

观点

[Perspective]

作为侵占的测量： “测量一切”为何无法成功^{*}

张乾友^{**}

【摘要】测量是组织生活的一部分,当代组织正在试图将一切组织活动都纳入测量之中。测量范围的不断扩张,隐含了一种关于组织合理化与社会进步的假设:通过测量,所有人在组织中的实际贡献都将得到精准呈现,其结果既能助力个人的自我提升,也能优化组织的资源分配机制;进而,每个人都基于测量结果来寻找自己的不足、改进自己的工作,最终推动组织与社会效率的提升;组织基于测量结果来分配资源,使内部资源的分配更加公平。当所有组织的内部分配都更加公平,结果就是促进了社会公平。但在实践中,测量并未带来上述效果。由于测量的本质在于侵占,它反而引发测量对象普遍的反侵占行为,使得组织生活变成侵占与反侵占的持续斗争。

【关键词】测量;绩效管理;侵占;反侵占

一、引言

我们生活在一个试图“测量一切”的时代。每天清晨醒来,我们做的第一件事便是打开手机看时间,以测量这一觉的时长,然后就对这一天的状态有了一个基本的预判;当我们拿起早餐,映入眼帘的是包装袋上的营养元素表,然后就可以判断这一餐对我们长期健康的价值与风险;当我们打开工作电脑,收到的第一封邮件很可能

^{*} 本文受国家社会科学基金重点项目“国家治理中的非预期结果及其应对研究”(项目批准号:23AZZ013)的资助。

^{**} 张乾友,南京大学政府管理学院教授,zhangqianyou@nju.edu.cn。

引文格式:张乾友. 2024. 作为侵占的测量:“测量一切”为何无法成功[J]. 公共管理评论,6(4):282-296.

Cite this article: Zhang Q Y. 2024. Measurement as encroachment: Why “Measuring Everything” cannot succeed [J]. China Public Administration Review, 6(4): 282-296. (in Chinese)

是昨天的工作统计,它将告诉我们昨天完成了多少任务,以及从上级或客户处得到的评价如何,这就是我们被测量出的工作表现的量化反馈;当我们完成一天的工作,可能会填写一张表格,详细记录下这一天的活动及结果,并交给管理部门审核确认;最后,当我们决定在忙碌的工作后吃顿好的犒劳一下自己,就可能打开点评软件,看看哪家饭馆值得一试,并在试过之后给出自己的评分……在某种意义上,我们的生活已经无法脱离测量而存在,为了拥有更好的生活,我们也需要将更多事物纳入测量范畴,力求测量一切。

然而,本质上,测量并非服务于我们的生活,而是服务于组织管理。所以,本文所说的“测量一切”,是指当代组织试图将一切组织活动都纳入测量的意图。这里的“一切”不限于生产性活动,也包括非生产性活动,如近些年流行的通过可穿戴设备来“量化自我”的运动,就包含了许多组织测量其员工非生产性活动的成分。但根本上,对非生产性活动的测量也服务于生产目的,如“量化自我”就可以让员工更关注自己的生理状态,从而为其生产性行为提供更有有效的生理保障,使其能够产出更高绩效(Ajana, 2017)。从这个意义来讲,我们工作中的所有测量都是组织对我们的绩效测量,而工作之外的测量则经常服务于其他组织——如对睡眠时长、营养摄入等的测量就可以服务于保险机构和公共卫生机构对其员工的绩效测量。测量范围的不断扩张,包含了一种关于组织合理化与社会进步的假设——通过测量,所有人在组织中的实际贡献都将得到精准呈现,其结果既有助于个人的自我提升,也能服务于组织的资源分配;每个人都基于测量结果来寻找自己的不足、改进自己的工作,进而提升组织与社会效率;组织基于测量结果来分配资源,从而使内部资源的分配更加公平,当所有组织的内部分配都更加公平,结果就是促进了社会公平。

但在实践中,“测量一切”并未产生如此神奇功效。“老师觉得自己几乎没办法把时间花在学生身上,医生感觉没办法把时间花在病患身上,科学家没办法专心做研究,看护人员没办法好好关心看护对象,汽车技师也已经没办法好好维修汽车了。因为已经有越来越多的职位要求职位上的人填写越来越多的申请表、越来越繁复的报告和记录,以及忙于对其进行检查与评估”(罗萨, 2022)。不仅如此,今天,“测量一切”已经引发了员工与组织间的普遍对抗。在本文看来,这是因为测量在本质上是一种侵占。侵占不同于挤占。挤占是静态的、此消彼长的过程,是在给定的价值空间内一种价值的版图扩大、另一种价值的版图缩小的过程;侵占则是一种扩张性的占有,是侵占者不断占有被侵占者更多价值的过程。它旨在剥夺测量对象所创造的价值,必然引发测量对象的反侵占行为,从而导致普遍的组织冲突与对抗,无法真正带来合理化与进步。这一发现改变了我们对测量的认识。因为测量一直被视为组织绩效管理的一个技术环节,其功能是将员工个性化的价值创造行为转化为组织能够进行标准化处理的绩效数字,组织通过它,使所有员工的价值创造行为得到标准化比较与承认。在组织性工作构成现代人最基本的价值创造途径的背景下,接受测量成了现代人证明其价值的基本途径。本文尝试阐明,作为一种侵占,测量并不

具有前述功能。只有认识到这一点,我们才有可能改变测量的实践运用及其后果。

二、绩效测量的悖论

测量并非新兴事物。20 世纪 20 至 30 年代,在美国西部电器公司的霍桑工厂,研究者们开展了一系列管理实验,其发现在很大程度上改变了管理学,甚至整个社会科学的研究方向。其中一个实验名为“接线板小组观察室实验”。研究者们从常规车间中选出 14 名构成完整工序的工人,将他们带入一个独立的观察室。但与此前侧重于特殊干预的实验不同,该观察室基本复制了常规车间中的工作环境,工人们也被告知只需要正常工作即可——因此观察室可以被视为常规车间的缩影,工人在其中的行为可以被视为车间工人的工作常态。

该车间实行集体计件工资制,这种制度假设工人会以疲劳为限度来追求个人产出与集体产出最大化,从而获得最高收入。但通过观察,研究者发现,工人们会对产量自我设限,不仅会限定一天的“恰当”产量,还会维持产量的长期稳定性。所以,工人的实际工作状态往往是早上赶工,到快完成当天产量时就开始聊天、玩游戏、收拾工具;如果某天的产量超出了,工人们就会少报数字,给自己存一个“小金库”,到哪天没完成产量时再取出“库存”;如果有人工作太快或太慢,则会受到讥讽甚至挨打。在被问及原因时,工人的解释是,如果不这么做,就会“有事”发生:动作慢的人会挨骂,有人会被开除;工时会被扣减;最重要的是,回报率会下降,他们必须做更多事来挣到相同的工资(Homans, 2017)。

霍桑实验发生在科学管理盛行的时代,泰罗(1984)关于“过去,人是第一位的,将来,体制必须是第一位的”的观点是当时人们的普遍信念。通过工作分析,科学管理建立起新的管理体制,为工人们设置了科学的产量标准,让当时的管理者产生了“磨洋工已不再是一个问题”的错觉(Gillespie, 1993)。而在霍桑实验中的发现,则启发了一种新的教科书式的结论,即工人们构成了一种非正式组织,会对正式组织的目标达成产生干扰,所以组织管理不能只关注体制,也要重视由非正式组织所体现的“人的因素”。这一结论无疑是正确的,但它并未指出问题的实质。因为,非正式组织的存在显然是人类社会中的一项基础性事实,所以,问题的实质并不在于它是否存在,而在于它是如何被发现的。在前述实验中,它表现为工人们在集体计件工资制下的联合设限,鉴于集体计件工资制可以被视为一种测量工具,那么,非正式组织就是在测量工具的运用中被发现,进而构成一个重要管理问题的。在这里,测量具有悖论性的特征,它试图以一种理性的方式确定每个人的准确贡献,反而带来了工人的非正式联合这一非理性的结果。

在某种意义上,发生于 20 世纪初的科学管理运动是现代组织第一次有意识地运用测量工具的大规模尝试,也正是在这种尝试中产生的悖论驱使研究者们开展了在霍桑工厂中的一系列实验。这些研究发现了测量工具运用中的悖论,却并未改变测

量工具的运用趋势。此后,测量工具的运用范围不断扩大,尤其在兴起于 20 世纪 70 年代的新公共管理运动中,早期工厂中的计件工资制度被改造成了适用范围更广的绩效管理制度,并被推广到了越来越多领域。相应地,在这些领域中,也出现了与“接线板小组观察室实验”相似的现象。

比如,1997 年,美国中西部一家大银行针对低级职员引入了新的绩效审计系统。这些职员负责处理企业寄过来的账单。其工作流程是:首先,打开信封,根据付费方或使用的银行分类;其次,在电脑里输入账单金额与付费方的账户信息,并汇总同一个付费方的总数;最后,审核并分类账单,纠正错误。这些职员都是 20 多岁的女性,全天 3 班倒。一半是非裔美国人,另一半则是来自中国、墨西哥、俄罗斯、牙买加、海地等国家的第一代移民。

改革后,所有职员领小时工资,并基于测量出来的绩效结果获得每个月的奖励及加薪。在工作程序上,一些职员被分配去打开信封,将账单分类,然后交给其他职员,由后者将数据录入电脑。其中,前一道工序根据管理者的判断进行轮班,另有 3 名最有经验的职员负责审核录入的结果。审核人员可以在新的电脑系统上设置错误率标准,系统则会自动计算每名职员每小时录入的账单数及错误率。这场改革推行不久便暴露出了问题。对录入数据的职员来说,她们面对的账单是不一样的。信用卡账单只需录入一条信息,支票账单则需录入两条信息;有的账单只用了一家支付行,有的账单用了好几家支付行;不同银行的账户长度也不一样。由此,负责传递账单的人就获得了权力:将容易录入的账单留给自己的朋友。结果是,组织内的群体分化变得更加明显,尤其在非裔美国人和移民两大群体之间,而不同国家的移民之间也在发生分化,以前没有多少朋友的人也开始通过赠送小礼物来扩大自己的朋友圈。“新的审计系统,旨在带来账单处理上更大的个人责任,却主要导致了更夸张的种族联盟与分化”(Kipnis,2008)。

同样的情况也发生在公共部门。美国于 1883 年建立起现代公务员制度,公务员经考试获聘后便终身任职,其薪酬主要取决于职位职级分类,而不与工作表现挂钩。1978 年,卡特政府推动公务员制度改革,引入“业绩薪酬制”,开始将公务员薪酬与业绩挂钩。1984 年,美国政府又通过绩效管理和识别法案,将业绩薪酬制改为“绩效管理和识别制”。此后,历届美国政府都推行了自己的绩效薪酬改革。但这些改革并未如期带来公务员的绩效提升,反而经常导致公务员或政府雇员联合起来对抗政府。比如,美国联邦航空管理局 1996 年推出了绩效薪酬改革,结果是在员工内部造成不公平、士气低下、工会会员增加的后果;美国政府问责办公室也于 2005 年推出“最佳实践”绩效薪酬计划,结果,81%的员工认为改革后的士气下降了,而且员工集体投票决定在办公室内部成立工会(Bowman,2010)。在这里,公务员的“工会化”是与工厂工人的联合限产、银行职员的种族联盟类似的现象,它们都是对测量工具的一种看似不合理的回应。这种回应之所以不合理,是因为它们阻碍了组织精确测定每一个人实际绩效产出的目的,即测量工具的运用反而导致每个人的实际绩效产出

更加难以测量。

中国政府自 20 世纪 80 年代开始引入基于指标测量的绩效考核,但很快,考核部门就发现,这种考核引发了一种“退步学习”,使测量结果难以反映不同地方的真实绩效表现。比如,当时,彩电、家用电冰箱、家用洗衣机的生产是比较容易带来经济指标增长的,于是,在 1980 年时,上述“三大件”全国的产量仅为 3.2 万台、4.9 万台、24.5 万台,到了 1985 年,则分别增长到了 435 万台、144 万台、887 万台。在这个案例中,各地为了提升测量结果而重复建设,不仅让上级部门难以掌握它们的真实绩效表现,也导致国家整体绩效的下降(尚虎平,2008)。进入 21 世纪,中国政府开始强调绩效测量中的公民满意度评价,而为了提高得分,各地采取了诸如让学生背熟答案协助家长应对电话调查、向按照标准答案回答者提供现金奖励、降低“不满意”选项的计算权重等干扰策略,也使测量结果与公民的实际满意度之间出现较大鸿沟(周志忍和徐艳晴,2018)。

近些年来,中国政府体系内部开始强化基于绩效测量的干部问责制,但这并未带来干部责任心的普遍增强,相反,“在控制型问责的强大压力下,个体官员往往将策略性的推诿和异化责任作为官场生存术”(涂文燕和公婷,2022)。尤其是,在一些领域,干部们在面对来自上级的问责时经常做出帮忙顶替、轮流担责的“共谋”行为(赵聚军和张昊辰,2022),使绩效问责体制在一定程度上失去了准确测量不同干部绩效表现的功能。类似地,中国的大学也开始强化对教师的科研绩效考核,薪酬奖励、职称评定等都通过某种方式与论文发表量挂钩,相应地,大学教师也需要接受日益频繁的绩效测量。但在实践中,这也催生了“互惠互利型挂名”现象(刘玉姝和王东方,2019),即不同教师通过相互挂名来增加彼此的绩效产出,而这种行为的泛化也将宣告,相关部门准确测量每一位教师实际绩效产出的努力走向失败。

三、测量的侵占本质

那么,如何认识这一现象?如前所述,霍桑实验的研究者从中发现了“人”的因素,要求组织管理者关注员工作为人的行为特征,因势利导地引导员工行为,让它们服务于组织目的,而不是相反。在这方面,现代组织也确实创造出许多新的管理技术。比如 20 世纪 70 年代,布若威就在美国联合公司的工厂观察到,通过对工作的游戏化改造,新一代工人们形成了一种“超额”而不是“限额”的车间文化,即工人们在日常工作中竞相追逐超出 100% 的产量标准。虽然超额无疑会为工人带来经济利益,但在布若威看来,“并不是货币刺激实际地调整了资方与工人的利益,而是参与游戏本身产生了游戏结果中以及游戏连续性上的共同利益”(布若威,2008)。在这个案例中,只要超额完成工作,就完成了一项公认的成就,超额本身变成了工人的一种重要利益,这也使得霍桑实验时代“为何工人不更加卖力地工作”的问题让位于“为什么工人会这么卖力地工作”的问题(布若威,2008)。

也就是说,随着霍桑实验发现“人”的因素,组织管理的重心就转向了对人的重塑,具体来说,就是将工人从“劳动者”重塑为“玩家”。劳动者关心的是自身劳动力的市场价格,因而倾向于通过限额来避免价格下跌;玩家关心的则是自己在游戏中的地位,因而倾向于通过超额来展示自身地位。当劳动者被重塑为玩家,所有工人都更加卖力地工作,结果就是整个组织的绩效得以提升。就此而言,通过对工人的重塑,测量工具的运用所带来的问题似乎得到了解决。当然,这一判断也是不完整的,因为在联合工厂中,工人们仍然为超额设置了一个上限,即不能超出140%的产量。也就是说,工人虽然已经认同了自己的玩家身份,却并没有忘记自己作为劳动者的存在。类似的情况也存在于苏联。苏联计划经济的运行机制之一,是以前一年的测量结果为基础,来确定下一年度各部门的绩效目标,而在部门竞争的条件下,各部门主官每年都会想办法提升自己部门的表现,但“聪明的主官会完成计划的105%,而不会完成125%”(Nove,1958)。

工作游戏化的目的不仅是试图重塑工人,也试图重塑测量工具。对于劳动者来说,计件工资制是一种外在的测量工具,是组织用来测量其产出进而确定相应管理方案的手段;而作为玩家的工人则有着对于某种计分工具的内在需求,以确定自己到底有没有超额、超额了多少,计件工资制则正好满足了这一需求。所以在理论上,随着劳动者被重塑为玩家,测量工具就转变成了计分工具,它并不是服务于组织的管理目的,而是服务于玩家的自我实现与超越目的。如果是这样,那么在这种以自我超越为目的的游戏中,类似于计件工资制的计分工具就将记录下被玩家们不断刷新的最佳纪录。但从联合工厂的例子来看,这一情况并未发生,陷入超额游戏不能自拔的工人们仍然默契地维持了一个稳定的最高限额。这表明,工人非常清楚,他们面对的是测量工具,而非计分工具。那么,为什么在面对测量工具时,工人以及一般的被测量者都倾向于做出反测量的行为?在本文看来,答案在于:测量在本质上是一种侵占,要测量就是要把某物据为己有。想一想为什么现代人习惯戴表?其原因并非是现代人自己希望准确掌握时间,而是因为现代生产体制试图侵占所有劳动者的时间,所以在失业潮中,随着生产体制的停摆,戴表的人也明显减少(谢尔,2021)。由于测量是一种侵占,它必然引发测量对象的反抗,使得侵占与反侵占成为测量过程中的基本矛盾。

测量是人们认识和管理事物的一种方式。当我们看到两个物体,我们可能马上产生谁高谁矮的印象,但这并不足以让我们合理安排二者间的关系。如果我们有一把尺子,就可以准确测量出二者的长度,进而让二者保持合理距离,使前者不会遮住后者的阳光。当两个人完成了相同的事情,我们可能判断一个人比另一个人做得更好,但这也不足以让我们合理安排二者间的关系。如果我们有一张打分表,可以基于这张表格来赋予二者一个准确的分数,那我们就可以以一种透明的方式让所有人看到二者的准确差距,在此基础上给予二者相应的承认,激励二者都朝着更高标准前进。无论如何,测量都是以工具为前提的(张乾友,2022a),没有工具,就无法进行

测量,而所谓测量,就是将测量工具作用于测量对象的行为。同时,这种工具必须是量化的,它必须能够呈现出测量对象在数量或量级上的具体表现和差异。

传统意义上,测量被视为一种承认。比如,如果一个人对着篮筐投了一小时,谁也不知道他做这件事有什么价值;但如果球场边放了一块记数牌,上面写着 100,那所有人就都知道他投进了 100 个球,就对他的表现有了初步判断;如果旁边还有另一块牌子,上面写着命中率 50%,那所有人都会觉得他今天表现不错。由此,通过测量,他投篮这件事的价值就得到了其他人的承认。在这里,他被侵占了什么吗?答案是,这取决于谁在进行测量。如果是他自己在进行测量,那就不存在测量主体与测量对象的分离,也就不存在测量主体对测量对象的侵占;如果是另一个主体在进行测量,那测量结果就会被测量主体用来对测量对象做出侵占。在这个例子中,测量主体与测量对象的分离意味着后者无法决定什么可以得到测量,正是这一点决定了测量虽然具有承认的形式,实际上却是一种侵占。

让我们重新审视具体的测量行为。有这样一个人,他在每个月的工作结束后都要填写一张绩效评估表,确认自己有无完成表上规定的任务,及所完成任务的数量。对他来说,这件事意味着什么?一方面,这是一种承认,当他将自己的工作填入表格之中,且组织对他所填写的内容做出了认可,就意味着他通过填表而得到测量的所有活动及产出的价值都得到了组织的承认;另一方面,这也是一种侵占,因为他的工作内容中必然有许多是无法量化并填入表格的,而通过拒绝认可这些无法被测量之物,组织就侵占了它们的价值。在这里,侵占表现为不承认,组织通过特定的测量体系对员工的某些行为做出承认,同时也就侵占了其他行为的价值。所以,为了使自己的活动得到组织的更多承认,员工被迫对其行为进行重塑,减少无法填入表格中的行为,增加能够填入表格中的行为。通过这种方式,他将在绩效评估中获得更高分数,并通过分数的提升至少是部分地夺回被侵占之物。不过,这样一种“为承认而斗争”赢得的,并不是对他价值的真实承认,而只是一种虚假承认,因为他寻求承认的代价是放弃自己的价值标准,而当员工放弃了自己的价值标准,他所获得的虚假承认本身就成了一种侵占。随着员工接受了对自己的虚假承认,组织开始启用更多测量工具,扩大测量的范围。这看似是在对员工做出更多承认,实则是在诱导员工将更多不可测量的行为转化为可测量的行为,而员工在试图转换行为的过程中则受到更多侵占。

要理解上述逻辑,我们可参考这样一个例子。有一所大学,要求且仅要求它的教师每年年终时填写一张绩效评估表,说明自己本年度发表了多少论文。显然,大学教师的工作并不限于写作和发表论文,但该大学只测量发表论文这一项指标,意味着所有教师都只有通过发表论文才能使自己的价值得到认可。同时,所有教师除了发表论文之外的所有活动的价值就都受到了大学的侵占。对教师来说,这一结果是不公平的,是对他们的一种错误承认。要矫正这种错误,他们有两种选择,一是呼吁组织对他们的其他活动也进行测量,二是减少其他活动而专注于发表论文。对大

学来说,如果它立即转向对教师其他活动的测量,将使自己失去侵占的能力。所以,作为一种个体策略,教师的理性选择是去最大化自己的论文产出,由此来夺回被组织侵占之物。在这个过程中,他们将发现,他们发表的论文越多,组织给予的承认也越多,同时,这一行为也将在更大程度上否认自己本来认为有价值的其他活动的价值。由于这种承认建立在他们对自身价值标准的否认基础上,它就只是一种虚假承认,一种披着承认外衣的侵占。因为它意味着,测量对象的价值标准本身是可以被侵占的。当组织意识到这一点,它就开始回应民意,将教师的其他活动也纳入测量范围。而这并不意味着教师从此可以少发表论文,多做其他事,而是意味着教师既要多发表论文,又要多做其他事。毕竟,所有这些事都是教师们自己认为有价值的。这样做的结果是,教师们将不得不努力通过提高在所有测量指标上的产出,来试图夺回被组织侵占之物,同时却彻底失去了自己的价值空间。从此,他们的价值将完全取决于测量,他们本身而不仅仅是他们的活动也受到了测量的侵占。

四、反侵占与测量的失败

测量之所以能产生侵占的效果,是因为它内含着一种重要的社会机制,即比较。在某种意义上,测量的意义就在于比较,如果不进行比较,那测量就是毫无意义的。以投篮来说,当我们看到一个人的命中率达到 50% 就会觉得他表现不错,是因为我们知道,即使在公认竞技水平最高的 NBA(美国职业篮球联赛)里,50% 的命中率也是一个非常高的水平了。可见,正是比较让测量获得了意义。对前面例子中的大学教师来说,如果仅仅测量某一个人一年发表了多少论文,这个结果也是没有意义的,但只要对所有教师都进行测量,由此得出的数字就获得了意义,因为人们可以对它们做出比较了。这种比较的结果是,有的人产出多,有的人产出少;在产出被等同为价值的意义上,即有的人价值大,有的人价值小。显然,没有人愿意承认自己的价值小,于是,对于希望被承认与其他人具有同等甚至更大价值的人来说,这种比较就既构成了一种外在压力,也构成了一种内在动力,驱使他在测量中收获更多数字。“这种提升意志的产生,不是因为我们个体或集体被承诺生活质量可以由此而进步,而是因为被威胁我们会(无止境地)失去已经得到的一切”(罗萨,2022)。但同时,当我们出于对失去一切的恐惧而投身于自我提升的游戏,就反而陷入了不断被侵占的处境。慢慢地,这种处境将让测量对象意识到,既然自己的被侵占是因为受到了虚假的承认,那么,要夺回被侵占之物,唯一的途径就是让组织得到虚假的测量结果,也就是说,他唯一可行的反侵占策略就是作弊。

在车间的例子中,工人虚报产量就是一种作弊。在车间里,工头也是工人,当然知道工人在作弊,但他们通常都会默许作弊的事实表明,这套游戏里的参与者其实都知道,不作弊,游戏就玩不下去,因为不可能存在一种一方永远在侵占另一方的游戏。这也意味着,我们不能轻率地将工人的作弊视为一个工作伦理的问题,加强对工人的伦理规制并不能解决问题,因为被侵占的人不会觉得侵占他的人有资格和他

讲伦理。类似地,基于绩效测量的问责本质上也是一种侵占,因为只要 A 对 B 采取了问责,就通过 B 受到问责这一事实而确认了 B 的过错,就通过问责犯错者而显示了自己的功劳,由此侵占了 B 的劳动(张乾友,2022b)。既然如此,那么作为侵占的问责也必然遭遇作为反侵占的避责,而其他入也同样无法基于一种居高临下的道德视角来谴责问责对象的避责行为。

在实践中,价值创造的活动往往是集体完成的,所以,测量不仅侵占个体价值,也会侵占集体价值。相应地,人们也会采取集体性的反侵占措施。在车间中,集体计件工资制包含了两个测量环节:一是对整个车间生产出的成品的测量,二是对每位工人生产出的零件的测量。其中,前一种测量可以确定整个车间可以分得的“大盘子”,后一种测量可以确定每一位工人可以分得的“小盘子”。无疑,所有零件组装到一起就构成了所有成品,但这并不意味着根据每位工人的测得产出来切分小盘子的做法就是对工人价值的正确承认,因为即使是零件的生产也包含了工人间的协作。于是,通过测量产出,工厂就侵占了工人间的协作。当人们意识到这一点,就会发现,工人的集体限额是在保护协作关系,因为如果不限额,由于能力差异、任务难易等原因,工人间的产出将进一步分化,使得绩劣者最终受到末位淘汰的惩罚,而协作关系也就此瓦解了。在工人人们的意识中,末位淘汰是对绩劣者的一种错误承认,因为他们非常清楚,之所以有人会成为绩劣者,除了能力上的差异外,也是因为,要让协作得以持续,就总得有人需要多做那些无法被测量的事。所以,不承认绩劣者的价值就是不承认协作的价值,就是在侵占协作关系。在这个意义上,保护绩劣者就是工人们集体采取的一种反侵占策略。同样的逻辑也适用于种族联盟的例子。在这里,职员们都意识到,他们的工作依赖于协作,而要协作,就总得有人多干好活,另一些人多干差活。联盟的功能则在于形成一种群体均势,让好活与差活的分配尽可能均衡。否则,职员间就将产生持续的冲突,从而导致协作的瓦解。

前文表明,今天的组织试图通过工作的游戏化来最大限度地侵占员工,反过来,员工也会通过对游戏的污染来做出反侵占的行为。与测量相似,游戏的意义也在于比较。格雷伯曾区分过“玩”(play)与“游戏”(game),其中,玩是“创造性能量的纯粹表达”,是“为了自由的自由”,而游戏则是“纯粹的规则主导的行动”(Graeber, 2015)。在这里,规则的功能就是为比较提供尺度,以确定谁大谁小、谁赢谁输。所以,游戏的目的是要通过比较来确定输赢,在这个意义上,测量与游戏之间就有着天然的联系。鉴于测量的本质在于侵占,随着测量实践的发展,组织也越来越多地通过游戏来进行侵占。布若威发现了 20 世纪 70 年代时车间工人入的超额游戏,但这种游戏仍然没能突破集体限额的约束,而随着标杆管理的兴起和流行,今天的劳动者们已经加入了一场没有集体限额的超额游戏之中。鉴于今天的经济形态已经从产业经济转型为知识经济,这方面的典型代表就是以从事知识生产为业的大学教师。对于今天的大学教师来说,传统终身教职时代的学术自由已经成了效率低下的代名词,它不仅损害了组织绩效,考虑到教师职业或多或少都依赖于公共资金,也造成了公共资金的浪费。于是,许多国家都开启了终身教职改革,让大学教师日益变

成一种学术劳工。作为学术劳工,他们与车间工人一样被卷入了一场超额游戏,需要不断地超越自我、超越彼此,争做学术标杆。

在近几十年形成的学术评价体系中,学术标杆的主要标志是顶级期刊论文和高被引论文,鉴于顶级期刊在测量的意义上也就是所发论文平均被引量最高的期刊,要成为学术标杆,就是要让自己的论文发表在平均被引量(即影响因子)最高的期刊,让自己的论文被尽可能多的人引用。这种评价体系的假设是,引用代表了同行的承认,得到的引用越多,则同行的认可程度越高,如果大学以此为依据来测量学术劳工的绩效产出,就并没有破坏反而促进了学术自治。同时,通往真理的道路是没有终点的,人类只能接近真理,而无法达至真理,这就意味着,如果同行的承认是对研究成果真理性的一种测度,那这种承认在量上也是没有限度的。因此,对学术劳工来说,既然他们的使命是追求真理,那他们就没有合理的理由作出集体限额。所以,近些年来,学术界的论文发表量和篇均引用量这两大学术通货分别以4%和1.8%的增长率处于持续的通货膨胀状态(Pan et al., 2018)。正如货币的通货膨胀是对家庭财富的侵占一样,学术通货的膨胀也是对学术劳动的一种侵占。

那么,学术劳工们不会进行反侵占吗?当然不是。已有研究表明,今天的学术界存在许多不当引用的情况。比如,作为作者,我可以在论文中引用自己或朋友的论文,而朋友也会反过来引用我的论文;作为审稿人,我可以以建议的方式胁迫作者引用我的论文;作为团队负责人,我更可以规定所有团队成员都必须引用我的论文;作为某个专业团体的成员,我们还可以通过共同引用所属团体主办刊物所发论文的方式,把该刊物打造为顶级期刊等。Chakraborty et al. (2022)总结了一些典型案例:在2008年的一份调查中,22.7%的调查对象曾被审稿人要求增加无关的引用;2020年,某位多次获全球高被引学者的生物学家被Elsevier出版集团从旗下一份期刊的编委职位除名,因为他被发现强迫其他作者大量引用自己的论文,最多可达一次50篇;2015年,旅游学期刊*Asia Pacific Journal of Tourism Research*发表的一篇论文共有172个引用,其中161个来自另一本期刊*Journal of Travel and Tourism Marketing*,而后者也“投桃报李”,在一篇论文中为前者贡献了130个引用。对个体来说,不当引用是一种作弊;对集体来说,它则是一种结盟;而无论作弊还是结盟,其本质都是反侵占的策略。这些行为的日益泛化意味着,虽然今天的知识生产已经成了一种没有限额的超额游戏,并随着限额的取消而试图对学术劳工进行更多侵占,但同时,它也引发了学术劳工们更为普遍的反侵占行为。今天,侵占与反侵占的交锋已经成为学术市场内管理者与劳工关系的一条主线,日益普遍的反侵占行为也早已扭曲了学术测量的初衷。

五、结语

今天的我们生活在一个试图“测量一切”的世界中,构成这个世界的各种组织化

的系统总是希望通过测量来量化每一个人为组织创造了多少价值,并以此确定他们在组织中的地位,建立组织的秩序,提升组织的绩效,从而推动社会的进步。但由于测量的本质是侵占,“测量一切”在本质上就是“侵占一切”,它必然引发测量对象各种形式的反侵占,使得组织难以准确评估每一个人到底为组织创造了多少价值,进而难以确定每一个人在组织中的地位,也就无法建立一种合理的组织秩序。

也许会有反驳的观点认为,每一种具体的测量工具都带有某种预期的正向功能,在某个节点之前,这些工具都能实际发挥这种正向功能,而在这个节点之后,才会出现悖论,因此,关键并不在于揭露测量的侵占性质,而在于寻找其功能转变的具体节点。如果研究者能够找到这一节点,就能指导组织实践更多发挥测量的正向功能,避免出现悖论。然而,只要我们认识到测量是披着进步外衣的侵占,就应该意识到不会存在这样一种节点,因为当测量主体借助进步的名义侵占测量对象的价值时,前者是不可能“适可而止”的,因为谁都不能强制它在追求进步上设限。正因如此,我们在不同社会的历史中都能看到,只要测量在某个领域得到了系统性的运用,整个社会就不可避免地走上“测量一切”的道路。结果,虽然特定的测量行为在特定的时间点上的确展现出一些正向功能,但测量的扩张则总是伴随着一个又一个的悖论。

本文的研究对象是测量这一具体的绩效管理技术,而非一般性的绩效管理体制。绩效管理是一系列治理技术的集合体,其普及可以被视为新公共管理改革的最重要成就之一。近期的批判性研究讨论了绩效管理中一些较新的技术,如目标管理(Bevan and Hood, 2006)、标杆管理(Triantafillou, 2007)、循证管理(Ferlie and McGivern, 2014)以及透明化与问责(Kosack and Fung, 2014)等,而测量则是这些技术的共同基础。因此,本文关于测量性质的深入论证,有望揭示绩效管理体制在实践中所遭遇的诸多失败根源。当然,从特定角度审视,绩效管理体制亦不乏可取之处和成功案例,但这些已非本文关注的重点,且已在前人的研究中得到了充分的阐述。本文亦无意重申可测量之物与不可测量之物的区分,更不主张简单地将测量拒于不可测量领域以外。关于如何以非测量的方式来承认不可测量之物的价值,已有文献给出了可操作的思路(张乾友, 2023)。

本文旨在提出并论证一种更具挑战性的观点,即测量本质上是一种侵占,由此推之,习惯于通过测量来进行管理的组织内部将不可避免地充满对抗的情绪。鉴于测量的对象涉及一般意义上的劳动者,而工人和学术劳工分别是产业经济和知识经济时代劳动者的典型代表,本文主要围绕这两大群体展开分析。

本文关于测量的批判性分析,指向的是对组织与个人间价值关系的反思。自 20 世纪以来,现代人日益成为组织人的现象,被辩护为更有利于个人实现其价值的有效途径,因为组织提供了一套客观中立的测量工具,让人的价值获得了一种公开透明的形式,让所有人都可以通过测量的结果来证明自己的价值。这体现了一种自上而下的组织视角,它将组织作为人的出发点和归宿,试图通过测量来将人塑造成组织的构成要素。

相形之下,本文则采取了一种自下而上的个人视角,指出测量作为一种外在的

价值标准,用于确定特定主体之行为及其价值的活动,非但不能促进,反而侵占了测量对象的价值。因为,当创造价值的活动被纳入一个外在的、标准化评价体系,个体在某种意义上便失去了对于自身价值的掌控,即“去价值化”或者“被侵占”。在这个意义上,侵占不同于剥削,剥削的对象是劳动行为的剩余价值,侵占的对象则是人的价值自主性。

如果某个劳动力市场满足完全竞争市场的所有条件,根据教科书中的经济学理论,在这个市场的劳资关系中就不存在剥削,因为任何榨取剩余价值的尝试都会导致劳动者的流失,而在完全竞争的条件下,劳动者一定能够找到不会榨取其剩余价值的地方。但只要这个市场中的组织运用了测量的手段,劳动者们就在未受剥削的条件下受到了侵占。在这里,接受测量就意味着放弃自己的价值自主性,就等于接受测量标准对自身价值的定义,这是一种比被剥削更深层次的价值受损。相应地,反侵占也可以被理解为人价值自主性的一种被扭曲的表达。测量被视为一种“反我”的实践,测量的过程就是不断挤压“我之为我”的空间的过程,因此,它必然受到所有“我”的反抗。要让所有“我”都能实现其价值,无论组织的管理还是社会的治理,都需要摆脱“测量一切”的迷思,通过承认“我”的更多能动性自主性,来达成个体与组织、社会间的和谐统一。

如果说传统的组织理论更多体现了组织的立场,并通过服务于测量工具的更新换代来贯彻这一立场的话,在组织与个人的价值冲突如此激烈的今天,要塑造组织与个人间更和谐的价值关系,今天的组织理论应更多体现“我”的立场,而这也将是一种不从测量出发去思考组织与个人关系问题的立场。

参考文献

- 埃伦·拉佩尔·谢尔. 2021. 工作: 巨变时代的现状、挑战与未来[M]. 秦晨, 译. 北京: 北京时代华文书局.
- 哈特穆特·罗萨. 2022. 不受掌控[M]. 郑作彧, 马欣, 译. 上海: 上海人民出版社.
- 刘玉姝, 王东方. 2019. 5 篇 SCI 论文事件引发的论文不当署名问题的思考[J]. 学报编辑论丛, (1): 370-374.
- Liu Y S, Wang D F. 2019. Reflections on inappropriate attribution of papers triggered by the incident of five SCI papers[J]. *Journal Editors Series*, (1): 370-374. (in Chinese)
- 迈克尔·布若威. 2008. 制造同意: 垄断资本主义劳动过程的变迁[M]. 李荣荣, 译. 北京: 商务印书馆.
- 尚虎平. 2008. 我国地方政府绩效评估悖论: 高绩效下的政治安全隐患[J]. 管理世界, (4): 69-79.
- Shang H P. 2008. The paradox of local government performance evaluation in China: Political security hazards under high performance[J]. *Journal of Management World*, (4): 69-79. (in Chinese)
- 泰罗 F W. 1984. 科学管理原理[M]. 胡隆昶, 冼子恩, 曹丽顺, 译. 北京: 中国社会科学出版社.

- 学出版社.
- Taylor F W. 1984. *The principles of scientific management*[M]. Hu L C, Xian Z E, Cao L S, trans. Beijing: China Social Sciences Press. (in Chinese)
- 涂文燕, 公婷. 2022. 控制型问责可否有效遏制避责行为? ——基于官员行为与制度规范的内在逻辑分析[J]. *行政论坛*, 29(5): 52-60.
- Tu W Y, Gong T. 2022. Can control-based accountability effectively prevent blame avoidance? —An analysis of the inner logic of official behavior and institutional regulation [J]. *Administrative Tribune*, 29(5): 52-60. (in Chinese)
- 张乾友. 2022a. 问责、透明化与当代政府的责任困境[J]. *公共行政评论*, 15(6): 4-20.
- Zhang Q Y. 2022a. Accountability, transparency and the responsibility dilemma of contemporary government [J]. *Journal of Public Administration*, 15(6): 4-20. (in Chinese)
- 张乾友. 2022b. 问责与责任化: 官僚组织的责任悖论[J]. *浙江学刊*, (1): 63-71.
- Zhang Q Y. 2022b. Accountability and responsabilization: The responsibility paradox of bureaucratic organizations[J]. *Zhejiang Academic Journal*, (1): 63-71. (in Chinese)
- 张乾友. 2023. 重思协作关系中的个体绩效与集体绩效——兼论实现社会公平的管理路径[J]. *广西师范大学学报(哲学社会科学版)*, 59(1): 98-108.
- Zhang Q Y. 2023. Rethinking individual performance and collective performance in collaborations—On the management path to achieve social equality [J]. *Journal of Guangxi Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, 59(1): 98-108. (in Chinese)
- 赵聚军, 张昊辰. 2022. 被动担责与集体共谋: 基层官员问责应对策略的类型学考察[J]. *江苏社会科学*, (1): 125-136.
- Zhao J J, Zhang H C. 2022. Passive responsibility and collective collusion: A typological study of the accountability coping strategies of grassroots-level officials[J]. *Jiangsu Social Sciences*, (1): 125-136. (in Chinese)
- 周志忍, 徐艳晴. 2018. 政府绩效评估中的博弈行为及其致因: 来自中国的证据[J]. *国家治理现代化研究*, (1): 211-232.
- Zhou Z R, Xu Y Q. 2018. Exploring gaming strategies and motivations in government performance measurement: Evidence from China[J]. *Research on Modernization of State Governance*, (1): 211-232. (in Chinese)
- Ajana B. 2017. Digital health and the biopolitics of the quantified self[J]. *Digital Health*, 3: 2055207616689509.
- Bevan G, Hood C. 2006. What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system[J]. *Public Administration*, 84(3): 517-538.
- Bowman J S. 2010. The success of failure: The paradox of performance pay[J]. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1): 70-88.

- Chakraborty J, Pradhan D K, Nandi S. 2022. Research misconduct and citation gaming: A critical review on characterization and recent trends of research manipulation[C]//Data Management, Analytics and Innovation: Proceedings of ICDMAI 2021, Volume 2. Singapore: Springer, 485-492.
- Ferlie E, McGivern G. 2014. Bringing anglo-governmentality into public management scholarship: The case of evidence-based medicine in UK health care[J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 59-83.
- Gillespie R. 1993. Manufacturing knowledge: A history of the Hawthorne experiments[M]. New York: Cambridge University Press.
- Graeber D. 2015. The utopia of rules: On technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy[M]. London: Melville House.
- Homans G C. 2017. The human group[M]. New York: Routledge.
- Kipnis A B. 2008. Audit cultures: Neoliberal governmentality, socialist legacy, or technologies of governing? [J]. *American Ethnologist*, 35(2): 275-289.
- Kosack S, Fung A. 2014. Does transparency improve governance? [J]. *Annual Review of Political Science*, 17: 65-87.
- Nove A. 1958. The problem of “success indicators” in Soviet industry[J]. *Economica*, 25(97): 1-13.
- Pan R K, Petersen A M, Pammolli F, et al. 2018. The memory of science: Inflation, myopia, and the knowledge network[J]. *Journal of Informetrics*, 12(3): 656-678.
- Triantafyllou P. 2007. Benchmarking in the public sector: A critical conceptual framework[J]. *Public Administration*, 85(3): 829-846.

Measurement as Encroachment: Why “Measuring Everything” Cannot Succeed

ZHANG Qianyou

(School of Government, Nanjing University)

Abstract: Measurement is an integral part of organizational life, with contemporary organizations striving to measure all their activities. Such an expansion of measurement is based on the assumption that it will lead to organizational rationalization and social progress. The idea is that through measurement, the true contributions of individuals within the organization can be accurately represented, benefiting both personal development and resource allocations. Furthermore, individuals can identify their weaknesses and improve their work based on measurement, ultimately increasing organizational and social efficiency. Measurement also enables organizations to allocate

resources more fairly, promoting internal equity and, by extension, social justice.

However, the reality is far from these anticipated outcomes. Instead, the current obsession with “measuring everything” has resulted in pervasive tensions between employees and their organizations. This article posits that this discord arises because measurement, at its core, is an act of encroachment. Unlike displacement, which is a static, zero-sum game whereby one value’s territory expands at the expense of another’s within a fixed value space, encroachment is an aggressive expansion, whereby the encroacher continually seizes more value from the one being encroached upon. As an encroacher, measurement seeks to strip the measured object of its value-creating capacity, inevitably provoking resistance and leading to widespread organizational strife and conflict, and thus failing to achieve the promised rationalization and progress.

This realization shifts our perspective on measurement. Historically viewed as a technical procedure in organizational performance management, the role of measurement has been to transform employees’ individual value-creating actions into quantifiable performance metrics that organizations can then standardize. This allows for a uniform comparison and recognition of all employees’ value-creating behaviors. Given that organizational work represents the fundamental value-creating path for modern individuals, embracing measurement has become a fundamental method for modern individuals to validate their worth. From the vantage point of this article, measurement, as an activity that determines the behavior and even the value of a specific subject through external value standards, does not enhance the value of the object being measured but rather infringes upon the value of the object being measured. When our value-creating activities are subsumed under an external value standard, we inevitably cede control over our own value, leading to devaluation and encroachment.

If traditional organizational theory predominantly reflects the organization’s standpoint and reinforces such a view through the ongoing refinement of measurement tools, in the current climate where the value conflicts between organizations and individuals are so pronounced, fostering a more harmonious value relationship between the two necessitates that contemporary organizational theory increasingly adopt the individual’s perspective. It is only by acknowledging this reality that we can hope to transform the practical application of measurement and its repercussions.

Keywords: measurement; performance management; encroachment; anti-encroachment

投稿日期: 2023/11/30

送外审日期: 2023/12/11

首轮外审完成日期: 2024/1/15

录用日期: 2024/4/10

最终修回日期: 2024/10/7