



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

绩效管理

贺小刚 主编

PERFORMANCE MANAGEMENT

上海财经大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

绩效管理

贺小刚 主编

LIJIAO QIANLI

绩效管理

贺小刚 主编

上海财经大学出版社出版
(上海市威海路321号 邮编 200433)

网址: <http://www.shufp.com>
电子邮箱: webmaster@shufp.com

全国新华书店经销

上海译文出版社印刷

宝山科村书报社装订

2008年8月第1版 2008年8月第1次印刷

787mm×960mm 1/16 14.2印张 361千字
 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/贺小刚主编. —上海:上海财经大学出版社,2008.8

(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)

ISBN 978-7-5642-0247-7/F·0247

I. 绩… II. 贺… III. 企业管理:人事管理-高等学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 080836 号

主 编 贺 小 刚

☐ 责任编辑 张美芳

☐ 封面设计 钱宇辰

JIXIAO GUANLI

绩 效 管 理

贺小刚 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

宝山葑村书刊装订厂装订

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 17.5 印张 361 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 30.00 元

序 言

从企业价值创造的过程来看,管理学的研究对象至少应包括三个层次,即战略管理的宏观层面、人力资源管理和营运管理等微观层面,以及处于两者之间的中观层面。中观层面的内容即为绩效管理的研究范畴,但由于以下原因,严格意义上讲,“绩效管理”目前还不是一个比较成熟的学科:

(1)分析单元的模糊不清。早期绩效管理的研究者主要关注的是企业员工的生产效率,这实际上是人力资源管理的主要研究内容,所以至今仍旧有不少学者将绩效管理作为人力资源管理理论的一个分支;后来绩效管理理论将组织效率作为主要研究内容,这实际上又是战略管理理论所研究的主要问题。人力资源管理、战略管理、财务学等不同的学科都从自身角度来看待绩效管理这一主题,它们对什么是有效的、有价值的知识以及怎样积累、理解和评估这些知识都有自己独特的观点。如果绩效管理理论仅仅以员工个体或者组织作为分析单元,这就很难建立属于自己的学术领地。近来,很多学者开始同时从组织层面的绩效与员工个体层面的绩效两个角度对绩效管理的内容进行阐述,诸如平衡计分卡、全面计分卡等都是比较经典的绩效管理模型,但这似乎仍旧解决不了分析对象模糊不清的问题;一些学者还建议可以从企业的经营活动来构建绩效管理模型,如基于活动的盈利能力分析(Action-Based Performance Analysis)模型就很具有代表性,不过目前该模型的有效性还没有得到充分的检验,并且也无法确定绩效管理理论是否还存在一个更好的替代性分析单元。

(2)应用性还是理论性的问题。绩效管理文献的一个最显著的特征可能就在于它的应用性。有学者明确地指出,绩效管理不是一个理论,而是一个实践性的工具,它只是告诉我们应该做什么、如何做、如何减少风险。许多的绩效管理研究文献往往只涉及某一特定的绩效管理工具或技术的运用。近来,越来越多的学者对交叉学科的研究产生了浓厚的兴趣,但随之而来的问题是,哪个学科应占主导地位?学科定位的不清楚也给绩效管理理论的发展带来一定的损失,比如1997年创建的战略性绩效管理的专业性刊物 Journal of Strategic Performance Management 在2000年就停刊了,这也在一定程度上说明了绩

绩效管理还不是一个成熟的学科。要建立完善的绩效管理理论体系,就需要学者们对此采取一种正确的研究态度,包括摒弃现存的规范性研究方法。

虽然绩效管理理论体系还有待于完善,但近年来的学术热反映了绩效管理实践的发展。美国贝恩公司(Bain & Company)在2001年对绩效管理工具与技术的使用和满意度进行了调查,结果发现,超过80%的公司进行了目标管理,超过50%的公司实施了多种形式的绩效薪资,超过40%的公司运用了平衡计分卡,并且就总体而言,运用这些绩效管理工具和技术的企业,其高层管理者的满意度高于平均水平,管理层中出现“不忠”的可能性也相对较小。绩效管理作为一项管理学的基本原理,它应该是开放性大学商学院学生获得学位所必须掌握的;作为一项综合技术,它则综合且平衡了实践与理论的需要,可为经理人和管理咨询专家所使用。

对绩效管理的研究热情一直没有消退,近来国内外出现不少有关绩效管理研究的专著和论文,其学术贡献受到广泛关注,有人甚至将其作为管理学科的重点。但就教材而言,其主要内容框架并没有多大的变化,即主要是采取PDCA(计划—执行—监控—评价)框架,强调的是绩效管理的政策性工具的作用。强调“如何做”,却没有告诉读者“为什么”,这是有碍于培养学生探索世界本源问题的能力。本教材试图在广泛阅读文献和其他学者的教材的基础上增加一些新内容,以进一步扩大读者的知识面,主要是:尽可能地将绩效管理的最新研究成果纳入教材体系;增加其他学科的最新研究成果,如资源与能力理论的研究成果、委托代理理论的研究成果;增加绩效信息与组织的相关内容,信息技术与绩效管理的有机结合越来越受到重视,它是绩效管理过程中提高评测、监控和反馈效率的重要工具;尽可能地将绩效管理的内容转向战略管理的宏观层面与人力资源管理、营运管理等微观层面的交接面,而不是将其视为人力资源管理的一个细小分支,以使得读者能够更加有效地掌握企业绩效管理的本质和内容,并提高读者的理论与实际相结合的能力;等等。

另外,在编写教材的内容结构上也做了一些新的安排。第一篇阐述的是绩效管理的基本原理,包括对企业性质的分析和介绍,以及绩效与绩效管理的基本概况。之所以这样安排,其一是想让读者先从宏观上理解企业组织是怎么一回事,理解绩效管理在整个企业管理过程中处于一个什么样的位置;其二是为了让读者能够尽快地了解绩效管理是一个什么样的运作体系,提高读者,尤其是学生的学习兴趣,并引发他们从企业性质角度去思考绩效管理中的一些问题。本教材将绩效指标独立编制成为第二篇,这一方面是考虑到指标设计工作的重要性与复杂性,另一方面则是考虑到绩效指标设计工作具有长期的稳定性,除非企业发生了重大的战略变革(如要公开上市),或者技术条件发生了较大的变化,一般不会频繁地修改。绩效实施的过程,严格意义上讲,包括了计划、执行、监控和评价等重要环节,但本教材将此过程的内容分为两大部分:第一部

分,即第三篇只介绍了绩效实施过程中的计划制定以及绩效考核的基础性工作和一些基本的评估技术、方法,而将绩效管理实施过程中的其他内容,如绩效沟通与反馈、绩效考核结果的运用、绩效考核的失误与处理等,都作为第四篇,即绩效改进策略的主要内容,并且在此篇的第十一章还专门介绍了一些绩效改进方案。如此处理的主要目的还在于凸现绩效管理过程中绩效改进的重要性。教材的最后一篇介绍了绩效管理的组织工作,增加这一篇章的内容,并且强调它的重要性,主要是考虑到企业管理者的建议,他们认为,任何管理工作的开展都离不开组织问题,绩效管理也是如此。本教材将绩效管理的组织工作细分为两个方面,其一是绩效信息的收集与相关文档的管理,其二是绩效管理过程中的组织分工,这些都是企业顺利完成整个绩效管理工作的基础,也将是衡量企业绩效管理工作有效性的一个重要维度。

编写一本好的教材要求编写者心目中应该有一个理论大厦和广博的知识,但由于能力有限,本教材在编写过程中依旧有许多内容没有涉及。至此,只能就学习绩效管理的理论与实践知识提供一些方法和途径,如果有用则甚感欣慰。首先,学习《绩效管理》课程应注意以下几点:(1)阅读教科书,掌握一些基本的概念与理论框架;(2)广泛阅读案例,尤其是本土化案例不可忽视,这有助于启发思考;(3)阅读报纸、上网收集资料,奠定知识基础;(4)进行企业调研,了解现实,发现问题;(5)相互学习和讨论,不断产生新的思想火花;(6)多听讲座,提升潜能与自信;(7)多写心得与案例报告或论文,成就自我。

其次,要积极地关注前沿性学术期刊的新观点和新方法,寻找解决问题的新途径,这是很容易为学生所忽视的,但又往往非常重要。关于绩效管理的国外期刊主要有:Advances in Developing Human Resources、Human Resource Development Quarterly、Human Resource Management International Digest、Human Resources、Human Resource Development Review、Advances in Developing Human Resources、Advances in Developing Human Resources、Asia Pacific Journal of Human Resources、Human Resource Management、The International Journal of Human Resource Management、Human Resource Planning、International Journal of Human Resources Development and Management、The Journal of Human Resources、International Journal of Productivity and Performance Management、The Academy of Management Journal、The Academy of Management Review、Journal of Management、Strategic Management Journal,等等;国内的相关期刊主要有:《管理世界》、《经济管理》、《外国经济与管理》、《中国人力资源开发》,等等。网站上的一些文献和资料或许也具有一定的参考价值,这些网址包括:人力资源开发管理网、中国人才热线、中国人力资源网、中国劳动力市场、中国经理网、中国企业家、经理人、中国企管网、中国劳动网、北大商学网、智囊杂志、中外管理、中国企业报、中国管理咨询网、国研网、世纪易网、中国管理传播网、中山管理评论,等等。

在编写此教材过程中,参阅和引用了不少绩效管理专家的研究成果,上海财经大学国际工商管理学院的连燕玲、王存存、王志欣等同学收集和处理了很多的资料,上海财经大学出版社做了精细的编校工作,在此一并表示感谢!

贺小刚

2008年5月12日

目 录

10	绩效管理的基本原理	章四第
10	绩效管理的基本原理	章一第
20	绩效管理的基本原理	章二第
30	绩效管理的基本原理	章三第
100	绩效管理的基本原理	章四第

第一章 绩效管理的基本原理

111	绩效管理的基本原理	章正第
111	绩效管理的基本原理	章一第
序言	绩效管理的基本原理	1
124	绩效管理的基本原理	章三第

第一篇 基本原理

124	绩效管理的基本原理	章六第
124	绩效管理的基本原理	章一第
第一章 企业的性质与价值管理	绩效管理的基本原理	3
第一节 理解企业的性质	绩效管理的基本原理	3
第二节 企业目标与价值管理	绩效管理的基本原理	7
第二章 绩效与绩效管理	绩效管理的基本原理	20
第一节 企业绩效	绩效管理的基本原理	20
第二节 绩效管理概述	绩效管理的基本原理	30
第三节 绩效管理系统的的设计	绩效管理的基本原理	39
第四节 绩效管理的几种经典方法	绩效管理的基本原理	43

第二篇 绩效指标

124	绩效管理的基本原理	章八第
第三章 绩效指标及设计方法	绩效管理的基本原理	59
第一节 绩效指标的作用与类别	绩效管理的基本原理	59
第二节 指标设计的基本概念	绩效管理的基本原理	70
第三节 员工绩效指标设计的程序与方法	绩效管理的基本原理	73
第四节 关键绩效指标体系的确定	绩效管理的基本原理	78
第五节 空白地带与关键绩效指标设计	绩效管理的基本原理	87

第四章 绩效指标的权重与标准的设计	94
第一节 设计绩效指标权重的功能	94
第二节 绩效指标权重的设计原则	95
第三节 绩效指标权重的设计方法	98
第四节 绩效标准的确定	100

第三篇 绩效实施的过程与基础

第五章 绩效管理计划的制订	113
第一节 绩效管理计划的作用与分类	113
第二节 绩效目标的确定	118
第三节 绩效目标考核周期的确定	124

第六章 绩效考核的基础工作	127
第一节 什么是绩效考核	127
第二节 绩效考核专题会议	136
第三节 绩效考核者的选择	138

第七章 绩效考核的技术与方法	145
第一节 绩效考核方法概述	145
第二节 绩效考核的特性法、行为法与结果法	146
第三节 绩效考核的比较法	159
第四节 绩效考核方法的选择	166

第四篇 绩效改进策略

第八章 绩效沟通与反馈策略	179
第一节 绩效沟通和反馈的必要性	179
第二节 绩效管理的沟通模式	181
第三节 绩效管理的沟通技巧	188

第九章 考核结果的整理与应用	194
第一节 考核结果的整理与分析	194

第二节 考核结果的应用·····	196
第十章 绩效考核过程中的失误与处理·····	203
第一节 影响绩效考核效果的管理因素·····	203
第二节 绩效考核者的误区与控制·····	206
第三节 绩效考核者的素质培训·····	209
第十一章 绩效持续改进方案·····	217
第一节 绩效持续改进的步骤与方法·····	217
第二节 员工绩效的持续改进·····	224
第三节 绩效持续改进的系统化工具·····	233
 第五篇 绩效管理的组织工作	
第十二章 绩效信息收集与文档管理·····	243
第一节 绩效管理的基础工作:信息收集·····	243
第二节 绩效信息收集的策略·····	246
第三节 绩效信息的档案管理·····	249
第十三章 绩效管理的组织分工·····	252
第一节 绩效管理的组织设置·····	252
第二节 绩效管理中的职责分工·····	258
参考文献·····	268

第一篇

基 本 原 理

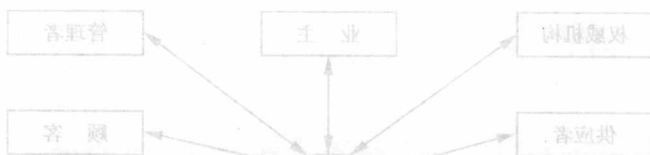
策一論

基 本 原 則

第一章

企业的性质与价值管理

第一章



绩效管理是一种广为运用的管理行为,不管是营利性的组织还是非营利性的组织,甚至是一个行政区域也要进行绩效管理^①。本书所关注的是企业的绩效管理。绩效管理的主要任务在于将企业的使命、价值观、愿景和战略目标转化成为可以操作的具体方案,对企业的各经营活动及参与该活动的管理者和员工进行管理。要理解企业的绩效管理首先就应理解企业的性质是什么,这将有助于企业选择适当的绩效管理模式,进而对企业的价值创造进行有效的管理。

绩效管理关系图 1-1 图

第一节 理解企业的性质

企业的性质是什么,这是一个非常复杂的问题,目前与企业绩效管理相关的企业理论主要有:资源与能力理论、利益相关者理论、团队生产理论、委托代理理论、交易成本理论等。要理解企业的性质,首先要理解企业的使命、价值观、愿景和战略目标,这是企业绩效管理的核心。企业绩效管理的核心是企业的使命、价值观、愿景和战略目标,这是企业绩效管理的核心。

一、企业是资源与能力的集合

资源与能力理论认为,企业本质上是资源的集合,是由各种资源所组成的有机体。这

^① 如欧盟提出一个创新能力计分牌(European Innovation Scoreboard, EIS),自2000年开始每年都对欧盟25国、美国、日本等国家和地区的创新力进行评测和比较分析。

些资源包含了一些相对动态或静态的特定要素,如知识、技术、信息、制度、财务资本、声誉、机构、地理位置等,也包括人力资本、团队资本、社会资本,以及其他的物质资本。没有足够的资源,企业就无从创造价值,但不同资源的投入产出比是不同的,同样一种资源在不同的企业可创造的市场价值也是不同的,所以企业在评测资源的市场价值时,不仅要考虑到它的投入产出率,还要与其他企业进行比较。这就要求企业对资源进行细分,区分出资源的不同“等级”,以探讨具备何种特性的资源才能产生持续的竞争优势^①。基于该理论对企业本质的界定,对绩效管理提出了一个挑战性的问题就是:假设企业已经通过科学的方法找到那些有助于产生持续竞争优势的资源,那么又应如何建立有效的指标体系去培育这些资源,并对此培育活动进行有效的评测和激励?

二、企业是由不同的利益相关者组成

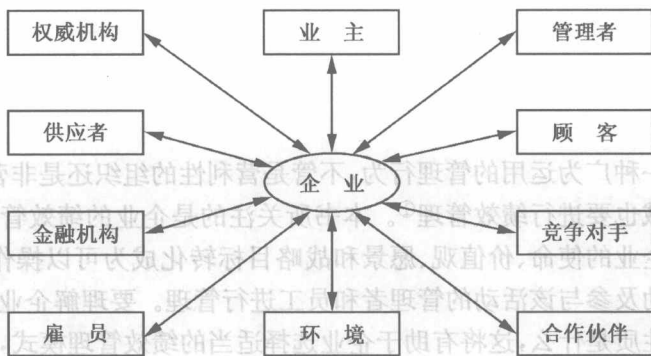


图 1-1 利益相关者模型

利益相关者理论认为企业本质上是依赖于多个相关主体而存在的,是致力于为利益相关者创造和实现价值的实体,是处于社会网络中的实体。一个组织往往有多个利益相关者(见图 1-1),利益相关者对不同组织具有不同的作用,同一组织中的不同利益相关者的作用、参与机制也不相同。但无论如何,企业要生存发展下去,就必须在所有利益相关者的要求中保持某种平衡。分析利益相关者的需求和利益对绩效管理非常重要,因为不同利益相关者对绩效的性质和标准持不同的观点。比如业主关注的是投资回报,而雇

^① 著名的战略管理学家杰恩·巴尼曾指出,所谓持续竞争优势是指在竞争对手赶上之前一直所拥有的那种优势,这就要求企业所拥有的资源必须具有某种特殊性,比如企业的资源是有价值的、稀缺的、不可替代的、不可模仿的。参见 Barney, J., Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, Vol. 17(1):99-120.

员关注的是他的劳动努力是否得到公平的评价及回报是否公平合理,等等。在利益相关者理论的指导下,衡量企业绩效时就应该考虑到企业的所有利益相关者的效用的综合的结果,即“企业绩效 $=b_1x_1+b_2x_2+\dots+b_nx_n$ ”, $x_1, x_2, \dots, x_n$ 代表不同的利益相关者, $b_1, b_2, \dots, b_n$ 分别代表各个利益相关者的满意度。利益相关者理论对绩效管理的启示在于:指标体系的设计要关注企业内外部所有利益相关者的满意度,仅仅关注某个指标可能是无助于企业取得很好的绩效的^①。

三、企业是队生产活动的集合

团队生产理论认为企业是“队生产”(Team Product)活动的集合,企业绩效是企业全体员工共同努力的结果,即“队生产”活动的结果。“队生产”活动的显著特点之一就是企业活动的结果并不是每一项参与合作的资源的分产出之和^②,即企业很难将活动的结果准确且公正地分解到每个员工的岗位上。正因为队生产具有这样的特性,一些员工可能就会在生产过程中占其他员工的便宜,指望别人多干一些,自己少干一些,即出现搭便车(Free-rider)行为。当搭便车行为受到的惩罚不够严重(比如由于测量的不准确以致无法鉴别谁在搭便车),就不会有员工积极地工作了。同时这也加剧了不同员工之间、不同部门之间的矛盾与冲突。例如,就销售岗位而言,当销售人员按照指标取得较高报酬时,其他部门的员工往往会感到不公平,因为他们为产品生产、质量保证以及推广等也做出了很大努力,而销售人员不过是最终获得果实的人而已;反过来,销售人员在销售绩效不良时,也会将此责任归咎于产品设计、生产和服务等其他部门。正因为企业具备队生产的特征,这就对绩效管理提出了重大挑战:如何设计指标才能提高团队的合作精神、减少内耗,采用什么样的评测方法才能确保员工绩效评价的公平性,等等。

四、企业是多层委托代理关系的集合

委托代理理论认为企业是要素所有者的一系列合约关系的集合。既然各要素所有者的权利界定一般通过合约(包括明示的和默认的合约)来完成,那么组织中的个人行为(包括管理者的行为)将取决于这些合约的性质。企业是一个科层组织,在企业内部,投资者、管理者和员工之间表现为委托代理关系,即一个人或更多的人(即委托人)聘用另一个人

^① 比如卡普兰和诺顿指出,要实现业主的投资回报等财务收益,首先就必须为顾客创造价值,提高顾客满意度。每个利益相关者关注的绩效指标是不尽相同的,但这些指标之间不是孤立的,而是相互关联的。参见 Kaplan, R. S. and Norton, D. P., The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 1992, Vol. 70(1): 71-80.

^② A. A. 阿尔钦、H. 登姆塞茨:《生产、信息费用与经济组织》,载 R. 科斯、A. 阿尔钦、D. 诺斯等:《财产权利与制度变迁——产权学派与新制度学派译文集》,上海三联书店、上海人民出版社,1994,第 63 页。

(即代理人)代表他们来履行某些服务,包括将若干决策权托付给代理人^①。如果委托代理关系的双方当事人都是效用最大化者,就有充分的理由认为,代理人不会总以委托人的最大化利益而行动。为了减少代理人的利益偏差问题,就必须对代理人进行适当的激励和监督^②,以约束代理人的越轨活动,这自然产生监督费用。

图 1-2 中前面方框中双方的关系,也就是企业所有者(股东)和经营者(经理人)之间的委托代理问题,当然,这是非常重要的,但广义上讲,委托代理关系不仅仅体现在股东与企业经理人之间。在企业内部,不同层次的管理者之间、管理者与员工之间也同样存在委托代理关系,而由于信息的不对称以及出于自利的动机,企业往往出现上有政策、下有对策的现象,出现背叛与欺骗的现象,也就是说在企业经营过程中的各种关系中都可能存在代理关系和代理成本。

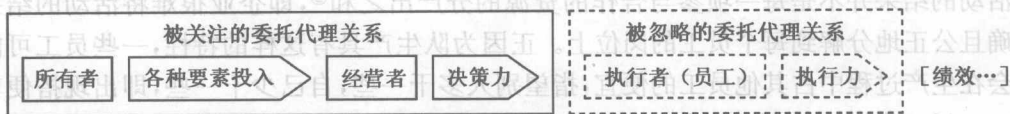


图 1-2 企业的委托代理链

代理关系往往是非最优的、有耗费的,甚至是无效的。所以,如何通过绩效管理的方法减少代理成本是一个具有重大意义的课题。目前许多企业在确定绩效目标后,一般都要求利益相关者签订责任状,这是企业内部一种重要的合约形式,它具有很强的约束力,是绩效评估的重要依据。

五、企业是交易活动的集合

企业是由许多功能性的活动组成的集合体,组成企业的活动的类型是多样的,其中一部分活动要通过个体、团队或部门之间的合作和交易来实现。交易性活动的存在,使企业内部产生了三个层面的交易成本:个体与个体员工层面的交易成本、团队与团队层面的交易成本以及部门与部门层面的交易成本。企业内部交易活动的存在也对绩效管理提出挑战,即企业要想实现价值创造这一目标,就必须对企业的交易活动进行管理,那么如何才能有可能降低个体之间、团队之间、部门之间的交易成本?如何才能有可能促进不同活动之间

^① 经济学家詹森和梅克林认为,契约关系是企业的本质,不仅是对雇员而言的,而且对供应商、顾客和信贷者等而言也是如此。参见 Jensen, M. C. and Meckling, W. H., Theory of the Firm; Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Finance Economics, 1976, Vol. 3:305—360.

^② 所谓监督,不仅包括那些简单的考核和察看代理人的行为,还包括委托人通过预算约束、补偿要求和操作规则等“控制”代理人的行为。

的合作? 强式干亦责即要首的照管明, 点败的商主将一知以清悉, 案国式武西的更主些

总之,企业是一个非常复杂的组织系统,从不同的角度思考会得出不同的结论,有人说它是一个资源的集合,有人说它是不同利益相关者缔结的合约,等等;而且对企业本质的不同理解,使绩效管理的侧重点也有所不同,比如,是关注企业内部的资源和能力的培养,还是关注企业内部各种机会主义和败德行为的最小化从而降低委托代理成本和交易成本?等等。如果从企业如何在市场上取得竞争优势、维持企业的持续发展角度来看,可以认为企业实质上就是一个价值创造者,即它必须为企业利益相关者创造价值,并创造高于市场上其他企业的绩效。下一节将分析企业是如何创造价值这一问题。

第二节 企业目标与价值管理

一、企业的目标

(一)谁的目标代表了企业的目标

现在许多学者认为企业的目标在于获取持续的竞争优势。所谓竞争优势会出现以下三种情况:如果企业利用资源创造的经济价值刚好等于资源所有者期望的价值,则意味着企业在市场竞争中处于一个对等的局面;如果企业利用资源创造的经济价值小于资源所有者期望的价值,则意味着企业在市场竞争中处于一个劣势的局面;如果企业利用资源创造的经济价值大于资源所有者期望的价值,则意味着企业在市场竞争中处于一个比较优势的局面^①。在第一节已经论述了企业是由各种不同资源所组成的一个集合,这些资源包括财务资本、人力资本、企业家才能、技术才能及其他物质资本。实际上这些资源背后都有一个所有者,比如财务资本是由资本家投入的,人力资本是由雇员提供的,企业家才能专属于企业的管理者,技术专长是由技术工作者供给的,等等。这些资源所有者投入专有的资本或资源到企业中,存在一个期望的回报,如果他们不满意此回报则势必会选择退出这个企业,即“撤资”。如此,企业组织也就自然解体了,所以企业的经营目标就是要创造出高于这些资源所有者所期望的价值,以维持企业的生存和发展。但有关公司的目标到底是追求投资者价值最大化,还是追求利益相关者的利益均衡,这是一个至今在理论界和实践界仍旧争论不休的问题。它涉及企业理论至关重要的主题,即企业归谁所有,是敢于冒险的投资者,负责经营的高层管理者,参与生产与研究开发的关键性员工,还是其他经济主体?这个问题没有解决就意味着管理服务的对象是不明确的,也就很难确定有效的绩效管理体系。但一个不可忽视的现象是,在进入20世纪90年代以后,美国和其他一

① 杰恩·巴尼:《获得与保持竞争优势》,清华大学出版社,2003。