

# 绩效评估对员工工作满意度的影响

骆 兰

(重庆大学 贸易及法律学院, 重庆 400044)

**摘要:**绩效评估是对员工在某一时期内的工作情况进行评价的过程,是人力资源开发与管理中的重要内容。这一评价过程受许多因素影响,其评价结果对员工下一阶段的工作效率有直接影响,特别是对员工的工作满意度有很大影响。

**关键词:**绩效评估;工作满意度;影响

**中图分类号:** C961.9      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1008-5831(2002)01-0116-02

## The Influence on Work Content Dimension through Achievement Evaluation

LUO Lan

(College of Trade and Law, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

**Abstract:** The achievement evaluation is a process of the evaluating the staff's work condition in certain time by organization. It also is the chief content in management and in manpower resource exploiting. There are a lot of factors to influence the process. There is also a straight influence to staff's work efficiency for the consequence of evaluation in the next stage, especially there is an important influence to staff's work content dimension.

**Key words:** achievement evaluation; work content dimension; influence

### 一、影响绩效评估的因素

员工工作满意度是指员工对他所从事工作的一般态度。员工工作满意水平高,对工作就可能持积极的态度,对工作不满意的人,就可能对工作持消极态度。在实际工作中,人们更多谈论人的工作态度,这里的“态度”是指员工在工作过程中形成的对工作较稳定的、持续的、内在的心理状态,这种心理状态可以通过员工的言行观察到,包括认知、情感和倾向三个组成部分。认知是员工对工作的理解和认识,是形成态度的基础;情感是员工在对工作认知的基础上形成的喜恶评价和情感反应;而倾向则是员工对工作的行为准备状态。员工在对工作的理解认识过程中会伴随一种情绪体验,这种情绪体验会长期作用于人的行动。如员工在对工作认知过程中,产生了喜欢的情绪体验,则工作中会表现出积极的行为准备状态,投身于工作;如员工在对工作认知过程中产生了厌恶的情绪体验,则工作中不会表现出积极的行为准备状态,其行为会表现出消极怠工甚至拒绝工作。这说明情感成分在员工的工作态度中所起作用很大。美国斯蒂芬·P·罗宾斯教授认为:“决定工作满意度的重要因素是具有心理挑战性的工作、

公平的报酬、支持性的工作环境和融洽的同事关系”以及“人格与工作的匹配”。其中,公平的报酬对工作满意度的影响来自于组织的分配制度与组织的晋升政策是否公正、明确,同时也与员工的期望值有关,而组织的分配制度与组织的晋升政策则依赖于组织的绩效评估体系的建立。

绩效评估又称员工绩效考核,即对员工在一定时期内的工作情况进行评价的过程,是人力资源开发与管理中的重要内容。员工绩效考核需从员工工作成绩的“质”与“量”两个方面加以考核,应对员工在工作中的优缺点进行系统的描述。工作业绩考核涉及观察、判断、反馈、度量、组织介入以及人们的情感因素,是一个复杂的过程。目前,许多组织在绩效考核中偏重于对员工工作成绩“量”的考核,此类考核,由于有具体的数量变得易操作一些。如高等院校教师的工作量是以教师上课的时数来计算。而对“质”的评估,由于影响因素较多,不易评判,不易操作而被相对忽视。恰恰是被忽视了“质”的评价,使得绩效评估体系的建立缺乏根基,使员工对绩效评估的结果不能满意地接受与认可,从而影响员工对工作的满意程度,不利于员工工作积极性的提高,使

\* 收稿日期:2001-10-23

作者简介:骆兰(1961-),女,重庆南川人,重庆大学贸易及法律学院讲师,主要从事行政管理研究。

绩效评估未起到应有的作用。

作为组织中的一员,几乎每个员工都希望自己工作出色,得到组织的认可与接纳,希望通过自己的工作绩效和工作能力提高自己的报酬水平和获得晋升机会,因此,他们都愿意了解自己目前的工作成绩是否得到认可,也想知道自己如何才能工作得更好。而绩效评估可以为员工提供反馈信息,帮助员工认识自己的优势和不足,发现自己的潜在能力,同时让员工感到工作的乐趣与满意,从中寻求满足感。作为管理者,也可以通过绩效评估发现员工的优缺点,了解员工实际工作情况,同时能发现员工需要培训的方向,更好地进行人力资源开发与与管理。但是,任何一个组织中的员工,其工作业绩水平实际上存在较大差异。就横向而言,组织内由于分工不同、工作性质不同,工作难易程度不同,给员工工作成绩的评价带来了一定的难度;就纵向而言,一个员工在组织中的表现涉及过去、现在、未来,而在这一过程中,员工的工作情况与工作成绩也不是一成不变的,这就给绩效评估的公平、公正、准确带来了难度。目前高校的教育体制改革,正在逐步改变只重“量”不重“质”的评价,是对教师工作成绩进行系统描述的一种尝试。采用设岗聘任的方式,通过某一岗位的职务分析,要求教师在课时数、科研等方面完成既定工作任务,同时对教师上课效果进行反馈,收集学生意见、同事意见、领导意见,力求综合考察教师的整体工作情况,这样的绩效评估显然优于过去只重“量”的评价。不过,目前高校的体制改革,还处于起始阶段,对员工的激励动力,主要来源于物质奖励,其报酬的发放,更多的仍然依赖于工作量的统计。作为从事脑力劳动的知识分子,在物质生活基本满足情况下,更多的还有着精神上、心理上的需求,这有待于绩效评估方法的进一步改进和完善,以提高员工的工作满意度。

## 二、绩效评估对员工的影响

绩效评估与员工工作满意度二者相互联系,相互影响,互为因果。工作满意度影响绩效的高低,而绩效评估的结果又影响下一阶段的工作满意度。工作满意度高→绩效高→评估结果好→报酬高→工作满意度就高……由此形成良性循环,从而提高工作效率,减少缺勤率和离职率。在这一循环链条中,报酬成为连接绩效评估与工作满意度的环节。员工的报酬分为两类:外在报酬与内在报酬。外在报酬有两种形式:其一是组织提供的金钱、津贴和晋升的机会;其二是来自于同事和上级的认同。内在报酬则来自于任务本身,如:成就感、影响力、胜任感及一项工作完成之后的自我满足感。因此,绩效评估可以在成就感、薪资报酬、组织认可程度等方面对员工工作满意度产生影响。

### (一)对员工工作成就感的影响

员工工作成就感是指员工完成工作任务后的满足感,这种满足感不是一成不变的,它取决于员工内在需求的层次,需要的层次不同,其在工作过程中获得的满足感就不同。不同的员工,成就感可能会不同。一些人认为只有不断晋升或加薪才有成就感,而另一些人则认为只要同事、领导认可工

作成绩就有成就感,还有一些人认为只要自己对所干工作自得其乐、自我满足,无所谓晋升加薪,无所谓同事、领导的评价,一样获得成就感。尽管如此,大多数人在工作过程中仍把自己的努力过程作为获得某种相应报酬的过程,期望通过施展自己的才华将自己的自我价值转化为社会价值,得到组织的认可,从中获得满足感。因此,组织的绩效评估结果是衡量员工是否得到组织认可,工作任务完成得是否好的标准,一旦这种评估结果失真或评估不公平,就会带来很大的负面影响,会让员工感受到挫折感,产生失落感,从内心产生对工作任务的逃避、厌烦等情绪,进而产生逃避行为,如缺勤、离职等。

### (二)对员工薪资报酬的影响

人的物质需要是人赖以生存的首要条件,薪资报酬相对而言容易定性、衡量,可以在不同个人、工种和组织之间进行比较。因此,不管是员工还是组织管理者都倾向于注重这种外在报酬形式。许多组织为满足员工在物质方面的需求,将薪资报酬作为员工工作绩效的直接体现,而员工也将薪资报酬作为自己工作结果的体现。许多组织在工资、佣金、物价补贴、奖金等上面投入了大量费用,然而,大多数组织中,至少有50%甚至更多的组织,其员工对收入不满。据路易斯·哈里斯1991年对美国、欧共体成员国、日本等15个国家的3707名办公室员工进行态度调查中发现:对报酬感到满意的员工,美国占44%,欧共体成员国占26%,日本占15%。这说明员工对报酬感到不满意是一普遍现象。许多人认为,他们的收入是不公平的,他们没有得到公平的提薪,绩效的改善并不会带来更高的收入。有资料显示,美国排名前500家的大公司,有42%的公司没有使用正式制度来评估专业人员和技术人员的绩效,41%的公司对蓝领工人使用单一薪资制,工资的增加只能通过全面调资、提升或主观绩效的评估来实现。在美国这样经济发达、注重管理的公司里尚且如此,那么,对刚刚进入市场经济的中国来说,要做到公平的绩效评估,还有一段很长的路要走。员工对他们所获报酬的不满,可能会极大地影响他们的工作意愿,甚至导致离职的发生。

总之,由于绩效评估与工作满意度的相互影响,组织管理者要使二者形成良性循环,关键是要建立科学的绩效评估体系,在对工作进行“量”的考核与评估的同时,还必须重视对工作“质”的考核和评估。只有“质”与“量”的统一,绩效评估才会公平、公正、准确,才会真正起到激励的作用,员工也才会感到满意,从而达到提高工作效率的目的。

### 参考文献:

- [1] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京:中国人民大学出版社, 1997.
- [2] 杨锡山. 西方组织行为学[M]. 北京:中国展望出版社, 1986.
- [3] 张一弛. 人力资源管理教程[M]. 北京:北京大学出版社, 1999.
- [4] 迈克尔·比尔. 管理人力资本[M]. 北京:华夏出版社, 1998.
- [5] 全国13所高等院校《社会心理学》编写组. 社会心理学(修订版)[M]. 天津:南开大学出版社, 1995.