

Series of Contemporary Logistics and Supply Chain Management

Series of Contemporary Logistics and Supply C

Series of Contemporary Logistics and Supply Chain Management

Series of Contemporary Logistics and

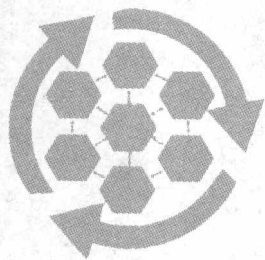
物流
Logistics Performance
Management research
绩效管理研究

Logistics Performance
Management research ■Logistics Performance
Management research ■Logistics Performance
Management research ■

湖南人民出版社

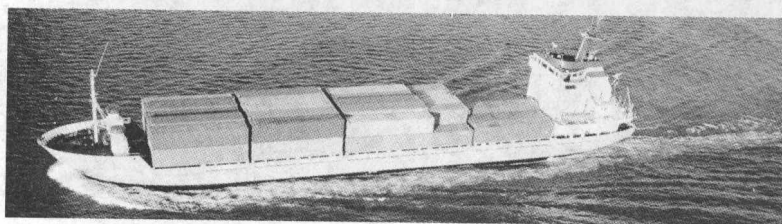
Logistics Performance Management

湖南商学院优秀学术著作出版资助项目



物流绩效管理研究

Logistics Performance Management research



黄福华 吴可夫 庞 燕 著
徐 姝 邓胜前

湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流绩效管理研究/黄福华,吴可夫等著. —长沙:湖南人民出版社,2007.8

ISBN 978-7-5438-4804-7

I. 物... II. ①黄... ②吴... III. 物流-物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 056606 号

责任编辑:刘德华

装帧设计:罗志义

物流绩效管理研究

黄福华 吴可夫 等著

*

湖南人民出版社出版、发行

网址: <http://www.hnppp.com>

(长沙市营盘东路3号 邮编:410005)

(营销部电话:0731-2226732)

湖南省新华书店经销 长沙化勘印刷有限公司印刷

2007年8月第1版第1次印刷

开本:730×960 1/16 印张:16.75

字数:286000

ISBN 978-7-5438-4804-7

定价:30.00元

目 录

第一章 物流绩效管理导论	(1)
第一节 绩效与绩效管理	(1)
一、绩效的内涵	(1)
二、绩效管理的演进	(2)
三、绩效管理过程	(6)
第二节 企业绩效评价	(8)
一、企业绩效评价的概念与功能	(8)
二、企业绩效评价的基本作用	(10)
三、企业绩效评价的发展	(11)
第三节 物流绩效管理概述	(14)
一、物流绩效管理的涵义	(14)
二、物流绩效评价的概念与标准	(15)
三、物流绩效评价的原则	(17)
四、物流绩效的评价系统	(18)
五、物流绩效管理合理化	(19)
第二章 物流绩效计划	(21)
第一节 物流绩效战略	(21)
一、战略的概念	(21)
二、物流绩效战略概述	(23)
三、物流绩效目标	(25)
四、物流绩效战略实施与控制	(28)
五、未来的挑战和物流绩效战略的改进领域	(32)
第二节 物流绩效标准	(33)
一、物流绩效标准涵义	(35)
二、物流绩效标准体系	(37)
三、物流绩效标准管理	(43)
第三节 物流绩效计划	(47)
一、计划的涵义与特点	(47)

二、物流绩效计划概述	(48)
三、物流绩效计划的内容	(53)
四、物流绩效计划管理	(53)
第三章 物流环境绩效	(62)
第一节 物流环境绩效概述	(62)
一、物流环境与物流绩效	(62)
二、物流环境绩效的涵义	(67)
三、物流环境绩效管理的意义	(68)
第二节 物流环境绩效分析	(69)
一、物流的可持续发展	(69)
二、物流系统的绿色度分析	(73)
三、物流的环境成本分析	(75)
第三节 物流环境绩效改进	(77)
一、实施绿色物流战略	(77)
二、构建基于环境友好的逆向物流系统	(80)
三、制定对环境友好的物流竞争策略	(82)
第四章 物流管理绩效	(83)
第一节 物流组织管理绩效	(83)
一、物流组织结构对物流效率的影响	(83)
二、物流组织绩效	(84)
三、物流组织创新与物流绩效改进	(87)
第二节 物流资本管理绩效	(89)
一、物流资本及其绩效概述	(89)
二、物流资本经营绩效	(91)
三、物流无形资产管理绩效	(95)
四、物流固定资产管理绩效	(98)
第三节 物流质量管理绩效	(103)
一、物流质量管理概述	(103)
二、物流质量管理绩效	(105)
三、物流标准化管理绩效	(109)
第四节 物流流程管理绩效	(111)
一、物流流程管理涵义	(111)
二、物流流程优化与流程绩效改进	(113)

第五章 物流服务绩效	(118)
第一节 物流服务概述	(118)
一、服务和物流服务的概念	(118)
二、物流服务战略	(125)
三、物流服务方式的选择	(128)
第二节 物流服务绩效内容	(133)
一、企业物流服务的基本特征	(133)
二、物流服务创新	(134)
第三节 物流服务绩效管理	(136)
一、物流服务绩效分析	(136)
二、顾客满意度评价	(138)
三、物流服务绩效改进	(141)
第六章 供应链绩效	(143)
第一节 供应链管理概述	(143)
一、供应链管理的涵义	(143)
二、供应链管理的发展	(145)
三、供应链管理绩效	(148)
第二节 供应链管理绩效评价	(150)
一、供应链管理绩效评价概念	(150)
二、供应链管理绩效评价内容	(153)
第三节 博弈与供应链绩效管理	(158)
一、供应链博弈及其绩效影响	(158)
二、供应链绩效管理中的利益分配机制	(163)
三、供应链绩效的改进	(167)
第七章 物流绩效评价	(172)
第一节 物流绩效评价目标	(172)
一、物流绩效评价目标冲突	(172)
二、物流绩效评价目标优化方法	(173)
三、物流绩效评价目标优化模型及其选择	(174)
四、物流绩效评价目标	(180)
第二节 物流绩效评价指标体系	(180)
一、物流绩效评价指标设计	(180)

二、物流绩效评价的指标分析·····	(183)
三、物流绩效评价指标体系·····	(187)
四、优化物流绩效评价指标体系的分析方法·····	(195)
第三节 物流绩效评价应用·····	(196)
一、物流绩效评价的基本过程·····	(196)
二、物流绩效评价的主要方法·····	(198)
三、物流绩效评价的实施与控制·····	(201)
 第八章 物流绩效控制·····	(203)
第一节 物流成本管理·····	(203)
一、物流成本的涵义·····	(203)
二、物流成本的分类·····	(206)
三、物流成本管理·····	(207)
四、物流成本战略管理·····	(208)
五、物流成本控制·····	(212)
第二节 物流收益管理·····	(213)
一、物流收益概述·····	(213)
二、物流收益风险控制·····	(215)
三、物流收益分配·····	(218)
第三节 物流绩效反馈·····	(223)
一、物流绩效反馈概述·····	(223)
二、360 度绩效反馈·····	(224)
 第九章 物流绩效激励·····	(230)
第一节 物流绩效沟通·····	(230)
一、物流绩效沟通内容·····	(230)
二、物流绩效沟通过程·····	(231)
三、物流绩效沟通机制·····	(233)
第二节 物流绩效激励·····	(233)
一、物流激励的基本理论·····	(233)
二、物流绩效激励的方式·····	(235)
三、物流绩效激励的策略·····	(238)
第三节 物流绩效改进·····	(241)
一、物流绩效改进概述·····	(241)
二、组织重构与绩效改进·····	(243)

三、供应链价值分析与绩效改进·····	(244)
四、多维绩效评价与绩效改进·····	(245)
参考文献·····	(248)
后 记·····	(255)

第一章 物流绩效管理导论

第一节 绩效与绩效管理

一、绩效的内涵

1. 绩效认识的发展

绩效,从语言学的角度来说,其含义是成绩和效益。《牛津高级英汉词典》对英文“performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”。实际上由于绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法存在着差异,形成了对绩效含义的不同理解。

一种主要观点认为“绩效是结果”,主要与职责、目标、目的、结果、生产量、任务等概念相关,典型的是 Bernardin 等人(1984)将绩效定义为“在特定时间范围,在特定工作职能和活动中生产出的结果记录”,认为从顾客的角度出发,绩效管理采用以结果为核心的方法可以使个人的努力和组织的目标联系在一起。

另一种主要观点认为“绩效是行为”,Murphy(1990)指出:“绩效被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。”Hgen 和 Schneider(1991)指出:“绩效是个人或系统的所作所为。”Campbell(1993)认为:“绩效可以视为行为的同义词,是人们实际采取并可以被他人观察到的行为。绩效应该只包括那些与组织目标有关的,并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为。”强调绩效是行为,只有那些有利于目标实现的行为才是绩效。他同时还提出了绩效构成的因素模型,认为可用八个因素来描述绩效:具体工作任务熟练程度、非具体工作任务熟练程度、书面和口头交流任务的能力、所表现出来的努力、维护个人纪律、促进他人和团队的业绩、监督管理/领导、管理/行政管理。

Borman 和 Motowidlo(1993)用演绎的方式对前人成果进行研究,提出了任务绩效和关系绩效的概念。他们把任务绩效看作是组织所规定的行为,与特定任务活动有关,能直接提高组织效率,看重结果;关系绩效则是自发的行为,与特定任务无直接关系,但对组织效率非常重要,可以为

特定任务活动提供广泛组织的、社会和心理的环境,强调工作过程中表现出来的行为、素质和影响,因而间接地对绩效产生影响。

Umbrach (1988) 给绩效的定义是“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。行为不仅仅是结果的工具,行为本身常常也是结果,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”。

2. 绩效的内涵与特性

一般认为绩效是实践活动所产生的、与劳动耗费有对比关系的、可以度量的、对人们有益的行为及其结果。绩效的内涵应包括五点:第一,绩效是客观存在的,是人们实践活动的结果;第二,绩效是产生了实际作用的实践活动结果,有实际效果;第三,绩效是一定的主体作用于一定的客体所表示出来的效用,有正负绩效之分;第四,绩效体现投入与产出的对比关系;第五,绩效有一定的可度量性。

总结关于绩效的研究,可以明确绩效具有的四个基本特征:

第一,绩效的多因性。绩效是主客观多种因素制约和影响的结果。对绩效的认识就需要从多种因素的相互影响与共同作用角度进行整体的把握。尽管不少学者提出的绩效函数在自变量的数目和分类方法上有所区别,但基本内涵相同,即绩效是员工能力水平、行为激励、机会和环境条件等因素相互作用的结果。

第二,绩效的多维性。绩效涉及事前、事中、事后等方面,需要从多种维度去分析与考核。

第三,绩效的动态性。绩效随着时间的推移会发生变化。由于能力水平、激励状态以及机遇、环境因素的变化,绩效也可能随之发生变化。

第四,绩效的价值性。绩效是投入与产出的比较、是以价值为衡量基准的。绩效不仅反映在人力资源管理领域,也可应用于经济活动的广泛领域来衡量各种活动的价值以及获取价值的行为过程。

二、绩效管理的演进

1. 绩效管理的理论发展

从历史上来看,绩效评估往往被管理者用作对绩效进行管理的主要手段和工具。罗伯特·欧文最先于19世纪初将绩效评估引入苏格兰来管理企业;而美国军方则从1813年开始采用绩效评估。随着管理研究和实践的发展,绩效评估不能对团队和员工在工作过程中的绩效进行客观公正的评价和审查,缺乏普通员工的参与,缺乏有效的激励机制。正是由于绩效评估存在的局限和较大的缺陷,传统的绩效评估已经不适应严峻的商业竞争的需要。

欧美发达国家对绩效评价的重视程度早已超过了一般人的想像。A. T. Kearny 在 1985 年就指出:进行综合绩效衡量的公司,可提高总产量的 14%~20%。ABI 通讯数据库的统计资料表明,在 1994—1996 年的三年间,就有 3615 篇关于绩效评价的文章发表。1996 年,仅在美国每两个星期就有一本关于绩效评价的著作问世。

Svetlik, Prien & Barrett (1964); Mohrman & Lawler (1981) 论述了绩效管理中企业的特征包括企业结构和文化的因素。Starbuck (1976)、Peters, Fisher & O'Connor (1982)、Barley (1986) 分别叙述了经济环境、技术环境和物质环境对绩效管理因素的影响。Landy & Farr (1980) 识别了三个成分——评估的目的、位置特征和组织特征,指出绩效管理的产生能影响和可能预测出绩效管理的结果。Bernardin & Beatty (1984) 对绩效标准进行了研究,认为绩效标准可被定义为反映有效性的绩效水平。Murphy and Cleveland (1985) 认为绩效要素的价值应该与优化的企业目标相链接。

Rheem (1995) 研究企业为了各种原因而以不同的方式利用绩效管理体系和过程。企业绩效包括财务绩效、生产力、生产和服务品质、客户满意度和员工工作满意度绩效。Huselid (1995) 认为绩效管理体系是一个能改善知识、技能、公司的现状和员工的潜能、提高员工动机、提升员工素质的关键工作实务。Rogers, Miller & Worklan (1993)、Campbell & Grafinkel (1996)、Rheem (1995) 认为绩效管理一般地被定义为是企业识别、测量和开发员工绩效的过程。沃尔特斯 (1995) 认为绩效管理就是根据组织的要求,对雇员进行指导和支持,使雇员尽可能地以更高的效率有效地完成自己的工作。

Becker & Gerhart (1996) 发现人力资源决策,包括如何管理绩效,是维持和改善组织绩效的关键。绩效管理与人力资源管理和人力资源开发相链接的领域在于它是一个评估的工具,同时也是开发的手段。

雷蒙德·A·诺依等 (1999) 将绩效管理定义为管理者为确保雇员的工作活动以及工作产出能够与组织的目标保持一致的这样一个过程。绩效管理对组织目标的实现起着至关重要的作用。从这个意义上来说,绩效管理是组织赢得竞争优势的中心环节所在。科学有效的绩效管理系统具有哪些功能,系统如何运作以保障组织目标的实现,是值得深入探讨的问题。在绩效管理的过程中,组织内员工的个人特征,如技能、能力等要素是组织绩效的原材料和基础,组织成员依靠个人的技能和能力等基本要素,通过一系列有目的的个人行为,最后达到客观的组织绩效结果。在这个绩效管理组织系统模型中,非常重要的一个组成部分是组织目标。组织目标通

过影响个人特征、个人行为 and 客观结果,确立其在绩效管理中的核心地位,这种核心地位要求绩效管理系统确保组织内的所有活动都支持组织战略目标的实现。环境限制在绩效管理过程中也发挥重要作用,企业本身的文化,企业内部的资源和外部的机会、威胁等环境约束都对个人特征、个人行为产生影响,从而影响组织的绩效水平。

研究者和实践者对“好的”绩效管理体系给出的典型定义是:它能对每一位员工的绩效提供精确、完整和公正的评估,为组织和员工提供有用的信息。

美国国家绩效评估中的绩效衡量小组把绩效管理定义为“利用绩效信息协助设定统一的目标计划,进行资源配置与优先顺序的安排,以告知管理者维持或改变既定目标计划,并报告成功符合目标的管理过程”。

总之,绩效管理是一个完整的系统,在这个系统中,组织、经理和员工全部参与进来,经理和员工通过沟通的方式,将企业的战略、经理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来,在持续不断沟通的前提下,经理帮助员工清除工作过程中的障碍,提供必要的支持、指导和帮助,与员工一起共同完成绩效目标,从而实现组织的远景规划和战略目标。

2. 绩效管理的实践发展

在19世纪的100年里,美国纺织业、铁路业、钢铁业和商业的管理者根据各自行业的经营特点先后建立了相应的业绩评价指标用于评价企业内部的生产效率。由于产品和业务较为单一,这些企业使用了一些较为简单的产出指标,如每码成本、每吨公里成本、每吨铁轨所耗焦炭成本、销售毛利。19世纪末20世纪初,随着企业产品品种及其耗用资源种类的增加,“科学管理之父”泰罗通过工作效率研究为每一产品建立了原材料、人工消耗的数量标准。此后,工程师与会计师一道又将数量标准扩展成为每小时人工成本、单位产品原材料成本等价格标准,进而建立了产品的标准成本。随着成本会计、差异分析、激励制度的运用,成本类评价指标更加完善,企业生产效率得到极大提高。

20世纪初,多元化经营和分权化管理为业绩评价的进一步创新提供了机会。早在1903年,杜邦火药公司就开始执行“投资报酬率”法来评价公司业绩。杜邦公司的财务主管唐纳森·布朗(Donaldson Brown)将“投资报酬率”法发展成为一个评价各个部门业绩的手段。布朗建立了杜邦公式,即 $\text{投资报酬率} = \text{资产周转率} \times \text{销售利润率}$,并发明了至今仍广泛应用的“杜邦系统图”。根据杜邦公式和杜邦系统图,投资报酬率指标发挥了重要的作用,相应的预测和控制方法被建立起来用以规划和协调各个

分部的经营活动。1923年,通用公司的董事长小阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)提出的分权管理就是利用了布朗的理论。杜邦分析系统在企业管理中发挥的巨大作用也奠定了财务指标作为评价指标的统治地位。应用最为广泛的评价指标有投资报酬率、权益报酬率和利润等财务指标。会计数据易于获取,可比性强也使业绩评价更具可操作性。

1929—1933年的经济危机之后,企业外部的会计准则和各种规范要求企业将注意力集中在编制对外财务报告。鉴于信息收集、处理及编报的高成本,使得企业将向外部利益集团报告的信息用于指导企业的内部经营,而忽视了用于改善企业内部管理决策的信息系统建设。因此,业绩评价指标以财务指标为主是外部环境和内部条件共同作用的必然结果,一直持续到20世纪80年代。

二战之后,为了应对日益复杂的环境变化,企业的营销、研发、人力资源、财务、生产等职能得到了平衡的发展。仅仅对企业生产效率进行评价已无法满足企业管理的需要。各个职能部门根据自身业务特点建立了市场占有率、顾客满意度、新产品数量、员工满意度等评价指标。由于各个职能独立行事,协调性较差,所以,针对不同职能建立的业绩评价指标之间还缺乏系统性和层次性。

1965年,斯坦利·E·西肖尔(Stanley E. Seashore)在《密执安商务评论》7月刊上发表的《组织效能评价标准》对衡量企业各种目标的指标进行了详细的分析和论述,并将各种评价指标及其相互关系组合成一个金字塔式的层次结构,从而使原先处于混乱状态的评价指标体系具有了逻辑和秩序。之后的企业管理实践和理论研究证明,西肖尔将衡量组织经营效能的各种评价指标组织成一个金字塔式的层次结构的思路虽然是正确的,但他为各类指标安排的位置却未必适当。

进入20世纪70年代以后,市场竞争日益激烈,企业开始注意到必须将营销、生产、研发、财务、人力资源各职能部门协调统一,从整体上来加以考虑,而不再将它们割裂开来(Rolland Munro, 1996)。随着高科技的迅猛发展,知识经济初见端倪,企业的竞争优势越来越取决于对无形资产的开发和利用,人力资源的作用日益突出。财务指标的短期性使员工的日常行动与企业的长期战略目标脱节。单纯地以财务指标作为业绩评价指标受到越来越多的批评,非财务指标的作用日益得到重视(Atkinson, 1998; Kald and Nilsson, 2000)。在20世纪80年代末,对基于战略管理的业绩评价的研究迅速升温。

1990年马克奈尔、林奇和克罗斯(McNair、Lynch和Cross)提出了业绩金字塔模型。该模型从战略管理角度给出了业绩指标体系之间的因果

关系,反映了战略目标和业绩指标之间的互动性,揭示了战略目标自上而下和经营指标自下而上逐级反复运动的层级结构。但是该方法没有形成具操作性的业绩评价系统,因此在实际工作中较少采用。

1992年卡普兰和诺顿在平衡计分卡中给出了财务、顾客、内部业务流程、学习与创新4个方面的评价指标,构建了财务指标与非财务指标相结合的评价指标体系,并在以后的研究中给出了具操作性的实施步骤,使平衡计分卡成为战略管理的有效工具。

在企业加强内部管理的同时,来自企业外部的压力也在不断增加。财务指标由于无法反映企业未来价值创造等缺陷,所以无法满足资本市场和股东的要求。20世纪50年代以后,能更好地反映企业整体价值、未来机会和风险的贴现现金流量指标的应用日益广泛,如内部报酬率、净现值等。

1986年,阿尔弗雷德·拉帕波特(Alfred Rappaport)在《创造股东价值》一书中,提出了一个从股东价值角度评价企业业绩的方法(即:股东价值=公司价值-债务),极大地促进了基于股东价值角度的企业业绩评价研究的发展。1991年,斯特恩·斯图尔特(Stern Stewart)公司提出了经济增加值(Economic Value Added, EVA)指标,这个指标是在扣除了全部债务资本成本和权益资本成本的基础上来衡量企业价值的,实现了企业绩效评价从会计利润到经济利润的转变。1997年,杰弗里(Jeffery)等人提出修正的经济增加值(Refined Economic Value Added, REVA)指标,进一步发展了经济增加值指标。

三、绩效管理过程

1. 绩效管理的基本特征

(1) 系统性。系统是指由若干要素以一定结构形式联结构成的具有某种功能的有机整体,系统中各要素不是孤立地存在着,每个要素在系统中都处于一定的位置,起着特定的作用,要素之间相互关联,形成一个不可分割的整体。运用系统论思想,绩效管理是一个完整的系统,是一个目标制定、沟通管理的过程。绩效管理中需要掌握和使用的技巧与技能都应从系统的角度纳入绩效管理过程,相互协调,共同作用。

(2) 目标性。目标管理理论(MBO)提供了一种将组织整体目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方式,不仅将目标作为一种激励的因素,也将目标作为绩效考核的标准。绩效管理强调目标的评价考核,体现了目标管理的本质要求。绩效管理只有明确了目标,共同致力于绩效目标的实现,才能共同提高绩效能力,更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

(3) 强调沟通。沟通在绩效管理中起着决定性的作用。在制定绩效目标、进行绩效考核评价、分析绩效改进途径等绩效管理过程中都离不开沟通,绩效管理的过程就是沟通的过程,绩效管理就是致力于绩效沟通的改善,全面提高绩效沟通意识与沟通技巧,进而改善企业绩效。

2. 绩效管理过程

Schneider, Beatty 和 Baird (1986) 认为绩效管理系统应该是一个完整的周期循环,包括衡量和标准;达成契约;规划;监督、帮助、控制;评估;反馈;人事决定;再回到衡量和标准。

英国理查德·威廉姆斯(1999)在《业绩管理》著作中把绩效管理系统分成四个部分:第一阶段,指导/计划,即为员工确定绩效目标和评价绩效的标准;第二阶段,管理/支持,即对员工的绩效进行监督和管理,提供反馈和支持,帮助排除阻碍绩效目标完成的障碍;第三阶段,考查/评估,即对员工的绩效进行考核和评估;第四阶段,发展/奖励,即针对考核结果,给员工进行相应的奖励、培训和安置。

绩效管理是一个完整的系统,包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核与反馈、绩效结果的运用,共同组成一个管理循环。绩效计划是绩效管理过程的起点。制定绩效计划主要依据战略目标,绩效计划周期往往视职位的性质、企业特点等情况而定。绩效辅导是相关人员共同完成绩效目标/计划的过程,并根据需要对绩效计划进行调整。绩效考核与反馈是指评价工作目标成果并与相关人员进行沟通的过程,依据制定和调整的绩效目标/计划,综合收集考核信息,进行公正、客观的评价。绩效结果应用是指必须将绩效结果与企业管理过程紧密相联,积极发挥绩效管理的作用。

人们通常用一个循环过程来描述绩效管理。布雷德拉普(Bredrup, 1995)认为绩效管理是由计划、改进和考察构成的完整过程(见图1-1)。Ainsworth 和 Smith 于1993年提出了一个计划、评价和反馈的三步骤循环过程(见图1-2)。加强绩效管理就是不断改进和完善绩效管理的基本过程。

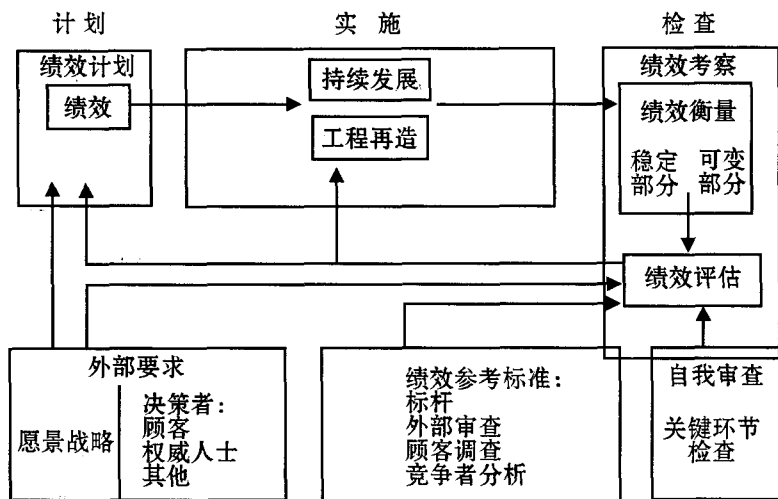


图 1-1 绩效管理：计划、改进和考察

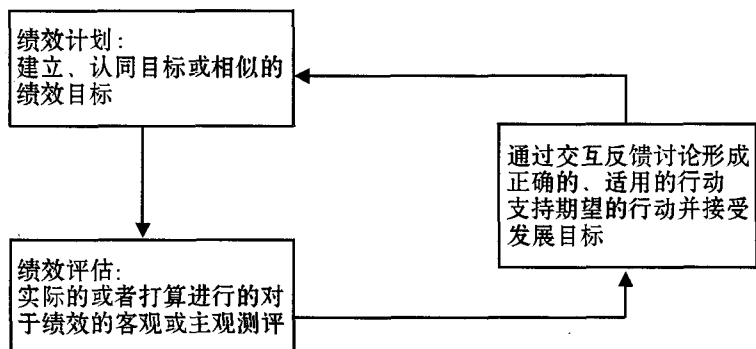


图 1-2 绩效管理：计划、评价和反馈

第二节 企业绩效评价

一、企业绩效评价的概念与功能

1. 企业绩效评价的涵义

企业绩效通常是指企业经营活动中一定量的劳动消耗和劳动占用与符合社会需要的劳动成果的对比关系，即投入与产出的比较，包括结果和行

为两个方面。具体地说,就是指企业经营行为与行为过程及其所创造的价值和经营效益。

通常,绩效评价被定义为“通过对适当数据的采集、整理、分类、分析、解释和传播,来对以往行为的效力/效率进行量化,并据此做出相应决策,采取相应行动的过程”。绩效评价的定义包括了两个方面的内容:

(1) 效力 (efficiency) 与效率 (effectiveness) 是衡量绩效的两个基本尺度。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,企业如何使用资源。

(2) 绩效评价包括一个支持其作用的基础结构。相关数据必须被采集、整理、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,都会使整个绩效评价不完善,使预定的决策和行为不能如期发生。

2. 企业绩效评价的基本功能

1973 年美国乔伊和米勒在《国际会计》中指出:一个设计良好的业绩评价系统,可以使企业高层管理者有效判断当前企业经营活动的获利程度,发现企业尚未控制或控制不到位的领域,更有效地配置企业现有资源和评断企业经营者管理业绩。具体而言,绩效评价具有以下四个方面的基本功能:

(1) 认知功能。绩效评价是科学的“度量衡”,并能使评价主体通过横向、纵向对比分析,可以对评价客体有较为全面、客观的认识。许多经济学家、管理咨询大师和行业管理组织积极探索通过定量与定性相结合,以定量指标为主、定性指标为辅的方法,突出客观因素在企业评价中的核心地位,避免主观印象在评价中起主导作用。

(2) 考核功能。国外企业的绩效评价有企业总体评价,以及分部门评价;有管理层评价,也有员工评价。所有这些评价结果的综合,可以考核一定期限内企业各级管理层以及员工的业绩。同时,为确保企业战略决策的质量,保证企业长远发展,绩效评价还专门设立指标,对企业领导人的领导能力、决策水平、道德素质等进行评价。总之,绩效评价的考核功能有利于管理层的优胜劣汰。

(3) 引导和促进功能。绩效评价关注的是企业真实绩效,并通过一系列合理指标,从各个不同侧面对企业绩效开展评价。因此,通过绩效评价,可以将企业的各个方面和各个环节的行为取向引导到绩效上来,充分调动企业经营者和职工创造良好企业绩效的积极性,促进企业的可持续发展。