

第 1 篇 战略管理基础

战略一词很早就已经出现，企业高管人员对其十分重视并把它看作管理活动的至高水平。正因如此，各商学院通常把“战略管理”作为最重要的一门课程来开设。然而，正如亨利·明茨伯格在其集大成之作《战略历程：纵览战略管理学派》中提纲挈领地指出的：“我们对战略的认识就如同盲人摸象，从未有人具有审视整头大象的眼光，每个人都只是紧紧抓住战略形成过程的一个局部，而对其他难以触及的部分一无所知。”战略是什么？战略管理是什么？战略管理该如何开展？一直以来，理论界对这些基础且核心的问题众说纷纭。

实际上，正如以下我们将要讲述的，战略或战略管理是一个内涵广泛而又逻辑严密的概念范畴。为了灵活地制定战略、运用战略，战略理论与实践者需要具备全局、长远而又极富创新性的眼光。但在这之前，我们需要对战略管理的基础理论进行深入的挖掘和探索，因为只有建立在扎实基础上的开拓与创新，才能确保战略的执行力和有效性。

第 1 章

目标、绩效与价值



本章学习目标

1. 掌握目标、绩效与价值的基本含义；
2. 明确目标、愿景与使命的重要意义；
3. 了解目标、绩效与价值之间的关系；
4. 掌握战略管理中的目标、绩效、价值及其作用。

引例

我国花卉文化历史悠久，人民群众有养花、赏花、爱花的优良传统。改革开放四十多年以来，我国花卉产业取得了飞跃式的发展。云南爱必达园艺科技有限公司专注于迷你玫瑰的种植，自成立伊始便快速成长，更是于成立三年后获得了一亿元的资本市场 A 轮投资，成为国内设施花卉行业内一颗冉冉升起的新星。但也恰恰在这前后，一切似乎在悄悄地发生变化，市场竞争越发激烈，产品价格一落千丈，内部资金捉襟见肘，爱必达开辟的蓝海市场，逐渐变成了竞争激烈的红海。爱必达陷入了“冰火两重天”的窘境。

面对着日渐激烈的竞争，爱必达如何在其中找到自己的定位和发展方向？在现代农业供给侧结构性改革和乡村振兴战略的指引和驱动下，设施花卉成为各地农业现代化建设的首选产业之一。通过调研，爱必达发现市场上缺的不是产品，而是整体服务。于是爱必达决定将主营业务调整为花卉产业整体服务的提供，将公司的发展目标定位为成为设施花卉领域国内领先的综合服务提供商，并以此为核心优化产品内容和服务模式，将自身的综合服务能力保持 15% 的年增长率。爱必达通过产品与服务的集成创新，形成了一套系统的设施花卉产品服务体系，从市场咨询、花种引进到温室建设、产品销售，涵盖了设施花卉领域的全部环节。有了稳定的服务模式，爱必达开始积极与各地企业开展业务洽谈，成功与兰州新区签约，为农业示范区建设提供关键设备支撑，同时与国内外相关知名公司签约，打造国际鲜花港项目。至此，爱必达已基本完成向设施花卉综合服务提供商的转型，成功地在西北地区绽放。

爱必达园艺科技之所以能够取得成功，关键在于对价值的重新思考，以及对企业目标的准确定位。由此也可以看出，目标、价值等对企业战略管理的基础性和指导性作用。^①

爱必达的成功转型来自于其对企业目标与价值的重新思考，从而开创了一片全新的蓝海。这也提醒我们在开展战略管理、进行战略拟定时，应重新反思战略的基本问题，即目标、

^① 案例来源：张立明等. 设施花卉路在何方？行业领跑者爱必达的坚守与蜕变[DB/OL]. 中国管理案例共享中心. <http://www.cmcc-dlut.cn/Cases/Detail/6444>, 2020.

绩效与价值问题。

毫无疑问，目标是制定战略的基础，同时也代表一切战略行动的基本方向。在企业战略管理中，目标的实现与否往往是通过特定的绩效标准来衡量的，通过一定时期内绩效的考评，就能够大致了解战略管理的进展情况以及目标的实现程度，但绩效并不是股东的最终追求，因为绩效向股东价值转化还有一个过程，其中同样充满了不确定性。因此，本章作为全书的理论基础，试图阐述目标、绩效与价值的基本内涵及三者之间的关系，并将在战略管理框架中对三者进行更加深入的分析。

1.1 基本概念

1.1.1 目标

彼得·德鲁克指出：任何一个其业绩和结果对企业的生存和兴旺有着直接的和举足轻重影响的领域，都需要有目标^①。目标之于企业，就好比全球定位系统（global positioning system, GPS）之于茫茫草原上行驶的汽车。目标的存在，为组织的发展指明了方向，有利于组织行动的一致性。同时，明确而合理的目标体系是组织制定战略的依据，组织通过目标导引建立起让自身赖以不断前进的发展战略。

1. 目标的含义与特征

何谓目标（objectives）？简单地说，目标是特定环境下，组织在预测的基础上所希求的结果。这体现了目标的两个特征，一是目标无法脱离环境而存在，二是目标必须建立在预测的基础上。环境限制了目标的可实现性，譬如同样水平的利润目标，对于分别处在垄断行业与完全竞争行业的企业来说，可实现程度肯定是不一样的。同时，环境的变化也会促使企业组织对目标进行相应的修正。而正是由于环境的多变性，导致了要以预测作为目标制定的基础和前提。从更深层次的内涵来看，目标是企业的一种制度安排，用以确保企业充分利用现有资源，发挥最大的整合协同效应，实现企业价值最大化。

基于以上分析，我们将目标定义为：目标是指在一定环境下，以预测为基础而建立的对组织未来状况的概括性表述，是一种用以实现预期的成果和价值的组织制度安排。

对目标内涵的界定决定了目标具有以下 5 个方面的特性。

（1）预测性。目标是对未来相关参数的设定，因此，它必须建立在预测的基础上。制定目标本身就是一种预测工作，这就决定了目标的预测性。目标的预测性要求企业管理者具备长远的目光，并且能够准确把握未来的环境变化情况和发展趋势。

（2）可实现性。企业制定的目标既不能过高，由于难以实现而使组织成员丧失斗志；也不宜过低，由于无法激发组织系统的潜能而造成一定程度的资源浪费。同时，企业在制定目标时还要考虑对各方利益的协调效果，确保利益各方为共同目标而努力，从而保证目标的实现。

（3）全面性。目标是企业管理特别是战略管理中的一个整体性要求，它必须在作用时间、作用范围、作用深度和广度等方面具有全面性。在作用时间上，目标既对未来进行理性预期，又以现有条件为基础；在作用范围上，目标既着眼全局，又不排斥局部；在作用的深度和广度上，目标的内容通过不断细分，形成了涉及企业经营管理不同层面的目标及其体系。

^① 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.

（4）可检验性。一般来说，为了对企业的管理活动进行准确的界定和衡量，目标应该是具体的和可以检验的。目标的量化是使目标具有可检验性的最有效的手段。而对于时间跨度长、战略层次高的目标，最好的方法是采用定性化的术语来对目标的内容进行阐述。

（5）价值性。从某种程度上说，目标设置是企业经营中重要的价值增值活动。首先，目标贯穿着企业经营的全过程，是企业价值链的附着物，当目标体系被很好地应用，企业的价值增值水平会得到质的飞跃。其次，目标制定本身就是一个价值增值活动，这一活动为组织所带来的价值能够抵消对应的成本而创造出新的组织价值。

2. 目标的作用

任何企业都必须作为一个整体来运行，作为整体运行的企业要实现高效，就必须以企业总体目标为导向，企业中的每个成员都朝着同一个方向努力，为一个共同的目标做出自己的贡献。具体来说，目标的作用主要体现在以下3个方面。

（1）组织目标是组织制定宏观战略的基础。对管理者来说，目标就好比路标，它指明了组织努力的方向，确定了组织应在哪些领域取得成就及其相应的标准。从逻辑关系上看，战略必须以组织长期目标为基础而制定。同时，组织战略的设计必须以目标为基准，依据不同目标制定的战略必然存在差别。比如，足球比赛中，A队想要战胜B队，一般会采用进攻战略；当A队实力明显偏弱，只是求得平局或者至少不要大比分输球时，主教练往往会制定以防守为主的战略。

（2）组织目标可以引导管理者合理、有效地分配人、财、物等资源。计划和控制是组织管理的基本职能，而组织目标与计划和控制密切相关。计划是为了达到既定的组织目标并且以目标为基础而制定的，而控制过程则是以计划为依据的。如果缺乏组织目标，计划和控制工作将无法开展。通过确立组织目标并据此制订详细的资源调配与使用计划，才能把组织的人、财、物以及其他分散的力量组织起来，形成一个有机系统。在企业管理实务中，为了保障组织的有效运行，需要组织各级人员充分沟通，从而在目标确立、计划制订乃至管理控制等环节形成高度的统一，并最终实现组织资源的充分、有效利用。

（3）组织目标为组织与成员的绩效考核提供标准。组织目标确立以后，各部门和岗位都有了工作的依据，并能根据目标进行自我控制、自我引导，使整个组织自动地运转起来。但在同样的资源条件下，每个组织成员的努力程度、能力大小会存在差别，这直接体现为最终工作业绩的差距。如果没有一个统一的标准作为尺度，我们很难知晓哪些业绩是令人满意的，哪些业绩是可以进一步提高的。组织目标则正好起到这样的衡量作用，它作为未来结果的期望基准量，代表着组织的满意度标准。此外，组织目标在作为绩效考核标准的同时，又发挥着激励和鞭策的作用，促使组织成员朝着目标的方向不断努力。

3. 目标的确定

企业目标的制定需要企业各级管理人员进行细致而详细的分析论证，这是一个艰难却又极富成就感的企业管理过程。一般来说，组织目标的确定需要经过调查分析、目标初定、目标细分、评价论证和目标确定5个步骤。

（1）调查分析。组织内外部条件对组织目标的高低具有重大影响，因此，制定目标的首要工作就是进行调查分析，主要包括对组织宏观环境、行业状况、组织内部的资源条件进行分析等，并确定可参考的目标值，如组织的前期目标值以及竞争对手的目标值等。需要指出的是，调查分析既要全面周详，又要重点突出。

(2) 目标初定。拟定战略目标一般需要两个环节：拟定目标方向和拟定目标水平。目标方向界定了组织需要在哪些方面有所突破并形成期望值，从而指明了组织总的努力方向。目标水平明确了目标方向所界定的期望值的程度与大小，也就相应给组织各方的努力程度提出了要求。在此基础上，形成可供选择的方案。

(3) 目标细分。目标细分是指将战略目标分割为众多下层目标，下层目标又可以继续分割，直到形成组织运行的底层目标。战略目标与细分的各层目标一起，构成了一个目标体系，组织的这种目标体系有着层次性结构。目标细分需要遵循适度性原则、联系性原则、因地制宜原则、明晰性原则等。此外，组织的目标细分还应该具备较强的可衡量性。

(4) 评价论证。对初步建立的组织目标体系进行评价和论证，主要包括论证和评价目标与企业使命和企业目的是否相一致、目标的可行性与激励效应、目标的完善化程度等。在评价论证时，有可能涉及多个方案的比较论证，此时就需要决策者权衡利弊，找出各个目标方案的优劣所在，完善并最终选择最优方案。

(5) 目标确定。当目标体系通过论证及修正以后，就可以进入最终的目标确定阶段。目标确定主要是对前期工作的总结与确认，并将拟订的目标体系最终确定下来。目标确定以后，需要在组织高层形成文档形式的文件，并将文件经部门主管层层发放到下层部门，以确保每个责任人都清楚个人的目标及组织的总体目标，从而为其实际工作提供指导。

1.1.2 愿景与使命

十年的企业靠人，五十年的企业靠制度，一百年的企业靠文化。真正能够使企业长盛不衰的不是企业的发展策略、不是企业领导者的英雄魅力、不是企业的规章制度，而是企业的精神，更确切地说，是企业的愿景，以及由此产生的使命感。

1. 愿景

愿景 (vision) 一词在战略管理领域，原译为“展望”，随着五项修炼理论的风行，它以“愿景”的概念被广为接受，相应出现了愿景领导理论。所谓愿景，就是指企业在其所处的行业内，希望通过自身长期的努力而达到的在企业价值、行业地位、社会形象等方面的综合表现。根据吉姆·柯林斯的研究，愿景是基业长青的关键特质之一^①。愿景是人们脑海中所特有的意向或景象，它是人们对未来的憧憬，是期盼实现的愿望，是毕生为之奋斗的梦想。愿景应用在公司战略管理中，侧重于描述公司未来期望达到的图景（如未特别说明，本书以下提到的愿景特指公司愿景）。

愿景作为一种未来状况，侧重于构建对未来的期望及向往，回答的是“我们的企业未来图景将是怎样？”这个问题。企业对愿景的描述一般包括企业长期发展的方向、目标、目的、理想、愿望以及企业自我设定的社会责任和义务。具体来说，可以从企业对社会的影响力、在市场或行业中的排位、与客户和股东等利益相关者的关系来描述。愿景的意义不在于“你能做什么，所以你想做什么”，而在于“你想做什么，所以你能做什么”。换句话说，愿景不是一种建立在现有能力基础上的未来预期，而是一种以美好愿望为基础的能力放大模式。愿景能够激发人的潜能，它通过改变心智模式来创造企业经营的奇迹。

一般说来，愿景包括三个要素：期望性、催动性和可实现性。期望性说明这一未来景象是大家都期盼着的，是让人振奋的；催动性表明愿景能够激励人、打动人、感召人、震撼人，

^① 吉姆·柯林斯. 基业长青[M]. 北京: 中信出版社, 2003.

使公司员工能够主动为了这一愿景而不懈努力；可实现性意指愿景并非空中楼阁，而是通过努力可以达到的。一个好的公司愿景，必须具有想象力、前瞻性和震撼度，必须清晰可辨且极易理解。比如张瑞敏在《海尔全球行——再造海尔》专题节目中对海尔愿景的描述是：成为一个真正的世界品牌，不管走到全世界任何地方，大家都知道海尔是一个非常好的、众人喜欢的名牌。

基于以上分析，在描述愿景时，必须注重以下3方面的问题。

(1) 愿景必须是对未来景象的战略性描述。愿景描述的不是短期的发展前景，而是在较长时期内，公司发展应该实现的目标。公司制定的三年目标、五年目标，一般不能被称为愿景。与公司短期目标或中期目标相比，愿景可以说是一种“远景”，是需要经过长期不懈的努力才能够达到的，这可能需要二十年、三十年、五十年甚至更长的时间。同时，愿景的描述应该具有战略性。由于跨越的周期很长，环境的变化无法预测，一般企业很难像制定目标一样准确界定愿景，这就要求组织领导者结合企业的发展方向，用战略的眼光来描绘未来的蓝图。

(2) 愿景必须简单清晰、概括性强。愿景要成为吸引人、鼓舞人的口号，就必须简单清晰，形象生动，概括性强，语言凝练、概括，内涵深刻丰富。譬如天泰集团的愿景是：“成为中国最受尊敬的房地产企业”，盛大网络的愿景是“打造网上迪士尼”等。

(3) 愿景必须具有较强的感召力。应该说，愿景是组织文化的重要组成部分，这使得愿景具有一般文化所特有的属性。从这个层面上看，愿景能够使组织产生凝聚力，将各方力量凝结在一起，形成协调一致的组织行动；愿景能够培养组织成员共同的价值认同和使命感，促进组织内部协作。这要求组织在制定愿景时，必须考虑到愿景的感召力。换句话说，组织的愿景必须能够激动人心、鼓舞士气、让人向往。

2. 使命

谈到使命（mission），我们不得不引用经典的“三个石匠”的故事。

中世纪的一个吟游诗人在路上遇到了三个石匠。他分别问他们：“嘿，干什么呢？”

第一个石匠说：“在凿石头呢。”

第二个石匠说：“我在雕刻一块基石。”

第三个石匠的回答令人振奋：“我在建造一座大教堂。”

这三位石匠在同一个工作地点，做同一项工作，对工作认同却有着天壤之别，这源自他们各自心中不同的使命感，同时也带来了不同的人生命运：第一个石匠仅仅把工作看作养家糊口的手段，后来成为了一个教堂维修工；第二个石匠把工作看作一门技艺，成为了教堂后续工作的管理者；而第三个石匠则把自己的工作看作是一项伟大的事业，于是最终成为著名的建筑大师。

从这个故事中我们可以看出使命的价值与重要性，特别对于企业来说，使命是实现组织价值、激励组织不断前进的核心信念。在巨变的时代中，企业要界定其使命，应回答3个基本问题：我们目前的事业是什么？我们的事业将变成什么？我们未来的事业应该是什么？这其中蕴含着使命的实质，即组织在整个生命周期中需要完成的事业。我们认为，使命是关于企业存在的目的或者说对社会以及利益相关者应做出的贡献的概要性陈述。

使命不仅陈述了企业未来的任务，而且阐明了为什么要完成这些任务以及完成任务的行为规范是什么。基于此，企业使命主要包括以下3方面的内容。

(1) 企业存在的意义或目的性,包括企业终极目的和专业目的。这一内容涉及到企业的价值观念、企业对社会及利益相关者的责任、期望在自身领域做出的贡献等。比如,惠普公司的使命是:“为人类的进步和幸福提供技术”。

(2) 企业从事的事业领域。这一内容界定了企业的主要活动范围,特别是长期的经营范围和市场范围。比如,苹果电脑公司的使命是:“致力于为全球 140 多个国家的学生、教育工作者、设计人员、科学家、工程师、商务人士和消费者提供最先进的个人计算机产品和支持”。

(3) 企业在经营活动中的基本行为规则和原则。这一内容阐明了企业的经营思想和经营方针。比如,通用汽车的使命是成为让顾客满意的行业领先者,该使命强调企业经营的基本原则是让顾客满意。

企业组织在进行使命陈述时,需要注意以下 3 点:一是应比较宽泛,避免过于狭窄或过于具体而难以实现,反而束缚了企业的发展;二是应比较全面,不仅要反映股东和管理者的利益,同时也应顾及其他利益相关者以及社会发展的需求;三是应对战略选择起到一定的限制作用,也就是说,使命应当引导组织成员对未来的认知。

一般来说,企业使命不是创建时就有的,而是需要一个逐步形成的过程。在创建初期,由于主要任务是生存,企业内部通常还没有形成使命,或者即使有也很模糊。随着企业的不断发展,其使命开始日趋成熟并逐渐清晰。世界 500 强企业中,绝大多数都有使命陈述书,并将其纳入政策范畴与战略体系中。我国企业也开始用使命陈述来表达自己的战略意图或目的,有的虽然没有形成文字材料,但也已将企业使命看成是企业战略的重要组成部分。具体地说,企业使命的意义与重要性主要体现在以下 3 个方面。

(1) 形成企业内部统一的价值标准并确保组织行动的一致性。企业的使命指明了企业存在的根本目的,为全体员工树立了一个共同奋斗的目标。同时,使命代表着对未来事物的集体认同,从而在组织内部形成统一的价值标准。使命的这种特性,使每个组织成员都能以相同的价值标准为准绳,共同朝着一个方向不懈努力,确保了组织行动的一致性。

(2) 引导企业的战略制定与战略选择。企业使命界定了组织存在的目的,实际上,这正是企业发展的远期目标。以此为基础,可以建立起指导组织运行的企业战略。同时,使命明确规定了组织的事业范围,从而避免了战略制定的盲目性。当存在多种战略方案时,使命又可以充当战略选择的标准,确保组织选择合适的战略方案。需要指出的是,战略需要根据环境变化进行相应的调整,因此,不能盲目地将使命与战略过分紧密地捆绑在一起。

(3) 树立良好的企业公众形象。企业使命陈述是企业战略中最引人注目、最易被公众了解的部分,也是能够指导和激励各种利益相关群体的部分。一般情况下,组织使命的陈述同时考虑到了利益相关者各方的利益诉求,特别是社会发展的需要。组织这种主动承担社会责任、为社会创造价值的良好姿态,为其在社会公众面前树立了良好的形象。同时,使命是组织区别于其他组织,特别是竞争对手的关键所在,因此可以树立个性化的组织形象。

1.1.3 绩效

1. 绩效的内涵

对于绩效(performance)的界定,理论界并没有公认的权威说法,不同的学者都保留着各自不同的理解。从现有观点中,我们发现关于绩效的争论主要是基于两个方面展开的,一种是绩效的结果论,另一种是绩效的行为论。

结果论学派将绩效看作是组织内员工对目标实现的贡献，持这一观点的学者往往比较看重绩效的实际价值，伯纳丁等人是其中的典型代表。他们认为，绩效是“在特定时间范围，在特定工作职能或活动上生产出的结果记录。”按照他们的说法，绩效管理应该采用以结果为核心的方法较为可取，因为它是从顾客的角度出发的，而且可以使个人的努力与组织的目标联系在一起。我国大部分学者受该观点的影响，对绩效的界定偏向于以结果为基准，比较有代表性的定义包括：绩效是员工的工作结果，是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分；所谓绩效，简单地讲就是指事物运动过程中所表现出的状态或结果，它包含质和量两个方面的规定，可以通过定性和定量两种方式进行描述和反映，最终通过客观的评价和主观的评价等方式表现出来；绩效指的是完成工作的效率与效能。

行为论学派认为绩效是组织员工的工作行为，该学派主要盛行于西方理论界。譬如施奈德（1995）认为：“绩效是个人或系统的所作所为^①”；墨菲（1990）提出：“绩效被定义为一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为，而组织或组织单位则构成了个人的工作环境^②”。前者完全从行为学的角度界定绩效，后者则强调绩效与目标的相关性。比较而言，坎贝尔（1993）的论述则更加全面，成为了这个学派的权威观点。他指出：“绩效可以被视为行为的同义词，它是人们实际采取的行动，而且这种行动可以被他人观察到。绩效应该只包括那些与组织目标有关的、并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为^③。”这一界定包含以下内容：首先，绩效就是一种行为，并且是实际的行动；其次，绩效作为一种行为是可以被观察到的，这也是绩效可评估性的基础；再次，绩效与组织目标有关，是为了实现组织目标而采取的行动。该学派提出，之所以不以任务完成或目标达成等结果作为绩效，主要基于以下 3 个方面的原因：① 员工完成工作的机会并不是平等的，而且并非所有的工作都与任务有关；② 过度关注结果将使人忽视重要的过程和人际因素，使员工误解组织要求；③ 工作结果不仅是员工努力带来的，同时还会受到其他因素的影响，有时甚至是严重影响，从而混淆了员工的绩效值。

实际上，行为论学派的这种认识显得有些避重就轻。可以说，企业组织存在的根本动因是追求某种结果或状态，反映在战略管理中就是企业的使命与愿景。如果因为其他因素的影响而忽略结果，不但会导致难以进行绩效评估，使员工业绩难以量化，而且有可能催生组织内部的形式主义作风。

我们认为，绩效具有行为以及行为所导致的结果的双重内涵。行为是绩效管理的手段，结果是绩效管理的目的。绩效管理的最终目的是激励员工最大限度地发挥自身潜能，为组织目标的实现不懈努力。如果只开花不结果，尽管员工工作积极努力，但无法完成岗位目标和部门目标，那么组织的愿景永远都只是一纸空谈；从另一个角度来说，目标的实现受制于诸多因素，存在偶然性和必然性，这就要求我们不仅要关注目标的实现情况，还要重视目标的实现方式，也就是工作行为。

基于此，我们将绩效定义为：在特定的环境和资源条件下，人们所采取的与组织目标相

① SCHNEIDER, HOUGH. Personality and industrial/organizational psychology. in C L COOPER, I T ROBERTSON. International review of industrial and organizational psychology[M]. Chichester: Wiley, 1995.

② MURPHY. Job performance and productivity. in K R MURPHY, F E SAAL. Psychology in organizations[M]. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1990.

③ CAMPBELL, MCCLOY, OPPER, SAGER. A theory of performance. in N SCHMITT, W C BORMAN. Associates personnel selection in organizations[M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.

关的行为及其实现的结果。我们强调环境和资源条件,是因为不同的外部条件对员工绩效的影响是明显有区别的。此外,绩效所包含的组织行为应该是与组织目标相关的,无关的组织行为不构成绩效,如员工工作中的偷懒行为。需要指出的是,组织内部一般分别评价员工绩效与组织绩效,二者的行为主体、行为方式各不相同。但二者又是直接相关的,体现在:一方面,员工绩效是组织绩效的构成部分,直接影响着组织绩效;另一方面,组织绩效的好坏会在主观上影响员工绩效的评价。

2. 绩效的特点

(1) 多因性,即绩效影响因素的多样化。客观地说,绩效是组织资源与外部环境协作的过程与结果。一方面,绩效来源于员工或组织行为。员工努力程度增加,绩效也会相应提高,但员工在推动绩效提高时,有可能会因为企业现有的物力、财力状况不佳而受到限制。同时,绩效受制于资源与环境条件,譬如宏观经济环境、行业发展状况等。此外,企业文化也是影响绩效的重要因素,好的企业文化能够通过激励员工实现更好的组织绩效。

(2) 多维性,即需要从多个方面或维度对员工或组织绩效进行评价。在进行绩效评价时,需要同时考虑过程和结果。譬如对一线操作工人进行绩效评价时,不仅要看其产量与质量的指标完成情况,而且要看其生产过程中的原材料使用、能源消耗、设备保养状况、工作态度等。从另一个角度来看,绩效可以分为岗位绩效、关系绩效和管理绩效三个维度。由于绩效评价结果会影响到每一个员工的切身利益,因此评价维度的全面性至关重要。

(3) 激励性。组织绩效管理的直接目的是激励组织员工发挥潜能,以更大的热情投入到工作中。当员工绩效没有达到预期目标时,将受到组织制度的惩罚,使员工特别是高层管理人员的个人价值实现受到影响,从而激励员工更加努力地工作,以便在年度收入、个人发展等方面取得突破;当员工绩效超过预期目标时,将得到组织的物质或精神奖励,使员工获得满足感,通过将员工的命运与企业的命运紧密连接,实现奖励与激励的双重目的。

(4) 动态性。首先,绩效本身包含着行为,而行为必然是动态的。其次,影响员工绩效的多方面因素处于不断变化之中,因此,员工的绩效也会发生动态变化。再次,绩效的取得有时并不与企业的会计期间相一致。在进行绩效评价时,不能以一成不变的思维对待员工的绩效,一方面不能受其先前绩效的影响;另一方面要看到员工绩效取得的高潮期和低潮期,因为其本期工作的效果有可能在下期得到体现。

1.1.4 价值

1. 价值的内涵

价值(value)来自拉丁语 valere,并且随着价值一词被引入哲学、经济、伦理等领域并被广泛应用,其内涵也不断得到扩展和丰富。应该说,从广义上来看,价值泛指一切人们认为好的观念、行为、现象或事物,它对满足人的需求具有有用性。需要指出的是,价值并非事物本身的特性,它具有相对主观性。如果脱离了需要、意志与情感,也就不会有价值。由于人的需要来源于社会生活,对各种物质现象和观念现象的评价作为社会生活中有意义的活动而发挥作用,并进一步转化为价值。^①

^① 从经济学角度来看,价值的内涵又有其特定的解释。马克思从主体与客体的相互作用角度对价值进行了界定。他指出,价值是凝结在商品中的一般的、无差别的人类劳动,是主体与客体之间的关系表现。在这种关系中,客体的属性在对主体的需求满足中演化为价值。

具体到企业管理学中，人们往往把价值看作是一种能力，比如有人将企业价值定义为：企业遵循价值规律，通过以价值为核心的管理，使所有企业利益相关者（包括股东、债权人、管理者、普通员工、政府等）均能获得满意回报的能力。企业创造了价值，特指企业为利益相关者带来了某种效用，它既可以是物化的，如金钱、股票、奖品等，也可以是精神的，如口头表扬、职位提升、因工作而带来的满足感等。但这一认识的缺陷在于，没有看到价值是主体（顾客、社会等）对客体（企业、股东、员工等）的能动反映这一基本特性。我们承认企业的价值体现为能力，但这种能力应该是为顾客创造价值、使顾客满意的能力，同时，这种能力还应该能为社会的发展做出贡献。只有使顾客满意，企业的利益相关者才能获取相应回报。这种认识是基于以顾客为本的思想。企业的使命不仅是赚取利润，为股东创造财富，而且需要考虑到企业所肩负的社会责任，其中最为关键的是服务于顾客、让利于顾客的责任。当这一责任转变为能力时，企业价值也就得以创造。

基于以上分析，我们认为，企业价值是指企业通过持续经营所赢取的顾客以及社会的满足与认同，是顾客及社会对企业的主观认知。这种价值观是基于顾客、社会等主体对企业的主观认知，只有得到社会的认可，企业才能够持续发展并不断壮大。

2. 企业价值创造的结构体系

企业价值源于企业的能力，具体来说就是为顾客创造价值的能力。随着能力的层层分解，于是便形成了企业价值的层次结构。这张结构图以竞争为出发点，以能力为主线，表明了企业价值的形成过程是企业能力解构的结果（见图 1-1）。

企业的价值创造过程，一方面表现为应对市场的竞争能力，这种竞争能力着重于企业的短期价值创造；另一方面表现为寻求持续发展的能力，这种发展能力立足于企业的长期兴盛。企业的竞争能力体现为较强的顾客服务能力和较强的产品创新能力。

企业的客户服务能力是指企业满足市场需求、提供优质产品和满意服务的能力。随着市场需求不断的个性化、差异化、多元化，企业需要不断调整产品战略，以适应市场变化。当企业无法跟上市场的步伐时，必然会在市场竞争中被淘汰。同时，服务也是企业制胜的关键。良好的服务不仅能够弥补产品生产中的不足，而且有助于企业树立公众形象，从而为企业创造更大的价值。

产品创新能力主要体现在两个方面，一是差异化，二是更新换代。差异化意味着企业可以提供与众不同的产品或服务，是企业的一种标新立异的行为或能力。创新能力的另一种体现在于产品的更新换代速度。在信息技术日趋发达的今天，产品的更新换代速度不断加快，并直接决定了企业在竞争中的表现。譬如中央处理器（central processing unit, CPU）的两大生产商英特尔公司（Intel）和超威半导体公司（AMD）的竞争中，AMD 公司率先推出双核技术，Intel 也不甘落后，不久就研发出了第二代双核技术，从而增强了其产品的竞争力。

企业的价值创造不仅在于产品研发与生产，还在于对未来的掌控，这体现为企业的发展能力。发展即成长，一方面来源于企业内部资源的获取，另一方面来源于企业外部市场的扩

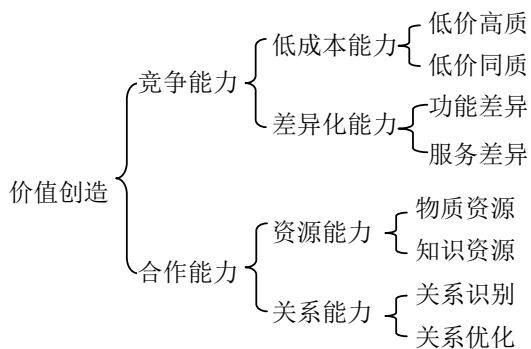


图 1-1 企业价值创造的结构体系

张。从内部来看，企业资源主要是物质资源和人力资源。物质资源的获取需要企业长期不断的积累，而人力资源优势的获取则要求企业在员工培养上加大投入，为企业未来发展做准备。从外部来看，企业的发展能力主要体现为市场扩张的能力，如市场渗透、市场开发等。市场扩张作为企业的一种发展战略，往往运用于企业需要不断发展壮大的时期。较好的市场扩张能力为企业在行业中的竞争与发展提供了保障。企业如果满足于现有的市场，不但不能很好地抵御对手的竞争，还有可能被对手抢占市场，从而形成被动挨打的不利局面。

1.2 目标、绩效与价值的关系

1.2.1 目标与绩效

1. 愿景、使命对目标的支持

企业目标体系的建立，需要考虑企业的愿景和使命。愿景和使命是企业制定长期目标并构建目标体系的基础。具体地说，愿景和使命在以下方面为企业目标管理提供支持。

1) 引导目标制定

愿景和使命对目标制定的引导作用体现在两个方面，一是战略目标的制定，二是目标体系的构建。

(1) 引导战略目标的制定。首先，愿景本身也是组织的一种长期目标。一般来说，组织愿景所涵盖的时间在十年以上，这一过程太长会让人觉得虚无缥缈，可望不可及；太短又不值得追求，达不到激励的效果。而组织的战略目标通常都在十年以内完成，比愿景所涵盖的时间要短。因此，战略目标的制定通常以愿景为导向和依据，特别是在组织愿景陈述得足够清楚的前提下，战略制定也会比较容易。

其次，使命确定了组织未来的任务内容，明确了战略目标的范围。组织使命就是组织的任务陈述，即明确组织未来的主要经营范围、经营目的、经营方针等。这在某种意义上界定了组织战略目标的范围，使战略目标在使命陈述的范围内规制组织运行，避免了组织战略目标的多元化。目前，越来越多的大型跨国公司放弃了多元化的组织战略，将自己的非核心业务剥离，聚焦于少数核心业务上，这被萨缪尔森称为业务聚焦战略。

再次，愿景与使命共同决定了企业的本质及其价值，从而为战略目标提供指引。愿景与使命作为企业文化的组成部分，培养了组织成员共同的价值观，形成了企业内部一致的远景认同，从而在文化层面上指引着战略目标的制定。当愿景与使命比较缓和时，战略目标制定得比较低，主要立足于激励组织成员；当愿景与使命比较激进时，战略目标需要制定得比较高，从而尽可能地激发员工的潜能。

(2) 引导目标体系的构建。一是提高目标体系的普适性。目标体系一旦确立，需要被各个部门、各个岗位确认并执行。由于不同的岗位在资源、人才、资金等方面往往大不相同，这使得一般的目标体系构建需要结合具体岗位的实际，以确定岗位目标。但在企业实践中，往往因为集体利益的需要而要求部门或岗位做出一定的牺牲，这时如果没有愿景与使命的引导，仅靠物质激励是很难实现的，或者达不到理想的效果。同时，基于愿景与使命建立的目标体系，一般更多地考虑了企业的长期发展方向和业务范围。当需要在下一个经营周期重新制定目标体系时，往往可以在原有体系的基础上进行修改和完善，从而能够确保工作的便利

性、过渡的稳定性，不会引起剧烈的变动以致影响到组织的顺利运行。

二是界定目标体系的覆盖范围。目标体系的覆盖范围包括纵向的目标大小和横向的目标范围。目标大小是目标制定中的核心问题，过高的目标或过低的目标都会影响到组织资源的有效利用。愿景在某种程度上界定了组织在一定时期内的发展方向，为组织目标的细化提供了指引。例如，邓小平同志在改革初期提出，我国发展的长期目标是在 21 世纪中叶达到中等发达国家水平，并因此提出了“三步走”的分期目标。目标范围界定了目标应涵盖的内容，与企业经营业务范围紧密相关，而使命是企业业务范围的综合反映。因此，企业的目标范围必须与企业使命相统一。比如，海信的 3C（通信、消费电子、计算机）使命界定，明确了企业目标的设置应限制在这三个领域内。

2) 协调个体目标

企业内部每个部门、每个班组、每个岗位都有各自的目标，由于目标体系是由总目标层层分解而形成的，在分解的过程中，很可能因为没有注意到目标之间的关系，而使某个或某些分目标偏离了组织航向。而愿景与使命犹如企业的导航图，时时刻刻引导着组织各方以愿景的描述为导向，始终朝着同一个方向前进。当受到某些运作流程中的短板限制而影响到整个组织运行时，愿景与使命能够激励相关人员不断改进工作机制，以更好地协调整个组织的运作机制、实现组织的愿景。同样，当每个员工心中都有明确的愿景与强烈的使命感时，他们就能主动控制成本，为组织的发展贡献自己的力量。

愿景与使命在协调个体目标上的作用，还体现在二者对个体利益的协调上。企业是各种利益个体的组合，利益各方为了实现自身利益目标而参与到企业的经营与运作中来，或者作为顾客参与到产品价值分配中。不同的利益诉求导致了不同的期望、不同的努力程度、不同的发展方向，并最终导致个体目标的不一致。这势必会使组织成为利益纷争的战场，严重制约组织的发展，并导致组织失去前进的方向。愿景所描述的未来图景是企业每个员工、每个利益相关群体所向往的，它超越了物质利益的范畴，是企业不断前进的精神支柱，因此，它具有比物质利益更大的诱惑力和感染力。愿景和使命的存在，可以在很大程度上避免组织的利益纷争，解决组织个体目标不一致的问题。

应该指出的是，愿景与使命作为企业战略和文化的重要组成部分，是企业高层战略思维的具体化。企业高层需要把这一战略思维推广到组织的各个角落，使组织的每个成员、每个利益相关者都能够理解并接受组织的愿景和使命，并真正以此作为自身行动的指南，否则很难起到协调个体目标的作用。

3) 促进目标实现

愿景与使命陈述的重要价值之一就在于其感召力，它们能够最大限度地激发人的斗志与潜能，从而促进组织目标的实现。

借助愿景与使命，组织成员可以清晰地看到组织未来的景象，这种景象振奋人心、让人向往，它代表着组织各方的利益，可以为每个组织成员带来满足感和荣誉感，使组织成员能更紧密地团结到一起，促使个体更加努力地工作，从而最大限度地发挥自己的潜能，最终推动组织目标的实现。

就目前情况来看，越来越多的企业采用设立愿景与使命的方法，来解决组织激励与目标实现问题。通过愿景引导，在组织内部形成一致的价值认同，创造出独特的愿景文化。这种文化是学习力和创造力的源泉，是员工实现个人价值的诱因和动力，并推动组织目标的实现。

2. 目标在绩效管理中的作用

1) 目标有助于明确责、权、利

企业开展绩效管理，首先必须明确每个员工的责任、权力和利益关系，而这集中体现在组织目标和个人目标上。当责任没有具体到个人，而是集中在集体层面，个人将不会主动去承担，他们会认为别人可能没有尽全力，因而自己也不必过多地付出努力，这种群体惰性必然会导致组织效率低下。这就要求我们在绩效管理中，把员工的角色定位摆在关键位置，确保人人有事做，事事有人做。同时，评价个人努力程度的标准需要指标化、数量化，以便更科学地评价员工绩效。通过目标的细分，使每个部门、每个岗位上的员工都对自身工作的细节和要求有较为深刻的理解，并据此形成个人的计划性文件，作为未来工作的指导和依据，从而进一步保证工作效率与效果。总的来说，目标的深度分解与细化能使结果管理转化为过程管理，让每个员工都清楚自己的职责和任务，并形成工作中的激励要素。同时，目标体系的合理构建，有利于组织高层的监督与控制，从根本上保证目标的实现并创造更好的绩效。

2) 目标有助于绩效标准体系构建

目标体系的合理构建是形成组织绩效标准的基础。通过确定组织目标并层层细分，将目标细化到每一个岗位和个人。与此同时，绩效管理人员应该参与组织目标的制定，从而在一定程度上确保绩效标准与组织目标的一致性、协调性。从这个角度来说，部门目标和岗位目标也可以作为绩效考核的标准。

同时，每个员工都有多种不同的任务，特别是某些岗位，员工可能需要接受多个上级的领导，承担多种职责，此时可以根据组织目标确定该员工具体的任务目标，并据此制定出不同任务的绩效标准。当然，当存在多个任务时，绩效标准的制定应该考虑到不同工作岗位之间的协调。绩效标准一经确立，人力资源部门主管应该与员工进行双向沟通，以进一步明确岗位和个人的责、权、利。在目标实施的过程中，还需要绩效管理人员进行适度的事中控制，以实现监督的即时性和灵活性，从而确保工作计划的有效执行。一旦发现偏差，绩效管理人员应及时予以纠正，以进一步提高组织绩效。

此外，在组织的运转过程中，通过目标与绩效标准的互动与对比，可以进一步完善绩效标准的建立。经过一段时期之后，绩效管理人员可以对员工的工作状况与结果进行中期考核，通过客观的检查与考评，找出原有绩效标准中的不足与差距，并确定改进的方向与方法，从而进一步完善组织绩效标准。

这样，可以让每一个员工都知道：自己需要做什么，做得好的标准是什么，具体工作结果与绩效标准有无差距，多大的努力程度才能确保岗位目标和组织总目标的实现。绩效管理人员通过事前、事中的不断修正与改进，以完善组织绩效标准。

3) 目标有助于绩效考核与激励

目标和标准是在绩效考核期开始前就已经确定的，并在考核开始前对员工进行指导，因此可以说，目标在考查员工努力的方向和实现的成果方面是具有启发性的。在追求目标的过程中，一般会留有一定的空间，以激发员工的创造力。在最后的考评中，在考评者与员工双方共同认可的前提下，制定下一个循环的目标和标准。从整个过程来看，目标不仅为绩效考核提供了标准，而且能够起到激励的作用。

具体来说，可以从以下方面挖掘目标的激励价值。

一是通过将考核目标与个人目标相联系，激发员工的工作积极性。个人目标作为员工努力的方向，并不必然具有激励性。只有合理设置目标，并将个人目标的实现程度作为奖惩

和职位升降的依据，使目标实现与取得绩效考核的优异评价联系起来，才能激发员工的积极性。

二是通过目标与过程的结合，提高目标的激励性。以结果为考核对象，对绩效取得的过程不加以认真分析、考虑，就会使目标的激励作用大打折扣。因此，绩效管理要将目标与过程结合起来，不仅对结果进行考核，同时考核目标是如何实现的，或者为什么没有实现。

3. 绩效考核对目标实现的推动

1) 绩效考核能够找出差距，从而便于调整方向

人力资源开发与管理的宗旨是实现组织和个人的共同目标，因此，企业在绩效考核过程中一般根据目标设置指标体系并进行综合评价。不同的指标体系反映了员工在工作中各个方面的表现，既有关于能力的，也有关于努力程度的。通过考核，往往能够发现员工在各个方面与预定标准的差距，从而揭示其在工作中存在哪些方面的不足。有了这些信息，员工可以进一步调整工作方向或者提高努力程度，不断向目标迈进。

2) 绩效考核能够调动员工的积极性

通过绩效考核，能够发现各个员工之间的差距，而差距一方面反映了员工的能力差异，另一方面也反映了员工的工作努力程度。从心理学的角度来看，员工之间往往存在攀比的心态。同班组或者同级别同事的业绩表现比自己好，会对个人产生触动，从而激励自己不断努力追赶甚至超越，从而向终极目标迈进。一般来说，企业绩效考核中需要客观地体现出员工之间的绩效差距，差距过小或没有差距，往往不能够激发员工的斗志。

3) 绩效考核可以为其他管理活动提供依据

在企业管理实务中，绩效考核能为人员晋升、调职、解雇提供依据，这也是优化资源配置、推动组织目标实现的深层标准。以人员调任为例，一般来说，由于信息不对称，企业员工的招聘与任用往往存在一定的盲目性与随意性，很难做到人尽其才事得其人。而通过绩效考核，能够发现员工在各个方面的工作表现，也就反映了员工所具备的不同的业务能力。当发现员工更加适合于其他工作时，可以及时做出调整，这一方面为员工提供了能更好地发挥其才能的平台，另一方面优化了企业的资源配置，有利于组织目标的实现。

1.2.2 绩效与价值

正如前文指出的，目标是企业的一种制度安排，用以确保企业在现有资源条件下发挥最优的整合协同效应，实现企业价值最大化。

1. 绩效与价值的关系

1) 绩效是价值实现的前提

影响企业最终价值实现的因素是多方面的，包括经营绩效的取得、员工士气的提升、企业文化的塑造、长期战略的规划与执行等。其中，经营绩效是价值实现的前提和基础，没有理想的绩效，企业很难在价值上实现飞跃。

企业取得一定的绩效后，员工能够以奖金或福利的形式参与分配，股东则以股票红利的方式获得回报，其他不同的利益相关者也可以通过各种方式参与企业年度成果的分享。这会带来四种效应：一是激励企业员工更加努力地组织工作，使组织在可预期的未来时期内形成更强的凝聚力；二是通过利润转增股本，帮助企业积累更多的投资资本，为企业进一步的投资开发与扩张提供资金支持；三是提升企业投资者的信心，反映为组织良好的股票市场表

现；四是形成更强的社会认同，塑造极佳的企业社会形象。这四种效应从不同方面提升了企业价值，促进了企业的发展。

需要指出的是，企业的股票市场价值与企业的实际价值并不总是一致的，而是取决于资本市场状态。在强势资本市场下，企业经营信息得到了较充分的披露，投资者往往根据这些信息进行理性投资，股票价值与企业经营绩效紧密联系。在弱势资本市场下，投资者往往无法获取充分的企业信息，从而无法做出客观合理的投资判断，投资行为与企业行为、绩效关联度不大，股票的走势往往并不与企业经营绩效直接相关。

2) 价值是绩效的最终表现形式

企业取得经营绩效，最终将反映为企业市场价值的提升。因此可以说，价值是绩效的最终表现形式。

企业存在的根本目的在于完成其肩负的使命以及实现围绕使命而描绘的美好愿景，这也是企业的价值所在。为了完成组织使命，实现未来愿景，企业需要不断锐意进取，在资本保值与增值、企业市场扩张、社会形象树立等方面表现出良好的绩效。但绩效的取得不是企业的终极目标，绩效在企业实现愿景、完成使命的过程中，会逐渐转化为企业的价值。首先，绩效是衡量组织经营成果的过渡性变量，企业的最终目标是价值最大化。其次，资本市场为绩效向价值的转化提供了便利的平台。经营良好的企业往往能够获得投资者的青睐，从而提升企业市场价值。再次，绩效与价值分别代表了经营层面和战略层面的追求，而企业经营永远是为战略的实现服务的。通过战略目标与方针的层层细分，组织可以构建出短期目标体系和经营方针。因此，从企业经营方针的形成和目标的制定过程来看，战略目的和战略方针是企业运行的前提和指导。当经营层面取得一定的绩效时，就意味着组织向战略目标迈进了一步，企业价值也相应得到了提升。

3) 绩效管理是提升企业价值的手段

企业价值的提升有赖于企业在不同层面的管理活动，包括战略管理、财务管理、成本控制与管理、绩效管理等。组织通过绩效标准的设定、绩效考核、员工奖惩等，可以在不同层面上规制组织的运行，确保组织战略的有效执行，并最终反映在组织的市场价值表现上。因此可以说，绩效管理是实现企业价值的重要手段之一。

首先，绩效标准的导向作用，确保了组织成员努力方向明确性。应该说，企业的方向只有一个，即价值最大化。为了实现这一目标，企业往往将其不断细分并分解到各个部门、各个岗位，最终形成组织的绩效标准。在实际工作过程中，员工以绩效标准为工作的指导和努力的方向。通过部门之间、员工之间的沟通与协调，所有员工的努力最终凝聚成为组织发展的合力，并推动组织不断向目标迈进。

其次，绩效考核的规制作用，揭示了绩效差距，明确了组织成员需要继续努力的方向。企业价值的实现过程并非一帆风顺，需要不断进行修正和调整。在绩效管理中，组织高层通过考核与测评，及时发现员工的不足以及部门目标的实现情况。通过对绩效标准的不断调整与协调，一方面纠正员工的行为，保证其努力方向的正确性；另一方面，进一步提高部门绩效，以确保集体不断向目标迈进。可以说，绩效差距的揭示是企业绩效管理的关键环节，它意味着组织可以不断发现不足，并因此得到持续稳定的发展。

再次，组织的奖惩机制激发了员工不断进取的信心和斗志。应该说，企业价值的提高是一个积累的过程，需要领导者在不同层面上、用不同的手段去管理和规范组织的运营，通过

各种激励方式，推动组织的价值创造。在绩效管理中，设计奖惩机制是激发员工斗志的重要手段。根据绩效考核的结果，组织可以对员工的工作表现进行奖励或惩罚。奖励是一种正激励，它能够在现有优异表现的基础上，激发员工更多的潜能。惩罚是一种负激励，员工往往因此而受到刺激，并在未来工作中不断努力进取，以争取创造更好的业绩。

2. 绩效向价值的转变

总的来说，绩效向价值的转变需要具备内部和外部两种条件。内部条件指公司代理成本的有效控制，外部条件指公司股票在资本市场的良好表现。不管是内部条件还是外部条件，最终的归宿点都是企业行为。换言之，企业的各种行为决定了企业的绩效能否完全转化为企业价值。

1) 转变的内部条件

从企业内部来看，股东与管理层之间的委托代理关系会带来代理成本，代理成本的合理控制是确保绩效向价值转变的关键条件。这是因为：一方面管理层可能从企业经营运作中牟取不正当的个人利益，从而影响到企业价值的创造；另一方面，现有绩效中可能包含管理层短视行为的成分，也就是说，管理层为了取得委托人的认可，而有意采取一些有利于提升企业短期绩效却不利于企业长期稳定发展的行为。只有这两个方面都得以合理规避，才算真正具备了实现企业价值的组织内部条件。为了解决绩效向价值转化的内部问题，公司治理受到了空前的重视，人们开始探寻一条能够解决委托代理问题从而实现有效公司治理的道路。

2) 转变的外部条件

从企业外部来看，企业价值的实现主要来源于公司股票的资本市场表现。而股票在资本市场的表现又来自于公司的绩效与行为，包括公司的年度绩效水平、公司管理层的任免、公司利润分配方案的制定、企业的社会公民行为、公司兼并与重组、重大的投资决策、公司股东大会的召开及其相关信息的披露等，这些都会对公司股票价值产生影响，进而影响到企业价值。应该说，资本市场是企业价值的晴雨表，在既定绩效的前提下，公司股票的市场表现好，企业价值自然得到提升，公司股票表现不好，企业价值可能因此下跌。

1.3 战略管理中的目标、绩效与价值

1.3.1 基于战略导向的目标^①

德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中首先提出了“目标管理和自我控制”的主张^②，并在此基础上发展了这一主张。他认为，企业的目的和任务必须转化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来实现企业的总目标。如果一个企业没有特定的总目标，则这个企业的诸项活动必定失去方向；如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大、人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

应该说，目标管理理论的提出不仅可以激励员工的斗志、规范组织的运行，同时它还具有战略导向性，这主要体现在以下几个方面。

^① 为了避免内容重复，本节将论述范围限制在目标管理中。

^② 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京：机械工业出版社，2006：91-102.

首先，目标管理营造了一种文化，促使组织员工不断努力以向终极战略目标迈进。目标管理包含着一套完整的激励、评估与考核机制，为了实现目标，组织员工需要在工作中不断比、学、赶、超。在员工不断赶超的过程中，自然形成一种竞争文化，使员工以实现组织目标为荣。当然，这种文化的培养需要组织高层的努力，通过将目标管理作为员工考核与升迁的依据，并结合各种手段，使目标真正成为不同部门、不同员工努力的方向。

其次，目标管理构建了一套紧密的组织内部管理体系，使组织各方凝聚在一起。目标管理体系是一种两维结构体系，横向上涵盖了目标设置、目标监管与目标考核等步骤，纵向上包含各种细分目标。可以说，目标管理体系涉及组织的各个岗位、各项工作。而这种体系的建立是以一个战略目标为中心，整个体系都服务于这一战略目标，不同目标之间既相互独立，又互相联系。因此，组织的资源、能力能够很好地聚合，从而形成战略合力。

再次，目标管理是组织愿景的细化体现，强化了组织的使命感。应该说，愿景是组织的最终目标，组织的短期目标和长期目标都是为了实现组织愿景而服务的。但愿景与使命作为组织的长期追求，无法在每一项工作、每个时点上给员工以指导和激励。目标管理中的目标细化过程，其实就是愿景的具体化、日常化的过程。它能使组织愿景与使命深入到员工的日常工作中，从而强化员工的组织使命感。

目标管理的战略导向性为企业战略的执行及战略目标的实现提供了保障，可以作为重要的战略手段。将目标管理提升到战略层次，不仅有利于目标管理的有效执行，而且有利于在组织内部形成良好的激励效应和扩散效应，使每个组织成员都能够知晓目标的战略意义，并为之不懈努力。当然，这并没有否定目标管理工作的务实性和细致性。目标管理工作的开展，往往体现在每一个岗位上、每一个员工身上，需要从每一个细节入手，一点一滴地不断完善。

1.3.2 基于战略管理的绩效

1. 战略管理绩效界定

组织开展战略管理活动，为组织应对市场竞争、实现长期目标提供了良好的保证。但随着市场越来越瞬息万变，组织高层对市场的把握越来越无力，很多情况下，战略无法有效预见未来并提供指导，也因此成为一纸空谈。面对这一两难境地，组织高层显得有些束手无策。因此，需要重视战略管理绩效评估工作，以此提高战略管理活动的成效。为此，我们首先需要明确什么是战略管理绩效。

正如前文所指出的，绩效是指在特定的环境和资源条件下，人们所采取的与组织目标相关的行为及其实现的结果。具体到战略管理中，绩效具有其特定的内涵：首先，战略管理绩效具有长期性，无法在某个特定的会计期间得以体现和进行衡量，因此无法在短期内进行战略管理绩效考核。其次，战略管理绩效以战略目标为衡量标准。企业目标体系是由许多细分目标组成的，不同的目标代表着不同岗位的努力方向。战略管理作为企业跨期间的活动，最终目的是实现战略目标。因此，战略管理绩效的好坏体现为战略管理目标的实现情况。再次，战略管理绩效是在动态的环境和资源条件下取得的。在供应链放大效应作用下，任何因素的微小变化都可能导致战略的重大调整，战略管理因此面临着比一般管理更多的不确定性，对战略管理绩效的评估也更加困难。

基于以上分析，我们认为，战略管理绩效是在长期动态的环境与资源条件下，组织为了实现战略目标而采取的战略行为及其成果。战略管理面对的是完全动态的、未知的环境，其

直接目的是实现战略目标。战略管理绩效的取得是企业行为向企业价值转变的关键。组织的短期行为虽然也创造了绩效，但由于绩效向价值的转化需要企业有效的治理机制作保障，同时还需要考虑到绩效取得的战略性，因此无法确保这一转化的长期性。战略管理绩效服务于组织的战略目标，避免了短视和过激行为。同时，它更多地侧重于企业长期目标的实现，是对企业战略行为的考察和评价。

2. 战略管理绩效的长期价值性

战略管理绩效使组织行为以长期价值为导向，组织通过对战略的适时监督与调整，确保了前进方向的一致性和明确性。战略管理绩效的这一作用体现了其长期价值性。

1) 战略管理绩效能够提高高层管理人员的战略执行力

通过明确战略管理绩效，能够合理区分工作绩效与环境绩效，从而能够明确组织高层的努力成效。工作绩效是指组织高层开展战略管理工作时的行为及其成果，而环境绩效是指环境因素带来的对组织绩效的影响。组织战略目标的实现是组织内外部资源、条件共同作用的结果，其中不仅包含战略管理人员的努力，还包括环境的作用效果。如果不能明确战略管理绩效，就无从知晓战略管理人员的工作成果。很多情况下，由于战略管理监督者缺位，战略管理行为得不到很好的监控，很难保证战略管理行为的有效性。在很多企业中，战略管理被看作是一个很空的东西，常常成为一纸空谈，根本没有得到很好的执行。

明确的战略管理绩效能够较好地避免战略执行不力的情况。一方面，绩效往往与工作收入直接相关，通过增加工作收入，可以提高战略管理绩效；另一方面，战略管理绩效也需要在年度内进行考核，从而使组织适时调整前进的方向，向终极目标迈进。

在企业实务中，战略监督往往至关重要，它决定着战略执行的成败。为此，企业首先需要解决监督者缺位的问题。这要求企业不断完善公司治理结构，不仅要有独立的董事会，以确保对经理层做出客观的评价和监督，而且要有合理的奖惩机制，以保证经理层工作的积极性，并最终提高战略执行力。

2) 战略管理绩效能够避免战略失败

随着信息技术的发展和市场消费倾向的转变，战略失败成为困扰组织高层的核心难题。一方面，战略受环境影响严重，战略执行力的大小不能真正反映出战略管理的工作绩效；另一方面，战略是组织的长期行为，存在跨期间的问题，在整个战略执行期可能出现高层管理人员的更替等情况，从而很难确保战略的连续执行。

外部环境的影响是组织无法回避的问题。组织要么适应环境，要么改变环境。一般来说，适应环境的成本要远远低于改变环境。因此，当环境的变化影响到组织战略执行时，组织需要不断调整战略以适应环境变化。但一般情况下，组织无从知晓自身战略执行的情况，为此，组织需要有明确的战略绩效管理机制。组织应通过有效的战略绩效管理，清楚界定环境的影响及战略的执行状况，并做出适当的调整。

导致组织战略失败的另一个原因是战略的跨期间问题。一般来说，企业战略的执行周期为3~5年，有的甚至更长。在较长的周期内进行战略管理，可能出现很多不利因素，包括高层管理人员的更替而带来的战略沟通与执行问题、执行周期过长而导致的思想麻痹问题、短期利益导向问题等。通过对战略绩效的定期测评，可以很好地化解这些问题，确保战略执行的连续性、长期性和稳定性。

实际上，企业战略管理遵循着“执行—监督—调整—再执行”的发展脉络，通过有效监

督战略执行的状况，发现问题，进行调整，并再一次付诸执行。正是这样的循环往复，确保了战略得以有效执行，避免战略失败的发生。

1.3.3 战略导向的价值

创造价值是经营之本。价值的创造可以通过生产或商业两种方式得以实现。前者是通过改变产品的物理形态，把一件在消费者看来相对低价值的产品转变成一件有更高价值的产品，从而创造价值。后者不是通过改变材料的物理形态，而是通过在时间和空间中重新配备商品来创造价值。战略作为企业价值创造的指挥棒，不仅指导着整个企业价值的创造，同时为企业带来战略价值。

1. 战略价值的界定

狭义的观点认为，战略价值是指企业实施战略管理为股东和其他利益相关者创造的价值。从广义上来看，战略价值包含了企业所有战略行为所创造的价值，以及短期行为的长期价值。战略价值体现的不是企业管理活动的长期性，而是价值创造的战略性和战略性。换句话说，长期性的管理活动必然带来战略价值，但战略价值并不都是长期性活动创造的，短期行为有时同样具有战略意义与价值。例如，制表工人为了简化装配工作，将手表零件组合成一个个的模块，这引起了产业的革命，越来越多的产业和企业通过模块化来提高产品的竞争力，著名产业经济学家青木昌彦更是称这一现象为新产业结构的本质。

企业战略管理包括战略分析、战略设计、战略选择、战略实施、战略评估、战略创新六个环节^①，可以说，这六个环节构成了企业管理中的战略性价值链条，表明了战略价值的传递与形成的过程。战略管理的不同环节之间联系紧密，上一个环节的完成情况直接影响到下一个环节工作的开展。每个战略管理环节的有效性和效率是战略价值实现的重要保障。

战略价值的提出，对于组织实现愿景、完成使命意义重大。组织不需要纠结于短期绩效的好坏，不需要过分关注一项投资在当期的回报率，而是可以用更长远的眼光看待企业的经营行为，一切以创造长期战略价值为目的，以完成组织使命为出发点和归宿点。

2. 战略价值的特性

1) 长期性

战略价值的外在表现是实现组织的战略目标、保证企业价值的最大化。因此可以说，战略价值与组织战略一样，具有长期性。战略价值的长期性要求管理者更多地看到企业的可持续发展路径和长期价值，以资源的充分有效利用和协同开发为根本宗旨。战略价值追求者不会只注重短期经营绩效的取得或股票市场的表现，而是更多地致力于企业的长期发展和企业价值的不断提升。在追求战略价值的过程中，企业为了保持强劲的发展势头，可能不会轻易分派股利。投资者在无法取得投资收益的情况下，其投资风险无疑加大了，这要求投资者对该项投资进行准确衡量和把握。

2) 系统性

从某种程度上说，战略包含着组织行为的系统性。战略行为在层次上远高于一般经营行为，一般经营行为可以是局部的、片面的，但战略行为必然是系统的、全局的。战略价值作为战略行为的结果，同样具有系统性。通过将企业视为一个不可分割的整体，可以提高企业

^① 本书提出了战略管理的六阶段论，以后章节将对此进行详细分析。

的系统优化程度，为企业创造长远的、持续的总体战略价值。企业管理中不可能只强调某一个部门、某一个战略经营单位的重要性，而必须利用愿景与使命的有效引导，协调各个部门、各个员工的行为，从而形成凝聚力，为企业创造战略价值。企业实际战略管理中包含不同层次的战略，包括公司层战略、业务层战略和职能层战略，这些战略的实施都是为了实现企业的系统战略价值，都必须服务于企业的总体发展方向。

3) 协同性

协同性是指不同要素或行为之间，通过边界融合、功能互补等方式，实现系统价值大于各要素价值简单相加的特性。战略价值的协同性体现在价值创造的过程中，在这一过程中，组织利用各种行为与要素的有效整合，创造“1+1>2”的价值放大效应。企业在战略执行中，往往会发现要素之间的内在联系性，并因此能够获得互相促进、互为补充的效果。具体来说，战略价值创造的协同效应体现在管理协同、文化协同和技术协同等3个方面。

3. 战略价值的获取

1) 培养核心能力

企业竞争优势理论的资源观认为，企业要想赢得竞争优势，必须拥有对手所不具备的、难以模仿的、无法替代的异质性资源。战略性资源是异质的，是通过企业自身构建的，是一种连贯性政策的积累性结果。基于竞争性的考虑，资源基础论指出，企业所拥有的有价值的稀缺资源对于竞争优势的价值和意义取决于其被仿制的难易程度。此外，可替代性也是影响资源价值的重要特性。

实际上，资源并不能直接转化为价值，企业要想获取战略价值，必须拥有对手所不具备的资源整合能力，即核心能力。因此，培养核心能力成为企业战略价值创造的关键环节。应该说，核心能力是公司战略的核心，它贯穿公司生产与运营的整个过程，是价值创造的源泉。一般来说，企业的低成本战略、差异化战略往往体现了其独特的核心能力。不过，这种能力是无形的，我们无法看到，这种能力的发挥体现为赋予产品难以超越的功能与性能。比如，索尼公司在MP3产品上创造独特音质的能力，国际商业机器公司（IBM）生产性能优质的笔记本电脑的能力，迪士尼乐园娱乐每一位小朋友的能力，丰田汽车公司控制成本的能力等。

核心能力具有动态性，企业建立核心能力并不能达到一劳永逸的效果，需要根据环境的变化相应做出调整。因为环境一旦发生变化，企业原有的核心能力将可能因为不能够满足新的市场需求而无法创造价值。同时，核心能力的动态性也体现为组织的一种能力，即根据环境的变化而动态调整的能力。只有具备动态的能力才能不断为组织更新产品与服务，创造战略价值。

2) 整合外部资源

随着市场的日益个性化、差异化、多元化，企业依靠自身能力已越来越难以满足市场需求，整合外部力量成为其重要的发展途径。一方面，利用外部资源可以避免企业投入过多的资金，减少投资成本，实现“借力创收”；另一方面，外部资源的利用也降低了企业的运营风险和投资风险。特别是对处于成长期、财力不足的企业来说，从外部寻找资源更是提升战略价值的关键。总的来看，外部资源的整合主要有两种途径：兼并和战略联盟。比较来看，前者更多地发生在20世纪末，而后者在如今则备受青睐，这主要源自二者不同的特点。

兼并强调资源的独立性，即将已有的资源直接纳入组织的运作范畴，以据为己有。企业兼并往往出现在大企业与小企业之间，少数情况会发生“小虾吃大虾”的情况，比如，联想电脑公司兼并IBM公司的个人电脑业务。兼并既能迅速产生价值协同与增值效应，也减少了

竞争对手。不过兼并也存在局限性，包括原有企业与被兼并企业在文化融合、资源整合过程中出现的困难，被兼并企业经营状况不良等。同时，兼并意味着企业需要付出金额巨大的投资，并带来了内部管理的困难，这也为企业战略价值的实现带来了风险。因此，兼并日益受到企业高层的排斥，更多的企业转向战略联盟。

战略联盟特指价值链不同阶段的企业及其利益相关群体为了追求价值的增值而进行的群体合作。根据合作企业不同的战略目标，可将战略联盟分为 3 种方式：① 技术开发联盟，表现为以技术开发和研究成果共享为特征的知识联盟；② 生产合作联盟，即可在联盟各企业之间进行劳动力、制造技术、操作技术等要素的调配的联盟；③ 市场营销与服务联盟，即通过企业之间的渠道整合、服务整合而形成的联盟。战略联盟可以为企业带来以下战略价值：一是技术创新价值，主要通过整合双方或多方的技术力量，进行联合开发，从而取得技术优势；二是规模经济与范围经济价值，即通过资源的整合，实现成本与价值的最优配比；三是新市场开发价值，联盟的建立，有利于企业开发新的市场；四是风险分担价值，更多的企业结成联盟，可以降低经营风险，提高经营价值。



本章小结

1. 目标是指在一定环境下，以预测为基础而建立的对组织未来状况的概括性表述，是一种用以实现预期的成果和价值的组织制度安排。企业价值是指企业通过持续经营所赢取的顾客以及社会的满足与认同，是顾客及社会对企业的主观认知。目标代表了组织发展的根本方向，价值则是企业组织追求的基本目标。目标向价值的转化，有赖于组织绩效的创造以及组织内部合理的机制安排，绩效成为连接目标与价值的桥梁。

2. 企业目标管理的第一步是建立合理有效的目标体系，一方面可以为企业实践提供指导，另一方面可以为绩效考核提供依据。目标在绩效管理中的作用表现在：目标有助于明确责、权、利；目标有助于绩效标准体系构建；目标有助于绩效考核与激励。绩效考核则对目标的实现起到推动效果，一是绩效考核能够找出差距，从而便于调整方向；二是绩效考核能够调动员工的积极性；三是绩效考核可以为其他管理活动提供依据。

3. 经营绩效是价值实现的前提和基础，没有理想的绩效，企业很难在价值上实现飞跃。企业取得经营绩效，最终将反映为企业市场价值的提升，绩效管理则是提升企业价值的直接手段。绩效向价值的转变需要具备内部和外部两种条件，内部条件指公司代理成本的有效控制，外部条件指公司股票在资本市场的良好表现。不管是内部条件还是外部条件，最终的归宿点都是企业行为。换言之，企业的各种行为决定了企业的绩效能否完全转化为企业价值。

4. 从战略层面上说，“目标—绩效—价值”分析体系是整个战略管理的基本出发点和归宿点，整个战略管理活动都必须以目标体系和价值逻辑为指导。将目标、绩效与价值管理提升到战略层次，不仅有利于战略管理的有效执行，而且有利于在组织内部形成良好的激励效应和扩散效应，使每个组织成员都能够知晓组织战略的根本意义，并为之不懈努力。



关键概念

目标 (objective)

绩效 (performance)

价值 (value)

愿景 (vision)

使命 (mission)



思考题

1. 目标的战略意义何在？企业应如何确定其目标？
2. 目标与使命、愿景的关系是什么？
3. 什么是绩效？目标与绩效的关系是什么？
4. 绩效向价值转化需具备哪些条件？
5. 基于战略的目标管理应该如何开展？战略绩效长期价值性体现在哪里？
6. 何为战略价值？战略价值的特性是什么？企业应该如何获取战略价值？



案例讨论

行业深耕下的嘉数网络成长之路^①

从2017年到2021年，江苏嘉数产业互联网有限公司（以下简称嘉数网络）通过一步步的战略调整与升级，赋能母婴行业的品牌商，其收入从2017年的1000多万元增长至2021年的9.5亿元，年均营业收入增长率高达310.67%，嘉数也因此获得了2021年南京成长型企业50强第1名的好成绩。

初创，危机四伏

嘉数网络成立于2016年10月，主要业务为母婴项目的孵化。其母公司在早期的业务运营中，一方面搭建了线上企业对企业的电子商务（B2B）订货平台，供县、乡、镇的各类门店直接订货；另一方面自建了拥有上千名员工的全国物流网络，通过在区域建立仓库，为门店提供配送到店、货到付款以及售后等一站式服务。嘉数网络与其母公司的业务在产品属性方面存在相似性，基于此，嘉数网络的能力和资源得以快速形成。

与嘉数网络合作的第一家外资母婴品牌商是达能集团（以下简称达能），双方于2017年首次建立合作关系。随着二胎政策的全面开放以及下沉市场消费能力的不断升级，达能找到嘉数网络以寻求合作，它想依托嘉数网络的渠道数字化系统获得赋能。在与达能建立合作关系的初期阶段，嘉数网络为达能定制了B2B订货平台——达e购。尽管达能对此非常满意，但在1年的合作时间内，嘉数网络始终存在作为一个提供技术产品的服务商的局限，嘉数网络与达能之间的关系始终拥有一定程度的不平衡。对于嘉数网络而言，自己与达能一直保持着单触点连接，加之互联网迭代速度过快的威胁，极容易在更新换代过程中被客户抛弃。而这套系统的专用性又很高，一旦失去这个唯一的合作伙伴，公司很难在短期内找到需要这套系统的合作商，那么嘉数网络将连最基本的生存都难以维持。

聚焦，深度扎根

2018年前后数字化技术飞速发展，它已经成为深度赋能实体经济的新引擎。2018年9月12日，埃森哲发布的《中国企业数字转型指数》报告中指出，在市场格局快速变化的数字经济时代，企业需要顺应趋势，充分利用数字化加快业务转型以获得增长新动力。但报告数据也显示，我国企业数字化转型成效显著的比例仅为7%，大量企业在数字化转型中仍面

^① 案例来源：张骁，王娟娟。赋能他人，成就自己：行业深耕下的嘉数网络成长之路[DB/OL]. 中国管理案例共享中心. <http://www.cmcc-dlut.cn/Cases/Detail/6484>, 2022.

临该不该转、能不能转以及如何转等困境。同样，在母婴行业中也有很多厂家正在考虑进行数字化转型，但对本公司的具体需求还不够明确。嘉数网络在为达能提供服务的基础上，进一步思考自身的服务定位和优势。嘉数网络提供给达能的数字化系统的各个功能都是模块化的，对于同品类产品，很多模块都能通用，嘉数网络将不同的功能沉淀成一个个独立的模块，然后根据其他品牌商的不同需求快速更改原有模块或组建新的模块，这样既能满足品牌商的个性化需求，也节约了很多时间和成本。

之后，嘉数网络逐渐明确了其发展方向，提出要始终聚焦于母婴行业，致力于为母婴品牌商市场下沉提供综合性的深度赋能服务。嘉数网络认为，由于数字化系统具有重资产属性，为品牌商搭建数字化系统能帮助嘉数网络与品牌商之间建立相对稳定的合作关系，而在此基础上通过与品牌商建立多触点连接以及与行业内多个品牌商建立连接，嘉数网络就能牢牢扎根于母婴行业，紧紧跟随行业发展的脚步，同时也能更专注地服务于这个行业，这不仅有利于快速挖掘和满足行业的新需要，也能帮助嘉数网络为自己建立在母婴行业中赋能的竞争壁垒。

聚能，扶摇直上

经过两年多的战略调整，嘉数网络的业务已经取得了快速成长。数字化技术的飞速发展已经成为企业发展的新引擎。2020年暴发的新型冠状病毒肺炎疫情导致的企业运营和沟通方式的改变，进一步倒逼企业数字化转型的进程。与此同时，各种在线管理工具、人工智能、大数据平台等数字化产品广告铺天盖地而来，数字化似乎一夜之间成为企业生存的灵丹妙药。嘉数网络不满足于仅仅为品牌商提供数字产品，提出以后的技术探索不仅要立足于前沿，更需要立足于品牌商的业务需求，真正给他们提供适用而且实用的技术工具；持续加深对品牌商的业务理解，真正给品牌商建良言、献良策。

通过一段时间的探索，嘉数网络逐渐形成了一种“深耕技术应用前沿”的技术探索路径，不断探索实用技术的前沿发展，将先进技术与品牌商的业务需求联系起来，更好地赋能于品牌商。同时，嘉数网络开始主动挖掘品牌商以及整个行业的潜在新需要，通过为品牌商提供专业的知识和建议，期望同品牌商一起推动整个行业的发展和变革。此外，嘉数网络创建了一个社群集合，将多个有社群业务合作意向的品牌商的独立社群平台嫁接到同一个社群渠道，通过优化社群用户体验、促进用户与母婴门店以及用户与用户之间的互动来提高整个社群的客户转化率。在此之后，当嘉数网络面对强劲对手时凭借其对于母婴行业品牌商业务的深刻理解以及对应用技术前沿的不断探索，成功建立起在母婴行业提供赋能的竞争壁垒。



讨论题

1. 嘉数网络服务的母婴行业有什么特点？嘉数网络为什么可以以“赋能者”的角色进军母婴行业？
2. 你认为数字化技术为嘉数网络带来了哪些机遇和挑战？
3. 具体描述一下嘉数网络的业务内容经历了哪几个阶段的转变？
4. 通过实施这种战略，嘉数网络形成了什么样的核心能力？



经典书籍推荐

推荐书目：《好战略，坏战略》，该书的作者是理查德·鲁梅尔特，由蒋宗强翻译，该译

本书于 2017 年 11 月由中信出版社出版。

本书分析了构成一个好战略的基本逻辑，即三个核心要素：① 调查分析：分析形势，认清竞争优势和态势，了解竞争对手；② 指导方针：为了克服障碍而制定整体性策略；③ 连贯性活动：采取统一连贯性的行动。围绕这个基本逻辑，《好战略，坏战略》通过剖析包含苹果、IBM、星巴克、英伟达、宜家、沃尔玛等诸多企业的经典商业案例与热点事件，深入浅出地分析了好战略与坏战略的区别，并从九个方面阐述了制定好战略的详尽方法。

伦敦商学院战略与国际管理学教授加里·哈梅尔推荐本书的理由是“鲁梅尔特提醒企业管理者，战略的实质是必须拥有明确的行动目标，以及为实现它可采取的步骤。他运用大量丰富的案例告诫人们要区分好、坏战略，并且给出如何制定好战略的良策。”