

管理前沿：管理中的硬指标和软指标标 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/21/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_89\\_8D\\_E6\\_c25\\_21078.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/21/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_21078.htm) 管理活动中，免不了要同各种指标打交道。但是，这些指标真的那么有效吗？有管理经验的老总，多数对这种指标式管理持有保留态度。在现实中，常常会发生这样的事情你费尽气力达到了当初设计的指标，而实际效果却距离原来的设想差一大截，甚至有时还会南辕北辙。比如，警察为了改善社会治安，拟定出破案指标，结果在实际操作中为了不但未能实现社会治安的好转，反而增加了刑讯逼供。企业为了实现利润，给员工规定出必须完成的硬性指标，结果在实际操作中有可能完成了生产指标却未能实现利润，或者实现了利润指标却骂声四起。因而，有必要认真考虑指标式管理的局限性问题。我们可以把它称为“指标陷阱”。这种指标陷阱，来自于指标体系的“软”、“硬”冲突，各式各样的指标，归根究底无非可以分为两大类软指标和硬指标。这两类指标的区分标准，在于硬指标可以定量，而软指标只能定性。在定量和定性的关系上，常常存在着隐含的冲突，即目的和手段的冲突，从更深层次看，其实质是工具理性和价值理性的冲突。一般情况下，定性指标是对经营活动的价值取向定位。通过定性指标，可以表达出企业的使命，设定经营的目的。而定量指标则是对实现企业使命、达到经营目的的手段设定。通过定量指标，可以使企业使命变为能够操作的具体措施。因而，从本质上来说，定量指标必须在实现定性指标的前提下才有意义。如果背离了定性指标，定量就失去其价值所在。但是，在实际工

作中，存在着一个不可解决的难题，即定性指标缺乏可操作性的问题。任何定性指标，不管说得多么冠冕堂皇，一旦没有可操作性支撑，只能是一纸空文，充其量只能作为鼓舞人心的口号。所以，没有量化的衡量尺度，定性指标会难以实现。如果只有定性没有定量，定性指标就失去其实现的路径。因此，仅仅有软指标，无法保证其落实；仅仅有硬指标，则无法保证其价值。例如，在大学和科研单位的管理中，提高教学质量，提高科研水平，这是最基本的要求。但是，仔细考察起来，这种基本要求很难衡量，什么才是高质量高水平，见仁见智，难以形成共识，更难以达成统一尺度。也许有人说，学者心中有一杆秤。毫无疑问，这种秤是存在的，人们常说“是非自有公论”，往往就是寄希望于这种良心天平。但是不可忘记，这种良心天平的“定盘星”和“秤锤”是模糊的，看不见也摸不着。所以，良心秤只能用来自律而不能用来他律，它是主观的而不是客观的，缺乏外在的约束尺度。管理行为在一定意义上不是人的自我行为，而是通过其他人来达到某个目标的外在行为。因此，作为管理者，如何使质量要求具有可操作性，建立起他律的、客观的外在标准，就成为管理活动区别于自我评判的重要环节。说通俗一点，没有可衡量的外在标准，管理活动就不可能进行。所以，在大学的教学中，衡量教学质量的尺度，就会变成可以统计、可以计算的种种数量指标，衡量科研水平的尺度，也会变成论文数量、著作字数、发表刊物级别等等外在要求。工厂里的产品质量要求，同样会在管理者的手里转化为具体的操作流程、用料规范、允许误差、效率标准和成本核算等等。甚至服务行业的业务员，接待顾客的礼貌要求，会被相

关专家设计为面带微笑需要露出几颗牙齿的量化标准。在正常情况下，设计这种外在的量化指标时，它是同良心天平的价值准则是一致的，是良心天平的具体化和数量化。像所谓的核心期刊，本来就是来自于对刊物质量的良心式评判；礼仪小姐露出的七颗牙齿，实际上就是对发自内心微笑的一种量化概括。从这个角度看，可操作的硬指标，在一定程度上是合理的，而且也是必要的。问题在于，本来符合“软指标”的“硬指标”，甚至是为了实现“软指标”而设计出来的“硬指标”，一旦投入实施，就会产生出背离“软指标”的异化。大学教授在核心期刊上发表论文，有可能违背学术良知，不管论文的实际质量而只看刊物档次的高低；工厂的操作流程和标准规范，有可能背离保证产品质量的本意，以符合规范为由来开脱质量低下的责任；礼仪小姐可能面带伪装的微笑，而露出的七颗牙齿背后是对顾客的鄙夷神态；甚至在日常生活中，请客吃饭都不看是否可口舒适，而只看花钱多少，一顿十分便宜的便饭尽管好吃，但主人却会因为过分“简慢”而内疚自责；如此等等。可以说，这种异化现象是十分普遍的，甚至具有一定的规律性。自古到今，这种难题一直存在。就拿选拔人才来说，魏晋南北朝时期，曾经实行过一种选拔官吏的“九品中正制”，在“软”的一面，主张“唯才是举”，具体操作办法是既要看候选人的家世出身，又要看其言行表现，综合家世和言行两个方面，把人才分为九品。这种操作式设计，目的是为了现实“唯才是举”，否则，只是在定性意义上强调“唯才是举”而缺乏客观标准，肯定会是“说你行你就行不行也行，说你不行你就不行行也不行”。但是就在这种操作设计中，标准的软硬程度有着明

显差别。家世是硬的，不服气不行，而言行是软的，可以众说纷纭。从实际执行的效果来看，很快就成为单纯以家世选人，造成了“上品无寒门，下品无势族”的门阀政治，被时人批评为“立中正不考人才行业，空辨氏姓高下”。甚至那些著名世家从儿童起就垄断了官位，“崔卢王谢子弟，生发未燥，已拜列侯，身未离襁褓，业被冠戴”。一直到当代，在选拔干部中曾经奉行过“有成份论不唯成份论，重在表现”的政策，看起来很全面，似乎无可指责，但在事实上经历过极左岁月的地球人都知道，“有成份论不唯成份论”的实施结果是把公民区分为“红六类”和“黑五类”，并造成了特殊的“可教育好子女”群体。鉴古知今，历史的教训值得引起注意。文化的传承作用，一个显著功能就是避免重复性错误的多次发生。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)