

当代管理与心理学应用系列

The Changing Nature of Performance
Implications for Staffing, Motivation,
and Development

变革的绩效评估

—— 员工安置、 激励与发展

【美】 Daniel R. Ilgen 主编
Elaine D. Pulakos
张 宏 关丹丹 彭广强 译

 中国轻工业出版社

变革的绩效评估

——城市财政、
预算与分配

中国公共财政改革与
绩效评估

当代管理与心理学应用系列

The Changing Nature of Performance
Implications for Staffing, Motivation, and Development

变革的绩效评估

——员工安置、激励与发展

Daniel R. Ilgen
【美】 Elaine D. Pulakos 主编

张 宏 关丹丹 彭广强 译



中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

变革的绩效评估: 员工安置、激励与发展 / (美) 埃里根 (Ilgen, D. R.), (美) 普莱克斯 (Pulakos, E. D.) 著; 张宏, 关丹丹, 彭广强译. —北京: 中国轻工业出版社, 2004.4

(当代管理与心理学应用系列)

ISBN 7-5019-4279-X

I. 变... II. ①埃... ②普... ③张... ④关... ⑤彭...
III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017823 号

版权声明

Copyright © 1999 by Jossey-Bass Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc.
a John Wiley & Sons, Inc. company.

总策划: 石 铁

策划编辑: 刘稚颖 李 峰

责任编辑: 朱 玲 李 峰 责任终审: 杜文勇

版式设计: 史春雨 责任监印: 刘智颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1000 1/16 印张: 15.25

字 数: 300 千字

书 号: ISBN 7-5019-4279-X/F · 289 定价: 26.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2003-1271

咨询电话: 010-65262933

发行电话: 010-88390721, 88390722

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

译者序

当今的组织正在发生着巨大的变化，这种变化体现在越来越强调组织结构的灵活性，强调团队合作，以及强调组织的可持续性发展。但是，变化中蕴涵着不变：对绩效的追求永远是组织的最高目标之一。本书属于美国工业和组织心理学会出版的“工业和组织心理学新领域”丛书之一，它介绍了在变化的工作中有关绩效领域最新的一些问题。

当人们在组织中工作时，取得成绩是很重要的。通常人们会采用一些标准评价绩效。提高绩效是工业与组织心理学关心的问题之一。在工作绩效的研究中，20世纪80年代以前人们关注于提升绩效测评工具的效率。而20世纪80年代以后，人们开始关注绩效评价的认知过程。20世纪90年代以后，人们对绩效的研究更为广泛，比如研究绩效的效标、绩效评价中的公平性、绩效标准以及绩效理论与实践的结合等。

关于什么是绩效，不同的人会有不同的看法。许多工业组织心理学家都在这方面做出了很大贡献，他们都尝试着提出了工作绩效的一般模型及其决定因素。例如，坎贝尔(Campbell)认为应该把工作绩效看成是一个多维度的结构模型，他建构了一个包含8个因素的绩效模型，同时用实验证明了他的模型的有效性。

随着时代的发展，工作绩效的范围也得到了更多的扩展。工作的本质发生了巨大的变化，所以我们界定工作角色和工作绩效时要更为灵活。鲍曼(Borman)等人指出工作绩效是由任务绩效和周边绩效组成的。任务绩效就是与工作任务直接相连的绩效，它是员工在进行核心技术活动时所产生的结果。周边绩效是影响员工完成某项工作结果的行为、表现和素质。任务绩效关注于绩效的经济价值，而周边绩效就关注于绩效的社会价值。但是，在本书中，你会看到除了任务绩效和周边绩效以外的新提法——适应性绩效。

现在，团队已经成为组织中的一个重要的工作单位，而团队绩效也就成为工作绩效研究工作者和实际工作者所要考虑的一个重要问题。另外，员工的反生产性行为——与组织目标相背离的行为——也成为了绩效的一个重要领域。对这些问题的讨论也成为了当今的管理者所要考虑的一个重要问题。

确定了绩效的定义和范围，我们就需要对绩效做出评价。可以说绩效评估是整个人力资源管理中的一个最为敏感的领域。以前人们关注上级或主管的绩效评价，现在人们更多采用的是多维度方法的绩效评价。同事、下属和外部客户都被纳入到了绩效评价者的范畴中。而对评价者的评价培训也就成为了绩效中的一个重要问题。同时在评价过程中我们如何更好地做到公平、公正、公开，以及如何更好地评价的准确、可靠，这些问题都是当今的研究工作



者和实践工作者要认真考虑的问题。

最后，我们还要考虑对工作绩效的界定和评价有什么用处，或者说绩效的效用问题。组织的任何活动都是要最大限度地实现其自身的价值，而绩效就关系到整个组织的最终效益，组织的进步和员工的发展都要靠绩效来体现。

这本书各个章节的撰写者都是国际上在本领域中最负盛名的学术带头人，相信将本书译为中文会引发更多中国读者对绩效问题的思考。本书的第一章到第四章由张宏翻译，第五章到第八章由彭广强翻译，第九章到第十二章由关丹丹翻译，最后由张宏负责统稿。由于译者水平有限，在一些地方可能不能完整的传达作者的意图，希望读者能批评指正！

译者

2003年秋于北京师范大学

英东楼 201室

序

1982年,工业和组织心理学会开发了“工业和组织心理学新领域系列丛书”^{*},从而部分地提高了工业和组织心理学领域的科学地位。一系列新领域的介绍都将包括在本套丛书中,在它们当中,每一个被认为是这个领域中具有突出时代特色的部分都将单独作为一个主题进行讨论。本书的每一位编者都是该主题内最具贡献的学术带头人,他们会负责把每本书的每个章节都写成展现最前沿的理论、研究以及实践的作品。本书的所有部分针对的读者是工业和组织心理学会中的全体成员——包括研究者、实践者,以及学生。这套丛书的发行是以及时、新颖为基础的,而不是有一个固定的计划安排,虽然目前的进度计划是每年一本。

这套丛书的第一位编辑是雷蒙德·凯茨尔,然后是艾文·戈德斯藤。我是从1993年5月开始作为丛书编辑的。我选择书籍的主题和编者所遵从的原则是由我的前任们成功建立的。这些主题和编者都经由新领域(Frontiers)丛书编辑委员会挑选的。在每一本书的计划阶段,委员会和该书的编者之间都会进行充分的交流。一旦要计划发行一本书,丛书编辑就会和该书的主编合作监督委员会的活动,发行商的活动,该书主编的进度,以及该书各章作者的进度。

在雷蒙德·凯茨尔出色的领导和指导下,已经出版了三本重要的书,它们是:《组织中的职业发展》(*Career Development in Organizations*),道格拉斯·霍尔主编(1986);《组织中的生产力》(*Productivity in Organizations*),约翰·坎贝尔和理查德·坎贝尔主编(1988);以及《组织中的培训与开发》(*Training and Development in Organizations*),艾文·戈德斯藤主编(1989)。在同样出色的艾文·戈德斯藤的工作期间,又出版了四本书籍:《组织气氛和文化》(*Organizational Climate and Culture*),本杰明·施耐德主编(1990);《工人、家庭以及组织》(*Work, Families, and Organizations*),谢尔登·齐德克主编(1992);《组织中的人事选拔》(*Personnel Selection in Organizations*),尼尔·施密特和沃尔特·鲍曼主编(1993);以及《组织中的团队效率和决策制定》(*Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*),理查德·戈祖和艾德杜·撒拉斯主编(1995)。

轮到我当丛书编辑后,我们已经出版了三本书:《变化的工作性质》(*The Changing Nature of Work*),安·霍华德主编(1995);《组织中的个体差异与行为》(*Individual Differences and Behavior in Organizations*),凯文·莫菲主编(1996);以及《国际化的工业/组织心理学的新观点》(*New Perspectives on International Industrial / Organizational Psychology*),克里斯多佛·艾利和米里亚姆·艾雷兹主编(1997)。这些系列丛书的高销量(已经售出了超过3万

* “工业和组织心理学新领域丛书”——the Frontiers of Industrial and Organizational Psychology series.——译注

册),有关这一系列丛书的良好评价,以及学者经常在他们的论文中引用本丛书的书籍或者章节的内容,这些都已经证明了这套丛书的成功。

这本书,即由丹尼尔·埃里根和伊莱恩·普莱克斯主编的《变革绩效评估——员工安置、激励与发展》,继承了我们出版这套丛书的传统,也就是为了推动领域向前发展,以及展现最新的思想和方法而设计。本书最基本的目的就是提供一种对工作性质的变化和对人的绩效的理解、测量和影响之间的关系的讨论。更详细地说,本书关注了工作性质中七种关键变化——技术的变化、工作设计、工作场所的类型、培训方法、外部控制、领导,以及工作结构——是怎样影响到看待和测量工作绩效的。同时还强调了三个人力资源的领域:员工、激励,以及培训和发展(学习)。本书的一个关键的前提假设就是虽然工作和环境发生了变化,但员工绩效的重要性却从来没有改变。本书各章的作者都非常关注变化,以及这些变化与理解绩效的关系。本书的目的不仅是要更好地理解绩效性质的变化,而且还要为应对这些变化提供具体可行的办法。

本书的编辑,丹尼尔·埃里根和伊莱恩·普莱克斯,他们在确认主题,选择异质的作者群体,以及和这些作者一起为本书提出一个在将来几年内必然要进行直接研究的主题上做出了极为出色的工作。我们的社会欠埃里根、普莱克斯,以及本书各个章节的作者相当大的一个人情,因为社会要感谢他们承担了现在对这个领域的理解还如此模糊的一本书。我们希望这能为研究者们提供一个重要的刺激,让他们的研究为理解当今环境中的行为向前更进一步。

像这样的一本书得以出版,需要许多个体的合作和努力。本书的编辑、各章的作者,以及丛书编辑委员会都扮演着重要的角色。我们要对他们致以诚挚的感谢,感谢他们为此任务而付出的时间和努力,而他们从事这项工作惟一的目标就是为这个领域做出贡献,对此不计任何报酬。同时还要感谢塞德里克·克洛克,商业和管理丛书的编辑,以及他的同事约塞-巴斯。还要特别感谢朱连娜·古斯塔夫森,是她将这些手稿变成了成品。

【美】谢尔登·齐德克 (Sheldon Zedeck)

美国加利福尼亚大学,伯克利

丛书编辑

前 言

1995年,安·霍华德在工业和组织心理学新领域丛书中编辑了一本叫做《变革的工作性质》的书籍。在那本书中,她和其他作者描述了组织中对工作方式具有重大影响的许多变化。这些变化有些已经发生了,有些还处于正在发生的过程中。那个时候,我们都参加了一些项目,在这些项目中绩效测量都非常关键。当我们正在为绩效的定义和测量而努力工作时,阅读该书让我们清楚了。工作中发生的许多变化可能会给绩效测量带来更大的问题,这些问题可能比我们在自己的工作中经历过的任何问题都要大。实际上,有些变化带来的潜在影响远远不止是绩效测量的问题。它们对许多有关绩效典型的构成方式提出了质疑。讨论这些话题让我们直观地看到了工作性质的变化对绩效造成的潜在影响。

我们对本书潜在的发展性的假设非常简单且不存在问题。首先,我们假设组织中个体的绩效对组织的效率具有关键性的作用。技术、市场,以及其他的因素都是通过影响人的绩效而对组织效率产生不同比例的影响。尽管人属于组织的一个部分,但是他们怎样完成工作将会变得非常重要。

第二个假设是三个关键的人力资源过程影响着人的绩效,而且它们依赖于有关知识。这个过程就是员工安置过程、激励过程,以及培训和开发过程。关注选拔、安置,以及其他员工因素就能对人的绩效有一个了解,同时也能了解工作和任务的需要,以便将具有某种特征的人匹配到适合他的工作当中。对员工进行激励需要观察和评估员工的行为,以便鼓励那些令人满意的行为常常出现,同时也阻止那些不愿意看到的行为不再出现。最后,培训和开发力图给人们提供他们在工作所需要的知识、技能,以及其他的特征。如果没有一些方法来判断什么是令人满意的行为,或者什么是令人不满意的行为;同时不知道如何判断培训和开发经验是否会影响这些行为,那么当这种培训和开发结束时很难体现出什么价值。总之,我们发现没有任何理由怀疑人的绩效在工作中所扮演的重要角色;虽然工作的性质可能在变,但对人的绩效的理解和测量的需要永远不会改变。

工作性质的变化提出了一个两难问题:在今天,理解、测量以及改变人的绩效仍然和过去一样重要。但是,我们相信,这些正在发生的变化会改变我们看待绩效,以及测量绩效的方式,我们会对一些传统绩效的观点提出疑问。因此,我们将许多作者集中在一起,共同关注工作中绩效变化所带来的各种特定的影响。

这本书好像一个具有良好结构的矩阵。矩阵的行——技术、临时员工、工作性质的变化、客户定义的绩效,以及其他现代组织的特征——代表着影响绩效变化的源泉。本书中



第一部分各章节的作者描述了在以上各个领域多样性的变化。矩阵中与行交叉的列是主要的人力资源因素——员工安置过程、激励过程，以及培训和开发过程。本书第二部分中各章节的作者在他们的章节中呈现了所有的内容(行)，同时还反映了在他们的章节中所描述的条件对特定的因素所造成的影响。最后，在第三部分，约翰·坎贝尔有关绩效的模型对工业和组织心理学家怎样看待 20 世纪 90 年代工作中的绩效产生了巨大的影响。对于我们，即本书的编辑而言，这种练习拓宽了我们对绩效的看法，同时也激励我们去寻找一种更为复杂的方式，从而可以回应工作中人们经常存在的对绩效理解的需要。我们希望这本书同样对你有用。

丹尼尔·埃里根
(东兰辛，密歇根)，
伊莱恩·普莱克斯
(阿林顿，弗吉尼亚)

目 录

第一章	导言：当今组织中的员工绩效	1
	组织中的人力资源系统	2
	人力资源中绩效的核心因素	3
	绩效的细分和测量	4
	工作性质的转变	5
	本书的计划	9
	第一部分 工作中影响绩效的变化 /11	
第二章	技术与绩效	13
	绩效建模	14
	测量绩效中个体与技术的贡献	20
	电子监控	24
	适应性绩效	28
	小结	29
第三章	独特工作的绩效评估	31
	任务绩效与周边绩效中的个体差异理论	32
	绩效评估带来的启示	35
	对工作绩效评估的替代办法	43
	小结	45
第四章	临时员工：个体和组织都需要考虑的问题	47
	转变中的工作和职业的意义	48
	概念性框架	50
	关于临时员工的经验研究	51
	对组织的启示	59
	小结	61
第五章	持续学习	63
	持续学习对于定义和评价绩效的意义	66
	持续学习对于员工激励及其发展的意义	70

	从经验中学习	73
	对持续学习的组织支持	74
	研究和实践总结与方向指引	78
第六章	客户导向的员工绩效	81
	总览	81
	客户导向的产生和意义	82
	质量革新的意义	83
	服务的意义	87
	对重新界定员工绩效的意义	93
	客户导向的员工绩效的研究问题	94
	客户导向的员工绩效中的管理问题：从个体绩效到组织绩效	97
第七章	领导和多变的绩效	99
	对领导的定义和重新思考	100
	领导替代	103
	可能影响下属绩效的问题	106
	使用这个模型来影响下属绩效	107
	小结	118
第八章	发展适应性团队：一个跨水平和时间的绩效与整合理论	121
	团队整合的理论问题	123
	团队整合模型	130
	讨论	141
	小结	147
	第二部分 变化对三个核心过程的影响 /149	
第九章	后工业工作场所中员工安置的挑战	151
	后工业工作场所	152
	命题 1：工业革命可能结束——对员工安置的启示	153
	命题 2：当我们看到员工安置成就的时候， 我们可能还不知道这就是员工安置的成就	158
	命题 3：目前的趋势，如果考虑太多，将不能支撑下去	162
	小结	166
第十章	管理工作角色的绩效：对 21 世纪的组织及其员工的挑战	167
	传统的工作设计模式	168
	新出现的工作设计	171

理解新出现的工作设计：从工作绩效到工作角色绩效	172
新出现的、社会嵌入的工作角色的特点	174
使用奖励和支持来管理工作任务绩效	180
雇用合同的变换带来的长期启示	185
小结	187
第十一章 绩效与员工发展	189
绩效和培训	190
员工绩效的改变对于培训与发展的启示	192
小结	202
 第三部分 总结与评述 /205	
第十二章 新时代对绩效的界定与测量	207
本章的目的	208
坎贝尔模型 (the Campbell Model)	209
改变的参数	215
小结	222
关于作者	225

第一章 导言：当今组织中的员工绩效

丹尼尔·埃里根 (Daniel R. Ilgen)

伊莱恩·普莱克斯 (Elaine D. Pulakos)

对于组织工作而言，不会再有最好的方式出现，传统的工作正演变为一种社会制品。

——威廉·布里奇 (William Bridges)

20世纪的最后25年见证了商品和服务产业中所发生的巨大转变。这些转变不仅仅是表现在形式和强度上的简单变化。正如从农业化到工业化社会这种具有革命性意义的转变一样，20世纪最后25年中，由工业化到后工业化，或者说是到后现代世界的转变同样也是具有革命性意义的转变。技术、社会、政治以及经济压力给人们怎样生活、怎样工作带来了显著的变化。

威廉·布里奇的观点可能是描述诸多压力对工作造成的影响最好的理论之一。通常认为，工作的基本单元是由工作的组织形式，以及个体与组织相互联系的方式构成的。人们把任务和责任相连，并根据“组织预期的任务”和“承担这项任务的个体能力与其不足之处”二者间的互动来描述“工作”一词。一旦创设了一项工作，并赋予其描述式的“标签”，这个“标签”本身就具有了意义。它能说明该项工作需要做什么，需要拥有什么样的经验、技能、能力以及其他人格特质是做好该项工作的基本需要。通常只要提到这项工作的名字——例如巴士司机或者外科医生——就能知道从事这项工作的人所需要技能的大致轮廓。但除此以外，还需要考虑完成工作的劳动力的价值，雇员在工作中以及工作外的状态，还有其他许多对组织和个体都很重要的与工作有关的事情。于是，那些将工作称为一项“社会制品”的人，例如布里奇，他们的理念动摇了构成工作的基础，也动摇了社会中那些与组织工作息息相关的其他因素。

依照布里奇的观点，扁平组织、自我管理的工作团队、再设计、远程工作以及其他当前流行的组织实践形式（用布里奇的话说，是“今天的万能药”）都不能有效的反映现实情况。在过去我们通常会界定清楚一系列的责任和义务，然后将这些职责义务分配到具体个人。但是，现在这种情况变得越来越困难，甚至在一些情况下，这种情况将根本不可能再发生。这些趋势就表明组织正沿着一条“剥离工作”的路线发展。不幸的是，那些要决策应该如何组织工作的人，他们并没有完全认识到他们所要面临的路线的性质，同时也没有完全认识到

当前的路线对他们走向未来的目的地所产生的影响。

我们并不需要完全接受布里奇的所有观点,也不需要为了使人们意识到工作正在经历着较大的变化,以及这些变化对组织中人的行为会造成许多影响,从而就号召黑客对厄普顿(Upton)和麦克阿菲(McAfee)称之为的“虚拟工厂”进行反自动化的攻击。在以前的书中也出现过我们现在讨论的这个话题,霍华德(Howard)认为技术和社会压力对工作、工人和工作方式(work, worker, working)进行着再塑造。她确认了许多变化,以及在三个领域(工作、工人和工作方式)中影响这些变化产生的因素。其他作者也已经关注了可能影响到工作的很多特定条件——从被广泛认识到的潜在影响源,如劳动力的多样性,到一些不太明显的影响源,如跨国组织弱化了各国的边界。可以说,现在已经不再是“通常意义上的商业”时代了。

相比较于其他作者提供的导致工作性质变化产生的众多条件和推论的精辟讨论,我们写这本书的目的就显得非常有限了。我们承认在工作的结构中以及完成工作的过程中发生了变化这个事实。但是,我们始终坚信其中有一个关键条件并没有发生改变——这就是员工绩效的重要性。工作中人的绩效仍然是一个关键的因素,无论对于组织生存,还是对于组织成员的福利而言,绩效仍然非常重要。即使是在高度自动化的组织当中,人依然充当关键因素,而他们的绩效对组织效率的影响仍然存在。尽管,绩效在今天组织效率中的核心地位依旧和过去一样,但是,工作领域的重要变化对我们怎样定义和评估员工的绩效还是产生了巨大的影响。在本书中,我们探讨了这些变化,以及这些变化对绩效、绩效的定义和绩效的评估的影响;还有这些变化对组织人力资源系统发展的影响。

我们将围绕人力资源过程中的三个核心因素——员工、员工激励和员工学习——展开讨论,特别是这些过程中有关工作绩效的核心内容。在这些讨论中,我们描述了七种工作性质中的显著变化,提供了这些变化是怎样影响工作绩效的实例,同时也检查了它们对三个关键的人力资源过程设计所产生的影响。在最后部分的章节中,我们给出了对本书中提到的一些事件的总的看法。

组织中的人力资源系统

判断组织工作的执行是否有效就是要看人是否和生产过程结合到了一起。人们在工作,他们设计出生产系统,然后他们自己加入操作和修正这些系统。这些就是高级工业社会中人力资源的核心内容:人决定了职位。

不论生产出的产品是商品、服务还是两者的结合,有三个关键的人力资源过程联系着人与生产。这三个过程就是员工安置、员工动机和员工学习。

员工安置过程包括他们的知识、技术、能力,以及根据工作岗位的需要对员工进行安置。不同的工作岗位上不同人格特质的工人,不同的工作岗位需要完成的目标也不一样。有些工作需要具备复杂而且高度专长的技能,这些技能是经过数年的正规教育才能获得的。有些

工作则需要身体强壮而且持久力强的人，这些通常都只能在年轻人身上找到。还有一些工作需要特殊的沟通技巧，或者需要客户服务的经验，或者其他别的特质类型。在所有这些例子中，提高绩效的核心就是要使工作和组织的需要与员工的特点相匹配。员工政策及其实践就是追求达到这种匹配。

且不论工作需要与员工能力的搭配质量如何，人们一定愿意投入为了做好一件工作所需要的时间和努力。于是，联系人与生产的人力资源的第二个关键过程就是员工动机——希望有效地执行工作职责。领导、监督、激励计划、工作设计，以及其他工作岗位的特征都是为了创造和维持员工愿意来工作，并愿意把工作做好的动机愿望。

最后，员工安置和员工动机都需要在人的能力、愿望与他们所面临的工作需要搭配合适的情况下才能发挥作用。然而，今天所需要的能力、技巧，甚至动机可能都会和未来的需要不一致。一旦建立了员工和员工动机的体系，只有当工作需要保持稳定时，当求职者不断带来工作所需要的技巧和能力时，还有当人们的喜好变化不大时，工作才能得到最好的结果。但是，这种稳定性既不会在工作环境中存在，也不会在人身上存在。这样，人力资源的第三个关键过程机动地联系着人与生产，它通过确保劳动力数量的发展，以及通过学习在当今工作环境中要面对的变化的技术，或学习其他所需的重要技能来达到目的。人与他们工作于其中的组织必须发展出支持和鼓励持续学习的方式以保持现状，同时也为将来有效的竞争做好准备。这种员工学习的正规机制是培训，并且通过关注变化着的人，特别是通过关注这些人为了有效完成工作都能做些什么来发展他们面临变化时的主动性。

具有讽刺意义的是，虽然工作的性质已经在某些方式上发生了显著的变化，而那些联系人与他们的工作的基本过程却仍然保持不变。今天的员工安置、员工动机和员工学习和以前一样仍然重要。但这并不意味着今天组织中员工安置、员工动机和员工学习的实践活动仍然要和以前相同。实际上，变化是需要的，并且变化已经开始发生了，而且这些在关键的人力资源过程中所表现出的变化还会因工作过程和工作性质的改变而日新月异。在我们这一代中，对于包括身体的强度和持久力这些工作技能的需要正急剧下降，而对于包括认知和分析能力的工作技能需要正在取而代之。用于评估绩效的实践和过程正在被重新思考和设计，以便应对绩效自身的复杂性所带来的变化的需要。同时还设计了能够从多种角度得到360度反馈的系统来为领导和管理者提供信息。这些变化，以及在本书中还将描述的其他变化，都是为了响应工作性质的转变，因为它们会对个人绩效产生影响，同时也会对组织中各个基本人力资源系统（员工安置、员工动机和员工学习）产生影响。

人力资源中绩效的核心因素

员工安置、员工动机和员工学习通常被视为人们通过它们与工作相联系的三个截然不同的核心过程。这些过程的子成分能够排列成为一个精密的连续统一体。例如招聘和筛选这两



个员工过程的核心机制，它们发生在个体被安置到某个岗位之前，而个体只有进入到岗位后才会经历到对他们的动机产生影响的条件，或者是让他们学习新的行为的机会。许多包括在每个过程中的活动也都是截然不同的。例如测试和操作面试。在建立薪酬体系，在决定团队成员的数量，或者在执行一项培训或者指导程序时，它们之间表现出的差异就非常大。除了这些差异外，还有许多共性的地方，以及许多人力资源系统间具有交叠、交叉的地方。例如在招聘和筛选过程中，申请者既习得了有关组织的東西，也要了解有关自己的事情。如果该人被雇用了，这些与组织早期的交互感受会对他的动机产生巨大的影响，这都能反映在他对工作和组织的态度中。

把相似和不同暂且放到一边，在这三个人力资源核心因素中有一个共同的焦点，即提高员工的工作绩效。而且还需要依靠绩效评估来提高效率。有效地完成招聘和筛选工作需要组织理解什么构成了员工的绩效，以及区分什么是好的绩效，什么是差的绩效。这样才能确定何种知识、能力，以及个体特质是把他们雇用来有效地完成一件工作所必须具备的。员工完成一项工作的效率也是判断筛选过程是否有效的首要标准。同样，动机也不是在真空中产生的，它需要有人对它置疑：由于什么产生了动机？通常，作为动机对象的行为是那些与个体绩效的有效性高度相关的行为。最后，有效的培训和发展计划需要对要学习的各种行为进行彻底的理解。从某个意义上说，当一个人在设计培训和发展体验时，他必须先问问自己，哪些是重要的行为？这些行为是怎样被人们所认识的？为了证明他提出的相关行为是正确的，就必须定义绩效的标准和发展测量绩效的方案，从而检查人们在接受培训时是否学会了满足标准的行为。更常见的是，成功的发展当然需要用一种准确的评估来测量个体的优势和弱点，这样才能提供为提高技能所必须的合适的工作经验以及培训。这样做的主要目的在于如果没有理解什么是有效的工作绩效的结构，或者没有有效的准确评估绩效的机制，那么人力资源的三个主要功能都不能在组织中得以顺利实现。

绩效的细分和测量

由于组织中员工绩效的关键角色作用，人们在对绩效进行细化和测量上投入了许多注意力。已经有许多著作通过对人力资源的细化和测量论及了这个主题，还有许多心理学家和其他行为科学学者的研究和报告也关注到了这个主题。至于对绩效意义的细化，这个过程会产生许多复杂的问题，例如在试图定义它的结构领域时，既要包括所有重要的和相关的有效性维度，同时又要排除那些超出个体绩效范围或者可能不在个体控制范围内的元素。这些问题通常被称为“标准问题”，这是从使用绩效作为筛选体系的关键预测变量中滋生而来的。最近，坎贝尔（Campbell）在关于绩效的理论中提供了将与绩效有关的人力特征领域划分为陈述性知识、程序性知识和动机三个部分的拱形结构。这个结构指导了近来许多的构建工作绩效的方法。本章的后面会对这个模型有更多的介绍。