



中国公共治理与公共管理学术研究文库

绩效管理 的理论研究与实践探索

胡晓东 ◎ 著

Theoretical Research and Practical Exploration
of Performance Management

PERM



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



Theoretical Research and Practical Exploration
of Performance Management

绩效管理 的理论研究与实践探索

胡晓东 © 著

PERM



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 简 介

现代绩效管理源于企业,发展于企业,成熟于企业,它覆盖各种性质的组织,包括政府部门、第三部门、军队组织。由于组织目标不同,绩效管理的表现形式也不同。但组织对绩效的诉求具有高度的一致性,对绩效的管理具有惊人的相似性。

本书没有将绩效管理限制在特定的组织中进行探讨,从绩效管理的一般性出发,探讨了绩效、绩效管理、绩效管理的价值、绩效管理的功能、绩效管理的文化、绩效管理的误区与绩效管理未来,等等。其中有理论研究,也有实践总结;有思想传达,也有问题解析;有严密的逻辑分析,也有完整的归纳总结。作为作者十余年间在绩效管理领域中的所思、所想、所感、所得,作者希望本书能起到抛砖引玉的作用,能引起国内外专家、学者、实践者对绩效管理的持续关注与不断求索,从而为我国的绩效管理开创一片新的天地,最终实现中国本土化的绩效管理。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理的理论研究与实践探索/胡晓东著. —武汉:华中科技大学出版社,2017.2
(中国公共治理与公共管理学术研究文库)
ISBN 978-7-5680-2127-2

I. ①绩… II. ①胡… III. ①企业绩效-企业管理-研究 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 195674 号

绩效管理的理论研究与实践探索

胡晓东 著

Jixiao Guanli de Lilun Yanjiu yu Shijian Tansuo

策划编辑:周小方

责任编辑:张汇娟

封面设计:原色设计

责任校对:张会军

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北恒泰印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:13.75 插页:2

字 数:262千字

版 次:2017年2月第1版第1次印刷

定 价:58.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

中国公共治理与公共管理学术研究文库

编 委 会

主 任 朱立言 中国人民大学

副 主 任 (按姓氏拼音排序)

陈宏彩 浙江行政学院公共管理教研部
高慧军 中国传媒大学经济与管理学部
胡晓东 中国劳动关系学院公共管理系
李家福 中国人民大学公共管理学院
刘俊生 中国政法大学政治与公共管理学院
刘旭涛 国家行政学院公共管理教研部
祁凡华 中国人民大学公共管理学院
邱佩恩 国家行政学院政治学教研部
饶常林 华中师范大学公共管理学院
孙 健 西北师范大学社会发展与公共管理学院
汪大海 北京师范大学管理学院
辛传海 对外经贸大学公共管理学院
张 强 华南师范大学政治与行政学院

委 员 (按姓氏拼音排序)

伏 燕 北京社会管理职业学院社区服务系
胡小丽 天津科技大学
李国梁 广西大学公共管理学院
李永康 云南财经大学公共管理学院
刘兰华 华东师范大学公共管理学院
潘 娜 首都经济贸易大学城市经济与公共管理学院
张宏天 内蒙古财经学院

总序

自 20 世纪 90 年代中后期公共管理作为独立学科在中国出现以来,公共管理学科就展现了其强盛的生命力。随着当代中国经济的快速、高效发展,各领域改革的深入推进和和谐社会建设步伐的明显加快,公共管理的作用越来越被社会所重视,中国公共管理已经成为中国社会科学研究的最大生长点之一。

中国人民大学前行政管理学研究所所长黄达强创办了国内第一个行政管理研究所,并培养了国内第一批行政管理学的硕士研究生。在国内,中国人民大学公共管理学院是中国公共管理学最主要的教学和研究基地。中国 MPA 学术委员会唯一顾问、中山大学夏书章教授是国内最早提出引进公共管理学教育的人,中山大学也是中国公共管理学兴起地之一。此外,北京大学、清华大学、南京大学、复旦大学、武汉大学、中山大学、四川大学、浙江大学、吉林大学、南开大学、兰州大学等公共管理的学科建设都有很高的水平。

公共管理是以政府为核心的公共部门整合社会的各种力量,广泛运用政治的、经济的、管理的、法律的方法,强化政府的治理能力,提升政府绩效和公共服务品质,从而实现公共的福利与公共利益。公共管理作为公共行政和公共事务广大领域的一个组成部分,其重点在于将公共行政视为一门职业,将公共管理者视为这一职业的实践者。

西方发达国家公共管理理论与实践的日趋成熟、中国社会主义市场经济体制的不断完善、政府社会管理能力的不断提高以及政治改革呼声的高涨,对中国传统公共管理学研究提出了新的挑战和更高的要求。近年来,中国的公共管理学者们和实践家们立足国内变化着的公共管理现实,研究新情况、新问题、新热点、新趋势,凝练公共管理学研究视角,创新公共管理学研究方法,拓展公共管理学研究范围,归纳总结公共管理理论体系,形成了新时期诸多公共管理研究成果。

中国的公共管理学科经过 20 世纪 90 年代以来与行政改革和管理制度建设同步发展的过程,从无到有,经历了引进、消化、重建和大发展的阶段,在 200 多个高校中建立了公共管理系、所或学院。在全国五百多家高校中设立了本科

1

绩效管理的理论研究与实践探索

层次的公共管理类相关专业。如何将中国的公共管理学科建设与公共管理实践相结合,使之互相促进、相得益彰,是中国公共管理学人面临的重要挑战。自1985年原国家教委决定在中国大陆开办行政管理本科专业以来,中国的公共管理学科经历了快速的发展,表现为学科框架基本确定、教学体系初步形成、科学研究成绩斐然、实践价值日益显现、学术环境大为改善。在党的十八届三中、四中全会后,公共管理在国家治理体系中的重要性进一步凸显。

“中国公共治理与公共管理学术研究文库”在中国公共治理与公共管理发展的基础上,将我国众多高校名家、名人与中青年学术骨干在公共治理与公共管理领域的学术成果集中呈现。本系列丛书设立了编委会,由中国人民大学公共治理研究院政府与社会资本合作(PPP)研究中心主任、全国MPA教育指导委员会前秘书长朱立言教授任丛书主编,本着“成熟一本,编入一本”的原则,由华中科技大学出版社出版发行。本丛书旨在总结我国近年来公共管理学人的研究成果,完善我国公共治理与公共管理的研究基础,开创具有中国特色和本土化的公共治理与公共管理研究新领域。

胡晓东

2016年6月

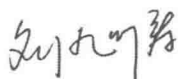
党的十八大报告强调推进政府绩效管理。实行政府绩效管理是创新行政管理方式的重要方面,有利于提高政府的公信力和执行力。近年来,一些地方政府和部门积极进行政府绩效管理探索,取得了明显成效。但政府绩效管理开展的时间不长,在认识上还存在一些偏差,在实践中还存在一些问题,亟须相关理论工作者和实际工作者在交流互动中掌握实情、深化认识、明确方向。

本专著以解决现实问题为导向,紧紧抓住绩效管理在政府、企事业单位中实际运行的效果、产生的问题以及人们所关注的重点和热点问题,对绩效管理进行深入分析,得出自己的观点和看法。我也曾经于2013年7月3日在《人民日报》上撰文《如何推进政府绩效管理》,并提出,当前我国政府绩效管理的实行已进入快车道。但政府绩效管理开展时间不长,一些地方政府和部门对此认识不足,在实践中还存在一些问题。相关部门应针对认识和实践中的问题,坚持转变思想观念、培育绩效文化、加强制度建设、优化技术手段“四位一体”,全面推进政府绩效管理。本专著把握住了现实的重点与难点问题,并进行了理论分析,提出了个人见解,给予了详尽的阐述和评析。本专著论述了绩效的内涵、绩效管理的问题、绩效结果应用的问题、绩效考评的价值、绩效管理的形式化问题、第三方评估、绩效管理未来的发展问题,等等。

本专著的研究视野超脱于企业绩效管理或政府绩效管理的共性的绩效管理,这种研究不再以个性化的企业或政府绩效管理为对象,也可以说它在绩效管理领域属于一种大胆的尝试。从本质上来看,绩效管理的工具性在企业或政府都可以适用,它没有阶级性、没有特殊性,不会受到组织性质的影响。本书对共性的绩效管理进行研究,但在每章进行论述时引用大量的企业或政府绩效管理的案例,作为对观点、看法、论点的论据和支撑,让读者深深感觉到绩效管理在政府与企业中的共性作用和知识的迁移功能。

中国劳动关系学院行政管理教研室副主任胡晓东副教授,兼任国家行政学院政府绩效评估中心研究员,是中国首批公共部门人力资源管理博士,毕业于美国波特兰州立大学马丁·菲尔德政府管理学院和中国人民大学公共管理学

院组织与人力资源研究所,长期从事政府与企业绩效管理的教学、研究和实践咨询工作,多年来为我国政府、企事业单位等各种组织提供解决方案、献计献策,其成功之处在于能把优秀企业的绩效管理最佳实践运用到政府和公务员绩效管理中,打通企业绩效管理在政府部门的应用与实践。本专著是在其《美国联邦政府公务员绩效管理体系研究》和教材《绩效管理学》之后的又一匠心独具之力作,不论是绩效管理的初学者,还是资深人士都会从本书中得到启示。



教授 博导

国家行政学院政府绩效评估中心主任

2016年7月于北京

前言

“绩效管理”一词,初听起来让人觉得很有意思,一是因为任何组织都需要绩效管理;二是因为我们所学的所有管理知识几乎都是为绩效服务的,是否有必要提出绩效管理这个新概念;三是如果真的要提升绩效,那么,应该怎样管理,有什么好的方法或技术呢?带着这些问题,我进入了绩效管理的学习阶段,那年是2006年,我进入中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所,师从朱立言教授,攻读博士学位。

绩效管理的学习对我来说是令人兴奋的,也是苦涩的。兴奋在于,笔者学习绩效管理中一个个的方法,收集一个个的工具,解决一个个的问题,有时茅塞顿开,有时豁然开朗。苦涩在于,一个新知识、新工具、新方法的学习又带来新的无法解决的问题。那时的我,真的就像一块海绵到处吸收“水分”,茁壮成长,痛并快乐着!通过对绩效管理的学习,我深刻地认识到,曾经在管理领域的学习,包括本科、研究生阶段,都在围绕着一个主题做准备,那就是绩效管理。在学习了人力资源管理后,我更加认识到,组织管理的核心是人力资源管理,而人力资源管理的核心是绩效管理。在2008年赴美学习时,我把关注点特意放在了美国联邦政府公务员的绩效管理问题上。尽管当时在国内已有人对此有所关注,但大都停留在问题的梳理上,对美国公务员如何进行绩效管理、如何使用工具、如何使用方法及其历史发展没有特别研究。经过对美国公务员绩效管理的深入研究,我于2009年撰写了《美国联邦政府公务员绩效管理体系研究》,并将此作为自己的博士毕业论文,此论文在2012年由光明日报出版社出版发行。从此,我开始了绩效管理的研究之路,至今发表研究论文90余篇。

绩效管理的研究是一件很有意思的事情,因为绩效管理始于企业,在博士期间传道的老师也大多具有企业背景,因此,我不得不学习企业的绩效管理。之后,由于同级师长擅长企业的人力资源管理咨询,我也有幸参与了其几个项目的绩效管理咨询,从而加深了我对企业绩效管理的理解。后来,由于我从本科到研究生都在学习公共管理,固有的公共管理思维主宰着我的思路,加之新公共管理理论在我国政府中盛行,其中一点就是运用企业的管理理念和方法来解决政府管理面临的问题,于是,我试图把企业绩效管理的知识结合公共管理

实情,将其引入政府和公务员绩效管理中,并参与和主持了国家行政学院刘旭涛教授的众多政府绩效管理项目,在此平台和学习的机会中,我对绩效管理有了更加深刻的认识与感悟。

2009年博士研究生毕业后,我来到中国劳动关系学院公共管理系任教。那时,正碰上培养方案调整,我抱着试试看的态度,向系主任提出了开始“政府与公务员绩效管理”课程的想法。绩效管理的教学是一个将所学、所思传授于学生的过程,说实在话,我可以做研究、写文章,但对如何教授一门课程,我心里真是没底,而且当时在国内还没有一本这样的教材。我选择了《绩效考核与绩效管理》作为教材,之后发现此书偏重技术和企业;我于是选择了厦门大学卓越教授的《政府绩效管理概论》作为教材,用后发现此书侧重政府层面绩效管理。于是,我想开发一本适合本科生绩效管理教学的教材,2013年,我开始了教材的编写。经过教案、讲义再到成书,在2015年,《绩效管理学》正式由上海交通大学出版社出版发行,并运用于公共管理专业本科教学过程中。

由于对绩效管理的学习有了一定的了解和探索,笔者受邀到政府和企事业单位去开展讲座。绩效管理的讲座是与同行或同仁们取长补短的过程,但在不同性质的单位做讲座的内容和风格是完全不同的。企业更关注实操,关注指标,关注运作流程和科学性,因此,企业讲座应围绕着实操和企业最佳实践来讲;而政府讲座应关注与中央精神的契合和依法行政,以及体系的建构,有许多问题还难以突破。但不论什么性质的组织,我发现,绩效管理之于它们是一件很重要的事情。没有一个组织不关心绩效,没有一个组织不关心管理,而如何做好绩效管理,切实提升绩效都是它们关心的问题、想解决的问题。殊不知决定绩效的因素有很多,除了绩效管理,还有很多要素要解决,对这一观点已基本达成共识。

绩效管理与其他任何事物一样也是随着时间的推移而不断发展着的,现代社会进入了“互联网+”时代、大数据时代、云计算时代。在这些时代背景下,绩效管理也在发生着变革。60多年前,德鲁克提出了绩效管理概念;40多年前,丹尼尔斯提出了绩效管理理论;20多年前,美国GE公司试用绩效管理工具并取得了骄人的业绩;之后,许多企业,甚至政府部门纷纷效仿。但时至今日,美国GE公司抛弃了传统的绩效管理,不再考虑指标、算分数、排名次,而是利用“节操点值”对员工进行绩效管理。这种绩效管理工具使人们增进了友谊、加强了沟通、增强了凝聚力,被人们视为真正以人为本的绩效管理。绩效管理是一个永恒的主题,它还在不断地发展着……

真诚愿与同行朋友、各界同仁交流,我的电子邮箱是 huxiaodong97@163.com。

胡晓东

2016年6月于北京

目录

第一章 到底什么是“绩效”? / 1

- 一、“行为与结果”之争 / 1
- 二、绩效的影响因素之论 / 3
- 三、绩效概念的重构 / 5
- 四、绩效是不折不扣的结果与效果 / 9
- 五、效果:绩效管理必须重视的问题 / 12

第二章 绩效管理就是单纯的 PDCA 吗? / 18

- 一、广义的绩效管理 / 18
- 二、狭义的绩效管理 / 23
- 三、与绩效管理相似概念的辨析 / 36
- 四、从绩效的内涵发展看绩效管理的逻辑嬗变 / 38

第三章 绩效考评的价值:客观与公正 / 49

- 一、绩效管理是工具理性与价值理性的统一 / 49
- 二、绩效考评方法的难点:定性指标的考评 / 55
- 三、绩效考评主体的选择在政府与企业间的不同 / 77

第四章 绩效管理的人力资源管理功能 / 82

- 一、绩效管理中的败笔:人性化缺失问题 / 83
- 二、绩效管理人性化的两个基点:综合激励与持续沟通 / 87
- 三、人性化的绩效管理:摩托罗拉(中国)公司 / 91
- 四、领导的作用:帮助员工完成绩效 / 99

第五章 绩效管理必须警惕形式化问题:构建绩效文化 / 107

- 一、绩效管理在我国的形式化表现及原因探析 / 107
- 二、绩效管理的悲哀:绩效结果无法应用 / 110

三、破解绩效管理的形式化:不容忽视绩效文化的构建	/ 119
四、理解和解读绩效文化	/ 120
第六章 绩效管理的误区与破解:遵循托利得定理	/ 125
一、绩效主义真的毁了索尼吗?——索尼 VS 三星	/ 125
二、绩效管理的误区:实践中常常遇到的真“问题”	/ 130
三、直线管理者是绩效管理的亲历者,而非旁观者	/ 138
第七章 美国联邦政府公务员绩效管理的最佳实践	/ 142
一、美国联邦政府公务员绩效管理的历史背景	/ 142
二、美国联邦政府公务员绩效管理的绩效计划	/ 148
三、美国联邦政府公务员绩效管理的绩效考评	/ 156
四、美国联邦政府公务员绩效管理的绩效反馈	/ 165
第八章 绩效管理的未来	/ 175
一、跨界融合:GE公司的“互联网+绩效管理”	/ 175
二、迭代创新:政府绩效管理从结果管理导向走向效果管理导向	/ 183
三、第三方评价:中国政府绩效管理的创新模式	/ 189
四、科学化:我国政府公务员绩效管理的未来	/ 196
参考文献	/ 207
后记	/ 210

第一章

到底什么是“绩效”？

多年来,笔者看到的有关绩效管理的专著、论文、报道以及在实际中的绩效管理实操,都对绩效有着不同的诠释和划分。从管理学的角度来看,绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,包括个人绩效和组织绩效两个方面。

组织绩效是指组织在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率及效果情况。组织绩效实现应在个人绩效实现的基础上,但是个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。而传统理论认为,如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候,只要每一个人达成了组织的要求,组织的绩效就实现了。因此,我们需要了解绩效、行为、结果和效果。

一、“行为与结果”之争

从目前掌握的绩效管理研究的成果来看,自19世纪70年代开始进入绩效管理的研究和实践,不论在国外的绩效研究中,还是在国内的绩效研究中,对绩效本质的认定集中于两派的观点,即绩效行为派和绩效结果派。甚至有人提出采取综合处理,认为两派观点都有一定的道理,随即提出绩效包括行为和结果,成为绩效综合派。但我们应该聚焦研究绩效行为派和绩效结果派关于绩效的观点。

(一) 绩效结果派的观点

绩效表现为工作结果的观点意指,一项或若干项工作后得出的结果就是绩效,我们也常常把其称为“业绩”“功绩”“政绩”,它是一个由无到有的、由浅入深的结果。此观点的代表人物有:

(1)1959年,哈佛大学的贝恩(Bain)、谢勒(Scherer)在《产业组织》中提出

“结构-行为-绩效(structure-conduct-performance)模型”即 SCP 模式,它成为最早的绩效基础理论模型之一,并在国外许多行业研究以及政府、国会的产业组织政策制定上得到广泛应用。该模型提供了一个既能深入具体环节,又有系统逻辑体系的“市场结构(structure)—市场行为(conduct)—市场绩效(performance)”的产业分析框架。其基本含义是,市场结构决定企业在市场中的行为,而企业行为又决定市场运行在各个方面的经济绩效。

(2)1977年,美国当代著名绩效管理专家哈特瑞(Hatry)在研究政府公共服务的评价标准时,提出了三个评价内容,即有效性、效率和工作量。^①这三个绩效评价内容直指政府公共服务的结果,绩效的表现也具有典型的结果特征。

(3)1984年,绩效结果论的另一位重要代表人物伯纳丁(Bernardin)在研究绩效管理时,对绩效给予了明确的定义,认为绩效是对在特定的时间内、由特定的工作职能或活动所创造的产出的记录或工作的结果。这一观点在其1995年的著述中得到了强调,他认为,对绩效管理来说,采用以结果为核心的方法更为可取,因为它从顾客的角度出发。

(4)2012年,我国绩效管理专家刘旭涛教授认为,绩效是一个人、一个组织或者一个项目的整体工作表现,代表工作的全过程。

◆ (二) 绩效行为派的观点

绩效表现为工作行为意指,一项或若干项工作在得到工作结果前的工作过程中,工作承担者的行为方式、行为程序、行为规则就是绩效。在此观点下的绩效管理就是对工作行为方式、行为程序、行为规则的管理。其代表人物有:

(1)1978年,Katz和Kahn提出了行为绩效的三维分类法和五种行为绩效类型,他们也因此成为“行为绩效结构模型”研究的开创者,而真正将行为绩效进行拓展研究始于Organ。

(2)1983年,Organ等人在大量实证研究的基础上创造性地提出了组织公民行为理论(organizational citizenship behavior,OCB),Brief和Motowidlo于1986年在OCB的基础上提出了超组织行为理论(prosocial organizational behavior,POB)。

(3)1990年,墨菲将绩效定义为“绩效是一套与组织或组织单位的目标相互关联的行为”。

(4)1991年,伊尔根和施奈德认为“绩效是个人或系统的所作行为”。

(5)1993年,坎贝尔等对行为绩效的定义最具代表性,他们认为,绩效可以被视为行为的同义词,它是人们实际采取的行动,而且这种行动可以被他人观察

^① 张强,韩莹莹.美国政府绩效评估的基本途径[J].中国行政管理,2005(12):68-72.

到。根据这一定义,绩效应该只包括那些与组织目标有关的并且可以根据个人的能力进行评估的行动或行为,绩效并不是行为的后果或结果,它就是行为本身。

(6)2010年,我国政府绩效管理专家彭国甫教授从政府绩效管理的角度来定义绩效,他认为,政府绩效是指政府在积极履行公共管理职能和承担公共责任过程中的有效输出。

二、绩效的影响因素之论

在绩效是结果还是行为没有论定之时,绩效因素派就开始登场献艺,他们从绩效的影响因素出发,探讨绩效由哪些因素决定并持续发挥着作用。绩效因素派认为,绩效产生于与行为密切相关的种种因素中,对这些因素进行管理就可以提高绩效。也就是说,高绩效的产生来自工作行为的众多影响因素,对工作行为的影响因素的改善与管理将导致高绩效的产生。学者们围绕这个思路对影响工作行为的因素进行了大量研究,分离出任务因素、关系因素、情境因素、态度因素、能力因素等,并指出对这些因素进行管理将会改善和提高绩效水平。其代表人物有:

1. 任务因素和关系因素

1993年,鲍曼和摩托维德罗在坎贝尔绩效结构模型的基础上对工作绩效做了进一步的分类,他们将工作绩效区分为任务绩效和关系绩效。任务绩效是指员工在其工作职责范围内,完成组织或上级分配的工作任务,即产生绩效。此绩效与员工的具体工作内容密切相关,同时也与员工个人能力、工作熟练程度和知识技能直接相关,主要通过完成工作任务,或者通过对其工作需求的维护和服务来实现。

关系绩效是员工在根据工作职责完成工作任务的过程中,表现出的与工作本身没有关系的行为,此行为可以促进组织整体绩效的产生。关系绩效行为包括自愿的行为、组织公民行为、亲组织行为、组织奉献精神以及与特定作业无关的绩效行为,如自愿承担额外的工作,帮助同事等。它能够促进组织内的沟通,降低紧张的情绪反应,同时可以促进任务绩效,甚至提高整个组织的有效性。

2. 情境因素与态度因素

1996年,斯科特和摩托维德罗针对“关系绩效”这一问题进行了拓展性研究,他们将关系绩效分为工作奉献和人际便利。工作奉献主要指员工对工作本身的奉献精神,愿意为工作加班加点,主动发现工作中的问题并解决问题,这样的工作态度可以促进绩效的提升。人际便利是指为员工实现任务绩效而创造和谐的人际关系、便利的工作条件,这些情境因素可以鼓舞员工的工作士气,有

利于提升绩效。

2011年,我国著名绩效管理专家刘旭涛教授对绩效管理的环境进行了深入的研究,并把影响绩效的环境因素分为软环境和硬环境,他指出,“组织环境的改善与管理将促进组织高绩效的产生”。

3. 能力因素

1997年,艾奥斯等人提出有必要在任务及关系绩效的基础上,增加关注员工应对变化的适应性绩效,并通过实证研究证明了适应性绩效独立于任务绩效和关系绩效。

2000年和2002年,普拉克斯等人提出了“适应性绩效”这一新的绩效概念。它是对绩效概念的新发展,它不仅对任务绩效与关系绩效都增加了适应性的新要求,而且对人的适应能力进行了研究。适应性绩效是指当工作要求和条件发生变化时,个体在一个任务上的学习能够有效地迁移到另一个任务上的行为,迁移后的行为产生的绩效即为适应性绩效。

适应性绩效包括8个维度:①处理紧急和危急情境;②处理工作压力;③创造性地解决问题;④处理不确定性和不可预测的工作情境;⑤学习新工作任务、技术和程序;⑥表现出人际适应性;⑦表现出文化适应性;⑧表现出身体条件的适应性。不同类型的工作可以取不同适应性绩效的维度来说明个体的适应性绩效水平。

另外,2004年,台湾学者简博浩与韩志翔对任务绩效、关系绩效及适应性绩效从9个方面进行了比较,如表1-1所示。

表 1-1 任务绩效、关系绩效及适应性绩效的对比

比较内容	任务绩效	关系绩效	适应性绩效
技术层面相关性	高相关	低相关	中等相关
跨职位共性	无	有	随职位变化而变化
前因变量	认知能力,经验	人格变量,情感变量	成就动机,改变的经验
角色内外	内	外	内、外
动态/静态	静态	静态	动态
对组织贡献时间	短	短	长
过程/结果	结果	过程	过程
落后/领先绩效指标	落后:反映过去绩效	落后:反映过去绩效	领先:反映未来绩效
客观/主观测量	客观/外显	主观/内隐	主观/内隐

综上所述,任何一个组织都非常重视自身绩效的获得、改善与提升,许多专家、学者与实践派也为此投入了大量的研究,并得出了卓有成效的绩效理论以指导绩效管理实践。绩效研究历史之长、内容之多、方法之复杂,得出了较多的

概念、理论与研究成果，我们试图把这些成果通过总结、评析和述评的方式展示出来。

第一，绩效词汇之多，没有形成统一的绩效概念。在前述研究中，我们可以看到，与绩效相关的词汇出现了很多，诸如，职务绩效、任务绩效、关系绩效、行为绩效、绩效结构、绩效模型、绩效分类……对于这些概念的内涵与外延，有些理论解释得较为模糊，常常给绩效管理的研究与实践带来问题。产生概念不一致的原因主要有两个方面，一是研究范式问题。从上述研究中，我们可以看到，对绩效的研究无非集中于工作结果或工作行为两个方面，之后的研究都是以此为基础展开的，因此，工作结果和工作行为就成为绩效研究的两个范式。但在绩效实践中，组织中常常出现一套绩效管理体系，其中既有工作结果的考评，也有工作过程的考核，二者在相互促进的过程中也常表现为相互掣肘。二是翻译问题。绩效的大部分研究者都是西方学者，经过我们查证，在他们的研究之中，他们对绩效问题在不同范式下的研究与描述都是较为准确的。但我国在翻译时，为了突出绩效的概念，把“工作行为”变为了“行为绩效”，把“工作任务”变为了“任务绩效”，把“工作关系”变为了“关系绩效”等。这些概念的变更使得研究者和使用者认为，“行为过程就是绩效”，“工作任务就是绩效”，“工作关系就是绩效”等。

第二，绩效研究集中于工作结果和工作行为的研究。首先，工作是研究绩效的基础。绩效在工作计划中产生，在工作过程中发展，在工作结果中形成。其次，绩效是对工作结果的研究。不论是贝恩和谢勒的结构行为绩效论，还是哈特瑞的评估绩效标准论，都阐述了绩效结果在绩效管理中的价值。对组织或个人的绩效进行管理，就是要对组织或个人的绩效结果进行标准设定，采取方法进行考核，以取得较高的绩效。在绩效是工作结果的视域下，绩效测评一系列方法、技术和工作得到使用与研究。最后，绩效的影响因素研究。对绩效产生影响的因素很多，众多学者从工作行为本身进行研究，分离出工作任务因素和工作关系因素，并提出“如果对工作任务和工作关系进行管理将提升结果绩效”。在此研究视域下，还有学者对工作行为继续研究，分离出情境因素、周边因素、态度因素、能力因素等，它们构成了绩效影响因素体系。

三、绩效概念的重构

通过以上分析和论证，笔者认为，绩效是指组织及其成员围绕工作目标，通过工作过程产生的工作结果和工作效果。而绩效结果和效果的产生受制于工作环境、工作机会、工作动机和工作技能。