

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 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MBO，危害中国的洋垃圾

龙东飞

### 一、目标管理绩效考核的鼻祖德鲁克在美国倍受指责

#### 1. 戴明称目标管理是对美国管理最具有破坏性的力量

瑞法尔·阿克雅 (Rafael Aguayo) 在他的《戴明博士 (Dr. Deming)》一书中写道：

“彼得·德鲁克 (Peter Drucker)，著名的管理学者，管理咨询专家，十分积极的倡导一个绩效考核系统，该系统被德鲁克称为：‘目标管理 (MBO - Management By Objective)’。”

其他一些管理学者，那些在现实世界中把公司做倒了的管理专家们，也积极地推动了目标管理。目标管理的概念是如此整洁，使美国的经理们舒适满意地感到：目标管理、绩效考核是必要的，会使员工们更好更努力的工作，进而可以提高公司的生产效率和利润。

但是，戴明在1980年代十分明确的告诫：绩效考核、不管称它为控制管理或什么其它名字，包括目标管理在内，是唯一对今日美国管理最具有破坏性的力量。美国可以出口任何东西，就是不能出口美国现在的管理方法，至少不能出口到友好的国家。”

#### 2. 彼得·斯科尔特斯称目标管理绩效考核为梦想清单

彼得·斯科尔特斯 (Peter R. Scholtes) 在他的《戴明领导手册 (The Leader's Handbooks)》一书中写道：“目标管理法多少只能算是‘心想事成’的梦想清单，无异于我们儿时圣诞节前或生日时的祝愿。‘我有些心愿，’老板这么说，‘现在你要负责将它们实现。’这样一点都不费脑筋。它不叫领导力，而只表示不想用心思考，并且放弃领导。”在彼得·斯科尔特斯看来：

##### (1) 绩效考核行不通。

目前还没有有效的研究证实，某组织实施绩效考核，状况就会更好，更多看到的是，一个企业花费资金和精力在咨询公司的帮助下，建立了绩效考核系统，但是，在实施的过程中，就会发现由此产生的弊端和问题，在没有见到绩效考核的效果之前，就已经让企业领导焦头烂额，承认自己曾努力推动的绩效考核管理的失败，自然是一件很多企业领导不愿承认的现实。

绩效考核成功吗？根据蒂莫西·谢尔哈特 (Timothy Schellhardt) 在

《华尔街日报》（1996年11月9日）的报告：九成以上的绩效考核制并不成功。彼得·斯科尔特斯（Peter Scholtes）怀疑实际上比这更糟。

### （2）绩效考核与领导力和团队协作不相容。

绩效考核使每一个员工与其主管之间，都有个别绩效期望与评审之关系，决定了员工的个人利益，在团队成员之间形成了竞争的关系，相互帮助就会使自己绩效下降；而团队成员与团队之间，则有期望及互依关系，有时候，员工必须面对主管期望与团队期望相冲突，从而必须有所选择的窘境，究竟要以主管还是以团队为重呢？通常是迁就主管而舍弃团队。

领导的政策和做法，可以表示出对人是信任或不信任、对人忠诚或不忠诚。绩效考核反映出领导对员工的态度，会促使一个团队的分裂和漠不关心，使组织失去温暖，喜欢怪罪别人，员工士气低落。

### （3）绩效考核使系统失去不断改进的机会。

尽管绩效考核的正式目的也许是为了改进，然而却长流于评定及判断，反而少于改进有关，多沦为对受评者个人的掌握，而改进系统和过程需要的是反馈而不是判断。

绩效考核的焦点绝大多数放在个人身上，有时放在小组上，而大多数问题与在于改进系统和过程本身，不在个人或小组上。改进有两种不同的方法，一种是把注意力集中在改进系统及找出问题的系统成因正确方法，另一种是想改进个别员工并找出罪犯的方法，绩效考核就是以找罪犯为主的解决方式，它其实鼓励表面化，鼓动人们问“谁？”而不是“为什么？”。忽略了系统会有偏差，绝大多数问题是由系统本身引起的事实，从而失去了不断改进系统和过程的机会。

## 3. 日本（戴明）式和美国（目标）式管理在1980年代已决出了胜负

1940年代，戴明等人对美国战争产业教授统计过程控制学（SPC - Statistical Process Control）。

1950年代，统计过程控制学及其人群关系运动在美国消失。美国采用目标管理（MBO - Management by Objectives）绩效考核（Performance Appraisal）。戴明给日本产业领袖授课，日本开始进行全面质量控制（TQC - Total Quality Control），日本设立戴明奖（日本最高质量管理奖）。

1960-1970年代，美国继续采用目标管理。戴明继续给日本产业领袖咨询和授课。日本经济繁荣。美国渐失市场。

1980年代，在汽车、家电、钢铁等所有日本产业参与竞争的行业，美国企业不是被压得喘不过气来，就是被迫退出了行业竞争。戴明管理式公司和目标管理式公司在市场上决出了胜负。美国人开始反省，NBC纪录片《日本能，为和美国不能？》使戴明在美国一夜成名，美国产业界普遍认为：“戴明是日本经济奇迹背后的驱动力。”戴明管理哲学和统计过程控制学在美国成为时尚，美国开始采取全面质量管理（TQM - Total Quality Management），美国设立鲍丁格奖（美国最高质量管理奖），开始批评并放

弃目标管理。

1990年代，日本经济萧条。目标管理在美国消失，美国产业仍重视质量管理，强调领导力企业文化，以及从丰田管理体系（Toyota System）改进而来的精益化制造/工程管理（Lean Manufacturing / Engineering），美国工业重新站了起来。

## 二、20年前危害美国的目标管理会对中国有好处吗？

### 1. 1980年代美国银行目标管理的结果

美国银行（Bank of America）曾一度制定了全美国最有雄心的目标绩效考核激励奖罚制度，以发放贷款的数额决定贷款员的表现，表现最佳者可获得超过中等表现者50%收入的奖励，结果美国银行得到了他们想要，也该得到的东西：大批的坏账，虽然实现了管理目标，但随后银行却因此遭受了巨大损失。只看贷款数额，而不去考虑表面看不到的更重要的贷款质量、风险、客户忠诚等因素。只知道要求雇员110%地努力工作，随后再加10%的目标要求，如此年复一年是非常愚蠢的管理方法。

### 2. 1980年代美国纽约交通警察局目标管理的结果

纽约交通警察局（NYTPD - New York Transportation Police Department）有一段时间持续出现错误和非法逮捕事件，无辜的人被指控犯有重罪，其中绝大多数是黑人和墨西哥裔人。事件曝光以后发现一个分局的4个警察要对这些错误和非法逮捕事件负主要责任，这4个警察全部被停职，并接受审查。奇怪的是，调查结果显示：这4个警察是该分局表现最佳的警察，原来这个分局实行的是目标管理法，警察的工作成绩、表彰、提升是靠逮捕数量，尤其是对重罪和性骚扰罪逮捕数量决定的。警察中的白人种族主义分子，乘机滥用权力，一举两得，用非法残忍的手段迫害少数族裔，还得到了分局的认可奖赏，但他们对社会和警察局造成了巨大的损害，民众尤其是少数族裔对警察和执法人员失去了信心，抗议活动造成了族群对立和社会动荡。

### 3. 1980年代美国国际电话电信公司目标管理的兴衰

美国国际电话电信公司（ITT），前首席执行官、总裁海洛德·吉尼恩（Harold Geneen）在他的一本名叫《管理（Management）》书中写道：“一个3句话的企业管理课程：你看书是从开头开始看，你管理一个企业正好相反，先从结局开始，然后你做一切必需的事为达成结局而努力。”这就是在美国被称为“反向式管理（Backward management）”的东西。

吉尼恩是财务教育工作背景，他最重视的是财务结果，他认为管理是简单和直接的，他坚持ITT每年要达到增加利润15%的目标，不断升高生产销售目标，不断要求减少开支，每个人必须完成或超过自己的定额指标，优胜者奖，落后者罚，老完不成指标者就走人。

当吉尼恩成为ITT总裁后不久，财务报告显示利润持续增加，公司股票升值快速，投资分析师认为ITT是一个经营很好的公司，加以推崇。ITT公司股票价格升高大大超过了别的上市公司，使ITT有了兼并别的股票表现不太好公

司的能力，ITT借此增加了每股盈利，因而增加了股票价值。如此效仿，ITT又在新购买的子公司实行“管理魔术 - 目标管理”，使ITT的股票进一步升值。

在1961年，吉尼恩掌管ITT两年时，ITT销售额是7.566亿美元，盈利0.29亿美元，在1977年，吉尼恩下台时，ITT销售额是167亿美元，盈利5.62亿美元，吉尼恩掌管ITT的16年中，ITT在80个国家兼并了350个公司，顶峰时是美国500强第九名。

随后ITT就以历史上前所未有的速度和规模崩溃了。首先是主要分公司出现了问题，ITT就开始出售这些问题分公司，法国等国坚持要从ITT买回自己受人尊敬的电话公司，很快ITT缩小到了比他最初还要小的公司。让人们吃惊和怀疑的是ITT曾经和与福特汽车、通用汽车、IBM、通用电气同属一列。

ITT的问题是质量，ITT电话系统不工作，产品和服务质量低劣。当财务报告显示公司仍大笔赚钱时，没有人曾指责ITT的质量问题，当质量问题成为有目共睹的事实时，ITT失去了它所有的魅力，但质量是硬道理，客户是公司存在的基础，吉尼恩16年的目标管理实现了，也正是他为ITT挖好了坟墓。

在60-70年代，ITT令人印象深刻的财务结果愚弄了許多人，包括许多投资人，整个国家都认为ITT的经理们懂得如何管理，数百的ITT经理们被高薪聘走成为其它公司的首席执行官，希望他们带来ITT的管理模式，ITT管理模式被称为成功管理的榜样。

有一个没有被愚弄得人就是戴明，还有那些正听戴明讲课，并忠实实施的日本人。

#### 4. 2002年北京一家著名房地产企业目标管理的后果

在2001年，北京一家著名的房地产企业由于工期要求很紧，就制定了非常强烈的奖罚激励制度，公司从上到下层层实行目标管理，要求必须按时完工，所有人在强大的压力下，日夜加班加点，总算按时完成了这栋大楼的建设，成功的实现了公司制定的目标管理计划，成了公司成功目标管理的典范。

但是好景不长，半年以后该楼房一侧地基下沉了30厘米，楼体出现了大量裂缝，经技术鉴定是施工单位没有按施工要求施工。事实上，在目标管理的期限内，他们根本不可能用常规施工方法完成地基，再加上冬季施工，所以问题很快就暴露出来了。这栋楼成了这个创业老板挥之不去的一块心病，成了公司难以启齿的败笔，购买了这栋楼房屋的住户，心里更不是滋味，以各种方式表达他们的愤怒，公司负责这栋楼一个副总裁的衬衣已被撕了3件，事情还远远未了。

以质量和公司长期利益为代价的目标管理是没有意义的，数字目标往往不能反应公司最主要的东西，而且很难制定合理准确的目标，如果制定的目标超过了系统的能力，要强制人们实现该目标，正如戴明所说的：“人们在设法实现目标时，就会有‘移山’的精神。”就会出现“亩产万斤的良田”。

### 三、目标管理绩效考核（控制管理）错在何处？

#### 1. 目标管理的实质是反向式控制管理

大多数的反向式管理（Backward management）就是从利润开始，反向推导获利润的方法，先从结局开始，然后做一切必需的事为达成结局而努力。这种反向式管理方式有一个严重的逻辑错误，就是利润是过去行动的结果，而过去发生的事是无法改变的，所谓的管理就是从结果找原因，消除减少利润的原因。目前的结果是由过去的资源配置下产生的，如果错误地消减掉其中一项10美元的开支，很可能对以后造成成千上万美元的损失。例如：消减一项以前一直在进行的安全培训，以后出了安全事故的代价是多大？

在目标管理看来，利润是由财务来反映的，例如：收入和开支。而且每一个开支都是由一个原因产生的，只要消除原因，就会消除开支。但在现实生活中，一个原因可能是由许多东西产生的，而这个原因又影响其它的开支和收入，何况许多对公司最重要的东西是无法用数字来表示的，质量和创新在哪？次品到达客户手里后，公司要付出的成本？有多少潜在客户为什么不再购买我们的产品？产品出现了安全问题造成了客户伤亡怎么办？如果抓不住问题的核心——质量，其它的努力将会是徒劳的。

一个简单的逻辑，“如果A发生，B就会跟随”会发生；反过来，“如果B发生，A就会跟随”不见得就会发生。这就是质量（A）和利润（B）的逻辑关系。

目标管理绩效考核或称之为控制管理，给每个人定额目标，限期完工，对每个施加压力，恐惧被作为普遍的工具，质量早就被忘记了，人们在这样的环境里常常被一些愚蠢的条条框框所束缚控制，就不会有不断改进和创新，也不会作出真正的贡献，创造力和生产效率就消失了，人们努力去达到他们的工作定额绩效目标，并不关心自己的工作对公司的效果。

#### 2. 单纯追求利润目标，靠帐面数字管理企业

在美国，那些用账面数字管理企业的经理被称为：“只看表面数字的经理（VNO Manager - Visible Number Only Manager）”。

制定高额利润指标，利润等于收入减掉开支，人为地增加利润，增加收入，减少开支，成了这种经理的首选管理方法。当销售下滑时，这种经理为了实现高利润的目标，很可能就会减少或取消培训计划、研究开发、售后服务、裁减工程技术人员，改用便宜低质量的供应商，质量不可避免地将会下降，随后利润也会下降。当今许多所谓的减少开支的方法，事实上是收回投资、减少或取消基础设施建设。

这种经理不明白质量和利润的关系，他们是在建立空中楼阁，是用杀鸡取蛋的方法获得短期的高效益。还有些经理只关注他在一个领导位置上一两年的短期效益，个人利益和政绩，这样的经理可以把公司账面利润，在他的任期内增加几个百分点，因此而获得提升或个人经济利益，如果重用这样的人，将会毁掉整个公司。

数字只代表过去，数字还可以作假，这种账面数字为本的公司，表面利润可能看起来很好，在股市上可以短期欺骗一些股民投资者，但是在市场

上，根本无法与以戴明哲学为本的公司竞争，因为客户需要的是高质量的产品和服务，并不会去注意公司的利润，而客户是一个公司存在的基础，客户是骗不了的。

### 3. 制定高额利润或绩效目标，靠奖罚管理企业

这种经理相信，一个公司最重要的是人，听起来好象不错，只要他手下的人没有问题了，公司就没有问题了，公司的问题是由于员工不用心工作，或者是他们有意犯错误。只要每一个人多做一些贡献，工作的更努力一些，公司的问题就解决了。

这种经理相信，目标奖罚制度会使人们更努力更好地去工作，因而可提高生产率和利润。他们认为：个人实现目标表现出色，公司就会表现出色，追求个人表现最大化，个人的表现加起来等于公司的表现。

听起来有理，但是错了，如果每个人都110%的在努力工作，而现有的人员和系统能力不可能达到预定的目标，为了达到目标或由于压力，有些人就会不择手段，以公司的长期利益为代价。例如：销售人员会承诺客户不可能兑现的产品和服务，这个销售人员可能会超额完成年度销售目标，得到了大笔奖金，但是，公司服务开支就会增加，若不提供这些额外服务，客户对公司的不满将会激增，忠诚有价值客户的流失就意味着一个公司的衰落。还有些人会弄虚作假，做表面文章欺骗上级，有些人会采用非法手段去实现目标，这些行为都会毒化企业文化，这些人会因为实现了目标而得到了奖赏和提升，如果依照绩效提拔重用这些人就意味着一个公司的灭亡。

那些由于不受他们控制的系统因素而没有完成绩效目标的人，事实上也不可能完成目标的人受到了处罚。这就会进一步破坏团队精神，毒化企业文化。

这些经理不明白系统决定了94%的结果，而他们自己才有权利和责任改进系统。奖罚一个承包了一亩地种小麦的农民，他的小麦亩产量不会增加一倍，如果你非要他亩产增加一倍，他就只好想别的办法“增产”了。

这些经理经常会说：“我雇你是要结果，不是要借口”；“我不管你怎么做，我只要结果”。

### 4. 定额违反客观规律损害公司利益

员工为了能更容易地获得高绩效，自下而上制定的定额往往过低，目标制定太低没有意义，而且会阻碍发展的动力。目标制定的太高，希望得到超过系统能力的结果，不但是不可能的，而且会产生破坏性的后果。

工厂经常把平均产量作为工人的定额，完不成定额的人每天都在忙乱中努力完成定额，质量就会受损。速度快的工人也不舒服，超额会损害同事，也会升高工厂定额，这些会使他有意降低工作量。而且，只关心定额不关心质量，上下工序之间，或不同零件之间，工人合作精神受到损害，会出现相互推卸责任，不配合，或认为经理对自己分配工作不公平。是这个系统让工人们变成了这样，工人们没有了工作的动力，定额最糟糕的是，改进的前景

消失了。定额是一个阻挡改进质量和生产力的巨石。

世界上一切事物都是在变化中，人与人之间，或事物与事物之间有差别是一个客观事实。假如一个公司的月平均销售额是100,000元，假如计算出的下限是85,000元，上限是115,000元，如果简单地认为销售额低于平均数100,000元的这些销售人员工作差，是不懂统计客观规律，这结果很大程度上是由系统决定的，惩罚这些销售人员是错误的，每月公司都有一半充满无奈和怨气的失败者。如果有一个人销售额接近下限，马上作结论说：这个人是最差的销售人员为时过早，经调查发现，也许这个销售人员的负责区域内，有了一家新竞争对手存在，无论换谁在这个区域工作，业绩都会超常的差。

戴明说：“取消所有的工作定额是必要的。”一个有诚信和领导力企业文化公司，员工充满了内在的工作热情的公司，那定额事实上就没有用，你只能得到系统给你的结果。

#### 四．放弃目标管理绩效考核，建立领导力企业文化

##### 1. 中国需要戴明管理不是目标管理

企业是一个为实现目标组织起来的系统，就像一辆汽车，其发动机和传动系统决定了它的速度，要想提高最高速度，只有改进系统，而奖罚驾驶员只会损坏汽车，这就是为什么要放弃目标管理的原因。

正如不能准确预测股市升降，同样也就无法制定准确的目标，如用这个不能反映实际情况变化的目标往回压，实行反向强制管理，人们为应对不可能实现的目标时，就会作假撒谎，就会有“移山”的能力。如果实行目标绩效考核，那就是在用一把不可能准确的尺子在严肃地测量人们的表现。

目标管理、目标、评分或排名绩效考核（控制管理）无法做到公平准确，不能表示公司最重要的东西，制造谎言、失败者、恐惧、不公平、怨气、不合作、不帮助、破坏团队精神和领导力。正如戴明所说的：“我们被自己最大的努力毁掉了。”

要区分开制定目标和目标管理，这是两个完全不同的概念，可以制定任何目标，但制定目标要尽量科学准确，还要认识到目标的不确定性，目标事实上要有可调整性，要制定短期具体的目标，例如：年度目标，目标还要与长期的愿景相一致。

传统的目标管理以该目标为基准，实行反向管理组织人员和资源，用奖罚激励去实现制定的目标。新的目标管理观念，提高或延伸目标，组织团队和资源，支持和激励人们发挥最大内在能量，带领团队向目标冲击，目标是十但能做到八就是英雄。

按照戴明的建议放弃目标管理绩效考核，那用什么来代替它呢？答案就在于要建立企业核心价值下的领导力企业文化，要获得员工人心（控制管理做不到这一点），要不断改进产品和系统（质量建立在整个系统之中），以有竞争力（低成本）的质量（超过客户期望的产品和服务质量）取胜的管理思想。

## 2. 中国企业要改变对待人的方式态度

定额管理、数额管理、目标管理、绩效考核，控制管理，这些东西事实上就是控制，这些也是制造恐惧的源泉。如果这些都被取消了，不控制工人，那我们经理怎么能使工人诚实并让他最大限度的工作呢？

这个问题本身事实上已经回答了该问题，那就是人们是天生不可信任的，并且一有机会就会损人利己，也就意味着所有的问题都是由于员工们不做他们该做得的事引起的。

如果你不能信任你的工人们，不信任你的经理们，那你已经用绳子套住了你的脖子，事实上他们是公司最有价值的财产，没有他们，公司什么都没有，不信任他们就如同把这些最宝贵的财产拒之门外。

问题的关键是要改变对待人的方式和态度。这对很多中国企业家来说，不是一件会同意或愿意接受的理念。中国一个著名民营企业曾对我说：“这是一个有蛋才会有鸡，还是一个有鸡才会有蛋的问题。”在他看来，员工只要尽职尽责，诚实可靠，公司自然不会亏待他们，当然也会信任他们。现在的问题是，在现有的公司文化和管理方法之下，员工相信公司信任他们吗？他们信任管理层吗？他们改变对公司的态度，会对公司文化和管理方法有任何影响吗？答案是否定的，因为只有管理层才有责任和权力改变公司的文化和管理方法，才能改变对待人们的方式和态度。

（摘自机械工业出版社《戴明管理与企业实践》龙东飞编著）

---

### 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...](#)