



绩效管理系统

李业昆◎著

绩效管理系统的构建

绩效管理系统的实施

绩效管理系统的评估

从文化视角论中国企业的绩效管理问题

Performance Management System



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

PMS

绩效管理系统

Performance Management System

李业昆●著



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理系统 / 李业昆著. - 北京: 华夏出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 5080 - 6510 - 6

I. ①绩… II. ①李… III. ①企业绩效 - 企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 095842 号

绩效管理系统

李业昆 著

策 划: 陈小兰

责任编辑: 罗 云

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市李旗庄少明装订厂

装 订: 三河市李旗庄少明装订厂

版 次: 2011 年 6 月北京第 1 版 2011 年 6 月北京第 1 次印刷

开 本: 670 × 970 1/16 开

印 张: 14.75

字 数: 200 千字

插 页: 2

定 价: 29.00 元

本版图书凡有印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

前 言

当代企业面临着日益激烈的竞争环境，要求得生存和发展必须通过制定合理的战略和进行有效的管理来适应竞争环境、增强竞争实力。绩效管理是实现企业战略的重要工具，有效的绩效管理能通过提高绩效水平来增强企业竞争实力，因此，绩效管理成为人们在理论上和实践中关注的重要问题。

在绩效管理的发展过程中，早期在理论上和实践中所关注的都是绩效考评的问题。美国企业管理大师彼得·德鲁克曾经说过，“你不能考评也就不能管理”，美国微软公司领导人比尔·盖茨则认为，“人们按你对其考评的方式行事”，这些都印证了绩效考评在企业管理中的普遍性和重要性。然而，虽然绩效考评长期以来一直是企业管理中的重要环节，但其各种弊病也随着实践的发展而逐步地显露出来。因此，也就出现了这样的现象，一方面，企业要努力提高绩效水平以增强自身的竞争实力；另一方面，绩效考评在实践中存在各种各样的问题，陷入困境，不能通过单纯的绩效考评带来绩效的提高。在此背景之下，从 20 世纪 70 年代后期开始，研究者在总结绩效考评不足的基础上，进一步丰富了绩效的内涵，并提出了绩效管理的概念。此后，随着人们研究的深入，绩效管理逐步成为一个被广泛认可和普遍重视的研究领域。

绩效管理内容非常复杂，同时又与整个企业管理系统关系紧密，本书中把绩效管理视为一个系统，用系统的观点来分析绩效管理，重点研究绩效管理系统的内容及其构建问题。在具体研究过程中，本书把系统理论、目标管理和工作分析作为其主要理论基础，把关键绩效指标和平衡计分卡作为绩效管理研究的主要分析工具。在对绩效管理理论基础和分析工具进行了研究之后，又对企业战略与绩

效管理系统之间的关系进行了分析，明确了企业战略对绩效管理系统的决定作用。在确定了绩效管理理论基础和明确了企业战略与绩效管理系统之间的关系之后，书中重点研究了绩效管理系统的构建问题。在绩效管理系统构建这个核心部分中，书中设计了绩效管理系统模型和确定了绩效管理系统的构建过程，在此基础上对绩效管理系统的三个主要方面的内容进行了分析：明确了绩效管理的目的性，分析了可供选择的绩效管理目的及其选择问题；明确了绩效管理的层次性，分析了绩效管理的两个主要层次及其整合问题；明确了管理过程原理，分析了绩效管理环节及其所形成的循环过程。

绩效管理系统必须要实施才能实现其目的，但由于本书中研究的重点是绩效管理系统的构建问题，因此对于绩效管理系统的实施，书中只研究了其所涉及的一些主要问题。同时，对于所构建的绩效管理系统及其实施情况所必须进行的评价，本书中也提出了一个绩效管理系统评价模型，论述了评价所涉及的主要内容，并用一个实例来说明如何进行具体的评价。另外，绩效管理受文化因素影响较大，绩效管理要与所处的文化环境相适应，因此，本书中也从文化视角对中国企业绩效管理问题进行了研究。

本书受到北京市委组织部优秀人才培养资助项目《绩效管理系统》（编号 20081E01003001）的资助。我的一些硕士研究生参与了本书中相关问题的研究和初稿的撰写工作，其中，05 级研究生于浩飞提供了第 2 章 2.2 节和第 6 章的初稿，叶小波和齐颖参与了有关部分的研究工作；07 级研究生史武威提供了第 1 章 1.4 节和第 5 章 5.2 节的初稿，邱雯提供了第 1 章 1.3 节的初稿；06 级研究生姚海霞、段睿和蓝飞云也参与了相关部分的研究工作。本书在撰写过程中，引用、参考和借鉴了国内外许多著作、论文、教材和其他文献资料中的研究成果，都在引注和参考文献中进行了注明，在此向原著作者表示感谢。此外，还有其他一些人对本书的完成提供了支持和帮助，在此一并表示感谢。

当前，绩效管理理论研究中的许多问题尚处在探索之中，而把绩效管理作为一个系统进行研究更是涉及许多复杂的问题，希望本书中的内容对我国绩效管理理论研究能起到推动作用，并在绩效管理实践中具有应用价值。

目 录

第1章 绩效管理概要 1

- 1.1 绩效的本质 1
- 1.2 从绩效考评到绩效管理 13
- 1.3 绩效考评与绩效管理关系分析 20
- 1.4 从绩效考评到绩效管理转化条件研究 24
- 1.5 绩效管理系统的价值 36

第2章 绩效管理理论基础 39

- 2.1 绩效管理主要理论基础 39
- 2.2 绩效管理主要工具 55

第3章 企业战略与绩效管理系统 71

- 3.1 企业战略概要 71
- 3.2 企业战略管理过程 78
- 3.3 企业战略与绩效管理系统之间关系分析 88

第4章 绩效管理系统的构建 93

- 4.1 绩效管理系统基本模型 93
- 4.2 绩效管理系统构建过程 97

- 4.3 绩效管理系统目的分析 103
- 4.4 绩效管理系统层次分析 111
- 4.5 绩效管理系统流程分析 117

第5章 绩效管理系统的实施与评价 159

- 5.1 绩效管理系统实施 159
- 5.2 绩效管理系统评价 164

第6章 中国企业绩效管理的文化背景研究 193

- 6.1 中国文化与企业绩效管理 193
- 6.2 中国文化的基本特征 198
- 6.3 中国文化对企业绩效管理的影响 212

参考文献 221

绩效管理概要

1.1 绩效的本质

1.1.1 绩效的概念

绩效是一个多义概念，要对其作出明确的解释非常困难。《现代汉语词典》（第五版）把绩效一词解释成“成绩、成效”，《牛津现代高级英汉词典》对英文“performance”一词的解释是“执行、履行、表现、成绩”。这些解释本身就含糊不清，还可以从不同的角度对其作进一步的解释。而美国学者贝兹和霍尔顿（Bates and Holton, 1995）则指出，“绩效是一个多维构建，观察和测量的角度不同，其结果也会不同”。^① 因此，对绩效这一概念的含义，在不同的学科领

^① Michael Armstrong and Angela Baronl, *Performance Management*, The Cromwell Press, 1998, P15.

域、不同的组织以及组织发展的不同阶段，人们有不同的解释，尚未形成统一的意见。

从20世纪70年代开始，研究者们就开始关注对绩效内涵的研究。这种研究是从两个层面展开的，一是个人层面的绩效，二是组织层面的绩效。

从个人层面对绩效内涵进行研究是更多研究者所关注的。到目前为止，这主要有三种典型的观点：（1）绩效是结果；（2）绩效是行为；（3）绩效是结果与行为的统一体。

第一种观点以结果或产出为导向，出现的时间较早，在实际运用中也比较常见。其中，比较典型的是伯约丁等人（Bernardin, 1984），将绩效定义为“在特定时间范围、在特定工作职能或活动上产生出的结果记录”，另外凯恩（Kane, 1996）提出，绩效是一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在。从这些解释中可以看到，这种观点就是把绩效视为工作所达到的成果或工作结果的记录。赞同这种观点的人认为，把绩效视为“工作结果”或“产出”是符合实际需要的，因为它是从顾客角度出发，顾客需要的就是结果，更为重要的是它能使个人努力与组织目标一致起来。

与这种观点相似，也有人把绩效解释成“完成工作任务”，这种解释出现得较早，也是最简单明了的，其适用对象主要是一线生产工人或体力劳动者。对于一线生产工人或体力劳动者，他们的绩效就是完成所承担的工作任务，这就是他们的绩效。但是，对于今天越来越多的知识工作者，工作任务是什么则变得模糊不清和难以界定，他们在工作中必须要在传统的工作任务以外去判断、创造和决策，不可能用完成工作任务的情况来解释他们的绩效。对于一线生产工人或体力劳动者，由于他们的工作任务就是他们所要取得的工作结果，完成工作任务也就意味取得了工作结果，因此，绩效是完成工作任务与绩效是结果并没有本质区别，并不是对绩效这一概念进行解释的独立观点。

第二种观点认为绩效是行为。第一种观点把绩效与任务完成、

目标达成、工作结果、产出等同起来，但在现实的组织中并没有把二者完全等同起来，这种观点也越来越受到人们的质疑。人们之所以认为不能把绩效与结果等同起来，主要在于以下原因：首先，许多工作的结果并非必然完全是员工的工作所带来的，可能是由个体所不能控制的因素决定的，也可能是与个体所做工作无关的因素导致的；其次，员工完成工作的机会也不完全平等，不是完成工作的过程中所做的每一件事都与工作目标有关；最后，如果过度关注结果，一些重要的过程和人际因素将会受到忽视，使员工误解组织的真正要求。最后，过度关注结果也使得上级无法获取反映下级活动情况的信息，不能对其进行有效的指导与帮助。由于以上原因，对绩效以行为为导向的解释逐步产生了，其中比较典型的有墨菲（Murphy，1990），他把绩效定义为“一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为，而组织或组织单位则构成了个人工作的环境”，还有坎贝尔（Campbell，1993），他提出，“绩效是行为的同义语，是人们的实际行为，并且这种行为能被观察得到。绩效不是行为的后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制之下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”。绩效是行为的观点日益被人们重视和接受，但是，如何对行为进行界定同样是非常困难的事情。

按照绩效是行为的观点，在对绩效这一概念的各种解释中，很多都隐含这样一种思想：尽管绩效是行为，但并不是所有的行为都是绩效，只有那些与组织目标实现有关的行为才是绩效。但是，那些与组织目标的实现不直接相关，但对组织同样具有意义甚至更为重要的行为又是什么呢？为此，波曼和默多维德罗（Borman and Motowidlo，1993）提出了任务绩效和周边绩效的概念。^①

任务绩效与对工作正式规定的内容直接相联系，是通过工作目标的实现、工作职责的履行、工作结果的获得而体现出的绩效，包

① N. Schitt and W. Borman, *Personnel Selection in organizations*, New York: Jossey - Bass, 1995, p71 - 98.

括工作数量、质量、时效和成本等内容。但是，在现实的组织中，除了工作的目标、职责和结果等正式规定的内容之外，人们往往表现出一些超职责行为。这些超职责行为虽然不与正式规定的工作内容直接联系，但从更广泛的意义来看与组织的长期发展目标关系重大，被波曼和默多维德罗称为周边绩效。周边绩效的内容非常广泛，具体内容可以包括：主动地完成不属于本职工作的任务、活动；表现出超常的工作热情或付出额外的努力来完成工作；工作时帮助他人并与合作；即使在个人感到不便时也严格执行组织的规章制度；同意、支持并维护组织目标；等等。把绩效分解成任务绩效和周边绩效是非常重要的，因为正式规定的职责永远赶不上组织的变化，仅按正式规定的工作内容来工作对组织是不够的。周边绩效的提出则使超职责的工作行为得到认可，有利于使人们在工作中增强自主性、服务意识，努力与同事建立良好的工作关系，注重沟通和协调，这些都符合组织的长远利益。

第三种观点认为绩效是结果与行为的统一体。其中，比较具有代表性的是阿姆斯特朗和巴龙（Armstrong and Baror, 1998），他们认为，“绩效指行为和结果……行为不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断”。对绩效这一概念进行解释的前两种观点分别侧重于工作结果和工作过程（行为），而工作本身即有结果问题又有过程问题，因此，在这两种观点的基础上出现了把绩效解释成结果与行为的统一体是逻辑上的必然。绩效是结果与行为的统一体，就是不仅要看做什么，还要看如何做，绩效不仅取决于做事的结果，还取决于做事的过程或行为。把绩效视为结果与行为的统一体是对绩效这一概念比较宽泛的解释，而绩效的含义本身就比较宽泛，这样的解释更容易被人们所接受。

对绩效这一概念的解释除以上三种典型的观点之外，近些年来又出现了以素质为基础来解释绩效的观点。这种观点的前提是认为素质是影响人们绩效的决定性因素，根据胜任相应工作的素质要求，

以人们的素质为依据来判断可能获得的绩效。因此，按照对绩效的这种解释，就需要根据组织具体情况对素质进行定义，并根据具体需要为组织中各岗位建立保证高绩效的素质模型，在此基础上来进行绩效管理。以素质为基础来解释绩效的观点，强调的不是过去怎样和现在如何，而是关注未来，这适应当今知识社会的工作环境，也更加符合绩效管理的真正目的。但是，如何对素质进行定义、怎样建立素质模型并在此基础上进行绩效管理，都还是需要研究的问题。

以上从个人层面对绩效这一概念进行解释的三种典型观点，每一种都各有其优缺点。绩效是结果的观点能够保证“结果导向”，但容易失去对过程的控制，并可能导致短期行为；绩效是行为的观点有利于掌控情况并及时进行调整，保证过程控制，但有时可能出现忽视工作结果的情况；而绩效是结果与行为的统一体的观点虽然容易被人们接受，但二者究竟怎样“构成统一体”或如何“结合到一起”，在理论上仍然还不十分明确。

在从组织层面研究绩效内涵上，关于组织绩效的定义与衡量标准，早期的研究主要是使用组织效率和有效性这样的术语。坎贝尔（1988）、古佐（Guzzo, 1988）和普里查德（Pritchard, 1955）等研究者都把组织绩效与生产率联系在一起，赞同从生产率的角度来对组织绩效进行定义和衡量。按照这种对组织绩效的定义和所采用的衡量标准，在理论和实践中，人们都在设法通过提高组织生产率来改进组织绩效。现代管理理论中的一些观点包括：弗勒德（Flood, 1996）、奥利恩（Olian, 1996）和费伊（Fay, 1995）提倡加强组织内人力资源管理，通过个人绩效的提高来改进组织绩效；佩帕德（Peppard, 1995）、普里斯（Preece, 1995）和布雷德拉普（Bredrup, 1996）强调通过经营过程的优化和改进，从而实现企业在经营上的变革；邦兹（Bounds, 1994）关注全面质量管理，强调通过实施全面质量管理来提高组织的生产率。这些观点都是从不同的角度来解释生产率，并把关注的重心放在通过生产率的提高来改进组

织绩效上。

从组织内部来看用生产率去定义和衡量组织绩效的观点基本是合理的，但如果从更广泛的意义特别是组织外部相关因素来考虑就显得狭窄了，因此研究者们试图在生产率的基础上去拓展组织绩效的内涵。安德森（Anderson，1995）指出，生产率是众多组织范畴中的一个，而其他一些较为松散的无形范畴也同样重要。布雷德拉普（1995）认为组织绩效应当包括有效性、效率和可变性三个方面，它们互相结合决定了组织的竞争力。坎贝尔（1977）则归纳了组织绩效的30项衡量标准，并用这些标准来体现绩效的多方面特征。以上研究拓宽了组织绩效的内涵，但仍然在一定程度上受到生产率的局限，同时组织绩效概念也由于外延的扩大而变得模糊起来了。而卡普兰和诺顿（Kaplan，Nordon，1992，1993，1996）设计的平衡计分卡，则从企业战略的角度对组织绩效进行了定义，并提出了衡量组织绩效的相应指标。他们所设计的平衡计分卡就是围绕企业的长远规划，制定与企业目标紧密联系、体现企业成功关键因素的业绩衡量系统，包括财务、客户、内部流程以及学习与创新四个角度的衡量指标（陈凌芹，2004）。

在以上对组织绩效的研究中可以看出，从概念上对组织绩效进行衡量并不困难，难点在于其衡量指标的确定。不同的衡量指标能体现组织绩效的不同具体含义，也对组织绩效的改进起到引导作用。尽管平衡计分卡这样的理论已经开发出了令人关注的组织绩效衡量系统，但如何为组织绩效制定出科学合理的衡量指标体系，仍须在理论上和实践中去不断探索。

从理论探讨的发展历程来看，人们对绩效的认识是不断发展的。根据对绩效这一概念从个人层面和组织层面进行解释的各种典型观点，考虑到人们对这一概念认识的发展状况，本书把绩效这一概念解释成：个人及组织在特定的时期里，在完成特定工作任务及实现特定组织目标过程中表现出的行为、方式与取得的结果。组织是由个体构成的，绩效必然体现在个人和组织两个层面上，组织绩效并

不是个体绩效的简单相加，对绩效概念的全面理解必然要同时考虑个人和组织这两层面，对绩效进行研究可以选择个人层面、组织层面或两个层面的结合；绩效是在特定时期内实现的，如果对绩效进行衡量或考评，这个特定时期也就成为考评期；而在绩效内容中包括行为、方式与结果是对绩效较为宽泛的解释，这样的解释更为合理，而从实用的角度来看，这种宽泛的解释也更符合现实的需要，可以使现实的组织能根据自身的情况和需要来具体地对绩效的含义进行界定。

1.1.2 绩效的特点

根据上面对绩效内涵的解释，可以看到绩效具有多层性、多因性和多维性三个重要特征。

1. 多层性

绩效具有多层性是研究者们的共识，对绩效层次的划分也没有什么异议。因为绩效存在于组织中，而组织是具有层次的，通常被划分为组织、部门和员工个体三个层次，相应地绩效也就体现为组织绩效、部门（团队）绩效和员工绩效（也称个体绩效或岗位绩效）三个层次。绩效的多层性是其纵向上所体现出的主要特征。

绩效的三个层次既有差异，又密切相关，其中员工绩效是基础，部门（团队）绩效建立在员工绩效基础之上，组织绩效建立在员工绩效及部门（团队）绩效基础之上；部门（团队）绩效是员工绩效的整合与放大，组织绩效是员工绩效及部门（团队）绩效的整合与放大。员工绩效整合之后形成部门（团队）绩效，部门（团队）绩效再整合产生组织绩效；组织绩效带来组织的辉煌，组织辉煌之下辐射出团队成就，而团队成就再辐射出员工成功，员工成功则表现为员工绩效，如图1-1所示。

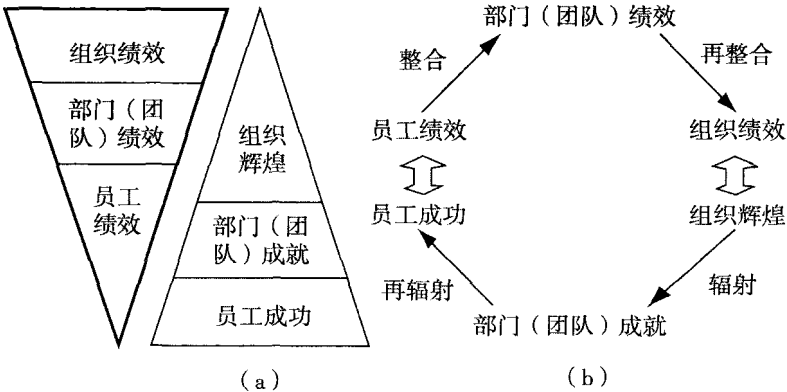


图 1-1 绩效层次图

绩效的多层性体现了绩效在纵向上的脉络结构，覆盖了企业组织的所有方面。不同层次的绩效有各自的特点和不同的影响因素，组织效益的实现以绩效在这三个层次上的实现为前提，忽视任何一个层次都将带来绩效的失衡。很多企业绩效不理想，往往是因为这三个层次各自关注的绩效的焦点和方向发生了偏离，这也是在当前我国绩效管理实践中经常容易出现的问题。

2. 多因性

国外对绩效影响因素的研究早期集中在个体绩效上，其中一些研究将个体绩效看做是个人能力与动机的函数，认为如果把个人能力和动机作为输入，就会产生绩效的有效输出。霍兰德（Holland，1989）明确提出，“个人可能达到的绩效等于能力乘以动机”。坎贝尔（1993）认为绩效由认知能力、程序性知识和技能、动机（选择性行为）共同决定。在坎贝尔模型中，主要考虑的是个体可控因素对绩效的影响（如能力、动机），而将环境因素假定为静态因素，考虑较少。而另外一些研究则认为个体绩效受个体以外的因素影响，应当考虑环境因素的作用。布鲁姆伯格和普林格尔（Blumberg and Pringle，1982）认为，“绩效差异同样受到设备质量、同事支持水平或工作条件等外界条件的影响”，他们将绩效的决定因素划分为表现

能力、表现欲望和表现机会三个方面，其中表现能力和表现欲望反映了能力和动机的重要性，表现机会则体现了环境因素对绩效的影响，主要包括设备、材料、工作条件、领导与同事、组织规章制度、信息和时间等因素。卡迪和杜宾斯（Cardy and Dobbins, 1994）以及沃尔德曼（Waldman, 1994）等学者将绩效的影响因素分为个人因素和系统因素，用行为的观点来考察绩效，绩效被看做由系统因素和工作相关行为共同决定，个人因素通过工作相关行为与绩效相联系。

学者彭正龙、余凯成（2006）等将工作绩效的主要影响因素归为技能、激励、环境和机会四类，如图1-2所示。

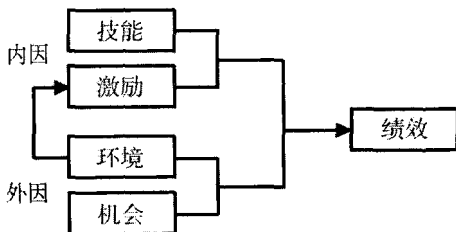


图1-2 绩效影响因素模型

资料来源：余凯成等，《人力资源管理》[M]，大连：大连理工大学出版社，2006年。

前两者属于主观性的个人因素，后两者则属于客观性的情景因素。该模型也可用如下公式表示：

$$P = (S, M, E, O)$$

其中：P为绩效，S为技能，M为激励，E为环境，O为机会。

绩效可以看做是技能、激励、环境和机会四个变量的函数。在影响绩效的四类因素中，技能指员工的工作技巧与能力水平，它取决于个人天赋、智力、经历、教育、培训等特点；激励指员工的积极性，它受两方面因素的影响，一方面是员工个人的需要结构、个性、感知、学习过程、价值观等，另一方面是员工的工作环境、领导评价、协作关系等；环境因素首先包括组织内部环境和外部环境两部分，组织内部环境在一定程度上影响着绩效的激励因素，具体