

机床销售员绩效评定中的效标研究*

周智红 王二平

(中国科学院心理研究所)

摘 要 本研究是以解决某机床企业绩效评定问题而进行的一项研究。通过该机床企业销售员制定一套自我绩效评定迫选量表,搜集判断性测量效标和非判断性测量效标,研究判断性测量效标和非判断性测量效标与自我绩效评定迫选量表中各工作行为样本的关系,验证了两个假设:1 任一效标不可能与所有有效工作行为显著相关;2 在效标测量中,既应采用判断性测量,也应采用非判断性测量,二者互相补充,不可替代。

关键词 效标 判断性测量 非判断性测量

中图分类号 F274

1 问题的提出

效标的应用范围很广,在这里,我们所谈到的效标是指人事心理学领域里的概念。恰当和准确的效标测量是人事心理学的基础。效标问题从人事心理学研究之初便已提出,是个经典问题。自从效标问题被提出以来,就很受人们的关注,并从不同的角度得到了大量的研究。

1.1 效标的定义

什么是效标,还存在许多争议。在人事心理学中,更倾向于从绩效的角度来定义效标,如 Austin 和 Villanova(1992)认为效标是一种可直接或间接测量的绩效样本(行为及其结果),并体现组织有关预测源(predictor)或人事决策的价值^[1]。

此定义说明了应以绩效为效标的主要内容,这种绩效可以是一个个工作行为,也可以是行为所带来的结果;另外,也说明了绩效的选择体现了组织的价值观,因为一个组织有什么样的价值观,就必然会选择体现这种价值观的绩效。

1.2 效标的多重性

效标是衡量职工成功或失败的标准^[2]。在效标出现的早期,人们就已认识到成功具有多维的特征,因此影响成功的因素是复杂的,这就需要多个效标来检验预测成功或评价成功的测验的效度。在早期,受统计方法的局限,对效标主要采用简单的列举。

Bingham & Freyd(1926)列举并研究了以下效标:培训时间、培训绩效、产品的数量和质量、工作样本、事故、薪水、佣金和红利、服务期、晋升、责任大小、成员关系、职业地位、评价。他们认为在不受污染的情况下,产品的数量和质量是最好的效标^[3]。

Burt(1926)将产品和直接管理者的评价作为主要的效标,他也偏爱于产品的测量^[4]。Viteles(1932)也给出了类似的列举,并将它们分成12种客观测量(如产品数量、事故率等)和两种主观测量(如图形评价量表和等级评价法)。他指出效标的选择应该由职务和研究的目的来定,并强调不同的效标适合不同的预测源^[5]。

早期的研究者们对效标进行了合理的列举,并假设它们就代表了成功的不同维度。当统计方法成熟起来,特别是因素分析得到应用后,效标的多维性在经验上就得到了验证。

Ewart 等人(1941)首先采用因素分析法在12个评价维度上对1120名工人进行了分析,得到了3个因素^[6]。Rush(1953)在13个效标上对100名销售员进行了测量,这13个效标包括3种客观测量、9种评价测量和1种培训测量,经过因素分析,得到了4个因素^[7]。

绩效可以作为效标。长期以来,人们对职务绩效的理解一直限定在职务职责、作业范围之内。然而,Borman 和 Motowidlo 于1993年提出,应将职务绩效划分为作业绩效(task performance)和关系绩效(contextual performance)。作业绩效是指任务的完成情况,关系绩效是指一组在社会和动机关系中完成组织工作的人际和意志行为^[8]。

Motowidlo & Van Scotter(1994)通过对航空技工的绩效研究,证明了绩效可以分为作业绩效和关系绩效^[9]。

绩效可以分为作业绩效和关系绩效,并且它们是互相独立的。这进一步从经验上证明了以绩效为内容的效标是多重的。

总之,无论是对效标多维性的直接研究,还是对绩效划分的研究,无不表明效标是多重的,在实际应

* 国家自然科学基金资助项目(79770090)

收稿日期:1999-05-10

周智红 女 27岁 硕士研究生 北京 100101

用和研究中,应采用多重效标。

1.3 效标测量的种类

效标测量一般包括非判断性测量(nonjudgmental measures)和判断性测量(judgmental measures)两类^[10]。非判断性测量包括产品数据(如销售额、产量等)和人事数据(如事故、离职、缺勤等)的测量,测量的是组织的直接目标。判断性测量是由评价者对被评价者的绩效作出判断。

关于这两种效标测量,在国外,判断性测量非常盛行^[11]。这种判断性测量可以由直接上级、同伴、下属或自己来评定,在这些评定方法中,直接上级的评定又是最普遍使用的方法。

在我国,受传统文化的影响,以及在评定过程中对一些因素控制不当,人们普遍认为判断性测量缺乏科学性,不能真实地反映个体绩效,应采用非判断性测量,并主张将各非判断性指标加以数量化,赋予一定的权重,然后合成^[12]。这种方法看似科学,实则存在很大的缺陷。首先某些非判断性测量数据受个人努力之外因素的影响;另外,某些职务无法进行非判断性测量。

1.4 研究假设

本研究是应某机床单位的要求进行的一项研究。该单位在绩效评定中遇到了一些困难。在他们的要求下,本研究者从他们的销售队伍入手,研究绩效评定中的效标问题。

本研究的假设是:1)任一效标不可能与所有有效工作行为样本显著相关;2)在效标测量中,既应采用判断性测量,也应采用非判断性测量,二者互相补充,不可替代。

2 方法

本研究拟通过从行为上为机床产业销售员制定一套自我绩效评定方案,搜集判断性测量效标和非判断性测量效标,研究判断性测量效标和非判断性测量效标与销售员自我绩效评定量表中工作行为样本的关系来验证假设。

2.1 研究对象:机床单位的销售员

2.2 研究步骤

2.2.1 机床产业销售员职务分析

采用关键事件技术对某机床企业的20名销售人员及5名直接管理人员进行个别结构化访谈。

根据访谈,对销售员的职责进行整理,共整理出7项销售员的职责:

根据访谈,对被访者提到的对机床产品销售有促进作用和妨碍作用的销售行为进行整理,其整理出59条销售工作行为描述。

2.2.2 迫选量表的编制与施测

2.2.2.1 过渡量表的编制与实施

由于销售员一般单独活动,他人不易了解其行为,所以拟采用销售员自我评定的方法。又由于自我评定有自我美化的倾向,所以拟采用迫选法。而在编制迫选量表之前,需编制过渡量表。

通过查阅大量的报纸,编制了59条与工作有关的行为描述。将从职务分析中所得到的59条工作行为描述与编制的59条工作行为描述混在一起,随机排列,采用Likert六点量表编制成过渡量表。

对11家机床企业的114名销售员实施过渡问卷,请他们判断这些行为对销售工作的社会评价价值。

2.2.2.2 迫选量表的编制与实施

根据过渡性量表中所求得的工作行为样本的社会评价价值,将社会评价价值相等或相近的从访谈中所得到的工作行为样本和编制的工作行为样本配对,构成自我评定的迫选量表。

对三家机床企业(各方面情况基本相同)的41名销售人员实施迫选量表。

2.2.3 搜集效标

2.2.3.1 非判断性效标的搜集

搜集实施了迫选量表的三家机床企业的每名销售员的如下资料:97年销售额、97年销售量、98年销售额、98年销售量、98年的计划指标(指组织计划每名销售员应完成的销售金额),并计算出销售额增长率、销售量增长率以及完成计划指标的比例,将这8种指标作为非判断性测量效标。

2.2.3.2 判断性效标的搜集

根据访谈所整理出的销售员的职责,编制判断性测量效标,共有六条(分别是了解所售产品性能、结构、特点;联系客户;协调售后服务;售前反应是否及时;掌握当地市场信息;掌握本厂经营销售政策)。并编制成Likert评定量表。由两至三名销售员的直接上级根据所编制的判断性测量量表,对每名销售员的绩效作评定。

3 结果

统计出迫选量表中每名销售员的自我绩效评定情况。

统计出每名销售员在每个判断性评定指标下的平均得分。

采用点二列相关分析方法,计算6种判断性测量效标和8种非判断性测量效标与迫选量表中的59对工作行为样本的相关,并用t检验其显著性水平。结果如表3.1

表 3.1 14 种效标与 59 种工作样本的显著性相关表:

题号	判断性测量						非判断性测量							
	产品	客户	售后	售前	信息	政策	额 1	额 2	额率	量 1	量 2	量率	指标	标比
1												-.16*		
2								.31*		.43**	.39**			
5	.31*													
7												.35*		
9										.38*				
11			.36*	.36*	.30*									.33*
12												.32*		
13			.32*			.29*								
15														-.33*
24												.33*		
26	.45**													
27							-.39*	-.39*						-.42**
28									.35*					
32									-.37*					
34							-.40*	-.33*						-.42**
35									-.18*					
37	.35*	.37*		.34*			.37*	.40**			.34*		.45**	
39			-.27*	-.38*	-.31*	-.29*								-.33*
43									.16*					
44										-.35*	-.32*			
45			-.33*			-.30*								
47		-.32*								-.36*	-.31*			
59				-.35*		-.34*								

注：“产品”指“了解所售产品性能、结构、特点”；“客户”指“联系客户”；“售后”指“协调售后服务”；“售前”指“售前反应是否及时”；“信息”指“掌握当地市场信息”；“政策”指“掌握本厂经营销售政策”；“额 1”指“97 年销售额”；“额 2”指“98 年销售额”；“额率”指“销售额增长率”；“量 1”指“97 年销售量”；“量 2”指“98 年销售量”；“量率”指“销售量增长率”；“指标”指“98 年计划指标”；“标比”指“98 年完成计划指标的比例”。

4 讨论

4.1 从表 3.1 的结果可看出,与“了解所售产品性能、结构、特点”效标达到显著相关的工作行为样本有第 5、26、37 个项目,与“联系客户”效标达到显

著相关的工作行为样本有第 37、47 个项目,与“协调售后服务”效标达到显著相关的工作行为样本有第 11、13、39、45 个项目,与“售前反应是否及时”效标达到显著相关的工作行为样本有第 11、37、39、59 个项目,与“了解当地市场信息”效标达到显著相关的工作行为样本有第 11、39 个项目,与“掌握本厂经营销售政策”效标达到显著相关的工作行为样本有第 13、39、45、59 个项目,与“97 年销售额”效标达到显著相关的工作行为样本有第 27、34、37 个项目,与“98 年销售额”效标达到显著相关的工作行为样本有第 2、27、34、37 个项目,与“销售额增长率”效标达到显著相关的工作行为样本有第 28、32、35、43 个项目,与“97 年销售量”效标达到显著相关的工作行为样本

有第2、9、44、47个项目,与“98年销售量”效标达到显著相关的工作行为样本有第2、37、44、47个项目,与“销售量增长率”效标达到显著相关的工作行为样本有第1、7、12、15、24个项目,与“98年计划指标”效标达到显著相关的工作行为样本有第27、34、37、39个项目,与“98年完成计划指标的比例”效标达到显著相关的工作行为样本有第11个项目。所有的效标都至少有一个工作行为样本与之达到显著相关,而且与各效标达到显著相关的工作行为样本都不完全相同,这说明以上所有这些效标都可用来评价个体的绩效,而且虽然这些效标有的与相同的工作行为样本相关,但是与每个效标相关的工作行为样本又不完全相同。这就证明了在评价个体绩效时,必须采用多重效标,单一的效标能全面地评定个体的绩效。即验证了假设一。

4.2 从表3.1的结果还可看出,与判断性测量效标显著相关的工作行为样本有第5、11、13、26、37、39、45、47、59个项目,共9项;与非判断性测量效标显著相关的工作行为样本有第1、2、7、9、11、12、15、24、27、28、32、34、35、37、39、43、44、47个项目,共18项。既与判断性测量效标显著相关,又与非判断性测量效标显著相关的工作行为样本只有第11、37、39、47个项目,即只有4对工作行为样本既与判断性测量效标又与非判断性测量效标显著相关,其它的19对工作行为样本要么只与判断性测量效标显著相关,要么只与非判断性测量效标显著相关。这说明在对个体的绩效进行测量时,既应采用判断性测量效标,也应采用非判断性测量效标,二者互相补充,不可替代。只采用判断性测量效标或只采用非判断性测量效标所测量出的绩效都是片面的,不充分的。这就验证了假设一。

4.3 从表3.1的结果还可看出,与各效标存在显著相关的工作行为样本中,有11种工作行为样本与各效标的相关方向为负,它们分别是第1、9、15、27、32、34、39、44、45、47、59个项目。由于在迫选量表中,每种工作行为样本都是与另一种社会评价价值相等或相近的工作行为样本以配对的方式出现的,如果效标与该种工作行为样本呈负相关,那么效标一定与该种工作行为样本配对的工作行为样本呈正相关,这说明,在这11对工作行为样本中,编制的配对的工作行为样本比从职务分析中所得到的工作行为样本对组织的意义更大。因此,在这11对工作行为样本中,应以编制的用来配对的工作行为样本作为绩效考核的指标。

由于与各效标存在显著相关的工作行为样本有

23种,即通过不同的效标检验,有23种工作行为样本的效度值较高,因此,通过对工作行为样本的筛选,最后的迫选量表由23对工作行为样本组成。

5 结论

5.1 任一效标不可能与所有有效工作行为样本显著相关;

5.2 效标测量中,既应采用判断性测量,也应采用非判断性测量,二者互相补充,不可替代。

5.3 机床产业销售员的绩效可以采用自我评定的迫选量表,该量表由23对工作行为样本构成。

参考文献

1. Austin J T, Villanova P. The criterion problem: 1917 - 1992. *Journal of applied psychology*, 1992, 77, 838.
2. Cascio W F. *Applied psychology in personnel management*. 2nd ed. Virginia: Reston, 1982. 102
3. Bingham W V, Freyd M. *Procedures in employment psychology*. Washington, DC: Show, 1926.
4. Burt H E. *Principles of employment psychology*. Boston: Houghton - Mifflin, 1926
5. Viteles M S. *Industrial psychology*. New York: Norton, 1932.
6. Ewart E, Seashore S E, & Tiffin J. A factor analysis of an industrial merit rating scale. *Journal of applied psychology*, 1941. 25. 481 - 486
7. Rush C H, Jr. A factorial study of scales criteria. *Personnel psychology*, 1953, 6, 9 - 24
8. Borman W C, Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman, W. C., *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey - Bass, 1993. 77 - 98
9. Motowidlo S J, Van Scotter J R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology*, 1994, 79, 475 - 480.
10. Landy F J, Farr J L. *The measurement of work performance: methods, theory, and application*. New York: Academic Press. 1983, 27.
11. Viswesvaran C, Ones D S, Schmidt F L. Comparative analysis of the reliability of job performance rating. *Journal of applied psychology*. 1996, 81, 557 - 574
12. 徐州市第二届青年学术年会论文集(绩效定量学卷). 江苏徐州: 中国矿业大学出版社, 1996

(下转第17页)

就可以据此进行检查、考核与奖罚,进行分配。但是,经济责任制的指标考核与奖罚是个十分复杂的问题,特别是计划经济体制下使高校的管理基础薄弱,甚至混乱。这些不利的条件对实行经济责任制各项指标的考核与奖罚增加了一定的难度。因此,高校内部经济责任制指标体系的检查,考核与奖罚必须建立健全各项管理基础工作为前提,才能在规范的经济责任制管理指标体系为比较依据进行规范性的检查、考核与奖罚。

3.2.4 经济责任制的分配形式

高校内部经济责任制指标体系的作用就是衡量所属单位部门和个人的工作是否达到了标准,而以此进行检查、考核,为的是更好的更合理的进行分配并给以奖罚,以实现按劳分配,多劳多得,鼓励和调动高校专家教授,广大教师科研人才的积极性。因此,高校经济责任制分配形式是高校实行经济责任制管理的重要环节,也是管理指标体系的组成部分,这对高校管理全面核算,实现教育产业化,促进高校知识经济,发挥高校知识经济的作用,培养更多更好高质量的人才等,都具有重要的意义。

The Imagine of the Management Targen Systems to Be Built up in the Colleges and Universities

Wang Dezhang

(Liaoning police officer Higher Training School)

Abstract This paper advanced first shall build up the manage target System, it is not invisible management of the Simple depend on the experiences and the administrative decrees, change into visible management, that can to show up, use the date to "speak", in the education and teaching and Scientific researches of the colleges and universities. in the article, point out, among the management of the education propextize of "Teaching - Scientific Researche - produce" and "Science - industry - Trade" Cantralized, that to be shall build up scientific the manage target system of the Colleges and universities and Combine Corres ponding measure System of economic responsibility examine, awarc or punish and Scientific distribute System, So that usable See not the management turn into Can See management, this will become that the encourage and give pla, to wide knowledge people of qualified Scientists & technicians and teachers zeal in the colleges and universities Raise the level of education and teaching and management with the ability of Scientific researches in colleges and universities, pledge and improve the quality of education and teaching, Realize hte knowledge economys of education in Colleges and universities all of important Signi ficances.

Key words The management in the colleges and universities Educational industrialize in the colleges and universities Economic System of job responsibility Manage target Systems Check and awards & punishment The distribute system of Sciences and rationality.

(上接第21页)

The Research of Criteria for Salesperson's Performance Appraisal in Machine Industry

Zhou Zhihong Wang Erping

(The Psychology Reasearch Institute, Science College, China)

Abstract It is a research to solve performance appraisal problem for a machine factory. By developing a self - rating forced - choice scale for salesperson's performance appraisal, collecting judgmental measures' criteria and nonjudgmental measures' criteria, judging the correlation between judgmental measures' criteria, nonjudgmental measures' criteria and work behaviors in forcedchoice scale, two hypotheses were verified: 1 Every criteria can't correlate with all work behaviors. 2 Not only judgmental measures but also nonjudgmental measures should be used in criteria measures.

Key words criteria judgmental measures nojudgmental measures