

绩效评估精确性及其影响因素分析

王 悟 张 堃

(天津商学院企业管理系,天津,300134)

摘 要 绩效评估在企业管理中起着至关重要的作用,而绩效评估的精确性又是确保绩效评估成功的关键。本文通过分析绩效评估精确性的衡量指标和影响绩效评估精确性的重要因素,提出了提高绩效评估精确性的具体对策。

关键词 绩效评估;信度;效度

绩效评估作为组织控制的手段、人事决策的依据、人力资源开发的途径、绩效改进的动力、创造公平的杠杆,在组织人力资源的开发和管理中具有强大的反馈、控制、激励和开发功能。然而这种理论上的价值在人力资源开发和管理中却表现为巨大反差,即绩效评估出现了一种虚化趋势,具体表现为:主管们往往把评估当作应付上级检查的临时措施或为标榜民主形象而添加的装饰;或因为缺乏实质内容而沦为形式,“考核年年搞,年年老一套”,“热热闹闹搞形式,认认真真走过场”,这些都导致了评估所相应的反馈行动无法实施,评估功能趋于虚化。笔者认为,绩效评估功能虚化与绩效评估缺乏精确性是紧密相关的,缺乏精确性的绩效评估系统不能有效地将绩效好与差的员工区分开来,也不能将每个被评估的强项和弱项体现出来,这样的绩效评估失去了公信力,不能为管理决策提供有价值的信息,最终只能沦为“走过场”。

一、绩效评估的信度与效度

绩效评估的精确性(precision)代表了绩效评估结果的可信性和评估内容的有效性,因此绩效评估的信度(reliability)和绩效评估的效度(validity)是衡量绩效评估精确性的两项重要指标。

1. 绩效评估信度

信度是指使用相同技术重复测量同一个对象时

得到相同结果的可能性。绩效评估的信度就是指绩效衡量系统的一致性程度。衡量绩效评估的信度主要有两种类型的信度指标。

(1)考评者内部信度,即对被评估者绩效进行评价的人之间的一致性程度。它可以通过两个或者更多考评者独立评估被评估者的一致性来确定,如果两个考评者或更多的考评者对同一个被评估者的工作绩效所作的评价结果是相同的或者非常接近,那么该绩效评估系统就具有较高的考评者内部信度。

(2)再测信度,即对被评估者绩效在不同时期进行重复测试的一致性程度,它可以通过同一个考评者对同一个被考评者在不同时间的绩效评价结果的一致性来衡量,再测信度可以测量出考评系统不同时期的稳定性,这种方法是员工的绩效在一定时期内是稳定的假设为前提的。

2. 绩效评估效度

绩效评估效度是指测试绩效与实际工作绩效之间的相关程度。衡量绩效评估效度的最重要指标是绩效内容效度,绩效内容效度是用来说明在绩效测试中所设置的测试项目、设计的测试问题在多大程度上能代表被测试者实际的工作情境或者反映出被测试者实际工作中所存在的典型问题。例如,某量表是用来测量生产部门的产品质量的,那么把销售利润率作为一项测量内容就是不恰当的。具有较高内

收稿日期:2003年11月

作者简介:王悟,硕士研究生,研究方向为人力资源开发与管理。

容效度的绩效评估系统能够把被测试者置身于与实际工作非常类似的情境之中,然后再来评估被测试者目前是否具有足够的知识、技能、经验来处理该情境中的典型问题。

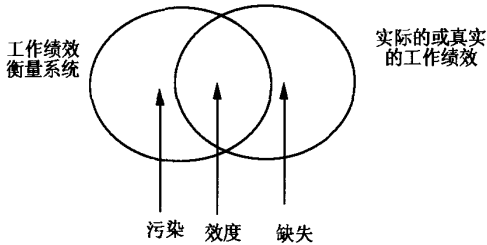


图1 工作绩效衡量系统的缺失与污染

在图1中,右边的圆代表实际的或真实的工作绩效,也就是成功地完成工作相关的绩效的所有方面,左边的圆代表组织建立的绩效评估系统。组织所建立的绩效评估系统一般既包括了真实绩效内容的一部分,也包括了非真实绩效的内容,其中没有被纳入组织绩效评估系统的真实绩效,我们称之为绩效缺失,与此相反,不是真实绩效的内容却被纳入绩效评估系统中的部分,我们称之为绩效污染。绩效评估系统若想有效,它必须是没有缺失的和不受污染的,组织所建立的绩效评估系统与真实绩效内容愈是吻合,则该绩效评估系统的内容效度愈高。

二、绩效评估精确性影响因素分析

1. 评价源与绩效评估信度和效度

绩效评估的评价源一般有上级、同事、自我、下级和顾客五种,从理论上讲,如果不同评价源拥有相同的评价信息,那么对同一个人的评价结果应是一致的。但许多研究和实践的结果都表明,不同评价源对同一个人的评价结果相关度极低,这不仅是因为处于不同地位的评价源对不同类型的信息有不同

表1 异源评价产生差异的原因

评价	信息类型	认知错误	动机错误
上级	结果(如产品等)	强调人的因素	政治性动机
同事	结果和行为	典型性认知错误	友谊/提升动机
自我	行为	强调环境的因素	自我提升动机
下属	行为	典型性认知错误	报复性动机
顾客	结果/消费过程	典型性认知错误	不明确

资料来源:许庆瑞,王勇,陈劲. 绩效评价源与多源评价. 科研管理,2002,(5)

的优势,更是因为不同评价源在评价时的认知过程和信息处理过程不同。研究表明,评价依据的信息类型的差异、认知错误和动机错误的差异,是不同评价源评价结果差异产生的主要原因(表1)。

一项对采用不同评价源测评被评估者活动的频率的调查也证实不同评价源的各自优势和不足,如表2所示。

表2 采用不同信息来源测评被评估者行为活动的频率

	评价源				
	上级	同事	下级	自我	顾客
与任务有关的					
行为	偶尔	经常	很少	总是	经常
结果	经常	经常	偶尔	经常	经常
与人际关系有关的					
行为	偶尔	经常	经常	总是	经常
结果	偶尔	经常	经常	经常	经常

资料来源:K. Murphy and J. Cleveland. Performance Appraisal, An Organizational Perspective, Boston: Aallyn & Bacon, 1991

由于上级、同事、自我、下级和顾客对被测评者的绩效拥有不同的信息,并且他们对信息的加工过程也大不相同,所以期望他们对被测评者做出高度一致的评估是不切实际的;同时,正是由于这五种评价源在不同的绩效侧面所拥有的信息丰富程度存在较大的差异,每种评价源在他们拥有较多信息方面所做出的绩效评价具有较高的信度和效度。所以,评价源的选择、评价源评价范围的确定对绩效评估的信度和效度都有着直接的影响。

2. 绩效评估目的与绩效评估效度

绩效研究一直以理性模型为基础,即认为评估的目的就是对被评估者的绩效进行准确测量。但近来研究者提出了对绩效评估本质的另外一种看法,认为它是一种管理过程,评估的目的才是影响评估准确性的更重要的原因。基于管理基础的绩效评估只求能达到其管理的目的,并不追求评估的准确。绩效评估系统的目的主要有三个。(1)战略目的。通过绩效评估系统将员工的工作活动与组织的目标联系起来,确保员工的工作态度、工作行为和工作结果能够保证组织战略目标的有效实现。这样的绩效评估系统具有较大的灵活性,因为当组织目标和战略发生变化时,绩效评估系统必须确保员工的工作态度、

工作行为和工作结果也发生相应的变化。(2)管理目的。组织在薪资管理、晋升决策、保留或解雇等管理过程中都要运用绩效考评的信息,绩效评估的目的之一就是为这些管理决策提供有价值的信息。(3)开发目的。通过绩效评估发现员工的弱点和不足,对员工进行进一步的开发,有效提高员工的工作绩效。绩效评估的目的直接决定绩效评估技术、评估程序、评估内容的选择和确定,从而影响绩效评估的效度。

3. 绩效结构与绩效评估效度

人们通常将绩效视为单维度的概念,或者简单地将绩效等同于任务绩效,近十多年来,学术界开始重视对绩效的内涵加以明确界定。Campbell, McCloy, Oppler 与 Sager 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。之所以不以任务完成或目标达到等结果作为绩效,主要有以下三方面的原因:一是许多工作结果并不必然是员工的工作带来的,可能有其他与个人所做工作无关的促进因素带来了这些结果;二是员工完成工作的机会并不是平等的,而且并不是在工作中做的一切事情都必须与任务有关;三是过度关注结果将使人忽视重要的过程和人际因素,使员工误解组织要求。Borman 和 Motowidlo 在总结自己和前人研究的基础上提出“关系绩效——任务绩效二维模式”,认为工作绩效由任务绩效和周边绩效两个方面构成。任务绩效是与具体职务的工作内容密切相关的,同时也和个体的能力、完成任务的熟练程度和工作知识密切相关。周边绩效是与绩效的组织特征密切相关的,这种行为虽然对于组织的技术核心的维护和服务没有直接的关系,但是从更广泛的企业运转环境与企业的长期战略发展目标来看,这种行为非常重要。

三、提高绩效评估精确性的对策

1. 选择正确的评估工具。绩效评估工具在整个人力资源管理及绩效评估系统中处于核心地位,科学合理的绩效评估工具本身就具有较高的客观性和区分度,开发或选择那些直截了当、清晰明了的绩效

评估工具对提高整个绩效评估的精确度无疑有着重要意义。绩效评估工具是工业组织心理学家关心和研究的焦点,他们通过大量的研究作为企业中的人力资源管理者开发了多种高效的绩效评估工具。其中影响较大的有强迫选择量表(Forced-Choice Scales, FCS)、行为尺度评定表(Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS)和行为观察量表(Behavioral Observation Scales, BOS)。强迫选择量表通过选项的设置使考评者无法猜测出他对被评估者的评价结果,这可以大大减少个人偏好或者偏见,评估的客观性得到保证而评估者的主观性得到控制,但是该量表不能有效地引导和开发组织所希望的员工行为。行为尺度评定表和行为观察量表的共同之处是通过直接为考评者提供具体的行为等级和考评标准的量表,为考评者建立一个统一的考评标准,他们不仅有利于管理者有效地对员工做出客观评价,还有利于引导和开发员工的行为;两者的区别是,后者比前者更具内容效度并且有助于员工的自我管理。这些开发比较成熟的量表,大都经过了严格的信度和效度检验,具有较高的精确性,企业可以根据自身的条件选择适合自己的评估量表。

2. 培训考评者。不可否认,绩效评估是一种高度感情化的过程,在评估的过程中,评估者难免会受到心理上和感情的主观因素影响,导致评估出现误差,比较常见的误差有“晕轮效应”、“角误差”、“居中趋势”和“偏松偏紧倾向”等。减少评估者主观因素造成误差的办法是对评估者进行培训。现在很多企业已经开发出大量的评估者培训项目,例如让培训者观看一些员工实际工作情况的录像,然后要求培训者对这些员工的工作绩效进行评价,并让培训者进行绩效评价讨论,分析误差是如何产生的。实际情况表明,这种方法对减少评估误差是非常有效的。

3. 运用多源评价法。前面我们分析出不同的评估者对员工的工作绩效所拥有的信息是不同的,并且不同的评估者对这些信息进行加工的过程也是有差异的,所以上级、同事、自己、下级和顾客五种评价源各有其优缺点和适用形式。基于以上的认识,为了更好地利用各种评价源的优点,采用多源评价法是一种比较科学的选择。360度绩效评估法是目前运用较广的一种多源评价法,360度绩效评估是一个

组织或企业中各个级别的了解和熟悉被评价对象的人员(如直接上级、同事及下属等)以及与其经常打交道的内部顾客和外部顾客对其绩效、重要的工作能力和特定的工作行为和技巧等提供客观、真实的反馈信息,帮助其找出组织及个人在这些方面的优势与发展需求的过程(图2)。

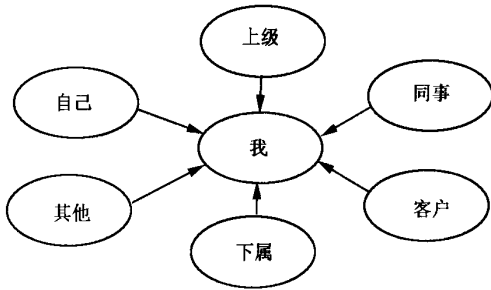


图2 360度反馈评价体系

很多实证研究都证明360度绩效评估所提供的信息最有效。据最新调查,在《财富》排出的全球1000家大公司中,超过90%的企业在绩效评估和职业开发的过程中应用了360度评估法。

4.进行科学的工作分析。工作分析的一个基本作用是使人力资源工作人员开发出考评尺度,方便人们去评估自己和他人的绩效。美国的法律规定企业的绩效评估工具必须依据工作分析,大量由员工向法院提起的绩效评估导致的歧视案件迫使企业为绩效评估的标准寻找合理合法的依据。费尔德和霍力对66件绩效考评导致的歧视案件进行分析后,找到了自1976年以来使组织在这类案件中胜诉的六个变量。其中最为重要的变量是,企业必须肯定绩效评估工具的内容确实基于工作分析,绩效标准与工作相关,考评的内容是具体的工作内容,而不是基于

考评者的偏见或者主管意见。基于深入而科学的工作分析所建立的绩效评估系统相比较而言具有较高的信度和效度,这样的考评系统不仅能获得员工们的认可,也更容易获得法律的支持和认可。

一般而言,绩效评估系统的信度和效度越高,预示着该评估系统越能精确地测量出员工的工作绩效。在实际工作中,我们一方面要了解影响绩效评估系统精确性的种种因素,尽量控制和缩小评估中的偏差,提高精确性;另一方面也要避免陷入单纯追求评估系统精确性的误区,很多在心理学上被证明是合理的评估量表并没有被组织广泛使用,因为这些量表没有考虑组织的具体环境,有效的绩效评估系统还必须在精确性和实用性两者间达到很好的平衡。

参 考 文 献

- 1 蔡永红,林崇德. 绩效评估研究的现状及其反思. 北京师范大学学报(人文社会科学版), 2001,(4):119~126
- 2 Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E.. A Theory of Performance. In: N. Schmitt & W. C. Borman (ed.). Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1993.35~70.
- 3 Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: N. Schmitt & W. C. Borman (ed). Personnel Selection in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.71~98
- 4 刘帮成,唐宁玉. 对团队绩效考核体系的战略性思考. 上海管理科学, 2003,(3):59~60
- 5 加里.P.莱瑟姆,肯尼斯.N.韦克斯利. 绩效考评——致力于提高企事业组织的综合实力(第2版). 萧鸣政译. 中国人民大学出版社, 2002.34~35 .

Study on Accuracy of Result-oriented Evaluation

Wang Wu Zhang Kun

(Tianjin University of Commerce, Tianjing 300134)

Abstract: Performance appraisal is one of the major points in enterprise management, and the precision of appraisal is the footstone for the success of performance appraisal. By analyzing the index of precision and the major influencing factors, this article gives some measures to improve the precision of performance appraisal.

Key Words: performance appraisal, reliability, validity