绩效使能：超越 OKR

况阳　著

HZ BOOKS
华章图书

机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

绩效使能：超越 OKR/ 况阳著 . —北京：机械工业出版社，2019.2

ISBN 978-7-111-61897-3

I. 绩…　II. 况…　III. 企业绩效 - 企业管理　IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 013626 号

绩效管理一直是企业经营管理中的重点，每个企业都有提高企业员工绩效的迫切诉求。作为推进 OKR 的实践者，作者介绍了 OKR 实际操作的步骤与相关知识。本书从绩效管理的演进趋势到深度剖析绩效使能（也就是绩效管理的 3.0 时代），提出了 OKR 的关键实践操作，保证了绩效管理成效的提升。运用案例以及实操步骤，深刻而体系化地论述了绩效使能在新时代的应用。这是一本适合企业经营管理者、人力资源管理人员以及其他相关人员阅读的书。

HZ BOOKS
华章图书

绩效使能：超越 OKR

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号　邮政编码：100037）
责任编辑：赵陈碑　　责任校对：殷　虹
印　　刷：北京诚信伟业印刷有限公司　　版　　次：2019 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
开　　本：170mm × 242mm　1/16　　印　　张：19.25
书　　号：ISBN 978-7-111-61897-3　　定　　价：79.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
客服热线：（010）68995261　88361066　　投稿热线：（010）88379007
购书热线：（010）68326294　88379649　68995259　　读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究
封底无防伪标均为盗版
本书法律顾问：北京大成律师事务所　韩光 / 邹晓东

Performance
Empowerment

鸣谢

管理类书籍的写作是一件极其辛苦的工作。做、说和写是三种完全不同的能力。有的人是实干派，非常善于做事，然而，真要他讲一下他为何能做得如此出色时，他却很难说出来，这类人俗称老师傅。还有的人夸夸其谈，只要给他一点点引子他就会口若悬河，一根稻草说成一根金条，但是他们却通常不屑于脚踏实地一步一个脚印地去做，这类人俗称演说家。第三种人特别善于在夜深人静的时候，文思如泉涌，下笔如有神，写下很多脍炙人口的好文章，他们善于指点江山激扬文字，而实地待在田间地头做事的时间却少得可怜，这类人俗称文学家。管理类书籍的写作，必须兼具做、说和写三种能力于一身，才能真正于企业管理有所帮助。你必须先亲身实践，去做；然后你还要能把你的实践向别人大声传播，去说；最后，你还要把管理实践的精华系统地总结出来，去写。所以说，管理类书籍的写作是极其辛苦的。当我耗费无数光阴，一字一句地写完本书的时候，更真切地体会到了其中的艰辛，也越发对管理大家心生敬佩。正是他们用汗水和心血，既做也说，最后还写出来，让管理精华熠熠生辉，照亮企业管理进步之路。

于我而言，走上管理之路也纯属巧合。我原本是技术出身，在华为研发部门从事过多年的软件开发和项目管理工作。仅因一个偶然机会转行人力资源，从此便对之深爱有加而难以自拔。这些年来，在组织诊断、绩效

管理、员工关系、领导力、员工培训等领域均有涉猎；这些年来，也不知道研读过多少管理著作和其他专业文献，从德鲁克到明茨伯格，到马斯洛、爱迪思、卡梅隆、爱德华·德西、洛克等，不断地沐浴在管理大家的思想光辉之中，把他们的先进理念和方法落地到企业实践之中，在内部荡起了美妙的涟漪。很多方法论如 OPP 组织诊断、激励矩阵、员工健康安全等，至今仍广为流传和应用。

回首这一路，特别感谢曾帮助过我的领导和朋友们。感谢王辉、徐元君、孙铭、秦刚、李勇、武文斌、费乔、吴旭波、孙小倩、周雪涛、夏芸、彭芬、娄松、盛辉、李晓卉、雷荣、廖开容、贾亚彪、李健、马跃峰、卢玮、章志国、孔祥红、代炜、梁建波、汪霞、郭丹、王旗林、陈小健、邓珂、燕颢、罗砚、黄妮玲、张亚辉、靳淑影、周梦艳、姜春妮、王帅、郑岩、张晖、吴敏芝、张菲菲、严国新……还有很多很多没有写在这里的朋友，正是你们的信任和帮助，让我在管理领域不断精进，不断为企业管理贡献自己的绵薄之力。本书的出版，源于你们曾经的一路相伴和帮助。感谢你们！

本书得以出版，还要感谢我爱人和儿子无私的奉献和支持。无数个日夜，当千家万户沉浸在其乐融融的家庭生活中的时候，这个家庭的男主人趴在案头潜心写作，没能陪伴你们。感谢你们！

最后，还要特别感谢机械工业出版社华章公司的编辑张竞余，为让本书更快与读者见面，你四处张罗，在幕后付出了非常多的努力。谢谢你！

况阳

2019 年 1 月

Performance
Empowerment

——— 序言

丰富和发展 OKR 管理模式

OKR 是一种从美国的科技企业兴起，近些年来逐渐在国内企业流行的管理模式。OKR 信奉内部动机的力量，重视让员工感到在工作中能掌控自己的命运，能从胜任岗位中得到乐趣，能从被他人赞赏和需要中得到满足。OKR 认为内部动机能激发出员工持久的工作热情，尤其有利于创造性工作。OKR 的要点是做到目标管理和绩效考核分家。通过目标管理，鼓励员工制定或接受有挑战性的目标，高标准地完成工作。考核是在完成的工作实绩基础上，综合全面表现论功行赏，但并不事先规定完成什么目标和程度就奖励什么。之所以这么做，是因为随着工作复杂程度和协作要求越来越高，事先把干什么和得到什么的联系规定得太清楚，反而妨碍了人们干好工作。更详细的内容，包括为什么实施 OKR、OKR 是什么、如何在企业落地 OKR 等，本书都有非常精彩的描述，值得反复阅读，我不再赘述。

这篇短序主要谈三点，希望对读者有所启发，帮助大家一方面坚持 OKR 的核心思想和方法，另一方面积极探索一些和企业具体情景相结合的创新实践，不断丰富和发展 OKR 管理模式。

第一，在实施 OKR 的过程中，要以人尽其才的理念来指导具体工作。经营人才和经营客户一样，对于企业的成功至关重要。经营人才应该做到人尽其才，充分发挥每一个人的聪明才智。人的天赋和秉性各异，后天形成的能力也各有不同。如果人的能力在工作中能极大地得到提升和发挥，

那么无论对企业，还是对个人来说，都非常有利，这是双赢。但可惜的是，不少企业并没有创设出人尽其才的良性机制，甚至有的企业采取的管理制度抑制了人的能力，造成了很大的人力资源浪费。OKR 顺应时代发展的潮流，有利于人们通过完成具有挑战性的目标，为组织贡献自己的聪明才智。人们在完成挑战性工作的过程中，锻炼和提升了能力。正因为能力的提升，让人们获得更多的授权或得到晋升，感到自己在工作岗位上游刃有余，以及被他人信赖和依靠。因此，当人们的能力提升后，最应该做的是为其提供和能力相匹配的工作，帮助他们进入工作和能力相互促进的良性循环，从工作中不断获得满足。OKR 是经营人才的手段，不是目的。其实，叫不叫 OKR 这个名字并不重要，只要是有助于实现人尽其才的办法，都可以在实践中大胆尝试。

第二，内部动机和外部动机是相辅相成的关系。我认为，在某一段时期内，每个人工作动机的总量是守恒的，内部动机和外部动机之间存在相互补偿的作用，但不是简单的 1 ∶ 1 的替代关系，而是越缺乏的动机，效用越大。内部动机越缺乏，越需要外部动机的补偿，甚至必须使用大剂量的经济刺激，才能保持人们工作的动力。类似的，外部动机越缺乏，越需要内在动机的补偿，甚至必须不断使用有新意的精神激励，才能保持人们工作的动力。如果只偏重于调动人们的内外部动机中的一种，管理的难度就会很大。最理想的状态，应该是内外部动机处在相对平衡的状态。不少企业的现状是过于重视外部动机，结果陷入激励的金钱成本越来越高、效果却越来越差的困境。怎么办？解决的办法是从根本上重视内部动机，认同内部动机的重要性，并借助 OKR 等管理机制来转向最理想状态。

第三，内部动机是具有普遍意义的动机。不见得只有高大上的工作才需要内在动机，其实，每一份工作都需要内在动机。因此，无论企业规模和行业，OKR 都能找到用武之地。只要人们能在工作中感到能掌控自己的命运、能变成行家里手、能被他人需要，看起来低微的工作也能激发出人的内在动机。例如，我们国家宣传的很多英雄人物，像大庆铁人王进喜、

北京公交李素丽、北京百货张秉贵……他们的职业也许普通，但他们的事迹充分说明，当人们的内在动机得到激发，会产生多么大的动力，普通岗位上的人也能取得令人惊叹的成就！

感谢况阳给读者奉献了一本好书。我虽与况阳未曾谋面，但在阅读样稿的过程中，深刻感受到他通过写好一本书来帮助他人所倾注的热情和精力。本书理论和实践都很饱满，理论脉络梳理得很清楚，关于 OKR 的实践做法既具有实用性，又紧扣前沿。我相信多年以后，市面上可能出现大量关于 OKR 的书籍，但本书会是值得收藏的经典。

张勉

清华大学经济管理学院副教授

2019 年 1 月 9 日于清华园

HZ BOOKS
华章图书

Performance
Empowerment

前言

找寻绩效管理的第一性原理

人类生活在地球上。千百年来，人们每天观察到太阳自东方而起，至西方而落，亘古不变，就仿佛太阳在围绕地球转一样，于是人们执着地相信太阳是在围绕着地球转，地球是宇宙的中心，这即所谓的地心说。公元2世纪，罗马帝国时期，托勒密沿着地心说的假设，发展出了一套严密的模型，这套模型基本能够解释当时所看到的大多天体现象。此后，在17世纪之前的这诸多世纪里，它一直被奉为经典，普遍成为西方人的世界观。当1543年波兰天文学家哥白尼出版其不朽名著《天体运行论》时，人们认为他是一个疯子。哥白尼主张：地球不是宇宙的中心，太阳才是，行星都在围绕着太阳转，地球只不过是围绕太阳转的一颗普通行星。过了半个多世纪，到了1609年，伽利略用自制的望远镜探索星空，发现银河是由许许多多的恒星构成的，并于次年发现了木星的四颗卫星。后来他又发现了金星的相位，说明行星也和地球一样，是被太阳照亮的。这些发现为哥白尼的日心说提供了有力的证据。伽利略据此出书暗中支持哥白尼的主张，可以说是摧毁了教会世界基于地心说构建起来的整个宗教体系。宗教裁判所于1633年判处其终身监禁。又过了大半个世纪，1687年牛顿出版《自然哲学的数学原理》一书，首次系统地提出了万有引力定律，并通过详尽的观察数据证明行星确实在围绕太阳运动，这才基本扭转了人们的地心说观念，开启了一个全新的宇宙观。万有引力定律能成功地解释现今观察到的一切天体现

象，从数学上精准地揭示了行星间的运动规律。但是，有质量的两个物体，为什么必然会出现万有引力现象呢？当时没人知道，很多科学家最后的结论是：也许上帝就是这么安排的。又过了两百多年，1905 年爱因斯坦发表了狭义相对论，并在此基础上继续拓展，于 1915 年提出了广义相对论。根据广义相对论，引力实际上不是一种力，而是时空自身的一种性质，牛顿万有引力定律只不过是两个有质量物体在通常物理条件下的极好的近似描述。直到这个时候，人类似乎才真正地逼近了事物的本质，找到了天体运动的本真规律。但是，谁知道呢？会不会有下一个爱因斯坦出现，颠覆上一个爱因斯坦，就像曾经无数次发生的那样？

自出生起，我们就已经习惯了阳光普照的生活，多么温馨而惬意。但再深入地思考一下，光究竟是什么？是一种像球一样的粒子，还是一种像水波一样的波呢？科学家围绕这一点反复争论了几百年，格里马尔迪认为光是一种像水波一样的波，不然光在通过小孔时为什么会发生衍射效应呢？牛顿认为光是一种粒子，和小球没什么两样，只是尺寸小得多，不然光为什么总是沿着直线传播而不会转弯呢？惠更斯更是提出了相对完整的光的波动说理论，认为光是一种机械波，光波是一种靠物质载体来传播的纵向波，传播它的物质载体是“以太”。光的波动说和微粒说反复拉锯，似乎各有各的合理性，谁也无法说服谁。一时间波动说占据主导地位，微粒说偃旗息鼓，一时间微粒说又成功复兴，波动说被无情地打入历史冷宫……直到 1924 年德布罗意提出，光既是一种粒子，也是一种波，光同时具有波动和粒子的双重性质，即光的波粒二象性，才基本结束了这场绵延数百年的论争。但是，谁知道呢？会不会光既不是一种波，也不是一种粒子，而是一种其他的什么东西，就像曾经无数次发生的那样？比如最新的弦理论就提出，自然界的基本单元不是电子、光子、中微子和夸克之类的点状粒子，而是很小的线状的“弦”（包括有端点的“开弦”和圈状的“闭弦”或闭合弦），弦的不同振动和运动就产生出各种不同的基本粒子。据称，弦理论是现在最有希望将自然界的基本粒子和四种相互作用力统一起来的

理论，科学家仍在为此不懈地努力着。

上面这两段发生在自然科学领域的探索旅程告诉我们，在你没有找到事物最本质的规律以前，你看到的或许只是某一片面的自然现象。你似乎不能说它错，但其实它不全对。就像盲人摸象一般，盲人无法用眼睛看真实的大象，一些人摸到了大象的腿，于是说大象只是根柱子；一些人摸到了大象的尾巴，于是说大象是一根绳子；还有些人摸到了大象的耳朵，于是说大象是一把扇子……从局部去看，每个人说的似乎都没错，但却不全对。只有完整地看到了大象的全貌以后，才能全面地形容出真实的大象来。

其实这种现象，在人文领域、在管理领域发生得更普遍。

2017 年上半年，我翻译了《OKR：源于英特尔和谷歌的目标管理利器》一书。这是全球首本系统介绍 OKR 实践的书，该书详细讲解了业界成熟的 OKR 实践，可以帮助那些希望引入 OKR 的企业一步一步地实施 OKR。但在推行 OKR 的过程中，人们会反复地问：OKR 和 KPI 究竟有何不同？OKR 究竟能给企业带来什么价值？为了回答这一问题，我曾经把目光投向全球的明星企业，用心观察、深入分析了谷歌（Google）、通用电气（GE）、微软、IBM、百度、阿里巴巴、腾讯等成功企业的优秀实践，试图分析它们的绩效管理方式。一方面，我们看到，部分企业在采用新的绩效管理模式之后，取得了巨大的成功，如微软始于 2012 年的绩效管理变革，快速地让微软摆脱了内斗文化，走出了失落的十年，在云计算等领域成功转型。另一方面，我们也看到了部分企业，虽然采用了新的绩效管理模式，却由于战略不当，在业务上并没有表现得特别亮眼，甚至可以说是深陷泥潭，如 GE，它在 2000 年新 CEO 伊梅尔特上任后，一改前 CEO 杰克·韦尔奇靠活力曲线驱动的强硬作风，转为人性化管理，绩效管理领域也不再施行强制比例分布。应该说，这种做法极大地激发了员工的活力，促进了内部合作和协同，推动 GE 这个传统制造型企业坚定而快速地朝工业数字化转型。但是，资本市场有时太过急功近利，不愿意等待长远收益。于是，当 2017 年 10 月伊梅尔特卸任之后，其继任者掀起了一场新的资产重组，造成了

GE 在股市的持续低迷。一时间，外界评价 GE 从神坛跌落到谷底，消息颇为负面。此时，我们心目中曾经的标杆，陡然间失去了光辉。成王败寇，几乎一夜之间，再也没人愿意听你说 GE 的实践了。流行的管理实践也是这样昙花一现，当企业出现下滑迹象时，怀疑论抬头，人们的热情很快冷却。昨天还是能除一切苦厄的万能药，今天就变成了什么都不是的狗皮药膏甚至是毒药。好比歌坛明星一样，昨天还红得发紫、人人艳羡，今天就无人问津、门庭冷落。这些事深深地触动了我。回想过去数年，我们一直在持续不断地观察和学习其他企业，从 2008 年前后的大学特学 IBM，到后来的大学特学 GE，而今当 IBM 和 GE 也各自深陷发展困境时，我们又开始大学特学谷歌和微软，那么，万一什么时候谷歌和微软又开始发展不顺，我们该向谁学习呢?

不谋而合的是，美国《麻省理工学院斯隆管理评论》（*MIT Sloan Management Review*）期刊 2018 年春季刊刊发了一篇文章，标题叫《为什么优秀实践通常都是短命的》[1]。文章认为，很多领导者总是抵挡不住向标杆企业学习，但这一做法通常收效甚微。众所周知，六西格玛方法最早是摩托罗拉所提出和实践的，旨在找出工作过程中存在的问题，然后用严格的衡量标准来提升产品质量和降低产品的缺陷率。这一方法后被 GE 当时的 CEO 杰克·韦尔奇引入，并大力推崇。于是，当 2001 年 GE 高管詹姆斯·麦克纳尼（James McNerney）离开 GE 并加盟 3M 成为公司 CEO 后，也大刀阔斧地在 3M 公司推行这一方法。在他亲自督导下，3M 数千名员工接受了培训，成为六西格玛“黑带”。但遗憾的是，这种过于看重效率的绩效文化，却极大地伤害了 3M 公司的创新能力。毕竟，突破性创新意味着对现有程序和规范的挑战。一直以来，创新都是 3M 公司所赖以生存的根本，是 3M 公司的成长引擎。3M 收入中至少有 1/3 以上是过去五年新推出的产品所贡献的，然而在麦克纳尼管理下，这一比例很快降到了 1/4。更可怕的是，公司已经有好几年没有推出过足以改变行业现状的创新技术和产品了。六西格玛或许成就了 GE，却毁了 3M。此之蜜糖，彼之砒霜。

所以我想，企业的优秀实践或许只是一种成功的表象，绝非成功的本质。我们需要再往里剥开数层洋葱皮，直抵问题核心。问题的核心即亚里士多德所说的“第一性原理”。第一性原理是一个最基本的命题或假设，它不能被省略或删除，也不能被违反。第一性原理才是问题的本质。只有找到了管理的第一性原理，我们才不会轻易地被其他企业的优秀实践表现所迷惑，才能构建起自己的管理自信。于是，我决心弄清楚绩效管理背后的第一性原理。只有这样，才能深刻地认识 OKR 的价值所在，构建起 OKR 的理念自信，进而是企业的绩效管理自信，而非人云亦云地随波逐流。

第一性原理从哪里来？笔者认为有两种途径。一是来自于亲身实证研究，直接找出问题的答案，还有一种是来自专业学者的专业研究。很多研究成果通常发表在知名刊物上，比如《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）、《美国心理学杂志》（*American Joural of Psychology*）、《麻省理工学院斯隆管理评论》等。令人遗憾的是，大多数经理人员不阅读研究资料。他们不订阅研究期刊，认为这些期刊充斥着太多专业术语和故弄玄虚的东西。然而，最近一项对美国近 5 000 名人力资源经理的研究表明[2]，他们所抱持的很多自以为是的观点，根本就是错误的，该研究文章列举了 7 个常见而重要的错误观念：

- 责任心比智力更能预测员工未来的绩效（72%）。
- 在筛选面试人才时，价值观比智力更重要（57%）。
- 由于面试者通常会不同程度地撒谎，以使自己表现得更好，因而在面试环节进行诚信测试是在浪费时间（68%）。
- 诚信测试会造成对少数人群的偏见（70%）。
- 在提升组织绩效方面，参与决策比设定绩效目标更重要（83%）。
- 绝大多数绩效评价误差（宽大效应、晕轮效应、近因效应等），可通过对经理人员培训来消除（70%）。
- 员工通常会高估薪酬对他们的影响（56%）。

如果经理人员养成定期阅读研究文献的习惯，上述 7 个常见错误认识基本可避免。所以，乔治·米尔科维奇（George T. Milkovich）痛心疾首地指出："经理人员阅读研究资料很有必要……如果你不能成为一名研究文献的读者，你就会变成最新的商业快餐文化的俘虏。信仰，甚至热情，并不是有见地的判断的好替代物。"[3] 盲目地参考和追逐业界最佳实践并对其进行复制，到头来只会原地踏步，永远无法取得胜利。[4]

深刻地认识到这一点后，笔者一边继续在华为等企业推进 OKR 实践，进行实证探索，一边在浩如烟海的管理文献中找寻每一个绩效管理动作背后的理论基础，进行理论研究。笔者把理论和实践相结合，试图从理论和实证两个维度去分析每一个绩效管理动作的有效性。企业一定要制定目标吗？企业可以不制定目标吗？制定什么样的目标好呢？什么样的目标有利于效率提升？什么样的目标又能促进创新？目标一定要公开吗？公开能带来什么好处？员工达成目标的过程中一定要给予绩效反馈吗？什么样的绩效反馈会促进内在动机？围观效应能促进绩效的提升吗？绩效目标一定要评价吗？同事间的绩效互评能否促进绩效的公正感知？……等等，这一系列问题萦绕心头，等待着我们去逐一找寻答案，揭开谜底。只有回答清楚了这些基本问题，才能把它们汇集起来去回答更广层面的绩效管理有效性问题。犹如建房子，只有一砖一瓦都坚实可靠，方可垒起参天大厦。

前路虽然艰辛，但总要去探寻，也许就接近本真，构建起绩效管理领域的"第一性原理"了呢。有如广义相对论揭示万有引力的本质一样，又或者像光的波粒二象性解决了光的波动说和微粒说的争端一般，期待着往前推进一小步。

况阳

Performance
Empowerment

目录

鸣谢

序言　丰富和发展OKR管理模式

前言　找寻绩效管理的第一性原理

第 1 章　绩效管理演进趋势 ¦ 1

外部环境演进大趋势 ¦ 1

绩效管理演进大趋势 ¦ 13

第 2 章　绩效使能 ¦ 37

绩效主义毁了索尼 ¦ 37

绩效管理为什么不再有效 ¦ 45

绩效管理究竟有多无效 ¦ 51

全球主要企业绩效管理发展趋势概览 ¦ 56

绩效使能时代的到来 ¦ 60

什么是绩效使能 ¦ 61

第 3 章　绩效使能深度解析 ¦ 69

动机图谱 ¦ 70

动机图谱下的绩效管理 ¦ 78

典型企业的动机图谱 ¦ 83

自主性动机与控制性动机 ¦ 83

三个基本心理需求 ¦ 83

HZ BOOKS
华章图书

基本心理需求与绩效使能 ¦ 98
关于动机的一些结论 ¦ 100
基本心理需求的影响因素 ¦ 101
奖励与内在动机之间的关系 ¦ 103
评估与创新 ¦ 108
奖励与创新 ¦ 109
汤姆是如何把一个枯燥的工作变得有趣的 ¦ 112
现状评估 ¦ 116

第 4 章　OKR：一种绩效使能方法 ¦ 121
何为 OKR ¦ 121
OKR 的前世今生 ¦ 125
OKR 与传统绩效管理的异同 ¦ 128
OKR 与内在动机 ¦ 134
OKR 真的有用吗 ¦ 135

第 5 章　关键实操 1：OKR 制定与实施 ¦ 147
OKR 制定与实施：一种实操方法 ¦ 147
关键步骤 1：团队 OKR 制定 ¦ 148
关键步骤 2：个人 OKR 制定 ¦ 156
关键步骤 3：OKR 围观与刷新 ¦ 159
关键步骤 4：社交化辅导与反馈 ¦ 160
设定什么样的目标更好 ¦ 166

第 6 章　关键实操 2：OKR 与评价 ¦ 173
OKR 自评 ¦ 174
OKR 模式下的绩效评价 ¦ 175
OKR 自评与绩效评价之间的关系 ¦ 178
OKR 模式下的评价及激励全景图 ¦ 180
OKR 好了歌 ¦ 181

第 7 章　关键实操 3：OKR 与 IT ¦ 183
OKR 的有效实施离不开 IT 工具支撑 ¦ 183
OKR 理念与 OKR IT 工具 ¦ 188

第 8 章　OKR 经典十问 ¦ 207

Q1：OKR 有何价值，为什么要开展 OKR ¦ 208
Q2：OKR 为什么能带来你们所说的这些价值 ¦ 209
Q3：如何在目标制定环节实现激发，如何激发员工设置富有挑战的 OKR ¦ 210
Q4：如何激发员工自主思考，发挥其主观能动性和创造力 ¦ 212
Q5：如何保持激发的持续性，而不是一次性工程——目标制定了就完事了 ¦ 213
Q6：我的团队是否适用 OKR，OKR 的适用场景是什么 ¦ 215
Q7：OKR 与传统绩效管理有何异同 ¦ 218
Q8：评价解耦后，员工会不会更加不关注目标达成了 ¦ 219
Q9：业界认为 OKR 得分 0.6 ～ 0.8 最合适，是否会导致大家以该值为牵引区间去打分 ¦ 219
Q10：解耦后考评怎么操作 ¦ 219

第 9 章　做好 OKR 教练 ¦ 221

OKR 实施过程中的一些误区 ¦ 224
OKR 教练 ¦ 226
OKR 教练角色模型 ¦ 226

第 10 章　超越绩效管理 ¦ 247

激励方式决定了你能往前走多远 ¦ 247
采用绩效使能是时代发展的必然 ¦ 248
另外一种绩效使能方法 ¦ 253
为什么绩效使能盛行于当下，而非从前 ¦ 256
世界必将向绩效使能迁移 ¦ 258

第 11 章　绩效使能的四世同堂 ¦ 259

一则寓言故事的启示 ¦ 259
正态分布与幂次分布之争 ¦ 265
基于工作性质和人员成熟度进行区别应用 ¦ 269
激励的最高境界是做到“润物细无声” ¦ 277
那些拥抱内在动机理念的公司 ¦ 278
结语 ¦ 284

注释 ¦ 285

HZ BooKS 华章图书

Performance
Empowerment

—— 第1章

绩效管理演进趋势

外部环境演进大趋势

绩效管理的演进，总是伴随着时代的演进进行的，所以，要理解绩效管理，得先理解其所处的时代。

自第一次工业革命以来，人类大致经历了从蒸汽时代，到电气时代，到信息时代，再到现今的人工智能时代四个阶段，各时代所经历的时间大致如图 1-1 所示。

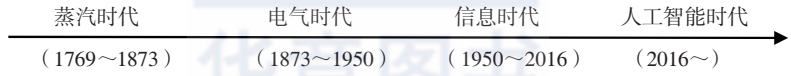

图 1-1　人类社会演进时间轴

每一个时代有每一个时代的特征，每一个时代都较前一个时代在更大范围、更深层次推进了人类社会的巨大进步。

蒸汽时代

蒸汽时代始于 1769 年英国人瓦特（James Watt）对蒸汽机的改良。

蒸汽时代之所以源于英国，不是偶然的。

首先，英国于 1688 年经历了光荣革命，推翻了封建专制制度，正式确立了君主立宪制。自此，王室的权力受到了限制，资本家的私有财产权

得到了保障。这极大地刺激了资本家对财富最大化的持续追求，他们愿意花费时间和精力，投入到能提高生产率的发明创造活动中。

其次，在国外，英国通过不断地殖民扩张，建立了大量海外殖民地，其范围覆盖到了美洲、非洲、亚洲、大洋洲，号称“日不落帝国”。通过对殖民地人民的不断掠夺，源源不断的财富往英国国内汇集，帮助资本家积累了大量可供投资的资本。

最后，“煤炭是支撑英国人创造财富和成就繁荣的最强有力的后盾之一，也是推动英国制造业日趋兴盛的重要保障”。[5]英国煤炭资源丰富，煤炭被广泛开发，价格极为低廉。1784 年，时任英国考尔布鲁克代尔铁厂经营者的理查德·雷诺兹（Richard Reynolds）曾致信枢密院议长说：“煤炭……是我们手头仅有的一种撒手锏”[6]，可见其煤炭丰富程度。18 世纪 70 年代，英国玻璃制造业单位产品所对应的燃料成本，仅为法国同类产品的 1/6，冶铁业在生产过程中用于燃料的花费也极度有限。[7]“便宜的煤炭刺激了英国人开动脑筋思考如何在更广范围内使用它，将热能转化为机械能”[8]。而伴随着英国社会自光荣革命之后的不断发展，英国工人的工资水平不断上涨，人力成本的开销远胜于原材料。有资料统计，当时英国人的工资水平比法国人高出很多，哈里斯（Harris）曾这样对比过英法两国人民当时的生活现状：

> 就法国人和英国人不同的生产生活方式而言……英国人根本别想生产出能够和我们的产品打价格战的玻璃器皿。我们法国人喝汤时，顶多会配少量奶油和蔬菜佐餐，我们很少能吃上肉，有时能喝到一点苹果酒，不过这种情况并不多见，大多数情况下只能喝水解渴。而他们英国人经常能吃上肉，想吃多少就吃多少，喝起啤酒来就像喝水一样毫不吝啬……如果英国人照这样的标准生活，其日常开销将会达到一般法国人的三倍以上。[9]

因而，英国的资本家强烈渴求产生一种新的生产工具，代替人工投

入，降低人力成本，以提升产品在国际市场上的综合竞争力。与此相反，在英国对岸的欧洲大陆，劳动力价格极其低廉，煤等原材料价格则相对高昂。换言之，欧洲大陆的资本家对发明新机器替代人力并不感兴趣，因为人力成本本来就很低了，而且供不应求，犯不着去替换。另外，早在资本家不断壮大的过程中，英国就不断发展了声势浩大的圈地运动，把世世代代以农业为生的农民赶出了领地，造就了大量的雇佣工人，这客观上为大规模工业的开展创造了条件。这样，在大型工厂诞生之后，工厂有人可雇了，机器和工人在人类历史上首次整合到了一起。“市场总是在扩大，需求总是在增加。工场手工业再也不能满足这种需求了。于是，蒸汽和机器就引发了工业革命。”[10]

蒸汽机改良之后，首先被应用于纺织业，然后逐步扩展到其他行业：

- 1785 年，瓦特改良的蒸汽机被用于纺织机。
- 1801 年，特里维西克（Richard Trevithick）设计了可安装在较大车体上的高压蒸汽机，后逐步被应用于矿区。
- 1814 年，史蒂芬森（George Stephenson）发明了第一辆蒸汽动力火车“布吕歇尔号”(Blücher)。

系列技术革命的持续引入，促使整个英国社会迅速实现了从手工劳动模式转向动力机器模式的重大飞跃。这一运动始于英国，并快速扩散到整个欧洲大陆，然后在 19 世纪时传播到北美地区。而 1807 年美国人富尔顿（Robert Fulton）发明了世界上第一艘蒸汽动力船“克莱蒙号”（Clermont），蒸汽机的轰鸣声也开始打破远洋航行的沉寂。

斯塔夫里阿诺斯在其《全球通史》中说：“蒸汽机的历史意义无论怎样夸大都不过分。它提供了开发和利用热能来驱动机械的手段……19 世纪欧洲对世界的支配其实就是以蒸汽机为基础的。”在瓦特改良蒸汽机之前，整个生产所需的动力全靠人力肩挑背扛，外加牛、马等畜力，再高级一点的能用上水力。但伴随蒸汽机的发明和改进，很多以前依赖人力与手工完

成的工作逐渐被机械化生产取代，从而掀起了一场深刻的工业革命。工业革命影响深远，如一万年前发生的农业革命一般，它影响到了人类生活的方方面面，使社会发生了深刻变革，在人类现代化进程中起到了不可替代的推动作用，把人们推向了一个崭新的“蒸汽时代”。

蒸汽时代相对于农业时代，生产劳作方式出现的巨大变化是：将以前小作坊式的生产转变成了集中式大规模生产。大量工厂应运而生，工厂提供机器和劳动场所，工人们则在固定的时间、固定的地点从事固定的工作，并获得相应的报酬。这种集中式生产带来了生产率的巨大飞跃，是小作坊不可比拟的。这一时期，工厂面临的外部竞争相对较弱，工人的工作大多还是体力活。蒸汽时代改造的，主要还是传统行业如纺织业等，工人不需要太多的技术培训和技术积累即可胜任，所以工厂只需要安排监工在现场，确保工人在干活而没有偷懒即可。

电气时代

电气时代发端于美国和德国，以电力广泛应用于生产和生活部门为主要标志。

1831 年，英国科学家法拉第（Michael Faraday）发现了电磁感应原理，指出当磁场中的磁力线发生变化时，其周围的导线会产生电流。电磁感应原理奠定了发电机的理论基础。1866 年，德国西门子公司的创始人维尔纳·西门子（Ernst Werner Siemens）制成了世界上首部自励式直流发电机，此后几经完善，其实用性持续提升。这一时期，能把电能转化为机械能的电动机也被发明出来。电力开始用于带动机器，成为补充和取代蒸汽动力的新能源。随后，电灯、电车、电钻、电焊等电气产品如雨后春笋般地涌现出来。但是，要把电力应用于生产，还必须解决远距离送电问题。1882 年，法国人德普勒（Marcel Deprez）成功做到了远距离送电。同年，美国科学家爱迪生（Thomas Edison）建立了美国第一个火力发电站，把输电线连接成网络。这样，通过火力发电，然后远距离传送到千家万户，再通

过电动机将电能转化为光能、机械能、热能，就可以驱动各种电器装置工作。电力的这种便利性，使得它迅速地在各行各业得到了广泛应用，推动了电力工业和电器制造业等一系列新兴工业的迅速发展。人类历史开始逐步从“蒸汽时代”跨入到“电气时代”。

电气时代有两个主要特征：

（1）电力广泛应用于各行各业。从 19 世纪六七十年代起，出现了一系列电气发明。电力作为一种新能源的广泛应用，不仅为工业提供了方便且价廉的新动力，也有力地推动了一系列新兴工业的诞生。电力工业和电器制造业迅速发展起来：

- 1873 年，比利时人格拉姆（Zénobe Gramme）发明了大功率电动机。
- 1882 年，美国人惠勒（Schuyler Skaats Wheeler）发明了第一台电风扇。
- 1876 年，苏格兰人贝尔（Alexander Graham Bell）在美国费城成功展示远程通话。
- 1877 年，美国人爱迪生发明了留声机。
- 1879 年，爱迪生发明了第一个实用的碳丝灯泡。
- 1913 年，世界上第一台家用电冰箱在美国问世。

（2）内燃机的创制和使用。19 世纪七八十年代，以煤气和汽油为燃料的内燃机相继诞生，内燃机的发明解决了交通工具的发动机问题。19 世纪 80 年代，一种新型的交通工具——汽车诞生了。从 90 年代起，许多国家都建立起汽车工业。内燃机车、远洋轮船、飞机等也得到迅速发展。内燃机的发明，还推动了石油开采业的发展和石油化工工业的产生。

马克思曾说：“蒸汽大王在前一世纪翻转了整个世界，现在它的统治已到末日，另外一种大得无比的革命力量——电力的火花将取而代之。”正

是这个“电力的火花”，把人类带进了电气时代。电气时代出现的新技术有一定难度，工人需要接受一定程度的教育方可胜任，这使得企业对于受教育程度较低的、年龄在 16 岁以下的工人的需求急剧下降，而对受过高等教育的工人的需求则急速扩大。

信息时代

信息时代由第三次技术革命引发。第三次技术革命是发生在第二次世界大战后科技领域的重大革命，以空间技术、原子能技术以及电子计算机技术的利用和发展为主要标志。

1. 空间技术的利用和发展

第二次世界大战之后，美苏两个超级大国进入冷战阶段，在各个领域展开了全面竞赛，突出表现在空间领域上。

1957 年，苏联发射了世界上第一颗人造地球卫星，开创了空间技术发展的新纪元。

1958 年，美国不甘落后，也发射了人造地球卫星。

1959 年，苏联发射了“月球 2 号”月球探测器，其成为到达月球的第一位使者。

1961 年，苏联宇航员加加林（Yuri Gagarin）乘坐飞船率先进入太空。

1969 年，美国成功将宇航员送上月球，首次实现了人类登月的梦想。

1981 年，美国第一个可以连续使用的哥伦比亚航天飞机试飞成功，并于 2 天后安全降落。它身兼火箭、飞船、飞机等 3 种特性，是宇航事业的重大突破。

美国政府于 20 世纪 70 年代开始依托人造地球卫星系统构建全球定位系统，简称 GPS，该系统最终于 1994 年成功建成，并向民用领域开放，它可以为全球绝大部分地区（98%）提供准确的定位、测速和高精度的标准时间。全球定位系统的推出，便利了人们的出行，人们想去哪里，打开

GPS 定位一下就可以了，大大扩大了人们的活动半径。自此以后，人的一举一动，全天候在 GPS 数据库中有着精准的数据记录，实现了人类活动的信息化。

2. 原子能技术的利用和发展

1945 年，美国成功试制原子弹，并在日本广岛和长崎投放，加速了日本的投降过程。

1949 年，苏联成功试爆原子弹。

1952 年，美国又试制成功氢弹。

1954 年，苏联建成第一个原子能反应堆。

1957 年，苏联第一艘核动力破冰船下水。

1977 年，世界上有 22 个国家和地区拥有核电站反应堆 229 座。

1996 年，全球核能发电量占比总发电量的比率达到了 17.6%。核能用于发电，一定程度上缓解了人类对于传统能源的依赖。

3. 计算机技术的利用和发展

电子计算机技术的利用和发展是信息时代的另一主要标识。

1946 年 2 月 15 日，世界上第一台电子数字式计算机在美国宾夕法尼亚大学正式投入运行，名叫 ENIAC（埃尼阿克），是电子数字积分计算机（The Electronic Numberical Integrator and Computer）的缩写，共使用了 17 468 个真空电子管，耗电 174 千瓦，占地 170 平方米，重达 30 吨，每秒钟可进行 5 000 次加法运算。这一运算速度在今天看来非常初级，但在当时却是一个非常巨大的进步，其运算精度也是史无前例的。以圆周率（π）的计算为例，中国古代数学家、天文学家祖冲之利用算筹，耗费 15 年心血才把圆周率计算到小数点后 7 位数。一千多年后，英国人香克斯用尽毕生精力，也才把圆周率计算到小数点后 707 位。而使用这台原始计算机进行计算，仅用了 40 秒就达到了这个纪录，还发现香克斯的计算中，第 528 位是错误的。埃尼阿克的推出，奠定了电子计算机的发展基础，开辟

了信息时代的新纪元。

1954 年，出现了晶体管计算机，其运算速度达到每秒 100 万次。1964 年改进后运算速度达到每秒 300 万次。20 世纪 60 年代中期，大规模集成电路出现，大量电子元件和电子线路可以集成到很小的面积上，每秒运算达千万次，它适应一般数据处理和工业控制的需要，使用方便。20 世纪 70 年代发展为第四代大规模集成电路，1978 年的计算机每秒可运算 1.5 亿次。

此后，集成电路的发展遵循英特尔创始人摩尔（Gordon Moore）所提出的摩尔定律规律，即当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，每隔 18 ～ 24 个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。换言之，每一美元所能买到的电脑性能，将每隔 18 ～ 24 个月翻一倍以上。这一定律揭示了信息技术进步的速度。电脑逐渐从需要安装在整个机房里的庞然大物，变成了可以轻松放入口袋的掌中宝。

在 1968 年，美国军方开始尝试将网络与网络之间连接起来形成更大的网络，即阿帕网（ARPANET）。1969 年阿帕网第一期工程投入使用。1970 年阿帕网已初具雏形，并且开始向非军用部门开放，许多大学和商业部门开始接入。1971 年，阿帕网由最初的 4 台主机扩充到 15 个节点。经过几年成功运行后，已发展成为连接许多大学、研究所和公司的遍及美国本土的计算机网，并能通过卫星通信与相距较远的夏威夷州、英国的伦敦和北欧的挪威连接，使欧洲用户也能通过英国和挪威的节点入网。

自此之后，信息不再是孤立存储在某一台服务器上的单点信息，而变成了像水流一样会流动的信息流。依托于此的互联网迅速蓬勃发展，信息极大丰富起来，已经变得唾手可得。如今，甚至连三岁小孩，在遇到不懂的事情时，都知道可以通过上网搜索获得答案。我就曾经体验过这种冲击。一次，我 3 岁的儿子问我：“爸爸，为什么星星挂在天上，就不会掉下来呢？”当时我一时没有想到一个通俗的解释方式，就对他说：“爸爸也不知道啊，等你长大了去探索吧。”结果，小家伙对这个回答很不满意，

回了一句："那你上网搜索一下呗。"我竟无言以对。在他的小脑袋想来，所有的问题都可以通过上网进行信息检索而找到答案，信息社会已经彻底改变了人们的生活和思维方式。

管理大师彼得·德鲁克在其《后资本主义社会》一书中指出："后资本主义社会真正支配性的资源，既不是资本、土地，也不是劳动力，而是知识。"在蒸汽时代和电气时代，推动经济社会发展的核心资源是不可再生的物质能源和资本，而到了信息时代，知识和信息才是推动经济社会发展的核心战略资源，这是信息时代的主要特征，掀起了一场席卷全球范围的产业结构调整和产业转移。知识密集型产业日益成为发达国家经济的支柱型产业，知识成为组织和国家的核心竞争力，知识产权成为国际竞争力的重要指标，自主知识产权的创造和发展受到世界各国政府、企业界的空前重视。世界已进入知识产权竞争的时代，谁拥有知识产权，谁就能在激烈的国际竞争中立于不败之地。

因而，企业对人才的受教育程度提出了更高的要求，员工必须具备较高的知识和技能水平，才能较好地完成诸如软硬件研发等各种信息处理工作。如果说在蒸汽时代和电气时代，企业雇用的是在工厂劳作的工人，工人主要依靠出卖体力来换取物质回报，那么进入到信息时代之后，企业雇用的则是坐在办公室里办公的工程师，例如软件工程师、硬件工程师、架构设计师等，他们从事的是区别于体力劳动的脑力劳动，这是一个巨大转变。换言之，工人们在蒸汽时代和电气时代主要依靠的是手和脚，进入信息时代后则主要依靠大脑了。蒸汽时代和电气时代，主要解决的是能源供给及能源应用的问题，而在信息时代，是要将一切物理世界数字化。蒸汽时代和电气时代，工人围绕着机器转，无论是制造汽车还是飞机，工作都是实实在在的，而在信息时代，员工则围着数据转，工作开始高度抽象化和虚拟化，你的邮件不再是由邮递员通过汽车、轮船和飞机从一端运送到另一端，而是通过二进制比特流从一端流向另一端，瞬时即达，无须等待，这些步骤需要依靠高度的逻辑抽象。

人工智能时代

2016 年，谷歌围棋人工智能“阿尔法狗”（阿尔法围棋，AlphaGo）以总比分 4∶1 战胜围棋大师李世石，标志着人工智能（AI）时代的来临。2018 年伊始，阿里巴巴和微软亚洲研究院相继刷新了斯坦福大学发起的 SQuAD（Stanford Question Answering Dataset）文本理解挑战赛成绩，机器阅读理解评分首次超过了人类。这意味着机器阅读理解的能力已经开始在“指标”上超越人类[11]。而《麻省理工学院技术评论》（*MIT Technology Review*）2018 年 2 月份一期的《你好，量子世界》（*Hello, Quantum World*）文章中则直接大呼：量子计算机时代已然来临[12]。

而今，越来越多的企业希望实现工作的自动化和智能化。根据美国 2018 年 2 月号 *HR Magazine* 杂志的调查，得出如下两组数据[13]：

- 企业普遍期望在 2020 年前将至少 17% 的工作自动化，而 3 年前这一比例大概只有 5%。
- 51% 的企业认为，由于自动化及人工智能越来越成熟，未来更多工作将交给机器人去完成，企业只需要更少的人就可以完成同样多的工作。

如果说前三次工业革命，都是基于机器的革命，那么这一次革命，则是对人的革命。它的演进方向，不是研究如何演进机器本身，而是要让机器像人类一样能具备自我学习能力，甚至如微软 CEO 纳德拉（Satya Nadella）所说的那样，要让机器具备同理心，让你感觉它就像一个活生生的“人”那样。

人工智能时代，人工智能将改造一切，包括人类。在记忆方面，机器早已超越人类，一小块如指甲般大小的硬盘，动辄可以存储几个 TB 的信息，能轻轻松松装下一个巨型图书馆，人类对此望尘莫及。然后，当机器能自我学习时，就能轻易地从海量历史数据中总结出这些数据的规律性，从而预测未来，具备超越人类的智慧。

《经济学人》（*Economist*）杂志曾刊发过一篇题为 *Going Places*[14] 的文章，其中举了一组数据：

> 人工智能可以基于历史自己学习。谷歌的阿尔法狗（AlphaGo）只用了两天的时间，就超越了人类顶尖围棋手柯洁很多。在围棋界有一个评分算法叫埃洛（Elo）算法，棋艺越高超得分越高，如果两个选手评分相当，则赢的概率为 50%，如果一个选手低于另外一个选手 200 分，则赢的概率为 25%。阿尔法狗只用了两天时间，其评分就达到 5 000 分以上，而柯洁的评分是 3 661 分，阿尔法狗比柯洁高出近 1 400 分。这意味着柯洁赢的概率几乎为 0。

事实也确实如此，在 2017 年 5 月 27 日柯洁与阿尔法狗的人机大战中，柯洁与阿尔法狗的对弈比分最终定格在 0∶3，这至少说明，AI 在围棋领域已经战胜了人类。

在人工智能时代，创新能力决定着企业生死。早在 2006 年，《经济学人》就有一篇文章[15]指出，当今企业面临的最大挑战不是找到并雇用廉价劳动力，而是聘用拥有“脑力（天生的外加后天培养的）和创造性思考能力”的员工。要想在全球经济中立于不败之地，企业需要有创造力天赋，并能将这种天赋运用到工作中的员工。创造力是如此的重要，关系到一个企业的生死。2018 年 4 月 16 日，美国宣布禁止美国企业向中国的电信设备制造商中兴通讯公司销售芯片等关键元器件，这给这家企业带来了灾难性的损伤，致使其基本停产长达 3 个月。外界估计，在美国商务部关于中兴拒绝令激活后的最初一个月里，中兴因该制裁所造成的损失高达 200 亿元人民币。该事件促使众多企业开始深刻反思：当企业在芯片等高科技领域缺乏掌控力时，会有多被动。未来，缺乏低技术含量的企业必然会被高创造性企业所取代。很多相关研究也证实了创造力和组织绩效之间的这种关联：

- 巴萨德（Basadur）发表在 1999 年美国《创造性行为杂志》(*Journal of Creative Behavior*）的一篇文章指出："创造力是高效组织的一个必要条件。"[16]
- 贝尔（Baer）等人发表在《应用心理学杂志》的一篇文章指出："当前已有大量证据表明，员工的创造力可以为企业的成长和竞争力构建做出杰出贡献。"[17]

创新不仅于组织有用，甚至在个体层次，那些对创新点子、新方法乐此不疲的人会更满意、更轻松、更健康、更幸福，并且被看作是最成功和最抢手的员工[18]。

所有这一切意味着，企业的绩效管理需要从信息时代聚焦执行的模式切换到人工智能时代聚焦创新的模式上来。

小结

上面回顾了第一次工业革命以来人类社会所经历的四个时代。表 1-1 对这四个时代再做一下对比分析。

表 1-1　人类社会四个时代对照一览表

时代分类	主要时代特点	对雇员的主要诉求
蒸汽时代	蒸汽机首次替代手工业，实现了对农业社会方方面面的改造	把农民变成工人，普遍以劳动投入时间作为衡量工人产出的主要标准，因此工作主要以监管为主
电气时代	电力及内燃机的广泛使用，进一步加速了人类社会的深度变革	对工人的工作效率提出了更高要求，工作进一步细分，企业主可以统计工人单位时间的产出，工作成果的衡量相对较容易
信息时代	计算机广泛应用于各行各业，信息极大丰富	员工必须具备相关领域技能和知识，以胜任特定工作，企业较难把握员工的工作过程，同时对工作成果的评估也变得越来越困难
人工智能时代	机器开始逐步具备人的某些智慧，如自我学习；人工智能替代一切	员工是"科学家"型人才，由于机器已经足够智能，可以基于已有模型总结规律，大部分重复性工作可以交由机器完成，人主要完成哲学、逻辑等不确定性方面的思考；员工工作成果难以度量，企业只能以授权和信任为主

绩效管理演进大趋势

伴随着工业革命以来的四个时代，绩效管理大致也经历了四个大的历程，如图 1-2 所示。

图 1-2　绩效管理演进趋势图

绩效管理的 0.0 时代：考勤

击壤歌

日出而作，日入而息。
凿井而饮，耕田而食。
帝力于我何有哉？

这首《击壤歌》相传是帝尧时代的作品，也是中国最古老的农歌。在农业时代，农民们日出而作，日没而息。虽然耕作场景确实如《悯农》里所言，“锄禾日当午，汗滴禾下土”，但工作的节奏，农民们是可以控制的。今天播种和明天播种，其实区别不大。

蒸汽时代改变了农民的这种自主的慢节奏工作方式，要求所有工人每天必须按时到工厂上班，不得迟到和早退。这是生活方式上的一个巨大转变，它改变了沿袭了数千年之久的农业人的传统。自给自足的农业经济，导致农民们几乎都是全能型人才，为了生存他们几乎什么都会一点（虽然不是特别专精），他们既能很好地种地，又能纺织做衣服、鞋子、袜子、帽子……因此就工厂工作的技术含量而言，无论是之前在家里的小作坊式的生产，还是集中到工厂里的这种批量式生产，并无本质变化，甚至还有

所降低。所以在这一时代，工厂主们的关注重点，主要是如何确保工人能准时出勤到工厂并投入到工厂的工作中不偷懒。只要投入，就会有不错的产出。

基于这样的工作特点，在这一时代，绩效管理的主要关注点，实质上就是考勤的管理。每天工人上班时，会有监工点名迟到情况，然后在正常工作过程中会不断有人巡视工厂，检查工人是否有消极怠工情况，最后工人下班时，会有监工再做一次离岗登记，检查早退情况。出勤天数就是工人的绩效，工厂会根据工人的具体出勤天数付酬。

绩效管理的 1.0 时代：绩效考核

经过蒸汽时代的洗礼，塑造了大批职业工人，他们已经习惯了工厂的这种集中生产的工作方式和固定的工作节奏。

在电气时代，由于企业获得了相对充足和稳定的电力供应，厂房的建立不需要再像蒸汽时代那样依赖产煤区，因此建厂相对容易。这一时期，各地工厂林立，竞争加剧，摆在工厂主们面前的一个现实问题就是：如何最大限度地提高工人们的工作效率，以赚取更大的剩余价值?

这期间出现了一位影响至今的伟大人物，即科学管理之父泰勒。

弗雷德里克·泰勒（Frederick W.Taylor）1856 年 3 月 20 日出生于美国宾夕法尼亚州杰曼顿的一个富有的律师家庭，是美国著名古典管理学家，科学管理的创始人，被尊称为“科学管理之父”。

1874 年，泰勒考上哈佛大学法律系，后因眼疾不得不辍学。

1875 年，泰勒进入费城恩特普赖斯水压工厂的金工车间当模型工及机工学徒。

1878 年，泰勒进入费城米德维尔钢铁厂当一名普通工人。他从机械工人做起，历任车间管理员、小组长、工长、技师等职，他在该厂一直工作到 1890 年。

1898 年，在伯利恒钢铁公司大股东沃顿（Joseph Wharton）的鼓动下，

泰勒以顾问身份进入伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel Company），此后在伯利恒进行了著名的“铁锹实验”[19] 和“搬运生铁块实验”[20]，这两个实验建立起了影响至今的绩效考核体系。

铁锹实验

1898 年，泰勒在伯利恒钢铁公司发现以下现象。当时，不管铲取铁矿石还是搬运煤炭，工人都使用铁锹进行人力搬运，雇用的搬运工动不动多达五六百名。优秀的搬运工一般不愿使用公司发放的铁锹，宁愿使用个人铁锹。同时一个基层干部要管理五六十名搬运工，且所涉及的作业范围又相当广泛。

在一次调查中，泰勒发现搬运工一次可铲起 3.5 磅（约 1.6 千克）煤粉，而铲铁矿石时则可一次铲起 38 磅（约 17 千克）。为了获得一天最大的搬运量，泰勒开始着手研究每一锹最合理的铲取量。

泰勒找了两名优秀的搬运工用不同大小的铁锹做实验，每次都使用秒表记录时间。最后发现：一锹铲取量为 21.5 镑（约 10 千克）时，一天的材料搬运量最大。同时也得出一个结论：在搬运铁矿石和煤粉时，最好使用不同的铁锹。因此后来他就不让工人自己带工具了，而是准备了一些不同的铲子，每种铲子只适合铲特定的物料，这就使工人的每铲负荷都达到了单锹 21 磅的最优值。为此他还建立了一间大库房，里面存放各种工具，每个的负重都是 21 磅。进一步地，**他还设定了一天的标准工作量，对超过标准的员工，给予薪资以外的补贴，达不到标准的员工，则要进行作业分析，指导他们进行作业方式改进，使他们也能达到标准。**泰勒设计了一种有两种标号的卡片，一张说明工人在工具房所领到的工具和该在什么地方干活，另一张说明他前一天的工作情况，上面记载着干活的收入。工人取得白色纸卡片时，说明工作良好，取得黄色纸卡片时就意味着要加油了，否则的话就要被调离。此外，泰勒还开展了生产计划，以改善基层管理干部的管理范围。

结果，三年后，原本要五六百名工人进行的作业，只需要 140 名就可以完成，材料浪费也大大降低。

生铁搬运实验

1898 年，泰勒从伯利恒钢铁厂开始他的实验。这个工厂的原材料是由一组计日工搬运的，工人每天挣 1.15 美元，这在当时是标准工资，每天搬运的铁块重量有 12 ～ 13 吨，对工人奖励和惩罚的方法就是找工人谈话或者开除，有时也可以选拔一些较好的工人到车间里做等级工，并且可得到略高的工资。后来泰勒观察研究了 75 名工人，从中挑出了 4 个，又对这 4 个人进行了研究，调查了他们的背景习惯和抱负，最后挑了一个叫施密特的人，这个人非常爱财并且很小气。泰勒要求这个人按照新的要求工作，每天给他 1.85 美元的报酬。泰勒在《科学管理原理》一书中这样记述：

> “我想看看你是能拿高薪的人，还是和厂里那些没用的家伙一样不行。告诉我，你是想一天挣 1.85 美元，还是想和那些没出息的家伙一样一天挣 1.15 美元就满足了。”
>
> “我想不想一天挣 1.85 美元？我能不能拿到高薪？嗯，当然，我想拿高薪。”
>
> “好吧，那你明天从早到晚都要听这个人的安排。他让你搬起生铁走，你就搬起生铁走，他让你坐下休息，你就坐下休息。一整天都要完全听他的话，不准顶嘴……明天早上你来上班，天黑之前我就知道你到底能不能干这份高薪的活儿了。”

泰勒通过仔细的研究，使其转换各种工作因素，来观察它们对生产效率的影响。例如，有时工人弯腰搬运，有时他们又直腰搬运，后来他又观察了行走的速度、抓握的位置和其他的因素。通过长时间观察实验，并把劳动时间和休息时间很好地搭配起来，工人每天的工作量可以提高到 47 吨，同时并不会感到太疲劳。他也采用了计件工资制，工人每天搬运量达

到 47 吨后，工资也升到 1.85 美元。施密特第一天很早就搬完了 47.5 吨，顺利拿到了 1.85 美元的高工资。其他工人见状后，也渐渐按照这种方法来搬运，这促成了整个工厂劳动生产率的快速提高。

两个实验背后隐含的绩效考核机制

稍微对“铁锹实验”和“搬运实验”做一下数据对比分析，见表 1-2。

表 1-2　泰勒实验效果对照表

实验	实验前		实验后		产能及成本对比	
	产能	成本	产能	成本	产能提升（产能提升量 / 原产能）	成本提升（成本增加量 / 原成本）
铁锹实验	1.6 千克	—	10 千克	—	5.25 倍	不变
搬运实验	13 吨	1.15 美元	47 吨	1.85 美元	2.62 倍	61%

泰勒在伯利恒钢铁厂所做的这两个实验，奠定了日后绩效考核体系的雏形。来回顾一下其中蕴含的基本原理：

（1）研究绩优员工的生产率水平，找到合适的工作评价标准。

（2）设定高绩效工作标准。

（3）每天对工人的工作表现给予统计和反馈（白色代表达标，黄色代表不达标）。

（4）对超过标准的员工，给予薪资以外的补贴；达不到标准的员工，则要进行作业分析，指导他们作业方式的不足并敦促其改进，使他们也能达到标准；多次不达标者将被调离。

科学管理，本质上就是任务管理。他改变了过去那种仅凭经验开展的工作模式，通过对一项工作进行系统观察，拆解出若干步骤，分别分析如何提升每一个步骤效率，从而组合起来提升整项工作的效率，“在很大程度上，科学管理就是预先制定任务计划，并使之落实”[21]。

泰勒实验的巨大成功，激发了其他企业的争相效仿，也直接促成了生产线的建立。1911 年，泰勒发表《效率的福音》，同年出版《科学管理原理》

一书。很快，1913 年福特公司基于泰勒科学管理理念发明了全球第一条流水线作业模式，它追求“单一品种，批量制造”模式，原来组装汽车底盘需要 12 小时 28 分钟，现在只需 93 分钟，效率提升了 7 倍。1914 年福特将工人日薪翻番、工作时间从 9 小时缩短至 8 小时。与此同时，公司成为全球首个单年赢利收入超过 1 亿美元的公司，当时全美公路上 50% 的汽车均产自福特。此后，科学管理风靡全球。

科学管理导致了一个新的阶层诞生，即管理阶层。在泰勒看来，这是科学管理相较于传统管理而言至关重要的部分。管理者负责进行任务分配、结果测量和实施奖惩，工人只需要在特定的某一细分岗位上按照管理者的要求做即可，不需要额外的思考。“对一个适合以搬运生铁为正式职业的工人来说，一个首要的前提是他必须比较愚蠢和迟钝，大概跟头牛差不多。也正是由于这样的原因，心智灵敏而聪明的人就完全不适合干这类折磨人的单调乏味的工作。”[22] 那些“最适于搬运生铁的工人，却是不懂得如何真正科学地干这类工作的人——他可能愚蠢到连‘百分比’这样的词都无法理解”[23]。

在大工业时代，通过将工作进行标准化，把复杂的生产制造工作分解成若干细分的、简单的、重复的单项工作。每个工作都可以设定相应的高绩效标准、一般绩效标准和低绩效标准。因此，于企业而言，只需考核工人的生产结果即可，不需要过程管理。期初，主管和员工签订一个绩效目标，然后到期末时，主管考核员工的目标达成情况。比如主管根据当前已掌握的信息，测定工人平均每小时可以组装 10 个轮胎，主管就可以将 10 个轮胎标定为中等绩效水平，然后标定 15 个轮胎为高绩效水平，将 8 个轮胎标定为低绩效水平。这样当工人达到某一标准后，就给予相应的绩效评定结果，一目了然。这种管理方式简单直接。主管要什么，就考核什么，主管和员工之间是简单的考和被考的关系。1.0 时代的绩效管理，以人和标准相比为主要特征。

泰勒说：“工人们最想从他们的雇主那里得到的，无非是高工资。”这

句话恰如其分地点出了泰勒的管理假设。科学管理思想构筑在纯粹的外在动机理念基础之上，假设人性是懒惰的、贪婪的，工人天生不爱工作，总想着逃避责任，不愿意承担风险，于是，胡萝卜加大棒似乎是唯一可行之道。

绩效管理的 2.0 时代：绩效管理时代

20 世纪 50 年代之后，伴随着信息技术、空间技术、原子能等高端技术的应用，企业对高技术员工的需求越来越旺盛。而与此同时，由于科学管理长期以来强调效率的做法，让工人们觉得自己只是庞大工厂的一枚螺丝钉，不受尊重，同时在工作上毫无成就可言，因而，诸多客观环境，让这个时代出现了像马斯洛、德鲁克、赫兹伯格等管理大家，他们更加强调工人的感知和诉求，逐步探索以人为中心的管理模式。

电气时代的弊端

喜剧大师卓别林的《摩登时代》很好地诠释了电气时代管理模式的弊端。每天早晨，当工厂上班的钟声响起后，工人们鱼贯而入，涌入到生产线上各自固定的工作岗位上。生产线就是一个快速流动的传送带，每个工人只负责很小的一道工序，然后下一个工人再在上一个工人的基础上完成下一道工序。工人甚至都不知道他们这么做是要生产什么产品，他们只知道机械地做工厂要求他们做的这个动作。而企业主，只需从电子监控屏上查看整个流水线的进度，负责整个调度，他们并不关注工人们的感受。这引起了越来越多工人的反抗。于是出现了一个奇怪的现象，一方面自泰勒科学管理原理发布之后，企业主执着地追求效率的最大化；另一方面工人们因为缺乏对工作的掌控而对工作心生厌恶，变着各种花样怠工，雇佣双方矛盾持续加剧。从整体上看，大规模工业生产确实提升了整体生产率，但单个工人的生产率却长期徘徊难见提升，工人的身心状况也长期处于低位。

霍桑效应

泰勒的科学管理原理告诉企业主，要想提升工人的生产效率，就需要研究工人工作的每一个步骤，通过改进生产工具（如铁锹、铁铲等）或者外部环境（如工人砌墙时砖的堆放高度），来达到提高生产率的目的。美国西部电气公司的老板也是这么想的，为了提高西部电气公司的霍桑工厂的生产效率，1924 年 11 月他们邀请了以哈佛大学心理专家乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）为首的研究小组进驻研究。[24] 霍桑工厂是美国西部电气公司的一家分厂。他们选定了继电器车间的六名女工作为观察对象。根据科学管理原理，在工人不变的前提条件下，如果改变照明、工资、休息时间、午餐、环境等外在因素，应该可以发现工人生产率的相应变化。然而，在多个阶段的实验中，研究者遗憾地发现：外在因素的改变和工作效率之间没有明显的相关性。

为了弄清楚这其中缘由，包括心理学家在内的各种专家，在约两年的时间内找工人谈话两万余人次，耐心听取工人对各种管理措施的意见和抱怨，让他们尽情地宣泄出来。结果，工作效率因此大大提高了。这种奇妙的现象就被称作“霍桑效应”。

霍桑实验从 1924 年开始，一直持续到 1932 年结束。在将近 8 年的时间内，前后共进行过两个回合：第一个回合是从 1924 年 11 月至 1927 年 5 月，在美国国家科学委员会赞助下进行的；第二个回合是从 1927 年至 1932 年。整个实验前后经过了四个阶段。

（1）**照明实验。**

照明实验是实验的第一阶段，涉及两组工人，他们在照明条件相同的两间房屋内做同样的工作，其中一间房屋内的照明条件恒定不变（对照组），另外一间房屋内的照明强度则被逐渐降低（实验组）。实验记录了各种照明条件下工人们的产量，希望找到照明条件改变与产量之间的关系。然而照明实验结果表明，实验组工人的产量并没有随着照明强度的下降而下降，在照明强度和产量之间不存在变动关联。

（2）**继电器实验。**

1927 年梅奥接受了邀请，并组织了哈佛大学的一批教授成立了一个新的研究小组，开始了霍桑工厂第二阶段的“继电器实验”。

实验选中了 6 名女工作为实验对象，工作内容为组装电话机的继电器，即将一个线圈、动铁芯、接触弹簧和绝缘子，装配成一个设备，用四个机用螺钉固定在适当的位置。正常情况下，安装一个继电器用时约 1 分钟。

梅奥等人对工作条件做了各种改动，以观察工人产量变化，如表 1-3 所示。[25]

表 1-3　霍桑实验各时期情况对照表

时期	时长	实验条件	人均周产量变化
1	2 周	工人在转移进入实验工作间前的 2 周，工作条件同原有保持一致，唯一引入的变化是在工人不知情的情况下，记录了工人的日均产量信息	无变化
2	5 周	6 名工人被转移进入实验工作间，其中 5 人在工作台上工作，另外 1 人为装备台上的工作人员配送部件。工作条件和工作程序不变，同时对产量进行记录	无变化
3	8 周	将工人工资支付方法调整为以其所在的 5 人小组为单位进行计件付薪，而不是原来的大团队方式。这相当于增强了工人对其报酬的掌控力度。在原有条件下，工人所在团队大约为 100 人左右，个人的努力在大团队中显得微乎其微，而现在改成以 5 人小组为单位后，意味着每一位姑娘挣到的钱更接近其个人业绩	提升（至约 2 400 个 / 周）
4	5 周	增加两次工间休息，每次 5 分钟，分别在上午 10 点和下午 2 点，工间休息的调整是同工人沟通后做出的	提升
5	4 周	工间休息从第 4 时期的每次 5 分钟调整为 10 分钟，仍维持每日休息两次的节奏	大幅提升
6	4 周	每日工间休息次数调整为 6 次，每次 5 分钟（做出这种调整后，工人们反馈工作进程经常被打断，对此表现出一些不满）	小幅下降
7	11 周	每日工间休息次数调整为 2 次，上午从 9 点 30 分开始，时长为 15 分钟，下午从 14 点 30 分开始，时长为 10 分钟。同时，在上午工间休息时间里为工人提供了茶点	回升到第 5 时期的高水平，约 2 500 个 / 周
8	7 周	维持第 7 时期工作条件不变，仅将小组每天的下班时间提前半小时，从原来的 17 点下班调整为 16 点 30 分下班	显著上升
9	4 周	在第 8 时期工作条件基础上，进一步将小组的下班时间提前半小时，即每天 16 点下班	周产量小幅下降，但小时产量上升了

（续）

时期	时长	实验条件	人均周产量变化
10	12 周	退回到第 7 时期的工作条件：每日两次工间休息，上午 15 分钟，且提供茶点，下午 10 分钟，同时每日 17 点下班	相比于之前各期，周产量和日产量均达到最高水平，约 2 800 个 / 周
11	12 周	在第 10 期工作条件基础上，将每周工作时间从 5 天半调整为 5 天，即每周工作时间缩短了半天	周产量下降，但日产量提高，不过周产量仍高于除第 8 和第 10 时期的其他各个时期
12	12 周	工作条件回到实验开始时的第 3 时期，即取消工间休息、茶点和其他福利安排。同时，从该时期开始启动了对员工的“访谈计划”	攀升至历史最高水平，约 2 900 个 / 周
13	31 周	工作条件回到第 7 时期，唯一不同的是，上午工间休息时间内的便餐，公司不仅继续提供咖啡或其他饮品，还允许工人自带食品	再次上升至更高水平，约 3 000 个 / 周

基于这份实验，1929 年研究小组发布了一份报告指出：

尽管在第 7 实验时期、第 10 实验时期和第 13 实验时期里工作日的时长都是一样的，但这 3 个实验时期的产量都呈现出上升的趋势。[26]……实验期内的产量增长，操作员们的平均周产量，从一开始的每人 2 400 个继电器，提升到目前的平均每周约 3 000 个继电器。第 7 实验时期、第 10 实验时期、第 13 实验时期的工作条件也是一样的；也就是说，上午有一次 15 分钟的休息和便餐时间，下午有一次 10 分钟的休息时间。但是小组的平均周产量，第 7 实验时期是 2 500 多个继电器，第 10 实验时期是 2 800 多个，第 13 时期是约 3 000 个继电器。而且，第 12 实验时期在工作条件上与第 3 实验时期是一样的，要求全天工作，没有任何便餐和休息。但是第 3 实验时期的平均周产量为不到 2 500 个继电器，而第 12 实验时期超过了 2 900 个。第 12 实验时期持续了 12 周，产量没有出现下滑现象……全天工作的第 12 时期的每小时产量，显著高于全天工作的第 3 时期的每小时产量。可做比较的第 7、第 10 和第 13 实验时期，产量也增长了。[27]

换句话说，不管研究人员如何调整，工人的产量都在上升，各种“福利”条件并非显著促进生产率的影响因素。由于研究人员从第 12 实验时期开始，对工人进行了定期的访谈，收集了工人对工作环境的感受，通过对这些信息深入细致的分析，研究人员最后得出结论，真正影响工人产量的因素主要是：

- **参加实验的光荣感：**实验开始时，6 名女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。
- **成员间良好的相互关系：**实验过程中，工人的工作条件相对宽松，除了观察人员进行比较民主的征询外，较少有强制性的监管。这说明，改变监督与控制的方法能改善人际关系，从而改进工人的工作态度，进而促进了产量的提高。

（3）**访谈实验。**

既然继电器实验末期启动的访谈计划表明管理方式与职工的士气、劳动生产率有密切的关系，那么就应该广泛了解职工对现有的管理方式有什么意见，为改进管理方式提供依据。于是梅奥等人制定了一个征询职工意见的访谈计划，在 1928 年 9 月到 1930 年 5 月不到两年的时间内，研究人员与工厂中的 21 000 多名工人进行了访谈，被访谈工人及所属部门分布情况如表 1-4 所示。[28]

表 1-4　访谈实验人员及部门分布情况

部门	1928 年	1929 年	1930 年	总计
质检	1 600		514	2 114
操作		10 300	5 109	15 409
公共关系			8	8
产业关系			130	130
会计			637	637
生产			963	963
技术			1 166	1 166
特种产品			699	699
合计	1 600	10 300	9 226	21 126

在访谈计划的执行过程中，研究人员对工人在交谈中的怨言进行了分析，发现引起他们不满的事实与他们所埋怨的事实并不是一回事，工人在表述自己的不满与隐藏在心里深处的不满情绪并不一致。比如，有位工人表现出对计件工资率过低不满意，但深入了解后发现，这位工人是在为支付妻子的医药费而担心。

根据这些分析，研究人员认识到，工人由于关心自己个人问题而会影响到工作的效率。所以管理人员应该了解工人的这些问题，为此，需要对管理人员，特别是要对基层的管理人员进行训练，使他们成为能够倾听并理解工人的访谈者，能够重视人的因素，在与工人相处时更为热情、更为关心他们，这样能够促进人际关系的改善和职工士气的提高。

（4）**群体实验。**

在继电器实验中，研究人员察觉到，在工人当中存在着一种非正式的组织，这种非正式组织对工人的态度有着极其重要的影响。

实验者为了系统地观察在实验群体中工人之间的相互影响，在各车间共挑选了 14 名男职工，其中有 9 名是绕线工，3 名是焊接工，2 名是检验工，让他们在一个单独的房间内工作。14 名工人共组成 3 个工作小组，每 3 个绕线工配备 1 名焊接工，而 2 名检验工则共同服务于这 3 个小组，如图 1-3 所示。

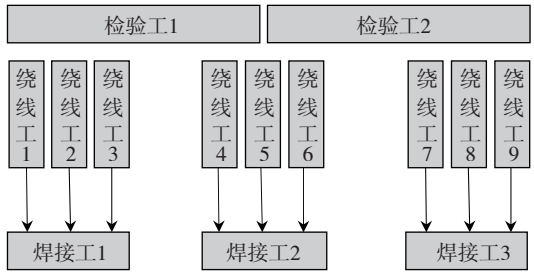

图 1-3　群体实验工作阵形

每组绕线工完成绕线工作后分别提交给对应的焊接工进行焊接，而检验工 1 则负责检验绕线工 1、绕线工 2、绕线工 3、绕线工 4、焊接工 1 的

全部输出，同时负责绕线工 5 及焊接工 2 约一半的输出，余下部分的检验工作交由检验工 2 完成。

实验开始时，研究人员向工人说明，对他们实行的是计件工资制，只要他们努力工作，就会获得与之相应的报酬。研究人员原以为，这一办法会让工人更加努力地工作，然而结果却让人出乎意料。14 个工人在实际工作过程中，形成了两个非正式的圈子关系，如图 1-4 所示。

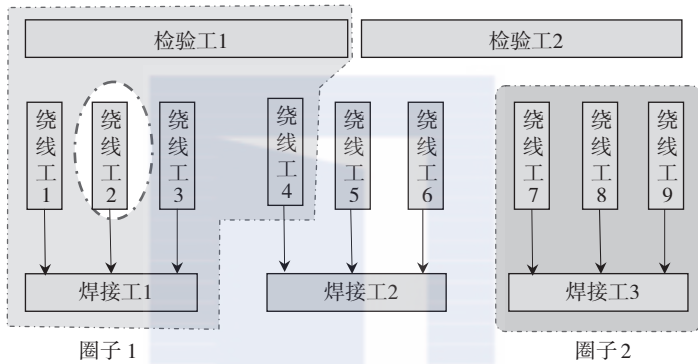

图 1-4　群体实验工人间非正式圈子

检验工 1、绕线工 1、绕线工 3、绕线工 4 及焊接工 1 组成了一个非正式圈子 1，绕线工 7 ～ 9 及焊接工 3 组成了非正式圈子 2，而绕线工 2、绕线工 5、绕线工 6、焊接工 2 以及检验工 2 则不归属于任一非正式圈子。

由于这些非正式圈子的存在，工人实际完成的产量只保持在了中等水平上，非正式圈子内工人的日产量相差无几。其中圈子 1 的产量水平远高于圈子 2，而不归属于任一圈子的绕线工 2，则反而维持着这 14 人群体的最高产量纪录。根据对工人生产活动及耗时的分析，工人应该完成的标准定额为 7 312 个焊接点，但是工人每天只完成了 6 000 ～ 6 600 个焊接点就不干了，即使离下班还有较为宽裕的时间，他们也自行停工不干了。这是什么原因呢？研究者通过观察，了解到工人们自动限制产量的理由是：如果他们过分努力地工作，就可能造成其他同伴的失业，或者公司会制定出更高的生产定额来。

研究者为了了解他们之间能力的差别，还对实验组的每个人进行了灵敏度和智力测验，发现圈子 2 中 3 名产量最低的绕线工在灵敏度的测验中得分是最高的。其中 1 名最慢的工人在智力测验中排行第一，灵敏度测验排行第三。测验的结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。一名工人可以因为提高他的产量而得到小组工资总额中较大的份额，而且减少失业的可能性，然而这些物质上的报酬却会带来群体非难的惩罚，因此每天只要完成群体认可的工作量就可以相安无事了。圈子 1 与圈子 2 工人间相互瞧不起对方，经常起争执，他们会就一个窗户的开关问题常常发生争论。

霍桑效应的管理启示

传统管理把人看作理性的“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力，生产效率主要受工作方法和工作条件的制约，在组织中，组织结构、职权划分、规章制度等是决定生产效率的关键因素。

然而，历时数年的霍桑实验，让学者们终于意识到了人不仅仅受外在因素的刺激，更受自身主观上的激励，人不仅是经济人，同时还是社会人，从而诞生了管理行为理论。就霍桑实验本身来看，当这 6 名女工被抽出来成为一组的时候，她们就意识到了自己是特殊的群体，是实验的对象，是这些专家一直关心的对象，这种受注意的感觉使得她们加倍努力工作，以证明自己是优秀的，是值得关注的。

由此，诞生了管理学上著名的霍桑效应。

> **霍桑效应：**当人们意识到自己正在被关注或者被观察的时候，会刻意去改变一些行为或者言语表达方式。

霍桑效应告诉我们：单纯从结果维度去关注生产率，通常很难激发员工的工作热情，除了对结果的重视以外，还应关注生产过程，以及重视生产过程中员工的感受，给他们提供反馈，让他们感受到被关注。

这实际上就将绩效管理逐步引入到了 2.0 时代。绩效管理不只是单纯的结果考核，还应包含达成绩效结果的过程管理。

信息时代对绩效管理的新诉求

进入信息时代后，工作的技术含量进一步提高，出现了大量以技术为生的员工，他们已不再是传统意义上以操作工作为主的“蓝领”工人，而是以“知识”生产为主的脑力劳动者。企业主发现，越来越难以衡量这类知识型工作者。换言之，基于结果的绩效考核在这类工人身上变得越来越无效。

于是，诞生了目标导向的管理方式。德鲁克是这个领域的大师，其核心观点是：目标比指标更重要。从而将企业对绩效管理的关注点从结果拉向了前端的目标。

目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理方法，也是一种把个人需求和组织目标结合起来的管理方法。它调动了组织员工的主动性、积极性和创造性，将个人利益同组织利益紧密联系起来，因而能鼓舞士气，极大地激励组织人员为实现目标而努力，具有很好的激励功能。

基于目标的管理（MBO）

彼得 · 德鲁克于 1954 年出版了其名著《管理的实践》一书，他写道：“企业的每一分子都有不同的贡献，但是所有的贡献都必须为了共同的目标。他们的努力必须凝聚到共同的方向，他们的贡献也必须紧密结合为整体，其中没有裂痕，没有摩擦，也没有不必要的重复努力……因此，企业绩效要求的是每一项工作必须以达到企业整体目标为目标，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上。”[29] 他首次明确提出了“目标管理”的概念。他认为，企业以目标为导向，同时充分授权管理者行动的自由，让他们有充分的自主行事的“自我控制”权，可以达到传统管理模式下更好的组织绩效。目标管理加上自我控制，是德鲁克目标管理理论的核心。

高效能的管理者，应当总能及时地将公司的愿景和努力引导到一致的方向上，激励下属在正确的方向上投入最大努力，鼓励他们在公司所期望的方向上发挥其最高专业水准，而不是漫无目的成为无用领域的专家，应当把高超的专业技能当作达到企业绩效目标的手段，而不是把达到高标准本身当成努力的目标。

在一个大型组织中，当组织高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各员工的子目标，管理者根据子目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

目标管理契合了对知识型员工绩效管理的需要，一经提出便在美国迅速流传，很快为日本、西欧国家的企业所仿效，在世界管理界大行其道。

（1）目标管理的目的及基本内容。

目标管理的目的是通过目标激励来调动广大员工的积极性，从而保证实现总目标；其核心就是明确和重视成果的评定，提倡个人能力的自我提高，其特征就是以“目标”作为各项管理活动的指南，并以实现目标的成果来评定其贡献大小。

目标管理的基本内容是动员全体员工参加目标制定并保证目标实现，即由组织中的上级与下级一起商定组织的共同目标，并将其具体化展开至组织的各个部门、各个层次和各个成员，与组织内每个单位、部门、层次和成员的责任和成果密切联系，在目标执行过程中要根据目标决定上下级责任范围，上级权限下放，下级实现自我管理。在成果评定过程中，严格以这些目标作为评价和奖励标准，实行自我评定和上级评定相结合。以此最终组织形成一个全方位的、全过程的、多层次的目标管理体系，提高上级领导能力，激发下级积极性，保证目标实现。

（2）目标管理的激励功能。

目标可以对人产生巨大的激励作用，这种作用将贯穿于整个管理环节，使得管理活动获得最佳效益。

在一项工作启动之前，通过先明确这项工作所要达成的目标，相当于

在员工心中竖立起了一座灯塔，让员工看到整个团队工作的全景，他们要建的是一座教堂，而自己需要时刻思考的一个问题是：我要付出哪些努力，才能为这座教堂的建设做出更大贡献？有了心中的教堂，员工的行为的规划性和导向性可以得到显著增强，减少过程中的布朗运动。

同时，德鲁克反对靠压力和危机进行目标管理，认为这是一种无能的表现。德鲁克特别强调，目标管理和自我控制需搭配使用，才能共同发挥效用。自我控制体现在两个方面：

- **目标制定过程中的自我控制：**他提倡由管理者自行开发和设定本单位的目标，然后经由高层管理者审批同意后即付诸实施。换句话说，制定目标是管理者的首要职责。管理者应当积极并负责任地参与相关目标的讨论，来一次“思想交流”，在充分理解公司目标的基础上，协同制定出本单位的目标，确保本单位的目标瞄准公司共同目标而努力。这种广泛地参与目标制定的过程，本身就是一种很好的激励手段。过程参与一方面可以增强所有管理者对公司目标的理解，避免各自为政和内耗，同时，也能显著增强管理者的责任感和承诺意识。
- **目标实施过程中的自我控制：**通过目标制定过程，组织的各个部门、各个成员明确了自身的目标和具体的工作任务，知道接下来要做什么和怎么做。这样，在目标实施过程中，他们就可以通过比较实际结果和目标来评估自己的绩效推进情况，以便持续改善。很多组织基于惯性，习惯用报告和流程去逐级监控下属的目标完成进展，这实际上有悖“自我控制”初衷，压制了员工的积极性和主动性，久而久之，下属就处于被动管理状态。因此，“企业应该只采用达到关键领域的绩效所必需的报告和程序。意图控制每件事情，就等于控制不了任何事情。而试图控制不相干的事情，总是会误导方向”[30]。

最后，当目标实现以后，意味着人们的愿望和追求得到了实现，看到了自己的预期结果和工作成绩，因而在心理上会产生一种满足感和自豪感，这样就会激励人们以更大的热情和信心去承担新的任务以达成新的目标，从而形成一个良性循环。

（3）目标管理小结。

综上所述，目标管理在组织内部建立了一个相互联系的目标体系，而这种体系把员工有机地组织起来，使集体力量得以发挥，同时目标管理的实行就意味着组织管理民主化、员工管理自我控制化、成果管理目标化，于是目标管理事实上是一种总体的、民主的、自觉的和成果的管理。这也正是目标管理的魅力所在！

引入目标管理后的绩效管理机制

在电气时代，绩效管理等于绩效考核。到了信息时代以后，由于结果更加难以衡量，所以企业基本认同了目标比指标更重要的观点，强调目标的牵引作用。但这并不是说企业就不考核了，企业仍然要考核，考核员工目标的完成率。

这样，在信息时代，绩效管理框架就变成了如图 1-5 所示的样子。

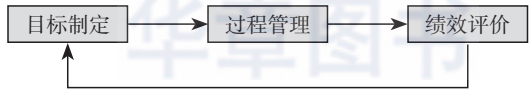

图 1-5　引入目标管理后的绩效管理框架

在目标制定阶段，主管下发指标给员工，类似于目标承诺书，指明当期要做什么，以及做到什么程度。

目标制定后，即进入实施环节，主管定期跟踪目标达成进展，并提供必要的辅导和资源支持，以帮助下属达成目标。

最后在一段时间之后（通常是半年或者年度），评估下属目标达成情况，并给予相应的评级或打分，以对下属的贡献进行量化评估，作为日后晋升或薪酬激励的输入。

这三个环节环环相扣，共同构成了信息时代绩效管理的“三步曲”。引入目标制定和过程管理后，相当于把绩效管理变成了围绕绩效结果的全周期管理。但这一时期，绝大多数企业的重心仍然放在了绩效考核上，尤其以 KPI 为代表。

（1）**关键绩效指标（KPI）**。

进入信息时代后，由于工作类型从以体力劳动为主转变为以脑力劳动为主，而脑力劳动的一大特点是你无法通过简单直接的方法对结果进行有效衡量。比如，你如何衡量一个程序员的工作成果？你可以衡量他的工作时间，可以衡量他编码的代码量，可以衡量他开发的软件产品的易用性、稳定性、用户使用量……等等，每一个维度看上去都有道理，就像佛教所认为的佛有八万四千法门一样。在这种现实情况下，有企业认为，虽然衡量员工工作成果的指标有很多，但总存在一些与绩效相关的关键指标（Key Performance Indicator），按照二八原则，一个企业在价值创造过程中，80% 的工作任务是由 20% 的关键行为完成的，抓住 20% 的关键，就抓住了主体。把主要精力投入到这 20% 的关键绩效指标上，可以让企业事半功倍。

但 KPI 为企业所广泛采用，则源于平衡计分卡的引入。20 世纪 90 年代，罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和大卫·诺顿（David Norton）开展了一个名为“未来组织绩效衡量方法”的研究计划，该计划对在绩效测评方面处于领先地位的 12 家公司进行为期一年的研究，目的在于找出超越传统以财务会计量度为主的绩效衡量模式，以使组织的“战略”能够转变为“行动”。这项研究的结论“平衡计分卡：驱动绩效的量度”发表在 1992 年《哈佛商业评论》1 月与 2 月号。平衡计分卡强调传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事项（落后的结果因素），但无法评估企业前瞻性的投资（领先的驱动因素）。因此，必须改用一个将组织的远景转变为一组由四项指标组成的绩效指标架构。此四项指标分别是：财务（Financial）、顾客（Customer）、企业内部流程（Internal Business Processes）、学习与成

长（Learning and Growth）。在这之后，KPI 几乎占领了所有主流企业，成为企业绩效管理的标准动作。

（2）GE“活力曲线”。

这一时期，还诞生了另外一个为企业所广为引用的“活力曲线”机制。

活力曲线（见图 1-6），亦称末位淘汰法则、10% 淘汰率法则，指通过竞争淘汰来发挥人的极限能力，由 GE 公司前 CEO 杰克·韦尔奇提出，其实质就是“末位淘汰”。韦尔奇极力推崇“活力曲线”，认为这是给 GE 带来无限活力的法宝之一。

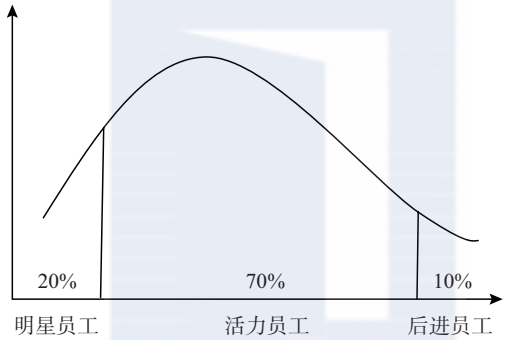

图 1-6　GE 活力曲线

伴随着 GE 的巨大成功，以及活力曲线匹配了企业裁员的一些隐性诉求，活力曲线迅速被其他企业所效仿，配合 KPI 共同成了企业绩效管理的标准做法。

活力曲线的本质是人和人做比较，不管团队成员的绩效表现如何，在绩效考核时都需要将人群强制划分成三六九等，强行区分出好、中、差等档次，并据此做相应的激励应用。

绩效管理 2.0 的主要特征

绩效管理 2.0 时代，绩效管理得到了长足发展，内容变得非常丰富和完善。企业除了关注对后期结果的考核，还关注前期目标的制定，一定程度上让员工从一开始就看到了希望，有了某种程度的使命感，知道自己在

做什么，能在具体做工作前提前思考工作的意义和价值，具备了一定的自主性，而不是像电气时代那样单纯地被动执行任务，只知道自己在搬砖，而看不到是在建教堂。

在绩效考核方面，企业既要看员工的目标达成情况，即人和目标相比，同时也要把员工的绩效结果进行相互比较从而进行区分和排序，也即人和人比，这两者共同构成了 2.0 时代绩效评价的显著特征。

绩效管理 3.0 时代：绩效使能时代

微软第 3 任 CEO 萨提亚 · 纳德拉在其 2017 年 9 月出版的《刷新》(*Hit Refresh*）一书中，将微软的未来战略定位为混合现实、人工智能、量子计算三个主要方向[31]。而这三个方向，恰是深刻影响人类未来生活的三个方面。未来，人工智能将改造一切。BBC 2017 年 5 月报道，富士康昆山工厂引入智能机器人技术，成功将工厂员工人数从 11 万减少到 5 万[32]。而量子计算机的计算能力则大得惊人，比传统计算机要快上数十亿倍。2018 年 3 月，谷歌宣布推出一款 72 个量子比特的通用量子计算机 Bristlecone，实现了 1% 的低错误率[33]。而且，谷歌还在积极构建量子云服务，这标志着量子云计算时代即将到来。

技术的发展，很容易让只掌握低端技术的企业被外界环境所取代，因而，各个企业拼命地往高端产业发展。未来，企业的员工不再是普通的技术工人，而应该是拥有哲思的科学家，他们帮助企业探索未来之路，把低端、可重复的工作交给机器人去做，然后再依托于高超的计算能力，加速这个世界的发展。

英国曾做过一个国内不同类型就业人员占比趋势分析，如果将工作大致分为两类，一类是科学家型人才，包括中高层管理人员、高级专家及高级技术人员，另外一类是低技术含量的非科学家型人才，包括行政及文职人员、一般技术工人、生产线工人、服务及运营人员，两者的变化趋势如图 1-7 所示。[34]

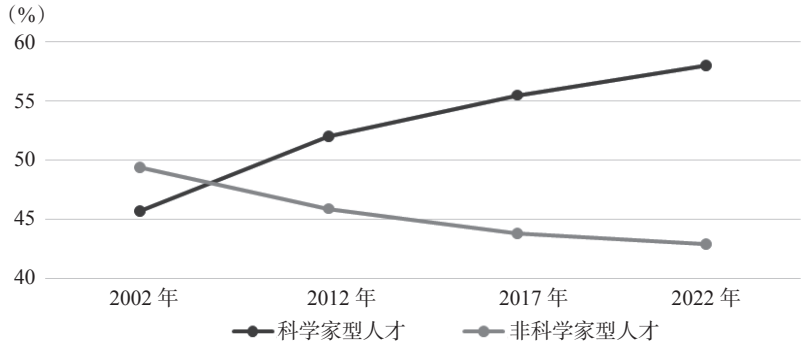

图 1-7　英国国内不同工作类型人员占比变化趋势图

从图 1-7 可以看到，未来科学家型人才将越来越多，未来是科学家型人才的天下，其占比将在 2022 年预计达到约 60% 的比例，而低技术含量的非科学家型人才将越来越少，持续呈下滑趋势。这一剪刀差必将继续扩大。员工群体的这一变化，导致企业不可能再像信息时代管理技术工人那样去管理绩效。企业的科学家型人才不光工作成果难以衡量，连工作方向也很难确定下来。换言之，在工作开始之初，基于短周期（如半年）的目标已经非常难以制定出来了，而且结果也更加难以度量。创造性和创新性工作不可能通过“管理”管出来。事实上，越是强调“管控”，员工的创新性就越受制约。这促成了企业的绩效管理转向了 3.0 时代，员工的绩效不再只关注“目标管理”和“结果考核”，而更加向前延伸，直指核心，更加关注如何激发这些“企业科学家”的“内在动机”，让他们能更专注于创造性工作，最终给企业带来更大的回报。这样，绩效管理的职能就从“管理”转变到了“使能”上，绩效的主动权再一次从企业移向了员工，并且，这一次是彻底地移向了员工，真正是“我的绩效我做主了”，如图 1-8 所示。

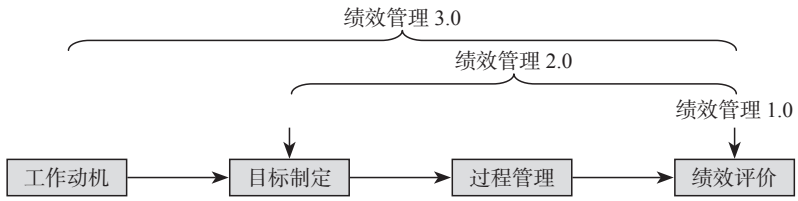

图 1-8　绩效管理的三个时代

如果回顾绩效管理这三个时代的演进过程，会发现一系列规律（见表 1-5）。

表 1-5　绩效管理的三个时代对照一览表

时代	工作特点	绩效管理关注点	动机关注点
绩效管理 1.0	体力劳动	人和标准相比	以惩罚为主的外在驱动
绩效管理 2.0	技术工作	人和目标相比 + 人和人相比	胡萝卜 + 大棒式的外在驱动
绩效管理 3.0	创造性工作	自己和自己相比	内在驱动

绩效管理 3.0 淡化了外在控制手段的运用，少了很多对冷冰冰的数字的追逐，变得更加人性化，更加关注人的内在动机的激发。

绩效管理通常有两个职能，一个是裁判职能，负责评估员工的绩效表现，用以支撑薪酬、晋升、保留和解聘；另外一个是教练职能，负责识别员工的优势与不足，提供针对性改进建议和培训培养，帮助其进步。裁判职能面向的是过去，重在评估；教练职能面向的是未来，重在发展。

在绩效管理 1.0 时代，绩效管理只有裁判职能，缺失了教练职能（见图 1-9）。

图 1-9　绩效管理 1.0 的职能平台

到了绩效管理 2.0 时代，绩效管理虽然加入了教练职能，只不过此时的教练职能还非常弱小，裁判职能依然强大，是小教练、大裁判模式，绩效管理的支点是以惩罚为导向，绩效管理的职能天平严重地向裁判职能在倾斜（见图 1-10）。

只有到了绩效管理 3.0 时代，绩效管理的天平才开始倾向教练职能，变成了大教练、小裁判模式，重在辅导和发展员工，而非评估驱动。职能天平的支点是“使能”，这意味着绩效管理从 2.0 时代的惩罚导向发展到了

3.0 时代的使能导向。裁判职能面向的是过去，教练职能关注未来。通过广泛而平等的社交化辅导和沟通，绩效管理 3.0 弱化了裁判面向过去的评估职能，强化了教练面向未来的发展职能，来使能员工更好地发挥其创造性，为公司创造更大价值（见图 1-11）。

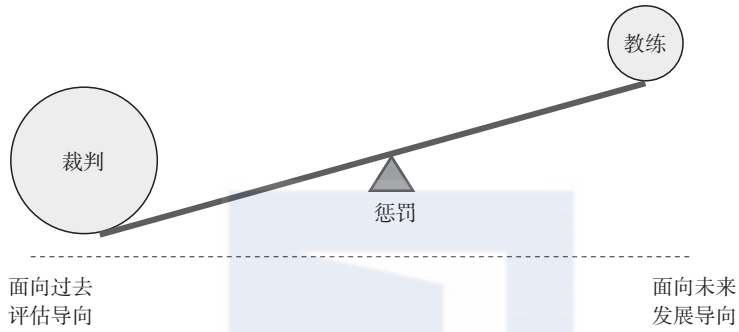

图 1-10　绩效管理 2.0 的职能平台

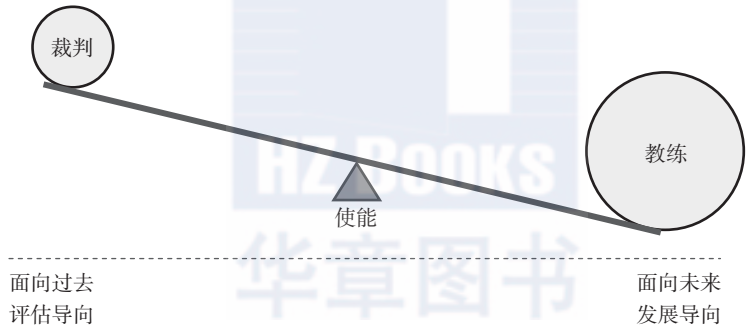

图 1-11　绩效管理 3.0 的职能平台

Performance
Empowerment

—— 第 2 章

绩效使能

绩效主义毁了索尼

2007 年 1 月，索尼公司前常务董事在日本《文艺春秋》上刊登了一篇文章，标题叫《绩效主义毁了索尼》。文章深度剖析了绩效管理如何让索尼一步步丧失创新和自主热情，一步步滑向衰败的深渊。这篇文章字字珠玑，道出了绩效管理的诸多弊端，可以看作是人工智能时代到来前开明的企业家对绩效管理发出的战斗檄文，因此，这里进行了全文转载。

绩效主义毁了索尼

2006 年索尼公司迎来了创业 60 年。过去它像钻石一样晶莹璀璨，而今却变得满身污垢、暗淡无光。因笔记本电脑锂电池着火事故，世界上使用索尼产锂电池的约 960 万台笔记本电脑被召回，估计更换电池的费用将达 510 亿日元。

PS3 游戏机曾被视为索尼的“救星”，在上市当天就销售一空。但因为关键部件批量生产的速度跟不上，索尼被迫控制整机的生产数量。PS3 是尖端产品，生产成本也很高，据说卖一台索尼就亏 3.5 万日元。索尼的销售部门预计，2007 年 3 月进行年度结算时，游戏机部门的经营亏损将达 2 000 亿日元。

多数人觉察到索尼不正常恐怕是在 2003 年春天。当时据索

尼公布，一个季度就出现约 1 000 亿日元的亏损。市场上甚至出现了“索尼冲击”，索尼公司股票连续两天跌停。坦率地说，作为索尼的前员工，我当时也感到震惊。但回过头来仔细想想，从发生“索尼冲击”的两年前开始，公司内的气氛就已经不正常了。身心疲惫的职工急剧增加。回想起来，索尼是在长期不知不觉慢慢地退化的。

“激情集团”消失了

我是 1964 年以设计人员的身份进入索尼的。因半导体收音机和录音机的普及，索尼那时实现了奇迹般的发展。当时企业的规模还不是很大，但是“索尼神话”受到了社会的普遍关注。从进入公司到 2006 年离开公司，我在索尼愉快地送走了 40 年的岁月。

我 46 岁就当上了索尼公司的董事，后来成为常务董事。因此，对索尼近年来发生的事情，我感到自己也有很大责任。伟大的创业者井深大的影响为什么如今在索尼荡然无存了呢？索尼的辉煌时代与今天有什么区别呢？

首先，“激情集团”不存在了。所谓“激情集团”，是指我参与开发 CD 技术时期，公司那些不知疲倦、全身心投入开发的集体。在创业初期，这样的“激情集团”接连开发出了具有独创性的产品。索尼当初之所以能做到这一点，是因为有井深大的领导。

井深大最让人佩服的一点是，他能点燃技术开发人员心中之火，让他们变成为技术献身的“狂人”。在刚刚进入公司时，我曾和井深大进行激烈争论。井深大对新人并不是采取高压态度，他尊重我的意见。

为了不辜负他对我的信任，我当年也同样潜心于研发工作。比我进公司更早，也受到井深大影响的那些人，在井深大退出第一线后的很长一段时间，仍以井深大的作风影响着全公司。当这

些人不在了，索尼也就开始逐渐衰败。

从事技术开发的团体进入开发的忘我状态时，就成了“激情集团”。要进入这种状态，其中最重要的条件就是“基于自发的动机”的行动。比如“想通过自己的努力开发机器人”，就是一种发自自身的冲动。

与此相反就是“外部的动机”，比如想赚钱、升职或出名，即想得到来自外部回报的心理状态。如果没有发自内心的热情，而是出于“想赚钱或升职”的世俗动机，那是无法成为“开发狂人”的。

“挑战精神”消失了

今天，索尼的职工好像没有了自发的动机。为什么呢？我认为是因为实行了绩效主义。绩效主义就是：“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。”如果外在的动机增强，那么自发的动机就会受到抑制。

如果总是说“你努力干我就给你加工资”，那么以工作为乐趣这种内在的意识就会受到抑制。从 1995 年左右开始，索尼公司逐渐实行绩效主义，成立了专门机构，制定非常详细的评价标准，并根据对每个人的评价确定报酬。

但是井深大的想法与绩效主义恰恰相反，他有一句口头禅：“工作的报酬是工作。”如果你干了件受到好评的工作，下次你还可以再干更好的工作。在井深大的时代，许多人为追求工作的乐趣而埋头苦干。

但是，因实行绩效主义，职工逐渐失去工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的。为衡量业绩，首先必须把各种工作要素量化。但是工作是无法简单量化的。公司为统计业绩，花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。

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。这样一来，短期内难见效益的工作，比如产品质量检验以及“老化处理”工序都受到轻视。

“老化处理”是保证电池质量的工序之一。电池制造出来之后不能立刻出厂，需要放置一段时间，再通过检查剔出不合格产品。这就是“老化处理”。至于“老化处理”程序上的问题是否是上面提到的锂电池着火事故的直接原因，现在尚无法下结论。但我想指出的是，不管是什么样的企业，只要实行绩效主义，一些扎实细致的工作就容易被忽视。

索尼公司不仅对每个人进行考核，还对每个业务部门进行经济考核，由此决定整个业务部门的报酬。最后导致的结果是，业务部门相互拆台，都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。

团队精神消失了

2004 年 2 月底，我在美国见到了“涌流理论”的代表人物奇克森特米哈伊教授，并聆听了他的讲演。讲演一开始，大屏幕上放映的一段话是我自进入索尼公司以来多次读过的，只不过被译成了英文。

“建立公司的目的：建设理想的工厂，在这个工厂里，应该有自由、豁达、愉快的气氛，让每个认真工作的技术人员最大限度地发挥技能。”这正是索尼公司的创立宗旨。索尼公司失去活力，就是因为实行了绩效主义。

没有想到，我是在绩效主义的发源地美国，聆听用索尼的创建宗旨来否定绩效主义的“涌流理论”。这使我深受触动。绩效主义企图把人的能力量化，以此做出客观、公正的评价。但我认为事实上做不到。它的最大弊端是搞坏了公司内的气氛。上司不

把部下当有感情的人看待，而是一切都看指标、用“评价的目光”审视部下。

不久前我在整理藏书时翻出一封信。那是我为开发天线到东北大学进修时，给上司写信打的草稿。有一次我逃学跑去滑雪，刚好赶上索尼公司的部长来学校视察。我写那封信是为了向部长道歉。

实际上，在我身上不止一次发生过那类事情，但我从来没有受到上司的斥责。上司相信，虽然我贪玩，但对研究工作非常认真。当时我的上司不是用“评价的眼光”看我，而是把我当成自己的孩子。对企业员工来说，需要的就是这种温情和信任。

过去在一些日本企业，即便部下做得有点出格，上司也不那么苛求，工作失败了也敢于为部下承担责任。另一方面，尽管部下在喝酒的时候说上司的坏话，但在实际工作中仍非常支持上司。后来强化了管理，实行了看上去很合理的评价制度。于是大家都极力逃避责任。这样一来就不可能有团队精神。

创新先锋沦为落伍者

不单索尼，现在许多公司都花费大量人力、物力引进评价体制。但这些企业的业绩似乎都在下滑。

索尼公司是最早引进美国式合理主义经营理论的企业之一。而公司创始人井深大的经营理念谈不上所谓“合理”。1968 年 10 月上市的单枪三束彩色显像管电视机的开发，就是最有代表性的例子。

当时索尼在电视机的市场竞争中处于劣势，几乎快到了破产的边缘。即便如此，井深大仍坚持独自开发单枪三束彩色显像管电视机。这种彩色电视机画质好，一上市就大受好评。其后 30 年，这种电视机的销售一直是索尼公司的主要收入来源。

但是，“干别人不干的事情”这种追求独自开发的精神，恐

怕不符合今天只看收益的企业管理理论。索尼当时如果采用和其他公司一样的技术，立刻就可以在市场上销售自己的产品，当初也许就不会有破产的担心了。

投入巨额费用和很多时间进行的技术开发取得成功后，为了制造产品，还需要有更大规模的设备投资，亦需要招募新员工。但是，从长期角度看，索尼公司积累了技术，培养了技术人员。此外，人们都认为“索尼是追求独特技术的公司”，大大提升了索尼的品牌形象。

更重要的是，这种独自开发能给索尼员工带来荣誉感，他们都为自己是“最尖端企业的一员”而感到骄傲。单枪三束彩色显像管电视机之所以能长期成为索尼公司的收入来源，是因为技术开发人员怀着荣誉感和极大热情，不断对技术进行改良。

具有讽刺意味的是，因单枪三束彩色显像管电视机获得成功而沾沾自喜的索尼，却在液晶和等离子薄型电视机的开发方面落后了。实际上，井深大曾说过：“我们必须自己开发出让单枪三束彩色显像管成为落伍产品的新技术。”包括我自己在内的索尼公司高管没有铭记井深大的话。

如今，索尼采取了极为“合理的”经营方针。不是自己开发新技术，而是同三星公司合作，建立了液晶显示屏制造公司。由这家合资公司提供零部件生产的液晶电视机“BRAVIA”非常畅销，从而使索尼公司暂时摆脱了困境。但对于我这个熟悉索尼成长史的人来说，总不免有一种怀旧感，因为索尼现在在基础开发能力方面，与井深大时代相比存在很大差距。今天的索尼为避免危机采取了临时抱佛脚的做法。

高层主管是关键

今天的索尼与井深大时代的最大区别是什么呢？那就是在“自豪感”方面的差别。当年创始人井深大和公司员工都有一种

自信心：努力争先，创造历史。

当时索尼并不在意其他公司在开发什么产品。某大家电公司的产品曾被嘲讽为“照猫画虎”，今天索尼也开始照猫画虎了。一味地左顾右盼，无法走在时代的前头。

在我开发“爱宝”机器狗的时候，索尼的实力已经开始衰落了，公司不得不采取冒险一搏的做法，但是出现亏损后，又遭到公司内部的批评，结果不得不后退。

今天的索尼已经没有了向新目标挑战的“体力”，同时也失去了把新技术拿出来让社会检验的胆识。在导致索尼受挫的几个因素中，公司最高领导人的态度是其中最根本的原因。

在索尼充满活力、蓬勃发展的时期，公司内流行这样的说法：“如果你真的有了新点子，来。”也就是说那就背着上司把它搞出，与其口头上说说，不如拿出真东西来更直接。但是如果上司总是以冷漠的、“评价的眼光”来看自己，恐怕没有人愿意背着上司干事情，那是自找麻烦。如果人们没有自己受到信任的意识，也就不会向新的更高的目标发起挑战了。在过去，有些索尼员工根本不畏惧上司的权威，上司也欣赏和信任这样的部下。

所以，能否让职工热情焕发，关键要看最高领导人的姿态。索尼当年之所以取得被视为“神话”的业绩，也正是因为有井深大。但是，井深大的经营理念没有系统化，也没有被继承下来。也许是因为井深大当时并没有意识到自己经营理念的重要性。

我尝试着把井深大等前辈的经营理念系统化、文字化，出版了《经营革命》一书。在这本书中，我把井深大等人的经营称为“长老型经营”。所谓“长老”是指德高望重的人。德高望重者为公司的最高领导人，整个集团会拧成一股绳，充满斗志地向目标迈进。

在今天的日本企业中，患抑郁症等疾病的人越来越多。这是

因为公司内有不称职的上司，推行的是不负责任的合理主义经营方式，给职工带来了苦恼。

不论是在什么时代，也不论是在哪个国家，企业都应该注重员工的主观能动性。这也正是索尼在创立公司的宗旨中强调的“自由，豁达，愉快”。

过去人们都把索尼称为“21 世纪型企业”。具有讽刺意味的是，进入 21 世纪后，索尼反而退化成了“20 世纪型企业”。我殷切希望索尼能重现往日辉煌。

注：原文刊登于日本《文艺春秋》2007 年 1 月刊，作者天外伺郎为索尼公司前常务董事、作家。

这篇文章指出了绩效管理的几个弊端：

（1）**目标和评价强绑定。**目标制定后要考核完成率，因此“几乎所有人都提出容易实现的低目标”，从而“挑战精神消失了”。

（2）**追求短期收益，忽视长期投入。**短期内难见效益的工作，比如产品质量检验以及“老化处理”工序都受到轻视。

（3）**唯指标论。**上下级关系变成单纯的考核和被考核的关系，从而“搞坏了公司内的气氛，上司不把部下当有感情的人看待，而是一切都看指标、用评价的目光审视部下”。

（4）**部门间相互拆台。**绩效考核还应用到部门的考核上，并以此决定部门的报酬，从而让各个部门“都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处”。

（5）**对外在激励的过分强调，让员工消失了做事的内在激情。**其创始人井深大的口头禅“工作的报酬是工作”，其实体现的是内在动机。而绩效考核将一切都量化成指标，以及完成这些指标后的薪酬回报，从而将内在动机外化成了外在动机。对持有外在动机的人来说，工作只是达成外在回报的一种手段，从而丧失了内在激情。

绩效管理为什么不再有效

要理解绩效管理为何不再有效，还得从绩效管理 2.0 的框架（见图 2-1）本身说起。我在第 1 章中已简要介绍过，一般而言，在引入目标制定环节之后，绩效管理就从电气时代单纯的绩效考核，扩展成了包含目标制定、绩效实施和辅导、绩效评价三者环环相扣的综合的全流程管理活动。

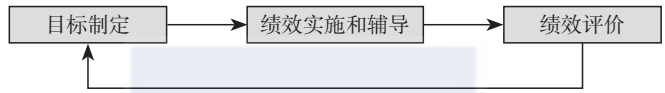

图 2-1　绩效管理 2.0 框架

在这套体系中，目标制定是起始点，绩效评价是终点，中间穿插了绩效的过程管理活动。设计这套系统的初衷其实是好的，希望员工在开展一个工作前，明确清楚一项工作的意义和价值，定好目标，找到方向，然后矢志不渝地沿着这个方向去追逐，直到实现目标。但企业在具体的实践过程中，由于下述原因，往往偏离了这个初衷，导致了绩效主义现象：

（1）目标自上而下指派，员工缺乏对工作的价值感知。

（2）绩效辅导等同于进展跟踪和监控，员工在工作过程中缺乏自主。

（3）强制绩效比例，让团队成员间竞争大于合作。

（4）强绩效应用桎梏了员工的冒险精神，让员工害怕犯错，不敢制定挑战目标。

绩效主义现象 1：目标自上而下指派

对员工而言，目标的价值在于它能帮助员工理解一项工作的意义和价值。就像在大海航行一样，如果有一个灯塔作为航行的目标，那么航行就有了方向，不致在航行中迷路。

目标要能发挥这种灯塔作用，需要下属参与目标的制定过程。如果

下属只是被动接受上级分配的目标，下属会丧失参与感，认为自己只是完成上级目标的一个工具，只是一颗棋子，被随意支配，从而缺乏主人翁意识。

这种情况伴随着企业规模的变大，以及组织层级的加深，其筒仓效应会更加严重。传统组织架构如图 2-2 所示。

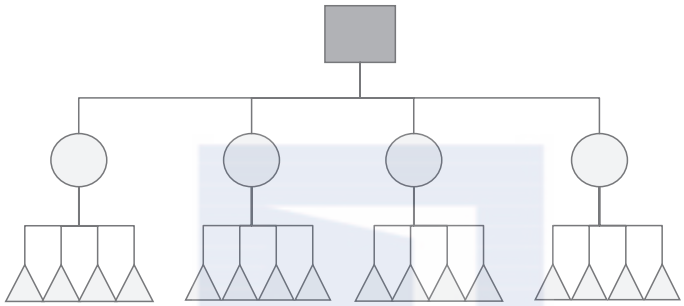

图 2-2　传统组织架构

如果第一级组织的目标是：建一座伟大的教堂。

那么第二级组织的目标可能是：建一间祈祷室。

到了第三级组织那里，目标可能是：构建一个坚固无比的地基。

到了员工那里，目标可能就成了：在 10 天之内挖出一个长宽各 20 米、深约 10 米的地基。

通过这一层层的目标分解，到了员工那里，已经看不到做这件事背后的伟大意义了。我曾经在一家高科技企业里从事路由器产品的开发。路由器的主要功能是负责将信息从源点运送到终点。例如，你需要从中国的某台电脑上发送一条 QQ 信息给美国的另外一个 QQ 用户，信息会在网络上经过一系列复杂的搬运过程，最终传送到美国。这整个过程就叫路由。骨干网的核心路由器极其复杂，其中运行着千万行代码级的复杂软件。通常，为了完成这么庞大的工作，每个小团队会负责其中的一小块功能的开发和维护。我在这样的庞大系统中工作了 5 年，在其中的某几个领域里从事过软件开发和维护工作，但自始至终没有见过真正的路由器长什么样。并且，由于公司信息安全有规定，每个部门只能看到本部门的架构，无法

看到整个产品的架构，这更加导致了实际工作中只见树木，不见森林的现象。这似乎和上面建教堂的案例如出一辙。

绩效主义现象 2：绩效辅导等同于进度监控

在制定目标之后，即进入了绩效实施和绩效辅导环节。在这一环节，主管和下属理应有更多的互动，主管为下属提供辅导和资源支持，帮助下属更好达成目标提高绩效。但越来越多的企业，由于对效率的过分追逐，导致把整个绩效辅导环节变成了单向的进度监控和跟踪。主管只知道盯着进度条，如果发现某某下属的工作滞后，就会去警告该下属，要求其通过加班加点的方式去赶上进度。下属为此承受着巨大的工作压力，被主管不断驱动着往前走，以满足进度为第一优先事项，缺乏对工作的深入思考和自主感知，为进度所奴役。

目标通常是方向性的，要达成一个目标，需要完成诸多与之相关的任务。例如：在上半年将手机开机速率提升 1 倍可以算作一个目标。而要实现这个目标，可能需要完成约 100 项手机软件性能调优任务。员工在完成每一个任务时，都应始终思考：我这项调优任务能否促成开机速率提升 1 倍的目标，这种思维方式才能确保最终目标的达成。而不断的进度催逼，让下属神经紧绷，只顾完成事先确定的一个个的任务项，就像例行公事般地完成 Checklist 事务一样，为了指标忘了目标。也许，当这 100 项调优任务完成后才发现，手机的启动性能的提升微乎其微。并且，在极度紧迫的进度压力下，员工的创造性会受到很大的影响，工作质量也会大幅下降。

绩效主义现象 3：强制绩效比例

信息时代的大多数企业，都实施了强制绩效比例规则和相对考评原则。

强制绩效比例规则指的是，强行将一个团队内部员工的表现分为若干档次，每一档次设定一定的比例分布要求。比如，将员工表现分为 5 等，

并预先设定第 1 等的比例为 10% ～ 15%，第 2 等为 30% ～ 40%，第 3 等为 30% ～ 40%，第 4 等为 5% ～ 10%，第 5 等为 0 ～ 5%。这样，不管是优秀团队，还是相对较差的团队，都强制应用这个比例分布原则，强行识别出团队的后 5% ～ 10% 人员，并进行末位淘汰。

相对考评原则指的是，员工的绩效是人和人比出来的。通过将团队内员工的工作输出进行相互比较，形成排序序列。排在序列前面的员工，其绩效表现要优于排在后面的员工。

相对考评和强制比例，共同给出了一个团队内员工的绩效评级。以前面的比例分布示例来说，排序排在前 10% ～ 15% 的员工，其绩效为第 1 等，排在最后 0 ～ 5% 的员工，则为第 5 等。

由于结果是和其他人比出来的，员工 A 不需要非要多优秀（绝对值），员工 A 只需要比员工 B 优秀一点儿（相对值），A 就比 B 更安全。既然如此，A 为什么要帮 B？帮 B 不就是相当于自掘坟墓吗？ A 为什么要把精力聚焦在能力的提升和修炼上？ A 只需要聚焦在如何强过 B 就好吧？

曾经实现这一制度的微软，在网络上广泛流传着一张描述其内部部门间氛围的组织结构图，如图 2-3 所示。

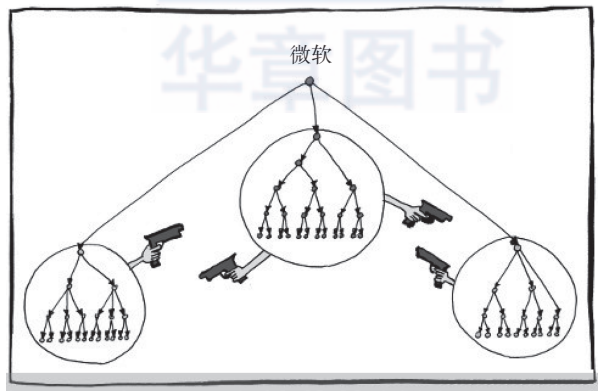

图 2-3　微软组织架构

在这张图中，微软各个部门之间互相拿着手枪指着对方，都希望自己能赢，而把对方毙掉，整个公司就像是一个原始角斗场，充斥着你死我

活的争斗。这是 2013 年前的微软公司内部的真实写照。当时，微软公司实行着严格的强制比例和相对排序制度，从而导致内部的恶性竞争和不合作。有关考核，微软在内部曾经用救生艇做过一个形象的比喻：

> 假如你和另外六个人同乘一艘船在海里航行，但船突然坏了，你必须和其他人通过救生艇逃生。但救生艇很小，可以承载的人数有限，所以你需要决定将谁抛弃，为此你不得不给这六个人排序，排在最后的那个人是你最不愿一起逃生的。

微软甚至把这做成案例，用在了应聘者的面试环节，可见其绩效文化的根深蒂固。因此，从人才进入微软那一刻起，人人自危，为了不让自己成为被抛下救生艇的那一位，大家都把精力投注于如何把其他人比下去，而不是于工作本身，微软一度错失移动互联网时代，被外界称为“迷失的十年”。

绩效主义现象 4：强绩效应用

一些企业宣称，为了打造高绩效组织，体现企业对绩效的重视，将绩效结果应用于企业内部的方方面面，包括薪酬、奖金、晋升等。这样，绩效结果实际上就成了物质回报的一个代号。绩效结果好，一切都好；绩效结果不好，则在企业内部一无是处。这种强绩效应用，严重桎梏了员工的思维空间。

这种强绩效应用思维，本质上是绩效管理 1.0 时代泰勒科学管理的遗毒。泰勒在《科学管理》一书中宣称：

> 对于奖赏，如果要让它起到激励工人出色地完成任务的目的，必须在工作完成之后立即兑现。只有很少的人才会期待努力工作之后一周或者甚至长到一月的时间才拿到一份奖励。
>
> 如果要做到最好，每个工人都要能测量自己完成的工作，并且非常清楚地知道自己每天最后能得到多少奖励。对于文化程度

> 低的工作，比如检查自行车钢珠的女子或小孩，应该有合适的激励措施，不论是来自上级领导的个人关怀，还是能看得到的每小时一次的实际奖励。[35]

这种将绩效结果同薪酬强关联的做法，兴许能暂时调动起工人的工作热情，但却难以持久。泰勒自己也发现了这个问题：

> 工资的增加使工人们在各方面变得更好：日子更好过了，开始攒钱了，更有理智了，工作做得更踏实了。但当他们的工资比过去高出 60% 时，也有一些人干活变得不规律起来，变得多少有些偷懒、奢侈和放纵起来。换句话说，实验表明，**对绝大多数人来说，富裕得太快是不行的。**[36]

任正非用了另外一个更形象的比喻来描述同样的道理："猪养得太肥了，连哼哼声都没了。科技企业是靠人才推动的，公司过早上市，就会有一批人变成百万富翁、千万富翁，他们的工作激情就会衰退，这对华为不是好事，对员工本人也不见得是好事，华为会因此而增长缓慢，乃至于队伍涣散；员工年纪轻轻太有钱了，会变得懒惰，对他们个人的成长也不会有利。"[37] 所以，对企业家而言，外在激励就像是鸦片一样，初期让员工如步云巅，刺激作用明显，但慢慢地，他们发现同等程度甚至更大剂量的刺激，却难以调动起工人们同等的工作热情来。并不是给四个人的钱，就能让工人们开开心心地"三个人干五个人的活"。

回到绩效管理 2.0 的模式上来分析，一方面，员工在制定绩效目标时，由于最终的目标完成率会影响绩效结果，因而员工不敢制定挑战性目标；另外一方面，为了让最终的绩效结果数据看上去好看，他们甚至不惜对数据进行造假，各种不诚信行为相伴而生，给企业的健康发展带来巨大隐患。

创新需要有冒险精神，而强绩效应用导致的"求稳"心态，最终会将企业推上类似于索尼的绩效主义的道路上，企业内部看似在忙忙碌碌，实则是在做低效的重复性劳动和内耗，久而久之，必然被富于创新力的企业

所取代。在阿里巴巴园区，有一尊叫“愚人船”的雕塑，形象地反映了强绩效文化所导致的团队竞争行为（见图 2-4）。

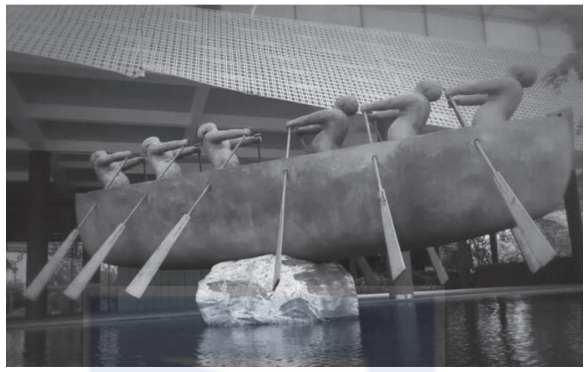

图 2-4　阿里巴巴园区“愚人船”

船上的每个人看起来都在拼尽全力地划船，然而，他们是在拼命地朝反方向划。这尊雕塑多么形象而生动。阿里巴巴把这尊雕塑放在园区，借以警醒每个管理者和员工，团队合作是多么的重要，没有它，再大的努力也是徒劳。

绩效管理究竟有多无效

胡萝卜 + 大棒机制失灵了

绩效管理 2.0 是基于胡萝卜 + 大棒机制运作的，它寄望于通过评价机制对员工工作进行打标签，然后对跑得快的“好驴”以“胡萝卜”，对跑得慢的“蠢驴”以“大棒”。但正如塔玛拉·钱德勒（T.Tamra Chandler）在《绩效革命》一书中所说的那样，员工发出的呼唤是：“我们不是巴甫洛夫的狗。[38]”

这种机制之所以失灵，源于其管理假设。绩效管理 2.0 认为，员工是在为了避免惩罚或得到奖励而做事。也即，员工做事的动机是外部动机。“但我们现在知道，人们更多是受内在回报的激励，在做自己认为有个人

回报和享受过程的事情的时候，他们会更努力，也做得更好。[39]”艾尔菲·科恩（Alfie Kohn）通过广泛的研究，得到一个结论：“从来没有研究认为，人们工作质量的长期提升是任何类型的奖励或激励项目的结果。[40]”

管理者和人力资源从业人员认为绩效管理没用

通常，我们想当然地认为绩效管理是主管的一个管理工具，他们应该会很喜欢它，其实不然。先来看看管理者对绩效管理的一些反馈：

- “每到考评季，于我而言都是一次痛苦的煎熬。团队项目持续攻坚近两年了，兄弟们一直都很拼，都很优秀，但没办法，按照活力曲线的要求，每次考评总要打出几个人排在末位。但经过一轮又一轮反复地割韭菜后，团队里剩下的都是百里挑一的好兄弟了，我该把这个指标给谁呢？”
- “和考评结果不好的员工沟通，就像上战场一样，有时即使十八般武艺样样用尽，仍会不欢而散！”
- “像我们这样的研究型组织，要真正地出成果，需要很长的时间才行。强制地半年做一次绩效评价，导致大家都只关注短期的小改进，而不愿意做长期的大改进。”

乔治·米尔科维奇（George T. Milkovich）等人在《薪酬管理》一书中，讲述了一个故事，故事极其形象地反映出了主管在评价下属时所面临的压力和不情愿。故事是这样的，项目经理先是提交了一封对下属的评价邮件给 HR，如下：

邮件主题：人力资源——提交对乔·史密斯（Joe Smith）的绩效评价报告

乔·史密斯是我团队的程序员，他总是被发现

辛勤地工作在自己的岗位上。乔工作独立性强，从不

在工作时间与同事闲聊。乔从不
犹豫去帮助同事，并且他总是
及时完成指定的任务。乔经常延长
自己的工作时间，有时甚至忘记了
抽烟时间。乔绝对没有
什么虚荣心，即使他的工作很出色并且拥有渊博的
专业知识。我坚信乔可以被
评为高绩效员工，这样的人才不能被
放弃。

之后过了一段时间，项目经理又补发了一封邮件，如下：

补充邮件主题：人力资源

当我今天早上在写这份评价报告时，乔一直站在我身后盯着电脑屏幕。请只阅读此信奇数行（1、3、5……行）文字，那才是我对他的真实评价。

此致，

项目经理

HZ BOOKS
华章图书

马克·墨菲（Mark Murphy）曾向全球 48 000 名 CEO、管理者和员工发起过一个调查，仅 13% 的管理者和员工认为他们的年度绩效评价是有效的，而在 CEO 的反馈中，这一数字只有低得可怜的 6%[41]。

薪酬协会（WorldatWork）和希伯森咨询公司（Sibson Consulting）调查了 750 位高级人力资源从业人员，发现接受调查的人群中 58% 给自己公司的绩效管理体系评出了 C 或更糟的成绩。只有 47% 的人感觉这个体系有助于组织“实现战略目标”，仅有 30% 的人感觉员工信任这套体系[42]。

根据 CEB 公司 2012 年的统计数据[43]，企业管理者平均每年用在绩效

管理上的时间约为 210 个小时，员工花费在绩效管理活动上的时间约为 40 小时，假如按照美国劳工统计局 2010 年统计数据，管理者费用以 52 美元 / 小时计算，员工费用按照 22 美元 / 小时计算[44]，一个规模为 18 万人的企业，每年在绩效管理上约需花费 3.3 亿美元（管理者与员工比例按 1:10 算），对企业而言，这是一笔不小的开销。德勤在 2015 年也做过类似统计，称公司每年花费在绩效管理上的总时长约为 200 万小时[45]，而其所带来的回报却微乎其微。

员工不喜欢它

根据盖洛普对美国做的一项调查数据[46]：

- 只有 21% 的员工完全同意绩效管理能够激励他们取得更好的成绩。
- 只有 18% 的员工完全认同好绩效能带来好的发展。
- 只有 30% 的员工完全同意他们的主管会带上他们一起制定目标。
- 只有 23% 的员工完全同意他们的主管提供了有意义的绩效反馈。

这组数据充分说明，员工对现有绩效管理认可度何其低，绩效管理已经成为阻碍他们发挥更大作用的绊脚石。

再来看看员工对绩效管理撕心裂肺的控诉：

- “公司槽点虽多，但如果要排序的话，当前的绩效管理绝对可以排得上号……在考核压力之下，你身边的人，同时也是你的竞争对手，他如果表现得太好了，就会衬托出你的无能，下一个被淘汰的人就是你。于是，当他来求助时，你为什么要倾尽所能去帮他呢？”
- “由于绩效考核，很多人的想法都是先把这一年的绩效混到手，过了眼前这一关再说，对于那些需要长期投入、短期内见不到成效但却对团队非常有好处的工作，现在根本没人想干，都图个短平快。都说要创新，绩效管理问题不解决，谁敢创新呢？”

- “有人觉得我们的绩效考核能激发人的活力，虽然失去了排在后面的人，但留住了排在前面的优秀人才。这想得真是天真！你们到底想过没？要排在前面，不需要努力向前跑的，只需要让别人跑不快或者掉坑里就行了。现在一出问题，首先讨论的不是如何快速解决问题，而是在讨论这是谁的错，讨论谁应该为这个问题背锅，何其悲哀！”
- “当一个人犯了错误之后，随之而来的很少是帮助，更多的是考核上的惩罚。因为惩罚，所有人都小心翼翼唯恐犯错，不再敢冒任何风险，甚至不再独自思考。常听到同事这样的话：‘这事我不能决定，我要回去请示下我主管’；‘这个需要额外的投入，请跟我主管申请一下’；‘这事和我主管说了吗’……在这个企业里，员工不再有一丁点做事的主动性，只是一个等待主管安排工作的下水道工人。”
- “软件行业本身就充满各种不确定性，需要不断地去尝试才能找到最终的正确答案。但在基于惩罚的考核文化下，多做多错，少做少错，不做不错。不管你做了多少事，一旦做错一件事那就等于把之前的全部贡献全给抹杀了。于是，为了绩效，大家就都开始能少做的尽量少做，能不做的尽量不做。”

绩效管理的可信度一直很低

管理者对下属的打分可信度究竟有多高？2000 年，迈克尔·蒙特、斯蒂芬·斯卡伦和梅纳德·果夫在《应用心理学杂志》（*Journal of Applied Psychology*）上发布的调研结果显示，两位老板、两位同事和两位下属为 4 492 名管理者打分，结果显示，因打分者个人偏好和意见不同，分数相差 62%，而实际上管理者的表现差异仅为 21%。打分应该针对的是被评估者的工作表现，但实际上，与被评估者相比，打分更能揭示评分者的信息。

也就是说，打分揭示的是评估者个人的主观爱好，而非被评估者的客观情况。研究表明，在绩效评价中，约有 60% 反映的是评估者本人的特质，而不是被评估者的特质，这一现象被称为“特别评估者效应”[47]。

也正因为如此，大卫·洛克（David Rock）等总结说：“在神经科学研究的背景下，大多数绩效管理实践结果确实会扼杀本来希望改进的绩效。[48]”执行绩效评估的本身就会导致降低绩效[49]。

全球主要企业绩效管理发展趋势概览

趋势 1：废除绩效评级

2012 年，奥多比（Adobe）公司率先宣布废除绩效评级，打开了企业界废除绩效评级的“潘多拉魔盒”。

奥多比是加利福尼亚州一家本土公司，以发布创意软件而闻名天下，多年前便采用了员工排名绩效管理制度。这种强制分配体系从 20 世纪 80 年代开始风靡，即要求主管将员工进行曲线排名，将位于末位的 10% 的员工裁员，这一体系后来被出任通用电气公司 CEO 的杰克·韦尔奇赞誉为大型企业高绩效的核心组件。

每年 1 月，奥多比公司的 11 000 多名员工将结束上一年度的绩效考核，2 月则意味着为了排名而明争暗斗的日子终于告一段落。而这种绩效考核导致了颇有争议的企业文化，使那些受挫的员工不得不另谋高就，其中有许多人恰恰对公司的成功发展起过关键作用。到了 2012 年年初，莫里斯终于忍无可忍，开始对员工排名体系进行大刀阔斧的改革。

继奥多比公司之后，各大企业纷纷宣布废除绩效评级。

- 2013 年 11 月，《彭博商业周刊》（*Bloomberg Businessweek*）报道：“微软废除了可憎的绩效评级制度。”
- 2015 年 7 月，《华盛顿邮报》（*The Washington Post*）报道：“惊人之

举，埃森哲将去除年度绩效考核和评级。”

- 2015 年 9 月，《国家杂志》（*National Journal*）报道：“千禧一代如何逼迫 GE 抛弃绩效考核。”
- 2016 年 5 月，*CNNMoney* 报道：“高盛大刀阔斧改革绩效考核制度。”

……

加入这一阵营的科技企业有瞻博网络（Juniper）、戴尔（Dell）、微软（Microsoft）和 IBM 等，专业服务公司如德勤、埃森哲、普华永道，以及其他行业先行者，如盖璞（Gap）、利尔电气（Lear）、奥本海默基金（Oppenheimer Funds）。

而其中最有代表意义的，是当初施行强制排名绩效考核的标杆公司——通用电气（GE）——也于 2015 年宣布正式废除了绩效评级，这基本标志着强制排名时代的落幕。

一个旧时代正在终结，一个新时代正在开启。

趋势 2：弱化绩效结果的应用

单一绩效结果的过强应用，带来了很多问题。因此，越来越多的企业逐步开始弱化这种单一绩效结果的过强应用。

2016 年 2 月，IBM 在给内部员工的一封邮件中写道：“Goodbye PBC, Hello Checkpoint”（PBC，Personal Business Commitment，IBM 的一种绩效管理方法），正式宣告终结其传统的一年一度的绩效评价机制，代之以新的称为“Checkpoint”的机制。

过去，IBM 员工每年会收到一个固定的绩效评级，代表了员工在这一年工作成果的一个定性，这个评级会影响员工的薪酬、晋升等诸多方面。从 2016 年开始，IBM 废除了这种单一绩效结果的做法，改为从五个维度去评估员工的工作表现，分别是：

- **业务结果**（Business Results）：直观地了解员工是否履行了他的岗位

职责，达成了绩效目标。

- **客户成功的影响力**（Impact on Client Success）：对于内外部客户是否提供了具有价值的服务。
- **创新**（Innovation）：不只是研发部门才需要创新，这里的创新指的是员工是否对其工作内容、流程、项目有不一样的改善。
- **对他人的责任感**（Personal Responsibility to Others）：对经理人来说是指其需要承担人员培养的角色，而对一般员工来说，则是强调对内、对外的合作精神。员工是否愿意帮助别人，为他人考虑，以最有效的方式进行过协同合作，创造更大的客户价值。
- **技能**（Skills）：员工技能提升应聚焦业务需要。在 IBM“认知商业”战略下，员工需要具备的是完全不同的新技能。如同 HR 也在运用大数据招募及留任人才一样，员工需要知道如何围绕公司最新战略，有针对性地持续提升自己的新技能。

员工在设定目标时，就应从这五个维度去设定，同时，主管在定期同员工的绩效沟通过程中，也会从这五个方面去全方位评估员工的工作表现，而不再只是单一的业务结果维度的表现。

同时，这五个维度的评估结果，在应用时也有不同的侧重。比如业务结果影响薪酬，但技能则影响长期发展。这样，员工在各个维度的表现，都能得到认可，避免了唯绩效论现象。

而更重要的是，企业不再强调绩效结果一定要如何应用于薪酬和回报，而是将薪酬调整权力下放给了管理者，管理者是最了解员工的工作表现的，他们可以根据员工的综合表现进行相应的薪酬激励，而非单纯地依赖一个绩效结果去僵化地应用。

趋势 3：更加注重绩效辅导和沟通

奥多比公司废除绩效评级之后，取而代之以叫作“Check In”（“核

查”）的模式，这是一种更为频繁却非正式的绩效谈话，核心在于解构从前那种呆板的评级方式和年度反馈的报告架构，用以支持季度、月度，甚至每天的绩效谈话。莫里斯和其他主管用其新理念“ Check In”模式来培训经理们，把此称之为“持续的教育”（Ongoing Education）。

IBM 在取消一年一度的绩效评级之后，取而代之以一个叫作“ Checkpoint”的绩效管理系统。IBM 为此内部还专门有一个手机 APP 叫 ACE，是“ Appreciation”“ Coach”“ Evaluation”三个单词首字母的缩略，把欣赏和辅导提到了非常重要的位置。IBM 希望通过这套系统，强化绩效实施过程中主管和下属的实时互动，鼓励开展“持续的绩效反馈”（continuous feedback）。

GE 在这方面走得更加领先，内部专门开发了一个绩效管理 APP，叫 PD@GE，其中 PD 是“ Performance Development”（绩效发展）的首字母缩略。PD@GE 一方面鼓励主管实时对下属进行辅导，GE 把这叫作“接触点”（Touchpoint），另外一方面也鼓励下属主动寻求主管和其他同事的反馈，GE 把这叫作“洞见”（Insight）。这样，下属可随时随地开展自下而上和自上而下两个方向的绩效反馈，随时感知自己在过程中的绩效表现，帮助自己更好进步和成长。

总结起来就是，企业越来越将绩效管理的重心，从绩效评估向前转移到了绩效辅导，试图通过强化过程中的沟通和辅导，来帮助下属成长和达成更高绩效，实现组织和个人的双赢（见图 2-5）。

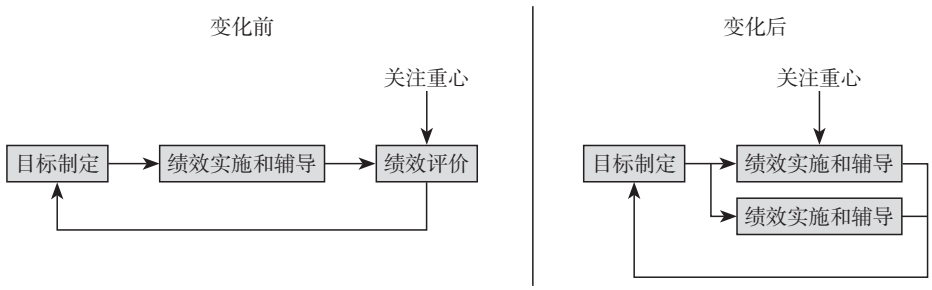

图 2-5　绩效管理变化重心对照

绩效使能时代的到来

人工智能时代，企业外部环境存在诸多不确定性，企业不能再单纯以“管理”的视角去看待员工的绩效，而应更多地从“使能”的角度去帮助员工达成更好绩效，这是一个观念上的巨大转变。

人工智能时代外部环境的不确定性

人工智能时代，企业所面临的外部环境，无论是从结果维度，还是从过程维度，都存在不确定性：

（1）**结果的不确定性**：人工智能需要以大数据和计算作为支撑，而数据的开放涉及各国的政策环境影响。比如在中国，数据的开放程度较高，企业拥有很多客户相关数据，因而在算法具备的情况下，可以从海量数据中提取出相关模型实现智能分析和智能学习；而在欧洲，数据受隐私法保护非常严，企业要想获取到足以支撑机器学习的海量数据，需要花费很多精力，甚至是不可能的。那么，对全球化企业而言，基于中国的海量数据而构建的人工智能，是否也同样适用于欧洲？这有待检验。从而影响企业的进一步全球化拓展。再比如，基于美国路况和交通规则构建的无人驾驶汽车，是否也同样适用于中国的路况？也未可知。所以，要实现全球通用的人工智能，还有很多难题需要企业去攻克和解决。

（2）**过程的不确定性**：未来，随着物联网的兴起，联网的将不再只是手机和 PC 机，而是数以十亿计的设备。谷歌无人驾驶汽车每秒钟可以产生 1GB 左右的图像数据，而全球目前的汽车保有量是 10 亿辆，未来如果实现无人驾驶，可以想见数据量的惊人膨胀程度。这样的数据量，靠传统计算机，甚至是传统计算机构成的云计算，都无法满足运算需求。因此，计算能力的下一步发展

方向是量子计算机，以及由量子计算机所组成的量子云计算。而新近的消息是，谷歌量子 AI 实验室科学家在《自然》杂志上发表文章指出：量子计算领域即将迎来历史性的里程碑，小型的量子计算机会在 5 年内逐渐兴起[50]。但即便如此，量子计算机的研发，以及未来量子通信这些领域，都是不确定的。即使在量子计算领域走在前沿的谷歌也表示："量子计算的投资者预计只能在长期获得回报。"[51]

正是这样的高度不确定性，导致企业不能再像之前一样，先规划好一个确定的战略，然后基于战略制定目标，最后再把目标在企业内层层向下分解，直到最基层员工。而应该是采取更为敏捷的做法，充分授权每一个员工，发挥每一个员工的自主性，采取自下而上的方法去制定目标，汇聚群体智慧，共同形成强大的创造力和探索洪流。

新时代，需要新的绩效管理机制！绩效使能时代已然到来！

什么是绩效使能

绩效使能的定义

绩效使能，是指以激发员工内在动机为目的，充分满足员工自主、胜任和关系三种基本需求，从而释放其创造性的新型绩效管理方式，也就是绩效管理的 3.0。

这个定义，重点只强调了一件事情，即"激发员工内在动机"，这是绩效使能区别于传统绩效管理最显著的地方，将动机的关注点从外部转向内部，是"使能"员工，而不是"管理"和"控制"员工，是帮助员工发挥更大潜能，而不是胡萝卜加大棒。

可能有不少人会问：那么，我作为商业组织的企业主，我的目标是要赢利，绩效使能的目的如果不是像传统绩效管理那样强调员工在岗位职责

上的贡献，那么企业何以赢利？

莫惊慌！

中国古代文学博大精深，其中往往蕴藏中深刻的道理。让我先来说一个小谚语故事，名字叫“赵襄主学御”，出自《韩非子·喻老》。

【原文】:

赵襄主学御于王子于期，俄而与于期逐，三易马而三后。

襄主曰：“子之教我御，术未尽也？”

对曰：“术已尽，用之则过也。凡御之所贵，马体安于车，人心调于马，而后可以进速致远。今君后则欲逮臣，先则恐逮于臣。夫诱道争远，非先则后也。而先后心皆在于臣，上何以调于马？此君之所以后也。”[52]

【白话文】:

战国赵襄子向王于期学习驾车技术，没多久就要跟王于期比赛。赛时，他三次改换马匹而三次都落于王于期。赵襄子说：“你教我驾车的技术，一定留有一手，没有完全教给我？”王于期回答道：“我已经把技术全都教给您了，只是您在使用的时候有问题。不管驾驶什么车辆，最重要的是，马套上辕，要跟车辆配合稳妥；人赶着马，注意力要放在人的指引与马的奔跑相协调上，然后，才可以加快速度，跑得很远。现在，你在我后面，一心只想追上我；你在我前面，又怕我追上来。其实，驾驭（引导）马匹长途竞争，不跑在前面，便是落在后面。而你无论在前面还是在后面，注意力全都集中在我身上，还顾得上与马匹的奔跑协调一致吗？这就是你落在后面的原因了。”

在这个故事中，赵襄子与王于期赛马，之所以屡屡失败，并非因为马匹不好，而是因为他始终把关注点放在了他的竞争对手王于期身上，始终想着如何才能赢，而不是如何把自己的马赛好。赢是结果，赛马是过程，

没有好过程，何来好结果？

企业与外部竞争，赢自然是终极诉求，但如果过分关注赢这件事，把关注点放在了结果和竞争对手上，而不是如何自我提升这个过程上，就会像赵襄子一样，“三易马而三后”。

绩效使能，就是要将企业对绩效的关注点，从结果转向过程和员工的内心，从驱动员工转向使能员工，驱动是用外力驱赶，是外部动机，是胡萝卜 + 大棒，使能是用内在兴趣和意义感激发，是内在动机，是兴趣 + 自主 + 胜任 + 关系的复合体，这一切做好了，好事自然成！往往，那些急于求成的人，最后是功败垂成，而那些一心做事的人，最后却功成名就，就是这个道理。人的精力是有限的，如果焦点都放在了结果上，那么在做事时就会分心，事情就不会做得非常完美。

从动机层面看绩效使能

前已述及，绩效使能瞄准的是员工的内在动机的激发，这是绩效使能与传统绩效管理最大的区别。如果将绩效使能（也即绩效管理 3.0），与传统绩效管理（绩效管理 2.0）、绩效评价（绩效管理 1.0）放在一张图里，那么它应该如图 2-6 所示。

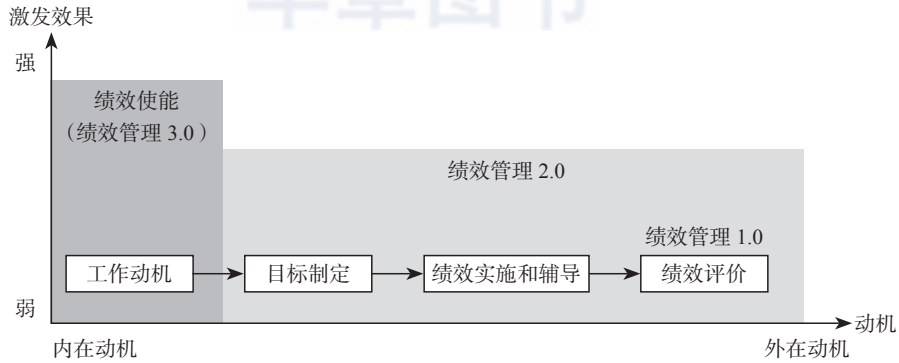

图 2-6　绩效管理三个时代与动机状态

绩效管理 1.0 →绩效管理 2.0 →绩效管理 3.0（绩效使能），对员工动机

的关注点始终是在向内转移，只有到了绩效管理 3.0，即绩效使能，才最终真正地完成了整个迁移过程，真正地回到了激励的源头。相应，激发效果也依次增加，只有到了绩效使能时代，员工的激励才实现了最大化。

从 1.0 到 3.0 三个绩效管理时代的变迁，反映了企业在探寻员工激励这个问题上，越来越接近问题的本质。终于在这一次，逼近了问题的核心。这似乎有点像人类探寻物理世界一样。从亚里士多德的基于经验的探寻，到牛顿的基于机械物理的探寻，到爱因斯坦和波尔、费曼等基于量子的探寻，一步步逼近了真实物理世界的本源。绩效管理 1.0 对人员的激发，正如亚里士多德时代对能源的使用一样，得到的是刀耕火种般的原始能量；绩效管理 2.0 对于人员的激发，有如牛顿时代对机械能的使用一样，大幅提升但仍有很大的浪费；只有到了绩效管理 3.0，才有如对核能的利用一般不可限量。

爱因斯坦质能方程为：$E=mc^2$。按照这个公式计算，一克反物质与一克物质碰撞而湮灭时释放出的能量，相当于当今世界上最大的水电站 12 个小时发出的能量总和。绩效使能所蕴含的能量，也正像这质能方程所暗含的那样巨大，如果能把它释放出来，那将是多么的可观！

神奇的内在动机

相信你在阅读上面的内容时，一定在想一个问题：为什么绩效管理要从外在动机转向内在动机？为什么说内在动机才是激励的本质？好问题！接下来我就带你体验一下动机之旅！

动机发展史上，有两大主要流派：一是弗洛伊德（Freud）的精神分析学派，一是赫尔（Hull）的实验心理学派。

（1）精神分析学派弗洛伊德认为，人主要由性（Sex）和攻击（Aggression）这两种驱力所驱使。

（2）实验心理学派赫尔认为，人主要由四种驱力所驱动，分别为：饥饿（Hunger）、渴（Thirst）、性（Sex）、疼痛避免（Avoidance of Pain）。

这两种理论在驱动力发展史上长期占据统治地位。它们确实能有效地解释大部分人的行为。比如：当你饥饿时，那么一盘美味的牛排足以让你为之而奋斗，这时你的驱动力就是减少**饥饿**（Hunger）。曹操行军时，也曾用望梅止渴的方式驱动着整支队伍前行，这时驱动队伍前行的驱动力就是减少**口渴**（Thirst）。

但正如时下流行的那句话所说的那样，**“生活不只是眼前的苟且，还有诗和远方”**。

古希腊有一个关于潘多拉的神话，道出了好奇心的魔力：

> 相传普罗米修斯创造人类，并盗取了火种之后，作为惩罚，宙斯用黏土做成了地球上第一个女人，就是潘多拉，用以作为惩罚送给普罗米修斯的弟弟埃庇米修斯。潘多拉于是和埃庇米修斯生活在一起。不久后，普罗米修斯带给埃庇米修斯一个大盒子，并反复叮嘱他一定不能打开，但潘多拉是一个好奇心很重的女人，普罗米修斯的反复叮嘱反而使她更加想打开盒子，她想：“普通的一个盒子何必藏得这么隐蔽？而且又盖得这么紧，到底为什么呢？”趁埃庇米修斯外出时，潘多拉悄悄打开了盒子，结果里面并没有潘多拉所期待的东西，而是无数的灾祸虫害。在潘多拉打开盒子以前，人类没有任何灾祸，生活宁静，那是因为所有的病毒恶疾都被关在盒中，人类才能免受折磨。由于潘多拉的好奇，灾难与瘟疫逃出来，从那时起，灾难们日日夜夜、处处危害人类，使人类受苦。
>
> 在慌乱与害怕中，潘多拉赶紧关上了盒子，结果留下盒子中唯一美好的东西——希望。自此，虽然人类不断地受苦、被生活折磨，但是心中总是留有可贵的希望，才能自我激励。在死亡以前，希望永远存在，人生也绝对充满了美好的希望。

潘多拉为什么不顾反复叮嘱，非要打开魔盒一看究竟？这就是好奇心

的魔力所在，人类天性好奇，凡事总想探索一番。

撇开神话不说，从心理学角度而言，越来越多的心理学家发现，用上述两种理论，很难解释很多行为：

（1）1925 年，达希尔（Dashiell）发现，即便是处于饥饿状态下的兔子，在一定条件下，也会抛下身边的美味食物而不顾，去探索**“趣味”**空间。这显然有违赫尔驱力理论中的**“饥饿”**驱力。按照赫尔的理论，兔子在饥饿状态下，食物应当是兔子的主要驱力，但实际上情况并非如此。

（2）1930 年，尼森（Nissen）发现，兔子会穿越电网，“甘愿”忍受电击疼痛去探索对面的**“趣味空间”**。这也有违赫尔的驱力理论。按照赫尔的理论，兔子应当避免触碰电网，以**减少疼痛**（Avoidance of pain），但实际情况也并非如此。

（3）更进一步，很多心理学家发现，小孩对很多事物生而保持**好奇**，总想去探索一番。驱使着人类去不懈探索未知世界的并非**饥饿**、**渴**、**性**和**避免疼痛**这些驱力。

（4）美国雷丁大学动机科学实验室（Motivation Science Lab）主任村山（Murayama）做过一个实验，当在人们面前呈现一个魔法时，人们甚至甘愿被电击一次，以此作为交换条件去探索这个魔法[53]。村山更进一步的实验表明，好奇心和美食一样，刺激的是人脑纹状体的相同部位。

心理学家爱德华·德西（Edward L.Deci）等正是基于这些发现，将这种不由外部力量驱使，根植于人内心的三大基本需求，称为内在动机。德西指出，人的这三大基本需求包括：

- **自主**（Autonomy）：希望对自己所做的事有选择自由，而非被迫。
- **胜任**（Competence）：希望自己能掌控环境，胜任工作。

- **关系**（Relatedness）：希望归属于某一群体，这是人的社会属性的体现。

这三大基本需求构成了内在动机的核心要素，驱动着人不停地探索未知世界，展现出无穷的创造性。

为了更好地理解内在动机，我们先来看看外在动机的作用。**外在动机是指以获取诸如金钱、奖品、食物等物质类激励作为行动目标的动机。**比如，每天搬 1 000 块砖，如果是为了获得 100 元酬劳，那么这 100 元钱就是外在动机。

当目标非常明确时，外在动机可以很好地发挥作用，它能非常精准地激发员工为之而努力。所谓重赏之下，必有勇夫，就是这个道理。但是，外在动机在**针对创造性工作时**，就显得特别无能为力。

科学研究表明：

（1）**内在动机有利于激发个体的创造性。**内在动机驱动的人，其创造性强于外在动机驱动的人。事实上，外在激励会削弱人们的内在动机。

（2）**内在动机能很好地激发个体更深层地理解事物的本质。**心理学家做过一个实验，让两组学生学习多篇文章，然后让他们进行复述，同时告诉其中一组学生，他们每复述一篇文章会得到 1 美元。实验结果表明，有金钱激励组学生记忆的内容要多于没有金钱激励组，但他们对文章理解的深度远不如没有金钱激励组学生。这充分说明：外在激励可以增强机械记忆，却减弱了他们对事物本质的追求。得到了数量，却牺牲了质量。

（3）**内在动机能让人更有恒心和毅力。**基于内在动机工作的员工，在一项工作上坚持的时间会更长；与之相反，基于外在激励工作的员工，当外在激励存在时，他们工作很努力，但一旦外在激励撤销，员工的工作兴趣会立马减退。

（4）**内在动机能激发个体的挑战意识。**研究表明，当工作是员工自主选择时，员工的承诺意识更强，也更愿意选择有挑战性的任务去挑战自我。心理学家为此也做过一个实验，让两组学生去选择不同难度的任务去完成，并给其中一组学生一定额度的金钱激励。实验结果表明，金钱激励组学生更倾向于选择容易的任务去完成，而没有金钱激励组学生则更倾向于选择超出他们当前能力的任务去挑战自我。

（5）**内在动机能增强个体幸福感。**理查德·舒尔茨（Richard Schulz）通过一个研究发现，处于内在动机状态下的人，患疾病的概率更低，死亡率也更低。

综合起来，**内在动机让人们跟随兴趣、自主选择、体验到挑战的乐趣**，因而从长远来看，他们更富有创造性，更有毅力，能取得更大的成就，身心也更健康。

HZ BOOKS
华章图书