

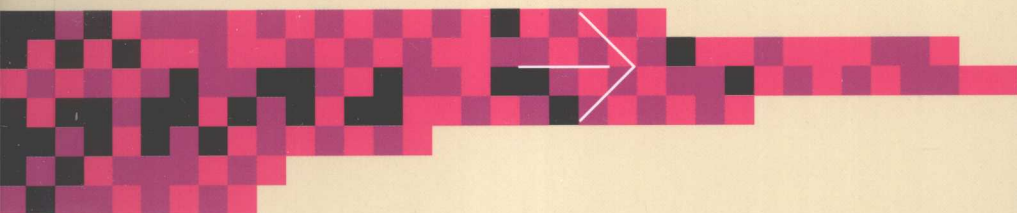


中国劳动关系学院青年学者文库
ZHONGGUO LAODONG GUANXI XUEYUAN QINGNIAN XUEZHE WENKU

岳玲 著

基于协和控制的 团队绩效管理

JIYU XIEHEKONGZHI DE
TUANDUIJIXIAO GUANLI



 中国工人出版社



中国劳动关系学院青年学者文库

ZHONGGUO LAODONG GUANXI XUEYUAN QINGNIAN XUEZHE WENKU

基于协和控制的 团队绩效管理

岳 玲 著

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于协和控制的团队绩效管理/岳玲著. —北京: 中国工人出版社, 2009. 8

(中国劳动关系学院青年学者文库)

ISBN 978 - 7 - 5008 - 4514 - 0

I. 基… II. 岳… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 150193 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京东城区鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100120

电 话: (010) 62350006 (总编室)

(010) 82075935 (编辑室)

发行热线: (010) 62004002 62005042 (传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 中国纺织出版社印刷厂

版 次: 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

字 数: 160 千字

印 张: 7

定 价: 24.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

序 言

在不确定的市场环境中，很多企业开始采用团队运作方式，目的是为了对市场需求变化的响应速度和创新的能力。于是，加强团队管理成为企业的一项重要任务，而绩效管理作为一种重要的团队管理手段，正受到越来越多的关注。但是，企业运作现实说明，产生于传统组织环境的绩效管理在团队运作中遇到巨大的挑战。如何通过恰当的绩效管理方法来提高团队的有效性成为理论家和实践者所关心的热点问题。

绩效管理一直是管理学界的一个研究热点。尽管人们很早就认识到需要对绩效进行管理，而且学者们创造了许多绩效管理的实践手段、技术、工具和指导观念，但是理查德·威廉姆斯提出，绩效管理的本质含义仍然比较模糊，绩效管理并不是单一的事物。在实践中，有一种解释已经得到人们的认同，即绩效管理在很大程度上是绩效考核的拓展，所遵循的仍然是 PDCA（计划—实施—检查—改进）的循环。这种观点可以说明“绩效管理包含什么”，但不能说明“绩效管理是什么”。对绩效管理本质含义的理解，还应该从它与管理控制之间的关系开始。

很多学者认为绩效管理是管理控制，尤其是官僚控制的主要手段。这种管理控制的前提假设是，管理当局通过对知识的垄断而占据了管理控制的权力。在这种思想的指导下，管理者通过制定工作目标和计划、制定工作规则、指导工作任务来保证成员行为的可预

测性，通过收集有关行为和结果的信息进行绩效检查，并根据绩效检查结果做出工作调整、奖惩和人事决定，从而进一步加强控制力量，达到提高组织绩效的目的。

在科学管理时代，管理者通过时间和动作研究确定工作定额，并实施差别工资制度。工人对工作没有任何主动权，只能执行指令。管理者检查工作的完成情况，并据此做出奖惩决定。以上正是绩效考核的基本思想。到了社会人时代，关于“工作中的人”的前提假设发生了变化。首先，人们的需求层次提高，不再满足于生理和安全方面的需求，开始追求社交、尊重和自我实现。其次，由于劳动分工导致个体看不到工作的最终成果，工作没有成就感，人们开始寻求工作的扩大化。另外，参与成为组织新的动力来源。配合这些假设的变化，管理当局改变了原有的控制思路，开始让员工参与决策。在这种思想的影响下，只强调计划、检查和奖惩的绩效考核思想发生了进一步的演变，开始注重员工在绩效考核过程中的参与作用，包括参与目标计划的制订，参与绩效的评估等，于是绩效考核演变成绩效管理。

从管理控制的角度来分析，绩效考核和绩效管理并没有本质的区别，组织的管理控制权力仍然掌握在管理当局手中。不同的是，在绩效考核中，员工完全处于被动执行的地位，管理者通过奖惩加强控制力量；而在绩效管理中，员工开始参与规则的制定，管理者更强调正面激励。透过管理控制的思想，可以更清晰地认识到绩效管理的本质特征。

在团队环境下，强调管理当局掌握控制权力的绩效管理思想遭到巨大的挑战。团队管理专家威廉姆斯认为团队的两个基本特征是其成员工作目的的共性和其任务的相互依赖性，这决定了团队成员不能只关注自己的工作，必须在与团队其他成员协作的基础上才能完成团队的整体任务。团队的诞生历程说明它背负了特殊的绩效

要求，即创新能力和对市场需求变化的快速响应能力。另外，团队成员的个人成熟度不断提高，开始要求在管理过程中发挥更大的自主性。

显然，由管理当局掌握控制权力的局面应该有所改变。对管理控制的研究主要从两个维度上把握：一是管理控制权威的位置；二是规则产生的来源。爱德华（1979）研究认为，管理控制主要有三种策略，简单控制、技术控制和官僚控制，后两者被合称为结构控制。在简单控制中，其控制权力掌握在管理当局手中，规则大多以直接命令的方式产生。在结构控制中，管理当局仍然掌握控制权力；但其表现形式是理性规则，这使得结构控制变得隐蔽。员工认为他们所服从的不是管理者的个人意志，而是组织意志。汤普金斯和切尼在爱德华的三种控制策略基础上提出了协和控制的概念，反映的是控制权力从管理当局向员工自身的转变。公司员工在一系列的核心价值的基础上（比如公司愿景中所描述的价值），经协商形成一套一致认同的规范来约束自我行为，从而实现协和控制。

协和控制被认为是对于扁平化的组织结构和不断增长的员工参与势头的一种反应。巴克（1993）进一步认为，相对于以前的控制策略而言，协和控制发生两个重要转变：一是权威的位置发生变化，从管理当局转向员工自身。二是规则产生来源发生变化，从传统的上司一下属关系和理性规则转向了员工在价值共识基础上经过协商后产生的规则。这意味着在核心价值基础上所产生的共识成为引导协和控制系统内行为的控制力量。巴克的研究进一步发现，协和控制在团队内部产生了更为强大的控制力量，而且这种控制力量更为隐蔽。

尽管协和控制这个名词有些陌生，但其基本思想我们却很熟悉。协和包含两层含义，一是系统存在不同质的各种要素；二是这些要素通过调整达到了和谐的状态。这些思想与中华传统的“和合文

化”异曲同工。这说明协和控制在中国企业中的实践具备一定的文化基础。

按照以上分析可以假设，如果把协和控制思想运用到绩效管理系统的设计和实施中，应该可以解决在团队环境下所遭遇到的巨大挑战。这个基于协和控制的新型绩效管理体系既要考虑绩效管理的“PDCA”循环（主要是目标计划制定、计划实施、绩效检查和奖惩），还应该结合协和控制原则。具体包括四个部分，分别是：同级管理（包括同级计划和同级评价）、自我控制、协和反馈、角色转换。

“同级管理”分析的是将协和控制中的同级管理原则应用到团队绩效管理中，反映了管理控制权力在团队内部的转移，从组织的管理层级和理性规则转移到团队成员自身和在价值共识基础上通过协商所形成的规则。这种权力的转移建立在“知识垄断权”转移的基础上。由于团队成员处于市场前端，对信息的占有使得他们有权力做出业务决策。另外，其个人的专业性、知识性，以及组织知识管理平台的建设，使得他们也有能力做出必要的决策。而不确定的市场环境要求组织能对需求变化做出快速响应，这使得他们也有必要掌握业务决策权力。这种业务决策权力指的就是绩效目标、行动计划的制定以及相应的调整。同级管理所产生的控制力量更加隐蔽也更加强大，从而对团队绩效产生影响。

“自我控制”分析的是将协和控制中的自我管理原则应用到团队绩效管理中，反映了对工作行为的调整依赖于团队成员的自我管理和控制。在海克曼和奥尔德姆的工作特征模型中，自我控制被当成是能正面影响一些关键心理状态的五个核心工作设计维度之一，这些心理因素反过来会影响个人和工作产出。团队成员的个体特征以及任务特点都要求他们实施自我控制。这种自我控制需要团队成员的责任体系建立，也依赖于绩效反馈体系的建立和管理者的例外

管理原则。绩效的自我控制不仅可以从工作行为上保证成员能做出更有利于团队绩效的选择，并且还从心理上满足了其承担更大责任的需要，提高了满意度，进一步提高团队绩效。

“协和反馈”分析的是把协和原则运用到绩效反馈体系。现代企业组织越来越依赖于基于 IT 技术的绩效反馈体系，这个体系在提供高效反馈功能的同时，也造成了很多的负面影响。有研究证实，采用协和原则可以部分消除这个体系的负面影响。协和原则指的是员工有机会参与绩效反馈体系的设计，并采用双向、开放的方式使用反馈信息，同时员工有权对绩效检查结果提出质疑。协和反馈有助于成员对组织公正的认知，进而会提高其组织承诺、满意度和绩效。

“角色转换”分析的是管理者从绩效监督者转向绩效教练。同级管理并不意味着管理者的“失业”。管理者不仅要培训团队成员的自我管理能力，还要在必要的时候提供指导和帮助。但是，管理者的介入行为必须要遵守例外原则，否则自我管理只能是一种口号。自我管理和例外管理原则，使得管理者有更多的精力从事必须由他来完成的工作，保证了组织整体绩效的实现。从另外一个角度来讲，很多管理者并不能很好地理解控制权力的转移，所以还要防止管理者对协和控制的抵抗。

当然，协和控制是一种理论上的、纯粹的控制形式，现实中很少有企业采用纯粹的控制形式，而总是处在从一种状态向另一种状态过渡的中间位置。所以，理解不同控制形式之间的相互作用会有利于实践中的应用。还必须要明确的是，理论模型的有效与否不仅需要数据的验证，更重要的是在实践中不断地去修正和完善。

目 录

序 言	(1)
第一章 绪论	(1)
一、团队绩效管理的新问题	(1)
二、研究思路和分析框架	(4)
三、这项研究的意义	(6)
四、创新与不足之处	(10)
第二章 管理控制与绩效管理的关系	(12)
一、管理控制和绩效管理的相互关系	(12)
(一) 管理控制是绩效管理的理论基础之一	(12)
(二) 绩效管理是管理控制的实施手段之一	(16)
二、管理控制的历史发展	(17)
(一) 简单控制	(17)
(二) 技术控制与组织绩效	(18)
(三) 官僚控制与组织绩效	(19)
(四) 新的控制思想与组织绩效	(24)
三、绩效管理的历史发展	(28)
(一) 绩效考核的内涵	(29)
(二) 绩效考核的局限性	(30)

(三) 从绩效考核到绩效管理	(31)
四、基于管理控制的绩效管理	(34)
(一) 传统管理控制的前提假设	(35)
(二) 绩效考核和绩效管理的前提假设	(37)
(三) 基于管理控制的绩效管理	(38)
第三章 团队绩效管理的发展和演变	(42)
一、团队及团队绩效管理	(42)
(一) 团队的定义	(43)
(二) 团队的特征	(44)
(三) 团队的类型	(47)
(四) 团队绩效的界定	(51)
(五) 团队绩效管理的特殊性	(55)
二、传统绩效管理原则在团队中所遭遇的挑战	(58)
(一) 团队绩效要求对传统绩效管理的挑战	(59)
(二) 协作工作方式对传统绩效管理的挑战	(60)
(三) 团队成员特殊性对传统绩效管理的挑战	(61)
三、新型控制思想所带来的解决思路	(63)
第四章 协和控制的内涵与思想源泉	(65)
一、协和控制的内涵	(65)
(一) 协和控制的定义	(65)
(二) 协和控制在自我管理团队中的发展	(66)
(三) 协和控制中的控制分布	(69)
(四) 协和控制对团队绩效的作用机理	(71)
二、协和与中国传统文化中的和合思想	(78)
(一) 协和的中文释义	(78)

(二) 中华和合思想的起源与发展	(79)
(三) 协和控制与和管理学的内在一致性	(81)
第五章 基于协和控制的团队绩效管理	(83)
一、基于协和控制的团队绩效管理的前提假设	(84)
二、基于协和控制的团队绩效管理的概念模型	(86)
(一) 同级管理	(87)
(二) 自我控制	(88)
(三) 协和反馈	(89)
(四) 角色转变	(90)
第六章 同级管理与团队绩效	(92)
一、权力的合法性与同级管理的形成	(92)
二、同级管理权力的实施	(96)
(一) 同级绩效计划	(96)
(二) 同级绩效评价	(99)
三、团队管理者在同级管理中的角色	(102)
四、案例	(103)
第七章 自我控制与团队绩效	(108)
一、工作责任与自我控制	(109)
二、工作反馈与自我控制	(111)
三、例外管理原则与自我控制	(113)
四、案例	(114)
第八章 协和反馈与团队绩效	(117)
一、现代信息反馈体系的特点	(117)

二、组织公正和组织承诺	(120)
三、协和反馈和组织公正	(122)
第九章 角色转换与团队绩效	(125)
一、管理者的角色转换	(125)
二、管理者的矛盾心理与团队绩效	(129)
第十章 实证研究	(133)
一、关系模型	(133)
二、量表设计	(136)
(一) 量表初稿设计	(136)
(二) 量表初稿的信度和效度检验	(140)
(三) 对量表的修正	(145)
三、样本选择及构成	(148)
四、数据分析与结果	(150)
(一) 对正式量表的信度和效度检验	(150)
(二) 描述性统计	(154)
(三) 回归分析	(155)
(四) 结果说明	(158)
第十一章 总结与讨论	(160)
一、研究总结	(160)
二、对不同控制形式之间关系的讨论	(162)
(一) 多种控制形式的混合	(163)
(二) 结构控制对协和控制的推动	(164)
(三) 从基于官僚控制到基于协和控制的连续统一体	(168)
三、研究展望	(170)

附 录	(173)
附录 1：团队绩效管理调查问卷	(173)
附录 2：员工参与的 6 种水平	(179)
附录 3：同级绩效评估工具	(182)
附录 4：团队成员自我管理能力的培养	(186)
参考文献	(188)
后 记	(204)

第一章

绪论

随着组织规模的逐渐扩大，组织内的层级结构也不断增加。尽管层级结构通过非个人化的理性规则增加了组织经营的稳定性，但是也使得组织行动缓慢，无法对市场需求的变化做出快速的响应。团队产生就是为了克服大组织越来越僵化的弊病，以实现快速响应市场需求变化的绩效要求。团队在组织中大多承担了核心业务单元或者创新的职能，对组织经营和未来发展起到至关重要的作用。为了提高团队行为的可控性和可预测性，组织试图加强控制。传统的控制方式是通过指导任务计划、检查工作绩效，根据结果进行奖惩进行的。但是团队本质特征和企业对团队的绩效要求使得传统的控制方式逐渐失效，无法达到组织控制的目的。如何让绩效管理系统适合团队运作环境，在保证其灵活性和创新性的同时，还能保持组织的控制力量发挥作用，这正是本书所要研究的内容。

一、团队绩效管理的新问题

从20世纪80年代开始，团队就成为企业运作的一种重要形式。日本企业最早以“质量小组”的形式开始团队运作，希望能对客户做出更灵敏、更迅速的反应，并通过提高员工的参与程度来使组织得到更大的动力。这些变革给企业带来巨大的活力。此后，由于美国发生的两个重要变革（奥斯本和默兰，2000），使得团队的

概念得以引入。第一个变革是为了提高美国企业的竞争力，夺回丢掉的市场份额。但是，传统的层级体制却严重限制了企业对市场的反应速度。在寻找创造性的解决办法时，组织的一线主管意识到，为了缩短循环周期，提升客户满意度，应该让处于组织底层的员工负起更主要的责任。第二个变革是由于不得不大量裁员（尤其是中间管理层）以节省日常开支，使得企业层级减少，处于结构底层的员工自然会卷进决策过程中。没有了太多传达命令的中层管理人员，员工有更多的自我决策的自由，同时也承担了更大的责任。使组织成员可以广泛参与决策的方法之一，就是建立团队。

团队的产生为企业的运作带来生机和希望，但是作为组织管理控制手段之一的绩效管理的思想和方法，却在团队环境下遭遇到巨大的挑战。

团队对企业组织而言，不仅代表了其核心竞争力，还代表着其未来的发展潜力。团队工作的组织方式与传统方式有很大不同，往往包含了跨职能的业务活动，更强调内部协作。与传统的细致的劳动分工不同，团队强调共同任务的完成，于是对人员素质提出了更高的要求。由于其知识和能力的提高，团队成员逐渐成为最了解自己工作的人，并因为最靠近市场而占据了信息交流的核心位置。这一切让组织内的权威关系发生了微妙的变化。产生于传统组织环境的绩效管理思想强调计划和执行的分离，强调管理者的控制与成员的服从，这些思想和方法在团队环境下遇到巨大的挑战。

传统的组织环境中大多按照官僚制原则安排活动。韦伯（1947）提出，官僚控制是现代控制的主要形式，它强调的是基于系统的、理性的法定规则来进行层级监控和指导，并且奖励服从者。官僚控制为了追求组织秩序和可预测性而过分强调规则的理性，忽略了人的因素。在环境变化时，仍要通过层层汇报体制做出决策，

不仅丧失掉市场机会，也抹杀了个人的创造性和参与性。传统的管理控制系统对于员工既有积极影响，也有消极影响。积极的一面是预算控制和绩效衡量能够激励员工努力完成企业为其设定的目标，保证了企业的运作绩效。消极的一面是往往使得员工仅仅满足于追求企业为其设定的目标，墨守成规，抑制了其创造性。在官僚控制思想指导下的绩效管理，强调员工按照协商一致的计划、目标进行工作，而对绩效结果的衡量和监督更加重了员工的服从行为。尽管开始强调员工在绩效管理过程中的参与，但是并没有改变管理当局^①的主导地位。

绩效管理从绩效目标的制定开始。因为只有当员工了解了企业对他的期望后，才有可能通过自己的努力达到期望的结果。员工在整个绩效界定的过程中始终是被企业期望或者说是职权命令所驱动，扮演的是执行既定标准的角色，所以尽管存在员工参与制定标准的现象，也无法改变他从属性的关系和被动者的地位。但是在团队环境下，由于工作的组织方式和个体成熟度的提高，一线员工成为最了解自己工作的人，于是更有可能设定出准确有效的绩效标准。这种状况之下，如果管理者欲图通过职权命令班门弄斧，只会使绩效管理活动陷入僵局。

从绩效信息来源和评价主体的角度来说，企业往往倾向于选择能够提供员工绩效信息的人作为绩效评估的主体。在诸多评估主体当中，采用直接领导评估又是企业推崇的方式。企业认为，直接领导在观察和评价下属的工作绩效方面占有最有利的位置，而且最了解被评估者的职位性质、工作内容和绩效标准。这种由直接领导进

^① 管理当局指的是所有者和管理者阶层，而管理者指的则是管理者阶层。在本书所分析的简单控制中，所有者直接掌握控制权力，而当企业规模变大之后，所有者则通过管理阶层实施控制权力。从这个角度来说，两者的立场相同。所以在本书中多处使用的管理当局和管理者并没有区别，特殊情况下会加以说明。

行的评估也有利于绩效反馈的实施，并充分体现了管理者的重要职权和责任。所以尽管信息来源呈现出多角度的趋势，不过直接领导的评估仍然在企业的绩效评估中占主导地位。但在团队环境下，由于信息的不对称，管理者无法有效观察和控制绩效的产生，因此直接领导对团队绩效的评价更多地依赖于对整体结果的认知，这种单一维度的评价增加了绩效评估结果的不准确程度，也证明直接领导在团队的绩效管理中不再是绝对的权威。

管理研究者和企业实践者都在考虑以下问题：基于官僚控制的绩效管理强调目标和计划的制定遵循自上而下的顺序，这种方式是否还能满足团队对灵活适应能力和创新能力的要求？基于官僚控制的绩效管理强调管理者的监督检查作用，在团队环境中管理者是否仍然具备这种权威性？拥有越来越多知识和技能的工作者是否心甘情愿接受这种领导？怎样才能维持组织对团队一定程度控制的前提下，保证团队的灵活性和创造性？对这些问题的思考是研究的出发点。

二、研究思路和分析框架

绩效管理是一个复杂的概念，到目前为止，其本质含义并不清晰。对绩效管理与管理控制思想关系的研究有助于厘清绩效管理的本质含义，因而本书首先介绍了管理控制与绩效管理的关系，以及团队绩效管理的演变和发展方面的情况，进而在管理控制的前提假设下，识别出绩效管理的前提假设和框架。

在确定性的经营环境下，官僚控制被认为是最好的控制形式，可以通过事先制定的任务和规则来保证行为的可预测性，并通过奖惩来加强控制力量，从而达到提高组织绩效的目的。但是在不确定的经营环境下，官僚控制的弊端开始显现。官僚控制在强调行为可控性的同时，损失的是灵活性以及创造性，进而减低了组织的有效