

目 录

第一章 概述	1
第一节 绩效管理发展沿革	1
第二节 绩效管理与物流绩效	6
第三节 绩效管理的流程	11
第四节 绩效管理发展趋势	21
第二章 现代绩效管理方法	27
第一节 标杆法	27
第二节 目标管理法与关键绩效指标法	28
第三节 平衡计分卡法	30
第四节 经济增加值法	32
第五节 作业成本法	34
第六节 绩效棱柱法	34
第三章 绩效评价指标确定与数据处理技术	38
第一节 绩效评价指标体系建立	38
第二节 指标数据处理技术	42
第三节 指标权重的确定	47
第四章 物流活动绩效评价	64
第一节 采购绩效评价	64
第二节 运输绩效评价	73
第三节 库存绩效评价	82
第四节 配送绩效评价	88
第五章 物流绩效管理的层次分析法	101
第一节 层次分析法概述	101

第二节	层次分析法模型及步骤	103
第三节	层次分析法在物流中心选址中的应用	112
第六章	物流绩效管理的模糊综合评价法	123
第一节	模糊综合评价法	123
第二节	模糊综合评价法基本步骤	124
第三节	模糊综合评价法在生鲜物流中心绩效管理中的应用	132
第七章	物流成本绩效管理	139
第一节	物流成本管理	139
第二节	物流作业成本管理法	148
第三节	案例分析	161
第八章	供应链绩效	169
第一节	供应链与供应链绩效	169
第二节	供应链绩效评价概述	175
第三节	供应链绩效评价指标体系	179
第四节	供应链绩效评价方法及应用	196
第九章	社会物流绩效	206
第一节	社会物流绩效统计	206
第二节	社会物流统计核算	209
第三节	社会物流绩效指标的总体评价	220
第十章	物流服务绩效	223
第一节	物流服务概述	223
第二节	物流服务绩效内容	232
第三节	物流服务绩效管理	240
第十一章	企业环境绩效与绿色物流管理	246
第一节	企业环境绩效概述	246
第二节	绿色供应链概述	259
第三节	企业绿色物流绩效管理	264
参考文献		282

第一章 概述

第一节 绩效管理发展沿革

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(Robert Owen)最先于19世纪初将绩效评估引入苏格兰来管理企业;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,缺乏普通员工的参与,缺乏有效的激励机制。正是由于绩效评估存在的局限性和较大的缺陷,传统的绩效评估已经不适应当前严峻的商业竞争的需要。

欧美发达国家对绩效评价的重视程度早已超过了一般人的想象。科尔尼(A T Kearney)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。

有研究者论述了绩效管理中企业的特征包括企业结构和文化的因素(Svelte, Preen & Barrett, 1964; Mohrman & Lawler, 1981)。也有研究者分别叙述了经济环境、技术环境和物质环境对绩效管理因素的影响。1980年,兰迪(Landy)和法尔(Farr)识别了三个成分——评估的目的、位置特征和组织特征,指出绩效管理的产生可能影响并预测出绩效管理的结果(Starbuck, 1976; Peters, Fisher & Connor, 1982; Barley, 1986)。还有研究者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(Bernardino & Beatty, 1984)。1985年,墨菲(Murphy)和克利夫兰(Cleve Land)认为绩效要素的价值应该与优化的企业目标相链接。

有研究者研究企业以不同的方式利用绩效管理体系的过程后发现,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(Rheum, 1995)。也有研究者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(Hustled, 1995)。还有研究者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(Roger Miller & Workman, 1993; Campbell & Garfunkel, 1996; Rheum, 1995)。沃尔特斯(Walters, 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。



研究者发现人力资源决策,包括如何管理绩效,是维持和改善组织绩效的关键。绩效管理与人资源管理和人力资源开发相链接的领域在于它是一个评估的工具,同时也是开发的手段(Becker & Gerhart,1996)。

雷蒙德·诺伊(Raymond Noe,1999)等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,是值得深入探讨的问题。在绩效管理的过程中,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,与员工一起完成绩效目标,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 世纪的一百年里,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、每吨千米成本、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(Taylor)通过工作效率研究为每一种产品建立了原材料、人工消耗的数量标准。此后,工程师与会计师又一道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、激励制度的运用,成本类评价指标趋于完善,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,杜邦公司就开始执行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 $\text{投资报酬率} = \text{资产周转率} \times \text{销售利润率}$,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)提出的分权管理就是利用了布朗的理论。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、可比性强也使业绩评价更具可操作性。

1929—1933年经济危机之后,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对外财务报告的编制上。鉴于信息收集、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,从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,一直持续到20世纪80年代。

“二战”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、顾客满意度、新产品数量、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·西肖尔(Stanley Seashore)在《密执安商务评论》7月刊上发表了《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,但其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,企业开始意识到必须将营销、生产、研发、财务、人力资源各职能部门协调统一,从整体上来加以考虑,而不再将它们割裂开来。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受到越来越多的批评,非财务指标的作用日益得到重视。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、林奇和クロス(McNair, Lynch & 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,因此在实际工作中较少采用。



1992 年,罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和大卫·诺顿(David Norton)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具有可操作性的实施步骤,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缺陷,所以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的应用日益广泛,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,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)等人提出修正的经济增加值(refined economic value added,REVA)指标,进一步发展了经济增加值指标。

三、绩效评价框架和体系

从 20 世纪 80 年代开始,学者们提出了大量的绩效评价框架模型,这些模型主要分为两类:结构式框架(详细说明绩效评价管理的框架)和程序式框架(从战略角度提出发展绩效评价的渐进式过程)。

在众多的绩效评价框架中,最有影响力的是平衡计分卡和优秀业绩评定准则。平衡计分卡在本书后续章节中将详细讲述。优秀业绩评定准则如图 1-1 所示。

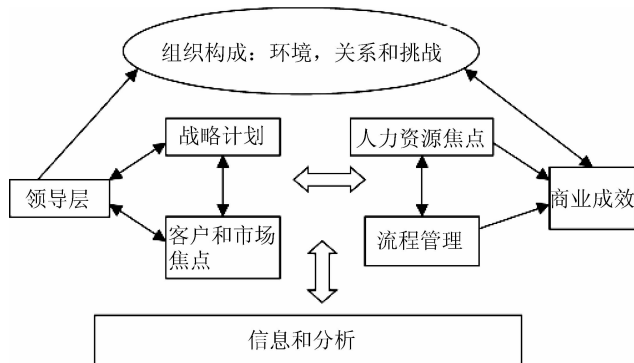


图 1-1 优秀业绩评定准则框架

表 1-1 是主要的绩效评价框架汇总。尽管绩效评价框架在评价范围上日益全面,但是由于结构式框架和程序式框架彼此孤立地发展,没有很好地进行融合,目前还没有一个权威性的绩效评价框架。

表 1-1 主要的绩效评价框架汇总

框架	结构类型	评价维度
Sink 和 Tuttle 的框架	程序式	—
绩效评价矩阵	结构式	成本,非成本,内部环境,外部环境
成效和决定因素框架	结构式	成效(财务绩效,竞争力),决定因素(质量,灵活性,资源利用,创新)
绩效评价体系模型	结构式	成本,质量,领先时间,交付
绩效金字塔	结构式	—
10 步骤模型	程序式	—
内外部配置时间框架	结构式	时间
Kaydos 的框架	程序式	—
Wisnter 和 Fawcett 的框架	程序式	—
平衡计分卡	结构式	财务,内部流程,顾客视角,创新和学习
AMBTTE 绩效评价立方体	结构式	时间,成本,质量,灵活性,环境
Brown 的框架	结构式	投入,流程,产出,效果
EFQM 模型	结构式	执行,结果
SME 绩效评价框架	程序式	—
绩效评价棱柱	结构式	利益相关者满意度、战略、流程、能力、利益相关者贡献
跨国公司的绩效评价框架	结构式	跨过程,跨边界,财务,客户,内部流程,创新,合作文化
综合的绩效评价框架	结构式	结构,流程,投入,产出,效果等

随着绩效管理的不断发展,绩效评价也不断地发生变化。绩效管理的本质就是要通过绩效评价、评估和不断的指导来得到具有高工作动机和高工作素质的劳动力。在过去几年中,绩效管理从间断的行为转移到连续的过程,从求值程序转变为员工的开发,循环的绩效管理(反馈,评价,分析结果,目标设定)有效地提高了组织的绩效。过去绩效评价局限于图的内部,而目前绩效评价在很大程度上影响组织的战略,跨组织的绩效评价体系超越了组织边界,对外部环境产生影响。未来跨组织的绩效评价研究特别是供应链和外延企业的绩效评价研究会更详细。随着绩效评价研究范围越来越广,绩效评价和绩效管理趋于同义。

图 1-2 是组织内部和跨组织的绩效评价发展过程。这类绩效评价具有切实的基石(绩效评价建议),诸如平衡计分卡之类的组织内部绩效评价方法可以应用到跨组织的绩效评价中,然而由于跨组织的绩效评价需要融合不同的概念,在绩效评价领域引入了新的方法和问题,同时它更关注于内部和外部评价概念之和,因此跨组织的绩效评价研究更加复杂。

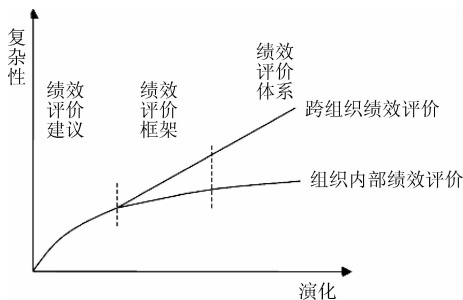


图 1-2 组织内部和跨组织的绩效评价

随着时代的发展,绩效评价面临着更多的挑战。迅速发展的供应链理论促使组织内部和跨组织的绩效评价体系的不断发展,孤立不变的绩效评价体系与一体化的管理体系不相容,不能适应内外部评价的需求。供应链绩效评价概念的发展强调在各自的供应链合伙人中合作的双赢政策,它并不立足于最低成本和最快时间之类的绩效评价指标;同时外购的兴起对现有的绩效评价体系也产生一定的影响。随着绩效评价研究的不断发展,它作为一种重要的管理工具,势必对企业的管理发挥更加巨大的作用。

第二节 绩效管理与物流绩效

一、绩效与绩效管理

(一)绩效的定义

从语言学的角度来说,绩效(performance)的含义是成绩和效益。《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,形成了对绩效含义的不同理解。

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、任务等概念相关;典型的是 1984 年伯纳迪诺(Bernardino)等人将绩效定义为“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”,认为从顾客的角度出发,绩效管理应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”,1990 年,墨菲(Murphy)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。”1991 年,哈根(Hagen)和施耐德(Schneider)指出:“绩效是个人或系统的所作所为。”1933 年,坎贝尔(Campbell)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。”坎贝尔强调绩效是行为,只有那些有利于目标实现的行为才是绩效。并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。

1993 年,鲍曼(Bormann)和摩托维德罗(Motowidlo)用演绎的方式对前人成果进行

研究,提出了任务绩效和关系绩效的概念。他们把任务绩效看作组织所规定的行为,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。

1988年,布鲁姆巴(Brumbrach)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。

对于关于绩效的研究进行总结,可以明确绩效具有的以下四个基本特征。

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。对绩效的认识需要从多种因素的相互影响与共同作用角度进行整体的把握。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,可以用以下的函数式表示:

$$P=f(A,M,O,E)$$

函数式中:P(performance)—绩效;A(ability)—能力;M(motivation)—激励;O(opportunity)—机会;E(environment)—环境。能力是指员工的基本素质和专业技能水平。员工行为激励是指员工的工作态度、积极性、主动性和创造性的状态和水平,行为激励的状态是实现绩效目标、提高工作业绩的心理条件和心理基础。机会是指员工个人或企业所面临的机遇,以及发展的可能性。环境是指员工进行工作的客观条件,如物质条件(生产、技术、组织、资本等条件)、企业文化、制度环境、人际关系等要素。

第二,绩效的多维性。绩效涉及事前、事中、事后等方面,需要从多种维度去分析与考核。例如,衡量一名普通工人的绩效,需要考虑产品质量、材料能源消耗、出勤率、工时利用率等硬性指标,而且劳动纪律、团结互助、服从命令、听从指挥等软性指标也应成为绩效考核的重要参数。因此,工作绩效的多维性,要求绩效管理者应当从多种维度、多个方面去综合考虑评估。

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。在绩效管理中,对员工的绩效考核内容只是过去一段时间内其工作情况的反映,绩效差的员工可能在未来提高自己的绩效,绩效好的员工则有可能降低自己的绩效。

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,以此来衡量各种活动的价值以及获取价值的行为过程。



(三)绩效管理的定义

绩效管理是用于监控、管理绩效的方法、准则、过程和系统的整体组合。绩效管理是一个完整的过程,一个从绩效系统的规划、绩效目标的设定开始,经过绩效的评估、评价结果的反馈等环节,到绩效系统的改进,进一步开始下一个绩效规划的全过程。

绩效管理涵盖的内容很多,它所解决的问题主要包括:如何确定有效的绩效目标;如何使目标在组织之间或组织内部达成共识;如何引导绩效相关者朝着正确的目标发展;如何对实现目标的过程进行监控;如何对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进;等等。

绩效管理涉及理论与实践两个层面,需要回答三个问题:什么是正确的绩效;如何正确地管理绩效;如何运用绩效进行管理。“管理绩效”与“运用绩效进行管理”是两个含义不同却又相互关联的问题。前者是对绩效的管理;后者建立在前者基础之上,通过对绩效目标的设定、实施及评价,促进组织目标在组织内部的交流与沟通,明确组织绩效的改进方向,进一步提升组织竞争力。因此,绩效管理是一种管理理念,同时也是一套方法论。

(四)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。从系统论角度考虑,绩效管理是一个完整的系统,是一个目标制订、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(management by objective, 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。绩效管理只有明确了目标,共同致力于绩效目标的实现,才能共同提高绩效能力,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。制订绩效目标、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。

(五)绩效管理的核心和目的

企业管理是一个完整的系统,每一个子系统都是为了企业整体经营目标而存在和运作的。多年以来,企业管理人员一直在进行管理活动,计划、预算、销售和人力资源管理流程一直在企业中进行,但这些在很多情况下往往是为了工作而工作,没有或很少考虑到它们对企业目标的直接贡献。绩效管理的贡献就在于它对企业最终目标的关注,促

使企业成员的努力从单纯的忙碌向有效的方向转变。

随着社会环境发生巨大变化,企业也面临着前所未有的挑战。企业内部子系统的绩效会影响到企业的总体绩效目标,企业管理系统的各个子系统都要保证其工作能够促进企业战略的有效实施,企业将关心的焦点集中于效率上,企业中的子系统和流程围绕着如何“用正确的方法做正确的事”来开展,以实现企业的战略目标。

因此,绩效管理主要有以下三个目的。

(1)战略实现目的:绩效管理就是要确保企业内的所有活动都支持实现其战略目标。

(2)管理目的:企业在多项人事决策中都要使用到绩效管理信息(尤其是绩效考核信息),如薪资管理、晋升、岗位调整、保留或解雇等决策、对个人绩效的承认等。

(3)开发目的:对员工进行进一步的开发,促使他们能够有效地完成工作。绩效管理系统可以指出员工绩效不佳的方面和导致绩效不佳的原因,然后寻求改善的方法。

(六)绩效管理的过程

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,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,依据制订和调整的绩效目标/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。由于绩效管理系统及其循环内容较多且十分重要,因此将在本章第三节进行详细介绍。

二、物流与物流绩效

(一)物流的定义

学术界关于现代物流概念的产生基本上有两种观点,即经济原因与军事原因。

经济原因:即物流起源于人们对协调经济活动中物流及相关活动的追求。阿奇·萧(Arch Shaw)在1915年《市场流通中的若干问题》一书中明确将企业的流通活动分为创造需求的活动和物流活动两种,并且提出了“物流”(the physical distribution goods)的概念,认为物流是与创造需求不同的一个问题。

军事原因:这种观点认为物流概念是因为军事原因产生的。持这种观点的学者认为,1905年被美军少校琼西·贝克(Chauncey Baker)称为“与军备的移动和供应相关的战争的艺术的分支”就是物流(logistics)。“二战”期间积累的大量军事后勤保障理论和经验形成和丰富了运筹学的理论与方法,这些理论与方法在战后被广泛应用到民用、经济领域,也促进了现代物流理论的形成和发展。

物流的定义在各个经济发展阶段,因不同的经济活动目的而不断进化、调整和完善;即使在同一个历史时期、同一个经济发展阶段,也因不同的学派、机构、国家而有所不同。本书将采用我国国家标准《物流术语标准》对物流的定义:物流是物品从供应地向接受地



的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能有机结合,来实现客户需要的过程。需要注意的是,该定义更多地关注实物产品的移动,但是在服务类企业中同样存在大量的物流问题。因此,本书中的理念也同样可以应用到服务类企业中,良好的物流绩效管理也将使服务类企业获益。

(二)物流绩效的含义

尽管大量研究文献中对物流绩效提出了许多不同的衡量尺度,如效力、效率、质量、生产率、创新性、利润率以及预算性等,但明确给出物流绩效的定义是一项比较困难的工作。基布勒(Keebler)对这项工作给出了五项建议:(1)研究者们需要更加明确绩效指标的定义与缺陷;(2)更多地具有创新性的研究应对企业财务绩效评价体系进行补充;(3)物流绩效评价动态模型需要进行开发,以适应由行业、企业以及产品变革所引起的绩效衡量尺度的变化;(4)应该考虑在供应链下进行绩效评价,而不是单纯地对单个企业进行评价;(5)需要建立理论与实践相结合的桥梁。

从绩效的基本含义思考物流活动的绩效问题,我们认为物流绩效就是一定时间内物流活动所创造的价值,是指物流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。从企业物流管理的需要来考虑,物流绩效的含义是指企业物流行为与行为过程及其所创造的物流价值和经营效益。企业物流绩效既是企业物流行为及其行为过程的表现,同时也是企业实现物流价值和经营效益的反映。

如表 1-2 和表 1-3 所示,根据物流的不同划分方式和物流绩效的构成,本书将着重讨论第二种划分下的企业物流绩效评价问题,并在第八章、第九章和第十章对供应链绩效、社会物流绩效及物流服务绩效的统计分析进行专题介绍。

表 1-2 物流的四种划分^①

1	宏观物流	国家物流发展规划、法律法规及政策制定、物流布局、物流理论研究、人才培养、知识普及、物流基础设施和信息平台构筑、经济手段的支持引导
	微观物流	供应物流、生产物流、销售物流、回收物流、废弃物物流等
2	社会物流	第三方物流、运输仓储等,铁路、公路、港口、码头、物流园区、仓库、配送中心等物流活动
	企业物流	供应物流、生产物流、销售物流、回收物流、废弃物物流等
3	国际物流	外贸物流、国际联运、远洋运输、国际航空、国际邮件、口岸物流、大陆桥物流等
	国内物流	经济圈、经济带物流,城市及城市外围物流及邻近地区具有互补条件的自然区物流,本地物流等
4	一般物流	带有普遍性、通用性、共同性的物流活动,或者没有特殊要求的物流活动
	特殊物流	危险品、易燃、易爆、易腐蚀、剧毒、易变质等物品的物流,如文件、贵重物品、动植物运输等

^①许永龙. 物流系统的经济评价理论与方法[M]. 北京:中国社会科学出版社,2006:15-21.

表 1-3 物流绩效的构成

划分标准	内 容
评价对象	企业物流绩效、物流企业绩效及供应链绩效
物流环节	采购绩效、库存管理绩效、运输绩效、配送绩效、仓储绩效、客户服务绩效
管理要素	计划绩效、运作绩效、技术设备绩效、人力资源绩效、政策环境绩效

(三)物流绩效管理

物流绩效管理是指在满足客户服务要求条件下,对物流绩效的一切管理工作的总称,即在物流运作全过程中对物流绩效的产生、形成所进行的计划、组织、指挥、监督和调节。

物流绩效管理的三个原则。

第一,追求物流绩效与满足客户需求的统一。现代物流绩效是在满足客户需求的前提下产生的。客户需求是现代企业从事物流服务的基础,直接决定和影响着现代企业的物流绩效。必须通过现代企业专业化、现代化的物流服务才能使双方达到一种降低成本、提高经营管理水平、建立伙伴关系并实现利益的“双赢”。

第二,近期物流绩效与远期物流绩效的统一。现代企业不仅要重视近期的物流绩效,更要重视长远的物流绩效。物流技术设备的采用需要一次投入相当的资源,而作用是渐进的和长期的。另外,现代企业与客户之间建立的是一种长期的、专业化的物流服务伙伴关系,需要现代企业将近期物流绩效与远期物流绩效相统一。

第三,物流绩效与社会效益的统一。现代企业的物流活动,不仅要考虑经济因素,更要考虑政治因素和社会因素。现代企业在物流活动中,要充分考虑物流对环境的影响,减少对环境的破坏与污染,实现物流绩效与国家法规、政策的统一,实现物流绩效与社会效益的统一。

第三节 绩效管理的流程

一、绩效管理流程

有研究者认为绩效管理系统应该是一个完整的周期循环,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(Schneider, Beatty & Baird,1986)。

1999 年,英国理查德·威廉姆斯(Richard Willams) 在《业绩管理》一书中把绩效管理系统分成四个部分: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。

人们通常用一个循环过程来描述绩效管理。1995 年,布雷德拉普(Bredrup)认为绩效管理是由计划、改进和考察构成的完整过程,如图 1-3 所示。安斯沃思(Ainsworth)和史密斯(Smith)于 1993 年提出了一个计划、评价和反馈的三步骤循环过程,如图 1-4 所示。

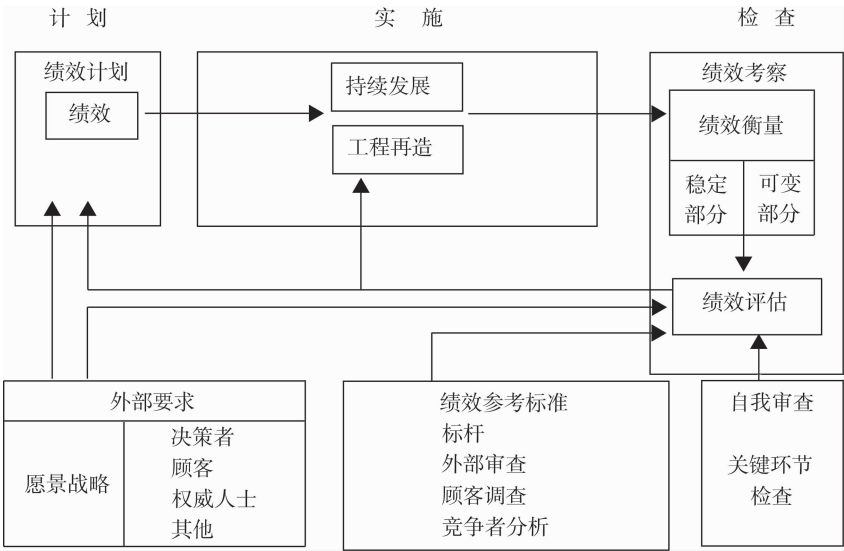


图 1-3 绩效管理:计划、改进和考察

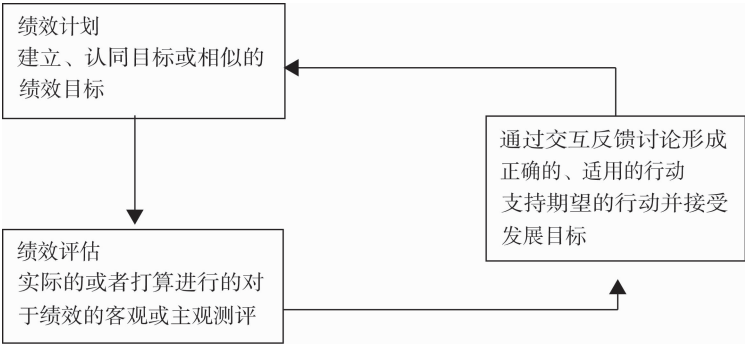


图 1-4 绩效管理:计划、评价和反馈

二、绩效管理的 PDCA 循环

PDCA 循环是由美国质量管理专家戴明(Deming)提出来的,所以又称为“戴明环”,如图 1-5 所示。PDCA 的含义是:P(plan)—计划,D(do)—实施,C(check)—检查,A(action)—行动,对总结检查的结果进行处理,成功的经验加以肯定并适当推广、标准化,失败的教训加以总结,未解决的问题放到下一个 PDCA 循环里。以上四个过程不是运行一次就结束,而是周而复始地进行,一个循环完了,解决一些问题,未解决的问题进入下一

个循环,实现阶梯式螺旋上升。PDCA 循环实际上是有效进行任何一项工作的合乎逻辑的工作程序,对绩效管理尤其适用。加强绩效管理就是不断改进和完善绩效管理的基本过程。

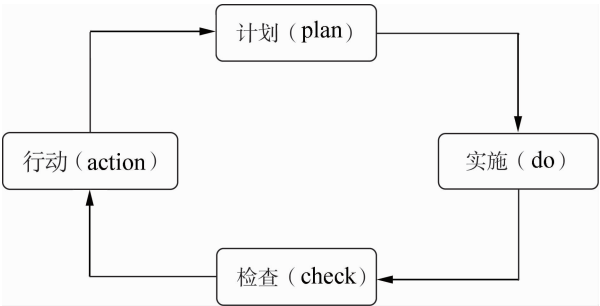


图 1-5 绩效管理的 PDCA 循环

(一)系统计划

评价系统的设计是绩效管理过程的起点,也是关键的第一步,如果这一步没有做好,那么整个过程从开始就失去了意义。在这个环节将讨论绩效衡量方式的选择、注意事项及数据等相关问题。

在系统设计中最关键的环节是决定评价什么以及如何评价,它不仅需要缜密的思考,也需要对组织结构、战略的全面准确的把握。在设计绩效衡量方式的过程中,要全面定义一个评价指标,需要考虑的问题很多:绩效衡量的目的、衡量的方法、衡量的尺度、绩效的目标水平、数据来源、谁来衡量等。我们将上述问题汇集成表格,如表 1-4 所示。

表 1-4 绩效衡量定义模板^①

绩效评价指标	具体内容
绩效衡量方法	. 绩效衡量指标的名称? . 这个名称是否能够解释衡量指标的含义? . 这个名称是否容易理解? . 它能明确表示绩效指标的重要性吗?
目的	. 为什么要引入这个指标? . 指标的目的与意图? . 该指标鼓励什么样的行为?
相关性	. 该指标与其他哪些指标密切相关? . 该指标支持哪项具体的战略或行动?

^①Mike Kennerley, Andy, Neely. Measuring performance in a changing business environment[J]. International Journal of Operations & Production Management,2003,23(2):213.



续表

绩效评价指标	具体内容
衡量尺度与方法	. 该指标如何衡量? . 测量方法以数学形式定义吗? 如果是, 测量公式是什么? . 绩效衡量的尺度或方法是否清晰明确? . 这种衡量尺度或方法需要什么样的数据? . 这些数据是否足够准确? . 该衡量方法鼓励什么样的行为? . 该方法是否会引起其他行为的产生? . 该方法是否可能导致不良行为? . 这种衡量方法是否运用适当?
绩效目标	. 怎样设定目标值以确保反映出需要达到的绩效水平? . 是否需要根据组织的潜力设定目标值? . 是否需要根据历史值、竞争者或行业最值设定比较值? . 是否需要根据预测衡量目标的进展?
衡量频率	. 多长时间进行一次衡量? . 多长时间收集一次数据? . 谁来衡量/如何衡量? . 谁(人员、职能机构、外部机构)负责数据收集/分析/衡量工作? . 如何准确利用数据? . 为确保绩效沿着指标确定的方向改善需要采取什么样的行动?

在系统设计阶段,上述模板能在确定出衡量指标设计的具体规定后识别出需要解决的诸多问题,它迫使设计者仔细考虑每一个指标的准确性及适用性,并指明数据来源,因其实用性,这类模板在许多组织中得以采用。

在定义组织的绩效系统时,衡量尺度、公式、目标值的设定是极为重要的环节,这些衡量方法将对组织的行为产生影响。设计出能激励组织朝预期的方向前进的指标是一项具有挑战性的工作。在完成了绩效衡量方法的一系列定义之后,必须进行测试,如表 1-5 所示。

表 1-5 绩效衡量的测试

序号	因素	问题思考
1	真实性	衡量的因素是我们想要衡量的东西吗?
2	焦点	衡量的一个指标是否聚焦到了同一个问题,是否其中混淆了多种绩效?
3	相关性	衡量的指标是否与我们关注的绩效因素密切相关?
4	一致性	绩效定义是否能确保无论谁、无论何时来衡量该指标都能保持一致?
5	可得性	跟踪、观察及获取打算衡量的指标所需的数据是否容易?

续表

序号	因素	问题思考
6	明确性	对结果的解释中是否存在含糊不清的地方？
7	行动性	由衡量数据得到的结果是否能为我们提供行动的方向？
8	适时性	数据是否能够被分析，并能足够快地获取，以便及时采取行动？
9	成本	测量成本与测量收益之间的权衡？
10	对策	指标是否会引起组织成员采取某些对策来应对该项测试？

(二)系统实施

当绩效衡量系统设计或修正完成之后，我们需要为系统的顺利实施进行一系列的准备工作。

第一步，对现有的评价系统进行分析。在任何组织中，通常都存在现在正在使用的评价指标、流程、方法等。组织应在新的衡量系统实施之前，将现有的衡量系统与新系统进行比较，删除多余或者不再适宜的指标、流程，修正含糊不清的指标与流程。评估现有系统对新系统的影响，从数据获取、分析、解释、评价等角度分析这种影响，选择那些使新系统实施更有效和合理的方法与步骤。很多时候，这是一项必须反复进行的活动。因为组织常常面临保留、修正旧系统，而不是全盘运行新系统的压力。

第二步，确定新的衡量方法的所有者、使用者或提供者。一旦定义了一组合理的衡量指标，那么新的信息分析及绩效报告的形式应确定下来，并将相应的工作分派到责任人或责任部门。也就是说，需要明确：（1）谁将使用这些信息？（2）谁将控制这个衡量指标？（3）谁将提供需要的信息？一部分问题在评价指标选择与定义时已经有了明确的答案。在这里需要全面地确定，针对每一个指标明确使用者、所有者和提供者，如表 1-6 所示。但是，我们需要注意的是，这些定义并不是固定不变的，可以随组织的需要、环境的变化而有所调整。

表 1-6 绩效衡量指标定义

衡量指标	所有者	使用者	提供者
新客户数量	市场营销主管	电话销售经理、会计经理、销售经理	IT 分析师(EPR 系统)
现有客户保持水平	市场营销主管	电话销售经理、会计经理、销售经理	IT 分析师(EPR 系统)
客服电话响应时间	业务主管	区域业务经理、销售代表	客服部门(客服日志)
按时支付账单比率	财务主管	会计经理、财务经理、团队主管	IT 分析师(EPR 系统)

第三步，使长期绩效和短期绩效目标一致。目标的设定不是一件容易的事，如果目标设得太高，没有人会相信可以达到，这样的目标也就失去了意义。目标需要设定在一个既可以达到又具有挑战性的层次上。有时可以设定两个或多个目标，可以是几周、几个月要达到的目标，也可以是需要一年甚至几年才能实现的最终目标。



还有一些需要考虑的问题。组织的雄心也需要反映在设定的目标层次上。组织想要成为同类公司中的佼佼者,还是仅仅想达到行业的中等水平。目标的设定是在整个组织内保持一致,还是对不同的业务单元、部门、区域设定不同的目标。目标的设定通常根据情况而不同,尤其是短期目标。下列方法有助于组织目标的合理设定:(1)了解组织相关人员对组织目标的期望;(2)了解竞争对手的绩效水平和绩效目标;(3)了解同行业中类似组织采用什么样的方法确定目标;(4)了解行业定规或具有可比性的行业定规采用什么样的绩效标准;(5)利用已有的绩效信息,根据绩效趋势设定目标;(6)应用统计学的原理与方法。

第四步,对绩效管理的实施进行细致的计划。在确定了信息、所有权及目标等因素后,应开始考虑绩效实施过程。需要回答如下问题:(1)谁参与整个过程?(2)谁负责采取什么行动?(3)行动的顺序是什么?(4)各种行动怎样结合起来以产生期望的结果?

在实施的过程确立之后,需要完成具体的计划纲要,明确实施过程中每一步将在何时开始、何时完成,以及在每一步是否需要得到某种特定的结果。需要解决的典型问题是:(1)在该步骤的行动中,是否有其他的行动需要并行开展?(2)这些并行开展的行动是否与同一指标相关?行动的信息是否需要整合?怎样整合?(3)是否有新的测量方法出现?在测量方法的选择上需要遵循什么准则?(4)反馈过程如何?是否需要将反馈导入正在进行的行动中?如何导入?(5)为了该项行动的顺利开展,是否有必须遵循的准则?

如果需要,还可以为绩效计划的实施进展和结果设定监控指标和短期的进度目标等。在上述步骤完成之后,需要对系统实施所需要的资源、收益进行检查。需要考虑的问题,例如,(1)实施成本。如软件安装与整合、员工配置、相关人员的培训等。(2)维持成本。如业务分析、软件运作、IT人员、实施人员等。(3)实施系统带来的收益(有形收益、无形收益)。如系统实施产生的收入,成本节约,绩效的提升,竞争力、预测能力和决策制定能力的增强等。不能低估系统实施过程中的变化带来的成本上升、工作量增加带来的影响。在实施过程中,应不断通过删除多余指标及衡量过程来节约资源。

第五步,绩效系统运作与目标问题的沟通。使组织成员了解组织中哪些是主要的、需要优先考虑的事情,从而促使组织成员行为的一致性。一些主要问题包括:(1)为什么要进行绩效衡量?新系统与旧系统的区别是什么?(2)新系统如何与组织战略目的联系?(3)新系统如何提高企业绩效?(4)新系统在何时以何种方式实施?(5)将来的工作是否与之前不同?(6)新系统可能产生什么影响?沟通工作应贯穿整个准备工作,在系统正式运作之前,尽可能使组织内部就绩效的系统达成共识,尽可能减小系统运作的阻力。

在理想的状态下,定义的每一个过程都应该以一种流程文件的形式形成一个书面文件,文件最好包含一个流程图,利用该流程图形象、清晰地回答上述问题。文件和流程图以一种简单的标准形式创建,将有助于绩效管理涉及的各方面人员间的沟通 and 理解。

图 1-6 提供了一个流程图的简单例子。在该图中定义了某组织客户满意度绩效指标的实施流程:首先由数据分析人员收集、分析绩效指标的相关数据信息,将绩效报告提交给绩效指标的所有者;绩效指标所有者分析绩效报告,针对绩效报告中提供的绩效信息拟订行动方案,如对不良绩效提出改进措施等,将方案提交区域经理;区域经理与相关业

务经理根据上述报告商讨应对方案,并将最后结果反馈给绩效指标所有者;绩效指标所有者根据区域经理的反馈信息,拟定最终行动方案并付诸行动。在实践中,也许无法对每一个指标进行详细的流程定义,但对某些关键的指标建立流程文件将有助于组织内部的沟通及对绩效系统的管理。

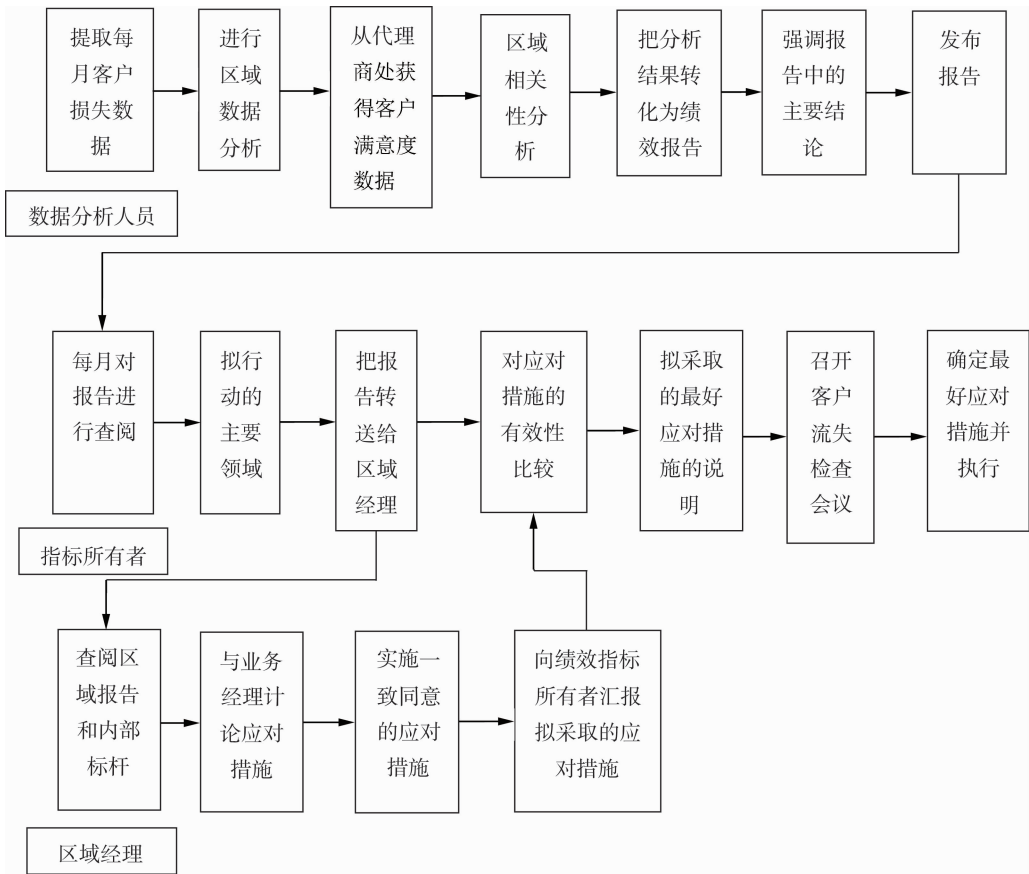


图 1-6 测量指标流程图①

(三)检查与分析

在这个阶段,组织需要得到实际的数据与评价结果,对数据和结果进行分析,对组织绩效进行监控。

首先是数据的收集工作。数据的收集并不是在组织的某一个或几个作业层面上能够获得的,它通常涉及组织内各个部门的通力合作。在系统设计阶段定义好数据收集的负责人或部门将是一个好的开始。由负责人跟踪需要收集的数据项,获取绩效评价需要的信息。当然,收集数据并不是过程的完结,接下来必须对其进行整合。必须将不同来源的数据聚集在一起,将相关数据组合成数据组。许多组织不能做到这一点,因此导致

①安迪·尼利,克里斯·亚当斯,迈克·肯尼尔利. 战略绩效管理——超越平衡计分卡[M]. 李剑锋,等,译. 北京:电子工业出版社,2004:128-136.



不能从辛苦收集到的数据中提炼出有价值的信息。

例如,银行网络中的不同分支机构都会对顾客满意度进行调查。一般来说,每个分支机构都会有自己收集的数据。但是,由谁对这些数据进行整合、分析?是否应该确保同一个客户在不同分支机构中的信息汇集到一起?由谁汇集整理?不同部门间的数据是否有重复、冲突、矛盾的地方?等等。对数据的整理将产生让人难以置信的困难。尤其在涉及跨职能边界甚至跨组织的数据收集与整理时,每个独立运作的数据库都包含了组织运作的信息,这些信息很少被整理成一组综合信息,以支持一些需要广泛的数据分析评价问题的实施。因此,很多组织已经开始应用能将多种来源信息进行整合、分析的数据挖掘和存储软件,来帮助绩效评价系统的实施。

其次,在数据引用与绩效分析之前,需要对数据的有效性和准确性进行检查。通常数据中可能存在四种类型的弊病:(1)新数据存在某种可疑性。因为数据是新的,而相关人员可能还没有习惯于以要求的方式对其进行收集与汇总。(2)通过与以前不同的方式收集或整理的数据可能与之前收集的数据不一致。(3)数据的收集方式随意,或没有按照规定的方式收集。(4)数据被故意处理过等。

再次,数据的有效性和准确性将直接影响绩效评价的结果。通过准确性检查和整理的数据需要进行分析。实际上,数据的简单堆砌并不能为组织带来益处。应该由专门的分析人员对其进行挖掘,明确数据包含了组织的哪些信息、确定趋势和独立数据之间的相关性。分析完成后,还需要有人对分析的结果进行解释,探究数据背后的含义及对组织的意义,从而识别出组织中需要改进的方向和不利的因素,进一步指出组织中哪些方面需要改变、如何改变。

只有这样才能根据数据的分析采取措施,利用绩效评价的结果驱动组织绩效的提升,经过分析、处理、解释过的绩效数据才能真正对组织产生利益。最后,组织需要分析绩效的结果,确定绩效的趋势,以增强组织对相关问题的了解,并将此后关注的焦点放在绩效改善的行动计划上。

此外,有的组织也许会立即把薪酬、激励制度与新的绩效评价系统结合起来。需要注意的是,一般而言,为了回避风险,应该将薪酬激励制度与新的绩效系统的一致化推迟一段时间,尤其对缺少经验的组织而言,这是非常有必要的。因为组织需要一定时间来发现绩效系统中可能存在的弊端,这些弊端可能来自数据来源不准确、选择的指标诱发了某些组织不鼓励的行为等。而绩效系统一旦与薪酬、激励机制挂钩,这些弊端所带来的危害将被扩大,给组织带来更大的损失。通常在新的绩效系统建立、巩固一段时间后,直到能够确认新的系统已经顺利运行,并能得到相当可靠的数据和结果之后,再将薪酬激励制度与其挂钩是更为稳妥的方式。

(四)系统改进

绩效系统需要持续的管理和更新,以保持绩效系统的有效性。组织处于一个动态的环境中,组织的目标与需要衡量的因素也是动态的。虽然绩效系统中有些指标是不可或缺的,但也有相当一部分指标是暂时的。典型的如那些为应对某个突发事件或竞争而引进的指标,尽管这些指标继续保存在系统中也许暂时无关紧要,但是长此以往它将带来

资源的浪费。此外,组织总是倾向于引入新的指标,从而忽略了对旧指标的删除。随着新指标越来越多,将使得绩效系统越来越复杂。

对于多余指标和流程的删除问题,需要强调的是,组织需要基于系统发展的观点,不断对指标进行评估,选择那些现阶段对组织而言最合适的、最重要的指标。对不合适的指标与流程,需要果断地删除,以免收集一些无用的数据,造成资源的浪费。组织需要充分利用上文提到的十项测试,不断地询问组织需要衡量什么、组织是否在衡量真正需要衡量的因素、组织是否仅仅在衡量想要衡量的东西等。

除了对绩效指标的更新以外,组织还需要对绩效系统与绩效管理方法建立持续改善机制,以确保绩效系统运作的效率与结果。表 1-7 总结了绩效系统发展的阻力与动力。

表 1-7 绩效系统发展的阻力与动力^①

相关因素	发展阻力	发展动力
文化	• 管理的惯性 • 所需的衡量方法特殊 • 与战略不一致的行动	• 管理高层的支持 • 与组织成员的充分交流与沟通 • 衡量方法透明、公开 • 与薪酬、激励机制一致
流程	• 缺少全面的绩效复查流程 • 指标选择方法不当 • 缺少对数据的分析和洞察力 • 绩效衡量所有权的授权不充分 • 跨职能指标的所有权问题有待解决	• 绩效衡量与战略发展整合 • 衡量流程能够迅速重新设计 • 包含非财务绩效指标 • 定期对绩效衡量流程进行检查
员工	• 缺少对指标使用者的培训 • 缺少数据分析技能和专家的支持 • 缺少专业从事 IT 数据挖掘的员工 • 高的员工流动效率	• 有合适的绩效衡量所需的资源 • 具备数据分析技能 • 对员工的绩效评价中包含对绩效指标的使用评价 • 指标使用者能对绩效系统的改善提出建议
技术	• 不能有效实施 ERP 系统 • 原有的绩效系统虽然不适合但仍在使用 • 过多未加工的数据 • 难以更新旧的绩效报告软件	• 在 IT 硬件和软件上的投资 • 数据挖掘、存储能力 • 具备定制能力的信息系统 • 具备内部系统的发展和适应能力

触发绩效系统发展的常见的内、外部因素:(1)管理层的变动;(2)竞争环境的变化;(3)技术的改进;(4)公司所有权的变化;(5)规则/立法要求改变。

一旦组织能够确认绩效系统在顺利运作,并且能够得到正确的评价结果,那么组织应该开始考虑对评价目标的改进了。组织应该在一个目标达到并超过之后,根据绩效结果的发展趋势设定新的具有挑战性的绩效目标。同时对那些经过很长时间仍然无法达到的目标,组织也应该做出相应的调整。例如,设定一些更低的短期目标,或者重新对组

^①Mike Kenneled, Andy Neely. Measuring performance in a changing business environment[J]. International Journal of Operation&. Production Management,2003, 23(2):213.



织资源能力进行评估,确定新的、更有激励性的目标。需要强调的是,在系统的持续改善过程中,绩效系统在组织内进行充分的交流与沟通是非常必要的。

(五)良好的绩效系统

通常,组织的管理者都希望知道组织是否拥有一个适当的、良好的绩效评价系统。但是,对于大多数组织而言,要回答这个问题是困难的。我们首先需要明确为什么要进行绩效衡量。表 1-8 列举了一些研究学者关于绩效衡量的主要原因。

表 1-8 进行绩效衡量的主要原因

传统原因	- 跟踪观察相对于目标/预测/历史的近期/目前的实际绩效 - 跟踪观察在外部规章/内部政策方面的近期/目前的实际绩效 - 跟踪观察对绩效不足的认知并且监控绩效的进展 - 激励管理人员和员工,以实现特定的绩效目标
新的原因	- 帮助预测未来的趋势 - 巩固或质疑现有的假定 - 通过数据分析,以获取新的洞察力 - 促成新目标的产生
最终原因	- 提供决策支持,以及为改善活动提出建议 - 展示组织行为所实现的业绩或预期收益

不管组织进行绩效衡量的原因究竟是什么,组织需要建立适合自己的绩效评价系统来支持这些原因,收集可靠的信息加以处理和分析,设定合适的绩效指标,将组织战略转化为行动。表 1-9 列举了一些研究人员对有效绩效评价系统的建议。

表 1-9 对有效绩效评价的建议

序号	评价指标	评价系统
1	绩效指标必须来自于组织目标、战略	评价系统应该展示出组织各方面的平衡
2	指标应该定义明确,不能相互矛盾;容易理解,易于使用	绩效系统应该是控制环中的一个部分
3	基于比率的绩效指标要优于绝对数值的指标	绩效系统应随环境而改变,易于修改
4	客观指标较主观指标更为可取	评价系统应该表现出绩效决定因素如何带来结果
5	绩效指标所需数据的采集及计算方法必须明确定义	评价系统应该与组织文化匹配
6	非财务指标必须包含在内	评价系统应该与现有的报酬体系一致
7	绩效指标应该能够反映组织的商业过程	
8	绩效指标必须与特定的目标相关	
9	绩效指标应该有可视的影响,关注绩效的提高,提供持续的改进,而不仅仅是监控	
10	绩效指标应基于趋势而不仅仅是短期行为	
11	指标应能提供快速、正确的反馈	

续表

序号	评价指标	评价系统
12	指标应该具有实践性(应该具有合适的尺度)	
13	绩效指标必须能与同行业中的其他组织比较	
14	指标应该具有成本效率	

需要注意的是,表 1-9 中列举的各项建议仅作参考,并不是都要一一遵守。组织有自己的竞争环境,有自己的战略目标和进行绩效评价的原因。对于组织而言,合适的绩效指标与评价系统才是真正良好的绩效系统。

第四节 绩效管理发展趋势

近年来随着企业管理知识的发展普及,绩效管理也逐渐由实际操作沉淀为一个新的理论系统。操作性、实际性、可变性、适应性是其理论特色,多元化、风格化、条件化是其现阶段理论风格,信息化、系统化、综合化是其必然趋势。

一、绩效管理的信息化趋势

信息技术的不断变化与发展使得企业绩效管理与评价的精度不断发生变化,导致企业绩效管理的信息量巨大;与此同时,绩效管理系统内部各种参数呈现多样性和多视角性,间接数据和无形数据急剧增加且难以量化。这些因素都使企业绩效管理呈现出复杂性,也是绩效管理信息化趋势的主要原因。

除了绩效管理系统本身发展的促进之外,信息对于企业生存发展的战略意义和重要性与日俱增这一外部因素也产生了巨大的影响,企业对信息系统的价值开始寄予很高的期望。然而在实际应用中期望与现实却存在巨大落差,这也促使人们不得不加快绩效管理系统的信息化程度。

目前,绩效管理信息化趋势已经十分明显,主要体现在以下 4 个方面。

(一)管理方法越来越科学

近几年来,诸多企业投入成百上千万的资金用于信息化建设,很多企业的经营者深感投资前与投资后巨大的效率差距。与传统绩效管理相比,信息绩效管理往往具有较高技术含量,在管理和实施的各个环节都有优势。传统的绩效管理在很大程度上已经无法满足现代企业经营管理的需要,常常促使管理层只注意到表面参数,忽视隐含的信息和预兆,从而使得企业缺乏长期发展的预知力。而信息化管理则可多方面、全方位地对信息进行处理,甚至可以对现有环境进行模拟。

(二)管理依据越来越完善

绩效管理规模越大、精度越高、集成度越高的系统,管理难度就越高,信息绩效管理



愈加完善的数学模型和理论依据可以帮助企业解决这些问题。

(三)可参照的具体实例越来越多

随着信息化绩效管理研究和应用的实例不断增加,信息化绩效管理使用更加方便,资料更易于查找,具体方法由模糊逐渐变得清晰。

(四)管理体系越来越发达

许多企业的信息绩效管理系统采用了先进的技术和设备,加上绩效管理中有有效的过程控制,可以量化绩效管理模型的资料结果。绩效管理进程在多次运行后可以形成独立体系,对绩效管理体系进行自我调整,有效保障信息绩效管理系统投资的长期适应性和反馈性,这也意味着信息化绩效管理已经初步建立综合的绩效管理体系。^①

二、绩效管理的系统化趋势

在了解绩效管理系统化趋势之前,有必要了解企业绩效和企业目标之间的关系。企业绩效是企业经营活动的结果或者表现,它是企业经营活动在企业目标上的反映,即反映的是企业目标的实现程度。因此,要了解企业绩效,必须了解企业目标。而企业的终极目标可以看作企业在现在、将来获得最大的利润,即企业价值最大化的目标。企业绩效反映了企业在现在和将来所获利润的多少,即企业价值,反映了当前以及未来可能的状况。

绩效管理是一个分析性的过程,通过该过程管理企业经营的效果。绩效管理应该包括结果(有效满足预期使命目标的结果)以及过程(为实现预期目标而进行的整个过程)等方面的成效。因此,企业绩效管理又可以定义为企业信息系统对企业目标实现的贡献度。绩效管理是对企业各方面的综合管理,某个部门的绩效管理应该作为企业整体绩效管理的子集,而企业整体绩效管理又是绩效管理的子集,最后,绩效管理又是企业经营活动的一部分。

根据系统论的观点,企业绩效管理可以看作绩效管理中的一个环节。随着信息系统在企业中的重要性增强,企业绩效管理的要求逐步增高,不但要多方面、多角度的高精度绩效管理,而且对于不同部门的绩效管理也有了宏观的系统化要求。系统化企业整体绩效管理对于企业交付预期的产品和服务目标,支持企业间信息传递,辅助财务管理、人力资源等起到良好的支撑作用。还有必要建立起企业目标与绩效管理系统目标之间的关联,确保绩效管理系统符合并支持企业的战略任务与目标,做到整体目标的统一,从而通过系统化绩效管理实现企业优化。

有效的系统化绩效管理体系能够服务于企业管理,帮助企业进行合理的战略定位,并能够通过持续的管理进行有效的过程控制,从而对企业实施持续的过程管理和控制。总之,管理应该确保对企业能做出有益的指导,使得企业能够进行持续的提高和创新,并实现长期效益。在一些现代企业中,已经形成系统化绩效管理的机制。

^①霍佳震,马秀波,朱琳婕. 集成化供应链绩效评价体系及应用实例[M]. 北京:清华大学出版社,2014:56-57.

(一)以优化企业管理为目标

绩效管理是企业管理中一个重要的管理问题,其管理过程是以绩效管理的结果为主要依据的。但事实上,在绩效管理过程中,系统的绩效管理能指导有效的管理方针。

此外,以往企业战略基本上是现存活动和计划的叠加,经常出现企业战略等于各部门计划的总和的情况,而不是整体企业协调一致的战略。这主要源于缺乏系统化意识,导致部门与企业目标偏离,不可避免地发生人力和物理资源的浪费。因此,现代企业的绩效管理可以并且应该以优化企业管理为目标。

(二)以系统化多方面管理为导向

传统的绩效管理侧重于成果方面的管理,通常采用以财务指标为主,辅以客户数量、投资回收期、投资收益率、净现值等指标衡量企业经营的效果。这种管理的最大弊端在于这些指标是结果型指标,只能反映出最终结果,而无法反映出过程,另外还忽视了企业的无形收益,而在某些现代产业中(如信息、服务产业)无形收益占据收益相当大的比例。而就本书所讨论的物流行业来说,无形收益也是其绩效管理对象之一。

当绩效管理用于管理的全过程时,传统的绩效管理就无法胜任了。当企业为了获取更广泛的战略收益,将绩效管理用于改善组织决策以获取竞争优势地位时,就需要考虑如何管理、量化、利用绩效管理的问题。

由于单纯管理财务无法反映其真实性,需要考虑到财务与非财务之间的平衡。目前,平衡计分卡理论在企业绩效管理中已经开始应用,可以在企业的绩效管理中借鉴平衡计分卡的综合平衡的思路,并根据企业自身的特点构建平衡计分卡的四个平衡面的指标体系。

(三)以全生命周期过程控制为范围

现代绩效管理活动应该有一定生命周期,并分为事前管理、事中管理、事后管理等几个阶段。目前绩效管理在结束一段时间后就会被渐渐遗忘,没有持续的管理。生命周期过程的绩效管理思想在以前就有人阐述过,如1995年,穆尼(Mooney)等提出了基于过程的框架,1996年,沃德(Ward)等初步考虑生命周期过程被识别、管理、实现的整个过程,威尔考克斯(Willcocks)认为管理生命周期是防止生产力悖论的一个对策,能够将各种管理指标、管理方法、实践结合起来,予以集成化并给出优化方向。绩效管理不是一次性快照,而是多阶段的活动,贯串企业运营的整个过程。应采取对全过程进行管理的方法,即生命周期的持续性管理。

(四)以持续动态性管理为手段

绩效管理是一个复杂过程,管理的环境、内容和过程之间的交互是多方面的。此外,内外环境和多种不确定因子导致绩效管理需要考虑环境变更时的动态性。对于这一点,很多学者都提出采用权变模型有助于更好地理解绩效管理在特殊环境下的作用与影响。然而,在实际进程中,生命周期的时间框架是高度不确定的,并且会延长到理论生命周期



外(如长期的经济政策影响)。这意味着系统绩效管理的时间范围有可能过小,对管理的指导就会出现偏差。因此,需要从中长期持续的角度将管理工作作为一个监控机制。这也意味着需要构造一个更适合的模型来管理生命周期以便于企业的绩效管理。

整个生命周期的绩效管理是短期管理和总结性管理相结合的一种动态管理。对于每个过程域中的各阶段而言,需要通过持续的形式化管理使每个阶段的短期绩效管理不断完善,而进行到一定阶段时也需要进行总结性绩效管理,有利于对照目标的实现程度总结成果,发现问题。对于短期管理而言,需要在整个生命周期设定特定的节点,以便及时提供各种信息。根据整个生命周期的各阶段的共性特点,针对每个阶段设立控制关口,即在进行到下一阶段活动前设定需要满足的决策检查点,并在控制关口处对各阶段的情况进行系统化短期绩效管理。通过短期管理,可以及时动态地反馈每个阶段的进展情况,并针对某阶段的管理结果进行反馈与控制,从而保证下一阶段的绩效管理。

三、绩效管理的综合化趋势

企业绩效评价是企业过去的战略计划在实施后的结果,因而现代的企业绩效管理具有导向功能。企业综合绩效评价是相对于单项绩效评价而言,可分为局部综合和全面综合。当前我国是以企业局部综合绩效评价为主流——财务性绩效评价就是一种局部综合评价。现代企业绩效评价正朝着以下三种综合趋势发展。

(一)评价主体及目的多元化的综合

评价主体即评价行为主体,它给定评价的对象。评价目的是评价行为的动机,它回答为什么要评价的问题。根据简单的行为逻辑——动机产生行为,评价主体及目的构成了评价行为不可分割的整体。传统理论认为管理就是对劳动过程的控制和劳动者的控制,劳动者因而失去主体性,资本所有者成为评价客体,劳动者及劳动过程成为评价主体。直至 20 世纪末这种状况才发生变化,企业理论中出现了利益相关者(stakeholder)的概念,公司不再单纯为资本所有者谋利益,而要为包括股东在内的利益相关者谋利益。这种理论的实质是承认各要素所有者都是创造企业价值的源泉,因而都有评价企业绩效的要求。

德鲁克根据日本丰田公司建立的涉及产品经营全过程的价值链或经济联合体(keiretsu)的实践,认为再大的企业也不过是价值链中的一个环节,企业的绩效评价和控制应该包括整个经营活动的完整过程。克里斯托弗·迈耶(Christopher Meyer)认为传统的绩效评价体系削弱了团队的发展,主张建立帮助团队提高绩效的评价指标和方法。也有学者提出公司绩效分析和评价的利益相关者框架,把评价主体扩展到包括股东、债权人、管理者、员工、供货商、经销商、消费者和政府在内的利益相关者。

评价主体及目的的界定决定着企业综合绩效评价的内容和方法。企业综合绩效评价的最终目的就是促使评价主体更有效率地优化企业评价,从而提高企业价值。虽然在实践和理论发展的不同阶段形成了不同的绩效评价理念,这些理念的评价主体及目的的界定都有差异,但总体上看,综合评价朝着评价主体及目的多元化及其相互综合的趋势发展。

虽然各评价主体在提高企业价值这方面有共同的利益,但它们处于价值链上的不同环节并因此而形成利益差别,客观上要求评价结果要综合考虑各评价主体的利益要求。现有评价理论根据评价主体及目的,把企业综合评价分为以下五个主要方面。

(1)投资者对作为投资对象的企业进行价值绩效评价。

(2)债权人对企业进行的信用绩效评价。

(3)政府部门为制定产业政策和实行规制所进行的,以企业提供的税金、就业机会、职工社会福利、环境保护等为主要内容的社会经济绩效评价。

(4)出资者为获取最大化收益对受托经营者进行的收益绩效评价。

(5)经营者为提高效率所进行的内部评价绩效评价。

但怎样全面综合这五方面绩效评价?在现代绩效管理理论中,1995年,克拉克森在利益相关者框架中提出了公司社会绩效、公司社会责任和公司社会反响等全面综合性评价标准。

(二)财务性绩效评价与战略性绩效评价的综合

财务性绩效评价仍然是当今国内外企业评价的主流,西方国家主要运用杜邦财务分析体系和沃尔综合比率分析法对企业财务状况和经营成果进行综合评价,并形成了一套成熟的方法体系。但传统的财务性绩效评价体系是一种事后评价,偏重于企业过去经营成果的衡量,并针对这些成果做出某些战术性反馈,以控制企业的短期经营活动。这往往导致企业急功近利,过多的投资用于提高短期业绩而忽视长期价值创造,从而削弱企业创造未来价值的能力。

但如果市场结构变量(如市场集中度)和绩效变量(如超额利润)之间建立起稳定的一般关系模型,就能很方便地了解其中的规律性并利用它来制定政策,并且可以根据观察到的结构—绩效关系的规律性来分析难以观察的市场行为过程,由此推动了企业战略性绩效评价和政府规制性企业综合绩效评价的发展。

现代理论普遍强调持续竞争优势来源于企业的资源优势,特别是核心能力(core competence)。核心能力在20世纪90年代已成为炙手可热的概念,但如何确定和评价核心能力却是一件很困难的事,特别是有关企业能力的因素,如互补性知识体系、技术效率、组织效率、创新能力等的评价,尚未建立完整的指标体系。因此,基于企业能力理论上的战略性绩效评价是未来企业评价研究的重要方面。

为了弥补传统财务性绩效评价的不足,1991年,斯图尔特提出用经济增加值(EVA),1997年,杰弗里提出用修正的经济增加值(revised economic value added, REVA)来评价企业经营业绩,但可比性较差,而且过多强调企业短期经营业绩。卡普兰和诺顿提出平衡计分法,采用财务评价指标来揭示已采取行动的结果,同时采用客户满意度、内部经营过程、学习与成长等方面的评价指标来补充财务性评价指标的欠缺之处。平衡计分法标志着战略性绩效评价阶段的来临,财务性绩效评价和战略性绩效评价的互补性和相互综合的趋势日益明显。

企业战略性绩效评价体系实质上是从企业价值和企业战略的角度,对组织内各部门和员工的绩效进行评价,以便形成正确的决策和行为导向,共同努力实现企业的战略目



标和提升企业价值的一种管理体系。战略性绩效评价可以是事前、事中和事后评价,外部评价与内部评价的综合。在评价内容和评价指标方面要体现以下几个特点。

(1)注重对企业长远发展潜力的评价,即侧重衡量企业未来成长的驱动因素。

(2)注重经营过程的评价,即侧重衡量企业的经营活动是否为客户需要而进行。

(3)注重企业与利益相关者的关系,即侧重衡量整个行业的价值链、企业环境和组织成员对企业价值的影响。

(4)注重企业可持续发展能力的评价,即侧重企业的资源状况及核心能力的评价。

(三)外部评价和内部评价的综合

在企业外部评价方面,亚历山大·华尔(Alexander Wall)做出了杰出贡献,创造了至今仍为企业界公认并广泛应用的华尔综合比率分析法。华尔综合比率分析体系采用功效系数法,先确定反映企业负债水平及偿债能力的七个比率指标,然后计算其标准值并确定权数,最后在企业实际比率已知的条件下,求出实际比率与标准值的关系比率,再乘以权数后相加,得出综合评价。虽然华尔综合比率法着重考察企业的负债水平和偿债能力,只能对企业做出局部综合评价,但功效系数法的优点是可以增加评价内容和指标,所以华尔综合比率分析法成为企业外部评价方法的一种经典方法。

我国经过两年多的时间,运用数万家企业多年来形成的实际资料进行反复测评,于1996年底形成初步评价框架,最后建立了包括评价制度、评价体系、评价方法、评价标准和评价机构在内的国有资本金绩效评价体系,并于1999年6月由财政部、国家经济贸易委员会、人事部、国家发展计划委员会联合颁布了《国有资本金绩效评价规则》。国有资本金绩效评价体系是在华尔综合比率分析法的基础上加进了反映企业成长性、企业活力等内容及指标,并且对具体评价方法进行了一些改善,在给定权数和标准值的基础上,对各指标的实际数值进一步划定若干区域,并给出相应的权数,以消除异常值对综合评价的影响,即在外部评价方法基础上融入了内部绩效评价的理念,从而克服了华尔综合比率分析法的不足。

在企业以内部绩效评价为主的经营分析中,都强调对劳动者和评价者进行控制,而不是评价主体自主性的自我评价。在当今社会,企业评价更注重内部评价和评价的自主性,评价主体以提高效率和寻求创造价值的途径为目的进行自我评价,服务于企业的战略目标。如日本企业从经营效率、经营素质和企业活力三个方面进行自我评价。卡普兰和诺顿的平衡计分法,德鲁克的过程绩效评价和价值链成本控制,迈耶的团队绩效评价,罗伯特·西蒙(Robert Simons)等人的管理回报率等,都具有内部自我评价的性质。由此,企业绩效评价由外部评价向内、外部综合绩效评价发展。

第二章 现代绩效管理方法

在 100 多年绩效管理的发展过程中,各种绩效管理方法不断涌现,从早期的基于财务指标的杜邦分析法、沃尔比重评分法,到目前的标杆法、目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡法、经济增加值法、作业成本法、绩效棱柱法、价值链分析法、企业发展潜力评估法等。本章将对前七种在企业界广泛应用的现代绩效管理方法进行详细介绍。

第一节 标杆法

标杆法(benchmarking)就是将本企业各项活动绩效与从事该项活动最佳者的绩效进行比较,从而提出行动方法,以弥补自身的不足。标杆法是一种评价自身企业和其他组织的手段,是将外部企业的持久业绩作为自身企业的内部发展目标并将外界的最佳做法移植到本企业的经营环节中去的一种方法。实施标杆法的公司必须不断对竞争对手或一流企业的产品、服务、经营业绩等进行评价来发现优势和不足。

总的来说,标杆法就是对企业所有能衡量的东西给出一个参考值,它更着重于流程的分析。菲利普·科特勒(Philip Kotler)解释说:“一个普通的公司和一个世界级的公司相比,在质量、速度和成本绩效上的差距高达 10 倍之多。标杆法是寻找在公司执行任务时如何比其他公司更出色的一门艺术。”

标杆法起源于施乐(Xerox)公司,施乐曾是影印机的代名词。但日本公司在第二次世界大战以后,经过不懈的努力,在诸多方面模仿其管理、营销等操作方法,进而介入并逐渐瓜分市场。从 1976—1982 年,施乐的市场占有率从 80%降至 13%。在危机之中,施乐于 1979 年在美国率先执行标杆法,总裁柯恩斯(Kearns)1982 年赴日学习,买进日本的复印机,并通过“逆向工程”,从外向内分析其零部件,并学习日本企业推动全面质量管理,从而在复印机市场上重新获得竞争优势。

标杆法的主要作用如下。

- (1)通过对竞争对手的标杆分析,有助于确定和比较竞争对手经营战略的组成要素。
- (2)通过对行业内外一流企业的标杆分析,可以从任何行业中最优的行业、公司那里得到有价值的情报,用于改进本企业的内部经营,建立起相应的赶超目标。
- (3)做跨行业的技术性的标杆分析,有助于技术和工艺方面的跨行业渗透。
- (4)通过对竞争对手的标杆分析,将客户的需求做对应分析,可发现本公司的不足,从而将市场、竞争力和目标的设定结合在一起。
- (5)通过对竞争对手的标杆分析,可进一步确定企业的竞争力、竞争情报、竞争决策及其相互关系,作为进行研究的三大基点。

一般的标杆法流程包括以下几个步骤。



- (1)确定要执行标杆法的具体项目。
- (2)选择目标。通常,竞争对手和行业领先企业是标杆分析的首选对象。
- (3)收集分析数据,包括本企业的情况和对比企业的情况。分析数据必须建立在充分了解本企业目前的状况以及对比企业状况的基础之上,数据必须主要是针对企业的经营过程和活动,而不仅仅是针对经营结果。
- (4)确定行动计划。找到差距后进一步要做的是确定缩短差距的行动目标和应采取的行动措施,这些目标和措施必须融合到企业的经营计划中。
- (5)实施计划并跟踪结果。进行标杆分析是发现不足、改进经营并达到最佳效果的一种有效手段,整个过程必须包括定期衡量评估达到目标的程度。如果没有达到目标,就必须修正行动措施。

最后要注意的是,研究复杂流程需花费比较多的资源,且分散注意力容易失去重点,研究相对简单的流程则较为容易,但所能获得的改善成果相对有限。

第二节 目标管理法与关键绩效指标法

目标管理法与关键绩效指标法是目前应用最为广泛的绩效管理方法。目标管理法的基本操作步骤是:先由上级主管与员工就工作制订一套便于衡量的工作目标;然后双方定期就工作目标完成情况进行讨论并进行最终的沟通,这种方法随后被演化为更为简练而明确的关键绩效指标法。关键绩效指标法是根据“20%的组织关键绩效创造了80%的企业价值的二八管理原理”思想,提取对组织目标有增值作用的关键指标,对部门或岗位进行评价的方法。

企业关键绩效指标(key performance indicator,KPI)是通过对组织内部流程的输入端、输入端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具,是企业绩效管理的基础。KPI可以使部门主管明确部门的主要责任,并以此为基础,明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的、切实可行的KPI体系,是做好绩效管理的关键。

一、目标管理法与关键绩效指标法的原则

(一)目标设置的SMART原则

绩效目标设置首先应遵循SMART原则,即所设置的绩效目标应是具体的(specific),而非意向、抽象目标;应是可衡量的(measurable),通常应具有时间、质量、数量、成本等方面的衡量标准;应是具有一致性的(aligned),即员工目标与部门及公司目标保持一致;应是现实的(realistic),即目标必须是是可以实现的、合理的,而不是难以达到的;应是有时间限定的(time bound),要求目标在一定时间内完成。^①

^① 赫尔曼·阿吉斯. 绩效管理[M]. 刘昕,译. 北京:中国人民大学出版社,2008:4-8.

(二)目标设置的其他原则

1. 客户导向原则

岗位工作的首要目标应是为内外部客户以及股东创造最大价值,如果设定的目标不是直接或间接地为客户提供更多有价值的产出,就是没有意义的工作产出。

2. 聚焦重点原则

列入绩效目标的指标不宜太多,要关注真正重要的指标,一般应在 3~7 项以内,层级较高的主管或部门负责人涉及指标可能会更多,但是可以通过同类型合并来减少不必要的项目。

3. 权责一致原则

设置的岗位绩效目标应是在岗位职责范围内可以控制的事项,如果不是本人职责范围内可以控制的事项,那么必须要征得上级主管的同意和支持,否则会有无法完成的危险。

二、目标管理法及关键绩效指标法的优点与不足

(一)优点

第一,把绩效管理的关注重点放在履行工作职责所需的能力和技能上,更加直观、易于操作和具有针对性。

第二,开始倡导上级主管与员工对绩效目标的共同关注,使绩效管理从简单的绩效考评发展为完整的绩效管理。

(二)不足

第一,目标管理以及关键绩效指标仍然是基于个人职位的,往往不能与整个企业的目标有机联系起来。

第二,不是每一项目标都可以设立量化的标准。

第三,目标的设定常常是一个讨价还价的过程,这个过程对相关人员是一种挑战。

第四,片面地关注结果会造成员工急功近利,采取违背企业价值观、伤害企业长期利益的方式来获取短期的结果。

三、建立关键绩效指标的步骤

建立 KPI 指标的重点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标,并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点,也就是企业价值评估的重点。然后,再利用头脑风暴法找出这些业务领域的关键绩效指标(KPI),即企业级 KPI。接下来,各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI,并对相应部门的 KPI 进行分解,确定相关的要素目标,分析绩效驱动因素(技术、组织、人),确定实现目标的工作流程,分解出各部门级的 KPI,以便确定评价指标体系。然后,各部门的主管和 KPI 人



员一起再将 KPI 进一步细分,分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身就是使全体员工朝着企业战略目标一起努力的过程,也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后,还需要设定评价标准。一般来说,指标指的是从哪些方面衡量或评价工作,解决“评价什么”的问题;而评价标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平,解决“被评价者怎样做,做多少”的问题。最后,必须对关键绩效指标进行审核。例如,审核这样一些问题:多个评价者对同一个绩效指标进行评价,结果是否能取得一致,这些指标的总和是否可以解释被评估者 80% 以上的工作,跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效,而且易于操作。

善用 KPI 考评企业,将有助于企业组织结构集成化,提高企业的效率,精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。

第三节 平衡计分卡法

平衡计分卡(balanced score card, BSC)是由哈佛大学商学院教授卡普兰和诺顿创建的模式,它是对目标分解法与关键绩效指标法的进一步提升,是一种能够有效反映并将无形资产转化为企业利益的真实价值的工具。卡普兰和诺顿认为,传统的财务测评方法在工业化时代是有效的,但对于今天企业力图掌握的技术和能力而言,已不适用了。平衡计分卡的出现,极大地拓宽了企业绩效评价理论的空间,具有划时代意义,成为 20 世纪最有影响的商业理念之一。

卡普兰和诺顿认为,传统的财务绩效指标虽然能够很好地描述企业的“过去”,但对于当前企业依靠无形资产创造真实价值机制的描述却并不全面。财务指标可以称为结果指标(滞后指标),它们衡量的是企业过去经营行为的结果。而平衡计分卡用未来经济绩效动因(或称为动因指标、先导指标)来补充这些滞后指标,其中所有的先导指标和滞后指标都来自于企业组织的愿景和战略。

在《第五项修炼》中,彼得·圣吉(Peter Senge)描述了员工行为无法与企业的战略目标相结合的困境,“很多领导人具有可以激励企业组织的个人愿景……但是从未与大家分享过”。如果企业能够通过个人愿景的分享而最终建立企业组织的“共同愿景”,“工作将变成是在追求一项蕴含在组织的产品和服务之中,比工作本身更高的目的……”,将会“孕育无限的创造力”,从而改善并极大地提高企业绩效。平衡计分卡从企业的愿景和战略出发,通过构建由财务、顾客、内部业务流程以及员工学习与发展这四个相联系的角度组成的绩效测评体系,对企业组织的战略适应性和当今商业环境制胜的必要因素进行实时监控,从而克服了以传统财务报表为基础的绩效测评制度的片面、静态和滞后性等弱点。这使得平衡计分卡成为一套能使高层经理快速而全面考察企业的绩效测评指标。

平衡计分卡在保留以往财务指标的同时,引进了未来财务绩效动因,包括客服、内部业务流程、学习和成长层面。它们以明确和严谨的手法解释战略组织,形成特定的目标