

绩效管理与管理有效性

冯英浚,王大伟,丁文桓,任柏明

(哈尔滨工业大学 管理学院 黑龙江 哈尔滨 150001)

摘要 绩效管理是一种适应时代需要的管理模式。开展绩效管理的困难主要在于现有的绩效评价测算出的结果往往含有评价对象之间客观条件优劣的影响,仅仅体现了它们的实力,难以反映人们主观有效努力程度,其激励作用是有限的。为了克服上述弊端,本文提出管理有效性的概念及测算它的二次相对效益方法,从而有利于绩效管理工作的健康开展。

关键词 绩效管理;管理有效性;二次相对效益

中图分类号 F270

文献标识码 A

文章编号 1002-9753(2003)04-0132-05

Performance Management and Management Efficiency

FENG Ying-jun, WANG Da-wei, DIANG Wen-huan, REN Bai-ming

(Management School, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China)

Abstract: Performance management is one of the feasible management modes at present. The main difficulty in performance management is that the measurements often contain the effects of the objective situation for the evaluated units. The evaluation results only present the strength of the units and fail to reflect their extent of subjective effort. As a result, the incentive effects of performance evaluation are limited. In order to get over these shortcomings, the concept of management efficiency and its measuring approach, the binary relative evaluation approach, are proposed in this paper. The paper believes it will be useful for the development of performance management.

Key words: performance management; management efficiency; the binary relative evaluation approach

管理是一门与社会时代背景紧密联系的学科。任何一种管理理论、方法和管理模式的产生都来源于人类社会实践,都具有鲜明的时代特征。

当今,世界正在迎接知识经济时代的到来,传统产业和新兴产业的发展都发生了不同程度的变化,知识要素无论是在当前还是在将来对优化产业结构、推动产业升级与发展都会起到主导作用。人类经济社会正在迈向一个具有划时代意义的新的产业革命阶段——知识产业阶段。历史发展的这种趋势必然对管理理论和方法带来深刻的影响,需要我们对适应时代的管理模式进行新的思考与探索。

一、建立准确管理模式的紧迫性

随着 21 世纪的到来,世界经济一体化的趋势日渐明显。作为以知识为中心的经济活动,必然突破国界成为全球性的活动。如何在当前这种错综

复杂的世界经济新格局下求生存、求发展,如何在世界经济舞台上与挥斥方遒的国外跨国公司同台竞争,已不可避免摆在中国企业面前。

在高技术层出不穷的知识经济社会里,智力资源正发挥着越来越大的作用。企业竞争成败的关键不在于它掌握自然资源的数量,而在于所拥有智力资源的数量和质量。一个企业的整体智力水平越高,创造性思维能力越强,就越容易在更广的范围内优化配置各种稀缺资源,为企业赢得更大的竞争优势。同时,由于竞争的加剧,速度越发显示出其特殊的意义,谁能在技术开发、产品制造以及市场流通中领先对手,谁就能抢占更多的致胜先机,速度就意味着优势。

面对高技术的迅猛发展,知识经济初显端倪。在当前世界经济与科技激烈竞争的形势下,我们国家作为一个发展中国家既面临着历史性的机遇,又面临着十分严峻的挑战,挑战胜过机遇。发

收稿日期 2002-12-02

基金项目 国家自然科学基金重点项目资助(NO. 70131010)

作者简介:冯英浚(1940-),男,北京通县人,哈尔滨工业大学管理学院教授、博士生导师,研究方向:大系统优化问题,神经网络,生产前沿的估计及在测算科技进步贡献率、相对效益等方面的应用,管理有效性等方面。

达国家企业和政府对研究和开发的投入是我们当前所无法比拟的,仅通过学习先进技术和经验来赶上发达国家的难度将会更大,“后发优势”的作用将会减弱,依靠廉价劳动力发展劳动密集型产业实现经济腾飞的机会越来越少。国际经济旧秩序的不平等性有可能变得更加突出,我们都应该产生一种紧迫感,从各方面做好迎接这种挑战的准备,迎接这种挑战最重要的是提高我们国家各行各业的管理水平。

提高管理水平的关键是建立适宜的管理模式。一种准确的管理模式对于生产力的发展会产生巨大的推动作用。在工业化初期,“科学管理之父”泰勒提出了以“工时研究”为核心的一种管理模式,取代了单凭个人经验进行作业的旧方法。这种管理模式在当时发挥了巨大的作用,使美国的一些主要企业得到长期稳定的发展,为社会创造了大量的物质财富,使人们的生活水平得到大幅度的提高。“泰勒模式”是适应历史发展需要产生的,因而也必然受到历史条件限制的局限。当今,面对高技术的迅猛发展,经济增长日益建立在知识的基础上,“泰勒模式”显然不能满足今天复杂的、竞争激烈的、以创造性劳动为主的社会需要。今天我们国家的发展究竟需要什么样的管理模式?这个问题需要我们深入地进行思考。

近年来,我国学术界有这样一种看法:尽管改革开放 20 多年来我国经济发展取得了举世瞩目的成就,但是这 20 多年来我国的管理模式在整体取向上存在很大偏差,并且为此付出了不可小视的代价^[1]。这种管理模式的偏差主要表现在处理理性管理与非理性管理的关系上,由于这种关系处理不当影响了各项改革作用的发挥。

由于市场竞争日趋激烈,20 世纪 80 年代中期以来,绩效管理开始受到了人们的重视,并迅速在一些欧美国家的企业中流行起来,取得了一定的效果。近年来,国内外许多学者都以此为研究内容,探讨企业应如何实行绩效管理。1999 年 6 月,我国财政部、国家经贸委、人事部、国家计委联合颁布了企业效绩评价体系,提出了企业开展效绩评价的战略部署,这标志着我国进入了以绩效评价为核心的绩效管理工作的初步探索性阶段。

绩效是评价一切实践活动的有效尺度和客观标准。所谓绩效管理通常是指通过绩效评价对被

评对象按照设定的指标,对照一定的标准进行对比分析,对被评对象在一定时期内的工作进行考察、评定、奖励以及相关的培训活动,以此建立起激励与约束机制,促进其经营管理的改善,实现其总体战略目标。

绩效管理被认为是一种适宜的管理模式,它兼有理性管理与非理性管理的特点,是这两种管理模式的统一。面临当前这种经济竞争形势,在我国各行各业中,如果能够把一切工作的出发点和落脚点放在提高绩效上,那么各项工作的开展都会出现新面貌,其整体管理水平也会提高到一个新的高度。因此,开展以绩效管理为核心的管理工作是具有重大战略意义的。

二、绩效管理与绩效评价

绩效评价是指对某个单位、某个地区的工作,采用特定的指标体系,对照统一的评价标准,通过运用一定的数理方法,全面、客观、公正、准确地评价它们所取得的业绩和效益。绩效评价是绩效管理的重要组成部分,它是开展绩效管理工作的前提和基础。绩效评价有效与否直接影响到绩效管理工作开展的效果。绩效评价具有如下功能:

1. 认识功能 通过绩效评价可以对被评单位有比较全面、客观的认识,有一定的定量依据,避免印象起主导作用。
2. 考核功能 通过绩效评价可以考核被评单位各级管理层以及员工的业绩和管理水平。一个单位的绩效状况首先决定于这个单位的领导能力与素质,绩效评价有利于管理层的优胜劣汰。
3. 引导、促进功能 通过绩效评价可以将被评单位的行为取向引导到绩效中来,调动他们创造良好业绩的积极性,以促进各项事业顺利发展。
4. 挖潜功能 通过绩效评价可以发现被评价对象间的差距和优势,达到发挥优势,克服劣势,充分挖掘潜力,进一步提高绩效的目的。

尽管绩效管理是一种非常有前途的管理模式,但这项工作的开展却并不顺利。对此,国内外学者认为阻碍绩效管理工作的原因在于:绩效管理核心环节——绩效评价系统本身不够完善。我们认为除了评价体系以及指标权重的确立等“技术性”障碍外,更主要的原因是现有的绩效评价存在不公平性。这种不公平性表现在这些评价的结果往往含有被评对象客观基础条件的影响,因而评价结

果仅仅体现了被评对象的实力,难以反映人们主观上对于经营管理的有效努力程度。用这种带有客观基础条件优劣影响的评价结果作为激励和约束的依据是不合理的。如果绩效评价的结果不公平,不仅不能有助于改善被评对象的经营管理,反而会造成一定的负面影响,难以充分调动员工提高效益的积极性。上述评价结果容易引起人们将行为低效的现象仅仅从客观基础条件方面寻找原因,而对自己主观努力的不足缺少分析,评价产生的激励作用是有限的。

由此可见,解决上述评价工作中的不公平性,建立一种能够消除客观基础条件优劣的影响,真正体现人们基于有效努力及能力所产生的效益是完善与发展绩效评价理论、完善绩效管理工作亟需解决的问题。

三、管理有效性

管理是具有鲜明时代特征的。当今,世界正在迎接知识经济时代的到来,知识经济的灵魂是创新。人的智力和创造活动将在经济发展中起主导作用。历史发展的这种趋势必然要求我们大力开发人力资源,充分调动人的智力因素,挖掘人的潜力,培养和发挥人的工作能力,营造一个发挥创造能力的环境,这就是当前我们所处的时代特征。然而目前采用的评价方法却不能完全反映人的有效努力程度和能力,这就造成了很大的矛盾,反映了我们关于评价的意识不能适应社会的存在和发展的需要。因此,评价的理论与方法应该有一个新的突破,需要建立一种既能反映管理的本质又能体现时代特征的评价体系以及相应的管理思想。

管理是经济增长中起决定作用的要素。从管理的本质属性上看,首先管理的主体是人,其次管理的客体兼有人和物,但对物的管理仍取决于人的管理,所以管理的客体主要也是人的问题。因此,所谓管理就是要发挥人的作用、挖掘人的潜力。管理本身也存在是否有效的问题。

管理有效性是指消除客观基础条件优劣,真正反映人们由于经营管理而产生效益的一种行为特性。实质上,管理有效性反映了人们主观上有效努力的程度。如上所述开展绩效管理的困难主要在于现有的绩效评价方法所测算出的结果,往往含有被评价对象客观基础条件优劣的影响,仅仅体现了

它们的实力,难以反映人们主观上有效努力的程度。建立管理有效性的概念及它的测算方法就可以克服这种弊端,从而有利于绩效管理工作的顺利开展。

这里并不是否定评价实力的必要性。评价对象的总体实力可以看作是它所具备的外部条件与内部条件的综合,其中包含客观基础条件和人的经营行为与能力,这种能力是可以通过有效努力程度反映出来的。在连续经营管理过程中,经营管理者的有效努力程度直接影响到它们的实力,因此评价对象的有效努力程度可以由它们实力的动态变化进行度量。

客观基础条件的差异会在一定程度上影响评价对象的整体绩效水平。评价对象客观基础条件的优劣一方面体现在它们所拥有或掌握的资金、技术、劳动等内部条件的差异;另一方面体现在评价对象外部经营环境的差异(如地区性差异、政策性差异等)。从关于企业绩效评价的定量研究文献中不难看出,客观基础条件好的企业(如沿海地区的企业),其绩效评价结果往往好于客观基础条件差的企业(如西部或内陆地区的企业)。然而,这并不表明基础条件差的企业经营管理者的有效努力程度低于基础条件好的企业经营管理者。尽管在以往研究中学者们都认识到这一问题,但一直没有给出一个比较合适的解决方法。

管理有效性思想消除了评价对象之间客观基础条件优劣对绩效评价结果的影响,这使得绩效评价更为公平。基于上述思想的绩效评价便于被评对象寻找差距,分析行为低效的主观原因。以管理有效性为核心内容,建立科学合理的绩效评价理论与方法有助于绩效管理的实施,有助于实现把一切工作转到以提高绩效为中心的轨道上来,有助于形成一种有特色的管理模式。

适宜的管理模式、绩效管理、绩效评价以及管

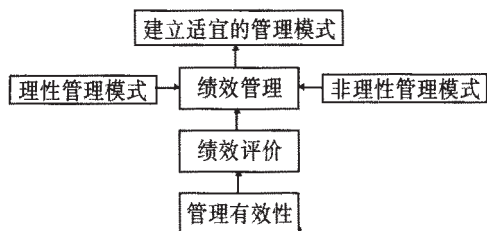


图1 几个重要概念的关系

理有效性是本文涉及的几个重要概念,其中绩效管理是连接理性管理与非理性管理的纽带,它被认为是一种较为适宜的管理模式,绩效评价是开展绩效管理的关键,管理有效性既是建立科学合理的绩效评价方法的核心内容,又是建立绩效管理的基础,上述几种概念的具体关系见图1。

四、管理有效性的测算方法

建立一种可以消除客观基础条件优劣的影响,能够真实地反映出各被评单位由于主观努力而使效益提高的测评方法必须在动态变化中进行,需要考虑对被评单位客观基础条件的差异如何进行描述,以及测算各被评单位有效主观努力程度的具体方法。

(一)参考指数、当前指数、指数状态

在建立绩效评价指标体系后,采用已有的一些评价方法,例如层次分析法(AHP)^[2]、功效系数法^[3]等,可以对以往的状况进行测算,得到的指数反映了被评对象的客观基础条件状况,我们称之为参考指数。当然,我们可以用同样的指标体系以及同样的方法对当前的状况进行测算,得到的指数称为当前指数。设 x_j 是第 j 个被评单位的参考指数, y_j 是该被评单位的当前指数,其中 $x_j \in E_1$, $y_j \in E_1$,我们称数组 (x_j, y_j) 为第 j 个被评单位的指数状态。

我们先给出这种测算方法的具体思路,然后再给出具体的数学模型和测算方法。

将参考指数作为横坐标 X ,把当前指数作为纵坐标 Y 。假设有三个被评对象参加评估,它们的指数状态分别是 $A(X_1, Y_1)$, $B(X_2, Y_2)$, $C(X_3, Y_3)$,它们在平面坐标的位置如图2所示。评价对象 B 的参考指数介于评价对象 A 、 C 之间,即 $X_1 < X_2 < X_3$ 。如

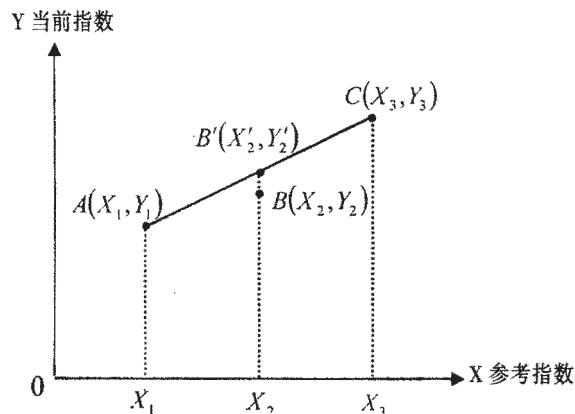


图2 被评对象有效主观努力程度的几何解释

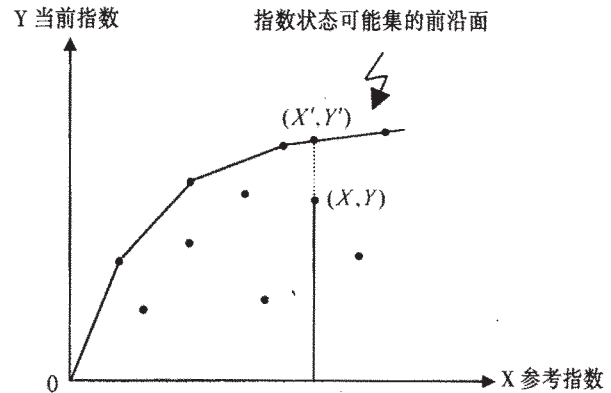


图3 指数状态可能集的前沿面

果评价对象 B 的指数状态 $B(X_2, Y_2)$ 低于 $A(X_1, Y_1)$ 与 $C(X_3, Y_3)$ 的连线 AC ,那么可以认为评价对象 B 的有效主观努力程度不如评价对象 A 与 C 。

我们可以在平面坐标上标出所有被评对象的指数状态,采用数据包络分析(DEA)方法可以得到指数状态可能集的前沿面。任何一个被评对象 (X, Y) 均介于某两个处于前沿面的被评对象之间(见图3),将该被评对象的当前指数 Y 在前沿面上的对应值记为 Y' , Y 与 Y' 的比值 η 可作为有效努力程度的一种度量。

(二)测算管理有效性的数学模型

设观察到各测评单位的指数状态为 (x_j, y_j) , $j = 0, 1, 2, 3, L, n$,我们称

$$T = \left\{ (x, y) \mid \sum_{j=0}^n \lambda_j x_j \leq x, \sum_{j=0}^n \lambda_j y_j \geq y, \sum_{j=0}^n \lambda_j = 1, \lambda_j \geq 0, j = 0, 1, 2, L, n \right\}$$

为由上述指数状态 (x_j, y_j) , $j = 0, 1, 2, 3, L, n$ 组成的指数状态可能集,其中 $(x_0, y_0) = (0, 0)$ 。

将参考指数作为一种输入,将当前指数作为一种输出,采用Charnes提出的数据包络分析(DEA)构造生产前沿面的方法,可以构造出指数状态前沿面。为此,建立以下的数据包括分析(DEA)模型^[4]:

$$\max Z$$

$$\text{s. t. } \sum_{j=0}^n \lambda_j x_j \leq x_{j0}$$

$$\sum_{j=0}^n \lambda_j y_j \geq Z y_{j0}$$

$$\sum_{j=0}^n \lambda_j = 1, \forall \lambda_j \geq 0$$

$$j = 0, 2, \wedge, n$$

(1)

如果上述线性规划 (1) 的最优值 $Z^0 = 1$, 则称该被评单位处在指数状态可能集 T 的前沿面上。一般地, 若 Z^0 是线性规划 (1) 的最优值, 令 $\bar{x}_{j0} = x_{j0}$, $\bar{y}_{j0} = Z^0 y_{j0}$, 不难看出 $(\bar{x}_{j0}, \bar{y}_{j0})$ 处在指数状态可能集的前沿面上, 我们称 $(\bar{x}_{j0}, \bar{y}_{j0})$ 为第 j_0 个被评单位的指数状态 (x_{j0}, y_{j0}) 在指数状态可能集前沿面上的投影。

指数状态前沿面包络了全部指数状态 (x_j, y_j) , $j = 1, 2, 3, L, n$, 它反映了被评系统输入输出之间的最优关系。DEA 方法同时又提供了反映被评单位偏离指数状态前沿面的程度, 由此可以得到各被评单位的相对有效值。

设 Z^0 是 (1) 线性规划的最优值, 称 $\eta = 1/Z^0 \times 100\%$ (2) 为第 j_0 个被评单位的二次相对效益, 它是被评单位管理有效性的一种度量。

五、管理有效性测评实例

我们应用上述评价方法对黑龙江省 30 家森工企业 1999 年 - 2000 年的管理有效性进行了测算。该测算利用了黑龙江省财政厅利用功效系数法测算得到的 30 家森工企业前后两年的综合指数, 这两年的综合指数代表了它们在不同年份的实力, 然后分别将它们作为参考指数和当前指数进行管理有效性的测算, 测算结果见表 1。

从表 1 可见, 评价结果在 90 分以上的林业局为 6 家。它们的情况可分为两类: 一类是在森工企业面临不少困难的情况下 2000 年仍然得到了比较高的综合指数, 例如友好林业局、汤旺河林业局、兴隆林业局等; 另一类是当前指数较参考指数有所上升的鹤立林业局、东京城林业局、苇河林业局等。尽管鹤立林业局当前综合指数 (58.2 分) 低于汤旺河林业局、苇河林业局、兴隆林业局, 但由于它的客观基础条件差 (参考指数为 45.5 分), 上升幅度比较大, 反映了它们这一年有效努力程度比较大, 因此它的得分和名次仍然高于后面三个林业局。评价结果在 80 分 - 90 分的林业局为 10 家、80 分以下的林业局为 14 家, 同样也可以对它们进行类似的分析。总之, 可以看出测算企业的管

表 1 黑龙江省森工企业 1999 - 2000 年管理有效性测算结果

编号	企业名称	功效系数结果		功效系数名次 (2000 年)	管理有效性 测算结果	排序结果
		参考指数 (1999 年)	当前指数 (2000 年)			
01	乌伊岭林业局	50.2	23.3	30	38.3	30
02	鹤北林业局	65.5	56.4	11	80.9	13
03	乌马河林业局	33.0	28.5	29	67.5	24
04	带岭林业实验局	65.2	56.2	12	80.8	14
05	友好林业局	79.4	74.7	1	100.0	1
06	五营林业局	41.6	31.5	27	59.2	26
07	红星林业局	66.2	34.3	25	48.9	28
08	美溪林业局	66.6	32.3	26	45.9	29
09	汤旺河林业局	77.1	73.6	2	99.4	4
10	南岔林业局	51.7	31.1	28	50.3	27
11	鹤立林业局	45.5	58.2	8	100.0	1
12	东京城林业局	69.4	72.0	3	100.0	1
13	柴河林业局	58.5	46.6	18	70.9	22
14	海林林业局	45.6	42.7	23	73.3	21
15	大海林林业局	62.7	56.6	10	83.1	10
16	八面通林业局	60.3	50.1	17	75.1	19
17	穆稜林业局	65.4	55.1	14	79.1	17
18	绥阳林业局	40.3	43.6	21	84.6	9
19	林口林业局	41.6	43.1	22	81.0	12
20	迎春林业局	59.0	51.1	16	77.4	18
21	东方红林业局	63.7	55.4	13	80.6	15
22	兴隆林业局	71.0	67.2	4	92.8	6
23	清河林业局	75.4	65.7	5	89.2	7
24	亚布力林业局	65.1	56.8	9	81.7	11
25	苇河林业局	62.2	63.3	6	93.3	5
26	方正林业局	63.3	54.8	15	80.0	16
27	绥棱林业局	41.7	37.0	24	69.4	23
28	沾河林业局	52.4	46.2	19	74.3	20
29	双丰林业局	67.5	43.9	20	61.9	25
30	朗乡林业局	72.4	61.7	7	84.7	8

理有效性确实能够消除客观基础条件优劣的影响, 真正体现人们在经营管理中的有效努力程度。用管理有效性对企业进行考核可以实现对所有的企业都有激励作用, 客观基础条件好的企业不能高枕无忧, 客观基础条件差的企业也不会感到追赶无望, 因为只要进步幅度大, 同样可以取得较高的评价结果, 从而使各企业都感到有所作为, 都感到有压力而同时又都充满希望。

参考文献:

[1] 聂正安. 中国企业管理模式取向的偏差及调适 [J]. 经济评论, 2000, (2).

[2] Saaty T L. The Analytic Hierarchy Process. Mc Graw - Hill International Book Company, 1980.

[3] 财政部统计评价司. 企业绩效评价问答 [M]. 北京: 经济科学出版社, 1999.

[4] A. Charnes et al. Foundations of Data Envelopment Analysis for Pareto - Koopmans Efficient Empirical Production Functions. Journal of Econometrics, 1985, (30).

(本文责编: 王延芳)