

荣誉感、成就感  
永远无法量化考核

◎黄建东

北京光华管理研修中心培训总监

很多时候,我们认为激励的方式却让我们得到失望的结果。

八十年代初,某单位为了提高生产力,引进了一些新设备。为了使用并保养好这些设备,单位派了专人负责维修和保养。年底,负责设备维修和保养的人出色完成了任务。为了激励,主管决定发给他五十元奖金(当时单位的月平均工资大约在五十元左右)。可是,不幸的是,当其他员工知道了这件事后,事情却变得比想象的复杂多了。

首先发难的是是一位技术骨干,一位资深工程师。他直截了当地问一把手,你们给他发奖金我不反对,但是你们必须一视同仁。我在这一年中工作难道不出色吗?为什么不发给我奖金呢?接着,一些年轻技术人员也来谈,办公室人员也来谈,甚至后勤人员也都来“评理”意见只有一条:没有给他们发奖金不公平。

原来出于激励这位负责设备维修和保养的员工的做法变成了对其他没有得到奖金的员工的“反激励”。

某高科技企业在攻克一个技术难关时,许多技术人员组成了一个“攻关组”,小组成员夜以继日地工作,许多人一天连续十几个小时工作,最后完成了任务,大家兴高采烈,企业的领导也深受感动。小组里没有人提出要给多少奖金我才可以加班。这时候,总经理是多么感动呀,他们是多好的员工呀。可是,还是这一批人,平时让他们加个班,似乎就不那么容易了,有时甚至还跟你讨价还价。总经理很纳闷,同样是这个人,为什么在“攻关组”那么卖命,而现在让他加班,却要讲条件呢?

关键区别在于,员工在完成一项任务时,有没有带来满足感和成就感。

在“攻关组”,全体成员都愿意去攻克技术难关。这本身对他们就是一个极大的挑战,完成了任务,攻克了难关,带给小组成员的是莫大的喜悦,是攻克了难关以后的成就感。在满足了自己成就感的同时,任务完成了,技术难关攻克了。但是,当平时给他布置任务时,他就根本没有那份激情。那是上司布置的任务,和我没有关系。

现在企业实行的目标管理,经常与绩效考核连在一起。为了考核绩效,工作被量化。每一个环节,每一个步骤,凡是可以量化的地方都量化了。因为量化的了绩效才可以成为评定奖金的标准。这时,对员工的绩效考核是为了评定奖金。员工看重绩效是因为他绩效决定了他可以拿多少奖金。这时,员工是在为奖金而工作;而管理者用“评估的目光”盯着员工,企业内正常的上下级关系被“简化”成了赤裸裸的金钱、奖金关系。员工之间互相盯着别人拿了多少钱,总觉得领导对自己不公平。企业应该有的“创新”精神、员工的“进取心”、工作带来的成就感、满足感统统都没有了。上下都在追求眼前的利益。

世界上有名的公司有时也逃脱不了这种厄运。最近,索尼公司就被“电池门”缠得焦头烂额。2007年1月,索尼前常务董事天外间朗写的那篇“绩效主义毁了索尼”在业界引发了争论。文章说,索尼现在的窘境实际上从1995年公司实行绩效管理就已经开始了。连索尼这样的公司都在反思“绩效管理”给企业带来的后果,我们的企业有什么理由还要把“绩效管理”和“目标管理”等同起来呢?

更糟糕的是,现在实行的所谓“目标管理”,属于强制性的多,而员工自觉自愿实行的少。强制性的目标管理犹如一纸格式合同,员工没有拒签的理由,却难以激发员工内在的动力。员工在为保住自己的饭碗工作,为拿到更多的奖金和提成工作。这时候,管理者怎么能奢望员工能有出色的表现呢?

“目标管理”是要让员工在目标管理过程中感觉自己有成长,有进步,体会的不仅是成长的快乐,还有工作带来的成就感和满足感,是企业的目标和个人的目标的相互协调,是员工心甘情愿地完成自己的任务,是“我要干”。在这个过程中,个人的意愿得到了体现,企业的目标得到了实现。这样的目标管理,才是我们所需要的,也是我们追求的。

所以德鲁克说得对:“企业需要的是一种管理原则。这种原则将使个人的力量和责任充分发挥出来,与此同时,为人们的注意力和努力指明共同的方向,建立起协作关系,并使个人的目标与公共的利益相互协调。”“唯一能够承担此重任的原则是通过目标和自我控制进行管理。”

■ 德鲁克在中国



不仅要思考这个变化的过程,更重要的是顺应这种变化,尽早转变财富观念。虽然说实在的世界是最重要的,但在人类社会进入资本和网络这样的虚拟世界时,虚拟的东西有时候远远超过实在世界的价值。在一个全新的世界中,我们要以新的财富观念去探索财富增长的秘诀,以新的财富观念引导一个国家经济发展。

在农业社会,人们只把土地和劳力投入后获得的收成看作财富,在工业社会早期,人们把金银等贵金属看作财富。随着人类对世界认识的深入以及相应的科学技术发展,出现了大量非物质形态的财富,比如品牌、创意、专利、软件、域名、市场网络、注意力,还有前面提到的各种证券和Q币等等。在财富的类型已经发生翻天覆地的变化的情况下,如果人们还以过时的财富观念看待新事物,那么会错过赚取财富的大好时机。

新财富类型的产生是人类对世界、对自身认识深化和拓展的结果。随着人类对自然资源、社会资源和知识资源认识的拓展,很多以前的非财富对象纳入了财富的范围。新财富更多体现了人类的认识能力和独创性,尤其互联网和现代通信技术出现以后,世界已经天翻地覆,知识含量和创造性是新型财富的典型特点。但传统的观念还处于工业革命以来的世界框架中,只看重有形的物质的财富,而对无

形的非物质财富还重视不够。

中国人的财富观念起源于农业社会,只把在土地上劳作得到的产品看成财富,素来不看重物品的流通、资金的运作并进而把这类财富视为不义之财。商人在传统中国人眼里是奸诈的代名词。现代中国人总体的财富观念并没有多少改变。只不过,把在土地上流汗水变成了在工厂里流汗水。今日的中国,很多人的财富观念还停留在土地、劳力这种有形的财富之中,资本财富还刚刚深入部分人的内心,知识这种影响最新财富的生产要素在中国还重视不够。问题是,当世界财富的天平已经大大地向虚拟的资本市场和互联网世界倾斜时,想从土地和劳力中获得更大份额的财富几乎成为空想。

青年学者滕泰的研究表明,在实体经济和虚拟经济组成的新世界中,资产价值的评判标准已经有了本质变化,这里的价值不再是那种可以确定的客观价值,也不是根据人的偏好确定的主观价值,它存在于主观和客观之间,它的价值的确定一方面取决于它所在的参照系统,另一方面取决于特定时间下人们对这个参照系的认识。“人类的认识不仅能够改变财富的价值,更重要的是人类的思维还能够创造价值。”

任何一种财富类型刚刚出现时,往往会改变世界财富的分配格局。随着财富类型的变迁,各种类型的财富同台竞技,但是强势的财富往往占据

■ 边走边唱

## 制度从来不能脱离“人”

1

在人们的意识里,已经根深蒂固地认为,制度是客观的存在物,完全主宰了人类的命运。

作为一个非我的外在存在,制度不断地成为人们情绪化宣泄的对象;或者对所谓好的制度顶礼膜拜,乃至山呼万岁;或者对所谓坏的制度口诛笔伐,乃至暴力颠覆。

人们坚信:在各种制度中,奴隶制度是人类类的制度的极至,因为奴隶制度造就了奴隶。人类历史自古以来的数不尽的战争与暴力革命,无不建立在这个经典性的教条上,以期力图推翻奴隶制度,而去争取奴隶的新生。

没有人质疑奴隶新生的必要性,但是,将奴隶新生的出路建立在推翻奴隶制度的基础上,这一传统的制度变迁思路值得反思。人类历史上,奴隶自主或被胁迫起来力图推翻奴隶制度的战争与革命,不仅死伤无数(如卢梭惊呼:多少罪恶假汝之手),而且绩效可究。一个严重的现实注脚是:为什么一些国家制度变迁十分缓慢与艰难,甚至出现制度轮回与制度倒退现象?为什么在一些通过暴力推翻奴隶制度而实现了民主制度的国度,会出现那么多的奴隶对奴隶的战争、暴力与残杀呢?

奴隶制造就奴隶的传统教条应该被诘难。

2

先来看实证的命题及其演绎。命题是:在一个推翻了奴隶制度的国度,如果让奴隶执政,会建立一个什么样的制度?有人会很奇怪,这还要问?深受奴隶制度之苦的奴隶在推翻了奴隶制度之后,还能有什么其他的选择?他们肯定会建立解放奴隶的民主制度。

可是历史的实证冷酷无情地打碎了人们的这种虚妄:这个地球上没有推翻奴隶制度的国度,不是其奴隶制度没有被推翻过,而是其奴隶制度被“不断”地推翻;其中的史实就在于:奴隶在推翻奴隶制度以后,建立的也是一个奴隶制度。例如在中国封建社会中,由于奴隶起义与暴力颠覆,一个王朝接着一个王朝,命长者二、三百年,命短者几十年、十几年,兴亡交替,不

专栏

责任编辑:沈飞昊 美编:廖渊 2007.4.4 星期三  
邮箱:flyhow@ssnews.com.cn 电话:021-38967626

# Column

■ 醒客一周

## 让新财富观 引领中国摆脱尴尬



◎周年洋

学术编辑 专栏作者 现居北京

两年前,谁知道Q币是什么东西?而今竟然蓬勃发展到威胁金融安全,政府要大动干戈严厉监管。再看看四周,在沪深股市持续井喷行情的今天,有多少人在为股票账户中财富的增减高兴或担忧?每天起码有几亿人在关

注金融市场的涨涨跌跌。

我们知道,远古时期,人类把贝壳当成财富,后来是黄金和白银,再后来是全球通行的纸币。现在股票和诸多有价证券几乎成为多数居民财富的大部分。而当网络兴起以后,独特的域名可以卖个天价,像Q币这类网络货币更是成了许多互联网玩家追求的直接财富,甚至成了恋人们结婚的嫁妆。贝壳、黄金、证券和Q币等,它们之间有天壤之别,却都是人类的财富。显然,现代人类称之为财富的东西已经发生巨变。

面对人类财富观念的变化,我们

■ 知无不言

## 唯有智慧的经济才长久

### ——水坝与沙尘暴联想

眼瞅着室外北京春天的沙尘暴遮天蔽日,我只能无奈地在办公室内感叹这并不见好的人居环境,更促使我将上周在皖南几次横跨长江时所见所想的写出来。

3月底的江南,莺飞草长。穿梭在那金灿灿的油菜花香里,望着沿途经过的长江,我想到了地处上游的四川与重庆在去年夏天和今年春天发生的少有旱灾。嗨,这集千江之水的长江流域地区都开始闹起旱灾来了,那河干见底已多年而基本没什么地表水的北京地区不刮沙尘暴,又能刮什么呢?令人忧虑的是,现在还是郁郁葱葱的长江中游地区,谁又能确定就一定不发生四川与北京地区那样的干旱呢?

从宇宙看地球上的人类,实在是渺小而又自负。自负到一切都想拥有,贪婪到人类之外的一切都想征服,结果却是渺小到不仅不能征服与驾驭本身贪婪的心,反而饱尝大自然的报复。

仅就在江河之上修建水坝来看,高度15米以上的大型水坝在全球修了45000个,而我国就有22000个,占了近一半;如果将高度低于15米的中小水坝也算上,我国总共修了88000个。结果呢?水灾照样发生,旱灾连江南水乡也开始闹开了;河道大幅萎缩,河床裸露,沙飞大江南北;水电是供应了不少,可越来越多的人像我这样,在阳春三月也得门窗紧闭,听着室外肆虐的沙尘暴,又在室内开着电灯享受电的份儿。那种“云淡风轻近午天,傍花随柳过前川”的春景只有闭着眼睛去想象了。

水坝建设使黑河河道萎缩率达45%至70%,流域内生态环境急剧退化;水坝建设促成了新疆艾比湖的衰落;水坝工程破坏了青海湖的生物多样性;石羊河上游多条支流由筑坝截水而成的10座水库,导致原本是绿洲的民勤县生态急剧恶化,民众大量迁往新疆与内蒙,有的村子只剩下两个人,有可能成为第二个罗布泊;三门峡大型水坝使渭河下游成为悬河,土地盐碱化和洪水灾害泛滥;水坝过多与水库失水导致黄河水灾连发了季节节,筑坝导致汉水流域水生态严重失衡;广西西津水库库区生态恶化,移民生活贫困;云南曼湾电站淹没大量农田,导致水土流失,加剧生态破坏。专家测算,水库蒸发失水的速度是每年150万吨/公里,按我国“三北”地区水库总库容1300亿吨计算,每年蒸发失水达200亿吨,超过该地区缺水总和。

如果人类追求的经济增长与发展,却使新鲜空气洁净饮水健康食品变得稀缺,绝对是任何一个正常人都不会愿意要的。如果经济学家们的理论与政策建议,或者是政府与企业决策者们的决策结果是“食品安全”成为今年“两会”的热点,肯定是占绝大多数的非经济学家与非公共决策者的普通民众所不能容忍和需要的。但令人担心的是,经济学家们与大大小小的决策者们正在以“经济增长”为名,展示并不断助推着人类那贪婪、嫉妒与自负的恶性。

在越来越缺少智慧的经济学家行列里,最有名的论断,当属上个世纪那位经济学家大师凯恩斯所讲的:“至少在一百年内,我们还必须对己对人扬言美就是恶,恶就是美;因为恶实用,

◎袁东

中央财经大学教授



美不实用。我们还会有稍长一段时间要把贪婪、高利剥削、防范戒备奉为信条。只有它们才能把我们从经济必然性的地道里引领出来见天日。”

在经济学家将世上万物分成不是“经济”就是“非经济”的二元化世界里,凯恩斯的观点真是赤裸裸的“经济”!连古典经济学家那点顾忌都没有了!如果经济学是从亚当·斯密开始的话,这位在1776年出版了《国富论》来倡导竞争与财富追求的经济学家,至少还在1759年先出版了一本《道德情操论》,来阐明具有利己主义本性的个人怎样控制自己自私的感情或行为。但到后来的经济学家——就如同凯恩斯上述观点所表露的——却越来越肆无忌惮地把大自然当作收入而非资本,不计成本地消耗,并越来越信奉以下理念:“任何阻碍经济发展的事物都是可耻的,如果人们坚持不放弃,就会被看成是破坏分子或傻瓜。你尽可以说某事物不道德、丑恶、毁灭灵魂、使人堕落,所以,在如此经济学的指导下,去发展与昌盛的权利提出质问。”

问题是,由于经济学对现实生活影响的深远性,经济学家的理论与观点对现代世界活动的形成起着主要作用,所以,在如此经济学的指导下,那些“患有自大狂、把整个宇宙都看成是自己合法采石场的政府”和所有“隐去所有者姓名”的大公司决策者们,就在“恶实用,美不实用”思想指导下“改天换日”,过多地向自然索取与破坏。

到头来,我们终于感受到了人类的渺小。渺小到我们还没怎么富裕,就连空气、水、食品的新鲜洁净健康这种人类基本生存条件都快要解决不了的地步,渺小到眼看着沙尘暴一年年愈益扩展和严重而束手无措。所以,我们还是不要肆意拦截江河筑坝的为好,因为江河之水就应该全部流入大海,才能再由大海蒸腾进入大陆上空形成雨雪,而循环往复维持平衡;借此少一点贪婪、嫉妒与自负。否则,就像眼下中国现实,如同某些不当对外开放政策的结果,我们中国人赚了GDP而外国人赚了利润一样,GDP倒是不断翻番,而诸如“食品安全”之类的基本生存条件不断翻番着跟头地恶劣。试问,连最基本的生存条件都保证不了,还谈得上“以人为本”吗?

因此,不管是经济学家,还是大大小小的决策者,不妨静下心来多琢磨琢磨2200多年前我们祖先在不使用修坝就能有效引水的都江堰中体现出的智慧吧(这是当今世界惟一留存年代久远的以无坝引水为特征的水利工程)。无论如何,有智慧的经济学家才是长久的。如同上世纪70年代英籍德国人舒马赫所主张的,对经济学而言,“智慧的中心概念就是持久性。我们必须研究持久性经济学”。

要知道,一位印第安酋长150多年前就对西方白人说过,地球不属于人类,人类属于地球。

◎丁栋虹

复旦大学管理学院教授、博士生导师、博士后



由于人的主体性的存在与约束,制度在哪里?制度在你的心中。

4

人作为制度的主体,昭示给我们一个什么样的制度变迁图景呢?我曾经读到过这样一篇故事:

在威斯敏斯特教堂的地下室里,英国圣公会主教的墓碑上写着这样一段话:

当我年轻自由的时候,我的想象力没有任何局限,我梦想改变这个世界。

当我渐渐成熟明智的时候,我发现这个世界是不可能改变的,于是我将眼光放得短浅了一些,那就只改变我的国家吧!但我的国家似乎也是我无法改变的!

当我到了迟暮之年,抱着最后一丝努力的希望,我决定只改变我的家庭,我亲近的人——但是,唉!他们根本不接受改变!

现在到我临终之际,我突然意识到:如果起初我只改变自己,接着我就可以依次改变我的家人;然后,在他们的激发和鼓励下,我也许就能改变我的国家。再接下来,谁又知道呢,也许我连整个世界都可以改变。

这篇故事对世人的警醒意义很大。多少年来,中国和世界上许许多多国家的一代又一代的英雄们都是力图通过改变世界来改变自己,可是在没有改变自己的情况下,这种改变世界的图腾带来的只是历史的往复甚至轮回。而我们真实所需要的是什么呢?难道不是应该通过改变自己而改变世界么?

而所谓的制度,包括坏的制度极至的奴隶制度,对于一个人已经改变了(思想、观点与行为)的人来说,又有什么多大的约束力呢?——哪只不过是糊在旧时农舍窗户上的薄薄的一层纸罢了。

长假息。自周至清,其两千多年里,中国社会经历了十几个大王朝和百十个小朝廷的变迁。但其每一次变迁,后一个王朝在制度上都没有产生实质性的演进,而基本甚至完全是前一个王朝制度的复制。

通过奴隶主导,建立的只可能是奴隶制度。

3

为什么会是这样?行文至此,人们在吃惊之余,在脑海里划上一个大大的问号:现代经济学中的制度经济学、管理学中的组织行为学派、哲学中的结构主义等,不都是强调制度的重要性么?而历史的实证为什么呈现了一种悖论的困境呢?在实证与科学两者之中,是否有谁错了?

实证与科学两者都没有错。问题的关键,在于我们在没有深刻地认知历史的真实的同时,也没有准确地理解以制度为核心的相关科学的本质。经济学、管理学,以及作为科学之科学的哲学,本质上都是以“人”为主体的社会科学或人文科学,在其所研究的“制度”之前,都不可或缺地寓含一个主体词:“人”;它们所讨论的制度,无一例外地都指特定“人的制度”。在西方科学发展史上,从来没有脱离“人”的制度研究。可是长久以来,基于现实中主体性的“人”的存在缺乏,我们在引进、借鉴与研究这些西方来的科学时,仅仅将其作为一门工具学科,而将其其中寓含的主体性“人”弄丢了或者割裂了。于是,制度成了一只没有脑袋的木偶,供人把玩,随意驱使。