

第1章

错误的绩效考核使企业和个人丧失前途

1.1 “我们也该赶紧……”的陷阱

这些年，无论在哪个企业，“绩效考核”都成了口头禅。但是，虽然在报纸或杂志上经常可以看到“引入独特人事制度”的文章，却很少能看到“通过引入绩效考核使企业竞争力提高”的文章。

这就是绩效考核的实际情况。各个公司都花费了不少功夫，却很少看得到企业有何变化。原因是很多企业单纯地将最终目标定位为“引入绩效考核制度”，而不是将提升或强化竞争力作为最终目标。

当企业的人事主管来找我商量想引入绩效考核式制度的时候，我会问他们“为什么想引入绩效考核”。得到最多的回答是：“我们觉得该引入了”。这是没有明确理由的典型回答。绩效考核对他们而言是流行而已。如果只改变制度，员工的能力或行动就能跟着改变的话，事情就好办了。

多数企业引入绩效考核的最终目标有以下几点：

根据绩效大小给员工的业绩和薪水划分等级。

不出绩效的员工，不给加薪或升职。

培养能够较客观地考核员工的管理者。

但是，这并不是最终目的，最多只能算是引入绩效考核后，基础设施的整顿罢了。为了避免误会，我补充一下，不是说不能做上述事情，而是要通过基础设施的完备，来实现以达成最终目标为目的的制度整合。

绩效考核只是手段。手段和目的错位的绩效考核反而会使企业陷入混乱。其最终目的用一句话来概括，就是“培养能够实现阿米巴增殖的人才”。

在引入新人事制度时，企业竞争力提高才可以算作成功。而且，该竞争力不是通过人工费的削减而取得的财务性竞争力，而是人才本身的竞争力。培养出具有竞争力和更高市场价值的员工，才能说人事制度是

成功的。

但是，有很多企业认为“如果员工能够严格遵守并适应新的人事制度就算成功了”。我们经常能看到这样的案例。人事部抱着这样的错误想法，盲目地引入包含谈话或书面申请的制度，并强烈要求工作在第一线的人切实实施该制度。

曾经有一个企业的人事主管给我看过绩效考核制度手册。大概 5 厘米厚，他自豪地对我说：“我们公司引入了几乎完美的绩效考核”。

于是，我问：“它作为制度也许是完美的，但是如果运用这样的制度，到了考核期，各位管理者给部下评分岂不是要花上整整一个月吗？”他回答：“没关系，管理者最重要的责任就是认真考核员工。”“难道管理者最大的责任不是将自己负责的组织或团队的绩效提高到最大限度吗？”我又问道。他依然坚持“不，是考核。”由于他一再坚持，我只好问：“那么，人事也要严格按照这个手册来运用所有规定吗？”得到的回答却是：“不，人事简化了一些……”

类似这样的制度引入很多。其实它只是用人事理论设计的制度。不管它是否和人才竞争力相关，总之要作为人事制度把它引进来。这样一来，对竞争力来说，一线管理者的精力都被分散到公司内部的事情上，而导致对外竞争力下降。对于这样的制度引入，工作在一线的各位都应该站出来大声反对。

在最初引入绩效考核制度的时候，就应该将最终目标着眼于以下几点：

提高员工士气，使公司的绩效持续发展。

吸引并留住能够创造良好业绩的员工。

提高每个员工的自我管理能力和自我管理能力。

如果能够明确这些，绩效考核一定会成功。有很多企业却没有做到这些，实际情况是绩效考核在加速人才低迷。

1.2 绩效考核的目的并不是给薪水划等级

“就业条件综合调查”结果显示，引入业绩考核制度也就是绩效考核的企业中，回答“实施起来很顺利”的仅有 10.6%。有 7 成以上的企业

回答在考核的时候“有”问题，回答“无法得到理解”的占 32.9%，“考核导致工作热情下降”的占 62.5%。虽然说是多项选择，但从结果我们可以看出相当数量的企业在绩效考核上都存在问题。

为什么绩效考核不能顺利实施呢？失败的首要原因在于从“根据绩效而给业绩和薪水划分等级”的角度讨论绩效考核。如果不将考核及薪水与绩效挂钩，绩效考核就不成立了。但是，引入绩效考核之后过两三年，就会有员工开始说：“和过去相比，不再因年龄而受损失，能够得到与自己付出相匹配的考核和薪水了。但是，回头一想，那是我应得的。”

其实，“与绩效相匹配的正确考核和薪水”是不能成为员工动机的，这早在几十年前就被研究清楚了。根据研究，左右员工士气的要素中有“动机诱发要素”和“卫生要素”。所谓动机诱发要素是指“如果在组织内部具备了动机诱发要素，员工就会产生动机”。而所谓的卫生要素是指“虽说已经具备了卫生要素，却不知道是否能使员工产生动机。但是，如果不具备，员工士气就会下降”。

给考核和薪水划分等级，员工的士气似乎在一定时期内高涨起来了，其实，这只不过是因为过去没有得到正当考核和薪水而士气下降，现在又回升到标准水平而已。两三年内回升到标准水平后，就会变成“怎么回事，这本来就是我该得的”。

很多企业认为给薪水划分等级就是绩效考核，只要给员工薪水划分等级，员工就会产生动机。但是，员工对于薪水越高越愿意工作的人通常都很排斥，甚至连朋友都不想做。

某企业曾引入一个薪水差别很大的制度，同是 30 岁左右的员工，年收入最高和最低却相差几百万日元。但是，那个公司早在好几年前就引入了绩效考核，大多数员工的士气已经达到了标准水平。在那里工作的 30 多岁的员工曾经说“和我差不多大的人，年收入好像比我多几百万日元，但即使这样，我也没有再加点油的愿望了”。可以说这是很正常的感觉。

请不要误解我前面说的话。不是说不可以给考核及薪水划分等级。

但是，如果仅限与此，绩效考核就会减速。员工士气达到标准水平后，要立即加入动机诱发要素。因为有太多的企业没有做这一步，所以绩效考核无法成功。

那么，动机诱发要素是什么呢？概括起来就是“空间”。企业或组织有什么样的空间，有没有对自身、周围、社会都有意义，让员工能感觉到人生意义的空间。

进一步说，空间的构成要素有很多，其中最重要的是“人”。也就是说“能和谁一起工作”有很大意义。在公司或组织里有某个人，和他一起工作彼此都能感到非常有意义，有没有这种人很重要。特别是上司是什么样的人，高层领导是什么样的人，对士气都有极大影响。

如果不引进能够提供这样空间的制度，绩效考核就不会成功。因此，制定合理的制度，评估让谁做管理者，让谁做高层领导，让没有过失的人去坐匹配的位置，都是不可或缺的。

1.3 自我管理能力和摆脱人才低迷的关键

绩效考核不能顺利实施的第二个原因是，将最终目标锁定在强化管理者的管理能力上。多数企业都把精力集中在提高管理者的考核能力上了。

考核者的能力提高是必须的。但只凭这点，无法提高整个公司对考核的接受度。要想提高对考核的接受度，就必须提高“被考核者”的能力。无论考核者的考核多正确，有多少事实详细说明，如果被考核者不能理解的话，只会增加像“我应该比这更优秀”、“这样的结果不能接受”之类的不满。

所谓提高被考核者的考核能力，就是强化自我管理能力和能力。也就是，即使上司不逐条考核，员工也能够理解自己的贡献度和能力等。另外，也许还需要进一步的贡献度，那就是即使没有接到指示也要为了达成目标而行动。这样的行为是提高能力的根本。

提到自我管理，很容易理解成自觉推进工作，然而，真正意义的自我管理是“能够自己做出正确判断并行动”。而且，不是随便下判断。如果不能做出正确判断，就不能称其为自我管理。只做出判断是不够的，

能够执行才是完成了自我管理。

在过去的考核制度下，考核的责任都落在了考核者肩上。客观地做出考核，让被考核的人理解结果，曾经都是考核者的责任。但是，在自我管理型的考核制度下，被考核者也被赋予了很多责任（只是让他们有责任，考核权还在上司手中）。

让员工分担的责任是“说明责任”。上司可以对部下说：“即使你跟我说诸如‘我努力了’、‘我有贡献’等话，也没法给你考核。希望你能说一下具体出了什么样的绩效，为了绩效你都做了什么，怎样做的。没有具体说明就让我给你考核，我是没有考核权的。”

即使口才不好也没关系，只要回想一下自己出了什么绩效、采取了什么行动，然后说出来就可以了。只要做了，谁都能够说明，即使说明的方式不是很高明，听的人也能理解。不能具体说明，就等于什么绩效也没有，也没采取什么有效行动。另外，如果对上司给的评价有不满或怨言，自己却不能进行说明，到哪儿都没办法述说自己的不满或怨言。

自我管理没能被推进的原因是欠缺自我责任。自己掌握绩效和贡献，回顾并说明该绩效有什么样的意义，才能唤起自我管理。

自我管理型的考核好在哪里呢？人想改变自己的时刻，不是在遭到批评的时刻，而是自己注意到自己的时刻。很少有人因为遭到批评而打算改变自己。

那么，什么时候才能注意到自己呢？只有在能够自我评价的时候。咨询服务也是一样的道理。顾问的工作不是给咨询者答案，而是要以倾听咨询者谈论自己为中心。让人意想不到的是，人是对自己很不了解的动物，对自己只有一种模糊的印象。只有谈论起自己，模糊的印象才开始变得具体化。印象变得具体了，就知道接下来该做什么了，而且会朝着适合自己的积极方向行动。自我管理型的考核制度，也是以引发类似现象为目的的。

这样的做法，不只是在考核的时候，如果在平时做报告或开会的时候也实施的话，就能够加速自我管理式的行动。如果顺利的话，只需要

一两年的时间，就会有半数的人才开始采取自我管理式的行动了。

如果花上 5 年时间，使得阿米巴增殖型人才从过去的 1% 上升到 1% 是很难的，而自我管理型人才的开发却是可以更快推进的。如果企业中有接近半数的员工能够采取自我管理式的行动，就会有相当的竞争力，也就会远离人才低迷了。

而且，如果增加自我管理型的人才，肯定会有更多的阿米巴增殖型人才涌现出来。

1.4 能力出众的人带头辞职

绩效考核失败还有另外一个原因，就是只把焦点集中到那些能力低下的人身上。将焦点集中于此的企业，绩效考核全都以失败告终。

“再也不想给能力低下的员工加薪了，也不想给他们奖金。如果可能的话希望他们能辞职。我们想引入能够实现这些的绩效考核”。很多公司都是为此来咨询的。他们认为所谓的绩效考核就是这样的。

然而，绩效考核有一个很有趣的现象。引入绩效考核之前，感到紧张有压力的当然是那些能力低下、不出成绩的人。他们会想：“我做不出成绩，如果实施绩效考核的话，薪水会下降，说不定还会被裁掉”。但是，引入绩效考核以后，最觉得有压力的却是能力出众的人。能力低下的人却因为意外发现“没有想像的那么严重”而松了口气。

为什么能力出众的人感觉到的压力最大呢？用运动员的压力来比喻的话就容易理解了。奥运会选手如果得了一次金牌，在下一届奥运会如果得银牌的话是不能原谅的。通常，在奥运会上得个银牌就算了不起了，可是人们会认为那个家伙实力下降了，选手也会有同样的想法。

一旦交出高绩效，下一年即使下降一点点，考核成绩也会下降。即使和周围相比仍然算是高水平，结果也会如此。他们几乎被必须持续交出高绩效的压力压垮了。

在压力逐步升高的情况下，他们考虑的是跳槽。跳槽的话就可以全部归零了。实际上，在引入这种只给薪水或考核划等级的绩效考核几年后，很多企业就会出现能力出众的人才流失现象。

交出高绩效的时候，对员工来说是个最佳的辞职时机。为了交出高

绩效筋疲力尽，再加上被要求向更高的目标挺进。想逃避、想休息，既然做出了最高的绩效，如果跳槽的话，市场价值最高的时候难道不是机会吗？

这样一来，公司就只剩下筋疲力尽和在绩效考核下没什么变化的人了，能力出众的人才都流失了。

1.5 内部竞争导致组织瓦解

给考核或薪水划分等级只不过是内部竞争而已。将员工相互比较并排名，是在资金一定的前提下拆东补西。即使有人有了产生新企划的迹象，周围的人也会想办法牵制那个人使其无法成功。绩效考核如果不能扩大企业整体的绩效就没有意义了。可是，绩效考核却只是以将过去平均分配的东西变成差别分配而告终了。

比如营业成绩。应该在众多的营业所之间竞争，并不是和公司内部的其他营业所相比，而是在业内和其他公司相比，市场占有率上升了多少。这是外部竞争。不要将营业所里每个人的成绩做成图表互相竞争，而是要将业内其他公司和自己的成绩做成图表进行比较。

如果鼓吹这样的内部竞争，使企业内部充斥着片面的绩效考核，即短期定位，将会出现最悲惨的结局。在人事选拔等方面也会出现很多类似问题。只要做出绩效，即使很年轻也会将其提拔为组织或团队的领导，以此为绩效考核旗帜的企业有很多。其实那个成绩本来不过是在内部竞争中取胜而已，不去验证要选拔的人是否真正具备管理能力，单凭短期绩效就马上把他提拔上来往往不会成功。

在某个企业一个 30 岁的员工因为出了很高的绩效，被提拔成了领导。这比通常的晋升快了 5 年。但是，他最后却离开了公司。因为，作为个人，他虽然做出了很大的成就，但是他还没有锻炼出激发别人动机、总结别人以及促进别人的管理能力。而且，在内部竞争中取胜的他，遭到了失败者的嫉妒并被他们拖了后腿。

处于管理立场的领导是需要经验的，没有经验却只凭在内部竞争中取胜就一下子被提拔成为领导，会招致不幸的结局。如果从长远（最多也就是 3 年）的角度精心培养的话，能做出更多的绩效、还能从事

管理的人才，就不会这样被毁掉了。让员工互相竞争，不问年龄，提拔胜出的人，并以此来提高员工的士气，也许是公司的初衷，结果却适得其反。

这和让兄弟竞争，只要为家里做的最多，即使是最小的弟弟也可以拿到很多零用钱是一样的道理。奖励零用钱的办法用一次也许有效果，但是如果一直这么做的话，还能成为一个真正让孩子健康成长的家庭吗？弟弟会被哥哥欺负，有时候甚至可能离家出走。然而，为数不少的企业也在做着相同的事情。

也许这是个极端的例子，结束世界各地接连不断战争的办法只有一个，那就是外星人入侵（当然，这种事情只有在科幻电影里才会发生）。如果外星人入侵的话，就会成为全世界共同的敌人，就不再有国家与国家、民族与民族之间的争战。

在企业内部也是一样的。现在对所有的企业来说，都不是搞内部竞争的时候。必须向其他公司宣战，抱成一团一致对外。现在不是比别人做出稍微高点的绩效就觉得了不起，或是在公司内部无聊辩论中取胜就觉得优秀的时候。

1.6 成功的绩效考核是有共同点的

成功运用绩效考核的企业是有共同点的。那就是管理者在管理上花的时间和精力比较少。极端地说，不让经理做管理是成功的秘诀。

管理者的能力越高，就越应该将精力用在外部竞争上，而不是管理业务上。如果经理变成个打杂的，那么他本来能发挥的能力就会退化消失。

那么，谁来做管理呢？让每个员工来做。引入自我管理型绩效考核的企业肯定会成功，这是不容置疑的。为什么自我管理会给企业带来成功呢？

现在，关于企业竞争力最大的关键词是“速度”。在飞速变化的世界里，不提高速度就无法在竞争中取胜，这是谁都明白的道理（但是，并不是要变成短期主义，目光的长短和行动速度的缓急是两回事）。

在追求速度提升的背景下，第二个重要的关键词是“选项”。和以前的关键词对比就会明白。不久前“战略”仍然是关键词，任何事情都用到了“战略”一词。

如今战略已经不是关键词了。为了制定战略，在花费时间、精力和金钱的过程中，最初想制定的战略早就变得不再有效了。在环境稳定的时代，切实地制定战略并严格执行的话就能取胜，但是在当今这样日新月异的时代，将精力倾注于制定战略是没有意义的。

并不是说不需要战略。战略仍然是必要的。在某种程度上，如果制定了战略，执行是胜负的关键。如何实施战略并能根据环境变化有效执行，才是提高竞争力的关键。

能够最正确、最快执行的人是谁？不是公司的中枢部门，而是工作在一线的人。如果他们不能采取自我管理式的行动、迅速做出正确无误的判断并切实执行的话，就不可能实现速度提升了。

我经常承担一些一个月就能结束的项目。但是，即使是一个月就能结束的短期项目，也有不少企业会花上半年或一年的时间去讨论要不要引入。

那样的企业会发生什么呢？结果是员工不能做出恰当的判断，会把判断交给上级来做。上级的人也判断不了，然后就请再上一级的人来判断。最后这个判断会被提交到最高层，可是最高层也判断不了，于是，就以“再研究一下”为由，再把判断丢给下一级。但是，研究之后还是不明白，于是，判断又被提交到上面去了。

就在这样的循环往复中过了半年甚至一年，这样的企业是不会有竞争力的。不提高每个员工的自我管理能力和执行力，就无法执行备选方案，企业的竞争力也无法提高。

相反，在日本的企业里却有无论如何都不可以自己判断的倾向。养成了所有的事情都要仰望上司的判断并按照指示工作的毛病，不管到了什么时候都培养不出判断力。员工就是这样变成管理者的，所以他们都变成了没有判断力的管理者。

当然，并不是说只要按照自己的好恶随便判断就可以了。培养判断

力是需要练习的。自己做判断、然后执行并审视一下结果，多次重复这样的尝试是很重要的。尽量在员工担任低风险的工作时锻炼他们，这是很有必要的。

另外，很多人都误解了自我管理的意思，认为自我管理就是人人都分开独立工作。“正确无误地判断并执行”的自我管理的定义，还包括能够正确判断“如果这样的判断能够顺利推进工作，在什么地方会有什么样的影响”、“如果是这样，需要在什么时候和谁沟通”，并立即执行的意思。

真正的自我管理被实现的话，必然会促进沟通，个人的轻率判断也会变少。

1.7 绩效考核有两种

在引入绩效考核的时候，必须考虑到绩效考核有结算型绩效考核和投资型绩效考核两种。为了便于理解，我们可以认为结算型绩效考核的核心是奖金，投资型绩效考核的核心是加薪、升职或晋级。奖金的意义在于，对过去半年或一年中做出的绩效予以正确的评价，根据绩效的大小计算奖金的多少。作为结算型绩效考核的原则，奖金是按当次的绩效来计算的，下次的奖金就不会再把上次的绩效计算在内了。

而所谓的投资型绩效考核是赋予员工未来的权利。比如加薪，极端点说，就是“从现在开始，即使什么也不做，也可以每个月、每年按照已经提高的金额来领取薪水”。也就是从此刻起赋予员工在未来可以持续拥有的权利。

如果赋予这种权利，就变成一种投资了，如果得不到大于所给予权利的回报，投资就没有意义了。赋予员工今后也能够继续行使的权限，具备这种特征也属于投资型的待遇。

实际上在大部分的公司里，绩效型和投资型被混为一谈了。甚至有很多公司连续绩效考核存在结算型和投资型都不理解。正是这个混乱将绩效考核引上了失败的道路。绩效考核的待遇是以结算为目的而给予待遇，还是以投资为目的而给予待遇？弄清楚这一点是很有必要的。

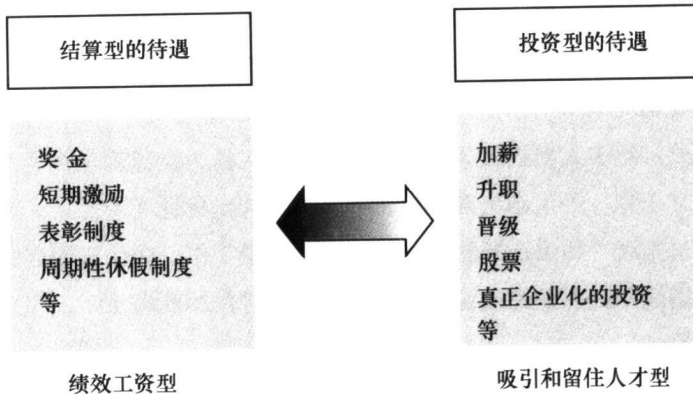


图 1.1 结算型制度和投资型制度

但是，在大多数公司里这两种待遇岂止是混乱，根本就是颠倒了。也就是说，奖金被作为投资型绩效考核来实施的情况很多。“给了你这么多奖金，以后也要继续努力工作”，很多企业都在重复着这样的台词。关于奖金，公司是没有资格对员工这么说的。妥当的说法应该是：“这半年（或一年）来非常感谢你做出这样的成绩，虽然有些晚了，但请允许我们为你的绩效结算奖金。”但是，像上面那样因为给了奖金就希望以后也能够得到回报，完全是投资型的想法。

同时，本属于投资型的升值和晋升本被当作结算型来实施的情况也很多。比如“那个家伙一直以来都很努力，也该……”的想法。不得不承认好多升职和晋升都是在这样的想法下被实施的。这就成了为肯定过去绩效的升职和晋升，完全没有考虑到该员工今后是否能够提高绩效。我并不认为给了他一个职位，就能得到更多的回报。

奖金通常具有一次性的性质，容易拉开个人的差距。所以，它成为绩效考核的基本情况比较多。但是，所谓的奖金不过是结算奖金罢了。在运用的时候一定不要忘了这个原则。

1.8 如何持续诱发动机

引入绩效考核的目的在于，让每个员工首先转变成采取自我管理式行动的人才，然后从中产生能够实现阿米巴增殖的人才。如果多数企业能够以此为方向提高人才的竞争力，人才低迷的现象就会消失了。为了

让公司内部员工转变成自我管理型人才，诱发员工产生转变的动机是有必要的。

而且，为了避免从能力出众的人开始的辞职，持续性的诱发动机更是有必要的。

其实，结算型和投资型的想法掌握着影响这个诱发动机的钥匙。现在的绩效考核中，很多公司把给能力出众的人的奖金作为浮动工资发放。员工无论得到了多少结算奖金，都不会有助于动机的产生。所有的公司每个月都为员工结算交通费，但是，恐怕很少会有人因为垫付的交通费被结算出来了，就产生“出租车费收回来了，下个月再继续努力”的想法吧？

如果想诱发员工的动机，不引入投资的概念是很难实现的。在日本实施的绩效考核正是缺乏这个投资的概念。全部都是结算型绩效考核。人得到投资以后就会产生“好，我要回报这份投资”的想法。也许会有人带着投资逃跑，但大部分人在自己被投资后都会产生更多的动机。

从全球范围来看，人事制度的关键词一直在发生变化。前不久还是绩效工资。这是指针对员工产生的高业绩支付正确的报酬，相当于精确地做出结算。但是，现在的关键词是吸引和留住人才。如何吸引能力出众的人，让他们留在企业，更加努力地继续工作是最重要的。

作为吸引力的典型，对于能力出众的人来说就是自己被投资。而且，正如前面所说，比起金钱投资，空间投资能诱发更高的动机。

现在，和得到投资却辞职的风险比起来，没有得到投资而辞职的风险要更高些。即使公司被员工炒了鱿鱼，通过对员工的投资，世界上又有一个人才的价值升高了，也是一件好事，如果不持这样的态度，眼下的人才低迷恐怕不会消失。

多信任员工吧。信任他们、投资他们，然后再收取回报。如果不这样就培养不出人才，不能诱发动机。

1.9 绩效考核成功的秘诀——通向成功的三个阶段

到这里为止，我想你已经理解了绩效考核的最终目的及方向性。而

且也理解了有多少企业的绩效考核是错误的了。

如果你所属的公司不能将绩效考核引到正确的道路上，就必须尽快从错误的绩效考核中脱身。即使有了正确的制度，至少也要所有的现场管理者及员工都朝着正确的方向运用。

绩效考核成功的秘诀是：首先要从理解绩效考核分为几个步骤开始。绩效考核有三个阶段。

第一阶段：3年，引入期，这是目标管理制度的巩固阶段。

这一阶段是为了引入绩效考核而进行准备的期间，需要进行密切沟通和设定明确目标概念的练习，应尽快结束。

第二阶段：2到3年，成长期，这是实现自我管理的阶段。

这一阶段是将每个员工转变成真正的自我管理型人才的阶段。在这一阶段应删除制度中繁琐的规定，在考核期让员工承担责任，让他们报告自己的绩效。另外，评定投资价值的能力也会合并到制度中。

第三阶段：收获期，这是对未来投资。

在这一阶段，不但可以期待自我管理型人才的出现，还可以期待阿米巴增殖型人才的出现。企业对能够创造业绩的人应进行投资，从资金、秘诀、技术、人才等方面给予全面支援。

第一阶段	目标管理型的绩效考核	主要通过设定目标和评价目标完成情况来评定员工的结算价值。 能够确保卫生要素。
第二阶段	自我管理型的绩效考核	员工在考核期结束时对做出的绩效和采取的实际行动承担责任并向上级报告，以此来评定结算价值和投资价值。 考核的责任不在上司而在员工。
第三阶段	未来投资型的绩效考核	对于结算价值和投资价值，因为上司、员工、公司都理解并达成了共识，所以，比起详细的结算，投资更受重视。 另外，投资方法也变成不受制度、体系制约的大胆而自由的方法了。

图 1.2 绩效考核的三个阶段

1.10 目标管理制度的巩固——第一阶段

第一阶段是目标管理，是设定目标并评定其成功度的体系。让员工提出目标并按照目标去执行，然后给予考核。

很多企业都在采取这样的方法，但是，大多数公司都是将其作为惯例，半年或一年考核一次。

目标管理是一种很容易形式化的制度。因为目标管理存在两个无法消除的问题。其中之一就是它很麻烦，需要花很多时间。如前所述，管理者的精力都投入到内部事务的处理上，对外的竞争力就被削弱了。

作为目标管理，管理者首先要设定自己的目标并告知部下，部下根据该目标设定自己的目标。然后，部下和上司进行目标设定的谈话并确定目标，通过第2级考核者来确认目标在部署中是否有遗漏，上下级对目标的认识是否一致。之后，再根据需要加以修正，将最终确定的目标提交给人事。

决定目标以后，每3个月进行一次回顾，确认目标的进度和是否有必要进行修正，如果有必要就加以修正。考核的时候，先由员工自我评价，然后由第一级考核者和员工进行面对面的评价，最后由第二级考核者决定一个相对的最终评价。将这个最终评价通过第一级考核者反馈给员工……在这种情况下，只是文档的量，就很惊人。光把流程写出来就是个巨大的工程，实际执行起来需要花相当多的精力。我致力于目标管理已经十多年了，仍然没能消除这个问题。

但是，目标管理的第一阶段是不可或缺的，以便通过繁琐的流程来进行一项练习——沟通的练习。虽说是沟通，目的并不是要建立一个连隐私都可以轻松谈论的关系，而是与工作密切相关的沟通，如“在目前的阶段，究竟应该以什么样的绩效为目标”、“需不需要作对应的变化”、“眼下已经有了什么样的绩效”等等。而且，这样的沟通在必要的时候，需要主动来进行。

为了让员工转变成为自我管理型人才，不准备好这样的沟通，无论怎么努力都会在上下级或相关联的人中产生对工作方向的歧义，导致工

作效率低下。即使放任不管，也能够在组织中或是超越组织形成像蜘蛛网一样主动的沟通网络，这是非常有必要的。

在目标管理制度中加入繁琐的谈话及反馈等内容，是为了强迫员工不得不进行这样的沟通，以达到练习沟通的目的。反过来说，如果组织里已经形成了“那样的事情即使不当作制度规定下来，也已经成为习惯了”的环境，那么就不再需要目标管理制度了。

但是，在很多企业里，沟通本身成了一个目标。本来目的是为了不把谈话制度化也能进行有效沟通，然而企业却打算长时间将其作为惯例切实执行，结果沟通就成了形式化的东西。

目标管理的另外一个问题是，目标管理的考核容易失去公平。目标管理的考核是达成度的考核。但是，最初制定出来的目标，对每个人来说难度和大小是不同的。但是，却以是否实现了那个有差别的目标为依据来对每个员工进行考核。设定了大目标的人，历尽千辛万苦达成目标，考核才算过关；而设定小目标的人，轻松地达成目标就过关了。这样一来就毫无公平可言了。

为了解决这个问题，很多企业设定了目标难易程度的标准，用难易程度乘以达成度来进行考核，或者是定义每个等级的绩效大小，确认目标是否与定义一致。但是，即使这样做也无法解决目标的差异问题。

本来目标就是将来要做的事情，因为是在还没开始着手做之前设定的，所以只有做起来才能发现它比想像的难还是简单。即，问题有多难、多大，在事情没完成之前是无法知道的，可是却要事先假设达成度来设定目标。设定那样有差异的目标，只靠达成度来考核，所以无论怎么做都是不公平的，结果设定简单目标的人也因此而增多了。

既然有这样不公平的问题，为什么还要让员工在初期就设定目标呢？这也是为了让员工进行一项练习。靠自我管理来推进绩效考核的时候，如果不事先做好沟通的话，工作的方向性就会变得不一致。

另外，全体人员一直有条理地掌握自己工作目标的概念，是靠自我管理来推进绩效考核的根本。首先，使初期设定的目标概念成为规则，以便员工养成始终想着目标概念去工作的习惯。目标概念清楚了，即使

让员工以自我管理的方式自己选择方案去推进工作，目标的方向也不会出现分歧。另外，搞清楚目标概念，能够促进员工从事更加自由活泼的业务。

员工如果没有明确的基准，即使听到“自己去判断，自由工作吧”，也很难会产生“好，那就按我的想法自由地干一回看看”的想法。通常都会采取“万无一失”的，既不会出现问题也不会招来非议的做法。

反过来如果想让员工自由地工作，就必须说：“最后要给我这样一个结果，至于怎么做你自己看着办。”也就是说要明确目标。只要明确地指示最终绩效，员工就能够大胆地采用达成目标的方法，就能够判断“这个办法无法接近绩效 放弃吧” 这样做的话就接近绩效了 很好，再继续做做看”。

如果明确目标的话，就能够一边考虑与目标相差的距离和达成目标的方法，一边逐步地朝着目标的方向前进。通过创造出这样的环境，能够进一步促进员工的自我管理。让员工在初期设定目标的目的正在于此。

企业的经营者中 经常有人这样说：“我们年轻的时候 工作方法更自由。现在的员工胆小如鼠，只按固定模式行事，即使我跟他们说‘再放开一点，勇敢地尝试一下’，他们还是一直按固定模式行事。真是让我头疼啊.....”

即使听到这样的话，员工也绝对不会产生放手一试的念头。正是因为领导没给出明确的基准，而只是说“随便怎么做都可以”、“按照你的想法做就可以”，员工才会采取更加万无一失的保守的行动吧？经营者自身没有目标概念，不能明确地指示员工，结果导致员工更加热衷于只按固定模式行事了，这是一个产生人才低迷企业的典型模式。

1.11 尽快结束目标管理阶段

作为第一阶段的目标管理，它的目的是“尽快结束目标管理”。目标管理制度的执行再长也不可以超过 5 年。目标管理只不过是绩效考核