

## 【资讯】

- 枯水严重致南方电荒风险迫近
- 上半年中国企业境外并购增长 14%
- 中国保险业未来三年融资需求超千亿
- 限购扩大 多地现恐慌购房

## 【管理】

- 国有企业如何改善绩效
- 走出绩效管理的误区

### - 枯水严重致南方电荒风险迫近

南方电网预计三季度广东、广西、贵州、海南、云南将出现电荒，最大缺口超两成。由于降水较往年偏枯，南方水电发电量同比降幅超过 10%。由于水电出力不足，南方电网公司预计，三季度广东、广西、贵州、海南、云南将出现严重电力紧张，最大缺口可达 1200 万千瓦。

### - 上半年中国企业境外并购增长 14%

普华永道发布 2011 年上半年企业并购分析报告称，中国大陆企业上半年境外并购交易数量增幅为 14%，特别在工业和消费相关行业，中国公司持续引进国外的先进技术及消费品牌使得相关行业的境外交易数量几乎翻倍。

### - 中国保险业未来三年融资需求超千亿

标准普尔昨日发布研报指出，假设中国保险业的资产和股东权益同时保持 15% 的保守增长率，以国际保险业所要求的资本水平，为满足未来三年的增长，寿险公司需额外补充资本金 320 亿元人民币，财险公司需补充 820 亿元人民币，合计 1140 亿元人民币。

### - 限购扩大 多地现恐慌购房

媒体称住建部已经下发二三线城市限购标准文件，预计 8 月份二三线城市限购令靴子落地。业内分析，限购政策扩大的消息发出后，很多城市已经出现恐慌性购房。

## 【管理学大师名言】

### 日本经营之神——稻盛和夫

每个人都希望赢得尊重，被别人尊重是我们人格和尊严的最充分体现。那靠什么赢得别人的尊重呢？是权利、财富、地位或者是别的什么呢？这些都不是正确的答案！只有靠着德行（品德和善行）、贡献、实力等等，具备了，一个人才能赢得别人的尊重。

### 国有企业如何改善绩效

来源：麦肯锡

文 | Arief Budiman

尽管发展中市场在 20 世纪 80 年代及 90 年代出现了私有化浪潮，国有企业仍继续控制着各国 GDP 的巨大份额，在某些非洲国家超过 50%，在亚洲、东欧和拉美也高达 15%。这些由政府或政府机构控股的企业竭尽全力达到私营部门的业绩水平，但是其盈利潜力仍有待实现。在目前经济低迷时期，有些国有企业尽管面临着越来越大的提高效率的压力，却被号召通过加大支出和保留工作岗位来支持政府的刺激计划。然而，我们的研究和经验表明，尽管公营部门的企业面临着种种限制并处于艰难的经济时期，它们还是可以显著提高业绩。

例如，麦肯锡数年前进行的一项研究表明，即使在正常时期，中国国有企业的平均资产回报率也不及私营部门的一半。原因之一是中国以及其他地区的许多此类企业都受到庇护，缺乏竞争压力；不过，其他因素也同样发挥着很大作用。国有企业经常要应对多个不清晰或者互相冲突的财务及社会目标，例如提供社会保障、低成本电话服务等。政治干预会推动做出威胁公司财务目标的决策。发现各个层次的人才也是个问题：最好、最聪明的人才都被吸引到待遇更好的私营部门，国有企业常见的论资排辈的升迁制度也埋没其内部最好的人才。

不过希望依然存在。新兴市场中有些国有企业正在缩小其与私营部门竞争对手之间的差距。例如，马来西亚国有能源公司马石油（Petronas）开展了卓越运营运动，致力于在工厂中提高技术能力并建立更有效的经营文化。5 年之后，这一举措节约的资金和新增的收入超过了 10 亿美元。此外，按照使用率、质量和业绩相结合的综合指标衡量，该公司的运营效力现在居于该行业的前

25%之列。

这些表现较好的企业在吸收私营部门众所周知的最佳做法的同时，还会集中精力处理好公营部门中具有特殊重要意义的三个方面：阐明目标并确保明确的授权，将稀缺资源集中用于对财务影响最大的领域，改革人才制度。政府在为国有企业创造适当的环境使之取得卓越表现方面，的确起着很大的作用，而这些企业的首席执行官无须等待其他政府官员，便可采取行动实施上述举措。阐明目标并确保明确的授权国有企业幕后运作的情况太多，很少披露除了一般授权之外的信息。其中一个原因可能是它们的目标并不清晰或者相互冲突；但是透明度的缺乏也可能是出于政治目的，即希望避免与私营部门之间的比较，或者是由于在清晰、简洁的企业沟通方面经验不足。领先的国有企业在与政府以及其他利益相关方通过谈判达成透明的授权时，可以公开宣布其目标并说明它们在财务与社会目标之间的取舍。

在实践中，这种透明度需要明确地将财务目标确定为首要目标，并设定更高的努力目标和最低期望，例如偿付资本成本等。发达经济体的经验可以提供某些指导：例如在瑞典，国有铁路运营商必须达到行业标准股本回报率（13%）、利息偿付率（2:1）以及最低债务股本比（1:1）。另外，对于保持就业以及提供统一的服务等非财务性社会目标也应以确定、量化并使之透明，在可行的情况下还应明确提供资金。例如，新西兰电视台每年可得到1070万新元用于开发并播出本地节目。

这些问题最好在首席执行官（CEO）正式接受其职位时解决——他们这个时候在讨价还价方面拥有最大的资本，尤其是如果他们肩负改善企业业绩重任之时。一个有效的策略是描绘多个场景，并说明结果与实现相应的结果所需要的措施之间的联系。例如，在《麦肯锡季刊》所做的一次访谈中<sup>1</sup>，Idris Jala表示他在成为马来西亚航空公司首席执行官职位的人选时就说明了这些联系，并努力争取“行动自由”以便让该航空公司在预定的3年之内实现盈利。尽管Jala并未得到他想要的所有条件，他还是被赋予了与改进业务关系最密切的领域中的自由，包括调整航班、取消带来亏损的航线以及卖掉公司的总部大楼等。

一旦一切到位，宣传新的财务目标以及实现这些目标的举措，就会带来3项重要优势。第一，透明度有助于创建责任制，可以迫使政府官员信守承诺，尤其是在出现

问题的时候。第二，透明度可以促进公众对变革的支持，这在缺乏政治支持的情况下尤其重要。最后，这样做可以为内部组织带来实现目标的压力。例如，马来西亚航空公司利用报纸、网站以及其他渠道广泛宣传了详细的重整计划。这一举措让广泛的利益相关方都围绕着目标、改进措施以及所取得的进展团结起来。

另外，国有企业不应只专注于社会和非财务目标组合，为的是向关键利益相关方提供有意义的成果，还应该宣传这些成果。除非国有企业的首席执行官满足了公众以及其他关键利益相关方的核心需求，否则他们就面临招致政治反对的风险，从而危及他们所做的努力以及获得的权力。这些企业也不能忽视诸如统一的全国服务等与财务目标没有直接关系的社会目标组合。例如，国有电力公司不能让转型举措妨碍为国家供电的能力——通常还是以补贴价格供电。即使如此，企业有时也可以挑战传统的非财务义务，例如通过以低于市场的价格提供产品、服务和融资等间接补贴支持不相关的行业等。将稀缺资源集中用于财务影响最大的领域即使有了透明的协议，国有企业也不能高枕无忧。公众的监督以及由此而来的迅速获得成果并避免失策的压力，都很强大。大规模的变革会让员工不安，并会提高政治风险。领导人才颇为匮乏，很少有人拥有执行变革计划的经验。因此，明智的国有企业往往通过如下方式开始其变革计划：专注于几个很有希望产生最大的财务影响的领域，而不是启动一个可能由于缺乏资源而失败宏大议程。这种专注的做法还可以限制如下的可能性：各种不同甚至可能互相冲突的利益相关方的利益会让企业领导分心，难以专注于其核心任务。

高管必须谨慎地选择其目标。为了强调任务的紧迫性并克服国有企业中常见的官僚主义惰性，通常会有必要建立由首席执行官发起的特别团队，从而绕开不必要的管理层次。例如，印度国有石油企业Pertamina的首席执行官就建立了由其本人密切监控的突击团队，以加快具有重大影响的项目的进程。该计划一开始只有十来项举措，后来逐步扩展到整个企业，计划刚刚实施两年就带来了2.85亿美元的息税折旧摊销前利润（EBITDA）。对于许多企业来说，那些控制着大笔预算并容易遭到政治干预（或者需要平衡各个社会目标）的部门（例如采购部门），通常会受益于这种团队的关注。

首席执行官可以通过关注一组精心挑选的业务部门，将比例较高的资金投入潜力最大的领域。例如巴西能源公司Petróleo Brasileiro (Petrobras)数年来一直关注打造深水钻探和开采能力。从1986年起，Petrobras用于发展这一领域中技术优势的投资已经超过了200亿美元，该公司认为这种技术可以将开采量从大约每天50万桶提高到240万桶。

为了有助于关注优先程度高的领域，国有企业的领导还必须考察非核心活动和资产，并在可能的情况下予以终止或者进行特许经营、外包或剥离。公共资产撤资具有政治敏感性，通常需要层层审批，但是企业高管找到了加快这种过程的创造性方法。例如，本文前面提到的商品企业就将其船队的运营转让给了一家国际合作伙伴。这一举措无须进行所有权变更或裁员，在不到6个月时间内就为公司节省了数千万美元，这主要归功于该合作伙伴更好的素养和运营实践。

为了吸引外部人才，国有企业还要提供更有力的条件。毕竟，它们可以提供国家建设过程中激动人心的挑战，参与具有比私营部门中更为影响广泛的项目的机会，以及在公营和私营企业的巨大网络中追求职业生涯的可能性。将这些很大程度上被忽视的优势加以推销后，其影响力可达到惊人的程度。一家国有控股公司首席执行官在与有希望的人选进行私人会面，并说明了他对于该国的国有企业的愿景之后，招募到了100多名年轻的投资专业人士。其中有许多人离开了高薪职位，接受了低薪以从事这项工作。中国国家电网公司的招聘人员强调了公司的如下承诺：实现国家特别农村地区的现代化，提供职业发展机会，有竞争力的薪酬以及稳定的就业。为了打破许多决策中的平衡，国有企业必须使其整体薪酬更加接近私营部门的标准。中国最大的移动服务运营商中国移动公司，为管理人员提供的薪酬规划可与跨国企业直接竞争。在广泛的薪酬变革不可行的情况下，有些企业在特定领域中为高素质的人员制定了双重薪酬计划。例如，一家东欧电信公司为选定的职位提供薪水较高的短期合同，让申请人在较高的薪酬和更高的职位安全之间进行选择。

对于许多国有企业来说，特别是在经济困难时期，开除业绩不佳的人员颇有挑战性；但是，如果机构要打造卓越工作的文化，这些员工就必须面对业绩不佳的后果。有些国有企业尝试过运用来自同事的压力，例如按照相关指标（比如所完成的销售量或交易）对员工公开评级，以此提高业绩，甚至让业绩不佳者因无地自容而自动离职。另外有些企业把业绩不佳者调到非关键岗位上，这样他们至少不再妨碍他人的工作。

国有企业还必须在雇佣国外人才方面更加开放，这些人才可以带来所需的技能，尤其是那些在技术技能方面一直处于落后的领域（例如财务和营销）。由于许多国有

企业被禁止雇佣外国人——尤其是高级职位上，因此企业领导需要做出努力，争取在显著落后于私营部门的领域中放宽此类限制。员工。具有可靠职业保障的资深员工通常积极性不足，尤其是企业与更有活力的私营部门竞争对手相比，失去某些公有地位和盈利能力时更是如此。印度资产规模最大的银行印度国民银行董事长Om Prakash Bhatt，与各个层次的员工进行了坦率的对话，从而为其20万员工的工作赋予了新的意义<sup>2</sup>。他阐明了这家银行市场地位，以自己的愿景激励了员工，并告诉员工：除非银行业绩得到提高，否则没有人能够得到晋升或其他奖励。该行制订了一项总体计划，帮助机构遏制了市场份额的下滑、提高了盈利水平并取得了其他改进；总体计划中的一部分是一项结构化的沟通计划，包括帮助回忆银行昔日的崇高地位。

尽管存在这些障碍，国有企业也可以达到与私营部门相匹敌的业绩标准，甚至成为世界级竞争的参与者。明确的授权、高度的关注以及可行的人才战略可迅速带来成果。这些企业中的首席执行官不必等待政府带头行动。他们自己已经掌握了这些手段。

## **走出绩效管理的误区**

原文刊登于《21商评网》

文 | 张和平

很多企业都在有意识无意识地实施系统或不系统的绩效管理，但很多企业都对绩效管理推行的效果不甚满意：要么未达预期效果，甚至绩效不升反降；要么流于形式，走过场；要么管理部门积极推进，业务部门消极应付；要么集团总部积极推进，成员企业消极应付；要么干脆半途而废，不了了之……。问题何在？是什么原因导致绩效管理的效果不尽如人意呢？

原因可能是多方面的，但根据笔者从事企业管理咨询的经验与体会，对绩效管理认识上的误区是导致企业绩效管理效果不佳的重要原因之一。

误区之一：在绩效管理的过程中，过于注重考核过程的精确计算，而忽略了绩效考核的导向功能。绩效考核作为绩效管理的重要环节，某种程度上也是绩效管理的难度最大的环节。而考核指标的选择与考核标准的确定又是这一环节的难点和重点。考核指标好比高考的科目（数理化或音体美），它主要影响被考核对象的行为导向（是学好数理化或音体美）；考核标准好比高考各题的评分标准，它主要影响被考核者的考核得分的绝对数。从绩效管理的目的来看，导向功能（督促被考核者在哪些方面提高）才是我们所真正需要的，而绩效得分只是区分不同员工之间绩效相对差距的手段，如果考核的导向就错了，这种差距的区分就没有意义了。因此，考核指标的选择与考核标准的确定是分属不同层面的，只有

考核指标选择正确，考核标准的确定才更有意义。实践中，很多企业往往对第一层面的东西-考核指标的选择比较轻率，而将关注点和大量的精力放在了第二层面的东西-考核标准的确定上，不自觉地陷入技术细节，而计算某位员工是得85分或90分并不是关键，有时候这种计算也很困难，关键是正确区分员工A和员工B谁的绩效更好。也就是说，企业也许是花了更多的时间去关注绩效管理并不是最重要的东西(分值)，而对最重要的东西(起导向功能的考核指标的选择)投入的精力太少，这自然会影响到绩效管理的效果。走出这一误区的关键是要时刻牢记绩效管理的目的：不是为了去精确计算员工的绩效得分，而是通过区分员工间绩效的相对差距和考核内容的选择，将员工的行为导向企业所希望的方向。

误区之二：过于追求考核指标的量化，轻视定性指标的作用，否认主观因素在绩效评价过程中的积极作用。指标的量化一定程度上解决了考核过程中主观因素的消极作用，但绩效考核的过程不可能是按公式计算的僵化过程，由于客观情况是千变万化，考核者只有在考核体系提供的计算或定性描述基础之上，根据变化的情况做出公正的评价才能真正反映被考核者的绩效成绩，并且有些考核内容根本是不能量化或量化只能导致僵化的。考核者主观因素在绩效评价中的能动作用主要表现在，他能根据权变的环境对被考核者的绩效做出符合实际的评价，纠正量化指标所具有的不能根据环境的变化而变化的局限。走出这一误区的关键是各级管理者要正确认识主观因素在绩效评价中的能动作用，摒弃偷懒思想，提高在变化的环境中如何去评价被考核者的绩效成绩的技巧和能力。

误区之三：力图将公司管理的方方面面纳入绩效管理的范畴。实践中，许多企业在推行绩效管理时，都试图将公司方方面面的考核纳入绩效考核的范畴内，有的甚至将计划生育工作都列入绩效考核的内容。事实上，绩效管理不可能包罗万象，也不应该包罗万象。绩效管理包罗万象的结果是增加了绩效管理的难度，冲淡了绩效管理的主题，自然也就影响了绩效管理的结果。走出这一误区的关键是正确界定绩效的范畴，处理好绩效管理与企业其它方面的关系，尤其是绩效管理与其它考核奖惩的关系。

误区之四：认为绩效管理是人力资源部或企业管理办公

室等职能部门的事，跟我无关。这一错误认识的直接结果就是本应在绩效管理中唱主角的各级管理人员在实际绩效管理中往往是消极应付，走过场，甚至拒不执行。事实上，人力资源部门或企业管理办公室只是公司绩效管理的组织协调部门，各级管理人员才是绩效管理的主角，他(她)既是绩效管理的对象，又是其下属绩效管理的责任人。他(她)必须通过绩效管理等手段来实施其计划、组织、领导、控制等管理之责。走出这一误区的关键是要改变各级管理人员“大业务员”的思想和行为方式，帮助他们认清管理者的职责是什么，同时予以制度上的约束。

误区之五：认为绩效管理=绩效评价或绩效考核。事实上，绩效管理≠绩效评价，绩效管理是由绩效计划、绩效辅导、绩效评价及评价结果运用四个阶段组成的一个完整管理循环，绩效评价只是绩效管理循环中的一个阶段。绩效管理只有通过这种不断循环的过程，才能不断螺旋上升，达到绩效管理的最终目的。正是因这种错误的认识，导致在绩效管理的过程中出现重考核，轻计划，更轻辅导，将考核结果应用于局限于与薪酬的挂钩，忽略了绩效结果在其它方面的应用，更忽略了绩效结果的沟通过程。而绩效计划是对完成绩效目标的一个预先安排过程，在绩效管理过程中具有重要的方向性作用，绩效辅导的作用更是表现在：一是及时发现和纠正偏差，避免小错误小偏差的累积酿成大错或造成无法挽回的损失；二是及时发现先进，推广经验，肯定员工工作成绩并给予明确的赞赏，维护和进一步提高员工的工作积极性；三是掌握、积累下属的绩效资料，可以使下一环节的绩效考评更真实可信，避免偏差；同时可节省绩效评估的时间，减小绩效评价的难度；四是进行绩效辅导有助于员工及时发现自己或他人工作中的优点、问题与不足，帮助员工相互促进、提高，有利于加强团队内的相互沟通、避免工作中的误解或矛盾，创造良好的团队工作氛围，提高整体的工作效率。

误区之六：就绩效管理谈绩效管理，忘记了跟绩效管理相关的其它基础管理的同步改进。绩效管理牵扯企业方方面面的。首先，绩效管理体系的建立，意味着企业研发、采购、生产、营销、服务、质量、安全等方面的原有管理规定需要进行相应的调整和改进，绩效考核所需的数据信息要有准确的来源，因此相应的基础管理必须跟进，绩效管理的结果才能发挥出来；其次，企业明确的战略方向、战略目标以及合理的年度经营计划和年度预算是做好绩效计划的前提和依据，是选择关键绩效指标的依据，是确定考核标准的依据；符合战略的业务流程和体现企业文化的管理流程，以及与流程协调的组织架构、规范的岗位说明书，是合理界定职责，落实考核指标到岗位和人头的前提；公平合理的薪酬制度及其它人力资源管理政策是落实绩效考核结果，进行绩效激

励的依据，因此，只有这些前提工作做好了，绩效管理体系才能更好地发挥作用。而这些工作不是短时间内可以做好的。所以，绩效管理是一个持续改进的过程，必

须持之以恒才能有明显的成效，千万不能急功近利，追求完美，对推行绩效管理的效果抱有不切实际的幻想。（价值中国）

---

© 2008-2011 绎达 EDAC 版权所有

本刊仅限于绎达 EDAC 内部及与其客户的非盈利性、普通而非保密性的信息交流。除绎达 EDAC 自身观点或论述外，亦引用了不同媒体或专业机构的信息及研究成果，但绎达 EDAC 并不对其真实性、完整性和有效性承担任何法律责任。

绎达 EDAC 由英国国际发展部 DFID 资助及全球领先的普华永道咨询 PwCC 援建，始于 2000 年。凭借广泛的全球资源和国际领先的咨询技术，其先后帮助上百间行业领先企业在战略规划、组织转型和经营绩效改善等领域取得卓有成效地解决之道。总部位于中国成都，同时在北京和上海设有分支机构。