



如何在动荡的
经济环境中
运用绩效管理

第 2 篇 — 清楚地认识当前的位置

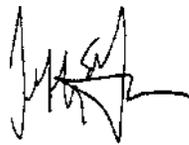
作者: *Jeremy Hope, Beyond Budgeting Roundtable*

您是否淹没在数据中，却仍渴求知识？您需要多长时间才能了解公司当前所处位置这一重要信息？一周？一个月？一个季度？在大多数组织中，信息移动步履缓慢。领导者和管理人员直到六周以后才知道上月发生了什么。而当他们真正接收到信息时，信息形式却是过于详细的报告，很难一下子明白。

如果有更多的公司高管能够实时获得重要相关信息，那最近的全球经济金融危机还会这么严重吗？我们永远不会知道。“但我们能知道的是，当决策是由管理需要、而非会计日历驱动时企业才可以受惠”，Beyond Budgeting Roundtable 的研究室主任 Jeremy Hope 说。

在这 5 篇关于如何在动荡的经济环境中运用绩效管理的文章系列的第 2 篇中，Hope 介绍了集成的企业绩效管理系统和关键绩效指标（KPI）的新方法如何帮助企业在一个不可预知的世界中维护控制。

Jeremy Hope 是 IBM Cognos® 绩效管理创新中心的咨询顾问。他坚持不懈地研究绩效管理的理论创新和实践创新，并认为一如往常的做法不是成功之道。



Jeff Holker

助理副总裁

IBM Cognos 绩效管理创新中心

简介

假设有关供应链、产品设计、客户订单、营销活动、应收账款和服务质量问题的信息在几分钟而非几天内在组织中共享，且相应部门能够及时了解并有权处理它们。有多少原本会变得更糟、变得更大、耗掉大量时间和成本的问题会被根除？企业的效率和盈利能力会提高多少呢？

快速、关联的信息的收益是无法估量的。对客户订单、产品质量、客户行为和竞争对手行动等进行每天及每周更新能让管理人员做出更快、更明智的决策。Cisco 的首席执行官 John Chambers 认为，开放的信息可转化为更高的盈利空间。“与 CEO 和 CFO 每季度做出 50 或 100 个不同决策不一样”，Chambers 说到，“整个组织的管理人员可做出上百万个决策。”¹

瑞典银行 Handelsbanken 能在四分钟内创建一个盈利和亏损账户（打印账户所需时间！）在其后台有一个“影子”会计系统在运行，它记录所有内部交易的成本。整个管理信息系统快速、开放，且在合适的时间将信息提供给合适的人。根据前任小组负责人 Ulf Hamrin 所说，“太多的高级经理似乎已认为，获得快速相关信息是不可能的。这些人不知道他们正在错过什么。我们分行经理知道每笔交易的成本，能在任何时候看到所有客户群发生的情况。在总部，我们还可以监视此信息，但我们不会削弱当地经理的权力。这种相互制衡使得系统运行正常。管理人员知道正在发生什么事情，但他们同样知道，他们有不受干涉冒风险和解决问题的自由。”2008 年，Handelsbanken 再次表现卓越，利润提升，而其竞争对手境况堪虞。

根据反复的调查，CEO 对信息系统的抱怨主要有三项，太贵、太慢、太不灵活。当作者 Ken McGee 询问财富 1,000 强很多高管：“是否有如果实时掌握就能让公司运行更好的信息？如果有，是什么信息？”第一个问题的答案总是“是”，然后列出一大串希望获得的关键指标清单。AT&T 的 Dave Doman 说他想获得实时客户交易信息，如交易续订和取消。General Motors 的 Rick Wagoner 想要新车型开发的实时进度报告。Qwest 的 Dick Notebaert 想要客户满意数。²但 McGee 采访的以上及其他高管没有一个能获得他们想要的。他们的信息系统没达到要求。

大多数组织内的问题是业务周围的信息流动缓慢（只有 8% 的报告满足需求³）。经常是直到月中的时候领导者和管理人员才知道上月发生了什么。这意味着他们盲目运行了六个星期。在充满喜好无常的客户的快速变化的市场中，如果开始出现问题（甚至是增长过快），管理人员需要立即知道。大多数报告过于冗长，包含太多无关细节。这就是淹没于数据，但仍渴求知识的写照。在这度量的迷雾中，他们不知道采取什么行动，因为他们无法将信号与噪音分开。

更不用说对订单突然降低、客户流失加速或利润突然下跌的情况有充足准备了。问题是，管理报告是由会计日历而非管理需要驱动的。在一个快速变化的市场或在新产品推出的最初几个月内，采取正确的和错误的决策就会有很大差别。

信息太慢有很多原因。例如，大型机构平均有 10 个不同的总账系统、12 个不同的预算系统及 13 个不同的报告系统（与此对比，最佳实践公司在单个平台上进行标准化处理⁴）。这些系统内部细节太多。一个英国大型公司有超过 5000 个总分类账，但分析数据流时发现，只有 250 个账户在一年内有超过两个条目。一个公共部门机构有超过 25,000 个成本中心！问题是，每个账户或成本中心都给绩效管理系统在数据收集、准备、录入、分析、预算和报告阶段造成时间和成本负担。更多的细节意味着更多的错误以及进一步的时间和成本影响。手动条目太多，如分类账、成本分配和公司内部收费，这些因素平均将月底关帐流程推迟了九天（最佳实践公司在三天内关闭账册，相比一般公司，手工分类帐少生成 44%，总账报表少 60%⁵）。

缺少流程整合是这些问题的根本原因。事实上，大多数机构还存在隐含在独立的电子表格和数据库中的“信息孤岛”，例如，供应链、HR 和营销。每个职能或部门有自己的数据管理系统和 KPI，而其他管理人员无法使用，从而让他们无法看到更大的信息蓝图。

为了处理这些问题，IT 供应商开发了集成的企业绩效管理系统。一个直接的好处是节省重新输入数据的时间并减少月末分类账的数量。对成本的影响是巨大的。Hackett Group 表示，只有一个 ERP 平台并采用一致的技术和数据标准的公司比不这样做的公司成本低 23%。⁶ 根据 Gartner，集成可减少 30% 的成本。⁷

American Express 信任 CPM 平台，其前首席执行官 Gary Crittenden 为公司几年前开发的快速、开放的信息系统感到自豪。“巨大的收益就是，” Crittenden 说，“对于数字是否正确，能否与去年同期相比，不再有争论。过去我们要花很多时间争论这些问题。一切都过去了。现在的假设是这些数字是正确的，这样管理层的注意力就集中在如何根据信息采取行动。”

这几年关键绩效指标（KPI）已提升到卓越水平，能提前提供给管理人员一些早期问题预警信号。但重要的是，将注意力集中在业务的少数几个方面——即每天和每周正在发生的事情。工厂方面的例子有停工级别、机器设置时间、一次通过率和保修返回。这些都是日常操作的措施，如果从一开始就偏离规范，拉响警报次数将更多。银行方面的例子包括客户交易模式，减少支付记录和客户投诉。同样，这些都是危险的预先警告。其他广泛使用的 KPI 例子包括成本对收入比、应收账款平均账龄、总发货订单、存货平均周转天数、营销费用占销售百分比。

但对于很多公司，KPI 改革已成了错误信息的雷区，以及错误的行动和行为的推动因素。几乎没有度量手段能提供正在发生什么以及业务往何处发展的相关信息（对于一般公司，85% 度量手段是内部的，75% 是基于滞后的指标⁸）。几乎没有度量手段能引发行动和改变行为（57% 的公司仍报告所有预算差额⁹）。另一个问题是，大多数度量手段关注的是易于度量的内容（例如，功能或活动），而非应该度量的内容（例如，端到端的流程绩效和客户价值）。一个有效的度量手段应该能够帮助管理人员理解并提升绩效，在这个意义上讲，应该成为他们工作必不可少的一部分很少有度量手段能达到这个标准。大多数的目标都是收紧控制。真正要做的是学习和改

如何在动荡的经济环境中运用绩效管理7

进。

您需要怎样做才会有所不同

关键的一步是让管理人员从不能满足短期目标的担心中解脱出来。团队会将度量手段看成指引他们的朋友，而非控制他们的鞭子。太多的机构陷入这样一个泥潭，即使用 KPI 仪表盘以及‘刻度盘’和‘图表’显示如何根据短期目标执行这个或那个指标。一旦 KPI 成为目标，管理行为就变成“达到目标”，而不是“做出正确决策”。我们一定要谨记，任何衡量标准只能告诉你事实的一部分。它们应当支持管理判断，而不是取代它！

目标需要用知识替代，而这来源于一段时期内对 KPI 的监控以及从噪音中分离信号。KPI 应该能帮助管理人员理解价值中心战略是否起作用以及操作流程是否在改善。与一列列数字相比，监控趋势能提供更多的深入洞察。

能帮助管理人员学习和提高的快速指标在诸如销售订单和客户服务这些流程中至关重要。度量手段的一个重要方面是理解流程中需求的本质和频度。一个好的度量系统将告诉管理人员，多大比例的要求是‘优良’要求（满足客户需求的工作），多大比例是‘不良’要求（促使用户在系统中做出额外要求的工作，这些通常与第一次没做好有关）。麻烦是，‘不良’要求能增长到交易总量的 40% 从而导致大量‘隐性’资本。这是特别有害的，因为总量上升而每笔交易的单位成本出现下降（

似乎是好消息) — 但因为‘不良’交易占总数比例过大, 会得出错误结论。

应该每天或每周对 KPI 进行报告和监控。有效的 KPI 具有连锁效应。例如提高质量、降低废品率、加速库存周转，并最终提高盈利能力。根据主导的客户价值主张，价值中心管理人员需要找到该主张相关的 KPI。例如，卓越经营战略应该给管理人员指明供应链（例如，缺货数量）、运行资本周转（应收账款天数或库存周转）、流程改进（例如，更快的生命周期、更高的质量或更低的成本）中的 KPI 方向。在流程级，KPI 应该直接从流程用途获取。当活动（流程部分），如服务中心应答电话的平均时间，成为度量的主要关注点时，那么结果可能会达到活动目标。度量手段应关注流程流向（端到端的客户交付周期）而不是任何一个活动完成多少。其结果是每个人都通过运用自己或他人的知识，关注工作改善。

在低成本航空业，典型的 KPI 有每座位英里成本（ASM）、负载因子、平均乘客费用、每乘客英里收入、每 ASM 运营收入、每 ASM 运营费用及每加仑燃料成本。可能最重要的指标是每座位英里成本。西南航空公司一直是所有航空公司中每 ASM 成本最低的。原因之一是它监控登机时间。短的周转时间不仅让公司比起竞争对手使用更少数量的飞机，从而节约数十亿美元资本和运营成本，而且让用户对起飞时间充满信心，持续提供有竞争力的价格。

用户满意度在某些组织中从关键结果（滞后）指标转变为关键绩效（领先）指标。在一份分数从 1 到 10 的调查中，Bain & Co 董事 Fred Reichheld 发现从“提升因素”（得分为 9 或 10 的）到“贬低因素”（得分 0 到 6）的差异，即所谓“净提升”明显与公司增长和盈利能力有关。例如，没有一家航空公司找到

能提升增长而不提高此分数的方法。在如 GE 这样的组织内，在使用连续采样的基础上，净提升分数现在是在公司中的关键绩效指标之一。它还用于推动整个组织内前线单位的持续改善。方法之一是制作排名名单或排行榜，利用同僚间的压力，激励改善。

实现快速、相关的信息系统的另一个机会存在于工厂内。水平价值流让公司能够替代过时的标准成本计算系统，随着间接成本在总生产成本的百分比增加，它已经越来越不准确。在大多数组织中，标准成本是根据诸多假设，包括输出、能力、材料使用、劳动力需求、机器运转时间、材料价格和其他费用在期初设置的。每隔一段时间就将这个标准成本与实际成本进行比较。随后的差异通常是由材料价格变动或劳动力（价格差异）、或比预期生产更快或更慢（效率差异）引起的。问题是，差异报告让操作人员很难理解（你能解释‘间接费用效率差异’的含义吗？）而且获取太慢。

与实现新的产品成本计算系统来提供更好的间接费用分配方法（如基于活动的成本）不同，价值中心团队*正寻求消除它们的方法！*与关注分配间接成本不同的是，价值流成本假设所有成本（没有直接和间接成本之分）都记入价值流账户（例如，产品线）。任何特定产品的成本主要取决于它通过价值流的速度（尤其是瓶颈业务），因此管理人员对流动速率而不是标准成本差异更感兴趣。

KPI 按周报告，显示前几周历史以及当周结果（图 1）。在这个基于产品的例子中，价值中心团队能每周监控他们自己的绩效，并与他们设置的激励目标对比。报告上半部分显示大量业务 KPI，下半部分是汇总的盈利和亏损账户。报告还显示‘生产’、‘非生产’和‘可用’能力。这些指标显示有多少工作被浪费掉（系统错误造成非生产性工作）以及如果所有事都一次做对、还有多少能力剩余。您会注意到 P&L 账户信息以与生成时相同的顺序显示成本（我们购买材料、将其转化为成品、并运送给客户）。这种报告比以前做的基于标准成本差异的传统报表提供更多的深入内容。它能让团队快速采取行动，修复绩效中的故障，并一直留意改善趋势。

Production							
Lean 'Box' Report	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	GOAL
Units per person	15.18	15.63	14.70	15.91	15.30	16.99	20.00
On-time shipment	82.0%	83.0%	78.0%	79.0%	84.0%	85.0%	95.0%
Dock-to-dock days	5.80	5.90	6.00	6.20	6.20	6.00	5.00
First time through	65.0%	68.0%	67.0%	70.0%	67.0%	70.0%	90.0%
Average product cost	£7.5	£7.3	£7.1	£7.4	£7.5	£7.5	£6.0
AR days	65	62	64	68	62	68	35
Productive capacity	26%	25%	26%	25%	24%	24%	50%
Non-productive capacity	54%	52%	53%	55%	56%	56%	30%
Available capacity	20%	23%	21%	20%	20%	20%	20%
Revenue	60,000	59,000	56,000	57,500	58,250	59,500	70,000
Material cost	6,000	5,900	5,600	5,750	5,825	5,950	5,600
Conversion cost	33,000	32,450	30,800	31,625	32,038	32,725	33,600
Distribution costs	4,800	4,838	4,368	4,543	4,777	4,939	5,600
Value stream GP	16,200	15,812	15,232	15,583	15,611	15,887	25,200
Return-on-Sales	27.0%	26.8%	27.2%	27.1%	26.8%	26.7%	36.0%

图 1 - 价值中心每周报告

快速信息不局限于少数 KPI。一些公司能每天生成利润报表。SlimFast 是一家有 10 亿美元销售额的美国减肥产品公司。1996 年至 2003 年销售额实现每年增长约 20% 的复合增长率。老板 Danny Abraham 使用他称之为 20:20 的方法来管理公司。目标是要始终达到 20% 的顶线增长，并返回 20% 的运营利润率。这是其飞速增长背后的驱动因素。财务部门最大的问题是实时生成信息，以便董事会能迅速响应。所以，他们决定每天生成利润报表，这让他们能够将当年的某天或某周与去年同期相比，并持续监控进度。

监控每天录入订单是关键。订单下午 5 点关闭，以便能在晚上 7 点前打印日利润报表。当天录入订单总是要与前一年同期相比较。这是他们每天要看的关键指标。他们知道每个订单的毛利，因此它们能根据总录入订单计算出实际毛利。然后他们从最近关闭的月度财务数字估算销售、一般和管理（SG&A）成本，以获取净利润。不完美但非常接近。也没有捏造的数字。例如，没人会为了取悦老板而添加订单。该系统让 CEO/CFO 能监控销售并规范支出。例如，如果一个月前 10 天与上一年对比，显示业务持平甚至下滑，他们可能会延迟支出以达到 20% 余量。如果他们能削减 1% 的 SG&A 成本，节约的费用不会转向运营盈利，它会转向更多的广告投入，以推动增长。他们总是寻求节约成本以便能在广告上支出更多。

六项实施纲领

1. 鼓励每个团队设计他们能每日或每周监控的 KPI 仪表盘。确保团队得到授权能根据仪表盘上任何警告指标采取行动。确保并鼓励本地团队找到他们自己的 KPI（并对照做出承诺）。财务的角色是帮助并指导管理人员做出最好的选择，并挑战他们，让他们只留下一小部分。
2. 根据战略发布度量手段。战略的透明度会引导选择正确的 KPI，反过来，这又告诉管理人员采取什么行动（如果需要）。

3. 保持少量 KPI（3-5）。取消所有不能帮助管理人员在趋势变化时学习、改善和采取正确行动的度量手段（大约超过 50%）。任何达不到这条标准的度量手段都应被质疑并可能丢弃。记住，KPI 是表示绩效仪表盘或管理雷达屏的最主要的指标。他们不是季度性财务数字。
4. 度量端到端的流程而不是单个活动。度量手段应当关注速度、差异、质量、成本和客户满意度。管理人员应当将 KPI 看作时间系列趋势，而不是提供快速反馈和知识且从属于差异准则的短期目标（例如，您可以从噪音中分离信号）。这就是您所寻找的趋势变化，它会提示要立刻采取的行动。

5. 授权团队能根据 KPI 采取行动。如果当地团队不能根据 KPI 采取行动，实现这些所需的企业级信息系统就毫无意义！
6. 如果可行，做个盈利日报表或周报表，其中显示前期对比及趋势数据。使用中期激励目标以提供成功参照环境。

财务数字在提供快速、可操作的信息方面尤为糟糕。传统的度量系统的主要作用是将“好的信息”拉到高级管理人员面前，让他们可以做出“好的决策”并向下执行。但是，如果让运营团队‘实时’掌握信息，信息将更加相关且可操作。这就是 KPI 的作用。这让前线团队规范自己的绩效，从而持续改进。这是一个负责任的和透明的组织的重要组成部分。一些组织已经完全彻底改革其管理信息系统，使他们能每天、每周或每月都知道自己所处的位置，使他们处于一个更好的位置来预测短期情况。这种快速相关信息和良好的短期可见性的结合是在一个不可预知的世界中进行控制的核心要素。

关于作者

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 或拨打 44-1274-533012 与他联系。



关于 IBM Cognos 绩效管理创新中心

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>

关于 IBM Cognos BI 和绩效管理

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。

要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问 www.cognos.com/contactme。

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 8 月

保留所有权利。

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是国际商业机器公司在美国和其他国家/地区的商标或注册商标。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 ™)，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普通法规定的商标。关于 IBM 商标的最新列表，请访问 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，不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些网站上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自负。

尾注：

- 1 John A. Byrne *Visionary vs visionary* Business Week, 2000 年 8 月 28 日, 第 122 页
- 2 Ken McGee *Give Me That Real-Time Information* Harvard Business Review, 2004 年 4 月, 26
- 3 David A. J. Axson *Best Practices in Planning and Management Reporting* John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, 59
- 4 David A. J. Axson *Best Practices in Planning and Management Reporting* John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, 64
- 5 Hackett Book of Numbers 2002, 10-11
- 6 Quoted in Stephen Swoyer *Why ERP Does Matter* Enterprise Systems August 16, 2005 www.esj.com/Enterprise/article.aspx?EditorialsID=1476
- 7 Christopher Koch *Integration's New Strategy* CIO Magazine September 15, 2005 www.cio.com/archive/091505/integration.html
- 8 Tom Hoblitzell *Best Practices in Planning and Budgeting* Answerthink Paper, 2004, 3
- 9 Tom Hoblitzell *Best Practices in Planning and Budgeting* Answerthink Paper, 2004, 8

IBM Cognos
Innovation Center
for Performance Management