

# 绩效考核与信任的互动关系及管理对策研究

李亚文

(安徽工程大学 管理工程学院,安徽 芜湖 241000)

**摘 要:**绩效考核与信任之间存在互动影响关系。绩效考核的政治性导致了员工对领导的不信任,而组织内的信任缺乏又会导致绩效考核失去其有效性,影响绩效考核的效果。通过提高绩效考核公平感以及利用现代绩效考核方法,可改善组织内部的信任关系。

**关键词:**绩效考核;信任;互动

**中图分类号:** D630.3

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1672-0539(2014)01-0063-04

长期以来,组织内信任被认为是组织中最有力和最有效的管理工具之一<sup>[1]</sup>,其重要性也已得到众多研究的证实。有研究表明,信任能够提高员工的组织公民行为<sup>[2]</sup>、组织承诺<sup>[3]</sup>、知识共享<sup>[4]</sup>和工作绩效<sup>[5]</sup>;若员工对组织、对领导不信任,则可能会通过实施反生产行为来表达内心的不满<sup>[6]</sup>。可以说,如何提高员工的信任水平是所有管理者共同关心的问题。然而,当前对引起员工信任的因变量研究多集中在个体人格特征、领导风格等方面,而从绩效考核角度对员工信任影响开展的研究并不多。

绩效考核作为人力资源管理的核心模块之一,一直是工业心理学关注的焦点之一。绩效考核在组织实践中发挥着重要作用,理论研究起步也较早。从上世纪 80 年代以来,理论界对绩效考核的研究更多放在心理学测量层面,旨在如何避免各种不精确现象(趋中效应、晕轮效应等),研究成果也主要体现在各种绩效考核工具上,如 360 度绩效考核、关键事件法、行为锚定法等。然而,实践中却更关注员工对绩效考核的反应、接受性以及是否信任等。因此,本文将研究重点锁定在绩效考核与信任的互动关系以及信任关系的改善对策方面。

绩效考核与信任之间存在相互影响关系。一方面,绩效考核会使部分员工产生对组织、领导的不信

任。另一方面,信任是维持组织效能与维系组织生存的重要影响因素,信任缺失的组织很难做好组织中的各项管理工作,其中也包括了需要切实沟通与充分信任环境的绩效考核工作。本文通过分析绩效考核与信任两者的互动影响关系,提出一些改善组织信任的对策,从而丰富和发展绩效考核与信任的理论研究,并对指导管理实践有所裨益。

## 一、绩效考核与人际信任的概念界定

### (一)绩效考核的界定

广义的绩效考核是指管理者与员工之间就目标与如何实现目标达成共识的基础上,通过激励和帮助员工取得优异绩效从而实现组织目标的管理方法,包括绩效目标制定、绩效评估和绩效反馈三个环节<sup>[7]</sup>。狭义的绩效考核就是指绩效评估,即考核者根据之前制定的标准采用一定的考核方法对员工的工作绩效进行评价的过程,包括考核目的、考核内容、考核主体、考核周期以及考核方式方法等。研究表明,绩效考核不仅仅是具有心理学测量特征的控制工具,也是一个包含情景、认知和情感的社会化过程<sup>[8]</sup>。完善的绩效考核制度不仅可以作为处理奖惩、人员配置、薪酬调整、教育培训以及业务改善等

收稿日期:2013-08-28

基金项目:教育部人文社科基金项目“员工建言行为对组织安全绩效的影响机制研究”(10YJC630376)

作者简介:李亚文(1976—),男,安徽芜湖人,讲师,硕士,主要研究方向:人力资源管理、战略管理。

的依据,而且可以激励员工的工作斗志,提高组织士气,进而改变员工的工作态度和行为,对个人绩效和组织绩效产生显著影响。

## (二)人际信任的界定

不同学者从不同角度都定义过信任。多数学者倾向于 Mayer 等(1995)做出的定义,即“信任是基于一方认为对方会表现出对自己重要的特定行为,而放弃对对方的监控,把自己的弱点展现给对方的主观意愿”<sup>[9]</sup>。信任是一个多维构念,不同的学者认为信任具有不同的维度。Butler(1991)提出通过评价领导的能力、一致性、公平性、正直性和忠诚等十种行为来测量员工对领导的信任<sup>[10]</sup>。Mayer(1995)等在总结以往学者观点的基础上,认为被信任者的能力、诚信和善意这三个特征会直接影响信任者的信任水平<sup>[9]</sup>。

在企业行为的研究领域里,信任可以依照研究对象的分析层级分为两大类,一类是企业内的信任,一类是企业间的信任。其中企业内的信任又包括横向信任和纵向信任:横向信任是指分享同样工作环境中的同级之间的信任关系,纵向信任是指员工和直接领导、高层以及企业之间的信任关系<sup>[11]</sup>。

## 二、绩效考核与信任的互动影响关系

### (一)绩效考核对组织内信任关系的影响

绩效考核可能会导致员工对领导产生不信任。究其原因,绩效考核政治性在其中扮演着关键角色。明兹伯格指出,组织就是一个政治竞技场,而绩效考核无疑是领导操作政治的有效工具之一。在管理实践中我们不难发现,很多员工对绩效考核充满了恐惧、焦虑和挫折等负面情绪<sup>[12]</sup>,一些员工甚至对考核结果不能反映自己的真实绩效而大失所望。这其中绩效考核政治性具有不可推卸的责任。所谓绩效考核政治性,是指管理者人为操作绩效考核的结果<sup>[13]</sup>,比如领导在考核时考虑私人关系、组织地位和资源控制情况,故意扭曲考核结果来达到某种目的。老好人思想、轮流坐庄、利用绩效考核故意惩罚员工等考核政治行为在组织中是一种常态。虽然绩效考核政治性也有积极的作用,但由于人们一般政治技能不高而往往会成为绩效考核政治性的受害者、牺牲品。Poon(2004)研究发现,绩效考核政治性负面影响工作满意度,进而会提高员工的离职意愿<sup>[14]</sup>。Chang(2009)等也研究指出,感知组织政治会加剧员工紧张感、降低士气,并最终对离职意愿和

工作绩效产生影响<sup>[15]</sup>。

绩效考核政治性之所以会导致员工对领导的不信任,主要是因为政治性导致员工对资源、行为和环境影响缺乏控制感和安全感。在工作中,员工都希望自己能对相关资源、行为能自主控制,但由于绩效考核政治性产生的不确定性,容易使员工缺乏安全感与控制感,认为自己成为他人操作与玩弄的对象,进而产生焦虑等负面情绪,不信任感就会随之增加。换言之,正是由于绩效考核政治性促使员工缺乏控制感和安全感,才最终导致其对领导产生不信任。

### (二)组织内信任对绩效考核效果的影响

组织中的信任问题已成为研究的热点。信任是维持组织效能、促进组织生存的重要因素,员工对直接领导、同事和高层管理者的信任都会促进工作绩效,对组织承诺与工作满意度有积极的影响,并且降低离职意向<sup>[16]</sup>。另一方面,信任缺失的组织却很难做好组织中的各项管理工作,其中也包括了需要切实沟通与充分信任环境的绩效考核工作,考核者与考核者之间的信任关系将会影响员工对绩效考核的反应和接受性,从而影响绩效考核的效果。

此外,组织内的信任缺失还可能造成某些绩效考核方法不能取得预期效果。例如,在360度考核中,被考核者对平级考核者、上下级考核者存在互不信任是普遍存在的,尤其是平级考核者,考核结果有可能影响到各自利益,很难做到客观公正,从而产生信任危机,最终只能根据人际关系的好坏决定评分高低。

由此可见,考核者应该与员工建立彼此信任的关系。绩效考核是考核者与被考核者相互作用的过程,两者的关系质量能对员工的考核反应产生积极影响<sup>[17]</sup>。为此,考核者应在考核前与下属建立高质量的领导成员交换关系,提高员工的信任感,从而增加员工的考核满意性和接受性,保证绩效考核工作的有效性。

## 三、基于绩效考核与信任互动关系的管理对策

从管理的角度来看,组织实施绩效考核其最终目的还是希望能提高员工和领导的相互信任程度。从现实来看,除了绩效考核,也确实很难找到别的有效的用以控制、衡量和提高员工绩效的管理策略。鉴于此,我们重点分析组织绩效考核应如何进行才能改善员工对领导的信任。

要解决这个问题,提高员工的绩效考核体验与反应至关重要,而这其中又以绩效考核公平感最为重要。Smither(1998)指出,说到底,绩效考核对公平或公正最为敏感<sup>[18]</sup>,若员工感知考核过程不公平、不公正,任何考核系统都将注定失败<sup>[19]</sup>。所谓绩效考核公平感,是指员工对绩效考核整体的公平感知情况,是组织公平在绩效考核情景下的运用<sup>[20]</sup>。绩效考核公平感包括分配公平、程序公平和互动公平。分配公平是指员工对真实绩效评定的公平情况感知,即员工最后的绩效结果是否真实反映其努力程度;程序公平是指员工对决定评定结果的程序的公平情况感知,互动公平是指在考核过程中,员工所受到人际对待的质量,比如领导尊重员工、提供信息交流和解释等。Fulk(1985)等研究指出,只有员工感到绩效考核公平公正时才会愿意相信领导<sup>[21]</sup>。Folger和Konovsky(1989)研究指出,绩效考核程序公平、分配公平与员工对领导的信任积极正相关,并且程序公平的预测力度要大于分配公平<sup>[22]</sup>。Hertzmann和Slapnicar(2009)也指出,增加绩效考核程序公平感可以提高员工的信任水平<sup>[23]</sup>。Frazier(2010)等根据社会交换理论也指出,当感到组织公平公正,员工也会提高其对组织、对领导的信任倾向<sup>[24]</sup>。鉴于此,在组织绩效考核过程中,领导一定要确保绩效考核的结果、程序和互动公平性,并利用科学的绩效考核方法改善组织内的信任关系。

第一,客观评估员工绩效,全面、真实反映其努力水平和贡献程度。为了客观、真实评估员工的绩效,管理者在绩效考核时一定要尽可能采用客观指标,并采取科学的方法进行量化。对于一些无法获取客观数据的指标,管理者也要合理分配主客观指标的权重,全面收集绩效信息,力求做到考核结果不偏不倚,如实反映员工的努力水平和贡献大小。

第二,允许员工表达自己的意见,确保规则面前人人平等。程序公平就是确保规则面前人人平等。提高程序公平需要管理者在考核过程中准时公布考核程序,尽量让所有员工了解考核的步骤、细则和方法;促使员工参与考核决策制定过程,允许他们表达自己的意见和建议并积极倾听;确保每一项考核决策都是基于事实的判断,而不带有个人色彩、人际关系成分。

第三,解释并说明相关信息,尊重并关心员工。管理者不仅在考核过程中要与员工互动、沟通,在考核结束后还需要提供公平的绩效反馈。对员工不清楚有疑问的地方,管理者一定要进行沟通、交流、解

释,使员工能为自己讨一个说法,并做到心中有数。此外,在交流互动过程中,还要尊重、关心员工,肯定员工的贡献和价值,提高员工的自尊心和“面子”。

第四,利用现代绩效考核方法改善组织内信任关系。通过对现代绩效考核方法的选择性使用和组合,避免和抵消各种评估主体偏差效应,使评估结果尽量公平。如用关键事件法可以避免或者抵消评估主体的像我效应、晕轮效应、近期效应;采用强迫分布法或者正态分布法可以避免或者抵消评估主体的过宽过严效应、趋中效应;目标管理法可以避免相比效应。此外,团队考核也有助于改善组织内的信任关系。

第五,组织还应该加强对考核者的培训。绩效考核是考核者操纵的政治工具,考核者的动机、技能以及偏见都可能对考核的结果产生影响,造成被考核者的不信任感。因此,组织应在考核方法、考核的信息处理,以及如何避免趋中效应、晕轮效应、老好人思想等方面对考核者进行培训,提高考核者的评估水平,从而增加员工的考核公平感。

#### 四、结语

信任对于组织健康良性运转至关重要,绩效考核也是提高组织绩效、效率的重要管理工具。本文分析了绩效考核与信任的互动关系,指出绩效考核的政治性会导致员工对领导的不信任,而缺失信任的组织又很难做好需要切实沟通与充分信任环境的绩效考核工作。最后,本文指出领导在绩效考核过程中要确保分配、程序和互动公平,并通过现代绩效考核方法提高员工的绩效考核公平感,以此来改善员工对领导的信任。

#### 参考文献:

- [1]Culbert S. A., & Mcdonough J. J. The Politics of Trust and Organization Empowerment[J]. *Public Administration Quarterly*, 1986, 10(2): 171-188.
- [2]万涛. 信任与组织公民行为:心理授权的调节作用实证研究[J]. *南开管理评论*, 2009, 1(3): 59-66.
- [3]Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A.. Trust, trustworthiness and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4): 909-927.
- [4]Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z.. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks [J]. *Academy of Management Executive*,

- 2003,17(4):64-77.
- [5] 李宁, 严进, 金鸣轩. 组织内信任对任务绩效的影响效应[J]. *心理学报*, 2006, 38(5): 770-777.
- [6] Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J., & Sczesny, S.. The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors[J]. *Human Relations*, 2007, 60(8): 1155-1179.
- [7] Storey, J., & Sisson, K.. Managing human resources and industrial relations[M]. Buckingham, UK: The Open University Press, 1993.
- [8] Levy, P. E., & Williams, J. R.. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 881-905.
- [9] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.. An integrative model of organizational trust[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 709-734.
- [10] Butler J. K.. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(3): 643-663.
- [11] McCauley D P, Kuhnert K W. A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management[J]. *Public Administration Quarterly*, 1992 (sum. ): 265-285
- [12] Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R.. The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relationship components[J]. *Human Resource Management Review*, 2008, 18(3): 146-163.
- [13] Tziner, A., Latham, G. P., Prince, B. S., & Hacoun, R.. Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1996, 17(2): 179-190.
- [14] Poon, J. M. L.. Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention[J]. *Personnel Review*, 2004, 33(3): 322-334.
- [15] Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E.. The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: a meta-analytic examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 779-801.
- [16] 郑晓涛, 石金涛, 郑兴山. 员工组织内信任对其工作态度的影响[J]. *管理评论*, 2008, 20(11): 33-40
- [17] 张伟兵, 张永军. 创新导向的企业绩效管理体系构建[J]. *科学进步与对策*. 2012, 3(5): 92-96.
- [18] Smither, J. W.. Lessons learned: research implications for performance appraisal and management practice. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- [19] Cardy, R. L., & Dobbins, G. H.. Performance appraisal: alternative perspectives[M]. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1994.
- [20] Greenberg, J.. Determinants of perceived fairness of performance evaluations[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(2), 340-342.
- [21] Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H.. Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations[J]. *Journal of Business Research*, 1985, 13(4): 301-313.
- [22] Folger, R., & Konovsky, M. A.. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions[J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(1): 115-130.
- [23] Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Snow, D. B.. Organizational justice, Trustworthiness, and trust: a multifoci examination. *Group & Organization Management*, 2010, 35(1): 39-76.
- [24] Hartmann, F., & Slapnicar, S.. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2009, 34(6-7): 722-737.

## A Study of the Interact Relationship between Performance Appraisal and Trust and Management Tactics

LI Yawen

(Anhui Polytechnic University School of Management Engineering, Wuhu Anhui 241000, China)

**Abstract:** There is an interacting relationship between performance appraisal and trust. The political character of performance appraisal causes the employees not to trust in their leaders. The lack of the trust in the organization also causes performance appraisal to lose its effectiveness. This will influence the effect of performance appraisal. But the trust relationship in the organization can be improved through increasing the justice of performance appraisal and using modern method of performance appraisal.

**Key words:** performance appraisal; trust; interact

责任编辑: 刘玉邦