

战略业绩评价机制研究

吴革¹(教授) 曹淑艳¹(教授) 易晓伟²

(1. 对外经济贸易大学 北京 100029 2. 中国银行深圳市分行 深圳 518001)

【摘要】 本文在把战略管理和业绩评价相结合的基础上,考察了业绩评价在战略管理过程中的作用,研究了战略管理对企业业绩评价系统的影响,并对战略业绩评价机制的作用、原则、特征及构成要素进行了探讨。

【关键词】 战略管理 业绩评价 战略业绩评价

一、战略管理过程中的业绩评价

战略管理是一个动态的过程,一般认为其包括战略规划、战略实施和战略控制三个步骤,在每个步骤中业绩评价发挥着不同的作用。

1. 业绩评价在战略规划中的作用。在战略规划阶段,与业绩评价系统相关的工作有三项:一是提供支持性信息;二是战略目标的设定;三是设立关键业绩评价指标以计量关键成功因素。

(1) 业绩评价系统为企业战略的分析和制定提供支持性信息。战略规划包括了宏观环境分析、产业分析、公司状况分析、战略方案制订和战略方案分析等内容。其中所需的大量信息可分为两类:内部信息和外部信息。业绩评价系统作为管理控制系统的一部分,提供的主要是反映公司过去状况的内部信息,其中最为重要的有财务战略信息、反映战略经营单位的关键成功因素的指标、战略经营单位的协调性信息、作业成本信息。

(2) 战略目标的设定。业绩评价系统是管理控制系统的—个子系统,财务总监或首席财务官(CFO)作为这个子系统的最高负责人,必须参与公司战略目标的制定,必须对公司最高管理层所确立的战略任务有充分认识,在如何把战略任务转化为战略目标的问题上必须提出自己的专业意见。普华永道会计师事务所在上世纪末对300家跨国公司的CFO所做的一项调查表明,CFO职能的重点正在由“业务处理和—控制”向“决策支持”转移。

(3) 设立关键业绩评价指标以计量关键成功因素。关键成功因素一般是难以定量衡量的概念化描述,业绩评价系统的功能之一就是设立关键业绩评价指标以计量关键成功因素。对公司原有的关键业绩评价指标,需要重新审视其与公司现行战略的关系,根据战略和目标确定衡量指标。关键业绩评价指标的设置要在满足相关性和全面性之间做出权衡,其数量不能太多,要突出重点。指标体系应当注意财务性指标和非财务性指标的结合、定量指标和定性指标的结合、滞后指标(结果指标)和先行指标(绩效驱动指标)的结合。

2. 业绩评价在战略实施中的作用。糟糕的业绩表现要么

源于错误的战略,要么源于蹩脚的执行,或者两者皆有。战略实施是否成功的标准就是看企业的实际业绩是否达到了企业在战略规划中所提出的目标。业绩评价系统为战略实施提供了量化工具,这体现在以下几个方面:

(1) 业绩评价系统为组织结构的战略性调整提供了评估手段。企业组织结构需要根据战略进行调整,具体地说,这种调整主要包括三方面内容:一是设计出适应战略需求的组织结构模式;二是划分管理层次、确定责权利范围、建立相关管理制度;三是对关键管理人员的选择。业绩评价系统需要对作业活动及其效果进行分析评估,需要对战略经营单位、子公司或分公司的业绩进行评价,这样才能为组织结构的战略调整提供依据。

(2) 业绩评价促进了战略资源的合理分配。公司战略要求其内部资源、核心能力和外部环境的匹配,在战略的实施过程中,应当有资源的保证。战略资源包括人、财、物三个方面,对人力资源的分配属于战略人力资源管理的内容,而对财和物的分配进行管理的主要手段是预算。通过对以往预算完成情况的评价,可以有效促进战略性的财务和非财务资源在企业内的合理分配,以往业绩表现出色的战略经营单位、子公司或事业部将优先分配到战略性资源。

(3) 业绩评价发挥导向性作用。企业衡量什么,员工就会关注什么。激励机制是保障战略成功实施的必要条件,而业绩评价又是激励机制制定的前提,先进的激励机制是建立在有效、科学、合理的业绩评价基础之上的。

3. 业绩评价在战略控制中的作用。战略控制是指根据各方面反馈信息对战略实施情况和预定战略计划进行评估比较,在综合考虑公司内外部环境后,纠正或改善有关活动以确保战略目标的实现。从控制的类型、过程和方式来看,业绩评价系统在战略控制过程中发挥着主要作用。

控制有三种类型,即前馈控制、同期控制和反馈控制。前馈控制是指事前控制,其是为了避免问题的出现;同期控制是指事中控制,其是在问题发生时立即予以纠正;反馈控制是指事后控制,其是在事后发挥控制作用。在实践中这三种控制方式都能看到,但是前馈控制对决策预见性的要求太高

从而导致其可行性差,同期控制的实行也受到时间、空间、成本效用及技术能力的限制,因此最常用的还是反馈控制。在很多情况下,反馈控制是主要的控制手段。

二、战略管理对业绩评价系统的影响

企业战略包括三个基本要素,即目的、手段和条件。它是指在一定的内外部环境条件约束下,企业的目的及达到目的的手段。以上要素将会影响企业业绩评价系统。

1. 战略管理影响业绩评价系统的基本途径。战略管理主要通过两个基本途径来对业绩评价系统产生影响:一是组织结构,二是价值取向。业绩评价系统是由评价主体、评价客体、评价指标、评价标准、评价方法、评价报告等多个要素构成的,战略管理通过组织结构和价值取向这两个途径对这些要素产生影响。

(1) 组织结构。根据钱德勒的“战略与结构”的理论框架,战略被定义为企业长期目标的决定,以及为实现这些目标所必须采取的一系列行动和资源分配。结构被定义为管理一个企业所采用的组织设计,包括两个方面:一是各个不同管理机构和主管之间的权力和沟通路线;二是通过这些权力和沟通路线流转的信息和数据。其理论框架的基本假设是“战略影响结构,结构追随战略”。如果战略的变化导致了组织结构的变化,组织结构的变化又会对业绩评价系统造成什么样的影响呢?组织结构作为一种制度设计,隐含了对业绩评价活动相关参与者的地位、关系、沟通方式和沟通内容的规定,这表现在:①组织结构的设计限定了业绩评价系统中的评价主体、客体及其定位,即谁评价谁的问题;②评价的流程依据组织结构而定,业绩报告的流程是由下至上,根据组织行政级别逐级报告的,呈一种直线化的形态,对于采用矩阵式组织结构的企业,其业绩报告的流程同样呈现出矩阵化的形态;③组织结构的安排及这种安排与战略之间的逻辑关系是评价报告所包含内容的依据,无论评价对象是预算单位还是战略经营单位,其业绩评价实质上都是建立在其在组织中的地位和公司整体战略中的作用的基础之上的。

(2) 价值取向。业绩评价实质上是一个价值判断的过程,其既然是一种价值判断,就必然存在价值的取向和判断的标准。业绩评价要以战略为中心,就是指业绩评价要遵循战略的价值取向。对一家企业而言,企业的宗旨和战略目标决定了其价值取向,而实现这些目标的一系列行动和资源的分配决定了判断的标准应该是什么。因此,战略决定业绩评价系统的评价指标和评价标准的选择范围。例如,处于不同产品生命周期(或行业生命周期)的企业,其战略主题、关键成功因素和关键业绩指标各不相同,如表1所示:

表1

所处阶段	创立阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
战略主题	生存、成长	发展、壮大	巩固、改进	创新、转移
关键成功因素	被市场接受并认可	提高市场占有率	降低消耗、控制成本	新一轮的研发或业务重组
可能使用的关键业绩指标	广告宣传效果、新客户数、员工流失率	老客户保持率、新客户销售率、广告支出百分比	管理费用率、单位成本降低率、返修率	研发支出百分比、开发成功率、项目投资额

2. 战略层次与业绩评价。战略从上到下可以划分为三个层次,即公司战略、业务战略、职能战略。这三个层次之间具有相对独立性,但是它们又相互联系、相互配合,共同构成一个战略体系。公司战略所考虑的问题是:什么样的业务应该去做,什么样的业务不应该去做;如何分配资源;如何追求协同效应。业务战略(事业部战略)是在公司总体战略的指导下,某一个特定的事业部或战略经营单位的战略计划,考虑的重点是如何在该事业部或战略事业单位所处的特定行业中竞争、如何为客户创造价值、如何赢得市场份额。职能战略是指企业特定的职能管理活动,如财务、研发、人事部门的战略。战略层次的划分对业绩评价的影响具体体现在:①战略层次的划分是建立在组织管理层次上的划分,企业业绩评价系统也需要体现这种组织结构上的层次性;②不同战略层次上的业绩评价内容、关注角度和侧重点不一样,从而完成对不同层次上战略计划实施情况的评价。

3. 总部管理控制形态对业绩评价的影响。一般认为,企业有三种不同的战略管理控制方式,即战略计划型、战略控制型和财务控制型。这三种形态的划分依据是公司总部在管理控制中所扮演的角色、公司总部对业务单位战略规划干涉程度和公司总部对其业务单位业绩的控制方式。财务控制形态下公司总部仅通过财务指标来严格控制业务单位业绩,并不干涉业务单位的战略规划;战略计划形态下的公司总部对下属业务单位的战略规划参与程度很高,但是其业绩控制程序是灵活而有弹性的;战略控制形态介于二者之间。

相应地,三种控制形态下的业绩评价的侧重点是不同的,如表2所示:

表2

项目	战略计划型	战略控制型	财务控制型
评估整体事业表现的需求	低	高	高
对建立战略业绩评价系统的需求	低	高	低
控制目标的时期性	强调长期性	长短期结合	强调短期性
业绩评价指标的重点	战略性的非财务指标	少数关键业绩指标	财务指标
业绩评价指标的数量	较多	较少	较少
短期利润的重要性	相对较低	很重要	最重要

三、战略业绩评价机制的建立

目前,管理会计界对战略业绩评价概念的界定比较混乱,有各种不同的提法,如“战略绩效评价”、“以战略为导向的业绩评价”、“基于战略的业绩评价”等,有关的文献中几乎没有形成理论体系,更多地体现为一种现代企业管理对战略的关注。在进一步探讨战略业绩评价机制之前,必须给出战略业绩评价的定义。

1. 概念的界定。从对业绩评价与战略管理二者关系的探讨中我们不难得出,战略性的业绩评价是业绩评价在战略层

面上的体现,其内容不同于运营层面的业绩评价;它是战略控制的主要手段、关键内容和核心制度。笔者认为,战略业绩评价是指按照企业战略目标设计相应的评价指标体系,根据特定的评价标准和方法,对业务战略及职能战略的实施情况及其是否达到企业总体战略布局的要求进行的综合判断。而战略业绩评价机制是一个制度化和过程化的概念,它不仅包括战略业绩评价系统的设计、建立和运行,还包括对战略业绩评价系统在整个企业管理中的定位以及同其他子系统之间的关系进行说明。

2. 战略业绩评价机制的作用。战略业绩评价机制的作用主要体现在以下几个方面:①战略业绩评价机制可以为管理者之间的沟通提供一个平台,战略业绩评价的指标体系也为战略的沟通提供了一种描述性的通用语言,不同层级之间、不同部门之间的管理者可以实现有效的交流,从而使公司的战略得到充分的理解。②公司战略、业务战略和职能战略这三者之间是相互联系、相互配合的关系。战略执行中的障碍之一是不同的职能部门之间的目标不协调形成的“组织壁垒”,而且不同业务单元之间可能为了本部门利益而争抢组织资源。战略业绩评价机制的建立,有助于协调企业的整体运作,保证总体战略目标的实现。③战略业绩评价机制的建立有利于公司战略目标从上至下的传达,使得对业务战略和职能战略实施情况的及时监测成为可能,从而提高了企业战略执行的能力。

3. 战略业绩评价机制的基本特征。战略业绩评价机制应具备如下特征:①战略性。这个特征意味着其评价目标是战略目标,评价的指标是关键业绩指标,其实施应由企业高层推动,其要解决的是全局性和长期性的问题。②平衡性。战略业绩评价应注重“平衡性”,这种平衡是企业短期利益和长期利益之间的平衡,是企业局部利益和整体战略目标之间的平衡,是利益相关者之间的平衡,也是企业内部管理机制之间的平衡。③交互性。战略业绩评价机制应当是一个具有交互性的机制,强调“从上至下”和“从下至上”相结合的沟通反馈方式,强调跨部门的对话、交流与合作,强调组织学习和成长。④系统性。战略业绩评价机制应当包含各个构成要素,各要素之间形成体系。

4. 战略业绩评价机制的构成要素。战略业绩评价机制包括以下要素:

(1)评价主体。战略业绩评价的主体是企业的最高管理层。在公司总部可以设立常设机构专门负责战略业绩评价的工作,也可成立临时性的工作组完成任务,平时相关评价信息的收集交由其他常设部门负责。

(2)评价客体或评价对象。战略业绩评价的对象是具备战略地位的子公司、事业部或战略经营单位,以及隶属于公司的某个职能体系。事业部或子公司的职能部门、运营部门不是战略业绩评价的对象,管理者个人也不是战略业绩评价的对象。

(3)评价目的。战略业绩评价的目的是为企业的战略规划、实施和控制服务,以保证最优战略的顺利实施。具体地

说,战略业绩评价系统为战略的分析、制定和实施提供支持性信息和评估方法,为战略控制提供控制手段和制度保证。

(4)评价指标。战略业绩评价系统关注的是和战略目标高度相关的方面,即影响战略成败的关键成功因素和计量关键成功因素的关键业绩指标。战略业绩评价系统不仅关注业务战略和职能战略的执行情况,还要评估业务战略、职能战略和公司总体战略之间的关系。如何设计指标体系,是实务中的难点。

(5)评价标准。评价标准是指进行战略业绩分析和评判的尺度。业绩评价中使用的标准有多种,战略业绩评价采用的评价标准主要是资本预算标准、竞争对手水平和公司战略标准。

(6)评价报告。评价报告不仅是评价结果的输出,其作为业绩评价机制的要素之一,还包括对业绩评价报告的流程、时间和责任人员等方面的规定。战略业绩评价系统的评价报告的内容因评价对象的不同(战略经营单位或预算单位)而有所差异,但都应根据重要性原则对关键的战略方面予以详细考察,都应重视对未来情况的分析和判断。

(7)评价方法。评价方法一般理解为得出评价结果的方法,包括定量和定性的分析方法。定量的方法主要是指不同业绩指标相互比较的方法。没有科学合理的评价方法,评价指标和评价标准只是一些孤立存在的数字和文字,无法对经营活动的情况做出综合性的说明。

(8)评价工具。这里的评价工具是指用于战略业绩评价的管理工具,可以理解为是一套自成逻辑体系的分析框架。战略业绩评价机制需要以特定的管理工具为基础才具有可操作性,如平衡计分卡。在实际运用中管理者要注意对管理工具进行改进和整合,使之符合企业的实际需要。

战略业绩评价机制的构建是一个复杂的问题。战略业绩评价是业绩评价在战略层面上的体现,是战略控制的主要手段和关键内容;战略业绩评价机制是一个制度化的概念,其构建应当在一定原则基础上进行,应具备相应的特征,应包含必须的要素。当然,战略业绩评价系统与其他管理控制子系统、运营及操作层面的业绩评价系统之间的关系,以及如何量化评价战略经营单位业绩在建立整体协同效应上的作用、战略业绩评价中的管理工具如何整合等问题都是需要继续探讨的问题。

主要参考文献

1. 张蕊.企业战略经营业绩评价指标体系研究.北京:中国财政经济出版社,2002
2. 王化成,刘俊勇,孙薇.企业业绩评价.北京:中国人民大学出版社,2004
3. 杜胜利.CFO管理前沿:价值管理系统框架模型.北京:中信出版社,2003
4. 胡玉明.高级成本管理会计.厦门:厦门大学出版社,2002
5. 普华永道.王立彦,宋焱,代冰彬,高强译.首席财务官:公司未来的建筑师.北京:北京大学出版社,2002