

权力距离:F 公司绩效考核评价差异的深层文化诱因及破解之道

向晓蕾

风行在线技术有限公司，湖北武汉，443300；

摘要：本文以 F 公司为案例，深入剖析霍夫斯泰德文化维度里的“权力距离”对互联网企业绩效考核结果的作用机制与影响。通过探究如何调节权力距离并保持其一致性，旨在减少绩效考核评价差异，塑造公平透明的绩效文化，进而提升基层管理水平。研究过程紧密围绕 F 公司 2023 年员工年度绩效考核数据展开，深入分析评价差异背后的权力距离因素，为企业绩效管理提供具有针对性的改进策略。

关键词：企业文化；权力距离；绩效考核；评价差异

DOI：10.69979/3029-2700.25.08.075

引言

管理大师彼得·德鲁克曾言：“管理是以文化为转移的，并受其社会的价值、传统与习俗的支配”，这在企业管理中体现得尤为明显。绩效考核作为企业管理的关键环节，其过程与结果深受企业文化的浸润。在当今竞争激烈的商业环境下，深入探究文化因素对绩效考核的影响，对于企业优化管理、提升绩效具有重要意义。本研究聚焦于互联网企业 F 公司，以其 2023 年员工年度绩效考核中呈现的评价差异为切入点，从文化视角中的权力距离维度深入挖掘根源，致力于营造和谐的企业管理层与员工互动氛围，推动绩效管理水平迈向新高度，助力员工与管理者更好地践行企业价值观，增强企业核心竞争力。

1 F 公司概况

F 公司创立于 2005 年，在互联网视频技术传输与内容营销领域深耕多年，已积累了丰富的行业经验。公司规模适中，近两年员工人数稳定在 400 人左右，形成了较为稳定的团队结构。公司秉持扁平化管理理念，管理层级精简，纵向最多为三级，这为信息传递与员工参与管理创造了有利条件。核心骨干团队保持稳定，管理岗位多由内部业务骨干晋升而来，他们熟悉公司业务流程与文化氛围，能够有效引领团队发展。公司以“让内容流动更简单”为使命，倡导“用心做事、诚心待人、虚心求变”的企业文化价值观，在企业运营中积极营造积极向上、创新进取的工作氛围。

2 绩效考核现状及变化

F 公司构建了月度考核与年度考核相结合的绩效

考核体系。非内容审核类岗位的月度考核主要依赖主管主观评分，并结合关键贡献举例进行综合评定。年度考核于每年 1 月启动，针对入职满半年的员工展开全面评估。考核流程涵盖自评、一级审批（主管审批）、二级审批（经理 / 总监审批）以及 CEO 审批等环节，形成了较为完善的多层次审核机制。在 2023 年之前，年度绩效考核主要由主管给予绩效等级评定 ABCD，员工自评分数仅作参考，且主管未进行分项打分，考核方式相对粗放。2023 年，公司引入线上系统评分，实现了考核方式的精细化转变。考核分数与绩效等级对应明确：90 – 100 分为绩效 A 等（优秀），80 – 90 分为绩效 B 等（良好），70 – 80 分为绩效 C 等（合格），70 分以下为绩效 D 等（不合格）。员工可自行拆解绩效考核维度，系统详细记录绩效考核单项指标的自评及审批打分分值，为后续深入分析提供了详实的数据基础，使考核结果更具可追溯性与分析价值。

3 评价差异

统计数据显示，F 公司参与年度绩效考核的 304 名员工中，高达 271 人自评为 80 分以上，占比约 90%，即自评为“优秀 / 良好”的员工占据绝大多数，而自评为“合格”的员工仅占 10% 左右。进一步分析发现，一级审批（主管审批）打分减自评分为负值的员工有 259 人，占比约 85%，平均差值约为 -7 分；二级审批（经理 / 总监审批）打分减自评分为负值的员工达 250 人，占比约 82%，平均差值约为 -9.5 分。由此可见，F 公司年度绩效考核中主管评价与员工自评存在显著差异，超过 80% 的员工主管评价低于个人自评，且直属主管的上一级审批结果与员工自评差距更为

突出，约 40% 的二级审批结果比员工自评低一个绩效等级，这表明在绩效考核过程中存在明显的评价不一致现象，亟待深入剖析原因并探寻解决方案。

4 原因分析

F 公司成立 18 年来，凭借自营 APP 为 C 端用户提供文娱内容服务，在互联网市场中占据一席之地。其内部组织架构扁平、员工平均年龄 28 岁的特点，塑造了鼓励员工表达个人见解的企业文化与管理风格，通常情况下权力距离较小，员工与管理层在日常工作中能够相对平等地交流互动。

权力距离作为衡量社会或组织中成员对权力分配不平等接受程度的关键指标，在不同管理情境下呈现出动态变化的特性。年度绩效考核在企业管理中占据着极为重要的地位，其结果与员工的薪酬调整、晋升机会等切身利益紧密相连，也深刻影响着团队的资源分配与发展方向，与日常管理在性质和影响上有着本质区别。

在年度绩效考核的特定情境下，员工在自评环节往往受自我认知偏差的影响，过度聚焦自身工作成果的积极方面，而对组织整体的公平性考量不足，忽视了权力结构在绩效评价中的潜在作用，进而倾向于高估自身绩效表现。例如，员工可能会着重强调自己完成的任务数量，而忽略任务的难度系数以及对团队整体目标的贡献度。

相比之下，主管在这一过程中，基于绩效考核赋予的奖罚权力，在权重校准、打分及审批等关键环节中，其领导权威得以凸显。主管需要从团队整体绩效、部门目标达成以及公司战略等多层面综合考量员工表现，这使得他们在绩效评价时更为审慎和客观。这种因角色定位和职责不同所引发的认知与行为差异，直接导致员工与管理者之间的权力感知差距迅速拉大，权力距离急剧增加。

从日常管理情境过渡到年度绩效考核情境时，权力距离的这种显著变化可通过图 1 清晰呈现。在日常工作中，管理层与员工层互动频繁且去层级化，双方权力感知相对均衡，员工能够自由表达想法，管理层积极吸纳建议，此时权力距离较小且稳定（如权力距离 1 所示）。然而，一旦进入年度绩效考核阶段，情况发生急剧转变，员工的自我中心倾向与主管的权威考量形成鲜明对比，权力距离迅速扩大（如权力距离 2 所示）。这种变化贯穿整个考核流程，成为引发绩效评价差异的核心根源，严重影响了绩效考核的公正性与有效性，也对企业内部的管理生态产生了深远的冲击。

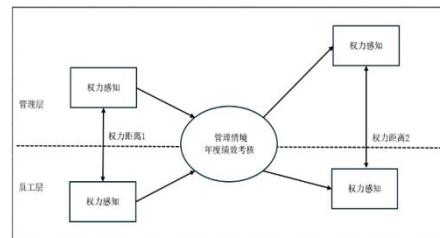


图 1：年度绩效考核对权力距离的影响机制

为了更直观地说明这一现象，我们可以对比日常工作中的团队讨论场景和年度绩效考核时的评价场景。在日常讨论中，员工积极发言，主管平等参与交流，决策往往是共同协商的结果；而在绩效考核时，主管掌握着评价的主导权，员工则处于相对被动的接受评价地位，这种角色转换使得权力距离的变化清晰可见，也进一步证实了其对绩效评价的关键影响。

对于互联网企业而言，权力距离大且不一致的出现对团队内部的公平性、员工的自主性会产生一定的负面影响。

5 权力距离不一致的影响

权力感知差异、权力距离不一致在年度绩效考核中的结果就是员工自评和主管评价差异明显，这种差异会让员工对主管的评价结果产生不接受、不可谓的对立情绪，并增加主管在绩效考核结果反馈、绩效面谈中的沟通难度和沟通成本，也可能对接下来的工作产生负面影响。

5.1 员工对绩效考核结果不认同

在年度绩效考核情境下，员工权力距离感知低，秉持平等参与和表达意见的期望。然而，管理者主导的绩效审视、评估流程以及后置的反馈机制，易引发沟通不畅。员工因缺乏足够的参与和话语权，对绩效考核结果的公平性产生质疑，进而降低对结果的认同度，削弱绩效考核的激励作用，甚至可能引发员工与管理层之间的信任危机，影响团队凝聚力与工作积极性。

5.2 内部不公平

不同团队管理者的管理风格与绩效考核文化宣贯程度参差不齐，导致管理和评价尺度缺乏一致性。加之各团队内部固有权力距离的差异，在绩效考核压力下，绩效管理水平的差异被放大，造成绩效评价分布失衡。这不仅损害了基层员工对绩效考核公平性的感知，也对高层管理者统筹团队绩效、实现公平分配资源带来严峻挑战，易引发员工内部的不满情绪与不公平竞争，扰乱企业正常的管理秩序。

5.3 心理压力和退缩行为

权力距离不一致使员工承受较大心理压力，在工作

场所中产生紧张情绪，源于领导 - 下属权力距离价值观的冲突。长期处于这种压力环境下，员工易产生退缩行为，如工作懈怠、迟到早退等，严重影响工作投入与产出效率，降低个人工作绩效。员工的低绩效表现又会进一步影响团队整体绩效，形成恶性循环，对企业运营效益产生负面影响，增加企业管理成本与风险。

5.4 组织支持感和工作绩效降低

员工与管理层权力距离不一致，使员工产生组织忽视自身的错觉，降低对组织的认同与归属感。这种心理落差可能引发员工认知偏差，导致工作期望难以实现，工作动力受挫，进而显著降低工作绩效。同时，团队成员间因权力距离差异产生的隔阂，阻碍信息共享与协作效率，削弱团队整体战斗力，威胁企业可持续发展能力。

6 调节权力距离

调节权力距离，使权力距离尽量保持一致，减少绩效考核评价差异，塑造透明公正的绩效文化，提升绩效管理水平势在必行。

6.1 确保绩效考核程序公平

权力距离与绩效考核结果的关系可借助程序公平等变量进行有效调节。在考核前，公司应全面深入地宣贯绩效考核政策与流程，详细说明各等级比例分布依据，引导员工树立正确的绩效认知，抑制员工自评虚高倾向。同时，强化员工过程性工作成果记录机制，确保考核结果有据可依。对于考核分项打分 80 分以上（优秀 / 良好）的员工，要求提供详实的事件举证，增强绩效评定的客观性。针对年度绩效考核 A 和 B 等级员工，组建由人力资源部门主导的跨部门、跨业务绩效评定委员会进行严格评审，确保高绩效评定的公正性与公信力，通过程序公平提升员工对绩效考核结果的接受度，维护企业绩效管理的严肃性。

6.2 开放沟通与及时反馈

构建高效的沟通与反馈渠道是化解权力距离引发问题的关键。在绩效周期伊始，管理者应与员工共同制定清晰、明确且与公司战略和个人职责紧密契合的绩效目标，确保员工理解考核方向与重点。考核过程中，积极鼓励员工反馈意见与建议，并给予充分重视与回应，营造民主开放的考核氛围。定期组织一对一面谈或团队会议，聚焦绩效进展与问题解决，及时调整工作方向与策略。通过持续的沟通与反馈，增进员工与管理者相互理解，减少因权力距离产生的误解与抵触情绪，提升绩效考核的透明度与员工参与度。

6.3 教练式领导

在权力距离不一致的困境下，教练式领导能够发挥重要作用。管理者应通过明确具体的指导和可操作的行动计划，帮助员工消除不确定性与焦虑情绪，缓解权力距离紧张关系。教练式领导注重员工能力提升与绩效改进，积极促进双方互动交流，激发员工创新思维与工作潜能。管理者需敏锐感知权力距离变化，灵活调整领导方式，减少强制指令，尊重员工个性与意见，强化有效沟通。这种领导模式有助于推动绩效文化落地生根，增强员工主人翁意识，提升团队整体绩效，促进企业管理效能持续优化，实现企业与员工共同成长发展。

7 研究结论与展望

本研究以 F 公司为实例，深入剖析了权力距离对绩效考核评价的影响机制及后果，并提出了针对性的调节策略。研究结果表明，权力距离在年度绩效考核情境下的显著变化是导致评价差异的关键因素，进而引发员工对结果的不认同、内部不公平、心理压力及绩效降低等一系列问题。通过确保程序公平、开放沟通反馈和推行教练式领导等措施，有助于调节权力距离，改善绩效考核效果。然而，本研究仅基于 F 公司的单案例分析，未来研究可拓展至多行业、多企业的对比研究，进一步验证研究结论的普适性。同时，可深入探究权力距离与其他企业文化维度或管理因素的交互作用，以及如何更精准地量化权力距离对绩效考核的影响，为企业绩效管理提供更具深度与广度的理论支持与实践指导，助力企业在复杂多变的市场环境中优化管理、提升绩效、实现可持续发展。

参考文献

- [1] 邱燕茹. 权力距离和确定性规避文化视角的中企业高绩效工作系统研究[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2013.
- [2] 刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚. 领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制[J]. 南开管理评论, 2016(19) 55-65.
- [3] 李树文, 罗瑾琏. 领导-下属权力距离一致性对双元领导的权变影响[J]. 财贸研究, 2020(10) 71-80
- [4] 周建涛, 廖建桥. 权力距离导向与员工建言: 组织地位感知的影响. 管理科学[J]. 2012(25) 35-44
- [5] 段锦云, 黄彩云. 个人权力感对进谏行为的影响机制: 权力认知的视角[J]. 心理学报 2013(2): 217-230

作者简介：向晓蕾（1989.8-），女，汉族，湖北武汉，管理学硕士，人力资源经理，研究方向：人力资源。