

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·物流系列

物流 绩效管理

WULIU JIXIAO GUANLI

戴恩勇 陈永红 主 编

赠送
电子课件

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •

清华大学出版社

二十一世纪普通高等院校实用规划教材 物流系列

物流绩效管理

戴恩勇 陈永红 主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

物流绩效管理是物流管理的重要组成部分,如何建立有效的物流绩效管理体系引起越来越多物流企业的关注。作为处于起步阶段的物流业来说,针对这方面的研究还很少,因此,如何科学、全面地对物流企业进行绩效管理,已成为迫切需要解决的问题。本书以物流绩效评价为主线,吸收了物流绩效管理领域近年来的新成果,从绩效管理概念阐述开始,全面论述了现代绩效管理方法、物流绩效管理系统、物流成本控制绩效管理、物流服务绩效管理、供应链绩效管理、社会物流绩效管理、循环物流绩效管理和物流绩效管理实施,融入了物流绩效管理前沿理论和国内外最新实践的内容。

本书内容全面、结构新颖、重点突出、理论与实践紧密结合,既可供高等院校物流专业本科生作为教材使用,也可供其他管理类学科高年级本科生、研究生及物流专业人士参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

物流绩效管理/戴恩勇,陈永红主编. —北京:清华大学出版社,2012

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 物流系列)

ISBN 978-7-302-30080-9

I. ①物… II. ①戴… ②陈… III. ①物资企业—企业绩效—企业管理—高等学校—教材
IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 214273 号

责任编辑:李玉萍

封面设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:19.75

字 数:479 千字

版 次:2012 年 9 月第 1 版

印 次:2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00 元

产品编号:047158-01

前 言

随着现代化科学技术的迅猛发展，全球经济一体化的趋势加强，各国都面临着前所未有的机遇和挑战。现代物流作为一种先进的组织方式和管理技术，被广泛认为是企业在降低物资消耗、提高生产率之后的第三利润源泉，在国民经济和社会发展中发挥着重要作用。加快我国现代物流的发展，对于优化资源配置，提高经济运行质量，促进企业改革发展，推进我国经济体制与经济增长方式的两个根本性转变，具有十分重要的意义。

由于物流活动具有多方性、过程复杂性和形成多样性的特点，长期以来，物流绩效的衡量缺乏有效的方法。如何全面合理地对物流进行绩效分析，寻找出自身存在的优劣势，从而促进行业建立有效的经营管理机制，真正提高企业竞争力，已成为物流企业亟待解决的问题。

当前虽然已有越来越多的物流企业开始重视绩效评价，并试图建立起自己的一套绩效评价体系，但是由于物流行业的发展进程不长，有明显特征的企业发展模式尚未完全形成，并且由于物流活动的特殊性，使得建立的物流绩效评价体系不能很好地指导企业的经营管理。所以，需要将现代企业绩效评价理论和方法与物流行业特征和管理特征相结合，总结提炼曾发挥过作用的绩效评价成果，并在此基础上结合新的、能适应不断变化情况的绩效评价理念与方法，从而形成规范化、制度化、程序化、灵活化的绩效评价模型以及相应的配套管理方案。

本书正是基于这种认识，通过对现有物流绩效评价成果的研究，从物流企业竞争战略的角度对物流绩效管理进行重新界定，希望能够使企业管理者了解物流如何通过增加其物流绩效而提升企业的竞争优势，并在规划企业物流战略时，帮助其明确如何与竞争战略进行匹配；厘清企业物流战略类型及其实施要素与物流绩效各变量之间的相关性是影响性，从而厘清企业物流战略理论、物流绩效评价理论之间的关联，为企业物流战略决策及其实施提供有益的启示。

本书以物流绩效评价为主线，吸收了物流绩效管理领域近年来的新成果，分9个章节。第1章，对绩效管理及物流绩效管理进行介绍，在全面介绍其基本内涵的基础上，使读者对物流绩效管理有一个清晰的认识。第2章介绍现代绩效管理的方法，为物流绩效管理提供理论与方法的支持。第3章介绍物流绩效管理系统，揭示如何将企业战略与绩效管理进行有效结合，建立适合企业情况的物流绩效管理系统。第4章介绍物流成本绩效管理，提出物流成本控制的管理创新。第5章介绍物流服务绩效管理，分析不同环境和经济发展水平下的物流服务体系的建设与改善，为政府制定科学的物流产业政策提供理论方法和管理工具。第6章介绍供应链绩效管理，结合供应链绩效的影响因素，分析提高供应链绩效的主要方法，并从绩效评价的目的、原则、框架体系、评价方法和体系构建这四个方面介绍物流供应链绩效评价的相关知识。第7章介绍社会物流绩效管理，分析社会物流绩效管理



的基本内容与社会物流服务营销的基本理论,提出适用于我国社会物流服务企业的绩效指标体系的构建方法。第8章介绍循环物流绩效管理,分析循环物流的概念、基本特征、系统构建原则以及循环物流运作模式,构建循环物流系统绩效指标体系。第9章通过对物流绩效管理实施的介绍扩展到其与绩效考核的区别,对实施流程、物流绩效跟进、考评及其结果应用进行分析。

综合上述内容,本书体现如下特点。

(1) 编写方法新颖,适用面广。依据物流绩效管理系统设计、运营、管理等方面的需要,将物流绩效计划、绩效考核、绩效沟通、绩效控制、绩效激励、绩效评价紧密结合,关注物流绩效管理前沿发展,注重物流绩效评价理论的发展与应用,使得物流战略目标和供应链管理的思想、目标、价值能够通过绩效管理方法得以实现。

(2) 从广义和狭义的角度对物流绩效进行阐述,确定物流绩效管理研究的内容范畴,突出教学与管理实践相结合,有些理论、案例直接来源于撰写者的管理与教学实践,用于指导物流绩效管理与实施。

(3) 理论系统性强。在本书中力争对一些基本概念进行详细准确的定义,力图使学生对绩效评估与绩效管理的基本理论和方法有清晰的认识,能够全面地理解和掌握物流绩效管理基本内容。

(4) 精简内容,与多媒体教学手段相结合,以深入浅出的方式进行表述,增强教材的易读性。

本书内容全面、结构新颖、重点突出、理论与实践紧密结合,既可供高等院校物流专业本科生作为教材使用,也可供其他管理类学科高年级本科生、研究生及物流专业人士参考使用。

本书由戴恩勇、陈永红担任主编,江泽智、李金亮、万凤娇为副主编。参加编写的有长沙学院戴恩勇(第1、7章),湖南广播电视台办公室陈永红(第2章),湖南省人大财经委办公室江泽智(第3章)、李金亮(第4、5章),江汉大学万凤娇(第6章)、聂毅(第8章),海南经贸职业技术学院丁琪(第9章)。全书由戴恩勇负责结构及提纲的策划,杨慧负责图片整理工作。在本书编写过程中,查阅了大量国内外同行、专家的研究成果,在此一并致以诚挚的谢意。此外,对本书在编写过程中参阅的大量教材、专著与期刊,我们在参考文献中尽可能逐一列出,如有疏漏,敬请原作者见谅。

尽管我们做了大量的准备,尽心竭力地想使本书能最大限度地满足读者的需要,但是由于学术水平有限,肯定有诸多不足和偏颇之处,敬请各位专家、读者提出意见并能及时反馈,以便逐步完善。

编 者

目 录

第 1 章 概述	1	2.2.6 强制分布法	58
1.1 绩效与绩效管理	1	2.3 绩效考核模式方法选择	61
1.1.1 绩效概述	1	本章小结	62
1.1.2 绩效管理概述	3	思考与练习	63
1.1.3 绩效管理的典型模式	6	第 3 章 物流绩效管理系统	64
1.1.4 绩效管理与人力资源管理的 关系	9	3.1 物流绩效管理系统概述	64
1.1.5 绩效管理的发展趋势	10	3.1.1 系统论的基本原理和规律	64
1.2 物流绩效与物流绩效管理	13	3.1.2 绩效管理系统概述	66
1.2.1 物流绩效概述	13	3.1.3 物流绩效管理的系统过程	68
1.2.2 物流绩效管理概述	15	3.1.4 绩效目标管理概述	70
1.2.3 物流绩效管理的作用	16	3.2 物流绩效管理系统的的设计	74
1.2.4 物流绩效管理的基本要求	16	3.2.1 体系设计问题分析	74
1.3 物流绩效反馈与改善	17	3.2.2 物流绩效管理系统设计的 总体思路	75
1.3.1 物流绩效反馈面谈	18	3.2.3 物流绩效管理系统指标体系 设计	78
1.3.2 物流绩效改善	18	3.2.4 战略绩效目标要素设计	82
1.4 现代物流企业实施绩效管理的 必要性	20	3.2.5 物流绩效管理体系流程设计 ...	86
本章小结	21	3.3 物流绩效管理系统的的支持与责任 体系	89
思考与练习	22	3.3.1 物流绩效管理系统的的支持 体系	89
第 2 章 现代绩效管理方法	23	3.3.2 物流绩效管理系统的的责任 体系	93
2.1 建立绩效管理指标体系	23	3.3.3 成功实施物流绩效管理 系统的前提条件	94
2.1.1 关键绩效指标法	24	本章小结	95
2.1.2 平衡计分卡	29	思考与练习	96
2.1.3 关键成功因素法	37	第 4 章 物流成本控制绩效管理	97
2.2 绩效管理实施	45	4.1 物流成本概述	97
2.2.1 目标管理法	45	4.1.1 成本及其本质	97
2.2.2 关键事件法	50		
2.2.3 倾向评分分配比法	53		
2.2.4 360°反馈法	55		
2.2.5 等级评估法	57		



4.1.2 物流成本及其特征.....	99	5.2.3 物流服务评价指标.....	153
4.1.3 物流成本的构成.....	103	5.2.4 物流服务系统的物流能力 评价指标体系.....	154
4.2 物流成本控制.....	105	5.2.5 物流服务绩效评价指标体系 的建立.....	162
4.2.1 物流成本控制概述.....	105	5.3 物流服务绩效评价.....	163
4.2.2 物流成本控制的原则.....	105	5.3.1 物流服务绩效评价概述.....	163
4.2.3 物流成本控制的意义.....	107	5.3.2 物流服务绩效评价的标准.....	166
4.2.4 物流成本控制模式与目标.....	108	5.3.3 物流服务绩效评价的方式.....	167
4.2.5 物流成本控制的管理创新.....	114	5.3.4 物流服务绩效的评价指标.....	169
4.3 物流成本控制措施.....	116	本章小结.....	172
4.3.1 以物流功能为对象的成本 控制.....	116	思考与练习.....	172
4.3.2 以责任部门为中心的成本 控制.....	122	第6章 供应链绩效管理.....	173
4.3.3 以形成过程为对象的成本 控制.....	122	6.1 供应链绩效管理的内涵.....	173
4.4 物流成本控制绩效评价.....	125	6.1.1 供应链及供应链管理的 定义.....	173
4.4.1 物流成本控制绩效评价 标准.....	125	6.1.2 供应链绩效管理.....	177
4.4.2 物流成本控制的社会效益 评价.....	129	6.2 供应链绩效的影响因素.....	180
4.4.3 多目标多层次模糊综合绩效 评价模型.....	133	6.2.1 供应链产出驱动力模型绩效 的影响.....	180
4.4.4 企业发展物流业务的转型 风险损失评价.....	137	6.2.2 牛鞭效应对供应链绩效的 影响.....	183
本章小结.....	143	6.2.3 供应链结构及其实体之间的 关系.....	188
思考与练习.....	144	6.2.4 牛鞭效应与供应链结构.....	190
第5章 物流服务绩效管理.....	145	6.2.5 大企业采购和政府采购对 供应链绩效的影响.....	191
5.1 物流服务.....	145	6.3 提高供应链绩效的主要方法.....	192
5.1.1 物流服务概述.....	145	6.3.1 加强信息共享.....	192
5.1.2 物流服务的特点.....	146	6.3.2 采用延迟化策略.....	197
5.1.3 物流服务的内容.....	147	6.3.3 供应商管理库存.....	198
5.1.4 物流服务的意义.....	149	6.3.4 联合库存控制.....	199
5.1.5 物流服务的新理念.....	149	6.3.5 订货分级管理.....	200
5.2 物流服务绩效评价指标体系.....	151	6.3.6 减小需求变动性.....	201
5.2.1 物流服务绩效评价原则.....	151	6.3.7 建立供应链战略联盟.....	202
5.2.2 物流服务绩效评价指标 体系构建的影响因素.....	151	6.3.8 确定供应链的合理长度和 宽度.....	203



6.4 供应链绩效评价.....	203
6.4.1 供应链综合绩效评价的目的 及评价原则.....	203
6.4.2 供应链绩效评价框架体系.....	205
6.4.3 加强型平衡计分法.....	207
6.4.4 供应链综合评价体系的 构建.....	209
本章小结.....	219
思考与练习.....	220
第7章 社会物流绩效管理.....	221
7.1 社会物流绩效管理概述.....	221
7.1.1 社会物流的基本理论.....	221
7.1.2 社会物流服务营销的基本 理论.....	224
7.2 社会物流绩效指标体系.....	226
7.2.1 社会物流绩效指标构建 原则.....	226
7.2.2 社会物流绩效指标体系 框架.....	230
7.2.3 社会物流服务绩效指标 体系.....	233
7.3 社会物流绩效评价.....	238
7.3.1 社会物流绩效评价的 必要性.....	238
7.3.2 社会物流绩效指标总体 评价.....	240
本章小结.....	245
思考与练习.....	245
第8章 循环物流绩效管理.....	246
8.1 循环物流.....	246
8.1.1 循环经济理论.....	246
8.1.2 循环物流概述.....	250
8.1.3 循环物流的目标、范围和 功能.....	252
8.1.4 循环物流系统构建原则.....	254
8.1.5 循环物流运行模式.....	256

8.2 循环物流系统绩效指标体系.....	265
8.2.1 绩效指标构建原则和总体 思路.....	265
8.2.2 绩效指标体系框架.....	266
8.2.3 绩效指标体系构建.....	267
8.3 循环物流系统绩效评价.....	273
8.3.1 循环物流系统绩效评价的 特点.....	273
8.3.2 循环物流评价思路.....	275
8.3.3 循环物流绩效评价模型 构建.....	275
本章小结.....	280
思考与练习.....	281
第9章 物流绩效管理实施.....	282
9.1 物流绩效管理与绩效考核.....	282
9.1.1 绩效管理与绩效考核的 区别.....	282
9.1.2 物流绩效管理实施问题 分析.....	286
9.1.3 物流绩效管理实施的前提 条件.....	287
9.1.4 物流绩效管理实施流程.....	288
9.2 绩效评估中的政治行为与主观 偏差监控.....	292
9.2.1 绩效评估中的政治行为.....	292
9.2.2 绩效评估中的主观偏差 监控.....	294
9.3 物流绩效跟进、考评与结果应用.....	297
9.3.1 物流绩效管理体系的实施 流程.....	297
9.3.2 物流绩效管理结果的沟通 与反馈.....	298
9.3.3 物流绩效改进计划及其 实施.....	300
9.3.4 物流绩效结果应用.....	300
本章小结.....	305
思考与练习.....	305
参考文献.....	306

第1章 概述

【学习目标】

学完本章之后，你应该能够：

- 掌握绩效的含义与性质。
- 掌握绩效管理的内涵及特征。
- 掌握物流绩效管理的内涵。
- 明确绩效管理系统设计的目标与设计要领。
- 熟悉物流绩效管理的流程。
- 熟悉绩效管理与人力资源管理之间的关系。
- 掌握物流绩效反馈与改善方法。
- 熟悉物流企业实施绩效管理的必要性。

一个国家物流业的发展水平，在一定程度上反映了该国的综合国力，因此一些发达国家都能实施有效的物流绩效管理，可以实时监控物流活动全程，及早发现漏洞并进行严格的控制。研究表明，科学、有效的物流绩效管理是对物流活动的监督、控制和指导，有利于企业发现问题、加强管理，有利于增强企业的核心竞争实力，有利于促进企业更好地发展。在我国，大多数物流企业对物流绩效管理工作重视远远不够，研究则更是有限。因此，对物流绩效管理进行研究在我国显得尤为重要。

1.1 绩效与绩效管理

1.1.1 绩效概述

1. 绩效的含义

绩效是人们在管理活动中最常用的概念之一。一般从工作结果和工作行为两个角度来理解。一种观点认为绩效是在特定的时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录，这是从工作结果的角度来进行定义的；从行为角度来定义，如坎贝尔(Campbell)将绩效定义为人们所做的，同组织目标相关的、可观测的事情，博曼(Borman)和穆特威德鲁(Motowidlo)定义绩效是具有可评价的行为，这些行为对个人或组织效率具有积极或消极的作用。事实上这两类定义方法均有其合理的地方，行为是产生绩效的直接原因，而组织成员对于组织的贡献，则是通过其工作的结果来体现的。在管理实践中，人们常常采用将结果和行为相结合的绩效概念。如布鲁姆巴(Brumbrach)认为，“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。行为不仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出脑力和体力的结果，并且能与工作结果分开进行判断”。



绩效可以在组织的不同层次上表现出来。从组织整体的层次上来看，股东和潜在的投资人关注企业的经营业绩，特别是股东回报，政府关注的是组织提供的就业岗位及是否遵守相关法规等，员工关注的是工作的稳定与薪酬状况，等等，这些都是组织层次绩效的体现；个人层次是我们最关注的方面，也是企业进行绩效管理最主要的任务。绩效是指员工在一定环境与条件下完成某一任务所表现出的工作行为和所取得的工作结果，体现了员工履行工作职责的程度，也反映了员工能力与其职位要求的匹配程度。对组织而言，绩效是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人而言，绩效则是上级和同事对自己工作状况的评价。

2. 绩效的性质

绩效具有以下性质。

(1) 多因性。绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一因素，而是受主客观多种因素的影响。影响和决定绩效的因素包括员工自身的主观性因素和员工工作所处的客观环境因素两类，前者主要是指员工的活力(工作状态或工作积极性与主动性)、素质、技能和创造能力；后者指组织为员工工作提供的内部客观环境条件(含物质性和非物质性的各种条件)，以及组织外部的客观社会环境条件(诸如社会政治与经济状态、社会风气、市场竞争强度等)。绩效的多因性说明了绩效的影响因素有技能(S)、激励(M)、环境(E)、机会(O)。若用公式形象表达，则可表示为

$$P=F(S、O、E、M)$$

式中：P为绩效，S为技能，O为机会，E为环境，M为激励。即绩效是技能、机会、环境和激励四变量的函数。

图 1-1 所示为影响绩效的主要因素模型。

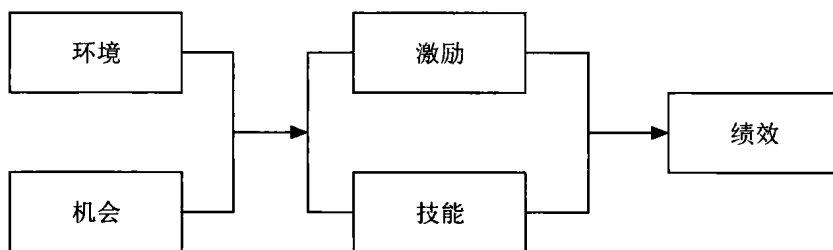


图 1-1 影响绩效的主要因素模型

技能指员工工作技巧与能力的水平，它取决于个人智力、教育与培训、经历与天赋等个人特点。其中教育培训不仅提高个人技能，还增强个人对实现目标的自信心，从而起到激励作用。通常我们对“技能”的理解有两个层面的意思。一个是基于组织的能力，着重于分析和说明组织的特点及工作的特性。企业的核心能力是组织自主拥有的、能够为客户提供独特价值的、竞争者在短时间内无法模仿的各种知识、能力、技术和管理等要素的集合。另一个是基于员工个人的层面上进行，如素质、资质、胜任能力、才干等，是指导、驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合，反映的是可以通过不同方式表现的知识、技能、个性和内驱力等，是判断一个人能否胜任某项工作的起点。

机会则具偶然性，但个人技能则会促进偶然性向必然性的转变。为了提高员工的个人绩效和企业的组织绩效，为员工提供足够的机会展示和发挥自己的才能，并且培养员工识别机会、抓住机会的能力是非常必要的。员工获取机会的两种方法为授权和员工职业生涯



管理。职业生涯管理是有效利用人力、最大限度地发掘员工的潜能、调动其积极性的一种手段。它以员工从事职业活动的全过程为管理对象,将员工与工作的结合视为一个贯穿个人职业生涯的动态变化过程。

环境指企业内部和外部的客观条件,前者如劳动场所、工作性质、企业组织结构和上下级间的关系,后者如社会政治、经济状况和市场竞争强度等。环境是一个纵横交叉、复杂多变的大系统,它具有多维的有序结构。环境因素对员工绩效的影响有两种:限制性作用和促进性作用。某些环境因素,如过于嘈杂、过冷、过热和过于拥挤的环境对绩效的发挥起限制性作用。环境因素中的其他一些因素常常被引入人力资源管理系统、领导方法和工作职责设计中来,作为激励员工和为之提供发展空间的有力工具。这些因素可以确定为促进性因素,如培训、合作与技术的互动、目标环境、工作再设计、监督方法以及赞扬和反馈。

激励指能调动员工工作积极性的有关方面,激励与员工个人的需求结构、个性和价值观等有关,其中需求结构影响最大,因而企业应调查不同员工或同一员工不同阶段的需求结构,以便针对性地予以激发。所谓激励,就是强化与组织目标相切合的个人行为,换句话说就是引导个人行为最大限度地开发和运用其人力资源去实现组织目标。激励的实质,就是通过设计一定的中介机制,以使个人与组织目标最大限度地一致起来,调动个人的精神动力,让员工有能动性、积极性和创造性,充分开发利用其人力资源,在工作中发挥应有的作用。全面报酬理念是激励的一种方式。全面报酬主要由四部分组成,由核心至边缘依次为薪资、福利、事业和环境,其对员工的影响也由里而外扩散开来,类似于涟漪的传播方式,被称为全面报酬的“涟漪式”影响扩散模型。

(2) 多维性。绩效的多维性指应用多种维度或方面去分析和考评绩效。如一个生产岗位上的工人,其工作绩效既体现在他完成的产品产量指标和质量指标方面,又体现在他达成一定产量和质量而实现的原材料及能源消耗指标上,还体现在他个人行为方面的出勤率、工作态度、组织纪律、协作精神、道德操守等表现上。当然不同职位上的员工,其绩效的多维性表现,并非没有重点,而是各有侧重。因此在对其绩效进行评估时,必须在坚持全面评估、综合分析的前提下,根据评估的具体目的、要求和特定职位的工作性质与特点有所侧重,突出重点,这样才能得出比较全面、正确的评估结论。

(3) 动态性。绩效的动态性是指员工的绩效是会变化的。绩效是员工在特定时期内的工作行为中表现出来的个人特性和工作的结果,因而员工个人的绩效在不同时期会有所变化。这就要求进行评估时,应以发展的观点来看待绩效,并对衡量绩效的评估标准进行适时的调整和修改,使之适应变化的新情况。

因此,管理者应全面、发展、多角度和权变地看待员工的绩效,力戒主观、片面和僵化。

1.1.2 绩效管理概述

1. 绩效管理的含义

绩效管理是指管理者确保员工的工作活动和结果与组织目标保持一致的过程,是综合管理组织和员工绩效的系统,它通过将员工个人工作和组织目标联系在一起,提高组织业



绩,实现组织目标。绩效管理具体是指制定员工的绩效目标并收集与绩效相关的信息,定期对员工的绩效目标完成情况做出评价和反馈,以改善员工工作绩效并最终提高组织整体绩效的制度化过程。准确地理解绩效管理的含义必须从广义与狭义两个方面来进行。广义绩效管理是指明确企业战略,对企业战略目标进行分解、细化,使企业战略目标落实到部门和个人,从而通过推动战略执行而提高企业经营业绩的过程。狭义绩效管理是指为员工设定工作目标、对目标的实现程度进行评估并根据评估结果制定奖惩决策的过程。

绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性,强调组织和个人同步成长,形成“多赢”局面;绩效管理体现“以人为本”的思想,在绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。

绩效管理是一个管理者和员工保持双向沟通的过程,在过程之初,管理者和员工通过认真平等的沟通,对未来一段时间(通常是一年)的工作目标和任务达成一致,确立员工未来一年的工作目标,在高层次的绩效管理中用关键绩效目标(KPI)和平衡计分卡表示。

绩效管理的过程通常被看作一个循环,这个循环分为四个环节,即绩效计划、绩效辅导、绩效考核与绩效反馈。

按管理主题来划分,绩效管理可分为两大类:一类是激励型绩效管理,侧重于激发员工的工作积极性,比较适用于成长期的企业;另一类是管控型绩效管理,侧重于规范员工的工作行为,比较适用于成熟期的企业。无论采用哪种考核方式,其核心都应有利于提升企业的整体绩效,而不应在指标的得分上斤斤计较。

因此,绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容,绩效管理是一个完整的管理过程,主要面向未来,侧重于信息沟通与绩效提高,强调事先沟通与承诺,它伴随着管理活动的全过程。

2. 绩效管理的内容

绩效管理主要包括以下内容。

1) 明确组织的战略目标和规划

绩效管理是为组织的战略服务的,作为组织战略目标实现的重要辅助手段帮助组织的战略得以执行和实现。为此,组织必须首先对战略目标和规划达成一致。这是绩效管理的前期工作,不但要做,而且要认真做好,唯有如此,才可以谈后续绩效管理工作的开展。

2) 完善的绩效管理体系

与单纯的绩效考核不同,绩效管理作为一个体系,拥有完备的流程,包括以下几个环节。

(1) 绩效计划。绩效计划是建立在组织整体战略的基础上并对战略进行分析、分解,经过组织工作重点到部门工作重点,再到具体的工作岗位。从上到下或者自下而上都是统一、明确的,并且是具有引导性的。对绩效计划的判断是根据 SMART 原则,即目标要符合具体的、可衡量的、可达到的、相关的和基于时间的五项标准。

(2) 绩效实施与管理。它连接了绩效计划与绩效评价。必须在做好数据收集和记录的基础上保持好管理者和员工之间的持续沟通,以分享信息。



(3) 绩效考核。在绩效管理过程中,对员工绩效的评价是一个连续的过程,而绩效考核是这个过程根据设定的考核方法和标准进行的正式评价。

(4) 绩效反馈。将绩效考核的结果反馈给员工,分析原因,找出有待改进的地方,管理者与员工共同确定下一期的绩效计划和改进点,是绩效管理体系中非常重要的一个节点,也往往是最容易被忽视的一个阶段。为最终的绩效改善提供支持,其作用可能反映出绩效管理体系的动态性和成长性。

(5) 绩效考核结果的应用。根据绩效考核结果达成的改进方向,制定绩效改进目标、个人发展目标和相应的行动计划,并落实在下一阶段的绩效目标中,进入下一轮的绩效管理循环。

3. 绩效管理的特征

绩效管理对于企业发展非常重要,有效的绩效管理能激发员工的工作潜能、使组织运转通畅、促进组织长期和短期目标的完成;无效的绩效管理会带来很多问题。例如:缺乏绩效沟通辅导和绩效反馈的绩效管理可能带来考核者和被考核者的对立情绪,进而影响团队合作热情,降低组织绩效;和企业发展阶段以及管理现状不相适应的考核方法不仅不能提高组织的绩效,而且可能会成为各级管理者的负担,浪费大量时间和资源;不公平的考核结果影响管理者的可信度,挫伤员工的积极性。因此有效的绩效管理解决问题,促使绩效提升;糟糕的绩效管理产生问题,降低组织绩效。

我国改革开放三十多年来,中国企业管理效率和管理水平都得到极大的提高,以绩效管理为核心的人力资源管理普遍得到各个企业的重视,一些先进管理思想和方法不断融合到企业的管理实践中,很多优秀企业不断对绩效管理进行探索和实践,积累了适合企业发展要求的绩效管理工具和方法,绩效管理对组织和个人绩效提升起到了重要的作用,这些优秀的绩效系统都具备以下基本特征。

(1) 通过恰当的激励机制,激发员工主动性、积极性以充分利用组织的内部资源和提高员工能力素质,最大限度地提高个人绩效,从而促进部门和组织绩效提升。

(2) 建立激励机制要考虑企业员工成熟度,正激励和负激励要平衡使用,不能走极端。只有负激励没有正激励是不能调动员工积极性的,只有正激励缺乏负激励的制度安排在中国目前条件下也要慎重使用。另一方面,激励内容要符合员工的真正需求,在目前条件下,对大多数企业而言,以物质需求为主要内容的低层次需求对员工来说还是非常重要的,在满足员工低层次需求的同时,不能轻视高层次需求对于某些员工的作用,因此设计激励内容的时候要充分考虑社会发展现状以及员工个体实际需求特征。

(3) 绩效管理体系是站在公司战略发展的角度来设计的,绩效管理不仅促进了组织和个人绩效的提升,而且绩效管理能实现公司发展战略导向,能使个人目标、部门目标和组织目标保持高度一致。



(4) 绩效管理体系是站在提高组织和个人绩效的角度来设计的,绩效考核工作仅仅是绩效管理工作的一个环节,绩效计划制订、绩效辅导沟通和绩效结果应用等方面都是绩效管理工作的关键环节。

(5) 系统的绩效管理需要具备一定的前提条件,如企业的基础管理水平相对较高,公司企业文化比较健康,公司发展战略比较清晰,组织结构适应公司发展战略,岗位职责明晰,薪酬体系能实现公平目标和激励作用,公司预算、核算体系完备。

(6) 系统的绩效管理需要公司具备较强的执行力,公司决策领导对绩效管理有一定的认识,注重绩效辅导和沟通环节。

(7) 绩效考核注重结果考核和过程控制的平衡,对过程控制有实质有效的办法,有相对科学的方法来设定组织的绩效目标,能得到员工的理解和接受。

(8) 绩效管理注重管理者和员工的互动和责任共担,建立有效的激励机制激发员工提高工作积极主动性,鼓励员工自我培养、开发、提高能力素质,进而提升个人和组织绩效。

(9) 体现“以人为本”的思想,体现对人的尊重,鼓励创新,保持组织活力,使员工和组织得到同步成长。

1.1.3 绩效管理的典型模式

通过对国内企业绩效管理现状的调查研究,我国企业绩效管理可以总结为以下几种典型模式。

1. “德能勤绩”式

“德能勤绩”等方面的考核具有非常悠久的历史,曾一度被国有企业和事业单位在年终考评中普遍采用,目前仍然有不少企业还在沿用这种思路。

“德能勤绩”式的本质特征是:业绩方面考核指标相对“德”、“能”、“勤”方面比较少,大多数情况下考核指标的核心要素并不齐备,没有评价标准,更谈不上设定绩效目标。本书借用“德能勤绩”的概念,就是因为这类考核实质是没有“明确定义、准确衡量、评价有效”的关键业绩考核指标。

“德能勤绩”式除了上述典型特征外,往往还具备如下特点。

(1) 很多企业是初始尝试绩效管理,绩效管理的重点往往放在绩效考核上。

(2) 没有部门考核的概念,对部门负责人的考核等同于对部门的考核,没有部门考核与部门负责人考核的明确区分。

(3) 考核内容更像是对工作要求的说明,这些内容一般来源于公司倡导的价值观、规章制度、岗位职责等。

(4) 绩效考核指标比较简单、粗放,大多数考核指标可以适用于同一级别岗位,甚至适用于所有岗位,缺少关键业绩考核指标。

(5) 绩效考核不能实现绩效管理的战略目标导向。

对于刚刚起步发展的企业,通常基础管理水平不是很高,绩效管理工作没有太多经验,在这种情况下,“德能勤绩”式绩效管理是有积极作用的。这种方式对加强基础工作管理水平、增强员工责任意识、督促员工完成岗位工作有积极的促进作用。但“德能勤绩”式



绩效管理是简单、粗放的绩效管理，对组织和个人绩效提升作用有限，虽然表面上看来易于操作，其实绩效考核过程随意性很大。企业发展后，随着公司基础管理水平的提高，公司绩效管理将对精细性、科学性提出更高要求，“德能勤绩”式绩效管理就不符合企业实际情况了。

2. “检查评比”式

国内目前绩效管理实践中“检查评比”式还是比较常见的，采用这种绩效管理模式的公司通常情况下基础管理水平相对较高，公司决策领导对绩效管理工作比较重视，对绩效管理已经进行了初步的探索实践，已经积累了一些经验教训，但对绩效管理的认识在某些方面还存在问题，绩效管理的公平目标、激励作用不能充分发挥，绩效管理战略导向作用不能得到实现。

“检查评比”式的典型特征是：按岗位职责和 workflows 详细列出工作要求及标准，考核项目众多，单项指标所占权重很小；评价标准多为扣分项，很少有加分项；考核项目众多，考核信息来源是个重要问题，除个别定量指标外，绝大多数考核指标信息来自抽查检查；大多数情况下，公司组成考查组，对下属单位逐一进行监督检查，颇有检查评比的味道，不能体现对关键业绩方面的考核。

“检查评比”式考核对提高工作效率和质量有很大作用，通过定期、不定期的检查考核，员工会感受到压力，自然会在工作要求及标准方面尽力按着公司要求去做，对提高业务能力和管理水平有其积极意义。

这种模式的考核，有两个重大缺陷：一是绩效考核结果没有效度，也就是说考核结果好的不一定就是对组织贡献大的，绩效水平低的不一定考核结果差，这样自然制约着公平目标和激励作用的实现；二是由于考核项目众多，缺乏重点，实现不了绩效管理的导向作用，员工会感到没有发展目标 and 方向，缺乏成就感。

“检查评比”式考核没有效度以及不能实现战略导向作用大致有以下几个方面的原因。

第一，由于考核项目众多，员工感觉不到组织发展方向和期望的行为是什么，同时由于每项指标所占权重很小，因而即使很重要的指标，员工也不会过于在意。

第二，在考核操作实施过程中，检查、抽查是普遍采用的方式。对于检查、抽查中发现的问题，被考核者往往不从自身工作本身找原因，而往往认为自己倒霉，或坚持认为别人考核成绩好是因为别人运气好，存在的问题没有被发现，被考核者从心里就不会接受这样的考核结果。

第三，考核者对被考核者工作的认识和理解往往存在偏差，这样会导致绩效考核出现“无意识误差”，另外考核者往往不是被考核者的直线上级，不必对被考核者业绩负责，会导致绩效考核的随意性，这样会导致绩效考核出现“有意识误差”，这两种情况都会引起绩效考核者的公平、公正性受到质疑。

3. “共同参与”式

在绩效管理实践中，“共同参与”式绩效管理在国有企业和事业单位中比较常见，这些组织的显著特征是崇尚团队精神，公司变革动力不足，公司领导往往从稳定发展角度看问题，不愿冒太大风险。“共同参与”式绩效管理有三个显著特征：一是绩效考核指标比



较宽泛,缺少定量硬性指标,这给考核者留出很大余地;二是崇尚360°考核,上级、下级、平级和自我都要进行评价,而且自我评价往往占有比较大的权重;三是绩效考核结果与薪酬发放联系不紧密,绩效考核工作不会得到大家的积极支持。

“共同参与”式绩效管理对提高工作质量、对团队精神的养成是有积极作用的,可以维系组织稳定的协作关系,约束个人的不良行为,督促个人完成各自任务,以便团队整体工作的完成。在以绩效提升为主要目标、团队协作为主要特征的组织中是适用的。但这种绩效管理有其适用范围,如果采用不当会带来严重负面效果,主要表现为以下几点。

第一,大部分考核指标不需要过多的考核信息,一般被考核者根据自己的印象就能打分,考核随意性较大,人情分现象严重,容易出现“有意识的误差”和“无意识的误差”。

第二,在自我评价占有太大的分量的情况下,由人的本性决定,在涉及个人利益关系的情况下,个人对自己的评价不可能公正、客观,“吃亏”的往往是“实在”人。

第三,这种评价一般与薪酬联系不太紧密,薪酬的激励作用有限。

第四,表面氛围和谐,实则是对创新能力的扼杀,这对创新要求高的组织是非常致命的。往往最终结果是,最有思想、最有潜力的员工要么被迫离开组织,要么被组织同化不再富有创造力。

4. “自我管理”式

“自我管理”式是世界一流企业推崇的管理方式,这种管理理念的基础是对人性的假设坚持“Y”理论:认为员工视工作如休息、娱乐一般自然;如果员工对某些工作做出承诺,他们会进行自我指导和自我控制,以完成任务;一般而言,每个人不仅能够承担责任,而且会主动寻求承担责任;绝大多数人都具备做出正确决策的能力,而不仅是管理者才具备这一能力。

“自我管理”式的显著特征是:通过制定激励性的目标,让员工自己为目标的达成负责;上级赋予下属足够的权利,一般很少干预下属的工作;很少进行过程控制考核,大都注重最终结果;崇尚“能者多劳”的思想,充分重视对人的激励作用,绩效考核结果除了与薪酬挂钩外,绩效考核结果还决定着员工岗位升迁或降职。

“自我管理”式绩效管理激励效应较强,能充分调动人的主动积极性,能激发有关人员尽最大努力去完成个人目标和组织目标,对提高公司效益是有好处的。但这种模式应注意适用条件,如果适用条件不具备,可能会发生严重的问题和后果,不能保证个人目标和组织目标的实现。“自我管理”式绩效管理有如下特点。

(1) 由于“自我管理”推崇的是“Y”理论人性假设,在中国社会目前发展水平情况下,如果缺乏有效监督检查,期望员工通过自我管理来实现个人目标有时是不现实的。因为有的员工自制能力差,不能有效约束自己,如果不实行严格管理将不能达成其个人目标。

(2) “自我管理”式绩效管理缺乏过程控制环节,对目标达成情况不能及时监控,不能及时发现隐患和危险,等发现问题时可能已经太迟,没有挽回余地了,因此可能会给组织带来较大损失。

(3) 绩效辅导实施环节工作比较薄弱,上级领导往往不能及时对被考核者进行绩效辅导,也不能及时给予下属资源上的支持,因此绩效管理提升空间有限。



(4) 被考核者通常小集体意识严重,不能站在公司全局角度看问题,被考核者绩效目标与组织目标往往不一致,不能保证公司战略发展目标的实现。

1.1.4 绩效管理与人资源管理的关系

人力资源系统是指为企业提供人才保障的系统。它包括人力资源规划、人员招聘和配置、培训和开发、绩效和薪酬等部分。企业的人力资源管理是一个有机系统,这个系统中的各个环节紧密相连,相互影响、作用,形成了相互依存的关系。绩效管理在这个系统中占据核心的地位,它影响着系统中其他的环节,但也受到其他环节的制约。

1. 绩效管理与人力资源规划

人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求,以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。它要求通过收集和利用信息对人力资源活动中的资源使用情况进行决策。对于企业来说,人力资源规划的实质是根据企业经营方针,通过确定企业人力资源管理来实现企业的目标。

绩效评估的结果为组织提供总体人力资源质量优劣程度的确切情况,获得所有人员晋升和发展潜力的数据,为人力资源规划的需求和内部供给预测提供信息和数据资料,以便为组织未来发展制定人力资源规划。

2. 绩效管理与人员招聘

绩效评估的结果是企业招聘计划的依据之一。绩效评估的结果可能发现存在的问题,如果这些问题体现在员工能力的不足上,而且通过人员调配、培训等无法解决时,人力资源的管理人员就可能要制订相应的招聘计划。

另一方面,根据对员工绩效评估结果的分析,可以确认招聘和选择员工时采用何种评价指标和标准,以便提高绩效的预测效果,提高招聘的质量并降低招聘成本。

3. 绩效管理与培训开发

绩效管理与员工的培训和开发是相辅相成的。一方面,没有培训管理的配合,绩效管理难以真正落到实处,也无法成功实施;另一方面,绩效评估的结果,为员工培训需求分析提供了依据以及为培训效果提供反馈。

4. 绩效管理与薪酬管理

员工的薪酬应取决于员工的个人能力、工作绩效、工作表现和发展潜力这四个方面,而每个方面在薪酬结构中所占的比例,应与企业的战略目标、产业政策以及企业的生命周期相联系。

目前普遍采用的制定薪酬体系的原理有 3P 模型,即以职位价值决定薪酬(pay for position)、以绩效决定薪酬(pay for performance)和以任职者的胜任力决定薪酬(pay for person)的有机结合。