

# 战略性绩效管理

## 优秀与平庸企业分水岭

绩效管理的出现，使得企业战略已不再仅仅是企业决策层少数几个人的任务，而是从 CEO 到每一位员工所有人的事

绩效管理（Performance management）的思想和方法正在被世界范围内众多的公司所采用，也被越来越多的中国企业家所重视。绩效管理将是中国企业培育世界级竞争力最为重要的管理制度体系，建立、实施并不断完善企业的绩效管理体系成为摆在每一位老总案头最紧迫的任务之一。

### 一、 绩效管理的实质

绩效管理是战略管理的一个非常重要的有机组成部分，企业战略是关于如何完成公司或业务单位的使命和目标的一系列决策和行动计划。战略管理即是对战略的形成与实施过程的管理，包括四个组成部分（或步骤）：1. 企业内外部环境分析；2. 战略的制定；3. 战略的实施；4. 测评与监控。绩效管理即是战略管理第四个部分测评与监控的最重要的构成要素，是具有战略性高度的管理制度体系。

具体而言，既然战略管理是实现企业使命与目标的一系列决策和行动计划，任何行动从语义学的角度分析都会包含这样几个问题：做什么（什么行动），由谁做和为谁做（行动的主体和客体），怎么做（行动的方法），在哪里做和何时做（行动的时空范围）。在以往的企业战略策划中，无论是国外还是国内企业的实践，这几个方面基本都被予以考虑。但是却忽视了一个很重要的问题，即行动的效果或结果是什么、也就是做得怎么样的问题。而绩效管理不但考虑传统企业

战略的上述几个方面，更重要地是它特别强调对行动过程及所产生的效果的管理。实际上，是否对行动的过程及效果加以监控和管理，已成为传统的战略规划（Strategic Planning）与现实中更科学、更具有实际效果的战略管理（Strategic Management）的本质区别。

纵观企业管理发展历史，企业管理从战略规划到以绩效管理为主要特征的战略管理的发展过程，与生产过程管理的质量控制（QC）到全面质量管理（TQM）的发展过程，在逻辑上有惊人的相似之处。

我们知道人类近代主要的经济活动方式，是先有工业时代，再有工业时代向服务业发展的转变，以至发展到今天服务业在世界经济中占有主导地位的时代。

最早的、基于测评的管理注重解决工业生产的问题，其中一个重要的发展脉络便是从质量控制（QC）到全面质量管理（TQM）。QC 注重的是对生产的结果即产品质量管理，而忽视产生质量问题的过程或原因。以戴明（E. Deming）为代表的 TQM 理论则强调在生产过程中的各个环节上加以控制。TQM 的精髓可以用著名的“戴明环（计划—执行—检查—调整）”加以概括。而始于 90 年代的以绩效管理为主要特征的战略管理，强调的就是通过对战略实施（行动）过程的管理来实现企业的战略目标。战略管理的几个环节：战略的制定（内外部环境分析可以理解为是战略制定的前期准备）—战略的执行—评估与监控—战略的调整与戴明环有着极强的相似性。

我们将 TQM 与绩效管理相比较，意在说明绩效管理的重要性及其意义。TQM 更大程度上是解决工业时代如何使有形资产有效创造价值的问题，它针对的是物理的或技术性的材料、设备、生产工艺等。而绩效管理是解决让无形资产有效的创造价值的问题，它针对的是知识、技能和人。正因为如此，随着 90 年代以来知识经济的迅猛发展，绩效管理一经推出便在短时间内红遍全球。

此外，这一对比还说明，绩效管理强调过程的监控，通过对行动过程中各项

指标的观察与评估，保证战略目标的实现。它强调的是基于事实的管理

（Management-by-Fact, MBF），它取代的是今天很少被人提及的基于目标的管理（Management-by-Objective, MBO）。

既然战略是实现使命与目标的一系列行动，那它的实施就必须落实到具体的行动主体，即企业所有员工。因此基于战略的绩效管理的出现，使得企业战略已不再仅仅是企业决策层少数几个人的任务，而是从 CEO 到每一位员工所有人的事。

## 二、绩效管理的主要理论方法与实践

目前世界范围内被广泛谈论和应用的绩效管理的理论方法体系主要有两个，一是发展较早的关键业绩指标法（Key Performance Indicator, KPI）和 90 年代初产生并被广泛应用的平衡计分法（Balance Scorecard, BSC）。

KPI 的精髓，或者说是绩效管理最大贡献，是指出企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩，其“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。例如处于超常增长状态的企业，业务迅速增长带来企业的组织结构迅速膨胀、员工队伍极力扩充、管理及技能短缺，流程及规范不健全成为制约企业有效应对高增长的主要问题。解决这些问题便成为该阶段对企业具有战略意义的关键所在，绩效管理体系则相应地必须针对这些问题的解决设计管理指标。

KPI 的注意力是在绩效指标与企业战略的挂钩上，其弱点主要是：其一，虽然它正确地强调了战略的成功实施必须有一套与战略实施紧密相关的关键业绩指标来保证，但却没有能进一步将绩效目标分解到企业的基层管理及操作人员。其二，KPI 没能提供一套完整的对操作具有具体指导意义的指标框架体系。

第二个理论方法体系是由哈佛大学商学院著名的教授罗勃特·卡普兰创立的平衡记分法。平衡记分法的优点是它即强调了绩效管理与企业战略之间的紧密关

系，又提出了一套具体的指标框架体系。BSC 的框架体系包括四部分（或称为四个指标类别）：1. 学习与成长性的，2. 内部管理性的，3. 客户价值的，4. 财务的。这些不但具有很强的操作指导意义，同时又通过对这四个方面深层的内在关系（即学习与成长解决企业长期生命力的问题，是提高企业内部战略管理的素质与能力的基础；企业通过管理能力的提高为客户提供更大的价值；客户的满意导致企业良好的财务效益）的表述阐明了该体系的深层哲学含意。BSC 说明了两个重要问题，一是它强调指标的确定必须包含财务性和非财务性的（因此有“平衡计分”之说）；其二是强调了对非财务性指标的管理，其深层原因是财务性指标是结果性指标（Result indicator），而那些非财务性指标是决定结果性指标的驱动指标（Driver indicator）。

特别要指出的是，BSC 明确地提出，绩效管理就是要让企业的每一位员工每天的行动都与企业的战略挂钩。由于 BSC 所具有的强有力的理论基础和便于操作的特点，自 90 年代初一经卡普兰教授提出，便迅速在美国，然后是整个发达国家的企业和政府应用。今天当人们谈及绩效管理时，基本都是以 BSC 为主的体系。以美国为例，有关统计数字显示，到 1997 年，美国财富 500 强企业已有 60% 左右实施了绩效管理，而在银行、保险公司等所谓财务服务行业，这一比例则更高。这与美国企业在 90 年代整体的优秀表现不能说毫无关系。再看一看政府方面，BSC 在 90 年代初提出，到了 1993 年美国政府就通过了《政府绩效与结果法案》（The Government Performance and Result Act）。今天，美国联邦政府的几乎所有部门、各兵种及大部分州政府都已建立和实施了绩效管理，目前的重心已转入在城市及县一级的政府推行绩效管理。

全球众多的公司实施绩效管理成功的案例很多，但也有不少失败的例子。美国的两个机构 Renaissance Worldwide 和 CFO 期刊曾对数百家实施绩效管理的企业进行调查分析。分析结果表明，实施绩效管理失败的原因，主要是这些企业的绩效测评是围绕企业年度预算和运营计划建立的，鼓励的是短期的、局部的和战术性的行为，具体表现是：1. 企业的远景目标不具可行动性；2. 目标和激励体系与战略脱节；3. 实施中的资源配置与战略脱节；4. 绩效评估的反馈仅仅是战

术性的，而不是战略性的。

在亚洲，情况如何呢？麦肯锡公司最近对亚洲九个国家（包括中国）的 27 家企业的 813 位高层主管就企业绩效管理的情况进行了问卷调查。调查结果显示一些非常有意思和耐人寻味的发现。亚洲公司对企业的使命和组织结构方面有较强的正确观念，但更热衷于利用运营控制和财务控制这两个杠杆来控制 and 协调绩效，以及更依赖价值诉求来激励员工。因此亚洲企业往往高度依赖企业价值观的宣扬（如“成为业界领袖”、“对企业忠诚”等），形式上的表现是用悬挂领导人的照片及标语口号，唱公司歌曲等方式创造气氛来激励员工，而很少用亚洲以外地区企业常用的、基于战略的绩效管理体系。因此，麦肯锡进而分析指出，亚洲企业在绩效跟踪与评估上缺乏透明而有效的程序。其原因一方面可能是由于亚洲国家特有的社会和文化因素，同时也是因为亚洲企业缺乏有经验的员工来建立和执行实现最佳绩效所需的管理系统。

麦肯锡的调查分析确实说明了一个问题，即以 BSC 为代表的基于战略的绩效管理确实是一个复杂、细致的工作，既与企业战略的制定相关联，又涉及到企业每一位员工的具体工作，同时与企业的文化、人员素质等有着密切的关系。操作不当，很可能影响企业员工的情绪。

### 三、中国企业与绩效管理

迄今为止，国有企业仍是以重组和改制为工作重点。这是中国国企在改革进程中必须经历的发展阶段。但是，无论是政府或是这些企业的领导人都不应认为经过重组和改制，实施比较合理的公司治理结构后，企业的绩效就会自然而然的提高。许多例子说明国有企业完成了重组、改制，甚至上了市，但效益仍然出不来。其重要原因之一就是这些企业在管理上并没有大的改善。因此基于战略的绩效管理应该说是调整后的国有企业工作的重点。

再看民营企业。经历了 80 年代，特别是 90 年代的迅速发展，成功的民营企

业在市场空白和机会充斥的时期，以营销为企业发展的主要驱动杠杆，在几年或十几年的时间里，完成了企业从 0 到 80%的发展。随着市场的成熟和竞争的加剧，企业为了更好地生存，必须从 80%做到 90%或更高。因此企业在综合管理能力或战略管理（前已述及，战略管理中一个最重要的环节是绩效管理）能力上，必须有实质性的提高。我们认为能否成功实施基于战略的绩效管理，在今后的十年里将是优秀与平庸企业的分水岭。从另一个角度看，随着成功民营企业的规模扩张，企业家很难再依靠个人的“威力”，耳提面命地管理，而必须越来越多地依靠一套科学的、追求实效的管理体系来支持企业的运转，而基于战略的绩效管理体系，无疑是一个最佳选择。