

组织发展与创新译丛

组织绩效管理

Performance Management

[英] 理查德·威廉姆斯 / 著
蓝天星翻译公司 / 译

Organization
Performance
Management



清华大学出版社
www.tup.tsinghua.edu.cn

THOMSON

汤姆森学习出版集团

www.thomsonlearningasia.com



Organization

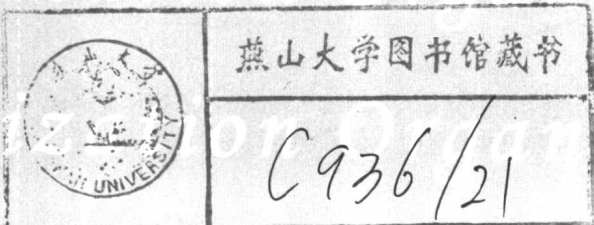
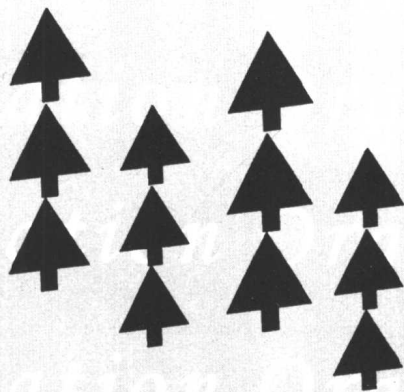


组 织 发 展 与 创 新 译 丛

组织绩效管理

Performance Management

[英]理查德·威廉姆斯 / 著
蓝天星翻译公司 / 译



35
10
01



清华大学出版社

THOMSON

汤姆森学习出版集团



0369525

-29

(京) 新登字 158 号

Performance Management

Copyright©1998 by International Thomson Business Press, a division of Thomson Learning.

All rights reserved.

First published by International Thomson Business Press, a division of Thomson Learning, United States of America. Authorized Translation of the edition by Thomson Learning and Tsinghua University Press. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2002-1657

书 名: 组织绩效管理

原 著 者: [英] 理查德·威廉姆斯

译 者: 蓝天星翻译公司

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑: 熊妍妍

印 刷 者: 北京市人民文学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 880×1230 1/32 印张: 11

版 次: 2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-05242-5/F·391

印 数: 0001~5000

定 价: 22.00 元



策划人语

organization

自 20 世纪 90 年代以来，组织发展呈现出诸多趋势：一方面，由经济全球化引起的跨国公司大量增加，组织的规模迅速扩大；另一方面，信息技术的飞速发展对企业管理模式产生了深远的影响，改变了人们的行为方式和工作方式。环境的剧烈变化，迫使组织变革的频率加快，更加关注人性，并通过提高学习与创新的能力，保持组织的活力和竞争力。在这种背景下，组织发展亟需理论的指导，人们开始关注组织的发展与创新等管理问题，国外许多学者为此作了大量的研究和探讨，组织管理理论成为欧美企业中管理者学习和员工培训的主要课程。但国内迄今尚没有一套系统、全面论述组织发展与创新问题、内容精当的企业培训教材，我们策划

01/27/04

本书的目的就是填补这个空白。

根据我国本土最大的管理咨询公司之一的和君创业研究咨询有限公司对上千家企业的调查和研究表明，我国企业组织普遍存在以下三类问题，导致了企业发展的缓慢和衰亡：

1. 中国大部分企业尚处于组织的无序管理状态。企业没有充分运用组织的系统协同能力，长期依靠企业家个人的影响力，靠粗放式的单兵作战来响应与争夺市场。其典型特征是部门设置随意，职能边界不清，业务流程不畅，责权关系重叠，缺乏部门间的系统协同，企业家须从宏观到微观亲手推动企业的发展。

2. 中国的企业组织大多数不是战略导向型结构。由于企业对战略重视不够，且组织管理的理念淡漠，不能按照有效性整体实施架构，形成基于战略的组织结构，因此也就无法按照战略目标和未来发展方向，形成稳定的核心业务和有效的经营模式。

3. 中国企业大多缺乏内在的自我变革能力。环境一旦发生变化，企业识别系统失效的能力很弱，无法适时进行调整与变革，只能随其自然，以不变应万变，最终导致企业组织整体失效，从而走向衰亡。

国外的成功经验告诉我们，企业组织必须遵循三个基本原则：

1. 组织结构的设计和运行必须基于战略的目标。
2. 组织以“人”为中心，既要强调人的心理需求与能力配置，更要强调团队的分工、合作与协同。
3. 组织必须是有效率的，不同层级的授权、考

评和激励制度的设计与实施，是组织有效性的可靠保证。

由此，我们强烈地感受到，中国许多企业面临的问题，根源之一在于没有系统地理解战略与组织的关系，以及组织的功能与效率。为此，我们希望通过这套从心理学角度反映组织发展与创新管理研究成果的丛书，帮助中国的企业全面学习和理解组织管理，特别是在新一代经理人和管理者中，普及组织管理的基本理念和知识，为实现组织的有效管理与竞争力升级提供智力支持。

我们认为，企业的发展规模和发展潜力是由企业家的胸怀和胆识所决定的。但需要指出的是，要解决企业的诸多问题，企业家必须学会利用企业组织系统以图发展和创新。尤其是在中国加入 WTO 后，企业的环境更为复杂，竞争更加激烈，社会转型的挑战日趋突出，企业家必须对组织有更深入和全面的认识，才能协调和突破管理对象的复杂性与个人能力有限性的矛盾，有效地管理多变环境中的组织，发挥整体协同的优势，让有限的资源形成综合效应，全面提升企业的竞争力。

作为国内第一套全面系统论述组织发展与创新的译丛，本丛书被许多世界著名公司选用作培训教材。在引进翻译的过程中，我们一直被作者们的洞见和睿智所震撼，因此，对这套译丛能为中国企业家和管理者提高对组织的认识和理解，促进管理升级抱有很强的信心。在本丛书出版的过程中，管理学界多位专家参与了选书论证，企业界的朋友们提供了专业方面的指导和帮助，在

此深表谢意。广大读者对本丛书的翻译和出版有何建议和意见，欢迎来信批评和指正。清华大学出版社的联系办法为：liuwy@tup.tsinghua.edu.cn。

和君创业·闻洁工作室

2002年3月





译者前言

o r g a n i z a t i o n

随着企业组织的日益扩大和市场竞争的不断深化，企业管理也在向着多层次、多角度的方向纵深发展，这不仅为企业管理理论与实践的发展带来了广阔的发展空间，同时也提出了挑战。其中，最重要、同时也是对企业最关键的一个方面就是对人的管理。今天，人们已经深刻地意识到，人和人才不再仅仅是企业运作过程中不可或缺的生产要素，同时必须把他们作为企业的一种资产，而且是最具有升值潜力的资产，他们也需要管理、维护和更新。

现代企业管理的一个重要特征就是科学地对企业组织现有的资源进行配置，从而以更高效的方式运作。对于企业组织所拥有的各种有形和无形的资源，我们可以

通过健全的实物管理和账务管理使之有序流动。但是，这些资产的作用归根到底取决于人的活动。而对企业内部人员的管理要比对具体资产的管理要复杂、困难得多。因为人的最大特点在于其能动性，这就决定了人的易变性和不可测性，从而使人员管理必然要具有相当大的灵活性。

人员管理是多层次、多角度的综合性管理体系，它涉及到人员的招聘、录用、培训、提拔、奖惩和解聘等诸多环节。在这一系列的活动中，最关键的就是为这些难以定量的活动建立客观、公正而且具有可操作性的标准，毫无疑问，员工在其自身岗位上的工作表现，即工作的绩效是最具有说服力的标准。对员工的绩效进行科学的评估是一个完善的企业人员管理体系中核心性的要素，同时，它也是企业人员管理体系中最复杂、最困难的一个环节。

本书紧紧围绕企业组织绩效管理的理论和实践，对绩效管理的各个方面加以分析，包括绩效管理的理论基础、背景和条件、实践手段和现实状况等，全面地介绍了有关绩效管理的传统理论及其最新的发展。特别是，本书脱离了完全把绩效管理作为企业管理中的一个环节来看待，从而只能单纯地以把企业管理的理论和实践套用到绩效管理的传统分析模式，从一些新的角度对绩效管理问题进行了诠释。作者从企业文化、组织行为入手，把绩效管理放在了一个更现实、更完整的环境中进行解析，从而使绩效管理更富于人性化，同时也更具有可操作性。总之，本书不仅将使广大读者对绩效管理有

一个全面的认识，同时对于我们的众多企业建立科学完善的绩效管理体系具有相当的参考价值。

本书由中国人民大学商学院郭武文博士主译，参与翻译工作的有孙宇、甄伟、甄宏、刘寅龙、吴艳辉、赵宝华、徐风华、高建光等；全书最后由郭武文博士审订。

北京蓝天星翻译公司
2001年12月于北京都市网景





近年来，快速、持续而深远的变革让我们越来越深刻地认识到，工作中个人与团队的心理因素是何等重要。组织结构正在发生根本性的转变，管理者与员工拥有了更多的自主权和责任感。组织在探索减少中央集权并“授权”给个人的方法，建设以项目为基础的团队，使员工往往跨部门地组织起来，而不再按等级结构来组织。对工作经历的传统观念也在发生着变化，个人的工作经历不再仅仅局限于某一个组织内部，由此也给未来的组织带来了对于忠诚和承诺的控制问题。我们还可以感受到信息技术革命所带来的全方位的影响、工作特征的变化及种种相关反应。

人们应对以这样规模和速度变革的能力成了一个主

要问题，我们经常能读到讨论工作压力的文章；组织中运用心理测试及相关程序的数量急剧增长，证明了个人认知能力的重要性，也证明了决定个人成就及对团队贡献大小的个性的重要性。也许在很早以前，从心理学角度对工作经验进行分析和理解，就是为了达到提高工作效率和获得高质量生活的双重目的。不幸的是，后者却往往被忽略了，公司更注重创造一种竞争性的、业绩驱动的或顾客至上的文化。

与20世纪80年代到90年代众多组织的变革相伴随，关于商业伦理的研究和对于公平问题的关注越来越多，这并不是一种巧合。从根本上来讲，员工的目标与需求和组织的目标与需求之间的不平衡对于企业是不利的。多年以前，人们曾广泛认为应该更多地强调创新，而不是对压力作出简单的反应。然而心理学研究与理论却指出，创新可能使人在冒风险时失去安全感，失去组织报酬系统所鼓励的试验与开创精神，显然在过去的10年里，这方面是失败的。探索并帮助组织认识其人力资源的潜力，是心理学不得不面对的来自商业的挑战。

《组织发展与创新译丛》的目的，是从职业心理与组织发展的角度，诠释人们在持续不断展开的变革面前的工作行为。本书将学术研究和实践经验结合起来，依靠对经验、实例与案例的研究与分析来进行交流。读者会发现，本书提供了基于知识积累之上的简明提要 and 实用方法，一些题目涉及到传统职业心理学的领域；另一些题目则打破了研究边界，讨论那些吸引人们注意



与兴趣的话题。该丛书读者群十分广泛，并直接面对公司白领、咨询顾问、人力资源管理与职业心理学专业的学生，以及企业中高层经理人，书中所研究的许多问题正是管理者与学生们通常关心的问题。尽管本丛书有共同的目标和系统的标题，但并没有严格的格式约束，为与时代同步，作者们拥有大量自主权去决定怎样组织与展现他们的工作。我认为他们的工作很出色，希望你读过这套丛书后也有同感。



目 录

Performance

1	什么是绩效管理 1 影响绩效管理引入的因素 3 有关绩效管理的不同观点 13 绩效管理:基本主题 26 绩效管理实践:调查结果 30 结论性评述:是否存在绩效管理 37
2	组织的环境 I: 愿景、使命与战略 39 愿景、使命与战略 39 价值观 47

	组织的独有特征 58
	组织的利害关系人 59
	结论性评述 61
3	
	组织的环境Ⅱ：绩效 63
	生产率 64
	从生产率到绩效 73
	组织绩效：一个多范畴的概念 76
	绩效衡量 80
	结论性评述 85
4	
	个人绩效Ⅰ：产出与结果 87
	绩效要求的表述：实践中出现的问题 88
	产出绩效：若干定义 89
	从设定目标的角度对绩效进行定义 97
	结论性评述 115
5	
	个人绩效Ⅱ：行为与能力 116
	绩效是行为，但并非所有的行为都是 绩效 119
	两种能力(competences 与 competencies) 125
	从行为角度表述绩效的要求 134



	结论性评述 149
6	个人绩效Ⅲ:决定性因素 151 绩效行为理论 152 作为绩效决定因素的工作环境 159 结论性评述 173
7	考查与支持绩效 175 基层管理者的角色定位 176 绩效检查 182 反馈 186 结论性评述 204
8	奖励绩效 206 绩效工资 207 绩效管理的公平性 221 奖励不等于工资 226 结论性评述 231
9	绩效管理的开发与设计 233 绩效管理的引入:进化与重复 236

绩效管理系统的(短期)目的和
(长期)目标 254
绩效管理系统的的设计 258
结论性评述 261

10

绩效管理的实施与运作 263
以实验的形式实施绩效管理 265
沟通 269
绩效管理能否真正发挥作用 273
对绩效管理系统的监督 280
绩效管理对部门经理和雇员的影响 284
结论性评述 292

参考文献

