

员工绩效等级评定的修正模型研究

李开海^{1,3}, 魏祥禄², 蒋 燕³

(1. 西南交通大学 经济管理学院, 四川 成都 610031; 2. 四川泸州电业局, 四川 泸州 646000;

3. 四川省电力公司 培训中心, 四川 成都 610072)

摘要:大型企业集团绩效考核普遍存在不同团队负责人评分尺度不一致的问题, 出现不同团队之间考核结果的“偏松或偏紧”现象。文章在讨论了大型企业集团员工绩效等级评定中存在问题的基础上, 提出了员工排序成绩的修正模型。该修正模型将团队考核结果、员工考核结果与员工绩效等级评定相联系, 解决了大型企业集团在员工年度绩效等级评定时面临考核成绩“偏松或偏紧”的难题。

关键词:绩效考核; 绩效等级; 评定; 修正模型

中图分类号: F240

文献标志码: A

文章编号: 1008-5831(2008)03-0054-04

所谓员工绩效等级评定是指在员工年度绩效考核结果输出后, 采用有关方法对员工年度业绩表现确定为 A、B、C、D、E 级或其他等级形式的过程。

在多层次复杂组织结构的企业集团绩效管理实践中, 考核执行者一般都是员工的直接上级。在大型企业集团实施绩效管理时, 由于客观上要求绩效管理体系与企业战略保持高度一致性, 因而企业集团外部环境和内部环境的动态性, 指标体系建设的复杂性, 管理过程中的多变性, 必然导致任何一个大型企业集团的绩效管理体系都只能相对合理。绩效计划制定的合理性、考核指标的科学性、考核过程的客观公正性、考核结果的精确性, 一直是绩效管理研究者和实践者不断探索的方向。绩效考核过程中的“晕轮效应”、“偏见效应”、“近因效应”等, 不同考核者对考核标准掌握尺度的“偏松或偏紧”现象普遍存在, 根除这些现象将极其困难。查阅有关绩效管理文献, 专门讨论绩效等级评价者很少。最近笔者发现了文献^[1]讨论中小企业绩效考核等级强制分布的问题。该方法提出的方法适合于中小企业, 其主要方法就是先将员工在小团队内分出优秀、合格、有待改进三类, 分别赋予 1.2、1.0、0.8 的系数, 然后对部门在 80 分以下的赋予 0.5 的系数, 120 分以上的赋予 1.5 的系数, 对中间成绩按线性方法计算, 然后由两个系数相乘后确定员工系数, 最后根据系数确定其绩效等级。该方法相对比较简单, 只提出对简单等级的系数转化, 对国有大型企业集团明显不实用。该方法如果在国有大型企业集团使用容易受到员工以下两点质疑: 第一, 确定部门考核分数低于 80 分的部门系数都为 0.5, 明显不公平, 比如部门考核得 65 分和 78 分的转化系数一样。第二, 员工转化系数为 1.2、1.0 和 0.8 三个层次, 这三个系数具有人为性且不精确, 同时这需要先对部门内对员工评定出绩效等级, 在国有企业评定员工等级本来就是一件棘手的事情, 该方法明显加大了绩效等级评定的工作难度。为此, 笔者在国有省级电网企业集团绩效管理实践的基础上, 提出针对考核结果“偏松或偏紧”问题的一个修正模型, 使员工绩效等级的“强制等级分布”更公平合理。

一、强制等级分布面临的困难

大型企业集团设计的强制分布比例若为 A 级 10%、B 级 30%、C 级 30%、D

收稿日期: 2008-03-12

作者简介: 李开海(1969-), 男, 西南交通大学经济管理学院副教授, 博士研究生, 四川省电力公司绩效管

欢迎访问重庆大学期刊网, 网址: <http://qks.cqu.edu.cn> 系统分析、电力投资研究。

级 20%、E 级 10%，从企业集团的角度来说，这似乎很合理也容易做到。但是，大型企业集团层次多、人员多，考核执行者是层层负责，最常见的就是每一个员工的直接上级。除工作结果考核外，对员工表现和能力考核的执行者，往往比考核制度和本身更重要^[2]。因此，即使在大型企业集团，要使强制分布比例落实到每个人身上，人力资源部门仍然面临着各级主管的挑战。一般来说，各层次主管的管理宽度在 8 人左右，有的甚至只有 5~6 人，管理人数较少的主管都会以该团队人数的 10% 不到 1 人为借口而不评定 E 级，而实际情况往往可能有的员工确实属于集团业绩最差的，应该被评定为 E 级。解决因部门人数太少而无法操作的方法就是将一起排序的人数增加，在一定范围内进行大排序。

由于不同团队员工的直接上级是不同的，因此不同团队的员工之间的考核成绩是由不同评价人员

(负责人)评定的。在绩效考核过程中，即使是相同的考核指标和考核标准，受考核者的绩效管理水平和考核者“偏好”和“中庸”文化思想等因素影响，在考核时常常会出现“偏松或偏紧”现象，而且这种现象是无法完全避免的。“偏松或偏紧”现象如果不进行调整必然导致不同团队员工绩效等级与员工实际业绩之间的严重偏差，从而使绩效等级评定出现严重误差。

如何解决大排序不同部门之间员工横向比较问题？比如一个优秀团队业绩差的员工如何与一个团队业绩差的优秀员工比较？怎么排序才能使员工感到公平合理？诸多问题都需要对考核结果深入分析，对员工绩效等级评定方法进行深入研究。

为了叙述方便，使绩效等级评定与企业集团的组织结构相联系进行讨论，笔者以省级电网集团为例（其典型组织结构如图 1），提出修正模型解决上述问题。

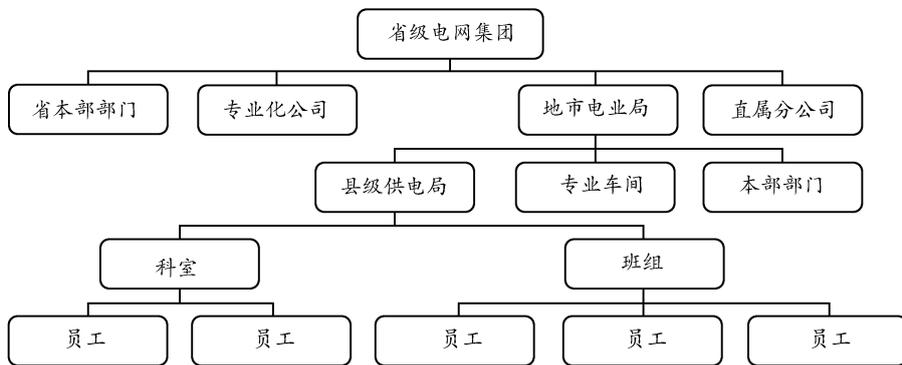


图 1 省级电网企业典型组织机构图

二、员工绩效等级评定的修正模型

(一) 修正模型的基本目标

员工绩效等级是对员工在一年内工作绩效的综合反映，员工和各级管理者都非常关注。同时年度绩效等级也容易与员工薪酬变动、职业生涯、教育培训等相联系，发挥实施绩效管理的全面作用。因此在采用修正模型时，笔者从以下 5 个方面把握修正模型的基本目标：(1) 参加大排序人员的排序成绩要有可比性，排序成绩的评定标准要回归到同一尺度。(2) 能够加强员工团队精神，提高组织绩效和员工绩效，在员工年度绩效等级评定时，必须将员工个人业绩与所在团队业绩相结合。(3) 上级组织对其下级团队的关键业绩考核成绩是客观公正的。在绩效管理实践中，各级团队的考核是根据其工作目标任务，采用以结果为基础进行考核的，这些指标都是量化的和可操作的，每个指标都有具体的数据作为支撑，因此上级组织在考核时可以做到客观公正。(4) 参加排序的人数不能太少，一般来说以地市电业局的一个基层单位或同一工种人员为排序单元。(5) 公平性原则，业绩好的团队员工等级较高，等级排序更靠前。

(二) 修正模型的推导

在对多种修正模型的选择中，为了实现上述 5 个基本目标，按照大型企业集团一般实行分级管理、逐级考核的原则，修正模型推导过程分为如下 4 步。

为了书写方便，假设某供电局的班组名称为 $B_1, B_2 \Delta B_N$ ，供电局对班组团队的业绩考核成绩分别为 $P_1, P_2 \Delta P_N$ ，第 i 个班组人员编号为 $\gamma_{i1}, \gamma_{i2} \Delta \gamma_{iN_i}$ ，对应

的考核成绩分别为 $P_{i1}, P_{i2} \Delta P_{iN_i}$ 。

第一步：将员工考核成绩在班组内归一化，产生一个相对系数，实现员工在班组内部排序的目的，其系数计算公式如下：

$$\lambda_1 = \frac{P_{ik}}{N_i} \quad (1)$$

第二步：将供电局的班组业绩考核成绩排序，产生团队相对系数，实现将供电局下属班组排序的目的，其系数 λ_2 的计算公式如下：

$$\lambda_2 = \frac{P_i}{N} \quad (2)$$

第三步：将团队相对系数和员工个人相对系数结合，由排列组合理论可知，前两个步骤都完成后才能实现员工考核成绩重新排序的目的，最终实现根据集团确定的强制比例要求实现对员工绩效等级评定的目的，因此二者之间是乘积关系。将 (1) × (2)，得到：

$$\lambda = \lambda_1 \times \lambda_2 = \frac{P_{ik}}{\sum_{k=1}^{N_i} P_{ik}/N_i} \times \frac{P_i}{\sum_{k=1}^N P_i/N} \quad (3)$$

通过第一、二、三步，最后得到每个员工的一个相对系数。

第四步：由于选择的排序范围是在供电局范围内进行，为了使模型更直观，员工更容易理解，因此将公式 (3) 中的相同部分 $\sum_{k=1}^{N_i} P_{ik}/N$ （即供电局班组业

绩效考核成绩的平均分)项略去,于是得到员工排序成绩 X_{ik} 的修正模型:

$$X_{ik} = P_i \times \frac{P_{ik}}{\sum_{k=1}^{N_i} P_{ik}/N_i} \quad (4)$$

该修正模型中除了按采用已经考核的班组业绩成绩和员工考核成绩外,不需要再引入其它任何变量,这种修正方式比较有说服力,容易得到员工的认同。从公式(4)很容易看到,如果某团队负责人考核时偏松,对员工评分普遍偏高,分母就大,可以达到控制考核者偏松的目的。反之亦然。

(三) 修正模型的推广

在大型企业集团中,管理层次较多,但仍然可以实现员工的大排序。假设企业的管理层次为 1, 2AM 层,只需要继续类似第二步的方法,产生系数 λ_3 、

$\lambda_4 \cdots \lambda_{k-1}$,最后得到模型(4)的推广形式(5):

$$X = P_1 \times \lambda_{k-1} \times \Lambda \times \lambda_2 \times \lambda_1 \quad (5)$$

其中 X 代表员工的最后排序成绩, P 表示员工所在最高层级团队的业绩考核成绩。比如在省级电网集团中,如果将员工在省电网集团内进行大排序,则 P_1 就代表员工所在电业局的业绩考核成绩。

(四) 修正模型应用实例

图 2 所示的员工年度考核数据是某供电局科室和班组业绩考核成绩(表 1)及员工年度考核成绩(包括修正前和采用本文模型修正后的成绩),图 3 是修正前和修正后员工年度绩效等级的折线图,其中 4 代表 A 级, 3 代表 B 级, 2 代表 C 级, 1 代表 D 级, 0 代表 E 级。在本实例绩效等级排序中,该单位采用的强制比例是 A 级 15%, B 级 60%, C 级 20%, D 级和 E 级合并 5%。

表 1 某供电局科室班组业绩考核成绩表

团队名称	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
团队成绩	96.32	96.95	96.38	96.86	95.28	98.19	93.12	93.58
团队名称	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	
团队成绩	90.74	93.03	94.7	85.28	90.53	91.27	95.84	

从图 3 可以看出,修正前和修正后员工绩效等级发生变化的人数为 23 人,占总人数的 35.95%,说明修正对绩效等级的影响是明显的。同时在该供电局中,未发现采用修正前方法评定的绩效等级和采用修正后方法评定的绩效等级相差两级的情况。

三、绩效等级排序范围的聚类分析

在笔者绩效等级评定范围的讨论中,以图 1 所示的典型组织机构图为基础,按省级电网集团一地市电业局—县级供电局—班组—员工的基本结构进行,对于其他大型企业集团同样具有借鉴意义。省电网集团人数一般在 2 万以上,有的甚至更多,是否有必要将所有员工进行大排序,一般来说是没有必要的。因此在特大型企业集团员工年度绩效等级评定时,集团公司只需对下属二级单位提出要求,具体评定在下属单位实施。电业局人数在几百

人到四五千不等,在排序范围聚类时,一般可以采用 3 种聚类方法:第一是按专业类别聚类,让工作内容基本相同或相近的人员一起排序,目的是让参加排序的人员之间具有专业可比性,比如不同供电局的继电保护人员一起排序。第二是在一个供电局(专业车间)的人员聚类。第三是按单个本部部门(班组)聚类。在排序范围选择的实践中,首先应该否定的是在一个科室或供电局的一个班组内排序。根据前面的讨论,在电网企业目前的组织结构中,不同团队担负着不同的工作职责,而这些团队的人数一般在 10~20 人之间,甚至有的非常专业的班组在供电局内部只有 5~9 人,班组人数相对较少,班组负责人就会以 9 人的 5% 不足 1 人为由而不将员工评定为 D 级,但往往可能该员工是全单位业绩最差的,应该评为 E 级。

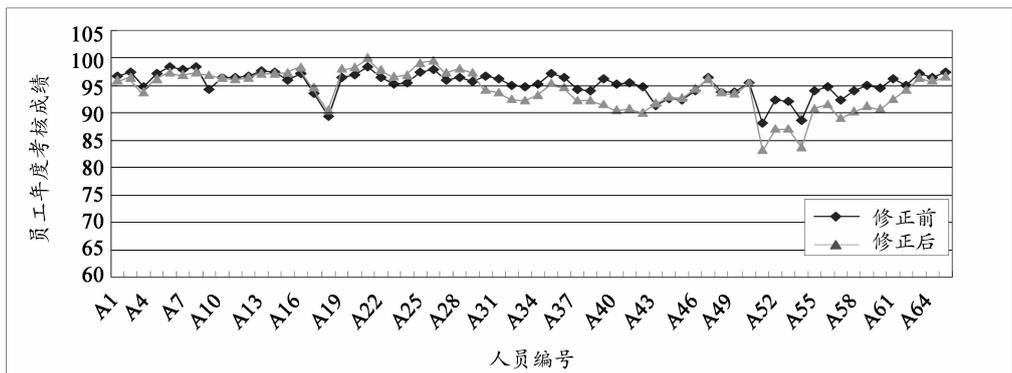


图 2 员工年度考核成绩

根据以上讨论,在省级电网集团绩效等级评定聚类时,在电业局应按专业类别或者是按其下属供电局(专业车间)、电业局本部或者是将电业局本部分为生产系列、经营系列和党政系列分别聚类。为了保证等级排序的可操作性,实践中要求每个聚类范围的人数不少于 20 人,一般在 100

人左右。

四、员工绩效等级评定的流程

第一步:正态分布检验。检验考核成绩是否符合正态分布,分别以 1σ (σ 为考核成绩的标准差)、 0.33σ 、 -0.33σ 和 -1σ 为分位点,将数据分为 A、B、C、D、E 共 5 个区段,如图 4 所示。

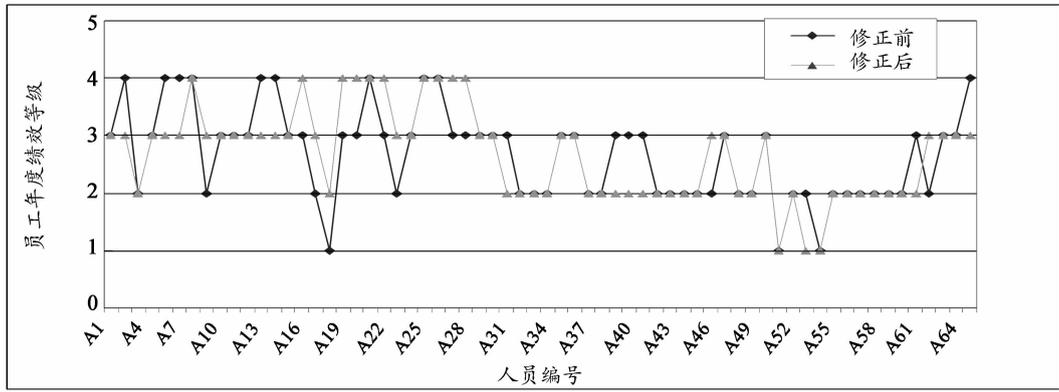


图3 员工年度绩效等级图

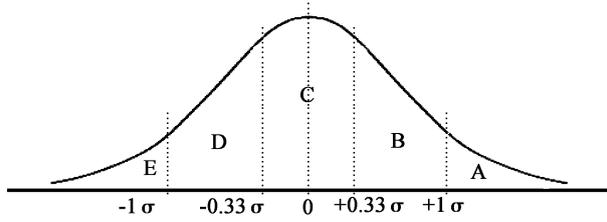


图4 正态分布图

正态分布的检验方法可以参看数理统计的有关书籍。若通过检验,说明考核结果符合正态分布,可以直接排序。若考核结果不符合正态分布,就需要对考核结果进行分析判断。

第二步:确定排序人员范围。

第三步:判断是否需要修正。先给定参数 $\varepsilon > 0$,若(6)式成立,则不需要进行修正。否则就用修正模型对员工考核成绩修正后排序。

$$\left| \frac{P_i}{P_{iN_i}} - \frac{P_j}{P_{jN_j}} \right| \leq \varepsilon \quad i, j = 1, 2, \dots, N, i \neq j \quad (6)$$

其中 P_i 、 P_{jN_i} 分别表示团队 N_i 中成员的成绩和所在团队的平均考核成绩。

第四步:确定各级强制比例或 A、B、C、D、E 级对应的修正成绩。

第五步:对修正成绩排序。

第六步:根据划定的比例或修正分数确定员工绩效等级。

五、绩效等级评定修正模型的优点

其一,有利于团队精神的建设。采用该修正模型后,员工清楚地知道,要想获取较好的绩效等级,所在团队必须在同一层级的排序中靠前,要想团队

成绩靠前,团队整体业绩必须优秀。由此,员工就会意识到在工作中不仅要关注自己的业绩,更要关注团队业绩。

其二,解决负责人对员工评分“偏松或偏紧”的问题,引导负责人按照考核标准实事求是评分,体现绩效管理的公平原则。

其三,解决团队业绩不同绩效等级比例划分的科学性问题。在绩效等级评定实务中,有人提出对业绩好的单位适当增加 A、B 级员工的比例,但是又面临这样一个问题,业绩好多少? A、B 级比例增加多少合适呢? 采用本修正模型后,采用修正成绩在大范围内排序,自然可以达到这样的效果。

其四,团队负责人更加关注团队业绩。团队负责人清楚团队业绩不仅仅关系到员工的绩效工资获取,关系到整个团队员工年度绩效等级排序,而且关系到员工未来薪酬变动、岗位晋升、教育培训等。

六、结语

本文仅仅解决了绩效考核结果存在“偏松或偏紧”现象时对员工绩效等级的评定问题,部分杜绝了考核者的人为因素,但是在大型企业集团实施绩效管理过程中,还有很多实际问题需要解决,希望大家共同探索符合中国文化和企业特点的解决方法。

参考文献:

- [1]柯学民. 别让“强制分布”中小企业考核[J]. 人力资源开发与与管理,2007(10):44-47.
- [2]张德. 人力资源开发与与管理[M]. 北京:清华大学出版社,2001.

Research on Revised Employee Performance Level Assessing Model

LI Kai-hai^{1,3}, WEI Xiang-lu², JIANG Yan³

(1. School of Economics and Management, Southwest Jiaotong University, Chengdu 610031, China;

2. Sichuan Luzhou Electric Power Bureau, Luzhou 646000, China;

3. Training Center of Sichuan Electric Power Corporation, Chengdu 610072, China)

Abstract: The practice of adopting performance appraisal management in large business enterprise group shows that the assessing criteria are not consistent among different team leaders, this is also known as the problem of “loose or tight”. This article discusses the method for assessing performance level, taxis scope, taxis process, etc. It proposes revised employee performance level assessing model to resolve the problem of “loose or tight”. This model combines employee performance level with team result and employee individual result, so solves the problem of “loose or tight” of different team assessor when deciding employee performance level.

Key words: performance appraisal; performance level; assessing; revised model