

# 主观业绩评价概述

■ 任晨煜

随着企业环境以及企业组织自身的变化,企业业绩评价从以投资报酬率为核心的财务业绩评价发展为综合业绩评价。所谓综合业绩评价是指平衡运用多个不同特性的评价指标来综合衡量整体业绩:首先是增加顾客满意度、员工满意度等可量化的非财务指标;其次是引入主观业绩评价并将其作为评价和奖励的依据,以增强评价系统的灵活性和评价的全面性(needy, 1999)。在国内外的企业实践中,这种通过上级对下级或同级单位之间的打分并将分数作为员工激励和晋升依据的主观评价方法被广泛采用。例如,以成功实行计件工资制而闻名的林肯电器公司,员工工资有近五成来自于以主观业绩评价为基础的奖金。这些主观业绩指标主要包括员工的合作能力、创新能力、工作主动性和可依靠性等方面(Fast和Berg, 1975; Baker等, 1994)。另外,Levin(2003)也指出,华尔街上市公司在决定高管人员的年度奖金时,也普遍运用各种主观业绩评价指标。

在我国,从宏观制度层面看,主观业绩评价也由来已久。1999年6月财政部、国家经贸委、人事部和国家计委联合颁布了《国有资本金绩效评价规则》及其实施细则,明确规定了“评议指标”(即本文所指的主观业绩指标)的内容、评价方法和相对权重等。其中具体指标包括领导班子基本素质、产品市

场占有能力(服务满意度)、基础管理水平、在岗员工素质状况、技术装备更新水平(服务硬环境)、行业或区域影响力、企业经营发展策略以及长期发展能力预测等八项定性指标,主要采取专家评议打分和调查问卷等方式进行评价。当时这些评议指标权重被规定为20%。在此基础上,2006年国资委先后颁布了《中央企业综合绩效评价管理办法》和《中央企业综合绩效评价实施细则》并明确规定企业综合绩效评价由财务绩效定量评价和管理绩效定性评价两部分组成。其中管理绩效定性指标(即本文所指的主观业绩指标)在原来八个评议指标的基础上进行了适当调整,导入了“战略管理”、“风险控制”及“社会贡献”等指标,同时评议指标的权重提高到了30%。此外,国资委还专门针对中央企业负责人颁布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》。该暂行办法2003年10月由国资委审议通过,经过2006年和2009年的两次修订,2010年1月1日在中央企业负责人经营业绩考核中施行。该暂行办法规定对中央企业负责人的年度经营业绩考核指标包括基本指标与分类指标。分类指标(即本文所指的主观业绩指标)由国资委根据企业所处行业特点,针对企业管理“短板”,综合考虑企业经营管理水平、技术创新投入及风险控制能力等因素确定。分类指标的权

重为30%,具体指标及其权重要在责任书中写明。国资委在对企业及其负责人两个方面的业绩考核制度中都明确指出主观业绩评价指标的内容、评价方法和权重,其对我国企业管理实践的指导和示范作用可见一斑。

## 一、主观业绩评价概念

评价系统中的指标既有财务业绩指标与非财务业绩指标之分,又有定量或客观业绩指标与定性或主观业绩指标之分(Van de stede, et al., 2006)。从概念上说,财务指标肯定是客观指标,但非财务指标就有客观和主观之分。主观业绩评价是相对于客观业绩评价提出的概念。客观业绩评价一般是指基于定量的(客观的)业绩指标和固定的计算公式,将实际业绩与预先设定的业绩标准相比较的业绩评价方法。客观业绩评价可用于具有法律效力的契约,客观业绩指标具有可观察和可验证的特点。相反,主观业绩评价则是基于评价者个人主观判断或基于主观指标的业绩评价方法。所谓基于评价者的主观判断,评价者一般是上级部门领导,凭着对下级被评价人的主观印象进行打分,有时会给评价人列出一些框架性的评价标准,例如:对被评价人从“德、能、勤”方面进行打分,而具体的含义不明示,这样领导可能基于个人偏好给一些人打高分或低分,或者出现

评价过宽的情况。所谓基于主观指标的业绩评价是指对于主观评价指标给予具体化或客观化,比如将“勤”的评价标准具体化为“不迟到不早退得满分,迟到几次扣几分”,并给评价者一些佐证资料如被评价人的出勤记录以方便打分。此外,为了提高主观评价的客观性,上级可不直接评价下级,而是采纳第三方对下级做出的主观业绩评价结果(如专家评议、员工评议和客户调查),或者采用多源主观业绩评价方法,即多个上级同时评价下级的业绩,通过对主观业绩评价结果加权汇总得出下级业绩评价的最终结果。这种形式属于主观业绩评价的拓展,也能大大提高主观评价的效果。

## 二、主观业绩评价的优缺点

### (一) 主观业绩评价的优点

1. 弥补客观业绩指标的不全面性。客观业绩指标并不能完全准确地反映委托人的真实目标价值。企业的委托人对代理人的考核要求是多元化的,例如,委托人希望代理人对其委托资产的经营管理既实现短期利益目标,又要留有长期发展的余力;既要保证财产的安全保值,又要获得最多的财产收益;既要有好的市场表现也要有好的社会形象。有一些要求是相互矛盾或者是有主次之分的,任何一个客观业绩评价指标都不可能同时满足上述要求,而主观业绩评价指标则可以直接通过委托人对代理人的主观打分均衡或弥补客观业绩指标的不足。

2. 填补对个别被评价人无法用客观指标考评的不足。在企业的许多经营管理活动中,被评价人行为及努力成果都不可观察,从而不能被第三方(如法院)所证实。因此,被评价人的业绩无法通过任何客观业绩指标来表示,如现实中对企业人事经理或财务主管的业绩考核,就很难找到一个能够确切反映其工作成效的客观指标。而采用主观

业绩评价方法则能很好地弥补对人事经理和财务经理无法用客观指标考评的不足。

3. 正确评价身兼可替代性多职代理人的业绩。在企业实践中,同一被评价人可能同时肩负两种以上的不同任务,或者在完成同一任务时要兼顾不同的方面,如产品的数量和质量等。Holstrom 和Milgrom(1991)建立的委托代理多任务模型说明,在被评价人从事两种以上的任务,且不同任务之间具有替代性的情况下,如果某些任务及其成果具有可量化评价,而其他任务不能量化评价,如果仅对该人进行客观业绩指标的考核,那么被评价人就会把更多的精力用于前者的任务上,而忽视或冷落后者。被评价人的这种策略性行为显然不利于企业整体目标的实现;而加入主观业绩评价指标则可以对那些不能客观量化的任务进行正确评价。

### (二) 主观业绩评价的缺点

客观业绩评价的优点是容易被第三方所证实,从而不易受主观因素影响,而主观业绩评价虽然可以观察,但却难以被证实。因而,主观业绩评价存在的一个致命缺陷就是,它容易诱发评价者和被评价者的“双边道德风险”(黄再胜,2004)。具体表现在:

1. 管理者的认知错误导致评价偏差。主观业绩评价赋予管理者一定的自由决断权,由于管理者的认识错误和感情偏好,会导致对下属评价的信息偏差,从而影响主观业绩评价的准确性。Prendergast 和Topel(1997)的研究表明,在存在主观业绩评价的组织中,普遍存在着一种偏爱倾向,即管理者对自己所喜欢的下属会给予过高的评价,而对自己不喜欢的员工的业绩表现往往给予过低的评价。特别是当主观业绩评价和业绩工资联系在一起时,这种评价偏差会更大。因为,给自己所偏爱的下属“打高分”会给管理者带来更大的效用。总的来说,管理者的这种

主观偏好不仅会导致企业报酬或奖金支付的随意性,还会给员工带来更大的附加风险。对此,通过辅以一些佐证资料、由专家打分和相关各方共同打分的方法可以对评价进行纠偏。

2. 管理者同时也是被评价者时导致评价偏差。Kahn 和huberman(1988)、Prendergast(1993、1999和2002)认为,当管理者(即评价者)同时也是企业剩余财产索取者时,管理者可能会故意低报员工的业绩,特别是在员工的报酬和业绩评价结果挂钩的时候。因为,拥有企业剩余索取权的管理者有强烈的违约动机,通过故意低估员工业绩,来降低用工成本,从而赚取更多的利润。针对这一问题,可以加强双方的沟通反馈机制,或者通过相关组织如工会,代表被评价人与评价人就用工和待遇问题展开沟通协商。

3. 员工的讨好行为误导评价结果和对评价结果的不认同导致认知冲突。在大型企业中,另一个值得注意的问题是:员工为获取较高的业绩评价会进行一系列“影响活动”(influence activity),有意讨好管理者。这些活动不仅会影响业绩考评的准确性,而且会诱使员工不敢说真话,导致组织中信息收集和传递的人为扭曲。有时面对评价结果,评价双方的意见往往不一致,甚至过于悬殊,可能导致激烈的冲突或争论,这也容易给企业造成额外的成本。例如,对评价结果不满意的员工认为受到管理者的“歧视”或“不公平”待遇,从而采取辞职、偷懒等报复行为。对于评价过程中产生的不公平现象,评价一方需要改进、提高评价体系的公平度和可信度,而被评价一方也要加强培训和正确认识评价工作,从而提升评价活动的效果。

## 三、主观业绩评价在我国企业的基本运用现状与未来研究方向

如前所述,国资委已明文规定在对

# 如何合理设置主观业绩评价指标

■ 吴辉

主观业绩评价相对于客观业绩评价来说,具有管理者滥用个人偏好导致主观业绩评价的准确性大大降低等缺点。那么,如何正确设置主观业绩评价指标,使其能真正与客观业绩评价相辅相成并使整个企业的业绩评价体系更有效呢?本文将以一个上市商业银行对其高管的主观业绩评价指标体系作为案例,探讨如何合理设置主观业绩评价指标体系。

## 一、主观业绩评价指标的主要质量特征

### 1. 指标的一致性。与设置客观业

绩评价指标一样,设置主观业绩评价指标也要强调整个指标体系的目标一致性。这隐含两方面的问题,一方面评价指标要与什么目标相一致,另一方面各个评价指标要从不同角度体现目标,不能与目标发生冲突。一般来说,主观业绩评价指标要与企业的战略和核心价值观相一致,各种主观业绩评价指标要从不同的角度体现企业的战略与核心价值观。这样做的理由是,一方面主观业绩评价指标是用来补充克服客观业绩评价的短期性、易受人为操纵和易受大环境影响的缺点;另一方面客观业绩指标往往也在很大程度

上受人的主观能动性的影响,因此,也就要求主观业绩评价指标能够评价出高管或员工本质性的、长期存在的、内在的和更深层的东西,而这些东西正是企业的战略与核心价值观能够体现的,而且这样做也能使员工感觉到评价的公平性,并引导他们按照公司的核心价值观完善与塑造自己。

2. 指标的事实支撑性。尽管主观业绩评价指标不能像客观业绩评价指标一样有数据的支持,但为了提高评价的有效性与公平性,主观业绩评价指标必须要做到有事实的支撑。这样做的目的有如下几点:①以事实为依据

中央企业的综合绩效评价和中央企业负责人的经营业绩考核中加入一定权重的主观业绩评价指标,并且指标权重呈现上升趋势。除中央企业外,其他企业也开始尝试采用主观指标进行综合绩效评价和高管业绩考核。高晨、汤谷良(2009)对四家大型企业(这些企业既有国有性质也有民营性质,涉及制造、金融、软件、贸易等行业)的调查研究结果表明:案例企业都无一例外地运用了综合业绩评价体系,对高管的业绩评价指标都包括了财务指标、非财务客观指标和非财务主观指标三大类,具有多样化的特性,而且多样化态势日趋增强,其中提高主观评价的比重和规范性几乎都是近年来各案例企业业绩评价

系统改进的重点和方向。

调研结果还发现,案例企业主观指标的权重高低不均,有些企业的主观指标在整个评价体系中占权重较高,有些企业的主观指标仅为客观指标的修正指标。这引发了另外一个讨论话题,即主观业绩评价指标到底在企业绩效评价体系中的位置和作用如何?它与客观业绩评价指标的关系如何?是什么决定了主观业绩评价在企业的使用和推广?已有的文献研究认为:企业不同的制度背景、不同的发展阶段、不同的成长机会、企业采取的不同发展战略甚至企业产品的生命周期等都会影响主观业绩评价的内容、权重和运用效果。而现实对于这一问题

的探讨还不够细致和深入。

我们还处在对于主观业绩评价的初期认识实践阶段,一些企业在发展过程中有意无意地采用了主观评价方法,企业的自身实践也总结出了一些关于主观业绩评价的使用经验,理论界开始对主要问题展开讨论。但这还远远不够,关于主观业绩评价问题,理论需要进一步梳理,实践应用需要进一步总结归纳,研究方法也还可以进一步拓展。总之,构建和运用一个超越学科界限的、有机整合了多种不同理论和多种研究方法的研究框架是主观业绩评价未来研究的改进方向。■

(作者单位:北京工商大学商学院)

责任编辑 刘莹