

# 绩效评价的若干问题

杨 杰<sup>1</sup> 方俐洛<sup>1</sup> 凌文铨<sup>2</sup>  
(1. 中国科学院心理研究所, 北京, 100101;  
2. 暨南大学人力资源管理研究所, 广州, 510632)

**摘 要** 通过对绩效的内涵 绩效评价标准的确定 评量指标体系的构建以及多样性评量指标的整合意义与方法等四个绩效评价的最基本问题进行反思, 提出如下观点: (1) 对绩效进行考量时必须同时考虑时间 方式和结果三个维度。(2) 绩效评价标准的确定应先于具体评量指标的选择, 且应保持一定的稳定性, 不可随意增删; (3) 评量指标体系的构建应本着贵精不贵多 贵明确不贵模糊 贵敏感不贵迟钝, 贵关键不贵空泛的原则进行; (4) 多样性评量指标是否整合需根据具体的需要而定, 整合时要考虑评量指标本身的权重差异以及不同评价者由于对标准尺度掌握的松紧不一和评判角度不同所带来的对最终评价结果的影响。

**关键词** 任务绩效 关系绩效 工作绩效 发展性评价 评价性评价

**中图分类号:** B849 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-6020(2000) 02-0053-06

如何有效地调动个体和组织的积极性和创造潜能, 持续提高他们的绩效水平, 是人力资源开发与管理的核心。安信咨询公司与经济学家情报研究所在对经营主管进行的一次题为“展望 2010: 设计明天的组织”的全球性调查中发现: (1) 75% 的经营主管认为人力绩效 (human performance) 在组织竞争力的三大根源中排位第一, 其次才是生产率和技术; (2) 80% 的经营主管认为吸引和留住最好的员工的能力将是 2010 年影响企业战略的主导性力量<sup>[1]</sup>。这些史实与数据都无可辩驳地说明了绩效评价的重要意义。

正因如此, 正式和非正式绩效评价的公正与否、准确与否、及时与否, 一直是组织、管理者和被管理者关注的焦点问题。然而, 人们在绩效的内涵、绩效评价标准的确定、评量指标体系的构建以及不同来源的结果的整合等基本问题上仁者见仁、智者见智。鉴于此, 本文拟在回顾有关理论与实证研究发展变化的基础

上, 对这 4 个基本问题进行逐一反思, 以澄清绩效评价中的不确定性和模糊性, 为更充分地调动个体的积极性奠定坚实而科学的基础。

## 1 关于绩效的内涵

历史上, 工业与组织心理学家通常不言而喻地将绩效视为单维度的概念<sup>[2]</sup>: 或者简单地将绩效等同于任务绩效, 或者将注意的焦点集中在整体绩效 (overall performance) 上。在对绩效加以定义时, 要么简单地认为它是可以预计的因变量, 要么认为它是工作行为及其结果的效能与价值<sup>[3]</sup>。

Borman 和 Motowidlo<sup>[4]</sup>于 1993 年提出了一个略微复杂的“关系绩效-任务绩效二维模式” (contextual-task performance model)。他们认为: 关系绩效 (contextual performance) 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, 包括五个方面: (1) 自愿执行

的那些职务要求之外的任务活动; (2) 在必要的时候坚持以格外的热情成功完成自己的任务活动; (3) 对他人的帮助和合作; (4) 遵循组织的规则和程序, 即使那样会造成个人的不便; (5) 接纳、支持和保护组织目标。任务绩效则是指任务的完成情况, 包括两个方面: (1) 是直接把原材料转化为产品和服务的活动; (2) 是指通过补充原材料供应、分配产品、提供重要计划、监督和人事职能来维持技术的顺利和高效运转的活动, 与组织的核心技术有密切的联系。

Campbell, McCloy, Oppler 与 Sager<sup>[3]</sup> 所提出的工作绩效理论则将工作绩效定义为: 员工所控制的与组织目标有关的行为。这一定义包含三个层面的意义: 第一, 绩效是一个多维度的概念。即不存在单一的绩效变量, 在大多数情境中, 与组织有关的工作行为是多种多样的。第二, 绩效是行为, 而不一定是结果。第三, 这种行为是员工所能控制的。该理论认为, 绩效这一概念由①特定工作任务的熟练行为 (job-specific task proficiency behavior, 在工作的核心技术或任务上的行为表现)、②非特定工作任务的熟练行为 (non-job-specific task proficiency, 在组织中的行为表现)、③书面与口语沟通能力 (written and oral communication)、④展示努力程度 (demonstrating effort, 为了完成组织交办的任务而发挥较高的努力水平, 并持续不断地付出)、⑤保持个人自律 (maintaining personal discipline, 如按时上班, 遵守公司章程)、⑥促进同事与团队的绩效表现 (facilitating peer and team performance, 包括帮助同事解决与工作有关的问题和个人问题, 给同事树立一个榜样以及增进同事对组织活动的参与程度)、⑦监督与领导 (supervision/leadership, 影响下属的行为) 以及⑧行政管理 (management/administrative, 在不与下属直接接触的情况下帮助管理、报告或定义组织目标的任务, 如决策、计划, 信息加工等心理活动) 等八个维度组成, 每一维度又包括许多更为具体的特征。Campbell, McHenry 与 Wise (1990)<sup>[5]</sup> 对美国军队选拔与分类方案 A 进行了一系列的探索性因素分析与验证性因素分析, 结果仅发现了①核心技术熟练程度 (core technical proficiency)、②一般军事熟练程度 (general soldiering proficiency)、③努力与领导 (effort and leadership)、④自律 (personal

discipline) 和⑤保持适宜的军体状态 (physical fitness and military bearing) 等五个绩效维度。由于八维度模式是一种泛化的模型, 而 Campbell 等人的研究是针对军队这一特殊群体进行的, 因此, 泛化模型的全面验证还有待其他群体数据的收集。

上述理论探讨与实际研究丰富和发展了人们对绩效的认识, 同时还给人们以“绩效不是一个单维度概念”的启示。但由于关系绩效与任务的区分所依据的是绩效的指向对象, 因此, 二维模式的提出实际上并未回答“绩效的内涵本质究竟是什么”和“如果绩效是一个多维度的概念, 那么维度划分的标准和依据又是什么”这两个核心问题。Campbell 等人所提出的八维度模式似乎又过于复杂, 要想得到全面的证实会有相当大的难度。鉴于此, 我们认为: 从纯粹的可操作角度出发, 在对绩效加以定义时, 应考虑三个方面: 即时间、方式和结果。换句话说: 绩效可以简单定义为“某个个体或组织在某个时间范围内以某种方式实现的某种结果”。这三方面构成了一个三维的立体空间 (见图 1)。而从三维空间的角度来看待绩效的最大好处在于, 这样不仅可使组织和个人在不同历史时期的绩效水平以点、线、图的方式直观地呈现出来, 便于个体和组织水平的比较, 而且可以简洁、形象地表示出“时间”、“方式”和“结果”三者之间的关系。

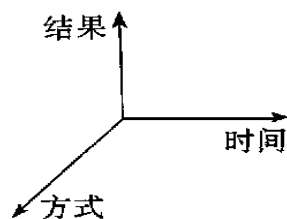


图 1 绩效内涵三维剖析图

## 2 绩效评价标准的确定

### 2.1 Kane 和 Lawler 的六条标准与 Smith 的三条标准

J. S. Kane 与 E. E. Lawler (1980)<sup>[6]</sup> 从可测量的角度提出了六条选择评价指标的标准, 即不确定性原则 (uncertainty)、可能性原则 (likelihood)、可观察性原则 (observability)、非污染性原则 (noncontamination)、排他性原则 (ex-

clusiveness) 和可验证性原则(verifiability)。

Patricia C. Smith<sup>[7]</sup>则认为: 需要覆盖的时间范围(the time-span to be covered)、所需要的确定性水平(the specificity desired) 及与个体、组织需达成目标的吻合度(the closeness to organizational goals to be approached) 是确定标准时必须加以考虑的三个方面。具体地说, 评价指标应当满足三个条件: 第一, 是与个体、组织或社会需达成的某些重要目标有关。这包括两个方面: (1) 是指被认为是重要目标的效度, 即对评价指标的测量既不应受到无关方差的污染, 也不应不能充分解释组织和个体欲实现的重要目标; (2) 是指目标实现测量的效度, 即测量不应是有偏差的或微不足道的。第二, 是可靠性。即在不同时期采用不同的(或可能明显类似的) 测量方法所做出的评价的一致性。第三, 是实用性。即将要使用评价指标做决策的人必须认为评价指标是现实的、合乎情理的和可接受的。

## 2.2 绩效评价标准的四种属性

J. Ivancevich、J. H. Donnelly、J. C. Gibson 等人(1980)<sup>[8]</sup>在《绩效管理》(*Managing for Performance*)一书中指出: 绩效评价标准应具有四种属性: (1) 与个人和组织有关; (2) 稳定的或可靠的; (3) 能够区分出好绩效与差绩效; (4) 实用的。

## 2.3 绩效评价标准的四个要素

Sherrian、G. Bohlander、S. Snell (1998)<sup>[9]</sup>等人在《评价与改进绩效——人力资源管理第11版》一书中则强调指出: 在确立绩效评价标准时应考虑四个要素: (1) 与组织战略的相关

性——标准与组织战略目标的关联度; (2) 标准的缺乏度(criterion deficiency)——标准涵盖雇员全部责任范围的程度; (3) 标准的污染度; (4) 可靠性——标准的稳定性或一致性, 或个体在一段时间内倾向于保持某一特定水平的程度。

## 3 评量指标体系的构建

在针对具体情境需要确定了相应的绩效评价标准后, 绩效评价的下一步工作就是构建评量指标体系。这就需要回答三个方面的问题: 第一, 绩效评价的目的是什么? 第二, 构建评量指标体系的路径是什么? 第三, 具体的评量指标如何选择?

很显然, 目的不同, 在构建具体的评量指标体系时就会有不同的考虑。如评价性评价往往更致力于研究“究竟在什么方面会有差异”以及“差异的程度如何”, 而发展性评价则更注重于剖析“为什么会形成差异”。

根据绩效评价的目的, 在构建评量指标体系时有两种路径可循: 一是“特质、行为、结果”路径, 二是“知识、技能、能力、努力、外部条件”路径。因为如果仅从某一方面着手, 可能会产生较大的偏差(具体比较详见表1)。研究表明: 比较好的解决办法是折衷, 即将评价的维度贯以“特质”标签, 而对维度的定义和量表锚点的选择则采取任务与行为定向的方法。然而这种对工作行为采取“特质”的操作性定义的方法并未完美地解决问题本身, 只是相比单纯依靠特质或单纯依靠行为而言更优而已<sup>[10]</sup>。

表1 特质、行为、结果三种评量指标比较一览表

	特质作为评量指标	行为作为评量指标	结果作为评量指标
适用范围	适用于选择和作为未来工作成功与否的预测指标。	当工作所需要的结果可通过单一的方法或一整套程序实现时适用。	当工作所需要的结果可通过两种或多种方法达到时适用。
不足	(1) 未考虑情境的作用, 通常是较差的绩效预测指标; (2) 不能有效区分实际工作表现, 易引发法律问题, 并使员工产生不公平感; (3) 对改进绩效作用不大, 将关注的焦点放在了短期内难以改变的特质上。	(1) 不能有效区分达到同样结果的不同方式中哪一种才是真正符合组织需要的; (2) 当员工认为其完成的活动不重要时, 意义不大。	(1) 结果的好坏, 多少有时并不在个人、组织控制的范畴内; (2) 结果导向使个人、组织可能为达目的而不择手段。

经由“特质、行为与结果”分类的路径来构建评量指标体系是存在许多争议的:

经由“知识、技能、能力、努力、外部条件剖析”(即 KSAO 剖析)的路径来确定评量指标体系,也得采取综合的办法才能达到评价的目的。因为单纯地将形成绩效差异的原因归结为外部条件、个人努力或个人技术中的某一方面显然是不够客观、公正的。其具体做法为:首先剖析个人所具备的“原材料”(raw materials),

即知识、能力、人际交往能力和技术能力等符合驾驭工作需要的程度,个人努力水平的高低(即做好工作的动机水平)和外部条件的有利程度等产生绩效差异的原因<sup>[11]</sup>(其剖析顺序和剖析结果详见图 2),然后针对不同的情况,采取改善外部条件、激励和培训等因应策略,以有效地提高个体和组织的绩效水平。

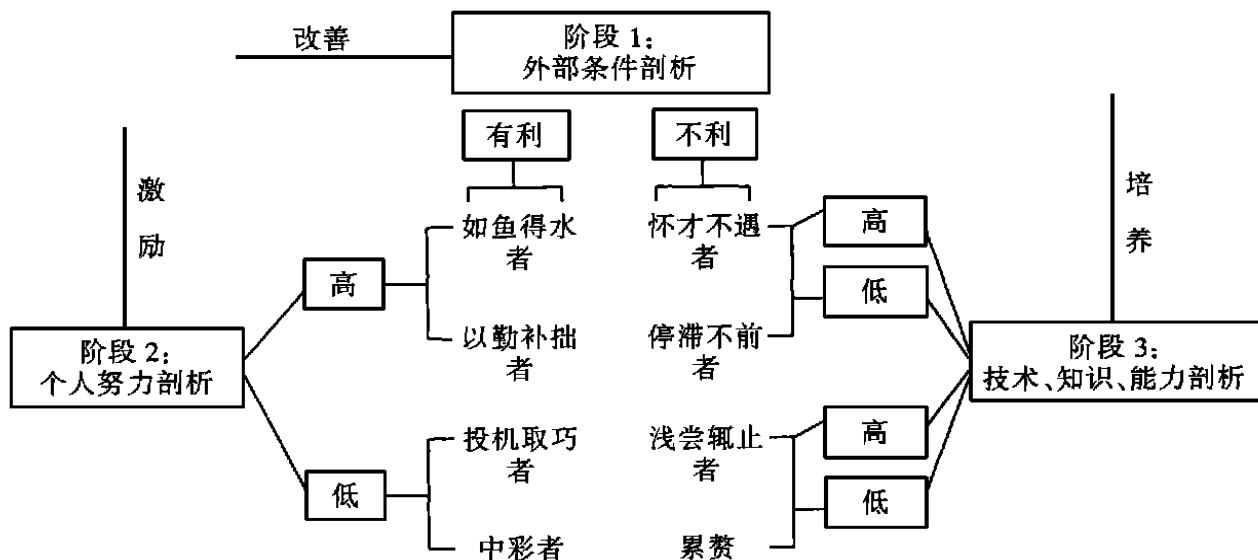


图 2 KSAO 剖析顺序及结果分类图

事实上,上述两种构建评量指标体系的路径并不是彼此矛盾的,只是看问题的视角不同而已。在实践中往往只有将二者有机结合起来才能满足绩效评价的复杂需要。

在确定和选择具体的绩效评量指标时,既要深刻理解“绩效”概念的内涵,又要具有成本效益分析的意识,即具体指标的选择应本着贵精不贵多、贵明确不贵模糊、贵敏感不贵迟钝、贵关键不贵空泛的原则进行。

#### 4 多样性评量指标的整合意义与方法

由于绩效的评量指标纷繁复杂,这就引发了两个问题:一是根据不同的绩效评量指标所得出的结果是否需要整合;二是如果需要整合,那么什么样的整合方法才能最大限度地确保信息的原貌。

4.1 评量指标间的权重分配及评价者间的权重分配

4.1.1 评量指标间的权重分配

对于评量指标间的权重分配问题,一种观点是

假定所有的评量指标具有同等程度的重要性,因此对各个评量指标赋以相同的权重。Lawrence Siegel 与 Irving M. Lane<sup>[12]</sup>认为:除非有清楚的证据表明某些指标较其他指标更为重要,否则对所有指标一视同仁地赋以相同的权重产生的才是最可靠的合成效标。

另一种观点则认为:对于不同的组织、不同的职位而言,各指标间的权重显然是不尽相同的。只有根据各指标的相对重要性赋以适宜的权重才能保证最终的复合结果不出现“效标扭曲”现象。持这种观点的人认为可采用以下三种方法来确定评量指标的权重。

第一是基于判断的方法。具体做法是或者根据有关专家的独立认识来确定指标的权重,或者求平均值,或者通过分析人事政策与实际人事实践中对指标的不同考虑来达成。其中,比较有代表性的两种做法是凯利投标系统法和凯恩的职务地图法<sup>[13]</sup>。

(1) 凯利投标系统(The Kelly Bids System)

Schmidt (1977) 提出:从理论基础与实

践的可能性出发,最好的做法是凯利投标系统法。有关问题专家根据效标的相对重要性各自按百分量尺予以独立评估,然后计算他们的平均数。Schmidt认为,这种方法的优势就在于,在做出评价时,将注意的焦点集中在了假定的真实指标上。然而,这种方法并未考虑到不同指标实际可测的程度。

## (2) 凯恩职务地图法

Kane(1980a)<sup>[13]</sup>在凯利投标系统基础上进一步加以完善。在确定最后的权重时,考虑到了评量指标的可测量性以及被评价维度的明确性。这种方法在分配权重时,首先要求指明维度的明确性水平(specificity level)。其中关键的一步是:先精确定义每一个维度的所有组元,而后分别选择明确性水平。因此,如果绩效评价包括了任务水平的成分,那么所有的工作任务都应赋以权重。一旦适宜的明确性水平得到确定,权重的确定采取以下两个步骤:第一步,确定对整个效果影响力最低的成分,并将其权重值赋为1,如果两个或更多个成分在这方面的影响力相同,则同样将其权重值赋为1。第二步,确定其余成分与第一步确定的最低影响力成分间在影响力上的比值。

凯恩建议采用“80/20法则”来减低被评价指标的数目,即如果80%的权重已被确定,则不需要再确定其他的指标。这个方法显然可有效节省评价者所需付出的时间与努力。

第二是基于统计的方法。这种方法考虑到了指标的统计属性与指标间的相关性,因而具有较高的准确性。

第三种方法则是基于经济的方法,即金钱效标法。Brogden与Taylor<sup>[13]</sup>认为:不同指标间在重要性上的差异可通过个体对组织利润的贡献而得到反映,这样权重的分配就可转化为(或简化为)成本核算问题。显然,这种方法的好处是巨大的。Schmidt(1977)指出:金钱效标能产生高效标相关并允许直接计算选择程序的货币价值。但是这种方法也不是万能的。Wallance与Weitz(1955)指出:这样做在实践中是不可行的。例如,间接的劳动成本、雇员的满意度等是不能以相类似的方式转化为金钱的。近年来有些学者试图根据不同工作绩效水平来确定与之相对应的货币价值。目前在估计的金钱价值与其他权重确定方案之间尚无直接比较。

上述三种方法存在的共同问题是主观随

意性大,且未将各测量指标的变异、量纲考虑进去,因而带来了各指标的信息是否准确,是否全面以及是否可比、可加的问题。因此,如何在确保信息不失真的前提下来确定不同指标的权重是未来研究的重点。

## 4. 1. 2 评价者间的权重分配

关于不同评价者之间的权重分配问题是由于人们为了避免晕轮效应、宽大效应等偏差而尽可能地保证绩效评价的公正、合理与准确而采用多人评价的做法而引发的。当前绩效评价中比较流行的多人绩效评价方法是360度评价法。由于评价者中既有直接上级,又有部门内同级人员、部门外同级人员,还有下级人员、所服务的客户甚至自己本人,因此评价时评价者所考虑的角度和侧面是有较大差别的。对于同一评价者,由于对评价标准掌握的松严尺度不一所造成的评价偏差可采取三种方法加以应付:(1)调整平均值的差异;(2)转化为标准分数加以调整;(3)在绩效评价前对评价者加以培训<sup>[14]</sup>。

总之,随着人们对上述基本问题的认识一步步深化,绩效评价将日趋成熟与完善,且必将在调动人的积极性、创造性以及挖掘人的潜能方面起到更加积极的作用。

## 参 考 文 献

- [1] Anthony W P. Strategic Human Resource Management (Second Edition). Florida: The Dryden Press, 1996
- [2] Cambell J P, Mccloy R A, Oppler S H, Sager C E A. Theory of Performance. In: Schmitt N, Borman W C(Eds). Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Josey-Bass: 1993: 35-70
- [3] Schmitt N, Chan D. Personnel Selection - A Theoretical Approach. Sage Publications, Inc, California, 1998
- [4] Borman W C, Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Scimitt N, Borman W C(Eds), Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 71-98
- [5] Campbell J P, Mchenry J J, Wise L L. Modeling job performance in a population of jobs. Personnel Psychology, 1990, 43:

313-333

- [6] Kane J S, Lawler E E. Performance distribution assessment: A new framework for conceiving and appraising job performance. Unpublished manuscript, 1980
- [7] Dunnette M D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. John Wiley & Sons, 1983
- [8] Ivancevich J S, etc. Managing for performance. Business Publications, Inc. 1980
- [9] Arthur Sherman, etc. Appraising and improving performance—Managing human resources (Eleventh Edition). 东北财经大学出版社, 1998
- [10] Landy F J, Farr J L. Judgmental measures of work performance. Human Resource Development Press, Inc. 1987
- [11] Snell S A, Wexley K N. Performance diagnosis: identifying the causes of poor performance. The performance Management Sourcebook. Human Resource Development Press, Inc. 1987
- [12] Siegel L, Lane I M. Personnel and organizational psychology (Second edition). Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1987
- [13] Bernardin H J, Beaty R W. The role of job analysis in appraisal system development. Performance appraisal: Assessing human behavior at work. Boston, Kent publishing company, 1984
- [14] McCormick E J, Ilgen D. 工业与组织心理学(中文版). Yang-Chih Book Co, Ltd, 1994, 111

## Major Issues of Performance Appraisal

YANG Jie<sup>1</sup> FANG Li-huo<sup>1</sup> LING Wen-quan<sup>2</sup>

(1. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101;

2. Institute of Human Resources Management, Jinan University, Guangzhou, 510632)

### Abstract

Based on examining the theoretical research and practice, four fundamental problems associated with performance appraisal were discussed. They are connotation of performance, selection of the appraisal standards, construction of the performance measures and meaning and methods of integrating different performance measures. It is proposed in the paper that (1) performance dimensions of time, method and result should be incorporated in interpretation of performance measures; (2) A constant performance stan-

dard should be determined before selection of performance criterions; (3) Performance measures should be meet the requirements of specificity, sensitivity and be critical; (4) Combination of multiple performance measures should be made with reference to the purpose of performance appraisal, and a weight system should be developed.

**Key Words:** Task Performance, Contextual Performance, Job Performance, Developmental Appraisal, Evaluative Appraisal