



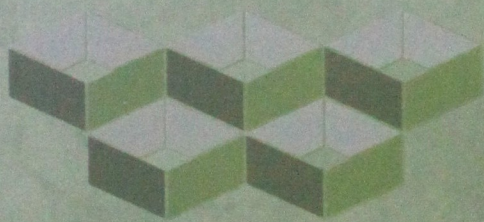
· “十二五”普通高等教育本科国家级规划教材 ·
· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

战略性绩效管理

(第四版)

Strategic Performance
Management

方振邦 编著



 中国人民大学出版社

014023060

F272.92-43
59-4



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

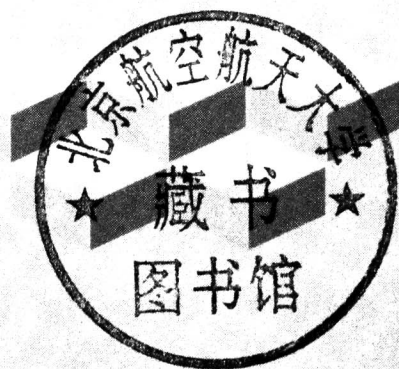
教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

战略性绩效管理

(第四版)

Strategic Performance Management

方振邦 编著



F272.92-43
59-4

中国人民大学出版社



北航

C1709986

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性绩效管理 / 方振邦编著. 4 版. — 北京: 中国人民大学出版社, 2014. 1

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

ISBN 978-7-300-18653-5

I. ①战… II. ①方… III. ①企业管理-人事管理-高等学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 318677 号

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

战略性绩效管理 (第四版)

方振邦 编著

Zhanlüexing 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)

010-62511398 (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 北京中印联印务有限公司

版 次 2003 年 5 月第 1 版

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

2014 年 2 月第 4 版

印 张 25.5 插页 1

印 次 2014 年 2 月第 1 次印刷

字 数 564 000

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

编辑委员会

主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 南京大学商学院名誉院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

总序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家、学者编写的人力资源管理系列教材第四版以全新面貌与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要来源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何确定组织的人力资源战略、做好组织的人力资源规划，如何招聘、留住、开发以及激励组织需要的各类人才，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，如何建设良好的组织文化，已经成为企事业各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放30多年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。而且更为重要的是，如今，我国自然资源的人均占有量与世界相比并不占优势，且国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面：一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平，与世界发达国家相比差距仍然较大。因此，提高我国企业、事业单位以及政府机构的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。2013年11月12日中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过的《中

中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中，“人才”的概念被提及多达16次，这再次表明，无论是从具体的一个组织来看，还是从一个国家的发展和进步来看，人的问题始终是一个极其重要的问题。

为了提高我国人力资源管理水平，我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法，努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。但是，人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域，对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响，因此，仅仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过30多年的恢复和成长，已经到了建立具有自身特色的、符合中国文化的管理理论的时候。鉴于管理学的文化根基特征，可以说，建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之，无论是提高我国人力资源管理水平，还是建立具有中国特色的管理理论体系，都需要培养大批具有先进的管理理念、掌握科学的管理方法的人力资源管理专业人才。近年来，社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前茅。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计，自1993年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来，到2013年为止，全国已经有500多所高校开设了人力资源管理专业。从2001年开始出版的本系列教材的第一版，到目前为止已经历了第四次全面的修订工作，本套教材对于满足我国各高校人力资源管理专业的教学需要起到了非常积极的作用，得到广大教师和学生的一致好评。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第三版的反馈，组织了这次重新修订工作。本系列教材从一开始起步阶段，就在编写中把握了以下三个重要原则：第一，优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校，而是从我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者中遴选，每位作者必须是在人力资源管理的相关领域或模块中的真正专家。同时要求这些学者必须亲自主笔，以保证教材的质量。第二，优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析的方法与技术》、《招聘与录用》、《培训与开发》、《战略性绩效管理》、《薪酬管理》、《劳动经济学》、《劳动关系》等，既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理知识的需要，也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三，重视本国案例的运用。最近几十年来，随着我国市场经济的长足发展以及企业人力资源管理水平的不断提高，涌现出大量有价值的本土化人力资源管理案例。因此，在修订时，我们特别强调多运用中国改革开放以来的案例，以帮助学生更好地理解和掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力，我们仍然清楚地认识到，这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教，提出修改意见和建议，使之日臻完善，以更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心

前 言

一个世纪以前，在工业化浪潮的推动下，以弗雷德里克·泰勒为首的先驱们将人类对于管理活动及其内在规律的认知领入科学的殿堂。今天，我们站在 21 世纪的历史高地上，回望管理学百年历程的跌宕起伏，可以发现各个学派、各种思潮无不最终指向组织绩效、群体（部门）绩效以及个人绩效。细究之下，科学管理以动作研究名动天下，于细微之处求绩效；古典组织理论以体制研究闻达于世，举全局之力谋绩效；行为科学承袭工业心理学之传统，深入内心以探知绩效的内在动因；案例学派摒弃人性假设学说之偏颇，扎根实践、总结经验，以阐释绩效管控……种种理论莫不归于对绩效的研究。从这个意义上说，近代以来的管理科学史是一部以绩效为研究主题的生动史册。

随着科技进步、社会发展和环境变迁，人们逐渐认识到无形资产在未来竞争中的决定性作用，并开始立足于战略的高度来审视人力资源作为第一资源的价值。作为人力资源管理的核心职能，绩效管理与组织战略相互匹配的趋势愈发明显，需求日益强烈。在实践的催生下，有关愿景、战略、质量、流程、知识、文化、团队和领导力等创新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。对此，如何以一种科学的方法设计出既能够有效整合各种管理理论和工具又能与组织战略达成无缝对接的绩效管理系统，成为管理者亟须应对的挑战。

基于以上问题和近年来的研究成果，我们推出了《战略性绩效管理》的第四版。与上一版相比，第四版主要在结构和内容两个方面做出了调整。

结构上，更加突出了战略性绩效管理系统的四个环节。第 1 章是对绩效、战略性绩效管理等相关概念的界定；第 2 章详细介绍了四种常用的绩效管理工具；第 3 章到第 6 章是全书的重点和核心内容，系统地论述了战略性绩效管理的四个环节；第 7 章对我国绩效管理的现状进行了细致梳理，并对我国绩效管理的发展趋势做出了预判。从章节上看，新版由第三版的 8 章缩减为 7 章，在结构上更为紧凑，有效地凸显了战略性绩效管理系统中四个环节的重要性。

内容上，秉持科学系统、简便实用的原则对各章节进行了调整。第一，在绩效计划、绩效监控、绩效评价等章节对组织绩效、部门绩效和个人绩效分别论述，体现出了不同层次的绩效在绩效管理过程中的差异性；第二，在绩效计划和绩效监控

两个环节中强化了诸如目标的设置、指标的选择、目标值的设定、指标权重的设计和监控绩效的方法、手段等内容，使其更具指导意义，可操作性增强；第三，补充了大量生动翔实的案例，引入了绩效管理领域最新的实践成果，使理论的阐释更加具有说服力。以上修改是我们基于对绩效管理现实困境和发展趋势的判断所做出的合理选择。我们衷心期望这次修订工作能够为读者带来一定的裨益和有益的思考。

总体来说，第四版的特点表现在以下三个方面：一是紧贴实践，具有前瞻性。在修订过程中，我们坚持问题导向，通过深入分析战略性绩效管理实践中的技术难点、实际情境和未来需要，有针对性地对基本概念和容易让人产生困惑的关键技术问题进行了解释和说明，并对企业和公共部门绩效管理现状和发展趋势进行了深刻的分析，对绩效管理工具的选择和应用进行了大胆的预测。二是科学实用，具有可操作性。本书从绩效概念的界定到战略性绩效管理系统模型的论述，都力求科学性和可操作性、先进性和适用性相结合，在介绍理论、工具、技术和方法时都力求能够为实践中的具体问题提供实用的指导。三是全面系统，主次分明。从目录和篇章结构可以看出，通过绩效管理的四个环节勾勒了论述的主线，基本上涵盖了绩效管理的主要知识点，内容翔实、结构分明，同时突出了战略性绩效管理系统模型这个重点。

本书既适用于普通高等院校管理类专业本科生和研究生教学，也可作为企业和公共部门人力资源管理者阅读书籍，还可供对绩效管理、战略管理或平衡计分卡感兴趣的人士研习之用。读者既可以通篇阅读，建立起对战略性绩效管理的全面认识，也可以根据需要进行重点研读。

结集成书的艰辛过程汇聚了团队的辛劳付出和智慧。在本书即将出版之际，我要感谢我的博士研究生冉景亮、陈曦、徐东华、葛蕾蕾、邬定国，硕士研究生张乔蕾、姜颖雁、赵玲玲、杜洋和张薇等为本书付出的艰苦努力。本书展示的生动案例得益于北京市延庆县、黑龙江省海林市、华鹤集团有限公司、东莞市科学技术博物馆等单位的领导和同志的大力支持和热情帮助，在此表示真诚的感谢；中国人民大学出版社的编辑为本书的审校和顺利出版提供了诸多建议，感谢他们的指导、理解和帮助！虽然我们付出了极大努力，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，使本书能够日臻完善。

中国人民大学公共组织绩效管理研究中心主任
方振邦

目 录

第1章	概 论	1
第1节	绩 效	1
第2节	战略性绩效管理	6
第3节	战略性绩效管理与战略性人力资源管理	21
第2章	绩效管理工具	35
第1节	目标管理	36
第2节	标杆管理	43
第3节	关键绩效指标	48
第4节	平衡计分卡	60
第3章	绩效计划	96
第1节	概 述	96
第2节	绩效计划的准备	102
第3节	绩效计划的内容	115
第4节	绩效计划的制定	145
第4章	绩效监控	187
第1节	概 述	187
第2节	绩效监控的内容	190
第3节	绩效沟通	198
第4节	绩效辅导	212
第5节	绩效信息的收集	218
第5章	绩效评价	222
第1节	概 述	222
第2节	评价中常见的问题	231
第3节	评价主体	236
第4节	评价周期	251
第5节	评价方法	254
第6章	绩效反馈	277
第1节	概 述	277

第2节	绩效反馈面谈	284
第3节	绩效申诉	288
第4节	绩效改进	291
第5节	评价结果的运用	297
第6节	绩效薪酬	299
第7章	我国绩效管理的现状与未来	317
第1节	我国绩效管理实践探索	317
第2节	我国绩效管理实践中存在的若干问题	322
第3节	我国绩效管理的发展趋势	325
附 录	328
附录一	国外绩效管理案例	328
附录二	国内绩效管理案例	340
附录三	绩效管理制度范本	391
参考文献	398

第 1 章

概 论

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，也是决定组织竞争成败和可持续发展的关键因素。因此，如何利用科学的理论、工具和方法对绩效进行计划、监控、评价和反馈，不断提升绩效水平，从而实现组织既定的战略目标，始终是管理学界热衷的话题。关于绩效以及绩效管理的文献和著作浩如烟海，但学者们探索的脚步从未停止。为了更好地理解这一话题，本章将从绩效的基本概念入手，继而展开有关战略性绩效管理的论述和研究。

第 1 节 绩 效

一、绩效的内涵

随着管理实践的不断拓展和深入，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、不同的组织以及不同的发展阶段，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。

绩效一词来源于英文单词 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，绩效强调一个工作活动的过程及其结果，也就是说，个人绩效包括工作行为及其结果。当管理者对绩效进行评价时，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"> ● 《韦氏辞典》(Merriam-Webster's Dictionary) 将绩效定义为完成某种任务或达到某个目标。 ● Bernardin and Beatty (1984) 认为绩效是在特定时间范围内，对特定工作职能、活动或行为产出的结果记录。 ● 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"> ● 《牛津辞典》(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。 ● 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；自发地组织对员工规定之外的活动，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，等等。 ● Campbell, McCloy, Oppler 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。 ● 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。 ● 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与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"> ● 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。 ● Otley (1999) 指出绩效是工作的过程及其达到的结果。 ● 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，“绩效是一个多维建构，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。本书认为除了工作结果，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。

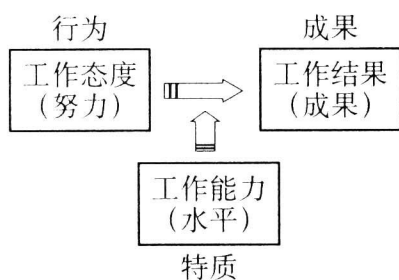


图 1—1 工作态度、工作能力与工作结果的关系

随着管理研究和实践探索的深入，绩效的内涵获得了新的发展。组织内的行为主体按照层次不同可以分为组织、群体（主要包含部门和团队两类）和个人三个层次，三个不同层次的行为主体将产生不同的绩效。因此，按照被衡量行为主体的多样性，绩效可以从组织架构层次角度划分为组织绩效、群体绩效和个人绩效三个层次，如图 1—2 所示。组织绩效就是组织的整体绩效，指的是组织任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；群体绩效是组织中以团队或部门为单位的绩效，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。

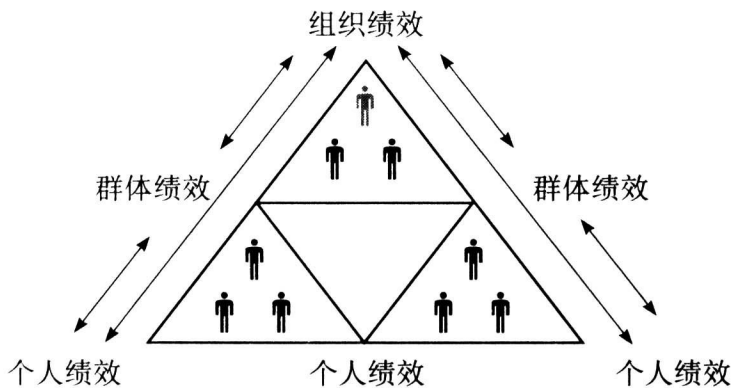


图 1—2 绩效的三个层次：组织绩效、群体绩效和个人绩效

尽管组织绩效、群体绩效和个人绩效有所差异，但是三者又密切相关。组织绩效、群体绩效和个人绩效这三个层次是自上而下层层分解的关系。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。

综合众多学者的研究成果，本书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。绩效本身是一个多层次的有机整体，并且影响因素较多，性质构成复杂。要全面理解绩效的概念，需要注意如下几个方面。

首先，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系统有直接的决定作用。每个组织的战略选择和战略目标都存在差异，造成了每个组织对绩效的具体界定不同，其重点绩效领域也就产生了很大的差异。比如，IBM选择的是全面客户解决方案的战略，而微软公司选择的是系统锁定的战略，由于两家企业选择的战略不一样，造成其与战略保持一致的重点绩效领域也不一样。

第二，绩效是一个多层次的有机整体。绩效包含组织绩效、群体绩效和个人绩效三个层次，其中组织绩效是绩效体系的最高层次和总体目标。群体绩效和个人绩效符合组织绩效的期望是战略性绩效管理的基本要求，任何背离组织绩效的工作行为与结果都不应该纳入战略性绩效管理体系。群体的构成在组织架构内主要是指各种部门，本书在涉及群体绩效的时候主要是指部门绩效。

第三，绩效的最终表现形式是工作行为与结果。绩效是指组织及个人的履职表现和工作任务完成情况，最终表现为组织内各层级人员的工作行为与结果，并且指那些需要评价的工作行为及结果。组织内不同层级人员的工作行为与结果都需要以组织目标为导向，集中表现为绩效系统的系统性和一致性。

二、绩效的性质

为了更深入地理解绩效的概念，需要同时理解和掌握绩效的性质。根据绩效的定义，绩效具有以下三个性质，这些性质与绩效的概念和绩效管理过程是密切相关的。

（一）多因性

影响绩效的因素有很多，绩效的多因性是指绩效的优劣并不由单一因素决定，而是受组织内部和外部因素共同作用的影响。影响绩效的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；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。在分析绩效差距时，只有充分研究各种可能的影响因素，才能够抓住影响绩效的关键因素，从而对症下药，更有效地对绩效进行管理，促进绩效水平的持续改进。

（二）多维性

绩效的多维性指的是评价主体需要多维度、多角度地去分析和评价绩效。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；而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态度两个方面。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。对于工作态度，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。根据评价结果的不同用途，可以选择不同的评价维度和评价指标，并根据期望目标与实际值之间的绩效差距设定具体的目标值和相应的权重。如何选择适当的评价维度、评价指标以及如何确定指标权重等问题会在后面的章节进行阐述。

（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，在确定绩效评价和绩效管理的周期时，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。此外，在不同的环境下，组织对绩效的不同内容关注的程度不同，有时侧重于效率，有时侧重于效果，有时则统筹兼顾多个方面。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、影响绩效的主要因素

绩效具有多因性，影响绩效的因素也是多方面的。绩效的影响因素主要包括技能、激励、环境以及机会四类，可以说，绩效是技能、激励、环境以及机会的函数，如图 1—3 所示。

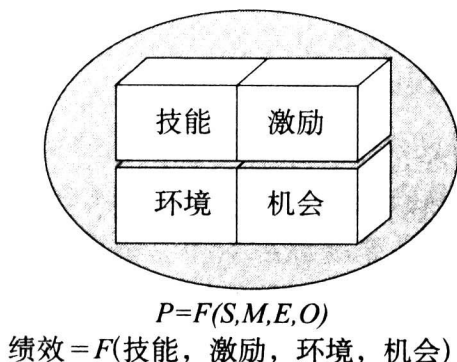


图 1—3 影响绩效的主要因素

（1）技能。技能（skill）指的是员工的工作技巧和能力水平。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。因此，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。一方面，可以通过招聘录用阶段的科学甄选；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。同时，员工技能的提高可以加速组织技术水平的提升，从而对组织绩效产生积极的影响。

(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，组织应根据员工个人的个性、需求结构等因素，选择适当的激励手段和方式。

(3) 环境。影响工作绩效的环境 (environment) 因素可以分为组织内部的环境因素和组织外部的环境因素两类。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 战略性绩效管理

战略性绩效管理应承担的职责就是在组织战略的指引下对绩效体系进行科学、全面和系统的计划、监控、评价与改进，最终实现管理所追求的效果和效率两大目标的持续提升。战略性绩效管理注重组织绩效、部门绩效和个人绩效的协同性和导向性，强调通过系统性和精细化的管理活动，来实现各层次绩效的全面提升，最终为组织战略目标的达成服务。

一、战略性绩效管理的发展

战略性绩效管理经过了一个较长的酝酿、产生、发展和完善的过程。对战略性绩效管理的发展轨迹进行梳理，有利于深入、全面和准确地理解战略性绩效管理。

(一) 战略性绩效管理的历史轨迹

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研究假设有别、观察和分析问题的

视角不同，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并逐步发展到战略性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个不同颜色的木块，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，并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，而表现良好的却很少。但是，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，而表现良好的工人却不断地增多。欧文开创了企业建立工作绩效考核系统的先河，也给他自己带来了丰厚的回报。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，以泰勒为代表的科学管理学派秉承亚当·斯密的“经济人”观点和大卫·李嘉图（David Ricardo）的“群氓假设”，将人看做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，对于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·德鲁克在综合科学管理学派和行为科学学派的研究成果之上，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种卓越的管理工具。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种有力的工具，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，这种典型的“秋后算账”式的绩效衡量模式暴露出不少缺点。