



新编21世纪人力资源管理系列教材

绩效管理

Performance Management

方振邦 陈 曦 编著



新编21世纪人力资源管理系列教材

绩效管理

Performance Management

方振邦 陈 曦 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理/方振邦, 陈曦编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 4
新编 21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-21055-1

I. ①绩… II. ①方…②陈… III. ①企业绩效-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 067723 号

新编 21 世纪人力资源管理系列教材

绩效管理

方振邦 陈 曦 编著

Jixiao Guanli

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn	
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2015 年 4 月第 1 版
印 张	18.75	印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷
字 数	390 000	定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

主 要 作 者 简 介

方振邦 经营学博士，中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师，公共组织绩效管理研究中心主任；兼任中国人事科学研究院学术委员会委员、博士后导师，中共中央组织部领导干部考试与测评中心专家。主要研究领域包括公共组织及企业的人力资源开发与管理、管理思想演变、组织行为学、战略性绩效管理、平衡计分卡理论与应用等。主持多项国家社会科学基金项目、中共中央组织部项目及多家大型企业管理咨询工作；在国内外核心期刊上发表了数十篇学术论文；出版了《管理学基础》、《管理思想百年脉络》、《管理思想史》、《战略性人力资源管理》、《战略性绩效管理》、《公共部门人力资源管理》等著作。

内 容 简 介

本书从组织的使命、核心价值观、愿景和战略出发，以绩效计划、绩效监控、绩效评价以及绩效反馈为框架，构建了一个充分体现战略性、平衡性及协同性的绩效管理系统模型，分层次剖析了组织绩效、群体（部门）绩效以及个人绩效在绩效管理过程中的差异。还系统介绍了实践中常见的绩效管理工具与绩效薪酬等热点话题。

本书结构清晰完整、内容丰富翔实、语言简练通俗、案例鲜活生动，在总体论述绩效管理理论及工具的基础上，深入阐述了绩效管理的四个环节及具体问题，并融合大量的实践案例。尤其在绩效计划部分，详细阐释了组织的绩效计划如何分解到部门再分解到个人的过程，还分别介绍了公共组织与企业组织在绩效计划方面的异同，以供读者参考。

本书既可作为普通高等院校管理类专业本科生学习绩效管理理论与实践的教材和研究生入学考试参考书目，也可以作为各类管理者了解绩效管理前沿的案头书。

前 言



弗雷德里克·泰勒 (Fredrick Taylor) 于 1911 年出版的《科学管理原理》标志着管理学的诞生。从此管理学的丛林呈现出百花齐放、百家争鸣的局面。回溯管理思想发展的百年历史,梳理管理思想演变的百年脉络,我们会发现组织绩效、群体(部门)绩效以及个人绩效的提升始终是各个学派研究的最终落脚点。从某种意义上讲管理学的历史就是绩效管理的历史。

20 世纪末,随着科技进步、社会发展和环境变迁,人们越来越意识到无形资产在组织发展中的决定性作用。这一时期有关组织使命、核心价值观、愿景、战略、业务流程、知识、文化、团队以及领导力的创造性研究,极大地丰富了组织用以改进与提高绩效的手段和工具。绩效管理的研究及实践也愈发与组织的使命、核心价值观、愿景和战略联系紧密,使之真正成为组织化战略为全员行动的系统工具和推进组织战略有效落实的重要抓手。与此同时,绩效管理的内涵也随之不断丰富和完善,人们开始全方位地思考绩效管理体系的构建,使之充分体现战略性、平衡性及协同性。如何实现财务绩效与非财务绩效、长期绩效与短期绩效、外部绩效与内部绩效、滞后性绩效与前置性绩效的平衡,如何有效协同组织绩效、群体(部门)绩效以及个人绩效,如何兼顾绩效计划、绩效监控、绩效评价以及绩效反馈等问题已成为管理者在绩效管理领域无法回避的问题。

为了回答绩效管理实践中人们遇到的种种问题,提升各类组织绩效管理的有效性,本书在总结归纳绩效管理相关理论与实践的基础上,试图构建一个科学系统、简便易行的绩效管理系统模型。总体来说,本书有以下四个特点:

第一,体系完整,结构严谨。本书的篇章结构紧紧围绕绩效管理系统模型的四个环节这一主线,用通俗易懂的语言对绩效管理的相关知识点进行了系统阐述。在剖析绩效、绩效管理以及战略性人力资源管理等基本概念的基础上,将组织绩效、群体(部门)绩效和个人绩效融入绩效管理的四个环节中进行系统描述,体现了不同层次的绩效在绩效管理过

程中的差异性。详细介绍了绩效管理实践中常见的工具，如目标管理、标杆管理、关键绩效指标以及平衡计分卡等。

第二，内容翔实，紧贴实践。本书坚持问题导向，着重分析了绩效管理实践中经常遇到的疑点问题和难点问题，有针对性地解答了容易出现错误的关键技术难题。

第三，简明扼要，深入浅出。本书在理论介绍部分力求使用简洁、生动的语言进行描述，并融合了大量的鲜活案例，使理论不再生涩枯燥，同时兼顾专业性和可读性。

第四，科学实用，操作性强。本书在编写过程中始终秉持科学性和可操作性、先进性和实用性相结合的原则，以能够解决管理实践中的具体问题为出发点和落脚点。

本书可以作为普通高等院校管理类专业了解绩效管理理论和实践的教材，也可以作为企业和公共部门管理者接触绩效管理前沿的案头书。读者既可以通篇阅读，建立起战略性绩效管理的理论体系，也可以根据实际需要某些章节进行重点研读，以提高对具体问题的认识和理解。

集结成书的艰辛过程汇聚了团队的辛劳付出和智慧。值本书付梓之际，我要感谢我的研究团队成员邬定国、冉景亮、黄玉玲、姜颖雁、韩宁、杨丹、唐健、张琼心、杜洋等，他们为本书的编写和出版付出了很多的时间和精力。同时，中国人民大学出版社的编辑为本书的审校和顺利出版提出了诸多宝贵建议，感谢他们的辛勤劳动！虽然我们力臻完美，但限于水平，书中的纰漏和不足在所难免，敬请各位同仁、专家和读者朋友批评指正、不吝赐教。

中国人民大学公共组织绩效管理研究中心主任

教授、博士生导师

方振邦

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，62515987

传 真：010-62515732，62514775

电子邮箱：rdcsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目 录



第1章 概论	1
第1节 绩效	1
第2节 绩效管理	6
第3节 绩效管理与战略性人力资源管理	19
关键词	28
复习思考题	28
案例分析 美林公司：从绩效评价到绩效管理的转变	28
第2章 绩效管理工具	30
第1节 目标管理	31
第2节 标杆管理	38
第3节 关键绩效指标	42
第4节 平衡计分卡	54
关键词	93
复习思考题	93
案例分析 美国教育的平衡计分卡体系	93
第3章 绩效计划	97
第1节 概述	97
第2节 绩效计划的准备	104
第3节 绩效计划的内容	118
第4节 绩效计划的制定	145
关键词	156
复习思考题	156

案例分析 华鹤集团绩效计划体系的设计	156
第4章 绩效监控	161
第1节 概述	161
第2节 绩效沟通	165
第3节 绩效辅导	179
第4节 绩效信息的收集	185
关键词	188
复习思考题	188
案例分析 安德莉亚的绩效沟通与辅导	189
第5章 绩效评价	191
第1节 概述	191
第2节 评价中常见的问题	200
第3节 评价主体	205
第4节 评价周期	214
第5节 评价方法	218
关键词	240
复习思考题	240
案例分析 荷兰皇家壳牌石油公司管理人员的绩效评价	241
第6章 绩效反馈	243
第1节 概述	243
第2节 绩效反馈面谈	250
第3节 绩效申诉	254
第4节 绩效改进	257
第5节 评价结果的运用	262
关键词	263
复习思考题	263
案例分析 某公司主管的绩效改进计划	263
第7章 绩效薪酬	266
第1节 薪酬概述	266
第2节 绩效薪酬	270
关键词	285
复习思考题	285
案例分析 华为公司的员工持股计划	286
参考文献	287

第1章

概 论



绩效是衡量组织成功与否的关键要素，绩效管理是组织管理关注的核心问题。因此，如何对组织绩效、群体（部门）绩效、个人绩效进行有效的计划、监控、评价和反馈，不断改进并提高绩效水平，从而实现组织战略，从始至终都是管理学界的热门话题。本章将从基本概念入手，展开有关绩效、绩效管理问题的讨论。

第1节 绩 效

一、绩效的内涵

随着管理实践的不断拓展和理论研究的逐渐深入，人们对绩效概念的认识也在不断变化和发展。在不同的学科领域、不同的组织及其不同的发展阶段，人们对绩效有不同的理解。但不论是组织还是个人，都应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。著名管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为：“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物。这在以前简单明了，现在却不复如是。战略的制定越来越需要对绩效的新定义。”如果不能明确界定绩效，就不能有效地对其进行评价和管理。因此，作为绩效管理的逻辑起点，对绩效的概念进行确切的定义和深入的理解是至关重要的。

绩效一词源于英文单词 performance，其一般意义是指工作的效果和效率。也有人采用“业绩”、“实绩”、“效绩”等相近或相似的词汇来表达，但这些概念，或使用领域比较狭窄，或意思表达不够完整。而“绩效”一词能够更完整、准确地反映 performance 的内涵，同时也为国内的学者和管理者所广泛接受，故

本书统一采用“绩效”的概念，并在此基础上讨论绩效管理问题。

对绩效概念的探索起源于对员工绩效的界定。对于员工个人绩效的内涵，学者们提出过各种不同的看法，概括起来主要有三种典型的观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；第三种观点则认为绩效是行为和结果的统一体，如表1—1所示。无论是“绩效结果观”还是“绩效行为观”，都有其局限性。如果把绩效作为结果，会导致行为过程缺乏有效监控和正确引导，不利于团队合作、组织协同及资源的合理配置。如果把绩效作为行为，则容易导致员工行为短视化，拘泥于具体工作，缺乏长远规划，最终难以实现预期结果。因此，“绩效结果观”和“绩效行为观”都无法全面、完整、准确地描述绩效的内涵。而在管理实践中，绩效既强调工作的过程，也重视工作的结果，也就是说，个人绩效包括了工作行为及其结果，不仅要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。更多的学者提出，应当采用更为宽泛的概念来界定个人绩效，将个人绩效定义为“行为与结果的统一”更为恰当。

表1—1 关于个人绩效的不同观点及划分

划分	观点描述	评价内容
结果观	<ul style="list-style-type: none"> ● 《韦氏词典》(Merriam-Webster's Dictionary) 将绩效定义为完成某种任务或达到某个目标。 ● 伯纳丁和贝蒂 (Bernardin and Beatty, 1984) 认为绩效是在特定时间范围内，对特定工作职能、活动或行为产生的结果记录。 ● 凯恩 (Kane, 1996) 指出绩效是一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在。 	结果/产出
行为观	<ul style="list-style-type: none"> ● 《牛津词典》(Oxford Dictionary) 将绩效解释为执行或完成一项活动、任务或职能的行为或过程。 ● 卡茨和卡恩 (Katz and Kahn, 1987) 把绩效分为三个方面：加入组织并留在组织中；达到或超过组织对员工所规定的绩效标准；自发地参加员工职责之外的活动，如与其他成员合作、保护组织免受伤害、为组织的发展提供建议、自我发展等。 ● 坎贝尔，麦克洛伊，奥普勒和塞杰 (Campbell, McCloy, Opler and Sager, 1990) 提出的工作绩效理论则将工作绩效定义为：员工所控制的与组织目标有关的行为。 ● 墨菲 (Murphy, 1990) 指出，绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为。 ● 博尔曼和摩托维德罗 (Borman and Motowidlo, 1993) 提出“关系绩效—任务绩效”二维模型。任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为；关系绩效指自发的行为或非特定的工作熟练有关的行为。 	行为/态度等
综合观	<ul style="list-style-type: none"> ● 布卢姆布里奇 (Brumbrach, 1988) 认为绩效指行为和结果。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。 ● 奥特利 (Otley, 1999) 指出绩效是工作的过程及其达到的结果。 ● 姆维塔 (Mwita, 2000) 认为绩效是一个综合的概念，它应包含三个因素：行为、产出和结果。 	行为+结果

准确理解个人绩效的内涵还需要了解态度、能力与绩效的关系。阿瑟·S·雷伯 (Arthur S. Reber) 在其主编的《心理学词典》中强调,“performance 通常只包括外显行为,因而与能力有别”。对于员工个人绩效而言,员工的工作态度直接反映员工为实现绩效目标所付出的努力程度,这种努力程度能够在获取绩效结果的工作过程中得以体现,表现为员工的工作行为。但员工个人能力水平的高低仅是达成个人绩效结果的调节变量,不能作为绩效评价的内容。换言之,有能力而无意愿工作的员工在组织中大有人在,能力是影响绩效的关键因素,而不是绩效本身。美国学者贝茨和霍尔顿 (Bates and Holton) 指出,“绩效是一个多维构建,观察和测量的角度不同,其结果也会不同”。因此,对于员工而言,评价内容、评价主体、评价周期、评价方法以及评价结果的应用就显得尤为重要。笔者认为除了工作结果,员工在工作活动过程中表现出的行为以及该行为所反映出的员工的工作态度,也是管理者进行绩效评价和监控的重要内容。工作态度、工作能力与工作结果的关系如图 1—1 所示。此外,处于组织不同层级的员工个人绩效,其评价内容也应该有所不同。通常,中高层管理者的绩效评价内容主要以结果为主,而对于基层员工则要综合评价工作态度及工作结果。

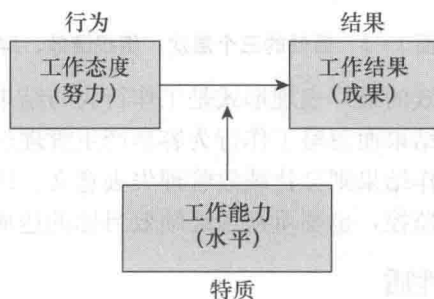


图 1—1 工作态度、工作能力与工作结果的关系

综合众多学者的观点,我们认为绩效是指组织及个人的履职表现和工作任务完成情况,是组织期望的为实现其目标而展现在组织不同层面上的工作行为及其结果,它是组织的使命、核心价值观、愿景及战略的重要表现形式。要全面理解绩效的概念,需要注意以下几个方面:

第一,绩效必须与组织战略的要求保持一致。绩效是组织的使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式,其中组织战略对绩效的影响最为直接。每个组织的战略选择和战略目标存在差异,造成其重点关注的绩效领域、绩效目标、绩效指标等大相径庭。以同处于汽车制造行业的宝马公司和丰田公司为例,宝马公司选择的是产品领先战略,其绩效关注的重点在于产品和技术的创新以及率先进入市场;而丰田公司则采用总成本最低战略,绩效关注的重点则是产品和服务的一致性、及时性以及低成本。

第二,绩效是有层次的。组织内的行为主体按照层次不同可以分为组织、群体(部门)和个人三个层次,相应地,绩效也可以划分为组织绩效、群体绩效和个人绩效三个层次,如图 1—2 所示。组织绩效是指组织在宏观层面的整体绩效,

是组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；群体绩效是组织中以部门为单位的绩效，是群体任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；个人绩效是个体所表现出的、能够被评价的、与组织及群体目标相关的工作行为及其结果。其中，组织绩效具有最高的战略价值，是绩效管理系统的最高目标。组织绩效和群体绩效是通过个人绩效实现的，离开个人绩效，也就无所谓组织绩效和群体绩效。个人绩效则是绩效管理系统的落脚点，是组织绩效的基础和保障。脱离了组织绩效和群体绩效的个人绩效是毫无意义的，个人绩效的价值只有通过群体绩效和组织绩效才能体现。

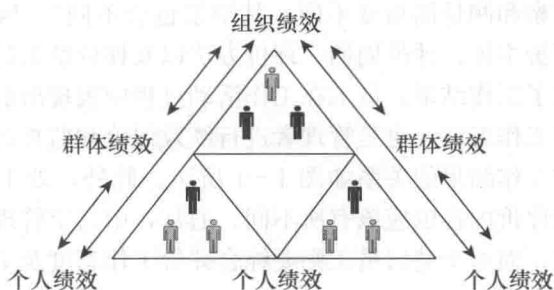


图 1—2 绩效的三个层次：组织绩效、群体绩效和个人绩效

第三，绩效的最终表现形式是工作行为与结果。绩效是工作过程与结果的统一体，只关注结果而忽略工作行为容易产生管理过程中的失控危险，只关注工作行为而忽视工作结果则会让绩效管理失去意义。绩效的这一特点决定了绩效管理既要重视过程监控，也要重视最终绩效目标的达成。

二、绩效的性质

由之前的定义可知，绩效是一个多层次的有机整体，影响因素较多、性质构成复杂。为了更深入地理解绩效的概念，需要把握绩效的性质。一般来说，绩效具有以下三个性质：

（一）多因性

绩效的多因性指的是绩效的好坏高低并不取决于单一因素，而是受主客观多种因素的共同影响。其中，主观因素主要包括员工的工作积极性、情绪等方面；客观因素又可以进一步细分为组织内部因素和组织外部因素。组织内部因素主要包括组织战略、组织文化、组织架构、技术水平以及管理者领导风格等；组织外部因素主要包括社会环境、经济环境、国家法规政策以及同行业其他组织的发展情况等。但并不是所有影响因素的作用都是一致的，在不同情境下，各种因素对绩效的影响作用各不相同。在研究绩效相关问题时，只有充分研究各种可能的影响因素，抓住影响绩效的关键因素，才能更有效地对绩效进行管理，从而促进绩效水平的提高。

（二）多维性

绩效的多维性指的是在分析和评价绩效时需要从多维度、多角度入手。对于

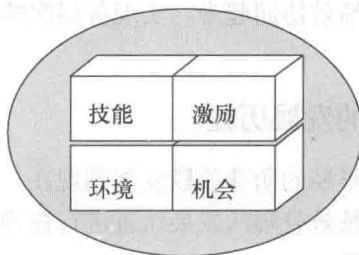
组织绩效，布雷德拉普（Bredrup）认为组织绩效应当包括三个方面，即有效性、效率和变革性。有效性指达成预期目的的程度；效率指组织使用资源的投入产出状况；变革性则指组织应对将来变革的准备程度。这三个方面相互结合，最终决定一个组织的竞争力。在对员工个人绩效进行评价时，通常需要综合考虑员工的工作结果和工作行为两个方面。对于工作结果，可以通过对工作完成的数量、质量、效率以及成本等指标进行评价。对于工作行为，主要是通过对工作态度评价来展开的，可以通过全局意识、纪律意识、服从意识以及协作精神等评价指标来衡量。

（三）动态性

绩效的第三个特征是动态性。环境的动态性和复杂性造成了员工的绩效会随着时间的推移而发生变化；原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。因此，在确定绩效评价周期和绩效管理周期时，应充分考虑到绩效的动态性特征，具体情况具体分析，根据不同的绩效类型确定恰当的绩效周期，从而保证组织能够根据评价的目的，及时、充分地掌握组织不同层面的绩效情况，减少不必要的管理成本，并获得较高绩效。无论是组织还是个人，都必须以系统和发展的眼光来认识和理解绩效。

三、绩效的主要影响因素

绩效具有多因性，影响绩效的因素也是多方面的。在分析和判断影响绩效的因素时，可以从技能、激励、环境以及机会这四个方面着手，如图 1—3 所示。



$$P=F(S,M,E,O)$$

绩效=F(技能, 激励, 环境, 机会)

图 1—3 影响绩效的主要因素

(1) 技能。技能 (skill) 指的是员工的工作技巧和能力水平。技能对绩效的影响比较直接。一般来说，影响员工技能的主要因素有：天赋、智力、经历、教育、培训等。员工的技能不是一成不变的，组织可以通过各种方式来提高员工的整体技能水平，从而提升不同层次的绩效水平。一方面，可以在招聘录用阶段采用科学的方法技术把技能较高的人甄选出来；另一方面，可以为员工提供满足其工作所需的个性化培训或通过员工自身主动地学习来提高其工作技能。

(2) 激励。激励 (motivation) 作为影响绩效的因素，是通过提高员工的工作积极性来发挥作用的。为了使激励手段能够真正发挥作用，组织应根据员工的



个性、需求结构等因素，选择适当的激励手段和方式。

(3) 环境。环境 (environment) 可以分为组织内部环境和组织外部环境两类。组织内部的环境因素一般包括：劳动场所的布局 and 物理条件；工作设计的质量及工作任务的性质；工具、设备以及原材料的供应；公司的组织结构和政策；工资福利水平；培训机会；企业文化和组织气氛等。组织外部的环境因素包括社会政治经济状况和市场的竞争强度等。不论是组织的内部环境还是外部环境，都会通过影响员工的工作行为和工作态度来影响员工的工作绩效。

(4) 机会。与前面三种影响因素相比，机会 (opportunity) 是一种偶然性因素。机会能够促进组织的创新和变革，给予员工学习、成长和发展的有利环境。在特定的情况下，员工如果能够得到机会去完成特定的工作任务，可能会使其达到在原有职位上无法实现的工作绩效。在机会的促使下，组织可以拓展新的发展领域，加速组织绩效的提升。因此，无论是对于组织还是个人，机会对绩效的影响都是很重要的。

第2节 绩效管理

绩效管理应承担的职责就是在组织战略的指引下对绩效进行科学、全面和系统的计划、监控、评价与反馈，最终实现管理所追求的两大目标——效果和效率——的双赢。绩效管理的目的是通过系统性和精细化的管理活动将组织绩效、部门绩效和个人绩效协同起来，实现各层次绩效的全面提升，最终完成组织的战略目标。

一、绩效管理的发展历程

绩效管理从早期的萌芽阶段发展到现在，经历了漫长的酝酿、产生、发展和完善的过程。对绩效管理的发展轨迹进行梳理，有利于我们更加深入、全面和准确地理解绩效管理。

组织、管理和绩效是密不可分的概念。组织是管理活动及其绩效的载体，管理是组织借以创造绩效的手段，绩效是组织实施管理的目的。纵观百年管理思想史，不论是各类组织中管理者的实践摸索，还是管理学界对管理工作的理论研究，都是围绕绩效展开的。不同时期的不同学术流派虽然各自的研究假设有别，观察和分析问题的视角不尽相同，但都是以改善组织绩效作为探索的出发点，并始终致力于促进绩效水平的提升。从这个意义上讲，管理学发展的历史就是绩效管理探索的历史。而绩效管理思想从萌芽逐步发展到绩效管理经历了一个较长的历程。

19世纪初期，被誉为“人事管理之父”的罗伯特·欧文 (Robert Owen) 在苏格兰的新拉纳克进行了最早的绩效管理实验。欧文坚持以人为本，强调人性化管理。他将工人的工作绩效分为恶劣、怠惰、良好和优质四个等级，并分别用

黑、蓝、黄、白四色的木块表示。每个工人的前面都有一块不同颜色的木块，部门主管根据工人的表现进行考核，厂长再根据部门主管的表现对部门主管进行考核。为了保证考核的公正，欧文还规定厂长需要听取任何人对于规章制度方面的意见，且每个工人都可以查看有关自己行为方面的表现记录，如有不公正，可以向他提出申诉。考核结果摆放在工厂里的显眼位置，所有员工都可以看到个人木块的不同颜色，从而知道对应的员工表现如何。刚开始实行这项制度的时候，工人表现恶劣的很多，表现良好的却很少。在众人目光的注视中和自尊心理的驱使下，表现恶劣的频次和人数逐渐减少，表现良好的工人不断增多。欧文开创了企业建立工作绩效考核系统的先河，也给他本人带来了丰厚的回报。但是，欧文的实验并没有立即引起足够的重视。

20世纪早期，科学管理占据管理学主导地位，以弗雷德里克·泰勒为代表的科学管理学派秉承亚当·斯密（Adam Smith）的“经济人”观点和大卫·李嘉图（David Ricardo）的“群氓假设”，将人看作一群无组织的利己主义的个体。这个时期提高绩效的方式是通过工作标准化和培养“第一流的工人”来实现的。20世纪20—40年代，基于埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）的“社会人”假设研究，人际关系学派和行为科学学派对个体的社会性需求、非正式组织的影响以及管理者的领导能力等方面进行了系统分析，对人的心理因素对绩效的影响有了更深的认识。

20世纪50年代，彼得·德鲁克综合科学管理学派和行为科学学派的研究成果，把“重视物”和“重视人”的观点结合起来，提出了目标管理的思想，强调员工参与目标制定和充分尊重员工意愿以激发其内在动力。德鲁克的“目标管理和自我控制”管理思想促使目标管理发展成为一个卓越的管理工具。目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的评价为最重要的节点，以绩效反馈为终结；工作成果是评定目标完成程度的标准，也是评价管理工作绩效的最重要的标准。总之，德鲁克的目标管理理论为绩效管理发展作出了重要的贡献。50年代以后，激励理论、领导理论、权变理论、战略管理理论等研究成果的涌现，使个体绩效的影响因素呈现出多层次、多维度和动态性的特征，并逐渐与组织的战略联系起来。

自科学管理运动兴起到20世纪80年代，企业内部绩效评价和控制的研究及实践主要是针对组织财务绩效的衡量、个体绩效标准及其影响因素。这种传统的绩效衡量模式产生于工业经济时代，立足于事后评价，关注企业自身状况，重视明确可见的短期绩效，并且以财务指标为主。这种模式对依靠会计信息披露进行投资决策和管理的投资者和分析家来说曾经是一个有力的工具，但是随着知识经济的兴起，无形资产对企业获取竞争优势的影响日益扩大，这一典型的“秋后算账”式的绩效衡量模式暴露出不少缺点。

其一，滞后性。企业的运营处于持续不断的变化过程中，与之相适应的企业绩效管理系统也应该是一个持续不断的动态循环。但传统的绩效衡量模式只是企业会计期末的分析和总结，停留在单一的事后评价环节，不利于对企业运营进行实时监控和及时调整。

其二，封闭性。企业是一个多维的开放系统，其运营不仅涉及内部各种因素，而且时刻受外部环境的影响。由于产业时代的企业外部环境相对稳定、简单，企业管理的重点在企业内部，与之相适应的传统绩效衡量模式也是一个封闭的系统，仅关注企业自身运作，而忽视了外部环境因素。

其三，抽象性。传统的绩效衡量模式主要以会计信息为依据、以财务指标为主体，会计信息和财务指标是对企业运营的一种综合的、抽象的反映。传统的绩效评价无法触及企业复杂的内部环节和层次，这就容易导致许多深层次问题及其原因被隐藏起来。换言之，传统的绩效衡量模式能在一定程度上反映综合的绩效结果，但不能揭示深层次的绩效动因。

其四，功利性。传统的绩效衡量模式过分重视取得和维持短期财务成功，助长了企业管理者的急功近利思想和短期投机行为，忽视了企业的发展潜力和长远利益。在当今竞争日趋智力化、无形化的经营环境中，企业在先进技术、市场声誉、人员素质等方面的长期积累对于企业的生存和发展至关重要。从这个角度说，传统的绩效衡量模式显然有些“鼠目寸光”。

在组织绩效方面，1903年，美国杜邦火药公司开始使用投资报酬率法对企业整体绩效进行衡量，并将其发展成为一个评价各个部门绩效的手段，奠定了财务指标作为评价指标的统治地位。尽管之后不同时期在财务指标的选择以及衡量的手段上存在差异，但以财务指标为主导这一事实从未改变过。

到了20世纪70年代后期，学者们在总结绩效评价局限性的基础上进一步丰富了绩效的内涵，并提出绩效管理（performance management, PM）的概念。80年代出现的关键绩效指标（key performance indicators, KPI）试图通过不同层级的绩效评价指标之间的承接和分解来建立组织战略与个人绩效的联系。虽然关键绩效指标描述了绩效评价指标的设计思路及其关键环节，但却未能在个体绩效的衡量内容上形成一个比较明确和统一的系统框架。随着管理实践的不断发 展，后来形成了以投资报酬率和预算比较为核心，包括销售收入、利润、现金流量和各种财务比率的组织绩效评价指标体系。总之，这一时期的个体绩效仍然从组织的生产效率和经济效益出发，提炼出以财务指标为主体的结果性指标。

20世纪90年代以来，由于时代特征和竞争环境的变化，以及传统预算存在淡化战略意识、难以促进企业绩效持续提高以及编制成本高等缺陷，企业开始重视对客户、质量、技术、品牌、文化、领导力等非财务要素进行评价，出现了把财务指标评价和非财务指标评价、过程评价和结果评价紧密结合的趋势。1992年，卡普兰和诺顿在《哈佛商业评论》上发表了《平衡计分卡——驱动业绩的衡量体系》，标志着平衡计分卡（balanced scorecard, BSC）作为衡量组织绩效的工具正式问世。1996年，卡普兰和诺顿出版《平衡计分卡——化战略为行动》，将平衡计分卡从绩效衡量工具转变为战略实施的工具，标志着平衡计分卡理论体系的初步形成。这之后，卡普兰和诺顿又出版了一系列著作，建立起全面、科学和系统的化战略为行动的绩效管理体系，通过平衡计分卡正式将绩效管理系统与组织战略对接起来，将绩效管理上升到了战略的高度。