



美国管理学会鼎力推荐
美国绩效技术专家迪恩·R.斯彼德博士精心研究成果
让你的公司达到生产与价值的最优化

.....

TRANSFORMING
PERFORMANCE MEASUREMENT
DEAN R.SPITZER, PH.D.

绩效考评革命

反思考评方式 驱动团体成功

Rethinking the Way We Measure and Drive
Organizational Success

[美] 迪恩·R.斯彼德 博士 著
龚艺蕾 译

東方出版社

F272.92
S709.1

TRANSFORMING
PERFORMANCE MEASUREMENT
DEAN R. SPITZER, PH.D.

绩效考评革命

反思考评方式 驱动团体成功

Rethinking the Way We Measure and Drive
Organizational Success

[美] 迪恩·R. 斯彼德 博士 著
龚艺蕾 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考评革命——反思考评方式 驱动团体成功

[美] 迪恩·R. 斯彼德 博士 著 龚艺蕾 译

—北京: 东方出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 5060 - 2822 - 6

I. 绩… II. ①斯…②龚… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 079873 号

TRANSFORMING PERFORMANCE MEASUREMENT

Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success

Copyright © 2007 Dean R. Spitzer. Published by AMACOM, a division of the American

Management Association, International. New York. All rights reserved.

本书版权由美国管理学会代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01 - 2007 - 2535 号

绩效考评革命——反思考评方式 驱动团体成功

作 者	[美] 迪恩·R. 斯彼德 博士
译 者	龚艺蕾
责任编辑	蒋永军 乔永真
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2007 年 6 月第 1 版
印 次	2007 年 6 月第 1 次印刷
开 本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张	20.125
书 号	ISBN 978 - 7 - 5060 - 2822 - 6
定 价	45.00 元
发行电话	010 - 65257256 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

谨以此书献给
我亲爱的妻子辛西娅
我可爱的儿子大卫
我敬爱的母亲马乔里·戈德曼



致 谢

虽然我是本书的唯一作者，但以各种方式帮助我完成此书的人却远非我这里能提及的。

我深深地感谢 Almaden 服务研究中心的主任，IBM 创新的忠实拥护者吉姆·斯伯赫。他坚信我在“考评社会化”方面的工作，并且确保了我有充裕的时间来完成此书。我还要感谢我在 IBM 研究、IBM 全球技术服务以及 IBM 全球商业服务的同事，他们为我提供了极其宝贵的想法、对话以及动力。此外，我还要感谢所有多年以来对我的建议予以信任的客户，是他们为我提供了最伟大的实验室——他们所在的团体。

感谢大量绩效考评思潮的领导人。本书中曾多次引用他们的思想，是他们为本书创造了新的天地。没有他们无私的贡献，就不会有这本书。

提前感谢所有将阅读本书的读者。是你们至少有勇气在团体中开始改造绩效考评，并且抓住机会的。

感谢美国管理学会（AMACOM）执行编辑阿德里娜·西基。从第一天开始她就坚信本书的重要性，并且汇集了美国管理学会最好的资源来推动本书的出版。感谢我的编辑尼尔斯布塞姆，他删除了本书中许多累赘的篇幅，却丝毫没有影响到本书的精华所在。感谢美国管理学会优秀的副编辑麦克·斯威利；感谢我的个人编辑和朋友维基维兰，他所做的远不止编辑工作，甚至还帮我祈祷，给我精神上的支持，为改善此书提出了不少宝贵的建议。

感谢我的家人，我将本书献给他们，感谢他们一直以来的关爱和支持。特别感谢我的妻子辛西娅和儿子大卫，感谢他们原谅我在写作过程中对他们的忽略。但我最感谢的还是上帝赐予我意义、目的、智慧、恒心和毅力来完成此书。

迪恩·斯彼德

导 言

如果我告诉你，你会在一个极不可能的地方找到促成你所在团体成功的一个关键因素，而这个地方却是很多人认为极其复杂，不易接近，甚至非常令人生厌的，你会作何反应？如果我告诉你这个成功的关键因素已经无处不在，并且已经成为了你所在团体中一股影响颇大的力量时，你又会怎么想？实际上，这个促成成功的关键因素就近在眼前，等着你去探索。

这个成功的秘诀就是考评。

恰当的考评可以改变你所在的团体。它不但能告诉你现在身处何处，同时还能引导你走向你所希望到达地方。不相信我吗？那么，好吧，准备好来转变你对考评的看法吧。正如你将在本书中所读到的，考评是高度绩效，不断进步，以及最终在商业或其他做出过努力的领域中取得成功的最根本因素。

对成功秘密琢磨不透的探寻

我们每个人都在不断探寻商业成功的秘密。我们一本书接一本书地买，一堂课接一堂课地上，我们的触角总是敏感地转向最新、最伟大的管理趋势。我们接受指导，参加培训，可到最后我们却只不过是这些搞得精疲力竭罢了。我们都想努力成为更优秀的管理者，更有效的激励者，成为我们团体，董事会，单位，部门或团队中更可靠的领导者。而我们的公司也耗费了大量时间和金钱来帮助我们达到目标——提高我们的底线。不幸的是，公司所付出的这些资源最多也只是少有收获。有时候我们投入的时间和金钱帮我们盈利了，但更多时候却没有。

为什么会这样？这是因为团队最根本的问题还没有解决。透过对这些所谓的管理“突破口”的大肆宣传我们可以看到，我们真正能指望的是：不管这些最新的管理突破看上去是多么令人激动，多么重要或是多么基础，只要下一代管理方案一出来，这些现行的管理方案都会被替代。

改变范例

我认为，有一些绩效考评方法和策略能够对人们看待工作，产品和客户的方式产生转变性影响。很多公司企图靠启用短期项目或改变其结构，系统或者技术的表面状态来做出根本的转变。然而，它们却未对其内部员工看待该团体的方式，以及人们从外部市场看待该团体的方式做出根本性改变。

事实上，这种转变并不需要你在商业结构或系统上做出巨大改变，你只需要在团体考评的方式上有所改变就可以了。为了促成这种深层的改变，我们就必须改变现行的团体考评范例。

众所周知，范例是一种决定我们如何看待这个世界的“精神模式”。当这种精神模式改变时，范例也会随之转变。在商业上，一旦人们看待同样事情的方式不同，大多数改变就会开始了。正如我在第一章所述，绩效考评是一个基本透镜，通过这个透镜，人们可以看清他们所在团体的绩效。当我们用同样的方法来考评事物时，我们使用的是同一种透镜，运用的是同一种视角。如果我们不幸将注意力集中在了错误的考评方法上，那么我们会错过最重要的事情——而由于商业是瞬息万变的，这些重要的因素都会不断改变。考评是一种透镜，在很大程度上来说，它就决定了我们看待事物的方式。当人们透过一个新的透镜来看他们所在的团体时，这个团体就发生转变了。

但我要提到的第一步是，你看待考评本身就是通过了一种新的透镜。从潜在方面来看，考评是任何团体所行使的杠杆活动之一。然而，尽管考评如此重要，我们仍将之视为多余的、不重要的活动，不幸的是，事实上我们也确实是这么做的。这是因为不管是在工作中还是工作外，我们大多数人并没有真正认识到考评在我们生活中的重要性。很大程度上，我们都理所当然地认为考评是一项高度专

业化的工作，应该留给专家，如会计师、金融分析师以及考评操作员去做。

一提到考评，大多数人都会想到一些技术方面（如：搜集数据、计算、分析数据、统计等等）。然而，绩效考评却不仅仅是一些涉及数字表和计分卡的工作。考评运用数据，但它又不仅仅只是数据。考评是一种感知，理解以及洞察。如果实施得当，考评会为你的团体带来在巨大的、积极的、转变性的影响。

令人惊奇的绩效考评真相

也许本书所说的最令人吃惊的真相就是：“考评的环境”将很大程度上决定它的效力。考评的环境实际上比考评本身更为重要！绩效考评之所以不能发挥出其积极的潜能，其中一个主要原因就是绩效考评几乎从来没有被恰当地“社会化”，也就是说，绩效考评从未以一种积极方式参与到团体所在的社会网中去。我相信，那种基本的，人工的绩效考评与我将在本书中所述的真正转变性的考评之间遗漏的一个环节正是这种为绩效考评所建立的积极环境。

如果说大多数的员工一点也不喜欢或信任他们公司的考评系统的话，这一点也不叫人吃惊。尽管93%的团体领导人相信考评在影响商业结果上起了非常重要的作用，但只有51%的领导人对他们现行的考评系统满意，仅有15%的领导人感到非常满意。就连会计师自己都不喜欢考评系统——最近的一个调查显示，仅有33%的被访者认为他们公司的绩效考评系统有效或十分有效。

此外，很有趣的是，考评还有这么一种矛盾：尽管很多员工一想到在工作的时候会被考评就感到害怕，但还是有同样多的人会觉得在打高尔夫（同样也可以用打保龄球、棒球、网球、足球或其他任何体育运动来举例）时不计分是件可怕的事。事实上，考评正是体育运动唯一最激励人的方面。就连那些读书时数学不及格、受纳税申报单威胁的人都会花上几个小时来收集和比较体育数据，然后和愿意洗耳恭听的人一起讨论这些数据。

那为什么工作中对待考评的态度会这么大相径庭——从感情矛盾到极端敌视呢？因为太多的人都习惯了考评的消极面，特别是对其评价——太多的传统考评都被认为是“对少数人的奖励，多数人的惩罚，以及对犯错人的搜寻”了。

然而情况却恰恰相反。如果考评的目的是为了改进而非审判或者找出受责备的对象，并且运用正确的考评方法，那么考评的真正效力就会得以展现。从个人层面上来说，我相信你们一定会同意，当刻度显示你超重时和积极运用刻度来减轻重量时的感觉一定大有不同。虽然我们运用的是同一刻度，但在前一种情况，我们是用这种刻度来审判，而后一种情况中，我们用这种刻度来激励人，授权于人。因此，考评所在的环境将一切都改变了！

本书目的

本书并不是教你如何进行考评的，而是教你如何为考评创造出最佳环境以发挥其功效。大公司每天都收集数百万个数据点，但只有少数几个能为考评的有效实施创建出恰当的环境。大多数公司都有一大批能人来处理和保存这些数据，并在处理这股数据流上做出大量技术投资。但几乎没有哪个公司做出过实事来改善考评的社会和组织环境，以便让公司里每一个人——从那些决定该如何考评，考评什么的人到那些处理数据，交流数据并从中学习的人——都觉得考评是令人愉快，十分有效的。这便是真正的挑战。实际上，正如你将看到的，考评并不只是为少数人所保留专享的，在一个绩效高的团体里，考评是每个人的工作。不幸的是，如果“考评环境”的问题没有得到解决，那么绩效考评的功效就不会有所改变，绩效考评仍将是项苦差事，人们也仍将透过同样一种老式透镜来看待绩效考评。

如果绩效考评进行得当——以本书所推崇的方式进行——团体本身和其内部人员都会受益。对团体来说，转变性的考评能够从各个方面提高团体的绩效：从减少事故到零风险管理。这些将得到改进的方面包括：经过改良的策略执行措施，更有效的投资决定，从各种资产（有形资产和无形资产）中与日俱增的价值创造和价值聚集，得以改善的各种关系（顾客、员工、供应商、合伙人以及其他），供应链的合并及同步，预测精确度增加，员工积极性及表现得以提高，更好的团体学习以及其他更多方面。

而对于团队成员来说，转变性的考评能够让人们对考评产生好感。它可以提

高员工士气，增强员工的责任感，增加员工的忠诚度，使员工更加乐意改进自身的表现。考评将不再是员工故意逃避和害怕的事情了，它将成为员工乐于享受的一种活动，而考评数据也将变成人们渴望接受的信息。这一切是不是听上去太过美好，你有些不敢相信了呢？只要你转变性地运用考评——并且为它的有效实施创造适当的环境——那么任何公司都可以从中受益。

我将这本书当作宣言与指南来写，就是希望本书至少能够帮助你在团体中开始转变绩效考评之旅。我已经尽力提供给你一种资源，当你长久运用这种资源创造并且激励适当社会化的绩效考评时——这种适当社会化的绩效考评将改变你的团队、部门、商业集团以及整个团体。

一旦你读过本书，你就会惊奇地发现原来转变性绩效考评的基本概念是如此简单，然而要想正确地实施这种转变性绩效考评却并非易事。正因如此，本书着重分析了最重要的战略，策略以及行为准则。你可以运用这些策略和行为准则来释放团体考评系统的力量，以达到真正的转变性结果。好吧，让我们开始吧！

在开始阅读第一章前，请先完成以下的转变性考评调查表（TMQ），该调查表将很快评估出在转变性绩效考评方面，你所在的团体还有何欠缺。

转变性考评调查表

说明：请根据贵公司如今的绩效考评状况，诚实回答以下20个“是”与“否”问题，并按照末尾的计分表计分。

1. 你是否确信贵公司正在有效地考评影响公司如今和未来成功的最重要的因素？

是（ ） 否（ ）

2. 贵公司是否正在运用一定策略来不断组合及再组合绩效考评？

是（ ） 否（ ）

3. 贵公司是否广泛承认绩效考评的价值及其重要性？

是（ ） 否（ ）

4. 贵公司的员工是否积极追寻并且欢迎基于考评的反馈？

是（ ） 否（ ）

续

5. 贵公司员工对绩效考评是否持有积极态度，信任它，并且十分自信公司不会利用绩效考评来与自己为敌？是（ ）否（ ）
6. 贵公司的绩效考评信息是否适时并且易懂？
是（ ）否（ ）
7. 绩效考评资料是否定时转换为知识，深刻见解以及智慧？
是（ ）否（ ）
8. 贵公司的各项工程及行动是否以效力考评（而不是按照成本和及时完工来考评）？
是（ ）否（ ）
9. 贵公司的绩效考评系统是否有决断性，诚实，透明并且有合作精神？
是（ ）否（ ）
10. 贵公司的绩效考评系统是否鼓励跨功能区域的合作？
是（ ）否（ ）
11. 贵公司的股东是否明白主要绩效考评的因果关系，从属关系以及平衡？
是（ ）否（ ）
12. 贵公司股东是否有自信，认为公司的绩效考评系统在引导公司做出高质量的决策时提供了深刻及有远见的建议？
是（ ）否（ ）
13. 贵公司是否在整合数据（特别是客户数据）上有所进步，并以此来帮助公司做出整体决定？
是（ ）否（ ）
14. 贵公司是否将促进绩效考评系统的不断进步以及不断更新绩效考评体系放在首位？
是（ ）否（ ）
15. 在考评那些难以考评的无形价值来源时（如：人才、知识、创新），贵公司是否有进步？
是（ ）否（ ）

16. 贵公司是否接受新型的，创新的，跨功能的绩效考评试验？

是（ ） 否（ ）

17. 员工和管理人员会经常就绩效考评开展互动的、积极的对话吗？

是（ ） 否（ ）

18. 贵公司的绩效考评系统是否充满活力，灵活多变，以适应越来越复杂多变的环境？

是（ ） 否（ ）

19. 考评在贵公司自身提高和学习方面的运用是否和它在监控，报告以及奖励方面的运用一样频繁呢？

是（ ） 否（ ）

20. 贵公司在对员工就绩效考评的教育方面是否做出过努力呢？

是（ ） 否（ ）

快速计分说明：本计分说明能让你迅速了解贵公司转变性考评状况。回答“是”计1分，“否”计0分。累计积分后请参看下列相关说明：

15-20 分	恭喜你！贵公司在转变绩效考评方面作得相当棒！本书将会激发你新的灵感，帮助你发挥长处，越来越强。
10-15 分	贵公司在转变绩效考评方面正有所进步。本书将帮助贵公司将绩效考评推入到新的阶段。
0-9 分	贵公司的绩效考评系统亟待转变。但不要泄气，本书将帮助你设计出转变的宏伟蓝图。

致 谢

导 言

对成功秘密琢磨不透的探寻

改变范例

令人惊奇的绩效考评真相

本书目的

转变性考评调查表

第一章：为什么考评如此重要

考评的普遍性

团体考评的挑战

考评的力量

绩效考评促进有效的管理

绩效考评的作用

第二章：考评何时变坏

考评失调的问题

考评失调的主要原因

奖励是如何增加考评失调的可能性的

恐惧也会引起考评失调

考评错误事情

考评“看上去好的”而不是“实际好的”

局部最优化

欺骗

考评过度	030
失调考评以及员工	031
第三章：考评为什么会变坏	033
动机和机会	035
人们如何经历考评	036
员工对待工作中的考评态度	037
考评的环境	039
将考评与评估混淆	040
目的	041
剥夺权力	042
考评的“动机性”用途	043
不信任	044
负面责任	045
对考评的抵抗	045
机会和重访的动机	046
未来的挑战	046
第四章：转变的开始	049
转变性幻像	051
如何实现这种幻像：四把钥匙	053
成功的路标	058
第五章：为考评创建积极的环境	059
考评的环境	061
绩效考评体系的正规方面	064
人为因素	065
考评连续体的环境	066
考评变化积极环境的必杀指示器	067

新型绩效考评范例快照	068
正在进行中的环境的转变性力量	072
第六章：考评的重点	073
重点的重要性	075
选择正确的考评	075
效力第一	078
价值是如何创造以及破坏的	079
商业模型和策略	081
考评最重要的事情	083
考评无形资产	085
优势型考评	087
新型的考评	088
新型客户考评	090
不要期待完美	091
下一步	093
第七章：考评的综合	095
考评综合的重要性	097
分散的团体	098
分散的考评	099
分散的数据	101
策略性考评	102
平衡计分卡	102
考评框架的价值	104
考评框架和交易	107
发展考评框架	108
对 CMO 的需求	114
下一步	114

第八章：考评的互动性	115
互动的重要性	117
数据、信息、知识及智慧	119
数据向智慧的转化过程	121
互动产生智慧的实例	123
绩效考评循环	124
对话：考评互动的关键	129
评价团体的考评能力	130
当今互动的挑战	132
将技术看作万能药的趋势	133
进步	134
第九章：考评领导力	135
考评领导力的重要性	137
为什么没有考评领导力	137
直觉与考评间的紧张关系	138
如果没有考评领导会怎么样	139
常规考评和转变性考评	143
改变考评的挑战	143
领导转变性绩效考评	144
建立有利的转变环境	145
发生转变	149
考评领导人	151
需求：首席考评官的角色（CMO）	157
第十章：考评研究与心得	159
转变性学习	161
学习的过程	161

学习环	162
转变性考评和双圈学习	165
团体学习	166
为什么聪明的人办傻事	168
绩效考评如何来帮助人们	169
学习关于绩效考评的新的思维方法	170
转变性学习的关键	171
你所在团体在对考评的学习和心得方面做得如何	180
第十一章：对考评技术的运用和滥用	181
寻找快速解决方法和技术突破	183
技术痴迷	184
人的因素	185
技术在绩效考评中的适当角色	186
商业以及社会建筑	187
未能解决社会问题	188
采用考评技术的关键问题	189
计分卡和仪表板	191
采用并执行考评技术	195
成功的技术投资步骤	198
第十二章：绩效考评的成熟	201
成熟的概念	203
评估转变性绩效考评的成熟	206
绩效考评成熟水平	215
转变考评成熟评估	217
第十三章：转变性考评	221
定义转变性考评	223