

公务员绩效考核中强制分布法运用的心理问题研究

何玲

(西昌学院 经济与管理学院, 四川 西昌 615013)

【摘要】为了减少评估者在绩效考核中的心理压力,缓解评估者与被评估者的冲突,许多地方将强制分布引入我国公务员绩效考核。本文研究强制分布法在公务员绩效考核中的运用及其对评估者和被评估者的心理影响及对策。

【关键词】强制分布;绩效考核;心理问题

【中图分类号】F244.1 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2013)04-0090-03

目前我国公共部门对公务员绩效评估日渐重视。强制分布法作为公共部门常用的绩效考核方法的一种,其对公务员的心理影响在国内研究较为少见。本文研究强制分布法的运用对于公共部门绩效评估各方参与者的心理影响及对策。

1 强制分布法在我国公共部门公务员绩效考核中的运用

1.1 什么是强制分布

强制分布(Mandatory Distribution)法,是根据正态分布原理,预先确定评价等级以及各等级在总数中所占的百分比,然后按照被评估者绩效的优劣程度将其列入其中某一等级,再根据员工所在的不同等级进行赏罚。员工业绩按照10%、15%、50%、15%、10%的比例被区分。其中绩效优秀和较差的员工为较小比例,而绩效中等的员工占大多数。管理者给予绩效优秀员工良好的发展机遇和奖励,对于中等员工要加强激励,鼓励其争取进步,而低绩效员工若无法改变,则应予以辞退。

该方法适用于规模较大、种类繁多的组织。

1.2 强制分布在我国公共部门运用的必要性分析

目前我国公务员绩效考核工作在全国各地开展得轰轰烈烈,然而现行的国家公务员考核制度存在着随意性强,科学性低,非考核因素多,心理因素影响大等不良影响,使人们对其准确性和可靠性产生了怀疑,降低了考核结果的说服力,同时也影响了考核结果的正常使用。因此,建立科学的量化测评体系,运用科学的测评方法,是弱化主观因素的影响,提高考核结果科学性、准确性的关键之一^[1]。

强制分布法的运用,有助于理清公务员绩效优劣,缓解评估者心理压力,形成合理绩效分布,建立合理的绩效考核制度。强制分布法其特点是相对公平而且由于遵循正态分布的规律,能有效避免因评估者的主观因素产生如晕轮效应、趋中倾向、近因效应或者标准不一等绩效误差^[2]。

公共部门采用强制分布法的必要性在于:

(1)管理者碍于情面不愿强制评出低绩效公务员

我国以和为贵的儒家思想对公共部门有很大影响。评估者不愿意得罪人,在考核过程中讲交情,留情面,不愿给绩效差的人员差评,结果导致效率低下,人浮于事。在考评中,容易出现“绩效集中”,无法区分优劣。优秀者没有进取的动力,不胜任者却仍可占据岗位。难以实现能者上无能者下的竞争局面。采用强制分布法,可以避免由于大多数员工都得到比较高的等级而没有真正把绩效优秀的员工区分出来^[3]。

(2)管理者把绩效考核工作与管理分离

在实际的绩效考核中,评估者的态度和行为是决定考核结果是否合理分布的重要因素,尤其是由上级主管进行绩效考核的岗位,考核结果的分布基本上取决于评估者能否客观公正地进行考核^[4]。个别管理者在绩效考核时,会因不想引起同事之间的不愉快而有意无意地忽略种种不满,最后网开一面放宽要求。这种将绩效考核与日常管理分离的现象在公共部门非常普遍,这样不仅无助于公务员个人绩效的改善,更无助于整个组织绩效的提高。采用强制分布法,能够强制产生低绩效公务员,将评估工作通过强制分布反映在绩效等级中,使日常管理与绩效考核有机结合。

(3)为辞退公务员提供依据

新的公务员法规定,公务员连续两年考核不称职可辞退。公务员不再是“铁饭碗”。因此,强制分布法在公务员绩效考核中的运用,不仅为公务员奖励与晋升提供了依据,也为公务员的辞退提供合理、合法的依据。

2 强制分布法对绩效考评各方的心理影响的探析

中国人的心理和人际关系较之西方人要敏感

收稿日期:2013-09-20

作者简介:何玲(1982-),女,助教,研究方向:公共部门人力资源管理。

和微妙得多。与私人企业在文化背景、法律法规还有组织特性都有其不可忽视的特殊性。强制分布法要求评估者严格按照考评比例考核被评估者。这种将员工强制分级的做法,与我国几千年来以和为贵的儒家思想是相抵触的。在我国公共部门盲目推行强制分布,采取末位淘汰制度,可能会产生强烈的不公平感,激化上下级矛盾,产生适得其反的效果。考核结果通常与薪酬挂钩,涉及员工切身利益,考核中的偏差极易引起员工的不满,所以很多管理者不愿背此黑锅;而且负面结果很容易挫伤员工的信心和士气,影响员工的积极性,这也是管理者不愿看到的^[9]。因此,强制分布法在我国公共部门的运用,要具体分析对绩效评估各方的心理影响,才能防止运用该方法产生不良后果。

2.1 强制分布对评估者的心理影响

强制分布法要求根据事先设定的绩效标准将员工按一定比例分级。这种方法能否成功运用,对评估者的心理素质和承受压力的能力有很高的要求。因为将一个员工评定为“不胜任”,不仅影响到该员工的福利待遇,还有可能影响到晋升及发展。评估者如果不能客观、公正的进行考核,怀着怕得罪人或以权谋私,借考核公报私仇等不良心态,仅仅为了考核而分布,会引起评估者的抵触情绪,严重影响考核结果的准确性,不利于绩效改善和组织发展。

2.2 强制分布对优秀公务员的心理影响

通常绩效评估对低绩效员工有较大的影响,但是不可否认,绩效优秀的公务员也并非没有压力。20世纪90年代,组织行为学家们提出了“幸存者综合征”(survivor syndrome)概念。“幸存者综合征”是指灾难的经历者出现的种种病态^[6]。而公共部门绩效考核产生的“幸存者”就是考核优秀的公务员。他们被评为优秀后可能担心别人嫉妒、怕引人注目、影响人际关系、甚至产生“下一次考核说不定就没这么幸运了”的想法,考核结果给他们带来的不是激励,更可能是一种心理负担,由此变得消极、被动,担心今后会一直处于低绩效区间,失去动力和信心,最终导致绩效考核的激励目的变形。

2.3 强制分布对低绩效公务员的心理影响

我国公务员法规定,连续两年考核不胜任者要予以辞退。这给公务员带来了沉重的心理负担。绩效考核被评为“不胜任”的公务员可能会感到被低估、被遗弃,感到不公平,更有甚者会仇视评估者或者绩效考核评优的其他人。具体表现为工作没有安全感,出现愤怒、焦虑、嘲讽,怨恨、屈从、愤世

嫉俗、过度疲劳,消极怠工、超负荷、士气低落、精疲力竭、无效率和易冲突甚至辞职等一系列情感现象和表现^[1]。这样的员工带着不良情绪工作,必定会影响工作效率,不仅绩效提不高,甚至还会有其他的负面影响和负面效果。

运用强制分布法的根本目的不在于绩效的考核与评定,也不仅仅是论功行赏、论罪行罚。其最终目的和所有绩效考核方法一样,是为了追求个人与组织绩效的全面改善和提高。通过强制分布,必然产生绩效较低的公务员,对于此类公务员,除按照国家各相关规定及部门规章进行处罚外,还应考虑绩效结果本身对公务员造成的心理压力并进行合理干预。

3 如何解决强制分布法产生的心理问题

3.1 推进绩效管理的人本化

要从人性出发来分析绩效分布问题,以人为本的管理理念与绩效考核制度并不矛盾。要做好绩效考核后的心理干预,提高考核人员的素质,加强考核前的培训工作。强制分布法只是一种提高绩效的手段而非目的。绩效管理的人本化,需要分别对组织成员不同的绩效评估结果进行区别处理。

对于低绩效公务员,要加强心理干预,给予心理辅导,帮助低绩效人员正确认识考核结果。使其明白,低绩效区间并不是对他的完全否定,而要帮助他们找出不足和改进的办法,并督促其改进。那些通过沟通和心理干预仍然存在态度问题或能力的确不佳无法胜任的公务员,则可根据考核结果采取降薪、降级、辞退的处理。要加强组织绩效文化建设,在组织内部做好绩效考核的沟通,促使全体员工明白绩效考核的目的是改善绩效而非惩罚,真正接受这一方法。

对于强制分布法产生的高绩效员工,提供更多的晋升机会、更高的薪酬待遇,推动其个人绩效进一步提高。这样才有利于推行强制分布法,避免因强制分布造成心理压力^[7]。

3.2 构建公共部门绩效文化

公共部门要真正实现绩效管理的科学化,除了需要提高人力资源部门的管理水平,还需要建立与组织相适应、科学合理的绩效文化。只有从“以人为本”的文化管理视角来引导和转变公务人员的思想和行为,构建公共部门的高绩效文化,才能真正实现绩效提升。无论采用何种绩效评估方法,绩效文化的建立,都将成为公务人员一种强大的内部驱动力。

绩效文化的建立,不仅有助于被评估者正确认

识考核结果,同时也有助于改善组织绩效,减少在推行绩效考核时的阻力。要让每个员工发挥最大作用和潜力,就必须构建组织绩效文化,提高组织成员绩效意识,有效弥补绩效评估不足。

绩效文化的建立,不仅有助于绩效评估方法的施行,更重要的是规范和约束组织成员。绩效文化对于组织的发展有着重要的影响和重大意义。它对于解决组织目标和个人目标的矛盾、领导者和被领导者之间的矛盾开辟了一条现实可行的道路。绩效文化的建立,可以形成对员工的柔性管理,通过影响人的观念来影响人的行为,对员工行为产生持久的、深刻的影响。通过绩效文化的建立,形成对员工行为的软性约束,类似强制分布法这样的硬性考核方法将被更加人性化的考核方法所取代^[8]。

构建有效的绩效文化可以从三个方面入手:高宣传、高培训、高激励。通过这三个途径,构建出高效的绩效文化,使公共部门形成一个多层面互动的有机整体进而提高整体绩效^[9]。

3.3 沟通与反馈:PDCA模型的引入

通过强制分布取得考核结果后,应与每个公务员进行沟通。沟通通常采用的方法是面谈。面谈的作用在于让被评估者了解考核结果,缓解心理压力,提供改善绩效方案并进行鼓励等。面对“不胜

任者”,评估者必须解决不胜任者的不满、委屈、忧虑、不安、不公平感等心理问题,帮助其制定绩效改进措施。由于强制分布法必然产生“不胜任者”,并与薪酬、福利、晋升挂钩,这就可能引致评估者与被评估者之间的心理冲突。因此,对绩效考核的有效沟通和及时反馈在绩效考核的过程中就显得至关重要。

引入PDCA循环模型有助于理解绩效沟通及反馈的全过程。PDCA是计划(plan)—做(do)—检查(check)—行动(act)的英文缩写。它是指从自己的错误中学习。PDCA循环是一个学习循环。它告诉我们计划中要实现的改造是否真的实现了^[10]。通过分析绩效考核结果,深入探究在简单的数据分布下,造成谁优秀谁不胜任的是能力问题还是情绪导致的终极原因。学习和总结,沟通和交流,最终得出改善计划并付诸实施,才能实现绩效考核的目的。

4 结语

强制分布法在公共部门的运用虽然广泛但并不成熟。这不仅需要绩效考评部门的努力,也需要整个公共部门绩效文化的构建和提升。即便是像强制分布法这样普遍又操作简单的方法,若能得到科学、合理的运用,必定会对公共部门组织绩效产生显著影响和提升。

注释及参考文献:

- [1]王涛,吴建南.国家公务员考核量化测评方法研究[J].陕西省行政学院陕西省经济管理干部学院学报,2004,18(2):27-30.
- [2]黄俊,陈百忍,李名志.以考准考实为目标,合理设置考评体系—湖北省十堰市对市直机关公务员探索百分量化考核[J].人才资源开发,2008,11:9.
- [3]武欣.绩效管理实务手册[M].北京:机械工业出版社,2005.
- [4]付涛,唐丽.对绩效考核中的强制分布说“NO”[J].成都航空职业技术学院学报,2005(12):48-51.
- [5]刘蕊.如何进行绩效管理[M].北京:北京大学出版社,2005.
- [6]曹艳.裁员控制,“幸存者综合征”[J].人力资源,2008(7):22-23.
- [7]张洪民.人本管理与管理制度的人本化[J].人才资源开发,2008(5):8-9.
- [8]刘志国,王巍,王建伟.论公共部门绩效文化的构建[J].人才资源开发,2008(7):41-42.
- [9]李爱华.公共部门绩效评估与绩效文化的建设[J].山西财政税务专科学校学报,2005(4):57-59.
- [10]保罗·卡恩斯.员工业绩测评与管理[M].张来贵译.北京:经济管理出版社,2005.

Research on the Psychological Problems of Mandatory Distribution in State Servant's Performance Assessment

HE Ling

(School of Economic and Administration, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: To measure the assessors' psychological pressure in the performance assessment and ease the conflict between the assessors and the assessed, the Mandatory Distribution are introduced into State servant's performance assessment. In this paper it studies the impact of the assessments and the strategy how to overcome those problems.

Key words: Mandatory distribution; Performance assessment; Psychological problem