

基于彼得·德鲁克目标管理利弊分析

Analysis of the Pros and Cons of Target Management Based on Peter Druke

安琪

Qi An

东北石油大学 中国·黑龙江大庆 163000

Northeastern Petroleum University, Daqing, Heilongjiang, 163000, China

摘要: 目标管理是很多企业都用过的一种绩效管理工具,但是由于自身也存在弊端,所以并不完全适用于所有企业。为研究目标管理的利弊得出启示,论文基于彼得·德鲁克所提出的目标管理这一概念,从其优点和不足这两方面浅谈目标管理的两面性并得出启示。

Abstract: Target management is a performance management tool used by many enterprises, but due to its own disadvantages, so it is not completely applicable to all enterprises. In order to study the advantages and disadvantages of MBO and draw inspiration, based on the concept of MBO proposed by Peter Drucker, this paper discusses the two sides of MBO from its advantages and disadvantages and draws inspiration.

关键词: 目标管理;企业发展;绩效

Keywords: target management; enterprise development; performance

DOI: 10.12346/emr.v3i1.3320

1 引言

管理学大师彼得·德鲁克认为所谓的目标管理,是一种程序或过程,它使组织中的上下级一起协商。根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,由此决定上下级一起协商,根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,由此决定上下级的责任和分目标,并把这些目标作为组织经营、评估和奖励的标准。这一绩效管理工具曾被很多企业乃至组织用于绩效考核中。但是随着时代的演进,这一绩效管理工具自身的弊端也慢慢被揭露出来,所以说研究目标管理的优缺点是很有价值的。因此,论文从利弊两方面来浅谈彼得·德鲁克所提出的目标管理这一绩效考核工具的利弊之处,进而得出相应启示。

2 目标管理的优点

2.1 重视激发员工与管理者的内在潜力

彼得·德鲁克在《管理的实践》中曾提到过,目标管理最大的好处或许在于管理者因此能控制绩效这一论点。在笔者看来,之所以管理者能控制绩效,主要是从目标管理的实施步骤这方面来体现的。目标管理主要有计划目标、实施目

标、评价结果、反馈这四个步骤。

2.1.1 计划目标

企业目标是由评价者和被评价者共同制定的。因为如果仅仅是由管理者或者被评价者单独制定反而不会比双方共同制定更有利于目标实现。设想一下,如果仅仅由管理者制定目标,可能最终的目标会过于宏大,因为每个管理者都是想获取更多的收益,而且他们大多都是完成与行政有关的工作,没有较为深入地了解基层的实际情况;而如果仅仅由被评价者制定,可能大多数被评价者都会制定比自己实际能完成的少或是刚刚能完成的目标(提出这一想法是基于麦克雷戈提出的人性假设XY理论中的X理论)。从这两方面来看,如果管理者和被评价者共同制定绩效考核规定,有可能会得到一个令双方较为满意的结果。但是为了一个企业能够正常运作、管理者与员工能拥有一个较为和谐的劳资关系、员工目前可以保有当下就业岗位等原因,最后管理层与被评价者设定的目标可能就会是员工“伸一伸手”就能得到的。

2.1.2 实施目标

在彼得·德鲁克所提出的目标管理中,实施目标就是对

【作者简介】安琪(2000-),女,中国黑龙江绥化人,本科,从事人力资源管理研究。

计划实施的监控,是保证制定的计划能按预想的步骤进行。如果被评价者发现问题,就能及时采取行动,同时管理者也可通过监控来帮助被评价者克服那些他们无法解决的困难,这不仅有利于企业目标的最终实现,还有助于员工与管理者双方潜力的激发。换句话说,为完成上层布置的任务,所有员工(也包括一定数量管理者)就得全力以赴地完成任务或与上级过程中进行必要的沟通协调。从这方面来看,实施目标这一步骤有利于个人潜力(解决问题、沟通能力、良好心态等潜力)的发展。

2.1.3 评价结果

在彼得·德鲁克所提出的目标管理中,评价结果是指将实际达到的目标与预先设定的目标相比较,使评价者找到未达到的目标。从这点来看,可以看出,在目标管理中员工的绩效是需要仔细研究来制定的,这有助于评价者在绩效内容的制定及考核时将员工发展需要与组织目标相结合;此外考虑的不仅仅是被评价者当下的结果,而是管理者以一个长远的眼光来展望未来,这就要求评价者有战略意识与绩效标准制定等相关能力。综上所述,评价结果有助于评价者相关能力的提高。

2.1.4 反馈

在彼得·德鲁克所提出的目标管理中,管理者与员工一起回顾绩效并为下一季度绩效制定做准备。这就使得围绕绩效的相关工作是管理者与员工的事,如同计划目标中谈到的那样,管理者为使企业能获得更大的利益就需要员工“让步”,而员工为了自身能在企业中“过的更舒服些”就要从自己的利益出发极力争取物质或精神报酬及有关福利。这个时候如果双方没有通过沟通等其他方式“解决”的话,就有可能在一定程度上助长劳资矛盾,反而不利于双方自身目标的最终实现。但如果双方一起回顾制定绩效的话,就需要双方人员都要有“聪明的大脑”以及法律专业知识、博弈策略等相关能力,才能在过程中获取主导权,为各自获得更大的“收益”。

2.2 调动员工进取心

目标管理提倡组织整体工作的协调一致性,充分发挥每个员工的进取心、责任感和积极性^[1]。这一点其实和当下大多数大型企业实施员工持股等激励手段是差不多的,其本质上就是通过让员工有效参与到绩效考核工作中,培养他们对组织的认同感,激发他们的“主人翁意识”,让他们有被组织重视的感觉,也让他们看到自己日后在组织发展的前景与绩效实行的目标感,从而有助于自身绩效目标的实现及组织目标的实现。

2.3 增强团体意识

目标管理体系符合系统理论的原则。系统理论的核心就是强调研究联系,保证整体。因为在目标管理绩效工具中,是员工和管理者一同制定的^[2],这个的前提是在制定过程中双方的地位是平等的,如果员工或管理者出现未完成所制定绩效的情况,不仅对于自身来说是个打击(因为绩效的目标制定中自己是参与的),而且对于另一方来说也是失望的(因为未完成情况的那方没有遵守约定)。我们常说,绩效考核的目的是希望员工通过绩效考核能知道自己在过去这段时

间都做了什么以及自身与组织期望目标的差距。而目标管理这一种绩效考核则有助于让员工清晰地明确自己到底都做了什么,因为这种考核是由评价者之间、被评价者之间及双方共同参与的,所以说目标管理有助于增强团体意识,因为他们是密切相关,相辅相成的。设想一下,如果在目标管理中有某个部分不公平或者出现差错时,这个过程中其他环节会怎么样?会不会出现多米诺效应导致企业发展受阻?

3 目标管理的缺点

3.1 过程较为烦琐

通过目标管理制定的四个步骤中可以看出要实施完一整套的目标管理是非常复杂的。它首先需要管理者与评价者协商一致制定目标,其次是双方实施目标,接着是双方评价结果,最后是双方反馈。过程中一方面由于所涉及的主体及内容相较其他绩效考核工具来说过多,可能导致实施起来需要各方的支持、成员的参与度、绩效考核内容制定及考核结果的公平度等要素,此外,从流程的角度来说,在制定目标时反复上下沟通、统一认识要花费很多时间,加大了企业的管理成本^[3]。另一方面,在理论中我们都知道制定有挑战的目标对于企业来说是利大于弊的,但是在具体实践中不可否认的是,很多企业所制定的目标不是太高就是太低,所以过程中大概率会出现来回修改的情况,可能会导致一个企业出现“军心”不稳的局面,如果过度恶化还可能会导致出现员工离职的局面。另外,由于工作烦琐,会出现企业相关工作多招人或者为现有员工提供补助及加班费等,增大企业相关成本的支出。

3.2 加重短时行为

其实大多数的绩效考核都会存在被评价者由于受到趋利性等不太好的观念导致其为了能够在绩效考核中有一个相对满意的成绩而完全按照绩效考核的要求而来,这是不可否认的,而目标管理的实行可能会使得这一现象加重。之所以这么说是因为过于烦琐的考核内容及流程会加重员工平日的工作压力,这就有可能使得一些员工因想要快速取得令自己满意的成果,就会格外注重绩效考核周期中所需完成的目标,从而忽略那些对于企业发展有长远利益的长期目标,甚至还有可能加重员工工作的惰性观念。但是我们都知“前人种树,后人乘凉”这一道理,可在现实工作中这种人是不多的。所以说在一定程度上这种绩效考核办法反倒不利于企业及员工的发展。

4 启示

由于目标管理这种绩效考核工具有它自身的优缺点,这就需要企业在实行这种绩效考核工具前对其优缺点进行更深度评估。但是无论如何,目标管理在管理思想史上仍具有划时代的意义,它作为一种绩效管理工具,为未来绩效管理的发展奠定了良好基础。

参考文献

- [1] 黄亚樵,黄耀华.浅谈目标管理[J].旅游纵览(行业版),2012(10):133.
- [2] 姚梦山.彼得·德鲁克目标管理理论述评[J].纳税,2017(11):45-46.
- [3] 张斌.浅谈目标管理[J].科技资讯,2010(23):179.