



# 人力资源管理提升企业战略执行力

## 第二届远卓企业高层论坛

2004年3月26日 北京



## 专题一：组织效率与战略执行力

## 今日议程

 ¶战略执行中的关键问题：规划、预算、绩效管理

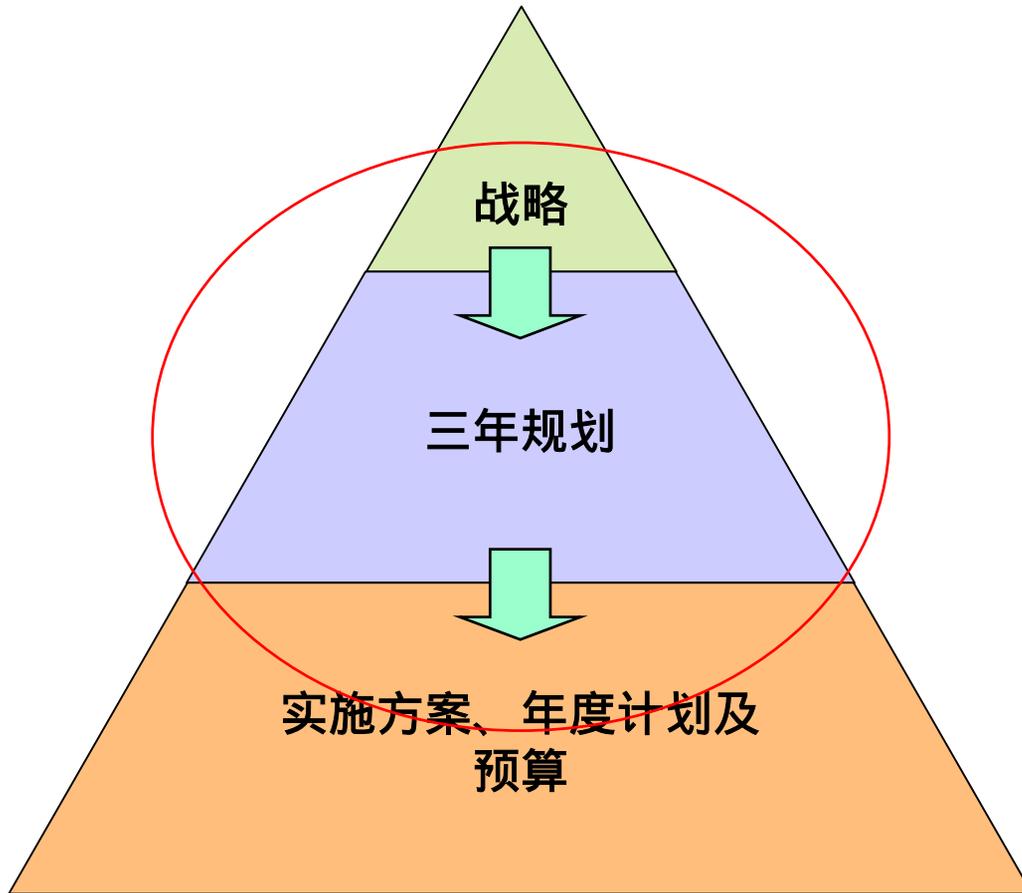
¶战略执行的三大工具：营运流程 绩效体系 和人员评估

¶战略人才培养的途径

¶影响中国企业人才战略的因素



# 三年规划在集团战略体系中处于承上启下的重要位置

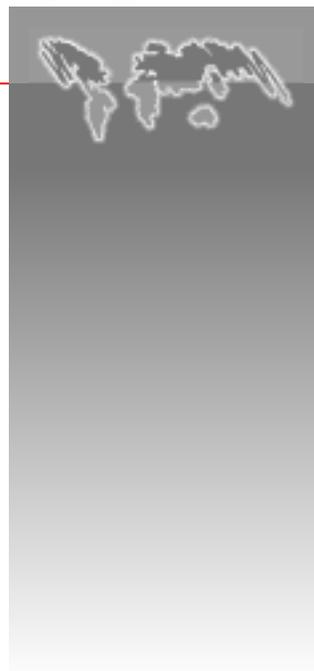


## 关注重点与主要内容

- 战略侧重于对企业内外部环境和发展趋势的分析和对企业使命、愿景、业务方向和核心竞争力的定义，需要具有前瞻性、宏观性和相对的稳定性
- 三年规划在战略与年度计划之间起承上启下的作用，关注重大举措和重要里程碑的定义，关注资源的分配优先级确定原则；规划目标逐年滚动。重大的全局性战略调整和各个项目中操作细节问题不是三年规划的关注重点
- 三年规划将逐年滚动修订，并对每年的年度计划和预算提供指导
- 年度计划和预算则侧重于对短期市场和销售的分析预测，并需要具体的行动方案和计划
- 实施方案关注某一问题具体如何解决及详细的实施步骤

# XX总公司三年规划包括四部分内容

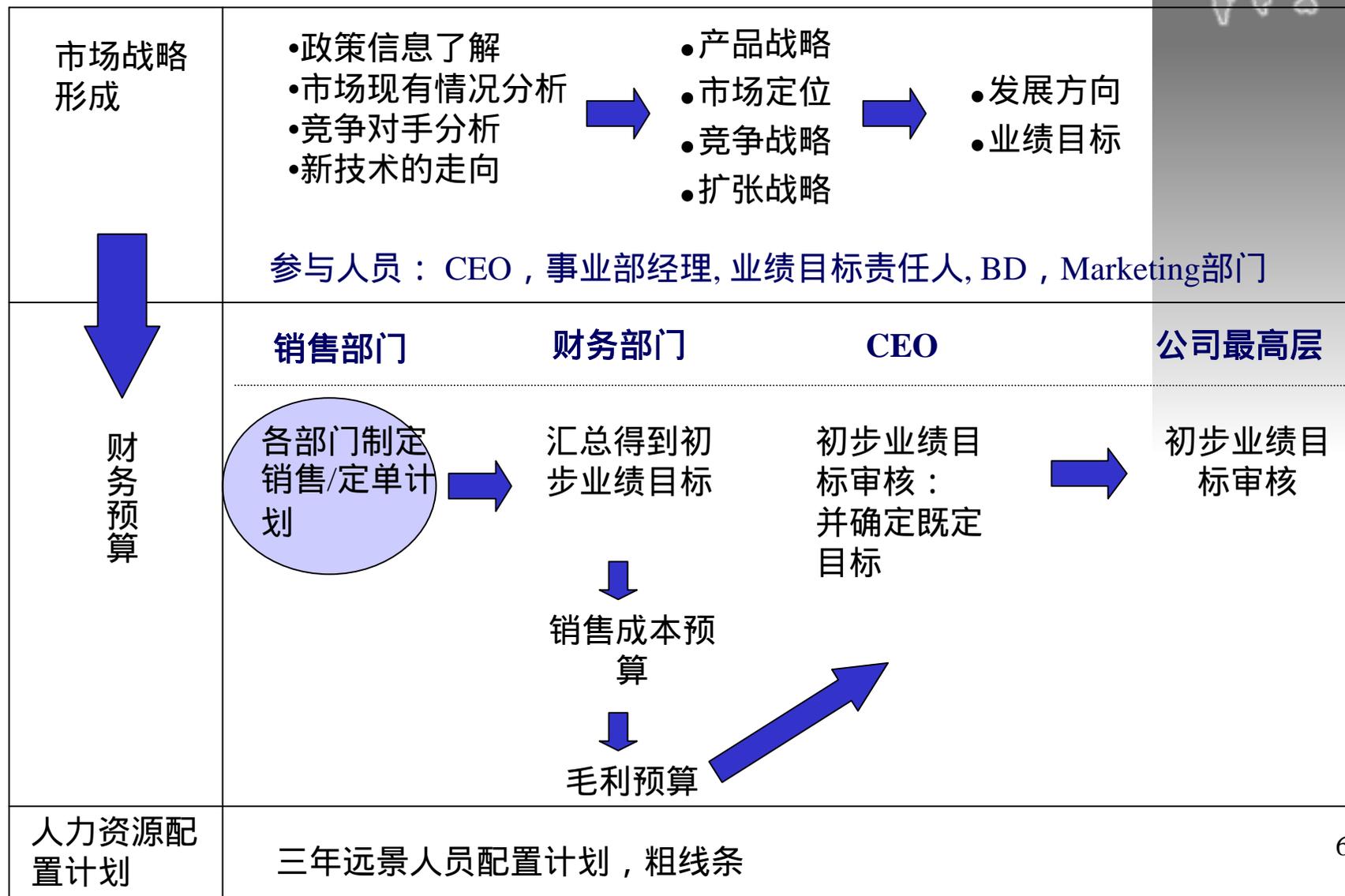
• <b>战略定位</b>	.....	<b>6</b>
– 行业分析	.....	6
– 发展模式	.....	22
– 战略表述	.....	34
– 业务组合定位	.....	38
• <b>战略目标</b>	.....	<b>50</b>
• <b>战略举措</b>	.....	<b>58</b>
– 建立营销网络	.....	60
– 控制关键资源	.....	77
– 开展资本运作	.....	89
– 清理不良资产	.....	99
– 大力发展物流	.....	107
• <b>战略支持体系</b>	.....	<b>118</b>
– 完善总部管理	.....	118
– 整合海内外管理体系	.....	135
– 健全财务保障体系	.....	140
– 完善人力资源管理体系	.....	145
– 进一步加强其它职能	.....	168



# GE 三年战略规划的基本流程 Session I

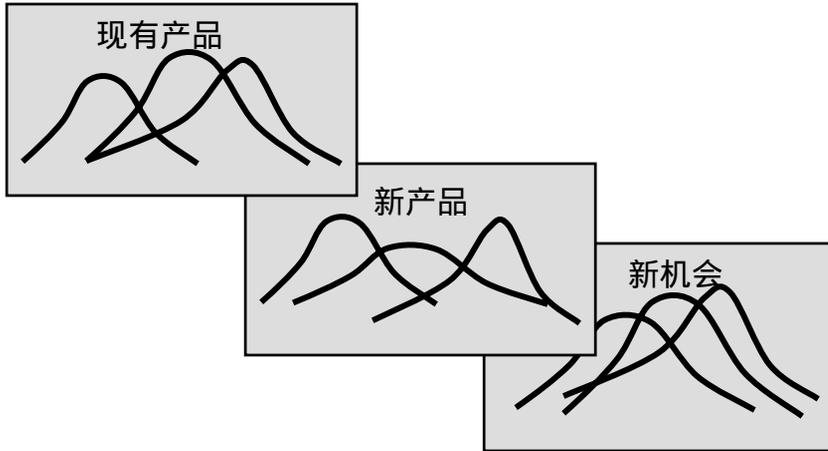


Session I (5月-6月) : 对当年和下两年进行战略的策划和目标的规划

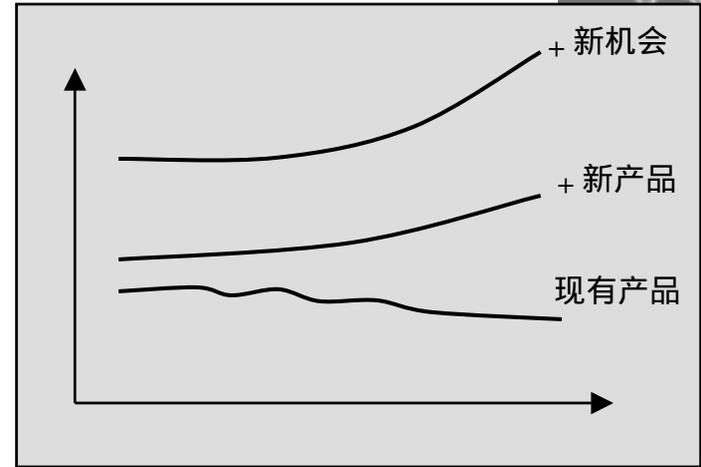


# 战略规划的一些工具和手段

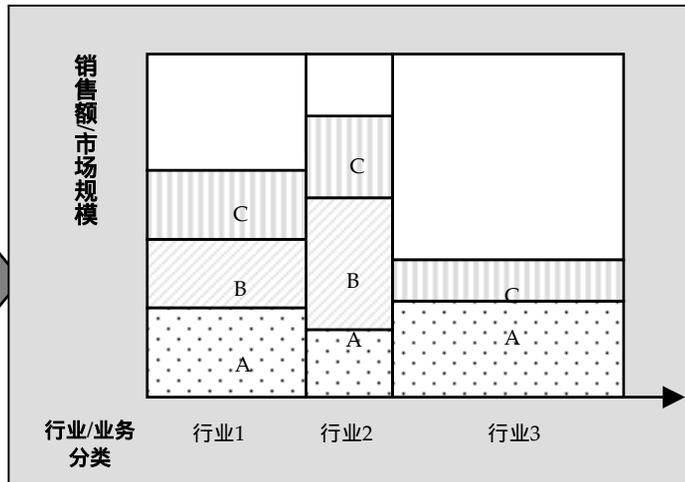
## 产品生命周期



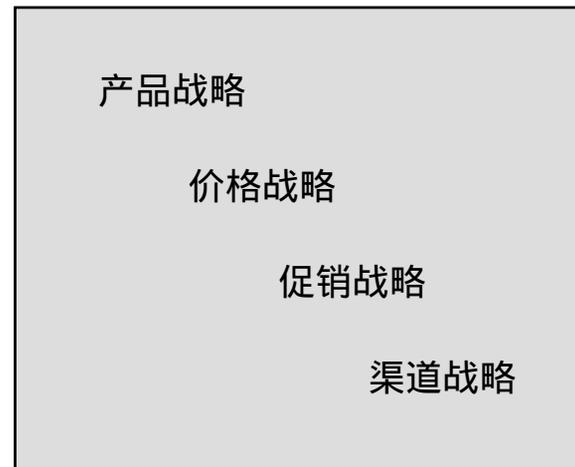
## 产品选择战略



## 产品定位战略



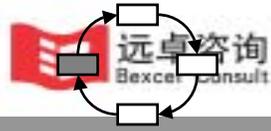
## 市场战略



## 三年业绩目标

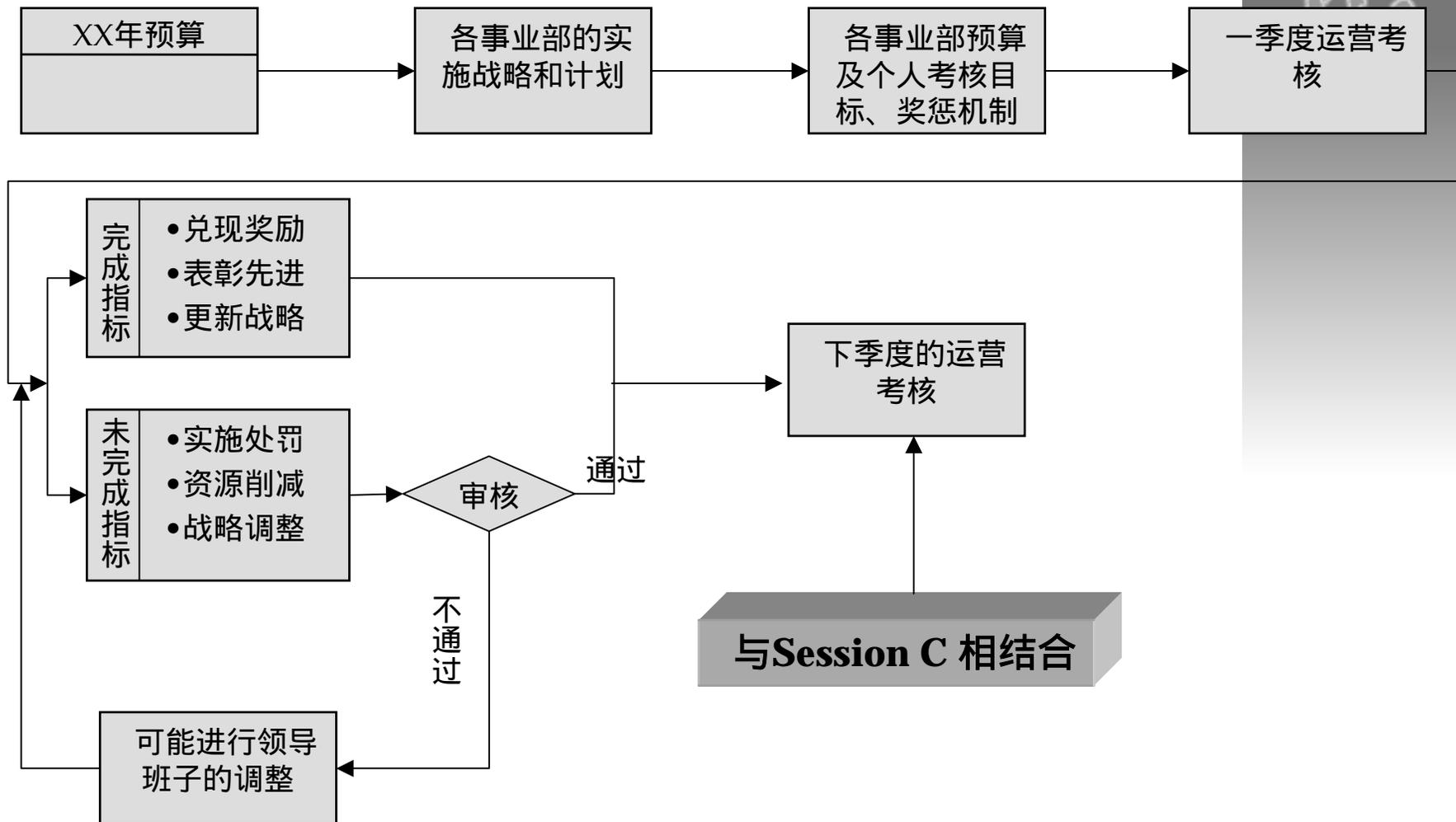


# 从战略到年度计划：预算的作用



- 管理人员能准确、及时地了解公司运营情况
- 由于处于可控制状态，使公司放权制度得以实现
- 通过计划和预算实现资源优化配置
- 客观、准确地实现战略
- 用数据客观地对员工进行考评
- 通过责权利下放，创造企业机制，淡化个人英雄主义

# GE公司预算管理的流程



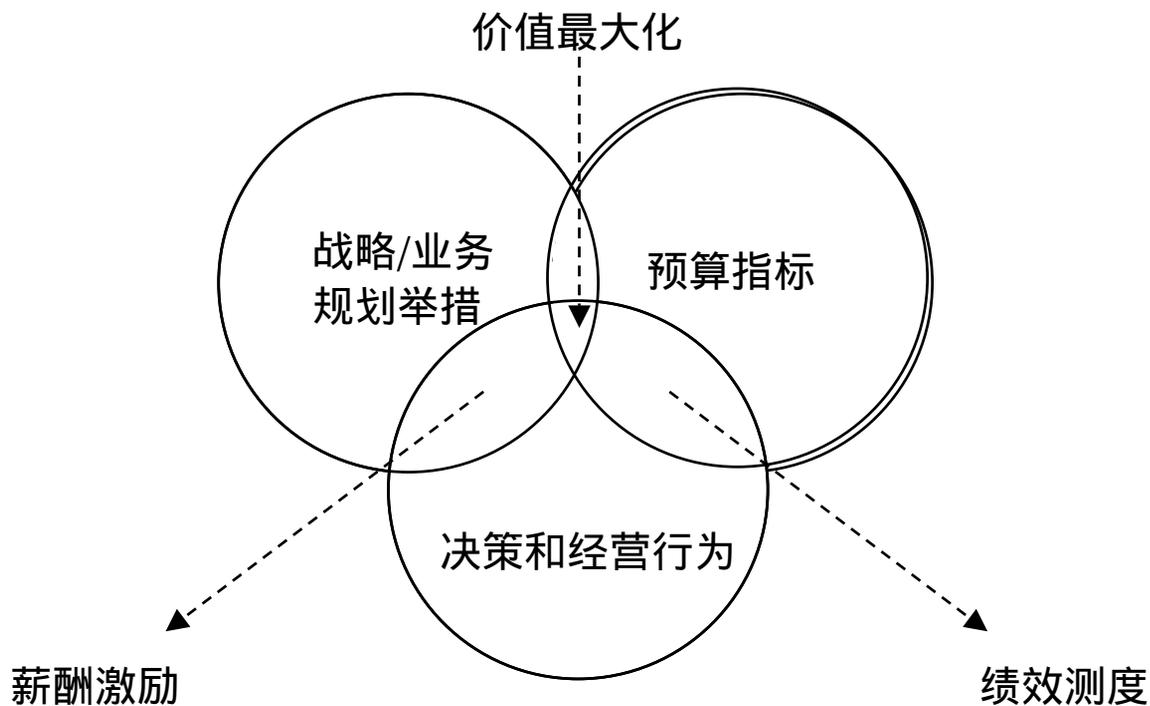
研究显示，只有不到5%的员工理解自己公司的战略

员工在执行一个新的战略时所需要做的改变远远甚于在说服消费者尝试一个新产品时所需要的改变

大多数公司制定预算过程的信息交流是极不充分的

因此，大多数公司的战略执行力是较差的！

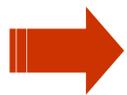
# 落实战略的关键是建立合理的业绩衡量标准，把对管理人员的激励和价值创造行为紧密联系起来



激励一定要和创造价值的战略性举措相结合才有意义；同样，只有和决策与经营行为结合的财务指标才是我们要衡量的业绩

## 今日议程

¶ 战略执行中的关键问题：规划、预算、绩效管理



¶ 战略执行的三大工具：营运流程 绩效体系和人员评估

¶ 战略人才培养的途径

¶ 影响中国企业人才战略的因素



# 为什么要营运流程？



## 传统的预算流程有4大问题

- 预算体系更多是财务人员设计的，业务和财务脱节
- 缺少对战略举措实施的讨论，信息不充分
- 对计划前提不认真、不公开讨论（线性增长假设）
- 反映公司领导的要求，反映中层保护自己的要求



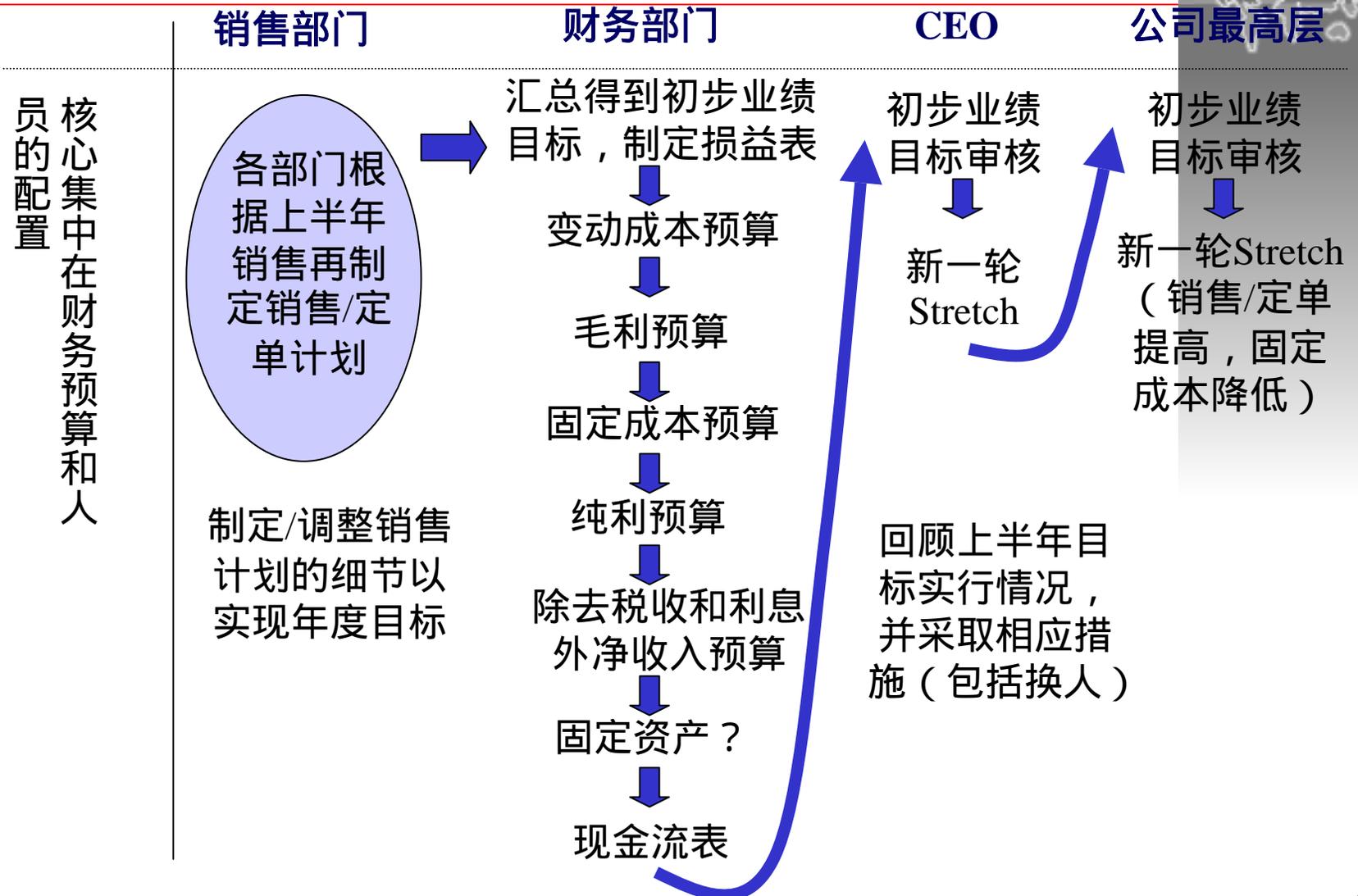
**预算成为一种数字游戏和上下的讨价还价！**

## 加强信息沟通的方式主要有以下三类流程

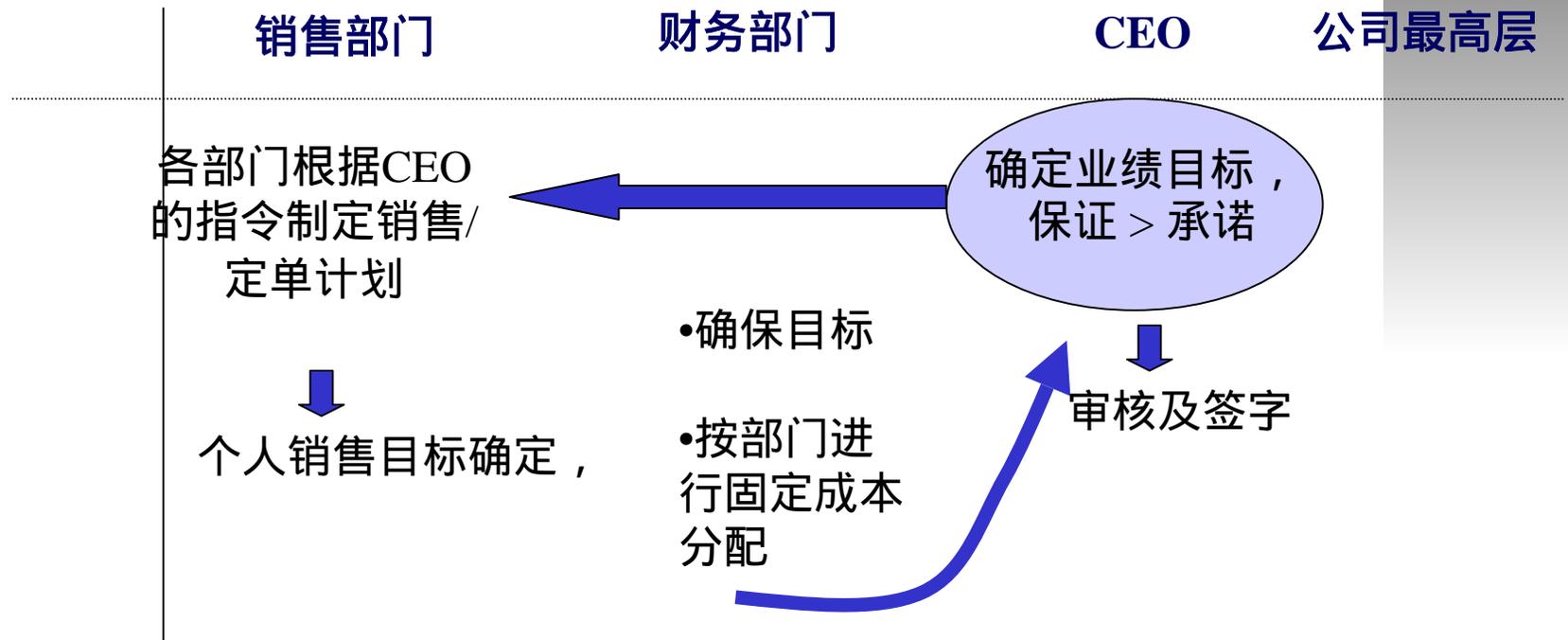
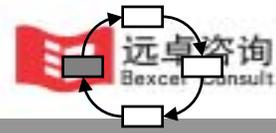
- 规划滚动流程确定年度营运目标
- 营运计划和预算过程管理
- 实施平衡记分卡与个人绩效管理



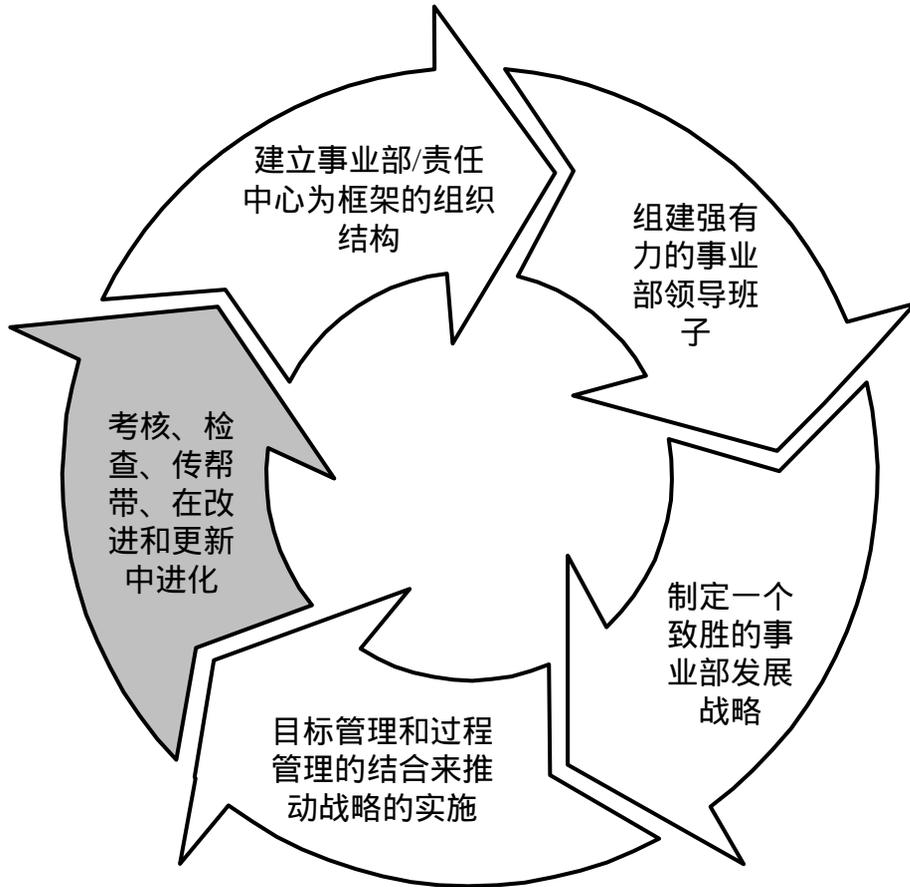
# 营运流程的步骤



# GE各事业部预算及运营计划 Operation Plan：自上而下的计划细分



# 营运流程的过程管理：考核，检查，传帮带，在改进和更新中进化



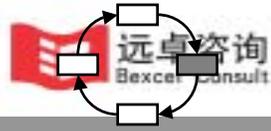
## 业务检查和总结制度：

- 每个部门都有一个每周更新的行动计划，明确里程碑，责任人和完成日期。
- 部门每周列会（通常是电话会议）检查行动计划的执行情况。高层领导可能会参加。
- 每季度事业部内部要花几天总结业绩和重点工作完成情况。高层领导班子都会参加。
- 会上应该有非常尖锐的讨论。

## 作用：

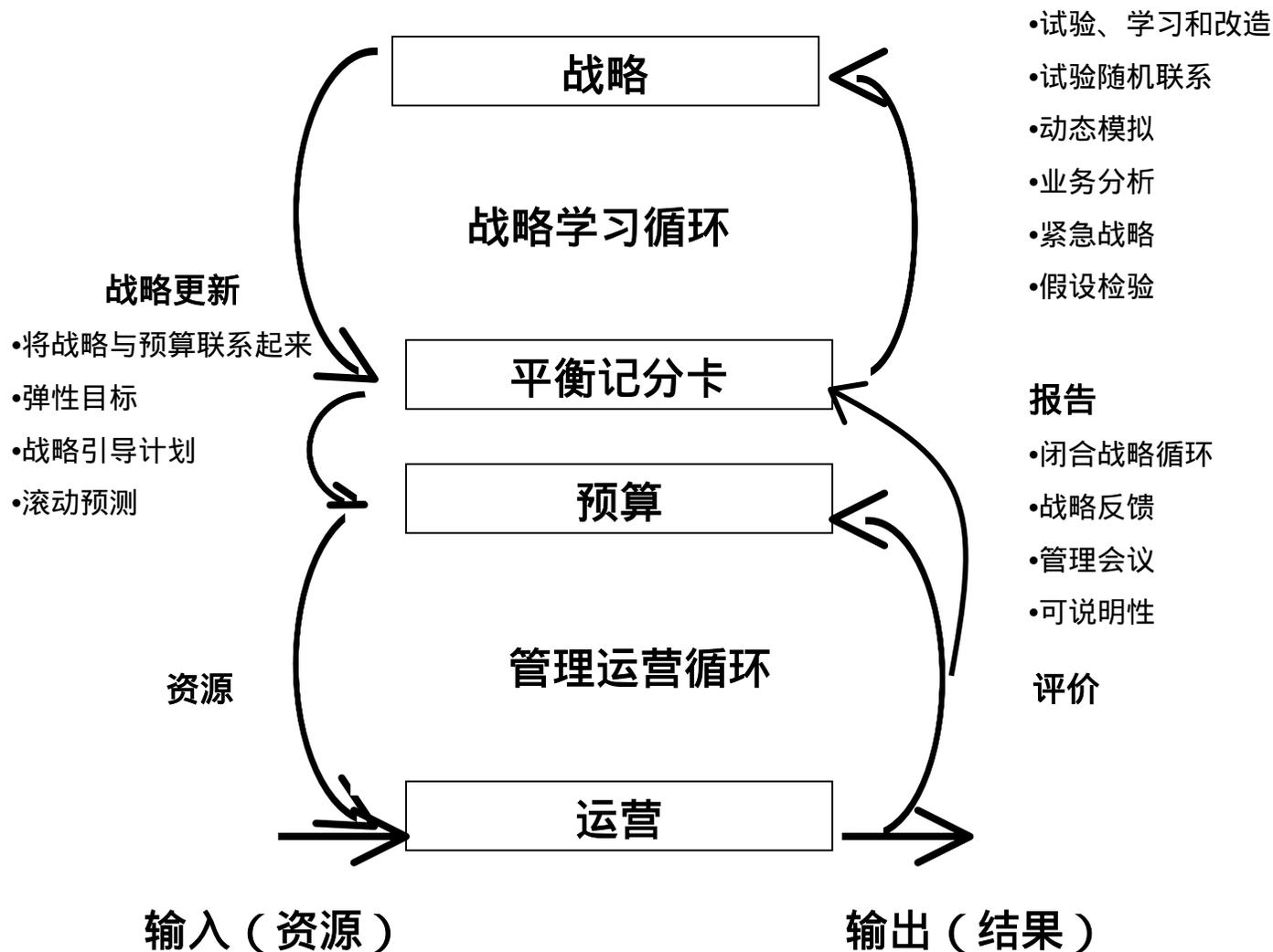
- 高层领导可以直接了解一线情况。
- 老总通过问问题来培训人、传授方法和高层领导的经验。
- 及时总结，迅速提高管理水平。

# 完不成目标怎么办？营运流程的控制阶段做什么？



- 是战略问题还是战术问题
  - 战略问题
    - 重新对市场进行分析调查
    - 全面分析竞争对手
    - 调整战略并有所创新
  - 战术问题
    - 与业内的领先企业进行业绩指标的对比
    - 对重大难题通过 (workout) 群策群力方法来解决
    - 用6 sigma 方法改进管理/质量/服务
- 每个负责人都要对自己的误差原因做出分析
- 提出客观具体的改进方案
- 通过上级领导参与下的严格方案审核决定下一阶段的战略和战术
- 拿不出致胜方案的负责人必须撤换

# 绩效体系举例：平衡记分卡使战略成为一个可持续的过程



# 平衡积分卡在组织中的应用（示意图）

战略主题	第一层	第二层	第三层	第四层	第五层	第六层	第七层
	部门主管	副主管 - 订单完成	工厂经理	设备经理	派送主管	集散点协调人	卡车司机
<b>财务</b> 以超过同行的长期收益回报股东	ROCE (%) 现金流量 (\$) <b>综合成本 (\$)</b> 综合收入 (\$)	<b>LOB综合成本</b> 净综合收入	库存价值  <b>运输成本</b>	库存运输成本  <b>44号成本</b> 放弃方案	<b>25号成本</b> 回程运费	<b>2号成本</b> 浪费小时 回程节约	24号成本 闲散时间 离开路线的里程数/加仑
<b>客户</b> 为客户提供增加价值的商业解决方案	完成的 市场份额  <b>完成订单比例</b> 分销调查发展/实施客户调查	<b>完成订单比例</b> 分销调查发展/客户调查	<b>完成订单比例</b> 战略产品上的服务失败	<b>完成订单比例</b>	<b>准时配送比例</b> 发展市场信息调查		
<b>内部</b> 发展以市场为中心的战略	<b>安全指数</b> 环境指数持续的成本降低 (\$) 发展/实施资本计划	<b>安全指数</b> 环境指数发展/实施标准供应资本使用库存准确性	<b>安全指数</b>  环境指数 复杂指数				
<b>学习与进步</b> 通过武装员工来建立高效运作的组织	<b>完成的员工发展计划 (%)</b> 发展/实施/衡量革新项目的进展  <b>SBU 记分卡</b>	完成的员工发展计划 (%) 发展/实施营销计划, 产品管理计划.....					

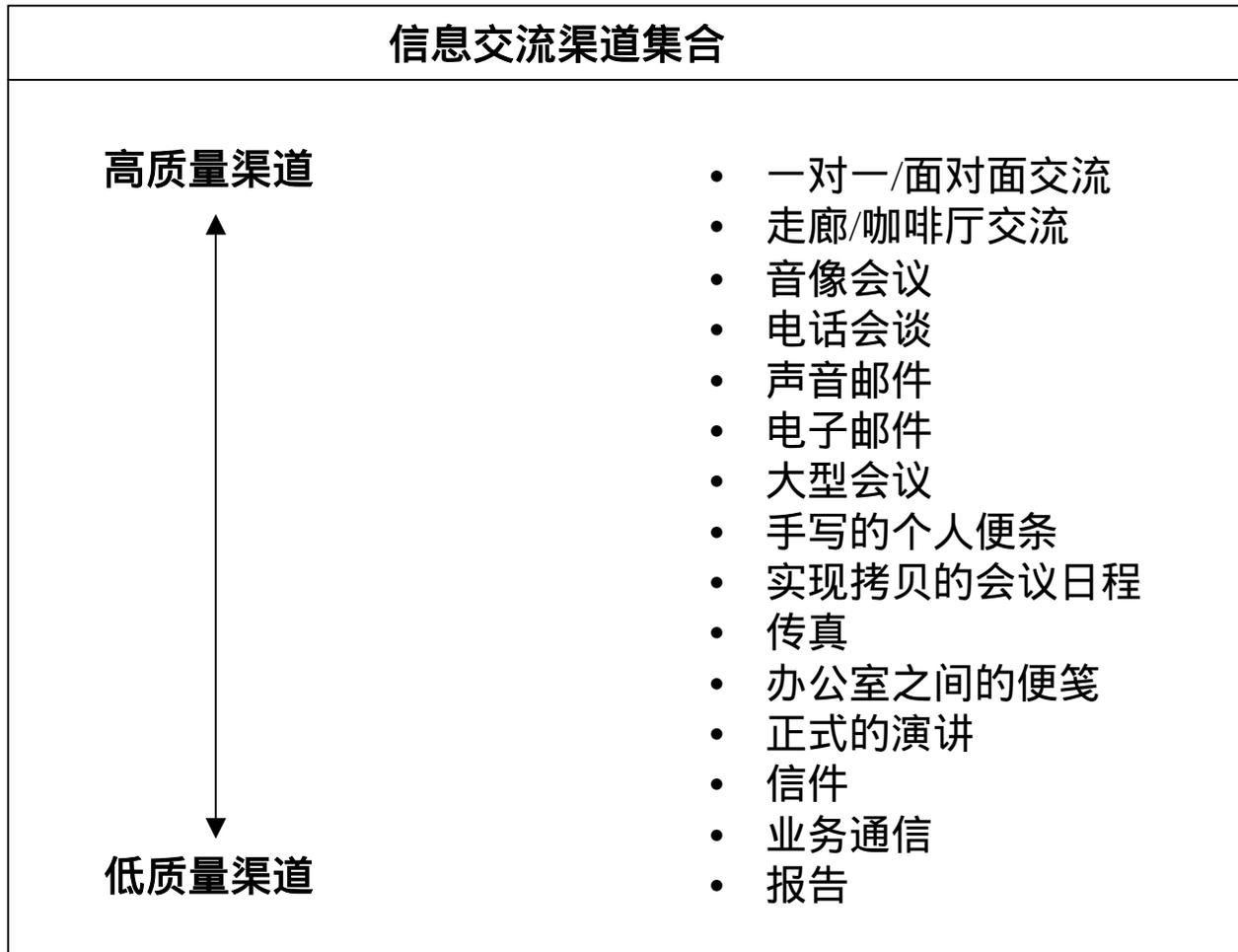
# GE公司的战略计划、营运和评估流程被置于充分沟通的软系统之下 ( Social Software )



<u>会议</u>	<u>范围</u>
• 季度执委会 CEC (2天至3天)	35名高级主管参加
• 年度绩效评估会议 Session C	CEO和HR经理、部门经理 (8 - 10小时)
• 战略评估会议 S - 1 6月份	CEO、CFO及业务主管 (资源分配和顺序)
• 运营评估会议 S - 2 11月份	
• 全公司年度规划会议 波卡大会 1月份	业务计划/规划滚动
• 高级经理人培训 GE大学 10月初	150名执行经理

战略、运营计划和领导层后备力量的培养是一致的

# 信息交流渠道的质量是不同的



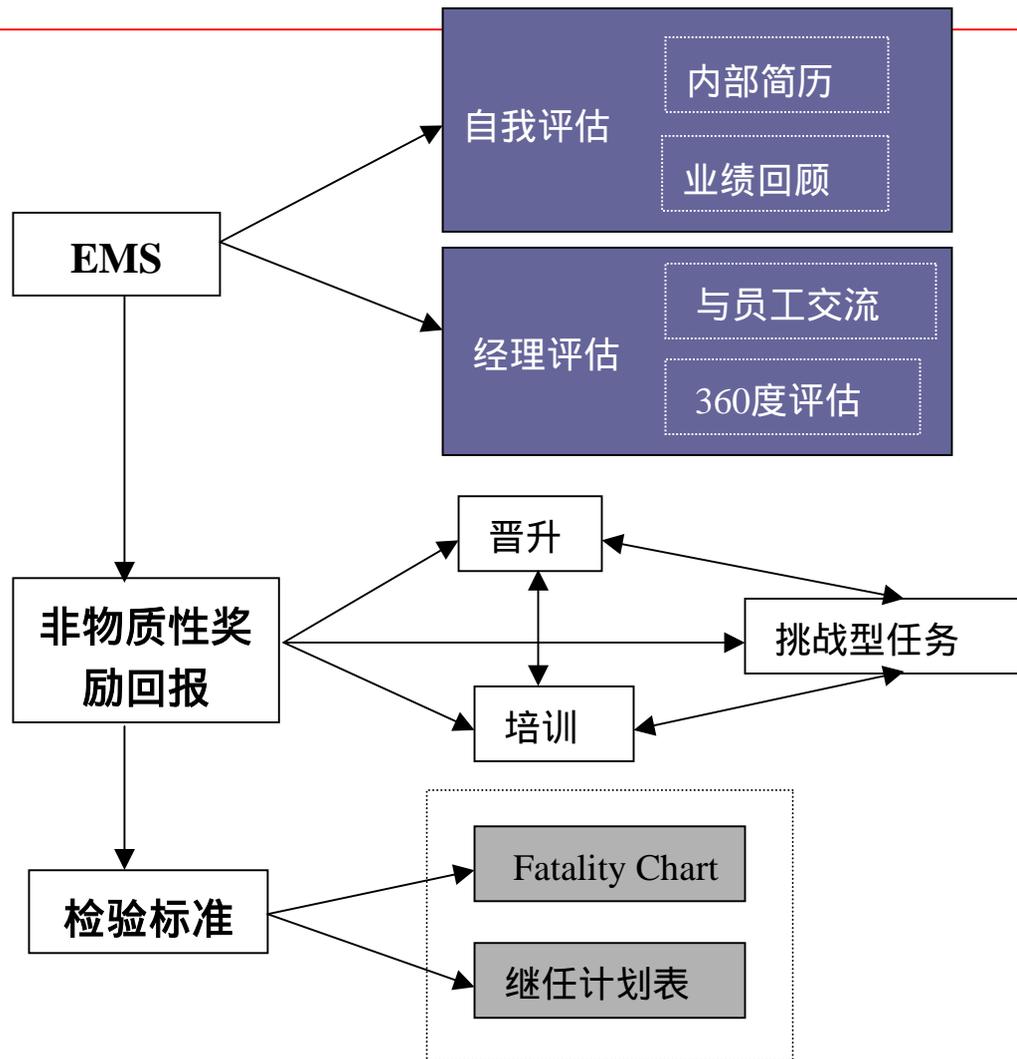
资料来源：Joseph N. Miniace and Elizabeth Falter, “Communication: A Key Factor I Strategy Implementation”



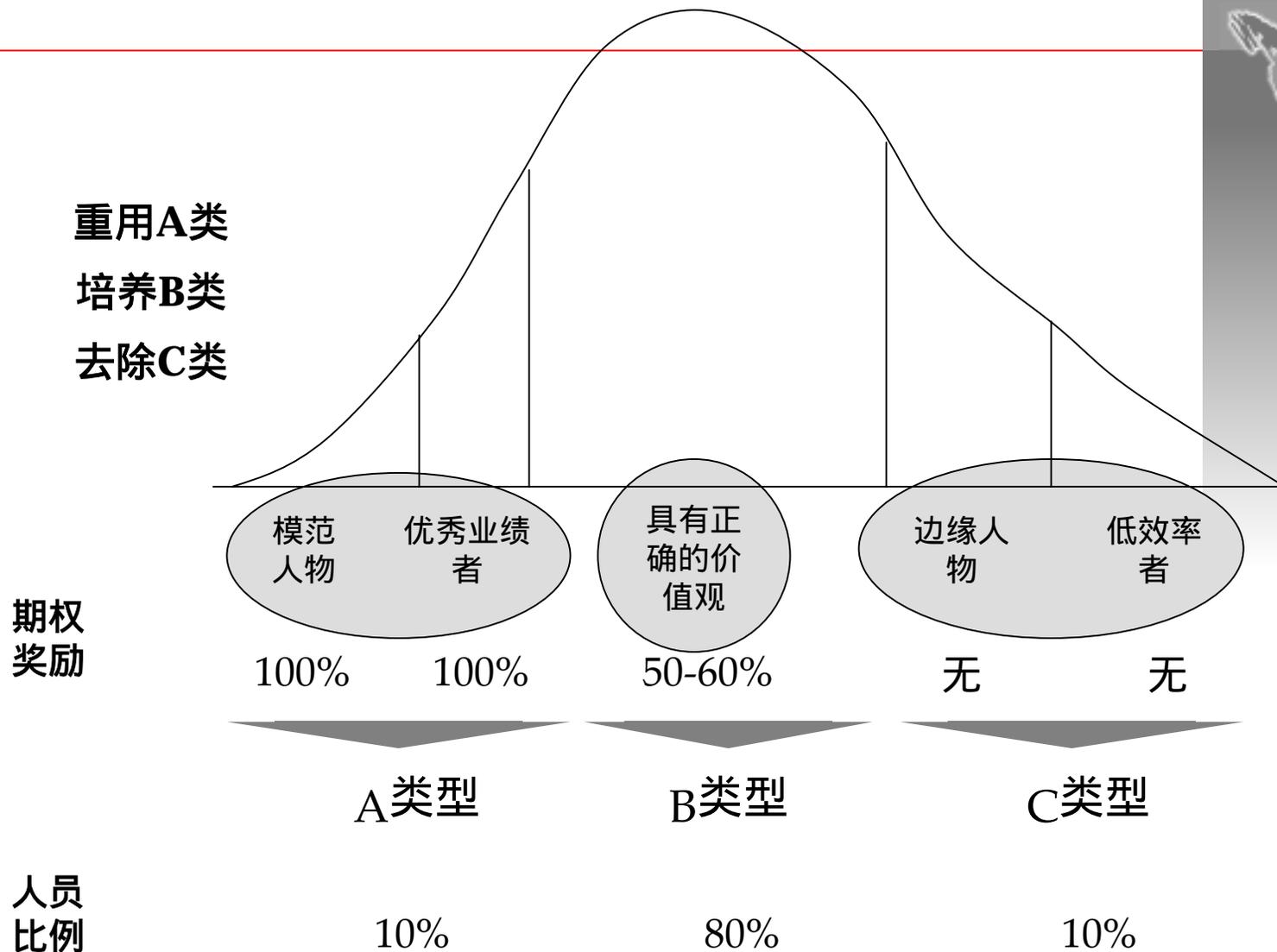
# 人员流程的主要功能是

- 保证人员结构和技能组合能够满足公司战略目标的实现
- 更好地评估经理队伍，提供更好的后备干部培养渠道，不断改进继任安排计划
- 决定如何处置表现不佳的人员
- 改变人力资源部门的任务和运作（战略导向，共享服务中心，培训计划，系统支持，外包）

# 人员流程 / 员工发展体系



# 坚决排除不合格的经理，GE公司 Session C 的设计思想



# 人员流程的继任计划表



现任

CEO
姓名- 级别

合格后  
备人选

名称	级别	职称	名称	级别	职称

1-2年后  
合格者

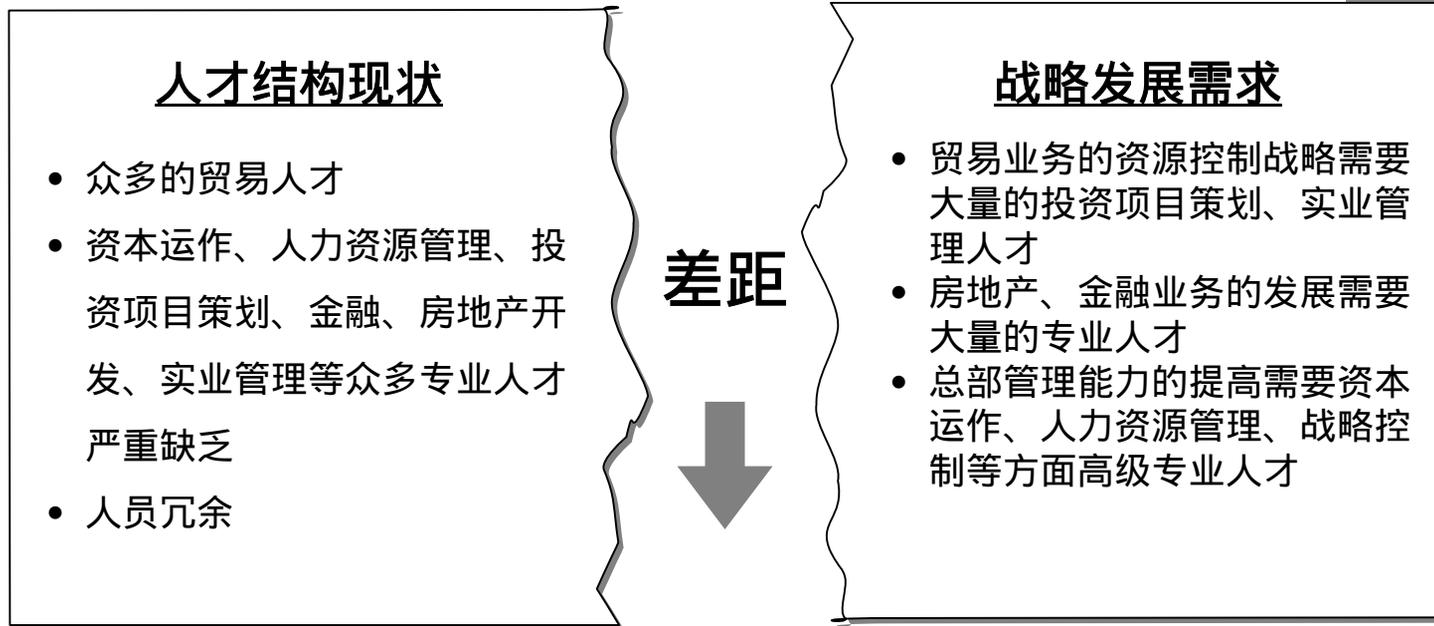
现任

职位 姓名						
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

后备  
人选

已合格 候选 姓名						
1-2年后合 格者 姓名						

# 国内案例：在战略回顾中发现，集团的人才结构存在严重欠缺.....



人才结构的欠缺已经成为集团发展的重大障碍



## .....人力资源管理体系也亟待提升和完善



- 人力资源管理的市场化程度远远落后于发展战略的要求，在市场化招聘、内部竞争上岗、不合格人员淘汰等方面还有许多工作要做
- 薪酬制度虽已进行了较大改革，但还没有完全到位，激励和约束机制尚未充分健全：尽管薪资水平有了较大提升，具有了一定的市场竞争力，但差距还没有拉开，没有真正体现出业绩导向
- 在后备干部继任计划、员工职业生涯规划、员工培训与发展等方面还处于初级水平
- 对核心人员的长期激励基本处于空白状态

## 今日议程

¶ 战略执行中的关键问题：规划、预算、绩效管理

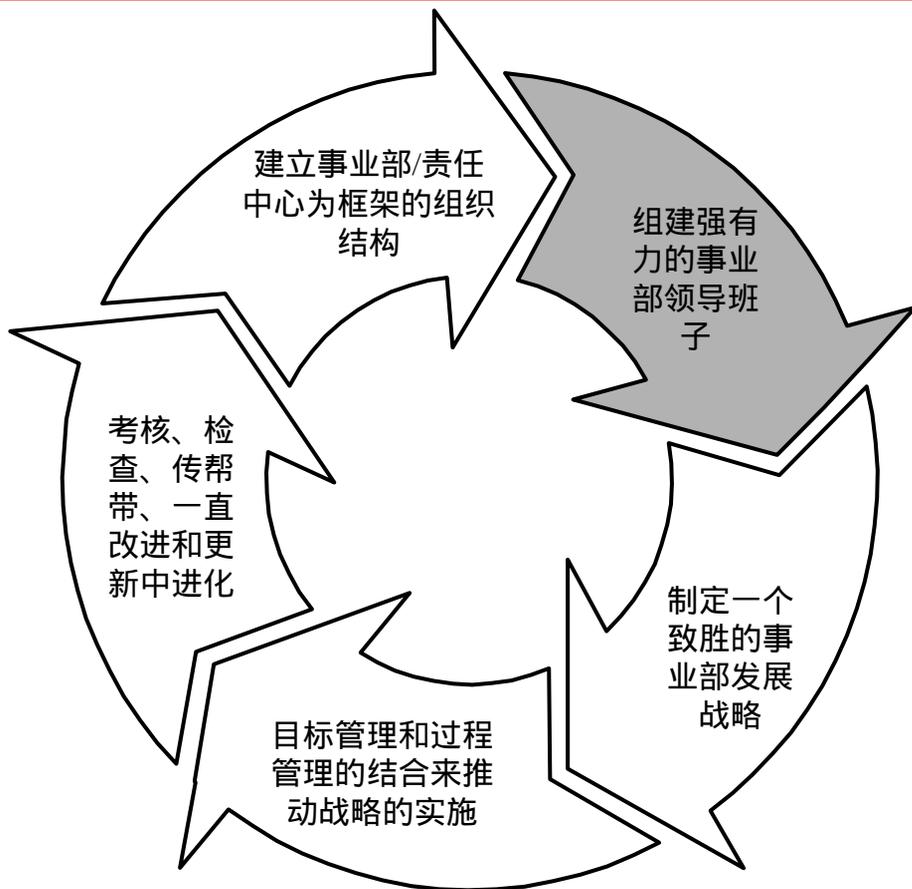
¶ 战略执行的三大工具：营运流程 绩效体系 和人员评估

 ¶ 战略人才培养的途径

¶ 影响中国企业人才战略的因素



# ”人才选拔的标准：“德才\*兼备，以德为主



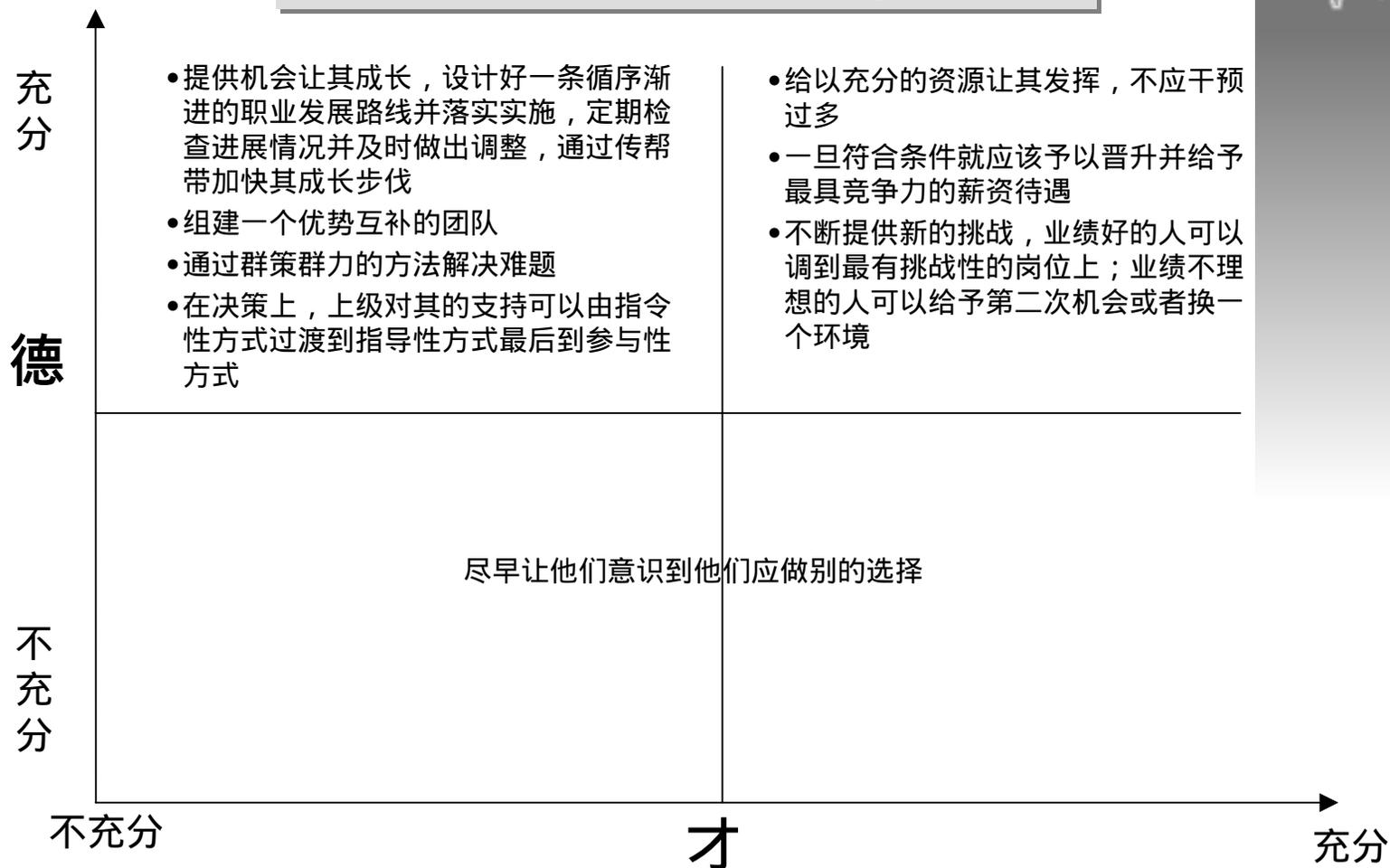
## 基本原则

- Ⅱ 有才\*无德的领导人
  - 随时准备替换
  - 有“继任人选”
- Ⅱ 有德无才\*的领导人 是干部培养计划中重要的培养对象
- Ⅱ 选择办法：“赛马中识别好马”
  - 副总裁兼事业部老总，有几个副职竞争。
  - “才”指有业绩的人
  - “德”指价值观的认同

# 战略干部的培养和选拔方式



## 领导人的选拔原则：德才兼备，以德为主





## 对于“德”的定义

- 任人唯贤
- 责任心、上进心、事业心
- 公司利益放在第一位
- 在团队中有凝聚力
- 勇于承担责任
- 肯定他人的成绩
- 不谋私利
- 能够培养人
- 认同企业的价值观
- 虚心好学

# 职位更替管理体系的管理



- 公司高级管理人员应开发职位更替体系，并对这一体系的成功承担完全责任
- 选拔和培养一大批管理人才是比培养关键岗位的若干“后备人选”更为有效的培养企业自有管理人员的方式
- 人力资源部应为职位更替管理体系创造条件，并为高层人才的选拔和管理提供支持与帮助
- 不能依赖“空降兵”



# 传统职位更替体系与“人才加速库”的假设的比较

## 传统职位更替体系的假设

- 连贯的企业战略
- 稳定的组织结构
- 固定职位
- 人员垂直方向变动
- 职位晋升是自动进行的，只要人们不犯大错
- 培训是一种程式（入大学行政培训项目）

## “人才加速库”的假设

- 企业战略的频繁变动或灵活性（如新的竞争者与合作伙伴）
- 流动的组织结构（频繁变动）
- 流动职位（责任与报告线条频繁变动）
- 人员呈垂直方向与水平方向变动
- 承担工作前，人们必须通过选拔制度
- 无法准确计划未来的工作
- 培训与工作计划紧密结合，提供可立即用于工作的知识和技能



## GE内部审计部 (CAS)的人才培养作用

- ¶ 由一批年轻, 有发展前途的专业人员组成。
- ¶ 该部门的高层领导可以是非财务专业业务领导。
- ¶ 从GE各个部门选拔, 如果通过每一阶段的考核, 两年后毕业。
- ¶ 除内部审计外, 也做其它项目, 如收购兼并, 6 Sigma, 内部机制的健全和改进等。
- ¶ 每个项目都跨越不同的行业和国家或地区。
- ¶ 成为了GE 培养和选拔人才的平台, GE的很多领导人都有CAS背景。

## 今日议程

¶战略执行中的关键问题：规划、预算、绩效管理

¶战略执行的三大工具：营运流程 绩效体系 和人员评估

¶战略人才培养的途径

➔ ¶影响中国企业人才战略的因素：  
- 公司治理结构 - 经理人职业性 - 人力资本的体系建设

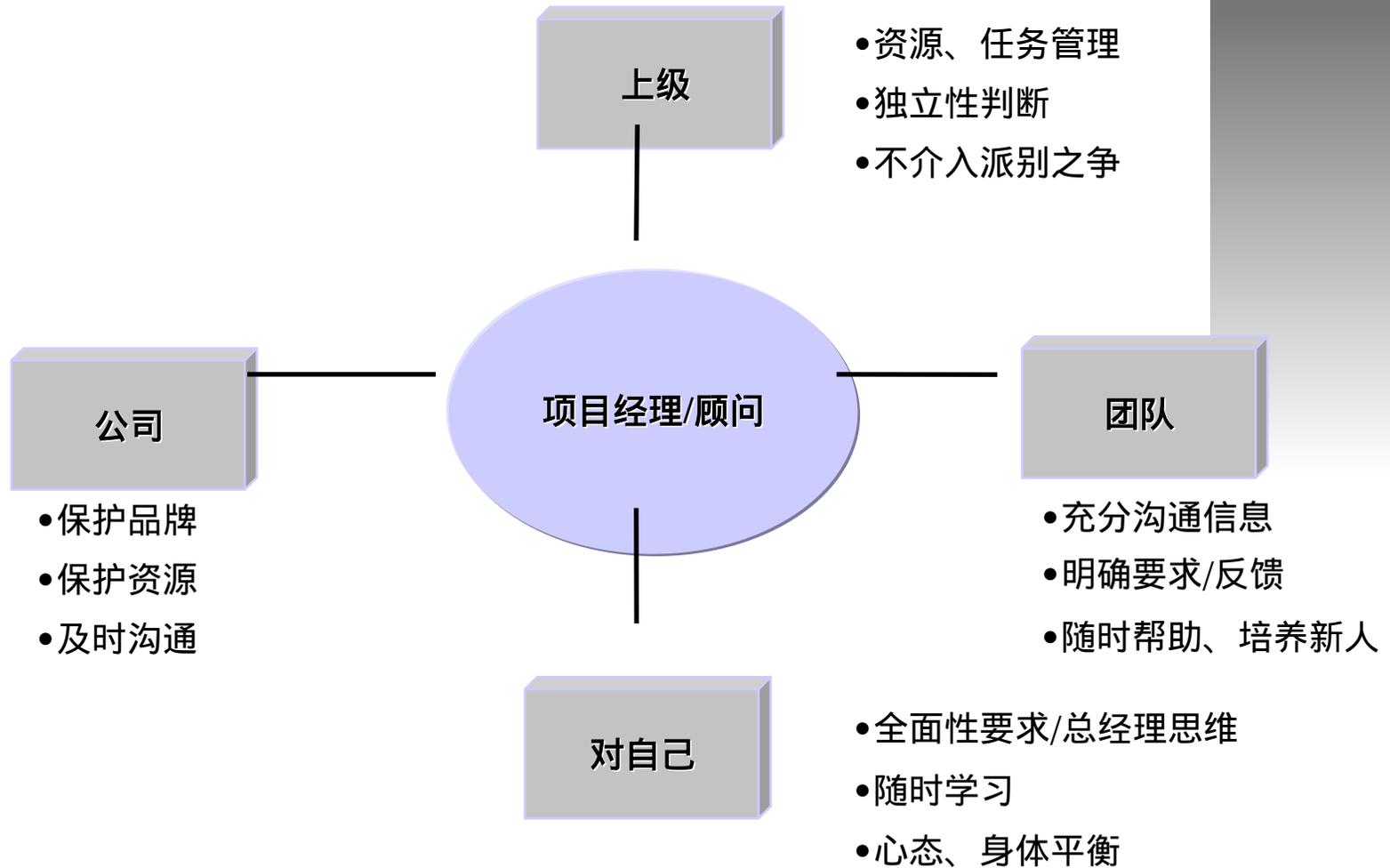


## 目前的公司治理结构缺少对经营者长期行为导向的激励



- 业绩考核重当期财务数字，轻视价值驱动因素分析，而当期收益是可以通过各种调整加以“管理”的
- 不鼓励经营者承担风险，经营者也没有相应的财务基础来承担风险
- 经营者缺少分享价值创造部分“增量”的机会
- 在大企业集团的职位越高、责任越重，报酬越背离市场价值水平
- 薪酬设计中平均主义导向严重
- 总经理无暇顾及各个岗位的继任计划和人员培养

对职业经理人的要求可以概括为：随时保持客观性，似乎不近人情的目标导向，正直的沟通策略、团队精神、不怕承担责任的勇气



## 职业化的培养、锻炼有三个层次：行为、思考和道德（I）

### 1.克服日常行为的随意性—职业的行为、外表层次

- 纪律、穿着、言行举止
- 使用道具、词汇
- 对感情外露的控制、肢体语言、眼神
- 其他工具的掌握（团队合作、电脑、开车）

### 2.掌握思维的工具—职业的思考习惯

- 换位思维（6顶思考帽）
- 挑战假设、不近人情的客观求证（侦探、律师）
- 角色思维（CFO、军人）
- 追求思维和表达效率的工具

## 职业化的培养、锻炼有三个层次：行为、思考和道德（II）

### 3.培养认真追求卓越的信念

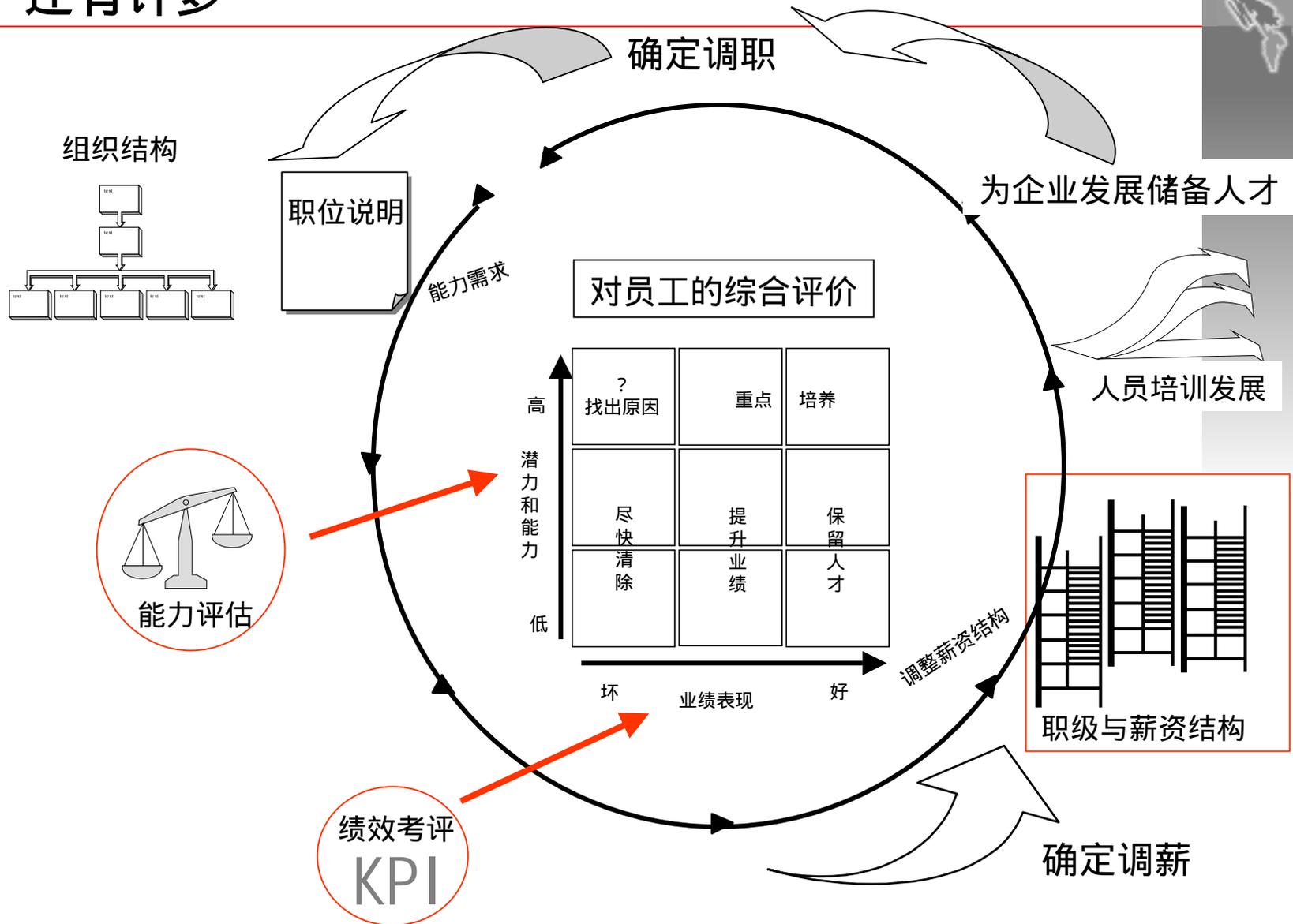
- 行行出状元/职业道德
- 正直性
- 信任
- 追求双赢

环境是恶劣的

职业性培养/

- 缺少宗教生活
- 缺少好的榜样/被学校害了
- 缺少“职业型”公司/机会主义
- 良师益友
- 多看描述律师故事的美国大片
- 学习McKinsey

# 国内企业在建设人力资源管理体系方面要作的工作还有许多





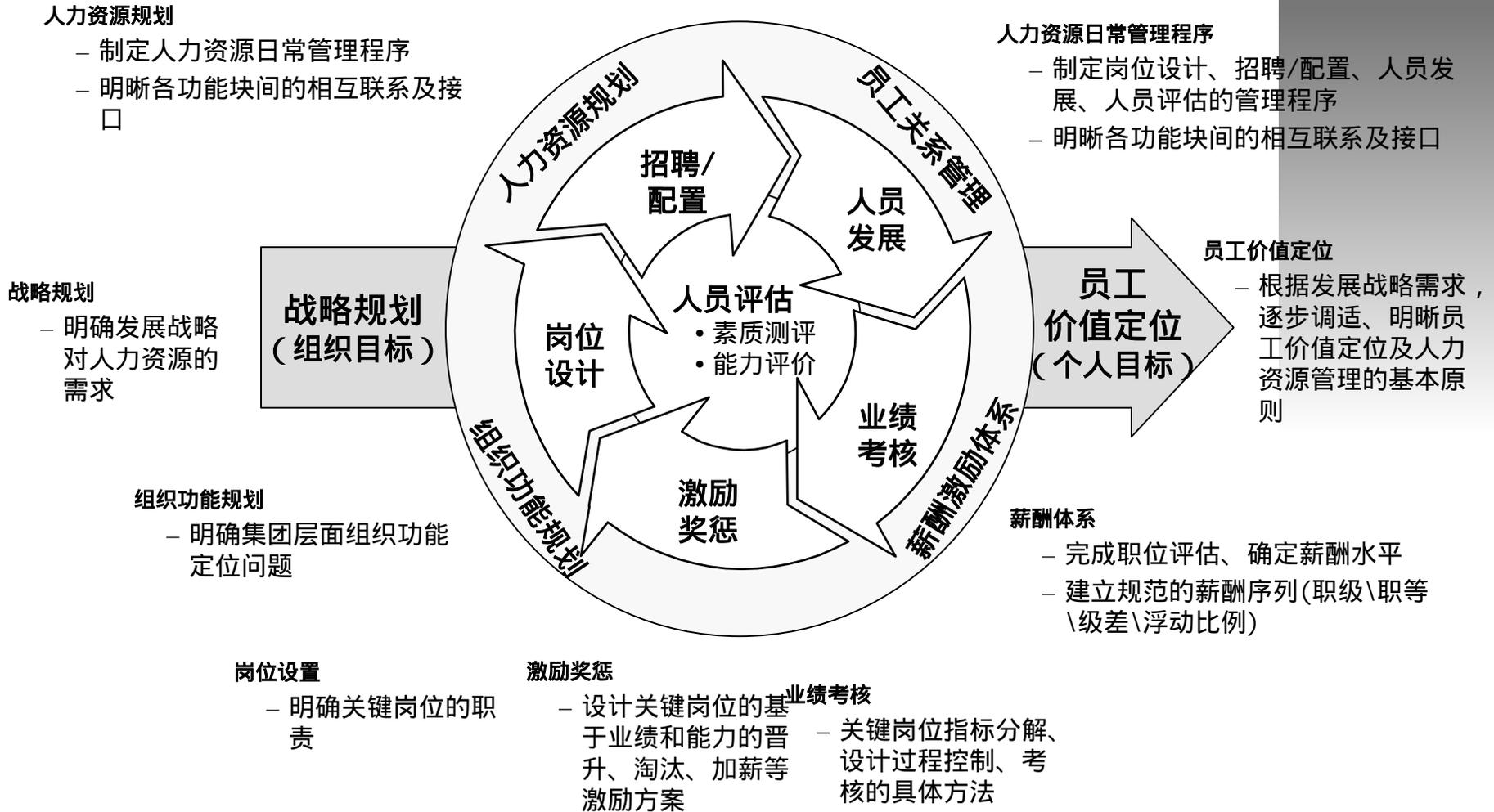
## 专题二：“组织发动机”

- 人力资源管理的核心环节：绩效管理



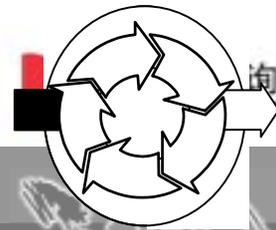
- 远卓对人力资源管理体系的整体理解
- “组织发动机”- 绩效管理的作用与演变
- 案例分析
  - 专业服务机构的KPI 体系
  - 房地产行业的BSC研究

# 远卓对人力资源体系的理解，分为战略定位、平台体系和人力资源运作三个层面

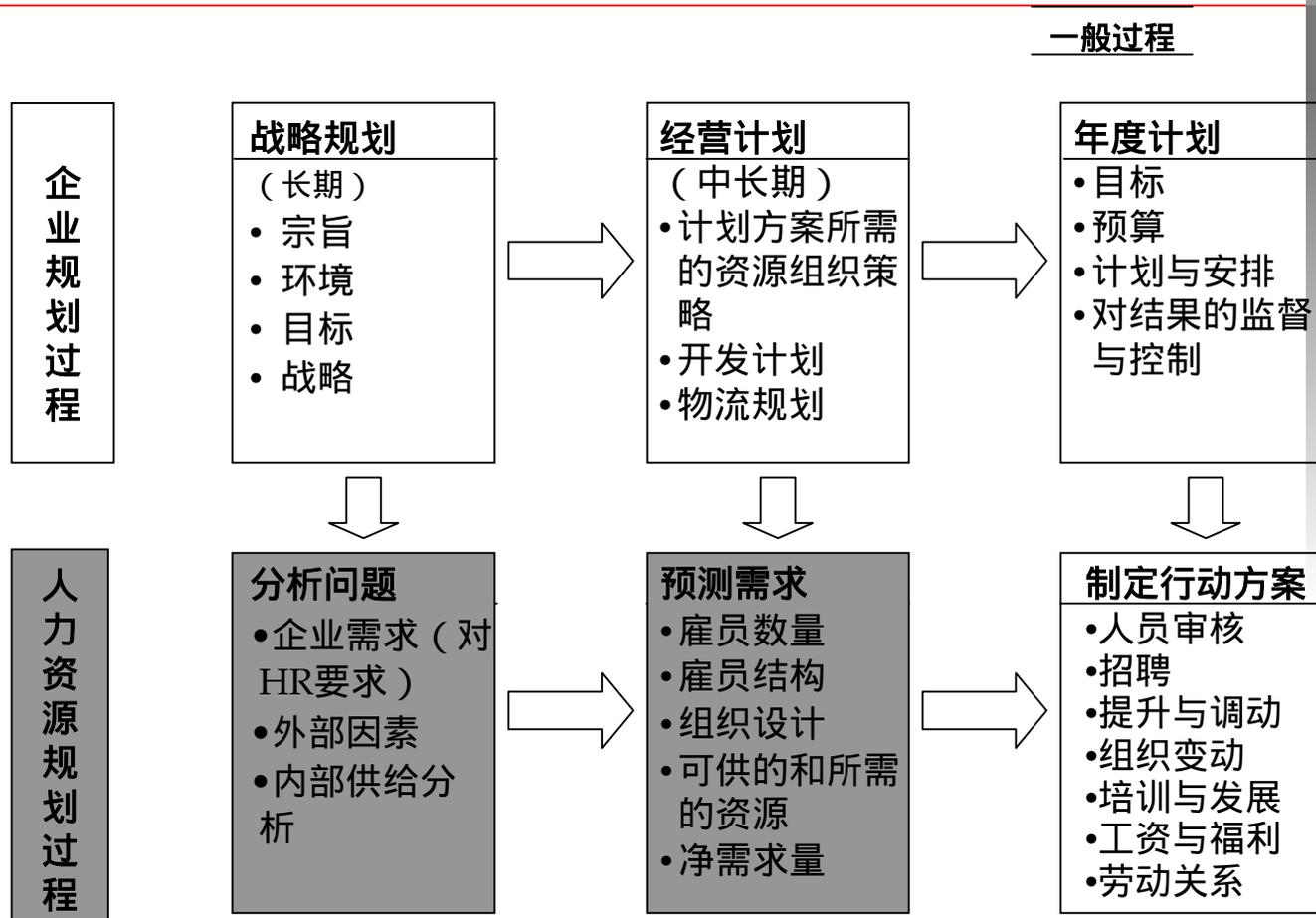




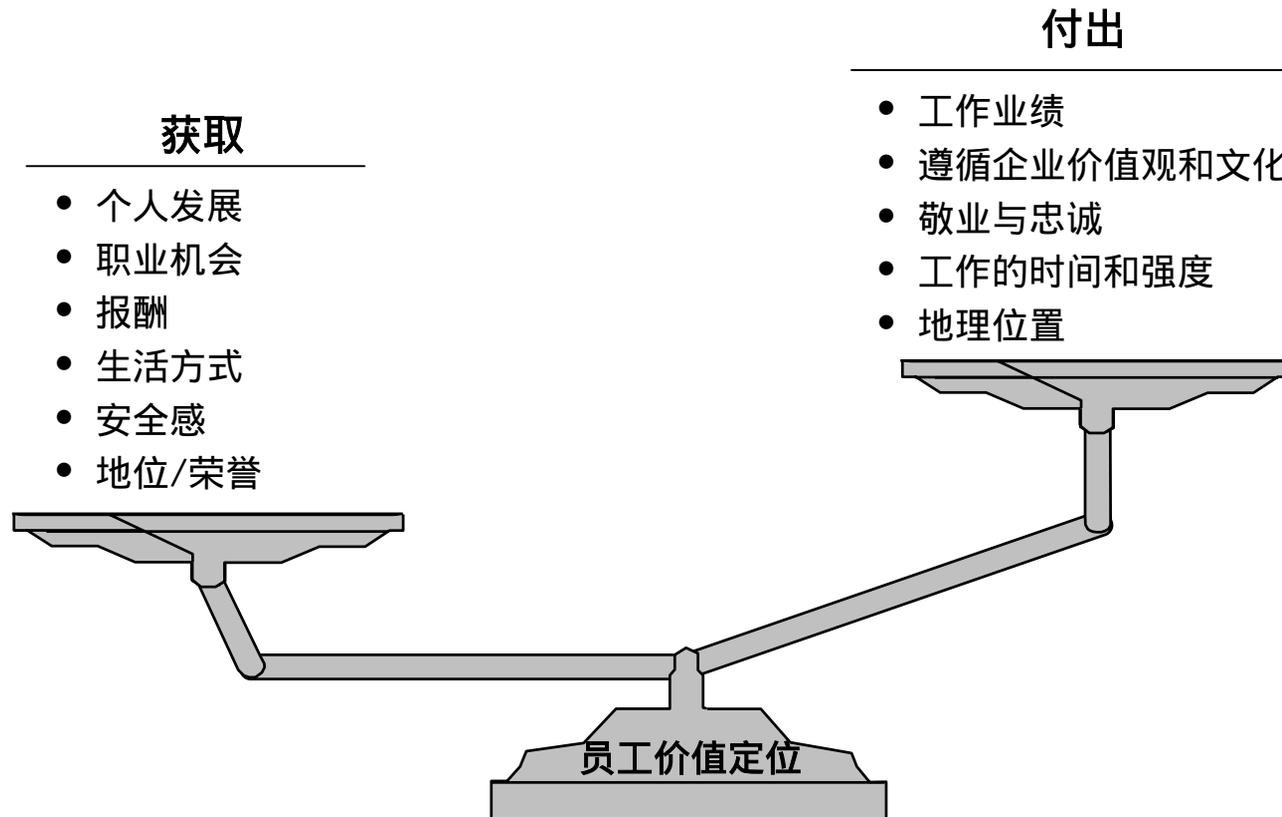
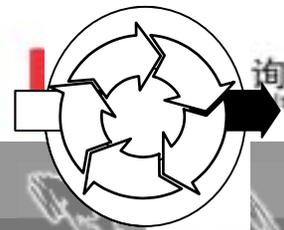
# 同时企业战略和年度计划的实现又依赖人力资源互动式的协同发展



战略规划

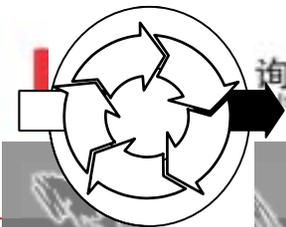


员工价值定位是员工最终个人目标取向，能否与组织目标一致既是人力资源体系的产出结果，又是企业人力资源管理的“晴雨表”



获取与付出将决定企业对员工的吸引力

# 不同员工的价值定位，决定于不同人力资源管理的基本原则



价值定位

假设

外聘

- 从外部招聘企业急需的关键人才
- 加入公司已具备相应的技能和经验
- 在技能和业绩不能达到要求时，各层次都有大量人员流动



自行培养

- 招聘入门水平的人员、实行内部提升
- 员工个人帮助发展公司专有的技能
- 在经历了早期的大量人员流失后，能保持长期的人员稳定

个人

- 明星文化、个人目标、个人能力
- 根据个人目标和能力大幅加薪
- 结合个人和单位业绩给予奖金和股票



集体

- 团队文化
- 小组共同完成工作并做决策
- 以小组为单位进行业绩评估、考核和奖励

近期效益

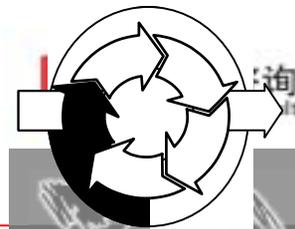
- 业绩由具体量化的结果决定
- 效益短期衡量很有意义(每周、每季度)
- 本年的效益直接决定奖励，提升或解职



长期成就

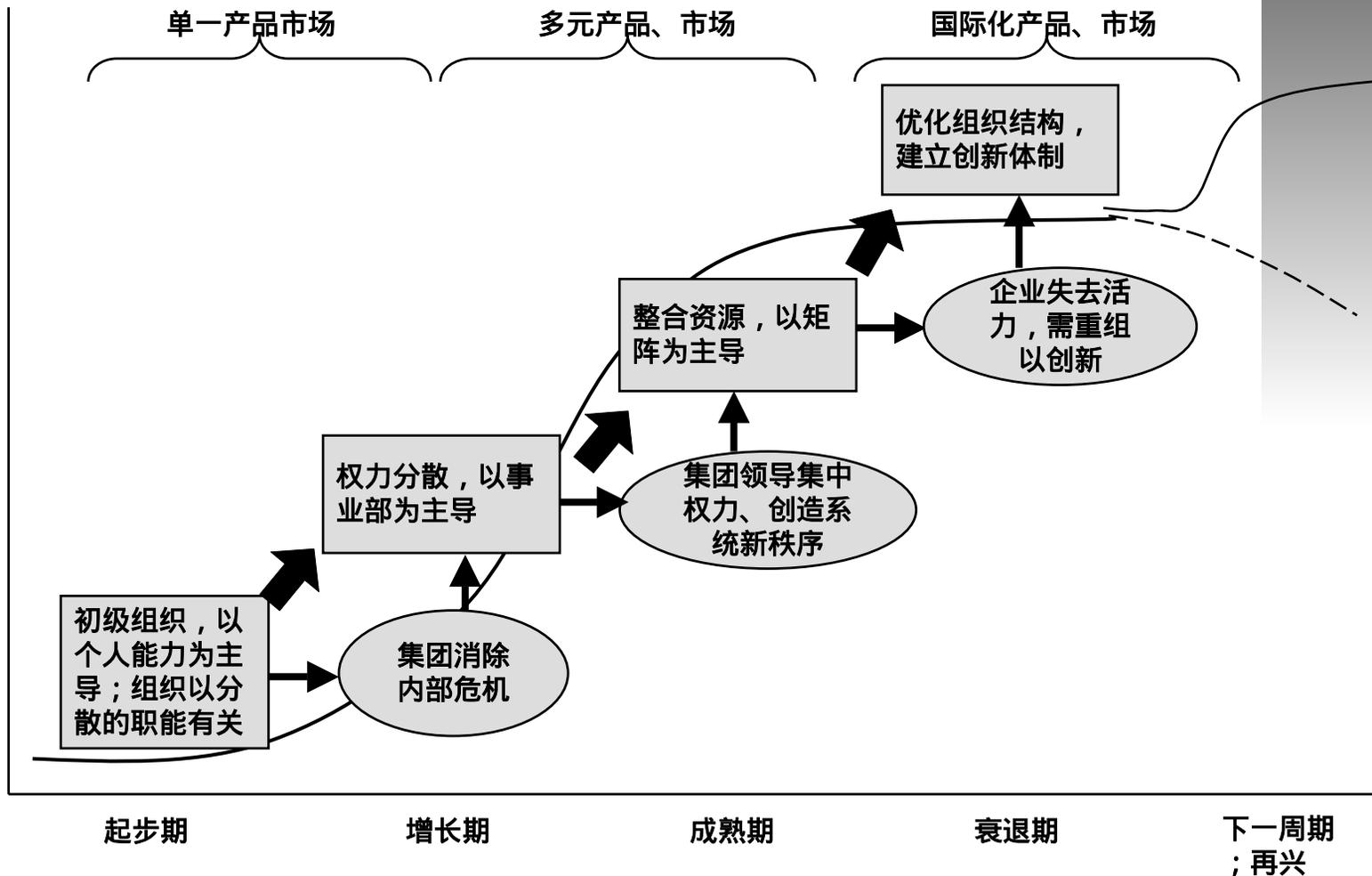
- 实现长期抱负，关注长期目标
- 对进展过程进行间接考察
- 定性考察人员能力
- 列出具体改进要求和理由

# 随着企业市场和产品的多元发展，组织模式愈加复杂

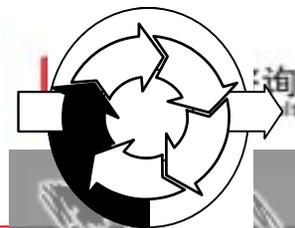


功能规划

## 组织模式发展的不同阶段示意



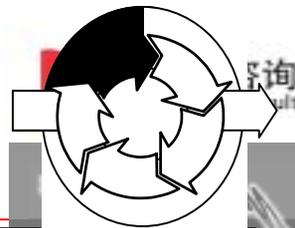
# 不同发展阶段的企业需要有适应其发展时期特点的组织模式配套，以及相应的功能规划设计



示意

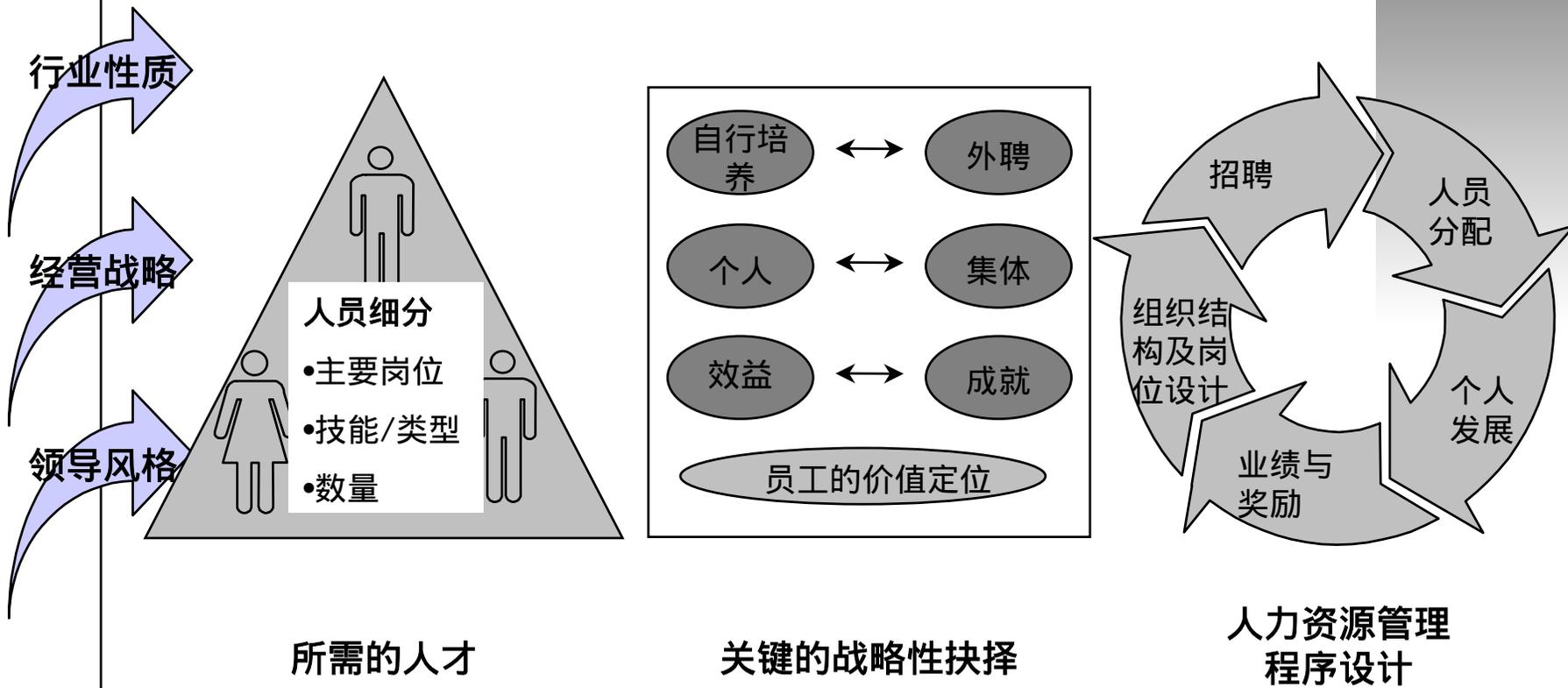
	职能管理型	矩阵式管理型	项目管理型
类型			
职责分工	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目部只负责施工现场管理部门</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目部成为项目执行的负责主体，职能部门成为资源提供、建议与监督主体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目公司成为开发工作的全权负责主体</li> </ul>
优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>职能部门内部实现规模经济</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对项目环境反应迅速，便于实现项目产品的创新和技术专业化的提升</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对项目环境反应灵敏，清晰的产品责任，容易达到客户的满意</li> </ul>
缺点	<ul style="list-style-type: none"> <li>对项目环境的反应较慢；需要高层协调工作多，容易形成决策堆积</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工介入双重职权之中，需要公司良好的人际关系和全面的培训</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目执行风险较大；不利于公司职能知识积累和专业化发展</li> </ul>
实施条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目数量少，特定区域经营</li> <li>客户定位专一，项目实施环境不确定性低</li> <li>公司高层介入项目协调工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目数量较多，需要人才共享，不适用于全国经营</li> <li>客户较稳定，但不确定性较高的项目环境</li> <li>公司有专业技能提升要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>跨多个地域经营或客户需求变化多项目管理</li> <li>前期的客户定位非常准确</li> <li>更强调项目产品对客户需求的满足程度</li> </ul>

# 组织功能定义之后，人力资源体系需要解决的是人才的合理规划

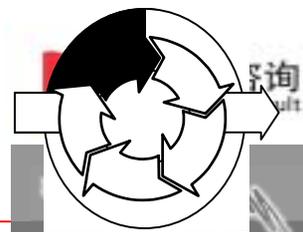


咨询

## 综合性人才战略的组成部分



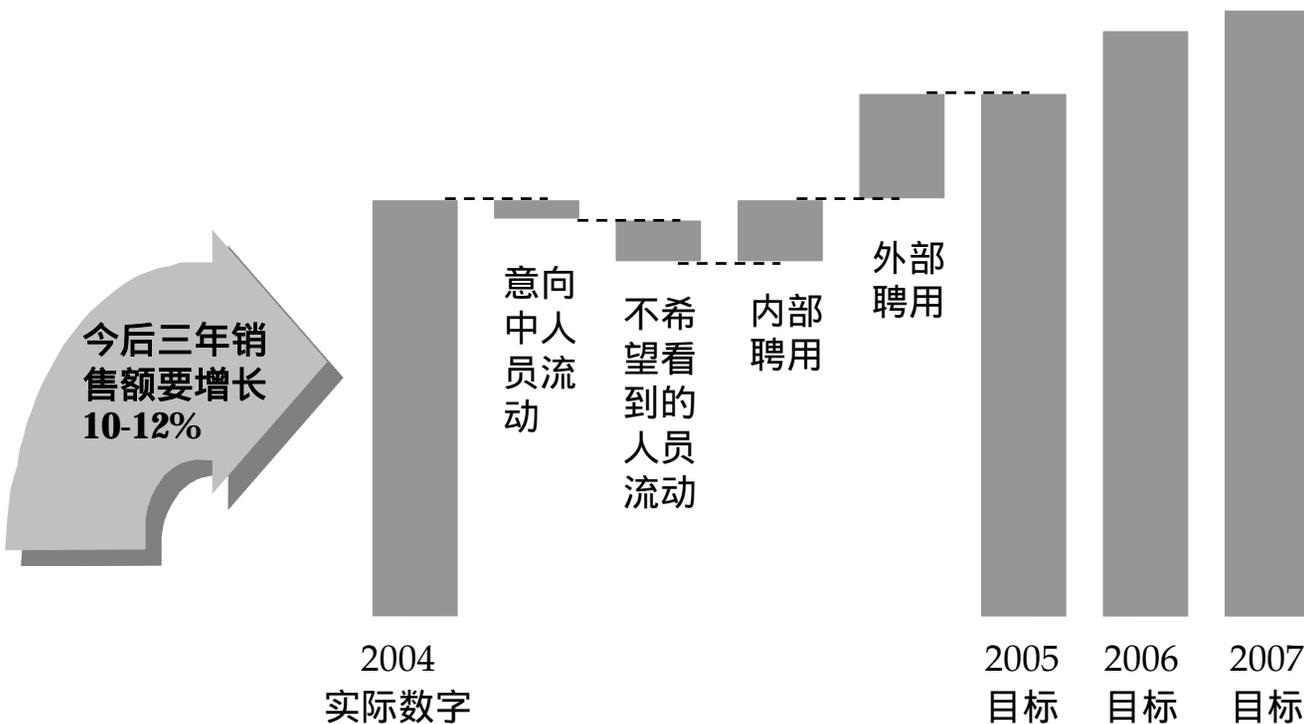
# 人力资源的规划流程将反映企业满足人才需求的动态平衡



需求规划

银行业务举例

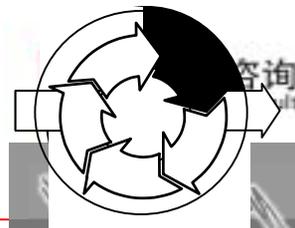
## 销售人员规划举例



### 需改变招聘和其它程序

- 聘用有经验的人才(传统作法是自己培养)
- 制定更具吸引力的员工价值定位以获得和保留更多人才
- 加速内部培训,以使员工更快地胜任工作
- 更严格地规划招聘和面试人数
- 通过业务经理个人的关系来招聘而不是到学校直接招聘

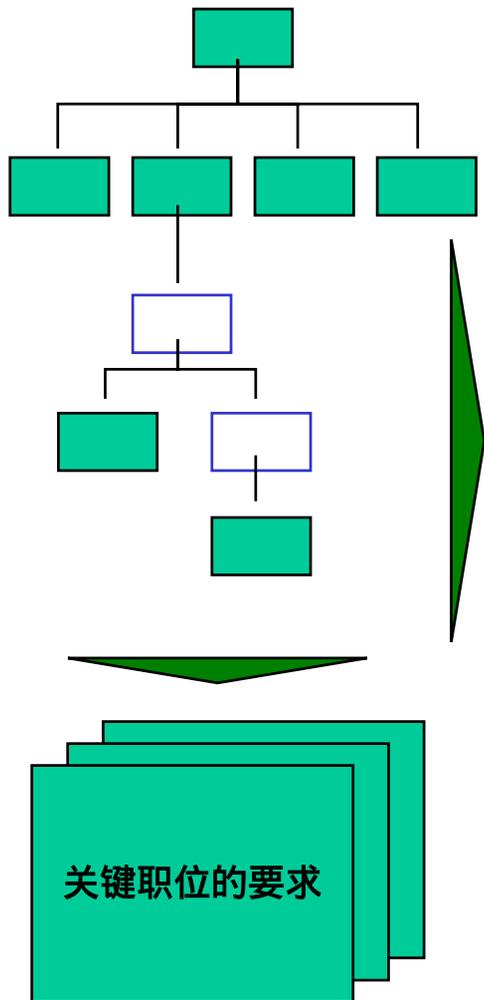
# 关键职位的继任计划，打造战略人才梯队，将成为人员组织建设的



咨询

人员发展

## 关键职位及其要求



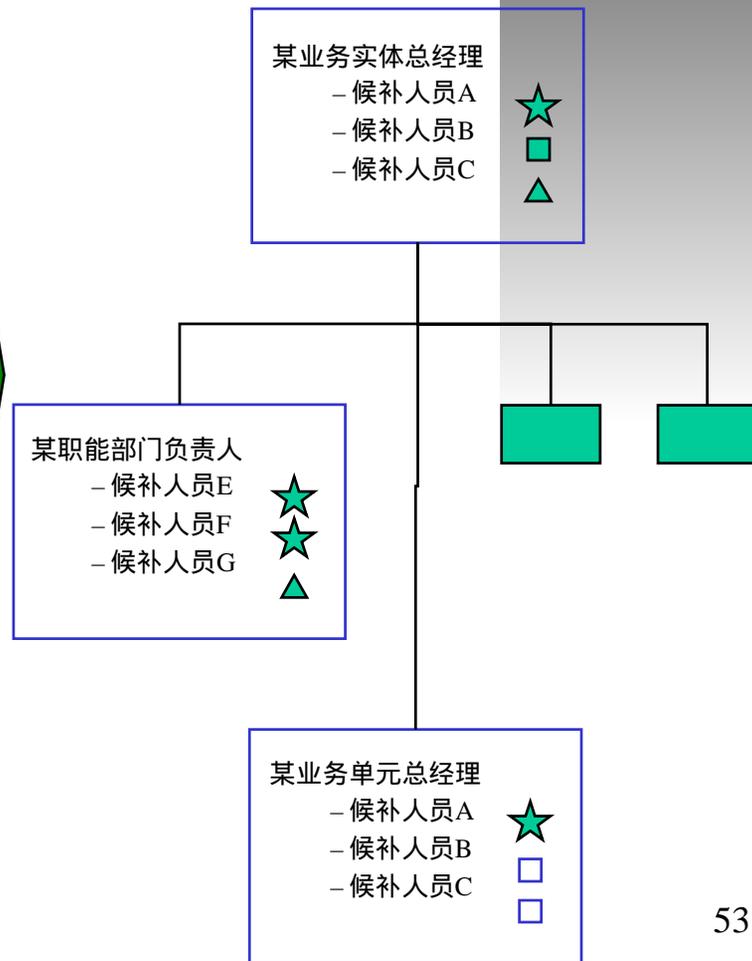
## 第三梯队人选的形成

### 人选来源

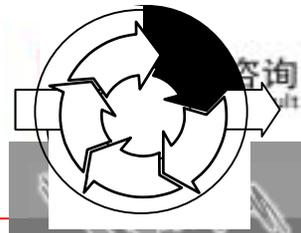
- 关键岗位及非关键岗位干部考核
- 部门领导推荐
- 培养/培训计划



## 第三梯队的定期分析



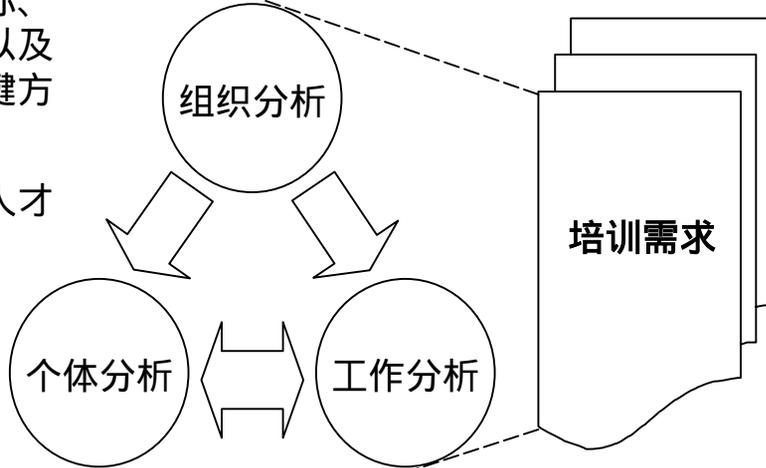
# “量体裁衣”式的培训需求与计划的确立，是弥补和加强现有人员技能的保障



人员发展

## 培训需求分析

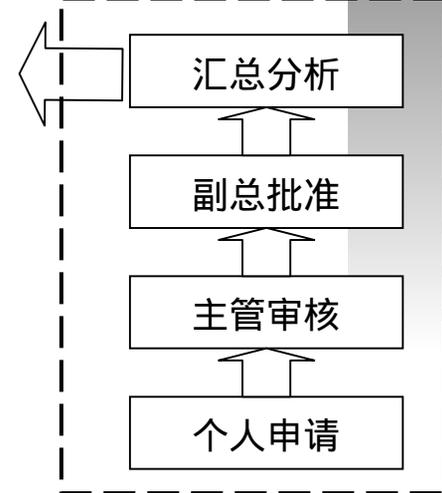
- 分析组织目标、资源和环境以及人力资源关键方面
- 确定组织的人才需求结构



- 分析员工的工作过程、结果、态度和能力等与实现理想绩效所需诸方面的差距
- 确定培训的对象和方向

- 分析完成职位工作所必备的条件
- 确定培训需求内容

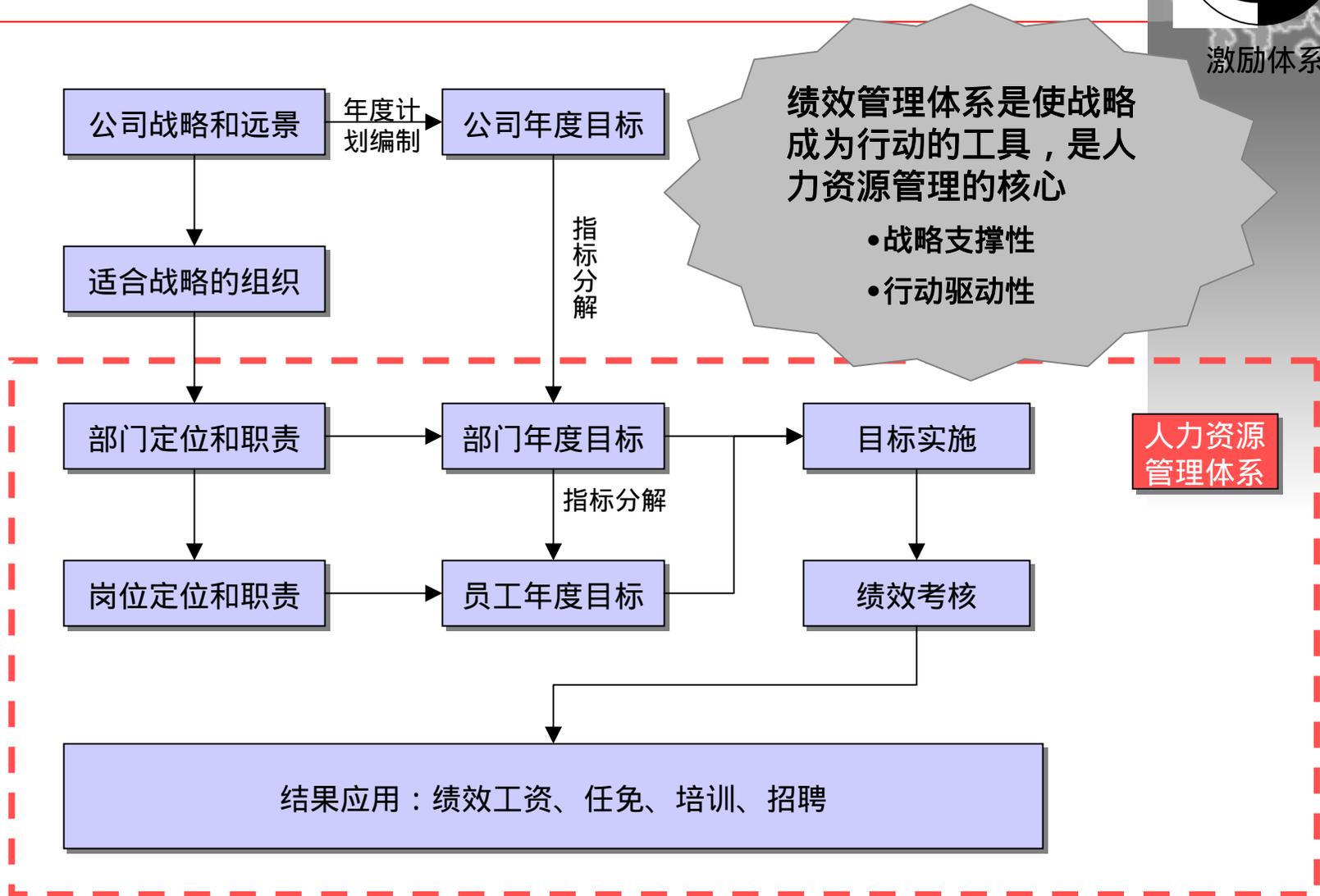
## 建立自下而上的培训需求确定程序



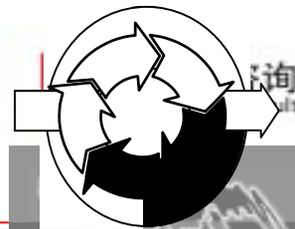
# 人力资源管理的最后一个部分是绩效管理导向的激励体系



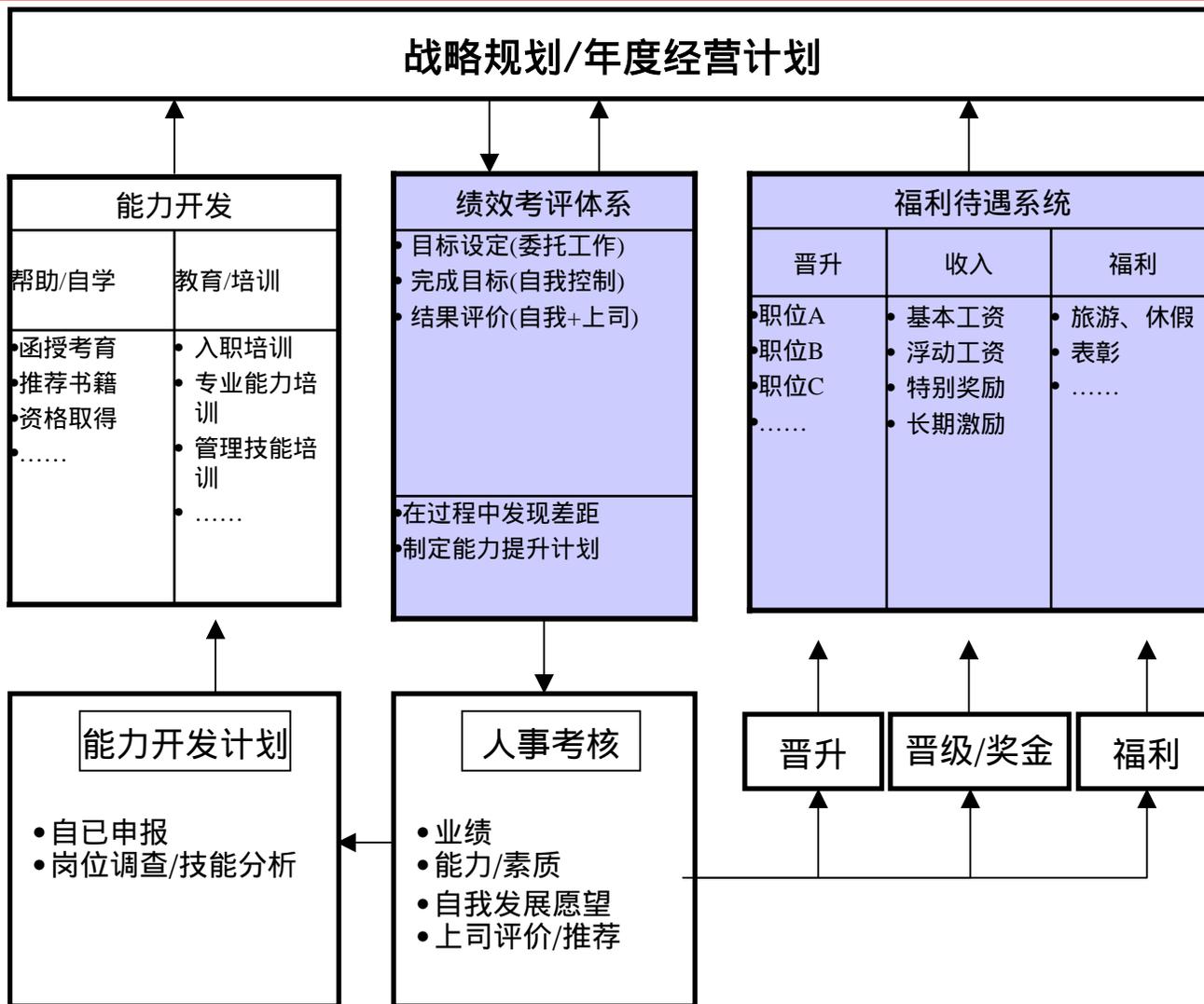
激励体系



# 在业绩考评的基础上，建立与业绩考评相配套的基于员工业绩和能力的激励机制



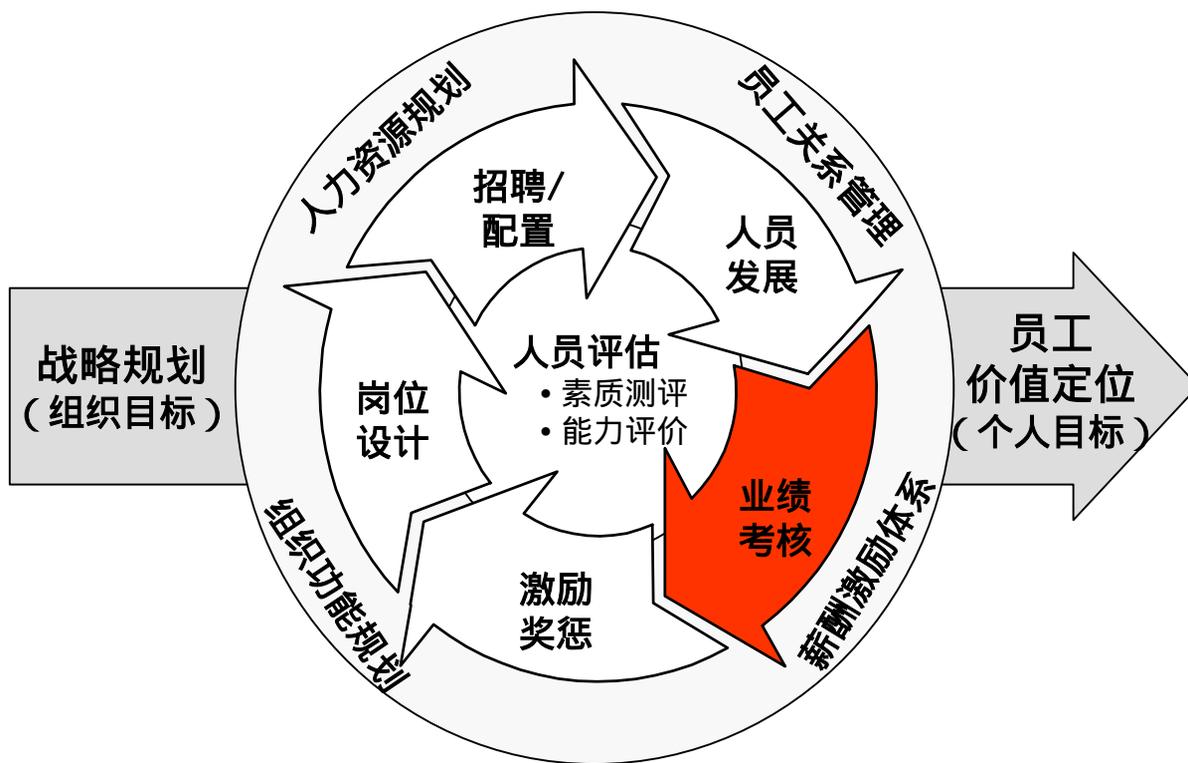
激励体系





- 远卓对人力资源管理体系的整体理解
- “组织发动机”- 绩效管理的作用与演变
- 案例分析
  - 专业服务机构的KPI 体系
  - 房地产行业的BSC研究

人力资源管理体系中，绩效管理是最为关键的环节，可以视为“组织发动的功能，来带动整个组织的正常运转。“发动机”的减速和停滞，意味着组织效率的低下和机制的僵化



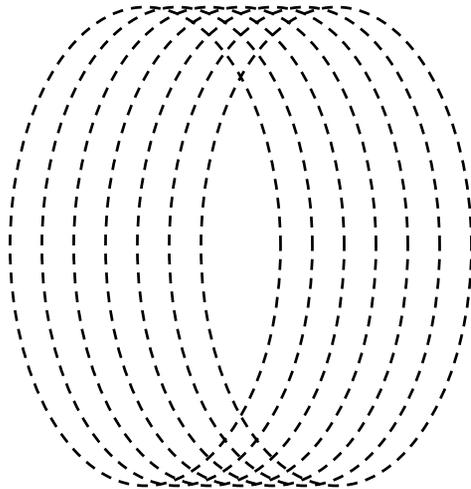
- 战略目标为先导，达成个人目标与组织目标相一致为目的
- 构建组织功能规划、人力资源规划、员工关系管理和薪酬激励体系四个关联平台
- 顺序进行岗位设计、招聘配置、人员发展、业绩考核和激励奖惩运作

一个组织只有在强烈的战略共识和共享的企业文化的指引下，才能达到行动上的高效协同。行动上的高效协同，才能产生强大的执行力和竞争力。而绩效管理正是这协同效应的同步、衡量保障

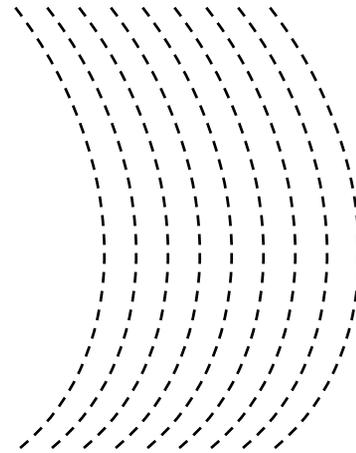


战略共识、共享文化

战略“磁场”现象



战略“共振”现象



绩效管理

# 最具有影响意义的绩效管理体系，有关键业绩指标、平衡计分卡和经济增加值三类



## - 关键业绩指标 -

### KPI

#### 关键管理流程

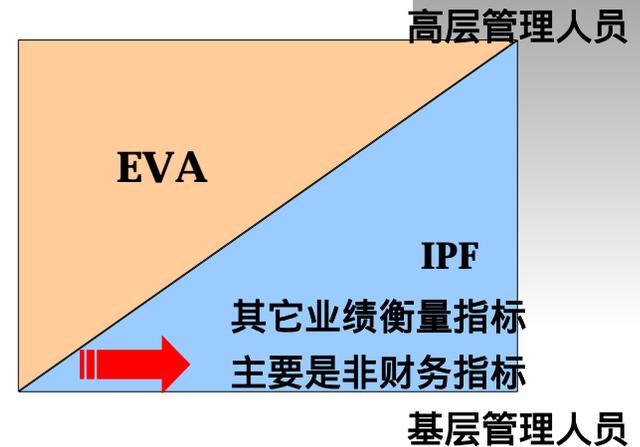
- 市场管理指标
- 供应链管理指标
- 生产管理指标
- 战略规划指标
- 财务预算指标
- 人力资源管理指标
- .....

## - 平衡计分卡 -

### BSC

- 财务指标
- 内部管理流程指标
- 客户指标
- 学习增长指标

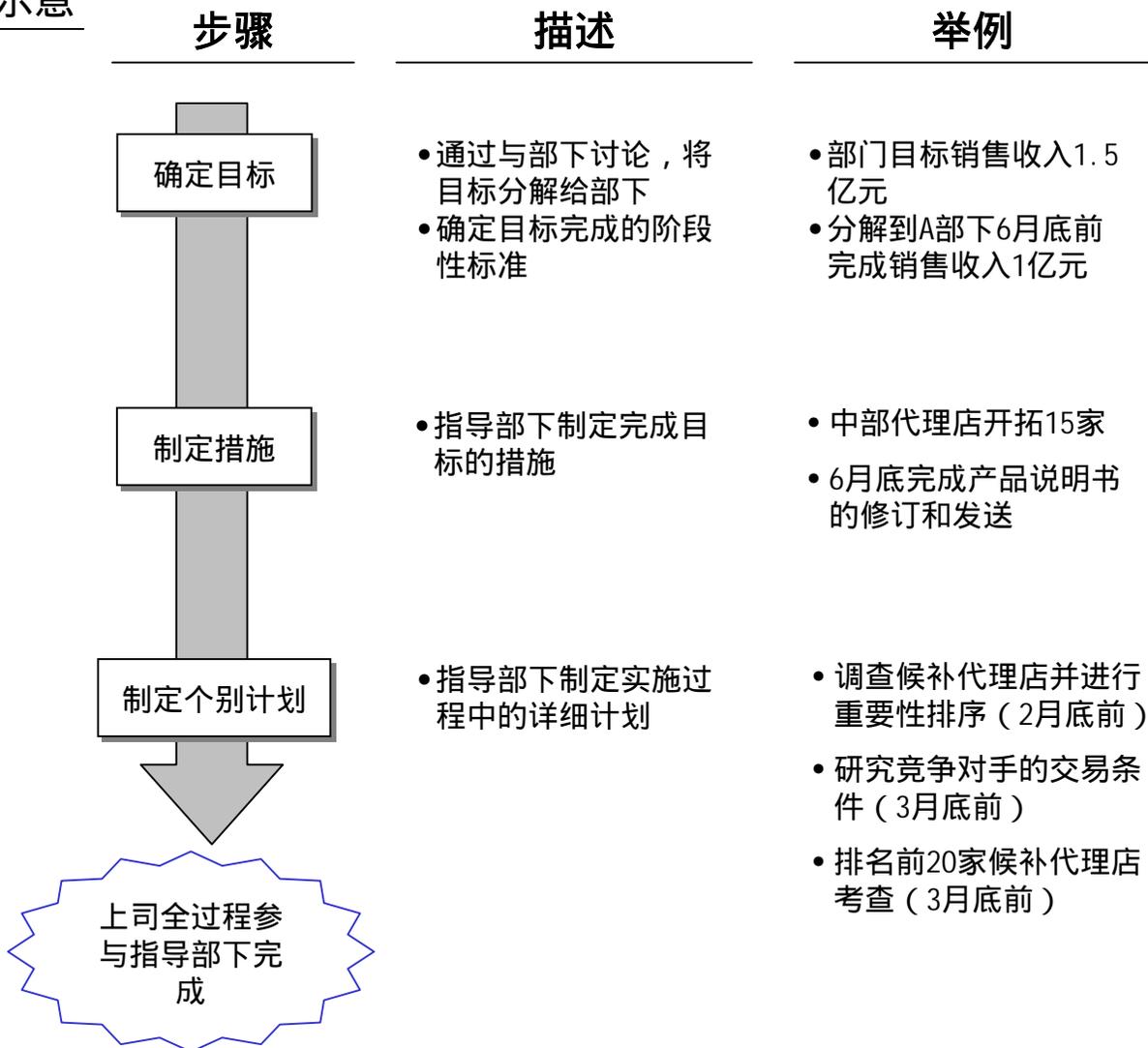
## - 经济增加值 -



# 关键业绩指标通过关键驱动因素分析，来强化绩效指标对战略的支撑作用并精简考核指标

## - 关键业绩指标 -

示意



**目标管理是：**  
深入到措施、手段、个别计划及结果的管理

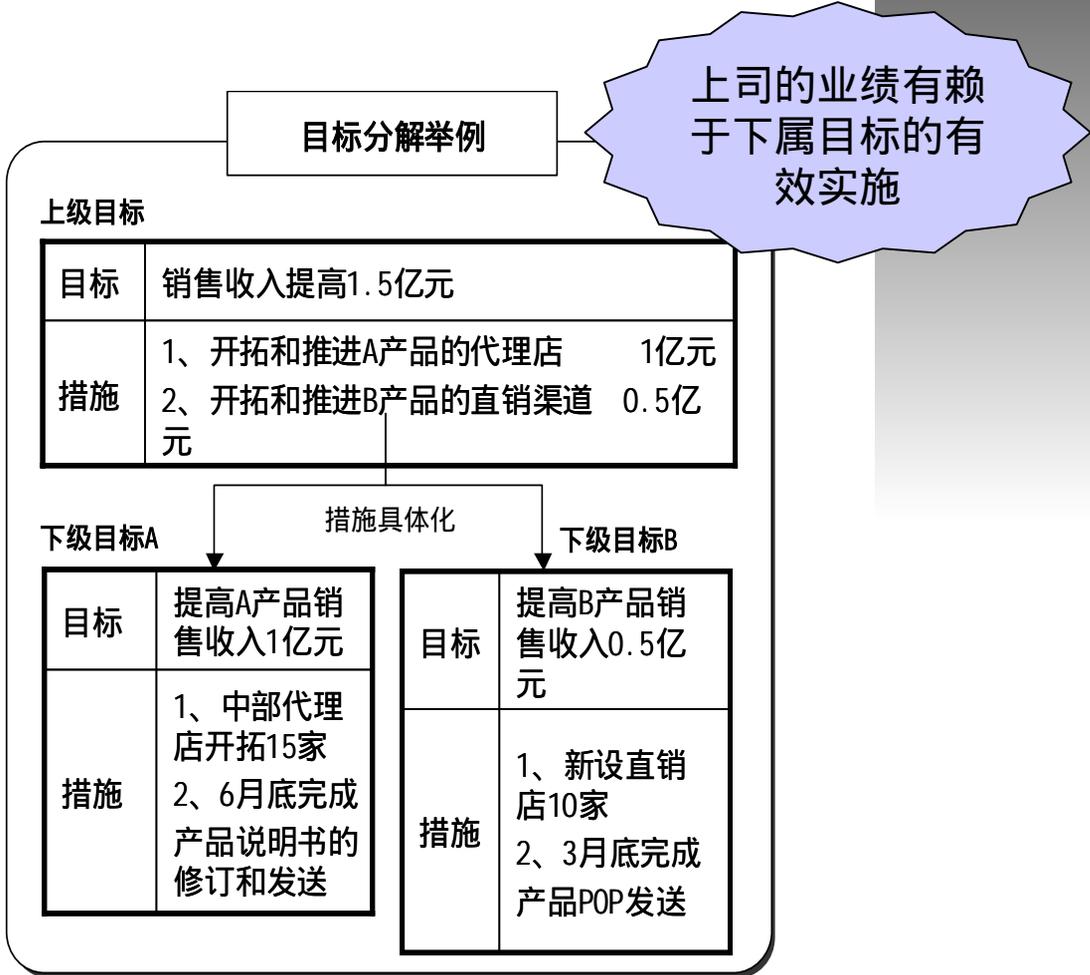
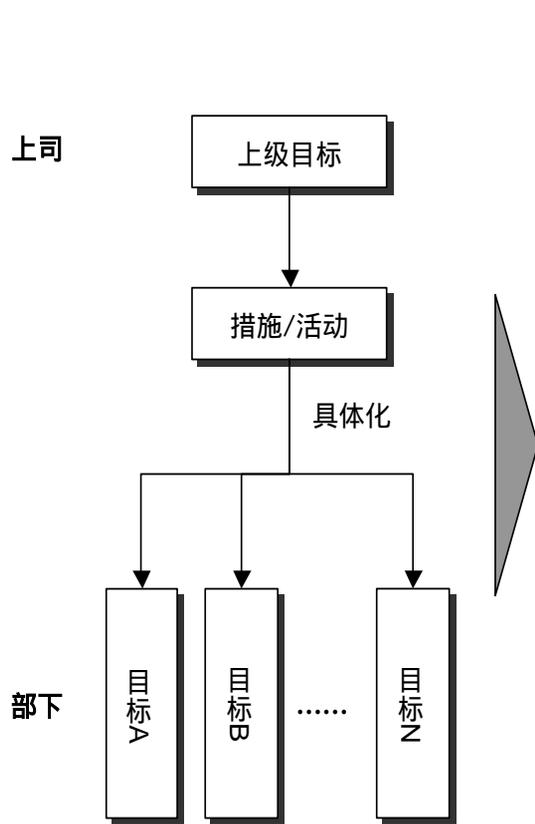
**目标管理不是：**  
“办到”、“没办到”二选其一的管理

# 指标层层分解、压力逐级传递的指标分解方法，能够确保目标分解纵向的一致性



## - 关键业绩指标 -

示意



# 通过指标重要性、可控性、可衡量性分析，并制定相应的指标权重来提高考核指标的有效性



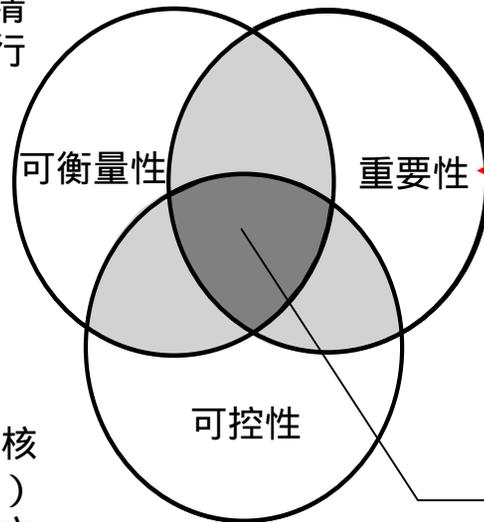
## - 关键业绩指标 -

### 可衡量性

- 从考核角度看，该目标实现与否，超过或低于目标的程度是否可以清晰、准确、定量的进行描述

### 重要性

- 从公司角度看，该目标对于实现其对应的公司目标的重要程度



指标筛选考虑的主要因素

### 可控性

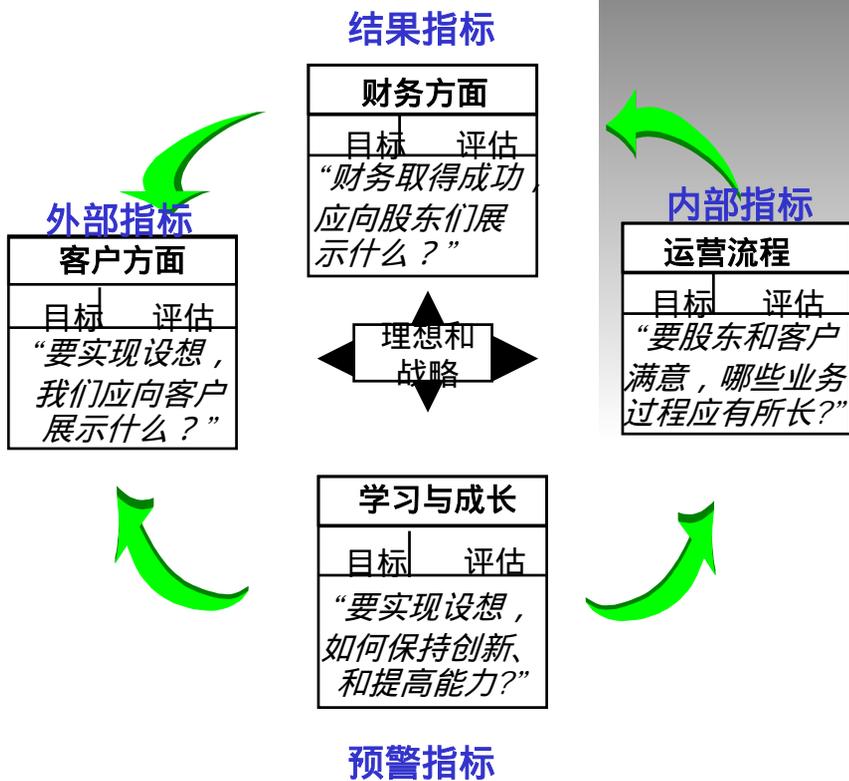
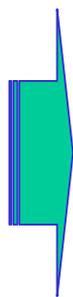
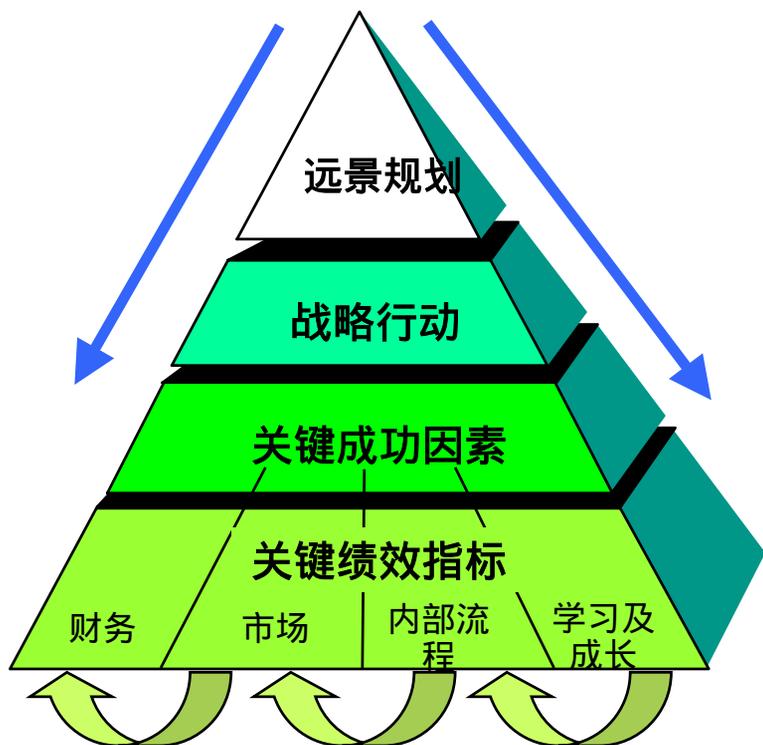
- 从执行角度来看，考核对象（相对其他部门）对实现这个目标负有主要的责任
- 并且基本上可以通过自己的努力达到目标

### 评分标准

- 以5分制对各目标评分
- 关键业绩目标应当是重要性为5分、可衡量性和可控性均大于3分（含3分）的目标
- 如果符合此标准的指标过多，将进一步讨论确定

# 平衡计分卡完善了关键业绩指标体系，强调内部和外部、预警和结果指标的平衡制约发展

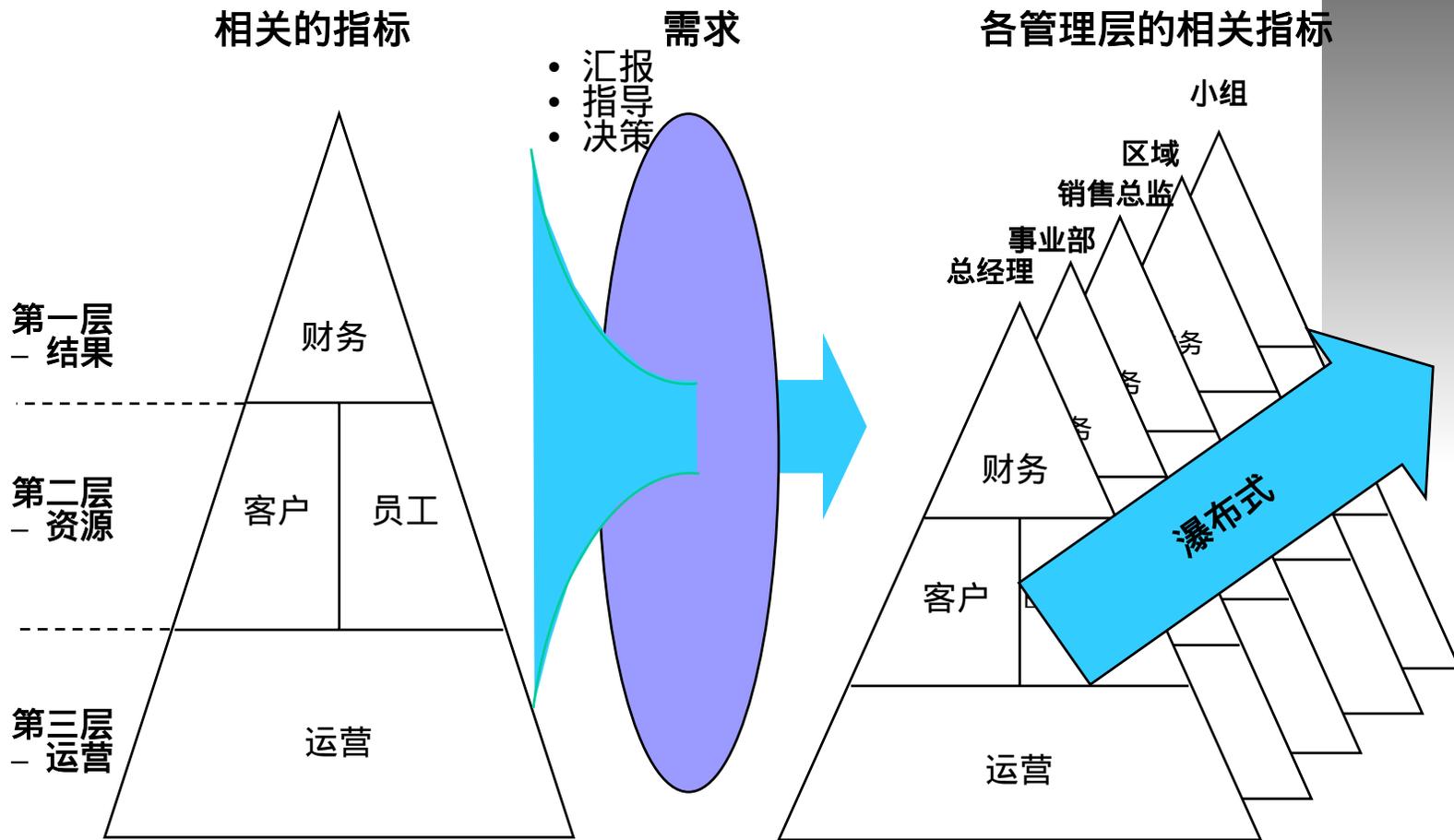
## - 平衡计分卡 -



金字塔和瀑布式的平衡计分目标管理体系亦需要层层细分，每一层指标均由其下属单位100%的支持。同一频率的指标体系，才能产生巨大的“战略共振”合力



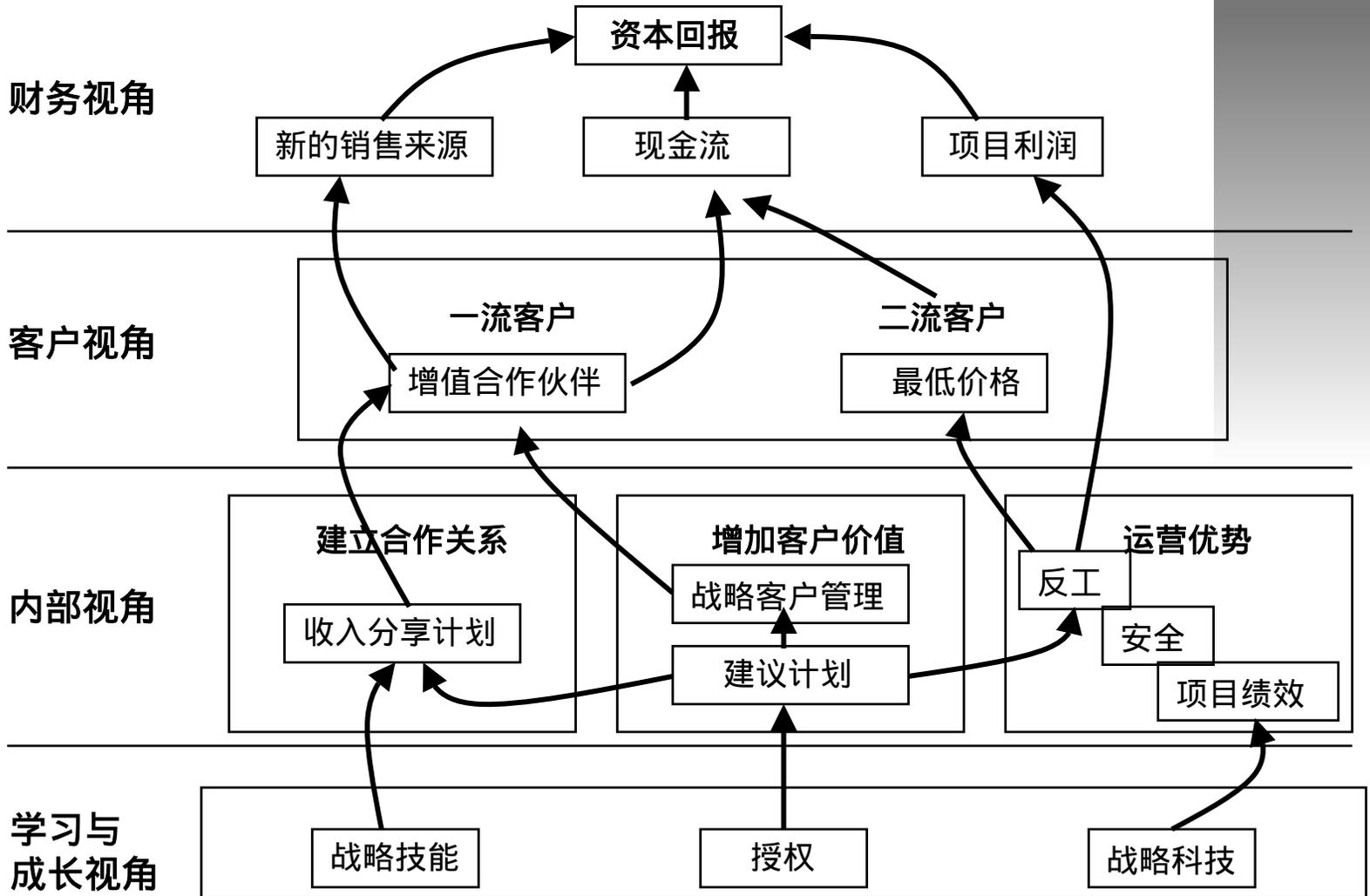
### - 平衡计分卡 -



# 平衡计分卡指标的平衡，同时也是建立在各类指标的内在联系上

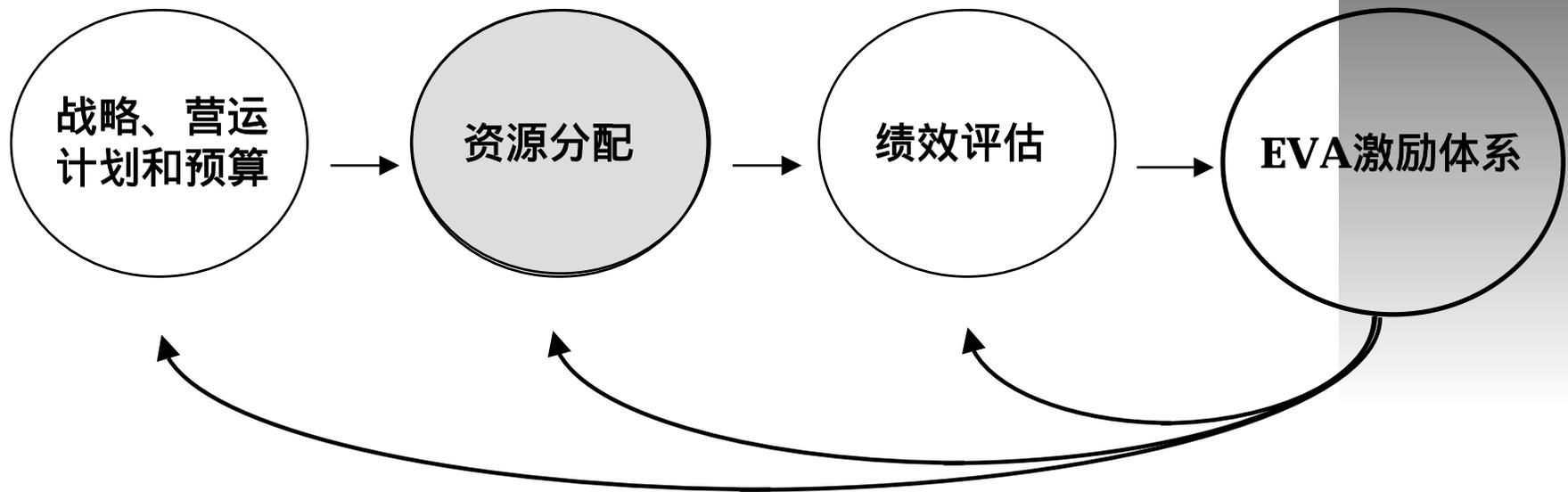


## - 平衡计分卡 -



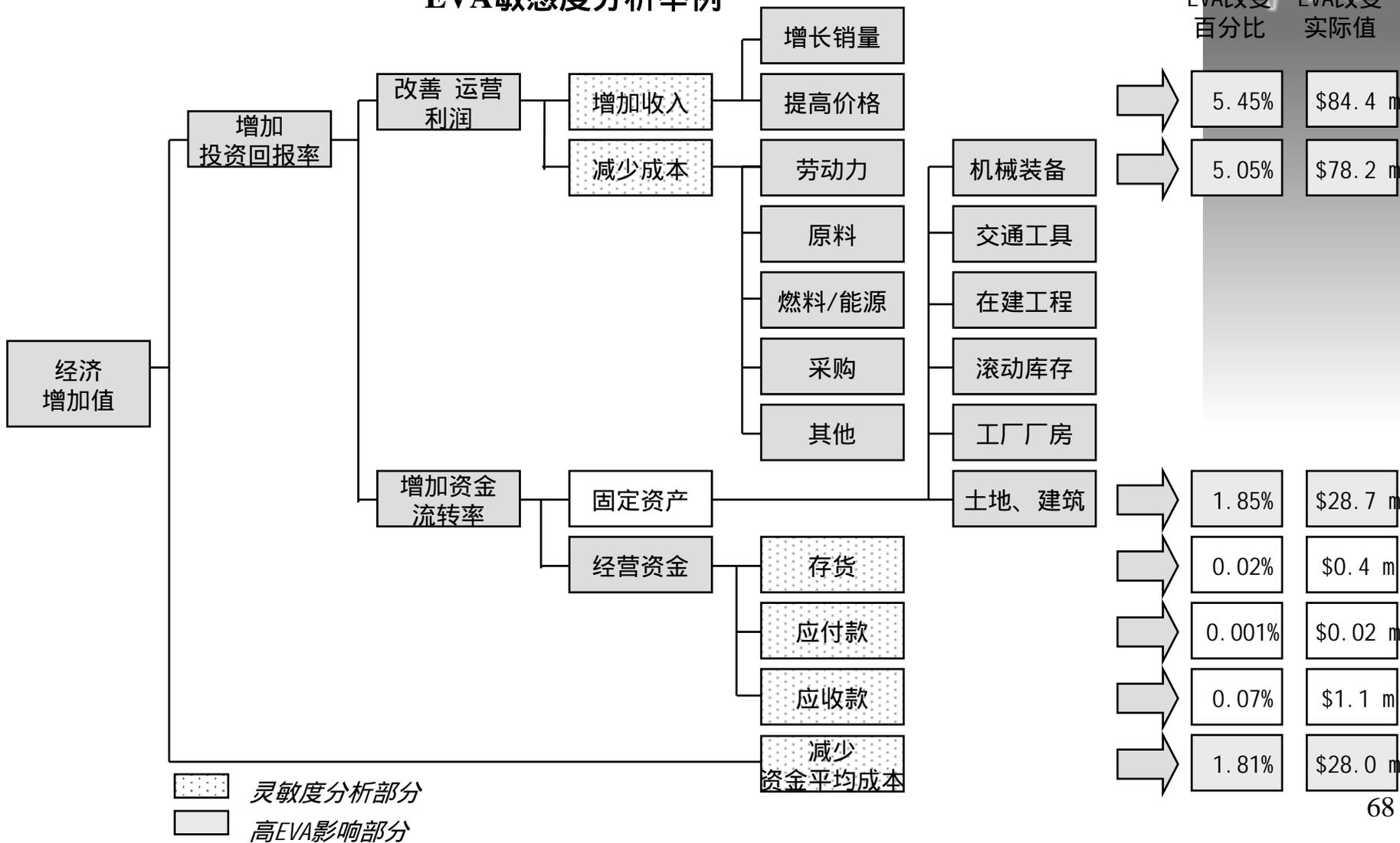
EVA激励体系承接了其他绩效体系的特点，着重增加了资源分配和资本成本在考核中的作用，以便引导经理人和员工的正确行为

- 经济增加值 -



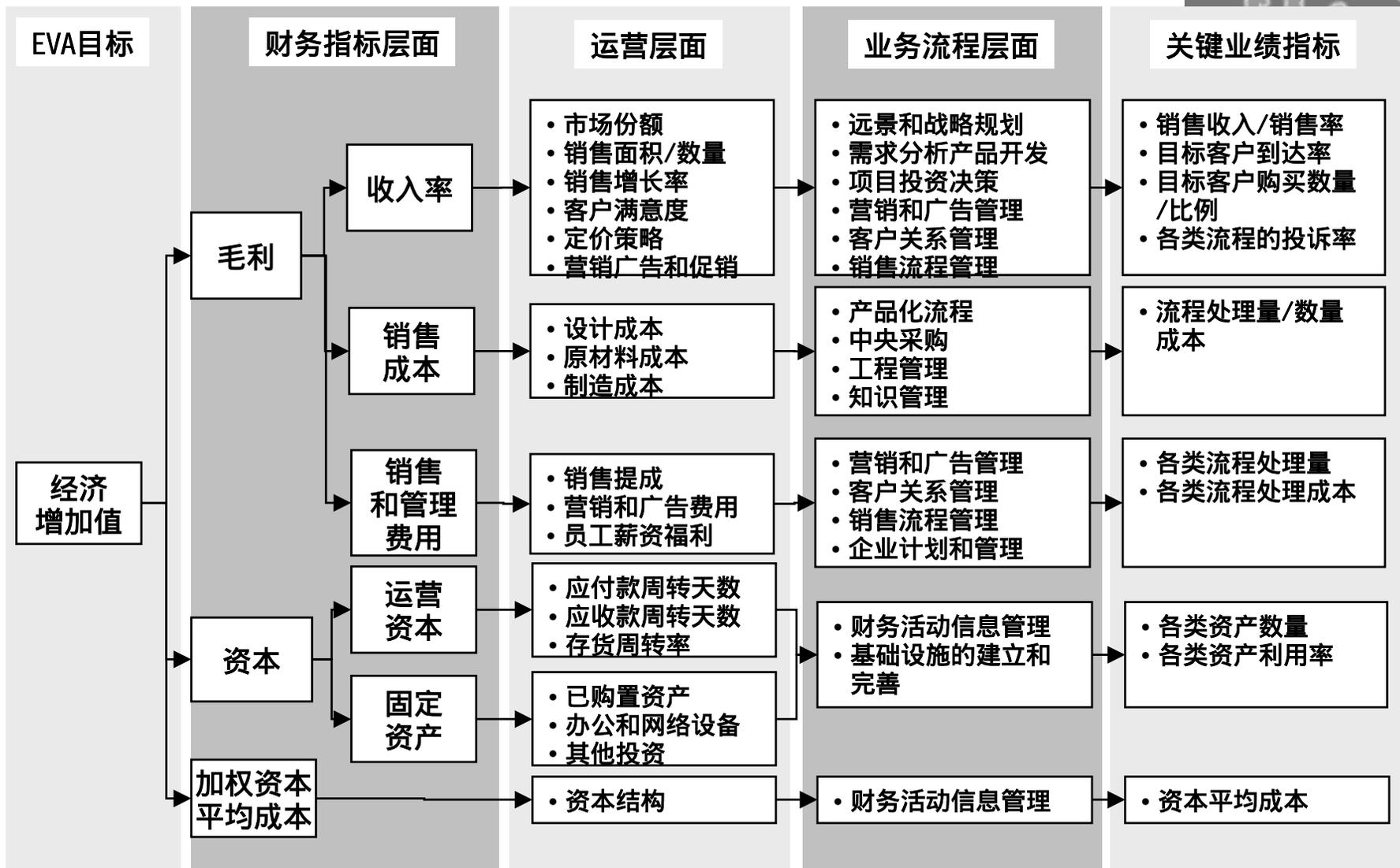
EVA体系以其财务管理上的优势，定量考核组织和个人的绩效。通过各价值杠杆的敏感度分析，可以得出价值增值的关键环节和驱动因素

### EVA敏感度分析举例



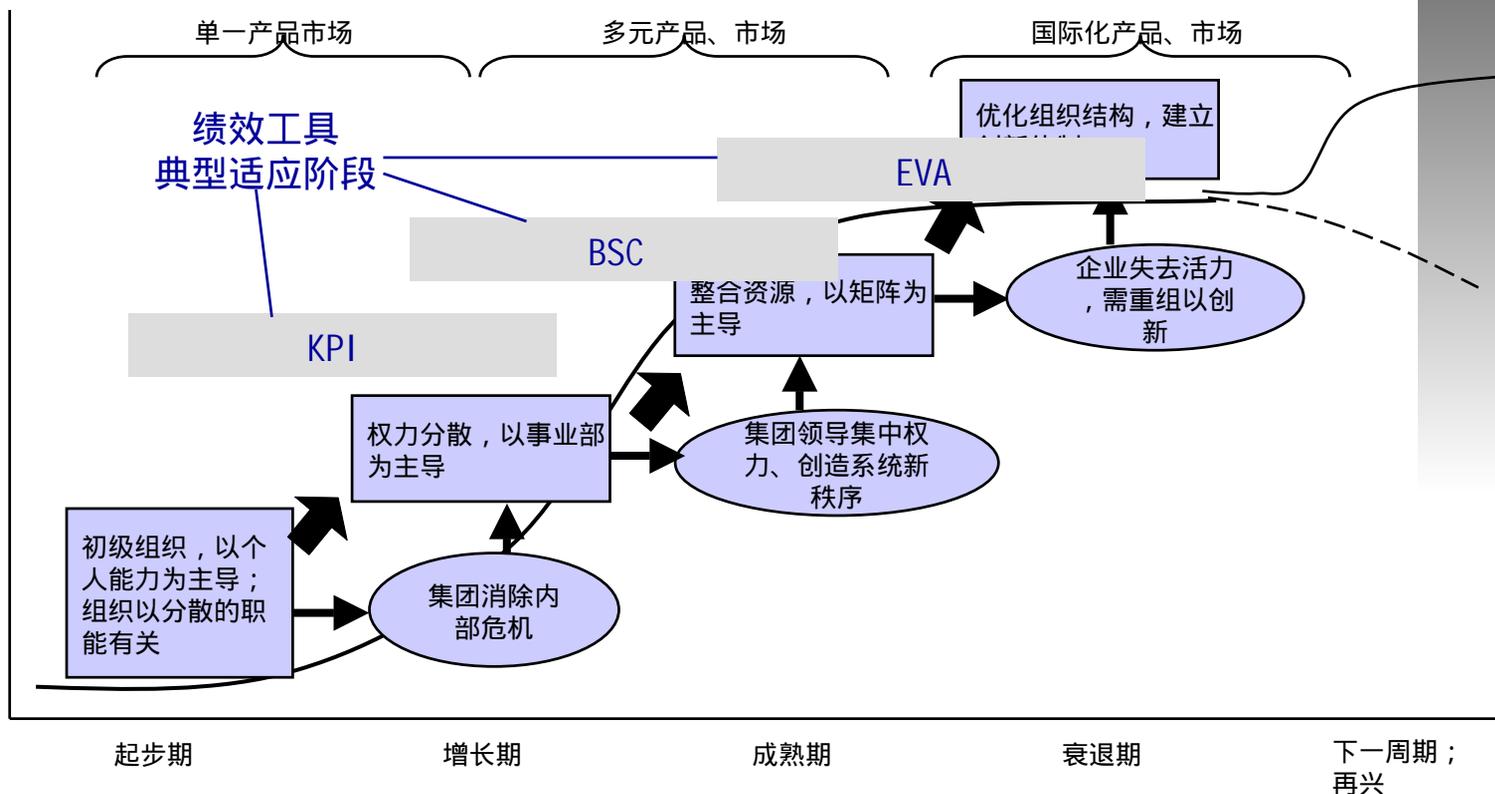
# 根据价值创造的内在关系，从另一个角度推导出企业的关键业绩指标 远卓咨询 Bexcel Consult

## - 经济增加值 -



# 比较三个主要绩效评估体系，在企业和市场发展的不同阶段，应分别采取不同的绩效管理策略和方法

市场与企业内部发展的不同阶段示意

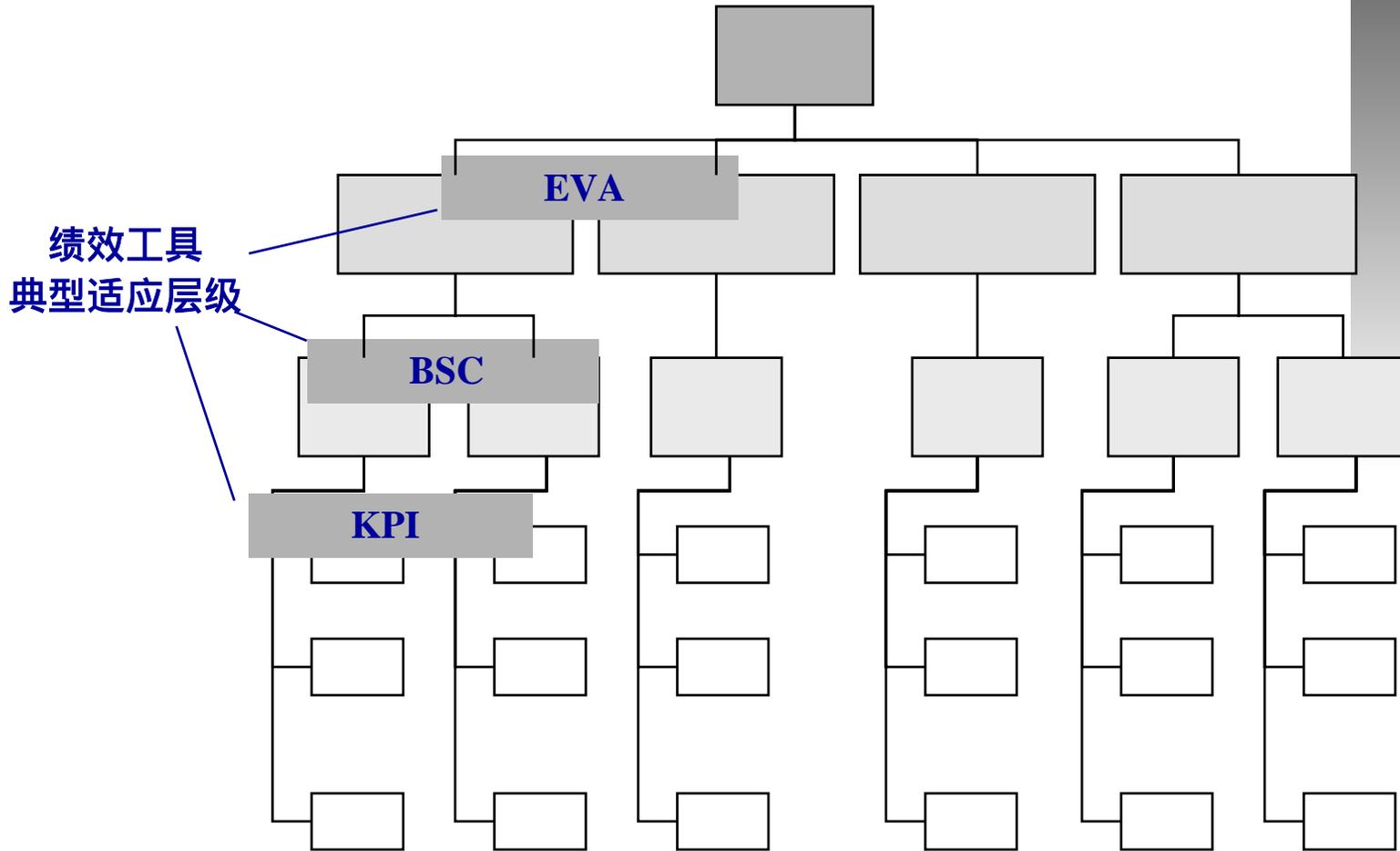


KPI：操作控制 / 计划导向 / 开拓扩展期，单一、统一的业务结构

BSC：战略控制 / 计划与结果相结合 / 战略转型期，一元向多元转变的阶段

EVA：财务控制 / 结果导向 / 行业成熟期，多元业务结构，着重成本管理

即使在同一个企业组织内，也应根据实际情况，采取不同层级相适应的绩效管理体系





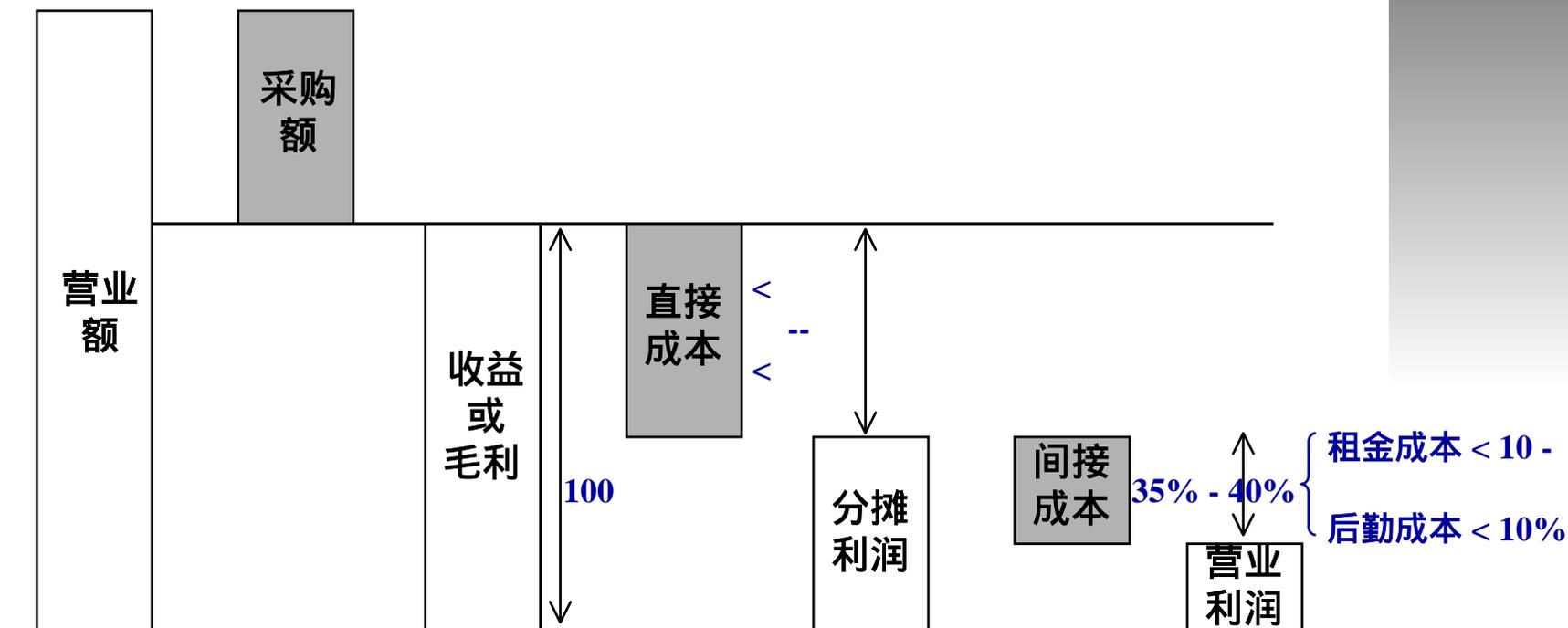
- 远卓对人力资源管理体系的整体理解
- “组织发动机”- 绩效管理的作用与演变
- 案例分析
  - 专业服务机构的KPI 体系
  - 房地产行业的BSC研究



专业服务机构的特有成本结构描绘出此行业的典型特点，同时也预示着行业的关键业绩指标（财务方面）

KPI分

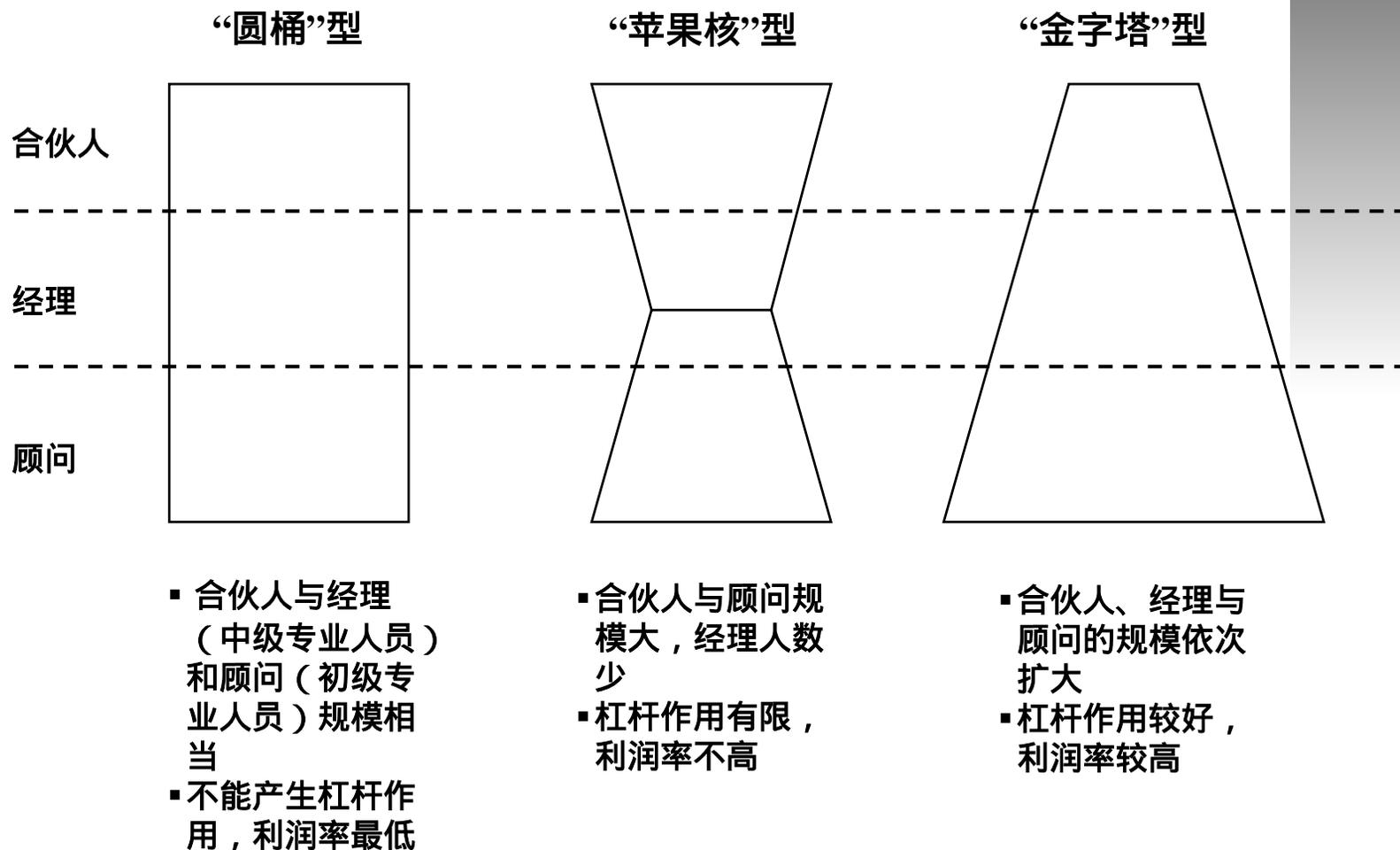
专业服务公司的典型成本结构



咨询公司的三类不同结构的组织形态产生不同的“杠杆”作用，愈是“金字塔”形状，利润率愈好。人员比率亦是专业服务机构的关键业绩指标

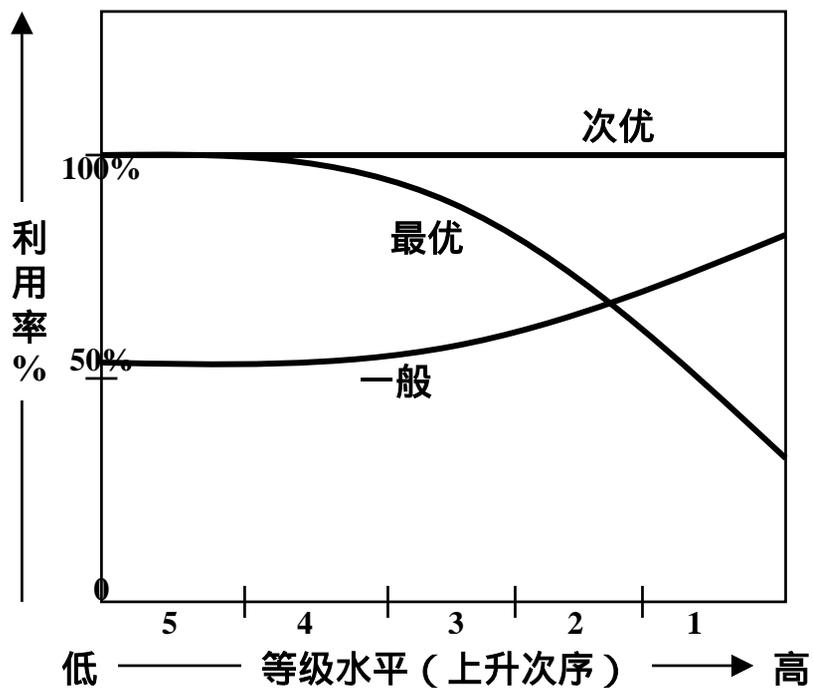
KPI分

### 组织结构人员配比比率

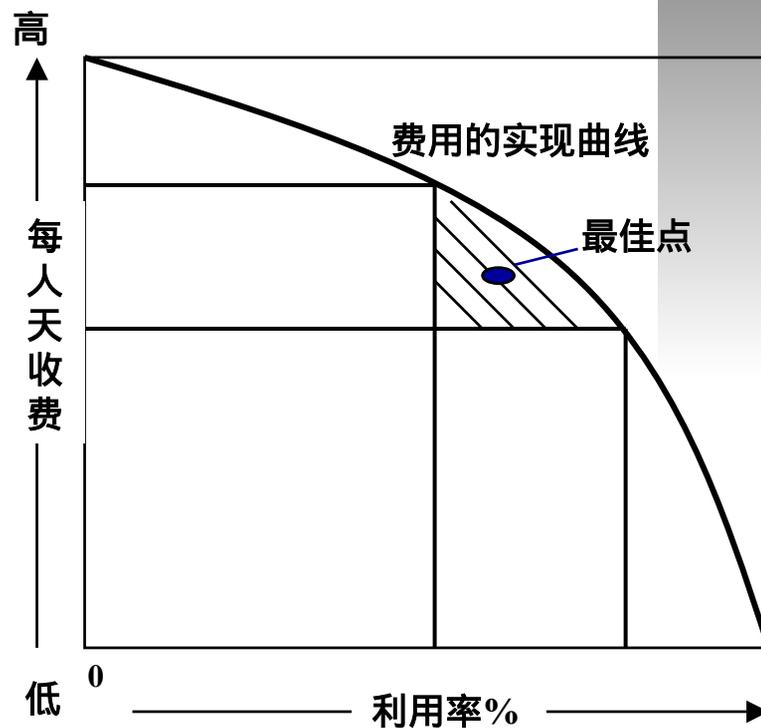


# 其它核心的关键绩效指标，莫过于人天利用率和收费率

## 人天利用率

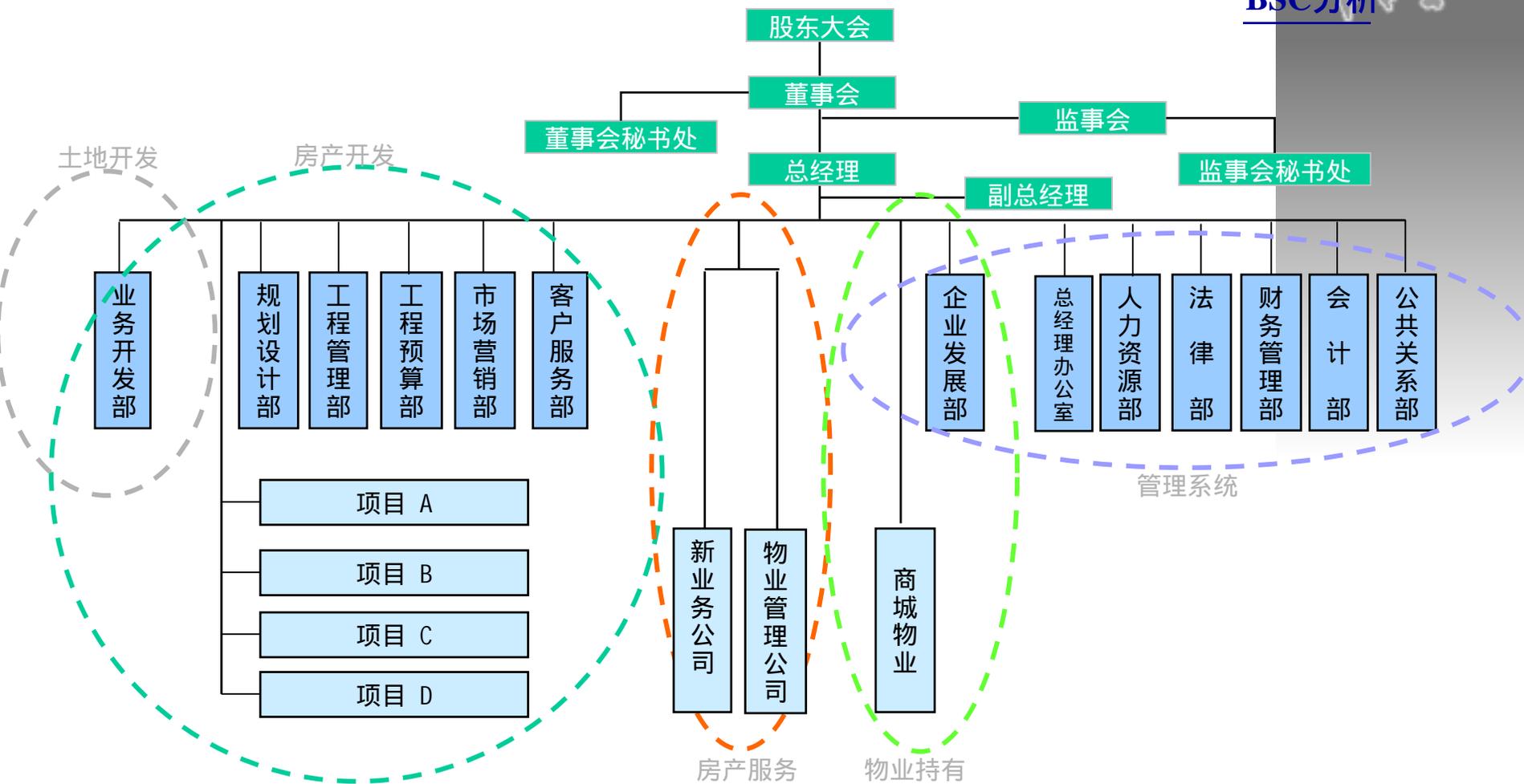


## 收费水平



# 某中国领先房地产企业 – 战略准备期组织结构过渡方案

BSC分析



# 某中国领先房地产企业 – 某经理岗位年度绩效评估流程

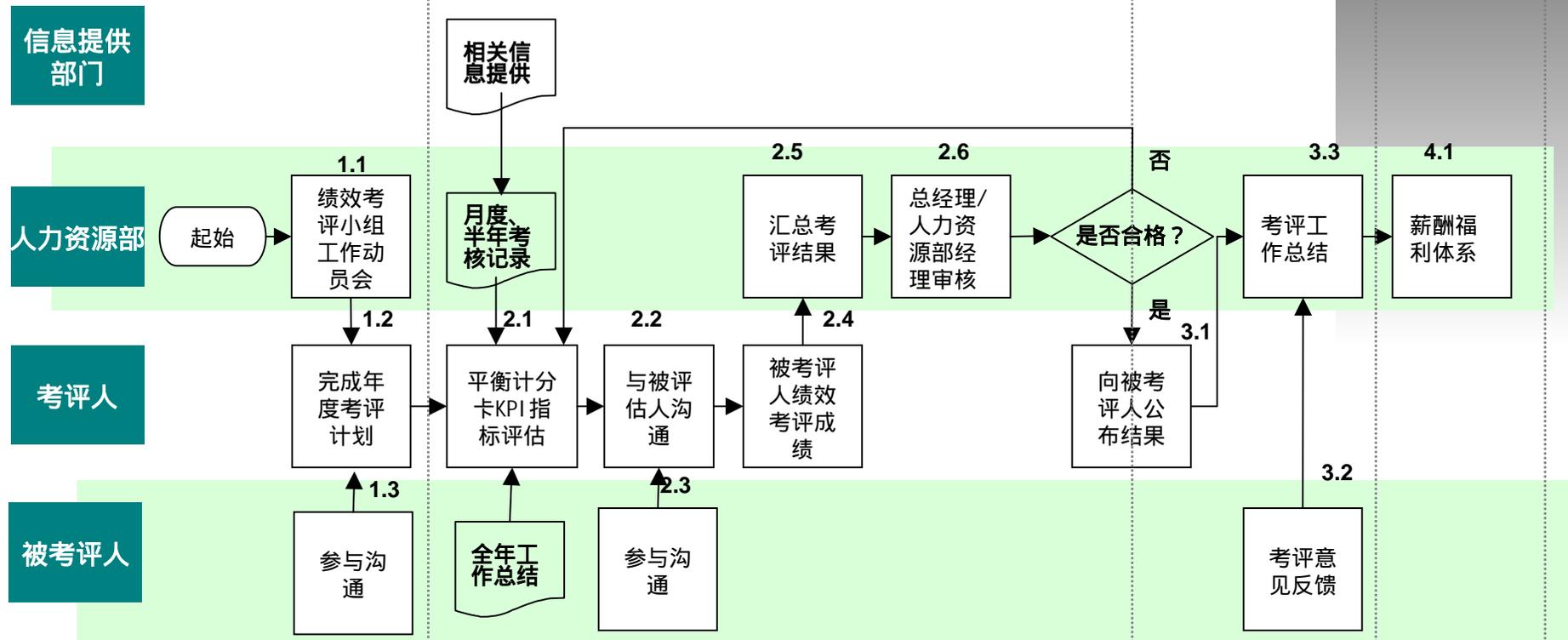
## BSC分析

阶段1：计划阶段

阶段2：评估阶段

阶段3：评估反馈

阶段4：报酬



# 某中国领先房地产企业 – 某重要岗位平衡计分卡 (BSC) 设计模版举例

## BSC分析

视角	权重	KPI 关键业绩指标	衡量标准	计算方法	数据来源	KPI 权重	得分
财务指标		项目年销售收入	XX 万元	年销售收入	会计部		
		项目成本控制	小于预算	实际综合成本统计	会计部		
内部流程		项目开发进度	+5%	(实际值-预测值)/预测值	工程管理部		
		工程质量控制		符合公司要求	工程管理部		
		项目销售计划执行情况	+5%	公司的年初计划	市场营销部		
		对公司总部各项管理制度的执行		总部各部门评估	人力资源部		
		项目公司各项管理制度的建立和完善		管理层反馈与评估意见汇总	人力资源部		
客户		公司品牌的知名度和美誉度		相关调查	市场营销部/公关部		
		项目品牌的知名度和美誉度		相关调查	市场营销部/公关部		
		客户满意度	>80%	满意度调查	客户关系部		
创新学习		员工满意度	>80%	员工满意度调查	人力资源部		
		项目创新	>=1 次	内部评估	相关部门		
		员工培训	>40 小时/年	人均培训时间	人力资源部		
		下属经理完成各项绩效指标情况	>80%	完成绩效指标的经理的数目/经理的总数目	人力资源部	2%	



## 专题三：EVA价值管理体系介绍

## 今日议程



¶ 思腾思特 - 远卓的EVA价值管理体系概述

¶ 业绩衡量与管理决策

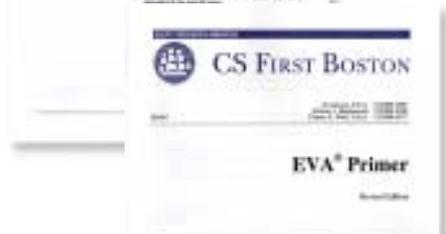
¶ 完美的EVA薪酬激励体系

# 全球市场的投资人已广泛采用 EVA 价值评估体系



“EVA®...与每股收益，股本回报率或自由现金流等其它传统的评估方法相比能更准确的反映经济现实（相对于会计结果）”

*高盛公司. EVA® 应用介绍*



“EVA® 的思想清晰的描述了经营和财务风险，使投资者更准确地衡量其资本回报率并预测其回报的持续性。在所有财务指标中，它对创造股东价值的诠释是最准确的。”

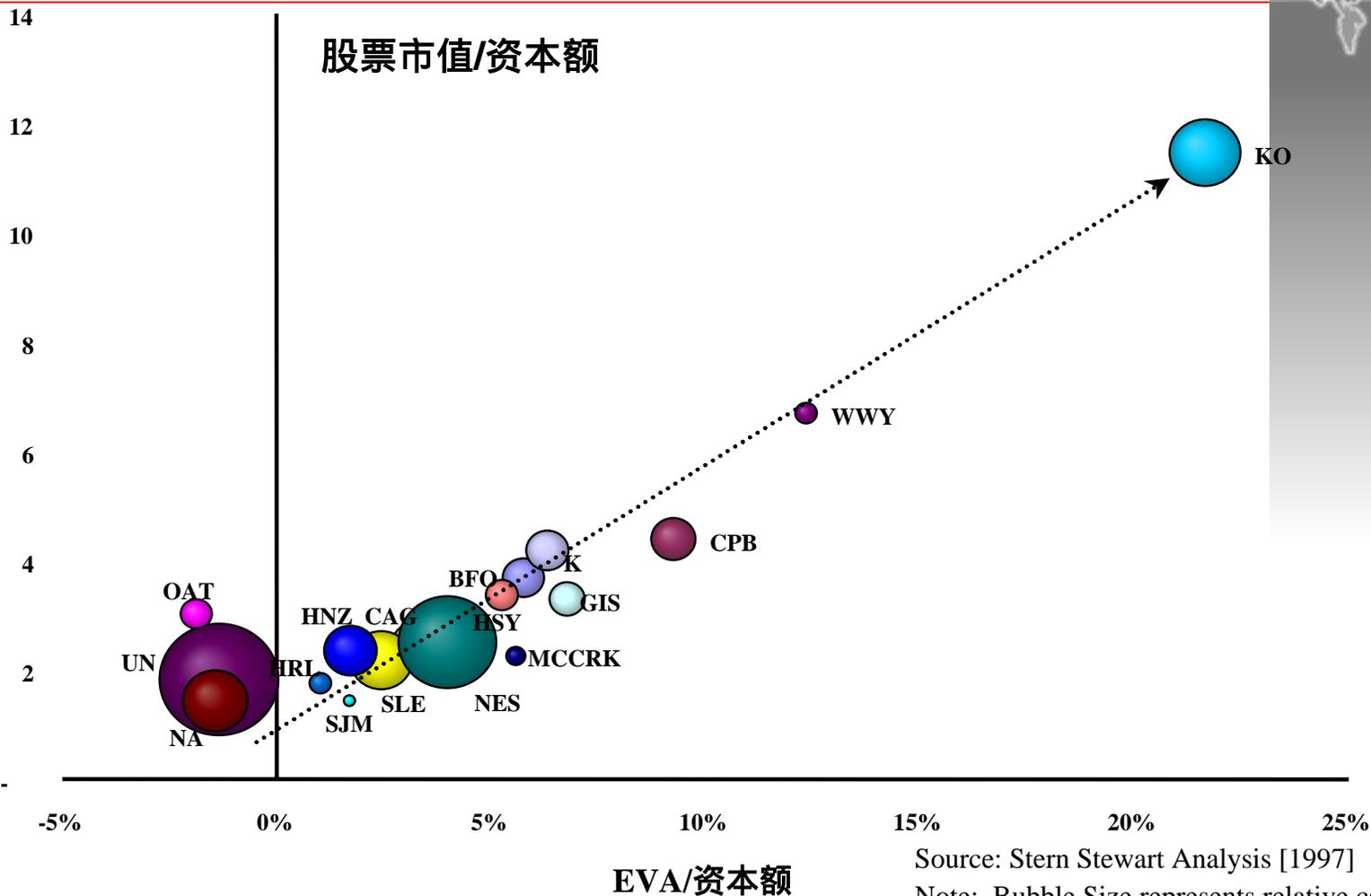
*瑞士信贷第一波士顿 EVA® 应用介绍*



“EVA®... 不仅将管理重点放在为股东创造价值上，还帮助投资人和管理者去更好的评价、观察和理解公司价值的驱动因素和破坏因素。”

*所罗门美邦*

# 在成熟的资本市场，EVA率与股票市值有着高度的相关性



Source: Stern Stewart Analysis [1997]

Note: Bubble Size represents relative capital

## 国内各界也对EVA给予很高的评价



- “中国企业必须采用更好的方法进行经营管理和提高资本效率。思腾思特公司所展示的管理技术给中国迅速成长的企业带来了先进的理念和方法，具有十分广阔的前景。”

——中国证监会 2001年
- “企业是资源转换的增值器……。企业必须能产生税收，因为社会资源属于大家，一旦占用资源做事，就必须有能力支付这些被占用资源的资费成本。第二是EVA，经济增加值。企业要回报投资者的钱，做到比国债投资的利息更高的利息。如果只达到国债投资的利息，只表明企业是一般的水平。”

——国资委产权管理局
- “中国国有企业应以资本有效利用为中心目标……。世界上最佳国有企业的商业战略和经营集中体现于资本有效利用，包括国有股权、债务资本和任何私人股权。如果国有股股东期望中国国有企业创造正的经济增加值（EVA），则会促进有全球竞争力的公司的发展和创造高质量的就业岗位，象瑞典和新加坡那样。”

——世界银行

# 思腾思特EVA价值管理体系在中国的发展回顾



## 思腾思特·远卓管理顾问

- 2003年6月，思腾思特公司正式与中国本土最优秀的管理咨询公司 - 远卓管理顾问联手，成立思腾思特·远卓管理顾问公司，作为思腾思特公司在中国的唯一代表机构，为中国企业提供不仅是国际水准的，更是符合中国市场需求的价值管理咨询服务。

### 思腾思特管理咨询

- 于1982年成立于美国纽约，EVA管理体系的缔造者和最权威机构，拥有EVA商标权和相关知识产权。
- 是全球具有广泛影响的著名管理咨询机构，在全球拥有十几家分公司和4个代表处，数百名专业咨询顾问。
- 思腾思特在全球帮助400多家公司构建EVA管理体系客户包括可口可乐、索尼、西门子、新加坡财政部、美国邮政总署等世界著名公司。



### 远卓管理咨询

- 中国本土成立最早与最有实力的战略咨询与运营咨询公司之一
- 注重结合国外咨询公司的成熟项目运作体系和国内企业运作的实践经验，使远卓特别适合为中国企业提供更切合实际的咨询服务
- 远卓与中国国有企业合作中获得很高成功率和满意度，并拥有多家大型国有企业长期客户，客户数量超过任何一家国外咨询公司和本土其他咨询公司

## 什么是EVA® - 经济增加值

- 经济增加值即经济利润，也称剩余价值
- 它衡量了减除资本占用费用后企业经营产生的利润，因此它是经营效率和资本使用效率的综合指数
- 经济增加值可以通过对会计报表进行合理的调整和计算得到，它基于会计数据，但打破了会计制度存在的多种弊端和不足，能准确揭露企业经营的经济效益
- 对任何公司来讲，提高经济增加值是创造财富的关键

# EVA更真实、客观的反映公司的经营业绩



- $EVA = NOPAT - COST \text{ of Capital}$
- 经济增加值 = 税后净利润 - 资本成本

	(¥'000)
销售收入	+ 1,000
经营费用	- 500
营业额	500
税 (33%)	- 165
<b>税后净利润 (NOPAT)</b>	<b>335</b>
投入资本	4,000
资本成本 (*10%)	- 400
<b>EVA</b>	<b>- 65</b>

**335** & **- 65**

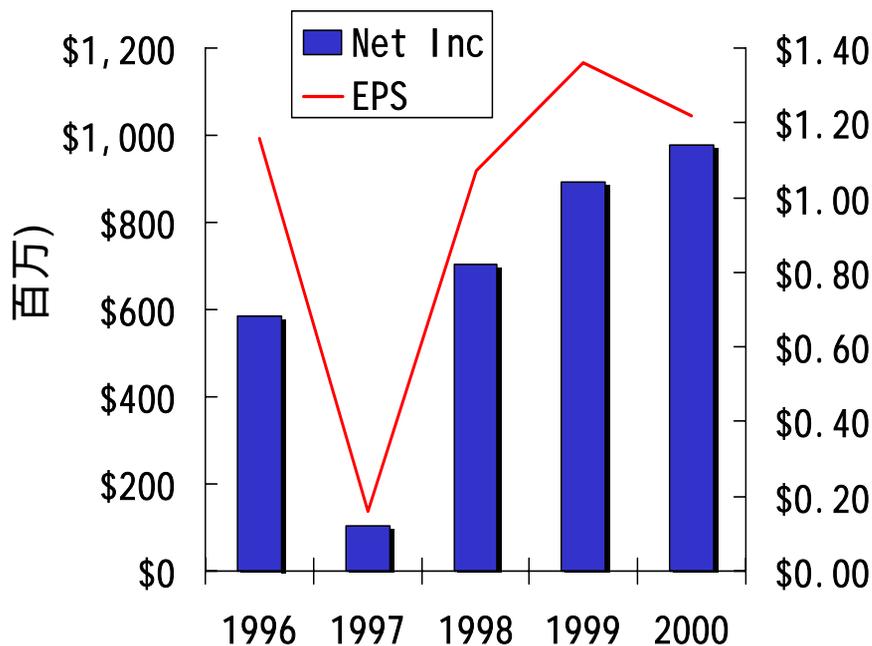
公司的税后净利润  
NOPAT 并不能真  
实客观的反映公司  
的经营业绩

# 安然公司的会计过程和业绩表现

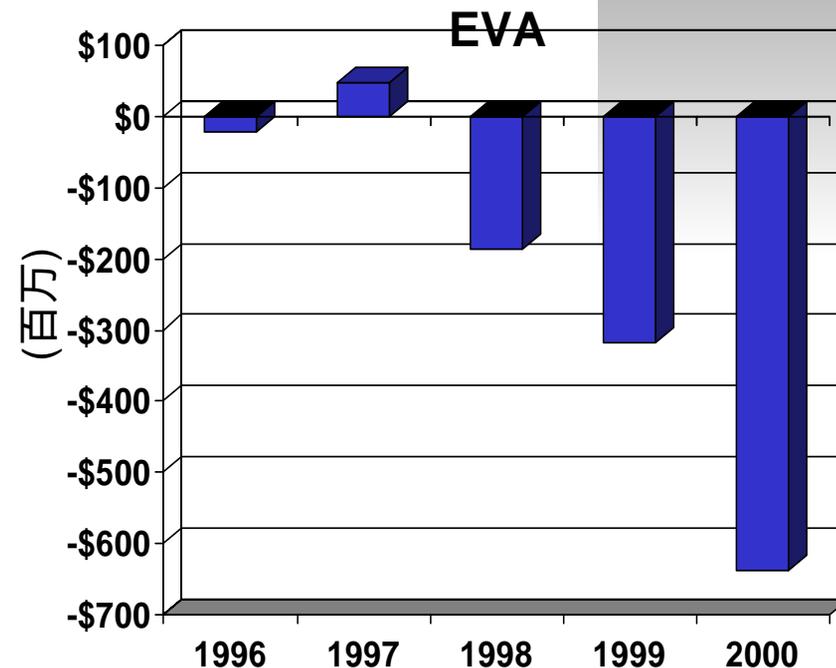
以下摘自安然公司2000年年报 (告股东书):

无论从哪个角度去评估，安然公司在2000年的业绩表现都是无可挑剔的...2000年度公司净利润达到历史最高。安然公司非常注重每股收益，预计公司的未来收益会持续走强。

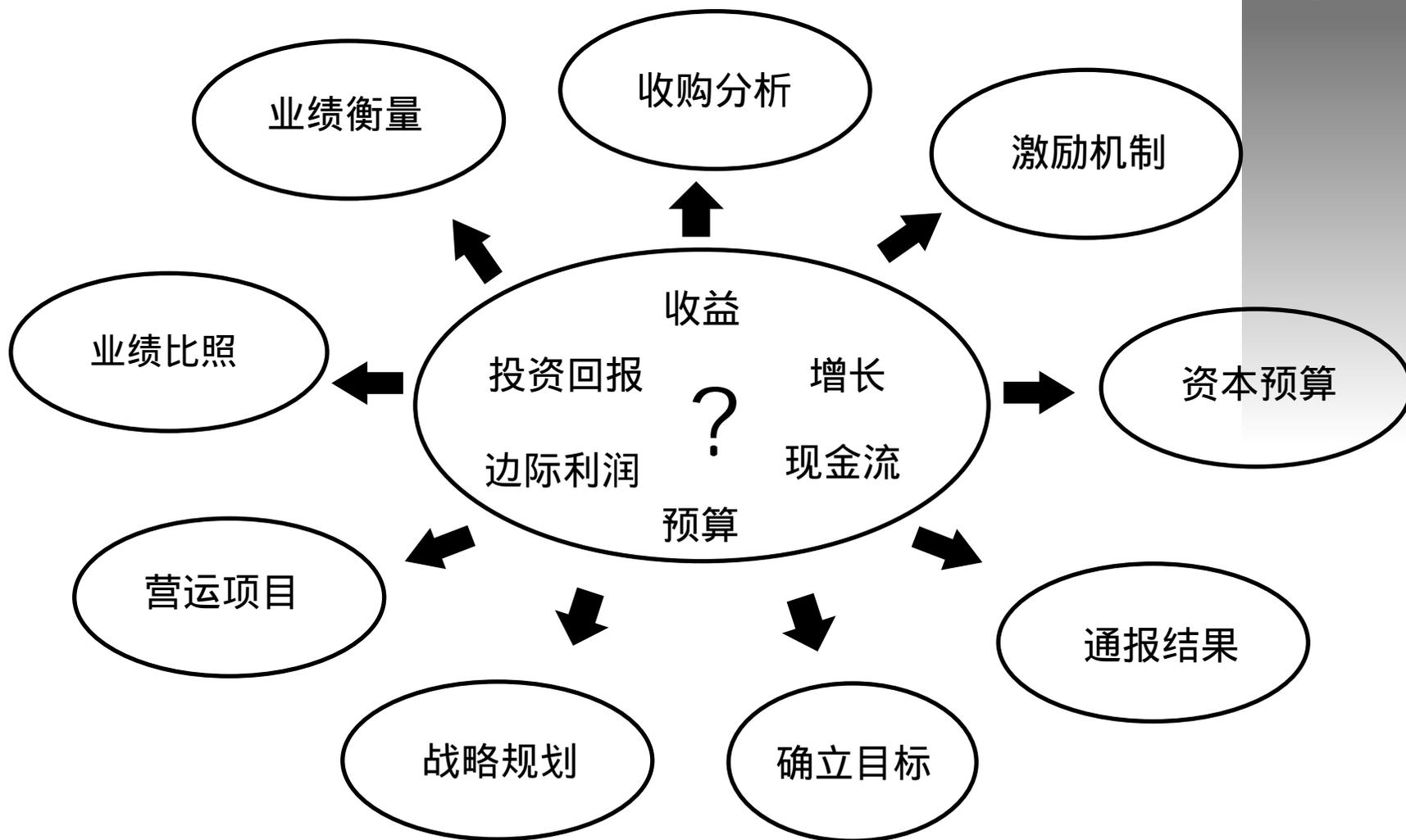
净收益



每股收益



# 这是一个典型的管理体系... 缺乏主线和焦点

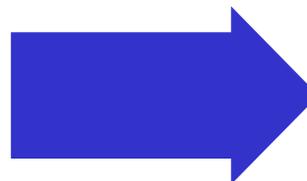


做到以下任何一条并不难，但仍可能在同时损毁价值



**+**

- 增加每股盈利
- 增加 EBITDA
- 增加 RONA/ROTA/ ROE
- 增加产能
- 增加产量
- 提高利润率
- 降低成本
- 提高每股年度现金流



**-**

**EVA**

# 南方某白色家电生产企业由于错误的经营目标，导致企业受巨大损失



经营目标

**目标**

市场占有率、销售额增幅

**行为**

销售部门：提出大量细分需求，如设计生产20余款165升冰箱

**结果**

生产部门：由于生产工序十分复杂，需要对生产线做多次调整；  
采购部门：难于大批量采购，成本增加；  
实际销售中一款冰箱的销售额占165升型所有销售额的63%，等于该款冰箱的利润在补贴其他型号

**行为**

销售部门：为争取市场份额削减产品价格，并向销售商大量压货以扩大销量

**结果**

行业价格战愈演愈烈，利润率滑坡；  
大量压货造成坏帐增加；  
经销商为处理存货进一步降价  
产品声誉受到重创  
企业蒙受巨大损失

# 南方白色家电生产企业采取了EVA做为经营目标后，业绩生了大幅的好转



目标

EVA

行为

市场、销售、生产、采购部门加强了相互合作，共同发掘创收节支方法

结果

产品设计上舍去了一些无实用价值、消费者并不关心的功能，简化了生产工序和采购任务，降低了产品成本

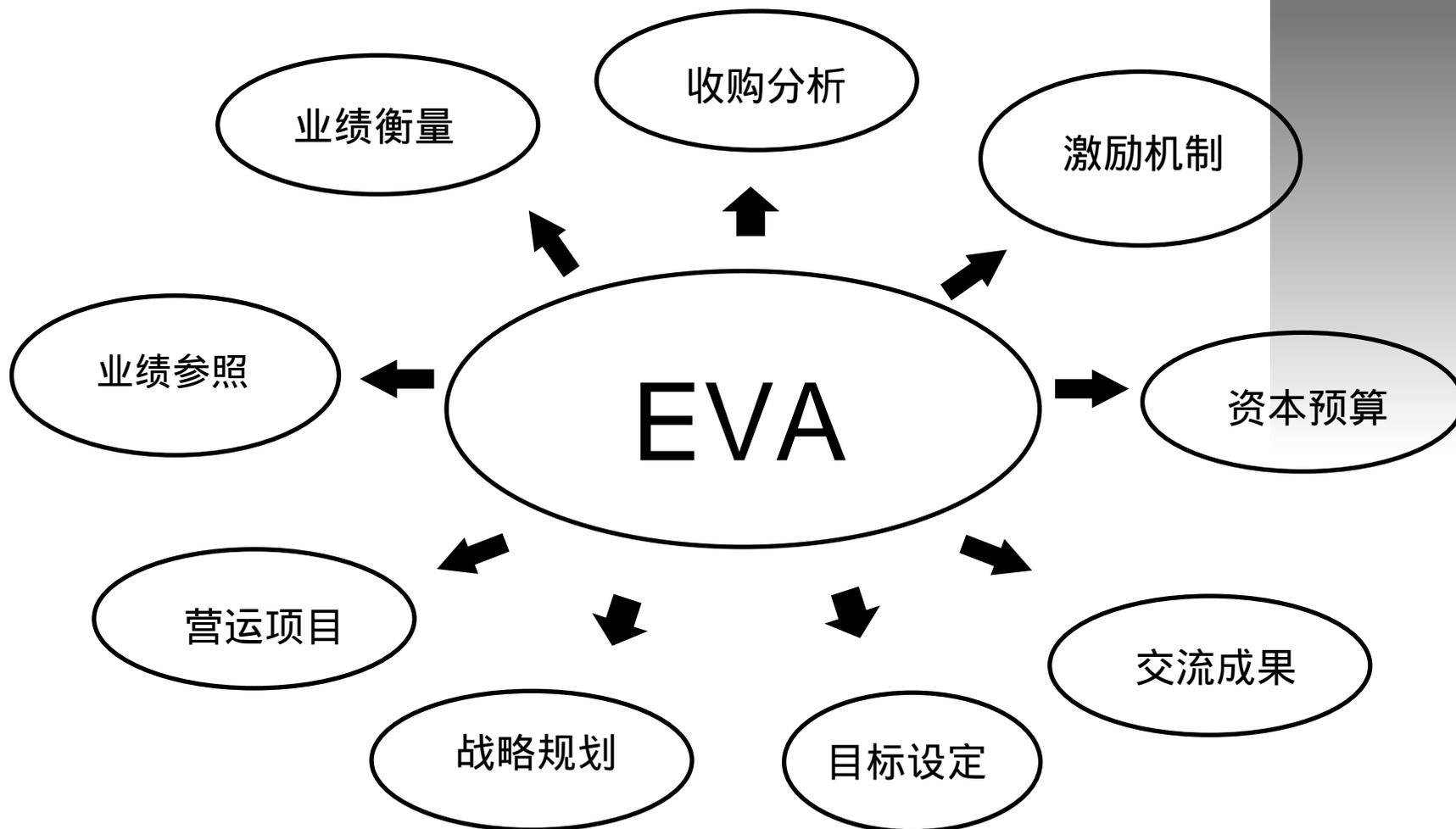
行为

销售部门不再一味追求市场份额，开始积极寻找价格、销量之间的最佳平衡点；公司开始计算库存、应收帐款的资金占用成本；销售、生产部门共同合作，以销定产从而降低库存、应收帐款

结果

销量增长较缓，但利润和现金回笼大幅提高；而且产品质量，品牌声誉上升，企业竞争实力得以增强

# EVA®管理体系 - 以价值创造为核心



针对中国当代企业家所面临的管理问题，EVA管理体系提供以下解决方案

- 1.** EVA测算和分析帮助经营者明确企业真正的经济效益；企业的哪些业务、产品、渠道和客户在创造价值，哪些在损毁价值；EVA考核中心的设置帮助企业探讨用最合理的组织架构统一各部门之间的利益和局部与总体之间的利益
- 2.** EVA做为财务决策工具，通过量化、科学的财务分析方法、流程，帮助经营者分析投资项目回报，论证兼并收购项目的价值，进行生产、经营、资本结构调整等方面的决策
- 3.** EVA奖金激励体制在回报股东和回报经营者之间创造出最佳的平衡，使激励体系变得双赢，即体现了经营者价值，又保障股东利益
- 4.** 经营者可以运用EVA语言向资产市场沟通企业创造价值的决心和实效，加强经营绩效、激励机制的透明度，增强资本市场的信心

# 思腾思特在全球帮助400多家公司构建EVA管理体系

**SPX Corporation**

**MOLSON**  
*What Beer's All About!*



WEATHERHEAD INDUSTRIES

JCPenney



**SIEMENS**

*Now that's a great idea!*



MONSANTO



MSC



herman miller



**Armstrong**



**Hershey Foods Corporation**

**TOYS'R'US**

**SONY**

*The Coca-Cola Company*

# 在中国，EVA 价值管理的第一批成功实践者



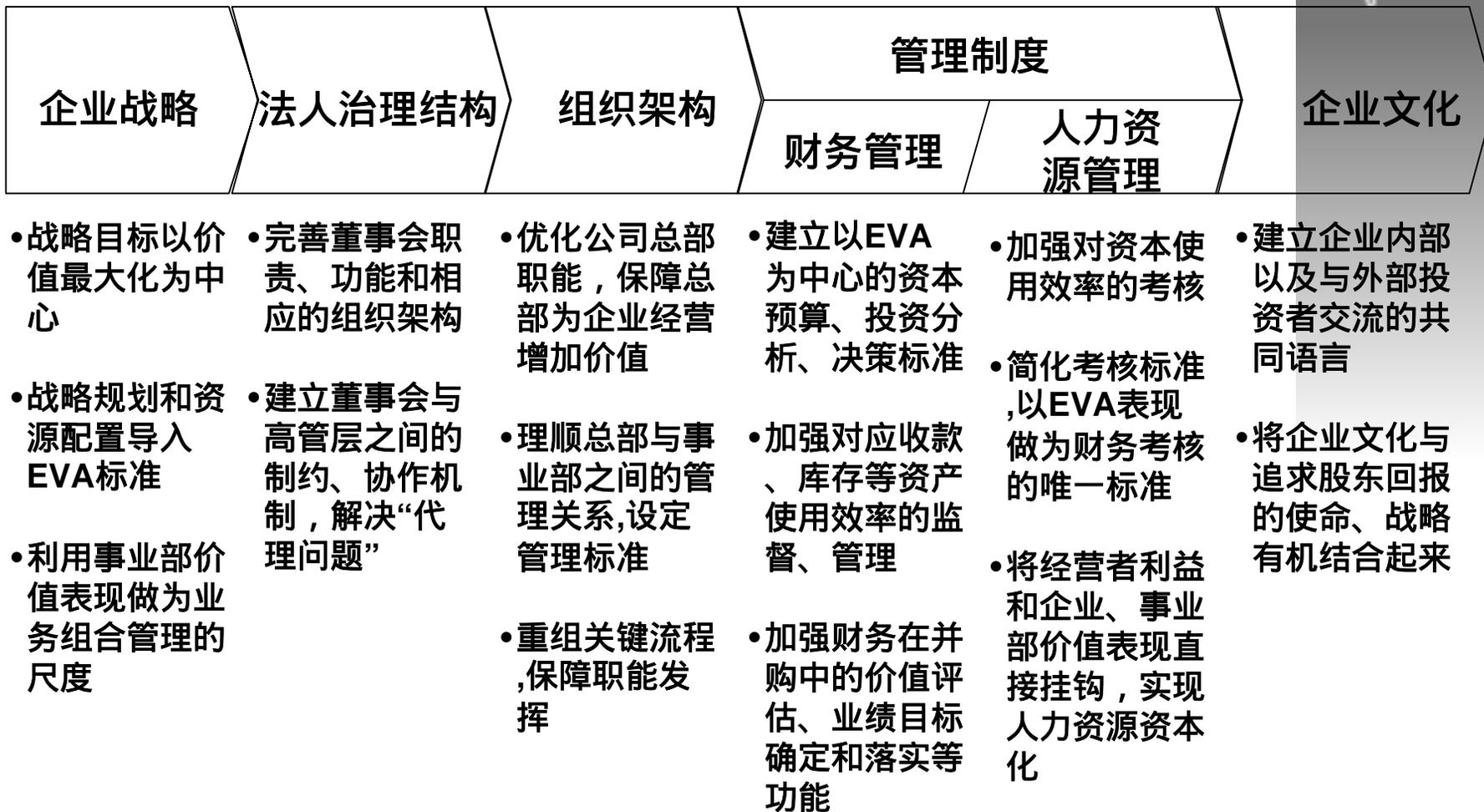
中化国际贸易股份有限公司  
SINOCHEM International Company Limited



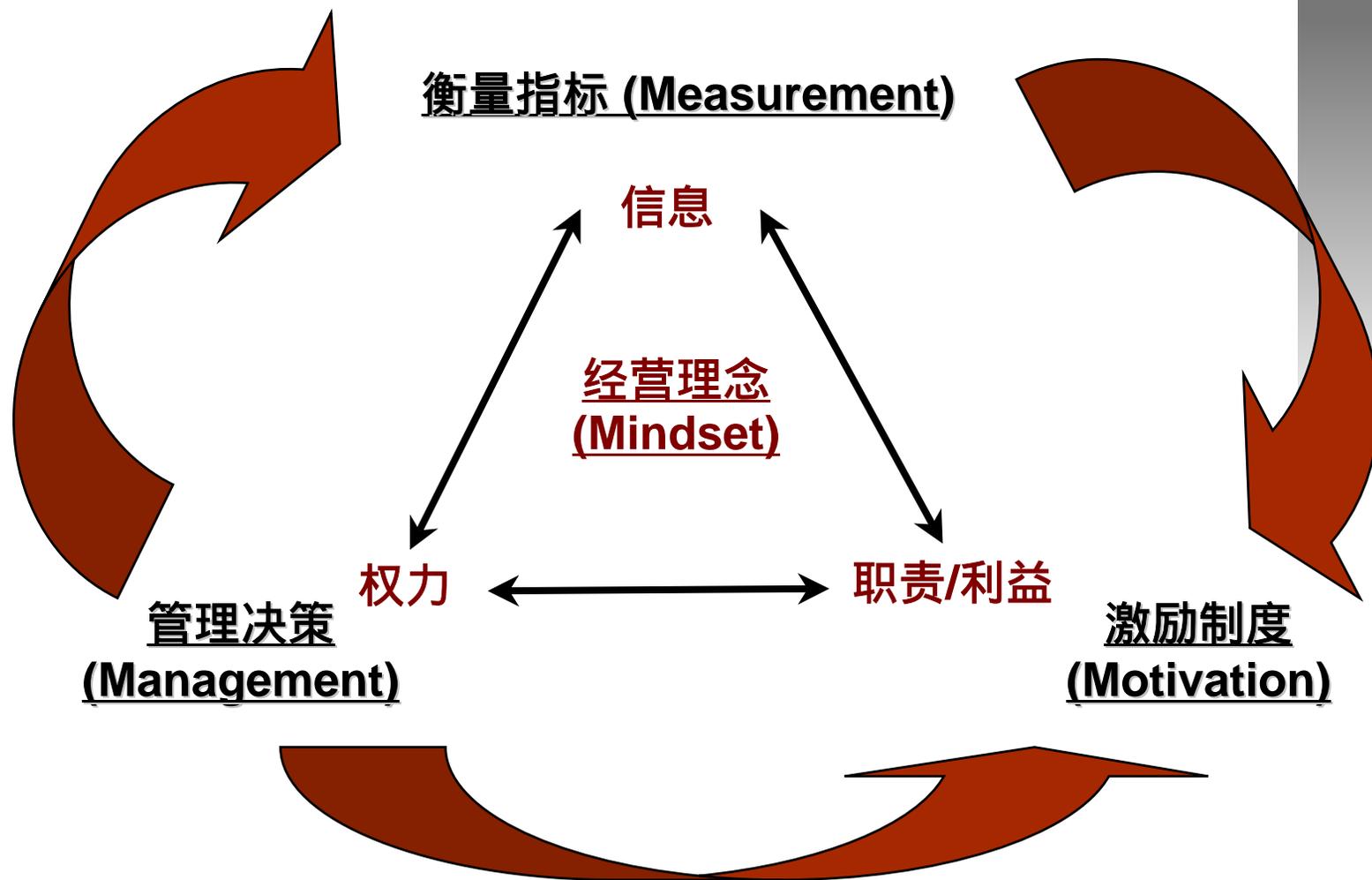
湘火炬投资股份有限公司  
TORCH INVESTMENT CO., LTD



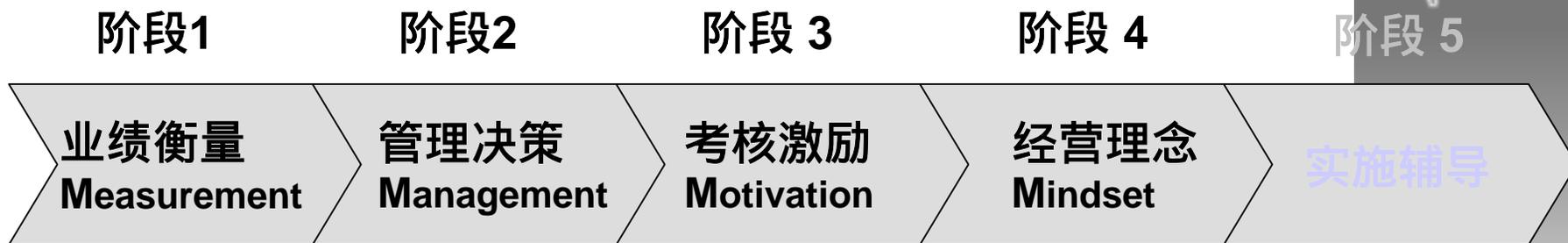
# 价值管理贯穿企业变革的各个环



思腾思特公司的EVA理念通过二十年的咨询服务已演化成一整套业  
评估、管理决策、激励机制和员工培训的综合企业管理框架 - “4M”  
管理体系



# 基于EVA的 4M 价值管理体系



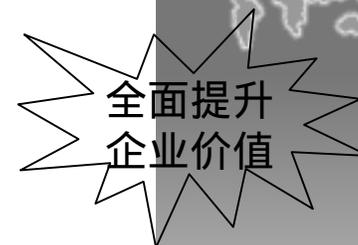
## 管理体系及流程

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 税后净经营利润</li> <li>• 资本</li> <li>• 资本成本</li> <li>• EVA 中心</li> <li>• 报告</li> <li>• EVA驱动杠杆</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 驱动杠杆分析</li> <li>• 行业标杆分析</li> <li>• 目标设定与计划</li> <li>• 资本预算</li> <li>• 业务组合管理</li> <li>• 专题分析：</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立考核体系</li> <li>• 竞争性薪酬</li> <li>• EVA奖金：长/短期现金奖金                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 目标业绩表现</li> <li>- 目标奖金</li> <li>- 奖金库</li> <li>- EVA区间</li> </ul> </li> <li>• 期权设计</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 公司内部管理、财务知识培训</li> <li>• 协助公司与投资者的交流</li> <li>• 董事会</li> <li>• 资本市场（券商、投资公司等）</li> <li>• 合资合作伙伴</li> </ul> |
|--|--|---|---|

# 基于EVA的 4S 价值提升举措是 4M 管理体系的延伸

## 制定价值管理框架(4M)

## 设计价值提升举措(4S)



### 战略(Strategy)

- ¶ 业务组合战略：投资、收割、退出
- ¶ 业务单元战略：什么是核心竞争力，如何获取；企业应在哪里、怎样竞争
- ¶ 财务战略：资本结构、价值评估
- ¶ 所有权战略：联盟、合资

### 管理流程/方法 (Systems)

- ¶ 战略规划
- ¶ 经营计划和预算
- ¶ 兼并收购和投资管理
- ¶ 并购后整合
- ¶ 财务管理
- ¶ 人力资源管理
- ¶ 市场和营销管理

### 组织架构 (Structure)

- ¶ 公司治理结构设计
- ¶ 公司总部职能设计
- ¶ 总部与事业部的关系
- ¶ 财务组织结构

### 增长战略 (Staircase)

- ¶ 核心技能
- ¶ 全球化增长
- ¶ 并购整合

4S是针对不同企业情况而设计的实现价值的解决方案

## 今日议程



- ¶ 思腾思特 - 远卓的EVA价值管理体系概述
- ¶ 业绩衡量与管理决策
- ¶ 完美的EVA薪酬激励体系

# EVA业绩衡量体系的设计方法



¶ 基于业务特点、组织模式、决策权利分配设计责权利统一的EVA价值中心

¶ 区分各EVA中心收入、成本和占用资本

¶ 设计必要的成本分摊和转移定价方法

¶ 针对不同管理等级和职责引入其他非财务关键考核指标

# 传统的KPI和BSC体系

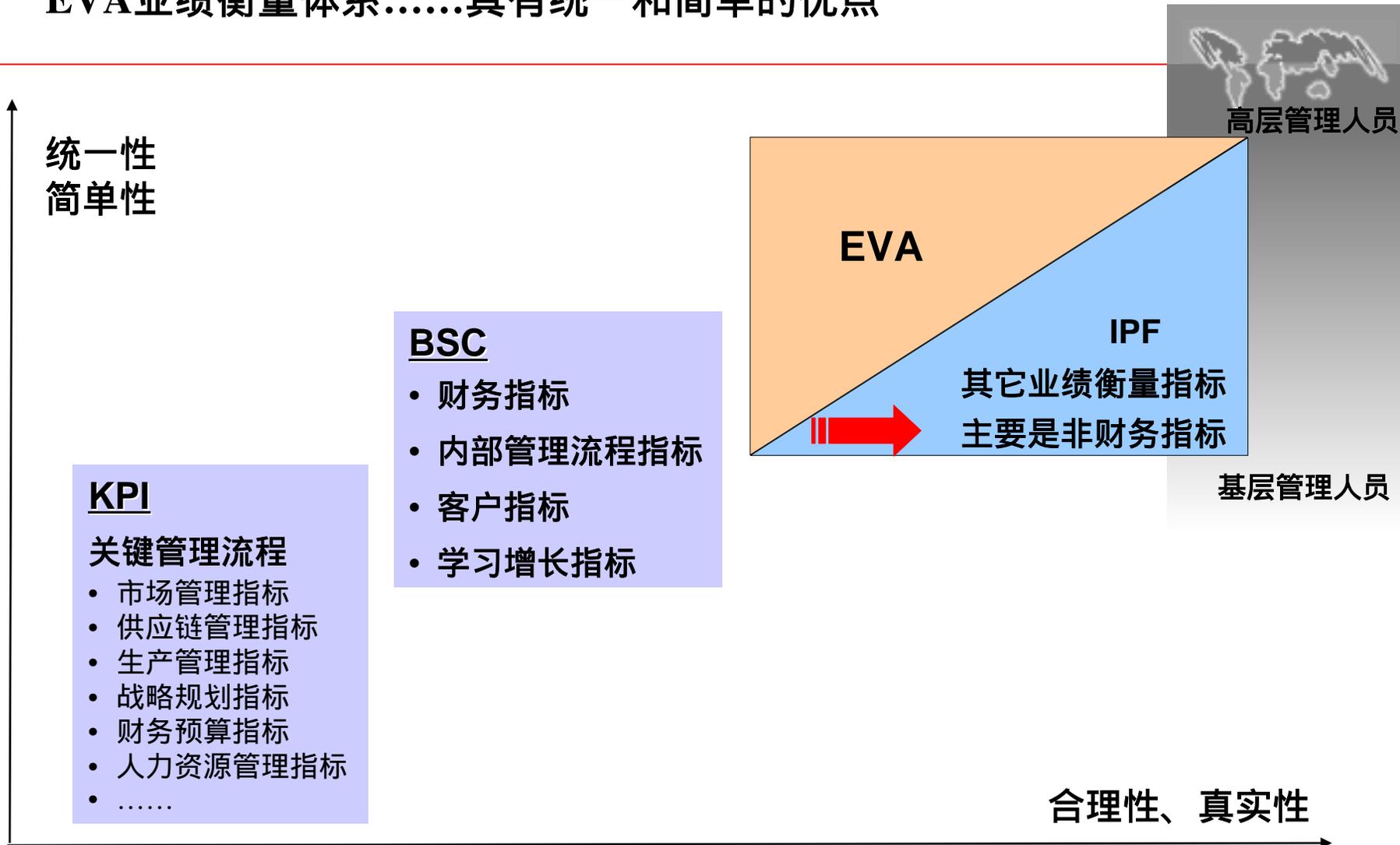


## 关键业绩指标体系 (KPI) → 平衡记分卡 (BSC)

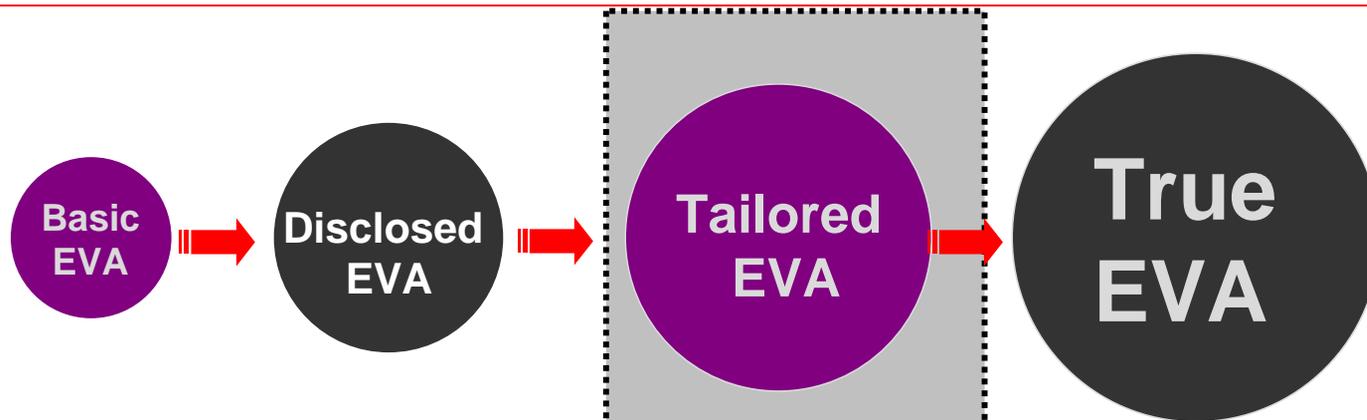
关键管理流程	相应指标 (举例)
市场管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 市场占有率</li> <li>¶ 客户满意度</li> </ul>
供应链管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 成本</li> <li>¶ 质量</li> </ul>
生产管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 安全</li> <li>¶ 质量</li> <li>¶ 成本</li> </ul>
战略规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 分析质量、全面性</li> <li>¶ 战略指导性、可行性</li> </ul>
财务预算	<ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 准确性</li> <li>¶ 及时性</li> </ul>
人力资源管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 人才培养水平</li> <li>¶ 流失率</li> </ul>

<p><b>财务指标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 收入</li> <li>¶ 成本</li> <li>¶ 资本效率</li> </ul>	<p><b>内部管理流程指标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 创新</li> <li>¶ 经营</li> <li>¶ 售后服务</li> </ul>
<p><b>客户指标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 市场份额</li> <li>¶ 客户获取和流失</li> <li>¶ 满意度</li> <li>¶ 客户盈利性</li> </ul>	<p><b>学习、增长指标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¶ 员工技能</li> <li>¶ 信息系统</li> <li>¶ 激励、授权</li> </ul>

# EVA业绩衡量体系.....具有统一和简单的优点



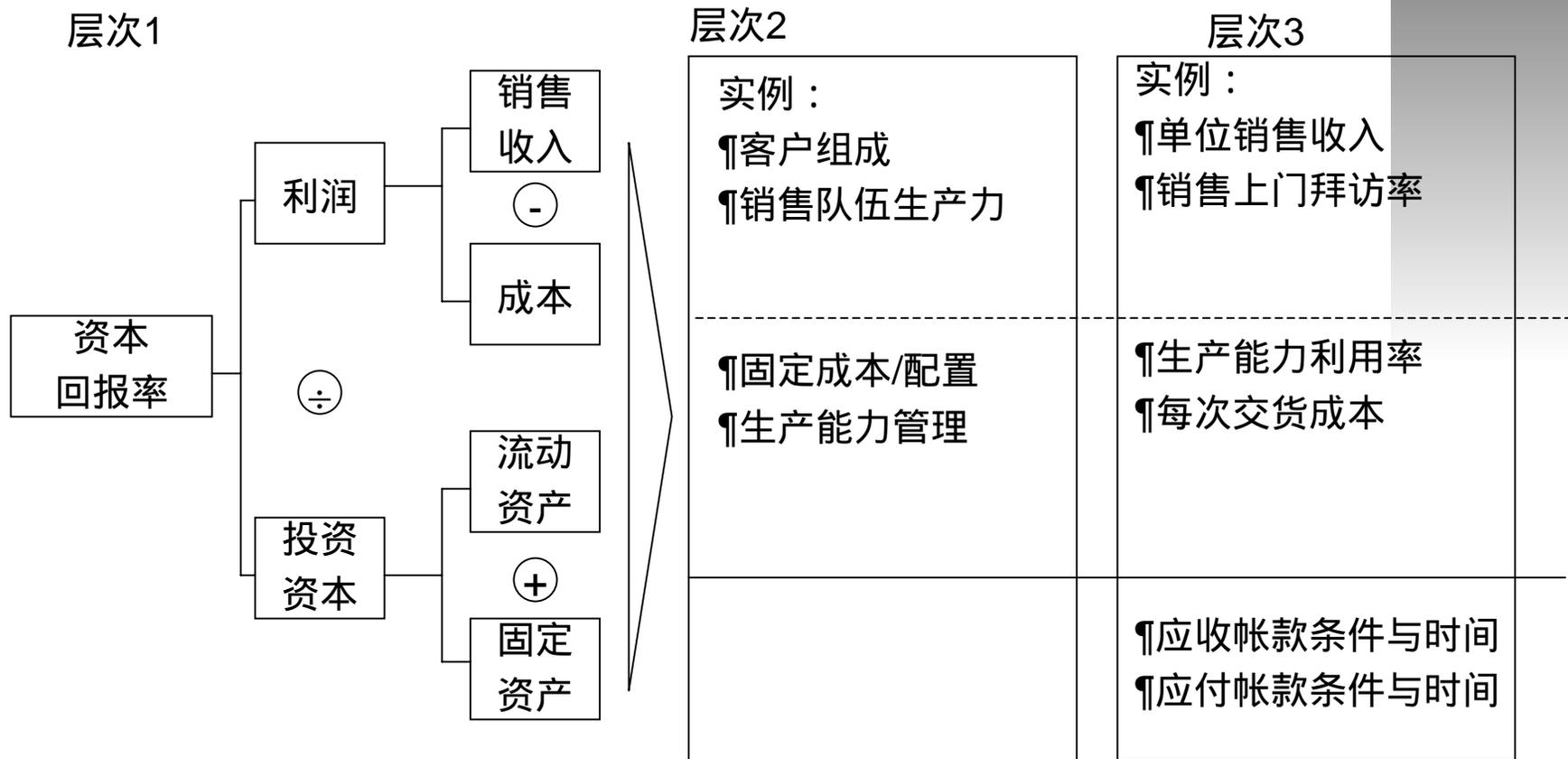
# EVA 计算准确性的演变：企业并不是只有一个EVA



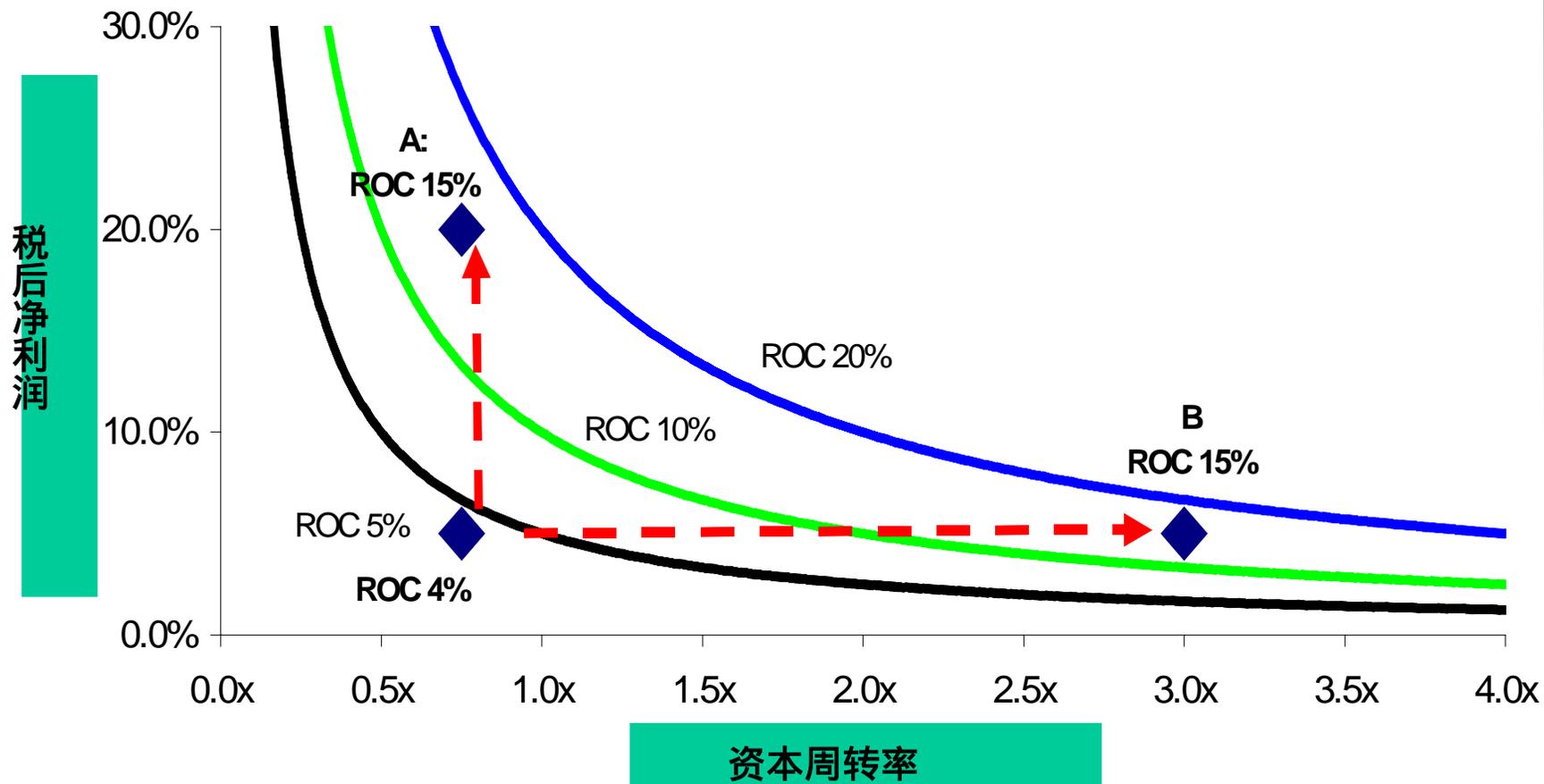
基础的EVA	公开的EVA	定制的EVA	真实的EVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>§ 对现有的财务会计(GAAP)进行微调</li> <li>§ 对股金成本的认知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ 调整公开财务报表 (包括损益表和资产负债表)</li> <li>§ 运用同行业基准比照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ 针对客户进行定制化调整, 需考虑客户的                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 组织结构和文化</li> <li>- 业务组合</li> <li>- 战略流程</li> </ul> </li> <li>§ 最优化地运用个标准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ 进行所有可能的调整</li> <li>§ 理论上可行的但并不实用</li> <li>§ ...为具体但是有限的决策进行更多的EVA调整</li> </ul>

正确权衡经济精确性和应用简单性之间的关系

# EVA价值驱动杠杆（示例）

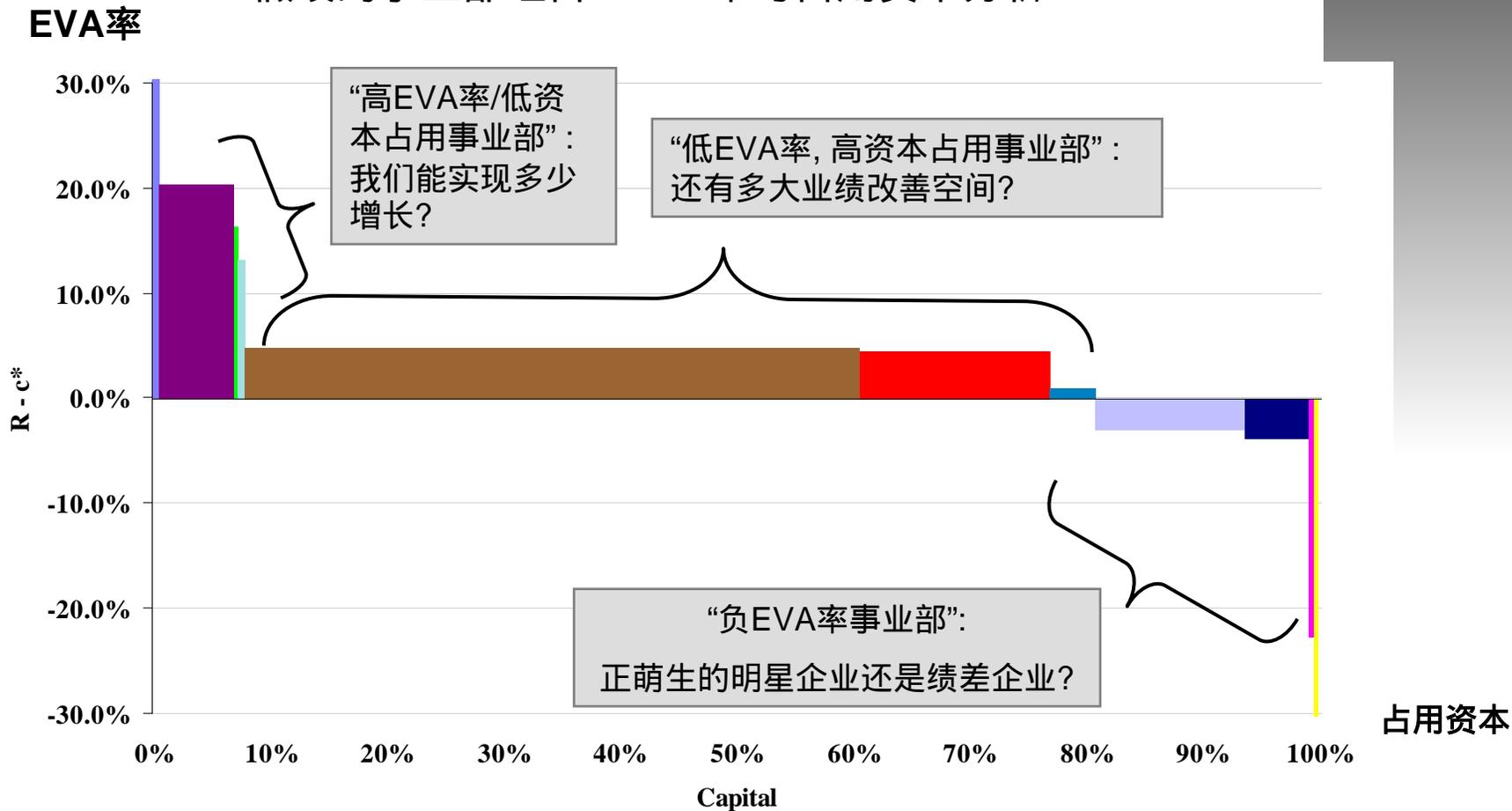


# 如何设定目标？利用EVA进行行业标杆分析



# .....运用EVA进行业务组合管理

假设的事业部组合 - EVA率与占用资本分析



备注：EVA率 R-C = 投资回报率 - 资本成本

## 今日议程

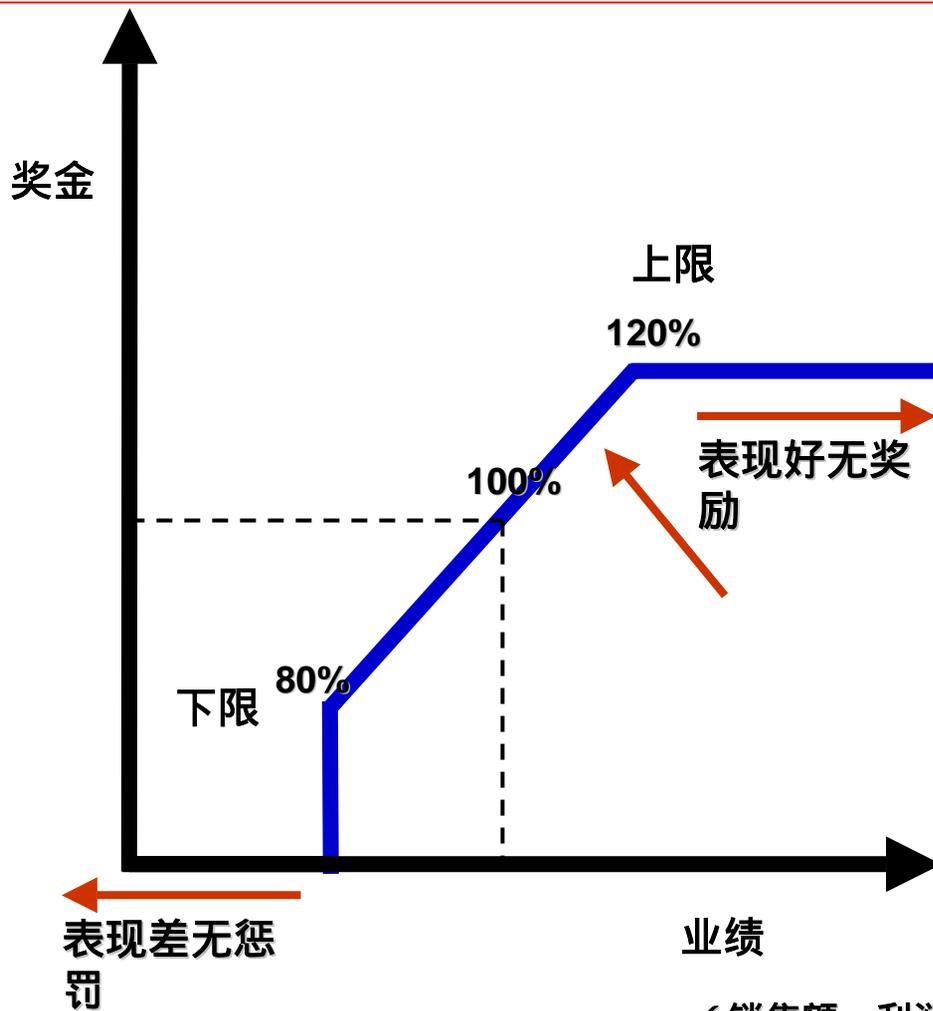


¶ 思腾思特 - 远卓的EVA价值管理体系概述

¶ 业绩衡量与管理决策

¶ 完美的EVA薪酬激励体系

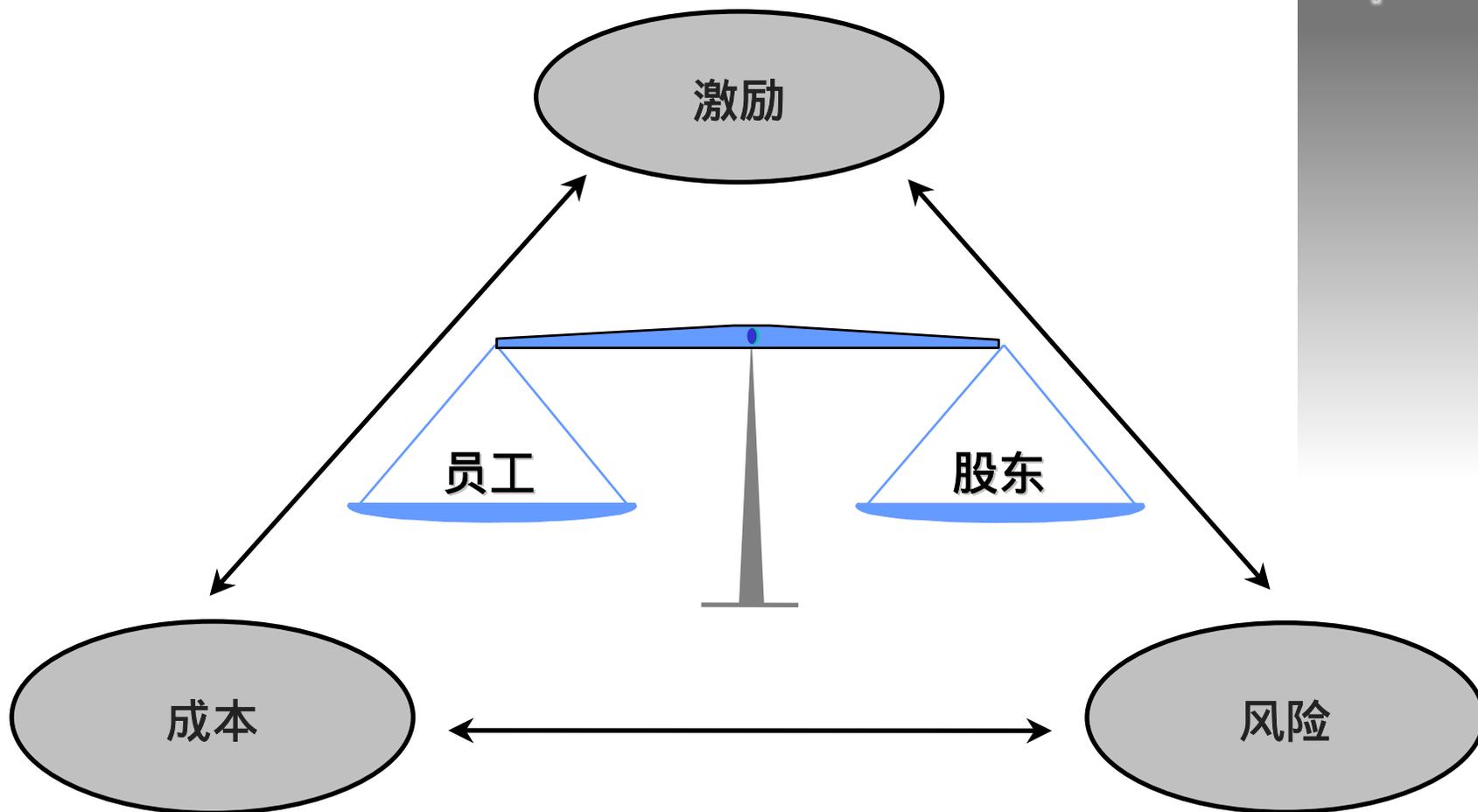
# 传统激励制度存在多种弊端，对上封顶，业绩不好时没有有效的惩罚机制



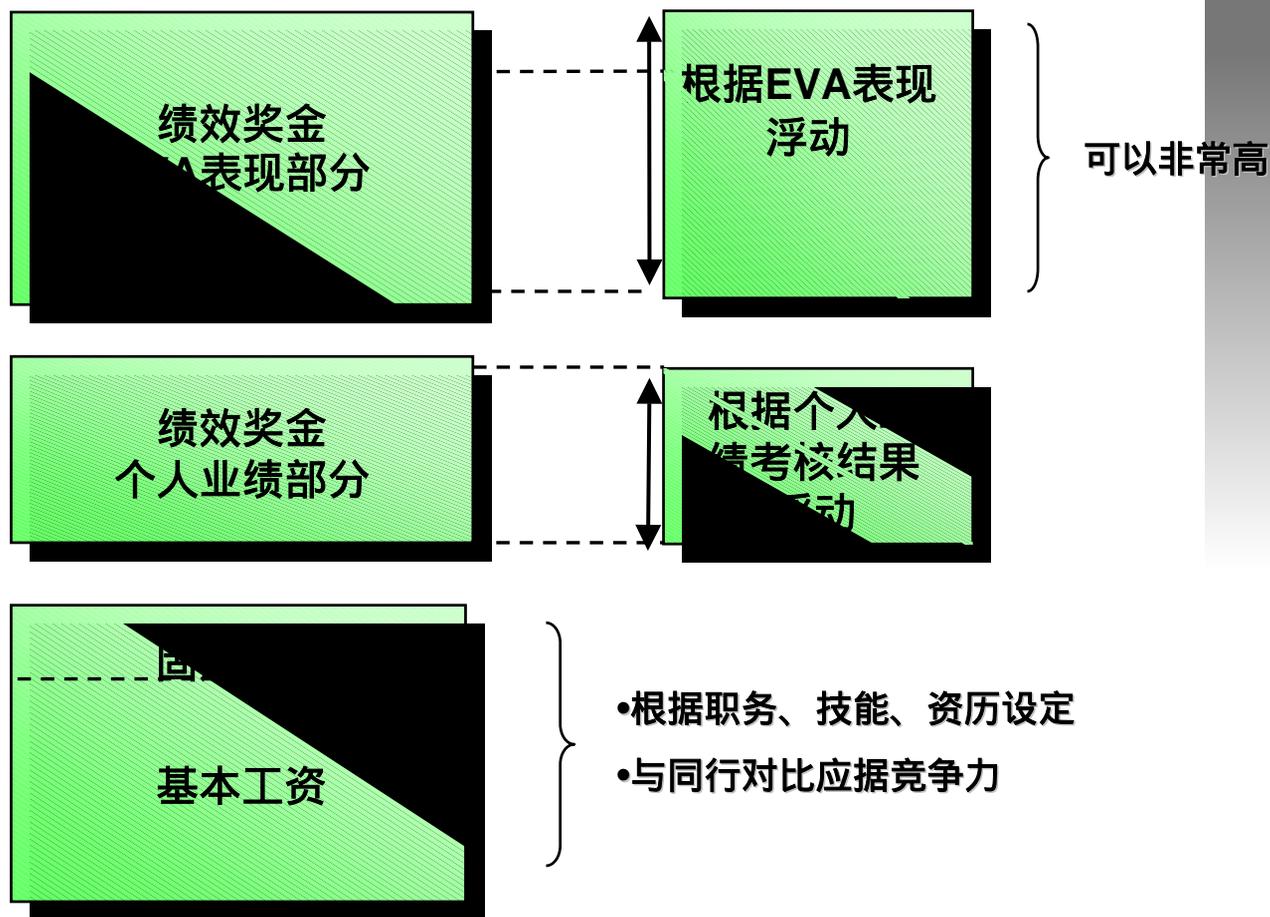
(销售额、利润、利润率、市场份额等等)

- 对预算讨价还价
- 业绩标准相关性差、复杂度高
- 刺激短期行为（如北电公司2001年第二季度的190亿美元的巨额亏损）
- 年底游戏

# 利用EVA制定更好地联系激励、成本和风险等要素的奖励激励机制

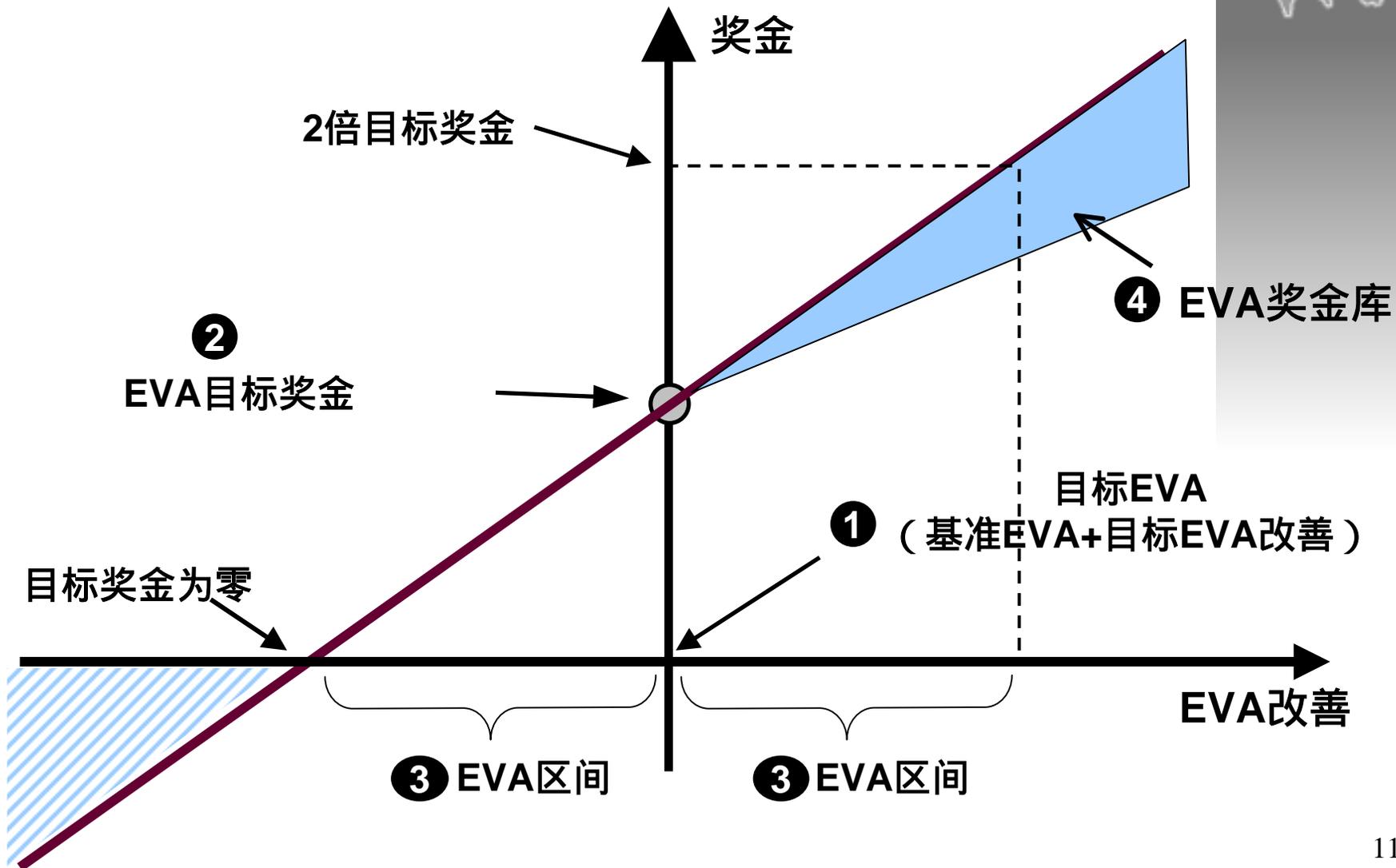


## EVA奖励激励机制的组成



EVA激励机制既考虑总体业务绩效又考虑个人表现和贡献

# EVA激励模型 (图示)



## EVA激励模型的几个主要参数

- 业绩标准：
  - 目标EVA改善 决定了商业计划实现的困难程度，也和股东的期望回报相符
- 薪酬标准：
  - 目标奖金 决定了激励参与人在实现了目标业绩时能得到的现金奖励。
- 风险：
  - EVA区间 决定了经理人薪酬对于超目标的业绩改善和低于目标的业绩表现的敏感性。
- 持续性：
  - EVA奖金库 保证了持续的EVA表现可得到持续的薪酬的增长，同时也鼓励了管理者的长期行为。

## 和股权激励方案相比，EVA激励体系有许多优点，更具操作性



- 无论企业是否上市，EVA奖金计划具有普遍适用性
- EVA改善与企业价值增加直接相关，也直接反映管理者经营的结果，比股价更准确，更易于理解和控制
- EVA考核激励可以分解到企业基层，使价值创造和分配变成全公司上下的责任和回报
- EVA奖金计划强调业绩改善，使效益原本不好的企业站到了明星企业同一起跑线上，有助于吸引有才能的管理者进行问题企业的转型、重组，而不仅是锦上添花



## 专题四：人力资源管理体系的系统实施



Bexcel Consultants



- ▶ **人才资本管理**
- 人力资源系统投资的回报
- 服务型人力资源管理
- 员工发展
- 人力资源分析
- 总结

## 人力资源管理 vs. 人才资本管理



- 先进的人力资本管理，侧重在
- 员工管理与企业运作管理整合
  - 人力资本与企业目标的集成



- 传统的人力资源管理，侧重在
- 人事管理自动化
  - 降低作业成本

# 人才资本管理的各个层面



示例



Bexcel Consultants



人才资本管理

▶ 人力资源系统投资的回报

服务型人力资源管理

员工发展

人力资源分析

总结

## 投资应用系统解决方案是否能带来回报？

- 68% 的CIO衡量技术给战略目标带来的效益
- 70% 的公司发觉衡量IT投资回报率比较困难
- 73% 的CIO对已经完成的IT项目不去计算投资回报率



CIO Magazine Research 2003/3

# 人力资源应用系统量化分析 – 北美



结果	平均值	备注
每项交易的成本	平均减少 43%	基于实施集成的系统之前多个应用的状况
周转期	平均减少 62%	招聘周期从26周缩短到17周
人头数变化	平均减少 37%	有例外情况
ROI	平均 1.8 年的回收期	基于实施集成的系统之前多个应用的状况
员工满意程度	平均提高 50%	有大大高于该满意程度的例外情况

来源：Cedar 2003 Workforce Technologies Survey

# 人力资源应用系统在运作层面的效益

## 可预期的效果

- 人力资源数据的集成
- 减少重复输入
- 流程的一致性
- 减少纸面工作流程
- 减少系统集成的工作
- 数据处理速度提高
- 薪资和加班费计算准确，减少员工薪资查询
- 数据和报告的准确程度提高
- 分析数据变得更加容易
- ... ..
- 战略上的机会(将生产力的提高转换成为战略上的效益)





Bexcel Consultants



人才资本管理  
人力资源系统投资的回报  
▶ 服务型人力资源管理  
员工发展  
人力资源分析  
总结



# 人力资源服务的挑战

- 服务提交的成本高昂
  - 重复性的解决方案投入
  - 解决方案递交无法依靠专业技能
  - 问题解决缓慢
- 员工满意程度不高
  - HR 部门的压力大
  - 不能利用低成本的自助服务渠道
- 低效率、不完整的服务提交模型

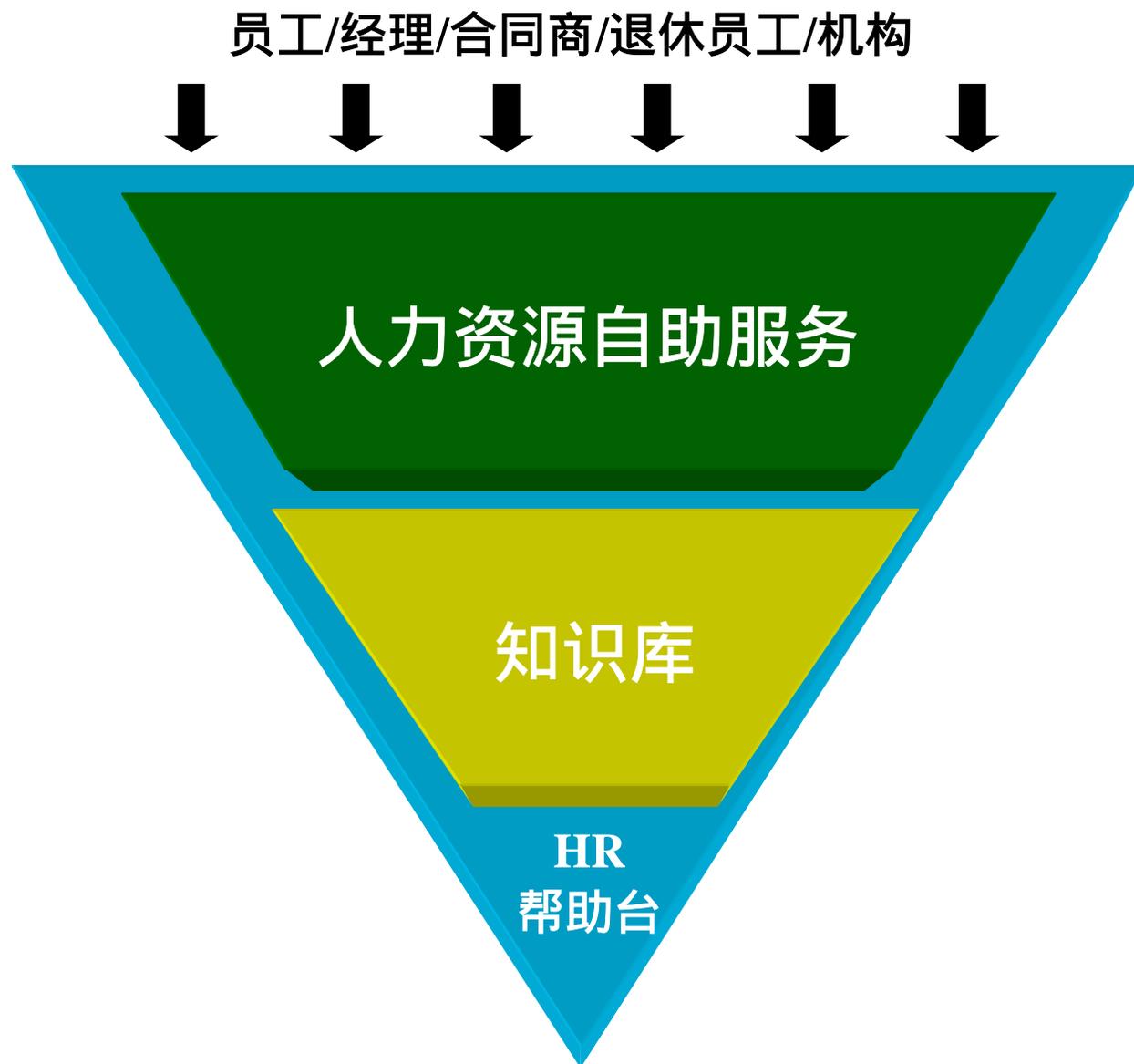


“在组织机构提供更有效的人力资源服务并增强员工的满意程度的过程中，他们需要充分利用结合了**CRM, Help Desk**，综合了**自助服务的人力资源**信息技术等手段来实现最佳的员工工作体验。

- Jim Holincheck

Gartner

## 更完善的人力资源服务模型



## 新的人力资源服务模型的价值分析

### 员工

- “一站式采购”
- 服务级别提高
- 满意程度提高
- 得到高质量的答复
- 信心提升

### 管理层

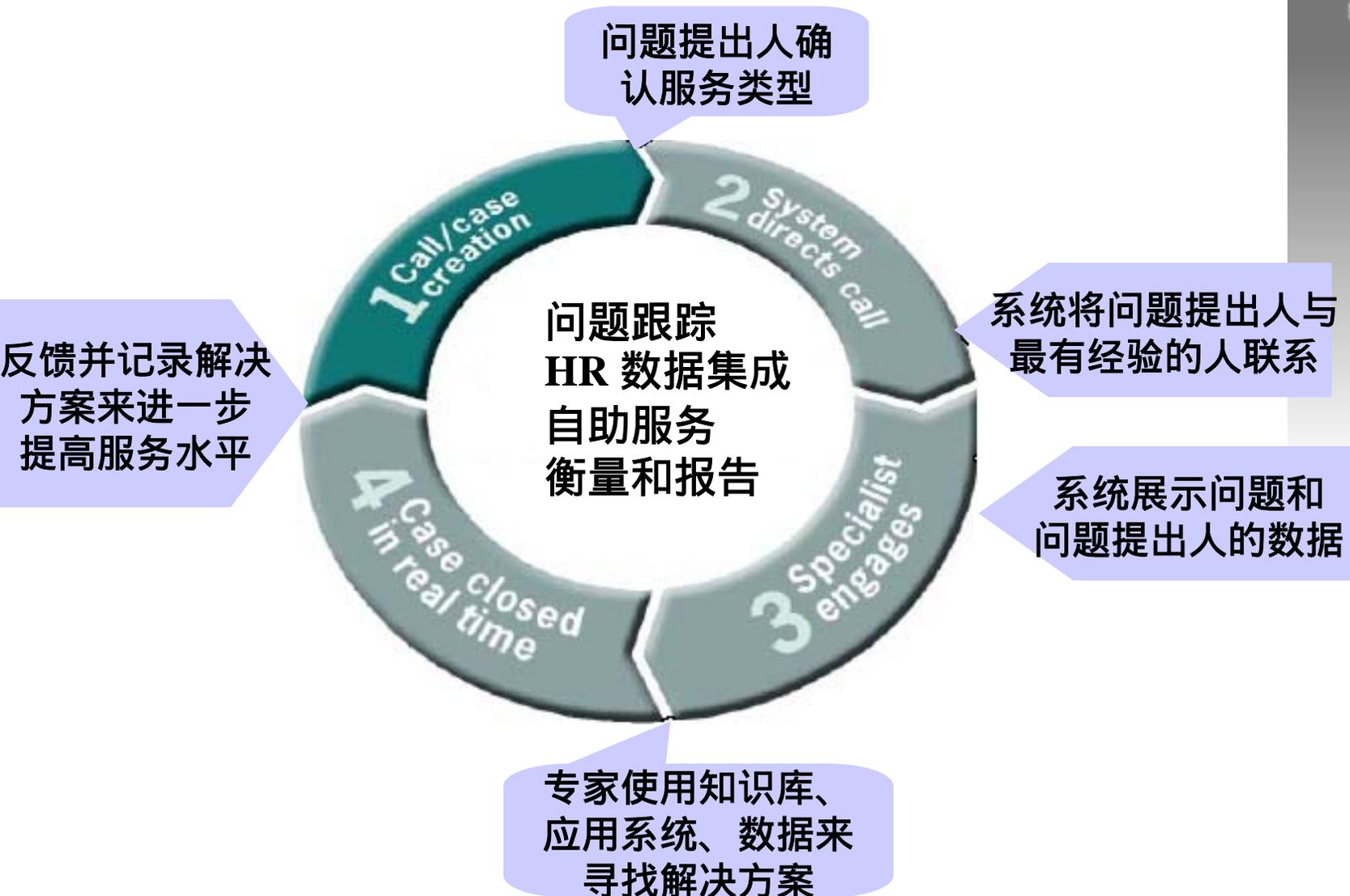
- 集中的解决方案
- 平衡投资
- 直接控制服务质量
- 资源分布平衡

### HR 部门

- 动服务传递
- 全面的员工视图
- 高效的工具
- 知识管理
- 问题解决加快



# 共享服务 @ Work



## 共享服务技术的关键点

- 综合员工全面的数据
- 集成的知识管理
- 复杂的工作流和基于技能的路游以及问题提升管理
- 渠道的集成
- 易于使用的自助服务



## 人力资源共享服务客户案例



### 需求

- 从以交易为中心的支持机构向以服务为中心转型
- 全球使用一套系统并标准化业务流程
- 减少服务成本和培训成本

### 实施的结果

- 成本降低带来的收益 > US\$ 50M
- 全球统一的人力资源管理系统和支持平台
- 以 11 种语言提供 36 种员工自助服务
- 正规化和标准化的内容人力资源服务流程



## eHR

集成的人力资源管理系统 +  
一定程度上标准化的流程 +  
管理层/员工/经理/人力资源部门的充分协作 +  
与人力资源系统集成的人力资源服务流程和手段 +  
高效/低成本的技术手段



Bexcel Consultants



人才资本管理  
人力资源系统投资的回报  
服务型人力资源管理  
▶ 员工发展  
人力资源分析  
总结

## 员工发展层面经常遇到的问题 – 员工对其目标认识不清

- 员工不理解其自身产生的影响
- 员工的目标与企业的目标不配合
- 经理对其的激励有限
- 经理对员工缺乏深入了解
- ... ..

结果：  
企业的绩效受到影响

## 员工发展层面经常遇到的问题 – 不能很好地管理员工发展

- 不能帮助员工在企业中发展进步
- 缺乏学习的机会和手段
- 员工的反馈不能有效地传达
- 片断化的绩效管理流程
- ... ..

结果：  
员工不能充分利用可能的机会发展

## 员工发展层面经常遇到的问题 – 缺乏绩效驱动的文化

- 表现好的员工不能得到恰当的报酬
- 其他员工的发展机会丢失
- 无法正确选择未来的领导人
- 机构萎缩
- ... ..

结果：

- 报酬分配效率不高
- 威胁到组织的未来发展

# 整合的员工发展业务流程



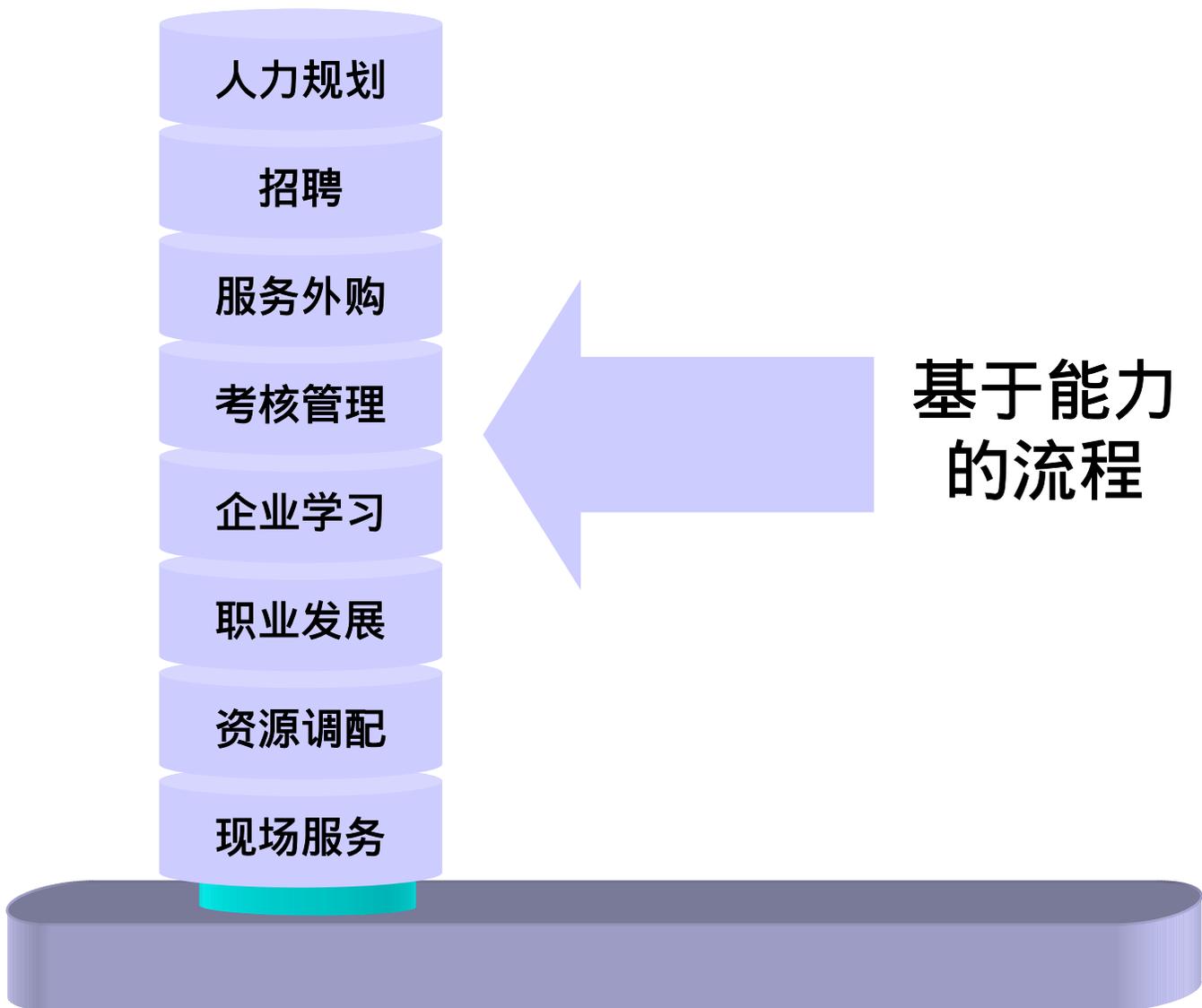
# 整合的员工发展业务流程



很多企业的现状  
应用系统方案

计划	衡量	绩效管理	能力管理	学习和发展
随意性， 被动性， 孤立的	定义不清， 不一致， 一次性	孤立的， 手工的， 片断性， 效率低	定义不清， 记录不清	孤立的， 昂贵， 时滞
集成性， 可执行， 战略性	实时性， 可定义的， KPI	集成性， 自动化， 管理工具	基于岗位 和员工的 特定信息	及时性， 以业务为 目标的学习

## 能力管理是高级人才资本管理的核心



## 绩效管理的应用系统方案关键考虑

- 与公司整体的目标结合
- 定义各种考评指标
  - 目标
  - 能力
  - 职责...
- 复杂的评分需求
- 通过自助服务的员工经理的互动
- 追踪考评的整个过程

绩效管理是目前人力资本管理中的一个重要的题目



“42%的公司今年都正在计划开展绩效管理的项目，比2002年增长了33%”

- *Monica Barron*  
*AMR Research , 2003*



# 企业学习管理是员工发展的重要手段



学习环境

课程目录

活动计划

学习目标

资源管理

培训注册

职能定义

综合学习

能力管理

财务管理

报告

内容组合

内容管理

考试评估

虚拟教室



Bexcel Consultants



人才资本管理  
人力资源系统投资的回报  
服务型人力资源管理  
员工发展  
▶ 人力资源分析  
总结

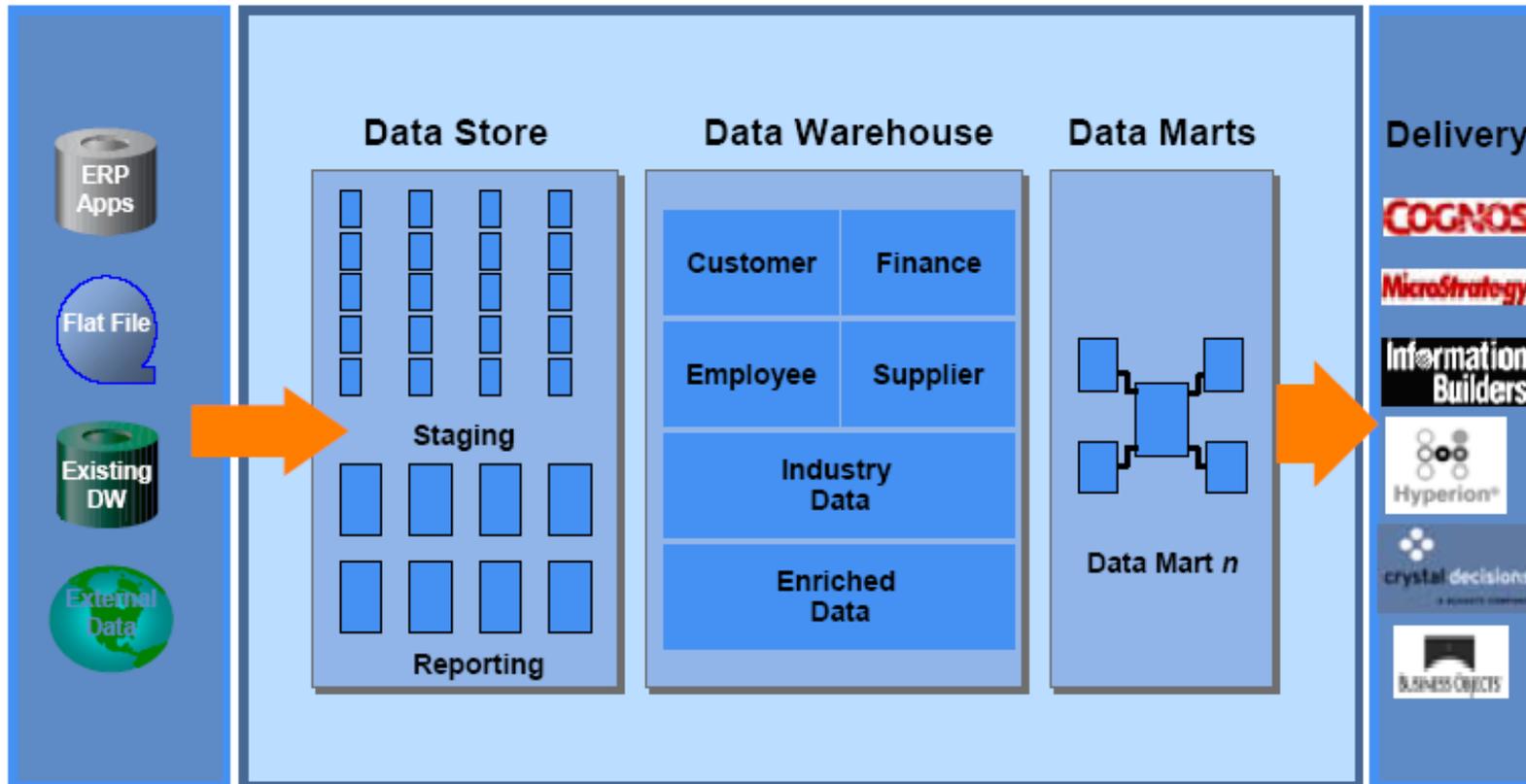
## 人力资源深入分析 – 需求在增长



- **2005/06**，用户配置系统的“仪表盘”并分析根本原因的能力将变成普遍的需求。系统厂商将在其人力资源系统中内嵌基于上下文的深入分析工具
- **2007**，相互关联的深入分析和预测性建模将在领先的公司中(20%)普遍实施

**Meta Group report on Workforce Analytics 2003**

# 深入分析的技术实现



对数据的深入分析一般是以数据仓库(Data Warehouse)的方式实现的。它是面向分析的而不是面向交易的。

# 深入分析哪些内容 – 商业智能

PowerPlay Web Explorer WFA TURNOVER COGNOS

HEADCOUNT			All Vol/Invol Status						VOLUNTARY STATUS	
no values			Executive	Technical and Elect Services	Administrative Services	Operations	Sales and Marketing	All Job Codes	All Job Codes	
1999	All Employees	Age <= 20	0	1	0	0	0	1	1	
		Age <= 30	0	0	2	4	0	6	6	
		Age <= 40	2	6	0	1	1	10	10	
		Age <= 50	1	2	0	1	1	5	5	
		Age > 50	0	0	0	1	0	1	1	
		All Age Groups	3	9	2	7	2	23	23	
EMPLOYEE			3	9	2	7	2	23		
2000	All Employees	Age <= 20	0	3	0	0	0	3	3	
		Age <= 30	18	6	18	36	0	78	78	
		Age <= 40	18	54	0	14	9	95	95	
		Age <= 50	9	27	0	9	9	54	54	
		Age > 50	0	0	0	9	0	9	9	
		All Age Groups	45	90	18	68	18	239	239	
EMPLOYEE			45	90	18	68	18	239		
Time			40	99	20	75	20	262		

利用数据挖掘(Data Mining)和多维度展现工具来分析平面的报告所不能展示的内容

## 深入分析哪些内容 – 商业智能 – 人力资源关键指标



### 获取

- 每次招聘的费用
- 招聘需要的时间
- 聘用人数
- 聘用人员的评级
- 聘用人员的满意率

### 发展

- 每个培训生的费用
- 培训小时数
- 培训人数
- 测试成绩
- 培训生反映

### 留才

- 流失的成本
- 流失率
- 流失原因

示例

## 深入分析哪些内容 – 商业智能 – 人力资源规划



业务战略

创新性的企业，  
以客户服务为中心

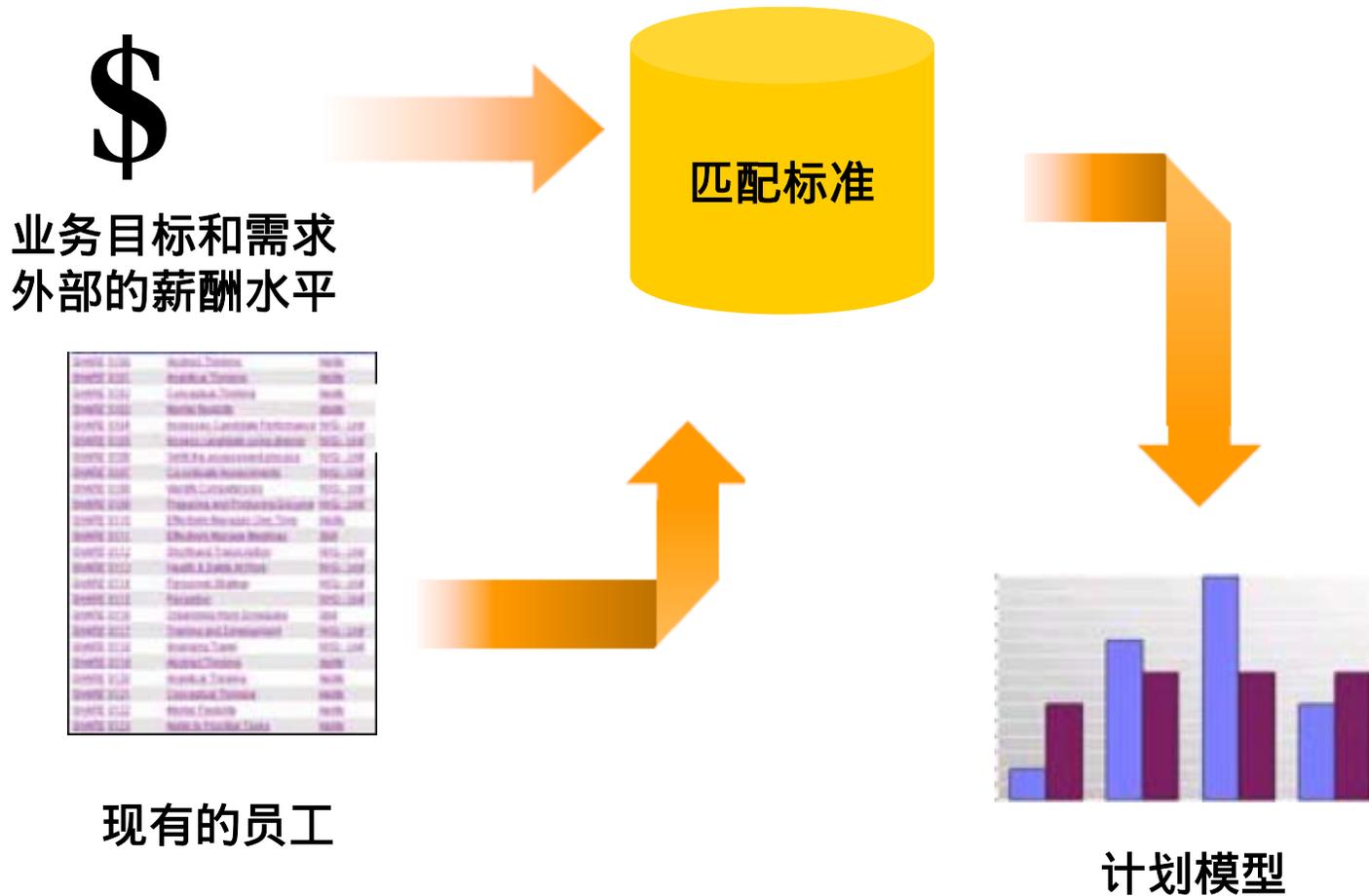
员工队伍状况

产品导向型的，  
循规蹈矩型

结果

缺少满足  
企业战略  
的能力

# 深入分析哪些内容 – 商业智能 – 人力资源和薪酬规划





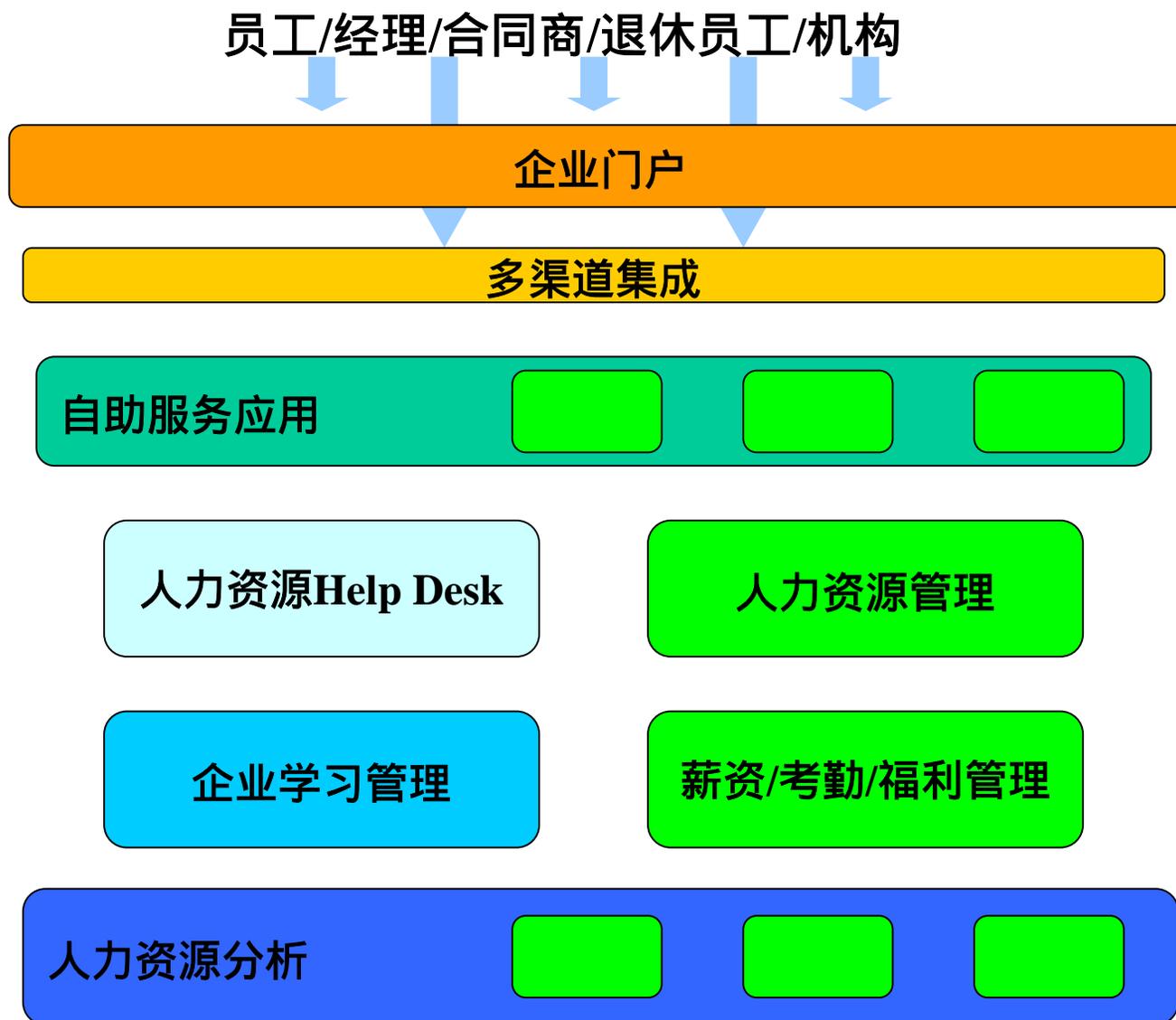
Bexcel Consultants



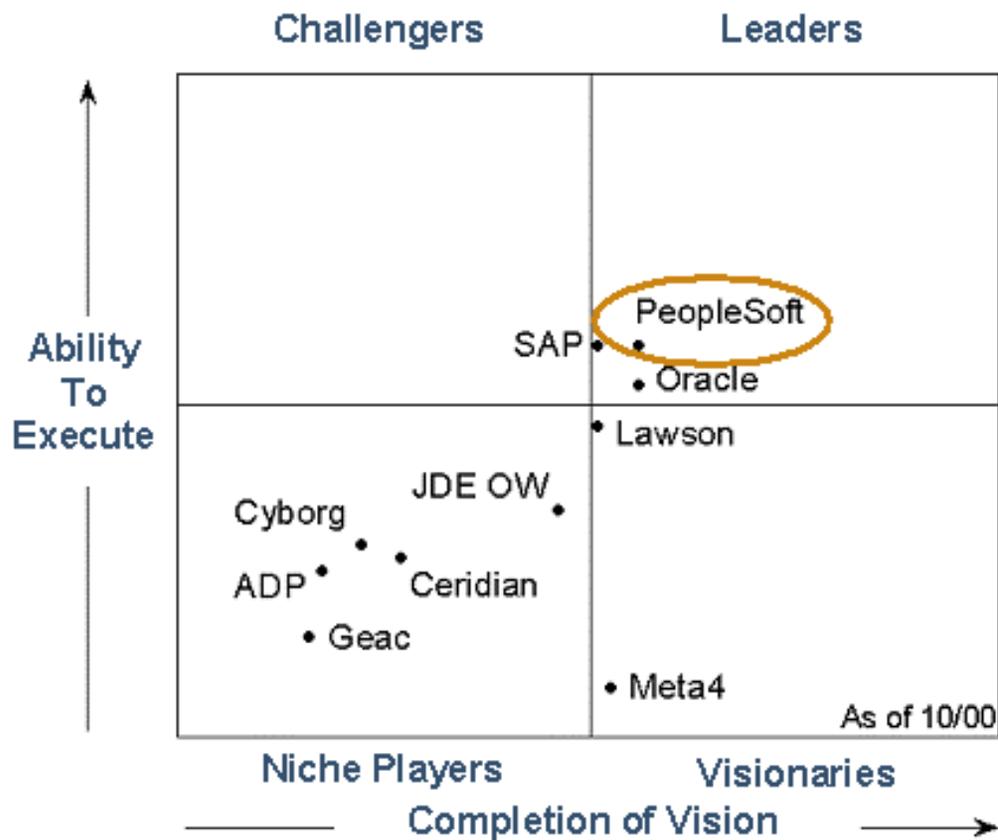
人才资本管理  
人力资源系统投资的回报  
服务型人力资源管理  
员工发展  
人力资源分析

▶ 总结

# 全面的系统蓝图

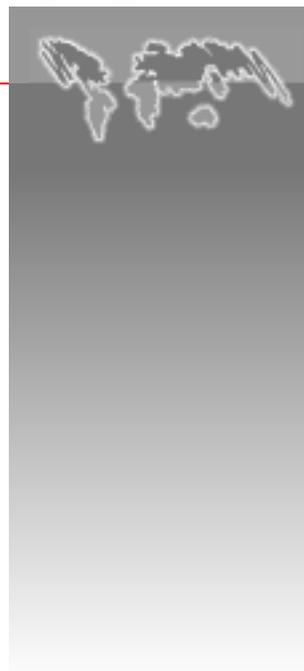


# 市场状况



Source: Gartner 2000

# 系统不能解决一切问题



系统可以	系统不可以
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供薪资和报酬的体系框架</li> <li>● 简化薪资管理和计算工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制定企业的薪资报酬体系</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供能力管理的框架</li> <li>● 帮助分析企业能力差距</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制定企业的能力需求</li> <li>● 评估每个员工的能力</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供业绩考核的框架，供用户根据需要配置</li> <li>● 管理业绩考核流程</li> <li>● 与学习管理、能力管理、报酬等集成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 帮助用户指定考核指标</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ... ..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ... ..</li> </ul>



## 远卓公司简介



远卓咨询公司创建于1998年9月的上海，7名国内管理咨询界的资深人士，出于对中国本土管理咨询产业的事业使命感和各自的远大抱负，凭借在麦肯锡、罗兰贝格、波士顿咨询、埃森哲咨询等国际著名管理咨询公司积累的丰富经验和自身优秀的顾问技能，创建了中国本土最早的战略咨询公司之一——远卓。

历史发展过程中低调务实的服务风格和对服务质量标准的严格要求，使得远卓在业内独树一帜。远卓不仅受到了中远集团、五矿集团、华能集团、德赛集团、金茂集团等国家特大型企业集团高层的高度评价，与其建立了良好的信任关系并成为长期的战略合作伙伴，为集团总部、下属子公司持续提供从战略到针对各项管理职能的咨询服务；也在长沙远大集团、上海复星高科集团、浙江万向集团、新奥燃气等众多民营企业中获得了高度评价。

远卓集成专业的咨询能力和对中国企业及其环境的精准认识，致力于为企业客户提供高附加值的咨询、培训及实施服务，我们在战略、组织运营、人力资源管理、投资与购并、信息系统规划与实施等各个领域所做出的努力均得到了客户的认可。远卓的客户数量在以平均每年超过100%的速度增长，已经成为本土最具实力及客户重复合作率最高的管理咨询公司之一。几年来，远卓把客户的满意作为前进的动力，众多客户的高度评价，使远卓在咨询界树立了良好的声誉。

吸收来自于世界各知名咨询公司的咨询经验，融合对中国企业的深刻认识，使远卓成为业内公认的专业型咨询公司



McKinsey & Company

Roland Berger  
Strategy Consultants

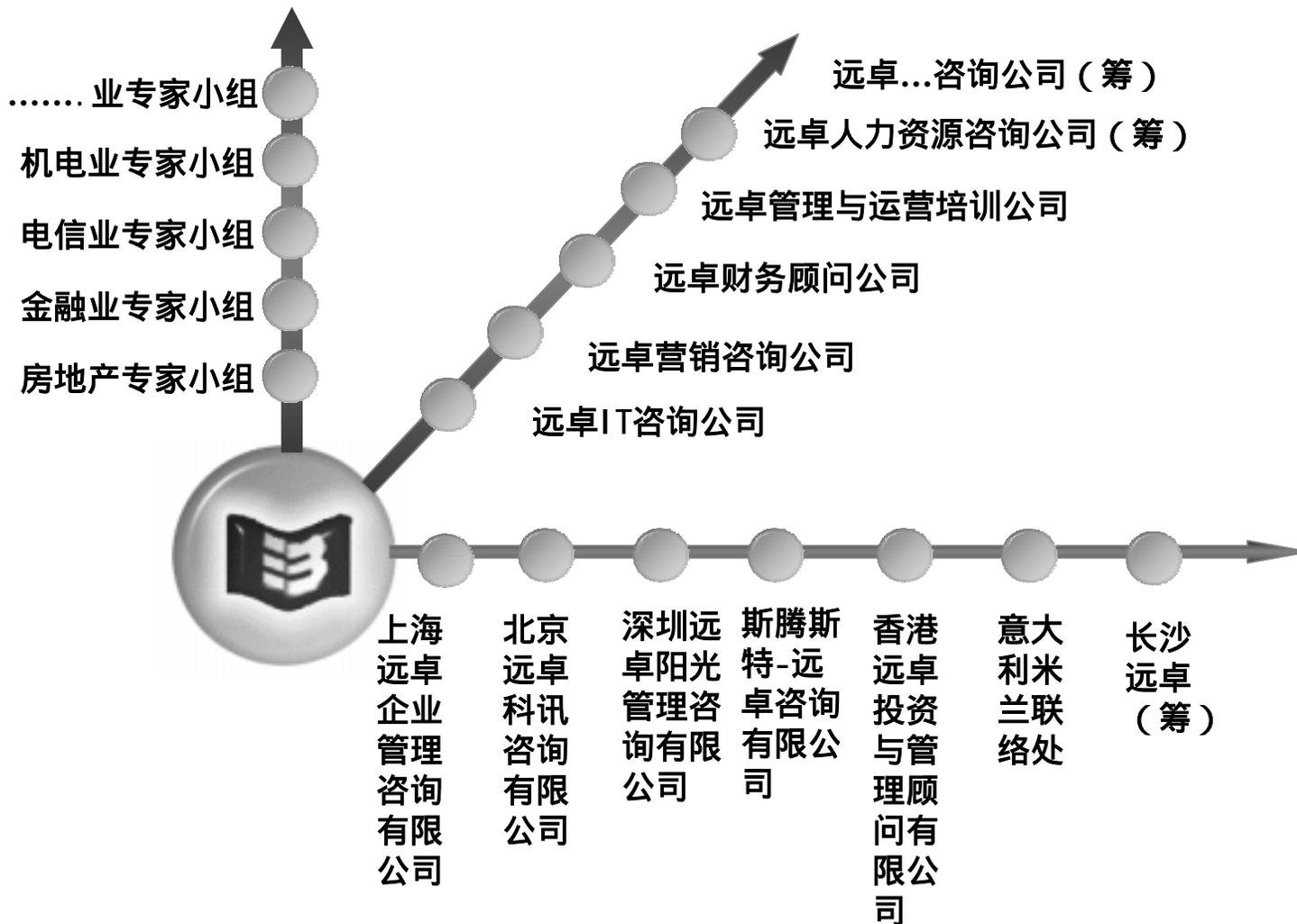
- 先进的管理理念
- 成熟的咨询方法
- 独特的咨询框架
- 规范的项目管理
- 顶尖的优秀人才

- 对中国市场的精准认识
- 对中国企业的深刻理解
- 对国有体制的熟悉适应
- 对改革难度的准确判断

accenture

Boston  
Consulting  
Group

远卓按照地域与功能分设了若干分支结构，并在内部设立了若干行业专家小组，对重点行业进行持续跟踪研究



## 远卓管理顾问愿与您真诚携手，共同进步



### 上海

衡山路922号建汇大厦25层D座

Tel : 021-64077445

021-64078461

Fax : 021-54510267

E-mail: bexcel-shh@bexcel.com

### 北京

海淀区科学院南路2号融科资讯中心A3层座

Tel : 010-82861700

Fax: 010-82861701

E-mail: bexcel-bj@bexcel.com

### 深圳

深南中路2号新闻大厦3205室

Tel : 0755-82096915

Fax: 0755-82090015

E-mail: bexcel-shz@bexcel.com

### 香港

香港远卓投资与管理顾问有限公司

ROOM2206, KINWICK CENTRE,

32 HOLLYWOOD ROAD, CENTRAL, 香港中环

Tel : 00852-2813 2190

Fax : 00852-2899 0317

E-mail : pberthold@ibm.net

敬请访问[www.Bexcel.com](http://www.Bexcel.com)网站，知晓远卓近期业务发展



# 感谢您的莅临！

远卓将不断努力

秉承独立诚信的职业精神

融汇中外先进的管理思想和方法

致力于中国企业竞争力的提升！