

工作绩效的结构及其与评定者的关系^{*}

王登峰¹, 崔 红²

(1. 北京大学 心理学系 北京 100871 2. 解放军总医院 医学心理科 北京 100853)

摘 要 :该研究旨在建立党政领导干部评定同事工作绩效量表,并探讨评定者与被评定者关系对绩效评定的影响。532 名干部对同事工作绩效的评定,经因素分析得到了由 46 个项目、七个因素、三个维度构成的评定同事工作绩效量表。378 名干部对即将得到提升的某个下属工作绩效的评定得到了与评定同事时相似的绩效结构。研究中还发现对即将提升的下属的工作绩效评定中,“德”的比例显著高于对一般下属的评定。文中还讨论了评定者与被评定者之间的关系对工作绩效评定的影响机制,以及绩效评定实践中应注意的问题。

关键词 :工作绩效,党政领导干部,评定者与被评定者关系,德才

中图分类号 :B849 :C93

文献标识码 :A

文章编号 :1003-5184(2006)02-0078-06

1 引言

西方评定工作绩效的模型大都是“任务-关系绩效”双因素模型,即既考核个体完成任务的情况,又考核“与完成任务没有直接关系,但有利于任务完成的行为”^[1-4]。西方公共管理领域中采用的工作绩效评定基本上是按照“任务-关系”绩效模型进行的^[5,6]。然而,不仅管理行为受文化的直接影响^[7-9],对工作绩效的界定、评定及其结构也存在明显的文化差异,并已经得到了实证研究的支持^[10-14]。中国党政领导干部工作绩效评定中出现了个人素质的维度(西方的绩效模型中没有这一维度)以及指向任务的维度^[15](大致类似于西方的任务绩效维度,但两者之间有差异)。与西方的任务绩效维度最直接相关的可能是通常所说的“政绩”,但这方面的内容并没有出现在绩效考核的维度之中。实际上,中央和地方有关部门已经把干部“八小时以外的表现”也列入考察、督察的范围^[16]。因此,作为党政领导干部而言,要区分他们的任务绩效和关系绩效(即不列入考察范围的行为)实际上是不可能的。

与西方区分任务绩效和关系绩效不同的是,中国对党政领导干部的绩效考核比较倾向于对“德”与“才”的区分。中共中央《党政领导干部选拔任用工作条例》^[17]中对党政领导干部任职条件中也强调了

“德才兼备”的标准。研究表明,中国基层党政领导干部评定自己或下属的工作绩效时基本采用“德”(个人素质)和“才”(任务指向)两个维度,对上级工作绩效的评定虽然由四个维度(自律正派、领导素质、党性原则和机智为民)构成,但仍然可以大致划分为“德”和“才”两个方面^[15]。同时,研究还发现评定不同对象时,“德”和“才”的比例有着显著的差异,评定自己的工作绩效时“德”与“才”的比例是 1:1,评定下属时是 1:1.64,而评定上级时是 1:0.34^[15]。即与评定自己的工作绩效相比,评定下属时更看重“才”,而评定上级时更看重“德”。

对上级和下属工作绩效评定的差异可能反映了个体对评价对象的影响(或控制)能力的差异。当对评定对象的控制能力比较高时(如对下属),如果被评价者出现有悖于“德”的要求的行为,可以很容易地加以处置,因而不会产生太大的、而且无法控制的恶劣后果。这时对“德”的要求就有可能降低。但对当被评定者的控制能力很弱时(如对上级),如果被评价者出现有悖于“德”的要求的行为,则不仅无法加以处置,而且往往会对自已产生巨大的、而且无法控制的恶劣后果。这时,对被评价者的“德”的要求就会很高。已有的研究已经证明了这一点^[15]。

按照这一假设,党政领导干部对同级干部的工作绩效评定应既不同于对上级的评定(对同事的控

^{*} 基金项目:国家自然科学基金(30270469)。

制能力要远高于对上级的控制能力 ,而且同事对自己的影响也远低于领导) ,也不同于对下属的评定 (对下属的控制能力高于对同事的控制能力 ,而且下属对自己的影响能力也低于同事) 。因此 ,对同事工作绩效的评定中 ,对“德”的要求应高于下属 ,但低于上级。而且 ,如果下属被提升到另外的部门任职 ,则对其的控制能力下降 ,而且对自己的影响能力增强。这时对下属工作绩效的评定中 ,“德”的比例应该比其他下属要高。

研究的目的是包括两个方面。首先,探索党政领导干部对同事工作绩效评定的结构,并澄清其中“德”与“才”的比例,并建立有效的测量工具;其次,探索对即将提升的下属工作绩效评定的变化,检验对工作绩效“德”、“才”比例变化机制的假设。

2 方法

2.1 工作绩效评估量表

对同事工作绩效评定的量表采用的是评定党政领导干部工作绩效的初始量表(包括 222 个项目),该量表是在对党政领导干部进行深度访谈的基础上建立的,并已经用于对自我、上级和下属工作绩效评定的研究^[15]。

对下属的工作绩效评定采用的是已经建立的评定下属工作绩效量表,由 50 个项目构成^[5]。使用时将指示语改为:“假如您的某个下属即将提升到不属于您分管领域的另一个部门任职,请您评定该

同志在工作中以下行为出现的频率”。两个量表的评定方法相同,都是从 1(从未出现该行为)到 7(一贯表现该行为)。

2.2 被试

某省三个设区市及其县级单位机关和基层的 910 名干部参加了问卷调查。1) 评定同事工作绩效的被试共 532 人。男女分别为 395 和 98 人, 39 人未注明性别, 正局、副局、正处、副处、正科和副科级人数分别为 9、25、42、94、136 和 210 人, 未注明级别的 16 人; 2) 评定即将提升的下属工作绩效的被试共 378 人。男女分别为 283 和 84 人, 11 人未注明性别, 正局、副局、正处、副处、正科和副科级人数分别为 8、24、61、97、118 和 63 人, 未注明级别的 7 人。以上两组被试的年龄均在 25 ~ 59 岁之间, 平均年龄 39.74, 标准差为 8.04。

3 结果

3.1 党政领导干部评定同事工作绩效的结构

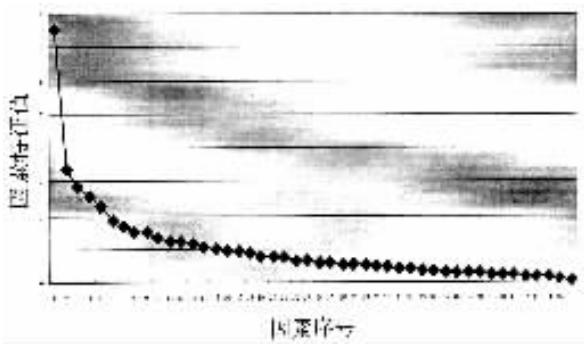
将被试对 222 个项目的评定转换成标准分数后进行探索性因素分析,碎石图(图 1)在第八个因素出现明显的拐点,因此取七个因素进行正交旋转。逐步删除 176 个载荷量低的项目后,由 46 个项目组成的七个因素共解释 47.92% 的变异。七个因素分别解释 12.50%、8.02%、6.51%、6.22%、5.48%、4.76% 和 4.42% 的变异。各个项目的载荷量、共通性及内部一致性系数(α)见表 1。

表 1 评定同事工作绩效量表各个因素的载荷量(L)、共通性(C)及内部一致性系数(α)

[illegible]

表 1 评定同事工作绩效量表各个因素的载荷量(L)、共通性(C)及内部一致性系数(α)

序号	公平正直		利他负责		知识能力		机智进取		主动协调		严谨认真		积极开拓	
	($\alpha = 0.76$)		($\alpha = 0.80$)		($\alpha = 0.89$)		($\alpha = 0.89$)		($\alpha = 0.84$)		($\alpha = 0.78$)		($\alpha = 0.88$)	
	L	C	L	C	L	C	L	C	L	C	L	C	L	C
11	-0.56	0.67												
12	-0.58	0.71												
13	-0.64	0.60												
14	-0.69	0.77												



因素一(14 个项目)反映的是个体认真负责或计较敷衍的倾向 ,将其命名为“ 公平正直 ”。因素二(6)反映的是个体利他或自我中心的倾向 ,将其命名为“ 利他负责 ”。因素三(5)反映的是个体知识能力的特点 ,将其命名为“ 知识能力 ”。因素四(7)反映的

是个体主动努力或被动保守的倾向 ,将其命名为“ 机智进取 ”。因素五(6)反映的是个体主动组织协调或被动自我约束的倾向 ,将其命名为“ 主动协调 ”。因素六(3)反映的是个体严谨或活跃的特点 ,将其命名为“ 严谨认真 ”。因素七(5)反映的是个体积极开拓或热情合群的特点 ,将其命名为“ 积极开拓 ”。七个因素间的相关都在 0.001 水平上显著。

由于工作绩效不同因素间存在显著的相关 ,因此进行二阶因素分析。三个因素的特征值大于 1 ,共解释总方差的 78.13% ,碎石图检验也在第四个因素出现明显的拐点 ,因此取三个因素进行正交旋转 ,三个因素分别解释 33.03%、28.85% 和 16.24% 的方差 ,结果见表 2。

表 2 评定同事工作绩效的二阶因素结构

	工作指向	他人指向	能力指向	共通性
机智进取	-0.86			0.81
公平正直	0.80	0.49		0.89
严谨认真	0.79			0.72
利他负责		0.86		0.77
积极开拓		-0.80		0.66
主动协调	-0.51	-0.62		0.65
知识能力			0.98	0.97

二阶因素(维度)I 由公平正直、严谨认真和机智进取(负向)等三个因素构成。前两个因素主要涉及个体工作能力和认真负责的特点 ,而后一个因素则反映个体针对上级和工作成绩的态度 ,即该维度主要反映个体针对工作的特点 ,将其命名为“ 指向工作本身的绩效 ”,简称“ 工作指向 ”。维度 II 由利他负责、积极开拓(负向)和主动协调(负向)等三个因

素构成。前一个因素反映的是对工作负责和对上、下级负责及关心帮助他人的倾向 ,后两个因素则反映自己主动、协调安排工作的特点 ,即该维度主要反映个体对待他人积极主动或个人主动努力的倾向 ,将其命名为“ 指向他人的绩效 ”,简称“ 他人指向 ”。维度 III 由知识能力一个因素构成 ,将其命名为“ 指向个人知识能力的绩效 ”,简称“ 能力指向 ”。

对同事工作绩效评定的三个维度中,他人指向和能力指向可以看作是个人素质,或绩效中“德”的成分,而工作指向则可以看作是任务指向或绩效中“才”的成分。这样,对同事工作绩效的评定中德与才的比例就是 $1:0.73((28.85\% + 16.24\%):33.03\%)$ 。

3.2 评定即将提升的下属工作绩效的结构

表 3 评定即将提升的下属工作绩效各个因素的载荷量(L)、共通性(C)及内部一致性系数(α)

序号	1 公正负责 ($\alpha = 0.76$)		2 积极开拓 ($\alpha = 0.78$)		3 自律正派 ($\alpha = 0.81$)		4 亲和得体 ($\alpha = 0.72$)		5 尽心细致 ($\alpha = 0.87$)		6 主动机智 ($\alpha = 0.91$)		7 果断灵活 ($\alpha = 0.85$)	
	L C		L C		L C		L C		L C		L C		L C	
	L	C	L	C	L	C	L	C	L	C	L	C	L	C
1	0.81	0.68	0.66	0.48	0.68	0.51	0.50	0.35	0.69	0.52	0.71	0.58	0.71	0.52
2	0.75	0.60	0.61	0.40	0.62	0.44	0.57	0.38	0.69	0.54	0.71	0.54	0.76	0.65
3	0.75	0.60	0.54	0.34	0.56	0.48	0.51	0.31	0.62	0.45	0.66	0.56	0.42	0.44
4	0.72	0.55	0.50	0.37	0.45	0.29	0.53	0.41	0.49	0.33	0.72	0.60	0.48	0.41
5	0.56	0.41	0.46	0.43	0.44	0.37	0.43	0.30	0.35	0.23	0.43	0.28		
6	0.44	0.44	-0.29	0.17	-0.36	0.21			0.29	0.23				
7	0.37	0.29	-0.39	0.33	-0.50	0.40			-0.43	0.42				
8	-0.39	0.67	-0.49	0.53					-0.47	0.45				
9	-0.43	0.53	-0.53	0.69										
10	-0.48	0.69												
11	-0.48	0.60												
	-0.49	0.48												

因素一(12个项目)反映的是个体公正、负责、诚实、讲原则的倾向,将其命名为“公正负责”。因素二(9)反映的是对工作积极努力、开拓创新的特点,将其命名为“积极开拓”。因素三(7)反映的是热情、好学、热爱工作、严格要求的特点,将其命名为“自律正派”。因素四(5)反映的是友好亲和、上下协调的特点,将其命名为“亲和得体”。因素五(8)反映的是熟悉业务、工作认真仔细、成绩突出的特点,将其命名为“尽心细致”。因素六(5)反映的是善于表达、机智活跃的特点,将其命名为“主动机智”。因素七(4)反映的是个体处事灵活、果断的能力,将其命名为“果断灵活”。七个因素间的相关均在 0.001 水平上显著。

将七个因素的分数转换成标准分数后进行二阶因素分析,三个因素的特征值大于 1,共解释总方差

按照与 3.1 相似的统计程序,将 50 个项目转换成标准分数后因素分析也得到了七个因素。七个因素分别解释 8.87%、7.27%、6.40%、6.15%、6.10%、5.95% 和 4.26% 的变异,共解释 45.00% 的方差。各个项目的载荷量、共通性及内部一致性系数(α)见表 3。

的 60.41%,碎石图检验也在第四个因素出现明显的拐点,因此取三个因素进行正交旋转,三个因素分别解释 21.26%、21.05% 和 18.10% 的方差,结果见表 4。

二阶因素(维度)Ⅰ由公正负责和果断灵活两个因素构成,反映的是个体对工作认真负责、正直诚恳、原则性与灵活性相结合的特点,将其命名为“工作能力与工作品质”,简称“能力品质”。维度Ⅱ由尽心细致、自律正派和主动机智(负向)等三个因素构成,前两个因素反映的是熟悉业务、认真细致及严格自律的倾向,后一个因素则反映活跃机灵的特点,即该维度主要反映个体对待工作自律或轻松应对的倾向,将其命名为“针对工作的自我约束”,简称“自我约束”。维度Ⅲ由积极开拓与亲和得体(负向)两个因素构成,前者反映工作积极开拓、追求成绩的倾

向,后者反映待人亲和、追求和谐的倾向,即维度 III 反映的是个体追求成就或和谐的倾向,将其命名为“追求成就”。

表 4 评定即将提升的下属工作绩效的二阶因素结构

	能力品质	自我约束	追求成就	共通性
1 公正负责	0.85			0.73
7 果断灵活	0.76			0.59
5 尽心细致		0.67		0.66
3 自律正派		0.61		0.45
6 主动机智		- 0.78		0.62
2 积极开拓		0.53		0.38
4 亲和得体		- 0.87		0.79

维度 I 涉及的是个体对待工作的态度,属于任务指向的工作绩效,或绩效中“才”的成分。维度 II 和 III 反映的是个体自我约束或追求成就的倾向,属于个人指向的工作绩效,或绩效中“德”的成分。这样,对即将提升的下属工作绩效的评定中德与才的比例就是 1:0.54(21.05% + 18.10%):21.26%)。

4 讨论

研究的结果表明,党政领导干部对同事工作绩效的评定由七个因素、三个维度构成,内容既涉及具体工作任务的完成,同时又包括更多的关于个人能力和素质方面的内容。在此基础上建立的由 46 个项目组成的评定同事工作绩效的量表可以作为一种有效的测评工具。

同时,与以往的研究结果相比,对同事工作绩效的评定与对自己、上级和下属的绩效评定至少存在两个方面的差异。首先是评定维度的差异,研究发现,对自己和下属工作绩效的评定均包括七个因素、两个维度(即德和才),而对上级的绩效评定则由七个因素、四个维度构成,但仍然可以大致划分为德和才两个方面^[5]。对同事工作绩效的评定由七个因素、三个维度构成,也可以大致划分为德和才两个方面。具体来说,对自己和下属的工作绩效评定均由两个维度构成,分别对应任务指向和个人指向,或德与才的划分,德和才均由单独的独立维度构成。但在对上级的绩效评定中却出现了四个维度,而且与任务指向有关的(才)也只有一个独立的维度(机智为民),但与个人指向(德)有关的维度却有三

个(自律正派、党性原则、领导素质)^[15]。即当对上级的绩效进行评定时,对“德”的要求更进一步具体到自我约束、政治水平和领导艺术等。而对同事工作绩效的评定中,也把“德”的要求具体化为他人指向(即对待上、下级和同事的态度)和能力指向(即自身知识和能力方面的特点)。

其次,自我、上级、同事及下属的工作绩效评定不仅维度有差异,对“德”的要求分化有差异,而且德与才的比例也存在显著的差异。除对自己工作绩效的评定中德与才的比例基本持平外,对下属、同事和上级的绩效评定中,“德”的比例逐步提升。这一结果直接支持了研究的假设,即对工作绩效中“德”的成分的看重程度,反映的是评定者对被评定者的控制能力以及受到被评定者影响程度的差异。对被评定者的控制能力越强、受被评定者影响程度越低(如自己的下属),则对其工作绩效中“德”的成分的看重程度越低;相反,对被评定者的控制能力越低、受其影响的程度越高(如自己的直接上级),则对其工作绩效中“德”的成分的看重程度越高,也越细致。

对下属工作绩效评定的操纵为上述假设提供了更直接的证据。如果工作绩效评定中对“德”的要求受到评定者对被评定者的控制能力的影响,那么当这种控制能力发生变化时,对“德”的要求也应该发生变化。当某一个下属即将得到提升时,评定者对其的控制能力会明显下降,而研究的结果表明,这时对其工作绩效的评定中,不仅“德”的比例显著上升,而且对“德”的要求也更细致。

综合研究及以前研究的结果,可以认为,对党政领导干部工作绩效的评定是一个复杂的问题,既受到被评定者实际表现的影响,也受到评定者与被评定者关系的影响。因此,在评定党政领导干部工作绩效的实践中,采用多渠道测评的方法是值得考虑的。

参考文献

1 Katz D , Kahn R L. The social psychology of organizations. New York : Wiley ,1978.

2 Motowidlo S J , Van Scotter J R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology ,1994 ,79 :475 - 480.

3 Organ D W. Organizational citizenship behavior : It 's construct

clean – up time. *Human Performance* ,1997 ,10 85 – 97.

4 Brief A P , Motowidlo S J. Prosocial organizational behaviours. *Academy of management Review* ,1986 ,11 710 – 725.

5 Behn R D. Why measure performance ? Different purposes require different measures. *Public Administration Review* ,2003 , 63(5) 586 – 606.

6 Cipolla F P. Human resource management in the federal government : a retrospective. *The Public Manager* ,1996 25(1) :17 – 19.

7 乔恩·华纳. 跨文化管理. 卢长怀等译. 北京 :企业管理出版社 ,1999.

8 Bass B M. *Handbook of leadership*. New York : The Free Press ,1990.

9 Peter W. Dorfman , et al. Leadership in Western and Asian Countries : commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly* ,1997 8(3) 233 – 274.

10 孙健敏,焦长泉. 对管理者工作绩效结构的探索性研究. *人类工效学* 2002 8(3) :1 – 10.

11 王辉,李晓轩,罗胜强. 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证. *中国管理科学* 2003 ,11(4) :79 – 84.

12 王登峰,崔红. 党政领导干部的人格特点与工作绩效. *心理学报* 2005 ,评审中.

13 蔡永红,林崇德,陈学锋. 学生评价教师绩效的结构验证性因素分析. *心理学报* 2003 35(3) 362 ~ 369.

14 蔡永红,林崇德. 同事评价教师绩效的结构验证性因素分析. *心理发展与教育* 2004 ,1 38 – 42.

15 王登峰,崔红. 基层党政领导干部工作绩效的结构. *西南大学学报(哲学社会科学版)* 2006 ,待印.

16 曹彦群. 考察干部不可忽视八小时以外. *人民日报* , 2000 ,4 – 7(第 3 版).

17 中共中央党政领导干部选拔任用工作条例. 北京 :中央文献出版社 2002.

Job Performance Structure and Its Variations with Different Raters

Wang Dengfeng¹ , Cui Hong²

(1. Department of Psychology ,Peking University ,Beijing 100871 2. Medical Psychological Division , PLA General Hospital , Beijing 100853)

Abstract : This research was aimed at constructing job performance assessment scale for co – workers in government executives , and exploring the effects of rater – rated relationship on job performance assessment . A scale used to assess co – worker 's job performance , consisted of 46 items , seven factors , and three dimensions , was established through 532 subjects ' ratings . The same factor structure was also found when rating an underling who will get his/her step , and the moral factor of job performance were higher than those as general underlings . The mechanism of rater – rated relationship on job performance assessment , and implications of the current results on job performance practice were also discussed in this paper .

Key words : job performance ; government executives ; rater – rated relationship ; moral talents