

对立面“U”型目标管理绩效评价模型^{*}

□ 沈云林 曾广录 沈妍鸣

1954年,美国管理学家P·F·德鲁克在其名著《管理实践》一书中明确提出了目标管理的思想,随后目标管理便被企业和政府部门广泛采用。由于这套管理制度特别适用于管理人员,因此又被喻为“管理中的管理”。然而,半个多世纪以来的目标管理实践表明,目标管理的成功率却相当低——实施目标管理的企业“只有20%—40%是真正成功的”^[1],许多目标管理项目甚至出现了“虚假绩效”(如国家经济目标管理中的“注水”GDP)和“负绩效”(如经济增长中的高环境污染、高资源消耗和高生态破坏)现象。那么,是什么原因使这样一个能够“使管理的作用和绩效得到巨大的进展”^[2]的制度陷于了低成功率的“泥潭”呢?笔者认为,一个重要原因是德鲁克倡导的以“效率成果”为导向的目标管理绩效评价系统存在着严重的“压力变形”的结构性缺陷。为此,我们提出一个以“效益成果”为导向的对立面“U”型目标管理绩效评价模型取而代之。

一、现行目标管理绩效评价的缺陷

现行目标管理绩效评价系统是建立在德鲁克的“效率成果论”基础之上的。效率成果是下级在一定工作时间内所取得的只具有数量意义的成果。“效率成果论”指的是用下级在一定工作时间内所取得的效率成果值来表征目标实现的程度以评价下级工作绩效的理论,这种绩效我们可以称之为“效率绩效”。德鲁克指出,目标应同下级的工作成果相联系,通过确定目标规定其主要职责范围,并用这些目标作为评价下级绩效的标准。^[3]他说,“通过目标进行管理的最大一个优点就是会使一个经理人员能够控制自己的行为”,而“我们所得到的能够取得用于度量的能力将会使自我控制成为可能”^[4]。推崇目标管理的巴达赫教授也认为,目标管理“最核心的观点是为结果而管理,而不是努力去完成那些被期望

做的事情”^[5]。但我们认为,德鲁克的这种以“效率成果”为导向的目标管理绩效评价系统存在着严重的“压力变形”的结构性缺陷,不利于目标管理的实践。

所谓“压力变形”指的是由于目标的难度和评价的威胁会导致一些管理者选择不道德手段去实现目标的现象。我们知道,目标管理的基本逻辑是设置一定难度的目标,通过下级的自我控制和绩效评价来推动目标的实现。然而,由于目标的难度和绩效的评价必然给各级管理人员造成一定的压力,“为了达到目标,各级管理人员有可能出现不择手段的行为”。^[6]很显然,这种“不择手段的行为”是目标管理的大敌。正是这种“不择手段的行为”,使得目标管理的实践在效果上常常偏离上级管理者的预先设定。

那么,为什么德鲁克的这种建立在“效率成果论”基础之上的目标管理绩效评价系统会存在着“压力变形”的结构性缺陷呢?我们认为,这应当归咎于德鲁克关于目标管理绩效评价的两个基本假设的片面性。首先是关于“自我实现人”假设的片面性。德鲁克认为,人是愿意负责的,是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的^[7],“通过目标和自我控制进行管理的哲学,能使个人的力量和责任心充分发挥出来”。^[8]然而,辩证唯物主义的原理和管理的现实却告诉我们,管理实践中的人的特性从总体上来讲是相对的而不是绝对的,也就是说他们既有可能是主动的、自觉的和负责任的人,也有可能是不主动、不自觉和不负责任的人,因此我们认为德鲁克把具有普遍应用性的目标管理绩效评价系统建立在“简单和绝对化”的“自我实现人”假设基础上是有失偏颇的。其次是关于人的动机和行为控制假设的片面性。德鲁克指出,如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”,则我们应“控制”的必须是行为的动机,而不应当是行为本身。^[9]在这里,德鲁克强调通过动机的控制来达到对行为的

* 基金项目:湖南省高等学校科学研究项目,编号05C066。

作者简介:沈云林,长沙学院法学与公共管理系教授,湖南长沙,410003;

曾广录,长沙学院法学与公共管理系讲师,湖南长沙,410003;

沈妍鸣,湖南师范大学公共事业管理专业学生,湖南长沙,410003。

控制无疑是正确的,但遗憾的是德鲁克强调的只是动机强度与行为效率(效率成果)之间的关系,而没有注意到动机性质与行为价值(效益成果)之间的关系,这在认识上又是失之于片面。由此可见,德鲁克关于目标管理绩效评价理论的两个基本假设都是片面的,全面改进目标管理绩效评价系统必须从矫正其理论假设开始。

二、目标管理绩效评价的理论基础——“效益成果论”

构建目标管理绩效评价的理论基础首先必须厘清两个基本问题。其一是关于目标管理绩效评价的理论假设问题。在这个问题上,我们必须在矫正德鲁克认识偏差的基础上去全面地认识:第一,管理中的人是复杂的人而不是某种单一类型的人,人性的复杂性是由人们所处的社会关系的复杂性决定的,管理的职能是如何去引发人性的积极因素并克服其消极因素,而不是去回避或者抹杀人性消极因素存在的客观事实;第二,心理学的研究已经证明,人的动机与人的行为的关系是非常密切的,但人的动机既有强度的区分也有性质的区分,一般来说,人的行为效率(效率成果)是由动机强度决定的,而人的行为价值(效益成果)是由动机性质决定的^[10],因此在目标管理实践中,我们必须同时强调对人的动机强度的控制和对人的动机性质的控制,只有这样,目标管理中的人才能既有效率地工作,又有价值地工作。

其二是关于“不择手段的行为”的避免问题。目标管理的主旨应当是取得有价值的效率成果。上文已述,德鲁克的“效率成果论”存在着“压力变形”的结构缺陷。而这种“压力变形”的结构缺陷所导致的“不择手段的行为”是目标管理主旨所不能容忍的。那么,如何解决这一问题呢?我们认为,解决这一问题的最好办法是引入目标责任制^[11],把下级所取得的效率成果与相应的目标管理主旨有机地联系起来——当下级的效率成果与相应的目标管理主旨相符合,其效率绩效的价值就上升,获得相应的肯定;反之,当下级的效率成果与相应的目标管理主旨相背离,其效率绩效的价值就下降,承担相应的责任。如此,“不择手段的行为”就会因其成果价值的矫正作用而变成绩效的“杀手”,各级管理人员自然避而远之。

据此,我们提出“效益成果论”来取代德鲁克的“效率成果论”,并作为目标管理绩效评价的理论基础。“效益成果”是下级在一定工作时间内所取得的既具有数量意义又具有价值意义的成果。“效益成果论”就是用下级在一定工作时间内所取得的效益成果值来表征目标实现的程度和价值,以评价下级工作绩效的理论,这种绩效我们可以称之为“效益绩效”。“效益绩效”取决于两个基本要素:其一是下级在一定工作时间内所取得的效率成果的数量,它与下级的“效益绩效”成正比关系——即下级取得的效率成果数量提高其效益绩效值就提高,反之则降低;其二是与目标管理主旨相关

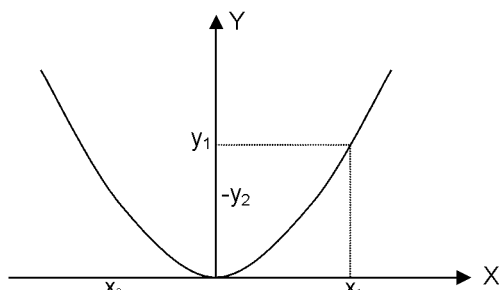
的对立面负效益因子综合值,对立面负效益因子指的是一系列与目标相关且产生负边际贡献的因子,由于这类负效益因子与目标管理的主旨是相悖的,因此它们的综合值与下级的“效益绩效”成反比关系——即对立面负效益因子综合值上升其效益绩效值就降低,反之则提高。一般来说,对立面负效益因子是一个群集的概念,而且不同类别的目标管理项目,其对立面负效益因子群的结构是不一样的。比如,企业生产目标管理中的对立面负效益因子可包括材料浪费率、废品率、成本消耗率、设备损坏率等等;国家经济增长目标管理中的对立面负效益因子可包括资源浪费率、环境污染率、生态破坏率、重复建设率等等;当然,对于一个具体的目标管理项目来说,其对立面负效益因子群的结构是需要专题研究才能确定的,上例只是为了说明问题,实际情况可能并非如此。

三、对立面“U”型目标管理绩效评价模型的结构

建立在“效益成果论”基础上的目标管理绩效评价模型由两部分组成——下级工作的效率绩效值和对立面负效益因子绩效矫正值。也就是说,下级工作的效益绩效值是由下级工作的效率绩效值与对立面负效益因子绩效矫正值综合决定的。下级工作的效率绩效值是用下级工作的效率成果值与管理目标值进行比较而得的用来表征下级工作效率绩效大小或高低的值;对立面负效益因子绩效矫正值是用本年度或本期测得的各负效益因子综合值与上年度或上期测得的各负效益因子综合值进行比较而得的用来矫正下级工作效率绩效的值。由于二者是相互对立的统一体,因而可以构成一种“U”型几何图,故称之为对立面“U”型目标管理绩效评价模型,效益绩效值用Y表示,假设其函数表达式为 $Y = X^2$ 。

如图所示,横轴的正半轴代表下级工作的效率绩效值,用 x_1 表示,且 $x_1 \geq 0$, x_1 对下级的效益绩效产生正边际贡献,用 y_1 表示,显然 y_1 与 x_1 单调递增;横轴负半轴代表对立面负效益因子绩效矫正值,用 x_2 表示,且 $x_2 \leq 0$, x_2 对下级的效益绩效产生负边际贡献,用 $-y_2$ 表示,显然 $|-y_2|$ 与 $|x_2|$ 单调递增。那么建立在“效益成果论”基础上的下级工作的效益绩效值应为:

$$Y = y_1 + (-y_2) = x_1^2 - x_2^2 = (x_1 + x_2)(x_1 - x_2)$$



对立面“U”型目标管理绩效评价模型图

下级工作的效率绩效值 x_1 由管理目标值与其实际取得的效率成果值决定, 设准实现管理目标的效率绩效值为 1, a 为管理目标值, b 为实际取得的效率成果值。

则, $x_1 = 1 + (b - a) / a$

对立面负效益因子绩效矫正值 x_2 是通过对各对立面负效益因子进行综合评价而形成的, 设 α_i 为各对立面负效益因子变化值, β_i 为相应的评价权重(根据经验由主观判断)。

则, $x_2 = - \sum \beta_i \alpha_i$,

α_i 可用上期测得的各对立面负效益因子值和本期测得的各对立面负效益因子值求得。设本期的对立面负效益因子值与上期的对立面负效益因子值保持不变时的值为 1, $\alpha_{i,t-1}$ 代表上期的第 i 个对立面负效益因子值, $\alpha_{i,t}$ 代表本期的第 i 个对立面负效益因子值。

则, $\alpha_i = 1 + (\alpha_{i,t} - \alpha_{i,t-1}) / \alpha_{i,t-1}$

综上所述, 完整的对立面“U”型目标管理绩效评价模型由以下几个公式构成:

$Y = (x_1 + x_2)(x_1 - x_2)$ (1)

$x_1 = 1 + (b - a) / a$ (2)

$x_2 = - \sum \beta_i \alpha_i$ (3)

根据上述关于对

$\alpha_i = 1 + (\alpha_{i,t} - \alpha_{i,t-1}) / \alpha_{i,t-1}$ (4)

立面“U”型目标管理绩效评价模型的阐释, 下面以国民经济增长目标管理为例说明其应用。

下表描述了用对立面“U”型目标管理绩效评价模型评价甲、乙、丙三城市经济增长目标管理绩效的情况。

根据表中值, 如果比较三个城市的效率绩效值, 则: 乙市效率成果值为 8.5%, 效率绩效值为 1.063, 绩效最好; 甲市效率成果值为 8%, 效率绩效值为 1.000, 绩效次之; 丙市效率成果值为 7.8%, 效率绩效值为 0.975, 绩效最差。但这种绩效评价易于使下级“不择手段”地追求成果的数量, 而忽视成果的价值意义。

如果比较三个城市的效益绩效值, 则评价结果完全相反: 丙市虽然没有实现既定经济目标(管理目标, 下同), 但其各项对立面负效益因子指数大幅度下降, 意味着该市已取得的经济增长值具有高效益价值, 故其效益绩效值为 0.93, 绩效最好; 甲市虽然实现了既定经济目标, 但其各项对立面负效益因子指数下降幅度不大, 基本维持原水平, 意味着该市已取得的经济增长值具有中等效益价值, 故其效益绩效值为 0.38, 绩效居中; 乙市虽然超额完成既定经济目标, 但各项对立面负效益因子指数大幅度上升, 意味着该市已取得的经济增长值具有负效益价值, 故其效益绩效值为 -0.22, 绩效最差。显然, 这种绩效评价不仅使下级追求成果的数量, 而且使下级追求成果的价值意义。我们认为, 效益绩效评价系统优于效率绩效评价系统, 值得普遍推广和广泛应用。

甲、乙、丙三市经济增长目标管理绩效评价表

城市	效率绩效值			对立面负效益因子绩效矫正值(经济增长的对立面负效益因子本例只包括环境污染、生态破坏和资源浪费三个因子)						效益绩效值(Y)
	目标管理值 (a)	效率成果值 (b)	效率绩效值 (x ₁)	对立面负效益因子项目	上年度指标 c _{i,t-1}	本年度指标 c _i	因子变化值 α _i	权重β _i	效率绩效矫正值 (x ₂)	
甲	8%	8%	1.000	环境污染 c ₁	0.5	0.4	0.8	0.4	-0.785	0.38
				生态破坏 c ₂	0.5	0.4	0.8	0.3		
				资源浪费 c ₃	0.4	0.3	0.75	0.3		
乙	8%	8.5%	1.063	环境污染 c ₁	0.4	0.45	1.125	0.4	-1.163	-0.22
				生态破坏 c ₂	0.4	0.45	1.125	0.3		
				资源浪费 c ₃	0.2	0.25	1.25	0.3		
丙	8%	7.8%	0.975	环境污染 c ₁	0.5	0.1	0.20	0.4	-0.140	0.93
				生态破坏 c ₂	0.5	0.1	0.20	0.3		
				资源浪费 c ₃	0.4	0.0	0.00	0.3		

注: 表中 a 、 b 、 $\alpha_{i,t-1}$ 、 $\alpha_{i,t}$ 、 β_i 的数值是作者为说明问题而设计

参考文献:

[1][6] 陈国均、陆军:《管理学》, 南京师范大学出版社, 1997 年版, 第 210、209 页。
[2][4][8] 蒋青:《世界一流管理学名著精读》, 新疆人民出版社, 2002 年版, 第 198 页。
[3] 薄宏:《管理学》, 天津大学出版社, 1997 年版, 第 142 页。
[5] Bardach, Eugene Getting Agencies to Work Together: The Practice and theory of Managerial, washington D. C:

Brookings Institution Press 1998
[7][9] 杨文士、张雁:《管理学原理》, 中国人民大学出版社, 1994 年版, 第 103 页。
[10] 张世臣、杜兰玉、赵淑文:《心理学》, 北京师范大学出版社, 1991 年版, 第 49~52 页。
[11] 周忠忍:《政府绩效管理研究: 问题、责任与方向》, 中国行政管理, 2006 年版, 第 12 页。

责任编辑: 周勇