

The
Economist
Books

《经济学人》丛书

企业绩效评估

Measuring Business Performance

[英] 安迪·尼利/著

对于任何对有效绩效评估设计感兴趣的组织而言，本书提供了深思熟虑的分析和导向成功的路线图。本书应该摆上所有管理者的书桌。

——罗伯特·C·坎普 《标准检查——通向优异绩效的行业最佳行为研究》作者



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

The
Economist
Books

《经济学人》丛书

企业绩效评估

Measuring Business Performance

[英] 安迪·尼利/著

李强/译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业绩效评估 / [英] 尼利著; 李强译. —北京: 中信出版社, 2004.7

书名原文: Measuring Business Performance

ISBN 7-5086-0250-1

I. 企… II. ①尼… ②李… III. 企业经济-经济效果-经济评价 IV. F270.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第070339号

Measuring Business Performance by Andy Neely

Copyright © 1998 by The Economist Newspaper Ltd,

Text Copyright © by 1998 Andy Neely

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Profile Books Ltd. through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

ALL RIGHTS RESERVED.

企业绩效评估

QIYE JIXIAO PINGGU

著 者: [英] 安迪·尼利

译 者: 李 强

责任编辑: 陈永华

策划编辑: 蒋 蕾

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12.25 字 数: 166千字

版 次: 2004年8月第1版 印 次: 2004年8月第1次印刷

京权图字: 01-2003-4501

书 号: 7-5086-0250-1/F · 758

定 价: 20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

致 谢

对我而言，想要说出本书中所有观点和概念的来源是不可能的。剑桥大学的企业绩效中心的成员——莫罕默德·阿·纳杰尔、马克·伯恩、杰士伯·希、迈克·肯纳利、拉那·卢昂克柏、丹·万格和安吉拉·沃尔特，本书中的许多观点都来自于他们。所有其他剑桥大学制造学院的同事和朋友，如迈克·格雷戈里、约翰·米尔斯、肯·普拉茨和胡·理查德，在与之共事的几年中，对我的观点的形成起到了重要作用。现在回忆本书写作的过程，我发现有三个不同的阶段。1997年9月~12月，我在意大利帕多瓦大学，与罗伯托·费利皮尼、西普里亚诺·福尔杂和安德烈亚·瓦伊里教授共事了几个月。他们不仅热情地接待了我，而且为写作本书提供了很好的环境。在1998年年初，我回到了剑桥开始专心写作。我要感谢我的妻子丽丝、我的孩子利齐和本的支持，我还要感谢维达·多彻蒂将我的手写稿整理打印，没有她们的支持，我怀疑自己能否坚持下去。在5月下旬一个阳光灿烂的下午，我最终完成本书并将其寄给我的朋友和同事，他们友好地同意审议书稿。他们是哈佛商学院的鲍勃·卡普兰和比尔·伯恩斯，剑桥大学管理研究鉴定学院的理查德·巴克尔和尼克·奥利弗，西北大学的布鲁斯·克拉克，沃里克商学院的鲍勃·约翰斯顿，沃顿学院的马歇尔·迈尔，3M公司的蒂姆·休斯顿·李·鲁，桑福德英国公司的格雷厄姆·刘易斯，他们都提出了宝贵而富有真知灼见的评论，使本书在最终定稿阶段得以进一步充实和提高。本书写作期间，有一位先生总在我需要时出现，而平时却不打扰我，他就是编辑斯蒂芬·布拉夫。在这里我向他，向上面提到的诸位，向所有为我提供观点和素材的作者和管理人员表示最真诚的谢意。

安迪·尼利

前 言

企业绩效评估现在已经被提上议程。有关这个问题的报道和文章大量涌现，在互联网上可以搜索到数十万个相关结果，这方面的新书不断出版。研讨会组织者、出版商、市场调查公司、软件销售商以及咨询机构从中获利丰厚，企业绩效评估已成为一个产值达数百万美元的行业。

本书提出一些简单的问题。首先是为什么，为什么现在有这么多人对企业绩效评估如此感兴趣？本书的主题是：传统观点将绩效评估看成是一种控制的手段，这过于简单。只要人们将绩效评估作为一项管理方式使用，被评估的人就会操控评估，而不是提升自己的绩效，有关的事例会在本书后面有选择地分析。被评估者总是试图破坏评估系统，在一些极端的情况下，为了使绩效看起来较好，他们甚至会提供一些虚假的数据或做出决策，而不管这样是否损害企业利益。当个人和团体的利益与这些绩效数字相关联时，促使员工采取上述行为的压力会变得更大。如果他们的奖金与表明绩效情况的数字挂钩，毫无疑问，他们有动力采取措施，采取那些使绩效指标数字看起来更好的行为和决策，即使这样做会危及整个企业的绩效。

下面将会提到大量的绩效评估框架及其他一些评估方法，如平衡记分卡^①和股东价值分析^②，出于上述对这些评估方法的考虑，这些绩效框架和评估方法的开发者实际上已经找到更好的方式，来保证组织所采用的绩效评估所导致的个人行为 and 公司的整体战略目标相一致。即使这些方法切实可行，还存在一个原则性缺陷，那就是忽略了一个最基本的问题：为什么管理者需要绩效评估？

从表面上看，回答这个问题十分简单。管理者进行评估是因为他们需要了解自己的组织运作得如何，这样有助于决定下一步该干什么，因此这样一句话经常被引用：“你无法管理你不能评估的东西。”它暗示评估的首

要任务是使管理者明白当前组织的运作状况以及怎样提高绩效。这种观点太过简单。尽管它的确能够使管理者评估组织的运作状况以及如何提高绩效，但真正价值来自于评估之后所采取的行动。一个组织可以拥有世界上最好的评估系统，但是除非能够根据这套系统提供的信息采取恰当的措施，否则评估将毫无意义。进一步说，组织内部有许多不同的绩效尺度需要评估和管理，而其中有一些是非商榷性的。错误地改变或坚持一定的标准都会导致组织运转失灵。由于绩效尺度的非商榷性，评估系统的作用就是确保人们遵守规定。理论上，评估系统可以提早给予警告：除非采取措施，否则将会违反一个或多个非商榷性绩效指标。

绩效的其他尺度没有这么重要。不同的客户会要求不同级别的服务，不同的股东会接受不同等级的投资回报。一个设计用来把过失水平降25%而实际只降低20%的升级程序仍然会被认为是成功的。考虑到绩效可协商的尺度，评估系统的首要任务是对企业经营的健康状况进行检查。在这个前提下，评估使管理人员确定计划是否被执行，绩效是否提高，以及如果上述情况都满足，企业是否具有良好的发展前景。

评估系统提供的数据也对作为组织战略和工作实践基础的假设提出挑战，使人们了解企业经营模式是否切实可行。人们原本假定，从订货至交货所需时间的缩短可以使交货工作完成得更好，但是这并不一定。通过检查从订货至交货所需时间和交货工作，人们就能利用收集到的数据来调查某个特定行动计划和策略是否获得预期利润。如果没有，这些策略和计划就需要修改。

评估的这三个作用——遵守、检查和挑战，与认为评估只是一种控制手段的传统观点既显著不同，也丰富了许多。它并不是基于员工的行为可以通过评估得到控制这个假设，而是建立在下面这个假设基础上：评估是被用来提高企业绩效的一种工具，并且存在截然不同的绩效尺度，需要以不同的方式来评估和管理。从这个假设出发，一个关键的问题就是：怎样设计、执行和使用这个有关遵守、检查和挑战的评估系统呢？

本书的主要目标就是阐明这些问题，从而丰富人们对评估系统的认识。因此，特别是对那些设计、执行和使用评估系统的人来说，最基本的要点就是从根本上思考：这套评估系统的作用究竟是什么。它的目的是建立一

套方法，确保那些非商榷性的绩效尺度得到遵守吗？还是建立一套方法检测组织经营状况是否良好？或者在更好地了解这些杠杆怎样协调经营之后，对支撑组织者策略的假设提出挑战？或者是为了实现上述所有目标？本书将会阐明：这三个问题的回答将从根本上涉及随后介绍的评估系统的结构。

第1章将评论当前企业绩效评估领域的一些发展趋势，我们会特别集中关注有关顾客满意度、员工满意度、无形资产、供应商绩效以及财务绩效的评估。第2章研究传统的评估系统的缺点，并对当前企业绩效评估被提上议程的原因进行分析。第3章将更加详细地讨论为什么管理者要评估经营活动，并更详细地阐释评估的三项作用——遵守、检查和挑战。第4~6章将探究评估的每一项作用，特别是关于如何设计、引入和使用恰当的评估系统。最后，第7章将回顾前面所讨论的思想，提出一个改进了的审计框架，使管理者能够评价他们组织现有评估系统的优缺点。

目 录

CONTENTS 《经济学人》丛书

致谢	IX
前言	XI
第1章 企业绩效革命	1
绩效革命的兴起	2
顾客满意度评估	5
员工满意度评估	9
智力资本评估	10
供应商绩效评估	15
财务绩效评估	21
第2章 革命的原因	25
评估已经发生和即将发生的错误	25
成熟的绩效评估设计	26
评估历史	30
顾客的角度（重要的角度）	33
过时的评估	35
评估和战略的协调	35
设置绩效经理的必要性	41
企业绩效评估背后的变化	42
企业利益	55
第3章 为什么要评估	61
评估的四个要点	61

要点1: 检查状况	62
要点2: 状况交流	66
要点3: 确定优先级	70
要点4: 推动流程	74
评估的多重原因	77
第4章 遵守非商榷性绩效指标	79
未能遵守	80
经营许可性	81
用来确保遵守的评估措施	88
先发制人式系统	91
将理论应用于实践	94
第5章 健康检查	95
检验财务健康	95
检查财务健康的现代方法	99
健康检查: 消费者的观点	106
企业绩效的框架	114
绩效框架: 平衡记分卡	128
微观层面的绩效框架	132
第6章 挑战假设	137
公司理论	138
战略层次的双链学习	142
实践中的战略学习	143
西尔斯公司的战略学习	146
讲故事和画图	149
数据的力量	152

第7章 从评估中获利：总结	157
评估的第一个作用：遵守	157
评估的第二个作用：检查	158
评估的第三个作用：挑战	159
三个作用：规范的方法	159
三个作用：一个可供选择的视角	160
三个作用和四要点	162
考虑时间段	167
最大化地利用评估系统	167
对未来的挑战	168
注 释	173



第1章 企业绩效革命

一直以来，绩效评估都是讨论的热点，但对其进行界定却鲜有所闻。从字面上来看，绩效评估就是对以往行为进行量化的过程，即对以往行为对当前绩效产生的影响进行量化的过程。一个组织达到了它的目标，也就是说在客户满意度方面，他们做得比其竞争对手更有效力和效率（efficiency and effectiveness），也就是产生了绩效。在这里，效力和效率这两个词的使用有严格区分。其中，效力指的是对顾客需求的满足程度；而效率指的是从经济意义上测量，在达到既定顾客满意度的前提下，企业如何对其资源进行使用。明确二者的区别对于我们非常重要，因为这二者不仅是衡量绩效的两个基本尺度，而且还可以帮助我们认清这样一个事实：在实施某一具体行动过程中，可能存在内因和外因的共同驱使^[1]。例如，对于一个与质量有关的绩效评估尺度——产品可靠性（product reliability）而言，从效力角度上说，高水平的产品可靠性也就意味着较高的顾客满意度；而从效率角度上说，企业则可能会通过降低业务失败率和赔偿金来降低其成本。因而，企业所具备的经营绩效水平就是其过去所采取行为的效力和效率水平的函数。一旦建立了这样的概念，紧随其后的就是这样一个关于绩效评估的定义：绩效评估就是对以往行为的效力和/或效率进行度量的尺度。

然而，要对整个绩效评估体系进行定义绝非易事。在某种意义上，它只是对以往行为的效力和/或效率进行度量的一系列尺度。但是该定义忽略了这样一个事实：绩效评估还囊括了一个支持其作用的基础结构。相关数据必须被采集、整理、分类、分析、解释和传播，在整个数据处理的过程中，无论缺少了哪一个步骤，都会使整个绩效评估不完善，使预定的决策

和行为不能如期发生。因而，一个更为完整的定义是：绩效评估系统是通过适当数据的采集、整理、分类、分析、解释和传播，来对以往行为的效力和/或效率进行量化，并据此做出相应决策，采取相应行动的过程。在这里，信息处理行为的具体定义如下：

- 数据采集：收集原材料的过程。
- 数据整理：将原材料编辑成单一数据集合的过程。
- 数据分类：将数据系列中的各个原材料划归到不同的有意义的类别中，以便进行分析。
- 数据分析：在各分类数据中寻找统一模式的过程。
- 数据解释：对数据分析得出的模式的含义进行解释的过程。
- 数据传播：对分类数据的模式的含义进行交流的过程。

这些定义对我们非常重要，因为绩效评估领域中的措辞具有相当的迷惑性。不同的评论者会使用不同的措辞来指代同一个概念。例如，有些人谈论的是绩效评估，有些是绩效衡量尺度，有些是关键成功因素，还有一些是主要绩效指标。措辞的选择往往是与上下文独立的，但尽管描述同一个概念有不同的措辞，在具体词语的选择上，我们也能得到一些重要的信息。以全球最大的制药和家庭用品经营商之一利洁特&科尔曼（Reckitt & Colman）为例，他们使用的就是“发展评估”而并非绩效评估，因为前者包含如下含义：评估的作用就是为了有助于企业今后的发展，而不只是对个人的绩效进行评估。这一定义是精确而实用的，因为“发展评估”这一措辞弥补了绩效评估的某些不足。

绩效革命的兴起

1991年，原哈佛商学院工商管理教授鲍勃·埃克尔斯（Bob Eccles），为《哈佛商业评论》撰写了一篇题为《绩效评估宣言》的论文^[2]，他预言了绩效评估革命的到来并宣称“在未来的五年之内，所有的公司将不得不重新设计各自的绩效评估方式”。目前的迹象表明，他是对的。

1996年，一家美国咨询公司Towers Perrin在对其100家最大的客户进行的调查中发现，他们中60%使用一种计分卡进行绩效评估，而且这60%中的

大部分又是在之前的两年内采取这一方式的^[1]。此后，管理会计学院也发现了类似的现象：64%的美国公司在积极进行相关的尝试，已发现度量、收集和报告非财务数据的新方法^[4]。1996年一项对312家美国企业组织进行的绩效评估研究表明，只有27%的评估标准是关于财务方面的，而剩下的73%则涵盖了产品质量、顾客满意度、生产率、工人情况、市场指标等各个方面^[5]。同样，在大西洋的另一端，一家名为MORI的市场调查公司也为英国的未来企业中心（Centre for Tomorrow's Company）进行了一次类似的调查。调查中，企业的领导人们被问及在考虑到所有利益相关者，如客户、员工、供应商、当地居民的利益提条件下，是否可以最大程度地为股东服务。根据MORI公司1996年的调查结果显示，73%的领导人认为可以做到。这一数字与五年前的20%相比，显然是一个重要的发现^[6]。

此外，绩效评估也不仅仅是私人企业关心的问题。它的价值已经得到了众多的政府部门及其附属机构的认可。1994年，英国政府发表的一份关于竞争力的白皮书中提到“为了在竞争激烈的世界市场中实现可持续发展，企业必须……采取相关的绩效评估”^[7]。在美国，国际工程学会也强调：“世界级的制造商都认识到，评估标准对帮助企业实现自身目标并达到期望的绩效而言至关重要。他们纷纷采用或开发了适当的评估标准，从数量上对那些用来评估生产系统和相关组成部分的效力的标准进行解释和描述。”^[8]

政府绩效评估：阿尔伯达（Alberta）案例

1997年，第三份关于加拿大阿尔伯达政府的绩效分析报告被公布，在引言中提到了这份报告的两个目的：

“首先，该报告是一份说明性文件。它为阿尔伯达的市民汇报了政府所取得的成绩，并与先前设立的目标进行对比。结合财务数据，使他们对政府部门的工作有了一个全面的认识。其次，该报告还有意帮助决策者提高项目的质量，以更好地为市民服务。通过评估和结果追踪，我们可以看到在什么地方做得好，什么地方还存在不足。也可以选择哪些项目应当修改，哪些应当保留，哪些应当撤销。”

该报告包含23项核心的绩效评估指标，关系到18项政府部门的工作目标。报

告主要有以下部分组成:

1. 市民基本状况: 评估市民的平均寿命、健康状况、未成年人生育情况(母亲年龄低于18岁)、受教育状况、语言文字和数学能力以及家庭收入分配状况。

2. 经济繁荣状况: 评估国内生产总值、就业机会、资源、技术进步、对新技术的应用情况、政府支出、出口货物的运输、税收负担、本省信贷状况(Provincial credit rating)、净负债及工作气氛等。

3. 安全维护状况: 评估犯罪率、严重青少年犯罪、资源可持续性、空气质量、水质、土地质量。

不同于其他政府工作报告的是,该报告清晰明确地指出了哪些方面的绩效较好,哪些方面还有待改善。

在以下方面取得进步:

■ **平均寿命:** 阿尔伯达市民的平均寿命居世界之首, 1991年以来, 平均寿命有所增加。

■ **未成年人生育情况(母亲年龄低于18岁):** 1995年不满18岁的少女生育孩子比率与1991年相比下降了17%, 然而, 这一比率仍高于加拿大全国平均水平。

■ **年轻市民的语言文字和数学能力:** 1996年9年级学生语言艺术和数学成绩的达标率有所升高。其中语言艺术达标率由82%提高到88%, 数学达标率由66%提高到69%。

■ **家庭收入分配:** 1995年, 阿尔伯达市民中, 收入不足2万美元的家庭下降到10.3%。

■ **税收负担:** 阿尔伯达坚持保持其个人所得税率为加拿大最低。

■ **净负债:** 1996~1997年年底, 净负债(包括养老金负债)降低到了37亿加元。

■ **就业机会增长:** 1992年12月~1996年12月间, 新增加的就业机会达157300, 远远超出了设定的目标。

■ **劳资纠纷损失工作日:** 阿尔伯达继续保持了积极的劳动关系氛围。1996年, 因劳资纠纷而损失的工作日减少了50%。

■ **犯罪率:** 阿尔伯达的暴力犯罪率降低了4.9%, 财产犯罪率降低了4.4%。

■ **空气质量:** 根据报告, 1996年空气质量较差的天数为零。

■ **土地质量**：与1971~1980年段相比，土地的生产率有所提高。

有待提高的方面包括：

■ **高中毕业率**：1996年，阿尔伯达的高中毕业率维持在69%不变，低于计划的75%的毕业率。

■ **数学成绩**：尽管1996年略有进步，但学生的数学成绩达标率仍低于计划的85%的指标。

■ **未成年人生育情况**：尽管年轻女性生育孩子的比率已大大降低，但仍高于加拿大平均水平。

■ **私人企业研发成果**：阿尔伯达的研发成果低于可比较的加拿大总体水平。

■ **暴力犯罪率**：财产犯罪率已降低到加拿大平均水平，而暴力犯罪率仍略高于全国平均水平。

■ **严重的青少年犯罪**：1995~1996的最新数据还未公布，但1994~1995的数据大大高于加拿大平均水平。

■ **石油和天然气储备量**：普通石油和天然气的产出超出了替换率，导致了储备量的降低，尽管现有的石油储备标准仍较高。

■ **下游水质**：主要城市和发达地区的下游水质仍然超过了省内六条主要河流中的三条的养护标准。

资料来源：阿尔伯达政府网站（<http://www.treas.gov.ab.ca>）。

顾客满意度评估

如今，运用非财务评估手段来补充财务评估已被人们广为接受，曾获得鲍德里奇奖的通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇，经常引用这样一段话：“我们总是说，如果我们有三个标准，那它们就是员工满意度、顾客满意度和现金流量。如果到最后你的钱箱里还有钱，它总会起作用；如果你有较高的顾客满意度，那么你就会取得更多的市场份额；如果你有较高的员工满意度，生产率就会提高；如果你能获得现金，那么你就会知道一切都还顺利。”

顾客满意度调查问卷在我们的生活中无处不在。在酒店住宿时，不让你填写这种问卷几乎是不可能的。实际上，许多酒店对顾客满意度调查已经到了痴迷的程度，客房、健身俱乐部、酒吧、餐厅都有各自不同的顾客满意调查表。而顾客满意度评估本身也已悄然成为一种行业，众多的软件供应商、市场调查机构、大学、远程通信运营商、管理咨询机构纷纷推出相应的服务，帮助企业对其顾客的满意程度进行评估。以位于西雅图的Apian软件公司为例，专门为其客户（包括惠普公司、宝洁公司等）设计相应软件辅助设计调查问卷。其中一种名为Survey Pro™的产品可以自动创建数据输入窗口，不需要任何数据库编程操作。此外，一种名为IntelliCruncher™的产品则可以通过跟踪，分析出哪些数据和统计方法适用于哪种类型的问题。还有一种名为NetCollect™可以从互联网中收集数据。

在市场调查领域中，提供多种服务的MORI和盖洛普咨询有限公司（Gallup）遇到了来自客户满意度调查专业公司J. D. Power&Associates的直接竞争。成立于1968年、总部位于洛杉矶的J. D. Power&Associates公司因其在汽车行业的相关调查闻名全球。每年，它都公布几次联合的顾客意见研究结果，表明购车5年内顾客的满意程度。具体调查项目包括：销售满意度研究、初始质量研究、顾客满意度研究、汽车性能、操作设计、安全可靠性等。其余研究包括：经销商态度研究、豪华型汽车的外形研究等。

然而，客户满意度的评估绝不仅仅是发展完善的公司的任务。随着小型市场研究机构的建立，研究企业的教授们逐渐认识到进行顾客满意度调查的重要性，并且建立了致力于这一课题的研究中心。北伊利诺伊大学就已经拥有了一个公众意见实验室，专门代表100个公共和私营组织进行电话调查。旧金山州立大学的公共调查学院也支持建立了一家名为ValueStar™的公司，该公司的业务是通过深入的客户调查对旧金山湾地区公司的服务状况进行评估（参见下文）。

ValueStar™

ValueStar公司的宗旨是：“通过选出那些拥有满意客户的公司，为消费者创造

一个更加美好的世界。同时，我们也可以帮助企业做得更出色。”通过与旧金山州立大学公共调查学院的合作，ValueStar™将本地的服务公司和专业机构进行了分级，并允许那些通过其认证的企业一年内在市场营销活动中使用ValueStar™的标志。整个分级过程包含四个步骤：

步骤一：顾客满意度分级

从申请参加评级的企业的12~36个月的记录中随意抽取大约400名顾客作为样本，而企业本身无法决定哪些顾客会被抽到。

大约100名顾客会被要求根据他们的满意程度，对参加评选的企业进行评级，以及决定是否再次购买该公司的产品。在这一过程中，顾客的身份和个人意见都会得到保密。

根据顾客的回答，对各家公司的ValueStar™积分进行计算，再与ValueStar™通过调查得出的海湾地区的不同行业的标准分数比较。要通过这一步，参评企业的积分必须超过其所在行业的标准线，但是在行业标准线低于82.5分的情况下，积分应超过82.5分方可通过。

步骤二：公司状况检查

在客户投诉方面，参评企业要与其所在的行业水平及客户投诉机构的统一数字相比较。

步骤三：公司认证

在主营业务方面，参评公司需要拥有一份有效的良好服务认证。

步骤四：公司保险范围

参评公司的保险代理人必须向ValueStar™提供书面的保险证明，证实该企业拥有员工补偿保险、责任保险或必要范围的特殊保险。

ValueStar™项目是从1995年开始的，之后便以惊人的速度发展。短短两年间，获得ValueStar证书的企业就从198家增加到995家，增长了5倍多。

资料来源：ValueStar公司网站（<http://www.valuestar.com>）。



顾客满意度调查领域的一个主要的发展趋势就是不断增加的评估复杂度。20世纪80年代初期，企业仅靠对收到的顾客投诉进行跟踪来监控