

doi: 10. 3969/j issn 1008-6439. 2009. 03. 017

基于二次调整的不同部门员工绩效评价方法*

于会强¹, 郑直¹, 唐艳²

(1. 招商局重庆交通科研设计院 人力资源部, 重庆 南岸 400067;

2 重庆工商大学, 重庆 南岸 400067)

摘要:由于宽厚性错误和严厉性错误、光环错误等的存在,使得简单地比较不同部门员工的绩效考核存在不公平性。可采用二次调整法对企业不同部门的员工考核结果进行处理,即用部门平均分和部门得分进行调整,从而使不同部门的考核结果具有横向可比性,为企业员工的全员绩效比较提供了统一的评价标尺。

关键词:绩效考核;二次调整法;宽厚性错误;严厉性错误;光环错误

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1008-6439(2009)03-0100-03

Performance Examination Method of Employees in Different Departments based on Double Adjusting Method

YU Hui-qiang¹, ZHENG Zhi, TANG Yan²

(1. Human Resources, Transportation Scientific Design Academy, Investment Bureau, Chongqing 400067, China;

2 Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

Abstract: Because of the existence of generous error, severe error and corona error, simply comparison of the performance of the employees in different departments is unfair. Double adjusting method can be used to deal with the examination results of the employees in different departments, and average scores and department scores can be used to adjust the scores of the employees so that examination results of different departments can be horizontally compared. Thus, universal evaluation standard is provided for all employees of the enterprises.

Key words: performance examination; double adjusting method; generous error; severe error; corona error

知识经济时代,企业间竞争的关键在于人的竞争,如何有效发挥员工的积极性,提高员工的绩效水平,是企业员工绩效考核、人事任免、升迁的最终目的^[1]。基于此,越来越多的学者对我国企业员工绩效管理理论进行专门研究。但目前我国大多数

企业员工的绩效考核方式比较单一,一般由上级主管部门制定一些简单的量化指标^[2],按照上述指标,由各部门负责人根据平时对员工的印象,再结合其工作成绩,粗略地给出评估结果,并以此作为员工加、减薪和升、降级的基本依据。这种考核方

* 收稿日期: 2009-04-19

作者简介:于会强(1978—),男,河南人,经济师,硕士研究生,在招商局重庆交通科研设计院有限公司工作,主要从事员工绩效、薪酬、劳动关系研究;

郑直(1975—),男,四川人,工程师,硕士研究生,在招商局重庆交通科研设计院有限公司工作,主要从事员工招聘、培训等研究;

唐艳(1979—),女,四川人,讲师,硕士研究生,在重庆工商大学任教,主要从事应用数学研究。

法的不足之处在于考核是在同一部门进行的,不同部门之间的考核标准不一样,考核结果也就无从比较,就不能保证考核结果的客观公正性。这样不同部门之间的员工就会产生不公平的感觉,也不利于员工之间的公平竞争,从而降低工作的积极性,不利于企业的长远发展和整体市场竞争力的提高。

为避免上述弊端,实现员工之间的公平竞争和考核,提高员工的工作积极性,就有必要对普通员工考核结果进行不同部门之间的横向比较。但进行跨部门比较排名要面对的一个难题就是不同部门员工绩效评估结果之间的不可比性,因为不同部门由于打分宽严标准不一样,可能出现甲部门的最后一名比乙部门的第一名更优秀的情况。如何克服这个问题,并且将员工排名结果与本部门工作业绩进行挂钩,促使员工在强化竞争的同时保持协作精神,是构建员工横向比较排名系统的出发点。

一、现有研究成果的局限性

经过笔者对相关文献的认真研究、分析,发现目前的文献更多的是关注造成员工绩效横向不可比的局部原因,给出的相关对策在不同程度上具有相对的局限性。如吴忱在《如何保证绩效考评与价值分配的公平性》一文中,就如何尽量将绩效考核中出现的趋中趋势、偏松或偏紧、分布误差等现象减少到最低程度进行了研究,提出“成绩矩阵”和“相对排名”的方法,对绩效成绩进行审核和纠偏^[3]。但是该方法的提出是基于“某一部门绩效好,则部门员工绩效水平也较高;而某一部门绩效低,则该部门员工绩效水平也较低”的假设,无法解决因为评委打分宽松或严厉而造成部门绩效得分与实际绩效产生偏差现象,同时还造成了部门绩效得分较低的单位内个别优秀员工绩效得不到组织承认的缺憾。吴冬华、张勇在《如何让绩效考核更有效》一文中,通过对员工绩效考核存在的“两个缺陷”进行分析,采用引入“两个系数”的方法,重点解决了企业部分部门领导因为怕自己部门员工“吃亏”而普遍给其高分现象^[4],使员工考核得分具有横向比较性;但其没有就该方法对一些打分较为公正部门的员工业绩调整后造成的偏差进行分析。王璐在《组织绩效 vs 个人绩效的冲突与平衡》一文中,探讨了如何解决因组织绩效的差异而导致员工绩效考核结果与实际绩效不一致的问题^[5],但没有给出具体、量化的、可操作性的应对措施。上述文献中都涉及不

同部门员工因考核方法、考核者以及员工所在部门绩效的差异而导致绩效考核结果失真,进而不同部门员工考核结果无法横向比较的问题,但都有一定的局限性。

基于上述研究文献的局限性,结合笔者在企业的实际工作经验,通过对企业不同部门员工考核结果无法直接横向比较的原因进行分析,设计了一套二次调整得分排名法。该方法以员工绩效结果偏差原因为理论假设,对企业各个部门员工的考核结果通过量化二次系数调整处理,使之具有可比性,以实现企业员工的横向比较排名,达到考核公平、提高员工绩效的目的。

二、二次调整法的原理与假设

我们知道,考核结果的效度和信度不仅取决于完善、科学的考评工具和体系,同时也取决于考核执行者。在实际操作中,即使我们的考评体系设计得再完美和客观公正,如果绩效评估体系不能克服由于执行者的问题而带来的误差,则依然不能做到客观公正地对员工业绩进行评估。在这个问题上,我们首先要了解绩效评估体系执行者影响评估公平性的原因在于两个方面:一方面是执行者个人道德问题,这一点我们暂且不论;另一方面在于不同执行者性格上和认识上的差异所带来的错误,主要体现在宽厚性错误和严厉性错误、光环错误、趋中性错误、隐含人格错误、近因性错误等几种情形假设。

而二次调整法正是基于宽厚性错误和严厉性错误、光环错误的假设,对考核结果进行修正。所谓宽厚性错误和严厉性错误假设是指:当考评者的性格属于仁慈宽厚型的时,就会普遍打出相对于被考评者实际表现偏高的分数;反过来,当考评者的性格属于严厉苛刻型的时,就会普遍打出相对于被考评者实际表现偏低的分数。两相简单比较,不公平的现象就会产生。光环错误假设是指:当评估者对一个员工的总体印象以一个具体特点诸如智慧或容貌为基础时,就会发生光环效应。例如,当一位评估者对一位员工印象特别深刻时,他可能忽视该员工的某些缺点而给出不应有的高分;相反,当评估者认为某位员工智力平时,则可能忽视该员工在其他方面的优秀表现而给出不应有的低分。

二次调整得分排名法主要是借助数学工具,对各个部门的原始考核结果进行两次系数调整,主要为了解决不同部门得分不具有可比性的问题。该

方法对不同部门的得分结果给出两个大的假设(以考评者的性格误差为依据):(1)原始得分普遍偏高的部门是因为打分相对宽松,而原始得分普遍偏低的部门则是因为打分相对较严;(2)员工工作表现与部门业绩之间存在一致性关系,即如果某部门内员工表现都很优秀,则该部门的整体业绩也应当很好,从而部门领导的业绩得分相应很高。

设该企业共有 N 个部门,其中第 i 个部门第 j 个员工的原始得分为 D_{ij} ,部门 i 的平均分为 X_i , E_i 为部门 i 领导的业绩得分值,则该员工二次调整后得分 \tilde{D}_{ij} 的计算公式如下:

$$\tilde{D}_{ij} = D_{ij} \times (100/X_i) \times \{ (E_i | E_{\min}) \mid i=1, 2, 3 \dots N \}$$

其中, $(100/X_i)$ 为一次调整比例, $\{ (E_i | E_{\min}) \mid i=1, 2, 3 \dots N \}$ 为二次调整比例。

通过两次调整公式,我们可以看出该方法的主要思想:一次调整的作用是,以第一大假设为基础,将原始得分普遍偏高的部门员工分数调低,而将原始得分普遍偏低的部门员工分数调高,借此克服由于该假设成立而导致的打分不公;二次调整是以第二大假设为基础,主要目的是克服可能由于第一大假设不成立而导致第一次调整不合理问题,从而最终使全员得分又回归到公平线上来。

三、应用举例

为便于理解,我们可以通过一个算例来加以说明。假设某单位有三个部门,各个部门的员工考核结果如下表 1 所示,这里同时借助表 1 完成该企业的员工全员横向比较排名计算过程。

表 1 某企业的员工绩效考核结果二次调整后的全员横向比较排名表

部门	姓名	原始得分	部门平均分	一次调整比例	一次调整后得分	部门得分	二次调整比例	二次调整后得分	调整后排名
甲	甲 01	85	73	100/73 = 1.370	116.45	82	82/77 = 1.065	124.0	1
	甲 02	76			104.12			110.9	6
	甲 03	70			95.90			102.1	9
	甲 04	61			83.57			89.0	11
乙	乙 01	99	96	100/96 = 1.042	103.16	86	86/77 = 1.117	115.2	3
	乙 02	96			100.03			111.7	5
	乙 03	93			96.91			108.2	7
丙	丙 01	100	85.2	100/85.2 = 1.174	117.40	77	77/77 = 1.00	117.4	2
	丙 02	96			112.70			112.7	4
	丙 03	89			104.49			104.5	8
	丙 04	76			89.22			89.2	10
	丙 05	65			76.31			76.3	12

注:表中部门得分采用部门领导年终考核中关键业绩得分

四、结论

二次调整法考虑了由于考核人员的严厉程度不同、不同部门的考核标准的差异等因素带来的影响,使得这些外在的因素影响尽量最小化,保证了员工考核结果的公平、公正和科学性,为评价不同部门的员工绩效提供了一把标尺和依据,实现了员工之间的公平竞争。但是,我们也应该看到,员工绩效考核作为企业薪酬管理和绩效管理的重要组成部分,受到内外部多种因素的影响。二次调整法仅仅是针对宽厚性错误和严厉性错误、光环错误这些考核误差,也有局限性,比较适用于岗位工作相似或者工作成果比较容易量化的员工间的调整,而不适用于岗位之间差别大的员工之间,比如汽车行

业的一线操作工和研发人员之间不宜全员对比。

参考文献:

- [1] 罗伯特·巴克沃. 绩效管理 [M]. 陈舟平, 译. 中国标准出版社、科文(香港)出版有限公司. 2001.
- [2] 张鼎昆. 人类绩效技术及其在企业中的应用 [J]. 中国管理科学. 2001(2): 53-57.
- [3] 吴忱. 如何保证绩效考评与价值分配的公平性 [J]. 人力资源开发与管理. 2004(7): 40-42.
- [4] 吴冬华, 张勇. 如何让绩效考核更有效 [J]. 人力资源经理. 2007(2): 66-69.
- [5] 王璐. 组织绩效 VS 个人绩效的冲突与平衡 [J]. 人力资源开发与管理. 2008(6): 59-60.

(编辑:南北;校对:段文娟)