

文章编号: 1001- 148X (2005) 13- 0026- 04

基于团队的绩效评价指标体系的建立思路及应用

李志高¹, 刘 军²

(11 同济大学 经济与管理学院, 上海 200092;

21 厦门大学 会计系, 福建 厦门 365001)

摘要: 从团队的概念及特征谈起, 论述基于团队的绩效评价指标体系应该是组织绩效、团队绩效和员工绩效三者的整合, 指标体系的设计不能割裂团队与员工之间固有的关系, 既要考核团队, 又要兼顾员工。

关键词: 团队; 绩效评价; 评价维度; 指标体系

中图分类号: F019 **文献标识码:** A

The Thought and Application of Teamwork- based Performance Appraisal Index System

LI Zhigao¹, LIU Jun²

(11 School of Economics & Management, Tongji University, Shanghai 200092, China;

21 Accounting Department of Xiamen University, Xiamen, Fujian 361005, China)

Abstract: The paper proceeds with the concepts and characteristics of teamwork, discussing how to set up a teamwork-based index system, which should be elaborated by organizational performance, group performance and staff performance. It points out that the design of such index system cannot separate the intrinsic relationship between teamwork and staff while praising both teamwork and staff.

Key words: teamwork; performance appraisal; appraisal angle; index system

一、团队的概念及特征

在 20 世纪 90 年代以前, 由于企业的外部环境相对稳定, 员工从事同一种工作的时间比较长, 企业普遍采取了职能型结构, 整个企业是按照职能的分工来设置的。但是, 这种结构已经不适应 90 年代以后的

环境了。全球化的竞争越来越激烈, 企业怎样去满足客户的需要、怎样去改善产品和服务质量等等一系列的问题要求企业进行变革; 同时, 技术的发展导致了企业工作方式的转变, 弹性工作日、远程工作、工作分享等等变得十分普遍。这些迫使企业不得不通过工作的重新设计以及流程改造来提高企业的灵活性和效率, 同时更多地意味着向员工授权, 团队合作就应运

收稿日期: 2004- 03- 17

政府又帮企业逃债, 这些严重影响了国有商业银行的竞争力, 所以, 必须加强地方政府和国有商业银行的沟通, 使二者互相理解、互相支持、互相促进。

参考文献:

- [1] 姜波 1 我国商业银行竞争力比较模型及实证分析[J]1 商业研究, 2003, (3)1
- [2] 中国银行 2003 年年报[R]1 中国工商银行 2003 年年报[R]1
- [3] 钱志新 1 竞争力三元结构[M]1 南京: 江苏人民出版社, 1999

- [4] 黄兰, 沈根章 1 银行竞争力指标体系的设计[J]1 江苏统计, 2002, (6)1
- [5] 汪忠 1 商业银行竞争与市场营销[J]1 金融经济, 1999, (4)1
- [6] 刘金 1 中国商业银行竞争力实证分析[J]1 国际商务研究, 2000, (11)1
- [7] 白世春 1 对国有商业银行股份制改革的初步设想[J]1 金融研究, 2000, (11)1
- [8] 王元龙 1 中国国有商业银行股份制改革研究[J]1 金融研究, 2001, (1)1

(责任编辑: 孙桂珍)

而生。

团队是指为了实现一个共同的目标，有着不同角色定位的人所组成的群体。在这个群体中，成员有着共同的价值理念，互相信任，分享信息，共同成长。团队不仅是一种工作方式，也代表了一种文化。在这种工作方式下，员工需要以团队的方式而不是以个人为单位的方式来完成工作。

团队的类型多种多样，最常见的一般团队类型共有四种¹：工作团队、项目团队、并行团队以及伙伴团队。工作团队是精力集中在如何完成工作方面的团队，它通常由经过交叉培训或者跨职能的团队来完成负责完成一整套固定的活动。并且全日制地、连续性地从事这些活动。项目团队是因为项目的存在而聚集到一起，一旦项目完成后，团队就地解散。并行团队也是围绕任务建立起来的，但却是非全日制的，并且与正式的工作活动是并行的，可能是跨职能的或者是跨部门交叉的，往往集中在某些特定的主题或者问题上。伙伴团队与项目团队相同，在单一项目进行期间，团队成员是全日制从事工作的。但伙伴团队的成员通常既包括内部员工又包括外部员工))) 供应商、承包商或者因具有专业经验或不同寻常的技能而被解雇的其他人。

从上述的论述中，我们可以发现团队和群体有着明显的区别，团队具有以下特点：

- 11 共同的目标和价值观；
- 21 成员技能互补；
- 31 相互依赖、信任；
- 41 信息交流、经验共享；
- 51 共同承担责任。

当然，团队成员的数目不能太多，一般不超过 15 个²。人数太多，交流沟通比较困难，不利于形成相互间的信任气氛。

二、如何设计团队的评价指标

(一) 评价指标的概念及要素

绩效管理的行为导向作用在很大程度上体现在评价指标的选择和设计中。所谓评价指标就是评价因子，即对客体进行评价的各个方面或各个要素。比如对于销售团队成员来说，销售额、顾客满意度、费用、团队协作性等就是评价因子。

绩效评价一般包括四个构成要素³，这四个要素分别是：

- 11 指标名称。指标名称是对评价指标的内容做出的总体概括；
- 21 指标定义。指标定义是对指标内容的操作性定义，用于揭示指标的关键可变特征；
- 31 标志。评价的结果通常表现为将某种行为、结果或特征划归到若干个级别之一。评价指标中用于区分各个级别的特征规定就是评价指标的标志；
- 41 标度。标度用于对标志所规定的各个级别所包含的范围做出规定，或者说，标度是用于揭示各级别之间的差异的规定。

标志和标度是一一对应的，有时候可以统一为尺度。尺度有四种形式⁴：量词式，比如 / 好 0、 / 一般 0、 / 差 0 等；等级式，比如 / 10、 / 20、 / 30 等；数量式，是用具体有量的意义的数字表示不同的等级水平；定义式，是对尺度的不同等级进行明确的定义。表 1 就是计划能力评价指标的一个例子。

表 1 计划能力评价指标范例

指标名称	指标定义	尺度
计划能力	是否有计划、有步骤地完成上级的指示，使自己的工作与组织相匹配。	0分 2分 4分 6分 8分

(二) 基于团队的评价指标体系的建立思路

评价指标体系是指一组能够完整地表达组织战略，相互关联而又独立的指标群。设计指标体系时，要注意单个指标与组织战略、绩效评价目标的一致性，指标要具有可评价性，各个指标之间相互独立并具有关联性，整个体系具有反映组织战略的全面性。同时，还要注意获取指标评价信息的便利性。

对于团队而言，绩效有三个层次：组织绩效、团队绩效和员工绩效。团队指标体系应该反映出这三个层次，只有实现或者有助于实现组织战略的团队绩效才是有效的；同时，从团队的特点来看，指标体系不应违背团队协作性这个基本原则，但又要承认个人的贡献。这样，团队指标体系应该是反映上述三个绩效层次的指标的整合。

那么，怎么样整合反映组织绩效、团队绩效和员工绩效三个层次的指标体系呢？可以依据图 1 的流程来建立：

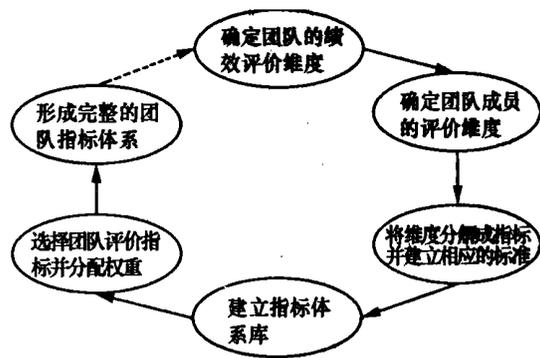


图 1 确定团队指标体系的流程

第一步：确定团队的绩效评价维度

可以从两个方面来确定团队的绩效评价维度，一个倾向于绩效达成的过程，即从工作流程的角度；另一个倾向于绩效的最终结果，即从组织绩效目标的角度。最后，剔除一些不合理的并且合并重复的因子，将从这两个方面所得到的维度综合起来。

工作流程是指把一些有价值的产品或者服务传递给顾客（内部顾客或外部顾客）的一系列步骤。从工作流程的角度来确定团队绩效评价的维度，应该着重包括两点：团队负责的重要工作步骤和重要的工作移交。这个角度主要涉及到绩效评价两个方面的内容：

工作能力和工作态度。

从组织绩效目标的角度来确定评价维度，具体可以采用 KPI 分析方法。KPI (key performance index) 是指关键绩效指标，是把企业的战略目标分解为可操作的目标的工具，其操作程序如下：了解组织的战略目标；通过头脑风暴法、鱼骨分析法等确定企业的业务重点，即企业的关键成果领域；再通过头脑风暴法确定企业关键成果领域的 KPI，这是企业级的 KPI；各团队对企业级 KPI 进行再分解，确定相关的要素目标，即团队级的 KPI。这个角度主要涉及到绩效评价内容的工作业绩评价。这样，整个过程就确保了团队朝着企业战略目标的方向努力，也就保证了团队绩效和组织绩效的整合。

第二步，确定团队成员的绩效评价维度

对团队成员进行测评主要在于保证员工的努力对组织来说是有效的，并认可成员的贡献，对绩效有差异的员工进行区别对待，同时发现员工存在的问题，进而为改善他们的绩效提供指导方向。

仍然可以从工作流程和组织绩效目标两个角度来确定团队成员的评价维度。

就工作流程而言，我们已经确定了团队负责的重要工作步骤和工作移交。进一步地明确：在这些工作步骤和工作移交中，分别是由哪些团队成员完成的，即是团队成员的评价维度。就组织绩效目标来说，我们已经确定了团队级的 KPI，再深入分析，便可以确定员工的 KPI。

最后，再经过分析整合，去掉重复的维度，并以表格的形式表示团队成员的评价维度。有些学者称这种表格为角色) 业绩矩阵，如表 2 所示：

表 2 角色) 业绩矩阵

团队 成员	团队 绩效 维度 1 (工作流程)	团队 绩效 维度 2 (工作流程)	团队 绩效 维度 3 (KPI)	团队 绩效 维度 4 (KPI)
团队成员 A	<		<	
团队成员 B	<	<	<	<
团队成员 C	<	<	<	

从角色) 业绩矩阵中可以发现：团队成员的评价维度是从团队的评价维度而来的，这样就将团队绩效和成员绩效统一起来，最终保证组织绩效、团队绩效和员工绩效三者的整合。

第三步，将各个维度分解成指标并建立相应的指标标准

在确定团队成员的评价维度后，可以按照格利伯特 (Glibert) 的四要素法(质量、数量、成本和时效性四个方面对每个维度进行分解，以确定相应的指标要素或者指标，最后为指标建立相应的标准。

质量要素是指产品或过程满足顾客要求的能力，包括产品或者过程的匹配性、有效性、优越性等；数量要素是指量的标准；成本要素即所耗费的人力、物力成本；时效性主要是指工作完成所需的时间。例

如，对于 / 团队对外沟通0 这个维度可以如表 3 分解：

表 3 维度分解范例

四要素 维度	质量	数量	成本	时效
对外沟通	客户满意度调查评分，即沟通满意度指标要素	与客户沟通的次数，即沟通次数指标	沟通的费用，即费用指标	沟通是否及时，即及时性指标

按照质量、数量、成本和时效中的某个要素进行分解可能会得到多个指标要素或者多个指标，当然，并不是对于每个维度都需要按照这四个要素来进行分解。另外，由每个要素分解所得到的指标的重要程度应该是不一样的，这在后面的分析中会得到体现。

维度经过分解后，得到的如果是指标要素，还要进一步分解成细化的指标。细化的指标可以是定量指标，也可以是定性指标，视具体情况而定。例如，表 3 中的沟通满意度指标要素还可以分解成客户的投诉次数、客户使用产品的出错率等等。

第四步，建立指标体系库

在第三步的基础上，分析并综合所得到的指标要素，最后形成本企业的绩效评价指标体系库。企业应该不断地更新和补充指标体系库，以满足环境变化的需要。

第五步，选取团队的评价指标并分配权重

根据上述的步骤，从工作流程和组织绩效目标两个角度，可以确定团队的评价指标。团队的评价指标主要分为两大块：以团队为基础的指标和以员工为基础的指标，即团队的评价维度指标和与之相对应的员工指标。在选取指标时，应该符合下列原则：与组织战略目标一致；获取评价指标所需的信息比较便利；指标体系应该完整。

选择好团队的评价指标之后，还要分配指标之间的权重。确定权重的方法有权值因子判断法，历史资料法和统计法等。权值因子判断法是由相关的专家根据经验得出权重，然后再综合各专家的意见得到最终的权重。历史资料法是根据本企业记载的相关资料得出指标的权重。统计法是指利用多元回归等统计技术对相关数据进行分析，以确定各指标的权重。

为了确定团队评价指标的权重，首先应该确定团队的各个评价维度之间的权重是多少，然后再确定由团队评价维度所得到的员工各个评价维度之间的权重是多少，最后再确定由员工的评价维度所得到的各项具体指标之间的权重。

第六步，形成完整的团队指标体系

将第五步的结果进行整理，形成每个团队的指标体系，并以表格或者其他形式表示出来。完整的指标体系不会因为团队成员的变更而发生太大的变动，团队指标的确定和选择是依据组织战略目标和团队成员应承担的角色而定的。当然，随着时间的推移，环境变了、工作流程变了、目标也在不断地调整，指标体系也应该进行相应地调整。

三、建立单个团队指标体系的案例分析

下面通过一个案例来阐述如何建立单个团队的指标评价体系。(为了便于分析, 这个案例假定只选取两个团队维度, 并认为这两个维度已经全面地反映企业对团队考核的要求; 另外, 笔者对如何确定团队维度不进行案例分析, 因为每个企业的具体操作不同, 但都是从过程和结果这两个维度来确定的, 前文已经论述。)某企业成立了一个由 3 人组成的项目团队, 现在按照如下步骤建立该团队的指标体系。

第一步, 企业通过 KPI 法进行层层分析, 确定客户满意度是评价该团队的一个维度; 又对过程进行分析, 确定团队合作性作为另外一个维度。根据 3 个团队成员所承担的角色, 确定了如表 4 所示的成员评价维度。

表 4 角色) 业绩矩阵案例

团队绩效维度	客户满意度 (组织绩效 目标角度)	团队合作性 (工作流程 角度)
团队成员 A	<	<
团队成员 B	<	<
团队成员 C	<	<

第二步, 确定团队成员的评价维度后, 再用格利伯特的四要素法将各个维度进行分解成细化的指标, 并建立相应的指标标准。本案例中, 客户满意度被分解成解决问题的响应速度、解决问题的彻底性和能够紧跟客户的需求三个指标; 团队合作性被分解成全局意识和责任感两个指标。

第三步, 分配指标之间的权重。首先, 我们用权值因子判断法^{1/2} 确定客户满意度和团队合作性这两个团队维度的权重; 最后确定每个团队维度下各个指标的权重。这里, 我们将为客户满意度的三个指标分配权重。

首先, 组建评定专家小组, 本案例中为 4 人;

表 7

该项目团队的评价指标体系

评价指标	客户满意度 (权重 016)		团队合作性 (权重为 014)		
	解决问题的响应速度 (权重为 013)	解决问题的彻底性 (权重为 012)	紧跟客户的需求 (权重为 015)	全局意识 (权重为 014)	责任感 (权重为 016)
	指标标准				
定义 尺度					
评价得分					

四、结论

对于团队而言, 绩效有三个层次: 组织绩效、团队绩效和员工绩效, 团队指标体系应该是反映上述三个绩效层次的指标的整合。在指标的设计思路, 应有别于基于群体和个体的指标体系, 这体现在: 基于团队的指标体系既要团队进行考核, 又要对个体进行考核; 团队和个体之间存在着固有的联系, 指标的设计不能割裂这种关系。

注释:

¹ 刘昕 1 薪酬管理[M] 1 北京: 中国人民大学出版

接着, 确定指标与指标之间的评判法则。这里采用四分值: 指标与指标相比, 非常重要的为 4 分, 比较重要的为 3 分, 同样重要的为 2 分, 不太重要的为 1 分, 很不重要的为 0 分。

接着, 建立如表 5 所示的权值因子判断表:

表 5 权重因子判断表

指标	解决问题的响应速度	解决问题的彻底性	紧跟客户的需求	分值总和
解决问题的响应速度	E			
解决问题的彻底性		E		
紧跟客户的需求			E	

接着, 评定专家小组进行评定, 并将各个专家的评定结果统计汇总。本案例中, 4 位专家的评定如表 6 所示:

表 6 权重因子判断表示例

评价指标	评价专家成员的分数				平均分	权重 (指标的评分占平均分总和的比例)
	甲	乙	丙	丁		
解决问题的响应速度	3	4	3	5	15	31.75%
解决问题的彻底性	1	2	2	3	8	17%
紧跟客户的需求	7	5	7	6	25	52%

最后, 依据实际情况把权值折算为权重。本案例中, 解决问题的响应速度、解决问题的彻底性和紧跟客户的需求三个指标的权重分别为: 013, 012, 015。

按照同样的方法, 我们确定客户满意度和团队合作这两个团队维度的权重分别为 016 和 014; 团队合作维度下的全局意识和责任感两个指标的权重分别是 014 和 016。

第四步, 形成该项目团队的评价指标体系, 如表 7 所示。

社, 20021

⁰ Ian Fleming 高莹, 程波译 1 团队管理[M] 1 上海: 上海交通大学出版社, 20021

[»] 方振邦 1 绩效管理[M] 1 北京: 中国人民大学出版社, 20031

^¼ 徐芳 1 团队绩效测评技术与实践[M] 1 北京: 中国人民大学出版社, 20031

^½ 饶征, 孙波 1 以 KPI 为核心的绩效管理[M] 1 北京: 中国人民大学出版社, 20031