

强制分布， 个人与团队业绩怎样挂钩

文/缪华

进行绩效考核时，为了减少管理者的心理压力，将考核所产生的部分矛盾从管理者方面转移到制度方面，很多企业会采用强制分布排序法。

但在具体实施过程中，如果只是对本部门内部的员工进行比较，经常会出现样本量不够（正态分布要求样本数量在30个以上）和不同工作岗位之间相互比较困难的问题。因此，目前可以接受的方法，是对不同部门中从事相近岗位的人员产生的业绩进行比较。

此时，就必然要面临个人业绩如何与团队业绩挂钩的问题，即保证团队业绩好的部门，应该有更多比例的员工得到较高的分数。

● 部门系数挂钩法VS 部门分数挂钩法

目前, 将员工个人业绩和部门业绩挂钩有两种可行的方式: 其一为部门系数挂钩法; 其二为部门分数挂钩法。

部门系数是部门考核的最终结果, 由考核分转换而来, 用于计算绩效工资或奖金。例如, 部门系数为1.1时, 意味着员工可以获得110%的绩效工资; 系数为0.8时, 则员工可以获得80%的绩效工资。采取部门系数挂钩法的关键, 是先要通过事先设定的将部门考核分转换为系数的方法, 得到考核系数, 具体分为强制分布法和表格换算法。

强制分布法一般预先按统计学的某一概率分布设定绩效考核的结果, 如正态分布——优秀和最差的人占较少的比例, 大多数人得到中等分数。这一方法的基本假设是企业各部门业绩好坏由既定的比例决定。例如, GE的活力曲线分三档: 20%的员工为优秀, 70%的员工为中等, 10%的员工为不合格(对部门同样适用)。当然也有分四档、五档的。考核系数通过对部门之间的考核分数比较而产生。

表格换算法是指用预设表格将考核分换算成系数的方法。这种方法看重部门的绝对考核结果, 不做部门间的横向比较。这就意味着, 各部门只要达到了预定绩效目标, 就可以获得较高分数, 同时, 就可以得到较高的考核系数。我们以X部门为例, 具体参见表1。

这两种方法基于截然不同的假设, 而不同的假设对应着不同的人力资源策略选择。其中, 前者以80/20原则为假设进行相对比较; 而后者以考核目标为基准进行绝对比较。这两种假设对应的

策略选择无所谓对错, 关键看企业总体战略和文化的具体要求。

例如, 目前企业究竟是员工整体素质不高, 需要在提升业绩的同时, 营造一种优胜劣汰的文化, 从而改变目前企业内部无法淘汰绩效差员工的现状? 还是企业员工整体素质较高, 外部环境变化平稳, 考核指标比较客观, 主要目的

再分别将这几个分数乘以部门系数(例如部门考核结果为优, 对应的部门系数为1.2; 部门考核结果为良, 系数为1.1等), 便可以得到员工参加排序时的最终考核分。

后者的人力资源策略可以通过明确的业绩指标来实现。考核时可以采用表格换算法, 只要达到或超过目标就是优

表1 X部门绩效考核得分与考核系数对应表

绩效考核得分	130~100分(含)	100~90分(含)	90~80分(含)	80~70分(含)	70~60分(含)	60分以下
考核系数	1.2	1.1	1.0	0.8	0.6	0.4

是提升公司业绩? 这是两种目标完全不同的策略(当然还会有其他的情况), 所以要求为其服务的绩效考核方法也自然会有所不同。

前者的人力资源策略可以通过提升员工素质, 并结合建立内部竞争机制的途径, 达到提升整体业绩的目的。可以采用考核结果强制分布的方法, 进行横向比较, 无论考核结果高低都要按既定的比例将员工分出优劣。

具体来说, 通过强制分布得到考核系数后, 首先, 应消除主管考核时的主观性, 即同一评价人给出的每位员工的考核分数, 应除以这一评价人给每位员工的考核分数的平均分后, 再乘以一个固定分数(如100分)。然后, 如果不考虑小团队业绩对个人的影响, 可以用消除主观性后的考核分数乘以部门考核系数, 即可获得员工个人的考核分数。

例如, 某部门有三名员工, 某一主管给出的考核分为85、75、95。怎样消除主观性? 即用每个人的考核分除以三个人平均分(85), 再乘以100, 得到消除主观性后的考核分为100、88.2和112。

秀(比如考核分90以上就为优秀), 不设定比例限制, 只要达到优秀标准就给予奖励。

部门分数挂钩法是将部门的考核分数和员工个人业绩直接挂钩的方法。其基本计算方法和部门系数挂钩法非常相似, 但不同之处在于, 在消除主观性后得到的分数, 不是乘以固定系数(如100), 而是直接乘上部门(或部门主管)的原始考核分, 得到被考核者的最终考核分。这种方法理解起来相对简单, 在此不赘述。

● 部门系数挂钩法OR 部门分数挂钩法?

通过部门系数挂钩法和部门分数挂钩法两种方法得到的考核结果到底有什么不同? 孰优孰劣? 这经常让管理人员感到非常困惑。两者看起来似乎区别不大, 但是仔细分析就会发现不同之处。

其一, 通过部门系数挂钩法得到的部门人员分布比例是分段变化的, 也就是说同一排序段内的部门(如都排在前10%)的优秀人员比例, 理论上应该是基本相同的。之所以说理论上相同, 是因为每个员工的考核分不同还会对结果

有影响。同时,如果同一排序段内的部门,其优秀员工数量增加,相对的较差员工的比例也会增加。

而通过部门分数挂钩法得到的考核结果是渐变的。因为部门考核分数的分布不易判断,随机性较强,这使得管理者对整个考核结果的整体控制较难掌握。例如,部门考核分数的变化是渐变的,则各部门的优秀员工比例也是逐渐变化的。但是如果各部门考核分数差距较大时,各部门的员工人数分布比例就会出现难以控制的局面,增加了结果的不确定性。

通过表2我们可以看到,如果Y部门采用部门分数挂钩法(对应表2中第二行数据),可看到考核分数是逐渐变化的,各部门的员工的优劣分布比例也是逐渐变化的,而且完全要看考核分的分布,比较难控制;如果采用部门系数挂钩法(对应表2中第三行数据),就会发现各部门员工优劣比例是分段变化的,比较稳定、可控。

表2 Y部门采用绩效考核得分与考核系数对应表

部门	部门4	部门5	部门6	部门7	部门8	部门9	部门10	部门11
考核分数	94	91	85	81	78	75	73	69
系数	1.2	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0	0.8	0.8

其二,部门系数挂钩法有一个前提,就是需要设定部门考核系数值。如果设定系数的变化较大,各部门员工的考核结果就会出现差距较大的情况;设定系数的变化较小,各部门员工的考核结果分布就会趋中。企业管理者可以根据实际情况不断调整,以达到最好的分布效果。

此外,在实际运用中,我们发现,无论是采用部门系数挂钩法还是部门分数挂钩法,制定方案的管理者都不可避免地要考虑考核分数在各部门之间的平

建立初期,考虑到员工心理承受能力等因素,适当减少各级之间的系数差距,将考核系数做了如下调整,具体参见表3。

表3 Z部门五档强制分布调整前后设定的考核比例和系数

综合评定等级	A	B	C	D	E
人数比例	5%	5%	65%	10%	5%
调整前的考核系数	1.2	1.1	1	0.8	0.6
调整后的考核系数	1.1	1.05	1	0.9	0.75

衡。有时,由于某些考核者评分时喜欢趋中,使得考核结果差距较小,难以分出优劣。这时,我们可以采取强制评分间隔的方法。

换句话说,我们应该要求考核者给每个员工的分数间隔不能低于某个数

调整后的考核系数差别明显减少,从而一定程度上可以缓解考核结果差距过大给员工带来的心理压力。

事实上,除此之外,绩效考核数据处理中尚有很多环节需要管理者做出决策。在遇到考核结果与设计方案预想有

偏差时,管理者应坚持将外部压力向企业传递的基本理念,不断平衡各种因素,并结合具体方法进行调整,才能寻得企业绩效管理方案的最满意解。

值。例如,某主管手下有10个员工,可以强制要求每个员工的分数至少间隔2分以上。也就是说,不能出现两个员工的考核分差小于2分的情况。

另外,还可以通过调整分布的各档系数来调节结果的分布。例如,Z部门五档强制分布最初设定了考核比例和系数,但是,Z部门在绩效管理办

