

# 综合绩效管理 (IPM)

推动战略发展, 吸引员工参与



# 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)

# 目录

---

4	前言
5	背景介绍
7	IPM 第2阶段 - 重新思考绩效管理
8	IPM框架概述
13	IPM框架的组成部分
	领导
	流程
	绩效文化
	资源管理
33	管理信息
37	绩效
40	IPM成熟度模型
	附录 A - 示例
	附录 B - 强矩阵概念
52	定义
54	致谢
55	免责声明
56	关于
57	参考资料

---

# 1 前言

2021年，AICPA®和CIMA®作为国际注册专业会计师公会与世界可持续发展工商理事会(WBCSD)共同出版了《[重新认识绩效管理](#)》，这是我们探索绩效管理必须如何发展以应对当今商业挑战的旅程中的首个重要成果。在该研究报告中，我们发现全球企业都在面临着绩效管理问题，因为战略、运营、绩效、激励和人员之间存在脱节。我们发现，领导者必须努力解决将团队和个人目标与组织战略目标联系起来的复杂问题。我们的分析证实，领导者需要积极、有目的地将战略、绩效和激励机制融合在一种新的绩效和抱负文化中。

2023年的全球形势再次证明了我们的观点，即企业必须超越传统的绩效管理方式。监管变革的速度前所未有的，可持续发展和环境、社会及公司治理(ESG)事务的报告从自愿性转变为强制性，再加上利益相关者对公司施加的压力日益增大，要求公司在实现积极的可持续发展绩效的同时，还要提供积极的财务回报，这一切都证明，人员是系统和业务转型的核心。

这第二份报告将继续我们继续改进企业和个人如何对待和实施绩效管理的征程。我们在已有的良好实践基础上制定了综合绩效管理(IPM)框架，希望该框架能够指导企业通过提高员工参与战略的程度，以更具包容性、更全面的方式管理绩效。

这一新框架旨在指导企业实现其战略和目标，包括可持续发展或ESG目标，最大限度地发挥人员对其商业模式和长期价值创造的积极影响。该框架有助于企业将相关的ESG因素纳入其组织的管理信息、决策和资源分配过程。也许最重要的是，该框架有助于培养一支参与战略、绩效和目标的员工队伍。

本报告标志着实现IPM的一个重要里程碑。借助这一势头，我们将继续集体协作，推动组织的大规模变革。我们致力于通过开发实施指南、培训资源和持续专业发展工具，为我们的成员和专业人员在实现IPM的路程中提供支持。

我们邀请企业开启IPM之旅，以便在这个动荡、不确定、复杂和模糊的世界中成功实现绩效管理。

**Ian Selby 博士**  
全球管理会计研发副总裁  
AICPA和CIMA

**Pepijn Rijvers**  
重新定义价值 世界可持续发展工商理事会  
(WBCSD) 执行副总裁

## 2 背景介绍

由美国注册会计师协会 (AICPA)、英国注册管理会计师协会 (CIMA) 和世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 共同开发的 IPM 项目[第1阶段](#)证实,企业在决策和战略执行方面仍然存在困难。先前的研究表明,70%-80%的公司未能充分发挥其战略的潜力,而且普遍缺乏对战略的理解以及与战略之间的联系<sup>1</sup>。在开展第1阶段工作时,我们还假设企业主要关注金融资本。因此,我们的假设是:(1)很少有企业能彻底整合相关资本,从而了解价值是如何创造或毁灭的(并对决策产生影响);(2)[人力资本](#)是驱动所有其他资本产生价值(积极或消极)的资本。

如前所述,我们的第1阶段研究强调,员工参与和多元资本战略的执行仍然是个问题。研究发现,妨碍成功的持续性障碍包括以下几个方面:

- ▶ 企业仍在努力提高员工的参与度和能力。
- ▶ 要在团队和员工的活动与战略之间建立清晰的视线,以促进对下放决策的信任和结果的问责,这仍然是一个挑战。
- ▶ 广泛采用的将战略目标逐层传递到团队和个人的做法是官僚主义,而且往往由于缺乏合作与协调而受到限制,这通常是由于普遍存在的“筒仓”心态所致。
- ▶ 这种“筒仓”心态还影响了资源分配决策,包括为创新举措提供资金。
- ▶ 组织高层的激励措施与企业的整体成功保持一致,但这种一致性会削弱低层的激励措施。

- ▶ 尽管强调将人员绩效与企业绩效联系起来,强调合作与协调,但在大多数企业中,财务和人力资源 (HR) 各自为政,财务主要负责业务绩效管理,而人力资源负责人员绩效。
- ▶ 尽管用于管理决策的信息与提供给治理部门的信息十分吻合,但与非财务数据,特别是环境和社会问题有关的挑战依然存在。

此外,新出现的压力正在改变企业领导者管理其组织绩效的思维方式:

- ▶ 人们越来越期待企业将财务和非财务资本纳入其战略。这包括设定净零排放目标、展示在积极保护自然方面取得的进展以及其他ESG目标。
- ▶ 消费者对可持续发展和ESG问题的认识日益提高,并希望与具有相同价值观和关注点的企业进行互动。企业必须重新审视其运营模式,以满足不断变化的期望。
- ▶ 企业正面临越来越大的压力,因为需要报告其对[多个资本的重大问题](#)的影响和依赖性。这种压力大部分来自投资者和其他利益相关者群体,并正在转化为会计准则和监管要求。
- ▶ 随着股东不断了解这些因素,董事会正在对企业进行定位,以满足股东的期望。与此同时,股东希望他们的企业能够盈利,能够产生自由现金流,能够长期生存和发展。他们越来越清楚地认识到,利润和自由现金流是有效、经济、可持续地使用和生产[非金融资本](#)的结果。

► 全球监管和标准制定环境正在迅速演变，这对企业管理和披露一系列ESG因素提出了更多要求。

—2023年6月，IFRS<sup>®</sup>基金会新成立的国际可持续发展准则理事会推出了首批两项准则，即IFRS S1《可持续发展相关财务信息披露的一般要求》和IFRS S2《气候相关披露》。可持续发展报告的全球基线。2023年6月，IFRS<sup>®</sup>基金会新成立的国际可持续发展准则理事会推出了首批两项准则，即《国际财务报告准则S1》（披露可持续发展相关财务信息的一般要求）和《国际财务报告准则S2》（气候相关披露），这两项准则旨在成为制定全球可持续发展报告基线的第一步。<sup>2</sup>

—全球各地的监管机构一直在积极制定和强制执行披露要求。在英国，已经出台了一系列报告要求，包括金融行为监管局（FCA）关于大型上市公司气候信息披露的规定。在美国，证券交易委员会（SEC）制定了一项题为“气候相关披露的强化和标准化”的广泛计划。全球其他主要资本市场也已经或正在实施类似的披露要求。全球各地的监管机构一直在积极制定和强制要求披露信息。在英国，已经制定了一系列报告要求，包括金融行为监管局（FCA）关于大型上市公司气候信息披露的规定。在美国，证券交易委员会（SEC）制定了一项题为“加强并标准化投资者披露气候相关信息”的广泛计划<sup>3</sup>。世界其他主要资本市场已经或正在实施类似的披露要求。

—也许最值得注意的是，在欧盟（EU），《企业可持续发展报告指令》（CSRD）要求所有进入欧洲市场的公司根据《欧洲可持续发展报告标准》（ESRS），采用双重实质性视角进行报告。这不仅要求考虑可持续发展问题对企业的影响，即通常所说的“由外而内”的视角，还要求公司采取“由内而外”的视角，评估组织对环境、社会和经济的影 响。<sup>4</sup>此外，欧盟的《企业可持续尽职调查指令》（CSDDD）可能会强制要求员工人数超过250人的公司在其长期企业战略中实施和披露气候中和过渡计划，并将其与公司董事的薪酬挂钩。<sup>5</sup>

这些因素补充了IPM项目第2阶段的基本原理。今天，企业需要适应这样一个世界：成功不再仅仅通过财务数据来衡量。各组织需要满足日益增长的期望，为股东创造回报，并为其他利益相关者（包括客户、员工、供应商和社区）创造长期价值。

企业可以通过增强长期抗风险能力以及评估、适应和减轻新出现的风险，在这一不断变化的环境中茁壮成长。第1阶段的研究结果表明，企业难以将相关的非财务资本纳入决策，也很难在战略背后充分释放员工的潜力，企业面临的这种日益复杂情况，为我们第2阶段的研究重点奠定了基础。

# 3 IPM 第2阶段 — 重新思考绩效管理

根据第1阶段的研究结果，IPM 项目第2阶段的目标是重新思考绩效管理，并制定 IPM 框架，使员工参与战略，创建以绩效为导向的文化，从而建立具有应变能力、可持续和创新的企业。

如上所述，企业面临着诸多新出现的压力，自 AICPA & CIMA 和 WBCSD 发布2021 年IPM 第 1 阶段研究结果以来，世界已经发生了重大变化。据估计，目前高达 90% 的公司价值通过 [无形资产](#) 体现<sup>6</sup>，这意味着不再通过有形资产（而是通过人员的思想、经验和专业知识）来衡量价值。要想取得成功，就必须拥有一支才华横溢、目标明确的员工队伍，让他们全身心投入工作，并与企业的宗旨和目标相一致。IPM 框架正是要利用、维护和优化这种 [无形价值](#)。

为了将不断变化的形势与第 1 阶段的研究结果和第 2 阶段的目标相印证，我们开展了额外的研究，以探讨企业如何应对这种不断变化的形势，以及制定IPM框架带来的任何影响。25 家大型公司的高管接受了访谈，举办了7场超过50人参与的圆桌讨论，并成立了一个由世界可持续发展工商理事会成员公司组成的指导小组。

访谈和圆桌讨论涵盖了一系列问题和主题，包括参与者企业对ESG的认识；战略、风险和治理方面的考虑；以及诸如如何将ESG纳入组织、文化、目标一致性和激励安排等运营要素。访谈和指导小组的结论为本框架的制定提供了支持，读者可在本文件中找到这些讨论的摘要。



# 4 IPM框架概述

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业务主管，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。
- ▶ 支持企业采用多元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人员具有意义和激励作用。

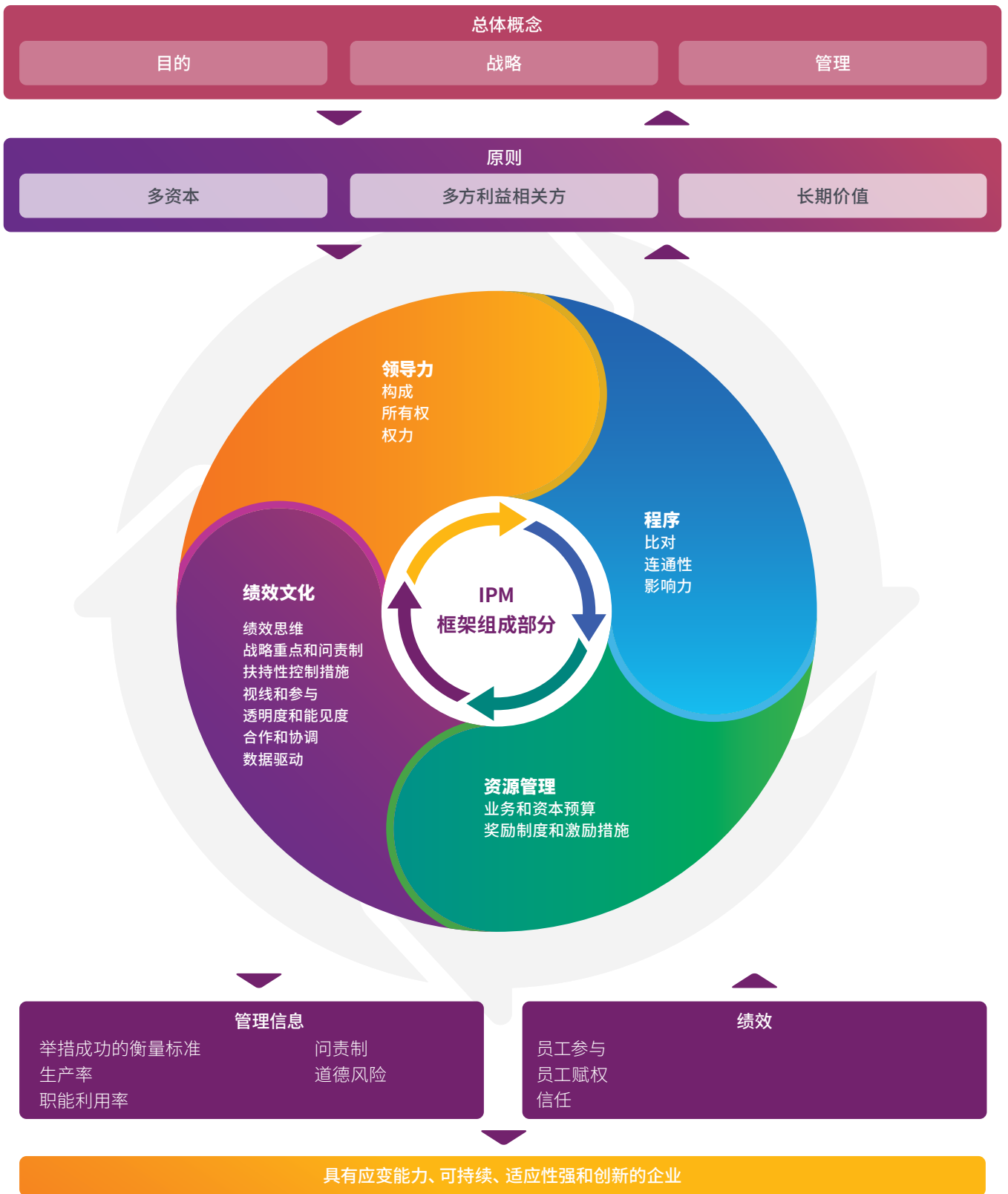
IPM框架（图 1）包括以下内容：

- ▶ **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。

IPM 框架还得到了 [IPM 成熟度模型](#) (第 8 章) 的支持，该模型为从传统绩效管理过渡到 IPM 方法提供了指导。



图 1 - 综合绩效管理 (IPM) 框架



# 4.1 总体概念： 宗旨、战略、 和治理

该框架的总体概念是宗旨、战略和治理。对于任何希望成功过渡到IPM方法的企业来说，这些要素都应被视为先决条件。现有许多资源可支持企业制定宗旨声明、战略和有效的公司治理，因此有关这些概念的指导超出了本框架的范围。

然而，出于几个原因，这些总体概念极其重要：

- ▶ **宗旨** - 宗旨声明表达了一个组织及其员工为其他利益相关者（客户、供应商、股东、社区和其他利益群体）提供的服务。一个有意义且令人难忘的企业宗旨定义了企业存在的理由，是指导决策和创建绩效文化的宝贵工具。IPM 框架为企业运营的各个层面提供了将企业宗旨转化为重要表述的途径。
- ▶ **战略** - 战略确定企业的优先事项和方向。采取多元资本方法，涉及突出战略重点，扩大战略目标的广度，使其超越优先考虑短期财务资本和卓越运营或职能的结果。对组织战略缺乏连通和理解是取得成功的一大障碍。重要的是，组织的各个层面必须始终如一地理解战略。员工对战略与自身角色的连通性理解得越透彻，他们的参与度就越高。IPM 框架的核心是将这些概念融入企业运营的各个层面，让企业中的每个人员都能了解这些概念。
- ▶ **治理** - 治理是指在公司内部嵌入、拥有和管理目标与战略的具体方式。从多元资本的角度看战略重点，需要重新思考组织的治理方式。治理还包括如何评估组织绩效、进行投资以及讨论战略挑战和机遇。<sup>7</sup>

IPM 框架侧重于绩效管理流程的可见性，这是审计委员会的一项重要职责。除了作为治理的关键组成部分外，增强风险和机遇意识也是提高战略参与度的副产品。在具有风险意识的环境中就绩效进行持续对话，可形成反馈回路，从而降低风险、创造新机遇、确定战略创新并推动绩效。IPM 框架将运营风险管理与企业各个层面的举措相结合。

## 第 2 阶段良好做法的调查结果 - 将 ESG 纳入战略和治理中

第2阶段研究的参与者强调了他们为将ESG或可持续发展目标纳入公司战略和治理过程而采取的几种做法。这些做法包括：

- 利用重要性评估对新出现的ESG问题形成广泛的了解，并利用这一过程对影响较大的主题确定行动的优先次序
- 设立“可持续发展委员会”，作为阶段关口，确保所有项目都与战略挂钩，并与ESG目标相一致
- 利用内部审计部门作为重要的业务合作伙伴，评估战略目标（包括ESG目标）如何与运营管理信息和决策过程相一致。
- 确保适度强调特定的ESG风险（如气候变化和去碳化），以免忽视其他ESG风险（如员工参与、福利和赋权），这突出了全面思考、确保资本分配反映承诺和潜在影响的重要性
- 在组织上下开发信息流，确保在战略和运营层面履行 ESG 承诺，使领导者能够审查组织全体人员是否理解承诺，并反映在各级业务实践中

## 4.2 原则：多元资本、多利益相关者和长期价值

IPM 框架包含组织在过渡到综合绩效管理方法时应采用的三项原则。这些原则如下：

- ▶ **多元资本** — 多元资本方法旨在确定公司为实现其目标、支持其业务模式和执行其战略所依赖的所有主要资源（资本）。考虑因素可能包括环境和社会影响的核算、在决策中考虑地球边界和社会阈值的各个方面，以及确定不可替代的影响，例如，在负面环境影响无法以正面影响补偿的情况下。
- ▶ **多方利益相关者** — 多方利益相关者方法认为，组织要为如股东、员工、客户、供应商、社区和政府在内的广泛利益相关者创造价值。考虑因素可能包括平衡不同利益相关者群体的利益，审查不同利益相关者关系的权力和影响。例如，股东偏爱可预测的、稳定的和有竞争力的回报，但为短期利益而做出的决策可能会对长期业务前景和其他利益相关者产生不利影响。

- ▶ **长期价值** — 归根结底，任何企业的长期成功都有赖于与之进行贸易的繁荣社会和我们赖以生存的健康地球。ESG以及可持续发展因素已经迫使企业考虑其影响力，并制定战略，通过这些重要的外部因素纳入其对长期商业成功的思考中，继续提高股东和其他利益相关者的长期价值。

这种 IPM 方法与 **综合思维** 的概念相一致，国际综合报告委员会 (IIRC) 将综合思维定义为“一个组织对其各个运营和职能单位与该组织使用或影响的资本之间关系的积极思考。综合思维促成了综合决策和行动，并考虑短期、中期和长期价值的创造、维护或侵蚀”。<sup>8</sup>

# 5 IPM框架的组成部分

只要企业以目标为导向，并将多元资本、多利益相关方因素纳入其战略，该框架的各个组成部分就能使企业更好地吸引员工，并通过富有成效、战略重点突出的运营来执行其战略。该框架的组成部分包括以下内容：

- ▶ **领导层的构成、所有权和权力选择**，以加强对战略的关注
- ▶ 比对和确定战略与业务活动、流程和项目之间连通性的**流程**
- ▶ **绩效文化**，促进战略的持续参与，并在组织中运用 IPM 组成部分
- ▶ **资源管理**，强调战略与业务活动之间的连通性如何能够改进运营和资本预算分配流程以及奖励制度和激励措施的有效性

后续章节将进一步讨论每个组成部分。

# 5.1 领导层：组成、所有权和权力

IPM 方法最关键的部分是组织“权力等级”的转变。这涉及战略举措的责任、权力和所有权的转移，以影响组织在卓越职能和战略执行之间的平衡。然而，IPM 框架经过设计，考虑到不同的战略责任、所有权和权力方法。有文献强调，主要的领先高科技公司已开始考虑对权力等级进行重大改革，并正在过渡到更注重以项目为导向的组织（如综合模式）。<sup>9</sup>

下文总结了领导权力和战略目标所有权的不同特点：

- ▶ 在一个“传统”的组织中，领导层的主要关注点是卓越职能。执行领导团队对战略目标负责；职能方面的专业知识比战略方面的专业知识更受重视，权力落在职能部门高管。
- ▶ 在一个“不断发展”的组织中，战略目标由既承担职能责任又承担具体战略责任（双重公民身份）的职能部门高管负责。我们将其归纳为一种职能和战略责任的“弱矩阵”（附录 B），在这种矩阵中，战略举措的责任和对其成功的问责与职能责任相平衡。

- ▶ 在一个“先进”的组织中，职能部门高管继续负责制定战略目标，并接受战略计划负责人（如有）的意见。总体权力仍然落在职能部门领导层。我们认为，这是职能和战略责任分担的弱矩阵的一种较强形式，但战略举措的专门负责人提供的投入平衡了权力。
- ▶ 在一个完全“一体化”的组织中，领导权力与战略目标所有权之间的关系完全相反。权力落在战略领导者，战略目标由战略执行官（SEO）掌控，战略目标是在“供需”的基础上通过职能方面的专业知识来制定的。我们将其归纳为一种强矩阵，在这种矩阵下，权力、责任和问责均由战略执行官掌握。

在执行领导层分配战略目标的所有权方面，没有所谓“正确”的方法。各组织必须找到一种最适合其特定需求和目标的方法。然而，[IPM 成熟度模型](#)（第 8 章）提供了一个备选方案摘要，以帮助管理人员思考哪种方法最适合自己的企业。

## Givaudan – 治理和奖励制度

我们的宗旨是“热爱自然，创造更快、更健康的生活。让我们一起畅想”是我们一切工作的核心。

它是我们推动可持续发展的指路明灯，也是我们业务战略的组成部分，为实现宏伟的财务目标制定了路线图，同时推进与我们的宗旨相关的长期ESG目标。我们的治理结构是基石，使我们能够成为一个成功的、可持续发展的企业。

董事会负责制定和监督包括ESG方面在内的战略，在会议上讨论所选的ESG主题。

我们的执行委员会 (EC) 负责战略的实施，包括ESG目标。执行委员会的议程包括讨论与战略和ESG方面有关的进展和决定。

可持续发展领导团队 (SLT) 是一个由内部专家组成的团队，由全球可持续发展主管领导，负责处理ESG主题并为EC提供支持。SLT支持业务和职能部门领导实现相关的ESG目标。业务和职能部门领导人将 ESG 目标纳入战略计划，并分配资源以实现我们的业务和 ESG 议程。

我们的薪酬政策是这一战略的重要组成部分，也是组织绩效的关键驱动力。我们的业绩股票计划 (PSP) 通过授予业绩股票的方式，奖励那些对企业的长期业绩和我们的目标抱负有重大影响的高管和选定的高层管理人员 (前 500 名员工)。

自 2021 年 1 月 1 日起，与公司宗旨相关的非财务 ESG 指标补充了以往用于计算 PSP 奖励的销售额和自由现金流等财务指标，具体如下：

- 80% 的财务目标 (销售额和自由现金流)
- 10% 环境目标 (温室气体净减排量)
- 10% 社会目标 (员工安全和高层领导的多样性)

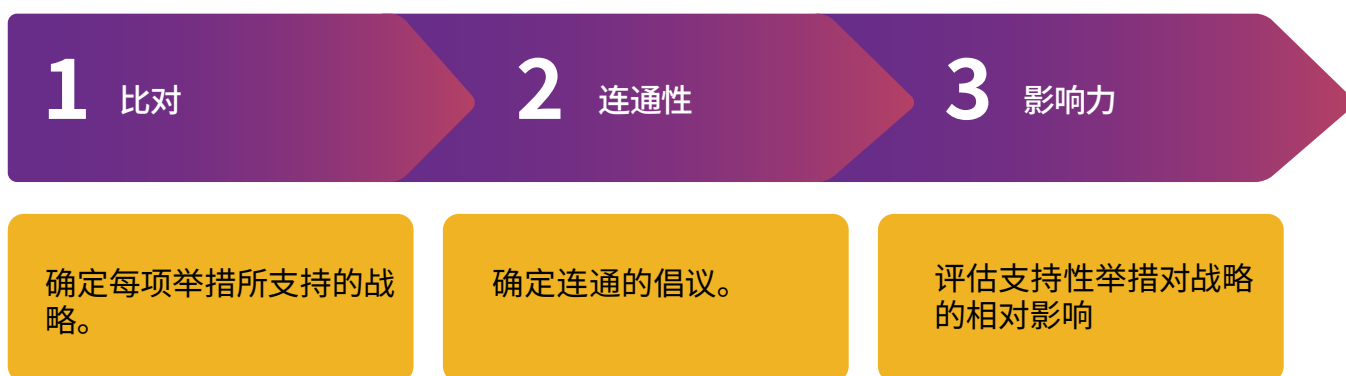
PSP 中使用的所有财务和非财务指标皆可严格衡量和审计。

**Givaudan 提供的案例。**

## 5.2 流程

IPM 框架包括三个步骤，用于确定和阐明各种战略举措对实现组织战略的相对影响（图 2）。在本框架中，[举措](#)包括有助于战略成功的各种活动、项目和流程。

图 2 - 三步制图流程



这个三步流程建议公司建立战略内所有举措之间的连通性，以及每项举措对每个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。

这些基本概念是让员工参与战略讨论的关键。建立举措之间的连通性，有助连通举措负责人就这些举措对战略执行和价值创造的影响力（或贡献）进行对话。

三步流程可解决领导者在第一和第2阶段提出的共同挑战：

- ▶ **更有效的资源分配** (见[附录 A](#)中的示例) - 将各项举措连通并评估其影响力，可以更有效地分配资源，减少冗余，并确定可能对战略执行没有重大贡献的活动。



▶ **加强问责制** — 连通性创造了一种“视线”，提高了所有组织层面的问责。每一项举措都应支持或被支持战略中的至少一项其他举措。这也能让管理人员了解他们的职责如何与战略执行相联系，以及他们的贡献如何影响组织成果。在组织层面实施这种连通性后，战略绩效、成本和回报的问责就能在连

通举措矩阵中加以确定和执行。在员工层面，这种连通性转化为与战略目标相关的个人和团队目标。这对于管理绩效和促进员工参与战略至关重要。

通过这三步流程，视线、参与度和问责都得到了提高，这有助于使任何组织层面的激励措施发挥意义和激励作用。

已确定的潜在挑战包括以下方面：

- ▶ **跨战略的多项举措** - 在多项举措之间建立连通性的一个挑战是，一项举措与其他多项举措连通，可能跨越多个战略。在这种情况下，需要通过对话来解决受影响的举措和战略之间的复杂性。这可以促成简化和优先次序的决定。
- ▶ **粒度** - 另一个挑战是这一进程可能导致的粒度水平。一方面，这一过程中隐含的决策民主化，以及这一过程所赋予的权力，使得粒度成为一个可以在战略的适当层面上解决的问题。另一方面，领导可能希望通过商定一个与所期望的连通性水平相适应的连通性目标来限制粒度水平。

这些属性（包括ESG因素）使人员能够讨论和更好地理解每项举措所产生的价值，从而推动更广泛地参与战略。

一项举措可能既有ESG措施和目标以及财务和其他运营措施和目标。这些目标之间的任何权衡与每项战略保持一致，并在每项战略中达成一致。按照在规划阶段达成的一致意见，将所有相关资本和所有相关利益攸关方代表的措施和目标纳入每项举措。讨论执行计划的过程中可能出现的冲突，达成妥协，并报告结果，以便让更广泛的企业了解这些结果。

一项举措的属性应在相关会计期间予以记录（分阶段），以监测一段期限的绩效。如果资源分配与举措产生的效益之间存在明显的时间差，这一点尤为重要。

为评估各项举措的绩效，IPM框架建议每项举措都具有本节表 1 “IPM的举措属性” 所列的属性。

## 表 1 - IPM的举措属性

属性	评论
举措编号/代码	唯一标识符。
名称	举措的名称。
叙述	对举措的描述, 包括该举措如何符合组织的宗旨, 以及为何应为其提供资源。
价值观声明	一份关于举措团队成员的价值观和预期行为的声明。
战略	举措支持的战略 (比对)。
举措负责人	举措负责人可能会随着时间的推移而改变, 这一点应予以记录, 以确保结果与负责人相联系。
财务业务合作伙伴	支持举措负责人之间的对话。
费用	在会计期间分阶段进行。
收入	在会计期间分阶段进行。
产出或控制措施	除业务产出措施外, 其他措施还可包括ESG措施等。
目标	在会计期间分阶段进行。
风险	描述与举措相关的风险。
风险指标	如果有指标 (措施)。
可能性/严重性	可能性和严重性评分。
风险缓解	缓解措施说明。
与之连通的举措	举措应支持至少一项其他举措, 或得到至少一项其他举措的支持。
开始日期	举措实施的第一天。
结束日期	举措实施的最后一天。
绩效评述	在每个会计期间, 应添加简要说明, 解释绩效情况。这将由举措负责人完成, 并由其支持的举措负责人 (如果有多个举措负责人, 则由多个举措负责人) 审查。
影响	支持性举措的贡献百分比。所有支持性举措的百分比总和必须为 100%。

我们的研究表明, 领先组织已经开始使用类似举措属性表的大纲来监控和报告战略举措的进展情况, 无论是资本举措还是运营举措。

如需进一步了解如何利用各项举措的数据属性来评估实现IPM的进展情况, 以及如何利用这些数据属性来提高绩效, 请参阅 [“管理信息”](#) 部分以及附录 A 中的示例。

## 5.3 资源管理

资源管理是“在组织决策中考虑资源可用性的优先次序。它有助于组织高效、有效地管理产品和流程的转型或持续改进。它涉及将资源、系统和员工与战略目标和组织的优先事项相协调”。<sup>10</sup>

许多在第1阶段接受访谈的组织都采用了正式的“目标逐层传递”流程，每年重复一次，将团队和个人目标与战略目标相联系。这一过程也与财务团队的财务预算和资本分配对话相联系。

对资本分配目标逐层传递程序的批评包括以下几点：

- ▶ 活动基于决策者的偏见，而不是对战略最有利的做法。
- ▶ 管理人员采取安全第一的方针，选择发挥自身优势的战术。
- ▶ 管理人员会选择最有可能给自己带来回报或使自己获得晋升的举措，而不是对企业最有利的举措（道德风险）。
- ▶ 管理人员对战略有不同的理解。
- ▶ 流程的官僚主义性质阻碍了效率、可见性和灵活性。

最新的文献还批评了目标逐层传递的做法，强调公司需要更明智地将员工目标与组织目标相结合。当员工亲眼目睹并了解自己的目标如何有助于实现组织目标时，他们会更加投入和积极<sup>11</sup>。

**为确保员工的目标与组织的战略目标相一致，我们建议让团队和员工负责与举措负责人达成一致，制定自己的目标，同时确保他们能够获得所需的组织战略信息。此外，让员工参与持续对话，帮助他们将个人绩效与战略目标相联系，也有助于改善视线和提高参与度。**

## 5.3.1 业务和资本预算

与职能部门领导相比，财务部门领导对职能部门业务活动的运作了解较少，对资本分配决策也不总是充满信心，因此，他们在财务资本分配对话中会遇到困难。然而，财务部门领导负责将财务资源与符合战略并能产生战略价值的职能部门活动相联系。因此，职能部门领导往往根据上期预算水平“掌控”预算，这种预算编制方法巩固了权利思维并限制了业务响应能力。

IPM框架通过使用 [生产率措施](#) 来应对这一挑战，这些措施提供了确定战略预算的机会，并设定了有助于确定职能预算的职能利用率目标。

应与战略的首席运营官、支持性举措负责人和职能部门领导就资源管理进行对话。因为 SEO 对生产率目标负责，而职能部门领导要对职能利用率负责，因此他们应有权分配资源，以最大限度地提高实现各自目标的机会。对 SEO 或职能部门领导分配资源的自然账户实施中央控制，可能会适得其反，巩固僵化做法，不利于加强他们对结果的问责。

因此，应授权SEO和职能部门领导在其战略和职能范围内，以最有可能实现目标的方式确定资源分配。因此，可能没有必要按自然账户编制预算，这样做可以简化预算编制过程，并在情况不可避免地发生变化时提高应对能力。哪个自然账户获得预算并不重要。预算编制可以在举措一级完成，这样有可能简化预算编制过程，但必须采取扶持性控制措施。

除此之外，对某些预算进行集中管理也是合理做法，例如工资成本或折旧和摊销。

### 第 2 阶段研究结果 - 将 ESG 付诸实施

第2阶段研究的参与者分享了在其组织内实施 ESG 的方法。这些行动包括：

- 将ESG因素的所有权下放，使ESG成为每个职能部门战略的一部分，资源分配风险和控制措施取决于每个职能部门的优先次序。
- 通过引入广泛的供应商筛选程序，解决供应链中的ESG问题，因此新供应商必须在开始任何合作之前交付大量的绩效数据。
- 从更广泛的“系统角度”考虑整个食品系统的影响，确保供应商做好准备应对气候变化的运营影响。
- 审查各个组织流程，确保考虑到 ESG 因素。其中包括奖励制度和激励措施、采购流程、包括招聘在内的人力资源流程，以及重新审查治理流程，以便 ESG 举措能够获得必要的支持。

## Ramboll – 在复杂项目环境中进行管理

Ramboll作为一个以技术为先导、以项目为基础的环境，拥有复杂的矩阵结构，导致了在全球工程和管理咨询公司对资源和绩效进行管理时存在的固有复杂性。不过，这也使我们能够灵活应对外部环境的挑战，并对特定市场或地区的需求做出反应。

2023年，我们的一个英国市场团队启动了“战略举措工作流”，领导团队的每位成员都将负责战略的某一特定主线（例如，我们的可持续发展产品、外部市场参与或人员举措）。然后，每位成员组成一个由员工领导的工作组，负责实施每条战略主线并为每其提供资源。这些团队根据适用性（如角色或市场定位）加以确定，重点是代表整个业务部门的不同观点和背景。

这使我们的业务领导层能够确保从战略到业务都有一条清晰的主线，对战略优先事项和日常运营绩效给予同等的重视和关注。

重要的是，它还确保了我们的员工在业务中的向上参与，从而为战略的不同要素提供支持。由于员工参与并支持决策，战略不再是只有领导层才关心的虚无缥缈的概念，而是我们所有人都能理解并向前推进的责任。

**Ramboll 提供的案例。**

## 5.3.2 奖励制度和激励措施

奖励制度和激励机制是推进战略目标（包括可持续发展目标）的强大推动力。然而，在许多组织中，组织宗旨（可能是长期的“多元资本”观点）与短期财务业绩之间存在脱节。重新调整奖励制度和激励机制，使高层管理人员、中层管理人员和员工的长期激励和短期奖金的目的与战略目标保持一致，是IPM方法不可分割的一部分。

当员工了解他们的努力如何与战略相关联并影响战略、推动价值创造时，奖励制度和激励措施才能发挥最大作用。如果个人目标与组织目标之间没有明确的联系，那么激励机制就无法成为激励人员追求卓越的方式<sup>12</sup>。然而，当奖励制度和激励机制依赖于定量绩效评级时，就会在组织内部形成一种恐惧文化。这对于权力层级较低的员工来说尤其如此，因为在考核期结束时衡量他们的表现变得更具挑战性。不过，虽然财务激励措施能在某些个人或行业中创造问责和绩效文化，但在另一些个人或行业中却未必如此。

我们还应该注意到，激励制度的设计和实施会极大地影响公平感，从而影响员工的参与度。决策过程的透明度、一致性、沟通和参与度都是影响公平感的因素。许多组织通过年度考核流程来确定个人奖励和激励措施。但是，回顾过去一年的绩效可能不是管理未来绩效的最有效方法。等到一年后再对个人绩效进行评估，管理人员可能会更清楚地记得那些不顺利的事情，而不是那些顺利的事情。因此，年度考核更多关注的是改进不足之处，而不是庆祝成功和从优势中提高绩效。

随着决策不断考虑到ESG以及可持续发展，企业的每个团队都必须承担起实施和实现ESG战略的责任，个人目标也必须与ESG目标保持一致。基于ESG绩效的与ESG相关的薪酬计划应反映更广泛的ESG议程，以便公司能够提高所需的问责水平。

高效奖励制度通常具有以下特点：

- ▶ 激励计划结构通过持续对话评估连通举措的绩效，将个人或团队目标与公司战略联系起来。
- ▶ 激励措施关注于实现全公司范围内的协作。提高可见度有助于鼓励这种协作。
- ▶ 财务部门与人力资源部门合作，确保团队和个人的共同目标与举措措施和目标相一致，学习和发展计划支持战略需求，招聘和晋升与战略要求相一致。
- ▶ SEO在其战略范围内影响团队的激励决策。
- ▶ ESG目标已完全纳入战略和业务的激励计划中。

## Sonae - 调整战略和激励机制

在 Sonae, 我们从经济、社会和自然等各个方面创造价值。Sonae 深知, 坚持最高的可持续发展原则是其业务战略的重要组成部分。Sonae 可持续发展咨询小组成立已久, 旨在加快我们的可持续发展历程。该咨询小组由 Sonae 董事会主席和首席执行官共同发起, 并由 Sonae 首席发展官领导。2023 年, Sonae 对可持续发展战略进行了审查: 确定了五大战略轴心以及我们致力于实现的 ESG 目标。最后, 我们还审查了我们的治理模式, 以加强可持续发展议程在整个控股公司和我们业务中的重要性。

对于这些轴心和承诺, Sonae 旗下公司根据最佳实践制定了行动路线图, 以最大限度地减少对社会和环境的负面影响, 并抓住机会为我们的员工、社区和地球创造更多价值。

在这一背景下, 为了确保每个员工都做出承诺, 我们将减少温室气体排放和增加女性领导职位的目标纳入到 Sonae 集团所有员工的浮动薪酬中, 以及其他地球和人类关键绩效指标。

Sonae 董事会通过董事会薪酬委员会和执行委员会负责对成果的进展以及公司宏伟目标和承诺的持续挑战进行监督。

此外, 我们的融资方式也符合 Sonae 为所有人实现可持续未来的目标。Sonae 达到了一个重要的里程碑, 75% 的融资业务与 ESG 绩效相关, 这表明国内和国际银行机构对 Sonae 可持续发展战略的认可。由于采取了直接或通过其业务管理的措施, 集团开展了被视为“绿色”或“与 ESG 相关”的融资业务, 总额近 15 亿欧元。这占 Sonae 集团中长期融资额 (已使用和可用) 的 75%, 占控股公司融资额的 85%。

在 Sonae, 我们的行动理念源于我们的宗旨 - 为所有人共创更美好的明天。

### Sonae 提供的案例

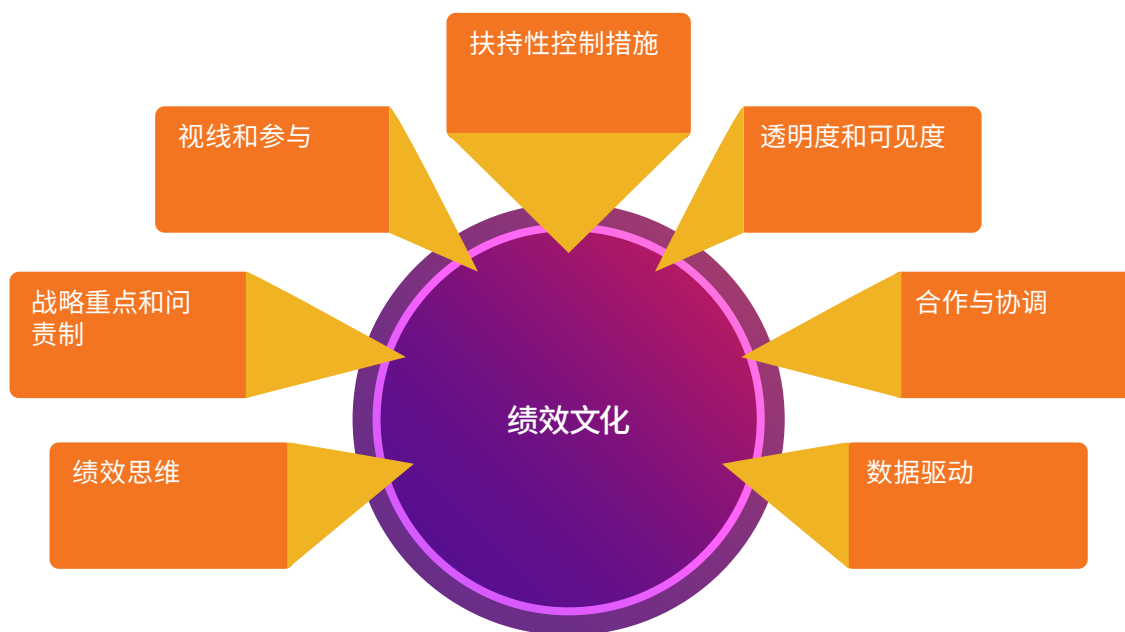
## 5.4 绩效文化

每个企业都是以人为本的企业。将ESG因素纳入战略和运营具有挑战性，但这需要转向更具包容性的绩效管理方法。这意味着要考虑多种资本和利益相关者的观点，并从更长远的角度看待问题，即人员是价值的主要驱动力。

在当今复杂的企业中，领导层面临的一个重要挑战是创建一种能让员工积极参与企业战略并推动价值创造的文化。简而言之，领导层希望创建一种绩效文化 - 一种让员工获得授权、信任和参与，从而推动战略和创造价值的环境。

我们的研究确定了向IPM成功过渡所需的文化的七个方面 (图 3)。

图 3 - 绩效文化





## 5.4.1 绩效思维

绩效文化的关键要素是企业的宗旨和价值观，它们有助于形成一种影响员工行为和推动战略执行的思维模式。

在绩效文化中，企业宗旨简明扼要，令人难忘，具有激励作用。宗旨声明解释了业务模式的一个关键要素，描述了企业及其员工为利益相关者带来的价值。

在 IPM 框架中，宗旨逐层传递并转化为所有举措，并证明其存在的理由或存在的原因。在“IPM 的举措属性”表中的“叙述”字段中，组织的宗旨被转化为举措的理由。通过这种方式接受组织宗旨，员工可以体验到相应的个人目的感。这就形成了一种绩效心态，从而增强了承担责任的信心，增进了信任，并提高了对战略的参与度。

反之，组织的价值观也必须与其宗旨<sup>13</sup>相关，并广泛传达。企业的宗旨声明及其战略目标或优先事项都是理想的。需要制定战略来实现这些目标。价值观必须指导组织员工的行为，并激励他们实施战略。价值观必须符合组织的实际情况，植根于道德和诚信。必须牢记塑造企业文化的一系列共同信念和原则，指导员工在企业内部以及及与外界的互动和决策，推动实现战略的行为。在“IPM 的举措属性”表中的“价值观声明”字段中，举措团队表达了指导其实现举措目标的价值观和行为方式。



## 第2阶段调查结果- 短期心态

我们的一些受访者认识到，利益相关者对公司 ESG 绩效期望的提高为创新和发展提供了机会。然而，第2阶段的参与者仍然担心，整合 ESG 与可持续发展举措可能会与短期财务业绩产生潜在的权衡。例如，食品零售行业的受访者强调，循环经济举措（如再加工/再设计和再循环）将减少对环境的影响，做好准备迎接即将到来的监管发展，从长远来看，还能降低成本，但在短期内投资者可能不会对其予以适当重视。

虽然上述举措可能需要前期投资，并可能影响短期财务成果，但企业可以采取各种方法，使长期可持续发展目标与短期财务绩效相协调。

IIPM 框架使企业能够通过实施该框架后围绕战略展开的对话来实现这种协调。

在我们接触的食品生产商和零售企业中，有许多例子都提到了将可持续发展因素纳入决策过程，以帮助减少任何权衡，方法是找出实现共赢的机会，让可持续发展举措既有助于创造长期价值，又能产生短期财务效益。

此外，值得注意的是，不符合利益相关者对可持续发展的期望会带来监管、声誉和供应链风险，可能会影响短期财务绩效。因此，各组织应优先将可持续发展举措与短期和长期财务目标相协调。

## 5.4.2 战略重点和问责制

战略重点包括平衡战略执行与卓越职能之间的关系。企业的权力等级往往基于职能结构<sup>14</sup>。更具战略重点的做法是在卓越职能和战略执行之间建立更均衡的权力平衡。这就需要制定战略，将战略目标与企业的支持性举措相联系，并为每项举措任命负责人。向战略重点过渡还强调加强实现战略目标的问责制。



## 5.4.3 视线和参与

要加强组织的战略重点，就必须让员工更多地参与有关战略执行和完善的对话，加强合作以协调战略的执行，并在各级建立绩效目标问责制。

这可以通过三步流程实现 (图2, 第 5.2 节)。在这种环境下，战略由不断发展的、先进的或一体化组织中负有战略责任的高管掌控 (第 5.1 节)。这种方法有助于对战略做出一致的解释，改善资源分配，建立“视线”以加强问责制，使激励措施更有意义和更有动力，并使绩效管理与组织战略挂钩。

这就需要对组织各层级的人员参与到有关战略的持续对话中来。这些对话对于将个人和团队目标与战略目标联系起来至关重要。建立这种改进后的视线，可以更好地对组织各层级的成果问责。

## 5.4.4 扶持性控制措施

历史上，企业可以依靠自上而下的指挥和控制权力等级来完成任务。现在，人们越来越意识到人力资本、知识资本、社会资本和自然资本在创造价值和理解无形价值方面的重要性。<sup>15</sup> 当前企业文化面临的一个关键挑战是，如何相信员工有正确的动机，尽管动机是无法衡量、监控和管理的。

一家全球多品牌制造商的高级财务主管说过这样一段话：‘我们面临的挑战是，如何增强员工的能力，让他们能够承担责任、做出决策，并乐于对结果问责：我们有很多政策都是把人放在一个方形里，然后说，你不能离开这个方形。有许多人会抱怨说：“哦，但这与我们的信息不符，我们不应该表现得像个企业家”’<sup>16</sup>。

在绩效文化中，优先考虑允许灵活性和适应性并促进无责文化的 [扶持性控制措施](#)，比强制性控制措施更有可能推动绩效和创新（见[定义](#)）。扶持性控制措施鼓励员工承担具有挑战性的责任，这可能会带来更好的绩效和创新。例如，阶段关卡审查允许创新

活动取得成功，或快速失败、安全失败。提供指导和明确责任的控制措施可以减轻压力，有助个人提高工作效率。实施 [阶段关卡审查](#) 或为个人设定明确的工作界限等控制措施，比通过不灵活的程序实施自上而下的全面控制措施更有效。<sup>17</sup>

反之，[强制性控制措施](#) 基于以合规为导向的系统、流程和程序，并创造出一种害怕失败的文化，使人们不愿意承担责任，抑制决策和风险承担<sup>18</sup>。

必须确保企业的控制措施与企业的既定价值观相协调。如果控制措施与价值观相冲突，就会造成混乱和脱离，使员工不愿承担挑战性工作的责任，并导致一种逃避对结果问责的文化。<sup>19</sup>

## 5.4.5 透明度和可见度

透明的内部流程对于实现战略目标和提高绩效至关重要，特别是考虑到对ESG信息披露的需求日益增长。从高层次上讲，这包括明确组织的宗旨和价值观，阐明对战略目标的期望。这还涉及提供与实现绩效目标和企业战略目标相关的信息。这种明确性有助于促进组织内部和组织之间的一致性和连通性。

为了帮助员工了解他们的工作对战略的影响，务必让他们了解整个组织业务和运营模式的所有主要战略目标。要在组织中实现透明度和可见度，就必须使用三步流程（图2），将举措与战略相联系，并让所有员工都能看到举措属性。

同样重要的是，互联举措的负责人应参与持续的绩效对话。这些对话包括公开接收有关挑战和可能的变革与创新想法的反馈，并定期提供指导和反馈（反馈回路）。

反馈回路的价值在于，一线操作员工往往最先体验到可能对业务产生（正面或负面）影响的因素。鼓励反馈回路可提高企业的反应能力。这些持续进行的对话还能建立知识、信任和授权，促进员工更好地对战略和目标的参与。

我们建议，应该向所有员工公开所有战略的战略数据和相关管理信息，但应注意数据的竞争敏感性。这种可见性应能灌输信任文化，增进对战略的理解和参与，鼓励以卓越运营和战略执行为重点的对话，并让员工了解可能的职业发展途径和机会。

### 第2阶段调查结果 – 可见度

第2阶段的参与者指出，可见度是落实ESG的一个重要考虑因素。一家受访机构设想将其生产和规划活动与温室气体（GHG）报告和建模活动合并，以提高整个机构对所用材料和数量的可见度，包括对回收利用、含量、排放因素和包装数据的可见度。

如上例所示，强有力的数据收集和报告有助于提高整个组织的可见度，并有效落实ESG。这包括跟踪环境和社会影响，以及通过测量监控和衡量任何治理实践和相关举措的效果。为落实ESG目标，应将可见度纳入各项举措，并完整列入第5.2节的举措属性表中，而且应成为连通举措负责人之间就绩效进行的持续对话的一部分。

提高可见度的其他示例包括让员工、投资者、客户、供应商、监管机构和当地社区等内部和外部利益相关者参与进来，并积极寻求他们对组织决策的反馈，以进一步建立信任和合理性。



## 5.4.6 合作与协调

领导者面临的另一个挑战是，需要组织内的员工通力合作，协调战略的执行。这种亟需的合作往往会受到筒仓式权力等级或思维方式带来的挑战的影响。

IPM 框架力求克服这些挑战，并通过 [第 5.2 章](#) 所述的比对和连通性过程来改进合作与协调。这些流程支持就各项举措对组织战略成功的影响以及

跨职能团队、决策和资源分配的有效性进行持续对话。将组织绩效植根于组织的宗旨并发展一种绩效文化，也会增强责任感和问责制，有助于改善不同业务单位和职能部门之间的合作与协调。

## 5.4.7 数据驱动

数据驱动决策结合了客观分析和经验证据，引导企业走向成功。通过以事实数据而非直觉或个人偏见为基础做出决策，企业可以做出明智的选择，从而最大限度地降低风险和增加机遇。通过数据可以全面了解复杂的问题，鼓励不断学习和改进，从而完善计划和战略，实现更准确的

预测和更可靠的规划。数据可以促进透明和问责文化，因为决策可以基于证据进行论证和沟通。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) 的《[全球管理会计原则](#)》包含有关数据规划的有用指导。

### 第 2 阶段调查结果-数据驱动对 IPM 的作用

第 2 阶段的研究强调了数据驱动和适当的系统和流程在 ESG 绩效以及为决策提供信息方面的重要作用。公司揭示了与数据和信息相关的挑战，其中包括

- 从组织外部的供应商处获取数据、
- 从组织内部确定所需数据的困难，以及
- 如何构建和提供数据，以便为企业所用。

为应对这些挑战，企业明确指出，优先排序工作有助于确保从最重要的供应商那里收集到正确的可持续发展数据。优先排序工作通过一个金字塔来描述，要求所有供应商提供基本的（金字塔底部）可持续发展数据。只有某些重要供应商被要求提供更复杂的数据。更重要的供应商是根据几项标准选出的，这些标准可能因组织而异。公司既利用外包系统供应商，也利用内部开发的基于云的系统，促进绩效信息向决策者的流动。

为了解决与确定所需内部数据有关的一些困难，许多公司同意，为其可持续发展议程确定明确的数据要求是优先事项。一些成功确定和理解这些要求的

受访者明确指出，数据治理和所有权是下一步工作。在解决由于存在多个数据所有者而造成的数据访问问题方面，有一个相关的例子明确指出，要创建一个独特的地方，以便将信息反馈给企业、供应链参与者和销售组织，为生成的许多报告提供信息。

另一家企业指出，投资于一个适当的、严格的可持续发展软件工具，简化数据收集和分析，是更有效地生成报告和解决任何数据访问问题的关键。

关于向企业提供可持续发展数据的结构和方式，与会者一致认为，必须了解包括股东在内的利益相关者的需求。公司提到的必要步骤包括确定组织内使用可持续发展数据的关键人员，并进行分析以了解他们的信息需求。一位受访者强调，根据利益相关者的具体要求定制数据，有助提高数据的实用性和相关性，并指出企业的不同部门使用数据的方式不同，需要的数据粒度也不同。

下表重点介绍了绩效文化不同组成部分的主要特点，以及在组织中实施这些组成部分的预期效益。

表 2 - 绩效文化的特点和优势

绩效文化组成部分	主要特点	预期效益
绩效思维	<ul style="list-style-type: none"> <li>宗旨明确, 令人难忘, 具有激励作用。</li> <li>宗旨在每项活动、流程和项目的层面上得到阐明。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>赋权</li> <li>信任</li> <li>参与</li> </ul>
战略重点和问责制	<ul style="list-style-type: none"> <li>战略执行优先于卓越职能</li> <li>比对举措 (活动、流程和项目)</li> <li>在各级建立绩效目标问责制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>卓越职能与战略执行之间的权力平衡更加均衡</li> <li>加强成果问责制</li> </ul>
视线和参与	<ul style="list-style-type: none"> <li>让员工参与战略对话</li> <li>供需概念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对战略的一致解释</li> <li>改进资源分配</li> <li>改善举措与战略之间的视线</li> </ul>
扶持性控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>扶持性控制措施优于强制性控制措施</li> <li>无责文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>承担的责任</li> <li>承担的风险</li> <li>赋权</li> </ul>
透明度和可见度	<ul style="list-style-type: none"> <li>明确目标、价值观和战略意图</li> <li>绩效数据的可获取性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协调性</li> <li>连通性</li> <li>参与</li> <li>信任</li> </ul>
合作和协调	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续对话-跨职能团队合作、活动协调</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强决策。</li> <li>改善资源分配。</li> </ul>
数据驱动	<p>数据</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>与组织目标相联系。</li> <li>支持决策。</li> <li>可随时访问。</li> <li>一致定义和标记。</li> <li>能适应变化。</li> <li>是高效的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更好的决定</li> <li>学习型组织</li> <li>提高参与度</li> </ul>



# 6 管理信息

IPM框架中的管理信息侧重于衡量从传统的预算控制绩效管理制度向IPM制度过渡的情况。该框架提供的管理信息侧重于

IPM方法的实施程度和采用质量。这有别于管理人员用来为其决策提供依据的管理信息，而每个企业都有不同的管理信息。

## 6.1 举措成功的衡量标准

为了更好地执行战略，整个企业都需要做出决策。高层领导应该了解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觉。事实上，许多企业越来越多地利用其分析能力，通过数据驱动决策来获得竞争优势。

这并不是说所有决策都必须以证据为基础-有些举措可能太难衡量或成本太高-也不是说本能不应该是一个因素。

有时，很难确定活动的有效衡量标准，只能使用替代衡量标准。如果互联举措负责人能就衡量标准达成一致，那么替代衡量标准应该是可以接受的，并有助于就战略的执行进行对话。

不过，如果衡量标准不切实际，决策者应明确同意在这些举措开始之后才进行衡量。

为了评估企业的战略实施情况，领导者可以使用连通性和影响力这两个衡量标准（而不是仅仅遵循自己的直觉）来分析人员在多大程度上依赖数据来支持他们的决策。例如，例如，所有举措都会产生成本和收入。如果所采取的举措没有成功的衡量

标准，决策者如何评估通过改进衡量绩效可以节省多少成本？有多少机会成本处于风险之中？

可从举措属性中得出的其他衡量标准包括：

- ▶ 没有成功衡量标准的举措的成本（决策者凭直觉评估绩效或根本不评估绩效）。这也可以用占总成本的百分比来表示。
- ▶ 没有成功衡量标准的举措数量（或占总数的百分比）。
- ▶ 没有成功衡量标准的举措的平均成本。
- ▶ 没有成功衡量标准的举措汇集。这可以按业务部门、职能、举措（滚动）、战略、管理人员或任何其他对业务有意义的人口统计来划分。可按成本或数量进行分析。

除这些措施外，明确衡量的时限和频率也很重要。

## 6.2 生产率

企业一直被寄托以更少的成本生产更多的产品。领导者所面临的挑战是了解企业中哪些环节存在这样的机会。运营模式的演变往往是为了高效率、高效益地执行数年甚至数十年的决策。与此同时，企业也在寻求规模经济以保持竞争力，并通过有机增长和收购实现增长。不可避免的是，在运营模式中，形成了一些执行与成功不再相关的决策的部分，这些部分或许不应再运行和消耗资源。

财务领导者在确定下一年的资源分配时面临挑战，因为运营领导者期望根据上一时期的资源配置水平获得资源，而不管业务生态系统发生了怎样的变

化。这导致正在进行的活动的生产率停滞不前，新举措缺乏资源。<sup>20</sup> 更积极主动地重新分配预算的公司，往往比静态分配资源的公司表现要好得多。<sup>21</sup>

利用举措属性数据，可以有针对性地提高 SEO 的生产率（生产率是运营（包括 ESG）产出和成本的函数，示例（见附录 A））。确定哪些举措可以减少或削减，哪些应投入更多资源，可以推动生产率的提高。然后，SEO 有责任与战略相关的举措负责人达成一致，确定如何分配资源，以实现业务（包括 ESG）和财务目标。

## 6.3 职能部门利用效

在强大的矩阵管理概念中，职能部门为战略服务提供最佳水平的职能资源和能力。职能部门领导就实现任何特定举措产出的最佳方式向 SEO 提供专家建议和意见。因此，职能筒仓预算的主要用途是开发和维持支持战略所需的职能资源和专门知识的质量和可用性。为战略提供资源和专业知识，由战略承担费用。未分配成本（即未使用的成本）用于计算职能的利用率。

由于 SEO 要对其战略的成本、收入和运营产出问责，这就应引发与职能部门领导的对话，讨论如何优化职能资源，提高战略执行的效率和效果，财务业务合作伙伴应充当顾问和咨询人。

利用率的计算方法是分配给战略的成本与职能总基础成本之商。

## 6.4 问责制

所有举措都应有负责人。报告负责举措的程度强调对结果问责。问责可以通过几种方式进行评估：

- ▶ 非自主举措的成本。也可以用占总成本的百分比来表示。
- ▶ 非自主举措的数量（或占总数的百分比）。
- ▶ 非自主举措的平均成本。
- ▶ 没有问责对象的举措汇集。这可以按业务单位、职能、举措（滚动）、战略、管理人员或任何其他对业务有意义的人口统计来划分。可按成本或数量进行分析。

这些信息可以让管理人员了解举措所有权的分布或汇集情况。与此同时，这还可以为关键人员政策提供信息，并解决汇集风险（关键人员可能要对过多或过高价值的举措问责）。这些信息还可以帮助我们深入了解举措负责人的更替情况以及可能导致的执行风险。

## 6.5 道德风险

在雇主与雇员的关系中，道德风险是指雇员在做出决定时了解到其决定的任何负面后果都将由其雇主或直线经理承担。身居要职的个人受个人经历的影响或过分执着于过去的决定是很常见的，这可能对企业的未来不利。目标设定和资源配置决策会受到以下一系列因素的影响：

- ▶ 活动基于决策者的偏见，而不是对战略最有利的因素
- ▶ 管理人员采取安全第一的方针，选择发挥自身优势的策略
- ▶ 管理人员选择最有可能奖励他们或使他们晋升的举措
- ▶ 对战略的不同解释<sup>22</sup>

企业领导者可能无法了解所有决策者的动机、恐惧或偏见，因此企业领导者应致力于减少根据直觉或个人偏见做出决策的情况。举措属性和连通性和影响力这两个衡量标准可以为连通举措负责人之间提供进行建设性讨论的机会，进而帮助降低道德风险。

以下战略措施有助于评估和管理组织风险：

- ▶ 连通举措具有相同的负责人（数量、价值、汇集度）。
- ▶ 举措负责人与支持性举措的负责人有直线管理关系（数量、价值、汇集度）。
- ▶ 前述措施以占有所有连通的百分比（数量百分比和价值百分比）来表示。

战略主题中各项举措的连通性为降低道德风险提供了机会，方法是确定、报告并尽量减少连通举措负责人之间的直线管理关系。这种关系的存在程度（代理）表明了他们之间的建设性紧张关系的程度，因此也表明了人员和团队之间很少对战略执行提出挑战的风险。

# 7 绩效

IPM 框架根据连通举措而不是传统的职能结构来组织绩效管理，并寻求提高员工在战略实施中的参与度。从逻辑上讲，这意味着员工绩效是通过举措等级管理的。

## 7.1 员工参与和赋权

该框架可赋予员工权力。通过建立扶持性控制措施，为防止失误走得太远提供防范措施，领导者可以信任员工敢于冒险和创新。员工有能力抓住机遇，使企业反应迅速，增强企业的应变能力。

绩效管理与员工队伍与战略举措之间的联系息息相关。依靠连通举措的绩效来实现战略目标的举措负责人应该：

- ▶ 评估支持性连通举措的负责人的绩效；
- ▶ 与支持性连通举措的负责人合作并为其提供支持，以取得成果，特别是在这些举措的预算或产出目标面临压力的情况下；以及
- ▶ 持续支持性连通举措的负责人，共同讨论面临的挑战，重点关注绩效发展，而不是反思个人过去的失败，这应使年度评估程序变得多余。

通过持续对话来提高员工对战略实施的参与度，可以减少出现灾难性错误的几率。事实上，如果某项举措的负责人与支持性举措的负责人之间必须进行“艰难”的对话，这更有可能是沟通障碍造成的。

## 富士通 - 让员工参与目标和战略

2020年，富士通将我们的目标设定为“通过创新建立社会信任，使世界更加可持续发展”，并将我们的核心价值观更新为“抱负”、“信任”和“同理心”。在我们的宗旨指导下，富士通与客户和其他利益相关者合作，寻找克服社会挑战的解决方案，并开发新的商业模式，以跨行业的方式提供能够产生高附加值的服务。

富士通采取了多项举措，帮助实现我们的目标，支持我们的组织文化转型，并加速不同行业间的合作：

1. 面向所有员工的以目标为导向的对话计划，名为“目标雕刻”。该计划支持个人通过生活反思会、阐述和完善个人目标以及小组会议分享目标、倾听他人意见并鼓励协作与合作等活动，阐述和塑造个人目标。
2. 以人力资源为主导的评估系统，在富士通的目标和个人绩效衡量标准之间建立联系。这一评估系统鼓励员工与主管进行对话，将个人的目的和目标与富士通的宗旨和战略目标相协调，在组织内建立一个一致的评估框架。其目的是鼓励员工的独立成长和行动，确保他们的贡献符合富士通的宗旨，并为我们的客户和社会创造价值。为了促进员工与主管之间的沟通，富士通鼓励经理和所有员工在一对一会议上进行有指导性的讨论，并引入新工具帮助他们提前做好准备。这些一对一会议在富士通发挥着重要作用，因为员工可以通过这些会议将组织战略与自己的职业抱负相结合，与经理讨论自己的成长机会，并获得有关战略绩效的宝贵反馈。因此，在员工敬业度调查中，员工对公司发展方向与期望、学习与成长以及平等成功机会的评分呈显著上升趋势。

### 富士通提供的案例



## 7.2 应变能力

IPM 框架通过不断创造机会，就举措绩效和战略绩效进行对话，从而不断做出决策，提高组织的应变能力。这样，就能在失败的规模变大之前发现失败（快速失败，小失败）。反之，在绩效文化中，员工可以大胆探索新的或有风险的想法，举措负责人可以委托开展新的支持性举措，或者员工可以在机会出现时推荐和讨论新的举措。这样就能提高组织的反应能力，增强组织在瞬息万变的运营环境中的应变能力。

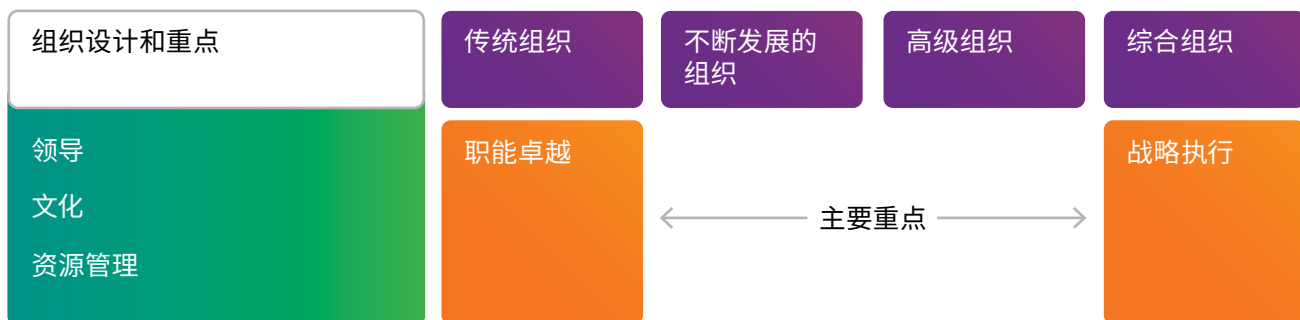
IPM 框架还通过提高举措属性、连通性和影响力的可见度来降低信息不对称的风险。董事会代表股东和其他利益相关者的利益。审计委员会可确保董事会所依赖的信息与管理人员用来代表他们运营业务的信息是对称的，尽管信息的粒度比后者要小。在运用 IPM 框架的组织中，董事会说明信息和关键措施应与 SEO 评估战略执行成功与否所依赖的信息对称，并从举措属性表中提取。

# 8 IPM成熟度模型

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。所需的过渡可能是反复进行的，而且会因企业希望达到的目标及其实施过程而有所不同。

企业可以利用 IPM 成熟度模型，通过一系列指标来规划其在实现更具战略导向的业务方面的进展，并将其作为规划未来进展的诊断工具。最终，随着时间的推移，领导权力的转变将有机地导致组织其他方面的相应转变，包括基本关系和资源管理流程。

图 4 - IPM 成熟度模型流程图





IPM 成熟度模型可帮助组织确定其当前的企业绩效管理方法，并规划其实现更综合的企业绩效管理方法的旅程。

表 3 - IPM成熟度模型

IPM 框架		传统	不断发展	高级	综合
		主要重点 职能部门	职能部门内的战略重点	职能部门内的战略重点 由战略计划负责人支持	战略驱动的重点
IPM领导力	组成部分	执行领导团队由职能部门主管组成。	执行领导团队由职能部门主管组成。根据“需要”就战略项目寻求建议或更新。	执行领导团队由职能部门主管组成，并由战略计划负责人提供支持。	执行领导团队由SEO组成，并由主要职能部门管理人员提供支持。
	所有权	战略目标由执行领导团队共同掌控；职能专长比战略专长更受重视。	战略目标由负有职能和具体战略责任（“双重公民身份”）的职能部门主管人员掌控。	战略目标由职能部门主管掌控，并在“供需”的基础上，听取战略计划领导的意见。	战略目标由SEO掌控；通过连接支持性举措来制定战略。根据供需情况提供职能方面的专业知识。
	权限	基于职能权限。	主要基于职能权限，就战略项目征求具体意见。	主要基于职能权限。战略计划负责人按计划向执行领导团队提供建议。	主要基于战略授权，听取职能部门领导的意见。
IPM 绩效文化	绩效思维	目的已确定，但未广泛阐明。与目标的联系受到职能重点的限制。	目标已确定和阐明，但未得到广泛理解。职能部门仍占主导地位。	目的得到界定、阐明和理解，但在参与战略方面未得到广泛接受。	目标明确确定，清楚阐明。将宗旨融入举措属性，推动有效决策和员工行为。
	战略重点和问责制	员工对战略的理解有限，取决于管理人员/个人的解释。没有更广泛的员工参与战略。职能部门活动是首要任务。  绩效文化不利于培养问责制。个人绩效目标由职能部门经理在卓越职能目标的驱动下制定。年度目标逐层传递程序；年度绩效审查。	员工对战略的理解和参与主要基于每年自上而下对关键战略主题的沟通。职能部门活动仍然是首要任务。  为兼顾职能卓越和战略方面的绩效目标建立问责制，但偏重于职能卓越目标。定期审查。	提高战略讨论的水平，从而扩大对战略的理解和参与。鼓励员工通过正式渠道和程序提供反馈。  为兼顾卓越职能和战略方面的绩效目标建立问责制，与战略目标的连通性有限。频繁审查。	连通性鼓励连通举措的负责人之间进行对话，进而为更好地理解、调整 and 参与战略奠定基础。  通过将战略内的各项举措连通，确定绩效目标的问责制。持续审查过程。

IPM 框架	传统	不断发展	高级	综合	
IPM 绩效文化 (续)	扶持性控制措施	主要是强制性的、以遵守为导向的控制措施；害怕失败的文化。控制措施可能与价值观相悖，阻碍预期行为。	更加注重扶持性控制措施。在个人风险有限的情况下，人员乐于承担额外的责任。	主要是支持授权、灵活性和决策的扶持性控制措施。随着个人风险的降低，人员更愿意承担更多的责任。	与价值观相一致的扶持性控制措施，促进预期行为。没有责备文化。员工有权自由、自愿地承担更多责任。
	视线和参与	未建立与战略的连通性。视线不佳。	在职能范围内与战略建立连通性，但没有受到挑战。标称视线。	与战略计划负责人讨论与战略的连通性，但没有具体衡量连通性程度。改善视线。	SEO负责战略连通性。连通程度是一个衡量标准。与 SEO 商定连通性目标。视线清晰。
	透明度和可见度	员工对于管理业务的信息不了解或了解有限。	发布关键业务成果信息。提供更详细的职能绩效信息。	对关键战略项目绩效和关键业务成果了解。	对所有举措属性和管理信息充分了解。在举措负责人与 SEO 之间的沟通中，积极使用连通性、影响力和生产率（以及其他衡量标准）。
	合作与协调	对话、合作和跨职能协调有限。	由职能部门或个人目标驱动的合作与协调。	加强跨职能合作与协调，但仅限于具体的战略项目。团队根据需要利用其他职能部门。	合作、协调和跨职能团队合作由战略中连通举措的需求驱动。团队具有多功能性和流动性。
	数据驱动	数据侧重于职能卓越。	战略目标数据用于跟踪战略成果。与支持性举措没有连通性，意味着无法监测运营模式对战略的影响。	收集和分析战略举措对战略目标影响的数据。数据为决策提供支持。	收集和分析战略举措对战略目标影响的数据。数据为决策提供支持。
IPM resource management	业务和资本预算	由职能部门领导的“所有权”意识或应享权利驱动；通常基于上一年的数额	预算由“目标逐层传递”流程驱动；首席财务官负责协调职能部门活动与战略。职能优先占主导地位。	预算程序反映了职能卓越与战略之间更好的平衡。更加重视价值创造和创新。	根据生产率衡量标准和目标，通过与 SEO 的持续对话确定运营和资本预算
	奖励制度和激励措施	中央管理的奖励制度是“一刀切”的。个人和团队不清楚他们的努力对业绩的贡献，因此也不清楚他们如何获得酌情奖励。缺乏激励性。	职能部门领导在奖励方面的自由裁量权有限。目标逐层传递在名义上明确了个人和团队的努力如何促进成功。反馈回路和实现目标的动力有限	职能部门领导在奖励方面有广泛的自由裁量权，并有指导方针。频繁的对话、更高的能见度、更好的协作，再加上更强的反馈回路，提高了工作积极性。	SEO可根据企业成功、战略主题成功和举措成功之间的平衡，自行决定奖励制度，并制定指导方针。

## 9 附录 A - 示例

Pro Surf & Turf 是一家总部位于德克萨斯州休斯顿的美国公司，是一家集捕捞、养殖、加工和生产牛肉、鱼和虾产品于一体的公司。

Pro Surf & Turf 的愿景是成为肉类和海鲜生产领域的全球领导者，同时继续致力于可持续增长和卓越运营。

Pro Surf & Turf 根据其宗旨和愿景，确定了三个战略目标，并围绕战略目标，以矩阵式管理结构对组织进行了调整，由 SEO 负责实现每个战略目标。这些战略目标如下

- ▶ 强劲稳定的增长
- ▶ 可持续性领导力
- ▶ 以客户为中心

作为向IPM方法过渡的一部分，他们已经

- ▶ 评估战略中的各项举措，并确定它们之间的连通性。

- ▶ 评估了每项举措对战略目标的影响。在评估过程中，他们使用了一个简单的百分比衡量标准，以激发对每项支持性举措相对价值的思考和对话。从逻辑上讲，所有支持性举措对另一项举措的影响总和为 100%，这些价值来自于举措负责人和 SEO 之间的对话。

- ▶ 确定未连通（搁浅）的举措。在这一过程中，一些举措负责人无法就其举措对其他举措或战略目标的连通性或影响力达成一致。

- ▶ 确定每项战略目标的总成本以及连通举措的成本。

- ▶ 将每项战略的生产率作为战略成本和产出单位的函数进行评估，并利用这些信息确定未来几年的预算。

### 衡量连通性和影响力

表 A1 显示了 Pro Surf & Turf 的整体连通性；表 A2 显示了支持性举措对以客户为中心战略目标的影响力衡量。表 A3 显示了各战略支柱的生产率衡量标准，表 A4 显示了如何根据往年的生产率确定第 3 年的预算。

表 A1 - Pro Surf & Turf 的整体IPM连通性

战略	战略中的举措数量	建立的连通性	连通性	战略成本 (美元)	连通过费用 (美元)	搁浅举措成本 (美元)	风险成本
强劲稳定的增长	10	8	<b>80%</b>	\$1,000,000	\$200,000	\$800,000	<b>80%</b>
可持续发展领导力	30	20	67%	1,000,000	750,000	250,000	25%
以客户为中心	20	7	<b>5%</b>	1,000,000	900,000	100,000	<b>10%</b>

表 A2 - Pro Surf & Turf的影响力和举措成本

战略	影响力	举措费用 (美元)	成本/影响力
以客户为中心		\$900,000	
呼叫中心绩效	70%	500,000	<b>79%</b>
数字供应链	20%	200,000	111%
忠诚度计划	10%	100,000	<b>222%</b>

在这一过程中，我们发现在与客户关注战略目标之间的连通性方面，有13项举措无法得到举措负责人的同意，导致较低水平的连通性。虽然这似乎是个大问题，但在审查连通成本时，Pro Surf & Turf 发现，战略总成本的90%是由已建立连通性的七项举措构成的。

这些问题仍需探讨，但搁浅举措的风险成本相对较低。

负责客户关注战略的 SEO 的一项后续行动是，深入探讨为什么 20 项举措中有 13 项只占战略总成本的 10%。这一研究揭示了以下问题：

- ▶ 有几项举措的资源不足，需要进一步投资，以实现连通性并对战略产生影响。
- ▶ 在向矩阵绩效管理方法过渡的过程中，一些举措已经超出了需求范围。
- ▶ 支持以客户为中心战略的联络中心的绩效衡量标准以吞吐量（效率）为目标，这对问题的解决产生了不利影响，进而对客户忠诚度产生了不利影响，因此也对以客户为中心战略产生了不利影响。

同样，由于连通举措的成本会滚动到战略目标层面，因此值得对强劲稳定的增长战略进行审查，以了解造成潜在成本（投资）风险的具体原因。

### 利用生产率衡量标准来商定预算水平

Pro Surf & Turf 的高级领导团队 (SLT) 还能够确定每项战略的产出衡量标准，以建立生产率衡量标准。

表 A3 显示了在第 1 年，生产率一栏是如何通过除以战略成本和单位产出来计算的。在第 2 年，生产率变化一栏反映了从第 1 年到第 2 年的变化。

表 A4 重点介绍了如何通过为 SEO 设定提高生产率目标和计算每个目标产出的生产率来确定第 3 年的预算。

这些措施可以解决 Pro Surf & Turf 财务领导人在努力商定业务预算时遇到的挑战。第 2 阶段的一位财务主管表示同意，

我认为这是第三方合同的代名词，因为如果是第三方合同，就会有价格。因此，利用率基本上等同于价格。我以前没有这样想过，但我认为这是一个非常好的方法”。SEO 有充分权限（但须采取任何扶持性控制措施）在整个预算期间灵活地部署其资源，以实现其战略的产出或成果。

表 A3 - 生产率衡量标准

生产率		第 1 年实际数			第 2 年实际数			
战略	产出 (测量)	战略成本 (美元)	输出 (单位)	生产率 (美元)	\$200,000	输出 (单位)	生产率 (美元)	生产率变化
以客户为中心	客户保留率	\$1,000,000	5	\$200,000	\$900,000	6	\$150,000	25%
可持续发展领导力	减少范围 1、2、3 的温室气体排放	1,000,000	5	200,000	750,000	6	125,000	<b>38%</b>
强劲稳定的增长	内在价值	1,000,000	5	200,000	900,000	5	180,000	<b>10%</b>

表 A4 - 利用生产率编制第 3 年预算

生产率		第三年目标			
战略	输出 (测量)	目标生产力变化	目标产出	目标生产率	第 3 年预算 (美元)
以客户为中心	客户保留率	<b>30%</b>	7.80	\$115,385	\$900,000
可持续发展领导力	减少范围 1、2、3 的温室气体排放	<b>30%</b>	7.80	96,154	750,000
强劲稳定的增长	内在价值	<b>25%</b>	6.25	144,000	900,000

如果在任何时候预测到不利的生产率目标, 那么就应该就可能导致不利预测的因素展开对话。可以在战略的任何层面展开这些对话。

# 9.1 附录 B - 强矩阵概念

虽然结构重组绝不是实施 IPM 框架的必要条件，但强矩阵概念总结了支持 IPM 成熟度模型开发的研究成果和思路。

许多企业将其员工组织成专业职能筒仓（图 B1，“职能型结构企业示例”）。研究表明，这种管理方法可能存在很大的局限性。在这些以职能

为导向的企业中，预算和资源由职能部门领导“掌控”和控制，从而形成了筒仓思维。对于资本分配，情况也是如此，每年的预算往往缺乏灵活性。财务职能部门可能会因预算权利文化和基于历史资源配置决策的根深蒂固的预算预期而遇到困难。因此，新的战略举措往往缺乏投资<sup>23</sup>

图 B1-职能型结构业务示例



矩阵绩效管理的概念是领导者负责卓越职能和战略执行，是职能式、筒仓式权力等级制度的替代方案。

我们确定了两种形式的矩阵：

1. “弱”矩阵（图 B2，“弱矩阵（职能偏差）示例”），即高级领导承担职能和战略职责
2. “强”矩阵（图 B3，“强矩阵（战略偏差）示例”），高级领导者只承担战略责任<sup>24</sup>

采用矩阵管理概念的一个主要优势是提高管理层对战略的关注。矩阵式管理的企业通常还能为员工提供发展机会，让他们参与到企业的宏伟目标中来，从而加强自主权、沟通、合作与协调。<sup>25</sup>

在弱矩阵和强矩阵管理概念中，高级执行团队的构成都会发生变化，以在更大程度上主导组织的战略目标。

图 B2 - 弱矩阵（职能偏差）示例



在弱矩阵中，职能部门领导拥有卓越职能和战略目标（“双重公民身份”）。弱矩阵结合了成功实施项目、流程和活动所需的各种专业知识和资源。

一般来说，弱矩阵管理概念比职能导向型管理概念有许多优势：

- ▶ 管理层对卓越职能和战略执行的关注更加均衡。
- ▶ 企业可以更灵活地根据战略调整资源。
- ▶ 它鼓励人员移动，自主地将自身的专业知识运用到多种任务中<sup>26</sup>。

然而，薄弱管理概念仍有一些特点，可能会降低对战略的关注（以下前三点摘自卡普兰和诺顿<sup>27</sup>）：

- ▶ 由于职能部门的高管在高级执行团队中占主导地位，因此所有权和权力被划分为战略责任和职能责任。领导者往往将职能职责置于战略职责之上。这可能是由于权力仍然以职能结构为基础。

- ▶ 职能管理型和弱矩阵型组织的问责制往往是共同的、分散的和不确定的，而职能问责制则是明确界定的，这可能有助于解释这种职能偏见。

- ▶ 除了偶尔的战略举措，对预算和资源的权力和控制仍主要由职能部门的领导主导。

- ▶ 在弱矩阵绩效管理型企业中工作的项目经理提到，对资源的低水平权力和薄弱控制不利于绩效和成功运营<sup>28</sup>。

IPM 框架建议企业向强大的矩阵绩效管理概念过渡（图 B3），其中权力等级由战略决定。



图 B3 - 强矩阵 (战略偏差) 示例



强大矩阵绩效管理概念具有将组织的重点和焦点转向卓越战略的特点并减轻与职能和弱矩阵管理概念相关的挑战。这些特点包括以下方面：

- ▶ 高级执行团队的组成转向包括“战略执行官”（SEO），他们对所负责的战略目标拥有唯一的自主权和权力。
- ▶ SEO对其战略目标和相关支持举措拥有自主权。
- ▶ 支持性举措由对其举措的成功负责的管理人员“掌控”，与更高层次的举措连通，并在战略制定、执行和完善方面为 SEO 提供支持。
- ▶ 预算除了主要按职能分配外，还直接分配给战略，以减少基于职能的权利问题（筒仓思维）。这使SEO和连通举措的负责人能够确定战略的优先次序，灵活调整和完善战略，只专注于实现目标运营、ESG以及战略财务成果。
- ▶ 首席执行官在负责建设、维护和提供职能专长能力的职能部门人员与需要职能专长和资源来实现战略目标的 SEO 之间进行调解。
- ▶ SEO对其所有举措的财务和业务产出（包括支持性举措）问责，从而减少在选择活动和为活动提供资源方面的偏差。

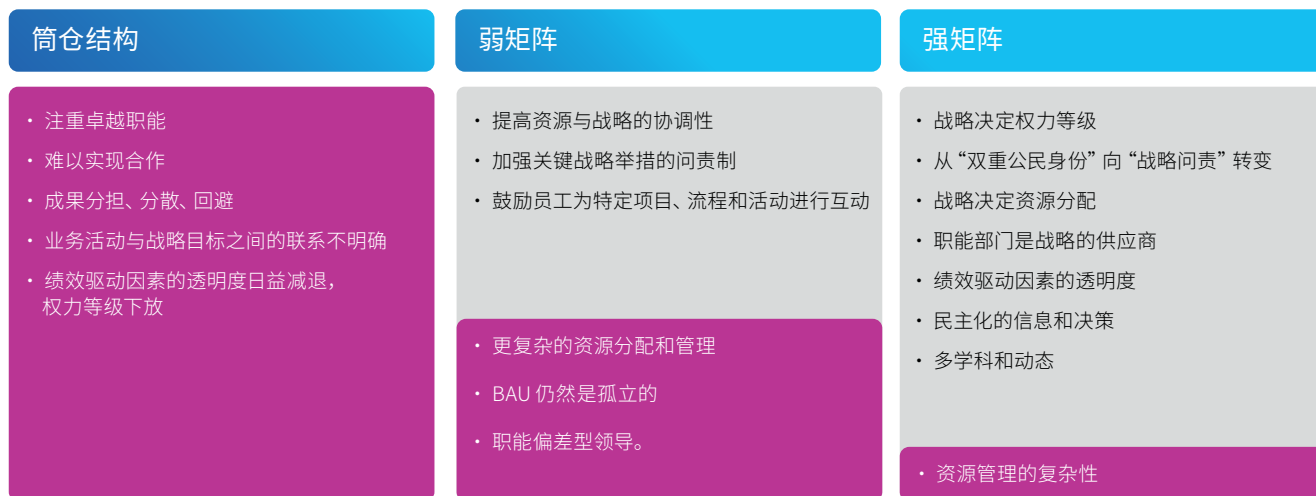
虽然向强大矩阵管理概念过渡将是一个渐进的过程，但它有可能使企业创建一个动态的能力和资源网络，并可根据所有举措的需要进行灵活部署。企业可以优先考虑最大限度地加强互动、联系和对话，汇集不同的技能和专业知识，共同开展各项举措。

这类组织不太注重等级制度，这意味着举措负责人对其举措享有最大的决策权。

矩阵管理概念还要求思维转变。需要采取过渡措施，以有效吸引员工，加强组织的目标和绩效管理文化。在一个强大的矩阵管理型企业中，每个人都有责任为创造价值的举措做出贡献。过渡时期应允许员工承担新的责任，并参与企业战略中的多项举措。

下图概述了筒仓型组织所面临的一些挑战，以及与弱矩阵和强矩阵绩效管理相关的优势和挑战。

图 B4 - 绩效管理模式的优缺点。



# 10 定义

**企业零净排放** - 根据《科学碳目标倡议 (SBTi) 企业净零标准》(2021 年), 实现企业零净排放需要做到以下几点:

- ▶ 在符合条件的 1.5°C 对齐路径中, 将范围 1、2 和 3 的排放减至零, 或减至与在全球或部门层面实现净零排放相一致的剩余水平
- ▶ 中和净零目标年的任何残余排放及其后释放到大气中的任何温室气体排放

**控制措施** - 业务控制措施是控制活动执行的正式、成文的方法、程序、流程和规则。控制措施主要有两种类型:

- ▶ **根据扶持性控制措施**, 公司并非能预料到每一种可能发生的意外情况, 因此必须制定正式的控制措施。扶持性控制措施旨在为知情、专业、积极和管理得当的人员提供指导, 帮助他们开展活动。良好的扶持性控制措施将包括“指导方针”, 明确何时应启动补救行动, 以及将不可预见的负面事件可能造成的负面影响降至最低的止损限值。扶持性控制措施可能更依赖于指导原则, 而不是固定和硬性的规则。扶持性控制措施的目的是为人员提供支持, 鼓励他们采取主动行动, 同时也限制他们面临的风险。
- ▶ **强制性控制措施**侧重于遵守严格规则。在设计强制性控制措施时, 假定所有可能发生的负面事件都已考虑在内, 并被纳入规则之中。强制性控制措施不利于采取主动行动, 因此会扼杀对事件做出创造性反应的能力, 而这些事件不可避免地未被预先设想并纳入规则设计之中。

**双重重要性**- 描述公司信息如何既能对公司的财务价值产生影响, 又能对公司对整个世界的影 响 (尤其是气候变化和其他环境影响) 产生重要影响。双重重要性概念源于这样一个事实, 即公司对世界的影响, 除了对公司财务的影响之外, 也可能是重要的, 因此, 除了对公司底线的影响之外, 也有其他值得披露的原因。

**ESG** - 由环境、社会和公司治理三个关键因素组成的总称, 为投资者提供了衡量组织在这些领域的风险和影响、评估公司和做出投资决策的工具。ESG 具有由外而内的视角, 侧重于环境和社会对公司的影响。

**人力资本** - 根据 Brian Keely 的定义, 人力资本“包括体现在个人身上的、有助于创造个人、社会和经济福祉的知识、技能、能力和属性”<sup>29</sup>。

**举措** - 业务活动、项目和流程。

**无形资产** - 无实物且可识别的非货币资产 (可分离或因合同权利或其他法律权利而产生)。例如版权、商标、专利或客户名单。

**无形价值** - 来自非货币资产或无形资产的价值。

**综合绩效管理 (IPM)** - 创造长期价值, 整合环境、社会、人力和关系等多种资本驱动因素, 降低风险, 提高企业的应变能力、灵活性、创造力、可持续性和信任度。

**综合思维** - T国际综合报告委员会 (IIRC) 将其定义为“一个组织积极考虑其各个运营和职能单位与该组织使用或影响的资本之间的关系。综合思维导致综合决策和行动，考虑短期、中期和长期价值的创造、保护或侵蚀”。

**多元资本** - 金融资本以及人造资本、人力资本、知识资本、社会关系资本和自然资本。

**绩效管理** - 企业用于衡量、监控、评估和推动企业绩效及战略执行的流程和实践。例如，这可能包括设定关键绩效指标和目标，以跟踪实现公司战略和目标的进展情况，或内部决策职能和流程（如预算编制、评估和考核以及预测）。CGMA® 全球管理会计原则 (GMAP) 规定了绩效管理系统的四个关键步骤 - 战略、计划、执行和审查 (SPER)。

**阶段关卡审查** - 这些是事先商定的时间点，在这些时间点上，人员暂停工作，并在随后的工作阶段开始之前对进展情况进行审查。已完成的工作而不是正在进行的工作通常会触发审查程序，尽管正在进行的工作也可能触发审查程序。

**可持续发展** - 可持续发展是一种由内而外的视角，除了考虑 ESG 外，还考虑公司对环境和社会的影响。

# 11 致谢

我们非常感谢参与者在本项目期间与我们分享的坦诚观点。我们承诺对所有意见保密，但我们要感谢这些企业的领导者，他们为我们制定 IPM 框架提供了帮助：

Accuron	H. J. Heinz Company	Ramboll UK
ADM	Hanesbrands	Randstad
Alexander Forbes	Heidelberg Cement Asia	Royal Canin
Amerifirst	Hershey	Sainsbury' s Supermarkets
ANEFAC	Hexagon Mining	Seawolf Sustainability Consulting
AstraZeneca	HSBC	Sedibelo Resources
B&Q	IBREI	Serco
BJ' s	IFAC	Siemens
Body Shop	Ikea	Sinarmas
Boohoo	Indykpol Group	SPAR
Bornstein Foods	Intel	Standard Chartered Bank
Bose	Intl Legal Technology Assn.	Subway
BP	Isuzu Motors	Suzano
Canary Wharf Group	Jabil	Tata
Cermaq	JF Equipment Machinery	Tenshi Peak Ventures
Cernucci	Johnson & Johnson	Tetra Pak
Coca-Cola European Partners	JSL	Transnet
Covestro	M Dias Branco	Triodos
Creative CFO	Mazars	True North CFO
CRH	Minerals Marketing Corporation of Zimbabwe	Unilever
Cummins	Molnlycke	UNISA
CurrencyFair	National Nuclear Laboratory	University of Southern California
DBS	NeoEnergia	Volvo
Diageo	Nestlé	Warburtons
Eno River Finance	Nike	Wilson Art
Exxaro	Olam	Yara Asia
Finsbury Food Group	Petrobras	Yelp
First Data	Prudential	Yeos
Gol	Raizen	Zai
Goodyear		

另外，还要感谢世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 的成员公司，它们积极加入了IPM 指导小组，负责IPM 框架内容的指导工作：

- ▶ Ayala Corporation
- ▶ Dentsu
- ▶ Environmental Resource Management Limited (ERM)
- ▶ Fujitsu Limited
- ▶ Givaudan International
- ▶ Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS)
- ▶ Philip Morris International
- ▶ PricewaterhouseCoopers (PwC)
- ▶ SABIC
- ▶ Sonae SGPS



这项工作由Gordon and Betty Moore Foundation和 Conservation and Markets Initiative资助。更多信息，请访问 [moore.org](http://moore.org)。

## 12 免责声明

本出版物以 AICPA & CIMA 和 WBCSD 的名义发布。与世界可持续发展工商理事会(WBCSD)的其他出版物一样，本出版物是成员公司代表、外部专家以及 AICPA & CIMA 共同合作的成果。但这并不意味着每个成员公司或利益相关者都同意每一段内容。编写本报告的目的仅为提供一般信息，并无意将其作为会计、税务、法律或其他专业建议。

# 13 关于世界可持续发展工商理事会

世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 是一个由超过 225 家世界领先企业组成的全球性团体, 致力于推动系统转型, 以实现到本世纪中叶, 打造更美好的世界, 让 90 多亿人在地球范围内过上美好生活。我们携手改变我们工作的系统, 以限制气候危机的影响、恢复自然和解决不平等问题。

我们加快关键领域的价值链转型, 重塑金融体系, 通过降低资本成本来奖励可持续的领导力和行动。通过交流最佳实践、提高绩效、接受教育、建立伙伴关系和制定政策议程, 我们推动企业取得进步, 并加强对企业绩效的问责。

## 关于 AICPA 和 CIMA

国际注册专业会计师公会 (协会) 代表 AICPA 和 CIMA, 致力于为世界各地的人们、企业和经济带来机遇、信任和繁荣。它代表着 689,000 名会员、学生以及从事公共和管理会计工作的专业人士, 并在当前和新出现的问题上倡导公共利益和商业可持续性。凭借广泛的影响力、严谨性和资源, 协会在全球范围内提高了注册会计师、CGMA 认证持有者以及会计和财务专业人士的声誉、就业能力和素质。



# 14 参考资料

- <sup>1</sup>Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008).
- <sup>2</sup>IFRS Foundation, ‘Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards’, 2023, [ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/](https://ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/).
- <sup>3</sup>US Securities and Exchange Commission, ‘SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors’, 2022, [sec.gov/news/press-release/2022-46](https://sec.gov/news/press-release/2022-46).
- <sup>4</sup>EUR-Lex: Access to European Union law, ‘Document 32022L2464: Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting’, 14 December 2022, [eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464).
- <sup>5</sup>European Parliament, ‘Corporate Sustainability Due Diligence’, June 2023, [europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209\\_EN.html](https://europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.html).
- <sup>6</sup>Ocean Tomo, *Intangible Asset Market Value Study*, 2022, [ocean-tomo.com/l/710293/2022-03-29/6dwh16/710293/1648600589q2zQV1QZ/Ocean\\_Tomo\\_IAMV\\_Study\\_Report\\_03\\_28\\_22.pdf](https://ocean-tomo.com/l/710293/2022-03-29/6dwh16/710293/1648600589q2zQV1QZ/Ocean_Tomo_IAMV_Study_Report_03_28_22.pdf)
- <sup>7</sup>WBCSD, *Future-Proof Business: Running companies well, well into the future*, 2021, [wbcSD.org/content/wbc/download/13131/192782/1](https://wbcSD.org/content/wbc/download/13131/192782/1).
- <sup>8</sup>International Integrated Reporting Council, *International <IR> Framework preface*, January 2021, p.8. [integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf)
- <sup>9</sup>X. Wu, J. P. Murmann, C. Huang, and B. Guo, ‘Frontmatter’, *The Management Transformation of Huawei* (Cambridge University Press, 2020), [assets.cambridge.org/97811084/26435/frontmatter/9781108426435\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97811084/26435/frontmatter/9781108426435_frontmatter.pdf).
- <sup>10</sup>AICPA & CIMA, *GMAP: Global Management Accounting Principles*, June 2023, [aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles](https://aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles).
- <sup>11</sup>McKinsey, *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*, 26 April 2023, [mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#](https://mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#/).
- <sup>12</sup>IFRS Foundation, ‘Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards’, 2023, [ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/](https://ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/).
- <sup>13</sup>AICPA & CIMA and WBCSD, *Reimagining performance management*, 2021, [aicpa-cima.com/resources/download/reimagining-performance-management](https://aicpa-cima.com/resources/download/reimagining-performance-management).

- <sup>14</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.  
[cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408)
- <sup>15</sup> G. Pigatto, L. Cinquini, A. Tenucci, and J. Dumay, ‘Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument’, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14, no. 7 (February 2023), Emerald Insight, [emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html](https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html).
- <sup>16</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.  
[cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408)
- <sup>17</sup> H. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Situations (New York: The Free Press, 1976),  
[books.google.co.uk/books/about/Administrative\\_Behavior.html?id=IRdPAAAAMAAJ&redir\\_escy](https://books.google.co.uk/books/about/Administrative_Behavior.html?id=IRdPAAAAMAAJ&redir_escy).
- <sup>18</sup> P.A. Adler and B. Borys, ‘Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive’, Administrative Science Quarterly 41, no. 1 (March 1996), Sage Publications.
- <sup>19</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.  
[cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408).
- <sup>20</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.  
[cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408).
- <sup>21</sup> McKinsey, ‘The eight essentials of innovation’, McKinsey Quarterly, 1 April 2015,  
[mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation](https://mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation).
- <sup>22</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.  
[cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408)
- <sup>23</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.  
[cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408).
- <sup>24</sup> L.C. Stuckenbruck, ‘The Matrix Organisation’, Project Management Quarterly 10, no. 3 (September 1979): 21–33, [pmi.org/learning/library/matrix-organisation-structure-reason-evolution-1837](https://pmi.org/learning/library/matrix-organisation-structure-reason-evolution-1837).

- <sup>25</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. [cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408)
- <sup>26</sup> Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., Dumay, J. (2023). “Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument” . Emerald Insight. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, V.14(7). Available at: [www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html)
- <sup>27</sup> Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. [cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408](http://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408)
- <sup>28</sup> A. Dalvit, ‘About the management of teams in a weak matrix environment’ , LinkedIn, 18 July 2021, [linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/](https://www.linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/).
- <sup>29</sup> B. Keely, Human Capital: How what you know shapes your life, (OECD Publishing, 2007), p. 29, [oecd-ilibrary.org/education/human-capital\\_9789264029095-en](http://oecd-ilibrary.org/education/human-capital_9789264029095-en)
- <sup>30</sup> International Integrated Reporting Council. (2021). International <IR> Framework. Internet.



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。