

“目标管理-绩效考核”是先进管理还是洋垃圾？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E2_80_9C_E7_9B_AE_E6_A0_87_E7_c41_66027.htm 一、目标管理绩效考核的鼻祖德鲁克在美国倍受指责 1. 日本（戴明）式和美国（目标）式管理在1980年代决出了胜负 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。 2 . 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。 ” 3 . 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 Leaders 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。 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