



21世纪公共管理学系列教材
Textbooks of Public Management and Administration in the 21st Century

现代绩效考评 技术及其应用

Techniques and Application of Performance Assessment

(第二版)

萧鸣政 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

现代绩效考评 技术及其应用

Techniques and Application of Performance Assessment

(第二版)

萧鸣政 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

现代绩效考评技术及其应用/萧鸣政著.—2版.—北京:北京大学出版社,
2007.6

(21世纪公共管理学系列教材)

ISBN 978-7-301-12257-0

I. 现… II. 萧… III. 企业管理:人事管理-人员测评工程-高等学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 080759 号

书 名: 现代绩效考评技术及其应用(第二版)

著作责任者: 萧鸣政 著

责任编辑: 都 娟

标准书号: ISBN 978-7-301-12257-0/D·1781

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753121

出版部 62754962

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 20.5 印张 400 千字

2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 33.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

第二版前言

市场经济体制的确立与新公共管理思想的引进,组织管理遇到了许多新问题,其中人力资源管理问题尤为尖锐与突出。人员的调配聘用、工资奖金分配、医疗保险与养老保险等工作均由政府行为转化为企事业自身行为。经营、人事与报酬分配三大权力的下放,给组织既带来了生机也带来了挑战。各级领导与主管既自主自立又压力重重。为了抓住机遇迎接挑战,排除压力自主自强,企事业单位与党政机关内部普遍进行了劳动人事制度的改革。大家认识到,劳动人事制度的改革,关键是要在组织内部建立起竞争机制、激励机制与约束机制,促进组织的高效运营与良性发展。而三大机制的建立均有赖于科学的考评系统。企事业单位希望借助于人员素质测评挑选与招聘高素质的人才来参与自己组织的建设与发展,想借助绩效考评建立一种科学合理、具有激励性、竞争性的工资奖金制度,借助绩效考评裁减人员、优化组合,借助绩效考评来制约与激励员工工作,挖掘内部潜力,提高经济效益。尤其是当前新公共管理思想在我国的兴起与政府全面质量管理的倡导,许多公共组织与企业做过一段时间的绩效考评工作以后,即感到绩效考评工作不好做。如果认真做则十分复杂而繁琐,最后效果也不一定好,事倍功半且得不偿失。如果粗略一点做,则又不痛不痒走形式,没有什么效果。

绩效考评技术是保证整个绩效考评质量与功效的关键,是现代组织绩效管理工作科学化的基础与手段。然而绩效考评技术的专门研究在国内外都非常薄弱。由于这项研究的专门性与复杂性,涉及数学、心理学、教育学、管理学、劳动人事、人力资源开发、计算机、统计分析等多学科的知识与领域,因此研究起来比较困难。作者花费了大量时间与精力,从众多学科领域与管理实践中提炼出各种能够应用于现代组织管理中的绩效考评技术,把它们的思想理论、类型结构、表现形式、操作方式与应用案例,集成了这本《现代绩效考评技术及其应用》一书。

本书的第一版出版于1997年,当时名为《现代人事考评技术及其应用》,因其理论性强,既有一定的操作深度也有一定的应用广度,受到了读者的好评。同时,随着国际交流的加强以及中国管理实践的发展,绩效考评领域的理论与方法

也随之不断成熟和完善。这促使我们有必要将这几年的教学实践进行总结,对第一版进行修订。在第二版中,我们增加一些概念、技术与应用案例,特别是增加了目前国内外对绩效的新解释、组织绩效、团队绩效分析与平衡计分卡技术应用的新成果,希望第二版能够更加系统、清晰地向读者展示近年来绩效管理领域的最新成果。

第二版的内容结构,总体上保持了第一版的风格,全书分为四大部分。第一部分为理论篇(第一至二章),主要论述绩效考评技术及其基本理论与概念;第二部分为技术分析篇(第三至十章),这是本书的主体,主要论述绩效考评各种技术的类型结构与操作方式;第三部分为应用篇(第十一至十三章),主要论述有关绩效考评技术在组织管理实践中的具体应用与操作方法;第四部分为工具篇(包括两个附录),主要介绍现代绩效考评技术操作中经常要用到的各种量化检验表格。

全书由绩效及考评概念导入,以技术分析为主体,以应用操作为主导,着重回答绩效考评技术是什么,绩效考评技术包括哪些形式,以及如何运用它们来提高我们的管理水平三个基本问题。

人力资源管理作为一门学科,目前还不够成熟。有人还不承认它是一门科学,而只是看做经验的汇集。然而任何学科都是从经验的分析而来的,都是源于经验、服务于经验并符合于经验,否则它便没有发展与教学的价值。人力资源管理学科,抓住了目前党政机关与企事业单位管理中的关键因素——人力资源这一核心,符合当前“以人中心”的管理思想,因此具有广泛的开发与应用前景。值得注意的是,人力资源管理的研究人员与工作者要讲科学用科学,努力发现与研究人力资源管理中的规律,提炼出核心与实质的理论与方法,增加与提高这门学科中的技术含量与科学含量,减少主观随意性,同时面对知识爆炸的挑战,能综合各门学科之精华,减少教学负担。不能只“问”无“学”。《现代绩效考评技术及其应用》就是基于这一思想设计与建构的。作者力求抓住“考评”这一核心因素,让岗位评价、工作分析、人员素质测评、绩效考核、定员定额、劳动人事统计等学科领域在这里得到相互融合与运用,使现代绩效考评技术及其应用更具体实际,成为一门具有一定应用价值的课程,超出单一课程内容的局限,能够辐射多门学科领域内容与多种管理环节。

本书是集体工作的结果。整个修订工作由萧鸣政设计与主持,谢玲玲参加了第一章第一节和第二章第二节的修订及每章复习思考题的编写工作,陈胜军参加了第三章第二节、第三节以及第十一章第四节和第五节的修订,刘智参加了第七章第三节、第八章第三节的修订,杜永全参加了第十二章的编写及每章复习思考题的编写工作,段钢提供了相关参考文献。全书由萧鸣政负责统稿。张相

林、曹雁、肖志康等对全书进行了通读。

尽管我们在本书的修订过程中做了大量努力,但是由于时间仓促,水平有限,书中的不当或疏漏在所难免,敬请专家与读者提出宝贵意见。

萧鸣政

2004年5月

第一章 绩效考评技术	1
【本章重点】	1
【关键词】	1
第一节 现代绩效及其考评的概念	1
第二节 绩效考评的类型	7
第三节 绩效考评的功能	8
【复习思考题】	10
第二章 绩效考评技术概论	11
【本章重点】	11
【关键词】	11
第一节 绩效考评技术的概念	11
第二节 绩效考评技术的作用与意义	12
第三节 绩效考评技术的分类	14
【复习思考题】	16
第三章 绩效考评对象分析技术	17
【本章重点】	17
【关键词】	17
第一节 人员素质与个人绩效分析技术	17
第二节 组织绩效分析技术	21
第三节 团队绩效分析技术	32
【复习思考题】	36

第四章 绩效考评指标体系设计技术	37
【本章重点】	37
【关键词】	37
第一节 绩效考评指标概述	37
第二节 指标设计的方法与技术	41
第三节 绩效考评指标量化的方法与技术	50
第四节 考评指标质量检验技术	74
【复习思考题】	83
第五章 绩效考评信息获取技术	84
【本章重点】	84
【关键词】	84
第一节 绩效考评信息及其类型	84
第二节 信息抽样技术	86
第三节 信息统计技术	90
【复习思考题】	104
第六章 绩效考评信息综合技术	105
【本章重点】	105
【关键词】	105
第一节 绩效考评信息量化技术	105
第二节 绩效考评信息的转化与简化技术	108
第三节 绩效考评信息的综合技术	114
【复习思考题】	127
第七章 绩效考评评判技术	128
【本章重点】	128
【关键词】	128
第一节 印象评判技术	128
第二节 相对比较评判技术	130
第三节 因素分解综合评判技术	136
第四节 常模参照与效标参照评判技术	142
【复习思考题】	146

第八章 绩效考评质量检验技术	147
【本章重点】	147
【关键词】	147
第一节 绩效考评信息的可靠性分析技术	147
第二节 绩效考评结果的质量检验技术	150
第三节 绩效考评结果的差异性检验技术	172
第四节 质量检验技术在改进与提高绩效考评质量中的应用	194
【复习思考题】	200
第九章 绩效考评结果转换技术与等值技术	201
【本章重点】	201
【关键词】	201
第一节 分数、等级转换技术	201
第二节 分数的等值技术	208
第三节 分数调整技术	214
【复习思考题】	218
第十章 绩效考评结果的反馈与解释技术	219
【本章重点】	219
【关键词】	219
第一节 分项、概括、口头解释与反馈的技术	219
第二节 图表解释与反馈技术	222
第三节 分数等级解释、评语解释与反馈技术	225
【复习思考题】	229
第十一章 绩效考评技术在人力资源管理中的应用	230
【本章重点】	230
【关键词】	230
第一节 绩效考评在人力资源开发中的应用	230
第二节 某汽车集团评价性绩效考评方案与技术分析	233
第三节 绩效考评技术在管理型企业中的应用	236
第四节 一个国有企业绩效考评案例及其点评	239
【复习思考题】	243

第十二章 平衡计分卡及其在绩效管理中的应用	244
【本章重点】	244
【关键词】	244
第一节 平衡计分卡的基本概念	244
第二节 平衡计分卡的主要功能	245
第三节 平衡计分卡的基本内容	248
第四节 关键绩效指标(KPI)的选取	254
第五节 员工绩效考评指标的建立	262
第六节 平衡计分卡的应用实例	273
【复习思考题】	281
第十三章 绩效考评技术应用模拟练习	282
【本章重点】	282
【关键词】	282
【复习思考题】	288
附录 I 绩效考评常用数据表	289
附录 II	310
参考文献	312

图 片 目 录

图 3-1	素质结构图	19
图 3-2	雷达图分析技术	24
图 3-3	杜邦分析图	24
图 3-4	坐标图	26
图 3-5	BSC 的四个主要指标	29
图 4-1	指标体系设计与建构程序图	41
图 4-2	指标分类权重分布图	51
图 5-1	信息来源图	85
图 5-2	信息载体分类图	85
图 6-1	纵划分形式	126
图 6-2	四格划分形式	126
图 7-1	公务员考评结果分析	135
图 7-2	考评项目示例	138
图 8-1	三个被考评者差异比较折线图	177
图 8-2	变量 Z、Y 伪相关示意图	197
图 9-1	A、B 两部门考评分数百分位分数曲线图	213
图 10-1	绩效考评结果反馈与解释	219
图 10-2	同一单位采用新开发方法与采用传统开发方法平均得分 条形对比图	224
图 10-3	开发方案实施前后 23 个部门员工在 10 个开发目标上达标 人数的平均百分比	224
图 10-4	某员工在年度考评中五个指标的考评结果	225

图 12-1 平衡计分卡平衡维度示意图	245
图 12-2 战略目标导向作用示意图	246
图 12-3 平衡计分卡在绩效管理中的作用	247
图 12-4 客户关系模型	250
图 12-5 内部经营流程图	251
图 12-6 关键业务重点分析鱼骨图	257
图 12-7 组织与个人绩效关系图	263
图 12-8 中高层主管人员绩效考评指标设计图	264
图 12-9 基层员工绩效考评指标设计图	264
图 12-10 员工绩效考评指标选取示意图	266
图 12-11 员工 KPI 指标确定过程示意图	267
图 12-12 绩效专员考评指标确定过程示意图	268
图 12-13 绩效管理周期(PDCA 循环)	270
图 12-14 绩效管理作用示意图	271
图 12-15 马斯洛的需求层次理论	272
图 12-16 远景与战略关系图	273
图 12-17 平衡计分卡的四个管理程序应用图	276

表 格 目 录

表 3-1 素质结构双向细目分析表	19
表 3-2 县(处)级干部素质结构分析表	19
表 3-3 功效系数分析法分析指标	22
表 3-4 沃尔评分技术	25
表 3-5 某公司供应链管理 KPI 承诺书	27
表 3-6 “A 记分”绩效评价因素构成及其临界值	28
表 3-7 某公司 BSC 分析模型	30
表 3-8 团队与工作群体的区别	32
表 3-9 团队气氛调查的标准与次标准	34
表 4-1 逻辑思维能力考评指标	38
表 4-2 仪表考评指标	38
表 4-3 设问提示式标志示例	39
表 4-4 方向指示式标志示例	39

表 4-5	工作经验考评指标	40
表 4-6	五级标度考评指标体系示例	44
表 4-7	两级标度划分指标体系示例	46
表 4-8	两极三级标度指标示例	48
表 4-9	随意标度考评指标示例	49
表 4-10	岗位考评指标体系权重系数咨询表	53
表 4-11	评判量化等级表	54
表 4-12	考评指标权重确定一览表	54
表 4-13	对偶比较规则	55
表 4-14	递减赋分示例	57
表 4-15	清扫保洁考核表加减赋分示例	57
表 4-16	等级赋分示例	58
表 4-17	连续赋分示例	59
表 4-18	常规赋分示例	61
表 4-19	随机赋分考评表示例	63
表 4-20	二次赋分示例	65
表 4-21	二次量化数值表	70
表 4-22	分散要点赋分示例	71
表 4-23	分散要点赋分示例	72
表 4-24	选择式评判示例	73
表 4-25	选择式计分法指标体系示例	73
表 4-26	有效工时利用率	75
表 4-27	专家考评结果统计表	76
表 4-28	专家考评结果转化秩次表	76
表 4-29	A_0, A_1, A_2 三个指标考评结果	79
表 4-30	8 个考评指标三种加权结果对比	81
表 4-31	三个指标的等级赋分	82
表 5-1	员工的销售额与销售量的数据	95
表 5-2	10 名员工能力与业绩相关系数计算表	96
表 5-3	能力与业绩等级相关系数计算表	97
表 5-4	智力测验的分数预测业绩考评分数	103
表 6-1	有效工时利用率分级标准	107
表 6-2	劳动姿势分级标准	108

表 6-3	露天作业分级标准	108
表 6-4	转化表	109
表 6-5	转化表	109
表 6-6	四名员工在 A,B,C 三项指标上的考评结果	112
表 6-7	销售员考评结果比较	115
表 6-8	两位教师考评结果比较表	116
表 6-9	统计矩阵原始表格形式	117
表 6-10	5 位公务员考评结果统计表	118
表 6-11	问卷表格式	121
表 6-12	速记表格式	121
表 6-13	观察量表格式	121
表 6-14	符号性考评资料归纳统计表	121
表 6-15	检核表示例	122
表 6-16	考评信息综合归纳表	122
表 6-17	考评信息逐人逐项登记表	123
表 6-18	150 名公务员考评结果一览表	123
表 6-19	各考评等级次数分布表	124
表 6-20	各等级中点以下次数累积表	124
表 6-21	各等级中点以下累积次数比率	124
表 6-22	考评结果的 Z 值转化表	125
表 6-23	考评结果 Z 值转化表	125
表 7-1	公务员考评分项代表人物数字标记	131
表 7-2	排序考评法考评结果统计表	132
表 7-3	成对比较考评记录表	132
表 7-4	指标加权表	138
表 7-5	对某处长考评结果人次统计	140
表 7-6	处级公务员考评项目与等级标准	143
表 8-1	凯利三度鉴别法	150
表 8-2	15 名被考评者两次考评上的分数	153
表 8-3	评价中心考评结果统计表	159
表 8-4	面试考评结果统计表	160
表 8-5	考评经验与考评信度关系	161
表 8-6	考评结果统计表	165

表 8-7	考评结果统计表	165
表 8-8	选项诱惑力分析表	166
表 8-9	“白智”试测选项分析表	167
表 8-10	考评结果统计表	169
表 8-11	威尔卡克逊检验实例分析表	174
表 8-12	考评结果统计表	176
表 8-13	三个公司的员工考评结果统计表一	181
表 8-14	三个公司的员工考评结果统计表二	182
表 8-15	A 公司与 B 公司的员工考评结果比较	182
表 8-16	A 公司与 C 公司的员工考评结果比较	183
表 8-17	B 公司与 C 公司的员工考评结果比较	183
表 8-18	20 名公务员考评结果	184
表 8-19	四个处室公务员考评分数的方差分析表	185
表 8-20	四个处室公务员水平差异比较表	186
表 8-21	差数比较表	186
表 8-22	四个处室公务员水平差异比较表	187
表 8-23	三个处室人数不相同的考评分数统计表	187
表 8-24	五位评委对四位经理候选人打分结果	188
表 8-25	方差分析表	190
表 8-26	37 名在职人员两年考评平均成绩	191
表 8-27	工龄与年龄搭配方案	192
表 8-28	四个公司三个层次考评成绩	193
表 8-29	48 个被考评者在 15 个指标所得分数	195
表 8-30	15 个考评指标的相关矩阵	196
表 8-31	简化后 8 个指标的相关矩阵	197
表 8-32	指标点与考评信度的关系	199
表 9-1	五位员工在七个考评指标上的得分	202
表 9-2	国家某部委 150 名干部年度考评等级	206
表 9-3	各考评等级次数分布及转换表	207
表 9-4	四种等值设计形式比较表	211
表 9-5	某组干部候选人两种考评结果统计	211
表 9-6	A,B 两部门考评分数频率分布表	212
表 9-7	α, β 两公司员工考评分数统计表	213

表 9-8	五个同类科室人员考评分数统计	214
表 9-9	1151 名考生笔试面试成绩统计表	215
表 9-10	第 8 面试小组考生面试分数的调整表	217
表 9-11	平衡系数调整法实例	217
表 10-1	考评结果统计表	221
表 10-2	某公司实施人力资源开发方案前后技能测验的平均分数	222
表 10-3	各部门达到开发目标的百分率	222
表 10-4	10 个部门 80% 以上员工达到开发目标的情况	223
表 10-5	某员工 4 次考评成绩报告表	226
表 10-6	标准九分比率分布表	227
表 10-7	C 量分数比率分布表	227
表 10-8	斯坦分数比率分布表	227
表 11-1	绩效考评——开发表样例	232
表 12-1	KPI 与传统的绩效考评体系的区别	255
表 12-2	平衡计分卡内容与目标一览表	256
表 12-3	考评指标分析	258
表 12-4	指标分解一览表	258
表 12-5	部门 KPI 指标设计表	259
表 12-6	指标加权一览表	260
表 12-7	指标标度设计表	261
表 12-8	指标库设计表	261
表 12-9	岗位类别划分标准一览表	265
表 12-10	员工考评系统设计表	265
表 12-11	应变能力指标设计表	268
表 12-12	部门负责人能力考评指标加权表	269
表 12-13	ZDZC 的平衡计分卡顾客维度指标	274
表 12-14	ZDZC 平衡计分卡内部运作过程维度指标	274
表 12-15	ZDZC 平衡计分卡学习与成长维度指标	275
表 12-16	ZDZC 平衡计分卡中财务维度的评估指标	275
表 13-1	操作得分	287

第一章 绩效考评技术

【本章重点】

- 绩效与考评的相关概念
- 绩效考评的类型
- 绩效考评的功能

【关键词】

绩效 考评 类型 功能

第一节 现代绩效及其考评的概念

什么是绩效考评？简单地说，绩效考评是考评者对绩效考查评定的总称。为了展示这一基本概念的内涵与外延，我们先来分析与绩效考评相关的几个概念。

一、绩效

1. 绩效的内涵

绩效，指工作主体在一定时间与条件下完成某一任务所取得的业绩、成效、效果、效率和效益。其表现形式多种多样，一般来说，主要体现在以下几个方面：

(1) 工作效率。工作效率包括时间、财务、信息、人力及其相互结合利用的效率。

(2) 工作任务完成的质与量。工作任务完成的质与量包括工作(学习)中取得的数量与质量。

(3) 工作效益。工作效益包括工作(学习)中所取得的经济效益、社会效益与时间效益。

主体的工作绩效是其自身条件与素质在具体时间条件下的综合反映，是素质与工作对象、工作条件等相关因素相互作用的结果。因此绩效会随着时间、空间、工作任务及工作条件(环境)等因素的变化而变化。绩效的变化性与绩效的