

国有跨国公司实施战略性绩效管理的对策

张冬平¹，田大洲²

(1. 中国石化集团国际石油勘探开发公司人力资源部，北京 100029；

2. 人力资源和社会保障部劳动科学研究所，北京 100029)

摘要：国有企业跨国经营面对着海外项目点多、面广及员工来源多元化等特点，如何实施战略性绩效管理，增强员工的执行力，激发员工的积极性，推动公司战略目标的实现已经成为国有企业跨国经营亟待解决的一个重要课题。对目前我国国有跨国公司绩效管理存在的问题进行了分析，阐述了A公司实施战略性绩效管理的对策：充分考虑中西方文化差异，建立统一的战略绩效管理体系，并引入平衡计分卡作为战略制定与实施工具；塑造具有中国元素的高绩效文化，开发绩效管理信息系统，提升管理水平。A公司形成了具有中国文化特色的绩效管理机制，希望能为更多的跨国公司绩效管理提供借鉴经验。

关键词：国有企业；跨国经营；国际化管理理念；绩效管理；文化差异

中图分类号：F279.23；F276.7 **文献标识码：**A **DOI：**10.3772/j.issn.1009-8623.2012.08.009

国有企业特别是中央企业采取多种方式“走出去”，对外投资合作取得长足进展。中央企业在海外承建了一批标志性工程，获得了一批重要能源资源，建设了一批技术研发中心，输出了一批成套技术装备，带动了一大批中小企业集群式“走出去”，为扩大国际市场份额、提升产业国际竞争力做出了积极贡献。但随着国有企业“走出去”步伐的不断深入，在跨国经营中遇到的挑战也越来越复杂，其中人力资源管理挑战尤为突出。跨国经营人力资源管理面对着一个复杂的国际政治、经济、文化、社会环境，在这样的环境中如何建立改善员工绩效、落实公司发展战略，如何促进公司的快速发展，已成为制约国有跨国公司的瓶颈问题。本文以A公司为例，阐述了国有跨国公司实施战略性绩效管理的对策。

A公司成立于新世纪之初，是某石油石化集团下属全资子公司，也是该集团从事海外投资经营的专业化公司。公司实行两级管理模式，总部为投资决策和生产经营管理中心，大区公司作为总部派出机构，代表总部行使监督管理和协调服务职能。近年来，A公司按照集团部署，围绕国际化战略和

资源战略，海外油气勘探开发业务发展迅速，现总部设有20个职能部门，在俄罗斯、伊朗、墨西哥、巴西、苏丹等地设有多个分支机构，中外员工总数达到了3000余人。A公司在发展过程中，由于海外项目分布很广，地域跨度大，人员结构复杂，员工具有不同的文化背景，给绩效管理带来了难度。

一、国有跨国公司绩效管理存在的问题

绩效管理日益成为保证企业持续有效发展、提高企业经营绩效、对员工实施有效激励的直接手段。但国有企业受人事管理和员工考核等传统管理体制的影响，绩效管理没有把员工的绩效与公司的战略重点链接起来，没有按照国际化跨国企业管理模式去考虑。

1. 缺乏有效的全球绩效管控体系

根据总部不同的管控程度，人力资源的管控模式分为松散管理型、政策指导型、操作指导型和全面管理型，总部分别扮演着建议与指导、战略伙伴、管理专家和监督与服务4种角色。国有跨国公司在发展过程中大多经历了起步、快速推进、跨越

第一作者简介：张冬平（1979—），男，经济师，主要研究方向为人力资源管理。

收稿日期：2012年6月26日

式发展3个阶段。有的虽然已经形成了多元化格局，但总体上人力资源管控仍处于松散管理阶段，没有建立一套统一的人力资源管理体系，在绩效管理中表现为总部对下属海外机构绩效管控尚未到位，各海外机构绩效管理机制各不一致，同一机构内中外方员工的绩效考核机制也不一样。尤其是在一些并购项目中，由于全球绩效管控体系的缺失，导致并购项目无法进行绩效管理体系整合，员工绩效考核往往是国内绩效考核体系运用于中方外派员工，并购项目的绩效管理体系运用于外籍员工，容易给外籍员工造成不良的印象，那就是中方员工总搞“特殊化”，从而给并购项目的成功整合制造非常大的障碍。

2. 国内绩效管理体系有待进一步完善

国有企业对员工绩效考核相对简单，主要采用德、能、勤、绩、廉等考核评价指标，这些指标与战略目标脱节，“绩效=评优”、“绩效=相互打分”等认识仍然存在，这使得公司员工绩效考核流于形式，各级管理者也将绩效工作当成一种例行公事，为考评而考评。此外，国有企业员工绩效考核未能建立有效个人业绩指标体系，考评标准模糊，难以操作；绩效结果没有与员工薪酬激励挂钩，无法有效调动员工积极性；缺乏绩效辅导、绩效反馈等机制，绩效管理没有与员工发展有机结合；在绩效评估方式、绩效管理流程方面虽已有较为完善的制度，但在某些环节仍存在优化空间。

3. 文化差异给绩效管理带来巨大挑战

跨国经营必然遭遇跨文化冲突，不同文化背景下的员工绩效管理模式是不一样的。中国文化是集体主义、高权力距离的文化，在文化影响下，绩效考评指标和工作任务是由主管人员制定的，员工不参与制定过程，绩效考评的核心在于评价员工的知识技能等是否符合公司的长远利益和发展，评价工作业绩的同时会从诚实、忠诚和工作态度等多维度进行考评。西方文化是个体主义文化、低权力距离文化，绩效考评指标和工作任务是由主管人员和员工一起制定的，考评指标的设定主要依据个人表现及个人潜力的大小，具有一定挑战性，绩效考评的核心是员工近期工作业绩是否为企业短期利润的实现做出贡献。因此跨国经营公司的复杂性要求跨文化背景下的绩效管理比单一文化背景下企业的考评掌握更多的信息，运用更多的考评方式。

4. 绩效考核体系缺乏信息化手段支持

绩效考核是一个工作量大、涉及面广、任务庞杂的系统工程，并且关系到全部参加考核的员工的自身利益，目前石油企业员工年终绩效考核采用全人工管理方式，需要打印大量纸质考核表，分发和回收等工作量很大，一次考核下来的成本很高，而且绩效成绩需要绩效专员手工计算，计算误差难以避免，也无法做到公开公正。绩效考核过程太长，从发表到打分，再到收表、统计结果，一般需要2~3个月，如此长的考核过程无法客观、及时的达成绩效考核的目的。随着现代管理学技术的不断发展，很多公司的绩效考核已经逐步实现信息化，国有企业的人工打分的绩效考核管理方式已经不适应公司发展的需要。

二、国有跨国公司战略性绩效管理对策

战略性绩效管理是公司战略与绩效管理体系的整合，是指对企业的长期战略制定实施过程及其结果采取一定的方法进行考核评价，并辅以相应激励机制的一种管理制度。战略绩效管理即以战略为导向的绩效管理系统，并促使企业在计划、组织、控制等所有管理活动中全方位的发生联系并适时进行监控的体系。根据这一定义，跨国公司的战略性绩效管理活动内容主要包括两方面：一是根据公司战略，建立科学规范的绩效管理体系，以战略为中心牵引公司的各项跨国经营活动；二是依据相关绩效管理制度，对每一个绩效管理循环周期进行追踪、考核、修正，对经营团队或责任人进行绩效评价，并根据考评结果对其进行价值利益分配。而A公司在构建全球范围内的战略性绩效管理体系时，主要采取了以下策略。

1. 充分考虑各地差异，建立全球统一的绩效管理体系

实施战略性绩效考核首先必须建立全球统一的绩效管理体系，主要表现为：一是绩效管理目标的统一，通过公平公正的绩效管理制度，塑造高绩效文化，促进员工发展及公司目标实现；二是考核范围全覆盖，涵盖从总部到海外机构，从管理人员到一般员工，从中方员工到外籍员工，不留考核盲区；三是绩效考核维度和流程的统一。

A公司在构建战略性绩效管理体系时，将公司绩效考核维度分为关键绩效指标及行为指标，在衡

量业绩结果的同时,保证员工行为和价值观与公司倡导的标准保持一致。以绩效计划制定、绩效回顾及辅导、绩效评估、绩效结果应用4个环节为框架,制定详尽的绩效管理流程,有效指导绩效实施。

然而,统一并不意味着一刀切,在保证绩效管理机制大的原则一致的前提下,考虑到海外机构业务发展、风俗及文化、管理需求等不同因素,允许海外机构在大的框架体系下进行适度调整,各海外机构自行设置绩效考核指标及权重、优化绩效管理工具、合理绩效结果应用等。

2. 引入国际化管理理念,实施战略性绩效管理

现代绩效管理理论大量引入现代管理理论、系统控制理论的基本思想,认为绩效管理应是一个完整的系统,绩效管理系统应该与组织的战略和目标相联系,绩效管理应该包括:绩效计划、实施、考核、反馈与沟通、结果应用等若干个步骤的循环过程。战略性绩效管理通过科学、合理的绩效考评,把企业战略思想、目标、核心价值观层层传递给员工,使之变成员工的自觉行为,并能不断提高员工素质,使员工行为有助于企业目标的实现。

A公司十分重视国际上通用的绩效管理理念和工具方法,利用目前世界范围内被广泛谈论和应用的3个绩效管理理论方法体系:一是由德鲁克倡导而流行的目标管理(Management by Objectives, MBO);二是20世纪90年代产生并被广泛应用的平衡计分卡(Balance Scorecard, BSC);三是关键绩效指标法(Key Performance Indicator, KPI),并且在具体的绩效考评阶段以360度考评为主要模式。

(1) 绩效计划制定阶段。引入平衡计分卡,在明确公司总体战略基础上,通过指标的设计,把组织的战略和一整套的衡量指标联系起来,并通过战略地图这一实用工具逐层分解细化指标,从财务、客户、内部流程、学习和成长四个维度出发,将企业战略同每个部门以及员工的个人工作结合起来。

(2) 绩效辅导阶段。上下级定期讨论工作进展,提供非正式指导,每年年中进行一次中期绩效目标调整。公司应将绩效辅导视为一种投资,用来帮助员工更好地发展自己的职业生涯。

(3) 绩效评估阶段。绩效评估周期每年一次,直线经理直接对业务目标进行评价打分,上级审核监督,评估考评过程公开透明,考核结果及时反

馈,并对出现问题及时修正或做出合理解释。

(4) 结果应用方面。绩效评估结果直接与薪酬挂钩并作为晋升与发展的重要依据,在有效激励的基础上,促进员工发展,并引导他们与公司发展方向保持一致。

3. 塑造高绩效文化,适当加入中国文化元素

国有企业要走向全球,需要学习国外先进的绩效管理理念,同时,不能照搬国外的理念,需要考虑中国的文化特色与管理基础。国有企业成功“走出去”具有独特的文化基因,其中既有以载人航天精神、铁人精神为代表的企业文化,也有蕴藏在血脉之中的传统中华文明。

A公司在设计战略性绩效管理体系时,建立了“和谐、团队合作、高效”的绩效文化。

(1) 考核内容和权重设计。公司绩效文化鼓励设定有挑战性的高标准目标,利用一切手段、动员所有的资源为达成这个目标而奋斗。根据国资委下达的年度考核指标分解成公司和各海外机构业绩指标,并且根据海外项目类别和人员的不同,设定不同的权重。在行为和人员管理上提倡团队合作,相互配合,主要包括:团队合作、执行力、责任奉献、突破创新、沟通能力、国际视野、队伍建设能力等方面内容。

(2) 评估方式。对管理人员采用多视角、全方位的评估,包括上级对下级的考核,平级之间的考核,下级对上级的评议等。

(3) 考核结果的运用。考核结果运用与具有国企特色的“先进工作者”和“劳动模范”的评选相结合,外籍员工参与先进工作者和劳动模范的评选,并公开进行宣传报道。评选“洋劳模”体现了中国以人为本的理念,更体现出在东西文化交融背景下的开放与包容。

4. 开发绩效管理信息系统,提升绩效管理水

现代绩效管理系统的运行会产生大量的绩效数据,对这些数据的追踪、汇总、分析是维持绩效管理系统正常运转的前提,也是促使绩效管理产生战略导向、员工激励功能的必要条件。

为提高人力资源管理效率,提高绩效考核的准确性,有效降低绩效管理的实施成本,A公司加快了绩效考核信息系统的建设。通过绩效管理信息系统,帮助公司实现以下目的:

(1) 员工通过自助平台设定具体工作目标,在

线提交报领导审批;经过系统内的互动沟通,确定当期考核目标;共同确认后,作为被评估人的考核依据。

(2) 用系统实现网上绩效打分,客观上避免了人为因素的干扰,真正实现了无记名打分。考核主体可放心地按照本意进行打分,“老好人”现象也从根本上得到缓解。配套使用系统的“强制分布”功能,绩效考核更加公正客观。

(3) 通过系统的打分控制功能,可以随时获得考核进度,掌握各考核对象的绩效报告提交情况及打分完成情况,便于对考核主体和考核对象的管理与控制。

(4) 在线打分完成后,能够即时完成对考核评分的计算,得出各项考核结果,系统根据对分数段的等级设定,自动排列出绩效考核人员等级分布情况,形成考核结果汇总表及各类绩效分析表。这些汇总及分析表包括单人对比分析、多人对比分析、趋势分析、综合测评等各类表格,给人力资源的各项工作(如:薪酬、培训、职业生涯规划等)提供了及时、有效的数据支撑。

随着国有企业全球化战略的转变,建立和完善全球化绩效管理体系已成当务之急。国有企业应该尽快建立覆盖全部员工,同时又尊重文化差异的战略性绩效管理,强化“千斤重担大家挑,人人肩上扛指标”的责任意识,通过将战略目标的层层分

解,压力层层传递,促进每位员工都为企业战略目标的实现承担责任。希望 A 公司的具体做法,能够为更多的跨国公司绩效管理体系的建立提供有益的借鉴经验。■

参考文献:

- [1] 田大洲. MBK₃型绩效管理系统[J].全球科技经济瞭望, 2009(4): 35-39.
- [2] 郭琳, 王田田. 跨文化人力资源管理研究——以联想为例[J]. 经济与科技, 2012(6): 22-24.
- [3] 蒋尚军. 石化企业战略性绩效管理体系的建设[J]. 发展, 2011(10): 120-121.
- [4] 王爱玲, 张梅香, 闫好强. 利用人力资源管理系统提升绩效管理[J]. 天然气与石油, 2010, 28(1): 57-60.
- [5] 崔沪. 跨国经营企业绩效考核问题探讨[J]. 商场现代化, 2006(2): 100-101.
- [6] 夏勇. “走出去”的人力资源管理: “走出去”不同阶段的人才策略[J]. 商务周刊, 2009(17): 79-81.
- [7] 熊艳红. 基于不同文化的企业绩效管理比较与借鉴[D]. 西南财经大学, 2007.
- [8] Dawson S. Analyzing Organizations[M]. 3rd ed. London: Macmillan, 1996.
- [9] 林俊杰. 平衡计分卡导向战略管理[M]. 北京: 华夏出版社, 2003-10.

How to implement strategic performance management for state-owned multinational companies

ZHANG Dongping, TIAN Dazhou

- (1. Sinopec International Petroleum Exploration and Production Corporation, Beijing 100029;
2. Institute of Labor Science Study, Ministry of Human Resources and Social Security, Beijing 100029)

Abstract: In view of the fact that state-owned multinational companies' overseas projects site in a wide range and its employees comprise of diversified sources, a grand challenge for them is how to implement a strategic performance management, to enhance the execution and enthusiasm of employees, and to promote the company's strategic goals. This paper analyzes the current problems of China's state-owned multinational's performance management, taking company A for example, studies how to establish a unified strategic performance management system considering the cultural differences, by introduction of the Balanced Scorecard as a strategic development and implementation of tools to form Chinese cultural characteristics of performance management mechanisms, which can be used for reference to other multinational companies on performance management.

Key words: state-owned enterprises; multinational; strategic performance management; concept for international management; cultural difference