

欢迎按以下格式引用:邓文娟.评估型绩效考核、同事排斥与周边绩效关系统计分析[J].长江大学学报(社会科学版),2023,46(1):120-124.

# 评估型绩效考核、同事排斥与周边绩效关系统计分析

邓文娟

(华中师范大学 数学与统计学学院,湖北 武汉 430079)

**摘要:**基于情境力量理论和挫败—攻击理论,构建了评估型绩效考核与周边绩效的关系模型,分析了同事排斥的中介作用。利用8家企业350个员工的多时点有效数据,运用回归模型方法及Bootstrap法进行实证检验。研究结果表明:评估型绩效考核显著正向预测员工感知到的同事排斥,负向预测员工的周边绩效;同事排斥在评估型绩效考核和周边绩效之间起中介作用。

**关键词:**评估型绩效考核;同事排斥;周边绩效

**分类号:**F931.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-1395(2023)01-0120-05

## 一、引言

人力资源已然成为企业的第一大资源,员工绩效考核方式的选择也受到了当今企业的广泛关注(陈波等,2020)<sup>[1]</sup>。评估型绩效考核是组织衡量员工是否达到工作要求的正式评价机制,它可以有效地帮助组织做出合理的管理决策,并有利于改进组织的绩效和实现组织的既定目标,因而广受组织重视(王华强等,2017)<sup>[2]</sup>。然而,过于强调绩效评估和比较功能的评估型绩效考核方式容易引发被考核者的消极情绪和心理,从而可能会导致被考核者产生负面职场结果(赵君等,2014)<sup>[3]</sup>。基于评估型绩效考核方式可能带来的潜在风险,学者们呼吁对其带来的负面效应进行深入探讨,为积极预防其负面影响提供理论基础。

周边绩效也称为关系绩效或角色外绩效,它能够促进组织内的沟通与合作,对组织的长远发展至关重要(Motowidlo等,1996)<sup>[4]</sup>。虽然过去的研究揭示了评估型绩效考核对员工任务绩效的促进作用(赵君等,2011)<sup>[5]</sup>,但仍然不够全面,尤其是周边绩

效与任务绩效所指的内涵不同,很多学者呼吁关注评估型绩效考核给被考核员工关系绩效带来的影响。因此,为了回应学者的呼吁,本研究探讨评估型绩效考核对员工周边绩效的影响。研究表明,评估型绩效考核会引发组织成员之间的人际竞争,且不利于同事之间的协作(张伟兵等,2012)<sup>[6]</sup>,进而可能会对员工的周边绩效产生消极影响。因此,为了进一步探究评估型绩效考核方式对被考核者周边绩效的影响,本研究以同事排斥为中介变量,揭示评估型绩效考核对周边绩效的影响机制。

## 二、理论假设

### (一)评估型绩效考核与周边绩效

绩效考核是影响组织成功的重要因素(赵君等,2013)<sup>[7]</sup>,由于组织中员工的工作能力存在差异,所以,绩效考核在组织管理中的作用不容忽视。但是,当绩效考核设置不合理时,它也会对员工的情绪和工作态度产生负面的影响,甚至可能会导致员工离职倾向的增加(Judge等,1993)<sup>[8]</sup>。在绩效考核目的类型划分方面,学者们普遍关注的是评估型绩效

收稿日期:2022-10-19

基金项目:华中师范大学中央高校基本科研业务费项目“企业绩效管理机制研究”(CCNU19TD009)

作者简介:邓文娟(1989—),女,湖北荆州人,博士研究生,主要从事经济统计、企业管理研究。

考核和发展型绩效考核(赵君等,2013)<sup>[7]</sup>。评估型绩效考核是指通过评价员工绩效目标(主要是任务绩效)的完成情况或者比较员工的业绩,并根据评价和比较的结果来确定员工的工资报酬、晋升和奖罚的一种考核方式(Boswell 等,2000)<sup>[9]</sup>。发展型绩效考核是指将绩效评价的结果应用于员工的绩效反馈、员工的培训和开发等,以激发员工工作潜能为目的的一种考核方式(Boswell 等,2000)<sup>[9]</sup>。在当前竞争激烈的商业环境中,企业越来越重视评估型绩效考核(王华强等,2017;赵君等,2014)<sup>[2,3]</sup>。

根据情境力量理论,组织情境会给员工提供一些重要的外部指引,并且组织情境可以通过情境的强弱程度影响员工向不同的意图和行为转化,最终形成促进或阻碍作用(Meyer 等,2010)<sup>[10]</sup>。作为一种强制性的绩效考核方式,评估型绩效考核可能会促使组织成员时刻关注组织的评价和考核结果,激发员工的竞争威胁感知(Crow,1995)<sup>[11]</sup>,对组织成员的良性互动产生障碍(Chen 等,2011)<sup>[12]</sup>,进而对员工的周边绩效产生消极影响。此外,在评估型绩效考核背景下,员工为了获得对自身有利的考核结果,会把大量时间和精力投入任务绩效指标的实现上,而对与任务绩效指标无直接关系的周边绩效则选择性忽略。我国学者张伟兵等(2012)认为,评估型绩效考核属于秋后算账型考核,受到这种考核方式的影响,被考核者容易产生功利主义倾向和短期行为,并且会增加人际竞争行为<sup>[6]</sup>,因而评估型绩效考核可能会引发同事之间的相互怀疑,并降低同事之间的信任。Chen 等(2011)<sup>[12]</sup>也发现评估型绩效考核会促进组织成员之间的竞争,进而会降低团队满意度,恶化组织成员之间的关系。

由此,本研究提出假设 1:评估型绩效考核与员工的周边绩效负相关。

(二)评估型绩效考核与同事排斥

工作场所同事排斥可以看作是员工感知到的工作场所内来自于同事的忽略、冷落或拒绝(王林琳等,2021)<sup>[13]</sup>,是一种非伦理行为。挫败一攻击理论有利于我们对工作场所中组织成员的非伦理行为进行系统地分析。在现实的工作情境中,组织成员会面临各种挫折和压力,例如,绩效考核的不达标、组织分配的不公平、薪酬水平的降低、个人晋升的停滞等等,这些都可能会诱发组织成员在工作场所实施非伦理行为。根据挫败一攻击理论,个体在经历评估型绩效考核后,如果无法采取积极有效的方式进

行自我调节,便倾向于将个人面临的挫折或压力转移到他人身上,这有利于缓解自身的压力(Hoel 等,2006)<sup>[14]</sup>。然而,这种将挫折和压力转嫁到他人身上的方式正是非伦理行为的一种体现。如果绩效考核是根据结果进行衡量的,而考核结果又对个人的薪酬水平和晋升等起到决定性作用,那么,在负面情绪和利益驱使的双重作用下,组织成员可能会做出排斥其他个体的非伦理行为。赵君等(2014)<sup>[3]</sup>通过实证研究证实了评估型绩效考核与偏差行为的关系,他们指出,评估型绩效考核容易滋生组织成员的功利主义倾向,使其为达个人目的不择手段。王华强等(2017)<sup>[2]</sup>探讨了评估型绩效考核对管理者偏差行为的影响,认为评估型绩效考核会导致被考核的管理者产生阻碍性压力感知,从而致使被考核管理者对下属实施辱虐管理。

由此,本研究提出假设 2:评估型绩效考核对员工感知到的同事排斥产生正向影响。

(三)同事排斥的中介作用

评估型绩效考核给被考核者构建了一种“制度性竞争”氛围,这种“制度性竞争”氛围会鼓励组织成员之间进行更为激烈的竞争,并会使得同事关系进一步恶化(Crow,1995)<sup>[11]</sup>。这就意味着,评估型绩效考核导致组织成员竞争的加剧,并容易引发员工之间负向的人际互动(吴培冠等,2009)<sup>[15]</sup>,如工作场所排斥这种人际间的“不作为”行为。研究表明,在工作场所中,排斥他人也可能是组织成员出于保护自身利益的一种方式(王林琳等,2021)<sup>[13]</sup>。同事之间为了自身考核利益而相互排斥,易导致组织成员之间协作关系的降低(吴中伦等,2010)<sup>[16]</sup>,从而可能引发个体在工作场所中的奉献行为、关系促进行为意愿的降低,也即会降低员工的周边绩效。简单地说,评估型绩效考核营造的“制度性竞争”氛围会引发同事间的排斥,削弱有利于组织社交和心理环境的周边绩效。

由此,本研究提出假设 3:同事排斥在评估型绩效考核与周边绩效之间起中介作用。

三、研究设计

(一)研究对象

本研究主要选取了河南、湖北等地的 8 家成熟规范的企业作为调查对象,主要涉及医药服务、软件开发、物流服务等行业。为了避免同源误差的问题,本研究采用三个时点的方式收集数据,每个时点间隔一个月,最终通过电话号码的最后四位数以及工

作单位的拼音首字母简写将问卷进行汇总。问卷调查主要以问卷星线上填写的方式进行,每阶段发放 400 份问卷,删除填写不合格以及三阶段不能有效匹配的问卷后,最终共获得 350 套有效问卷,有效样本的统计特征如表 1。

表 1 样本统计特征(N=350)

项目	分类	样本数	百分比(%)
性别	男	197	56.4
	女	153	43.6
年龄	25 岁及以下	36	10.1
	26~30 岁	136	39.0
	31~35 岁	122	34.9
	36~40 岁	35	10
	40 岁及以上	21	6
受教育程度	高中及以下	10	2.9
	大专	48	13.8
	本科	248	71.0
	硕士及以上	44	12.3
本单位工龄	1 年以内	10	2.8
	1~2 年	42	11.9
	3~5 年	200	57.3
	6~10 年	82	23.4
	10 年以上	16	4.6

(二)变量测量

本研究采用 Boswell 等(2000)<sup>[9]</sup>编制的绩效考核目的量表中的评估型绩效考核部分,该部分包含 4 个题项。同事排斥采用 Ferris 等(2008)开发的问卷<sup>[17]</sup>,共 10 个题项。周边绩效问卷采用 Motowidlo

等(1996)<sup>[4]</sup>开发的量表,该量表包括工作奉献和人际促进两个维度,共 15 个题项。为了控制个体的特征变量对周边绩效的影响,我们依据以往学者的通常做法,把员工的性别、年龄、教育程度、工龄列为本研究的控制变量。

四、实证分析

(一)信度和效度检验

在本研究中,评估型绩效考核、同事排斥、周边绩效量表的 Cronbach'α 系数分别为 0.812、0.850、0.892,均大于 0.7,表明本研究选取的量表具有良好的信度。此外,本研究采用 Mplus8.0 进行验证性因子分析,以检验评估型绩效考核、同事排斥、周边绩效这三个变量的区分效度。结果表明,三因子模型的各项拟合指数( $\chi^2/df=2.285$ ;  $CFI=0.923$ ;  $TLI=0.910$ ;  $RMSEA=0.062$ )明显优于其他模型。因此,从综合拟合指数的结果来看,三因子模型的区分效度最佳,适合进行下一步的统计检验。

(二)描述性统计分析

我们采用 SPSS 25.0 对本研究中的变量的均值、标准差和相关系数进行描述性统计分析,具体结果如表 2 所示。评估型绩效考核与同事排斥显著正相关( $r=0.213, p<0.01$ ),评估型绩效考核与周边绩效显著负相关( $r=-0.241, p<0.01$ ),同事排斥与周边绩效显著负相关( $r=-0.266, p<0.01$ )。这些变量之间的初步相关关系,为进一步验证假设提供了基础。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	性别	年龄	教育程度	本单位 工作时间	评估型绩 效考核	同事 排斥
性别	1.434	0.522	—	—	—	—	—	—
年龄	2.581	1.124	0.006	—	—	—	—	—
教育程度	2.910	0.525	0.002	0.422*	—	—	—	—
本单位工作时间	3.402	0.624	0.008	0.034	0.005	—	—	—
评估型绩效考核	3.703	0.526	0.007	0.010	0.013	0.042	—	—
同事排斥	2.214	0.613	0.012	-0.046	0.166	0.037	0.213**	—
周边绩效	3.352	0.322	-0.038*	0.021	0.012	0.139	-0.241**	-0.266**

注:N=350;\*  $p<0.05$ ,\*\* $p<0.01$ ,双尾检验。

(三)主效应检验

上述关于变量的相关性分析结果表明,评估型绩效考核与周边绩效负相关。然而,由于员工的性别、年龄、教育程度、在本单位的工作时间等人口统

计学变量可能会对周边绩效产生影响,从而对评估型绩效考核与周边绩效的关系产生干扰。因此,在构建层次回归模型时,我们把上述人口统计学变量列为控制变量。在构建层次回归模型时,我们先将

员工的性别、年龄、教育程度及在本单位的工作时间作为自变量,周边绩效作为因变量,构建模型 Model 3。然后,我们再把上述人口统计学变量作为控制变量,评估型绩效考核作为自变量,周边绩效作为因变量,构建回归模型 Model 4,结果如表 2 所示。在控制了员工的性别、年龄、教育程度及在本单位的工作时间这些人口统计学变量的影响之后,模型 Model 4 相对于模型 Model 3,对变异量的解释力提高了 15.4%,评估型绩效考核对周边绩效有显著的负向影响( $\beta=-0.251, p<0.001$ ;见 Model 4)。因此,假设 1 得到验证。

(四)中介效应检验

为了检验同事排斥的中介效应,本研究首先采

用 Baron 等(1986)<sup>[18]</sup>提出的中介效应验证模型。由表 3 可知,在控制了员工的性别、年龄、教育程度及在本单位的工作时间这些变量的影响后,评估型绩效考核对同事排斥的正向影响显著( $\beta=0.241, p<0.01$ ;见 Model 2)。因此,假设 2 得到了验证。同时加入评估型绩效考核和中介变量同事排斥,对周边绩效进行回归分析,发现中介变量同事排斥对周边绩效的负向影响显著( $\beta=-0.270, p<0.001$ ;见 Model 5),评估型绩效考核对周边绩效的负向影响降低( $\beta=-0.185, p<0.01$ ;见 Model 5)。因此,同事排斥在评估型绩效考核与周边绩效之间起中介作用,假设 3 得到初步验证。

表 3 多元回归分析结果

变量	同事排斥		周边绩效		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
性别	0.051	0.042	-0.041 *	-0.033 *	-0.021 *
年龄	0.122	0.192	0.022	0.134	0.135
教育程度	0.226	0.325	-0.031	-0.029	-0.025
本单位工作时间	0.088	0.158	0.009	0.027	0.015
评估型绩效考核	—	0.241 **	—	-0.251 ***	-0.185 **
同事排斥	—	—	—	—	-0.270 ***
$R^2$	0.023	0.155	0.014	0.168	0.325
$\Delta R^2$	—	0.132 ***	—	0.154 ***	0.157 ***

注:N=350;所报告系数为标准化回归系数;\*  $p<0.05$ ,\*\* $p<0.01$ ,\*\*\* $p<0.001$ 。

根据 Hayes 等(2013)<sup>[19]</sup>提出的 Bootstrap 法,我们使用 SPSS 的 PROCESS 程序中的 Model 4,进一步检验同事排斥的中介效应。在 Bootstrap 样本量为 5000,置信区间为 95%的情形下,检验结果如表 4 所示,评估型绩效考核通过同事排斥对周边绩效的间接效应为-0.150,置信区间为[-0.262,-0.033],不包含 0,假设 3 成立。

表 4 中介效应的 Bootstrap 分析结果

	效应值	BootSE	95%置信区间
总效应	-0.260	0.042	[-0.436,-0.074]
直接效应	-0.110	0.031	[-0.174,-0.041]
间接效应	-0.150	0.024	[-0.262,-0.033]

五、研究结论与启示

(一)研究结论

评估型绩效考核是把双刃剑,一方面,它有利于组织检验员工是否达到了工作任务要求,还可以帮

助组织做出正确的管理决策,从而实现组织的既定目标(王华强等,2017)<sup>[2]</sup>。但另一方面,它也可能造成一定的负面影响,如过度强调对任务绩效的考核或者考核标准设置不合理,则会引发员工的负面情绪,从而引起一系列的管理问题(王华强等,2017;赵君等,2014,2011)<sup>[2,3,5]</sup>。本研究基于情境力量理论和挫败一攻击理论,从组织层面探讨影响员工周边绩效的制度因素,通过多时点的纵向实证研究,得出如下结论:(1)评估型绩效考核负向影响周边绩效。(2)评估型绩效考核正向影响同事排斥。(3)同事排斥在评估型绩效考核与周边绩效之间起中介作用。即,评估型绩效考核营造的竞争性氛围会诱发同事排斥,进而削弱员工的周边绩效。

(二)研究启示

1.理论启示

首先,探讨了评估型绩效考核的负向影响,丰富了评估型绩效考核的相关研究。本研究区别于以往研究,将视角聚焦于评估型绩效考核对关系绩效的



影响,补充了评估式绩效考核结果变量的探讨,回应了学者“管理学研究要扎根中国文化沃土”的观点。

其次,深化了评估型绩效考核对周边绩效的影响机制,拓展了挫败—攻击理论的应用广度。以往学者指出同事排斥作为一种非伦理行为,对遭受排斥的个体来说是一种负向的人际体验,从而带来负面影响(Crow,1995)<sup>[11]</sup>。区别于以往学者基于社会交换、情绪事件等视角探讨同事排斥的负面影响,本研究基于挫败—攻击理论将同事排斥作为评估型绩效考核与周边绩效之间的中介变量,揭示了评估型绩效考核对周边绩效的影响机制。同时,通过实证证实了挫败—攻击理论的有效性,扩充了其应用广度。

## 2. 实践启示

首先,组织需要转变考核思维,打破“重评估,轻发展”的传统考核思维。近年来,随着评估型绩效考核消极影响的日益暴露,组织需要意识到完全依据绩效考核去进行管理的弊端,尤其是中国式的“人情社会”中。同时,管理者面对日益增多的新生代员工,仅仅依赖绩效考核、监督、控制等物质奖惩手段的有效性越来越低。因此,组织和管理者需要重新审视以往传统绩效考核方式的利弊。

其次,完善考核方式,重视对员工的内部激励。随着新生代员工尤其是零零后步入职场,非升即走、绩效决定晋升、考核决定薪酬的评估型绩效考核已经显得无法适应。组织需要重新构建包含内部激励的考核方式,发展型绩效考核是一个值得参考的选择。发展型绩效考核强调为员工未来发展(素质提升、绩效改进等)提供帮助,可以从发展的角度予以员工内在激励。因此,企业人力资源管理部门在制定考核方式时,不应该片面看待各种考核方式,应该在以工作绩效为标准的考核的同时重视员工的发展,重视员工内部激励。

最后,鼓励团队成员之间的沟通,营造宽松、自主的组织氛围。除了任务绩效,周边绩效对个人和组织的影响亦不容忽视。这种对组织有利的社交和心理环境虽不能直接作用在绩效上,但是其会通过交流沟通、知识共享、同事互助等方式促进组织的发展,间接影响组织绩效。因此,一方面组织需要通过宣传和培训使员工认识到排斥行为对个人和组织的危害,鼓励团队成员之间的沟通。另一方面,管理者也需要通过组织团建、团队聚餐、领导沟通等方式培养和谐、宽松、自主的组织氛围,从而减少同事排斥,

促进周边绩效。

参考文献:

[1]陈波,杨东涛.评估型绩效考核背景下工作价值观对创新绩效的影响研究[J].南京社会科学,2020(9).

[2]王华强,刘文兴.评估型绩效考核对辱虐管理的影响:阻碍性压力与完美主义的作用[J].暨南学报(哲学社会科学版),2017(4).

[3]赵君,廖建桥,张永军.评估式绩效考核对职场偏差行为的影响:探讨工作满意度和马基雅维利主义的作用[J].经济管理,2014(3).

[4]Motowidlo S.J.,Van Scotter J.R.Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance[J].Journal of Applied Psychology,1996(5).

[5]赵君,廖建桥,张永军.绩效考核对员工反伦理行为的影响:研究综述与未来展望[J].管理评论,2011(11).

[6]张伟兵,张永军.创新导向的企业绩效管理体系构建——基于知识共享视角[J].科技进步与对策,2012(5).

[7]赵君,廖建桥,文鹏.绩效考核目的的维度与影响效果[J].中南财经政法大学学报,2013(1).

[8]Judge T.A.,Ferris G.R.Social context of performance evaluation decisions[J].Academy of Management Journal,1993(1).

[9]Boswell W.R.,Boudreau J.W.Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers:The role of perceived appraisal use[J].Human Resource Development Quarterly,2000(3).

[10]Meyer R.D.,Dalal R.S.,Hermida R.A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences[J].Journal of Management,2010(1).

[11]Crow R.Institutionalized competition and its effects on teamwork[J].The Journal for Quality and Participation,1995(3).

[12]Chen T.,Wu P.,Leung K.Individual performance appraisal and appraisee reactions to workgroups:The mediating role of goal interdependence and the moderating role of procedural justice [J].Personnel Review,2011(1).

[13]王林琳,龙立荣,张勇.新员工个别协议对同事职场排斥和自我完善的影响:妒忌与整体公正感的作用[J].管理评论,2021(8).

[14]Hoel H.,Beale D.Workplace bullying,psychological perspectives and industrial relations: Towards a contextualized and interdisciplinary approach[J].British Journal of Industrial Relations,2006(2).

[15]吴培冠,陈婷婷.绩效管理的取向对团队绩效影响的实证研究 [J].南开管理评论,2009(6).

[16]吴中伦,陈万明,沈春光.私营企业劳动关系信任治理的实证研究:心理契约视角[J].统计与决策,2010(7).

[17]Ferris D.L.,Brown D.J.,Berry J.W.,et al.The development and validation of the workplace ostracism scale[J].Journal of Applied Psychology,2008(6).

[18]Baron R.M.,Kenny D.A.The Moderator—mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J].Journal of Personality and Social Psychology,1986(6).

[19]Hayes A.F.,Scharnow M.The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis:Does method really matter? [J].Psychological Science,2013(10).

责任编辑 刘玉成 E-mail:770533213@qq.com