

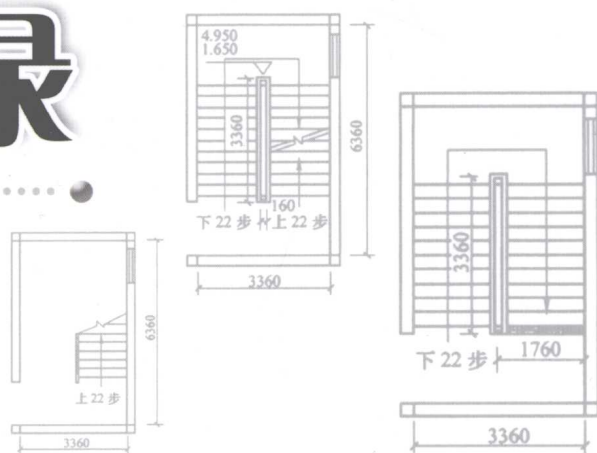


建设工程问答实录丛书

Jianshe Gongcheng Wenda Shilu Congshu

◆ 戎贤 编著

建筑工程计价与计量 问答实录



JIANZHU GONGCHENG JIJIA YU JILIANG WENDA SHILU



机械工业
CHINA MACHINE PRESS



建设工程问答实录丛书

建筑工程计价与计量 问答实录

戎 贤 编著



机械工业出版社

本书为“建设工程问答实录丛书”之一，就建筑工程中在计价与计量工作上遇到的实际问题及需要的相关知识，采用问答的方式，密切结合工作实际，给予了有的放矢的解答。本书查阅方便，用语简明平实，通俗易懂；同时通过引入适当的工程案例进行剖析，从而使读者能更好地对所讲述的问题加深理解并学会灵活应用。

本书具体内容包括：基本建设知识，建筑制图与识图，建筑施工基本知识，工程量清单计价费用的构成，工程量清单计价规范简介，工程量清单项目计算规则，工程量清单计算中常见问题答疑，工程量清单报价的技巧与案例分析，工程量清单模式下工程的招标与投标，合同管理中常遇到的纠纷及解决对策，如何做好工程审计和工程的后评价。

本书可供建筑工程预算人员、工程技术人员及项目管理人员使用，对于高职高专相关专业的师生亦有很好的借鉴参考作用。

图书在版编目（CIP）数据

建筑工程计价与计量问答实录/戎贤编著. —北京：机械工业出版社，2008.1
（建设工程问答实录丛书）
ISBN 978-7-111-22429-7

I. 建… II. 戎… III. ①建筑工程—工程造价—问答
②建筑工程—计量—问答 IV. TU723.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 149977 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
责任编辑：薛俊高 责任校对：吴美英
封面设计：张 静 责任印制：邓 博
北京京丰印刷厂印刷
2008 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷
169mm×239mm·10.625 印张·409 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-22429-7
定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线电话：（010）68326294
购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643
编辑热线电话：（010）88379776
封面防伪标均为盗版

“中西管理会通丛书”编委会

主编：颜世富博士

上海交通大学东方管理研究中心执行主任

上海慧圣咨询有限责任公司总经理

编委：

张兴福博士 上海交通大学东方管理研究中心

唐宁玉博士 上海交通大学管理学院组织管理系执行主任

郑兴山博士 上海交通大学东方管理研究中心

肖鸣政博士 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任

林泽炎博士 国务院发展研究中心人力资源研究培训中心副主任

孙时进博士 复旦大学心理学系主任

任浩博士 同济大学发展研究院副院长

宋继文博士 中国人民大学商学院

刘桂林博士 宝山钢铁股份公司宝钢分公司人力资源部经理

郭 淞 上海慧圣咨询有限责任公司副总经理

曹益生博士 上海慧圣咨询有限责任公司高级顾问

主编助理：

陈霜晶 上海慧圣咨询有限责任公司知识管理部经理

序

绩效管理

中西管理会通丛书

受复旦大学苏东水老师的影响，我关注东方管理思想的研究已经 20 多年了。20 多年前，苏老师提出的一个问题激发了我对东方管理研究的兴趣。“谁是科学管理之母？”这是苏老师在第一次课上向我们提出的问题。很多人都知道泰勒是科学管理之父，但“谁是科学管理之母”却很少有人细究。苏老师告诉我们：“王熙凤是科学管理之母！”也许有人以为这是一句玩笑话，但实际上，这是苏老师对《红楼梦》、《三国演义》等古典名著多年深入研究的感悟。在《红楼梦》中，王熙凤的管理行为中确实有许多类似泰勒看重的工作分析等科学管理思想的运用。这是我第一次接触东方管理思想。当时，东方管理思想的研究还处于起步阶段，只有苏老师等少数前辈在这一领域默默耕耘。

然而可喜的是，近年来，越来越多的学者开始研究中国古代管理思想，中国传统文化中优秀的管理智慧受到越来越多的关注。这其中，既有人从《孙子兵法》中吸取竞争思想和战略理念，也有人从《三国志》中凝炼用人、谋略、竞争等经验，还有人谈《易经》、谈老庄思想的现实应用，更有人以《管理：向西门庆学习》为题，从古典小说《金瓶梅》中总结归纳出所谓的“西门庆管理哲学”等。且不论这些研究的是非优劣，至少我们可以看出，东方的传统文化中确实有值得我们学习的地方。那么，究竟向东方文化传统学习什么？

历史的时代特征与现代社会的可比性可以为我们提供参考。例如，春秋战国时期是一个激烈竞争的时代，我们可以从春秋战国纷争称霸的时代吸取可供现代“商战”借鉴的历史营养。春秋时期，齐桓公、晋文公、楚庄王、吴王阖闾、越王勾践纷纷走上历史的大舞台，争相扮演着时代的主角，这是人人皆知的“春秋五霸”。进入战国以后，各国间的兼并战争更趋激烈。春秋末年的 100 多个诸侯国，到了战国初期，有的被兼并，有的被淘汰，最后形成了“战国七雄”争霸对峙的局面。纵观中国五千年的文明史，春秋战国时代是竞争最惨烈的时期。现代商战虽然没有先秦诸子生活的春秋战国时代那种战火连年的惨烈，但优胜劣汰、适者生存的激烈竞争环境和春秋战国时代非常相似。如何在竞争中胜出，仔细研读历史，也许会得出我们想要的答案。



历史的思想文化中代表传统商业精神和智慧的精华可以为我们提供参考,为现实管理提供借鉴。例如,春秋战国时期诸子百家争鸣,思想文化得到空前发展。庄子在《天下篇》中感言:“犹百家众技也,皆有所长,时有所用。”春秋战国时期,儒家、道家、阴阳家、法家、墨家等不同学派纷呈,学说丰富多彩,孟子的“仁政”思想,老子的“无为”思想,墨子的“兼爱”思想,韩非的“法治”思想等为中国文化发展奠定了宽广的基础。这些思想不仅适用于当时的历史环境,而且对现代管理仍然具有借鉴意义。

在历史上,深谋远虑、进退自如的名商巨贾们一生大都跌宕起伏,极具传奇色彩,他们的成与败都值得总结与借鉴,如商贾之宗的计然,商之鼻祖的范蠡,千古奇商、志在谋国的吕不韦,经营鬼才,大明首富沈万三,山西票号创始人雷履泰,籍左成事的红顶商人胡雪岩,甲午状元、商业巨擘张謇,沪上名商、业界翘楚叶澄衷,赤脚财神、一品百姓虞洽卿等。总结这些名商巨贾的奋斗历程,以及也许是他们共同的成长背景——悠久的传统思想文化的熏陶,能为我们解读他们成功的秘密。

以上几个方面可以作为我们学习研究东方管理的切入点,但并不足以覆盖博大的东方管理思想。我个人把浩瀚的东方管理思想的核心概括为以人为本,以诚待人,以和为贵。当然,关于东方管理思想的核心,其他专家学者也有众多的其他论述,我们可以继续探讨。

在中国目前的商学院、管理学院里,还是以美国文化为中心的西方管理思想为主流、为正统,东方管理思想只是近年来才受到一定的关注,逐渐在向正统方向发展:国家自然科学基金对于东方管理思想的研究开始给予资助;复旦大学开始招收东方管理学专业的博士研究生;上海交通大学110周年校庆学术讲座里,安排了台湾交通大学的曾仕强教授主讲中国式管理;一些东方管理学专著及东方管理学论文也开始涌现。这些现象都显示东方管理学正在不断向前发展。

东方管理学的发展,还需要更多的学者从更广泛的视角来探索。在这方面,复旦大学和上海交通大学等机构作出了很多努力。2002年,在上海交通大学原党委书记王宗光教授和复旦大学东方管理研究中心主任苏东水教授等领导和专家的支持下,上海交通大学组织本校一些对东方管理、中国传统管理文化感兴趣的教师成立了上海交通大学东方管理研究中心。研究中心成立以来,教师们勤奋耕耘,努力探索,取得了一定的成果。颜世富博士主编的这套“中西方管理会通丛书”便是我们研究中心及兄弟院校有关专家的成果之一。

颜世富博士对于东方管理学进行了多年的探索,并为中共中央组织部

领导干部考评中心、中国银行、中国工商银行、交通银行、宝钢集团、上海汽车工业集团等机构提供过咨询与培训服务，发表过东方管理学系列论文，在 2000 年就出版了《东方管理学》专著，具有较丰富的管理理论知识和实务经验。在这里，真诚希望颜世富博士主编的“中西管理会通丛书”对大家开阔视野、活跃思维、提高绩效有切实的帮助。

有的大学已经在招收攻读东方管理学专业的博士生和硕士生；

国学被一些企业家作为大智慧所青睐；

中国式管理的讲座录像在机场、新华书店热播、热卖；

中国管理研究的国际学术组织在不断增多；

.....

让我们共同为管理学科的创新、管理实践的创新作出更大的贡献！

国务院学位办学科评议组成员

中国市场学会副会长

王方华

上海交大安泰经济与管理学院院长

2007 年 9 月

上海交通大学东方管理研究中心主任



丛 书 前 言

我到任何地方都有一个爱好，就是狂书店买书。最近我经常在麻省理工学院、哈佛大学的书店里看书和买书。我惊喜地发现，在它们的书店里有东方管理方面的著作，例如，在麻省理工学院的 COOP 书店里，很显眼的 Best of Business 的书桌上就摆放着《关系》、《孙子兵法》等著作。在美国 Cambridge 这个世界最著名的大学区里的其他书店，也有《周易》之类的著作。而且很有意义的现象是，介绍这些东方经典的人主要是美国人，表明一些西方有识之士确实在关注东方管理文化，他们已经在做一些会通工作了。

“中”与“西”的关系，是一个普遍存在的复杂问题，会通是一项非常艰难的工程。

我原来学习医学，知道中医与西医的关系复杂。中医和西医两个系统是不同的理论体系，一些中医与西医互相瞧不起，提倡多年的中西医结合，实际上收效不大。

后来学习心理学，跟一些心理学家深入接触后，发现对西方心理学非常熟悉的台湾大学杨国枢、黄光国和香港大学高尚仁、杨中芳等人在积极推进心理学的本土化工作。他们强烈地感觉到，不能简单地利用美国人的理论来研究中国人的心理和行为。尤其是在芝加哥大学和耶鲁大学系统学习和研究过心理学的杨中芳博士，她对中国心理学的本土化的热忱给我留下了深刻的印象。

再后来学习经济管理，发现东西方管理学在理论与方法上同样有很大的区别。

尽管我们中国人表面上提倡中庸之道，但是，近现代以来，在对于西方文明和西方管理的态度上，总体上来看一向是走极端的。鸦片战争前的清朝皇帝、士大夫和一般国民，真正把自己看成世界的中心，把欧美等国家及地区看成不开化的蛮夷之地。鸦片战争后，走向另外一个极端，一味崇拜西方文明，把美国、英国作为真理、先进的代名词，编写管理学著作时也是照搬西方的管理学原理、思想、方法、案例等。可喜的是，国内少数学者已经意识到东方有着丰富的管理学思想，在编写管理学著作时也开始介绍东方管理思想了。

实际上非中庸、走极端的态度和做法对国家、社会和个人都有很大的破坏作用。清朝长时期的夜郎自大、因循守旧、盲目排外的国策，现在的人看来会觉得不可思议。例如，乾隆中叶，原来的四口通商改为只有广州一口通商。法令规定，不准中国人出洋，不准“夷商”在广州住冬，不准“夷商”购买中国书籍和学习中文。据张德昌 1935 年在《清华学报》上发表的《清代鸦片战争前之中西沿海通商》一文介绍，一个名叫刘亚匾的中国人，因为教外国商人学习汉语，于乾隆二十四年被处以斩首的极刑。清朝能够出现这种案例，是有思想基础的。宋朝石介是这样解释什么叫做中国的：“天处乎上，地处乎下，居天地之中者曰中国，居天地之偏者曰四夷。四夷外也，中国内也。天地为之乎内外，所有限也。”清政府闭关锁国、夜郎自大的结果是在鸦片战争中被打得惨败。

近年来，一些人走向另一个极端，以为西方的月亮都比中国的圆，主张全盘西化。他们对于中国传统的、民族的、自己的文化，缺乏自信，感到自卑。大学生的许多宝贵时间不是花在学习新知识上，而是花在学习外语上。在有的大学里，一些人为照搬西方的管理学原理、思想、方法、案例等行为感到自豪；在以培训高级管理人员为主要取向的 EMBA 招生广告宣传中，商学院互相攀比谁请的外国教师多。然而，中国真实的管理工作，很少是简单利用西方管理功夫就能取胜的。

洋务运动从结果来看是失败了，但是洋务运动的一些思想理念还是很值得我们重新认识、分析和借鉴的，例如中西会通的主张就值得学习。具体如何会通是技术问题。

因为身兼大学管理学院教师和咨询公司总经理，平时经常和担任领导职务的人打交道，我们平时相见交往时经常会谈及管理理论与管理实务的关系。大家有一个共同的感受，在实际的管理工作中，主要以能否解决现实问题为导向，很少区分影响自己行为的理念和理论是属于东方的还是属于西方的，是中国的还是外国的。也就是说，人们在从事管理工作时，以是否有用为标准，自己已经把诸多管理理论和方法会通了。

把管理学的知识分门别类，是为了教学和研究的方便。在实际管理工作中，人们对管理学的分歧、流派关注很少，重点关注如何能够解决现实问题。

因此，我们认为，不管什么理论，什么模型，如果要有效地指导管理实践，都必须根据当时的需要进行会通。

我们主张中西管理会通，同时又要注意中西管理在理念上、方法上有许多区别。有人对东西方文化有差异、东西方管理文化有差异持疑议，认



为信息社会时代世界已经是地球村了，“东”与“西”没有什么差别了。我们认为这种看法是错误的，因为差别是客观存在着的，不要说东方与西方有差别，就是一国之内，地方不同，文化也有差别。东西方管理文化之间的差别是客观地存在着的，我在2000年出版的《东方管理学》一书里根据国内外众多专家学者对东西方文化差异的研究成果进行过整理，罗列出东西方管理文化之间的100多处差异。前不久我们上海交通大学主办的全球商学院院长论坛的主题就是“东西方领导文化”。

有差异，才有会通的必要。

我们主张坚持求同存异、优势互补的原则进行会通。

我们认为，在管理工作中，从行为、过程和结果来看，最重要的是关系管理、心理管理、绩效管理、谋略管理、适应管理。这五项内容，利用五行学说来分析，可以概括为五行管理模型。五行理论把自然、社会和人看成一个有机联系的系统。谋略管理属木，心理管理属火，关系管理属土，绩效管理属金，适应管理属水。五行之间有着复杂的生克乘侮关系。

“中西管理会通丛书”从关系管理、心理管理、绩效管理、谋略管理、适应管理等角度出发，利用东西方管理语言，对错综复杂的管理现象进行分析。

“中西管理会通丛书”融知识性、趣味性、实用性于一体，《关系管理》探讨如何协调与多种利益相关者复杂的关系来达到动态平衡；《心理管理》探讨管理如何“从心出发”，调动被管理者的积极性，提高管理的实际效果；《绩效管理》探讨如何从整体观念出发，系统地实施绩效管理；《谋略管理》探讨既要“兵不厌诈”，又要诚信经营之道；《适应管理》主要探讨在不确定的时代里如何有效地开展管理工作。

六本书是一个整体。《心理管理》、《谋略管理》、《关系管理》、《适应管理》、《绩效管理》分别是五行管理模式中的重要组成部分之一。《管理要务》这本书，既可以看成是全套丛书的导论，又可以看成是整套丛书的总结与提炼。

虽然这套书从召开第一次讨论会到现在已经有五年多时间了，中间具体讨论、沟通多少次已经记不清楚了，但是，因为本套丛书涉及的内容复杂，参加编写的人员较多，编写人员也发生了一些变化，加之一些管理问题比较敏感，只可意会，不可言传；只能做，不能说，所以，本套丛书肯定有许多需要进一步完善之处。

我们在编写本套丛书过程中，参考、引用了大量前贤的案例、思想和文字；关于本书的案例，我们尽量使用自己原创的，但是本书中有些案例

及文章也引用了部分优秀文章。我们力尽所能地与作者进行了联系，一些未能取得联系的作者，请见书后速与我们联系，以便我们支付相应的报酬。对这些优秀的作者，我们再次表示诚挚的谢意！

真诚感谢苏东水教授、王方华教授、燕国材教授、王米渠教授的指点和鼓励；感谢编委会和作者们智慧报国的崇高精神；感谢上海交通大学和慧圣咨询公司同事们的团结互助；感谢我们为其提供咨询与培训服务的机构，他们使我们知道了很多真实的管理之道。

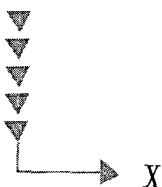
带着会通的心理，我最近发现，在某种程度上，目前有些美国人学习和运用中国古人提出的天人合一、保护自然等思想比当代部分中国人更认真和实在。另外，中国一些企业在量化、实证等方面的管理水平超过了一些美国公司，例如中国上海的地铁，在硬件和软件管理上都比美国著名的波士顿强很多。

越是学习思考，越是深入管理实践，就越是感受到管理学的复杂。真诚希望大家对我们的探索提出意见与建议，大家共同为丰富和发展管理学科作贡献。

sfyan@vip.sina.com; sfyan@sjtu.edu.cn

颜世富

2007年9月



前言

本书由上海交通大学东方管理研究中心执行主任、上海慧圣咨询有限责任公司总经理颜世富博士任主编，上海慧圣咨询有限责任公司副总经理郭淞、咨询部经理周小涛和上海交通大学管理学院王晓晗任副主编。上海交通大学管理学院张静抒、周晓君，上海慧圣咨询有限责任公司蒋蔚、叶晓雯参加了编写。

提起绩效管理，几乎大家都觉得重要。但是真正把绩效管理工作搞好的机构并不多。上海慧圣咨询有限责任公司（www.wisdomsh.com）承接的咨询项目中，基本上都有绩效管理咨询的模块。

有人认为，在中国这样重视人情、面子、关系的国家里，根本不可能搞好绩效管理工作。我们的咨询实践表明，并不是不能搞，或者搞不好绩效管理，关键是许多企业的高层管理人员和人力资源管理人员不知道如何有效地开展这项工作。例如，没有认真地进行工作分析就在进行考核了，没有把考核结果与薪酬挂钩，没有进行绩效反馈等。绩效管理是一个系统，如果我们按照系统观念来认真开展绩效管理，肯定能够取得良好的效果。

其实，中国古代有着丰富的绩效考核（考绩）思想，各朝代在考核标准、程序、等级评定和升降赏罚等方面各具特色。例如管仲指出：考选人才应“赏有功之劳，封贤圣之德。”《吕氏春秋》提出了“八观六验”人才考评法，刘劭《人物志》提出了“八观五验法”。董仲舒主张考绩要与奖惩措施密切挂钩，他《春秋繁露·考功名》篇中，还在考核等级上，提出三级九等的方法，即在上、中、下三级中，每级内再分上、中、下三等，例如上上、上中、上下，这样就一共有九等了。明朝使用了强制分布法。

本书借鉴了大量的研究成果，结合我们大量的绩效管理咨询经验，系统地探讨了绩效考核、绩效管理的理论和操作技术，我们希望能够对读者所在机构优化绩效管理有所帮助。

真诚希望大家共同对绩效管理进行探索。

颜世富

2007年9月

前

言



目 录

绩效管理

中西管理会通丛书

中西管理会通丛书

序

丛书前言

前言

第一章

绩效管理概述 /1

第一节 绩效管理的概念 /2

第二节 影响员工绩效的因素 /15

第三节 绩效管理系统 /21

第二章

绩效管理与胜任力 /35

第一节 胜任力的概念 /36

第二节 胜任力模型与绩效管理 /46

第三节 建立胜任力模型的方法 /50

第三章

绩效考评方法 /65

第一节 传统绩效考评方法 /66

第二节 财务绩效评估法 /83

第三节 关键绩效指标法 /87

第四节 平衡计分卡 /109

第五节 绩效棱柱 138/

第四章

绩效管理系统设计 /143

第一节 绩效管理系统诊断 /144

第二节 绩效考核方法的选择 /148

- 第三节 绩效指标体系设计 /154
- 第四节 绩效指标权重和标准设定 /164
- 第五节 有效考核的保障 /180
- 第六节 绩效管理系统设计建议 /193

第五章

绩效管理流程 /199

- 第一节 绩效计划 /200
- 第二节 绩效管理的组织与实施 /207
- 第三节 绩效评估 /215
- 第四节 绩效反馈面谈 /224
- 第五节 绩效管理各环节的有效整合 /235

第六章

绩效考评质量分析 /237

- 第一节 信度与效度概念 /238
- 第二节 各种考评方法的信度和效度 /250
- 第三节 信度系数与效度系数的计算 /257
- 第四节 提高绩效考评质量的对策 264/

第七章

绩效风险管理 /271

- 第一节 人力资源管理风险 /272
- 第二节 绩效管理风险 /278
- 第三节 绩效管理制度 /286
- 第四节 绩效管理系统配套建设 /305

参考文献 /315

目

录



第一章

绩效管理概述



绩效管理

大家对于绩效、绩效管理这两个概念不陌生，但是能够正确理解的人并不是很多，能够正确地进行绩效管理的机构更少。现实生活中，由于各种各样的原因，绩效评估往往流于形式。因此，正确认识绩效管理中存在的问题，积极寻求建立有效的绩效管理体系的方法对于每个企业而言都具有十分重要意义。

第一节 绩效管理的概念

一、绩效管理发展

中国古代有着丰富的绩效考核（考绩）思想，各朝代在考核标准、程序、等级评定和升降赏罚等方面各具特色。管仲指出：考选人才应“赏有功之劳，封贤圣之德”。《吕氏春秋》提出了“八观六验”人才考评法，刘劭《人物志》提出了“八观五验法”。三国时出现了一部独立的考绩法《都官考课七十二法》。汉代大儒董仲舒的《春秋繁露·考功名》篇中对官吏考核提出了一个原则：“有功者赏，有罪者罚。功盛者赏显，罪多者罚重。不能致功，虽有贤名，不予之赏；官职不废，虽有愚名，不加之罚。赏罚用于实，不用于名；贤愚在于质，不在于文。”董仲舒主张考绩要与奖惩措施密切挂钩。

董仲舒在《春秋繁露·考功名》篇中，还在考核等级上，提出三级九等的方法，即在上、中、下三级中，每级内再分上、中、下三等，例如上上、上中、上下，这样就一共有九等了。汉代评定政绩的方法，或评分、或定等，或“功劳案”，都存在一种“量化”的趋向。垦田、户口、狱讼等都是通过数量反映出来的，而不能用数量表示的其他行政事务，也是通过一定的标准换算成分数（算），这就使不同官吏的政绩具有可比性。明朝使用了强制分布法，“明太祖洪武十八年，吏部言天下布、按、府、州、县朝觐官，凡四千一百一十七人，称职者十之一，平常者十之七，不称职者十之一，而贪污茸者亦共得十之一。帝令称职者升，平常者复职，不称职者降，贪污者付法司罪之，茸者免为民”。

在西方工业领域，罗伯特·欧文斯最先于 19 世纪初将绩效考核引入苏格兰。美国军方于 1813 年开始采用绩效考核，美国联邦政府则于 1842 年开始对政府公务员进行绩效考核。

随着经济与管理水平的发展，越来越多的管理者和研究者意识到绩效考核的局限性和不足。绩效管理正是在对传统绩效考核进行改进和发展的基础上逐渐形成和发展起来的。Spangenberg（1992）认为传统的绩效考核是一个相对独立的系统，通常与组织中的其他背景因素相脱离，如组织目标和战略、组织文

化、管理者的承诺和支持等。而这些背景因素对于成功地实施绩效考核有着非常重要的作用。正因为传统的绩效考核对于提高员工的满意度和绩效的作用非常有限,对完成组织目标的作用也不大,所以导致了绩效管理的发展。

国外绩效管理的发展大致经历了三个时期:成本绩效管理时期即 19 世纪至 20 世纪初,财务绩效管理时期即 20 世纪初至 20 世纪 90 年代,绩效管理创新时期即 20 世纪 90 年代至今。

(一) 成本绩效管理时期

早期的成本思想是一种很简单的将本求利的思想。这一阶段的经营绩效考评指标就是成本,诸如每磅成本、每公里成本等。这种绩效考评带有统计性质。为了满足工厂的管理需要,于是在简单成本绩效管理的基础上出现了较为复杂的成本计算和绩效考评。

较复杂的成本会计核算与考评制度是事后的分析计算,反应迟钝,不便于成本控制。1911 年,美国会计工作者哈瑞设计了最早的标准成本制度,相应成本控制状况即标准成本的执行情况和差异分析结果成为该时期考评企业经营绩效的主要指标。

成本绩效管理是绩效管理发展的基础,这种考评容易操作,然而,这种绩效管理单一从成本的角度进行,过于简单,不能满足从事多种经营活动的考核需要。

(二) 财务绩效管理时期

20 世纪初,资本主义市场经济已进入稳步发展时期,自由竞争已过渡到了垄断竞争,为企业绩效考评指标进一步创新提供了机会。

1903 年,合并创办的杜邦公司,提供了新型企业组织结构原型。面对需要协调的垂直式综合型企业的多种经营、市场组织以及如何将资本投向利润最大的经济活动等问题,杜邦公司设计了多个重要的经营和预算指标。这其中持续时间最长也最重要的指标就是投资报酬率(ROI),投资报酬率为企业整体及其各部门的经营绩效提供了考评依据。并将投资报酬率分解为两个重要的财务指标——销售利润率和资产周转率,成为对企业财务经营绩效进行分析的重要依据。至此,综合的财务绩效考评指标体系形成了。

随着杜邦公司、通用汽车公司这类多部门企业组织形式的发展,投资报酬率指标的应用范围得到进一步拓展。

20 世纪 70 年代,在绩效考评指标方面,麦尔尼斯(Melnes)对 30 家美国跨国公司 1971 年的绩效进行考评分析后,发表了《跨国公司财务控制系统——实证调查》一文,强调最常用的绩效考评指标为投资报酬率,包括净资产