管理视角

绩效管理须注意的几个问题

□ 徐根兴

一直以来，绩效管理受到各方重视。不可否认，如果没有绩效管理，那么，吃大锅饭，干好干坏一个样将是非常普遍的。这些年来，绩效管理中存在较多争议，原因就在于过度重视绩效考核，甚至误把绩效考核当作绩效管理的全部，这等于把绩效管理变成了简单的数据统计工作。同时，过度偏重考核也造成了团队合作、个体工作主动性与责任感的减退，减弱了绩效管理的积极作用。要使绩效管理成为真正有效的管理，需要重视以下几个方面。

做好绩效管理的基本要求

必须充分认识组织绩效、部门绩效和个体绩效的有机统一。一个组织的绩效往往受到发展环境、总体战略、竞争格局、组织结构等因素的影响；部门绩效取决于其责任边界、组织内部要素流动的合理顺畅等；而个人绩效到底是组织绩效和部门绩效影响下的结果还是组织和部门绩效提升的原因，这反映出组织战略的适当与否和管理的功底。从逻辑上来说，组织整体绩效不可能是个人绩效的简单加总，而应该是组织的资源、适当的战略和部门的团结合作造就了个人突出的业绩。如果缺乏上述支撑，要么大部分人完不成业绩，要么也许都完成了所谓的业绩，但可能与组织战略目标相去甚远。如果在不适当的战略指引下强化绩效考核，这种绩效管理的结果对组织发展将弊多利少，这等于把错的事情做对了，对组织来说就是“认认真真”做错事，对个人来说是“扎扎实实”做无用功。

增进对绩效管理的共识。在组织的绩效方案确定之后，需要落实的就是组织、部门、岗位的具体职责与任务以及对这些职责任务的准确理解和沟通，这些要贯穿于计划、辅导、评估、反馈和激励等绩效管理的全过程。必须让所有成员懂得推行绩效管理的意义和重要性，避免出现管理层机械化推进和员工无意识实施的现象。对管理层来说，特别要杜绝把绩效管理理解为“控制和监视”员工的想法与做法，因为任何引起对立情绪的管理行为都很难达到管理的目的。

做好业绩辅导。在绩效管理中，做好业绩辅导的目的是为了提升组织、部门和员工的整体能力或素质。这是当前绩效管理工作中比较缺乏的，也是一些组织领导力、管理力欠缺的症结所在，同时，也反映了组织缺乏对其成员的关怀和支持。其实，业绩辅导是一种双向沟通，既有利于解决问题，体现员工参与组织管理，激发其责任感，也有助于管理者了解运营状况，及时提供辅导，使绩效管理能够有效实施。

总而言之，绩效管理必须体现组织战略，必须重视绩效管理的全过程而不是仅仅强调绩效考核。只有在有效领导、正确执行框架下实施绩效管理，才能使其发挥积极作用，降低负面效应。

目标与指标的合理设定

一些组织在绩效管理方面常犯的错误正像美国著名管理专家拉伯福所描述的那样：需要好的成果，却去奖励那些看起来最忙、工作最久的人；要求工作的品质，却设下不合理的完工期限；光谈对组织的忠诚度，却不提供工作保障，而是付最高的薪水给最新进来或威胁要离职的员工；需要有创意的人，却责罚那些敢于独行的人；需要创新，却处罚未成功的创意，而且奖励墨守成规的行为；要求团队合作，却奖励团队中某一成员而牺牲了其他人。拉伯福所描述的现象，也恰恰是各类组织中比较普遍而亟需解决的问题，因此，在绩效管理中关于目标与指标的设定，必须注意如下两个方面的问题。

绩效目标设定应注意组织战略的导向。绩效管理的目标与组织发展的战略密切相关。如果需要快速发展和扩张，绩效管理指标重在鼓励放大总量；如果需要发展的质量和提高效益，指标就应体现重在控制规模，强化管理。所以说，绩效目标应该与组织的战略目标与发展阶段同步，以绩效目标引导组织成员的工作，充分发挥绩效管理对实施组织战略的作用。特别要注意不能用领导的个人政绩“绑架”绩效，如果将领导向上级表决心的豪言壮语作为组织的绩效目标，必然也会出现像某医院门口挂出“庆祝我院住院病人突破四万人”横幅那样的令人啼笑皆非的管理结果。

绩效指标体系设计要考虑操作的可能性。指标不应过多，应该为管理者保留调控的余地和为员工提供创造性工作的空间，不应认为指标越多就越科学。当管理者只关心指标、紧盯着各种指标时，员工也有可能在拼命地填充指标的数值，为机会主义泛滥创造条件，那么，上述拉伯福所描述的现象会周而复始地成为组织中的常态。同时，指标之间不能矛盾，不能顾此失彼；指标精确和全面是相对的，所以不能过于复杂，必须简洁而有利于执行。而上述工作都建立在详实的信息平台和可靠的绩效数据支持之上，否则会导致考核评价的误导，造成组织内部成员质疑绩效管理的正当性，甚至产生怀疑和不信任。

不能损害组织发展的动力、合作和创新

这些年来，由于绩效管理偏重绩效考核，导致了所谓“激情主义”、团队合作和挑战精神的消退，因此，推行绩效管理必须重视激发动力、牵引合作、保护创新。

通过绩效管理，激发持续动力。有这样一个小故事，说的是有一个小和尚负责撞钟，半年后，却被方丈调去劈柴挑水，原因是他不能胜任。小和尚很不服气地问：我撞的钟难道不准时吗？方丈告诉他，你撞的很准时，但钟声空泛疲软，心中无钟，即是无佛，这样撞出的钟声又怎能唤醒沉迷的众生？可见，工作的动力、激情或者主动性是极为重要的。少数人会自我设定高标准并且自我激励，而对于大部分人来说，很多情况下还要受薪酬、升职等外部动机的刺激。绩效管理就是通过责权利目标的引导与刺激，使之转化为人们工作的内在动力，因此，这种设计如何把握度就非常关键。如果目标过高与过度考核，就失去了工作的情趣和主动性，组织内重视眼前利益的倾向浓厚。结果，所谓的绩效指标异化为数据而不是绩效，工作是为了应付完成指标，而不是愉快的业绩创造。据有关媒体报道，日本索尼公司就曾因绩效考核过度导致公司创新积极性衰退并影响公司业绩，这也进一步提醒管理者应正确认识绩效考核的作用与影响。

绩效管理中必须为推动合作拓展空间。推行绩效管理应该有利于组织内部培育团结合作、融洽互助的气氛。如果把绩效管理变成缺乏温度的管理工具，一切都在评价与评论的目光下和气氛中，所有的工作都在绩效的考量中计算和算计，斤斤计较、相互拆台，绞尽脑汁从组织的整体利益中分割个人和本部门利益，就会产生严重的本位主义。绩效考核下激发的竞争动机过度强烈，强到缺乏安全感的程度时，会伤害到合作。好比一个足球队，本来的分工是后卫、前卫、中锋等等角色，要想进球必须团结合作，可是，由于不合理的利益分配机制，只奖励进球的人，最终谁拿到球都是自顾自带球射门，结果谁也没有进球。好的绩效管理能使人们端正合作态度，而当过于考核个人业绩论优劣时，很难产生合作的态度与愿望，因为别人的领先就是自己的落后。合作为了利益，但是放下本位利益的合作才能产生真正的双赢，所以，绩效管理中一定要为牵引合作设定相应规则。个人的良好合作态度或许是其素养决定的，但组织中全体成员的合作素养的提升一定是制度和规则引导的结果。

处理好绩效管理与保护创新的难题。因为很多创新很难体现在绩效指标上，创新或许经常导致成本与效益在短期内朝着相反的方向变化。对于组织来说，这里必须解决一个两难问题：如果不考虑创新，短期利益泛滥，那么组织将失去进步的动力；如果考虑创新，那么考核创新是一件难以完成的任务。因此，出于对创新的保护，必须另设目标与标准，不应用常规的绩效管理考核创新行为与创新成果。

公共决策

当前重大决策风险评估的新趋势

□ 黄振威

重大决策往往涉及多个主体间的利益调整，决策效应扩散明显，如果缺乏科学民主、合法合理、可行可控的风险评估就匆匆出台，很容易诱发矛盾冲突，产生不利影响，最终导致政策执行不畅乃至抵制。所以，风险评估已然成为政府决策的必要环节。一般来说，重大决策的风险评估过程是风险的识别、分析及评级三个阶段的总称。随着改革的不断深化、公众意识日益觉醒和互联网、大数据等新技术的普及运用，当前重大决策风险评估领域出现了一些新变化，凸显出一些新趋势。

决策风险识别

现场实地调查是传统重大决策风险评估活动中最为常用的识别手段之一。它一般根据政策情况设计调查内容，围绕合理合法、可行可控等方面对利益相关者进行调查。现场实地调查比较重视调研对象的针对性、广泛性和代表性，开展时会向调查对象说明政策背景、方案、可能产生的影响等政策情况，以便调查对象了解真实情况，表达真实意见。同时，现场实地调查的方式方法也比较多样，包括走访群众、公示公告、实地勘测、问卷调查、召开座谈会等形式，其目的也在于能广泛调查，充分收集各方意见和诉求，以识别政策所面临的重大风险的信息。

中国互联网络信息中心（CNNIC）在京刚刚发布的第36次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2015年6月，我国网民规模达6.68亿，互联网普及率为48.8%。这组数据表明，互联网不再只是现实世界的补充，网民也不仅仅是“小部分人”，互联网已经对社会生活产生了深远影响。加之互联网信息传播具有传播速度快、传播范围广、无时间地域限制等特点，使得现如今的重大决策风险评估尤为重视互联网上的“声音”。政府一般在分析网络空间的社会心态和新闻价值规律的基础上，密切结合具体的网络舆情，对互联网上涉及有关政策的网民心态和媒体舆论进行归纳和总结，以识别涉及政策和利益相关者的网民意见。

重大决策中的风险源之一即为决策的有限科学，而造成有限科学的原因则主要是信息量不足和计算能力有限。大数据的出现，在一定程度上部分地解决了这两个困境。互联网技术和智能终端的广泛应用，使得数据量成倍增长。大数据技术通过对同类别的风险案例、相关联的风险信息进行收集与汇总，然后进行数据挖掘和量化分析，寻找相关关系，最后便能够对过往的决策风险进行分类分解，并得出适用于本次风险识别任务的风险项清单。

决策风险分析

决策风险分析，是指决策者对识别出的风险项，在综合考虑导致风险的因素、风险发生的概率及其可能后果、影响风险概率和后果的因素以及其他新的元素的前提下，对其进行定性和定量分析，为风险评价提供支持的行为。传统较为典型的决策风险分析工具为“概率——后果”分析模型，这一分析模型通过将主观分析和客观分析相结合的办法，得出主要风险项的风险程度。

重大决策风险的概率一般可从以下几个方面求出：过去做出的或者其他同类别的政策所引发的风险事件的概率；政策所涉领域的特殊性和规律性；政策对象技术操作的先进性、可靠性、适用性和可得性；利益相关者的利益诉求和过往风险倾向；相关制度的完善程度，包括政府内部进行风险控制的策略、规章、制度的完善程度以及与政策有关的相关的法律法规的完善程度；政策执行情况，包括是否有必要的政策执行工具，政策本身是否激励相容，政策执行者是否对相关的法律法规、规章制度、业务技术乃至风险控制的流程、工具、技巧足够了解，充分掌握等等；外部环境的影响，包括经济、政治、社会、法律等对政策的影响程度。

决策风险的后果分析，需要同时考虑后果类型和严重性两个因素。后果类型包括物质损失和非物质损失两种，在特定情况下，非物质损失更为重要。一般来说，风险后果包括了以下四个大类：经济收益的影响，指达不到政策预期、资源损耗和破坏、投资超预算，融资成本提高等因素造成的经济损失；公众健康和安全的影响，政策是否对公众的生命、身心健康和衣食住行安全造成损害，是否破坏了社会秩序；外部环境的影响，包括自然环境和社会环境；政府治理的影响，是否挑战了法律法规及有关制度的合法性和权威性，是否造成了政府声誉和信誉的降低。风险后果的严重性不仅仅以财产损失和人员伤亡为标准进行统计，必须综合考虑物质损失、非物质损失的大小、影响范围和持续时间等。

如果传统的决策风险分析只是将关注点放在决策的合理合法和科学性上的话，现代的决策风险分析越来越重视社会心理对政策执行情况的作用。因为公共政策要有效执行，公众的态度非常关键，但有时公众的行为选择会与其心理状态相关，比如在邻避类项目的政府决策中，公众的抵制行为就与其焦虑心理存在很大关系。这种个体或群体中存在的紧张不安、压抑烦躁和非理性冲动的心理状态很难通过决策风险的“概率——后果”分析预知，但这一紧张心理若继续蔓延，集聚到一定程度就会形成社会张力，并很容易爆发为大规模的集群行为，影响政策执行。所以利益相关者前期的心理摸查，政府公众的有效沟通，政策执行发生的时间、地点等敏感性分析都尤为值得注意。

决策风险评级

决策风险评级是指在决策风险识别和决策风险分析之后，再结合政府和社会两方面的承受力分析，得出待评事项的风险等级，对风险的总体状况和发展趋势进行综合评价。

决策风险评估的目的是为风险应对和控制提供科学的决策依据。因此，不能只是客观地描述风险程度，还必须综合考虑政府和社会两方面的风险承受力。而这种承受力，又可分解为风险的防范能力、风险的应对能力、风险应对的公信力等等。

风险的防范能力指的是排查风险的能力，以及社会各界群防群治的能力、社会风险文化的状况等等。主要考察指标看风险预防化解的机制建设情况、风险预防化解的能力建设情况、风险预防化解的措施的有效情况。好的风险防范能力具有风险的前瞻性，能提早准备，主动应对，充分规避的优点，对于对冲风险伤害有着显著作用。

风险的应对能力是指政府和社会在面对风险时的处置能力以及相应的社会配合状况。主要包括政府的风险应对能力、处置能力、决策能力、协调沟通能力，以及社会的风险应对能力——以公众在风险应对方面的意识和技能为主。风险的应对能力是衡量风险承受力的一个重要指标，其功能是通过识别和弥补风险环节，降低风险损害。

风险应对的公信力主要是针对政府的承受力而言的，它一方面包括政府在风险处置过程中获得社会各界信任并愿意配合进行风险管理的情况，另一方面也包括公众对政府各项工作的认可、理解和满意的情况。显而易见，没有公众的支持和信任，政府不可能对风险进行有效的规避，风险发生后，政府也不可能很好地带领公众将风险带来的危害减小到最小。可以说，政府风险应对的公信力对于政府的风险承受力乃至整个政府决策的风险管理而言具有至关重要的作用。

（上接1版）

当然，我们也要看到，省以下法院、检察院人财物省级统一管理改革还需优化推进，法官、检察官依法履职保障等配套制度尚未落地，影响和制约司法公正的体制机制障碍还没有根本消除，继续深化改革的任务仍很艰巨。我们必须拧紧发条、再接再厉，务求改革的实效。一是严格落实和不断完善司法责任制。明确办案人员“权力清单”，加强内部办案监督，强化司法公开和社会监督，建立和完善法官、检察官违法违纪行为惩戒制度，实行办案质量终身负责制，要让每一件司法案件经得起时间的检验。二是通过“让审理者裁判、由裁判者负责”，倒逼法官、检察官进一步增强责任感，不断涵养职业操守，不断提高业务素养，不断丰富办案经验，真正做到公正、高效、廉洁司法。三是建立法官、检察官员额动态优化机制，妥善充实司法辅助人员，缓解司法办案任务重的压力，提高办案效率。四是抓紧制定落实司法人员薪酬制度。五是抓紧推进省以下法院、检察院人财物省级统一优化管理改革，人财物向基层一线倾斜。六是严格落实中央关于领导干部干预司法活动、插手具体案件处理的记录、通报和责任追究规定，建立起“防火墙”、划出“隔离带”。

全力推进新一轮农垦改革，打造海南经济新的增长极

记者：据我们了解，2008年中央将海南农垦移交海南省全面管理，至今已有7年。为什么省委这次又以全会《决定》的形式，启动新一轮农垦改革呢？

罗保铭：主要有三个原因。

第一，农垦在海南发展大局中占有重要历史地位。上世纪五十年代初，30多万转业复员军人、南下干部、大专院校师生、技术人员、归国华侨、民工等组成垦荒大军，披荆斩棘、栉风沐雨，用满腔热血创造了北纬18度以北大面积成功种植天然橡胶的奇迹，建成了全国最大的天然橡胶生产基地，打破了西方对我国的经济封锁，为国家经济和国防建设、为开发海南岛作出了无可替代的重要贡献。63年风雨兼程，农垦已成为海南块头最大的国有农业企业群体。可以说，海南发展到今天，农垦做出了历史性的贡献；把农垦发展好，是海南全面建成小康社会的重要组成部分。

第二，农垦的困难现状倒逼我们深化改革，别无选择。农垦占了全省1/5的土地、1/10的人口，本应成为海南发展的一大亮点，但现在农垦陷入发展困境，干部职工对现状很不满意。一是农垦内部管理体制和运营机制封闭僵化，农场和农垦集团所属企业习惯于吃“大锅饭”“等靠要”，干部职工缺乏生产积极性；二是农垦的生产要素配置不合理，特别是农场的土地资源，由于历史的原因造成有的干部职工承包土地数百亩甚至上千亩，有的一分地都没有，收入差别很大，职工怨气也大；三是垦区民生事业滞后，农场与地方社会管理脱节，基础设施建设和基本公共服务保障水平与地方差距越来越大，不少职工生活困难；四是农垦干部作风不严不实不硬不廉的问题不同程度存在。农垦的这些现实难题倒逼我们必须深化改革，不改革就没有发展、也没有出路，不改革农垦职工生活的改善提高就是一句空话。

第三，推进农垦新一轮改革发展的时机和条件更加成熟。一是今年的中央1号文件对农垦改革作了专题部署，明确了“农场企业化、垦区集团化、股权多元化”的改革方向，中央领导对海南农垦改革充满关切。二是省委、省政府多年来稳步推进农垦改革，取得了阶段性突出成效。2008年以来，我们按照中央“三融入”的要求，推动农垦总局与农垦集团政企分开，农垦的教育、民政、社保等社会管理职能实现属地管理，桂林洋、新星等9个农场移交市县管理，实现了“一改多赢”，农垦的橡胶产业也在严酷的市场竞争中发展，并且到海外开拓种植、营销市场，等等。三是我省派出工作组用半年时间深入所有农场调研，起草了一份针对性强的农垦改革发展方案，并经省委全面深化改革领导小组、省政府常务会议审议通过。

在这样的背景下，这次省委以全会《决定》的形式对新一轮农垦改革发展作出部署，就是要统一思想，按照中央的要求，下定决心，背水一战，啃下农垦改革的硬骨头。一是从省到各市县、各部门都要顾全大局、勇于担当，下大力抓好农垦改革配套政策的落实，形成支持、推动、配合、服务农垦改革发展的强大合力。二是改革方案、路径、举措的设计要准确、细致、严密。特别是省委、省政府具体负责的领导要拿出更多的精力，亲力亲为，真正深入下去，捏拿准改革方案，努力做到“实现最大多数人的利益、得到最大多数人的支持”。三是实施改革态度要坚决，行动要稳妥。要根据不同的历史情况和现状，分类指导，试点先行。四是农垦作为改革主体，要有自我加压、自我革命的勇气，敢于向自身开刀、向改革要出路。农垦的班子和党员干部要在这场改革中发奋自强，向转变作风要廉洁实干担当，自觉做农垦改革的促进派和实干家。

海南农垦土地资源丰富，人均土地是全省平均水平的两倍多，再加上高度组织化、规模化的优势，没有理由过穷日子、苦日子。只要把农垦的体制机制搞活、人和土地等生产资料的关系理顺，保住现有橡胶产业但决不在一棵树上吊死，海南农垦的生产力、广大职工的积极性创造性，就会像火山喷发一样，释放出无穷能量，农垦的日子一定会越过越好，对海南的贡献也会越来越大。

坚持贯彻落实中央“三严三实”要求，抓出改革成效

记者：习近平总书记强调，要把“三严三实”要求贯穿改革全过程。海南如何以又严又实的作风推进重点改革？

罗保铭：各项重点改革能不能抓出成效，关键靠从严从实的作风来保障，真正按照习近平总书记的要求，把“三严三实”要求贯穿改革全过程，理解改革要实，谋划改革要实，落实改革也要实，既当改革的促进派，又当改革的实干家。这就要求我们抓改革：一要“实”字当头，务实求是实干。各项重点改革复杂而艰巨，必须吃透中央精神、把准海南省情，抓住症结，开实药方，提实举措，用钉钉子精神，一项一项抓好落实。二要敢于碰硬，勇于担当。重点领域改革都是“硬骨头”，涉及深层次的利益再调整和权力再调整，必须敢担责任、敢担风险、敢于拍板，攻坚克难、一改到底。三要出于公心，为民谋利。毛主席说过，战争的伟力之最深厚的根源存在于民众之中。改革是为了群众，改革也必须依靠群众。各级领导必须秉公改革，维护好、实现好群众的根本利益，用入情入理过细的群众思想工作、用真利益真实惠，赢得群众的理解和支持，改革攻坚之伟力就蕴藏在组织起来、动员起来的人民群众“我要改”之中。四要廉洁干净，以上率下。无私才能无畏，各级领导必须带头修身正己，带头一身干净抓改革，这样干，群众才服气，在担当风险、责任面前你才有底气、也才豁得出去。五要为政以勤，精诚所至，滴水石穿。改革攻坚，功在锲而不舍，贵在有恒坚持。在当前全省深化改革的当口，需要我们当领导的付出更多的心血、体能，一天也不耽误地重点攻坚，在深入践行“三严三实”中，有谋略、善决断，拿出拼劲，一步一个脚印地抓实抓好各项重点改革。