

如何在动荡的经济环境中  
运用绩效管理

第 1 篇——概述

作者: *Jeremy Hope, Beyond Budgeting Roundtable*

*由于不能深刻了解削减哪些成本可以增加价值，很多企业会同时切除肌肉和油脂，使得维持业务的健康发展更加困难。*

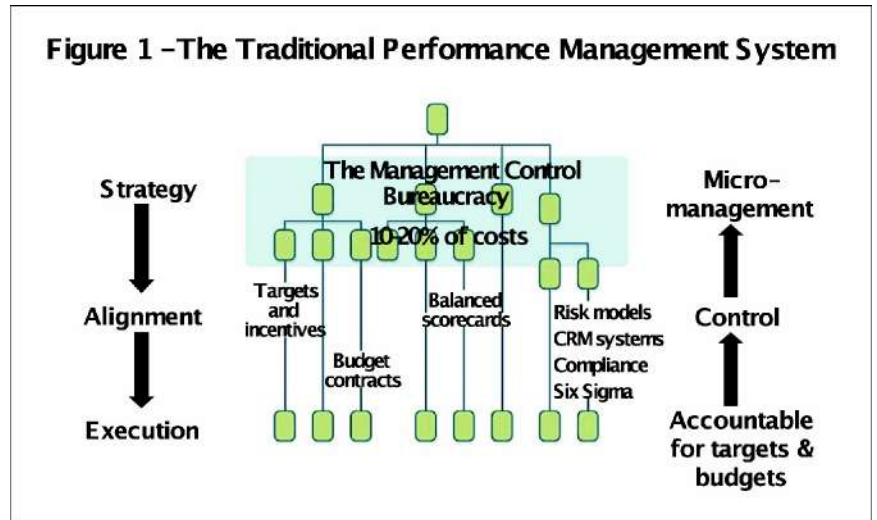
毫无疑问，我们正处于自 1930 年以来最严重的经济危机之中。数万亿美元从企业资产负债表中消失，世界各国政府都被迫采取措施避免金融崩溃。为了生存，很多企业被迫采取激进措施，包括大量裁员和裁撤机构。但如果不能深刻了解哪些成本能增加价值，很多企业会同时切除肌肉和油脂，这会使保持健康的业务发展更加困难。每个人都在问同样的问题。它怎么发生的？谁应对此负责？为什么我们看不到它出现？而且，最重要的是，我们现在怎么做才能生存下去、提升绩效并再次发展？

虽然大多数评论家指责不称职的管理者、自私自利行政人员、以自我为中心的销售人员和卖空对冲基金的行为，但许多商界领袖则将矛头指向了绩效管理系统。为什么我们不能快速获得相关的信息，从而迅速有效地做出响应？为什么我们没能发现其中的模式、趋势和预警，从而制定正确的战略决策？为什么我们不知道哪些业务部门在创造价值，而哪些部门没有，从而可以更好地分配资源？为什么我们不知道如何在削减成本的同时不削减价值？

回答这些问题，会帮助领导者在当前的动荡时期找到出路，但实现所需的管理工具和信息系统并不简单。将 KPI 仪表盘、滚动预测、平衡计分卡和经济利润树模型全部纳入一个基于 web 的集成绩效管理系统框架，并将其作为解决方案议程中的首要事项，这就是所需的管理工具和信息系统的实现方式，也是整个系统（而非一部分）决定成败的运作的方式。

虽然大多数评论家指责不称职的管理者、自私自利行政人员、以自我为中心的销售人员和卖空对冲基金的行为，但许多商界领袖则将矛头指向了绩效管理系统。

问题是，替换绩效管理系统只是完成了一部分任务。领导者还要替换它所支持的自上而下、多层的管理结构。这种结构运行成本高，反应缓慢，而且难以改变（见 图 1）。而且这些问题会越变越糟，而不会越变越好。近几年来随着标准制定者、执行规定人员，风险管理人员、绩效控制人员、内部顾问、质检人员、客户关系经理和许多其他管理岗位猛增，管理控制机构的规模 and 成本日益增加。并且这类职位大多会引入新工具（例如 KPI 仪表板和平衡计分卡）以及大量的培训课程和费时的报告。其中不能产生价值的成本高得惊人。虽然各具体案例有所不同，但普遍大于 20%。



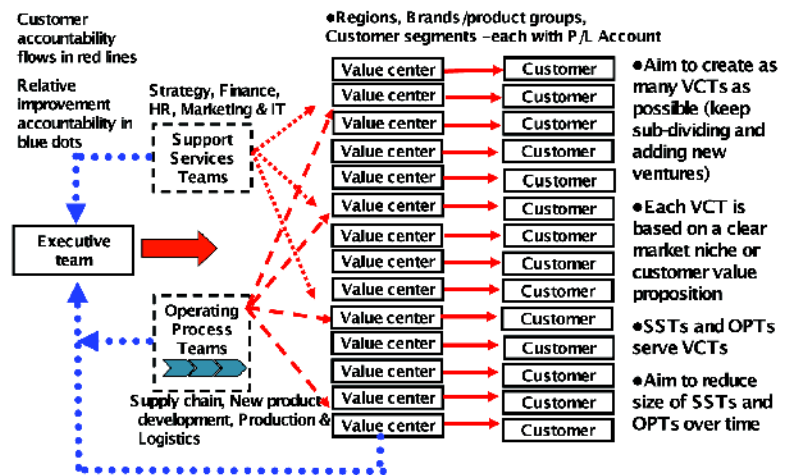
显然，实施更多的内部控制和外部法规并未能阻止目前的危机蔓延。事实上，如果不能看清前进道路并采取正确行动，而一味让管理人员关注遵从计划并解释差异，会变得更糟。问题是，旧的自上而下的管理模型中的监管人员要求更多的固定目标、详细预算和差异报告。同样，自上而下的基于控制的思维也束缚了很多新工具和系统。相同的思维不会帮助企业生存和发展。他们需要寻求创新的解决方案。

将 KPI 仪表盘、滚动预测  
平衡计分卡和经济利润树  
如何在动荡的经济环境中运用绩效管理  
模型全部纳入一个基于 web  
的集成绩效管理系统框架，  
并将其作为解决方案议程中的  
的首要事项，这就是所需的  
管理工具和信息系统的实现  
方式，也是整个系统（而非  
一部分）决定成败的运作的方式。

### 建立一个职责明确、更加透明的组织

富有远见的领导者正以不同的角度看待信息系统、工具和控件。他们相信，职责明确、更加透明的组织才有未来。领导需要重新考虑“问责图”。第一步是让传统垂直分布的组织以侧面朝向客户。这种新的（水平）的形状帮助领导者看清责任所在，信息和报告系统如何流动。虽然领导者的目标是尽可能多地向团队中引入问责机制，但是这些变化更多的不是重组了业务，而是改变了关系的性质。组织不再是由分层排列的多个单元组成，关键的变化是将每个单元都作为一个节点，链接到一条水平的供应商-客户价值链中，通过不断连接组合，向客户提供解决方案（见图 2）。

Figure 2 – The Emerging Accountable and Transparent Organization (with hundreds of decision-makers)



很多领导者也在讨论这样一个问题，拥有大量的小团队比拥有少数大型单元实际耗费少。从电子表格上看，规模经济很诱人，组建了很多小团队，从而形成更灵活、更具创新性的组织，它具有更多的问责性和透明性（更少的自上而下的管理控制），实际消耗的成本更少。丰田与其竞争对手的主要性能对比结果已多次证明了这点。

大多数组织中，只有四种团队（排除项目团队这样的临时团队）。如何将新的绩效管理应用到每个团队是成功实施的关键。这四种团队是：

1. 行政团队（ET）。这是负责设定目的、目标和战略方向以及挑战其他单位，以使绩效最大化的C级别团队。
2. 支持服务团队（SST）。这些团队负责服务和支持价值中心和流程团队。它们包括战略、财务、人力资源、市场营销、法律、风险和信息技术。在大型组织，这些小组的工作日益集中（通常是转移到共享服务中心），并在某些情况下，外包给第三方供应商。支持服务团队可以成为价值中心的组成部分，或为一些价值中心服务。

3. 运营流程团队（OPT）。

这些团队设计、生产和交付产品，并提供客户服务和支  
持。他们通常没有利润和损失的责任。他们包  
括供应链、设计、生产、物流、销售和服务团队。  
他们通常对（内部或外部）客户结果负责。和支  
持服务团队一样，运营流程团队可以成为价值中心  
的组成部分或服务价值中心。

4. 价值中心团队（VCT）。

这些团队负责制定战略、投入资金和提供价值（或  
利润）。他们通常是根  
据业务线、品牌/产品组合及客户细分（如国家/地  
区）建立的。他们开始可能级别很低（例如，一家  
银行的小分支），但可发展为多个单位（例如，一  
个国家或地区）。每个价值中心都可承担独立的  
业务。他们有自己的利润和损失责任机制。

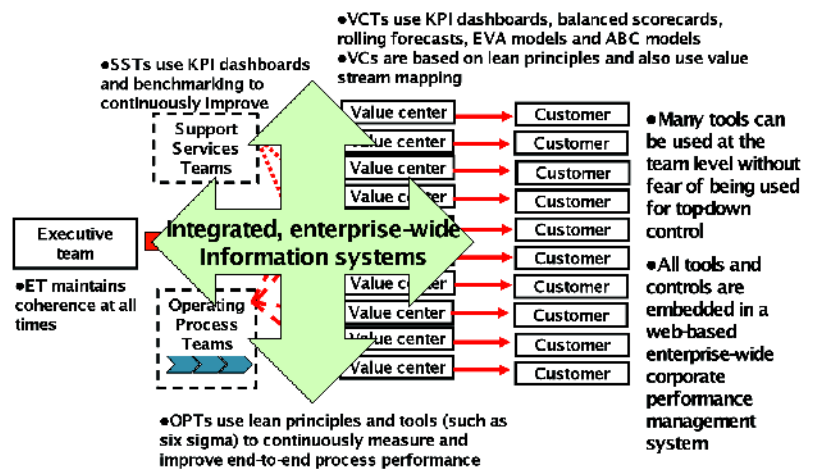
领导者需要重新考虑“**问责图**”。第一步是让传统的垂直形状的组织以其侧面朝向客户。

目标是通过不断拆分团队和加入新的团队来创造尽可能多的价值中心团队。他们应该立足于一个明确的市场缝隙，具有独特的客户价值主张。另一方面，目标是减少支持服务中心和运营流程团队的数量和规模。换句话说，目标是尽可能减少间接成本。价值中心团队各自为其结果负责。他们不需要过多的中央控制。但他们需要受到挑战和支持。这种模型不是轻松的选择。如果团队不能执行一致，将不会生存很久。

### 与其他工具和系统集成

新的水平问责图使得很多管理工具和信息系统的部署更加清晰，更有吸引力（见图 3）。正如一位用户指出，诸如平衡计分卡这样的工具正在“不断增加”。使用 KPI、平衡计分卡、滚动预测、经济利润树等工具的主要问题是，它们是用来辅助官僚体制自上而下的控制系统的，会扼杀而不是鼓励主动性和创新。这就是很多工具增加成本而价值没有增加的原因。

Figure 3 – Tools are “turbo-charged”



关键的变化是将每个单元都作为一个节点，链接到一条水平的供应商-客户价值链中，通过不断连接组合，向客户提供解决方案（见图 2）。

在新的模型中，工具帮助价值中心团队制定和执行战略。与其他团队的协调至关重要，但是这并不意味着要将数百张计分卡锁定在一起，使之更难以迅速应对不可预知的事件。此外，新模型更明确地表明组织是一个‘系统’，使领导者接受‘系统’或‘精益’思维。新模型更清晰地阐述了应该如何组织 workflow，哪些流程和活动为客户增加价值，以及哪些流程和活动应当取消。精益思维背后所有的核心观念、以战略为中心的组织、客户关系管理以及经济附加值都离不开水平的问责图。

支持负责任明确和透明的组织的另一重大进展是，拥有强大功能、速度和连接性的 Web 2.0。如果 Web 1.0 是将网络作为信息源，那么 Web 2.0 是将网络作为一个参与和连接的平台，其中包括如维基和博客这些旨在促进创新、用户间的协作和共享的社会网络站点。Web 2.0 的出现提供了一个框架，可以统一利用上千人的思维和创意，他们现在可以横跨大型复杂的组织甚至是整个系统实时互动和协调。Web 2.0 是一个动态的点对点网络，其中每个人都可能连接到其他人。每个人都可以发言。这是最终的民主。

同时技术供应商已开发企业范围内（基于 Web）的绩效管理系统，分别称为‘公司’绩效管理（CPM）、‘业务’绩效管理（BPM）或‘企业’绩效管理（EPM）。CPM 集成了计划、预测、计分卡和包含财务报告和整合功能的商业智能（或决策支持）。它使用一个通用的数据库，并能够通过一个计分卡或仪表盘界面显示数据。从某种意义上说，CPM 针对绩效数据，企业资源规划（ERP）则针对交易数据：广泛接收相关信息，充分整合，从而提供一个单一视图。基于 web 的 CPM 系统的意义是给用户授权，使他们能够访问到他们认为有用的任何信息。每个人同时可以显示在同一页面。结果是更加协调一致，决策制定更加有效。



与 Web 2.0 一样，新的管理模式将被彻底分解，决策更多的是在外围、而不是在中心实施。决策的改变将比以前更容易。信息系统彼此孤立和控制点断开的问题正在减少。控制可以同时存在于第一线与企业中心。可以部署能快速响应变化的授权团队，并且不会产生协调控制不畅的负面影响。知识可以即时共享。协调统一该模型的力量不再是中央的权威和企业级的安排，而是一个关于企业发展方向共同愿景，它具备清晰的问责路线和开放、透明的信息系统。访问资源将变得更轻松，团队将更积极地试验新的解决方案、流程和业务模型。奖励将在所有团队和成员之间公平共享。将来，透明的信息系统有可能成为最有效的管理控制系统，供所有组织使用。

### **重新调整目标、措施和奖励**

以上是重绘问责图和信息流所产生的作用。接下来，领导者还需要重新调整目标、措施和奖励。换句话说，如果继续由固定的目标驱动管理人员，对其进行评价和奖励，他们将不可能改变短期思想和行为（这也是造成当前问题的关键因素）。在使用管理计分卡反映业务优先级的基础上，领导者需要实现更有力度的支持系统。虽然方法不同，但共同的要素是用一系列标准（像学校‘期末’报告）而不是固定目标来评估团队。

从电子表格上看，规模经济很诱人，组建了很多小团队，从而形成更灵活、更具创新性的组织，它具有更多的问责性和透明性（更少的自上而下的管理控制），实际消耗的成本更少。

图 4 显示的是价值中心团队的一个计分卡示例。第一步是商定评估标准以及评估程序如何进行。列 (a) 使这些准则‘加权’，从而更强调某些准则（例如当前危机中最大化现金流量的准则）。列 (b) 是评估得分，由 360 度评分系统支持。最后一列反映了加权评分，使奖励根据得分比例支付。这个比例可以相关联，例如，基薪加倍（比如，高级管理人员可能获得三个月工资的 54%，中层管理人员可能获得两个月工资的 54% 等）。计分卡的绩效标准会根据团队类型而变化。例如，支持服务团队强调合作伙伴满意度和成本；流程团队将集中关注周期时间、质量、成本和客户满意度；价值中心团队将专注于策略执行、创新和价值创造。

图 4 - 价值中心团队 责任计分板 绩效评估标准	权重 (a)	得分 (满分 100) B	加权 平均分 a x b
我们执行最大化现金流量的成效如何？	40%	60	24.0
与同行相比我们的表现如何（基于 KPI 范围）？	10%	40	4.0
我们管理战略投资组合的成效如何？	10%	50	5.0
我们的创新能力如何？	10%	30	3.0
我们吸引和留住关键人才的效果如何？	10%	60	6.0
我们满足客户的效果如何？	10%	80	8.0
与合作伙伴协作的程度如何？	10%	40	4.0
<b>总计</b>	<b>100%</b>		<b>54%</b>

责任计分卡在没有固定目标的情况下也能正常工作。是基于对团队执行完善度的判断。绩效度量是‘证据’，而不是规则。每个团队的目标都是‘成为最好的’，这意味着团队会不断与同行、最佳实践和以前的绩效对比，提升它们的绩效。它利用自豪感、激情和同行的压力（所有内在动机）的力量来推动绩效的提升。

## 六项实施准则

1. 重新描绘四种类型管理团队（行政团队、支持服务团队、运营流程团队和价值中心团队）之间的关系。确保当客户的问责机制从左到右流动（流向内部和外部客户）时，结果的问责机制（基于相对改进）从右到左流动（流向企业中心）。支持创建大量基于自主驱动创新和价值创造潜力的小团队。考虑降低管理成本，而不是经济规模。为团队成员分配不同的责任。例如，在一个生产团队中，一名成员被指派负责健康和安​​全；另一名负责培训；第三名负责内务等等。
2. 对支持服务团队的关注重点在于使其成为有价值的和可信任的业务伙伴。如果可能，将支持服务纳入价值中心的内部。
3. 使运营流程团队关注点转向满足（内部或外部）顾客需求。价值中心包含的支持服务和运营流程越多，驱动和评价绩效就越容易。
4. 在周围创造尽可能多的价值中心，例如，业务线、品牌、分支机构和客户细分。确保虽然价值中心在地区和部门中比较‘集中’，但各自的成绩是公开和透明的，可以在任何时候让所有团队看到。另外，还要确保每个价值中心负责各自的损益。价值中心中包含尽可能多的直接成本。

## 如何在动荡的经济环境中运用绩效管理

5. 使用正确的绩效管理工具和信息系统，以支持水平的问责流。工具的所有权应在团队（而不是公司）级别。其中可能包括 KPI、滚动预测、平衡计分卡和自助服务报告系统。所有的工具和系统应该是一个集成和连贯的企业级信息系统的一部分，使每一个管理者可以在同一时间看到同样的信息。
6. 重新调整目标、措施和奖励。用可反映目前优先事项的评估标准来设计管理计分卡。确保所有以团队为单位的奖励是在公平的基础上同所有成员共享。

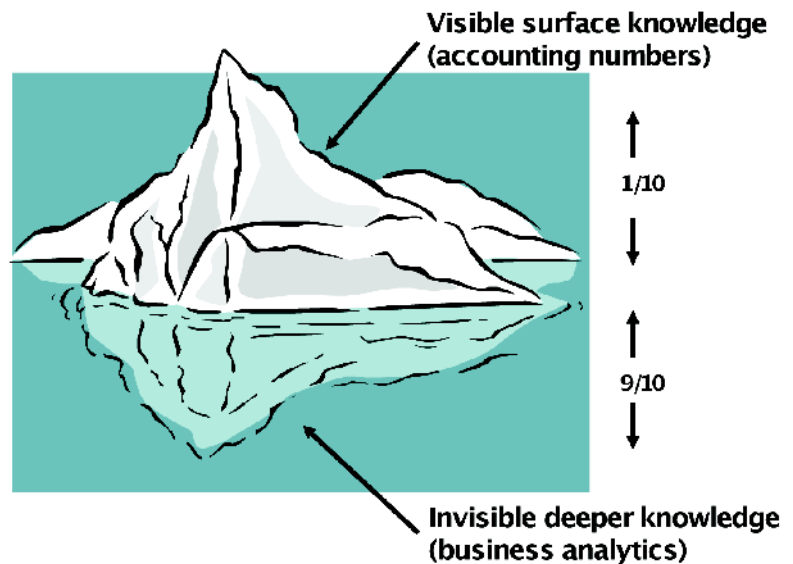
新的水平责任图使得很多管理工具和信息系统部署更加清晰，更有吸引力。

#### 接下来的四篇文章

清晰的（水平的）问责制和公开、透明的信息使领导者能够实现快速的、相关联的管理信息系统，提供真实的绩效洞察。但是这些洞察在传统的问责机制中不太容易获得。就像一个‘知识冰山’（见图5），管理人员需要透过表面更深入了解业务分析。这些洞察能帮助您跨越这动荡的时期。我们将在以下四篇文章中描述：

1. 了解你现在的市场地位。每个组织都越来越容易受到短期震荡的影响，因此需要更有效管理其现金和收益率。但是，大多数有关业务的信息流过于缓慢。在快速变化的市场中，很多客户喜好无常，管理者需要立即知道是否需要采取进一步行动。而且，即使信息流可以加快，领导者都不愿意与他人分享。在新的模型中，信息快捷、公开和透明。领导者需要提供一个通用的 IT 平台，使所有管理人员在同一时间看到相同的信息，快速了解正在发生的事情。一些精心挑选的关键绩效指标应该可以在每个级别查看，它们就像雷达屏幕，帮助管理人员躲避危险、抓住机会。信息的速度和质量是新的控制系统的关键因素。

Figure 5 – The Knowledge Iceberg



与其他团队的协调至关重要，但是这并不意味着数百张计分卡锁在一起，使之更难以迅速应预知对不可的事件。

2. 知道短期内的发展方向。大多数组织不仅受到缓慢信息的拖累（往往缺乏相关性），而且无法预见短期未来（即 3-18 个月）。不用说，这在动荡时期是一个重要障碍。而他们大多数按季度修订预算，只能看到年底（这过程往往被一些管理人员破坏，他们会篡改数字，不让高层领导了解不好的消息）问题在于，缺乏‘滚动’计划或预测，使管理人员不断看到未来，并采取正确的决策。滚动预测是新的绩效管理系统中一个关键的控制和决策支持流程。他们通知领导者未来的现金流量和产能需求。而且给他们更多的时间来处理客户需求的变化。
3. 知道价值在哪创造，在哪消失。很多业务部门如产品线和客户渠道，绩效欠佳，但在汇总的会计数字背后，往往隐藏着盈利能力和现金流量的枯竭。在有职责清晰的价值中心管理结构中，哪些团队正创造价值，哪些没有创造，一目了然。行政团队需要更像个风险资本提供者，将资源优先分配给最好的机会。终止绩效欠佳的业务，将这些资源投入到新的业务中，盈利能力和现金流量就会转变。
4. 知道如何削减成本而不是削减价值。据估计，多达 40% 的成本没有为客户增加价值，但传统的会计系统无法轻易识别。在新的模式有一个集中关注点，通过改进流程而不是管理预算来降低浪费。所有管理人员都希望提高速度和质量，削减不必要的工作。他们不断根据变化的需求调整能力（滚动预测帮助预测需求变化）要引起重视的是，无论最新计划怎样，团队都要对目前的需求作出回应。资源是通过客户订单‘拉动’，而不是通过计划‘推动’。

太多的组织是根据不充分的信息做决定的，缺乏快速的信息和对绩效深入的洞察，来制定明智的决策。这就决定了生存和失败。选择正确的工具和信息系统，并在一个责任明确和透明的组织内很好地实现，是渡过经济危机的关键。请立即行动起来，构建一个化解难题的平台，实现未来可持续的成功。

### 作者简介

Jeremy Hope 是 Beyond Budgeting Round Table 的共同创始人之一。他撰写过包括 “Reinventing the CFO” 在内的四本关于绩效管理的书，全部由 Harvard Business School Press 出版。他曾帮助许多大型机构改善他们的绩效管理系统，也曾在许多绩效管理的会议上发表过主题演讲。可以通过 [jeremyhope@bbbt.org](mailto:jeremyhope@bbbt.org) 或拨打 44-1274-533012 与他联系。



## IBM Cognos 绩效管理创新中心简介

IBM Cognos 创新中心专注于将日常绩效管理实践转化为“新一代实践”，帮助削减成本、最小化风险、简化流程、提升效率、促进对机会的快速响应，以及改善管理的透明度。请访问：<http://www.cognos.com/innovationcenter>

## IBM Cognos BI 和绩效管理简介：

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供世界领先的企业规划、整合与 BI 软件、支持和服务，帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过 135 个国家（地区）中，有 23,000 余家客户选择了 IBM Cognos 解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：[www.ibm.com/cognos](http://www.ibm.com/cognos)

## 要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问 [www.ibm.com/cognos/contactus](http://www.ibm.com/cognos/contactus)

IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。

© Copyright IBM corporation 2009

IBM Canada  
3755 Riverside Drive  
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9  
在加拿大印刷 2009 年  
3 月

保留所有权利。

IBM、IBM 徽标、[ibm.com](http://www.ibm.com) 和 Cognos 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家的商标或注册商标。如果这些和其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标记了商标符号 (® 或 TM)，均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国或其他国家注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或约定俗成的商标。可在网络上获取 IBM 商标的最新列表，请查看 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用，不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家或地区。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式将其视为对这些网站的认可。

这些 Web 站点上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些 Web 站点时风险自负。

IBM Cognos  
**Innovation Center**  
for Performance Management