

企业绩效考核对员工非伦理行为作用机制探讨

——以 A 公司绩效考核体系为例

魏士冲 秦树东

成都锦城学院, 中国·四川 成都 611730

【摘要】绩效测量作为一种质量测量工具, 被企业广泛使用, 通过实践发现, 绩效测量对促进维修行业的改善具有重要作用。但是, 随着深入实践, 该措施可能会带来一些不准确之处。本文对 A 公司平衡计分卡的绩效考核进行了考察和评价, 并对不公平员工的绩效考核过程进行了深入研究。

以往的研究往往忽视了研究目标的复杂性与员工读职之间的关系。这可能是因为以前的研究集中在其他组织、人物和事件的各种角色上。虽然这类研究有一些好处, 但没有必要考虑对内容的影响。如果目标测量太难, 工作人员会面临一些操作上的问题。本文在伦理学的概念上建立了伦理学的和谐、文化支持的转变和公平过程相结合的研究模型, 以期客观评价的复杂性之间的关系提供支持。以及工作人员和服务的非伦理行为。

【关键词】绩效考核; 非伦理行为; 平衡计分卡; 财务指标

Discussion on the Mechanism of Enterprise Performance Appraisal on the Non-ethical Behavior of Employees

—Taking the performance appraisal system of Company A as an example

Wei Shichong, Qin Shudong

Chengdu Jincheng University Chengdu 611730, Sichuan china

[Abstract] Performance measurement as a quality measurement tool is widely used by enterprises, and through practice, it has been found that performance measurement plays an important role in promoting the improvement of the maintenance industry. However, as it goes deeper into practice, the measure may introduce some inaccuracies. This paper examines and evaluates the performance appraisal of the Balanced Scorecard of Company A, and conducts an in-depth study of the performance appraisal process of unfair employees.

Previous studies have tended to overlook the relationship between the complexity of the research objectives and employee malfeasance. This may be because previous research has focused on a variety of roles in other organizations, people, and events. While there are some benefits to this type of research, there is no need to consider the impact on the content. If the target measurement is too difficult, the staff will face some operational problems. This paper establishes a research model that combines ethical harmony, culturally supported transformation, and fair processes on the concept of ethics, in order to support the relationship between objective evaluation of complexity, and unethical behavior of staff and service.

[Key words] performance appraisal; non-ethical behavior; balanced scorecard; financial indicators

员工非伦理行为是指员工在组织中施行的对别人有伤害, 而且与广泛认可的伦理准绳相违犯, 所以不可以被组织和其余成员所承受的行为 (Kilduff, Galinsky, & Gallo, 2016)^[1]。过往研究已经分析并证实了组织情境下非伦理行为的普遍性 (Civancevich, Konopaske, & Matteson, 2005) 等^[2]。LeBlanc 所做的统计结果表明, 在调查的员工中, 每周大约有 63.5% 的员工在工作期间会受到其他人的身心伤害。Harper 等则发现, 企业中和偷窃、诈骗、旷工等负面行为有关的员工比例可达到 75% (2003) 也对此进行了研究, 其发现在工作期间出现偷窃行为的员工比例也很高^[3]。在我国的市场上也相继出现了一系列非伦理行为, 比如欺上瞒下、早退迟到、贪污受贿、偷窃公司财务等等。国内外的这些实例表明, 非伦理行为具有普遍性。

尽管公众对相关机构和员工的不当行为提出批评, 但另一方面, 他们也思考为什么机构中存在如此多的不当行为。这些问题开始在生活的各个领域流行起来。还有增量目标, 以及如何更好地控制和减少负面行为。由此可以得出结论, 探讨员工

不当行为的影响并加以管理已成为教育界亟待解决的重大问题。

A 公司成立于 1946 年, 是一家集电子、娱乐、金融、信息技术为一体的大型跨国公司。A 公司是视听、电子游戏、通信技术和信息技术领域的先驱。为进一步提高员工绩效, 从 1995 年开始, A 公司开始循序渐进, 建立战略组织, 并开发了监控用户绩效的系统。由于使用了绩效衡量标准, 在 A 公司中普遍存在满足紧急需求的性质。员工的唯一目的是实现绩效目标, 这导致了其他不道德的行为, 严重损害了 A 公司的利益。进入 21 世纪, A 公司模式在电子商务方面的实力并不强。仅 2003 年一季度, A 公司就亏损 59 亿元, 品牌水平逐渐下滑。

1 A 公司平衡计分卡指标体系存在的问题

1.1 财务指标所占比重过高

从 A 公司的 BSC 指标体系可以看出, 财务指标的占比为 35%, 与其他三个假设相比, 这个比例太高了。员工只关注个体经营, 在工作改进的过程中, 会出现一些不端行为, 这违反了平衡计分卡注重四个概念功能的原则和规则。基于评估报

告的绩效评估应综合考虑财务、客户、内部流程、培训和改进等因素来确定。这意味着,如果一个公司想要实现长期的业务和更好的发展,就不能专注于营销。其财政措施,也需要考虑笼统的,从着力改善经济的角度来看,要合理努力,加大大部分不财政措施。

与A公司一样,在评估多家公司的业绩时,高管们关注更大的财务指标,例如销售收入、物有所值等。为了实现公司的财务目标,可能会鼓励一些员工从事不当行为。Barton&Sutcliffe发现,在许多组织中,遵守业务计划或财务目标会导致严重的过度工作,从而忽视特殊行动中的安全性^[4]。道德上的领导者似乎有很强的“自我意识”,喜欢考虑自己的利益和他人预算的运作情况。与实现生产目标和效益相比,他们对员工的安全关注不够,很少将安全措施放在组织的价值观中。而绩效考核的好处往往与“责任”联系在一起,如果“责任”没有正确确立,会导致员工拒绝承认自己的行为。

Edmondson的研究发现,一个组织有效发挥“责任感”的前提应该是为员工创造一种心理安全感,并注意执行过程中的公平性和领导者的“责任感”。^[5]因此,企业在制定目标绩效考核时也应加入非财务指标,使非财务指标与财务指标相结合。国内学者张川通过实证研究表明,企业绩效与非财务指标的采用呈显著正相关。^[6]在相同的企业规模、市场竞争、领导者前景、管理技能、企业战略和生命周期下,非财务指标使用率越高,绩效越高。

1.2 目标结果导向性过于明显

A公司的BSC信号系统几乎总是可读的,因此专注于财务指标。在这样的审查制度下,人们很容易只专注于提高绩效和绩效以实现更快的工作目标,如果他们的行为有利于消费者,就会转身离开,从而增加人们从事非伦理行为的风险。然而,基于结果的评估会给予下属在实现目标的过程中带来巨大的压力。

再次,从认知思维或目的导向的角度来看,即公司更多地通过工作流程或技术的使用来教育员工,结果导向的方法决定了人们是否喜欢专注于成功。在追求目标的过程中,在帮助快速实现目标的同时,也可以是个人决定。例如,如果零售商的行为冒犯客户,则不太可能考虑零售商对向消费者销售产品的态度。因此,绩效改进的目标导致不道德的员工增加。

1.3 过于注重评估型考核而忽视发展型考核

为了提高管理绩效,以往的研究人员根据关键问题细化了绩效衡量标准。这就引出了一个重要的问题:在衡量绩效测量的有效性时,重点放在了测量设备选择的准确性上,而没有注意让员工评估答案。

Levy & Williams指出,绩效衡量不仅仅是一个问题,它发生在一个社会环境中,评估员工在一个环境中的反应是衡量其有效性最重要的。根据Meyer等人的研究,绩效考核主要有两个目标,即考核类型和发展类型。其中,这种考核方式又称为落后催收方式。员工的工作是公司进行薪酬和捐赠、晋升、裁员和排外等确定员工潜力和劣势的主要依据,重点关注员工的工作情况。关于绩效反馈,并使用反馈作为培训和发展员工的输入基础。

袁玲等内部研究人员发现,研究表明,绩效考核是对员工不良行为的积极影响,在评估绩效时,绩效不佳会影响不道德的员工。公司A的BSC绩效考核显然对员工的衡量不公平,比如只关注员工绩效和员工给公司带来的价值,而忽视了员工的用工信息,比如忽视了对员工培训影响的评价、评价员工的收养信息等从相关研究可知,长期参与绩效考核的员工更容易出现消极行为。

2 非伦理行为的影响因素

2.1 个体因素对非伦理行为的影响

2.1.1 个体人口学因素的不确定作用

人口学要素对工作场所非伦理行为的影响是非确定性的,近期的一项研究表明,职位与年龄对员工非伦理行为的预测效应是不显著的一些学者从实证角度对此进行了研究,且发现年纪小的销售人员在受到利益等因素的影响时,做出非伦理选择可能性高于年龄大的销售者不过有的学者则研究发现,对会计从业人员而言,他们越年长,伦理倾向就越低。

2.1.2 个体心理特质的确定作用

个体心理特质在对个体伦理判断也会产生明显的影响,其中性格要素的影响最为明显。也有的研究发现,外控性格的个体有接受非伦理行为的可能性高,这和他们的伦理标准低有关。Kish等学者对此进行了对比分析,其研究发现外控性格与非伦理选择有正相关关系。马基雅维利人格偏向高的人,更容易机遇性地使用人际关系,并且更倾向于欺骗别人而获取利益,因而此类群体可能做出手段毒辣、别有企图的行为,此种人格和非伦理行为和意愿的相关性很密切。

3 企业绩效考核对员工非伦理行为作用机制的理论分析

3.1 绩效考核对员工“计算式思维”的影响

计算思维是一种可以通过“价值评估”来确定的思维方式,是商业、管理和决策中的思维原则。绩效衡量可以最大限度地支持员工的愿望,并提高个人和职业绩效。金融交易所的创建以衡量绩效和人员配置为目标,鼓励个人履行责任感,避免非伦理行为。

计算思维代表了低层次的解释,这些解释侧重于对当前欲望的低视力,而忽略了潜在的和破坏性的长期负面后果。计算思维让员工一步步看个人的价格和福利,并进行比较,逐渐偏离创业的总体目标,导致消极行为。工作场所的道德行为是理性选择的结果,而不是道德品格,尤其是在工作中危害他人安全的行为,更容易被误解。A公司的BSC审计系统进一步强化了财务指标,特别是过度计算的“利润率”。公司自上而下追求利润。

3.2 绩效考核对员工的价值观的影响

在人类价值观中,尊严、偏见和富裕等保护性行为远比对金钱等其他利益的妥协重要。这个所需的金额称为持有量。在一些有问题的情况下,人们对保护措施的遵守不那么严格,他们会对其他需求达成较小的协议。搜索结果通过对业务活动的检查来指示。如果业务目标设定不正确,员工可能会发现自己处于追求业务目标的错误位置。员工很容易妥协他们的防御行为和行

端。这提醒我们，道德问题可以动摇员工的安全行为，在组织使用时放弃原则，无视“生命”等高层次事物，利用不安全行为为谋取直接利益。

总之，以上研究可以用图 1 加以概括。

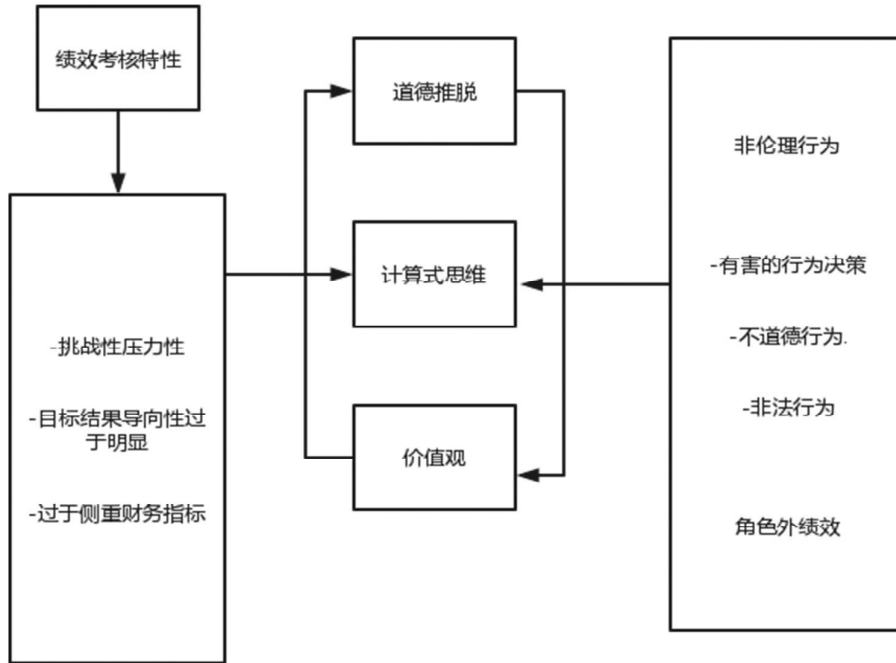


图 1 绩效考核对非伦理行为的影响机制路线图

4 企业绩效考核中非伦理行为的风险规避策略

4.1 结果导向性指标与过程导向性指标相结合

回顾 A 公司的现状，该公司的 BSC 体系模式侧重于绩效指标。事实上，很多公司都忽视了员工的绩效，包括绩效考核，而像 A 公司那样制定绩效指标、绩效标准和职业道德。在这样的审计制度下，员工逐步实现绩效目标。养成一种习惯，认为一切行动的目的都是为了得到最终的结果，综上所述，企业在创建绩效指标时，应将绩效相关的指标与绩效驱动的指标结合起来。除了关注绩效结果外，还应监控员工的幸福感以实现绩效目标。因此，建议在 A 公司的等效记分卡标准体系中增加两个指标：“产品服务水平”和“老客户留存水平”。

4.2 绩效指标的制定应实事求是与任务特征相结合

企业在进行绩效考核时，要结合真实场景，避免停止其他潜在的评分，给员工带来很大的压力。最坏的情况是它的长度规则。高强度的绩效考核压力往往会危害员工的健康，导致认知能力的偏差，限制员工获得安全实践的能力。与自我报告模

式一致，过度的工作压力往往会剥夺员工的睡眠，从而导致自尊心降低和更大的干扰。同时，维护员工的安全行为需要员工不断反思自己的行为，以便随着时间的推移改变自己的不良行为。压力会使人表现得漠不关心，不安全感源于对工作习惯的漠不关心，使人难以反映甚至拒绝他人的宝贵建议。

5 结论

关注道德推脱的中介作用深刻地理解考核目标难度。道德推脱的中介作用，可以让企业管理者意识到考核目标难度可能会使员工产生道德推脱，进而使得非伦理行为增多；同时也让企业深入理解考核目标难度没有导致企业更好发展的原因，可能是导致员工道德推脱从而非伦理行为增加导致长期绩效产生问题。

针对程序不公平感以及感知领导支持的研究，可以帮助企业深入理解组织氛围以及领导自身的支持对员工行为的影响。由于非伦理行为在出现后很容易产生相关不确定性风险，在此情况下，感受领导支持的员工可能或作出保守决定，而不去参与非伦理活动。据此可知为提高组织绩效，尽量选拔更支持员工的领导。

参考文献：

- [1] 陈渝. 企业绩效考核对员工非伦理行为作用机制探讨——以 A 公司绩效考核体系为例[J]. 财会通讯, 2018 (23): 83-86.
- [2] 颜爱民, 曾莎莎. 亲领导非伦理行为的成因: 来自变革型领导的影响[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35 (09): 63-72.
- [3] 张桂平. 科研考核压力对高校教师非伦理行为的影响机制研究[D]. 华中科技大学, 2012.
- [4] 张永军. 绩效考核公平感对反生产行为的影响机制研究[D]. 华中科技大学, 2012.
- [5] 李婧. 辱虐管理对亲组织非伦理行为的影响机制研究[D]. 中南财经政法大学, 2019.
- [6] 张滢钰. 考核目标难度对非伦理行为的影响机制研究[D]. 中南财经政法大学, 2019.