

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.05.006

# 基于双层次强制正态分布法的 员工考核管理实践分析

□ 合肥燃气集团有限公司 (230075) 范祥亮

**摘要:** 文章介绍了强制正态分布法的基本概念, 以及A企业在员工考核管理中运用双层次强制正态分布法的实践分析, 提出了该方法在实际操作中可能会遇到的问题和操作关键。

**关键词:** 双层次 强制正态分布 考核管理

在人力资源管理中, 如何公正的对员工考核评价、评价结果如何有效的加以运用, 是每一个企业管理者关注的焦点。绩效管理在实践中的广泛运用, 为我们提供了许多考核评价的工具和方法。本文主要介绍基于强制正态分布法的员工考核管理在实践中的运用, 供企业人力资源管理人员参考。

## 1 强制正态分布法

### 1.1 强制正态分布法的理论依据

强制正态分布法也称为“强制分布法”、“硬性分配法”, 该方法是根据正态分布原理, 即俗称的“中间大、两头小”的分布规律, 预先确定评价等级以及各等级在总数中所占的百分比, 然后按照被考核者绩效的优劣程度将其列入其中某一等级。

### 1.2 强制正态分布法的使用

强制正态分布法适用于被考核人员较多的情况, 操作起来比较简便。由于遵从正态分布规律, 可以在一定程度上减少由于考核人的主观性所产生的误差。此外, 该方法也有利于管理控制, 尤其是在引入员工淘汰机制的企业中, 具有强制激励和鞭策功能。

## 2 A企业的管理实践

### 2.1 A企业基本情况

A企业是集天然气储配与销售、燃气设计、管道安装于一体的国有独资燃气企业, 目前, 拥有1 000多名员工, 承担着H市100多万户居民用户, 近4 000户工商用户的供气保障工作。

### 2.2 员工考核管理

A企业现有各类中高级专业技术人员347人, 因行业特点, 专业技术类别主要为工程类、经济类、审计类、统计类、财务类、政工类等。另有高技能操作人员150名, 工种分别为燃气工程安装工、灶具维修工、电工、焊工、钳工、调压工、场站工等。为了加强对专业技术人员、高技能人员的管理, 建立薪酬与个人绩效相挂钩的考核体系, 激励员工立足岗位、多做贡献, A企业对所有专业技术人员、高技能人员实行年度考核管理, 并按照专业技能和工种序列对所有被考核人员强制分档。考核管理分为两个层次: 第一个层次由员工所在部门考核, 第二个层次根据专业技术职称或工种的分类, 按序列考核。最终考核结果由两个层次综合而成。

## 2.3 第一层次强制正态分布

部门考核分档。根据员工所在工作岗位，由所在部门考核，考核结果强制分为A、B、C档，每个档类设定其对应比例和折合分数。

表1

档类	所占本部门比例	对应折合分数	考核系数
A档	被考核人员的20%	90	K1=0.7
B档	被考核人员的70%	75	
C档	被考核人员的10%	60	

## 2.4 第二层次强制正态分布

归口考核。员工结合自身的技术职称和工作岗位，按照对应关系，选择相应的职称序列参加归口考核。归口考核由公司成立专门的考核小组组织进行，考核形式以理论考试或实际操作测试为主。该层次考核系数K2设为0.3。

考核成绩M=部门考核结果\*K1+归口考核结果\*K2

考核小组按照职称或工种对每一个职称序列、工种序列进行M值排序，按照强制正态分布的原则，分A、B、C档，所占比例分别为20%、70%、10%。

## 2.5 举例说明

甲同志聘用的是工程类职称，工作在A企业工程施工部门。像甲一样具有工程类职称的员工，公司共有120人。

在第一层次强制分布中，甲所在的工程施工部门对其考核为B档。

在由公司考核小组组织的工程类归口考核中，甲经过理论测试，考核成绩为85分。

甲的最终考核成绩 $M=B*K1+85*K2=75*0.7+85*0.3=78$ 分。

在第二层次强制分布中，对120名工程类专业技术人员考核成绩M进行排序，按照2:7:1的比例取24个A档、84个B档、12个C档，此结果即为员工该年度考核的最终结果。

## 2.6 激励措施

双层次强制正态分布完毕后，覆盖至所有专业技术人员、高技能人员的每个职称序列、每个工种序列的A、B、C档就很清晰了。

作为正激励，考核结果是A、B档的员工由公司一次性兑现奖励费用若干元，且在下一年度继续聘用为专业技术人员、高技能人员，享受相应职称津贴。

作为负激励，考核结果是C档的员工没有一次性奖励，且在下一年度不作为专业技术人员、高技能人员聘用，亦无职称津贴。

## 3 操作关键

双层次强制正态分布在理论和操作上并不复杂，关键在于要尽可能的确保评价结果公平、公正。因此在实际操作过程中，具体的组织部门要特别关注以下关键点。

表2 职称考核与工作岗位对应关系表

岗位 职称	财务 审计 岗位	工程 技术 岗位	统计 岗位	综合 管理 岗位	医务 岗位	档案 岗位	政工 岗位
会计职称	●		●	●			
工程职称		●	●	●			●
政工职称				●			●
经济职称			●	●			●
统计职称			●	●			●
档案职称						●	
审计职称	●		●	●			
医务职称					●		

### 3.1 第一层次分布的关键点

S1: A、B、C档的确定

第一层次的A、B、C档，是员工在本部门绩效的直接体现，因此，分档结果对员工本人有强烈的刺激作用。有任何的不完善或存在争议的部分，都会让员工觉得不公平、难以接受，进而影响工作情绪，不利于组织的整体绩效。

从实际效果看，由员工的主管、同事、下属参与的360度考评，在众多评价系统中，被员工接受的程度最高。

S2: 折合分数的设定

分档确定后，为综合计分，需要对分档设定具体的分数。分数的设定既要体现档类之间的差距，又要合理控制差距，否则接下来第二层次分布就失去意义。

S3: 考核系数K1赋值

通常认为，员工的工作表现如何，其所在部门的同事和领导了解的最清楚。因此，K1的权重要体现员工所在部门的意志，但同时为修正偏差，也要在理论上为员工本人在第二层次测评留有“申诉”的机会。

### 3.2 第二层次分布的关键点

S4: 理论考试与工作内容结合

对专业技术人员的理论考试要区别于校园或社会化专业考试，要明确其目的是促进本企业专业技术人员掌握、运用专业知识提升工作效率，提高工作效率。

益。因此，在考试的范围、形式、内容上不能拘泥于书本和课堂，否则容易造成形式主义，不仅起不到激励作用，还可能引起职工不满和抵触情绪。

S5: 实操测试的技能性

同样，对高技能人员的实操测试要与岗位技能紧密结合，统筹考虑测试的难度和技巧，使测试既反映出实际工作的基本技能需要，又要有一定的难度系数，高于一般的工作要求。

## 4 结语

双层次强制正态分布运行几年来，提升了A企业专业技术人员、高技能人员工作的积极性、创造性，激发了非专业技术人员、普通操作岗位职工学习业务、钻研技能的活力，为企业激励人才、培养人才聚集了正能量。

#### 参考文献

- 1 袁素. 论强制分布法在绩效考核中的应用[J]. 企业家天地, 2012; 02
- 2 刘西林. 强制正态分布法的应用条件[J]. 企业改革与管理, 2008; 09

## 工程信息

### 江西拟新增一条煤制气管道

2014年4月14日，从江西省政府部门了解到，中石化新疆煤制气外输管道项目（新粤浙管道）赣闽浙支干线江西段，正在进行社会稳定风险评估公众参与公示。

据悉，中石化新疆煤制气外输管道项目（新粤浙管道）赣闽浙支干线江西段，分为赣浙段和赣闽段，管线总长度约为751km，共设站场8

座，阀室30座。赣浙段（江西段）宏观走向为：萍乡—宜春—新余—抚州—鹰潭—上饶，管线总长度约为581km，设站场7座，阀室23座；赣闽段（江西段）宏观走向为：临川—南城—黎川，管线总长度约为170km，设站场1座，阀室7座。赣闽浙支干线工程投资约为124.64亿元。

（本刊通讯员供稿）