

人力资源经验分享:绩效考评的另一面 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/276/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_276157.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_276157.htm)

未来真正拥有竞争优势的，将是那些能够激发组织成员超越自利性追求的企业。某公司的人力资源总监最近很郁闷，前段时间根据销售人员月度考核体系模糊的缺点，人力资源部牵头对其进行了重新设计，没想到这个被寄予厚望的新体系实施后事与愿违，产生了一些令人担忧的现象。公司的传统做法是，由部门自主确定销售目标，月底按销量的一定比例提取奖金到部门，由部门主管进行分配。按照流行的绩效考核观点，这种基于部门主管主观判断的奖金分配方式，对员工的激励性不足。为了促进销售人员的积极性，人力资源部将销售人员销售目标达成率与奖金系数挂钩，设置了阶梯式的奖励机制：没想到，政策实施后却出现了这样的情况：由于销售目标比较有挑战性，部分销售人员不再把注意力完全放在销售上，而是将自己每月的达成率“精确”地控制在80%-81%，以保证每个月的达成率都能超过80%。更令人头疼的是，新政策实施后，公司的氛围发生了微妙的变化。在这之前，虽然没有奖励机制的牵引，但各部门除销量目标外，还会在重点产品销售等方面主动确定一些“不可能完成的任务”，自己确定挑战目标，公司积极向上的氛围非常浓厚。实施目标绩效考核之后，很多人开始把精力放在就销售目标与公司讨价还价上，反而失去了之前的进取精神，公司氛围的变化令人担忧。硬币的另一面 上述的尴尬情形在很多实施绩效考核的中国企业当中屡见不鲜，但尽管如此，还是有越来越多的企业执着地

导入目标绩效考核。在目标绩效考核的拥趸们看来，员工是自利的，并且缺乏内在的努力动机。组织绩效提升的关键，就在于利用员工的自利性，设计相应的激励制度和惩罚措施，让员工认识到为组织目标而努力符合自身的利益，从而促使他们努力工作。这种胡萝卜加大棒式的理念乍看起来简单实用，而且中国向来就不缺乏“合理奖惩、论功行赏”的意识，所以企业热衷于目标绩效考核也就不足为奇了。为了解决绩效考核的难题，企业使出浑身解数，但不幸的是，企业在这方面的努力往往事与愿违。很多企业先是将希望寄托在强制分布上，但由于将有差别的奖金视为唯一的激励手段，强制分布则视为实现差别的技术，最终的结果是为强制分布而强制分布，完全背离了激励的原则和初衷。据说某咨询公司在推销强制分布的同时也“身体力行”，要求项目组也进行强制分布，最终项目经理硬着头皮把有待改进的名额给了刚进项目组的助理，搞的助理哭哭啼啼，被评为优秀的人也不干了，闹着要把自己的名额让出去。很多人对活力曲线的内涵缺乏真正的理解，实践当中往往被“强制分布是否科学”的问题所困惑。事实上在韦尔奇执掌GE期间，强制分布与数一数二一样，是GE鲜明的价值观。韦尔奇以“数一数二”为原则，通过对“软（人）硬（业务）件”的有效管理，实现了业绩的大幅提升。在韦尔奇的眼里，人与业务一样，都可以通过投资得到增值。价值观没有好坏之分，也不能用是否科学合理来衡量。量化管理如今也被普遍视为解决绩效考核难题的法宝。“不能量化就不能衡量，不能衡量就不能管理。”由于越重要的东西越难衡量，片面追求量化最终落得想得到A却得到B的结果。媒体曾报道，某地公安局加强对110

出勤的考核，以公里/天作为指标，结果导致110每天有事没事都在闹市中呼啸来去。事实上，量化的根本并非针对员工个人的绩效考评，而是针对流程和组织层面的绩效管理。人们早就认识到纯粹的财务指标有着滞后性的特点，不能全面反映企业的绩效，需要辅之以非财务指标。与财务指标的数据易于收集不同，非财务指标的衡量颇有难度，除非将其量化，否则难以进行测评，这才有不能量化就不能管理的说法。企业围绕着个人考核与奖励已经绞尽脑汁，然而并不是付出就有回报，很多执着于通过考核来获得绩效的人渐渐发现走进了死胡同：设置精巧的激励机制却导致员工不再关注业绩本身，而是与公司玩起了博弈；往往获得了短期的收益却损害了长期的发展，真是按下葫芦起了瓢。这些问题并非只在中国企业中存在。索尼近年来行业领导地位的下降，其前董事天外伺郎前不久撰文指出，从1995年底引入的绩效评价体系，是索尼风光不在的罪魁祸首。他在《绩效主义毁了索尼》一文中指出，“业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工是为了拿到更多报酬而努力工作”的绩效主义，让索尼失去了激情和挑战精神，变得越来越平庸。人们倾向于确定比较容易实现的目标，开始与公司玩起了讨价还价的游戏。在诸如“将量化进行到底”等似是而非的口号已深入人心、HR们满眼尽是KPI的当下，天外伺郎反对绩效考核的声音语重心长，虽然显得有些势单力薄，但有一点毋庸置疑，他让很多醉心于绩效考核的人看到了硬币的另一面。超越自利性事实上，反对绩效考核的声音从来就没有停歇过。质量管理的先驱爱德华·戴明从一开始就彻底反对绩效考核。他曾经明确告诫，“绩效考核，不管称它为控制管理或什么其他名字，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。”他甚至不无幽默地告诫他的美国同胞，“至少我们不能把它出口到对美国友好的国家。”戴明反对绩效考核有很多原因，比如他认为“员工是为金钱报酬才努力工作”的观点简直就是侮辱人性。其合作者之一彼得·斯科尔特斯

（Peter Scholtes）不无嘲讽地说，那些鼓吹“胡萝卜加大棒”观点的人，他们是在驴子身上做的实验，却想把结论运用到人的身上。戴明认为，目标管理容易让员工追求短期利益而损害长期利益，内在激励是员工努力工作的重要驱动因素，过分强调诸如金钱等外在激励，会让内在激励逐渐弱化，进而变得越来越依赖外在激励。天外伺郎对索尼的描述与戴明的预言暗合：“因为要考核业绩，几乎所有人都提出容易实现的低目标，可以说索尼精神的核心即挑战精神消失了。因实行绩效主义，索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。”在反对的同时，戴明也给出了替代方案：由于影响绩效的因素大多来自系统本身，组织应该通过改善系统而不是奖惩员工来提高组织绩效；由于绩效考核容易带来恐惧和不信任，损害士气，组织应该建立高度信任的工作环境，并通过真正的领导来激励他们，让员工具有责任感和奉献精神。戴明与赞同绩效考核的人最大的不同在于，他认为组织成员具有内在的努力动机，反对过度利用员工的自利性。在这一点上，另一位管理学家巴纳德也曾指出，经理人员的主要工作并不是致力于规约下属们的自利行为，而是激发他们超越自利性追求。他认为经理人员的其他能力“将不会被发挥出来，甚至将不会产生这些能力--假如缺乏一种责任感和献身精神以激励成员们对合作的基本信念的话……然而，组织的生命力与

该组织所治理的道德程度成正比。这也就是说，远见卓识，长远目标，高尚理想，是合作得以维持的基础。”组织在本质上是一个协作体，组织成员间的协作常常需要他们超越自利性的追求，将来真正拥有竞争优势的企业，将是那些能够激发组织成员超越自利性追求的组织。走出考核的死胡同 实践当中，通过明确的使命和愿景来激发组织成员的责任感和内在动机，基于明确的价值观来甄选人才并规约员工的日常行为，通过企业文化的建设来强化员工在团队合作方面的信念和预期，已经成为提高组织成员生产率的重要途径。这些实践已经有了一个新的称谓，即高投入型的工作体系，在其中绩效评估的一大转变是更侧重行为和努力程度而非结果。在以员工在公司迅速扩张中“仍超乎寻常地保持亢奋和战斗欲”著称的阿里巴巴，就通过绩效考评把所有员工高度统一于公司的价值观下。阿里巴巴的价值观是客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业，被喜爱武侠的马云称为“六脉神剑”。每年年底的考评当中，价值观考评占五成以上的权重。高投入型人力资源实践的特征，就是认识到基于目标的绩效考核所带来的不可避免的“离心离德”的困境，不再继续从目标制定、考核与激励方面与员工“斗智斗勇”，而是通过企业在使命与价值观的明确、通过企业在员工发展等方面的高投入，以赢得员工与公司“同心同德”的理想结果。索尼的案例、戴明的观点、高投入型人力资源实践或许会让我们心生更多的迷惘，但它们至少让我们看到了绩效考核这枚硬币的另一面。能够走出目标考核的死胡同，多一些对人、对组织的更深入的思考，这已经足够了。必须承认，成功的管理没有定式，需要我们在日常工作当中不断思考

，努力摸索。或许，这也正是管理实践的魅力所在。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)