



李成标 吴先金 杨显贵 著

集成绩效评价理论与方法研究



科学出版社

集成绩效评价理论 与方法研究

李成标 吴先金 杨显贵 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以系统科学理论(系统论、信息论、控制论)为指导,结合有关信息集成、组织集成、管理集成和绩效评价指标制订的理论与方法,对集成绩效评价的理论、对象集成、方法集成、过程集成、指标体系、信息化技术与模块化技术进行了系统的研究。全书共十章,内容包括:绪论、传统的绩效评价理论、集成绩效评价概述、集成绩效评价对象构建、集成绩效评价方法构建、集成绩效评价过程构建、集成绩效评价指标体系构建、集成绩效评价的实施技术、集成绩效评价体系的应用和结束语。

本书可供企业的高层管理人员参考,也可以作为高等院校管理类相关专业师生的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

集成绩效评价理论与方法研究/李成标,吴先金,杨显贵著. —北京:科学出版社,2013. 3

ISBN 978-7-03-036761-7

I. ①集… II. ①李… ②吴… ③杨… III. ①企业绩效-经济评价-研究 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 035488 号

责任编辑:耿建业 陈构洪 / 责任校对:李 影

责任印制:张 倩 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

, <http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013 年 3 月第 一 版 开本:B5 (720×1000)

2013 年 3 月第一次印刷 印张:8 1/4

字数:302 000

定价:66.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

目 录

前言

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景、目的及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的	3
1.1.3 研究意义	3
1.2 国内外研究现状综述	4
1.2.1 国外对基于集成思想的绩效评价的研究	4
1.2.2 国内对基于集成思想的绩效评价的研究	6
1.3 研究的内容、方法和思路	7
1.3.1 研究内容	7
1.3.2 研究方法	8
1.3.3 研究思路	8
1.4 本章小结	9
第 2 章 传统的绩效评价理论	10
2.1 绩效与绩效评价的概念	10
2.1.1 绩效的定义	10
2.1.2 绩效评价的基本概念	12
2.1.3 绩效评价方法的演进过程	13
2.1.4 绩效评价的理论基础	15
2.2 员工绩效评价的相关理论	17
2.2.1 目标管理法(MBO)	17
2.2.2 平衡计分卡(BSC)	19
2.2.3 关键绩效指标(KPI)	21
2.2.4 360 度绩效考核法	22
2.3 团队绩效评价的相关理论	23
2.3.1 团队绩效的内容	23
2.3.2 不同类型团队的绩效评价手段	25

2.3.3	团队绩效测评的流程与方法	26
2.4	企业绩效评价的相关模式	29
2.4.1	企业绩效评价的财务模式	29
2.4.2	企业绩效评价的平衡模式	32
2.5	本章小结	38
第3章	集成绩效评价概述	39
3.1	集成的内涵	39
3.1.1	集成的起源	39
3.1.2	集成的概念	40
3.1.3	集成的特征	42
3.1.4	与集成相关的几个概念	43
3.1.5	集成的优点	46
3.2	集成绩效评价的思想	46
3.2.1	集成绩效评价的定义	46
3.2.2	集成绩效评价的总体框架	47
3.2.3	集成绩效评价的集成模式	48
3.3	集成绩效评价的理论基础	50
3.3.1	系统论原理	50
3.3.2	控制论原理	52
3.3.3	信息论原理	54
3.3.4	数学、统计学原理	56
3.4	本章小结	61
第4章	集成绩效评价对象构建	62
4.1	绩效评价对象	62
4.1.1	绩效评价对象层次划分	62
4.1.2	绩效评价对象层次特征	63
4.2	集成绩效评价对象层次构建	64
4.2.1	基于 MBO 和 KPI 的集成绩效评价对象层次构建	64
4.2.2	基于 BSC 的集成绩效评价对象层次构建	66
4.3	本章小结	67
第5章	集成绩效评价方法构建	68
5.1	绩效评价方法概述	68
5.2	模式图的处理层	71

5.2.1 以 MBO 为过程导向构建	71
5.2.2 以 BSC 为核心构建	72
5.2.3 以 KPI 为辅助手段构建	72
5.2.4 以 EVA 为辅助构建	73
5.3 模式图的综合处理层	74
5.3.1 基于层次分析法(AHP)的模糊综合评价	74
5.3.2 基于熵权法的多层次灰色综合评价	77
5.4 本章小结	81
第 6 章 集成绩效评价过程构建	82
6.1 过程集成概述	82
6.1.1 一般过程的描述	82
6.1.2 过程集成的内涵	83
6.1.3 过程集成的设计与实施	84
6.2 集成绩效评价的过程构建图	88
6.3 集成绩效评价的子过程及其协调	90
6.3.1 “建立绩效目标”的子过程	90
6.3.2 “构建评价指标体系”的子过程	91
6.3.3 “绩效评价实施”的子过程	92
6.3.4 “绩效沟通反馈应用”的子过程	92
6.3.5 子过程的相互协调与并行	93
6.4 本章小结	94
第 7 章 集成绩效评价指标体系构建	95
7.1 集成绩效指标体系的构建原则	95
7.2 集成绩效指标体系的构建方法	96
7.2.1 关键成功因素法	96
7.2.2 鱼骨图法	98
7.3 集成绩效指标体系构建	99
7.3.1 组织层的绩效指标体系构建	99
7.3.2 部门、团队层的绩效指标体系构建	99
7.3.3 个人层的绩效指标体系构建	101
7.4 本章小结	102
第 8 章 集成绩效评价的实施技术	103
8.1 集成绩效评价的实施保障	103

8.2 信息化技术	105
8.2.1 集成绩效评价系统信息化的系统构成	105
8.2.2 集成绩效评价系统信息化系统开发	106
8.3 模块化技术	110
8.3.1 模块化环境中的集成绩效评价	110
8.3.2 集成绩效评价系统的模块设计	111
8.4 本章小结	113
第9章 集成绩效评价体系的应用	114
9.1 以某高新技术企业为例获取数据	114
9.2 数据的无量纲化结果	115
9.3 指标的信息熵及权重	116
9.4 评价的综合得分及分析	117
9.5 本章小结	118
第10章 结束语	119
10.1 总结	119
10.2 研究的创新点	120
参考文献	121

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景、目的及意义

1.1.1 研究背景

随着市场经济的不断深入,企业之间竞争的内容和手段都发生了巨大的变化。竞争的关键因素已经从产品经济时代的技术、设备和产品等实物形态转变为人的智力、知识等非物质化的形态,具有特定知识和技能的人才将成为企业是否具有优势和决定企业经营成败的重要因素。因此,人力资本势必成为企业竞争的主要资源,只有充分利用人力资本,才能够充分发挥其创造经济价值的潜力,从而提高企业的经济效益。

20 世纪 90 年代以来,随着人们对人力资源管理实践的日益重视,绩效管理成为人力资源管理过程的核心,在人力资源管理工作中占据举足轻重的位置。如何有效评估组织成员的工作状况和绩效表现,持续提高他们的积极性和创造潜力,以达到组织的战略目标,也成为任何组织都关心的事情。与此同时,理论界开始从企业整体发展高度研究绩效管理。随着竞争环境的变化和组织结构的变革,绩效管理理论已日趋成熟,绩效管理的发展呈现以下趋势。

第一,绩效管理与组织战略结合更加紧密。战略是组织长期的发展规划,它体现组织在一定时期的价值认知并指导着组织的发展方向,而绩效管理则是实现组织战略目标的有效工具,为实现组织的战略奠定基础。为了保证绩效管理在组织目标实现过程中发挥应有的作用,必须建立以战略为导向的绩效管理体系,以期能更好指导具体实践,完成组织战略目标。

第二,绩效管理走向差异化、多元化,考核目的趋于多元化。在新的市场环境下,员工需求向多样化方向发展,因此,绩效考核的目的与功能也要求向多样化方向设置,以期能更好地调动组织员工积极性,激励组织员工完成任务。

第三,绩效考核内容倾向多维度化。在员工的绩效考核中,为了更加全面、客观地反映员工的贡献,除了考核其输出结果外,还要对员工的行为个体

特质进行甄别与评价。也就是说绩效考核内容将由以前单纯以“结果”作为唯一考核指标转变到兼顾“结果、行为与个体特质”等多维度方向,使考核主体由“单一化”向“多源化”、由“主管中心型”向“多方参与型”转变。

第四,考核逐渐多元化。绩效考核内容多维度变化的趋势,导致多主体参与绩效考核,这将会有助于提高绩效考核的信度,也有利于提高员工积极性。但多源绩效可能带来相应问题,如绩效考核主观随意性等。如果对这些问题不予重视,将会影响绩效考核结果的客观真实性,失去考核的意义,所以绩效应该逐渐向多元化转变。

第五,考核方法趋向多样化。现在的绩效考核方法普遍存在“单一化”、“难以量化”或“过分追求量化”等诸多问题,这样的考核方法对绩效的管理产生很大的影响,所以考核应综合运用多种方法,将定性与定量方法相结合,根据被考核对象及考核内容,权变性选择相应绩效考核方法,向追求绩效考核实效的方向发展,在传统的绩效考核的基础上,结合平衡计分卡、关键绩效指标法、目标管理法、行为锚定法及层次分析法等方法科学地增强绩效考核,使绩效考核达到应有的效果。

总之,从现有的理论研究来看,现阶段对国有企业绩效的研究还比较零散,且在内容上缺乏深度与广度,尚未形成系统研究成果和跨学科的研究创新。在应用研究领域,对于相对落后的西部国有企业来说,绩效管理的研究和应用更加缺乏。

随着经济全球化的发展和信息时代的到来,世界各国企业都面临着越来越激烈的国内和国际市场竞争。为了提高自己的竞争能力和适应能力,许多企业都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径,组织结构调整、组织裁员、组织扁平化、组织分散化成为当代组织变革的主流趋势。尽管上述的组织结构调整措施能够减少成本,也能从一定程度上改善绩效,但是,如果缺少客观的评价体系和管理制度,那么它们就难以达到长期激励的效果,即可能短期提高员工个人绩效,但不能长期地、持续地提高企业整体绩效。要想实现员工个人绩效、部门绩效与企业整体绩效的协调一致,我们有必要建立一个有效的绩效评价和界定绩效的管理体系,即“绩效管理”。

当前诸多绩效管理方法针对员工绩效这一层面探讨得较多,对部门这一层级的绩效管理体的建立讨论较少。从企业的管理实践来看,部门绩效在整个组织绩效体系中起着承上启下的关键作用,同时,部门绩效管理不仅体现了员工个人绩效成果,同时也体现了领导管理、资源分配、知识管理、团队合作等管理成果。鉴于部门绩效管理的重要性,本书主要就部门绩效管理体的

建立进行探讨和研究,从企业部门绩效管理基本概念入手,理清部门绩效管理的工作流程,探讨目前部门绩效管理的常用方法,进而针对部门绩效管理中存在的问题提出优化部门绩效管理的措施及方法。

1.1.2 研究目的

1. 管理性目的

集成绩效评价理论与方法研究帮助企业采用科学的理论、实用的方法进行绩效评价。

2. 发展性目的

集成绩效评价理论与方法研究涉及数学、管理学、人力资源管理、信息管理等多学科的知识与领域,因此其研究具有可发展性。

3. 策略性目的

集成绩效评价理论与方法研究力求抓住“集成绩效评价”这一核心因素,使各种绩效评价理论与方法相互融合成为一个有机整体,使集成绩效评价更具体实际,能够辐射多种管理环节,从而实现组织的目标,为组织的战略发展提供保障。

1.1.3 研究意义

如何设计一套集成化的绩效评价体系,把企业战略目标的实现与员工工作行为有效地结合起来,是目前国内企业所面临的一个重大课题。

目前,企业中存在几种非常流行的绩效评价理论与方法,如基于目标管理(MBO)的绩效评价、关键绩效指标(KPI)、平衡计分卡(BSC)、360度绩效评价等。这些绩效评价理论与方法有针对组织绩效的,也有针对员工绩效的。每一种绩效评价理论与方法都反映了一种具体的管理思想和原理,都有一定的科学性和合理性。同时,不同的模式方法又都有自己的局限性和适用条件。在实践中,许多企业采用了这些绩效评价理论与方法,但实施起来效果并不乐观,问题的关键在于企业能否找到最适合本企业的绩效评价体系并运作好。因此,不能简单地照搬照用某一种绩效评价理论与方法,而要善于利用集成的思想,将各绩效评价理论与方法综合集成,取其精华、去其不足,构建一套集成的绩效评价体系。

随着信息集成、知识集成和管理集成研究的逐步深入,以及集成思想在国内外研究的逐渐成熟与完善,集成的理念与方法也开始运用到各相关学科中来。集成绩效评价理论与方法,正是该理论在绩效管理中的具体运用。将各绩效评价理论与方法综合集成,使企业的绩效管理理论和方法不断得到发展和完善,从而更好地指导企业的绩效管理实践。

1.2 国内外研究现状综述

1.2.1 国外对基于集成思想的绩效评价的研究

近十年来,西方出现的较为成熟的绩效评价模型主要有クロス(Cross)和林齐(Lynch)提出的业绩金字塔模型、美国纽约斯特恩·斯图尔特咨询公司(Stern Stewart & Co.)提出的经济增加值(economic value added, EVA)模型、杰弗利(Jeffrey)等于1997年提出的修正后的经济增加值(revised economic value added, REVA)模型、哈佛商学院教授卡普兰(Kaplan)和复兴全球战略集团(管理咨询公司)总裁诺顿(Norton)创制的战略平衡计分卡模型以及美国 Stevens 技术学院的 Malta 博士等通过实证研究搭建起来的一个用于指导企业根据其自身特点来选择业绩评价指标的动态多维业绩框架(dynamic multi-dimensional performance framework)。

1. 对クロス和林齐的业绩金字塔评价系统的分析

クロス和林齐在20世纪90年代初提出了一个把企业的总体战略与财务和非财务信息结合起来的业绩评价系统,即业绩金字塔。在业绩金字塔中,企业总体战略位于最高层,由此产生企业的具体战略目标。战略目标呈多级瀑布式向企业组织逐级传递,直到最基层的作业中心。在制定了科学的战略目标之后,作业中心就可以开始建立合理的经营业绩指标,以满足战略目标的要求,然后,这些指标再反馈给企业高层管理人员,作为企业制订未来战略目标的基础。

2. 对经济增加值(EVA)评价系统的分析

EVA 评价系统也是在20世纪90年代发展起来的,作为一种理论上比较成熟的企业业绩评价系统,目前其受到许多英美公司的青睐。EVA 指标实际上是经济学中剩余收益的概念,从算术的角度看,EVA 等于调整后的税后净

经营利润减去全部的资本成本。用公式可表示为 $EVA = \text{税后净经营利润} - \text{资本成本}$ 。

这一评价指标与股东财富最大化联系较紧密,较好地体现了企业的财务目标。

3. 对卡普兰和诺顿的战略平衡计分卡评价体系的分析

以哈佛商学院教授卡普兰和复兴全球战略集团总裁诺顿创制的战略平衡计分卡为标志的战略性绩效评价,弥补了财务评价指标的许多缺陷。相对于业绩金字塔来说,卡普兰和诺顿的战略平衡计分卡的评价指标更全面、更综合。平衡计分卡既有财务方面的指标,也有非财务方面的指标。整个指标体系从财务、顾客、内部经营过程、学习与成长等方面对企业的业绩进行评价,是一种全面的评价方法。

应该指出的是,以战略为因变量、四个维度为自变量而构建的平衡计分卡清晰地体现了权变关系的精髓所在,其被认为是 20 世纪 90 年代以来绩效评价领域最重要的研究成果之一。

4. 绩效棱柱(performance prism)

英国克兰菲尔德商学院 Neely 教授等提出了绩效棱柱的概念,其结构可以表示为一个由五个面构成的三维图形——棱柱。构成绩效棱柱的五方面是利益相关者的贡献度、利益相关者的满意度、战略、过程和能力。其中,利益相关者的满意度和贡献度构成了业绩小棱柱的两个底面,而战略、过程和能力则形成了绩效棱柱的三个侧面。

5. 动态多维业绩框架

美国 Stevens 技术学院的 Malta 博士等通过实证研究搭建起一个用于指导企业根据其自身特点来选择业绩评价指标的动态多维业绩框架。Malta 博士等认为,由于一套特定的业绩评价指标不可能对每一个企业都适用,因而可以先搭建一个业绩评价的通用框架,企业再根据其所处的环境和自身的特点在其中选择相应的指标并确定其重要程度。通过研究分析,他们刻画了企业成功的五个维度(财务、市场、过程、人员的发展与未来的准备),并在其中辨识出适用于所有企业的十二个基本指标以及适用于特定企业的一些专门指标。

总之,国外分别从绩效的三个层面,即员工个人绩效、团队绩效和企业绩效出发,研究探索出许多绩效评价方法,除了上述具有代表性的几个以外,还

有流行的 KPI 和 360 度绩效评价方法。

1.2.2 国内对基于集成思想的绩效评价的研究

为了克服西方绩效评价模型的不足,国内学者对西方的绩效评价模型进行了整合。如杨成炎在评价 EVA 和 BSC 的优缺点基础上,对两者进行整合,以 BSC 为载体,以 EVA 为导向,将 BSC 在企业长期战略中的作用和 EVA 评价系统的导向作用相结合,构建新的 BSC 体系。李建丽认为 EVA 和 BSC 两种方法反映了绩效评价的两个方面,即股东对代理人的绩效评价和代理人对代理企业的整体绩效评价问题,并分析了两种方法的关系,认为两者可以有效融合。EVA 与 BSC 融合的优点在于既克服了 BSC 目标分散和 EVA 目标过于简单的缺点,使得企业价值提高的目标更为明确,又可以找出影响企业绩效的关键驱动因素,以更好地实现企业目标。当然,在用 BSC 和 EVA 方法联合进行绩效评价时,同样需要考虑所处行业和企业特征以及本身达成的目标。赵全超、赵国杰、王举颖以 BSC 方法为基础,建立了企业绩效综合评价体系,讨论了使用 BP(back propagation)神经网络模型评价方法的思路。乔均、祁晓荔和储俊松以江苏网通为例,对 BSC 法作了实践检验分析,修正了 BSC 评价模型,提高了该模型在中国的适用性。

如上所述,国内学者主要从事国外理论的引入、总结以及本地化研究,他们讨论的数学方法有层次分析法、数据包络分析、经济增加值以及模糊数学等,一些统计学方法也被引入到员工绩效评价中来,如主成分分析等。同时,也有相当一部分评价方法综合使用了上述方法,如赵士德、刘力综合使用了层次分析法和模糊综合评价,许玉林、付亚和等学者就系统性与非系统性的绩效评价方法作了总结。

另外一些学者引入了灰色理论、熵理论等来改进评价方法;还有一些学者自下而上地(基于工作分析的方式)针对指标体系的构建作出了大量的尝试和总结。

综上所述,绩效综合评价方法经历了一个漫长过程,评价的内容逐渐从单一到全面,由简单到复杂。绩效评价方法的演进,是伴随着不断扩展和深化的评价目标而实现多元化的,从初始的所有者关注的收入和利润目标,上升到企业价值以及利益相关者价值最大化。评价的对象也全面涵盖了个人、团队和组织(企业自身)三个层面。同时,众多学者逐渐引入运筹或数理统计方法对绩效评价进行深入研究,力图使评价更具科学性。因此,随着绩效评价外延的扩大和内涵的深入,未来的绩效评价方法已不再局限于单一的管理学科,而是

呈现多种研究方法相互交叉应用和补充的趋势。

1.3 研究的内容、方法和思路

1.3.1 研究内容

本书在借鉴国内外相关研究成果的基础上,创造性地将现行的绩效评价理论与方法集成,从绩效评价的对象集成、方法集成、过程集成三个方面展开论述,构建一套完整的、动态的集成绩效评价系统。本书共分为十章。

第1章,绪论。介绍绩效管理的研究背景,对国内外集成思想的绩效集成现状进行了概述,提出了绩效评价集成研究的内容、方法和思路。

第2章,传统的绩效评价理论。讨论了绩效、绩效评价的相关概念以及相关理论与方法的演进;介绍了员工、团队绩效评价的相关理论,并分析了企业绩效评价的财务模式和平衡模式。

第3章,集成绩效评价概述。给出了集成绩效评价的定义、总体框架以及集成模式;论述了集成绩效评价的理论基础。

第4章,集成绩效评价对象构建。包括对象层次的划分、特征;对基于MBO、KPI及BSC的集成绩效评价对象层次的构建进行了探讨。

第5章,集成绩效评价方法构建。提出具有层次性的集成绩效评价方法体系,将其分为输入层、对象层、处理层、综合处理层和输出层。

第6章,集成绩效评价过程构建。描述了集成绩效评价的过程构建图,分析了集成绩效评价子过程的流程。

第7章,集成绩效评价指标体系构建。确定指标体系的构建原则和构建方法,提出从组织层,部门、团队层和个人层这三个层面对绩效指标体系进行构建。

第8章,集成绩效评价的实施技术。其包括信息化技术与模块化技术。本章对信息化技术与模块化技术进行了重点分析与设计。

第9章,集成绩效评价体系的应用。以某高新技术企业为例,采用专家打分法为八位管理人员的各项评价指标进行打分,并运用熵值法进行实证分析。

第10章,结束语。对本书主体内容进行回顾、提炼,提出本书的创新点。

1.3.2 研究方法

在本书的研究工作中,主要采用了系统方法、分析归纳法、文献研究法和对比方法等。

(1) 系统方法。系统方法是本书采用的主要方法。作者将绩效评价工作看作一个由多种要素组合而成的开放性系统,运用系统论的方法来研究集成绩效评价体系。

(2) 分析归纳法。分析国内外绩效评价的研究与实践,归纳出研究精华和实践精华,然后综合集成。

(3) 文献研究法。本书研究中,运用文献检索方法和工具,收集、整理了大量的文献资料,并根据研究需要进行分析、比较,获得了本书研究所需要的理论基础。

(4) 定性和定量相结合的研究方法。本书在研究集成绩效评价体系中的对象集成、方法集成和过程集成时采用了定性与定量相结合的方法。

1.3.3 研究思路

本书的研究思路如图 1-1 所示。

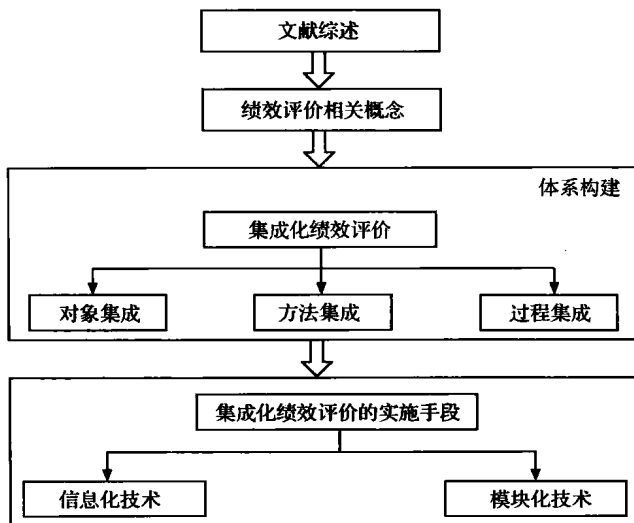


图 1-1 本书研究思路

1.4 本章小结

本章首先概括了国内企业绩效评价的现状,提出了研究集成绩效评价的目的、意义;然后分析了国内外对基于集成思想的绩效评价的研究,从国外的研究来看,主要是从员工个人、团队、企业三个层面说明绩效评价方法,国内的研究则主要集中在对国外评价方法的整合;最后说明了研究的内容、方法和思路。

第2章 传统的绩效评价理论

2.1 绩效与绩效评价的概念

2.1.1 绩效的定义

时至今日,人们对绩效这一概念的认识仍然存在分歧。正如 Bates 和 Holton 指出,绩效是一个多维建构,观察和测量的角度不同,其结果也会不同。因此,从不同的学科领域出发来认识绩效,所得到的结果也会有所差异。

从管理学的角度来看,绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是建立在企业个人绩效实现的基础上的,但个人绩效的实现并不一定能保证组织绩效的实现。如果组织绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每个人,只要每个人都达到了组织的要求,组织绩效就可以实现,但是组织战略的实现可能会由于个人绩效目标的实现而导致失败。

从经济学的角度来看,绩效和薪酬有员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的绩效作出承诺,这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺时,组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质,体现了等价交换的原则,而这一原则正是市场运行的基本规则。

从社会学的角度来看,绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是有其他人的绩效保证的,而他的绩效又保障他人的生存权利。因此,出色地完成绩效是作为社会一员的义务,受惠于社会就必须回馈社会。

任何事物都是变化发展的,对绩效的认识也是如此。随着管理视角深度和广度的不断增加,人们对绩效概念和内涵的认识也在不断地变化。管理大师德鲁克认为,所有的组织必须思考“绩效”为何物,以前认为其简单明了,现在却不复如是。策略的拟定越来越需要对绩效的新定义。因此,要想测量和管理绩效,必须先对其进行界定。

目前对绩效的界定主要有三种观点:一种观点把绩效看作结果;另一种观