

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

团队绩效测评 技术与实践

The Methodology and Practice of Team Performance Assessment

徐 芳 著



 中国人民大学出版社

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列
彭剑锋 主编

团队绩效测评 技术与实践

The Methodology and Practice of Team Performance Assessment

第二版

CH 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队绩效测评技术与实践/徐芳著.

北京: 中国人民大学出版社, 2002

(和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列/彭剑锋主编)

ISBN 7-300-04437-9/F·1343

I. 团…

II. 徐…

III. 企业—劳动力资源—资源管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 089918 号

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

团队绩效测评技术与实践

徐 芳 著

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

本社网址: www.crup.com.cn

人大教研网: www.ttrnet.com

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 11.25

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

字数: 161 000

定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

1993 年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社出版）时，曾暗暗发誓，10 年内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10 年前中国经济管理学界的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，属于原创的研究成果很少。久而久之，便觉索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评上之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土的企业家，在与这些创业型企业接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值。因而从 1994 年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供管理咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL 以速度抗击规模》到《天音通讯 ARS 战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是将近 10 年。

回首 10 年的管理咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要企业中得以体现。这 10 年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展；企业界的许多朋友也希望我们将这些年来管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上 10



年不写书的期限将近,我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者,我们在与国内企业摸爬滚打,为之提供长期服务的实践中,有了不少来自咨询的心得体会。为此,我们计划在3年内陆续推出“和君创业管理文库”的六个子系列:“人力资源管理专业技能系列”、“营销管理技能与方法系列”、“战略管理方法系列”、“治理结构与组织设计方法系列”、“资本运作与并购重组方法系列”和“企业文化建设方法系列”。

这套“人力资源管理专业技能系列”是“和君创业管理文库”的第一个子系列,作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书,我们力图体现以下几个特点:

第一,具有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍,基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述,而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践,并进行系统整合的图书则很少。本丛书中的大部分观点和技术,都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的,并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中,他们对我们的研究和实践成果也颇感惊异。

第二,以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程所面临的问题入手,每本书的开篇都是以问题为导向,以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容,具有很强的针对性和可操作性。

第三,系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发,从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍,偏重于单一人力资源职能模块的研究,忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于,第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四,图表化,形象化。现代职业经理人工作繁忙,节奏快,很难有时间去细嚼文字。本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术,在写作过程

中,我们深感要将管理思想和技术图表化,形象化,其本身就是一种再创作和提升的过程。

第五,团队的创造成果。本书观点新颖实用,技术和方法富有创新性,许多观点和技术都是在群体思想碰撞和团队协作过程中完成的,因而这是一个集体创作的成果。我们这套丛书的作者都来自和君创业咨询公司这个一流的团队,虽然每本书的表达方式因内容的不同而有所差异,但其思想脉络和理念具有高度的一致性。

当然,这套丛书的价值如何,最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索,本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的探索精神,就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做,也一定会持续地努力去做。

中国人民大学教授

彭剑锋

2002年12月



前言

在全球经济一体化的市场竞争环境中，竞争层次的增加，竞争水平和量级的提高，要求企业不断提高市场反应速度，以满足消费者需求多变，且日益呈现个性化的发展趋势。为此，越来越多的企业都在试图借助团队这种灵活的组织形式来解决企业所面临的新问题，帮助企业在全球竞争中获取竞争优势。但企业如何构建有效的团队组织，如何对团队的绩效进行科学的测评，如何为团队建立客观的、简便易行的绩效评价指标是企业管理者所面临的新的难题。

《团队绩效测评技术与实践》一书是在借鉴国外大量文献资料的基础上，并结合国内企业实践的基础上写成的。本书以问题为导向，开篇就提出了我国企业在团队绩效测评中面临的九大难题，并提出了相应的解决对策。书中详细阐述了对团队绩效进行测评的各种方法及操作流程，例如，团队绩效测评前的准备；如何确定团队的绩效目标；如何界定团队的绩效测评维度和测评指标；如何分配各项测评要素的权重；如何收集团队绩效测评的数据，以及如何实施团队的绩效测评等。

本书为读者提供了许多不同行业中各种类型团队测评的参考范例和模板，如新产品开发团队绩效测评方法、研发团队绩效测评方法、咨询公司项目团队测评方法等。

本书针对如何创造高绩效团队，提出了实用性和操作性较强的技术方法，例如，运用素质模型进行团队成员的选拔与配置；建立促进团队知识整合的信息系统；提高团队效率的办公环境的设计；项目经理及团队成员培训项目的有效设计等。

概括起来，本书具有三大特点：第一，理论上高度概括，各章之间相对独



立，自成体系，每一章都包含让读者感兴趣的主体，即便读者在零散的时间阅读，也不会丢掉多少信息；第二，本书尽量避免使用晦涩难懂的专业术语，通俗易懂，操作性强；第三，本书以图表的方式表达一种管理理念和操作技术，在视觉上赏心悦目，一目了然。

团队绩效测评是一个新的研究领域，在实践上也处于探索阶段。虽然我们试图为读者系统提供这一研究和实践领域的最新成果，但仍感到力不从心，书中仍存在许多不完善的地方。希望本书能抛砖引玉，引起业界对团队绩效测评的重视和研究。

本书是在彭剑锋教授的动议、指导和支持下完成的，彭教授从最初的框架体系到具体文字的修改都给予了具体的指导，并且提出了很多建设性观点。在此深表感谢。

徐 芳

2002 年 12 月

内容简介

本书在借鉴国外大量文献资料并结合中国企业实践的基础上，以问题为导向，提出了我国企业在团队绩效测评中面临的九大难题及相应的解决对策。书中详细阐述了对团队绩效进行测评的各种方法及操作流程，为读者提供了不同行业中各种类型团队测评的参考范例和模板，如咨询公司项目团队测评方法、新产品开发团队绩效测评方法、研发团队绩效测评方法等。针对如何创建高绩效团队，提出了具有较强实用性和操作性的技术与方法。

本书向读者展示了团队绩效测评领域的最新研究成果；详细阐述了对团队绩效进行测评的各种方法及操作流程；提供了不同行业中各种类型团队测评的参考范例；帮助企业在最短时间内建立起简单易行的团队绩效测评方法；以图表的方式表达管理理念和操作技术，理论上高度概括，视觉上赏心悦目。

本书适用于各类大中小型企业，尤其是高科技和快速成长型企业中各种类型的团队。读者对象主要为企业管理者、团队领导、人力资源管理专业人员、管理咨询人员、全国各院校管理专业教师、高年级本科生和研究生等。

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

第二辑 薪酬与绩效管理

基于能力的人力资源管理

职能工资设计

团队绩效测评技术与实践

以KPI为核心的绩效管理

员工素质模型设计

作者简介



徐 芳 中国人民大学经济学博士，美国管理学会会员，国际华人管理学会创始会员，澳大利亚悉尼大学访问学者，现任职于中国人民大学劳动人事学院。曾长期兼任摩托罗拉大学、和君创业研究咨询公司高级培训顾问教师，并参与了TCL公司、四川迈普数据通讯公司等数家企业的人力资源开发体系建设课题。著有《中小企业人力资源开发与管理》、《雇员培训与开发》（译著）以及学术论文数篇。研究方向为绩效测评、人力资源培训与开发技术。

策 划 人 闻 洁
责任编辑 邱晨曦 陈 莹
封面设计 李亚莉
版式设计 王坤杰
图文设计 北京楠竹文化发展有限公司

第 1 章 团队及团队绩效测评中面临的难题 (1)

- 第 1 节 团队存在的价值 (2)
- 第 2 节 团队的四大关键特征 (3)
- 第 3 节 团队的几种常见类型 (4)
- 第 4 节 什么是团队绩效 (9)
- 第 5 节 企业在团队绩效测评中面临的难题及相应对策 (12)

第 2 章 驱使团队产生高绩效的因素 (33)

- 第 1 节 影响团队产生高绩效的因素 (34)
- 第 2 节 团队成员的角色类型 (39)
- 第 3 节 通过团队解决问题的步骤 (42)
- 第 4 节 团队绩效测评应遵循的原则 (46)

第 3 章 团队绩效测评的方法、工具及操作流程 (49)

- 第 1 节 团队绩效测评前的准备工作 (51)
- 第 2 节 确定团队绩效测评维度的几种方法 (56)
- 第 3 节 界定团队成员个人绩效的测评维度 (71)



第4节 分配各项测评维度的权重	(78)
第5节 为每项测评维度制定考评要素	(85)
第6节 为各项测评要素制定明确的绩效考核指标	(91)
第7节 绩效数据的收集与反馈	(95)
第8节 团队绩效测评的实施	(101)

第4章 团队绩效测评的实践

——对团队及团队成员测评的范例样本	(105)
-------------------------	-------

范例一 新产品开发团队绩效测评方法	(106)
范例二 研发团队绩效测评方法	(109)
范例三 咨询公司项目团队测评方法	(112)
范例四 某团队项目经理的绩效测评指标	(122)
范例五 某团队人力资源主管的绩效测评指标	(123)

第5章 创建高绩效团队的新技术

第1节 运用素质模型进行团队成员的选拔与配置	(126)
第2节 建立促进团队知识整合的信息系统	(136)
第3节 有利于提高团队效率的办公环境设计	(143)
第4节 项目经理及团队成员培训项目的设计方法	(149)

参考书目



团队及团队绩效测评中 面临的难题

- 团队存在的价值
- 团队的四大关键特征
- 团队的几种常见类型
- 什么是团队绩效
- 企业在团队绩效测评中面临的难题及
相应对策



第1节 团队存在的价值

在全球经济一体化的市场竞争环境中,“变”成为企业经营的常态,使得以往单一追求理性与规范的、僵化的组织形态难以适应变化的要求,新的、更具灵活性的团队组织便成为一种极为普遍的组织形式。如今许多企业都在运用团队来开发新项目,从事项目管理,提供服务以及解决企业所面临的难题。团队的存在使得企业所提供的优质产品和服务赢得了顾客的满意,提高了组织的绩效,帮助组织获得了长期的盈利与可持续发展(见图1—1)。



图 1—1 团队的存在价值

团队的优势主要体现在内外两个方面,对外能快速响应客户与市场的需求,对内能凝聚智慧,通过团队成员的信息交流与知识、经验共享,充分发挥集体思维的创造性,寻求解决问题的最佳方案(见图1—2)。在团队解决问题的过程中,通过交流和采纳他人的想法,来进行产品设计、服务流程设计,为客户提供满意的产品与服务,从而实现团队的目标以及企业的目标。

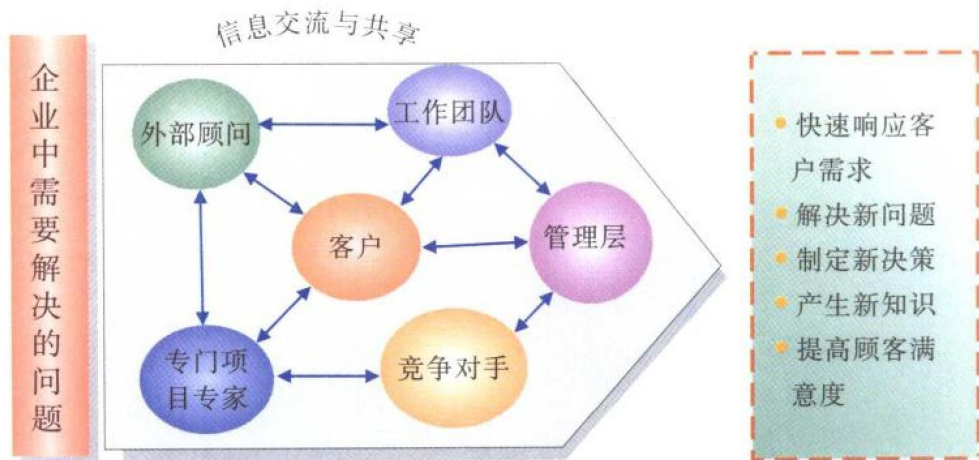


图 1—2 通过团队及时解决问题

第2节 团队的四大关键特征

团队由两个或两个以上的人组成,通过彼此协调各自的活动来最终实现共同的目标。团队具有以下特征(见图1—3):

■ 相互依赖与协同

每个成员都必须依靠他人来获得信息、资源以及支持,每个人都依靠与其他人合作才能完成预定的工作目标。团队的相互依赖性体现在角色依赖、目标依赖和成果依赖几个方面。

■ 信息沟通与知识共享

团队是典型的知识信息共享与内生知识和经验的平台。每个成员必须通过分享信息和资源来协调他们的各项活动,每个成员有责任以一种适宜的方式向其他成员提供信息,传授经验。团队是创建学习型组织的一种有效方式。

■ 角色定位与责任分担

每个团队成员在团队中都担当不同的角色,承担相应的责任,充分发挥各自的作用。每个团队成员必须具有胜任工作的核心专长与技能。

■ 自我管理与授权

每个团队成员在团队工作中既要承担相应的责任,同时也享有相应的管理自己的工作和内部流程的自主权。团队的管理特点是既要依靠制度与业务流程来实现团队的有效运作,又要充分授权,以发挥每个成员的主动性与创造性,实现由他律管理向自律管理的转化。

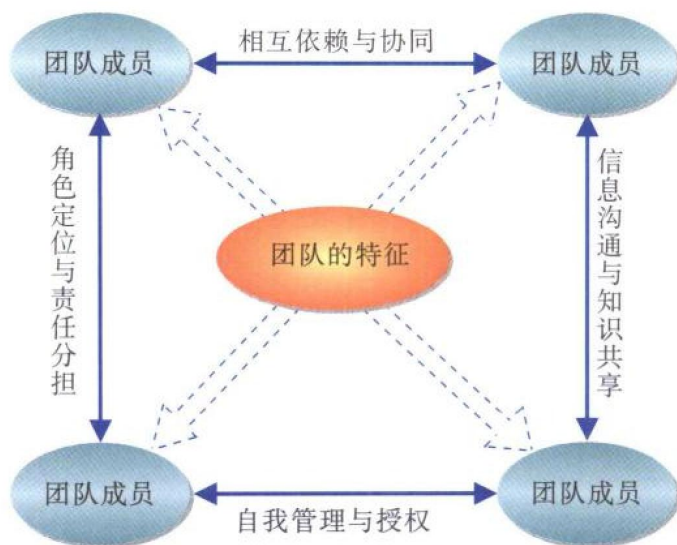


图 1—3 团队的四大特征

第 3 节 团队的几种常见类型

在现实的企业组织中，团队的组织形态各异。归纳起来，主要有以下四种常见类型（见图 1—4）。



图 1—4 团队的几种常见类型

项目团队

项目团队具有明确的目标与任务及完成任务的时限。往往任务一结束，团队也随之解散。团队成员来自各个不同的职能部门，每个团队成员具有独特的技能和知识背景，彼此之间具有知识与技能的互补性。每个项目团队都是基于完成某项专门任务而组建的，如开发新型产品、编制程序软件等。有时项目成员介入项目往往限于项目发展的一个特定的阶段，这个阶段结束后，他们又转到另外一个项目或回到各自所属的职能部门中去。

如图 1—5 所示，很多大的跨职能项目团队，往往是由若干个固定的小的工作团队构成。如 GSM 产品团队这一大的项目团队，是由硬件团队、软件团队、中试团队、技术支持团队等众多小的团队构成。当新产品上市后，大的项目团队有可能转化为产品事业部，也有可能解散，但这些小的团队却相对稳定，它们又有可能参与到新的项目之中。所以，像硬件团队、中试团队这样的小团队，通常称作固定工作团队。

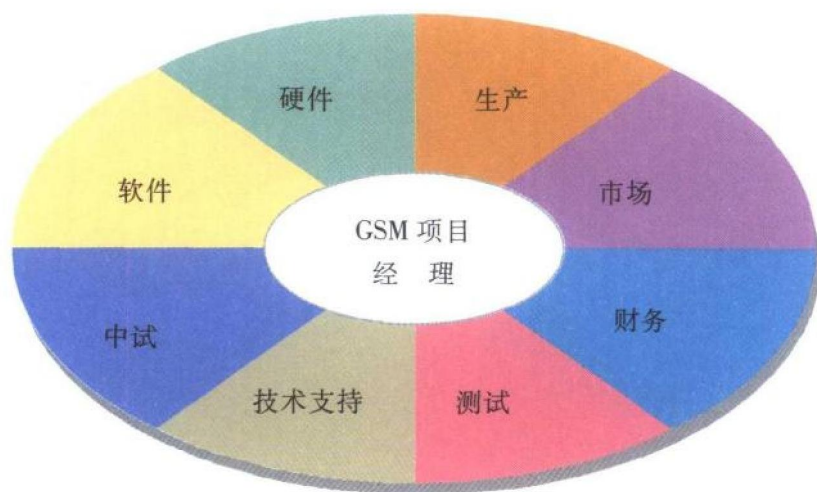


图 1—5 项目团队示例