

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 200114001

UDC _____

学 位 论 文

战略引导考核: 绩效指标的确定、测试与调整

Configuring, Testing and Adjusting Performance Measures: A Strategic Orientation

陈 育 岩

指导教师姓名: 廖 泉 文 教 授

申请学位级别: 硕 士

专业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2 0 0 4 年 5 月

论文答辩时间: 2 0 0 4 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2 0 0 4 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004 年 5 月

摘 要

在以往的研究中，已有不少学者考虑了绩效指标体系的确定、测试和调整等问题，并提出了相应的建议；但如何应对最新的管理变化趋势尤其是如何将战略管理与指标体系的设计结合起来，并没有一个相对完整的框架。本文试图对此做出努力，即在以战略为导向并以此为设计思想的前提下，系统地阐述绩效指标体系设计的三个关键环节，从而，勾勒出一个前后连贯相对成一体的设计框架。

本文的研究视角是从技术分析角度考察绩效指标的设计方法。

本文将研究的重心置于以下问题的回答上：从技术分析的角度出发，①战略管理对指标体系的设计意味着什么？或者说，指标体系的设计为什么需要将战略导向纳入其中。②以战略为导向的指标体系如何设计？即如何确定、测试和调整指标？

本文的研究从回顾管理思潮的演变和战略管理、战略人力资源管理的兴起开始探讨战略如何引导考核，对考核产生了哪些影响，并进而成为绩效指标体系设计的一个指导思想。第一章的内容便由此构成。它对战略管理和战略人力资源管理的演进历史进行了回顾，并籍此指出战略导向之于指标体系设计的重要性和时代性。第二章界定相关概念。在界定绩效指标的客体——绩效的基础上，考察绩效指标的特征。同时，对已有的各种考核方法进行总结评述，指出战略性指标体系设计方法的基本特征。第三、四章分别对设计的三个关键环节——确定、测试和调整，进行全面探讨。最后，总结勾勒出一个设计框架，并探讨相关难点和问题，为未来的研究提供参考。

关键词：绩效指标；设计；战略导向

Abstract

The starting point of this article was to explore the implications of new management research for the analysis of Performance Measures System Design (PMSD). More specifically, following a comprehensive review of the literature, the aim was systematically to propose a PMSD framework with a strategic orientation.

The importance of PMSD has long been recognized by academics and practitioners from a variety of functional disciplines. As a result, a large number of design theories and methodologies were developed. Yet, there is little concern with design techniques for how to respond 21st century new management trends, how to link PMSD with Strategic Human Resource Management (SHRM), and how to design Strategy - Orientated Performance Measures System (SOPMS). Now it is necessary that this diverse body of PMSD knowledge is brought together into a coherent whole.

This paper is based on a methodological perspective for studying the technique of PMSD. From this perspective, answers to the following two questions are focused: ① Why should strategy management orientate PMSD? ② How is SOPMS designed?

After the introductory section on research background, purpose and train of thoughts, Chapter One reviews on the evolution of management thought, strategy management and SHRM, and their influence upon PMSD. Related concepts and performance appraisal theories are discussed in Chapter Two. Chapter Three and Four examine the multidimensional aspects of performance measures specifically studying variables related to reliability and validity, and demonstrate how to configure, test and adjust performance measures. To conclude, Chapter Five presents a design framework and provides recommendations for future research.

Key Words: Performance Measures; Design; Strategic Orientation

目 录

导 论	1
一、选题背景	1
二、研究层面	4
三、考察视角	6
四、研究思路	9
第一章 理论综述	12
一、管理实践及其思想的演变	13
(一) 管理理论的兴起与演进	13
(二) 人力资源管理的兴起与演进	14
二、战略理论的兴起与演变	16
(一) 战略理论的萌芽阶段：战略规划学派与三安范式	16
(二) 战略理论的发展阶段：环境适应学派与逻辑改良主义	17
(三) 战略理论的繁荣阶段：产业组织学派与波特的战略思想	17
(四) 战略理论的复杂化阶段：资源基础学派与核心竞争力理论	17
三、战略人力资源管理的兴起	19
(一) 战略人力资源管理的演进	20
(二) 战略人力资源管理的内涵	21
四、战略考核理论的兴起	22
(一) 对传统财务绩效指标体系的抱怨	23
(二) 考核理论发展的阶段升级	23
(三) 考核理论发展的重心转移	24
五、小结	25

第二章 概念界定	27
一、定义绩效	27
(一) 绩效维度.....	27
(二) 绩效内涵.....	28
(三) 绩效启示.....	29
二、定义绩效指标	29
(一) 指标的类别.....	30
(二) 指标的量纲.....	31
(三) 指标的特征.....	32
三、定义战略	32
(一) 内涵讨论.....	32
(二) 内涵界定.....	33
四、战略导向的绩效指标体系	35
五、小结	36
第三章 确定指标	37
一、指标设计的要素与要点	38
(一) 指标要素.....	38
(二) 设计要点.....	39
二、收集绩效信息	42
三、制定绩效指标	45
(一) 来源之一：考核方法.....	46
(二) 来源之二：模式洞察.....	49
(三) 来源之三：目标提炼.....	51

(四) 来源之四：向下分解	54
(五) 来源之五：标杆或转化	57
四、小结	59
第四章 指标的测试与调整	61
一、信度和效度：目的与要求	62
二、指标的测试	63
(一) 指标特性与设置目标	63
(二) 测试的内容	67
三、指标的调整	71
(一) 调整的内容	72
(二) 调整的难点	77
四、小结	78
第五章 总结与讨论	80
一、总结	80
二、难点与困惑	83
三、未来展望	86
附录一	89
附录二	90
参考文献	92
后记	

Contents

Introduction.....	1
Background.....	1
Research Level.....	4
Study Perspective	6
Train of Thought	9
1 Theory Review.....	12
Evolution of Management Practice and Thought.....	13
Evolution of Management Theory.....	13
Evolution of Human Resource Management.....	14
Evolution of Strategy Theory	16
Primary Stage of Strategy Theory	16
Growing Stage of Strategy Theory	17
Prosperous Stage of Strategy Theory.....	17
Complicated Stage of Strategy Theory	17
Development of SHRM	19
Evolution of SHRM	20
Connotation of SHRM	21
Strategic Appraisal Growing-up.....	22
Complaint about Traditional Financial Measures System.....	23
Stage Update of Appraisal Development.....	23
Barycenter Movement of Appraisal Development	24
Chapter Summary.....	25
2 Concept Definition	27
Defining Performance	27

Performance Dimension	27
Performance Connotation	28
Performance Implication.....	29
Defining Performance Measure	29
Measure Type	30
Measure Unit.....	31
Measure Character	32
Defining Strategy.....	32
Discussion of Connotation.....	32
Boundary of Connotation.....	33
Strategy-Orientated Performance Measures System.....	35
Chapter Summary.....	36
3 Configuring Measures	37
Elements and Key Points of Measure Design	38
Measure Elements.....	38
Design Key Points	39
Collecting Performance Information	42
Setting Measures	45
Resource One: Appraisal Methods	46
Resource Two: Model Apperception.....	49
Resource Three: Objectives Translating.....	51
Resource Four: Top-down Linking	54
Resource Five: Benchmark or Translation	57
Chapter Summary.....	59
4 Testing and Adjusting Measures.....	61
Reliability and Validity: Purpose and Requirement.....	62

Testing Measures	63
Measure Characteristic and Purpose.....	63
Contents of Testing Measures	67
Adjusting Measures	71
Contents of Adjusting Measures.....	72
Difficulties of Adjusting Measures.....	77
Chapter Summary	78
5 Conclusion and Discussion	80
Summary and design framework.....	80
Difficulties and Puzzles	83
Prospect.....	86
Appendix One	89
Appendix Two	90
Reference	92
Postscript	

导 论

公平与公正，始终是人类文明发展的一个关注焦点。二者共同构成了人文社会科学的基本命题；尤其是哲学对二者的探讨，更是由来已久。这不仅源于“生而平等”所天然包涵的对公平公正的追求，而且源于人类文明史中逐步演化完善的对社会秩序中公平公正的追求。

由此，从管理效果的追求到管理效率的提升，从组织架构的设计到制度建设，从科学管理到人力资本投资，……在管理学各个纵横交叉的领域中，尽管各个研究学派提出了各种各样的设计思路与分析原则，但公平原则与公正原则，却是一致共识的基本原则。

对于人力资源管理这一研究领域而言，公平原则和公正原则意味着可比性与一致性。从最初的福利管理到人际关系运动，再从人事管理到人力资源管理，甚至包括近十年来的战略人力资源管理（Strategic Human Resource Management, SHRM），具体体现在人力资源各功能模块中的指导思想，无不或多或少或深或浅地与这两个原则相关。

这意味着，对一个逻辑体系的信度和效度的追求，既是研究的基本动因之一，也是研究的基本目的之一。

一、选题背景

人力资源管理无疑是组织中最富有挑战性和刺激性的职能之一。因为在管理中再没有什么比“人”更重要，也没有什么因素比“人”更复杂、动态多变了。对于组织竞争和发展而言，无形资产越来越重要。然而，在三大类无形资产——人力资本、信息资本、组织资本——中，人力资本占据着核心的能动地位（Kaplan & Norton, 2004；张蕊，2003；刘红霞，2002）。以人为本，始终是时代的主旋律。

于是，以促进人的发展、提升员工绩效水平为追求的绩效考核自然而然也就成了人力资源管理中最富有挑战性和刺激性的功能之一。这不仅源于人本身的复杂性，而且也源于绩效本身的复杂性。

事实上，绩效考核之于组织和管理，不可或缺。组织的管理需要绩效考核，因为如果我们无法衡量，那么我们就无法管理（“If you can't measure it, you can't manage it.”）（Kaplan, 1996; Globerson, 1985）；同时，绩效考核为管理提供了反馈和平台。不仅如此，正确合理的考核指标体系有助于团队和组织绩效的获得与提升（Jensen & Sage, 2000; Rogers & Wright, 1998; Meyer, 1994）。

绩效考核是绩效管理过程中至关重要的核心部分。然而，多年以来，在全球范围内，对绩效考核的不满是一个广泛存在的现象。从考核误差到设计导向，从数据缺乏到分析深度不够，从员工到考核执行者，从盈利组织到非盈利组织……不论争论的焦点如何，考核（Appraisal）被认为是人力资源管理中最具有争议而且最困难的领域之一。¹

在这种种抱怨和困惑背后，长期以来的一个主要难题便是，不论是理论研究还是实践经验，都对绩效指标体系表示了诸多的不满。这一领域的挑战性和现实意义直接导致了，作为绩效考核的核心——绩效指标体系的设计受到了越来越多的理论研究者和管理实践者的关注（Neely et al., 1997）。

对此，稍微拉长一下关注视线，我们就发现，仅自 1998 年以来，不仅讨论绩效考核的文章层出不穷（多达 1590 篇），而且探讨绩效考核指标体系的文章也越来越多，仅学术方面的研究文章就不下 558 篇。²导致这一卷帙浩

¹ Bernardin, H. J., and Kane, J.S.(1993).*Performance appraisal: A contingency approach to system development and evaluation*.2d ed. Boston, MA: PWS-Kent. See also: A.K. Wigdor and B.F. Green(eds.)(1992).*Performance assessment for the workplace*, vols. I and II: *The technical issue*. Washington, DC: National Academy Press.

² 这一结果基于 2004 年 3 月 30 日对 UMI 提供的电子数据库资源 ProQuest 进行检索的统计。前者以“performance appraisal”后者以“performance measurement”为关键字。显然，这是一个保守估计。因为如果不限于数据来源，那么，后者包括杂志、报纸和书籍等在内的文献达到 1424 篇。不仅如此，这一统计还不包括对这一主题的探讨采用其他标题的文献。例如，卡普兰和诺顿（Kaplan & Norton, 1992、1993、1996、2000、2001）在平衡计分卡方面的研究成果。

值得一提的是，笔者对另一著名数据库——EBSCOhost 进行同样搜索，也得出了相近的结果。

繁局面的最直接成因就是，近年来绩效指标体系研究领域中的一轮接一轮的研究热潮，而且这些研究涉及的学科领域门类繁多、互有交叉。总体而言，涉及该研究领域的学科主要包括（Neely, 1999）：会计、公司战略、人力资源管理、制造与运作管理、市场营销和组织行为。在这些学科领域中，至今已有不少专业的相关文章探讨这一主题³。自然，这些领域的研究者也都从各自的研究角度、概念框架或实证模型出发，对绩效指标体系的设计及其应用提出了自己的看法和建议。

我们可以将这些研究归结为对以下两个基本问题及其延伸的探讨：

1. 绩效的决定因素是什么（what）？
2. 如何（how）评估绩效？

与这两个基本问题相关而广泛被研究者提及的争议主题，包括但不限于以下方面：

（1）包括战略管理、授权理论、执行力、团队、知识管理、流程再造等在内的时代主流管理和变化，给人力资源管理带来了哪些冲击？这些冲击进而影响到了绩效考核的哪些方面？

（2）绩效的内涵是什么？其范围包括哪些？

（3）环境的变化、竞争的需要和员工自身的不断发展，究竟怎样影响着组织和个人的绩效？技术的进步对绩效考核意味着什么？以往的绩效指标体系还能否适应时代和环境的需要？

（4）有没有一个最佳的考核理论？存在一个放之四海而皆准的设计理论吗？科学合理而实用有效的设计方法和技术还是一如多年以来的情形，海市蜃楼般遥远于实践者的关注视野吗？如果这过分夸张了理想和现实之间的差距，那么，差距还会继续缩小并最终消失吗？如果消失只是一个乌托邦的理想，那前进的方向在哪里？

面对这些错综复杂而又现实的问题，即使是用抽象的逻辑概括，也很难

³ 具体可参见 Neely（1999）的综述及其参考文献。

用三言两语或者某一种、某几种理论就可以给出一个完美的解答或完整的解释。甚至，要在这些相互渗透、交叉的研究领域之间划出泾渭分明的界限，都是一件棘手的事情。研究领域的百花齐放暗示着：不论理论研究还是实践困境的突破，至少在方法论即术的层面上，需要一个相对完整的理论框架。

对此，一个理想的状况是：这一结构化框架在为绩效指标的设计提供一个共同讨论的基础的同时，也为厘清既有纷繁各异的研究提供一个面向未来发展的系统化思路。据此，长期以来的诸多研究可以逐渐地集中在一些关键领域，并且，实践中的种种与之相关难题可以依据一个相对完整的逻辑框架或方法论，而逐步得出一套整体性的解决方案。

本文的研究即可视为对此做出的努力。这种抛砖引玉式的探索，目的不在于从深度上加以突破，而是试图在总结以往研究成果的基础上，提炼出一个相对完整的逻辑分析框架。这一框架基于以下的研究层面——技术分析，或设计方法论。

二、研究层面

基于对文献的检索和回顾，在绩效指标体系设计的研究领域中，国内的研究甚少⁴，而且其中的大部分研究主要基于组织层次的绩效角度进行考察⁵。即使是在国外的研究中，关注指标体系设计及其信度和效度的学者也为数不多（Neely et al., 1995、1997）。而且，近年来的研究要么停留在绩效指标的开发确定阶段，要么关注绩效指标设计的概念框架和理论设计过程甚于关

⁴ 2004年3月31日，从中国期刊网的中国期刊全文数据库（CNKI 数字图书馆镜像分站—厦门大学图书馆 <http://210.34.4.5/>）中，选取1994年~2003年的“经济政治与法律辑专栏目录”，分别以(1)“绩效考核指标”（篇名）、(2)“绩效指标”（篇名）、(3)“指标”（篇名）+“绩效考核”（全文二次检索）、(4)“指标”（篇名）+“业绩考核”（全文二次检索）、(5)“指标”（篇名）+“绩效评估”（全文二次检索）、(6)“指标”（篇名）+“业绩评估”（全文二次检索）、(7)“绩效考核”（篇名）+“指标”（全文二次检索）、(8)“业绩考核”（篇名）为检索条件进行检索，相应的结果文章篇数统计如下：3、5、37、51、34、3、72、28。由于“经济政治与法律辑专栏目录”包括了许多非管理类（更不是人力资源管理专业研究领域）的学科，因此，在统计结果中，还包括了不少与本文研究主题不相关的文献篇数。

⁵ 关于绩效考察层次的划分，将在接下来的“考察层次”一节中加以展开讨论。

注绩效指标体系的测试与调整（Bourne et al., 2000）。

对于这些既有的研究成果，如表 1 所示，其切入角度可以归为三个层面。这些不同的研究层面对应着不同的研究成果：道、术、器⁶。这也随之决定了不同研究层面的功能与作用。它与企业中不同层面的群体需求对应起来。

表 1：研究指标体系设计的三个关注层面

研究层面	相应成果	企业中的相应主导人员*
理论研究	道：概念、原理、原则	决策者或高层管理人员
技术分析	术：方法、技术、指标	专业工作人员，包括：人力资源部门、咨询顾问、专家学者
操作应用	器：制度、表格、流程	各层级的管理人员或主管

*：在此将人员做这一归纳，意在说明不同研究视角对应着不同的研究成果。这些成果适应了不同群体的需要。存在于不同需要间的差别，决定了本文分析的层面界限。

此外，该表的归纳不仅有益于我们进一步总结、厘清以往的研究成果，而且它允许我们将已有的研究成果归属到各自相对独立的层面中来⁷。

由此可见，这一界定不无必要。一方面，它界定了本文的切入角度——技术分析，或方法论。更重要的是，基于对文献的进一步检索和回顾，从一个学术研究的角度来看，该层面的研究成果，可谓寥寥无几。然而，作为一个承上启下的衔接层面，技术分析研究成果单薄而脆弱的局面，与其重要性和作用并不相称。需要也值得研究学者对此投入更多的兴趣和精力。

⁶ 对于已有的各种考核方法而言，从本文的研究主题来看，可以归入术的层面，但一般教科书上的介绍更多的限于理论分析和原理阐释。因此，从规范研究和实证研究这两个分类再进一步划分的话，教科书上的内容很大程度上又可以归为指标设计的道的层面。在本文中，这些考核方法被认为是确定指标的一个主要而丰富的来源。

⁷ 这一归纳对本文的研究意义在于揭示其后将指标体系划分为确定、测试、调整的必要性。因为对于不同层面的人员而言，他们的关注焦点不同。然而，从理论研究的观点来看，在指标设计的后两个环节上，相应的技术分析较为缺乏，在实践中也普遍存在空缺（Bourne et al., 2000、2002）。而且，Bourne 等人指出这种划分是有用的——它至少可以将设计研究的种种探讨归入不同的环节或阶段。

另一方面，战略管理和 SHRM 的兴起，要求管理研究融入越来越多的战略相关性。在实践中，众多的欧美企业为此重新设计了它们的绩效指标体系，以确保对当前所处环境的敏感和战略的实现。然而，变化日益动态也越发快速的环境和竞争，要求企业必须不断甚至不时地调整、修正战略和运营模式。遗憾的是，只有少数企业能正确地建立起系统的分析方法和过程来应对这一要求（Kennerley & Neely, 2003）。这一遗憾背后隐藏着的技术分析的缺乏，导致了对这一层面的探讨在近年来全面增长。

三、考察视角

如前所述，绩效指标体系的国内外研究业已数以千计。尽管各自的视角和内容不尽相同，基本的目的都在于通过一个合理完善的指标体系来更好地管理、开发各自的研究对象，并籍此最终提升绩效。

在这些研究尤其是国外的研究中，考察绩效指标体系的视角通常可分为两大层次并涉及三个主要学科领域，如表 2 所示：

表 2：研究绩效指标的三个主要学科领域

考察层次	学科	主要研究对象
宏观视角	宏观经济学	宏观经济状况
微观视角	会计/财务学	组织绩效
	人力资源管理	员工个体/团队绩效

总体而言，这些不同学科领域研究对象的差异，决定了内容的差异。然而，除了宏观视角和微观视角之间存在一个较为明显的界限外，在微观视角下，学科之间的相互交叉现象比较明显和频繁，尤其是财会领域与人力资源管理领域之间存在着千丝万缕的联系。近十年来，最突出的代表便是由美国学者卡普兰和诺顿（Kaplan & Norton, 1992、1993、1996、2000）开发的平

衡计分卡（Balanced Scorecard, BSC）。BSC 的出现和大行其道，已经事实上彻底打破了这两个领域之间原本脆弱的藩篱。以下将简要评述三个学科领域的基本考察内容，以进一步厘清它们三者之间的关系：

首先，在宏观层次上，经济学的研究角度关注的是经济形势、发展状况、历史变化等宏观经济景气指数。例如，Christopher（1995）系统阐述了如何设计、应用、调整绩效指标体系来分析匈牙利和波兰的劳动力市场发展状况。⁸

经济学尽管从宏观的角度研究宏观经济状况，但其也将绩效指标体系视为一个有效而有力的管理工具。其根本目的在于，通过对指标体系的监控、分析、调整，为政府决策、政策研究、发展规划提供客观、合理的事实依据。

其次，与经济学研究的宏观视角不同，财会领域的研究视角趋于微观。它与人力资源管理的关注对象一样，以企业或非盈利性组织为基本研究单位。与人力资源管理的关注点不同，它关注的是企业整体的财务业绩表现。因此，财会领域的绩效指标体系主要研究包括杜邦财务体系在内的各项财务指标。

然而，在组织绩效层面上，传统的绩效指标体系越来越不能适应环境变化，也不能满足管理者的要求（Neely, 1999; Barker, 1995; Kaplan & Norton, 1993, 1992）。Fisher（1995）和 Brancato（1995）的案例研究表明，企业采用非财务类绩效指标的主要原因可以归结为如下 3 个：

- （1）传统的以会计为基础的绩效指标本身的不足和时代局限性；
- （2）竞争的压力；
- （3）其他（实践和研究）方面的推动结果。

在中国，许多处于二次创业阶段的民营企业和正在进行自身改造的国有企业都在：或者进行战略规划和组织架构的调整；或者进行业务流程再造

⁸ 在 Christopher 的研究中，设计指标体系的基本目的在于为政府规划管理者们提供决策支持，避免盲目甚至是负面的激励效果。这对于如何为 1989 年以来失业日益加剧的匈牙利和波兰的劳动力市场制定合理的政策而言，至关重要。不仅如此，如何监控、评价政策实施的有效性也需要设计或调整相应的绩效指标体系。因此，Christopher 的这篇文章不仅向我们展示了经济学研究如何设计绩效指标体系，而且说明了这一设计的基本出发点与微观视角的根本差异。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库