



# 绩效评估与运用

○李虹

绩效评估是人力资源管理研究和实践中的关键问题,也是难度很大的一个问题。因为它不仅直接关系到选拔的有效性,而且为组织工资报酬制度的制定提供依据,从而影响组织激励机制的建立与作用,所以在人力资源管理中处于一个牵一发而制全身的核心地位。

从定义上看,绩效评估(performance appraisal or performance evaluation)是指对工作行为的测量过程,即用一套既定的标准来测量职工的工作表现并将结果反馈给职工的过程。所以,从功能上看,绩效评估是整个人力资源管理中的控制系统,起着监督、控制、反馈以最终提高组织绩效的作用。英国著名的工业与组织心理学家

H·T. Graham在《人力资源管理——工业心理学与人事管理》一书中指出绩效评估的作用在于:1. 协助管理者,依照下属的表现,绩效决定工资;2. 决定员工将来的任用,如留任、调职、晋升、降职、或解雇;3. 帮助管理者进行是否需要为员工进行培训的决策;4. 通过反馈,激励员工。

我国企业目前在绩效评估方面存在的一个普遍问题是缺乏科学、客观和规范的评估方法和工具。大多数的企业依然采取的是个人年终小结或小组评议等主观判断式的方法。因此有必要介绍一些目前西方工业发达国家所采用的绩效评价方法与工具,这对于提高我国企业的人力资源管理水平,合理地利用、开发和管理人力资源都会有所

帮助。

西方企业组织的绩效评价方法经历了几个发展阶段。传统的绩效评价方法的研究主要集中在工具以及评价量表的开发上,较常用的绩效评价方法有:

1. 依表评估法(rating scale):先确定若干项绩效因素,如:工作质量、工作数量、必要的监控和管理、出勤和维护等因素,并将若干因素划分为若干等级,从很满意到很不满意,将被评价者的绩效表现与评价表中的等级相对应,然后将各个因素的等级分进行累加,最后得出评价结果。由于这种评价方法很容易产生趋中趋势,很难将被评价者区分开来,于是便发展了一些能将评价者强迫区分开来的绩效评价方法。

2. 对偶排列评估法(ranking scale):强迫性地将所有的被评价者进行排序。具体的操作方法是,选定一种待评价的因素,选出在此项指标中表现最好和最差的两个人,而后再在剩余的人中挑选最好和最差的,直至将所有人排序完毕。

3. 对比评价法:将被评价者按照被评价的绩效因素进行两两对比,把被评价者被认为优于其他人的特性次数加以统计作为被评价的结果。

不难看出,传统的等级评价方法的缺点是:主观判断性强,评价结果受评价者的个人因素的影响较大,容易产生宽大趋势、趋中趋势或光环效应。改进的重点在于寻求方法的客观性,于是评价方法多采用行为性的量表进行评定,其中最为常用的是由Flanagan提出的根据职务分析中使用的关键事件调查法来设计行为定向量表(BARS),即收集对职务绩效起关键作用、最能反映职务成功或失败的与职务有关的活动和行为,根据这些行为和活动制定出行为性调查问卷。具体的操作步骤是:1. 作工作分析以确定工作中的每一个任务的职责是什么?2. 了解不同工作绩效水平所包含的行为表现有哪些?3. 将这些行为编制成具有等级的行为描述性量表。例如,主动性这一因素的行为

描述为:提前数星期或数月的时间为某项工作做好准备;及时发现并把握工作中的各种机遇;必要时敢于违反某些规则与限制行事;及时处理工作中的突发事件等。

关键事件调查法涉及的评价对象是具体的行为,所以比传统的等级量表评定法有更好的信度和效度,但这种方法对于工作行为较容易描述的生产类和文职类的工作较为适用,而对于工作职责较为复杂,难以彻底地分解为具体行为的管理工作的绩效评定仍然显得有些无能为力。

自60年代以来许多公司对管理人员采用的是另一种形式的测评,即目标管理法(management by objectives, MBO),目前目标管理已成为美国和欧洲私营企业所熟悉和广为采用的管理方式,MBO绩效评价法的评价对象主要集中于结果而非行为,通俗地讲,衡量一个管理者是否称职,就是看他对总目标的贡献程度。通常的做法是上级与下级每年或每六个月坐下来会谈并设定具体目标;期末,上司和下属对目标完成的情况进行评价。目标的设定一般具有两种方式:自上而下和自下而上的方式。自上而下的方式是指由上级领导根据他所期望的需达到的组织目标以及对下属的工作要求和了解来确定下属的目标;而自下而上的“综合与自我调节管理”方式强调目标设定是职员个人职责,职员通过自我的调节来达到个人目标。George Odiorne提出管理目标一般包括四个部分:1.日常正规的或临时安排的职责;2.需要解决的问题;3.创造性的目标;4.个人目标。因而管理目标的设置通常有四个阶段:(1)目标管理者对组织及工作任务进行了解;(2)由目标管理者确定目标管理的过程;(3)建立与组织结构相对应的目标体系;(4)改革管理体系的价值观和报酬制度。目标设定完之后是实现目标计划,包括确定完成任务的必要步骤,以及对每一步骤的责任鉴定和评估;同时要对工作发展情况进行监控,即检查目标完成了与否并研究为什么能完成或

不能完成;组织要将这些检查评估工作的情况记录下来作为正式绩效评估的依据;最后是进行自我的调节。

MBO作为一种在西方企业、公司和政府及其他事业单位都成功应用过的绩效评价方法,在运用到我国企业绩效评价的实践中时,研究者们提出了如下建议:

1. 目标确立的过程必须准确而且严格。
  2. 找出并剖析目标和难点。
  3. 目标管理是个耗时、耗钱、耗精力的工作,在实施时应作好充分的思想准备,并争取应有的支持和责任分担。
  4. 目标管理的绩效评价是整个管理系统中的一环,应该与人力资源的计划、开发、激励制度的建立结合起来。
  5. 找出绩效和报酬的关系以及这种关系之间的动力因素。
  6. 目标管理的绩效评估要与频繁的反馈相联系,起码每年要进行一次绩效评估。
  7. 目标管理是滚动式的过程,下一步的目标管理计划的准备工作是在当前的目标管理实施的末期之前进行的,年度的绩效评估作为一个最后的参数输入预算之中。
- MBO的优点在于个性化,明确化;缺点在于目标设置的适合度难以掌握,而且可比性差。近些年来,一些学者采用认知心理学的方法对绩效评价进行了一系列的研究,得出的一些不同寻常的结论使得绩效评价方法出现了一种新的发展趋势:更多地在提高主观评价的准确性上下工夫,而不是一味地去追求评价量表的细分化和客观化。因为认知心理学的研究表明,评价者在作绩效评价时,在观察、信息存储、提取、分类以及沟通中所产生的知觉和认知的偏差可能比评价量表本身所带来误差更大。所以对评价者的评价技能的培训成了绩效评价的一个热点。评价者的绩效评价技能包括以下四个方面:1.收集和记录支持证据;2.分辨相关信息和无关信息;3.选择工作样本;4.决定绩

效的哪些方面是真正可测量的。在管理的实践中,绩效评价者要注意以下一些问题:

1. 明确绩效评价的目的:是进行评价还是决定晋升或进行培训?
2. 尽可能早地让员工知道具体的工作要求;包括工作具体的目标、标准、最后期限以及如何评价和奖励。
3. 记录下属的绩效,以便用来支持评价。
4. 进行绩效评价的同时尽量去获得有价值的反馈意见。
5. 上级评价与自我评价相结合,让被评价者回忆一些能够反映其工作绩效的场景,以获得被评价者对自身能力的评价。
6. 绩效评价与反馈要有连续性,需要长期不断地进行。
7. 在进行绩效评价反馈时,要具体而且有针对性,并能提出建设性的意见。而且,反馈要及时。
8. 在适当的场合进行非正式的绩效评价,鼓励被评价者说出任何可能给他们的带来障碍的因素。

目前,绩效评价的研究和实践呈现出了一些新的发展趋势:更注重360度的三维评论,包括上级评、同事评、自评、以及下级评议;绩效标准的多样化,Borman自1996年提出绩效的另一个纬度和内容:关系绩效,认为绩效除了有工作绩效之外,还有指向非产品和服务但有利于提高员工士气,增强组织凝聚力,最终提高组织效益的关系绩效。著名的绩效评价专家Richard I Henderson曾幽默的将绩效评价比喻为“孤儿阿比”,因为他实在是一个淘气、难以管束而又不得不给予高度关注的孩子。中国企业要充分认识绩效评价的困难,掌握多种绩效评估的方法,结合本企业的管理文化和现状,制定出相应的绩效评价系统。以提高个人和组织的绩效。

(作者单位:中国科学院心理研究所工业与组织心理学研究室)

(责编 小林)