

# 综合绩效管理 (IPM)

推动战略发展, 吸引员工参与

执行摘要



# 背景介绍

本执行摘要概述了由 AICPA® & CIMA® 和世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 联合开展的综合绩效管理 (IPM) 项目的成果。该项目旨在应对不断变化的形势,从根本上改变企业创造价值的方式。

当代商业环境的特点是动态变化,要求组织不断适应。由于公司高达 90% 的价值现在都体现在无形资产上,因此综合绩效管理 (IPM) 框架认为,成功取决于对战略有透彻理解的员工队伍。成功还要求战略目标与企业的日常运营保持一致,并在各级流程、活动和项目之间建立明确的联系。

IPM 框架是在与 25 位高管的访谈、与 50 多位参与者的 7 次圆桌讨论以及世界可持续发展工商理事会成员公司指导小组的讨论中制定和测试出来的。本报告中强调的影响因素为该框架的设计提供了至关重要的见解

2021 年, AICPA & CIMA 和 WBCSD 发布了《**重新想象绩效管理**》,这是我们在探索绩效管理必须如何发展以应对当今商业挑战之路上的第一份重要成果。在这

份研究报告中,我们发现,由于战略、绩效管理、激励机制和人员之间存在脱节,世界各地的企业都在努力实现绩效管理。我们发现,领导者们正在努力解决将团队和个人目标与组织战略目标相联系的复杂问题。我们的分析证实,战略、绩效和激励机制需要在一种新的绩效和抱负文化中积极、有目的地进行协调。

除了让员工参与战略的挑战之外,广大利益相关者也越来越坚持要求企业将可持续发展和环境、ESG 因素纳入其战略,并报告其绩效。这些期望将继续被纳入不断变化的全球监管和标准制定环境中。

虽然股东期望可预测的、稳定的和有竞争力的回报,但董事会和管理人员也越来越意识到,为短期利益而做出的决策可能会对长期业务前景产生不利影响。因此,董事会和管理人员不断制定战略,通过将重大外部因素纳入他们对长期成功的评估,来提高股东的长期价值。企业复杂性的增加为重新思考绩效管理创造了条件。

# IPM框架

IPM 框架的主要对象是高级业务主管 特别是那些积极参与 战略执行、财务和可持续发展的高级管理人员,目的是激励他们将组织转型为专注于 战略执行,并对如何评估和管理绩效的现有思维提出质疑。该框架适用于各种规模的组织、该框架适用于世界所有地区、所有部门的各种规模的组织。不过,实施 IPM 框架的时间框架和复杂程度将取决于各组织的具体情况和愿望。

IPM 框架为实施与组织宗旨和价值观相一致的绩效管理系统提供了路线图。该框架包含多元资本、多利益相关方、长期价值创造原则,并以员工为核心。

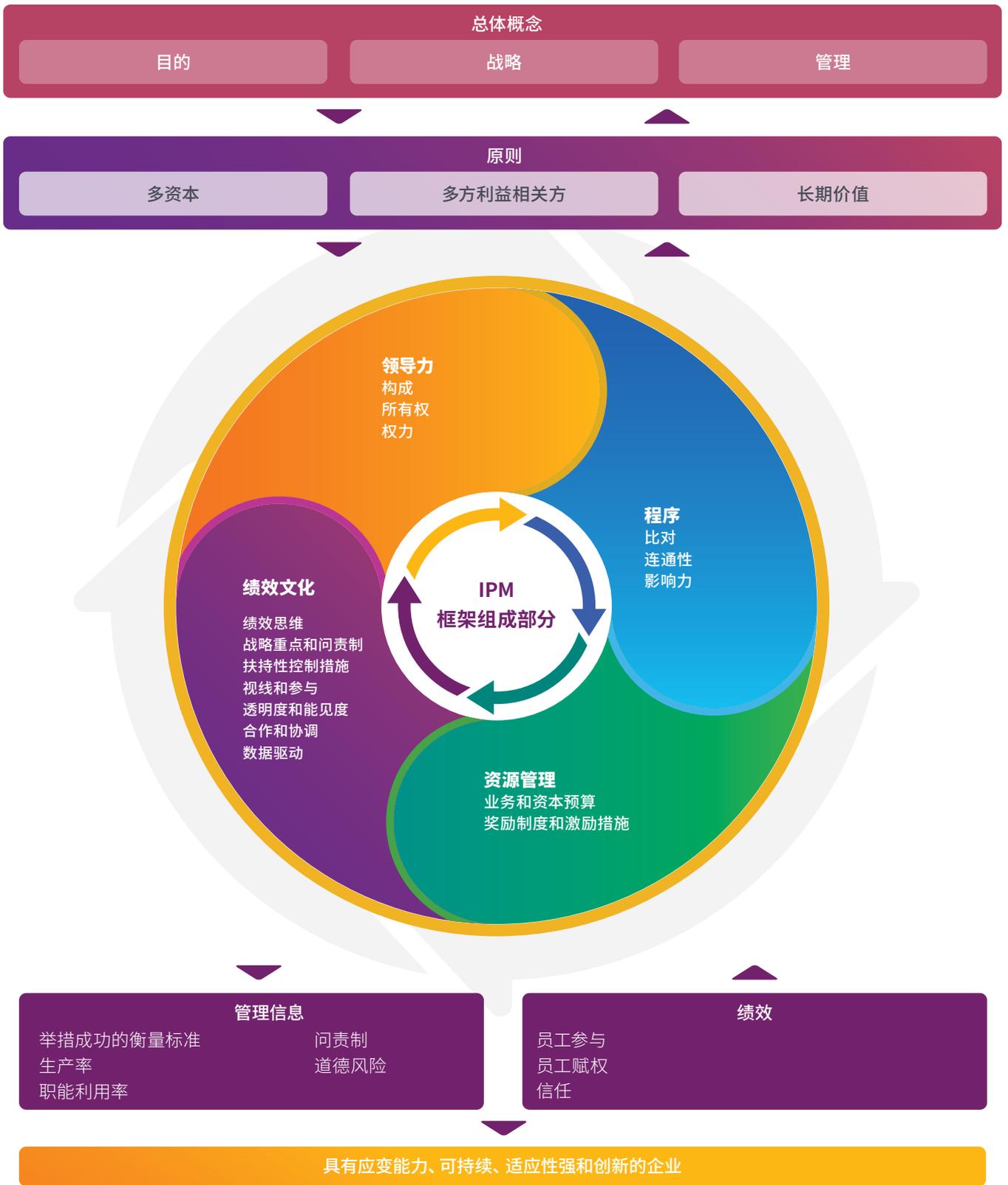
本框架的目标如下:

- ▶ 指导企业实现其战略,最大限度地发挥人力资本对商业模式运作和长期价值创造的积极影响。
- ▶ 支持企业采用多资本方法来执行战略目标,并进一步明确组织各层级实现这些目标的责任人。
- ▶ 帮助企业将其战略中的相关 ESG 因素纳入组织的管理信息、决策、资源分配和绩效管理流程。
- ▶ 发展与组织宗旨、价值观和战略目标相一致的文化,打造一支参与战略的员工队伍。
- ▶ 通过更好地将个人和团队绩效与企业绩效、战略和目标相联系,使激励措施对任何级别的个人都具有意义和激励作用。

**IPM框架(图 1) 包括以下内容:**

- ▶ **总体概念** - IPM框架侧重于战略的执行和完善,其基础是清晰明确的组织宗旨、稳健的战略和有效的公司治理。
- ▶ **原则** - IPM 框架包含多资本、多利益相关方和长期价值创造原则。它提供了对战略绩效进行持续反馈的机制,并支持完善战略,为广泛的利益相关者创造价值。
- ▶ **组成部分** - IPM 框架包括与领导力、文化、资源管理和流程有关的组成部分。该框架要求不断循环应用,每个组成部分都要对战略的执行提供反馈回路。
- ▶ **管理信息和绩效** - IPM 框架的各个组成部分有助于提供管理信息,从而推动对有效战略执行的深入了解,提供有关生产率、职能利用率和降低道德风险的数据。它还有助于通过吸引员工参与、增强员工能力和建立信任来提高绩效。

图 1 - 综合绩效管理 (IPM) 框架



IPM框架由IPM成熟度模型和举措属性表提供支持，为从传统绩效管理过渡到综合绩效管理方法提供指导。

IPM 成熟度模型旨在帮助企业在采用 IPM 方法的不同阶段进行自我定位。

企业可以利用 IPM 成熟度模型来规划其在一系列指标方面的进展，并利用它来规划未来的进展情况，使企业成为更具战略导向的企业。这可能包括领导权力的转变，随着时间的推移，这种转变可能会有机地带动组织其他方面的相应转变，包括基本关系和资源管理流程。

举措属性表使组织能够监控和报告战略举措的进展情况，无论是资本性质还是运营性质，并帮助高层领导确定整个企业的决策在多大程度上是基于衡量标准而不是偏见或直接。

IPM 框架认识到，人员是每个企业的核心。通过重新构想绩效管理，将人员置于决策的中心，IPM 框架将支持企业通过让员工真正参与其战略，成功实现其战略抱负。最终，这将提高企业的应变能力，增强企业的可持续发展能力，并使决策符合企业更广泛利益相关者的最佳利益。



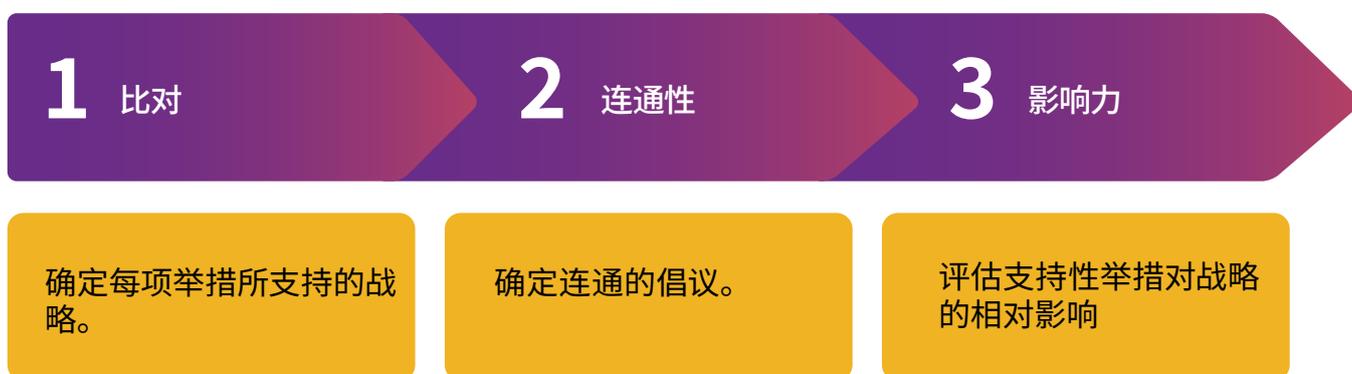
IPM框架包括一个三步流程，以帮助企业过渡到综合绩效管理。这三步流程建议企业建立战略内所有举措之间的连通性，以及每项举措对每项战略内连通举措的相对影响，具体如下：

1. **将举措与战略比对** - 比对是确定每项举措所涉及或支持的战略的过程。
2. **将举措与其他支持性举措连通** - 连通性包括确定举措之间的关系。例如，如果业务战略之一是“到 2035 年实现净零”，那么一些支持性举措可

能是“碳核算”、“抵消”或“供应商和其他利益相关者的参与”等。这种连通性的形式可以是一对一的，也可以是一对多的，对于后者，一项举措可以支持其他举措，并以布尔值（真/假）表示。

3. **评估影响力** - 评估影响力包括评价一项支持性举措对其所支持的举措的成功所产生的影响，并就与同一举措连通的其他支持性举措的影响力达成一致意见。该影响力以百分比表示。

图 2 - 三步制图流程



# 作者

## 国际注册专业会计师公会

**Nancy Marc-Thrasybule,**  
注册会计师, 全球特许管理会计师  
技术副总监

**Peter Spence,**  
注册会计师, 全球特许管理会计师  
技术副总监

**Raluca Stroe,**  
研发经理

**Ken Witt,**  
注册会计师, 全球特许管理会计师  
技术副总监

## 世界可持续发展工商理事会 (WBCSD)

**Andy Beanland,** 高级顾问  
重新定义价值

**Khaliun Purevsuren,** 助理  
重新定义价值

**Valentina Baiamonte,** 高级助理  
重新定义价值

## 联系方式

请与我们联系, 分享您的见解、咨询或表达您对参与本报告未来相关研究的兴趣。

国际注册专业会计师公会

**Peter Spence,** FCMA, CGMA, 技术副总监  
[Peter.Spence@aicpa-cima.com](mailto:Peter.Spence@aicpa-cima.com)

世界可持续发展工商理事会

**Fiona Watson,** 高级总监  
重新定义价值 [watson@wbcsd.org](mailto:watson@wbcsd.org)



国际注册专业会计师公会由美国注册会计师协会 (AICPA) 和英国皇家特许管理会计师公会 (CIMA) 共同创立，是全球会计和财务领域的领导者。

© 2023 国际注册专业会计师公会。保留所有权利。AICPA 和 American Institute of CPAs 是美国注册会计师协会的商标，已在美国、欧盟和其他国家注册。Globe Design 是国际注册专业会计师公会的商标，授权给美国注册会计师协会使用。2303-152422

如需获得除个人使用外使用本资料的许可，请发送电子邮件至 [copyright@aicpa-cima.com](mailto:copyright@aicpa-cima.com)。在此明确保留所有其他权利。本出版物中提供的信息为一般性信息，可能不适用于特定情况。在根据所提供的信息采取任何法律行动之前，应始终寻求法律建议。尽管所提供的信息截至出版日期被视为正确，但请注意这是一个不断发展的领域。协会、AICPA 和 CIMA 不对出于其他目的或在其他情况下使用这些信息的后果承担责任。

本资料中的信息和所表达的任何意见并不代表美国注册会计师协会、英国皇家特许管理会计师公会或国际注册专业会计师公会的官方声明。提供本资料的前提是本资料不构成法律、会计或其他专业服务或建议。如需法律建议或其他专家协助，应寻求合格专业人士的服务。

本文所提供的信息旨在帮助读者对所讨论的主题有大致的了解，但并不试图详尽无遗地涵盖这些主题或问题。我们已尽力核实本文所含信息截至日期的及时性和准确性。