Canada.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, E-Mail: PERMREQ@WILEY.COM.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

作者简介

安德烈·A·德瓦尔：荷兰安达信咨询公司的合伙人之一。他拥有化学和工商管理学位，并获得了生产和仓储管理的证书。作为咨询师，他精于许多项目，包括生产选择和实施、仓储和财务软件包、成本分析及仓储理念以及信息技术架构的设计。他最近工作的项目是在日本、德国和美国为荷兰一家跨国公司做基准研究。德瓦尔先生在绩效管理方面已发表了 20 多篇论文和 5 本专著。



译者简介

汪开虎：1985年毕业于安徽大学外语系，1985年至1987年就读于上海交通大学语言学与应用语言学研究生班，1997年在上海财经大学进修。曾任翻译、外事官员、项目经理、旅行社总经理。现任上海交通大学外国语学院副教授、上海市行为科学学会副秘书长，讲授国际金融、国际市场学、英语等课程。研究方向为谈判技巧与语言艺术、市场营销、组织行为学等。已发表编、译著10余部，包括《大学英语快速阅读》（主编）、二十世纪名人丛书之《传奇人生》（主编之一）、《图解世界史》第三册（合译）。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是 20 世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了 19 世纪末、20 世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在 20 世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈出,好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克(Peter F. Drucker)为例,他从 1933 年 23 岁时写出第一本书到 90 年代初期,出版的重要著作多达 29 部,真正做到了著作等身。更何况全世界管理学专家成千上万。除此而外,还有非经

济界人士所写的公司历史、个人传记等等,数量十分惊人。它们既精彩纷呈,却又良莠不齐,使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在,中欧国际工商学院刘吉和张国华两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,编为《中欧管理新著译丛》,分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行探索的困难,更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此,我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

目 录

序.....	1
致谢.....	1
导言.....	1
世界级综合绩效管理程序:基准	1
怎样使用本书.....	3
第 1 章 新经济时代绩效管理的挑战.....	5
通向世界级绩效管理.....	5
世界级绩效管理的重要性.....	7
绩效管理的挑战	11
第 2 章 建立一致性责任结构	14
一致性的挑战	14
选择和应用一致性管辖方式	15
选择和应用一致性管辖结构	19
确定严谨的组织战略方针和战略目标	22
一致性的行为学意义	23
案例:改变管辖方式——AVR	23
案例:更新 SVB 管辖方式的实践意义	33
第 3 章 平衡长期和短期中心	43
双中心的挑战	43
分解战略计划	44
分解预测	47
行为学意义	50
案例:分解战略重心——埃默森电气公司科普兰分 公司.....	50
第 4 章 以价值为基础的战略	61

	价值思维的挑战	61
	执行平衡计分卡	66
	开发关键成功因素和关键绩效指标	70
	连接质量管理框架和绩效计测	82
	以价值创造为中心	85
	价值思维的行为学意义	89
	案例:全面提高价值思维——荷兰萨拉·李公司	90
第 5 章	创造信息透明度	111
	透明度的挑战	111
	推与拉的信息:浏览式管理	112
	创造绩效管理接口	115
	标准化财务数据	116
	在决策室召开管理组会议	118
	信息透明度的行为学意义	118
	案例:创造绩效管理接口——韦克菲尔德 MDC	119
	案例:有效的综合——荷兰飞利浦公司	126
第 6 章	关注真正重要的	132
	信息过度的挑战	132
	应用预算波动范围	133
	关注异常	136
	注重行动管理	138
	管理回报率概念	140
	使绩效检查会议的时间和内容多样化	141
	提高预算频率	142
	将预测和特殊事件联系起来	143
	预测的行为学意义	143
	案例:以绩效指标为中心——荷兰 KLM 皇家航空 公司	144
	案例:限制信息量——日本电器公司(NEC)	153
第 7 章	强化绩效驱动行为	157
	执行正确行为的挑战	157

	将个人目标和战略目标统一起来.....	158
	基于预算波动范围的激励措施.....	162
	将预测的时间跨度与报酬联系起来.....	163
	使用协同作用指标.....	163
	绩效导向的行为学意义.....	167
	案例:协同机构——赫特·奥斯坦社会住房协会	167
	案例:推行协同作用指标——能源供应有限公司	179
	案例:激励绩效行为——施乐公司	185
	案例:为“时钟拍卖行”开发协同作用指标	194
第 8 章	平衡综合与简化.....	201
	保持简化的挑战.....	201
	一套数目有限的关键价值驱动因素提供了 彼此间连接.....	202
	观念综合.....	203
	再进一步:超越预算	205
	案例:简单而有效的绩效管理——商业系统公司	212
第 9 章	贯彻思想.....	218
	全部付诸实施.....	218
	执行的指导方针.....	218
	开发平衡计分卡的项目计划.....	220
	变革的障碍.....	225
	财务部门的任务.....	228
	可行性分析.....	229
附录	管理信息和报告分析.....	235
	管理信息和报告分析(MIRA)结果	235
	MIRA 建议.....	239

序

在信息时代,公司如何成功运作正经历着一场历史性变革,即从“制造和销售”转变到“感觉和反应”。“制造和销售”是工业时代的经营模式,重心是交易、资本资产、批量生产、规模经济、产品利润。它强调预测和效率,由公司总部形成战略决策并控制大部分经营活动,而一线管理人员则执行下达的计划。“感觉和反应”是信息时代和服务时代的经营模式,重心是客户关系、知识资产、批量用户化、范围经济和价值创造。它强调消费者行为、公司的适应能力,一线管理人员承担绩效管理重任。随着英特网的发展,消费者的偏好变化越来越快,鼠标轻轻一击就可能改变一切。这给许多行业敲响了警钟,对“感觉和反应”模式的需求越来越迫切。这对传统的绩效管理模式意味着什么再清楚不过了。事实上,这些变化已经动摇了左右过去 75 年管理和绩效计测实践的核心理念。

会计和计量界是如何对这些变化作出反应的呢?回答是:特别小心。也许他们在听取一线管理人员反映困难时深表同情,可是,他们找不到理由脱离传统的分析和报告方法。自然地,他们怀疑呼唤变革的号角,依恋小心、一致和控制(应当说,还掺杂着一定程度的创新)。他们固守传统并不奇怪,因为在这个世界,昙花一现的管理理论层出不穷,有的昨天还灿烂辉煌,今天就灰飞烟灭了。20 世纪 90 年代出现的平衡计分卡、以经济活动为基础的成本核算和以价值为基础的管理,表明会计人员也可以创新,但是,没有几家公司真正使用这些工具来挑战“制造和销售”模式的霸主地位。比较典型的做法是改进旧模式,让它运转得更快更有效。

国际高级制造业协会下设的“跨越预算会议桌”是一个管理学研究组,它在此领域已取得突破性进展。它的论点是,公司要在新经济中具备竞争能力,就必须与“制造和销售”模式彻底决裂。就是说,要淡化并在某些方面彻底分解传统的计划机制和预算体系,换之为更

适合的绩效管理程序。理解这些程序并知道应该怎样做才能适应这些程序很可能决定您的公司是否能在新经济中有效地参与竞争。

问题在于,当许多高级管理人员谈论以客户为中心和营造知识型公司的同时,极少有人真正意识到,他们的绩效管理程序是怎样拖他们后腿的,他们也不知道用什么来替换。这是一场以产品为中心的旧经济观念和以客户为中心的新经济观念之间的战争,其激烈程度不亚于新旧结构体制之间的战争。成功的关键在于改变管理行为。

“计测得到的就是您所获得的”是许多管理学著作者心中的格言。正像许多实践中的经理们所熟知的那样,计测驱动着管理行为,特别是在有奖励制度的情况下。然而,很少有公司能理解这一关系的重要性,也不能全盘考虑这些问题。它要求建立全新的绩效管理体系,与全新的管理结构平行,重新确定责任范围。这对自以为有完全解决方案的计量界来说是一个不容易接受的观点。本书面对的正是这些问题。本书不仅处理主要计量问题,还涉及协调战略和行为的组织问题。敢于挑战这些问题的没有几本书,写得有如此说服力的更是寥寥无几。安德烈·德瓦尔为新经济时代的绩效管理成功推出了这本必备手册。他的书不只是提出新观点。他的书中有不少新颖有趣、精心研究的案例,正是这些案例使得他的论点更可靠。本书推出的时间也恰到好处。许多大公司已把新经济视为机遇而非威胁,他们正需要指路明灯。本书将帮助企业建立在新经济中愈显重要的新的绩效管理及计量体系。

吉里米·霍普

国际高级制造业协会欧洲项目主任

《转换底线》和《在第三次浪潮中竞争》合著者

致 谢

来源于一些公司的案例形成本书特色。要不是他们心甘情愿地让我分享其知识和经验,这本书是无法完成的。我要特别感谢那些管理小组,他们抽出宝贵时间向我和我的同事提供了绩效管理方面的真知灼见。谢谢各位!

在准备和定稿方面,我获得了许多人的帮助。我要向下列人士致意:默冈·萨什校正全书,必要时及时提供帮助;弗利希安纳·布洛埃默斯不仅写了两个案例,还为全书奠定了框架;莫雷尔·福尔曼、科比恩·米吉兰德、米克·弗恩豪特、怀布雷格·里本斯、保尔-詹·林克、尼科尔·范·迪伊克和汉斯·弗蒙特为案例提供素材;梅丽莎·拉扎克校正了数个案例;埃利安·泽格斯和通·德瓦尔校对全书每处(抱歉搅乱了你们的假期,但值得);编辑谢克·乔对书稿有信心,并容许我多次延期交稿(我们终于在最后一个限期完成!)。最后我要多谢我的妻子琳达,她帮我书写重要章节(并一直与我风雨同舟)。

导 言

世界级综合绩效管理程序：基准

在新经济时代，成功将取决于公司的能力，如速度、反应、敏捷、学习能力以及雇员技能。成功的企业将是那些能迅速将策略付诸实施，进行机智有效的过程管理，最大化员工贡献和承诺，并能为整体平滑变化创造条件的企业或组织。

——D·厄里奇

今天，竞争、技术、管理方面的趋势和新经济的崛起，迫使企业开发利刃般战略计划，并以优于对手的方式执行计划，以便为公司及其公众持续不断地创造价值。如今，公司创造价值的方式是十年前甚至几年前无法想象的。但是，在通往创造增加值的道路上，它们所面对的障碍也是几年前难以预料的。

- 公司必须融合正在崛起的新经营模式。知识、品牌、人力和系统等无形资产对价值创造越来越重要。这些无形资产必须与传统资产相结合，组合成新的经营方式要求的新的经营模式。公司的管理和计量体系还没有与新的经营模式和经营方式磨合，由此产生了控制风险。由于新交易方式、新市场、新技术、新竞争对手和新关系的出现，新经济本身也在不断产生新的风险。

- 公司必须做出带来突破性绩效的计划。需要重组绩效管理程序,以便有意识有计划地突破公司绩效。当今,众多的计划程序把重心放在改进经营管理上而不是绩效的突破。公司必须更注重“箱外”计划。因此,以价值为基础的管理理念越来越流行。然而,更需注意的是,必须确定具体手段和工具,把以价值为基础的战略和实际的短期经济活动和短期目标联系起来。
- 公司必须开发新的程序和工具。公司需要新的程序和系统来管理有形和无形资产组合。管理这些资产的成功程度决定了公司的成功程度。不仅要有一个个卓越的绩效管理子程序,还要有卓越的全盘综合程序。单个子程序使用的信息必须予以统一和整合,这决定了一个公司的所作所为能否成为最佳实践。英特网和局域网等新技术提供了更多更快的信息。所以,经理们必须认识到给自己保留信息越多越好的做法已经落后。公司必须公开信息源,不仅对公司内部,还要对公司外部,特别是对它们的公众公开。
- 公司必须由内向外看。公司不得不由传统的注重向内看转为向外看,不得不注意经济环境、市场趋势和竞争对手的行动。公司面临的挑战在于把外部经济情报和内部信息结合起来,把经过整合的数据融于绩效管理程序。
- 公司必须考虑员工的意见。即使是设计最佳的绩效管理程序也不一定行之有效,除非它和企业管理风格和企业文化恰当地整合在一起。

本书对绩效管理程序如何帮助企事业单位克服上述障碍展开讨论。一个优秀的绩效管理程序将有助于经理们开发高质量战略计划,制定雄伟目标并密切跟踪执行情况。这就保证了战略目标的完成,保证了价值创造的持续性。本书讨论了绩效管理领域的新观点和新发展,它们将帮助经理们重新认识和重新构建其所在公司的绩效管理程序。本书素材来自安达信咨询公司最近完成的一项著名跨国公司基准研究成果,以及安达信咨询公司在绩效管理领域为各种

客户所做的项目成果。我们用案例研究支持理论描述,通过案例展示公司在实践中如何应用理论。

上述基准研究是一个著名跨国公司在安达信咨询公司帮助下近期完成的绩效管理程序战略研究的一部分。内部和外部因素的变化迫使这家跨国公司重新考虑并改变其绩效管理程序和相应的管理报告基本制度。内外因素的新发展包括:最近出现的公司管理的新经营模式,管理者的作用变为价值创造驱动因素以及覆盖全公司的新的企业资源计划体系在内的信息技术的新发展。该战略研究的目标是要开创这么一个前景,即确保该跨国公司的绩效管理程序国际一流、综合、简单、灵活和高质量,同时又能及时、圆满和完全透明地为各级管理层提供合适信息。

怎样使用本书

第 1 章总结了公司或组织在通往世界级的综合绩效管理的道路上所遇到的挑战;从第 2 章开始,每章详细讲述一个具体挑战,然后提出处理具体挑战的理论。接着是应用每条理论的好处和应用过程中可能考虑到的因素和行为学含义。每章以一个或更多案例研究结束。从案例中您可以看出,那些公司是如何应用一种或多种能够产生最佳实际效果之理论的。

本书不必逐章阅读。读完第 1 章后,如对某个挑战特别感兴趣(也许您的公司在该方面遇到了困难),您可以直接跳到有关章节。不过请记住,所有挑战是相互联系的。在绩效管理程序某一方面贯彻新理论,可能影响程序的其他方面,这就需要重新阅读有关章节。所以,请务必阅读第 8 章理论综合。

本书讲的是著名公司改进它们绩效管理程序所应用的理论。他们对其他公司也极具价值,但不可生搬硬套。卓越的绩效管理程序对每个企业都是独特的,必须按每个企业的需要和特点量体裁衣。还有,有些观点相互矛盾甚至相互排斥。在这种情况下,公司必须仔细选择准备应用的理论。理论要用于激励经理们重新考虑其绩效管理程序的设计和有效性。然后,理论必须适用并与公司具体现实和

期望的改进程度相结合。在这一过程中,保证理论和连贯一致的整体绩效管理程序融合在一起至关重要。

本章重点

-
- ☒ 竞争、技术和管理的当前趋势,加上新经济的崛起,把新经营模式、新风险、新程序、新工具、新型信息强加于公司。
 - ☒ 世界级的绩效管理程序将帮助公司迎接这些挑战。
 - ☒ 一些由著名跨国公司创新的观念可以改进绩效管理程序。
-