

在线资源

研究参考

公共管理

人力资源开发

人事管理

学术跟踪

国际观察

客座研究人员文章

《事业单位人事管理条例》解读

您现在的位置: 首页 >> 在线资源 >> 研究参考 >> 公共管理

绩效管理的转向与摇摆

2010-07-06 | 访问人数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

“富士康”，管理没有问题？

从不同绩效管理的理念和模式特点中可以发现，如果以好的企业管理为归祉，绩效管理有多重路径，所谓条条大道通罗马。但从国内企业的绩效管理现状来看，大多数企业的绩效管理是有问题的，表现之一是片面化，即以欧美或港台模式为导向，对不乏做得很好但属于土生土长的中小企业，以及传统的管理思想和文化都缺乏认知，更加没有很好地实践；表现之二是“左倾”，所谓过犹不及。现在不乏企业过于教条地实施科学管理、职业化那一套，由此导致企业管理冰冷僵化、有制度少人性，合法但不合情理。

如果把职场人比喻为鱼，60、70后可能比80、90后的职场人有着更强的适应性或忍耐力，即便泥沙俱下、环境浑浊也依然能够顽强地生存，活命的意志力非常顽强，但是后者因为先天的培养环境已经不同，其生存环境也许可以忍受工业化学废弃物的排泄，但却未必能够瞬间适应泥沙俱下的环境恶化，当其死亡频频出现，其生命力和生命意志的脆弱面也尤为凸显。

近期频频发生80、90后职场人跳楼事件，原因自然和这个人群的特点有关，但从企业管理本身找原因的话，发生这类事件的企业，其绩效管理的导向多半存在上述两大绩效管理问题。以富士康的绩效管理为例，作为一家典型的台资代工企业，无论是如媒体报道其管理有“军队文化”特色，还是未能很好地将台湾本土传统文化移植过来，再或将科学管理的那一套使用过度，抑或除以上三种因素的综合外还有管理所不能左右的因素，包括企业规模过大管理难以细致入微、处于产业链下游利润严格受挤压只能压榨人工（如提升劳动强度、延长劳动时间、克扣绩效奖金以压缩人工成本）、流水线生产劳动的客观要求决定等等，都是上述问题的典型表现。

对于富士康这类企业，要解决管理的问题，首先要谈的不是解决办法，而是管理者是否意识到存在管理问题（据媒体的报道，郭台铭先生似乎一直没有承认是自身的管理出现了问题，而只是将员工频频跳楼归结为员工个性和情绪管理不当，公司失责在没有及时阻挠）。这之后才是深度分析具体管理问题的所在并对症下药。药方有的可能是中药性质，有的可能是西药性质，前者重在治本但疗效见缓，需要持之以恒的耐力以及“他山之石可以攻玉”的智慧，而并非简单地“头痛医头脚痛医脚”；后者治标不治本，但是见效快，能够很好地阻止病情恶化和病毒扩散。

就富士康来讲，其内部已经接纳了不少西医的方子，包括建立爱心援助小组、热线以及出台各类文件、政策，从实际效果来看应该有所作用但是疗效并不显著。而治本性质的中药方目前似乎还尚未践行，诸如加速转型、升级或者厂区搬迁至内陆、东南亚经济欠发达地区等，因为这些办法确实非一日之功就可以实现。

其实所有的药方都遗漏了这样的思路，便是转换学习对象和模式，并向全面和均衡的管理模式转向，在理念和实践上防止继续片面和偏激。以富士康的绩效管理转向为例，无疑需要加大力度和加快速度改变其绩效管理导向，至于具体该如何转、向哪里转，笔者在此援引几家家电和电池制造企业的例子来回答。

绩效转向，功夫在诗外

某民营电池制造企业A的绩效管理也面临“向左走还是向右走”的问题，此前效法的对象也是英美模式，绩效管理体系从表面看来非常科学、完备、复杂，流程、文档不计其数，但现实结果是：绩效管理不过是认认真真走形式，因为绩效考评的结果往往因人情等最终毫无用处，而且，在管理规模越来越大的同时，人员的流动率越来越高，管理则越来越没有办法。

为了改变这一现状并希望从多方着力改变管理等问题，A企业派出了包括人力资源部、生产部、质量部、工程部等多部门管理者前往某日资家电制造企业B和电池企业C参观学习，并让一行人归来后撰文报告此行的学习收获。因为作为同行的C企业，确实是用更小的土地面积、更高的空间利用率、更好的自动化和流程水准，实现了

更可观的利润、更低的人员流动率。

在众多的汇报中，大家归纳出了这样的共识，那就是B、C企业的管理理念落在细节化的行为之中，并且从厂房设计、原料采购、机械设备等多方面保证高效、安全、低成本，而不是像中国大多数企业的做法，重质量、抓效益、安全生产、以人为本等等宣传多于实践，且成本意识根本没有在企业建立之初细化到各个环节，更极少利用相关环节的关联性降低损耗，多半是将节约成本的重任全部压在使用人工以及具体的生产、销售环节，由此让企业的管理尤其是绩效管理难度加大。

举例来讲，C企业根据节省物流损耗的需要，按照工艺流程将厂区设计成乌龟型，这一设计如果换成国内企业来审核，多半会出于美观的需要而予以否决，但这个设计方案在C企业却并不受到阻碍。再比如强调安全生产，B企业从员工工装到厂房逃生通道，以及所有可能出现危险的地方都又精心设计的保护或提示，这样的做法既可以有效减少员工因工受伤的几率，也可以让员工充分感受到企业管理的细心和周到，觉得自己是被关心、被爱护的。仅此两项看似细枝末节的环节，便能有效节省物流时间、人力、物力以及医疗成本等多项费用，而诸如此类看似细枝末节产生的节约开支，如果换成完全依靠压榨人工成本来实现，估计B企业很可能会位于“血汗工厂”之列。B企业的管理结果是：通过这样的管理，不仅可以给员工很好的薪酬回报和工作环境，而且可以更好地进行投资扩建，企业处于良性循环状态。

另有一家意大利在华的电池企业D，也和A企业是同行，与后者在人力配备上需要庞大的服务和人员维护队伍不同，D企业只用很少的人就解决了和A企业同类型的问题。原因在于D企业的市场定位是银行客户，这类企业使用电池的频率相对要低得多，因此产品的故障率也很低，但A企业的产品面向的是电信运营商这类电池使用率很高的企业，这类企业因为使用产品的环境多在室外，尤其是偏远山区，因此对产品的质量要求非常高但故障率也很高，因此A企业必须配备相应的人员跟踪服务。

更让A企业无奈的是，D企业的产品和服务换取的利润额远高于自己，因为D企业的产品和市场抢占了战略性的高端市场，而A企业占据的是普遍性的非高端市场。如果A要抢占D的市场份额，无疑需要做战略转型和产业升级，但这却并非一蹴而就或者任谁都可以的事。

读罢以上案例，回归到企业的绩效管理问题上，我们可以明确，提升企业的绩效管理其实是“功夫在诗外”的事，但是这并不代表绩效管理本身毫无用武之地，因为基于殊途同归的结果，绩效管理不应该局限于自己的一亩三分地，单纯着眼于做岗位分析、绩效计划、绩效沟通及考核等工作，更应该从自己要实现的目标层面，与其他环节衔接，所谓“借他山之石攻玉”。换言之，绩效管理更大的转向，还不仅仅是学习某种模式或理念，并绞尽脑汁想着怎么推行，也不仅仅是空喊“以人为本”、“安全生产”等口号，而是要把视野扩散到企业的各部门各环节，将利于企业绩效管理生长、开花、结果的土壤、阳光、空气全部汇聚，然后才可能硕果累累！

残酷现实：“工具”命运依旧

如前所述，绩效管理并非依靠自身就可以解决问题，而众多的内外部因素中，国家政策的影响也许是更大的前提。现在政府主导“公平优先、兼顾效率”，与七八十年代主张“效益优先、兼顾公平”相比，政策有了明显转向。原因在于：七八十年代允许和鼓励一部分人先富起来，先富带动后富，但结果是先富起来的人越来越富，社会贫富差距因此越来越大，社会的稳定性无疑遭遇风险，所以国家需要缩小贫富差距，限制贫富继续两极分化、避免极端化。

显然，目前的政策并不符合真正意义上的公平竞争原则，但鉴于此前公平原则导向非公平的事实结果，以及先富起来的人不利用资源优势等条件跻身其中，并因此导致两极分化越来越严重，现行政策提高最低工资标准与限制高薪阶层的水平和比例并行的举措自有其合理性。遵循政策指导，企业在进行绩效管理的过程中，无疑不能继续鼓励收入差距拉大，但问题同时出现了：已经被市场化熏陶、被商业利益诱惑过的人，还能接受“大家都差不多”的模式吗？这种相对的平衡是所有人都愿意接受的吗？

而且，单纯的绩效管理对于薪酬、奖金组成的收入控制并没有那么强大的作用力，特别是在科学严密的绩效管理体系下，收入水平实际受整个企业的绩效水平限制，岗位分析、目标分解等等并没有和工资挂钩，尤其是像日本企业推行技能等级制，将更直接依赖持之以恒、学习技能为主的精神以及相应的培训体系等。尽管培训和学习肯定是好事，但心态不稳定、追求短期见收益的人未必接纳，人员流动率过大的企业也未必能承受。这也是目前绩效管理中很大的一个难点。

而除此之外，绩效管理过程中沟通不畅、评估结果毫无实效也是企业普遍遭遇的现实难题，前者是因为各部门忙于其他事务对绩效沟通置若罔闻或忽略不管，后者是对绩效评价结果以人情、关系扭曲，形成一阴一阳两套系统抗衡。绩效管理的最终结果多半是人力资源部做出妥协，绩效管理沦为管理哲学或既得利益者分配利益的工具。

但总体来讲，不适应新情况的旧管理模式肯定需要变化，无论是改革还是改良，且都不能因人天生恐惧新生事物的心理而废止。这其中，也许还是有不少企业坚持粗放型的订单/任务管理导向，但现实已经表明它并非卓越无暇的模式，绩效管理的现实趋势首先是会和信息系统紧密结合，从而更加科学化、精细化和系统化，而从绩效管理任职资格结合的考核实践(如华为的任职资格体系)来看，其将绩效管理整个过程拉长，考评结果和个人以及企业的长期利益关系结合，都无疑是契合发展需要，并且和笔者个人倾向的未来绩效管理趋势之一——即向全面和均衡水平回归一致。

绩效管理向左还是右？

对于未来绩效管理的趋势，个人倾向这样的三大趋势，其一是向传统文化和思想回归，并且从一些本土的小企业土生土长的经验中汲取智慧。其二是向全面和均衡水平回归，在遵循法律和基本社会规范的前提下让企业管理充满人情味，特别是基于80、90后就业人群的特点，未来的企业管理应该充分表现出对于人的尊重和关怀，培育良好的企业文化和职场生存环境。其三是更切实际。

对于最后这种趋向，具体而言，它首先表现为和企业实际需要结合，如果一家企业拥有独特的产品，生产流程优化、自动化程度高，生产经营能力很强，并且各方面都能很好地配合，其绩效管理完全可以全面体系化。但如果一家企业只是根基初建，或者各方面的配套都跟不上，进行绩效考核等关键环节也没有问题，只要其目的在于帮助达成企业目标。所以，批评中国很多企业将绩效管理等同于绩效考核的观点，其实反倒是脱离了中国大多数企业管理的实际。

其次是和组织的性质契合，对于事业单位或政府部门而言，其绩效管理也许更适合非绩效的管理，确切地说是非通常企业追求的经济效益绩效，而是考核专业水准(类似于企业生产的产品质量和品牌)、“客户”满意度(如学生、家长以及用人单位对于教育的满意度评价)、环境保护、社会责任以及社会服务水平等指标。遗憾的是，当下非企业部门的绩效管理并非如此，当前教师的绩效工资改革就是一例。从其推行的效果来看改革并不理想，实际是陷入了绩效主义的思维。对于经营性质的组织，绩效管理肯定是不可少的，而其最高境界应该是非绩效考核的管理，即运用考核之外的其他办法来达成绩效考核所希望实现的目标，这些办法包括通过工业布局、流程优化、机械自动化等提高效率，将对人的关注转移到人之外的系统和工具，并在提高企业经营绩效和员工待遇的同时，缩小行业以及岗位之间的收入差距。

在此需要强调的是，绩效主义也许会遭遇不同意见：从资本的角度来看，绩效主义或许一点问题没有，因为绩效管理在其看来就是意味着利润，意味着经济效益最大化，有着追逐利润本性的企业与之一拍即合。但从人本主义的角度来看，绩效主义导致人性冷漠和文化荒漠化，以及缺乏对人的尊重和关怀，其残酷本性无疑与提倡体面劳动和文明用工背道而驰。

所以，现实中确实有着这样的矛盾：你可以认为绩效主义尤其是任务/业绩导向是遵循自然界弱肉强食的法则，就像有的动物天生是吃草和需要逃跑，另外一些动物则天生以肉食和追逐攻击为主——有的企业占据产业链的高端可以盘剥他人，有的企业身居产业链的末端必须接受被挤压；有的员工在代工厂被最大化地压榨，有的员工跻身管理温和的组织中体面劳动，这些都是物竞天择的结果。而且，人性化的企业和管理并不意味着就一定好，前提是企业要足以生存，否则，仅仅老板好有什么用，企业没有业绩也就意味着老板的善待是空头支票和不切实际，同时也意味着员工只会面临多重煎熬。当然，与此同时你也可以完全否定绩效主义的这种狭隘短视，从人类发展的动力和对于幸福等终极追求出发，在根本上否定绩效主义的根基与未来。

故此，绩效主义自身其实也面临着左还是右的摇摆抉择，而答案则要靠未来的实践检验！

新浪财经2010-06-21

声明：凡本网注明“来源：XXX”的文/图等稿件，系出于传递更多信息及方便学术探讨之目的，文章内容仅供参考，并不代表着中国人事科学研究院赞同其观点或证实其内容的真实性。

[>>返回](#)

新闻评分

相关新闻

- [人力资源社会保障部办公厅关于培养2015年人力资源社会保障系统双证公共管理硕士\(MPA\)研究生的通知](#) 2015-07-13
- [何凤秋：事业单位收入分配改革如何攻坚克难](#) 2015-07-09
- [吉林省人才管理改革试验区：集中资源聚英才](#) 2015-07-03
- [刘晓莹：创新人才驱动未来制造业](#) 2015-07-02
- [郝玉明：改进竞争性选拔干部方式范围研究](#) 2015-06-26
- [郝玉明：加拿大如何吸引留住国际留学生](#) 2015-06-26
- [重庆：十条人才激励新政全面推进创新驱动](#) 2015-06-24
- [孙锐、孙彦玲：如何走出人才评价的困局](#) 2015-06-24