

The Human Element in Performance Management System

成功

Q

实施绩效管理

Quest for Balance

(美) 安德烈·德瓦尔 著

北京爱丁文化交流中心 译

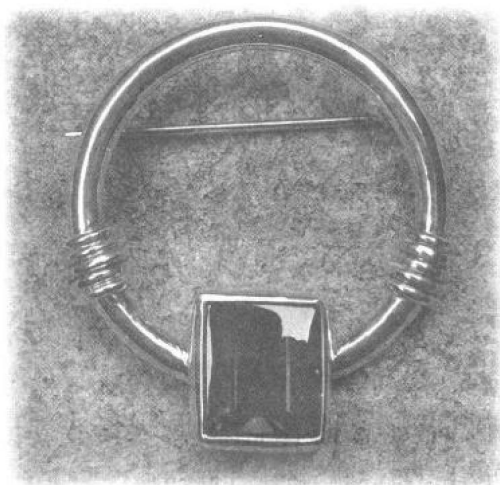


电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

成功实施绩效管理

Quest for Balance: The Human Element
in Performance Management Systems

(美) 安德烈·A·德瓦尔 著
北京爱丁文化交流中心 译



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

André A. de Waal: Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号：图字：01-2002-6681

图书在版编目 (CIP) 数据

成功实施绩效管理 / (美) 德瓦尔 (deWaal, A.A.) 著; 北京爱丁文化交流中心译.

— 北京: 电子工业出版社, 2003.9

书名原文: Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems

ISBN 7-5053-9098-8

I. 成… II. ① 德… ② 北… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 075588 号

责任编辑: 刘露明

印 刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海滨区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787 × 980 1/16 印张: 14.25 字数: 182 千字

版 次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010)68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

引言



为了保证组织机构内部管理信息的有效沟通，许多机构建立了绩效管理系统。在过去十年中，绩效管理系统的重要性正在与日俱增。要想处理不断增加的信息并在动荡的环境中立于不败之地，组织机构就必须建立起有效的绩效管理系统，如平衡记分卡。同时，在变化的过程中需要对经营和管理行为进行调整，这种调整所起的作用也日益突显。实施新的绩效管理系统常常是组织的主要变化。在实施和应用绩效管理系统时，人的行为和管理风格也发挥了重要的作用。本书探讨了如何发挥人的作用，从而成功实施和应用绩效管理系统。

作为一名顾问，我切身感受到人的因素的重要性。特别是有一次，我与某公司的CEO约定了一次会谈，讨论如何帮助这家公司实施新的绩效管理系统。我们正在谈论新系统的进展情况时，CEO抱怨道，有一位管理人员根本不采用新系统。我便插嘴问道：“让我猜猜，你是说某某先生（甲先生）吧。”总裁惊讶地说：“是啊，你怎么知道？”我解释道，在访谈和学术专题讨论会期间，我与甲先生有过一些接触。那时，甲先生（他是公司的创意总监）对新绩效管理系统——该系统激发了他的创造力——倾注了极大热情，他积极参与了实施过程。但是现在，系统已经定案并且投入运行，新奇感不复存在，所以他就不再感兴趣了。相反，他的同事乙先生（运营总监）花了很长时间才认识到新绩效管理系统的附加值。但是一旦系统投入运行，乙先生就成为一位真正的拥护者，因为该系统满足了他的控制需求。我之所以能做出恰当的猜测，是因为我对他们两位都很了解并

且曾直接观察过他们的行为。与CEO的会谈结束后,我暗想:在实施新绩效管理系统期间,如果能事先预见谁将应用该系统,而谁不会应用,这不是很好吗?这样,你可以根据管理者行为和风格的差异,对项目方法和新系统进行量体裁衣了。我决定开始研究管理者的行为因素,这对绩效管理系统的成功实施和应用都是至关重要的。就本次调查的结果而言,我希望能够发现绩效管理系统(与传统相比得到了更好平衡)的某些特性。理想情况下,管理者会更加定期地、经常性地应用这些平衡系统。

管理概要

管理类文献对绩效衡量和控制系统进行了正式定义:管理者应用的、基于信息的日常事务和过程,其目的是维持或改变组织活动的模式。这些系统主要传递影响决策制定和管理活动的财务和非财务信息。信息的记录、分析和分类属于组织流程的一部分,而且通常以业务周期预设时间的预定惯例为基础。

绩效管理系统专门为管理者的应用而设计。管理者应用绩效管理系统的主要动机是影响下属的行为。为了成功实现这一目标,管理者需要对人的本性和行为有清晰的认识。因此,我们需要为确定这些个性因素(这些因素对绩效管理系统的管理行为和态度反应起着重要作用)建立某种框架。这就需要对管理绩效系统有更多的了解,并且要有与之联系的这样一种思想,那就是,在绩效管理系统领域的理论和实践发展过程中存在着自然进化过程:首先,组织意识到自己的衡量对象是错误的(20世纪80年代末和90年代初),随后组织采纳并实施了新的代用绩效管理系统(20世纪90年代),最终组织提出一个问题——如何才能更有效地利用新绩效管理系统所提供的数据(20世纪90年代末和21世纪初)。

我们可以将绩效看做是组织和人的活动的成果。起初,组织只是将绩效衡量标准用做绩效成果的代替品,但是并未在各种绩效管理系统、人类本性及成果之间建立直接关系。早在20世纪50年代初,这一缺点就引起了注意,当时人们才刚刚开始探讨绩效管理系统中人的行为因素,那时的研究重点是预算系统。研究结果表明,预算及预算过程与重要的人事问题

息息相关。所谓人事问题包括工人管理分离、交叉界限冲突和与工作有关的压力。这一结论与传统管理理论中绩效衡量的机械论方法是截然不同的。从此,在文字资料中,有关人的因素的问题受到了更多的关注,尽管大多数关注仍然停留在人与预算系统的关系上。

近来,越来越多的组织实施了基于关键成功因素(critical success factors, CSF)和关键绩效指标(key performance indicators, KPI)的绩效系统。该系统中的常用形式就是由Kaplan和Norton创立的平衡记分卡(balanced scorecard, BSC)。尽管有关该类系统的经验不断地得到积累,但是有关影响绩效管理系统常规应用的因素仍然有待于进一步研究。绩效管理系统领域的大多数研究都是集中在实施这种系统的学术性问题,而不是针对管理和人的行为问题。因此先前的研究对于管理行为在绩效管理系统应用中所扮演的角色未能进行彻底的研究。

两项最新的调查对绩效管理系统的实施和绩效管理系统的應用展开了研究,这两项调查致力于填补这一空白。第一项研究发现管理者的认知局限,即管理者看待周围环境的方式,可能会阻碍组织最大程度地从绩效管理系统中受益,同时,管理者之间的认知差异也会导致绩效管理系统的不同应用。第二项研究发现,绩效管理系统的积极成果主要取决于其作为一种管理控制设备的应用的有效性(根据有效衡量和综合绩效定义),这些成果并不归功于其作为沟通设备的应用。只有员工行为与战略相一致,而且员工受到激励的时候,组织才能创造积极的成果。这就表明,绩效管理系统设计与控制应用、管理和员工行为以及组织绩效之间存在因果关系。

在本书中,有关绩效管理系统的实施和应用的行为方面的研究推行了下面这项调查问题:哪些行为因素对绩效管理系统的实施和应用有所贡献?为了回答这个问题,我们对三家设计并实施了新绩效管理系统的组织开展了分析。只要管理者日复一日地应用系统,人们就认为新系统的设计和实施是成功的。调查的目的就是确定实现成功的主要行为因素。文字资料已经提到了诸多行为因素,例如:“管理者承认绩效管理的需求”,“管理者没有将新绩效管理系统视为威胁”以及“管理者接受项目发起人”。

我应用案例研究方法对三个组织展开了调查:一个非赢利组织、一个

赢利组织和一个由非赢利向赢利转变的组织。研究期间,三个组织都已经积累了大量关于绩效管理系统的经验。通常,绩效管理系统实施项目可分为三个阶段。在开始阶段,组织制定关于实施绩效管理系统的决策;在开发阶段,组织要定制CSF、KPI,并开发BSC;在应用阶段,组织开始应用绩效管理系统,组织在每一阶段都要确定对该阶段的成功起着最重要作用的行为因素。另外,组织还要确定最适合常规应用的绩效管理系统。

令我感到意外的是,研究结果表明,开始和开发阶段的执行方式对于绩效管理系统实施以后的常规应用并不起决定作用。结果还表明,确实有18项行为因素是绩效管理系统常规应用的关键。

绩效管理系统的成功(根据日常应用的频率判断)与管理者对绩效管理系统所持的态度之间存在一定的联系,这在调查过程中,越来越明显地体现出来。迄今为止,这些调查并没有明确考虑管理者的认知及人际能力,但是由于这些能力对于成功的绩效管理系统似乎也非常重要,因此,我决定启动另一项调查。这次调查我主要侧重于绩效管理系统应用、管理风格与组织绩效之间的相互关系。

管理风格包括管理者的认知能力和人际能力,是个人能力的突出表现,也是管理者引人注目的行为。在这方面,能力就是个人的特征,该特征与完成某一任务或某一情形下的有效的或优秀的行为之间存在着因果关系。管理风格被认为是管理行为重要的、持久的驱动力之一。绩效管理系统的开发者和使用者在开发和实施新系统的时候应该考虑管理风格的问题。

第二项调查确实关注了引人注目的行为。我的目标就是找到下列问题的答案:哪一种管理风格与哪一类绩效管理系统应用相关?特定管理风格和特定的绩效管理系统应用类型是否对组织绩效有影响?

为此,我对管理风格、绩效管理系统应用类型和组织绩效之间的关系做出了几种假设。通过利用一张自行设计的调查问卷对12家应用过绩效管理系统的组织进行调查,进而对这些假设进行测试。

结果表明,管理风格和组织类型的不同(营利性与非营利性、生产与非生产)(至少部分地)可以解释绩效管理系统应用类型的差异。结果还

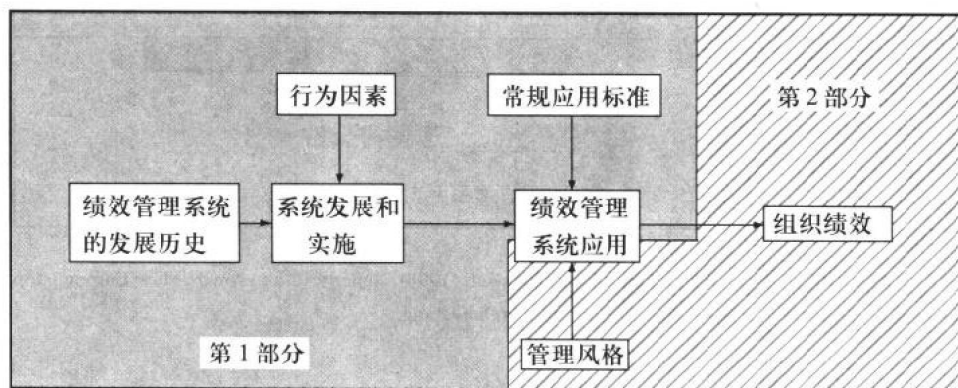
表明,应用绩效管理系统可以提高组织的生产力和整体质量,某一特定的管理风格(即灵活并快速适应不同的组织环境)能够提高所交付任务的质量,最后,团队的管理风格和合作能够提高生产力。

我的调查建议组织就行为因素、绩效管理系统应用类型、组织类型和管理风格展开深入的研究,以便加强绩效管理系统频繁的、常规的应用并改进组织成效。

内容安排

图表1.1中列出了本书的内容安排。本书的第1部分简单介绍了绩效管理系统的的历史(第1章),随后阐述了对绩效管理系统的成功实施和应用有重要作用的行为因素。另外也阐述了所谓的常规应用标准,这些标准说明了绩效管理系统应用对组织和管理者是否具有价值(第2章)。通过案例研究,我们确定了成功应用绩效管理系统的行为因素(第3章)。

图表1.1 本书的框架示意



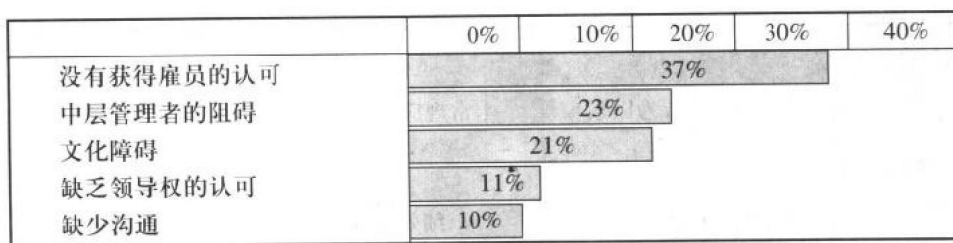
第2部分阐述了哪一种管理风格对哪一类特定的绩效管理系统应用来

说是重要的,特定管理风格和特定的绩效管理系统应用类型是否会改进组织的绩效(第4、5章)。

我们就如何将人的因素纳入考虑范畴并开发一个更有效的平衡绩效管理系统开展了一次调查,本书阐述了这次调查的结果。同时,本书对于组织也具有实用价值,对CSF、KPI和BSC的介绍将对组织和管理者产生深远的影响。遗憾的是,许多组织低估了其对管理者的动机和态度的影响。通过预先考虑新绩效管理系统对人的风格和行为的影响,组织可以对实施方法加以修改,以便更容易地引进新系统。这一点可能更为重要,对211家涵盖各行业的欧洲公司在重构领域的有效实践的调查表明,绝大多数重构障碍都与行为问题有关(图表1.2)。调查的结论是“正确解决人的问题”是非常关键的,因为这将改进组织的绩效。但是,与此同时,我们也应注意到,许多公司在正确处理人的因素方面仍然存在很大问题。

正确解决人的问题是非常关键的,因为这将改进组织的绩效。本书旨在帮助公司在第一时间正确解决该问题。

图表1.2 重构障碍类型在被调查者中的比例



来源: Kröger, F., M.Träum, and M.Vandenbosch (1998). Superheating growth: How Europe's top companies are restructuring to win. London: Pitman Publishing.

目 录

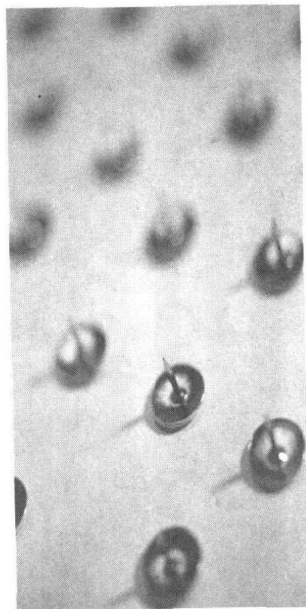
第1部分	行为因素	1
第1章	绩效管理系统简史	3
	绩效管理系统的目的	4
	绩效管理系统的發展	8
	绩效管理系统的长处	18
	关键成功因素、关键绩效指标和平衡记分卡的相关问题	28
	行为因素的重要性	31
第2章	行为因素的确定	33
	常规应用的标准	34
	行为因素	36
	绩效管理系统	37
	受控系统	44
	控制系统	46
	内部环境	47
	外部环境	50
	行为因素综述	50
	行为因素运用	56

第3章 案例	67
案例研究的说明	68
乌得勒支医学院	70
卡达斯特	85
欧洲IT服务机构	102
案例研究的分析	118
第2部分 管理风格	135
第4章 绩效管理系统应用与管理风格的关系	137
绩效管理系统应用	138
管理风格	141
详述管理风格	149
组织绩效	157
组织类型	158
管理者的年龄和经验	159
第5章 绩效管理系统和管理行为调查	161
调查描述	162
调查分析	164
调查结果	174
访谈结果	184
结果讨论	186
结论	191
附录A 案例研究规程	192
附录B 调查问卷	202

1

第 1 部分

行为因素

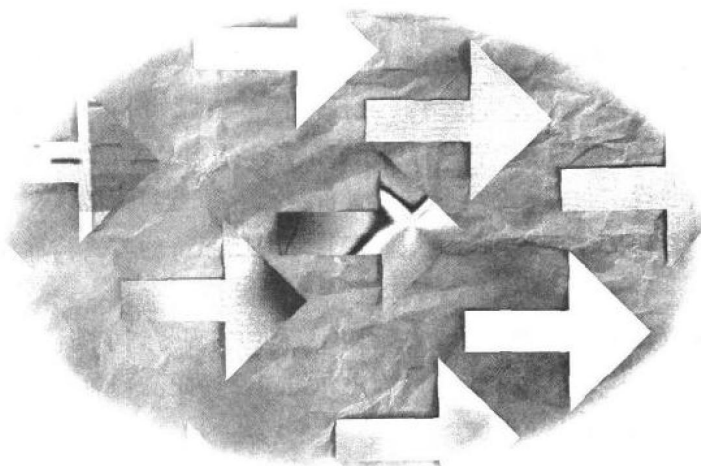




BRIEF HISTORY OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS

绩效管理系统的历史与未来

第 1 章 绩效管理系统简史



在本章中，我们将分析绩效管理系统的历史和发展，以及行为因素对于设计、实施和应用既定绩效管理系统的重要性。

► 绩效管理系统的目的

要想取得长期的成功，组织的最高管理层必须制定清晰明确的管理概念。该管理概念是组织战略和战略目标长期发展的基础。战略在较低级别的组织中必须转化为业务单位计划、预算和运营行动计划。管理概念必须得到明确完善的计划和控制周期的支持。这个周期通过所谓的管理控制和信息系统为计划的执行提供了清晰的反馈。具备有效的计划和控制周期以及管理控制和信息系统，对于取得经营成果是很关键的。

管理控制和信息系统能够确保在实施组织的使命和战略的同时，有效地利用资源，进而帮助管理者影响组织内的其他成员。现代化管理控制和信息系统分成了两个部分：(1)管理控制结构，说明系统是什么；(2)管理控制流程，说明系统做什么（图表 1.1）。

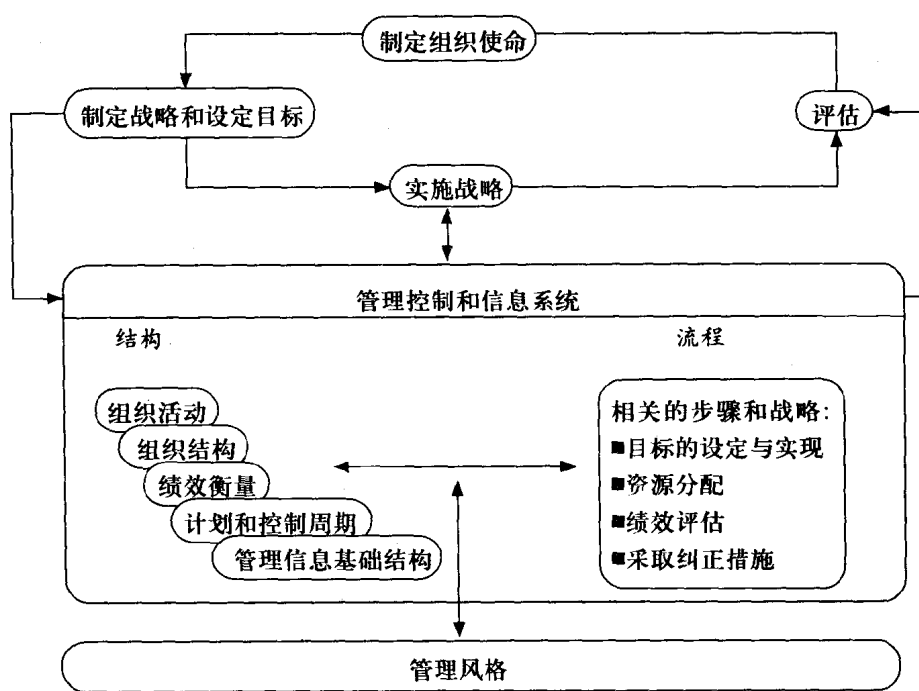
管理控制结构是指由组织行为（包括以战略为依据的产品 - 市场组合）、组织结构（包括权威和责任部门）、绩效衡量与评估标准、计划和控制周期的基本结构以及管理信息的基本结构组成的联合体。管理控制流程是指在设定目标、分配资源、评价绩效、执行纠正措施和实现目标时采取的步骤和决策。最后，组织应用管理控制系统的方式被称为组织的管理风格。

只有每个组织实体和整个组织的目标的实现得到了支持和推动，管理控制流程、结构和风格才能得以确定和组织。为此，管理控制和信息系统必须提供足够的管理信息。

管理信息的用途可分为四种：(1)记录记分卡，通常是指一种标准的报告流程的特点是时间周期之间存在连贯性，因此便于比较；(2)改进、理解以及最终解决问题；(3)集中组织的注意力和学习；(4)注意决策的合法化。绩效管理信息的特定用途是支持组织的决策过程（并非普遍意义的决策过

程)来控制组织。绩效管理信息的效力取决于它对组织绩效的影响(不仅与信息使用者的满意程度有关)。要想获得绩效管理信息,组织必须开展绩效衡量。

图表 1.1 组织的使命和战略与组织的管理控制结构和流程之间的关系



来源: Based on Petri, R., and G. J. A. M. van der Vossen(1994). "Management control structure." Handbook Management Accounting, D1100:1-33.

在管理学方面绩效衡量的定义是“量化已实施行为的过程, 其中, 衡量是量化过程, 而已实施的行为决定了当前的绩效。组织通过比竞争者更有效力和效率的方式来满足顾客, 进而实现自己的目标。效力是指顾客需

求的满足程度，效率是指组织在满足特定层次的顾客时利用资源的经济程度。因此，绩效衡量就可以定义为对已实施行为的效率和（或）效力进行量化。”

但是，“衡量”一词并不完全正确，因为绩效衡量流程不会自动地促进绩效提高，它总是通过采取适当的措施来发挥作用。因此，人们认为，绩效管理和绩效管理系统这两个术语更加准确。绩效管理系统是指“在组织活动中，管理者用来维护或改变模式的正式的、基于信息的程序。这些系统旨在传达影响决策制定和管理措施的财务和非财务信息。上述信息的记录、分析和发布要符合组织的周期，而且通常要以商业周期的惯例和预设时间为基础。这些系统专供管理者使用。”

绩效管理系统包含许多目标和目的：帮助实现组织绩效的持续提高；在转向更倾向于以绩效为导向的文化中发挥杠杆作用；增强员工的动力和责任心；鼓励个人开发自己的能力，提高其工作满意度，并且尽最大潜力实现自身和整个组织的利益；促进团队凝聚力的增强和绩效的提高；通过全年实际执行的工作开展持续对话，在个人和管理者之间建立公开的建设性关系；为个人提供表达工作愿望和期望的机会；支持组织活动的计划编制；改进管理方式；引进适用于群体绩效的工资；影响员工的态度；执行基准检查程序；介绍个人和组织知识；集中投资并证明投资的合理性。

经过对上述目标和目的的研究，你可能注意到，在管理者的工作环境中应用绩效管理系统与计划和控制周期如出一辙。组织的长期战略目标和相应的管理信息要求一经确定，计划和控制周期的计划阶段便得以启动。计划阶段的目的是将战略计划转化为每个业务单位切实的短期行动计划。管理层可以随意应用并分析前一（几）个周期的结果并据此来制定下一周期的行动计划。员工必须通过对前一周期的分析从不正确的评估或错误中吸取教训。只有在下列情况下，管理者才可以在计划阶段利用绩效管理系统：(1) 将前一周期的绩效管理系统分析作为制定下一周期财务和非财务目标的基础；(2) 鉴于目标之间可能存在冲突，设定目标的优先顺序；(3) 确定为实现上述目标所必须采取的具体措施；(4) 根据有计划的行动和目标分配资源；(5) 与上级和同事讨论行动计划。