



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

WULUIJIXIAOGUANLI

物流绩效管理

黄福华 / 主 编

中国物资出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

物流绩效管理

主 编 黄福华

副主编 欧阳小迅 吴可夫

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流绩效管理/黄福华主编. —北京: 中国物资出版社, 2009. 10

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3190 - 6

I. 物… II. 黄… III. 物流—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 148294 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 王宏琴

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 720mm×980mm 1/16 印张: 19.5 字数: 382 千字

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3190 - 6/F · 1250

印数: 0001—4000 册

定价: 33.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

为了适应我国社会经济发展的新要求，作为国民经济新兴支柱产业的现代物流业需要重视物流服务质量和物流发展效益，需要不断强化和优化企业物流绩效管理。近年来，对物流绩效管理进行理论研究和实践探索成为一个重要的新兴领域，产生了丰硕的成果。特别是《物流绩效管理》列入了普通高等教育“十一五”国家级教材规划的立项建设教材后，我们以物流绩效评价为主线对企业物流管理进行了系统的分析，对物流发展与企业物流管理中的新情况和新问题进行了系统的探讨，并沿着物流绩效计划、组织、控制、协调的基本思路设计了本书的体系，并在编撰工作中努力坚持三个原则：一是坚持科学原则。就是本着科学精神，科学取材，客观分析，一丝不苟，精益求精；就是理论联系实际，实事求是，科学反映物流绩效管理的内在规律、基本理论和技术方法。二是坚持系统原则。就是以物流绩效评价为主线，在系统结构上从概念阐述开始，讨论物流绩效计划，对影响物流绩效的四大要素如物流环境绩效、物流管理绩效、物流服务绩效、供应链绩效进行分析，然后讨论物流绩效评价、控制和激励问题，形成一个结构合理、逻辑体系完整的有机系统。三是坚持创新原则。就是广泛吸纳有关物流绩效的最新研究成果，从企业实践中总结经验，把握物流发展规律并积极创新物流绩效管理的理论和方法；就是围绕物流绩效进行科学、合理的计划、组织、协调和控制，以不断提高物流绩效水平，在物流环境绩效、物流流程绩效以及物流绩效沟通与激励等方面形成创新性。

本书共由九章构成：第一章是物流绩效管理导论，主要从绩效和绩效管理内涵出发，明晰物流绩效管理的概念，阐述物流绩效评价系统构成与物流绩效管理合理化策略。第二章是物流绩效计划，对物流绩效战略管理、物流绩效计划编制、物流绩效决策、物流绩效计划实施与管理进行了讨论。第三章是物流环境绩效，明确了物流环境绩效的含义，提出了物流环境绩效分析的物流可持续发展维度、物流系统绿色维度、物流环境成本维度，探讨了物流环境绩效改进的策略。第四章是物流管理绩效，探讨了物流组织管理绩效、物流资本管理绩效、物流质量管理绩效以及物流流程管理绩效。第五章是物流服务绩效管理，从物流服务战

略分析开始,提出了物流服务的三维基本模式,构建了物流服务绩效分析的基本框架。第六章是供应链绩效,分析供应链绩效管理概念,探讨供应链博弈下物流绩效动态测评问题,并提出了供应链绩效改进的措施。第七章是物流绩效评价,建立了物流绩效评价指标体系,探讨了物流绩效评价的应用策略。第八章是物流绩效控制,对物流成本管理与控制、战略物流成本管理概念进行讨论,提出了物流战略成本管理的原理和程序,进行了物流收益分析,阐述了物流收益分配的基本原则和物流绩效反馈的方法。第九章是物流绩效激励,讨论了物流绩效沟通的内容、原则和绩效沟通过程,物流绩效激励的方式和物流绩效激励的策略。

本书是普通高等教育“十一五”国家级教材规划项目《物流绩效管理》教材建设小组共同努力的成果,也是我们在2007年完成研究并由湖南人民出版社出版《物流绩效管理研究》的基础上进一步深化研究和编撰而成的。黄福华教授提出了本书的编撰大纲,并完成了第一章和第九章;陈琦博士完成了第二章;邓胜前副教授完成了第三章;袁世军老师完成了第四章;李玉蕾老师完成了第五章;陆杉博士完成了第六章;欧阳小迅博士完成了第七章,吴可夫副教授完成了第八章。最后,由黄福华教授、欧阳小迅博士、吴可夫副教授完成了全书的统纂工作。

在本书撰写过程中,我们学习借鉴了不少学者的研究成果,得到了中国物资出版社的大力支持,在此一并表示衷心感谢。

物流绩效管理是一个新兴领域,正处于不断发展的过程中,还需要进一步的研究与探索。由于我们水平有限,肯定存在许多不足之处,恳请大家批评指正。

编 者

2009年7月

目 录

第一章 物流绩效管理导论	(1)
第一节 绩效与绩效管理	(1)
第二节 企业绩效评价	(9)
第三节 物流绩效管理概述	(15)
第二章 物流绩效计划	(25)
第一节 物流绩效战略	(25)
第二节 物流绩效标准	(34)
第三节 物流绩效计划	(47)
第三章 物流环境绩效	(67)
第一节 物流环境绩效概述	(67)
第二节 物流环境绩效分析	(75)
第三节 物流环境绩效改进	(84)
第四章 物流管理绩效	(94)
第一节 物流组织管理绩效	(94)
第二节 物流资本管理绩效	(105)
第三节 物流质量管理绩效	(118)
第四节 物流流程管理绩效	(128)
第五章 物流服务绩效管理	(138)
第一节 物流服务概述	(138)
第二节 物流服务绩效内容	(156)
第三节 物流服务绩效管理	(159)
第六章 供应链绩效	(172)
第一节 供应链管理概述	(172)
第二节 供应链绩效评价概述	(176)
第三节 供应链绩效评价体系、模型与方法	(182)
第四节 供应链绩效的改进	(196)

第七章 物流绩效评价	(204)
第一节 物流绩效评价目标	(204)
第二节 物流绩效评价指标体系	(214)
第三节 物流绩效评价应用	(231)
第八章 物流绩效控制	(241)
第一节 物流成本管理	(241)
第二节 物流收益管理	(252)
第三节 物流绩效反馈	(261)
第九章 物流绩效激励	(274)
第一节 物流绩效沟通	(274)
第二节 物流绩效激励	(281)
第三节 物流绩效改进	(288)
参考文献	(300)

第一章 物流绩效管理导论

第一节 绩效与绩效管理

一、绩效的内涵

(一) 绩效认识的发展

绩效，从语言学的角度来说，其含义是成绩和效益。《牛津高级英汉词典》对英文“performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”。实际上由于绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法存在着差异，导致人们对绩效含义存在不同的理解。

一种主要观点认为“绩效是结果”，主要与职责、目标、目的、结果、生产量和任务等概念相关。典型的是 Bernardin 等人（1984）将绩效定义为“在特定时间范围，在特定工作职能和活动中生产出的结果记录”，认为从客户的角度出发，绩效管理采用以结果为核心的方法可以使个人的努力和组织的目标联系在一起。

另一种主要观点认为“绩效是行为”。Murphy（1990）指出：“绩效被定义为一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为，而组织或组织单位则构成了个人工作的环境”。Hgen 和 Schneider（1991）指出：“绩效是个人或系统的所作所为”。Campbell（1993）认为：“绩效可以视为行为的同义词，是人们实际采取并可以被他人观察到的行为。绩效应该只包括那些与组织目标有关的、并且是可以根据个人的能力进行评估的行动或行为”，强调绩效是行为，只有那些有利于目标实现的行为才是绩效。他还提出了绩效构成的因素模型，认为可用八个因素来描述绩效：具体工作任务熟练程度，非具体工作任务熟练程度，书面和口头交流任务的能力，所表现出来的努力，维护个人纪律，促进他人和团队的业绩，监督管理/领导，管理/行政管理。

Borman 和 Motowidlo（1993）用演绎的方式对前人的成果进行研究后，提出

了任务绩效和关系绩效的概念。他们把任务绩效看做是组织所规定的行为，与特定任务活动有关，能直接提高组织效率，看重结果；关系绩效则是自发的行为，与特定任务无直接关系，但对组织效率非常重要，可以为特定任务活动提供广泛组织的、社会和心理的环境，强调工作过程中表现出来的行为、素质和影响，因而间接地对绩效产生影响。

Umbrach (1988) 给绩效的定义是“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。行为不仅仅是结果的工具，行为本身常常也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断。”

（二）绩效的内涵与特性

一般认为，绩效是实践活动所产生的、与劳动耗费有对比关系的、可以度量的、对人们有益的行为及其结果。绩效的内涵应包括五点：第一，绩效是客观存在的，是人们实践活动的结果；第二，绩效是产生了实际作用的实践活动结果，有实际效果；第三，绩效是一定的主体作用于一定的客体所表示出来的效用，有正负绩效之分；第四，绩效体现投入与产出的对比关系；第五，绩效有一定的可度量性。

总结关于绩效的研究，可以明确绩效具有以下四个基本特征。

第一，绩效的多因性。绩效是主客观多种因素制约和影响的结果，因而对绩效的认识就需要从多种因素相互影响与共同作用的角度进行整体把握。尽管不少学者提出的绩效函数在自变量的数目和分类方法上有所区别，但基本内涵相同，即绩效是员工能力水平、行为激励、机会和环境条件等因素相互作用的结果。

第二，绩效的多维性。绩效涉及事前、事中和事后等方面，需要从多种维度去分析与考核。

第三，绩效的动态性。绩效随着时间的推移会发生变化。由于能力水平、激励状态以及机遇、环境因素的变化，绩效也可能随之发生变化。

第四，绩效的价值性。绩效是投入与产出的比较，是以价值为衡量基准的。绩效不仅反映在人力资源管理领域，也可应用于经济活动的广泛领域来衡量各种活动的价值以及获取价值的行为过程。

二、绩效管理的演进

（一）绩效管理的理论发展

从历史上来看，绩效评估往往被管理者用作对绩效进行管理的主要手段和工

具。罗伯特·欧文最早于19世纪初将绩效评估引入苏格兰以用于管理企业，而美国军方则从1813年开始采用绩效评估。随着管理研究和实践的发展，绩效评估已不能对团队和员工在工作过程中的绩效进行客观、公正的评价和审查，并且缺乏普通员工的参与和有效的激励机制。正是由于绩效评估存在的局限和较大的缺陷，传统的绩效评估已经不适应现代商业竞争的需要。

欧美发达国家对绩效评价十分重视。A. T. Kearny在1985年就指出：进行综合绩效衡量的公司，可提高总产量的14%~20%。ABI通信数据库的统计资料表明，在1994—1996年的三年间，就有3615篇关于绩效评价的文章发表。1996年，仅在美国，每两个星期就有一本关于绩效评价的著作问世。

Svetlik, Prien和Barrett(1964)，Mohrman和Lawler(1981)提出了绩效管理中企业的特征包括企业结构和企业文化。Starbuck(1976)、Peters, Fisher和O'Connor(1982)、Barley(1986)分别论述了经济环境、技术环境和物质环境对绩效管理因素的影响。Landy和Farr(1980)识别了三种成分——评估的目的、位置特征和组织特征，指出绩效管理的产生能影响和可能预测出绩效管理的结果。Bernardin和Beatty(1984)对绩效标准进行了研究，认为绩效标准被定义为反映有效性的绩效水平。Murphy和Cleveland(1985)认为绩效要素的价值应该与优化的企业目标相连接。

Rheem(1995)研究了企业为了实现各种目的以不同的方式利用绩效管理体系和过程，认为企业绩效包括财务绩效、生产力、生产和服务品质、客户满意度和员工工作满意度绩效。Huselid(1995)认为绩效管理体系是一个能改善知识、技能和公司的现状和员工的潜能、提高员工动机、提升员工素质的关键工作实务。Rogers, Miller和Worklan(1993)，Campbell和Grafinkel(1996)，Rheem(1995)认为绩效管理一般地被定义为是企业识别、测量和开发员工绩效的过程。沃尔特斯(1995)认为绩效管理就是根据组织的要求，对雇员进行指导和支持，使雇员尽可能地以更高的效率有效地完成自己的工作。

Becker和Gerhart(1996)发现人力资源决策，包括如何管理绩效，是维持和改善组织绩效的关键。绩效管理与人力资源管理和人力资源开发相连接的领域在于它是一种评估工具，同时也是一种开发手段。

雷蒙德·A. 诺依等(1999)将绩效管理定义为管理者为确保雇员的工作活动以及工作产出能够与组织的目标保持一致的这样一个过程。绩效管理对组织目标的实现起着至关重要的作用，从这个意义上来说，绩效管理是组织赢得竞争优势的中心环节所在。科学、有效的绩效管理系统具有哪些功能，系统如何运作以

保障组织目标的实现，都是值得深入研究的问题。在绩效管理过程中，组织内员工的个人特征，如技能、能力等要素是组织绩效的原材料和基础，组织成员依靠个人的技能和能力等基本要素，通过一系列有目的的个人行为，最后达到客观的组织绩效结果。在这个绩效管理组织系统模型中，非常重要的一个组成部分是组织目标。组织目标通过影响个人特征、个人行为 and 客观结果，确立其在绩效管理中的核心地位，这种核心地位要求绩效管理系统确保组织内的所有活动都支持组织战略目标的实现。环境限制在绩效管理过程中也发挥重要作用，企业本身的文化、企业内部的资源和外部的机会、威胁等环境约束都会对个人特征、个人行为产生影响，从而影响组织的绩效水平。

研究者和实践者对“好的”绩效管理体系给出的典型定义是：它能对每一位员工的绩效提供精确、完整和公正的评估和为组织和员工提供有用的信息。

美国国家绩效评估中的绩效衡量小组把绩效管理定义为“利用绩效信息协助设定统一的目标计划，进行资源配置与优先顺序的安排，以告知管理者维持或改变既定目标计划，并报告成功符合目标的管理过程。”

总之，绩效管理是一个完整的系统。在这个系统中，组织、经理和员工全部参与进来，经理和员工通过沟通的方式，将企业的战略、经理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来，在持续不断沟通的前提下，经理帮助员工清除工作过程中的障碍，为其提供必要的支持、指导和帮助，与员工共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。

（二）绩效管理的实践发展

在19世纪的100年里，美国纺织业、铁路业、钢铁业和商业的管理者根据各自行业的经营特点先后建立了相应的业绩评价指标用于评价企业内部的生产效率。由于产品和业务较为单一，这些企业使用了一些较为简单的产出指标，如每码成本、每吨公里成本、每吨铁轨所耗焦炭成本、销售毛利。19世纪末20世纪初，随着企业产品品种及其耗用资源种类的增加，科学管理之父泰勒通过研究工作效率为每一产品建立了原材料、人工消耗的数量标准。此后，工程师与会计师一道又将数量标准扩展成为每小时人工成本、单位产品原材料成本等价格标准，进而建立了产品的标准成本。随着成本会计、差异分析和激励制度的运用，成本类评价指标更加完善，企业生产效率得到极大提高。

20世纪初，多元化经营和分权化管理为业绩评价的进一步创新提供了机会。早在1903年，杜邦火药公司就开始运用“投资报酬率”法来评价公司业绩。杜邦公司的财务主管唐纳森·布朗（Donaldson Brown）将“投资报酬率”法发展

成为一个评价各个部门业绩的手段。布朗建立了杜邦公式，即投资报酬率 = 资产周转率 × 销售利润率，并发明了至今仍广泛应用的“杜邦系统图”。根据杜邦公式和杜邦系统图，投资报酬率指标发挥了重要的作用，相应的预测和控制方法被建立起来用以规划和协调各个分部的经营活动。1923年，通用公司的董事长小阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）提出的分权管理理念就是基于布朗的理论。杜邦分析系统在企业管理中发挥的巨大作用也奠定了财务指标作为评价指标的统治地位。应用最为广泛的评价指标有投资报酬率、权益报酬率和利润等财务指标。会计数据易于获取，可比性强，这也使得业绩评价更具可操作性。

1929—1933年的经济危机之后，企业外部的会计准则和各种规范要求企业将注意力集中在编制对外财务报告上。信息收集、处理及编报的高成本，使得企业将向外部利益集团报告的信息用于指导企业的内部经营，而忽视了用于改善企业内部管理决策的信息系统建设。因此，业绩评价指标以财务指标为主是外部环境和内部条件共同作用的必然结果。这种状况一直持续到20世纪80年代。

第二次世界大战之后，为了应对日益复杂的环境变化，企业的营销、研发、人力资源、财务、生产等职能部门得到了平衡的发展。仅仅对企业生产效率进行评价已无法满足企业管理的需要。各个职能部门根据自身业务特点建立了市场占有率、客户满意度、新产品数量和员工满意度等评价指标。由于各个职能部门独立行事，协调性较差，所以，针对不同职能部门建立的业绩评价指标之间还缺乏系统性和层次性。

1965年，斯坦利·E. 西肖尔（Stanley E. Seashore）在《密执安商务评论》7月刊上发表的《组织效能评价标准》对衡量企业各种目标的指标进行了详细的分析和论述，并将各种评价指标及其相互关系组合成一个金字塔式的层次结构，从而使原先处于混乱状态的评价指标体系具有了逻辑和秩序。之后的企业管理实践和理论研究证明，西肖尔将衡量组织经营效能的各种评价指标组织进一个金字塔式的层次结构的思路虽然是正确的，但他为各类指标安排的位置却未必适当。

进入20世纪70年代以后，市场竞争日益激烈，企业开始注意到必须将营销、生产、研发、财务和人力资源各职能部门协调统一，从整体上加以考虑，而不再将它们割裂开来（Rolland Munro, 1996）。随着高科技的迅猛发展，知识经济初见端倪，企业的竞争优势越来越取决于无形资产的开发和利用，人力资源的作用日益突出。财务指标的短期性使员工的日常行动与企业的长期战略目标脱节。单纯地以财务指标作为业绩评价指标的做法受到越来越多的批评，非财务指标的作用日益得到重视（Atkinson, 1998；Kald 和 Nilsson, 2000）。在20世纪

80年代末,对基于战略管理的业绩评价的研究迅速升温。

1990年马克奈尔、林奇和克罗斯(McNair、Lynch和Cross)提出了业绩金字塔模型。该模型从战略管理角度给出了业绩指标体系之间的因果关系,反映了战略目标和业绩指标之间的互动性,揭示了战略目标自上而下和经营指标自下而上逐级反复运动的层级结构。但是该方法没有形成可操作性的业绩评价系统,因而在实际工作中较少采用。

1992年卡普兰和诺顿在平衡计分卡中给出了财务、客户、内部业务流程、学习与创新四个方面的评价指标,构建了财务指标与非财务指标相结合的评价指标体系,并在以后的研究中给出了可操作的实施步骤,使平衡计分卡成为战略管理的有效工具。

在企业加强内部管理的同时,来自企业外部的压力也在不断增加。财务指标由于无法反映企业未来价值创造等,因而无法满足资本市场和股东的要求。20世纪50年代以后,能更好地反映企业整体价值、未来机会和风险的贴现现金流量指标应用日益广泛,如内部报酬率、净现值等。

1986年,阿尔弗雷德·拉帕波特(Alfred Rappaport)在《创造股东价值》一书中,提出了一个从股东价值角度评价企业业绩的方法(即股东价值=公司价值-债务),极大地促进了基于股东价值角度的企业业绩评价研究的发展。1991年,斯特恩·斯图尔特(Stern Stewart)公司提出了经济增加值(Economic Value Added, EVA)指标,它是在扣除了全部债务资本成本和权益资本成本的基础上来衡量企业价值的,实现了企业绩效评价从会计利润到经济利润的转变。1997年,杰弗里(Jeffery)等人提出了修正的经济增加值(Refined Economic Value Added, REVA)指标,这进一步发展了经济增加值指标。

三、绩效管理过程

(一)绩效管理的基本特征

1. 系统性

系统是指由若干要素以一定结构形式联结构成的具有某种功能的有机整体,系统中各要素不是孤立地存在着,每个要素在系统中都处于一定的位置,起着特定的作用,要素之间相互关联,形成一个不可分割的整体。运用系统论思想,绩效管理是一个完整的系统,是一个目标制定、沟通管理的过程。绩效管理中需要掌握和使用的技巧与技能都应从系统的角度纳入绩效管理过程,相互协调,共同作用。

2. 目标性

目标管理理论 (MBO) 提供了一种将组织整体目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方式, 不仅将目标作为一种激励的因素, 也将目标作为绩效考核的标准。绩效管理强调目标的评价考核, 体现了目标管理的本质要求。只有明确了目标, 共同致力于绩效目标的实现, 绩效管理才能提高绩效能力, 更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

3. 强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制定绩效目标、进行绩效考核评价、分析绩效改进途径等绩效管理过程都离不开沟通, 绩效管理的过程就是沟通的过程, 绩效管理就是致力于绩效沟通的改善, 全面提高绩效沟通意识与沟通技巧, 进而改善企业绩效。

(二) 绩效管理过程

Schneider, Beatty 和 Baird (1986) 认为绩效管理系统应该是一个完整的周期循环。它包括衡量和标准、达成契约、规划、监督、帮助、控制、评估、反馈、人事决定、再回到衡量和标准。

英国理查德·威廉姆斯 (1999) 在《业绩管理》著作中把绩效管理系统分成四个阶段: 第一阶段, 指导/计划, 即为员工确定绩效目标和评价绩效的标准; 第二阶段, 管理/支持, 即对员工的绩效进行监督和管理, 提供反馈和支持, 帮助排除阻碍绩效目标完成的障碍; 第三阶段, 考查/评估, 即对员工的绩效进行考核和评估; 第四阶段, 发展/奖励, 即针对考核结果, 给员工进行相应的奖励、培训和安置。

绩效管理是一个完整的系统, 包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核与反馈、绩效结果的运用, 它们共同组成了一个管理循环。绩效计划是绩效管理过程的起点。制订绩效计划主要依据战略目标。绩效计划周期往往视职位的性质、企业特点等情况而定。绩效辅导是相关人员共同完成绩效目标/计划的过程, 并根据需要对绩效计划进行调整。绩效考核与反馈是指评价工作目标成果并与相关人员进行沟通的过程, 依据制定和调整的绩效目标/计划, 综合收集考核信息, 进行公正、客观的评价。绩效结果应用是指必须将绩效结果与企业管理过程紧密相连, 积极发挥绩效管理的作用。

人们通常用一个循环过程来描述绩效管理。布雷德拉普 (Bredrup, 1995) 认为绩效管理是由计划、改进和考查构成的完整过程 (见图 1-1)。Ainsworth 和 Smith 于 1993 年提出了一个计划、评价和反馈的三步骤循环过程 (见图 1-2)。

加强绩效管理就是不断改进和完善绩效管理的基本过程。

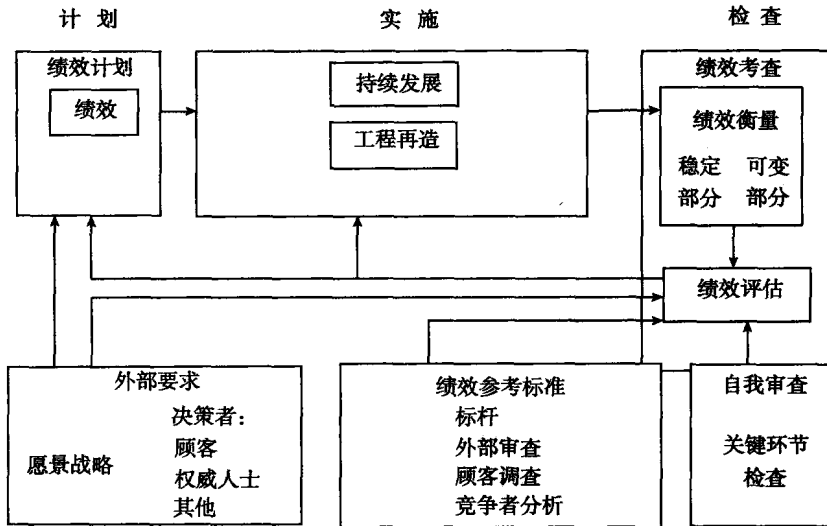


图 1-1 绩效管理：计划、改进和考查

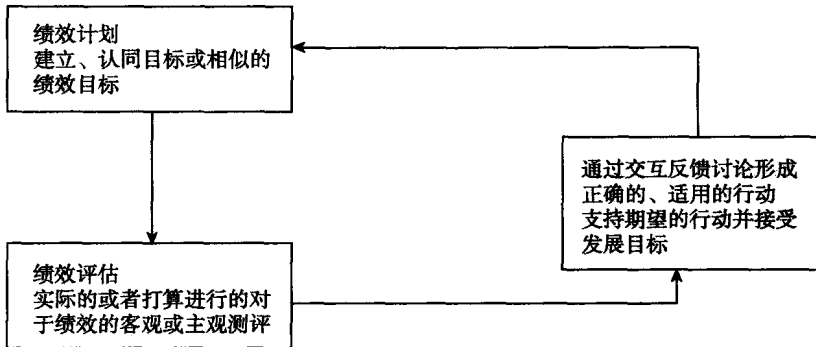


图 1-2 绩效管理：计划、评价和反馈

第二节 企业绩效评价

一、企业绩效评价的概念与功能

(一) 企业绩效评价的含义

企业绩效通常是指企业经营活动中一定量的劳动消耗和劳动占用与符合社会需要的劳动成果的对比关系,即投入与产出的比较,包括结果和行为两个方面。具体地说,就是指企业经营行为与行为过程及其所创造的价值和经营效益。

通常,绩效评价被定义为“通过对适当数据的采集、整理、分类、分析、解释和传播,来对以往行为的效力和/或效率进行量化,并据此做出相应决策,采取相应行动的过程”。绩效评价的定义包括了两个方面的内容:

1. 效力 (efficiency) 与效率 (effectiveness)

效力与效率是衡量绩效的两个基本尺度。效力指的是对客户需求的满足程度;而效率指的是从经济意义上测量,在达到既定客户满意度的前提下,企业如何使用资源。

2. 绩效评价

绩效评价包括一个支持其作用的基础结构。相关数据必须被采集、整理、分析、解释和传播,在整个数据处理的过程中,无论缺少了哪一个步骤,都会使整个绩效评价不完善,使预定的决策和行为不能如期发生。

(二) 企业绩效评价的基本功能

1973年美国乔伊和米勒在《国际会计》一书中指出:一个设计良好的业绩评价系统,可以使企业高层管理者有效判断当前企业经营活动的获利程度、发现企业尚未控制或控制不到位的领域、更有效地配置企业现有资源和评断企业经营者管理业绩。具体而言,绩效评价具有以下四个方面的基本功能。

1. 认知功能

绩效评价是科学的“度量衡”,并能使评价主体通过横向、纵向对比分析,可以对评价客体有较为全面、客观的认识。许多经济学家、管理咨询大师和行业管理组织者积极探索通过定量与定性相结合,以定量指标为主、定性指标为辅的方法,突出客观因素在企业评价中的核心地位,避免主观印象在评价中起主导作用。

2. 考核功能

国外企业的绩效评价有企业总体评价以及分部门评价；有管理层评价，也有员工评价。所有这些评价结果的综合，可以考核一定期限内企业各级管理层以及员工的业绩。同时，为确保企业战略决策的质量，保证企业长远发展，绩效评价还专门设立指标，对企业领导人的领导能力、决策水平和道德素质等进行评价。总之，绩效评价的考核功能有利于管理层的优胜劣汰。

3. 引导和促进功能

绩效评价关注的是企业真实绩效，并通过一系列合理指标，从各个不同侧面对企业绩效展开评价。因此，通过绩效评价，可以将企业的各个方面和各个环节的行为取向引导到绩效上来，充分调动企业经营者和职工创造良好企业绩效的积极性，促进企业的可持续发展。

4. 挖潜功能

绩效评价是将横向和纵向评价有机结合的体系，其通过在不同地区、不同行业、不同规模企业间设立相应的、统一的评价标准，使得被评价的企业可以通过绩效评价结果，及时了解和掌握自身在地区、行业、规模中的优势和差距。并通过评价，找出企业存在的薄弱环节和发展潜力，从而达到发挥优势、克服劣势、挖掘潜力，进一步提高绩效的目的。

二、企业绩效评价的基本作用

（一）企业绩效评价是实施绩效管理的前提

企业绩效管理是以绩效为核心的新型管理形式，也就是说，企业经营管理活动以及企业经营管理的改进都要以绩效为基础和依据进行。对企业绩效进行客观、公正和全面的评价，是实施科学的企业绩效管理的基础。

在很大程度上，绩效管理是传统绩效评估的演进和延展。绩效管理是一个完整连贯的过程，从定义或规划绩效要求开始，然后管理和支持绩效、检查绩效、提供开发和奖励，其核心部分就是绩效评估。Lundy 和 Cowling（1996）甚至提出“绩效管理是评估系统发展史上的一次符合逻辑的进步”。可以说，绩效评估是绩效管理的核心和基础。现代企业制度的核心是“管理科学”，而绩效管理是市场经济条件下“管理科学”的具体化。绩效管理要求的是以绩效为核心，全面衡量企业的一切经营管理活动，并将结果作为加强和改进企业经营管理，实现企业发展战略科学化的基本依据。为此，绩效管理基础和核心是要有一个全面、科学、有效的绩效衡量系统。企业绩效评价是市场经济条件下企业根据发展需