

绩效考核中公平协调问题的探讨

新疆大学经济管理学院 李莉 陈霞

摘要:公平协调问题是绩效考核所面临的众多问题中比较突出、解决难度也较大的问题,不论是大型企业还是中小企业都面临这一难题,怎样在众多的考核方法中合理地选择与实施绩效考核,对企业人力资源管理而言至关重要。

关键词:公平 绩效考核 调整

中图分类号:F272

文献标识码:A

文章编号:1005-5800(2013)01(b)-032-03

1 基本理论概念

1.1 公平理论

公平问题近年来广受社会各界的关注,但这并不是一个新兴话题,早在1965年美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯(John Stacey Adams)就提出了公平理论,也称为社会比较理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响,认为人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关,而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切;公平感直接影响职工的工作动机和行为。

基金项目 新疆大学《企业战略管理》精品课程建设阶段性成果。

作者简介:李莉(1964-),女,新疆伊犁人,新疆大学经济与管理学院教授,主要从事工商管理研究;

陈霞(1988-),女,陕西汉中,新疆大学经济与管理学院在读硕士,主要从事企业管理研究。

3 逐步建立绿色化的钢铁企业营销管理模式

所谓钢铁企业的绿色营销管理模式,就是指在钢铁企业的生产及销售过程中,实现节能减排和循环利用,保持资源、环境、人口之间的协调发展,即发展绿色产品、绿色定价、绿色渠道及绿色促销。

3.1 绿色产品

新型的绿色钢铁产品,不仅要具备传统钢铁产品所具有的使用、安全、竞争等特性,还需要具有绿色性的特征,即使用绿色化的生产材料,实现生产过程的绿色化和清洁化,并确保钢铁产品的可回收和再利用。

3.2 绿色价格

钢铁企业产品的绿色价格是指企业在生产过程中,根据“环境和资源的有偿使用”与“污染者付费”的原则将污染费的征收与生态环境的保护费用计入产品价格体系,进而制定钢铁产品的绿色价格。绿色价格的成本构成应包括原材料成本、环境成本、环保技术成本和设备成本。

3.3 绿色渠道

钢铁企业的传统营销模式,主要采取传统的营销渠道和传统的物流方式,不仅在运输和销售过程中会产生大量的废气,物流效率也相对较低。同时,在钢铁产品的存储环节,由于库存管理模式相对落后,存储成本以及资源的消耗量也相对较高。而在产品及材料的供应环节,则由于供应过程过于复杂,供应效率和供应成本控制水平都处于较低的水平,这都在一定程度上凸显了钢铁企业绿色渠道建设的重要性。因此,钢铁企业无论是在原材料采购环节,还是在

1.2 绩效考核

绩效考核(PE)——performance examine,也称绩效评价,是一项系统工程,指管理者用系统的方法、原理对员工的工作业绩、能力和态度以及个人品德等进行评价,并以评价结果作为标准,来判断员工与其工作岗位是否相称。绩效考核是人力资源管理系统中五大体系的核心,可以为人力资源管理的其他环节提供确切的基础信息,其考核结果可以为生产、供应、销售、财务等其他职能部门决策提供参考依据。

2 绩效考核存在的问题

绩效考核不仅是对员工的绩效作出科学的考核与评价,还要对员工起到指导、教育、监督、激励和约束等作用,使员工和组织都能得到不断的发展,可以说没有考核就没有科学有效的人力资源管理。然而绩效考核又是一把“双刃剑”,好的绩效考核有助于提高组织效率和效益,但考核不当,就可能产生负面效应。所以组织在进行绩效考核时总是力求达到公平客观,但实际上很难完全避

物流运输环节,无论是在包装环节,还是存储环节,都应当采取绿色化的管理方式,降低钢铁产品在流通环节对生态环境的破坏。

3.4 绿色促销

随着钢铁行业营销环境的变化,企业传统的营销模式由于相对沉闷,对产品推销不够重视,因此营销成效不够理想。因此,钢铁企业应当顺应营销环境的变化,采取绿色化的钢铁促销策略。首先,要制定绿色化的广告策略,通过绿色广告媒介代言绿色产品,推进绿色生产,倡导绿色消费,传播绿色文化。同时,要制定绿色公共策略,选择具有“绿色”特征的媒体开展传播活动,帮助企业以及产品塑造良好的社会形象,赢得市场和消费者更多的支持与共鸣。

4 结语

总之,在经济全球化的背景下,钢铁企业要想在国内外市场上实现更好的发展,就需要重视市场营销模式的创新,树立“合作”、“双赢”、科学的营销观念,紧紧围绕市场需求和服务用户开展市场营销工作,不断提高企业的市场营销能力和市场信誉,实现健康、稳定与可持续发展。

参考文献

- [1] 戴希忠,熊汉梅,谢律飞,郑昀辉.钢铁企业营销渠道结构的选择[J].冶金经济与管理,2009(01).
- [2] 曹建忠,卢虎生.基于成本的钢铁企业营销渠道研究[J].前沿,2012(03).

免或者不受那些可能导致偏差的因素的影响,而且到目前也没能找到消除这些因素的简单可行的办法。很多企业在绩效考核中都存在这样或那样的问题,其中最突出也最难解决的就是公平协调问题,所以研究公平协调问题是很有必要的。本文通过几种不同的考核方法的比较与融合,进而探讨绩效考核中的公平协调问题。

3 考核中常用方法的分析调整

3.1 假设前提

企业在实际绩效考核过程中,经常会出现这样的问题:企业存在的两个部门A与B, a是A部门员工, b是B部门员工,分别从工作努力程度和工作业绩两个维度进行评价, A部门整体表现好于B部门,但考核结果却是a员工不如b员工。这样的考核结果显然是不公平的,这不仅违背了绩效管理的初衷,也会使员工产生不公平感从而质疑考核结果,产生对组织的抱怨情绪,甚至发生冲突,降低工作效率。那么如何来协调考核中的公平性呢?

3.2 强制分布法的分析

首先以强制分布法为例来加以分析。强制分布法(Forced Distribution Method, FDM)是对各个等级的人数比例作出限制,以避免因大多数员工都得到比较高的等级而不能把真正优秀的员工区分出来。一般情况下,分布结果是各等级的比例分布接近正态分布。一般而言,企业会按照优秀、良好、中等、合格、不足5个等级来进行强制排名,并控制其比例(表1)。

表1

等级	优秀	良好	中等	合格	不足
比例	10%	20%	40%	20%	10%

表2

等级	优秀	良好	中等	合格	不足
比例	12%	20%	40%	20%	8%

需要注意的是,强制分布法的分布比例规定只是一个相对的比例控制,具体到不同部门的考核时,允许一定的上下浮动,而且为了公平起见,也应该有一定的浮动。比如说某部门的员工人数很少(<10),那么严格的按照原来的比例分布就很难进行评定,这时就需要对比例进行调整(表2)。

另外一种处理方法是将员工人数都少于10人的部门合并进行评分考核。这样就可以按照企业的整体比例进行考核,也能避免因人数过少而使某些部门的考核出现不公平的现象,不过这又牵扯到不同部门员工之间是否具有可比性的问题,以及由于考评者的个人主观因素的对结果公平性的影响。

员工个人的考核成绩应该与其部门的整体业绩评分相挂钩,这样可以促使员工加强责任感,对自己也对所在的部门负责,因为部门的整体业绩较好时,内部员工被评为较高等级的比例就相应较高,反之亦然。

以上文中提到的问题为例, A为公司业绩最好的部门,而B部门是最差的部门。那么在用强制分布法对员工进行绩效考核时两部门的分布比例就应该有所不同。

表3 A部门员工绩效等级比例分布

等级	优秀	良好	中等	合格	不足
比例	10%	25%	40%	20%	5%

表4 B部门员工绩效等级比例分布

等级	优秀	良好	中等	合格	不足
比例	5%	15%	50%	25%	5%

此时要采取对分布比例进行调整的方法来协调考核时的公平性,就要有一定的前提条件为保证。第一是选取的指标体系要清晰、重点突出、系统全面、容易量化、没有歧义;第二是要注意并不是所有的指标都可以进行量化,像员工的工作态度和和能力等,对这样的指标,应该从其重要性方面考虑换算成可计量的数量,尽可能做到量化;第三是对所有的考核者进行系统有效的绩效考核培训。

3.3 系数调整法的分析

其次要讨论的是利用系数调整法来解决考核中的公平协调问题。仍以文章开头的问题为例,每个员工和部门在整个企业的考核中都有一个得分,从工作努力程度考虑,假设a、b员工的工作努力程度是一样的。按百分制, A作为业绩最好的部门得分 $X_a=90$, B的得分 $X_b=60$,各部门的平均得分为 $X=80$, a、b员工得分分别是 $Y_{aa}=70$ 和 $Y_{bb}=90$,这样的结果对a显然是不公的,那么如何通过系数法来调整呢?

先求各部门得分与组织整体得分均值的比值系数,这一系数可以代表该部门对整体业绩的一个贡献比重。其中整体得分均值是所有部门得分总和的平均数,部门得分是把部门作为一个考核单位来进行评分的结果。绩效优秀的部门对组织整体成绩的贡献相对就大,绩效差的部门贡献就相对小。所以对员工进行考评时,利用这一系数来修正,就可以剔除由于部门绩效偏差而导致的不公平。

实例中,通过系数法的调整, a、b员工的得分分别变为78.5和67.5, a员工的分数高于b员工,这与原来的评分相比,显然就合理了很多。

表5

部门	得分	比值(X_i/X)
整体	80	1
A	90	1.125
B	60	0.75

表6

员工	调整前	调整后
a	70	78.75
b	90	67.5

但是这样做能否完全保证员工考评结果的公正性?答案是否定的,因为在部门主管考核时就很有可能存在偏差或者由于个人喜好原因而人为造成考核不公平。部门绩效和个人绩效挂钩的优

点是部门绩效和个人绩效得到了较好的结合,正反向激励力度较大,缺点是绩效工资所占比例较大,而因部门绩效不理想时,可能会对绩差员工薪酬影响过大。所以在实际操作中,就要综合考虑各方面的影响因素,将偏差尽量降到最低。

4 公平问题的解决

4.1 两种考核方法结合

本文认为,应该把强制分布法与系数调整法互相融合使用,来达到公平协调的目的。以上文的问题为背景,当某部门的人数较少但是该部门的业绩贡献很大时,就应该将两种考核方法结合。

假设现有C、D两部门,C部门员工数>10,D部门员工人数<10,绩效考核时就要使用调整后的分布比例,但D部门的业绩明显高于C,那么就应该使用系数法来对最初的评分做修正,这样既可以保证因部门人数差异而导致的考评不公,又可以把员工所处的部门因素考虑到,在组织可控范围的基础上最大限度的做到公平协调。

根据表1和表2修正部门人数不同造成的影响,两部门各占50%的比重,结果如表7所示;利用表3和表4数据进行修正两部门绩效不同造成的影响,结果如表8;之后把两种修正后的比例融合使用,仍然按照各50%的比例修正,结果如表9。

表7

等级	优秀	良好	中等	合格	不足
比例	11%	20%	40%	20%	9%

表8

等级	优秀	良好	中等	合格	不足
比例	37.5%	20%	45%	22.5%	5%

表9

等级	优秀	良好	中等	合格	不足
比例	24.25%	20%	42.5%	21.25%	7%

经过修正后,按照表9的比例来考评C部门的员工,就可以更好地控制其较高等级的人数,因为该部门的绩效整体上不如D,按照表9的比例来考评D部门的员工,这样该部门大多数员工都可以得到较高的等级,以体现部门较好的绩效。

4.2 其他措施

除了能够从绩效考核的方式方法上来协调公平外,还可以从绩效考核结果的公示与反馈方面着手,提升员工对评价结果的认可度与信任度,使员工在心理上产生一种公平感,在编制考核制度时就应该将后续的公示、反馈等工作环节考虑进去。

公示考核结果的目的不仅仅是公布员工个人的工作成绩或是业务完成情况,而且应把评价结果的原因分析罗列出来,不但要列示员工的不足之处,更重要的应该是肯定每位员工的优点,以鼓舞士气,使其能在日后的工作中保持已有的优势,并且自觉努力地改善和弥补劣势,提升自我。这样能使得分较低的员工知道到自己的付出得到了认可,同时也认识到自己的不足,从而避免因消极情绪

而产生心理上的不公平感。

事实上反馈工作在很多公司内部都只是流于形式,考核结果一旦形成,就很少发生变更,即使有员工对其持有异议,甚至内心觉得愤愤不平,但由于害怕受到上级指责、遭到同事议论,或者是迫于从众心理,都不愿提出自己的想法和意见。好的企业则不然,他们会鼓励员工的建言行为,在组织内部形成一种良好的风气,人人能够畅所欲言。管理者重视反馈机制,上级倾听员工的回馈,无论其是建设性的建议还是只是内心的不平与怨言,对组织都是有百益而无一害的。员工建言使其心理上认为得到了领导的重视,更加了解考核的整个过程,即使自己考核结果不佳,也不会产生强烈的不公平感而抱怨。

5 结语

绩效考核本身的特性决定,如果考核得当首先可以作为薪酬福利、晋升调动、潜才培养的有利基础,其次可以激发员工不断进步,再次可以提高组织绩效促进企业发展;如若考核不当,不仅会挫伤员工士气,降低工作效率,还会阻滞企业发展。目前没有哪个企业的绩效考核可以说是完全成功的,由于本人的认识有限,对于公平协调问题的解决方法的探讨不尽详细,仍然有待于进一步深入。

参考文献

- [1] 张碧雄,柳博.现代人力资源管理[M].华南理工大学出版社,2004.
- [2] 李虹.人力资源管理[M].北京大学出版社,2005.
- [3] 朱海森.人力资源管理[M].上海教育出版社,2010.
- [4] 张家光.浅谈绩效考核中部门与员工协调的重要性[J].现代企业教育,2010(12).
- [5] 李飞霞,王婧.不同部门员工绩效评价结果的协调和比较[J].中国人力资源开发,2008(6).
- [6] 肖雄松.员工建言行为研究[J].中国人力资源开发,2011(2).
- [7] 李晓鹏,张敏强.基于优势分析的绩效评价[J].中国人力资源开发,2011(2).
- [8] 龚文,陈锴.绩效评估中的强制分布问题研究[J].中国人力资源开发,2011(5).
- [9] <http://baike.baidu.com/view/120341.htm>.
- [10] <http://wenku.baidu.com/view/7d0322d380eb6294dd886c14.html>.