

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 目标管理在对知识型员工应用中的改进

叶珊珊

[内容摘要] 在知识经济时代的背景下, 知识型员工的创造力和积极性是企业提升核心竞争力的宝贵资源, 绩效评估作为人力资源管理核心措施, 能够帮助企业形成持久的竞争优势, 在对知识型员工的绩效评估中, 目标管理方式遇到了很多的挑战。本文在分析了知识型员工的工作特点的基础上, 探讨了就如何有效的运用目标管理方式进行绩效评估所要进行的改进。

[作者简介] 叶珊珊, 女, 湖南师范大学商学院 2002级研究生

[关键词] 知识型员工 目标管理 绩效管理

绩效评估历来是人力资源管理中的一个难点, 对知识型员工的绩效评估更是一项既花时间, 又反复无常的工作。知识型员工本身具有较高的素质和自律性, 喜欢在宽松, 自由的环境中独立的从事有创造性的工作, 他们重视目标的实现状况和个人或团体的成长情况, 不愿受制于刻板的工作形式。他们的工作成果不是短期内可见到整个成效的, 大量的研究开发项目或许还要经过不断的试错过程, 如果以固定的标准和指标来考核和衡量, 必然会束缚了员工的手脚, 扼杀他们的创造性, 让员工产生短视行为, 同时干扰那些必须静下心来进行难题公关的研究人员的信心, 也使一些“科学怪人”在企业或组织中得不到容忍。因此, 在一些知识型组织中, 一个绩效评估过后, 反而降低了团队合作精神, 产生更多的抱怨和不信任, 甚至伤害了员工的自尊, 打击他们的积极性。最终造成知识型员工的流失, 带来巨大的人力资本浪费, 降低企业的竞争力。如果不进行绩效评估, 或绩效评估只流于形式, 并就此同人事决策和发展目的联系起来, 那就无法激励员工, 企业内会出现搭便车现象, 产生南郭先生, 让有业绩的员工感到不公平, 逐渐削弱企业的锐气和活力, 影响员工的积极性和创造欲, 妨碍好的企业文化建设, 不利于企业的长期发展。

目标管理于20世纪50年代中期出现于美国, 以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度, 可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定, 进行自我管理, 并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果, 由于有明确的目标作为考核标准, 从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理, 因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力, 而且特别适用于对主管人员的管理, 所以被称为“管理中的管理”。[1]目前这种方式也被广泛的应用在对知识型员工的绩效管理中, 如微软、华为对其研发人员和管理人员就普遍的进行目标管理。然而知识型员工的工作有其不同于一般操作性员工的特点, 传统的“量化考核, 目标管理”方式也不断受到挑战。本文在分析了知识型员工工作特点的基础上, 针对传统的目标管理存在的缺陷, 就目标设置, 评价方式以及评价行为的应用提出了改进的建议。

知识型员工的工作特点分析

根据彼得·德鲁克的定义：知识型员工或称知识工作者是指那些掌握和运用符号与概念，利用知识和信息工作的人。开始是指经理或执行经理，到今天这个术语在实际使用中已被扩展到大多数白领和技术工作者（如企业技术开发部的工程师，中高层管理者，律师，会计师等等），可以说知识型员工是具有知识资本产权并以知识为载体进行价值增值的人。知识型员工的工作具有以下特点：

- 1) 自主性 知识型员工有自己的专业特长，在某一领域是专家，自主性强，在工作中强调自我引导，不喜欢上级领导的遥控指挥。工作的顺利进行完全有赖于知识型员工发挥自主性，他们容易将个人目标与企业目标结合起来，注重发挥自己的专业特长和成就自己的事业。
- 2) 创新性 创新是知识型员工工作的最重要特征，知识型员工所从事的不是简单的重复性工作，而是在复杂多变的环境下依靠自己的知识，经验和灵感进行的挑战性工作，他们要应对各种可能发生的情况，推动技术的进步，不断使产品和服务得以更新。
- 3) 流动性 知识型员工对组织的依赖性低，组织与员工是一种相互需要的关系。知识型员工大都清醒的知道他们的专业能力对他们未来的职业发展程度取决定性的作用，他们对专业的忠诚往往多于对组织的忠诚。他们一旦有了更高的追求而公司又忽视或不能满足这种需求时，就会跳离原组织。因此只有在共同价值观的基础下，将组织的发展规划同个人职业发展紧密联合起来，才能有效的提高他们对组织的忠诚度。[2]
- 4) 复杂性 首先知识型员工的工作过程难以观察，他们的工作主要是思维性活动，劳动过程以无形为主，而且可能发生在每时每刻的任何场所，加之工作并没有确定的流程和步骤，其他人很难知道应该怎样去做，因此对劳动过程的监督是没有意义也不可能。其次，劳动考核复杂，他们的工作牵涉面广，多以团队的形式出现，劳动成果是集体智慧和努力的结晶，使个人成绩难以分割，另外不同部门的工作性质也有很大差别。第三，劳动成果复杂，成果本身有时也是很难度量的，比如，一个分公司经理的业绩就很难量化，原因不仅是财务指标难以真实、全面的反映其经营状况，也在于影响经营因数的多样性。[3]

#### 目标管理存在的缺陷

- 1) 目标管理经常不能被使用者接受；[4]企业在设置目标时，是以组织总目标为中心，经过分解，下放到员工头上，很少考虑员工个人的目标需求和偏好。同时经过了层层分解的目标已不能全面和准确的反映总目标的思路，员工不能清楚的知道企业的总体发展方向，只是被动的接受目标，难以产生心理认可。
- 2) 目标管理也倾向聚焦短期目标，既能在每年年底加以测量的目标；[5]迫于短期目标的压力，知识型员工会减低风险承担精神，大大影响他们的创新能力。而且也让员工容易为达到短期目标而牺牲长期目标。如分公司经理为使财务指标尽早凸显，会进行短期投机的行为；研发技术人员追求短平快的开发项目，而忽视重点，难点的攻关项目；营销部门则容易进行压价抢单，而不顾企业整体市场规划。
- 3) 目标管理使员工和评价者的注意力集中在目标上，忽视达到目标的过程和行为，但是目标的成功实现可能部分的归因于知识型员工可控范围之外的因数。[6]

4) 在进行量化考核, 目标管理中, 需要对部门和岗位设立大量可测的指标, 这些指标虽然有利于改善员工的工作行为, 使绩效评价客观化, 但是过多的指标会约束知识型员工的手脚, 减少他们的权限。[6]如在新产品的开发过程中, 技术人员常常不能按照企业的固定程序行事。

为了使目标管理更好应用在知识型员工的绩效管理中, 必须要针对知识型员工的工作特点, 在目标设置、目标管理上进行改进。

## 目标管理的改进

### 一、企业目标与个人目标相结合

公司最高层应清楚的向知识型员工传达公司的使命和远景目标(公司往何处发展), 战略(如何实现目标)以及价值观。在中国许多公司因担心员工可能将信息传给竞争对手, 不愿向员工传达公司的目标和战略, 或只是将战略目标含糊的由经理层进行层层下达。如果员工不能准确的了解公司的经营目标, 又如何能够让他们为实现这些目标做出贡献呢。特别是对于知识型员工, 他们大都既是被管理者也是管理者, 理解公司的经营目标, 容易让他们将自我目标与公司远景发展规划协调一致, 在一年的工作中有很强的方向感。[7]

在把目标分解到知识型员工上时, 员工也必须将自己的个人目标与之相联结, 这要求知识型员工参与公司的目标分解过程。在自己的工作范围内, 知识员工往往比管理者更加专业, 他们对自己的工作比管理者掌握得更多, 更有能力做出正确的决策; 如果上级经理不经过商量便为他们设立好了目标, 则难以获得他们的认同, 因此到了年终绩效评估时, 员工要么会找到充足的理由来说明为什么他们没有能够实现“他们的目标”, 要么会产生受挫感, 觉得公司对他们没有足够的信任和尊重。对于知识型员工而言, 目标设定程序不再是一个单向的过程, 为了保证绩效管理的有效性, 他们必须在该程序中扮演一定的角色, 领导层应鼓励知识型员工主动提出设定目标的谈话和研讨, 让他们完全参与目标设定的过程, 在目标设定过程中就要充分的讨论目标可测量的阶段, 将总体目标分为多个阶段目标, 经理们对阶段性目标与总体目标的一致性进行考核。企业甚至还可以设立基金资助个人项目的开发, 使知识型员工的能力和创造力不仅能满足企业当前的需要, 还能够实现企业将来的需要, 也可让知识型员工的个人发展目标同公司发展目标充分融合在一起。

### 二、权利下放, 强调“自我控制”

知识型员工是愿意负责的, 他们工作的最大特点就是工作中发挥自己的聪明才智和创造性, 在宽松的组织环境中, 更能舒展手脚, 增加其冒险精神。高层经理对他们需要“控制”的是行为的动机, 而不是行为本身。因此知识型员工应该获得更多的授权, 德鲁克建议, 应当“引领”知识型员工, 而不是“管理”知识型员工, 用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”, 这种“自我控制的管理”能促进内在动力的产生, 使知识型员工根据自身特点形成最佳的“目标——手段链”, 推动他们尽自己最大的力量把工作做好, 而不仅仅是“过得去”就行了。因此一个成功的目标管理计划不仅包括目标内容的设置还包括权限的配给。表一给出了一个成功目标管理计划的组成:

## 一个成功目标管理计划的组成

内容	反馈的数量 *	专家同意的百分比 (%)
1 个体目标应于组织目标相联系	37	97
2 目标应明确具体	37	97
3 目标应定期修正	31	82
4 目标应具有灵活性，随条件的改变而改变	26	68
5 目标应包括实现结果的行动计划	21	55
6 目标应事先被赋予一定的权重	19	50

\* 在本表中反馈的数量是指专家反馈的实际数量，百分比是同意该项内容的专家占总专家数的百分比。

资料来源：Mark L. McConkie, "A Clarification of the Goal Setting and Appraisal Process in MBO" Academy of Management Review 4

### 三、从注重目标实现的程度转为注重成长

评估的目的会影响评估的过程和员工的行为，[8]如果过于关注于目标的实现状况，不仅让评价者容易犯近因性错误，忽视员工努力的过程，也会使员工变得急功近利。知识型员工提供的是大量创造性劳动，每一时间阶段工作的性质或环境状况都有所不同，而且知识型员工善于在干中学，注重自身的成长，特别对于创新欲强的中青年知识型员工，他们在专业领域的中遭受失败的经验和总结也是实现下一个目标的宝贵财富。如果因员工一、两次目标业绩不佳，就将其调离岗位或不让他继续进行该项目的开发，这将大大打击他们的积极性，也影响继任者的信心。因此对他们绩效评估不能只确定为优、良、中或实现目标、未实现目标的单纯的分数值，而是注重他们的努力对目标实现的贡献以及在当前目标实现过程中所获得的能力对下一个目标实现可能会具有的价值。

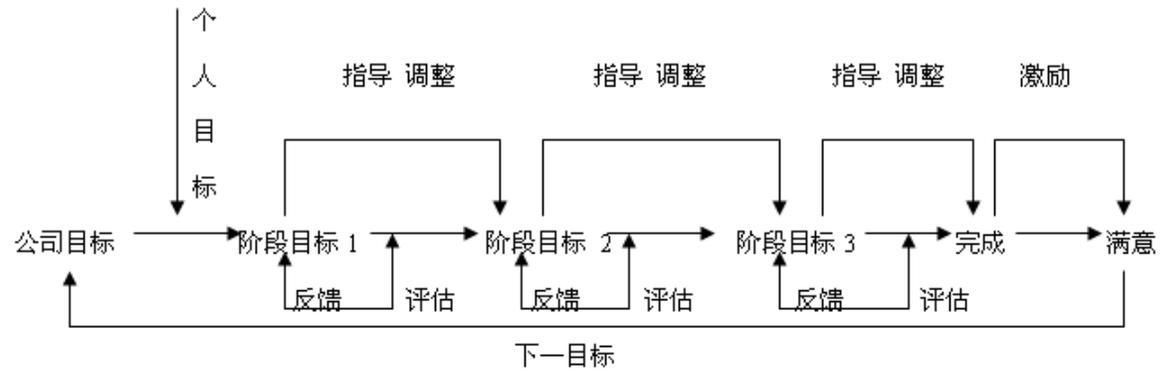
因此在目标的制定过程中要注重目标内容的连续性和发展性，在目标业绩评价中要选定参照体系；通常有：上期业绩，同行业业绩，企业内部其他人业绩，预算业绩，固定基数标准等；根据不同参照体系自身的特点，选择适用不同的领域。通过业绩的参照比较，来确定知识型员工职业的进一步发展规划，例如培训学习，职位升迁、工作轮换等，并由此来构建企业的人才梯队。

### 四、通过反馈和指导来培养能力和提高满意度

在实际工作中，知识型员工更重视管理层对绩效评估的反馈和指导。反馈和指导是有着双重作用，首先，它能培养和提高员工的能力。经研究发现，及时的和具有建设性的反馈和指导往往是帮助员工达成目标的最有效的方式。因为大部分的评价者或管理者曾经是这一行业最出色的人员，他们也是整个目标项目的总体规划者之一，对外界环境的变化掌握得更为全面。通过阶段性的评价反馈，来帮助接受者了解什么是好的以及需要做出什么改进，而且，平等、开放、活跃的反馈性讨论也有助于激发知识型员工的内在潜力和灵感。其次是提高满意度，反馈和指导是管理层与知识型员工之间最重要的沟通方式，通过阶段性的反馈，员工可以了解管理层的态度和公司对他们的真实期望，知道实际目标与公司所要求的目标的符合程度，来自彼此双方对绩效的反馈可以让经理与员工对工作中所遇到的困难容易达成共同的认识，

提高双方相互理解的层次，促进员工对评价结果的接受程度。

反馈和指导有正式的和非正式的。正式的反馈有定期召开小组会，与员工共同讨论他们工作和完成目标的情况，当出现问题时，根据员工的要求进行专门性的研讨，以及定期的书面报告来往。非正式的反馈和指导则存在于任何时候，如经常的走动，了解情况并同每为员工员工的聊天，对工作进展的看法等等。通过不断的评价和反馈，形成一种循环的系统性的目标管理方式。根据以上分析，可对这种循环的系统性目标管理设计以下的模型（图一）：



### 结束语

随着知识经济的发展，知识型员工的涌现，不断给传统的管理理论和方式带来挑战，在人力资本的作用日益大于物质资本的作用的今天，通过管理来激发知识型员工的创造欲和发展他们的创新能力显得尤为重要。知识型员工的工作努力与价值创造，受到其自身特点和需求的影响，要使努力的结果达到目标的实现，就必须使目标管理变得更为人性化和柔性化，同时这也是现代管理理论和方式的发展方向。

参考书：

- [1] 德鲁克 《管理的实践》[M] 台湾中天出版社 1999
- [2] 王玉芹 叶仁荪：《高科技企业员工离职模型》[J] 中国人力资源开发 2001-10
- [3] 张向前 黄种杰 蒙少东《信息经济时代企业知识型员工的管理》经济管理. 新管理 2002. 2
- [4] [5] [6] Lawrence S. kleimart Human Resource Management—A tool for competitive Advantage [M]
- [7] 《跨国公司人才资源开发研究》[J] 课题组 公共行政人力资源 2002 . 5
- [8] Compensation [M] (six edition) Gerge T. Milkovich & Jerry M Newman 中国人民大学出版社

---

### 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城

- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC