

基于 4M1E 法的个人绩效管理初步研究

Preliminary Research on Personal Performance Management Based on 4M1E Method

武洋

Yang Wu

中国商用飞机有限责任公司 中国·上海 200241

Commercial Aircraft Corporation of China, Shanghai, 200241, China

摘要: 4M1E 法是现场管理的常见方法, 在其五大要素中, 4M 指 Man (人)、Machine (机)、Material (料)、Method (法), 1E 指 Environment (环)。该方法体现了要而不繁的系统思维, 对开展统筹管理具有很大的启发意义。论文主要基于 4M1E 法对个人绩效管理进行浅析, 提供参考借鉴。

Abstract: 4M1E method is a common method of on-site management. Among its five elements, 4M refers to man, machine, material and method, and 1E refers to environment. This method reflects the important but not complicated systematic thinking and has great enlightening significance for overall management. This paper mainly analyzes personal performance management based on 4M1E method to provide reference.

关键词: 4M1E 法; 绩效管理; 系统思维

Keywords: 4M1E Method ; performance management; System thinking

DOI: 10.12346/emr.v3i5.4287

1 引言

企业绩效主要包括组织绩效、流程绩效和个人绩效三个维度, 其中个人绩效管理在大众中的关注度最高。通行的个人绩效管理体系按照 PDCA 循环构建, 包括绩效计划、绩效指导与实施、绩效评估、绩效反馈应用四个环节, 环环相生, 体现了鲜明的流程思维, 属于全面质量管理思想的妙用。相对于 PDCA 循环的流程思维, 现场管理 4M1E 法更侧重于系统思维, 对开展统筹管理具有很大的启发意义。论文尝试从 4M1E 法的角度对个人绩效管理进行分析研究, 以资借鉴。

2 从“人”的角度看绩效管理

人 (Man), 指参与者。如何从系统思维角度理解个人绩效管理的人员因素, 即涉及谁、依靠谁、为了谁?

一是明确“涉及谁”, 全面识别绩效的利益相关方。利益相关方是指在组织的决策或活动中有重要利益的个人或团体, 影响组织行为及目标的实现或受组织行为及目标的实现的影响。根据利益相关者理论, 组织应当综合平衡各利益相关方的利益要求, 将其纳入组织决策, 这既是一种伦理要求, 也是一种战略资源, 做好利益相关方统筹管理有利于提

升组织的竞争优势。在个人绩效管理中, 员工本人、上司、下属、同事、内外部供应商、内外部客户等都是利益相关方。

二是明确“依靠谁”, 充分发挥利益相关方的作用。员工本人、上司、下属、同事、内外部供应商、内外部客户是个人绩效的提供者或者需求方, 个人绩效管理体系的构建应该统筹全局、突出重点, 充分激发利益相关方的作用, 开展绩效需求传递与确认、绩效交付与验证、绩效测量及应用等。

三是明确“为了谁”, 切实做到“以客户为中心”。彼得德鲁克在《管理的实践》中强调, 企业的使命是创造客户。以客户为中心, 这是企业经营管理的原点。企业需要构建以客户为中心的个人绩效输出正反馈机制, 以忠实地贯彻体现商业规律, 避免常见的以上级为中心、以部门为中心等弊端^[1]。

3 从“机”的角度看绩效管理

机 (Machine), 意指设备与工具。“工欲善其事, 必先利其器”, 如何理解个人绩效管理相关设备与工具因素?

一是要以终为始, 个人绩效管理设备与工具要全面嵌入“端到端流程”。“端”指以客户、市场、外部政府或机构及企业利益相关方为输入或输出点的一系列连贯、有序活

【作者简介】武洋 (1987-), 男, 高级经济师, 从事人力资源管理研究。

动的组合。迈克尔·哈默认为,端到端流程是一组有组织的相关活动,共同创造客户价值,流程的重点不是单个工作单位,这些工作单位本身无法为客户完成任何事情,而是关注整个活动组,当这些活动有效地组合在一起时,就会创造出客户重视的结果^[2]。这和系统工程领域的双V模型原理相通。个人绩效管理设备与工具只有全面嵌入需求确认、过程实现、功能验证的“端到端流程”中,才能做到聚焦投入,避免浪费。

二是个人绩效管理设备与工具要做到敏捷、低成本、公正公平。在现有技术条件下,要用好信息化手段,建设绩效管理大数据,以科学地评测个人绩效,确保利益相关方都能实时获取绩效信息,实时对焦调整,真正做到以客户为中心。

4 从“料”的角度看绩效管理

料(Material),在工业生产中指原料。在个人绩效管理的应用场景中,如何理解“原料”因素?

一要深刻认识“原料”的内涵。现代物理学认为,物质、能量与信息是一切客观事物的三个基本方面,信息同物质、能量密不可分。没有物质与能量,就不存在事物及其运动,也就无法谈起运动状态和规律,也不会有运动状态和规律的表征的信息,但作为事物及其运动状态和规律的表征的信息,可以脱离物质、能量而相对独立地被人们摄取、传递、加工和处理。这给我们巨大启发,在个人绩效管理中,物质、能量、信息都是应善加利用的“原料”。

二要精准统筹“原料”的应用。绩效等于能力乘以动力。一方面企业要加强培训,提升员工能力;另一方面企业要做好激励,激发工作动力,正如彼得·德鲁克所指出的,“对于必须拥有知识和判断力、自我管理能力和产生工作动力的激励机制的人力来说,组织要强调的是贡献与成果。如果公司需要有人贡献出自己的力量,他就必须奖励这些人”。在主流的激励理论中,外在激励是指除了工作本身带来的激励以外的奖赏,包括报酬的增加、职务的提升等;内在激励是工作本身带给人的激励,包括成就感、责任感等。随着知识工作和创意群体的崛起,内在激励日趋重要,需要加大投入。

5 从“法”的角度看绩效管理

法(Method),指方法技巧。在个人绩效管理的方法技巧方面,人文科学和自然科学提供了宝贵的思想资源。

一方面,个人绩效管理需要从心理学等人文学科中吸取方法。在总体思路方面,要深入理解目标管理与自我控制的哲学,这对知识工作者尤为适用。在激励方面,马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论等提供了科学的指导思路。此外,为了激发个人的成就感、荣誉感等心理满足,有很多沟通技巧可以应用,例如,在赞美时可以运用FFC法则,即先陈述拟肯定的事实(Fact)与感受(Feeling),再通过对比(Compare)来表达深度认同;在表扬时使用“放礼花”

法则,即通过对比激浊扬清、当众表扬、适度拔高;在批评指正时善于运用三明治法则,即从肯定开始,中间夹着批评指正的主要内容,接下来以希望和支持结束。

另一方面,个人绩效管理也应该从自然科学中吸取方法,如系统论、控制论、信息论等有巨大的启发意义。系统论从整体出发研究整体和要素的关系,以统筹把握系统整体而实现系统最优,如在个人绩效管理中应用4M1E法就贯彻了简明深刻的系统思维;信息传递在个人绩效管理的重要性不言而喻,信息论认为,信息的本质就是消除不确定性,在信息传输中想消除“噪音”就得增加“带宽”,扁平化管理是增加组织内信息沟通“带宽”的根本方法;控制论认为,任何系统在外界刺激下必然会做出反应,这些反应又影响系统本身,为了维持系统稳定,就要把系统对刺激的反应反馈到系统里,让系统产生自我调节,绩效计划、绩效指导、绩效评估、绩效反馈的PDCA循环正是这样的一个动态调节机制^[3]。

6 从“环”的角度看绩效管理

环(Environment),指活动过程相关的环境因素。如何理解个人绩效管理的环境因素?

一是从整体的角度理解环境因素。个人绩效管理属于企业绩效管理活动的一个子集,绩效管理必须统筹好组织绩效、流程绩效、个人绩效的关系,它服务于流程绩效,最终贡献于组织绩效,一以贯之的是通过流程为客户创造价值。

二是从要素的角度理解环境因素。平衡计分卡提供了一个很好的思考模式,它从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度将组织的战略分解落实为可操作的指标,关系到客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面,涉及到长期与短期、局部与整体、内部与外部、结果与过程等各种维度的协调平衡。

三是从文化的层次理解环境因素。麻省理工学院的艾德·希恩提出的企业文化理论认为,文化是一系列运行良好并相当有效的假设,企业文化由基本假设、价值观和原则、行为准则组成,它是组织的集体意识与观念的综合反映,全面影响着个人绩效的发挥。统筹好环境因素和个人绩效管理活动的关系,才能真正发挥出绩效管理的成效。

7 结语

总之,4M1E法体现了鲜明的系统思维,有利于开展统筹管理,对个人绩效管理研究具有重要的借鉴与指导意义。

参考文献

- [1] [美]詹姆斯·埃文斯,威廉·林赛.质量管理与卓越绩效[M].9版.北京:中国人民大学出版社,2016.
- [2] [美]迈克尔·哈默,詹姆斯·钱匹.企业再造[M].小草,译.南昌:江西人民出版社,2019.
- [3] 付亚和,许玉林,宋洪峰.绩效管理[M].3版.上海:复旦大学出版社,2014.