

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 战略地图下海尔集团战略性绩效管理研究

研究生姓名: 田静

指导教师姓名、职称: 南星恒 教授 王啟明 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2021年5月30日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 田静 签字日期： 2021.6.4

导师签名： 陶吉恒 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 王 签字日期： 2021.6.10

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 田静 签字日期： 2021.6.4

导师签名： 陶吉恒 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 王 签字日期： 2021.6.10

# **Research on Strategic Performance Management of Haier Group under Strategic Ground**

**Candidate: Tian Jing**

**Supervisor: Nan Xingheng**

## 摘要

自战略性绩效管理提出以来,引起了学者和实务界人士的广泛探讨,在国外一些企业中,战略性绩效管理已经得到较为成熟的应用,但是在我国理论界和实务界并未引起足够的认识,在企业中更是运用较少。而且,作为本研究的案例公司具有十分鲜明的特点,企业在发展的过程中,经历了数次的战略变革,其内部的组织结构和绩效管理方式都有深刻的变化,对研究战略性绩效管理十分具有代表性。

本文运用案例分析法对海尔战略性绩效管理进行深入的研究,主要分析海尔绩效管理与企业战略之间的耦合机制。首先对战略性绩效管理的内涵、发展和实践应用情况的研究现状进行梳理;然后对海尔的企业战略发展历程和集团使命进行分析,并绘制战略地图;其次,深入分析海尔各个阶段战略目标与企业绩效管理之间的影响和关系,梳理企业发展历程中绩效管理和企业战略的协同变革。并从财务和非财务等多个角度,对战略性绩效管理的实施效果进行分析。最后对战略性绩效管理的实践经验进行总结,并提出本文的研究局限和未来研究展望。

本文研究发现,海尔集团的绩效管理紧紧围绕企业战略目标进行实施,不同的战略阶段对应不同的绩效管理模式,均推动了各个阶段企业战略目标的达成。从财务、企业形象、品牌价值及企业创新角度来看,都产生了很大的成效,最终提升了企业价值。通过海尔集团的战略性绩效管理的应用分析,希望能够对相关企业应用战略性绩效管理提供一定的参考价值和借鉴意义。

**关键词:** 绩效管理 战略性绩效管理 战略地图 海尔集团

## Abstract

Since its introduction, strategic performance management has been widely discussed by scholars and practitioners, and has been applied in a more mature way in foreign companies, but it has not been sufficiently understood by theoretical and practical circles in China, and is less used in enterprises. Moreover, the case company in this study has very distinctive characteristics, as it has undergone several strategic changes in the course of its development, and its internal organisational structure and performance management methods have undergone profound changes, it is very representative for the study of strategic performance management.

This paper uses the case study method to conduct an in-depth study of Haier's strategic performance management, focusing on the coupling mechanism between Haier's performance management and corporate strategy. Firstly, the current state of research on the connotation, development and practical application of strategic performance management is reviewed; then Haier's corporate strategy development history and group mission are analysed and a strategy map is drawn; secondly, the impact and relationship between Haier's strategic objectives and corporate performance management at various stages is analysed in depth, and the synergistic changes between performance management and corporate strategy in the development history of the company are sorted out. It also analyses the effectiveness of the implementation of strategic performance management from various perspectives, including financial and non-financial. Finally, the practical experience of strategic performance management is summarised, and the limitations and future research outlook of this paper are presented.

This paper finds that Haier Group's performance management is closely focused on the strategic objectives of the company, with different performance management models corresponding to different strategic stages, all of which contribute to the achievement of the strategic objectives of the company at each stage. It has produced significant results in terms of finance, corporate image, brand value and corporate innovation, ultimately enhancing corporate value. Through the analysis of the application of strategic performance management in Haier Group, it is hoped that it can provide some reference value and significance for the application of strategic performance management in related enterprises.

**Keywords:** Performance Management Strategic; Performance management; Strategic map; Haier group

# 目 录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景、目的与意义	1
1.2 研究内容及方法	2
1.3 本文创新点	4
<b>2 国内外研究现状</b>	5
2.1 绩效管理	5
2.1.1 绩效管理的内涵	5
2.1.2 绩效管理的发展	6
2.1.3 绩效管理存在的问题	7
2.2 战略性绩效管理	8
2.2.1 战略性绩效管理的内涵	8
2.2.2 战略性绩效管理的发展	9
2.2.3 战略性绩效管理的应用	11
2.3 战略地图	12
2.3.1 战略地图的提出	12
2.3.2 战略地图的应用	13
2.4 文献述评	15
<b>3 案例企业介绍</b>	16
3.1 海尔集团简介	16
3.2 海尔集团发展历程	17
3.3 海尔集团使命陈述	18
<b>4 海尔集团战略目标的演进和战略地图</b>	20
4.1 企业战略目标的演进	20
4.2 海尔集团的战略地图	23
4.3 海尔集团战略地图与战略性绩效管理	27

<b>5 海尔战略性绩效管理的应用</b> .....	29
5.1 名牌化战略下的绩效管理 .....	29
5.2 多元化战略下的绩效管理 .....	31
5.3 国际化战略下的绩效管理 .....	33
5.4 全球化战略下的绩效管理 .....	36
5.5 网络化战略下的绩效管理 .....	39
5.6 海尔各阶段战略性绩效管理总结 .....	45
<b>6 海尔战略性绩效管理的应用成效与成功经验</b> .....	46
6.1 战略性绩效管理的应用成效 .....	46
6.1.1 财务角度 .....	46
6.1.2 市场份额角度 .....	51
6.1.3 企业形象角度 .....	52
6.1.4 品牌价值角度 .....	53
6.1.5 企业创新角度 .....	54
6.1.6 战略成效角度 .....	54
6.2 海尔战略性绩效管理实施的成功经验 .....	56
6.2.1 优化企业战略管理 .....	56
6.2.2 营造良好的实施环境 .....	56
6.2.3 完善考核体系 .....	57
6.2.4 进行组织培训 .....	57
6.2.5 加强员工沟通与反馈 .....	58
<b>7 结论与展望</b> .....	59
7.1 研究结论 .....	59
7.2 研究不足与展望 .....	60
<b>参考文献</b> .....	61
<b>后 记</b> .....	66

# 1 绪论

## 1.1 研究背景、目的与意义

### (1) 研究背景

随着经济和技术的快速发展，打破了传统的商业形态，催生了新的商业模式的诞生，使得企业之间的竞争愈发激烈。商业环境瞬息万变，企业如何能在激烈的竞争中不被淘汰，在激烈的市场竞争中获得自己的一席之地，并实现企业战略目标，推动企业的长远可持续发展，不仅是企业面临的重大问题，而且还是企业追求的终极目标。企业战略是引领企业发展的方向和目标，是企业发展不懈的追求。很多企业都拥有美好而远大的企业战略，但是在发展的过程中，没有规范的企业制度和先进的管理观念，对企业战略执行力度不够，无法落地实施，最终导致企业战略目标无法实现。

绩效管理能够将企业战略目标划分为一个个易于达成的小目标，逐步分解给部门和员工，并帮助和激励员工取得优异绩效，提升个人与组织绩效水平，从而推动企业战略目标的实现。但是传统的绩效管理在实践中出现了越来越多的不足，例如：把绩效考核与绩效管理混为一谈，考核过度关注最终结果，重视短期利益，忽视长远发展，往往只是为了考核而考核，流于形式，没有产生实质效果。与企业组织战略，企业文化相互脱节，与企业战略目标发展背道而驰，对于提升整个组织的长远绩效发挥的作用有限，无法帮助企业有效实现战略目标。

自 1992 年卡普兰和诺顿提出平衡计分卡之后，正式进入战略性绩效管理的发展阶段，引起了学者和实务界人士的广泛探讨，在西方国家的企业中，战略性绩效管理已经得到较为成熟的应用，但是在我国的理论界和实务界并未引起足够的认识，在企业中更是运用较少。海尔集团自从成立到现在一共经历了数次企业战略变革，每一次的战略变革都带动着绩效管理方式的转变。海尔在自己的发展历程中，逐渐形成了自身独有的企业文化和管理方式，形成了以战略目标驱动绩效管理的模式，推动绩效管理与企业战略的有机结合与精准匹配，进而推动企业战略目标的达成。

随着市场竞争环境愈发激烈，商业模式发生深刻变革，传统绩效管理难以适应当下企业的长远发展，战略性绩效管理强调绩效管理与战略目标要达到高度平衡与有效整合，对于企业发展具有十分重要的帮助。在此背景下，本文以实际案例企业为例，研究战略性绩效在企业中的实际应用情况，探寻战略性绩效管理如何将绩效管理与企业战略相互匹配，有机结合，进而推动企业战略目标的达成。

### （2）研究目的

海尔是我国优秀的家电民营企业，创立于 1984 年，至今已 36 年，海尔每隔七年进行一次企业战略变革，每次的企业战略都得到了很好的落地执行，最终都取得了相应的成功，都推动了企业的发展，其战略性绩效管理在其中发挥了重要的作用，做出了巨大的贡献。因此，本文结合战略性绩效管理相关理论，探寻海尔的战略性绩效管理，如何以企业战略驱动绩效管理，绩效管理前后转变的原因是什么，转变后的绩效管理如何适应现有的企业战略。通过绘制战略地图深入分析海尔公司战略性绩效管理的特征，探究其战略变革和绩效管理变化的原因，剖析企业战略与绩效管理之间的耦合机制，解读企业战略变革与绩效管理之间的匹配关系，对战略性绩效管理的应用效果进行评价，并总结出成功的经验，为其他企业提供经验教训。

### （3）研究意义

通过分析海尔战略性绩效管理的方法与流程，揭示战略性绩效管理如何在企业中成功运用，绩效管理与企业战略如何有效结合、相互影响，从而能够持续推动企业战略目标的达成，总结出内在的运行规律和成功的经验，这不仅对于我们深入理解战略性绩效管理有十分重要的帮助，而且对于其他企业的绩效管理具有借鉴意义和参考价值。

## 1.2 研究内容及方法

### （1）研究内容

本文以海尔集团为案例企业，主要探究海尔企业的战略性绩效管理，重点在于通过研究海尔整个发展历程中其企业战略与绩效管理之间的关系，其企业战略与绩效管理二者如何相互促进、相互影响，即企业战略如何驱动绩效管理，绩效

管理模式的变革又能够推动企业战略目标的实现，并不针对其个人的绩效考核进行评估，最后总结成功经验，为其他企业进行战略性绩效管理提供经验参考。本文主要分为六个部分：

第一部分是绪论。本部分主要介绍论文的研究背景和意义，研究方法与研究内容，以及研究思路和框架。

第二部分是国内外研究现状。本部分主要对包括绩效管理和战略性绩效管理的内涵、发展和实践应用情况等国内外相关文献进行梳理和总结分析。

第三部分是案例公司介绍。本部分主要包括对公司基本情况的介绍，企业发展历程的简介以及海尔集团的使命陈述。

第四部分是海尔战略目标的演进和战略地图。本部分主要分析海尔战略目标的演进，绘制海尔的战略地图，以及二者之间的关系，为后文的战略性绩效管理分析奠定基础。

第五部分是分析海尔战略性绩效管理的应用，探究其战略变革和绩效管理变化的原因，剖析企业战略与绩效管理之间的耦合机制。

第六部分是海尔战略性绩效管理应用的成效和成功经验。本部分内容主要是分析海尔战略性绩效管理的应用成效，并总结其成功经验，为其他企业提供经验和参考。

第七部分是研究结论与不足。对本文的研究进行总结，为未来的研究提供方向，并提出本研究的不足与后续研究展望。研究框架如图 1.1。

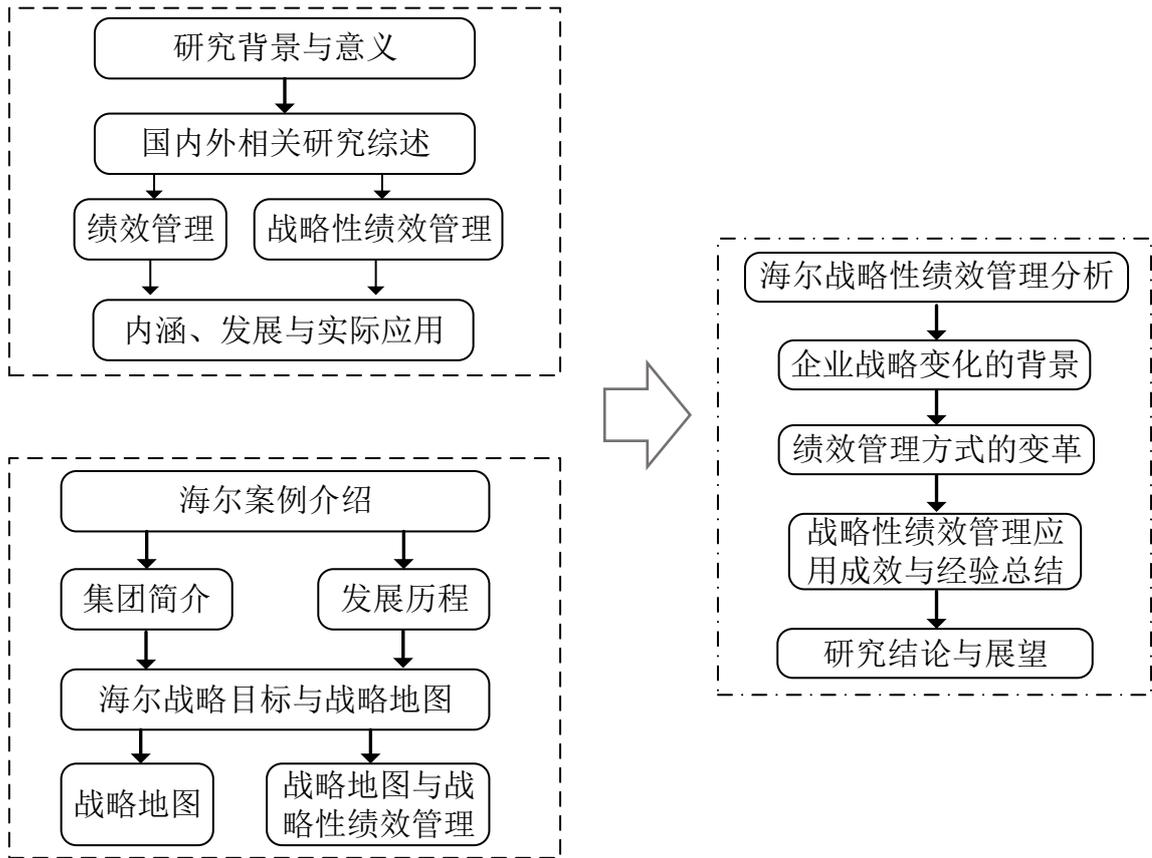


图 1.1 研究框架

(2) 研究方法

本文运用案例分析法，探究海尔战略目标变革下的绩效管理模式，总结海尔多次战略变革和绩效管理变化的原因，战略性绩效管理如何在每一次的战略变革中发挥作用，推动企业战略目标的实现，最后从财务与非财务角度对战略性绩效管理的应用成效进行评价。并总结海尔战略性绩效管理的经验，为其他企业开展战略性绩效管理提供经验教训。

1.3 本文创新点

1. 现有对战略性绩效管理的研究尚有不足。本文通过探究海尔各个阶段企业战略和绩效管理之间的相互关系，试图揭示海尔战略性绩效管理的实际应用情况，有利于进一步揭示企业战略与绩效管理之间的内在逻辑，对现有战略性绩效管理的研究进行了有益补充。

2. 当前对海尔的绩效管理方面的研究较多，但是都是针对其中的一个阶段、或者一种模式进行分析，缺乏更为宏观的系统性考虑。本文在更为宏观的角度下考察海尔五次战略变革下的绩效管理模式，更能突显出绩效管理和企业战略之间的相互关系和内在机理，为深入理解战略性绩效管理提供了独特的视角，进一步丰富了关于战略性绩效管理的文献研究。

## 2 国内外研究现状

当前对于绩效管理有丰富的研究，但国内对于战略性绩效管理的研究仍然不够，由于绩效管理所存在的问题，亟需加强战略性绩效管理的研究。下面对绩效管理和战略性绩效的内涵、发展和应用的现状的国内外研究现状进行综述。

### 2.1 绩效管理

#### 2.1.1 绩效管理的内涵

张东民和谢康（2009）从心理学、经济学和社会学分析了个体和群体之间的关系，认为绩效管理是组织对员工个体进行管理，并且双方之间相互沟通，从而推动组织发展和目标达成的一个互动的过程。何琪（2007）认为绩效管理是组织与员工之间不断进行沟通的过程，通过沟通规范员工的行为，提高员工的个人绩效，进而提高组织绩效，主要内容包括个人发展、组织目标及企业战略等多个方面。Kathleen Guinn（1992）指出全面质量管理与绩效管理能够互相影响、互相作用，因为全面质量管理主要提升产品质量，而绩效管理成果最终也要反映到产品的生产上，二者都重视企业产品质量，所以全面质量管理同样能够作为提高企业绩效管理水平的的手段之一。

绩效管理就是在特定的环境中，对员工进行绩效管理，推动组织目标实现和战略目标达成的过程（阎子侠，2004）。Katz & Kahn（1970）认为绩效管理过程是一个渐进的过程，首先是员工加入组织，按照组织所规定的绩效目标进行工作，然后是逐渐达到组织绩效的规定标准，并且能够超过这个标准，最后是脱离固定的标准，能够独立自主的进行工作，为企业组织发展而考虑。Ainsworth 等

(1989)认为绩效管理是一个与员工相互联系的绩效管理系统,在确定目标、评估绩效、反馈信息、调整目标、绩效度量及奖励和惩罚的过程中都要与员工进行沟通,正的员工的意见和同意之后才能采取相应的绩效管理计划。Costello(1989)认为绩效管理就是把员工工作和组织目标有机结合的过程,也是一个相互影响的过程,通过将员工的个人目标和企业战略有机结合,推动员工个人价值的实现,同时也使组织战略目标得以达成。Walters(1995)同样认为绩效管理是组织与员工协调的过程,通过组织对员工进行指导,帮助员工确定工作计划,发掘自身能力,进行绩效的考核与评定,激励员工工作,进而提高企业工作效率。Andre A. de Waal(2003)认为通过实施绩效管理,能够推动企业战略目标的达成,所以绩效管理是为企业创造价值的一个系统。

Spangenberg(1992)指出,传统的绩效评估与企业战略,企业文化相互脱节,对于提升员工的满意度和组织绩效的作用有限,而正是因为这一原因推动了绩效管理系统的不断发展。Pamenter(2000)指出传统的绩效评估采用人为主观评价,带有很大的主观色彩,使得评估结果与真实结果有很大偏差,往往不能起到正确评估员工绩效、提升组织绩效的作用,所以需要提高绩效评估的客观性和真实性。Coen and Jenkins(2003)在总结许多实际案例之后,认为应该废除绩效评估,用绩效管理代替传统的绩效评估(Fandary, 2001)。何琪(2007)指出绩效管理不同于以往单一的绩效考核,绩效管理注重对员工工作过程和行为的管理,不仅仅是为了对最终的结果考核,更重要的是对员工工作整个过程的管理,通过绩效管理提高员工的个人能力,进而推动企业发展水平的提高。

### 2.1.2 绩效管理的发展

研究者从多个视角对企业绩效管理进行了研究,为企业绩效管理提供了理论思考。例如,邓珩(2002)指出绩效管理具有重大战略意义,对企业战略目标的达成具有重要作用,需要基于组织战略重构绩效管理体系,推动我国绩效管理体系的发展和完善。张伟兵和张永军(2012)指出在当前的知识经济时代,创新对于企业发展至关重要,因此要积极构建基于创新导向的绩效管理体系,研究如何通过绩效管理促进企业创新。胡晓东(2010)认为绩效管理一直以来都是企业未

来提高绩效和监督员工的工具，但在实践中不仅没有发挥出预期的作用，反而严重影响企业与员工之间的劳动关系。和谐的劳动关系是企业绩效管理体系的重要组成部分，要积极构建公平公正的劳动关系，提高企业绩效管理水平。孟艳玲等（2011）认为企业的组织结构逐渐扁平化，传统的绩效管理需要及时变革，以适应组织结构团队化的趋势。付宏艳（2014）认为绩效管理在不同的生命周期应该有所不同，绩效管理的特点和方式也应该有所差异，所以要根据企业不同的发展阶段，从企业的战略目标和过程来研究企业各个阶段的绩效管理体系。

绩效管理体系的设计方法是绩效管理体系理论研究的重点，绩效管理的实际应用是检验绩效管理体系的重要手段，现有文献探究了绩效管理体系在实际企业中的应用情况。陈共荣等（2014）运用 BSC 构建了农民专业合作社绩效评价指标体系，正确描绘出了合作社的战略目标，并且通过层次分析法对合作社的绩效进行了评估。彭飞和盛兴军（2016）运用 KPI 为大学图书馆构建了绩效管理体系，为高校图书馆探索 KPI 管理体系的构建提供了思路。李笑南（2016）为宝钢集团有限公司构建了企业价值管理体系，为其他企业的发展提供了参考价值。刘运国和陈国菲（2007）分析了 GP 企业集团绩效考核存在问题，并针对相关的不足和缺陷重新进行绩效管理体系的构建，对相关企业的绩效评价工作的开展提供了借鉴意义。石培华等（2020）以海南国际旅游消费中心建设为例，借助战略地图分析了海南国际旅游消费中心的经营策略。

### 2.1.3 绩效管理存在的问题

绩效管理本身还存在许多问题，诸多学者对其进行了深入的分析。杨栋和张蕊（2014）通过文献分析发现当前对于绩效管理的研究中学术规范性不足、研究视角单一以及研究成果的可操作性不强，并认为未来绩效管理研究要加强理论与实践的结合。高百宁（2010）指出我国目前的绩效管理参差不齐，很多企业将绩效管理和绩效考核相互混淆，将考核与管理混为一谈，并且绩效管理与企业战略目标之间相互脱节，没有形成有机的结合体，从而导致绩效管理偏离企业战略目标，没有发挥出绩效管理的真正作用。靳玮和杜志平（2010）指出以业绩为导向的绩效管理不注重与外部投资者保持良好关系，忽视了企业的整体利益与长

期发展的潜力，并建议建立以战略为导向的绩效管理体系。廖建桥（2013）认为当前的绩效管理往往以结果为导向，忽视了绩效管理的过程和行为，缺乏与企业战略目标之间的联系，从而导致绩效考核缺乏科学性。

## 2.2 战略性绩效管理

### 2.2.1 战略性绩效管理的内涵

绩效管理是分解企业战略的有效手段，将企业战略目标科学的在部门和个人之间进行分配，从而更好的推动企业战略目标的达成。战略性绩效管理成为近年来得到学者和实务界的关注。卡普兰和诺顿（1992）首次提出平衡计分卡，标志着绩效管理开始走向了全面的战略绩效评价阶段。在不断的实践中，平衡计分卡转变为战略实施的工具（1996），后来卡普兰又引入了战略地图的概念（2001），帮助企业实现战略落地，实现战略的可视化和具体化（2004）。

战略性绩效管理相对于传统的绩效管理更加注重与企业战略的结合，注重以企业战略驱动和引领企业绩效管理，并且有着相应的指标分配、考核与反馈体系（张国忠，2007）。战略性绩效管理系统是一个循环的体系，首先是制定和实施绩效计划，然后对实施的绩效监控，其次对个人和组织的绩效进行评价，最后进行绩效的反馈，对绩效计划进行相应的矫正。使得员工的工作内容和结果与组织目标保持高度的一致，从而提高组织和个人的绩效水平，将企业的竞争优势和长期绩效导向有机结合（郑敏芝和宋延军，2009）。战略性绩效管理能够很好的分解企业战略目标，并将目标划分给员工和部门，然后通过绩效考核的方式提高企业组织绩效。在目标制定的过程中，需要充分考虑员工的意见和建议，通过与员工进行沟通从而提高目标分配的科学性与合理性（周宇霞等，2019；孙清华和赵景华，2008）。徐东华（2014）认为战略性绩效管理应将重点放在组织战略上，努力推进企业战略管理，为了推动绩效管理的改革，当前应该创新管理理念，及安全管理体系和法律，应用科学的管理工具，加强绩效文化及队伍建设。

付亚和和许玉林（2003）认为绩效管理具有重要的战略意义，通过绩效评价激发员工的潜能，能够提高员工和组织的绩效水平，并推动企业战略目标的实现。

王艳艳（2012）认为战略性绩效管理有三类观念，第一类观念认为绩效管理的核心在于企业战略的制定、实施和评价；第二类观念认为绩效管理在于提高个人绩效；第三类观念认为绩效管理是提高组织绩效的手段和途径。Atkinson 等（1997）认为战略性绩效管理是围绕组织目标和宗旨而开展的绩效管理，并充分考虑了利益相关者的诉求。方振邦（2007）认为战略性绩效管理应该包括三个核心要素，一是员工个人绩效，二是组织绩效，三是绩效评价因素。方振邦（2010）指出战略性绩效管理是将个人绩效与组织绩效相结合的过程，也是将绩效管理与战略目标相结合的过程，从而使得个人和组织的绩效与目标达到整体协调统一的状态，不仅有利于个人绩效的提升，也有利于组织绩效水平的提高。

Kloot and Martin（2000）认为战略性绩效管理要求绩效管理能够突出战略目标以及实现战略目标方式的重要性，绩效管理与战略目标要达到高度平衡与有效整合，实现相互统一，有机匹配。汪群和江鑫鑫（2009）指出战略性绩效管理注重组织的长远发展，是一个注重提升组织绩效的管理过程，以组织长期战略目标为重点，通过财务和非财务等多种维度对组织绩效进行评价，从而达到提升组织绩效和实现战略目标的目的。樊放（2011）提出战略性的绩效管理需要根据企业的实际发展而不断的进行变化，需要因地制宜的结合企业实际发展情况和企业长远目标进行制定，因此，战略性的绩效管理是一个不断结合企业发展实际的动态变化的过程。

### 2.2.2 战略性绩效管理的发展

Nilsson and Olive（2001）从绩效管理到战略管理的角度，运用了绩效管理的模型、基于价值的管理模型和战略管理的模型，探讨了控制系统在企业中的运用，有助于提高企业在使用控制系统方面的决策。王坤和于鹏（2010）对战略性绩效管理的定义和模型进行分析，进而提出战略性绩效管理的新趋势，包括弹性化、差异化、多样化、人本化、主动化、超前化、匹配化及技术化的战略性绩效管理八个新趋势。徐相锋（2016）分析了战略性绩效管理在推进创新创业方面的重要意义，不仅能够明确创新创业工作目标及绩效目标，而且还有利于准确衡量组织及人员创新创业工作业绩，促使创新创业战略的落地实施。尹凌青和萧鸣

政（2008）认为为了更好的实现人力资本的价值，激发人力资本的效应，提高人力资本水平，就必须实施战略性绩效管理，推动企业的绩效管理水平和适应时代发展的要求。

战略性绩效管理已经从传统的财务指标为中心，转向以平衡计分卡等四个财务与非财务维度在内的全方位考量（郭振东，2004）。战略性绩效管理相对于传统的绩效管理更加注重与企业战略的结合，注重以企业战略驱动和引领企业绩效管理，并且有着相应的指标分配、考核与反馈体系（张国忠，2007）。Pamenter and Fred（2000）认为以往的绩效评估具有严重的形式主义，不注重对考核结果的分析思考，仅仅只是为了得到考核的结果，对个人和组织绩效的提升没有实质的效果，失去了考核原有的价值，绩效评估的目的应该在于提高员工的个人工作能力和工作水平，更加注重员工的个人发展。邱洋等（2008）认为应该基于企业战略构建科学合理的绩效管理体系，形成以战略为基础的一整套循环的绩效管理体系，包括总体框架、考核指标、考核办法、信息反馈及保障体系等要素。Anthony Atkinson（1998）指出只有把评价的重点从落在组织整体绩效上，才能发挥战略性的驱动效果，也只有这样才能真正与组织的远景目标联系起来。战略性绩效管理的核心在于绩效评价，只有通过绩效评价才能将企业战略划分为可以执行的小目标，推动企业战略目标落地实施，并且对战略目标的完成程度进行评价，进而达到提高组织绩效的作用（Robert H.Chenhall，2004）。绩效评价体系中要包括对战略执行的考核（Gerriard Speckbacher，2003），Guido Koning（2004）也认为企业战略必须要分解加入到绩效管理的体系中去，并且作为考核的重点，通过企业战略目标驱动的绩效管理将会是未来绩效管理新模式新的发展方向，也是未来绩效管理发展的必然趋势（Peter F. Drucker，2009）。

王坤和于鹏（2010）认为战略性绩效管理不仅需要评价员工的工作绩效，也需要对员工的工作能力和行为进行评价，不能仅仅依靠量化的财务指标进行评价可以直接掌控的因素，更重要的是要对动态变化的员工个人潜力进行评价。樊放（2011）认为战略性绩效管理在观念上，与战略的结合上，与部门目标的设置上都与绩效管理之间也存在很大的不同，但仍然存在诸多问题，对战略性绩效管理的内涵不够了解和熟悉，战略性绩效管理究竟是什么，为什么要实施战略性绩效

管理,实施战略性绩效管理能够改变和带来什么,如何实施战略性绩效管理等等问题都没有得到很好的理解,所以导致战略性绩效管理得不到足够的重视,而且实际应用较少。徐东华(2014)认为组织绩效实践与思想经历了从绩效评价、到绩效管理、再到战略性绩效管理的发展演变过程。他认为战略性绩效管理与绩效管理的最大区别是:前者侧重于推进战略管理,而后者侧重于推进运营管理。乐益民(2010)认为国有企业在实施战略性绩效管理过程中仍然存在诸多问题,例如对于战略性绩效管理的内涵不够了解、考核指标体系的设计不合理以及保障机制不健全等等。并提出相关建议,认为需要将员工的个人目标和组织目标相结合,通过个人目标的达成推动组织目标的达成,从而推动整个组织绩效水平的提高。

### 2.2.3 战略性绩效管理的应用

在战略性绩效管理的应用上,邱洋等(2008)基于战略的企业绩效管理思想,为水力发电总厂设计了战略性绩效考核体系,并且分析了绩效管理体系在水力发电总厂的实际应用情况,通过案例分析发现重构的战略性绩效考核体系使得整个管理过程更加科学合理,起到了提高水力发电总厂的绩效管理水平的作用,对水力发电总厂的绩效管理改革具有重要意义。乐益民(2010)认为国有企业在实施战略性绩效管理过程中仍然存在诸多问题,例如对于战略性绩效管理的内涵不够了解、考核指标体系的设计不合理以及保障机制不健全等等。并提出相关建议,认为需要将员工的个人目标和组织目标相结合,通过个人目标的达成推动组织目标的达成,从而推动整个组织绩效水平的提高。宋延军和王德清(2010)发现当前学校绩效管理中存在教师的绩效认知模糊,考核的内容单一等问题,认为在学校也要开展战略性绩效管理,建立科学的考核制度体系,推动学校教师绩效考核的有效开展。李开龙(2014)通过分析出版企业绩效管理存在的问题,提出应当从企业战略和经营实践出发重构绩效指标体系,从绩效考核体系的整个运行流程出发,构建新的绩效管理新模式,以便破解当前的难题。

陈文婷(2006)为大连地区 S 公司设置了战略性绩效管理体系,通过设计考核指标将组织战略目标与个人相结合,根据评价结果进行动态调整,优化企业的资源配置,增强企业的竞争力。阮平南和邵亚平(2010)构建了一个可视化的战

略地图，通过平衡计分卡分解关系战略重点的绩效目标和指标，为 GW 公司构建了一个基于企业战略的绩效管理体系。张艳等（2010）对 A 房地产集团绩效管理的现状进行分析，发现其中仍然存在诸多问题。针对其中存在的不足，基于战略性绩效管理的思想，通过 BSC 的 KPI 重新构建了指标体系，并对其绩效运作体系进行详细的说明。田立启等（2012）依据战略管理理论与绩效管理工具，通过设计战略分析系统，绩效评价系统，战略分解与传递系统构建医院战略性绩效管理模型。把战略目标贯穿医院绩效管理始终，有助于提高企业的内部管理水平 and 持续发展能力。周省时（2013）认为政府需要建立战略性绩效管理体系，通过战略规划指引绩效管理，并创造性的将平衡计分卡引入到领导干部的考核中，对政府绩效管理和干部的考核具有十分重要的借鉴意义。黄祉飞（2019）为大型钢铁集团构建战略性绩效管理体系，主要通过成立战略与绩效管理机构、制定集团的战略规划、运用平衡计分卡构建集团战略绩效分解体系、公平公正的开展战略性绩效考核评价，最终使得企业的经营业绩不断提升，企业的竞争能力和活力不断增强。郑静（2020）通过为企业树立战略性绩效管理理念、构建战略性绩效管理体系，以公司战略为导向，科学设置绩效管理指标、建立有效的绩效监控制度以及建立有效的绩效沟通机制，极大促进了企业战略目标的实现。

## 2.3 战略地图

### 2.3.1 战略地图的提出

战略地图是在平衡计分卡的基础上而来的，为平衡记分卡的发展做出了历史性贡献。将企业战略分解为财务，客户，内部运营，学习与成长四个维度，并通过使用图形绘制出来，形象的表达了四个层次之间内在联系和相互关系。

Kaplan 和 Norton（1992）认为传统的会计模式只能反映企业过去的历史信息，无法预测企业未来的发展，所以需要发明一个能够评估企业未来发展的工具，平衡计分卡应运而生，它将组织的愿景进一步划分为财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度，成为了企业绩效指标架构工具。它将企业的财务指标和非财务指标、短期指标和长期指标、内部指标与外部指标有机的结合起来。Kaplan

和 Norton (1993) 认为平衡计分卡不仅能够对公司的绩效进行评估还能够帮助公司开展有效的战略管理, 通过对企业战略实施关键成功因素进行考核, 有利于企业战略的达成。Kaplan 和 Norton (2001) 对平衡计分卡的实施效果进行了评估, 发现平衡计分卡的实施有利于使企业的各项资源保持一致, 有利于企业战略目标的达成。所以在构建企业战略的时候, 应该保持组织资源和战略的一致性。Kaplan 和 Norton (2004) 认为成功执行战略需要描述、衡量和管理战略三个步骤, 为此在平衡记分卡的基础上提出了战略地图。平衡计分卡主要是描述战略, 战略中心型组织主要是管理战略, 而战略地图则是在平衡计分卡的基础上通过绘图的方式更加清晰直观的描述战略。Kaplan 和 Norton (2004) 增加了内部流程层面的运营流程与顾客管理流程, 以更好提升产品属性, 树立企业形象。Norton (2005) 完善战略地图中隶属于学习与成长层面的人力资本因素, 增加员工激励机制, 促进战略地图的绩效评价功效。

油晓峰 (2003) 指出, 战略地图是作用于企业内部的组织机构, 目标是为了所有部门、业务单位与企业目标一致, 通过将组织目标分解为各层级、各单位和员工的目标, 以便更好的实现组织目标。胡恒超 (2006) 认为战略地图的先进性在于将财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度联系起来, 将财务维度和非财务维度、长期目标和短期目标结合起来, 利用战略地图描述企业战略, 有利于企业合理配置资源。李树丞 (2007) 认为战略地图便于沟通战略制定与执行, 能够有效的分解企业战略, 并将企业中各层级和各单位紧密的联系起来, 将员工个人目标与企业目标联系起来, 通过实施战略实现企业价值。王方 (2015) 认为战略地图是作为描述、规划战略的工具, 目前已在企业、高校、医院等各种类型的组织中得到了广泛应用, 能够解决这些组织绩效评估与发展战略相脱离的问题。

### 2.3.2 战略地图的应用

石培华等 (2020) 借助战略地图, 以海南国际旅游消费中心建设为例, 绘制出包含目标愿景、利益相关者、内部流程、学习成长与财务税收等多个层面在内的海南国际旅游消费中心的战略地图, 并通过分析建议海南国际旅游消费中心应高点定位、创新业态、生态优先、国际营销、精益服务、完善保障, 为海南省发

展国际旅游消费中心提供了对策建议。安娜等（2020）从华润集团管理体系的变革过程入手，考察了管理控制系统中各元素之间的关系，以及这些元素对管理控制系统实施效果的影响。研究发现战略地图与正式战略规划流程结合使用有助于构建战略目标和预算目标的逻辑关系，加强预算与战略之间的相关性。在多元化企业的管理控制系统中，战略地图和平衡计分卡更有助于专业化业务单元实施战略，财务指标体系更有助于多元化业务单元实施战略。茅宁莹和彭桂花（2018）针对生物医药产业的特性，利用战略地图，确定中国生物医药产业的发展目标及战略实现路径，为产业政策系统的逻辑划分提供了依据。王晓湘（2017）在“重在转型，直指用户需求”指导思想下，构建面向科研服务的图书馆转型发展的战略地图，对图书馆的战略转型进行了深入分析，从而有利于实现图书馆事业整体推进的行动指南。唐力力（2017）从战略地图的应用环境、设计过程和战略地图的落地三方面为战略地图在中国战略管理中的应用提出建议。认为战略地图的设计应该设置专门战略管理会计机构，协调其他部门共同制定战略规划，协调工作关系以保障战略地图的落地实施。王磊谭和清美（2017）基于产业创新平台存在的形式，研究其特征、运行机制；基于利益相关者、平台内部运行流程、学习和成长、财务目标 4 个维度，绘制完整的平台战略地图；从运营风险、资产损伤风险、竞争风险、商誉风险 4 个层面，研究平台潜在战略风险，并找出与之对应的风险来源和失误环节。并设计了评价指标体系，作为平台战略执行的标准。孙莹和孟双（2016）提出利用战略地图搭建高校预算管理体系一般框架的设想，然后结合 A 高校案例，通过战略地图将战略层层分解到具体目标，针对具体目标来设计指标以进行预算考核，提高预算编制的可靠性，完善预算绩效与反馈，从而搭建基于战略地图的高校预算管理体系。陈佳等（2015）将战略地图理论应用到高校科技创新能力评价中，构建基于战略地图的高校科技创新能力评价指标体系，并运用层次分析法对该指标体系进行赋权，可为高校科技创新能力评价模式改革开辟新的途径。

## 2.4 文献述评

综上所述，随着经济发展、商业模式的变革、组织结构的重构，传统基于业绩考核的绩效管理体系越来越不能适应当下企业发展的需要，传统的绩效管理与组织战略脱钩、不注重员工潜能的挖掘和工作素质和能力的提高，不利于企业的长远发展。绩效管理方式亟需变革，以战略为导向的绩效管理被广大的学者所提倡。但是由于各种因素的影响，对于战略性绩效管理的认识不够深入，没有深刻理解战略性绩效管理对于企业发展的重要作用，在实践中未能得到充分的应用。诸多企业的绩效管理体系设计中仍然存在诸多问题，例如绩效管理与企业战略不匹配、指标体系设计不合理、评估过程主观性强及缺乏相应的保障体系等。随着商业模式和组织结构的深刻变革，加之传统的绩效管理出现诸多问题，阻碍企业绩效的提升，绩效考核式的绩效管理已经不能适应瞬息万变的商业时代，以战略为导向的绩效管理是趋势所在，有利于企业的长远可持续发展。探讨战略性绩效管理在企业中的应用具有十分重要的现实意义，有利于推动战略性绩效管理理论与实务的结合，也有利于为企业绩效管理改革提供经验和借鉴。

### 3 案例企业介绍

海尔集团具备经历数次战略变革，随之绩效管理模式也发生改变，在战略变革下讨论其绩效管理模式，更能发现绩效管理和企业战略之间的内在逻辑。通过对海尔集团发展历程和集团使命的分析，探究其战略变革的内在原因和战略目标演进，进而分析其战略性绩效管理如何变化以适应新战略目标下的要求。

#### 3.1 海尔集团简介

海尔诞生于 1984 年，是在青岛电冰箱总厂改组的基础上成立的，是全球大型家电品牌，海尔冰箱于 1993 年在上交所上市。主要产品涵盖冰箱冷柜、洗衣机、热水器、空调、电视、厨电、智慧家电和定制产品八大品类。海尔集团始终坚持“人的价值第一”的发展主线，始终以用户体验为中心，不断加大产品的研发创新力度，开发新产品，提升市场份额，海尔从濒临破产发展为世界五百强企业，成为全球白色家电第一品牌，并且其大型家用电器零售量多年位居世界第一。

随着互联网和物联网时代的到来，海尔从一个传统的家电品牌，逐渐转变为一个互联网企业，通过组织结构变革，与上下游企业成为一个利益共同体；逐渐转变为一个共创共赢的物联网社群生态，有利于生态圈内的成员共同发展，共同进步，最终实现双赢。海尔注重生态品牌的建设与发展，希望为用户提供智慧化的家电套装，并且进一步为用户制定智慧化的生活方式。

海尔独创了多种企业管理方式，对推动企业发展起到了很大作用，并取得了很好的成就。例如海尔集团创立的 OEC 管理法为海尔的全球化战略提供了重要支持，由于其具备先进的管理思想和创新的管理模式，获得了多次国家企业管理创新奖；海尔独创的激活休克鱼模式，成为海尔企业文化输出和实现企业多元化战略的重要手段，为海尔的发展做出了重要贡献，由于其独特的创新性和代表性，也被众多名校选为经典的商业案例，用于分析、教学和探索。其独具特色的人单合一模式——去中心化、无边界无领导，成为终结科层制的最佳典范，颠覆了传统的经营模式，极大的提高员工的工作积极性。

### 3.2 海尔集团发展历程

海尔一共经历了五个发展阶段，随着外界环境的不断变化，企业的经营管理方式也发生了巨大的变革。创新与变革一直是海尔发展的重要标签，其创新的管理方式是推动海尔不断前进的灵魂，企业战略成为推动海尔持续发展的源泉，不断革新的商业模式是推动海尔不断进步的动力，绩效管理是推动企业战略目标达成的重要力量。

第一个阶段是 1984 年—1991 年。1985 年，张瑞敏将 76 台有问题的冰箱全部销毁，借此机会向员工传递出了产品质量意识，质量是产品的生命所在，好的产品必须要有过硬的质量，由此提高了海尔对产品质量的重视程度，也为后来的名牌化战略拉开了帷幕。在这个时期，海尔实行全面质量管理，主抓产品质量，建立海尔名牌，并且获得了社会的广泛认可，取得了很多荣誉。例如在 1988 年，海尔冰箱以过硬的产品质量获得了中国电冰箱史上的第一枚金牌，后来又获得国家企业管理“金马奖”、“国家质量管理奖”，通过了美国 UL 认证，成功的将海尔产品的质量打造出名牌效应。

第二个阶段是 1991 年—1998 年。在这一阶段，海尔冰箱成功在上交所上市。这一时期，海尔以激活休克鱼的方式，向企业输出海尔的管理方式和企业文化，不断盘活被兼并企业，使得企业的规模和业务不断扩张。海尔通过激活休克鱼的方式，兼并了与电器业务相关的，并且经营不景气的企业，包括洗衣机厂、电熨斗厂及电视机厂等等，通过这种方式能够降低兼并成本，并且能够迅速的扩张自己的业务，扩大了企业多元化经营范围，也提高了企业规模，成功的推动了多元化经营战略的开展。

第三个阶段是 1998 年—2005 年。随着中国加入世界贸易组织，海尔开始走向国际化，并以市场链模式进行企业内部变革。在这一阶段，海尔逐渐在全球范围进行扩张，不断在海外建立工厂，在美国、欧洲和中东地区均建立了工厂，生产网络逐渐辐射全球。在 2000 年的全球冰箱品牌排名中，海尔冰箱和洗衣机分别位居全球第二和第三名，并且入选世界最具影响力的 100 个品牌。

第四个阶段是 2005 年—2012 年。网络技术飞速发展，海尔内部也提出人单合一的改革，海尔的国际化程度越来越高，开始走向全球化。2012 年，海尔完

成了对三洋电机在日本和东南亚的冰箱、洗衣机业务的收购业务，进一步扩张了海尔产品的销售网络，也实现了产品跨界文化的融合。之后又并购新西兰高端家电品牌斐雪派克，在俄罗斯建立了制造基地，整合美国通用电气家电业务，为企业转向全球化战略经营奠定了良好基础，成为了中国制造向外输出的模范，不仅极大程度提升了海尔在全球的品牌价值，也提高了中国制造在国际上的地位。

第五个阶段是 2012—2019。随着互联网技术的飞速发展，海尔在人单合一和小微创客的模式下，开始进行大刀阔斧的改革，开展企业平台化和员工创客化的改革。2015 年，在海尔的创业平台上，已经孵化出了 183 个小微创客，470 多个创业项目。在海尔平台上已经诞生了 1100 个创业项目，其中有 279 个投入市场，34 个进入盈利阶段，34 个项目现在市场估值已经超过 200 亿。成功的将海尔打造成为优质的创客平台，实现了客户、员工和企业的价值共赢。

表 3.1 企业发展历程

	1984-1991	1992-1998	1999-2005	2006-2012	2013-2019
外部环境	改革开放	邓小平南巡	加入WTO	网络技术发展	互联网时代到来
战略目标	名牌化	多元化	国际化	全球化	网络化
管理方式	全面质量管理	激活休克鱼	市场链模式	人单合一	小微创客
商业模式	效率式	整合式	整合式	新颖式	新颖式

资料来源：企业商业模式创新和高绩效系统构建的耦合机制——基于海尔的案例研究

### 3.3 海尔集团使命陈述

企业使命是指导企业经营的思想，是企业持续经营的灵魂，是企业存在的理由和目的，它指引着企业前进发展的方向，是推动企业不断发展的内在动力。企业使命对于企业具有重大意义，企业目标和企业战略需要根据企业使命进行制定，企业使命是企业目标和企业战略需要遵循的根本原则，通过企业目标和企业战略的实施有助于企业使命的达成，所以制定科学合理的企业目标和企业战略是完成企业使命的重要手段。

海尔的愿景和使命，是致力于成为行业主导、用户首选的第一竞争力的美好家居生活解决方案服务商。企业的愿景和目标并非一成不变，需要随着外部环境的变化和商业模式的变革而不断进行调整。海尔自成立以来一直为了实现企业愿

景而不断的努力奋斗，并在奋斗的过程中形成了几代的海尔精神，成为支持海尔不断前行的精神动力。

在 1984 年至 2005 年期间，海尔致力于打造企业品牌，在当时的时代环境下，海尔的愿景和企业精神带有明显的时代特征，这一时期的海尔主要围绕国内市场，打造出海尔品牌，扩大市场份额，提高品牌知名度，可以定义为“海尔中国制造”时代。形成了无私奉和追求卓越的海尔精神。海尔在一开始就十分重视用户需求和客户体验，把用户满意度作为企业提高经营水平的重要途径，也将满足用户需求，提升用户体验作为企业战略目标和企业组织文化，并在管理上创新出 OEC 管理模式。海尔始终践行顾客就是上帝，用户永远是对的理念，将产品质量看成是企业的生命，最大限度地激发员工创造力和潜能。

2005 年至 2016 年，这一时期的宏大愿景是海尔品牌美誉全球，可以定义为“海尔世界造”的时代。海尔进入了全球化战略阶段，随着互联网时代的到来，中国加入世贸组织给海尔的全球化发展带来了巨大的机会。海尔开始创新商业模式，实行人单合一的管理模式，对企业的组织结构进行调整，实行拟市场绩效和市场链模式，极大的激发了组织活力，提高了海尔产品全球化的进程。

2016 年至 2019 年，海尔已经实现了超越传统工业的发展目标，着力成为物联网时代的引领者成为了海尔当前的愿景使命和行动纲领。当互联网成为基础设施的时候，物联网已经到来，海尔抓住机遇开始行动，开始构建生态圈和平台组织。在人单合一理论指导下，海尔实行小微创客的运营模式，创客、小微主和平台主构成了一个小型的生态圈，实行员工创客化、企业平台化、用户个性化，将海尔打造成为优质的创客平台，实现了客户、员工和企业的价值共赢。

从海尔的战略目标的发展和集团使命陈述可以发现，海尔集团每一次战略变革都有其主要的特点，在每一次战略变革下都需要绩效管理方式的调整，为研究海尔战略性绩效管理提供了独特的研究视角，具有很好的研究价值和意义。

## 4 海尔集团战略目标的演进和战略地图

战略地图是用于战略分析的重要工具，通过将企业的战略目标分解到各个维度，分析各个维度之间的关系，然后描述企业各个维度的具体目标，进而绘制战略地图。通过战略地图的对战略目标的分解，进而有利于落实企业战略目标，也有利于分析不同企业战略下，各个维度的目标如何变化以适应企业目标，进而探索在不同战略下的企业绩效管理方式如何与企业战略相互结合，促进企业战略目标的实现。

### 4.1 企业战略目标的演进

#### (1) 名牌战略发展阶段（1984—1990）

在这一时期，中国经济相对短缺，冰箱市场供不应求，各大厂商竞相大力生产电冰箱，却不注重产品质量，市场上的冰箱良莠不齐。当时的海尔也是众多厂商中的一员，内部员工素质低，组织纪律涣散，制度建设不完善，产品生产也有诸多下瑕疵，直到“张瑞敏砸冰箱”事件发生之后，情况才有所改观。他主张不断提升员工的质量管理意识，提升产品质量，企业生产规模不能盲目扩张，如果不注重产品质量将会失去客户，给企业造成更加严重的损失。海尔确定了这一时期的发展战略，就是专注质量，打造品牌，建立名牌。从此开始整顿纪律，提高员工的素质和能力，加强内部制度建设。另一方面，实行全面的质量管理，严格把控产品质量，将质量第一的理念深深的理念在全公司推广，而且不断派员工外出学习，自主探索，提高整个生产人员技术能力，也为产品质量提供的国营的技术支撑。随后在 1989 年，经济不振，整个电冰箱市场疲软，电冰箱出现滞销，许多厂商均降价促销，但是海尔提价 12% 却仍然受到用户抢购，原因就在于海尔产品的质量得到广大用户的认可，在市场上有口皆碑，所以当整个市场萎靡的时候，海尔产品的销售仍然能够保持持续增长的趋势，源于海尔的质量管理，与这一时期的名牌化战略分不开。1988 年，海尔冰箱产品凭借着其超高的质量水平，获得了中国电冰箱史上的第一枚金牌，海尔冰箱一举成为中国冰箱行业的龙头，海尔冰箱也成为了脍炙人口的好产品。

## （2）多元化战略发展阶段（1991—1997）

1991 年开始，海尔正式进入多元化的战略发展阶段，在这一时期，人民的物质需要不断增长，消费结构也发生了很大的变化，消费的需求也随着经济的增长而不断增长。对于海尔来说，此时的电冰箱已经做到业内第一，相关的管理理念和内部制度已经较为健全，在电冰箱市场上再有所进步很难，竞争日益激烈，只发展单一产品对于海尔来说仍然有巨大的风险，为了平衡单一产品所带来的风险，海尔决定调整发展战略，通过发展其他相关电器业务，从产品单一化向多元化扩张，分散企业经营风险，海尔先后兼并了包括洗衣机和空调等电器在内的 18 家企业，迅速扩张了企业的经营业务范围，而海尔主要是通过技术合作的方式进行扩张，在电冰箱的生产上已经形成了可以移植的模式，所以海尔主要是输入管理理念和企业文化，在相关的领域中，与技术先进的企业展开合作，学习相关的技术。在人力资源和绩效管理方面，采用“三公并存，动态转换”，根据员工的水平对员工进行分类，并且不同水平的员工享受不同的待遇，而且根据工作的业绩和对企业的贡献进行动态的转换，提高了员工之间的竞争程度和竞争意识，调动了员工的工作积极性，促进企业快速成长。

## （3）国际化战略发展阶段（1998—2005）

国内市场饱和，家电产品创新度低，产品模仿严重，重复较高，缺乏优质的市场发展环境，市场产品低价恶性竞争，产品更新换代速度加快，质量已经不在满足于市场需求，创新和速度成为市场青睐的主要点。随着中国加入世界贸易组织，国内市场向全球开放，国外的家电巨头瞄准了广阔的中国市场，大量优质的家电产品开始涌入国内市场，中国家电品牌企业面临内忧外患的局面，国内的家电企业面临着强劲的对手，面临着生死存亡的境地，海尔必须实行改革，在改革开放的政策红利下，具有很大的发展机遇，国内国外具有广阔的市场空间，海尔决定及时调整发展战略，聚焦国际化发展，实现家电走出的战略目标，向优秀的企业学习先进的技术和管理经验，逐步缩短与外国大型企业的差距，建立自己的国际竞争力，拓宽了市场份额，缓解了企业发展窘境，促进了企业国际竞争力的提高，最终，海尔树立了响亮的国际品牌。

## （4）全球化战略发展阶段（2006—2012）

海尔的国际化战略无疑是成功的，然而随着经济的发展和科学技术的进步，家电行业市场日趋饱和，产能过剩的局面，竞争更加激烈，家电行业的利润率快速下降，行业红利消失，企业生产成本上升，海尔也面临着极大的竞争压力。这时的生产结构也在发生着变化，传统的 C2B 模式开始改变，消费者注重个性化的需求，简单的重复和制造不能满足消费者的需要。海尔通过对在这一时期的市场分析，及时调整发展战略，由原先的国际战略向全球化发展，但二者存在很大的区别，全球化战略完全实行本土化，在其他国家建立的工业园区全部聘用当地人，实行本土化设计、制造和营销，更加切合当地的文化风俗和习惯，有利于进一步融入当地市场，加快全球化进程。全球化战略是一次巨大的战略调整，他强调要将全球的资源为自己所用，整合全球的资源，在全球建立研发部，极大促进企业创新发展，在其他国家创建海尔品牌，“人单合一”的海尔模式开始推行，并取得了巨大的成就，海尔实现了全球化的发展战略，在全球拥有很强的竞争力。

#### （5）网络化战略发展阶段（2013—2019）

随着互联网技术的飞速发展，商业模式也发生着巨大的变革，传统的制造业开始向互联网企业转型，线下的实体经营店也开始向线上虚拟门店转型。海尔内部也逐渐出现的大企业病，员工的积极性和创造性不强，为了企业的生产发展，激励员工生产创新，海尔决定进行战略转型，由传统的家电制造行业转型为创客平台，深入推进互联网企业的发展，致力于打造互联网企业，从自我封闭到自我开放，实现资源共享，优势互补，进入网络化战略发展阶段。海尔内部实行员工创客化、企业平台化、用户个性化，不断放宽组织的边界，使得企业成为一种平台式的经营模式，能够实现跨界经营，并且将组织扁平化，消除金字塔型的结构，提高基层员工的决策权力，提高企业决策效率，对于顾客需要的产品，只要有需求就有生产，充分满足用户的需求，让用户参与产品的设计、营销和改进。通过不断的加强以用户为中心，重视基层员工的工作能力，提高企业的包容性能够实现客户、员工和企业的互利共赢。为了实现网络化的战略发展，海尔建立以用户为中心的生态圈，企业转变为平台提供者，员工转变为创业者，通过这种形式的转变彻底打破了传统的组织结构和劳资关系，更是极大的提高了员工的工作积极性和创造性，有利于推动企业的长远可持续发展。

### （6）生态品牌战略发展阶段（2019—至今）

2019年12月26日，海尔宣布进入物联网生态品牌新时代。现今，用户的需求越来越多样化和个性化，用户体验更加得到重视，随着人工智能的深入发展，万物互联的时代来临，海尔也开始实行“构建物联网生态品牌”的理念，打造生态品牌，实行生态品牌战略。如今，海尔产品已经实现了衣联网、水联网、血联网及疫苗网等物联网模式，得到了世界权威机构认可，未来还将深入发展。

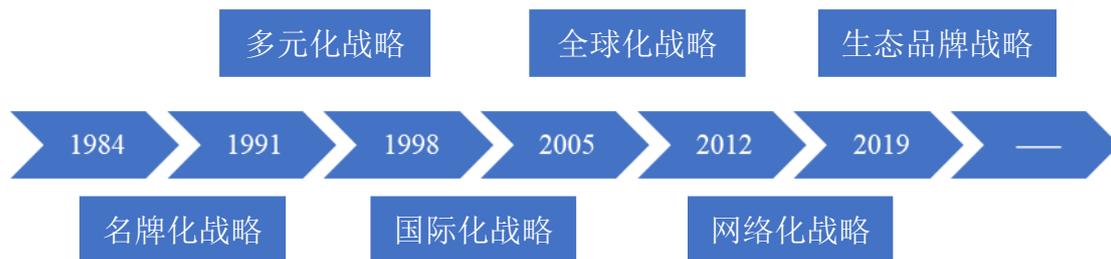


图 4.1 战略发展阶段

## 4.2 海尔集团的战略地图

战略地图是有效分解企业战略目标的工具，通过战略地图能够有效的将企业财务、客户、内部流程和学习与成长等四个维度之间的因果关系联系起来，将企业的战略目标分解到各个维度，从而有利于战略目标的落地实施。企业的最终目标是实现企业价值最大化，通过战略地图将企业价值最大化的目标进行分解到各个维度，但是海尔的企业战略经历了多个发展阶段，在每一个阶段是不一样的，其对应的战略地图也是不一样的，在每一个阶段侧重点不一样。

### （1）财务维度

财务维度，是度量企业经营目标完成程度的指标，也是最容易通过指标进行量化的维度，企业价值最大化作为企业的最终目标，财务维度是最能体现企业战略的一个层面，度量了企业战略的实施成效，海尔的财务维度主要包括提高净利润和生产率两个重要方面。但是在企业不同生命周期、不同规模和不同发展阶段及长期和短期都有不同的财务目标，需要通过达成企业各个阶段的财务目标，才能推动企业长期财务目标的实现。海尔是家电的生产和销售商，利润最大化的目标可以分解为提高净利润和生产率两个重要维度，而净利润的提高则依赖于企业

提高企业家电产品的销售收入，而销售收入的提高则需要扩大销售量或者提高产品价格；提高企业生产率则需要进一步改善成本结构，进一步降低企业产品的生产成本、物流成本和仓储成本等，而降低企业的成本需要提高企业资产利用率，企业财务维度目标的实现在很大程度上又依赖于客户价值主张的实现。

### （2）在客户层面

客户是企业获取收入和价值增长的源泉，客户层面的基础是客户价值主张，也就是关注客户的需求和主张，并有针对性的采取行动，获得用户的满意度和忠诚度，进而提高产品的市场份额，为企业获得更高收益。

海尔选择提高产品质量，打造企业品牌，随着居民生活水平的提高，人们对于产品质量愈发关注，建立良好的企业品牌有利于占领国内市场，打开海外市场。提高服务质量，从售前咨询到售后环节都做到优质服务，能够让顾客感受到购物的舒适感，提高用户的忠诚度和满意度。海尔的产品大多都是大型商场销售，自己建立的专营店比较少，因此要与它们建立良好的合作关系，与合作伙伴保持良好的关系。海尔注重产品差异化，随着人们消费水平的提高，人们越来越关注个性化需求，提供个性化产品，满足用户的个性化需求，解决用户的痛点是提高客户忠诚度的重要途径。典型的战略就是“人单合一”，员工需要深入市场，对接消费者，了解消费者的偏好，这一战略使海尔的对客户需求有了精准的掌握。

### （3）内部流程维度

内部流程是推动企业持续发展重要保障，是企业实现创造价值过程的直接体现，关注如何提高企业的经营效率、组织内部的运营效率，也就是如何将战略目标一步一步实现的过程，通过高效协调的内部流程推动企业价值的价值创造。企业首先要了解客户需求，并设计运营流程，通过价值链满足顾客需求，提升企业财务水平和内部运营效率。

一是在运营管理流程中海尔需要关注产品的供应链、销售渠道、库存管理、运营成本等等方面。海尔利用现代信息技术在企业内部建立了物流信息高速平台，从而推动了海尔物流管理的信息化建设，成功打造了海尔的现代物流体系，构建了稳定可靠的供应链。通过现代物流体系的建设，减少企业的采购成本、仓储成本、周转成本和物流成本，实现物流、商流和资金流的有机结合，有助于海

尔获取新的竞争优势。二是在客户流程管理需要关注如何选择、获取和维持目标客户群体。选择合适的目标客户是促进产品销售和增加业务利润的重要手段，在选择客户的时候，要进行充分市场分析和调研，了解潜在的市场需求和用户需求，进行开发新产品，获取用户，占领市场份额。同时也要注意开发新产品的风险问题，做好相关的保障应急措施。当获取用户之后，需要进一步的维持目标客户，需要及时进行信息的沟通和反馈，对产品的销售、成本和利润情况进行分析，如果出现亏损或者不符合市场需求要及时进行整改和调整，并积极获取客户的反馈，为改进工作提供依据，也进一步的维系现有客户群体。三是在创新流程需要加大对新产品的研发投入力度，及时与用户深度沟通，了解用户需求，加快研发新产品迎合用户需求，另外也要及时开发并及时上市新产品，主动创造需求。海尔一直注重企业技术创新，努力提高创新能力，不断推出创新产品，取得了很大的成就。海尔企业研发投入金额和研发人员比例逐年增长，一直是不断增长的状态。创新是推动企业进步的重要动力，通过不断的更新产品和技术，获得市场用户的青睐，提高产品的市场份额，实现财务的可持续增长。四是在法规和社会流程需要做到保护环境、提高安全生产水平和遵守法律法规。海尔积极履行社会责任，将绿色、环保、低碳等生活理念融入到企业文化和产品中来，生产出了诸多的绿色环保产品，节约了大量的社会资源，同时也保护了环境。海尔也一直关注公益事业的发展，积极进行社会慈善捐赠、对口支援、扶贫救灾等，为社会做出了重要贡献，也成功的塑造了企业品牌，获得了社会的广泛认可。

#### （4）学习与成长维度

学习与成长层面也就是企业人力资源层面，为企业的发展提供基础性支持，是推动企业持续健康发展的根本动力。学习与成长层面强调要对企业组织本身以及企业员工进行投资，注重对企业未来成长的规划和长远利益的考量，摒弃短期利润的思维模式，减少仅仅依靠传统固定资产回报的投资，要想获得长远和可持续发展目标，达成企业战略，就必须要对企业人力资本进行投资，提高员工和组织的学习成长能力。学习与成长层面主要包括组织资本、信息资本以及人力资本。

一是组织资本，海尔一直十分重视企业文化的建设和培养，经过多年的发展，海尔也逐渐形成了属于自己的企业文化，进一步推动了海尔的高速发展，海尔一

直在宣传自身的企业文化，海尔文化贯穿海尔一切工作的始终，形成了一系列诸如质量意识、服务意识和品牌意识等在内的价值观，深入员工的内心，形成了重要的企业文化，始终激励着海尔人不断创新发展。在团队建设方面，海尔十分重视人才的引进，秉承能力主义、不惟学历、不惟关系、公平竞争，努力提高人力资本水平，充分利用企业人力资源，使人尽其才，物尽其用，极大提高了企业人力资本的利用效率。海尔建立了海尔大学，对自身的员工进行技能培训和再教育，通过一系列的相关培训，不断提高员工的工作能力和水平，推动员工的进步与发展，进而也提高了企业的人力资本水平，有利于企业的长远发展。二是信息资本，在完善信息系统建设方面，海尔早在 90 年代初就开始了信息化的建设，使信息能更加迅速和准确的在企业中进行传递，减少业务流程的阻碍和信息传递的失真，提高员工工作效率。在企业发展的过程中，海尔一直在进行绩效管理变革从而更好的激励员工工作，从岗位工资到绩效工资，从企业付薪到用户付薪，都是成功的绩效管理变革，极大的激励了海尔员工的工作积极性，也逐渐形成了适合海尔战略目标的绩效管理体系。三是人力资本，一是引进人才，海尔始终注重研发创新，科技人员对于企业发展至关重要，海尔十分注重人才的引进，在企业招聘的员工中，引进了更多的高学历和高技术人才，为企业提供更加先进的管理经验和科研技术。通过一整套流程和多种形式的培训，海尔员工的整体素质有较大的提高，员工的工作技能和水平也得到了很大的提升。海尔把员工当作是海尔企业的每一个细胞进行培养，不断提高员工的素质和工作能力，同时也提高员工的归属感，在组织战略上达成了理念上的共识，有利于培养员工的忠诚度，促进企业的长远发展。

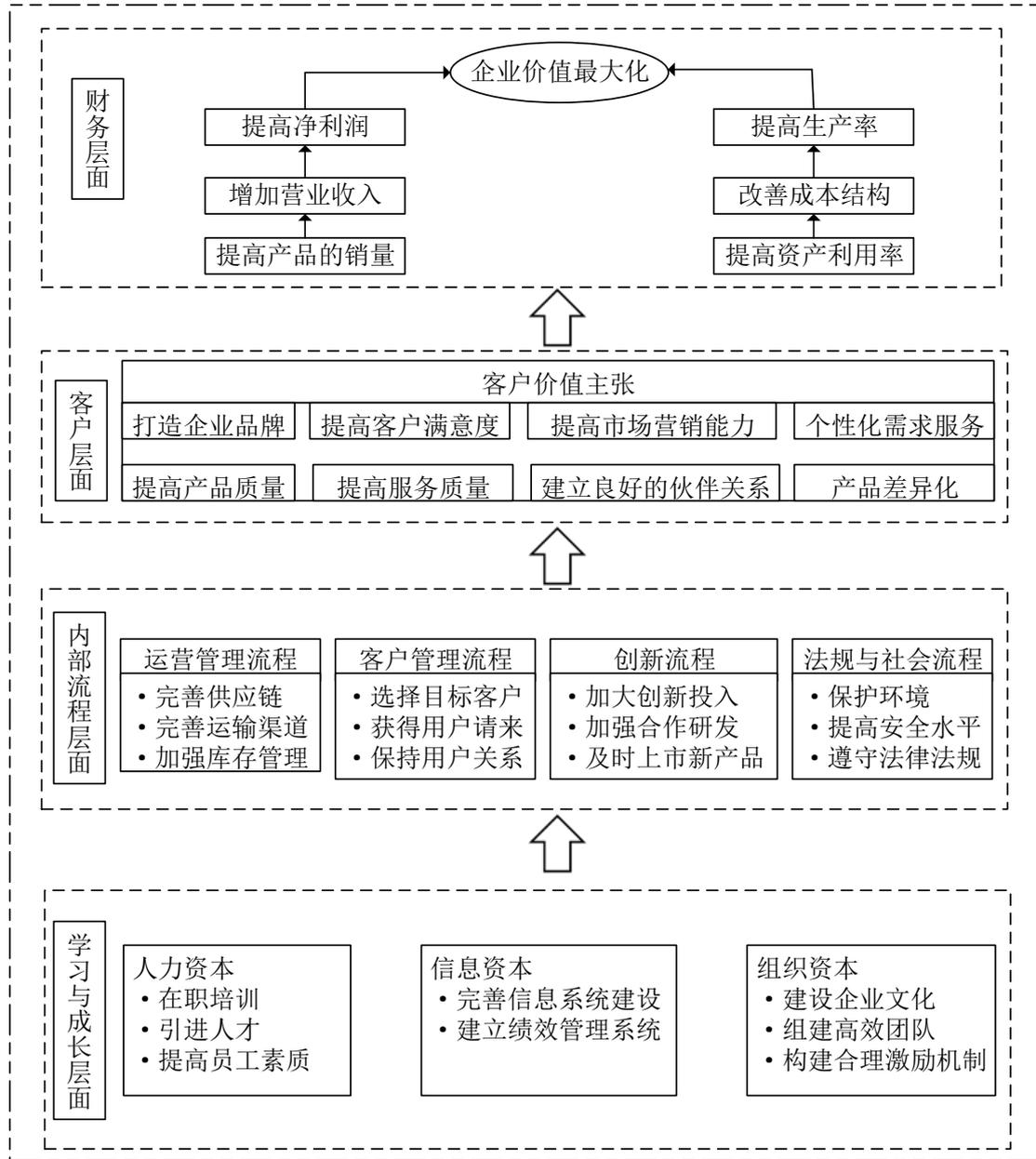


图 4.2 战略地图

### 4.3 海尔集团战略地图与战略性绩效管理

企业战略一种宏观性和长期性的战略目标，是指引企业发展的纲领，是引领企业生产经营的核心，也是对未来企业经营水平的期望，通过企业战略目标指引企业的发展方向，提升企业的核心竞争力。战略地图是对企业战略的直观反映，能够有效分解战略目标，并将企业与其他要素之间的因果联系清晰的展示出来，将企业战略与企业各层级紧密结合。战略性绩效管理是以企业战略目标为依托，通过战略目标指引绩效管理的方向，驱动企业绩效管理，将战略目标与绩效管理

有机结合,进而提升绩效管理与企业战略之间的联系,进而提升组织的整体绩效。战略性绩效管理关注企业的长期绩效和战略目标的达成,注重绩效管理和企业战略的一体化,通过二者之间的相互作用、相互影响,提高企业的发展水平,保持持续的竞争优势,也推动企业战略目标的达成。

面对激烈的市场竞争环境,企业战略的指导性作用非常重要,明确企业的战略目标才能正确的指引企业前进的方向,确保企业战略执行到位,推动企业战略的落地实施才能提高企业的核心竞争力,推动企业的长远发展。通过实施以战略为基础的绩效管理更好的提高组织绩效,进而提升企业的竞争力,最终实现企业的战略目标。绩效管理同样需要将企业战略目标进一步分解,划分为一个个易于达成的小目标,分解给企业各个部门和员工,通过战略目标的分解和落实,并帮助和激励员工与部门提高绩效水平,从而推动企业战略目标的实现。

通过战略地图,将海尔的战略目标具体划分为财务、客户、内部流程、学习成长等四个维度,然后进一步划分为相应的具体指标,为战略目标的达成提供具体评价标准。企业需要根据不同的内外部环境,调整自身的战略,也需要调整企业的发展方向和具体策略,以便支持新的战略目标的实现,另外也要根据调整的战略目标采取不同的绩效管理方式,根据企业战略与分解的具体战略目标,建立科学规范的绩效管理体系,进行绩效考核与评价,从而推动企业战略的达成。

海尔各个阶段的战略目标各不相同,所以在各个阶段的组织形式和绩效管理重点也有所不同,但是共同的特点是都把战略放在其变化和管理过程的核心地位,将促进企业战略目标达成的各个因素联系起来。通过战略地图对战略目标的分解,对后文分析不同战略目标下的绩效管理方式奠定基础,通过不同指标的分解,便于企业采取对应的措施,进行管理评价。

战略性绩效管理需要以企业战略为导向,根据企业的实际发展战略形成绩效管理的模式,依据战略地图制定绩效管理体系,基于战略地图的导向,对战略性绩效管理形成调节和管理,形成相互循环的绩效管理系统。战略地图在战略性绩效管理中的作用是指引企业形成适合企业的绩效管理模式,起到重要的导向作用,是将企业战略和绩效管理结合起来的有效手段。

## 5 海尔战略性绩效管理的应用

随着海尔战略目标的演进，海尔的绩效管理方式也随之而改变，在梳理海尔战略目标的变革，绘制海尔战略地图之后，本文进一步探讨战略性绩效管理在海尔集团的具体实施内容。

### 5.1 名牌化战略下的绩效管理

#### (1) 绩效管理变革的原因

战略创新是企业应对环境变化的方向选择，组织变革则是企业通过内部调整的基因变异。海尔在每一个阶段都是企业战略、组织结构、商业模式和绩效管理方式的共同变革，绩效管理随着企业的发展不断的进行变化，是企业内部环境和时代的共同选择。

在名牌化和多元化阶段，企业内部的组织结构和绩效管理方式差别不大，因此放在一起进行讨论。在海尔名牌化和多元化战略阶段，企业战略目标是实现名牌化战略和多元化战略，在财务角度的目标主要是扩展公司业务，提高企业的营业收入。在客户角度的目标主要是提高产品质量，打造企业品牌，获得用户的忠诚度和满意度。在内部流程角度的目标主要是降低生产成本，扩大销售渠道，获取目标客户。在学习与成长角度的目标主要是提高员工的素质，规范企业制度，建立合理的绩效激励。

这一阶段是海尔逐渐开始发展的阶段，企业的内部组织结构是传统的科层制，是领导和岗位决定员工薪酬的模式，为了推动企业战略的达成，就必须进行改革，提高员工的生产积极性和质量意识，提高企业内部薪酬的公平性。

#### (2) 绩效管理变革的内容

一是 6S 管理法。海尔首先需要对员工的工作行为进行规范，对组织纪律和企业制度不断进行完善，海尔采用的 6S 管理法对员工的日常工作进行考核和规范，对每个方面下设多重指标，纳入考核范围之内，对员工的工作行为规范进行打分评价，并作为工作考核的一个方面。

6S 管理法能够为企业塑造一个整洁的工作环境和安全生产的环境，提升企业形象，提高企业的生产效率。通过规范化的管理，进一步规范员工的行为，提高员工的工作技能和整体素质，从而能够提高内部管理的规范性，提高员工的质量意识和工作积极性，提高组织的运行效率。通过 6S 管理法对员工的行为进行规范，然后逐渐上升到制度和管理体系的层次，进行长期的贯彻实施，提高内部管理水平，进一步规范员工行为，完善企业内部治理。

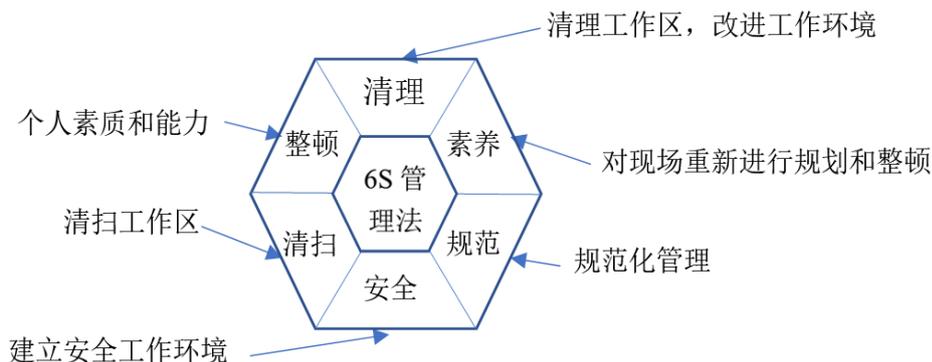


图 5.1 6S 管理法

二是产品质量考核。海尔对于产品质量问题十分重视，在企业内部注重提高产品质量，推动企业品牌的建设，这成为海尔内部最为重要的关注点。在实践中加大对于产品质量的考核，员工的绩效考核会与产品质量挂钩，引导产品质量体系的建立健全。以产品质量作为产品的生命线和生产的导向，提高员工生产的质量意识，不断推动产品质量的提高。工资理念由“同岗同酬”转变为“同效同酬”，就是每一个岗位都是一样的，重点在于员工在岗位上所创造出的价值，价值大小才是进行工资分配的重要参照点，而价值主要体现在产品的质量。海尔建立“质量价值券”的考核制度，对于产品生产中存在的各种问题进行总结，归纳为质量手册，并对出现的问题进行必要的检查。如果质量检查员在产品检测的时候，发现了产品的质量问题的话则会对当事人进行扣分，员工互检发现问题之后，会对发现产品问题的员工进行奖励，对产品有问题的员工进行处罚。

三是 OEC 管理法。海尔根据实际情况制定了十分具有特色的方法，对绩效进行量化。OEC 管理法，其内容是每天的工作每天完成，每天的工作要清理并

有所提高。通过 OEC 管理一方面有利于强化员工管理，提高员工的工作素质，另一方面，有利于提高工作效率，推动企业目标的实现。这种绩效管理方式不仅仅是为了考核而考核，主要目的在于发现问题并解决问题，在最短的时间内能够将问题解决，避免造成更大的隐患。在企业内部有一个日清栏，上面有部门主管对每个员工的表扬和批评，将员工做的好的和不好的地方都张贴出来，员工自己对照自身进行改正，其他员工也能引以为鉴。这些批评和表扬与员工的工资直接紧密联系在一起，在每月的工资单上能够得到体现，所以员工做得越好，工资就越高，能够很好的激励员工的成长。

### （3）绩效管理变革的意义

第一，通过转向产品价值为重点考核的绩效管理方式，能够不断强化员工的质量意识，督促员工不断提高产品质量，发现问题立即整改，能够推动产品质量的提高，使次品较少的生产出来流入市场，对于塑造产品品牌有很好的作用，有利于推动企业名牌化战略的达成。

第二，有利于建立健全标准的生产经营管理制度，完善严格的质量监督机制，规范企业制度，为企业的日常生产经营提供制度保障，推动企业生产活动的有序进行，提高组织的运行效率。有利于将严格的产品质量控制和精益求精的企业文化灌输到员工心中，通过文化制度深入影响员工行为，进而能够不断完善内部组织制度，提高组织资源利用效率。

第三，通过对企业各类员工和不同岗位实行不同的考核方式，根据不同的员工和不同的产品种类进行考核，有利于吸引、遴选和挽留各种类型的人才，由此为企业多元化经营提供人才支撑。同样也有利于促使员工在各个岗位各司其职，各尽其能，发挥出自己的能力和潜力，进一步提高员工工作的积极性，激发员工工作的创造性，使得员工形成内在的自我激励意识，推动经营状况和组织绩效的提高，进而推动多元化战略目标的达成。

## 5.2 多元化战略下的绩效管理

### （1）绩效管理变革的原因

在这一时期，海尔的名牌化阶段已经实现，海尔冰箱已经做到了行业第一的位置，而且国内的冰箱市场也趋于饱和，仅仅依靠单一冰箱产品的销售具有很大经营的风险，为了降低企业的经营风险，海尔需要调整发展战略，扩大企业的经营范围和产品种类，进一步分散企业的经营风险。由此，海尔制定了多元化战略目标。

企业战略目标是实现多元化战略，在财务角度的目标主要是扩展公司业务，扩大产品种类，进一步提高企业的营业收入，扩大收入来源。在客户角度的目标主要是保持产品质量，持续获得用户的忠诚度和满意度。在内部流程角度的目标主要是加大产品的研发创新力度，及时的上市新产品，获取多种产品的潜在目标客户。在学习与成长角度的目标主要是吸引多元化的人才，为多元化经营提供人才保障与支持，进一步完善绩效激励方式，对不同部门、不同员工制定合理的绩效激励机制。

## （2）绩效管理变革的内容

“三公并存，动态转化”。三公是指公平、公正和公开的考核规则，公平是指对于所有员工都是平等对待，不走后门，不搞关系。公正是指员工的奖惩升迁必须要在公正严明的制度规则下进行公平的竞争。公开是指所有员工的薪酬计算都是可量化的，公开透明的。三公是员工绩效考核的基本原则，为绩效管理的实施奠定了坚实的基础，有利于提高全体员工的积极性，激励员工努力工作。动态转化，海尔将员工分为不同的等级，分别是优秀合格和试用工三种，不同类型的员工对应不同的待遇，动态转换就是员工的等级根据其创造的绩效水平在三种等级之间进行转换。业绩越好的员工则能够转换为等级越高的员工，但是，业绩不好的员工则会降低等级。通过规范考核原则，让员工感受到考核的公平公正，增加对企业的信任感，体会到自身努力的意义所在，有效提高了员工工作的积极性。

在企业多元化战略阶段，企业需要开展多种业务，企业经营的主要方向从专业化向多元化调整，发展其他电器。所以企业的工作部门需要扩大，员工的种类需要增加，例如生产员工、营销员工、研发员工和辅助员工等等。而且随着企业规模的扩大，产业分工更细，对于各个阶段的员工表现也需要有更多的对应考核，由此，需要因地制宜指定不同类型的绩效管理模式。

在 6S 管理法、质量考核和 OEC 管理的基础上,对于增加的各类员工和不同岗位实行不同的考核,其业绩考核根据不同的员工和不同的产品种类进行选择,其薪酬制度达到了 13 种类型,实行分层、分类的考核模式,例如生产员工实行计件工资,营销人员实行的是提升工资,辅助人员是薪点工资。不同的岗位为企业创造不同的价值,因此不同的岗位需要进行不同的考核标准,这有利于职位和能力相匹配,提高人力资源的利用效率,同样也有利于提高员工的竞争意识,激发员工提升自我价值的信念。

### (3) 绩效管理变革的意义

第一,通过动态转化的考核机制,使得员工有了充分的紧张感和奋斗感,三公并存的原则也给予了员工充分的保障,不用担心考核过程的不公正问题,极大的激发了员工努力工作的积极性。能者居上的考核理念也为企业成功筛选出值得大力培养的人才,为企业的业务扩张和规模扩大的发展提供重要的支撑。

第二,通过对不同岗位的员工实行分层和分类的考核制度,有利于进一步区分员工的价值创造大小,形成鼓励员工积极创造价值的激励模式,有利于企业培养和留住多种类型的人才,为企业实现多元化战略起到了积极作用。

## 5.3 国际化战略下的绩效管理

### (1) 绩效管理变革的原因

随着中国加入世界贸易组织,中国与全球经济接轨,加大对外开放程度,积极参与国际贸易,诸多外国家电产品开始进入中国市场,面对本来已经饱和的国内市场,又受到强烈的外企冲击,国内的家电市场竞争更加残酷。结合国内外发展形势和企业自身情况,海尔决定实行国际化战略,为了深入推动国际化战略的实施,海尔全面推行市场链模式,积极推动企业员工素质和管理模式与国际接轨。

在国际化战略阶段下,企业战略目标是实现国际化战略,财务目标是提高企业的海外市场份额和营业收入。客户角度的目标主要是提升企业的国际知名度,打造国际知名品牌,获得海外用户的认可,与海外合作商保持良好的合作关系。在内部流程角度的目标主要是优化供应链管理,扩大海外销售渠道,获取海外客

户，遵守法律法规。在学习与成长角度的目标主要是提高员工的素质和能力，引进核心人才，完善信息系统的建设，组建高效的国际团队，建设和发扬企业文化。

海尔之前的绩效管理依赖于 OEC，绩效关注与任务绩效和岗位绩效，倾向于过程而并非结果，与市场绩效也相去甚远，难以让员工感受到市场的压力和挑战。随着海尔的发展越来越快，企业内部组织结构越来越大，大企业病显现，科层制带来的弊端已经暴露无遗，员工人浮于事，部门各自为政，同效同酬的业绩考核方式对于员工的激励作用逐渐淡化。而且市场上的家电品牌越来越多，并且良莠不齐，市场需求逐渐饱和。海尔通过市场链模式，希望员工能够找到自己的内部市场（企业内部的上下游交易），提高员工的积极性，优化绩效管理。

## （2）绩效管理变革的内容

市场链的基本原理是，将企业内部的各个部门看作是市场中的上下游企业，产品从采购原材料到最终的销售链条，每一个节点都是按照市场企业中的运行模式来进行，这样在企业内部的产品生产也就形成了一个内部的市场交易，每一个产品的生产过程都看作是市场的交易过程，那么每一个员工都是一个市场的交易主体和结算主体，整个产品的价值链就构成了整个市场的交易。例如，对于产品生产者而言，产品检测员就是他的顾客，对于销售人员来说，售后服务人员则是他的顾客。市场链将企业内部的各个业务单元变成市场交易主体，每一位员工都深入的接触市场，直接参与市场经营与竞争，这样直接打破了传统的职能管理，加强了企业内部的竞争力和员工的积极性。

市场链模式下的绩效考核方式。通过市场链这种方式重组组织结构，使得绩效管理的方式也发生了深刻变革。市场链模式将绩效管理从任务绩效转向市场绩效，颠覆了传统的岗位绩效，由以前的岗位薪酬模式转变为拟市场薪酬模式，员工价值体现由岗位逐渐转变为市场。其内部的绩效考核的导向主要有个人评价、即时评价、量化评价、公开评价、和正负评价多种评价角度构成。在前期，员工的工资由基础贡献和经营损益两大方面构成，基础贡献仍然带有岗位绩效的痕迹，仍然是按照不同的岗位，实行不同的绩效考核。而经营损益则超越了岗位工资的模式，将每个员工都当成是一个公司来结算，其中的损失是指员工占用资产并未及时变现的而带来的成本费用，增值部分是指超过了交付标准之外的增值

额。在基础贡献中的工资仍然由岗位决定，未能完全实现绩效化，而且经营损益也未能完全实行市场化结算，其中的价格计算方式不准确，定价很难确定，在很大程度上还是依赖领导定价，在实行的过程中仍然存在诸多问题。

所以在后期，海尔对一些核心人员开始推行个人 SBU，员工自己成为一个独立的经营主体，海尔认为企业的国际化战略能否成功，依赖于每一个海尔人的国际化，只有海尔员工都国际化才能促进海尔集团的国际化。每一个 SBU 要努力满足用户需求，做好自己的服务和产品，自己承担盈利与亏损，通过自己的经营绩效来满足用户的需求，获取用户的认可和市场报酬。对绩效管理采取拟市场化的模式，让企业员工更加关注为企业带来的价值增值，不仅提高了绩效考核的科学性，而且大大提高了员工工作的积极性。

企业为每一个 SUB 设计了一张 SBU 损益兑现表，能够详细记录个人每天的投入成本、资源占用、价值产出和利润等情况，便于管理和考核。还为员工设定一个目标，并将工作目标全部进行货币量化，能够直接计算出工资数额，提倡不能进行货币结算的劳动是没有价值的，将满足用户的需求作为员工的价值取向，从而用市场链的工资来激励员工。

### （3）绩效管理变革的意义

第一，推动员工工作观念由被动转向主动，从被动执行任务到主动创造价值，促使员工形成主人翁意识，能够逐渐培养起作为领导的特质和老板的经营思维，促进员工能力和素质的提高。将企业目标分解给每个员工，通过员工个人目标的实现进而促进企业目标的实现，通过员工个人价值的达成推动企业价值的提升，通过提高员工的自主性和积极性，努力达成个人目标，对企业的发展贡献出自己的力量，实现企业战略的有效落地实施。

第二，市场化的考核方式，员工的个人报酬与 SUB 经营绩效挂钩，使得员工要时时关注市场环境，主动获取市场信息，极大的提高了应对市场环境变化的速度，同时推动 SBU 经营成果的提高。有利于提高员工主动工作的能力和意识，树立更强的竞争观念，激励员工主动创新，努力提高市场绩效，降低成本和费用，在组织内部能够形成互相竞争的氛围，提高企业经营运转的活力，让员工能够深

入市场，融入市场，让每一个员工都能与国际接轨，从而有效推动企业战略目标的实现。

第三，有利于绩效考核的科学化和公平化，SBU 经营机制是将员工经营效果和考核指标相挂钩，公开透明。打破了以前多劳多得的分配机制，改变了原来的以收入作为考核的机制，形成了一种按照实际经营效果来兑换报酬的分配机制，将员工的利益与企业的利益仅仅的绑在一起，同样也使得企业和员工共同承担风险，也进一步降低了企业的营运风险。

## 5.4 全球化战略下的绩效管理

### (1) 绩效管理变革的原因

随着生产技术的进步和消费水平的提高，家电行业市场日趋饱和，同质化的商品充斥市场，消费者不再为此买单。消费者越来越注重个性化的需求，随着信息技术的飞速发展，互联网时代到来为企业开展更多的经营方式打开了大门，生产链和供应链也因此发生了巨大的变革，市场之间的竞争也愈发激烈，海尔通过对在这一时期的市场分析，及时调整发展战略，由原先的国际战略向全球化发展。

在全球化战略阶段下，企业战略目标是实现全球化战略，在财务角度的目标主要是提高企业的全球市场份额和营业收入。在客户角度的目标主要是提升企业的全球知名度，打造全球知名品牌，获得更多海外用户的认可。在内部流程角度的目标主要是优化供应链管理，扩大海外销售渠道，获取海外客户，维持用户的忠诚度，遵守法律法规。在学习与成长角度的目标主要是提高员工的素质和能力，引进核心人才，完善信息系统的建设，建设和发扬企业文化。

海尔的国际化战略是立足国内，整合国内资源，向世界辐射；而全球化战略则是整合世界范围的资源，在世界范围内打造品牌，如何整合世界范围的资源是实行全球化最为关键的部分。在海尔企业内部，张瑞敏提出了创造资源，人还是作为最主要和关键的因素，他认为到全球创牌的难度相当之大，有效的解决方式是努力提高人力资本水平，明确每个人在全球市场中的位置和目标，然后努力实现它，这样也能成为一种创造资源的方式，改变个人的价值创造方式是推动战略目标实现的重要途径。

在之前的拟市场化绩效中，员工的绩效由基础贡献和经营损益组成，其中的基础贡献仍然还是以岗定薪，带有很强的计划性。经营损益已经开始跳出岗位薪酬的范畴，将个人看作一个经营体来核算，但是对于其中的损益难以准确计量，也很难将企业和员工之间的准确损益分离，计量方式不够精确，使得这样的核算仍然存在很大的问题。在拟市场化的绩效考核中，市场链的上下游定价不够清楚，核算不够准确，而且各个部门仍然是基于自己的分工，各自为战，无法确认部门和员工的贡献，各个部门的贡献也没有完全的链接到市场成果上，绩效也没有达到市场绩效的程度。

市场链模式就是强调激活员工的个体活力，但是它不能和全球战略紧密的联系起来，虽然它强调与市场紧密结合，但是没有做到真正的市场化，在市场链和SUB的基础上，张瑞敏再次提出“人单合一”的新理念，让员工带领资源，紧跟市场，为用户创造价值。最大程度激活员工，优化资源配置，创造出更多的资源，海尔进入了自主经营体的时代。

## （2）绩效管理变革的内容

海尔以前的组织结构是金字塔型的管理模式，企业的管理者位于金字塔的顶端，最底层是员工，整个组织结构遵循严格的管理流程。基层员工能够掌握市场一手信息，但是缺乏决策和资源的调配权，而领导远离市场中心，却牢牢把握决策权，使得企业的经营管理效率低下，组织内的交易成本过高。现在的组织结构转变为倒三角，员工在最上面直接面对客户，拥有更多的决策权，领导转变为资源提供者。所以由最为了解市场需求的员工组成组织经营体，对用户的需求进行响应，在用户需求推动下开展组织决策，在这个过程中，员工具有很大的决策权，从而能够更快的抓住用户需求，解决用户需求。

战略损益表也被称为宙斯模型，第一象限是用户价值，需要明确三个问题，用户是谁，为用户创造什么价值，能分享什么价值，能否算赢。在这几个问题的指引下，进行战略的分析，明确战略方向和目标，进行资源预算工作。传统损益表事后分析，而战略损益表是事前分析，主要在于分析为了达成所定目标需要开展怎样的工作，做好事前规划。

第二象限是人力资源。特指自主经营体，一共分为了三级自主经营体，各司其职。一级经营体主要寻找和满足客户需求并积极创造客户需求，为用户创造价值；二级经营体主要为一级经营体的发展提供资源支持；三级经营体负责协调组织结构的正常运转，并积极寻找新的发展机会。

第三象限是流程。是指企业为了实现用户价值创造需要开展具体的计划流程和工作方法，并根据业务范围和行动计划做好预算编制，根据日清工具来保证计划的落地实施，在一周的工作结束后，需要对每个员工的工作情况进行绩效评价，根据评估的最终结果，对相应的预算计划进行调整。

第四象限是闭环优化。是通过人单酬的最终结果来形成纠偏机制，通过最终的结果来反思前面的流程是否出现了问题，例如：是否是用户价值定位出现问题？自主经营体没有解决好用户需求？是否整个流程出现了问题？通过分析预算目标之间的差距，发现问题并制定改进方案，推动自主经营体的不断进步，也推动整个企业的进步和发展。

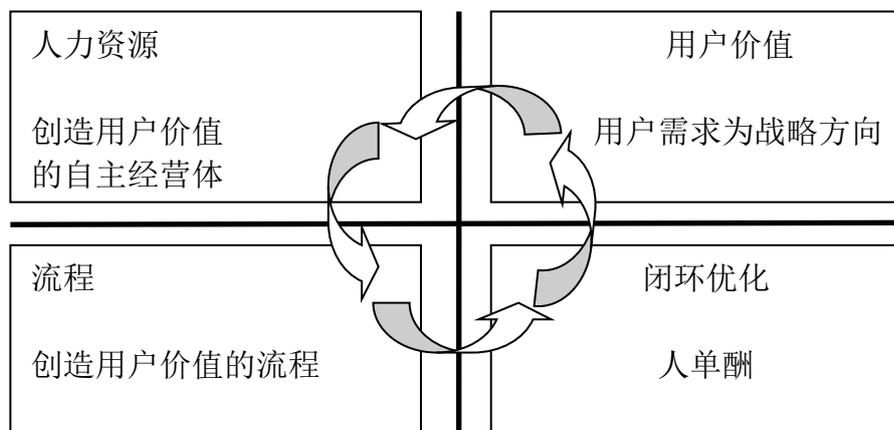


图 5.2 战略损益表

日清表的链接战略损益表和人单酬表，往上承接战略的分解，往下作为个人报酬考核的依据，将这两张表有机结合起来。通过推动员工落实行动计划进一步推动自主经营体的发展，对自主经营体的日常工作进行考核，并不断的纠正差错。员工根据自己每天的工作任务完成情况填写日清表，对照事前的任务目标寻找差距，并做好日后的改进措施。通过日清表能够看到自主经营体在发展过程中的工

作开展是不是有利于为用户创造价值。也有利于帮助寻找员工的工作问题和预定目标之间的差距,能够激励员工不断提高自身能力,推动自主经营体的不断发展,推动战略目标的实现。通过不断提升工作效率和工作质量,能够进一步推进自主经营体的发展,能够解决用户的需求,促进工作的完成,进而有利于绩效的达成和业绩的增长,实现用户与员工价值双赢。

人单酬是对自主经营体和员工工作绩效的直接反映,单是计算报酬的依据,也就是为用户的价值创造和自己的薪酬合一,是一个经营成果的股份机制。人单酬表主要包括资源账户,薪酬账户,反映了自主经营体和员工的工作绩效,体现了自主经营体和员工为用户创造价值的情况,是进行报酬分配的依据,也完全体现了自主经营,自负盈亏的理念。人单酬表根据业绩的完成情况和组织所定的目标来计算总薪酬,员工的报酬根据其为用户创造的价值来计算,经营体创造的价值越大,可供分配的资源也愈多,个人对用户价值创造越大,其报酬也分配的更多,有利于推动员工工作积极性的提高。

在市场链模式中,虽然是以业绩作为考核标准,但是还是有许多漏洞,员工出现更改相关数据和粉饰业绩的行为,仅仅以业绩为标准很难将员工的绩效公平公正的量化出来。而且在很大程度上仍然没有打破科层制带来的限制。

### (3) 绩效管理变革的意义

第一,在自主经营体时代,员工的薪酬全部变成彻底的浮动薪酬,员工的薪酬不再是根据岗位和任务进行分配,而是根据单进行分配,与战略损益表相互挂钩,使得薪酬分配的机制更加灵活,也极大的激发了组织的生产积极性。

第二,每个自主经营的考核是根据单的完成质量进行的,每个员工的价值创造不同,其薪酬也自然不同,也完全体现了薪酬由价值创造进行驱动的原则。只有真正的为用户创造了价值,产生了实际的市场绩效才能算是经营成果,才能参与成果分配,极大的激发组织的效能,提高了组织的生产效率。

## 5.5 网络化战略下的绩效管理

### (1) 绩效管理变革的原因

互联网技术的飞速发展和商业模式的巨大的变革,使得传统线下的制造业面临发展停滞不前的窘境,为促进企业的进一步发展,激励员工生产创新,海尔决定进行战略转型,进入网络化战略发展阶段,由传统的家电制造行业向互联网企业转型,着力打造创客平台,建立海尔生态圈。海尔开始走向全面开放,整合全球资源。

在网络化战略阶段下,企业战略目标是实现网络化战略,在财务角度的目标主要是提高企业的生态收益和创客创收水平。在客户角度的目标主要是提供个性化需求服务,解决用户的需求和痛点,打造创客平台。在内部流程角度的目标主要是完善创客的供应和销售渠道的支持,选择具有用户痛点的客户群体,加大创新投入,开发新产品。在学习与成长角度的目标主要是提高员工的素质和能力,积极培养创客人才,完善绩效管理系统的建设,构建合理的激励机制。

当企业的战略、组织结构和管理方式进行变革之后,企业的绩效管理方式也需要根据实际发展情况进行相应的改进。在很早的时候,海尔曾经引入了宽带薪酬制,主要是将员工的岗位和能力进行定级,然后确认薪级。员工只有通过升级职位才能获得最快的晋升,这样容易导致员工的工作积极性不高,与绩效结果脱钩,不利于企业和员工的发展。海尔让员工自己承担市场的风险,自己分配所得收益,颠覆了传统的薪酬模式。

## (2) 绩效管理变革的内容

一是,海尔构建创客平台,打造一个开放的生态圈。海尔建立以用户为中心的生态圈,将员工转变为创业者,能够在企业内部成立小微企业,独立运营,自主决策,并且与企业共担风险,共享收益。海尔在其中主要发挥一个建设平台和提供资源的作用,企业内部分裂为无数个小微公司,并建立开放的生态圈,将企业的各个部门变成合作关系,而不是上下级的领导关系,将用户纳入到产品的设计研发中,将员工变为企业的所有者,将其他企业也纳入进来,让所有的人都能在平台上进行创业。海尔致力于打造一个开放的生态圈,打破企业的壁垒和封闭的状态,打开企业的边界,将外界的资源和企业内部的资源进行快速整合,以此满足企业内部发展和外部需求,实现企业的战略目标。

将企业扁平化，平台化，无界化，消除企业的边界和壁垒。员工成为创业者，成为企业的所有者，不再受上级领导的约束和制约，而且能够密切关注市场需求，迎合用户需求，将用户的需求和自己的创新转化为实际的生产力，实现员工创客化和无领导化。小微创客平台以市场需求为导向，以用户为中心，让用户完全的参与进来，参与到产品的设计与开发，使用体验和反馈，实现用户与产品全流程的交互与体验，深度挖掘用户价值，让用户，员工企业，上下游企业等利益相关方组成一个完全的利益共同体，实现供应链无尺度。

为了实现网络化的战略发展，海尔建立以用户为中心的生态圈，企业转变为平台提供者，员工转变为创业者，驱动员工成为自主的创业者，提高员工的积极性。企业集团对创业者进行创业投资，然后需要加上风险投资和对赌协议，小微完全由市场化驱动，实现资本市场化。通过资本市场化，有了投资之后就可以吸引更多的人才，实现人才市场化，那么最终实现薪酬市场化。

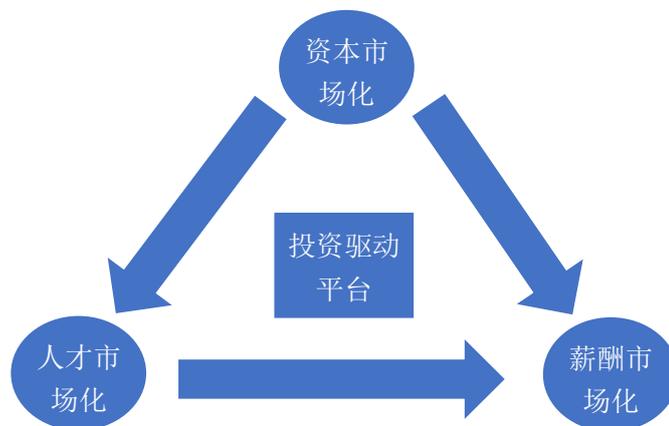
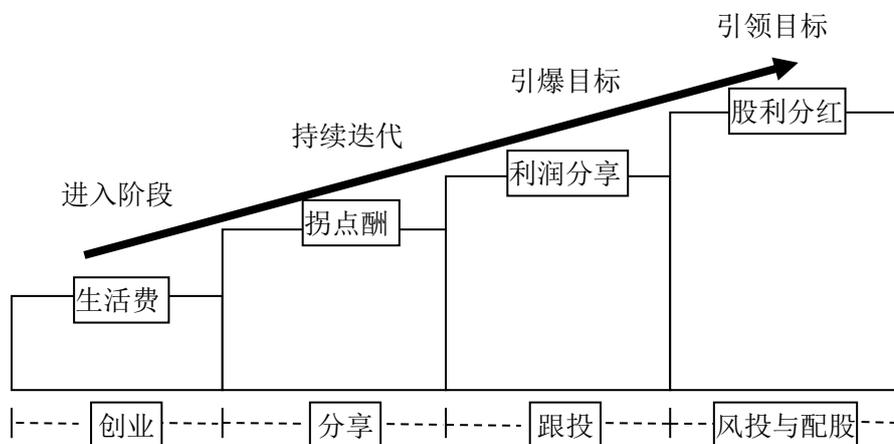


图 5.3 投资驱动平台运行原理

海尔小微员工的薪酬主要分为基本酬、对赌酬和超利分享三大部分。首先是基本酬，保证员工的基本生活。其次是对赌酬，对赌酬是利用二维点阵图来进行设定的，只有达到二维点阵图的二维要求，才算达到目标，就能够获得对赌的薪酬，但是没有达成目标是没有分成的。最后是超利分享，当员工完成了业绩承诺，并且获得了超额的利润，员工就可以根据各自的贡献水平进行利润分享，实现收益共享，风险共担。

海尔小微在创立的初期，员工按照最低工资标准领取薪酬，由小微自己支付。但是当小微的经营绩效达到预设的目标，并突破价值拐点的时候，小微可以对超越拐点的薪酬进行自主分配。当小微能够获得进一步发展，并在市场中取得巨大突破和成就，能够实现价值创造的时候，小微成员就达到了进行超利分享的标准，并且还能配置虚拟股份。如果小微最终发展的非常成功，并能获得风投与融资，小微能够脱离海尔，成为独立的企业进行发展。

这样的激励手段覆盖了小微企业从创立到发展，到最终成功的各个阶段，每一个阶段都是不同的激励方式和激励程度，薪酬完全和自身的价值创造紧密相关，极大的激励了员工的创造性和积极性。



资料来源：海尔能否重生：人与组织关系的颠覆与重构

图 5.4 自我实现对赌机制

二是，用户付薪机制。在此前的发展过程中，员工都是按照业务、岗位来进行工资分配，始终没有真正的走向市场化，这样也就没有从根本上做到激励员工，使员工产生内在的激励动机，员工也没有真正感受市场的压力，在企业内部，仍然没有打破科层制的限制。小微创客使得员工能够完全凭借自身的竞争力成为创客，成为创业者和合伙人。市场订单完全依靠创客竞争而来，上级并不分配任何订单，因此订单是动态化的，不是固定的。

它将用户与客户紧密的联系起来，员工的工资完全由其创造的客户价值决定，创造的客户价值越高，薪酬自然更高，这使得创客始终以用户为中心，与客户建立良好的关系，重视客户的价值创造，实现双方的共赢增值。这一模式成功

的将企业员工转变为创业者，提高员工创新创业的精神，员工不再受上级领导，也不由企业进行审核和付薪，完全取决于员工与用户的价值创造，源于用户评价，完全基于市场的结果类进行薪酬的分配，成功走向了“用户付薪”。

三是，对赌机制与超利分享。小微事先要与平台确定对赌承诺，对赌绩效拐点，对赌拐点的实现路径、对赌不同拐点的价值、对赌分享数额、对赌目标价值、对赌分享空间。在实际发展过程中，当小微达成对赌目标时，可以按照当初确定的对赌约定来分享对赌价值，小微成员之间也能按照创造的价值进行自主分配。

在这一模式下，绩效评价主体是市场和用户，原先的评价主体是上级领导，难免会出现一定的主观性，造成绩效考核的不公平和偏差，引起员工的不满，打击员工的积极性。当前的评价主体转变为市场为主体，也就是最终的市场表现如何，每一个小微创客的目标设定是以用户和市场为依据，最终的绩效表现如何也能从用户和市场上体现出来，以用户创造价值进行结果的考核更加体现了员工与用户的交互，体现了更强的公平性。

评价结果关乎小微企业的薪酬、激励以及未来发展等相关方面。考核的最终结果要表现在工资上面，而海尔由原来的企业付薪转变为用户付薪，企业工资的发放方式也由被动转变为主动，自主经营，自负盈亏，小微企业能够创造价值则能够分享工资，只有不断的为用户创造价值才有薪酬。小微企业的最终评价结果也关乎其本身的前途与命运，如果小微企业的最终评价结果达到了持续优化及以上，则能够获得更多资源的支持，扩大组织规模，推动小微企业的升级发展。如果评价结果达到了持续优化的区位，但是其增长的速度达不到标准，则不能获得优先资源支持，仍然需要进行经营发展。如果评价结果在行业平均以上，持续优化以下的话，则会面临很大的危险，相关的资源会减少，内部的组织结构也会进一步缩小，如果后续的绩效没有改善，则会被淘汰。如果绩效结果在行业平均水平以下的话，则会面临被淘汰和解散的命运。

表 5.1 小微价值契约

一、小微成员基本信息			
BU/FU		小微类别	
小微编码		小微名称	
小微主		岗位名称	

员工编号				员工姓名			
<b>二、申报类型</b>							
申报类型		开始时间		结束时间			
<b>三、竞争力单（二维点阵：企业价值和网络价值）</b>							
我存在的 价值	战略定位						
	战略机会						
	战略路径	我的用户是谁？					
		我为用户创造的价值是什么？					
我能分享什么价值？							
二维点阵	企业价值	单	单目标	上市公司目标	同期	计算单位	单目标区位
	网络价值	单	单目标			计算单位	单目标区位

资料来源：二维点阵：海尔人力资本价值计量工具

### （3）绩效管理变革的意义

第一，员工可以成为创客，在平台上进行创建和孵化小微企业，企业员工能够变身小微主人，并且小微企业自己有充分的自主权，自主经营，自负盈亏，能够极大的激发员工的积极性，不仅能够促进小微企业的发展，还能实现企业、员工和用户的互利共赢。

第二，小微企业作为海尔平台孵化的创业企业，与海尔是一个平等的对赌关系，并非雇佣关系，这增加了员工的主人翁精神和责任意识。平台资源与小微对赌之间是动态匹配的，小微创造的价值越大，平台的资源配置越多，以此激发了小微的积极性和团队活力。

第三，在小微企业内部，员工的薪酬与自身的价值贡献挂钩，员工自身承诺的单和价值创造决定了员工个人薪酬，薪酬不再与职位和职务挂钩，而是完全由价值创造决定，极大的激发了员工的自主抢单和创造价值的意愿。

## 5.6 海尔各阶段战略性绩效管理总结

从整个企业的战略变革的历程来看，海尔绩效管理模式大体上也随着企业战略的变革而变革，绩效管理模式带有明显的阶段性特征，由企业战略驱动，最终也推动企业战略目标的达成。在名牌化战略阶段，企业的目标在于塑造优秀的企业品牌，主要基于岗位核算产量和品质进行绩效考核，运用 OEC 管理系统、6S 管理法和产品质量考核对绩效进行量化。

在多元化战略阶段，企业的目标在于扩展公司业务经营范围，需要各种类型的人才支持，通过三公并存、动态转化的机制，分层、分类的考核模式以及基本薪酬+损失与增值的薪酬管理方式极大激励了不同类型员工的积极性。

在国际化战略阶段，其考核理念是拟市场绩效、部门间的串联交易和市场连合同，实行浮动薪酬，按照市场合同的完成情况和日清表来进行具体的考核。

在全球化战略，主要关注自主经营体绩效和人单酬，绩效完全市场化，绩效决定于单的数量，采用浮动薪酬，通过战略损益表、日清表和人单酬表三大报表进行绩效考核。

在网络化阶段，其考核理念是关注市场绩效、提倡用户付薪和对赌业绩，员工实行创客化管理，基本酬+对赌酬+超利分享的考核方式，通过二维点阵图进行绩效量化，创客自负盈亏，自主分配。

表 5.2 绩效管理方式的演化

	名牌化、多元化战略	国际化战略	全球化战略	网络化战略
考核理念	岗位绩效 任务绩效 分层、分类考核	拟市场绩效 部门间的串联交易 市场链合同	自主经营体绩效 部门间的串联交易 经营体核算到人单酬	关注市场绩效 提倡用户付薪 小微并联对赌 平台开放，单人酬
考核方式	主要基于岗位核算 核算产量和品质 基本薪酬+损失与 增值提成	浮动薪酬，内部市场化 基础贡献+经营损益	浮动薪酬，市场化绩效 单数量	基本酬+对赌酬+超 利分享
绩效量化	OEC 管理系统 6S 管理法 产品质量考核	市场合同的完成情况 SBU 日清表	战略损益表 日清表 人单酬表	对赌与业绩分红 二维点阵图+超利 分享

资料来源：重塑海尔：可复制的组织进化路径

## 6 海尔战略性绩效管理的应用成效与成功经验

海尔战略性绩效管理的应用能将个人价值和企业价值的有机结合起来,能够显著的提高个人绩效和组织绩效,实现个人和企业的双赢,对于促进企业战略目标的达成具有十分重要的作用。由企业战略驱动企业绩效管理,绩效管理与战略目标达到了高度平衡与有效整合,更有利于发挥绩效管理对于企业绩效提升的作用,从而推动企业价值的不断提升。从海尔的经验做法中,可以总结和抽象出战略性绩效管理的成功经验,对其他企业具有十分重要的参考价值和借鉴意义。

### 6.1 战略性绩效管理的应用成效

#### 6.1.1 财务角度

##### (1) 纵向角度

图 6.1 是海尔 1995 年-2019 年的资产报酬率、总资产净利润率和营业净利润率变化折线图,均能在一定程度上反映企业的盈利能力,三个指标均处于较大的波动状态。2000 年,中国加入世界贸易组织,国外产品进入中国市场,国内市场饱和,家电产品创新度低,产品模仿严重,重复较高,缺乏优质的市场发展环境,市场产品低价恶性竞争,使得这一时期的家电行业发展不太好,企业的盈利水平较低。从 2005-2010 年处于上升的阶段,随着海尔战略的变革和组织结构的调整,稳固了国内第一的宝座。而且海外业务激增,国际化战略初步落地,出口创汇突破 10 亿美元,海外生产销售额也突破 10 亿美元。2010-2014 年之后处于缓慢下滑的阶段。处于全球化战略和网络化战略变革的结构性调整阶段,企业在调整自身业务和组织结构。2015 年之后平稳上升,海尔进入人单合一 2.0,海尔用户付薪逐渐成熟,企业的生态战略逐渐发展,薪酬机制的激励作用极大的调动了员工的积极性,激励员工实现用户价值和企业的价值。

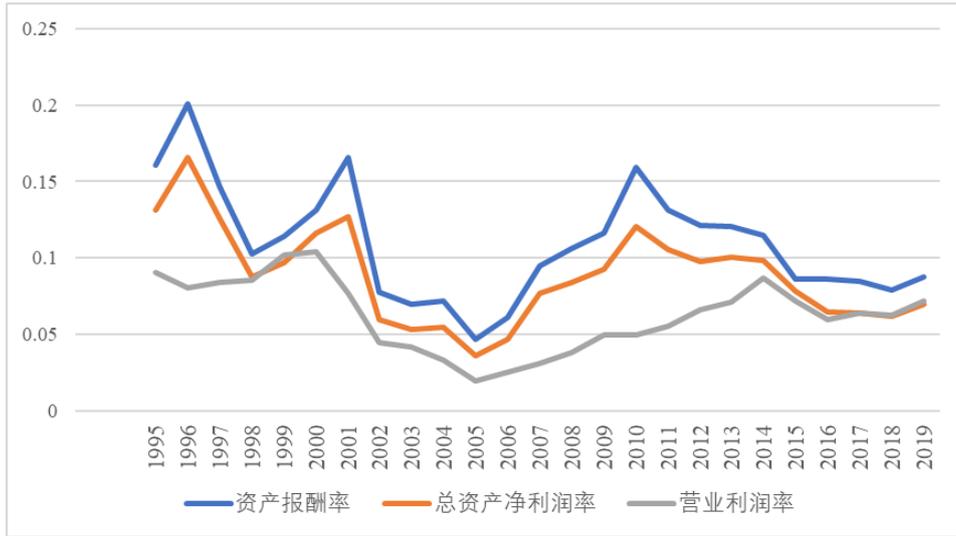


图 6.1 1995-2019 年海尔盈利能力情况

图 6.2 和 6.3 是从海尔 1994 年-2019 年的营业收入和净利润增长图，可以发现，海尔的营业收入和净利润在整个战略阶段呈不断上升的趋势，尤其是全球化和网络化战略阶段，其主营业务收入增长速度更快。营业收入从 1994 年的 9.26 亿元增长到 2019 年的 2007.62 亿元，净利润从 2000 年的 0.96 亿元增长到 2019 年的 123.34 亿元，得益于海尔的绩效变革与薪酬机制的创新调动了员工的工作积极性，推动了企业价值的不断提升。

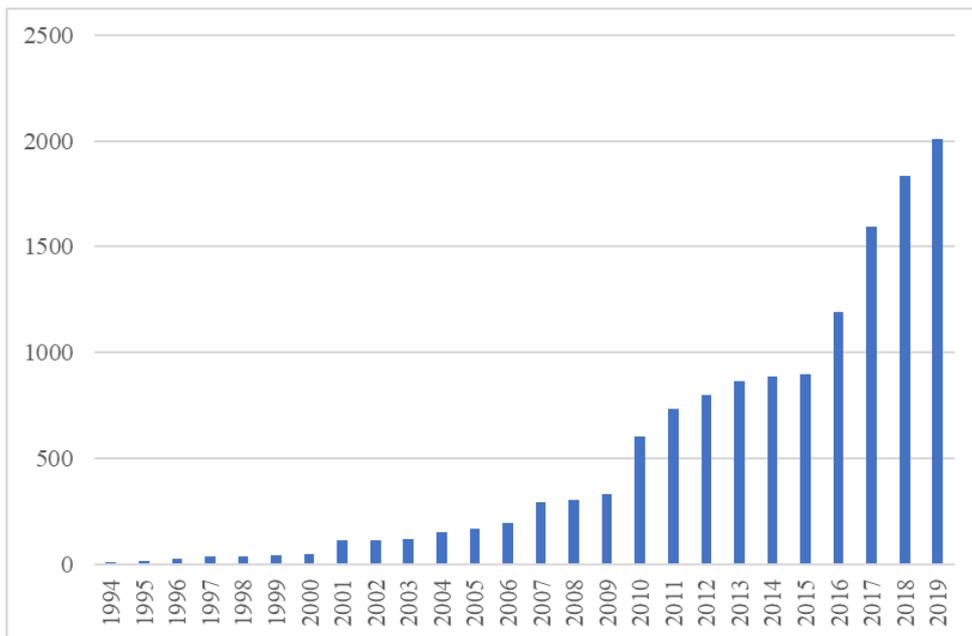


图 6.2 1994-2019 年海尔主营业务收入情况

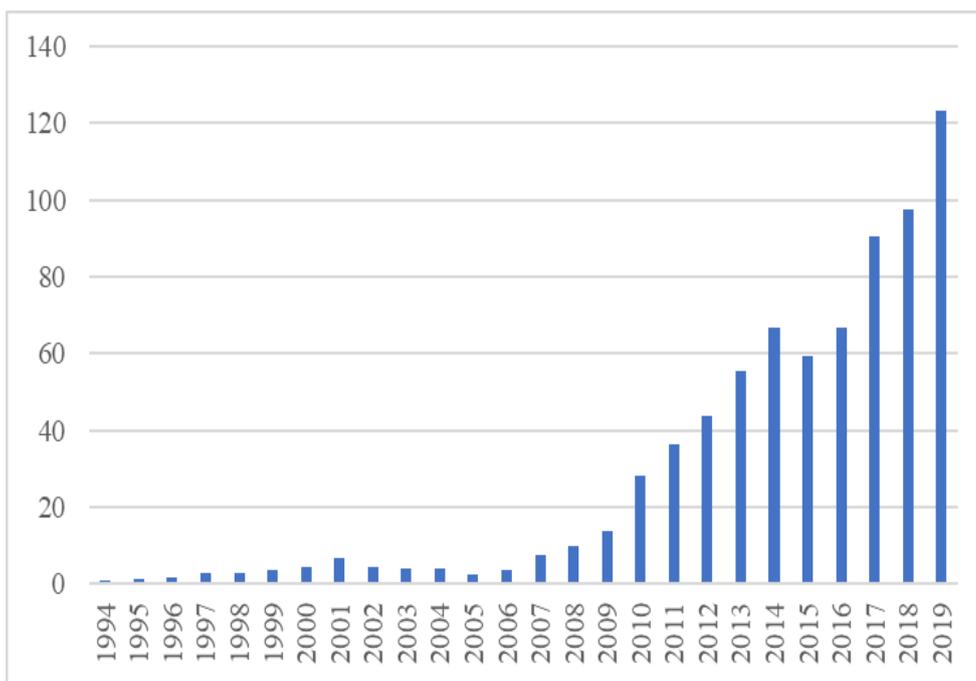


图 6.3 1994-2019 年海尔净利润情况

(2) 横向角度

图 6.4 是海尔与格力存货周转率对比图，存货周转率一定程度上反映企业存货管理水平的能力。从图中可以看出，除了在网络化战略后期，在其他战略阶段海尔的存货周转率较高，相对于格力来说也明显更高。说明海尔的存货周转速度较快，企业的存货管理水平较好，与海尔追求零库存、与用户零距离的目标相一致，企业通过不断加速物流和资金流的运转，提高资源的利用效率和企业的运营效率，积极推行与市场价值相结合的绩效激励机制极大提高了员工工作积极性。

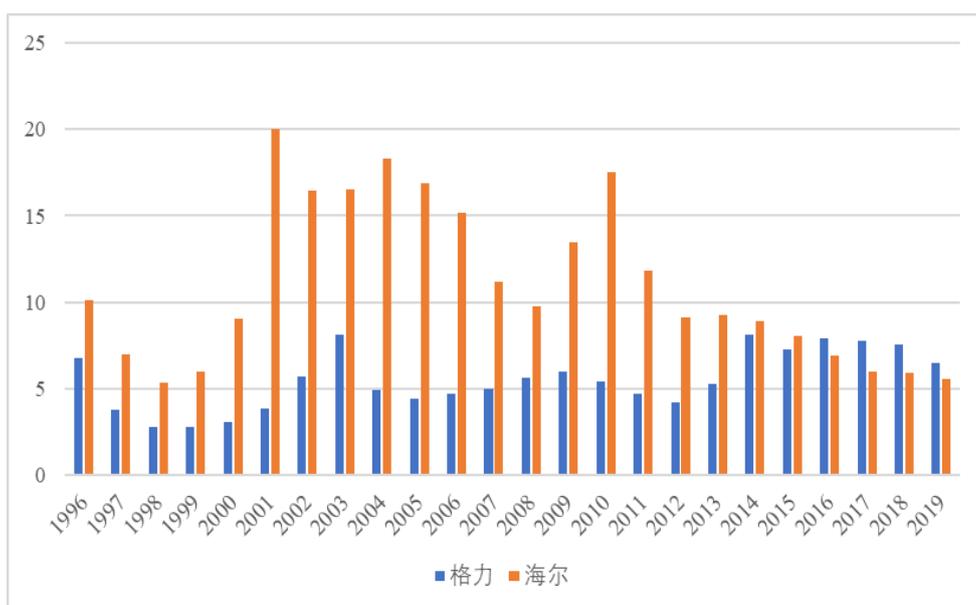


图 6.4 1996-2019 年格力、海尔存货周转率对比情况

图 6.5 是海尔与格力应收账款周转率对比图，应收账款周转率一定程度上反映企业的营运能力。从图中可以看出，在整个期间，海尔的应收账款周转率相对于格力明显更好，说明海尔的应收账款周转率较快，企业的营运能力较好。除了多元化战略后期和国际化战略前期，其应收账款周转率很高之外，在其他的战略阶段均处于合理区间范围。

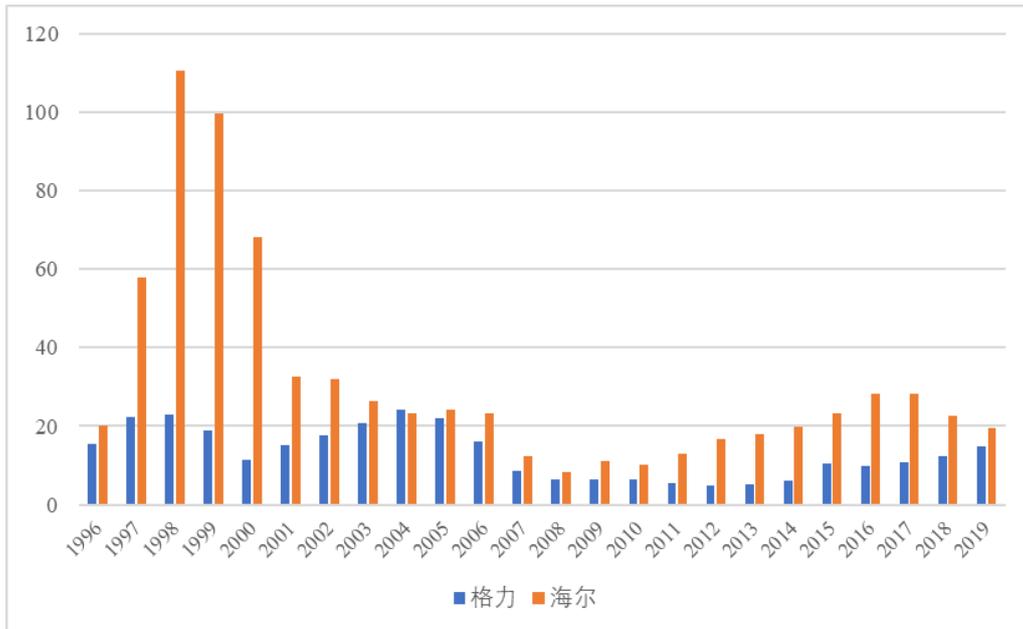


图 6.5 1996-2019 年格力、海尔应收账款周转率对比情况

图 6.6 和 6.7 是海尔与格力的流动比率与速动比率对比图，流动比率与速动比率是反映企业短期债务清偿能力的重要指标。从图中可以看出，海尔在全球化战略阶段之前的流动比率与速动比率明显高于格力的流动比率与速动比率，并且具有较大的波动。在网络化战略阶段二者的流动比率与速动比率基本持平，海尔的流动比率与速动比率保持着平稳的状态，说明海尔的短期偿债能力较强。海尔的战略模式和有效的激励机制提高了海尔的资金管理水平和健康发展能力。

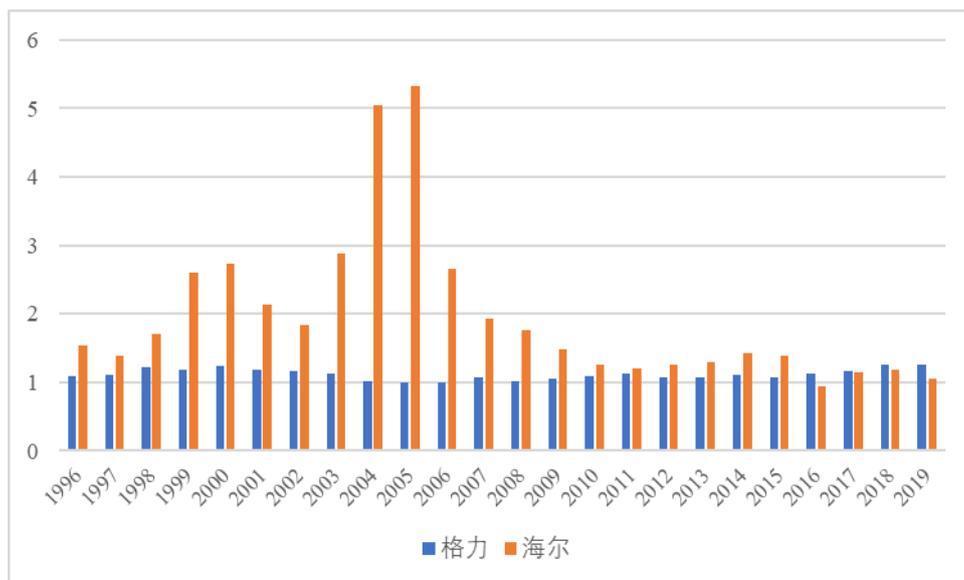


图 6.6 1996-2019 年格力、海尔流动比率对比情况

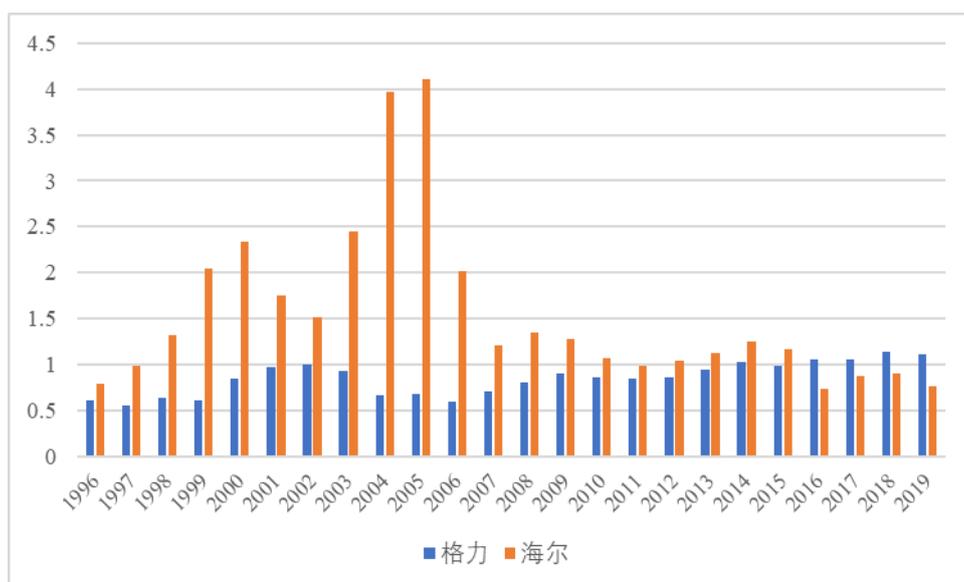


图 6.7 1996-2019 年格力、海尔速动比率对比情况

图 6.8 是海尔与格力营业收入增长率对比图，两家企业的营业收入增长率都有较大的波动，2001 年是中国加入世界贸易组织的第二年，也是海尔国际化战略阶段，这一时期，海尔的营业收入增长率较高，但随后又有较大的下跌。受到宏观经济环境的巨大影响，海尔的营业收入增长率之后一直呈较大的波动状态，但是一直都保持在正的增长率，海尔顺应时代的变革不断进行战略目标的变革，和绩效管理模式的创新，对企业的发展做出了重要贡献，有着积极的作用。

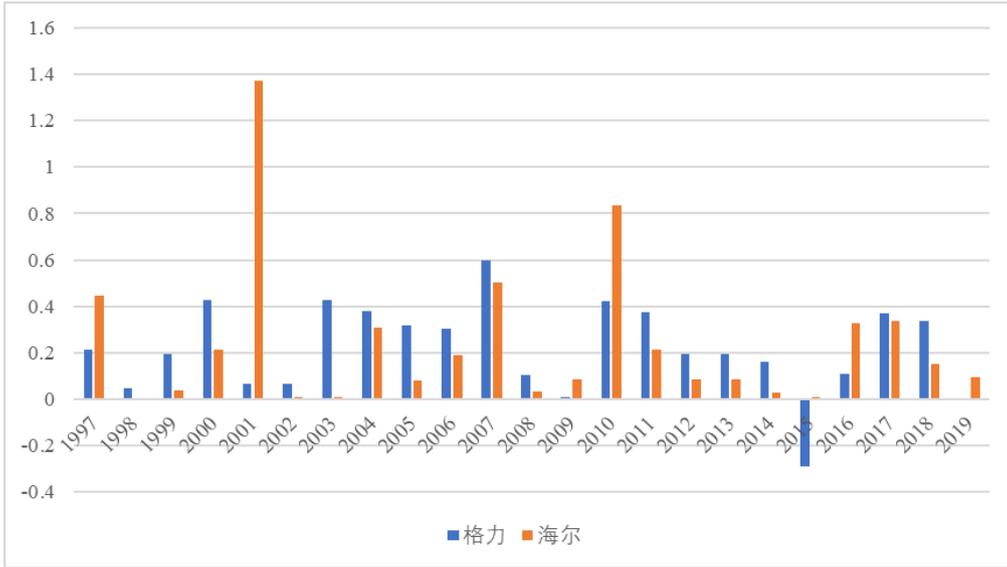


图 6.8 1997-2019 年海尔、格力营业收入增长率对比情况

### 6.1.2 市场份额角度

图 6.9 是海尔的全球市场份额增长图，海尔品牌零售量占全球市场份额稳步上升。根据世界权威市场调查机构欧睿国际（Euromonitor1）发布的全球家电市场调查结果显示：从 2009 年到 2019 年，也就是全球化战略阶段的后期开始，海尔大型家用电器在全球市场的品牌零售量一直蝉联全球第一，按照品牌零售量统计，海尔冰箱、洗衣机、酒柜、冷柜四类产品的全球市场占有率持续蝉联第一，也充分说明了海尔全球化战略取得了明显的成效。

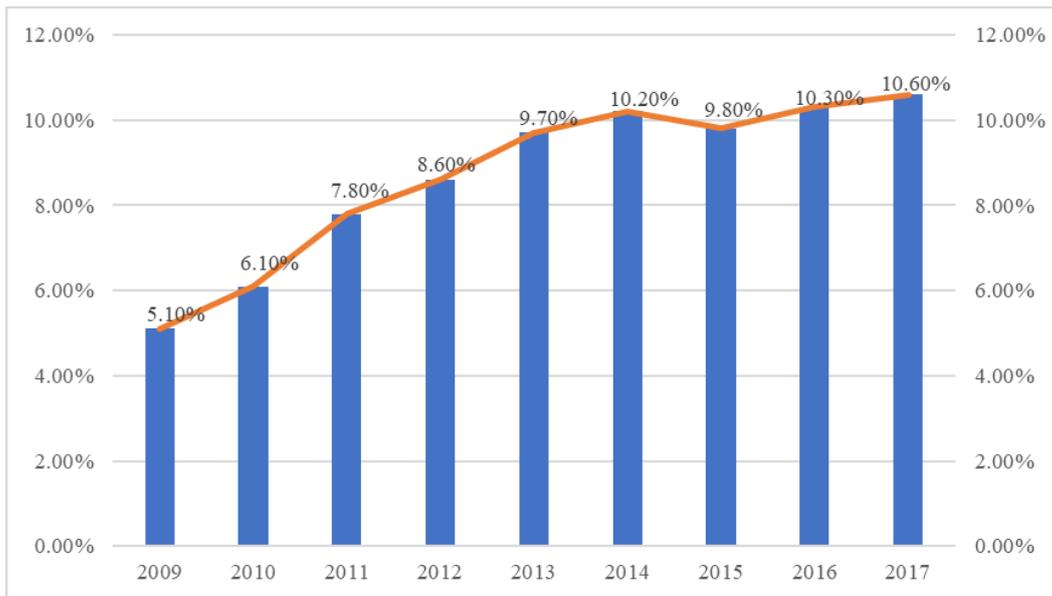


图 6.9 1996-2019 年海尔产品全球市场份额情况

### 6.1.3 企业形象角度

海尔自创立以来,就致力于提升产品质量和提供良好服务,最先实行的企业战略就是名牌化战略,为塑造一个良好的企业品牌而努力,成功了塑造了一个高质量的品牌,凭借着其优秀的产品质量和优质的服务成为了家喻户晓的家电品牌,同时也在海外市场大放异彩。海尔在创新、内部管理变革、市场形象等都方面获得了国内和国际上的多项荣誉,塑造了一个良好的企业形象。表 6.1 展示了海尔在 2002-2019 年获得的各项荣誉。

表 6.1 企业获奖

时间	获奖
2002	国际生态安全最佳企业,全球杰出企业领袖奖,中国最佳企业第一名。
2003	中国最有价值的品牌,全球第二白色家电品牌,海尔首席执行官获得“感动中国人物”。
2004	世界最具影响力的 100 个品牌,中国最受赞赏的公司,最受尊敬的中国公司。
2005	在 CCTV2005 创新盛典中,海尔产品荣获“最佳年度特色设计大奖”,获得欧洲“节能之星”美誉,是唯一打入最强行列的中国产品。
2006	支持“奥运”、牵手 NBA,在香港树起大型广告牌,美国《福布斯》杂志评选的全球最受尊敬 200 强,海尔位居 25 位;在韩国,《韩国时报》报道说“海尔通过电视购物销售酒柜和空调取得很大成功”。
2008	公司成功为 2008 年北京奥运会提供了相关白电产品及服务,践行了“科技奥运”、“绿色奥运”、“人文奥运”的理念,向全球用户展示了公司的品牌和形象。
2009	获得“2009 中国上市公司最佳董事会”、“2009 中国上市公司最佳社会责任董事会”、“中国上市公司百强金牛奖”。
2010	获得“2010 年市值管理绩效百佳”“中国证券市场 20 年最具社会责任感上市公司”、“中国证券市场 20 年最具影响力上市公司领袖”、“上市公司金牛百强”、“年度投资者关系管理百强”、“信息披露奖”。
2011	获得第七届上市公司董事会“金圆桌奖”中“最佳董事会奖”和“最具创新力董秘”奖、“2011 年中国上市公司最佳董事会”奖、“2011 年中国上市公司创富创新奖”、“2011 中国上市公司口碑榜”之最佳大股东奖等荣誉、入选第七届“新财富金牌董秘”、“央视财经 50 指数样本公司”。
2012	入选《投资者报》组织评选的“2012 年度最受尊敬上市公司”;荣获《每日经济新闻》举办的 2012 年中国上市公司口碑榜—最佳内部治理上市公司等荣誉。
2013	入选《投资者报》“2013 年中国上市公司年报奖 300 进 100 名单”;荣获《每日经济新闻》举办的 2013 年度中国上市公司口碑榜—最具竞争优势上市公司等荣誉。
2014	荣获第十届上市公司董事会“金圆桌奖”之最佳董事会与最具创新力董秘;入选第十届“新财富金牌董秘”;获得 2014 年度中国上市公司资本品牌价值百强;获得 2013 年度上市公司金牛百强、中国主板上市公司价值百强等奖项。

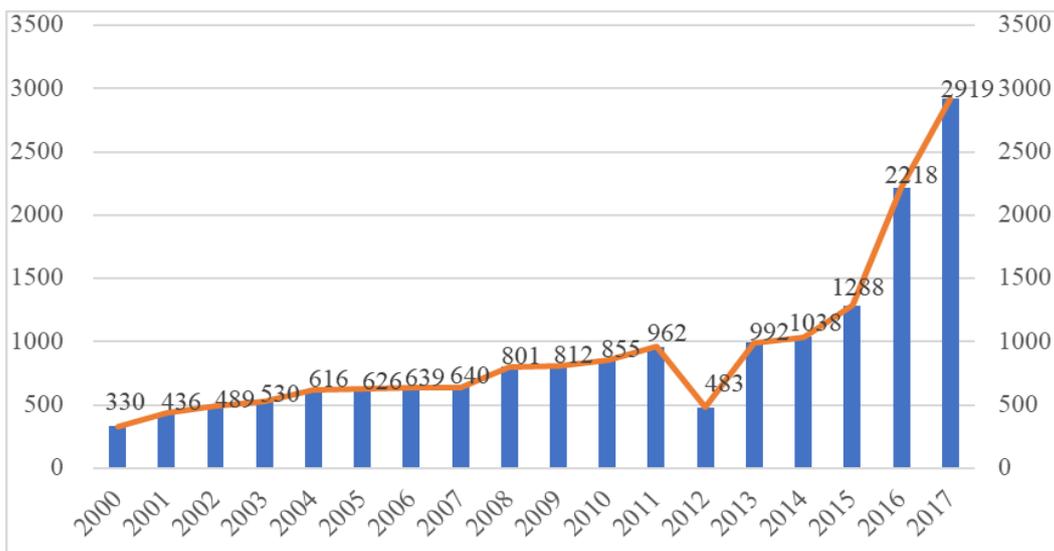
续表 6.1 企业获奖

2015	荣获互联工厂入选国家工信部 2015 年智能制造试点综合示范项目，为白色家电行业唯一；荣获 2015 年国家科学技术进步奖；荣获 2015 年山东省科技进步一等奖；2015 年家电科技进步三等奖；2015 年轻工科技进步奖；青岛市 2015 年科技进步奖；产品荣获 2015 中国最佳智能冰箱奖和最佳冰箱奖。
2016	荣获德国 IF 设计大奖、中国轻工业进步二等奖、中国工业设计唯一金奖。
2017	荣获第十九届中国专利奖、家电业唯一专利金奖和 2 项外观设计金奖、5 项专利优秀奖、5 项专利优秀奖。
2018	荣获 2018 年艾普兰环保大奖、第二届中国专利奖、专利金奖 1 项、外观设计金奖 1 项、12 项专利优秀奖、第三届中国整体厨房工业设计大奖金钩奖。
2019	荣获“2019 中国房地产开发企业 500 强优选智慧家庭服务商”、“2019 年度中国房地产智慧精装首选品牌”、国家科技进步奖、艾普兰设计大奖、“2019 年 BrandZ 全球最具价值品牌 100 强”、上榜《财富》世界 500 强，排名较去年上升 51 名、上榜美国《财富》“2020 年全球最受赞赏公司”榜单。

资料来源：由海尔集团年报数据整理所得。

### 6.1.4 品牌价值角度

品牌价值能综合体现企业产品质量、发展前景、发展潜力、口碑以及创新潜力等等各个方面的指标。随着海尔改革的不断深入，海尔的企业价值得到了极大提升，图 6.10 是海尔 2000-2017 的品牌价值增长趋势。海尔的品牌价值大体上呈逐年上升的趋势，从 2000 年 330 亿一直上升到 2017 年的 2919 亿元，而且多次问鼎品牌价值排行榜的第一名。



资料来源：《中国 500 最具价值品牌》

图 6.10 2000-2017 年海尔品牌价值增长趋势情况

### 6.1.5 企业创新角度

海尔一直注重企业技术创新，努力提高创新能力，不断推出创新产品，取得了很大的成就。表 6.2 是海尔研发投入情况，其研发人员比例平均达到 16%，研发投入金额逐年增长。表 6.3 是海尔专利申请数量情况，一直是不断增长的状态，截止 2019 年，海尔在全球累计申请专利 5.3 万余项，其中发明专利 3.3 万余项，占比超过 60%，是中国家电行业第一，海外发明专利 1.1 万余项，累计获得国家专利金奖 9 项，国内行业第一；海尔累计获得 15 项“国家科技进步奖”，这是我国科技界最高荣誉，是获得该奖项最多的家电企业，获奖总量占行业半数以上；累计获得国家工信部“中国优秀工业设计金奖”3 项，是唯一“国家工业设计金奖”三连冠企业；累计获得国际设计金奖 3 项，设计大奖 194 项。

表 6.2 2015-2019 年海尔研发投入情况

年份	2015	2016	2017	2018	2019
研发人员数量	10097	10293	11301	14941	16679
研发人员比例	0.16	0.14	0.15	0.17	0.17
研发金额（亿元）	24.61	32.49	45.89	53.98	67.11

资料来源：由海尔集团年报数据整理所得。

表 6.3 2008-2018 年海尔专利申请数量情况

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
专利申请量	98	229	226	539	627	793	1543	2127	2605	3375	4042
发明专利	22	47	96	193	257	451	894	1256	1642	2183	2671
实用新型	26	86	130	331	362	329	393	609	731	895	1032
外观设计	50	96	0	15	8	13	256	262	242	297	339

由海尔集团年报数据整理所得。

### 6.1.6 战略成效角度

通过回顾海尔的战略发展阶段，企业在每个发展阶段都取得了相应的成果，都达成了相应的企业战略目标，推动了企业的不断进步和可持续发展，我们梳理了企业在不同的战略阶段中所取得的重要成果。

在名牌化战略阶段，海尔凭借质量创造的企业名牌化使海尔得到了飞速的增长，海尔营业收入复合增长率和利润复合增长率分别达到 119% 和 80%。1988 年，

荣获第一枚冰箱行业的金牌“国家优质产品奖”；1990年荣获国家质量管理奖和企业改革创新奖；1991年荣获全国十大驰名商标称号。海尔成功塑造了优质的企业品牌，为企业后续发展奠定了极大的基础。

在多元化战略阶段，海尔营业收入复合增长率和利润复合增长率分别达到56%和51%。通过多元化战略，海尔将自己的产品推展到整个白色家电，更好的满足了用户求，使自己的营业收入获得极大的增长，成功的实现了多元化战略的发展。

在国际化战略阶段，海尔的营业收入复合增长率达到27%，稳固了国内行业第一的宝座。2004年海尔全球营业收入突破1000亿元，相比创业初期增长了29000多倍，成为中国第一个千亿规模的自主品牌。出口创汇突破10亿美元，海外生产海外销售额也突破10亿美元，国际化战略初步落地。

在全球化战略阶段，海尔以创全球美誉为目标，以人单合一的新模式，努力提升产品的竞争力，不断创新出新的产品，带动行业内的技术升级，使企业的营业收入有较大的提升，2006年主营业务收入为196.23亿元，净利润为3.14亿元，2012年主营业务收入为798.57亿元，净利润为32.69亿元。营业收入增长了3倍，净利润增长了9.4倍。这一期间，海尔产品仍然保持着较高的国内外市场份额，2009年，海尔正式成为全球白色家电第一，从此之后一直蝉联全球第一。截止2012年，海外收入占总收入的26%，30%来源于当地工厂，在整个中国白色家电品牌的海外销售中，海尔占比达到85%以上。依托全球研发资源，海尔努力成为了行业引领者与规则制定者，成功实现了全球化的战略目标。

在网络化战略阶段，海尔营业收入复合增长率达到7.62%，海外市场收入的占比在47%以上。2013年，智能终端产品销售量突破3.5万台，网络家电产品突破1.5万台，家庭智能化产品突破1.2万台。2014年推出全球首个智慧生活操作系统“U+智慧生活操作系统”。2015生态圈资源引进第三方资源超过120家；通过创客大赛等形式聚集超过十万创客，产生八百多个创业创新项目；生态圈收入同比超过600%。2018年公司智慧家电销量增长79.8%、智慧家庭用户数增长15.6%、全屋成套解决方案销售占比达25%、增长超过100%，物联网生态收入

28 亿元，增长 1622%，2018 年海尔实现生态收入 70 亿元，网络化战略取得明显成效。

## 6.2 海尔战略性绩效管理实施的成功经验

### 6.2.1 优化企业战略管理

海尔能够从小厂逐渐发展成一个享誉世界的企业，企业战略发挥了巨大的作用，海尔每隔七年结合当前战略目标的实现程度、外部环境和组织内部的实际制定新的战略目标，进行一次战略变革，不断调整企业的战略目标，使企业获得长远和可持续发展。企业要在激烈的市场竞争中得到不断的发展，必须要优化企业的战略管理，选择正确的企业战略，才有利于推动企业的发展。战略性绩效管理是对企业长期战略的实施和结果进行的考核评价，是以战略为导向的绩效管理系统，需要以优秀的战略管理为前提，通过企业战略驱动绩效管理，而绩效管理服务于企业战略。企业战略对企业绩效管理体系和绩效目标的设定具有决定性的作用，企业要有明确的战略定位，以及长期的战略规划，并将其融入到绩效管理中去，将企业战略和绩效管理紧密结合起来，形成一体化的战略性绩效管理体系，通过绩效管理推动企业战略目标的实现。通过这种方式将企业战略与绩效目标有机的结合起来，有利于更好的落实企业战略发展，达成企业战略目标，同时也能促进员工的进步与发展。

### 6.2.2 营造良好的实施环境

海尔在进行绩效管理方式变革的过程中，会给员工带来不适应的感受，得不到员工的支持和理解，对于推行新的绩效管理造成了很大阻碍。海尔的领导者张瑞敏是改革的发起人，能够推动企业内部的高层管理人员在改革方面达成理念上的共识，形成支持绩效管理变革的环境，为推动绩效管理方式的变革起到了巨大作用。所以，在企业进行绩效管理方式变革的过程中，需要首先营造良好的环境，从公司领导到企业员工在理念方面达成共识，支持公司开展绩效管理，从而能够形成有利于开展战略性绩效管理的环境和基础，为其提供保障与支持。最为重要

的是需要企业的高层管理者足够重视，积极推行绩效管理改革，加强战略性绩效管理体系的建设，企业管理者的重视才是战略性绩效管理实施最根本的保障。

### 6.2.3 完善考核体系

海尔在每一次的绩效管理模式中都设计了一系列完善的考核制度，对相关重要事项进行了详细的规定，有着十分完善的绩效管理体系，为绩效管理的开展提供了有力支持。战略性绩效管理应用成功的重要保障是完善的制度体系，为绩效管理的实施提供相应的保障，指导绩效管理的具体开展。为了深入推进战略性绩效管理的实际运用，必须要建立科学、高效的绩效考核组织机构，制定相关的方案和管理办法，维护战略性绩效管理制度体系的完善，制定科学的考核方案，研究重大管理事项，完善考核的规章制度和考核办法与奖惩措施，收集汇总考核数据、对相关数据进行统计分析、找到存在的问题以及征求意见和建议等，推动绩效考核的顺利运行等重要事项，负责推动绩效考评的实施和解决绩效考核中的问题，协调在实践中遇到的各种矛盾，对于实际考核中遇到的问题要及时与上级进行沟通，不断对绩效管理体系进行修正和完善，确保绩效管理的顺利开展，提高绩效管理水平。

### 6.2.4 进行组织培训

海尔会进行专业的绩效管理培训，为员工普及相关的知识，树立绩效考核的理念，讲解如何进行目标设定、如何开展绩效考核以及如何进行相应的沟通，让员工对相应制度体系有深刻的了解。绩效管理的实施离不开整个企业的支持和配合，一方面，企业高层要足够重视，在企业中要大力推动绩效管理的实施和改革。另一方面，也需要得到企业底层员工的支持和认同，只有这样才能更好的推进战略性绩效管理的实施。所以企业要积极宣传和动员员工，做好对员工的培训工作，增强他们的认同感，尽可能地消除员工对于绩效管理方式转变的偏见。通过培训不断提高员工的技能和工作水平，提高工作效率和组织效率，使员工在绩效管理的过程中得到学习与成长。并且通过相关的指导和培训，让员工消除紧张感和抵

触心理,提高员工对于绩效考核的认识,进而提高对绩效管理支持和配合的程度,促进绩效管理的有效开展。

### 6.2.5 加强员工沟通与反馈

海尔从绩效管理的方案设计、体系建设、考核指标以及考核反馈都会与企业员工进行沟通,让员工参与到整个绩效管理的变革中来,让员工具有参与感和成就感,并推动绩效管理制度的完善。所以企业开展绩效管理变革需要经常与员工沟通,让员工参与到企业绩效管理变革中来,通过收集反馈信息,战略目标分解是否合适、指标设计的是否合理、考核过程是否公平公正、工资发放是否有异议、以及对于企业的绩效考核方式有什么意见和建议,及时倾听职工的意见,加强与职工的沟通,在实践中不断的对考核方式进行修正和完善,增强职工对于绩效考核的认同感,发挥考核的激励作用,提升绩效管理的水平和效率。对于职工考评中出现的问题,要及时的进行处理和解决,积极化解职工在考评中遇到的问题,通过不断的沟通和解决问题,逐步提高绩效管理的水平。

## 7 结论与展望

### 7.1 研究结论

本文以应用战略性绩效管理变革较为成功的海尔集团为例，运用战略地图对海尔的战略性绩效管理的实施原理、实施内容进行分析，对其经验做法总结成功经验，为其他企业提供一定的借鉴。

通过本文研究发现，从整个企业的战略变革的历程来看，海尔绩效管理模式大体上也随着企业战略的变革而变革，绩效管理模式带有明显的阶段性特征，由企业战略驱动，也推动企业战略目标的达成。在名牌化阶段，主要基于岗位核算核算产量和品质进行绩效考核；在多元化战略阶段，其考核理念主要是基于不同职位、不同员工进行考核；在国际化战略阶段，其考核理念是拟市场绩效、部门间的串联交易和市场连合同，实行浮动薪酬；在全球化战略，主要关注人单酬，绩效完全市场化；在网络化阶段提倡用户付薪和对赌业绩，员工实行创客化管理。

战略性绩效管理推动了海尔的巨大成功，如今海尔在家电行业中具有举足轻重的地位，不论是在国内市场还是在海外市场，都占据了很大的市场份额。其营业收入和净利润也一直处于增长的趋势，企业规模越来越大，企业研发创新获得很大成功，取得了许多创新成果，核心专利行业第一，专利总量过万。产品的质量和销售服务能力不断提升，已经形成了良好的企业声誉，拥有很强的客户忠诚度，推动了各个阶段的战略性目标的达成。

海尔的战略性绩效管理方式，充分发挥出企业员工的积极性和创新性，将员工自己的前途命运和企业的发展紧密的联系起来，实现个人利益和企业利益的捆绑，达到双赢的结果，对推动企业战略目标的达成和企业价值的极大提升发挥了重要的作用。

## 7.2 研究不足与展望

本文对于海尔整个发展历程中的数次战略性绩效管理进行了初步的探究，海尔的绩效管理与企业战略有机结合互相匹配，推动了企业内部管理水平的提高和企业价值的提升，战略性绩效管理成功推动海尔企业战略目标的实现。但是本文尚存几点不足，希望在以后的研究中能够加以改进和完善。

一是，本研究主要是对海尔整个发展历程中的战略性绩效管理进行分析，而并非聚焦于某一个阶段，所以使得本研究在内容上显得更加宏观，无法针对某一阶段的战略性绩效管理进行深入而全面的分析。希望在今后的研究中，能够针对某一阶段进行深入细致的分析。

二是，本研究主要在于梳理和分析企业战略性绩效管理的宏观逻辑，对其变革原因、管理理念、运行逻辑、实行目的以及最终的效果如何进行分析，侧重于宏观层面的分析，对于企业中具体的实践操作的微观层面未能给予充分的考虑。希望在以后的研究中能够对绩效管理的更具体内容进行深入分析，如具体考核指标、权重计算、工资计算等等因素加以深入考虑。

## 参考文献

- [1] Ainswoth. Planning and Measurement in your Organization of the Future[J]. Industry Engineering and Management,1989.
- [2] Alfred D. Chandler. Strategy and Structure[M]. Cam Bridge. MA. M I T Press, 1962.
- [3] Ansoff H I. Strategic Management[M]. New York: John Wiley and Sons, 1979
- [4] Anthony A. Atkinson, McCrindell, James Q.Strategic performance measurement in government[J]. CMA Magazine.1997,71(3).
- [5] Anthony A. Atkinson. Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation[J]. European Management Journal.1998,16(5): 552-561.
- [6] Bernadin, H. K, Kane, J.S, Ross. S, Spina. J.D and Johnson. D.L .Handbook of Human Resource Management[M].Cambridge,1995.
- [7] Campbell.J.P,McCloy,R.A.,Oppler.A Theory of performance in Personnel selection in Organizations[M].San Francisco:Jossey-Bass,1993:35-70
- [8] Fandary, Dayton. The New Thinking in Performance Appraisals[J]. workforce, 2001, 80(5):36.
- [9] Fredrik Nilsson, Nils-Goran Olive. Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management [J]. European Management Journal,2001(19):344-358.
- [10]Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Strategy Safari: A Guided Tour the Wilds of Strategic Management[J]. Columbus: the Free Press, 1998.
- [11]Kaplan R S , Norton D P . Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System[J]. Harvard business review, 1996, 74(2):75-85.
- [12]Katz, Daniel, Kahn, R.L. The social psychology of organizations.[J]. administrative science quarterly, 1970, 10(1):118.
- [13]Louise Kloot, John Martin. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government [J]. Management Accounting Reach,2000(10):231-251.
- [14]Michael Bates. Armstrong and angelabarnol Performance Management [M].London: The Cromwell Press.1998.
- [15]N. Schitt, W. Borman. Personnel Selection in Organizations[M].New York: Jossey-Bass.1993.

- [16]Pamenter, Fred. Moving from appraisal to employee enhancement[J]. Canadian Manager,2000,25(1):13
- [17]Richard S Williams. Performance Management[M]. London: International Thomson Business Press.1988.
- [18]Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Mearsures That Drive performance[J].Havard Business Review,1992:140-145.
- [19]Robert S. Kaplan, David P. Norton. The strategy focused organization[M].Harvard Business School Press,2001
- [20]Spangenberg.H • H. A Systems Approach to Performance Appraisal in Organizations [M]. Paper Presented at the Morning.1992(25):10-12.
- [21]安娜,李鹤尊,刘俊勇.战略规划、战略地图与管理控制系统实施——基于华润集团的案例研究[J].南开管理评论,2020,23(03):87-97.
- [22]彼得.F.德鲁克等.公司绩效测评[M].北京:中国人民大学出版社,1999.
- [23]陈共荣,沈玉萍,刘颖.基于 BSC 的农民专业合作社绩效评价指标体系构建[J].会计研究,2014(02):64-70+95.
- [24]陈佳,吴椒军,汤传胜.基于战略地图的高校科技创新能力评价体系研究[J].中国高校科技,2015(11):62-64.
- [25]邓珩.简论基于企业战略的绩效管理[J].数量经济技术经济研究,2002(12):101-103.
- [26]樊放. 战略性绩效管理存在的问题与体系的构建 [J]. 现代商业,2011(07):188-189.
- [27]方振邦,鲍春雷.战略导向的政府绩效管理：动因、模式及特点[J].兰州学刊,2010(5):47-50.
- [28]方振邦.战略性绩效管理[M].北京中国人民大学出版社,2007:5,8.
- [29]付宏艳. 基于企业生命周期理论的绩效管理体系框架研究[J].经济与管理,2014(11):76-80.
- [30]付亚和,许玉林.绩效管理[M].上海：复旦大学出版社,2003.
- [31]高百宁.我国企业绩效管理中存在的问题与对策研究[J].矿山机械,2010,38(18):26-29.
- [32]郭振东.企业战略性绩效管理系统研究[D].西北工业大学,2004.

- [33]何琪.从绩效考核到绩效管理:人力资源管理理念的发展[J].社会科学论坛(学术研究卷),2007,(3):30-31.
- [34]胡晓东.构建基于和谐劳动关系的绩效管理体系[J].中国劳动关系学院学报,2010(11):15-18.
- [35]黄祉飞.大型钢铁企业集团战略性绩效管理体系构建[J].冶金管理,2019(22):44-48.
- [36]靳玮,杜志平.绩效管理的战略性导向研究[J].商业时代,2010(24):115-116.
- [37]乐益民.国有企业战略性绩效管理问题与对策[J].社会科学研究,2010(04):47-49.
- [38]李开龙.试论出版社战略性绩效管理体系的构建[J].出版发行研究,2014(05):49-52.
- [39]李笑南.基于EVA的企业价值管理体系研究[J].管理世界,2016(08):182-183.
- [40]廖建桥.中国式绩效管理:特点、问题及发展方向[J].管理学报,2013,10(06):781-788.
- [41]刘旭涛,政府绩效管理:制度、战略与方法北京[M]机械工业出版社,2003:51-56.
- [42]刘玉杰.国际工程承包战略管理研究[D].天津:天津大学,2006.
- [43]刘运国,陈国菲.BSC与EVA相结合的企业绩效评价研究——基于GP企业集团的案例分析[J].会计研究,2007(09):50-59+96.
- [44]罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.平衡计分卡一化战略为行动[M].广东经济出版社,2004.
- [45]茅宁莹,彭桂花.战略地图视角下生物医药产业政策的协同作用机制--基于系统动力学方法的研究[J].科技管理研究,2017,37(15):40-49.
- [46]孟艳玲,李亚男,晏颖.企业多层次绩效管理体系的重构:基于组织结构团队化变革的视角[J].中国商贸,2011(7):51-52.
- [47]彭飞,盛兴军.上海大学图书馆关键绩效指标(KPI)管理实践[J].图书馆论坛,2016,36(11):76-83.
- [48]邱洋,易树平,周成刚.基于战略的绩效管理研究与应用[J].价值工程,2008(08):121-123.

- [49]阮平南,邵亚平.基于战略地图的战略性绩效管理研究——以GW公司为例[J].北京行政学院学报,2010(02):74-76.
- [50]石培华,张毓利,徐彤,陆明明.借助战略地图管理工具 发展国际旅游消费中心[J].宏观经济管理,2020(03):54-60.
- [51]石培华,张毓利,徐彤,陆明明.借助战略地图管理工具 发展国际旅游消费中心[J].宏观经济管理,2020(03):54-60.
- [52]宋延军,王德清.基于战略性绩效管理的教师评价研究[J].中国教育学刊,2010(12):53-55.
- [53]孙清华,赵景华.基于平衡计分卡的企业战略性绩效管理[J].山东社会科学,2008(02):149-152.
- [54]孙莹,孟双.基于战略地图的高校预算管理研究[J].中国行政管理,2016(12):105-108.
- [55]汤谷良,穆林娟,彭家钧.SBU:战略执行与管理控制系统在中国的实践与创新——基于海尔集团SBU制度的描述性案例研究[J].会计研究,2010(05):47-53+96.
- [56]田立启,杨士进,蒋光峰,贾卓霞,毕元广,李江峰.医院战略性绩效评价模型构建及作用机理分析[J].中国医院管理,2012,32(03):22-24.
- [57]汪群,江鑫鑫.战略性绩效管理及评价系统综述[C]//第四届中国管理学年会——组织行为与人力资源管理分会场,2009.
- [58]王坤,于鹏.论战略性绩效管理发展的新趋势[J].商业时代,2010(31):81-82+130.
- [59]王磊,谭清美.智能生产与服务网络条件下产业创新平台战略地图研究[J].科技进步与对策,2017,34(01):53-58.
- [60]王晓湘.面向科研服务的高校和研究机构图书馆转型发展的战略地图[J].现代情报,2017,37(04):108-113.
- [61]王艳艳.论战略性绩效管理的理论基础[J].商业研究,2012(03):91-96.
- [62]徐东华.战略性绩效管理历史演进及对政府绩效管理改革的启示[J].生产力研究,2014(05):6-10+97.
- [63]徐相锋.地方政府落实创新创业战略绩效考核体系研究——基于平衡计分卡的探讨[J].中州学刊,2016(05):11-15.
- [64]阎子侠.绩效评估与绩效管理[J].中国海洋平台,2004(04):52-55.

- [65] 杨栋,张蕊.企业人力资源绩效管理实践中的创新障碍研究综述[J].科技管理研究,2014,34(04):152-156+162.
- [66] 尹凌青,萧鸣政.人力资本经营的战略性绩效考核[J].中国人力资源开发,2008(12):88-91.
- [67] 张东民,谢康.员工绩效计划管理研究[J].现代管理科学,2009(6):7-9.
- [68] 张国忠.战略性绩效管理实施中的失误及其应对措施[J].科学学与科学技术管理,2007(S1):211-213.
- [69] 张京敏,杨浩雄.北京房地产企业核心能力研究[M].北京:知识产权出版社,2008.
- [70] 张伟兵,张永军.创新导向的企业绩效管理体系的构建:基于知识共享视角[J].科技进步与对策,2012(3):92-96.
- [71] 张艳,倪金祥,姬鹏程.房地产集团战略性绩效管理体系设计——以A房地产集团为例[J].中国人力资源开发,2010(12):54-57.
- [72] 郑静.A公司战略性绩效管理体系的构建策略[J].人才资源开发,2020(14):51-52.
- [73] 郑敏芝,宋延军.战略性绩效管理:组织发展的推进器[J].技术经济与管理研究,2009(03):63-65+72.
- [74] 周省时.政府战略绩效管理与战略规划关系探讨及对领导干部考核的启示[J].管理世界,2013(01):176-177.
- [75] 周宇霞,龙腾,张勇波.战略性绩效管理研究综述——基于文献检索角度[J].中国管理信息化,2019,22(18):121-122.

## 后 记

予以舞象之年求学于外，至甘肃已有七年，荆楚之地之于丝路重镇，两地相隔，千里有余。十八入河西走廊，二十二进古兰金城，至今，年方廿五，学业已毕，七载时光，岁月悠悠。昔我来思，意气风发，谈笑风生；今我往矣，慎言讷言，怆然涕下。

入兰财，拜恩师，幸入南门。吾师学在鹭岛，报于故乡，教书育人，传道授业。其学问浩如烟海，思想广纳百川，师德不偏不倚。每有困惑，求解于师，但有所问比必有所答，常令鄙人茅塞顿开，顿感醍醐灌顶。吾师言传身教，身体力行，每逢文稿浮皮潦草，师必字字斟酌，句句揣摩，一言以豁然开朗，如梦初醒。而吾思想之愚笨，精神之懈怠，毅力之动摇，难得真传，十而不得其一，羞愧难当。然师循循诱导，谆谆教诲，恩德重于山，莫不敢忘。

然余求学在外，背井离乡，漂泊辗转，虽七载未及，恍如半世。彼时，家父强健有力，家母精神矍铄，然今容颜不再，两鬓斑白，面皱如靴，每念及次，莫不痛哭流涕，悲痛难忍。常漂泊异乡，唯忧其疾也，未得伴其左右，实为遗憾。虽家徒四壁，一贫如洗，然不改求学之志，家父散尽家财，呼庚呼癸，以资束脩，毫无怨言。惜哉，虽吾有鸿鹄之志，但力有不逮，学艺不精，恐不能衣锦荣归，光耀门楣，然则双亲所求不在此，但求体健无疾，而吾愧疚之意甚也。

养育之情，知遇之恩，同窗之谊，铭刻于心，无一能忘。日月之光可照寰宇，绵薄之言难表衷心，诸君无数难列尽，谢忱甚多诉不清，必将铭刻于心，以表谢忱。