

基于

绩效特征的 考评方法权变选择

——对知识员工的研究

田家华 张光进 著

JIYU JIXIAO TEZHENG DE
KAOPING FANGFA
QUANBIAN XUANZE



中国地质大学出版社

ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(项目编号 CUGW090211)
The project was supported by the Special Fund for Basic Scientific Research of Central Colleges, China University of Geosciences(Wuhan)
中国地质大学(武汉)公共经济研究所资助

基于绩效特征的考评 方法权变选择

——对知识员工的研究



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

基于绩效特征的考评方法权变选择——对知识员工的研究/田家华,张光进著. —武汉:中国地质大学出版社,2009. 12

. ISBN 978-7-5625-2444-1

I. 基…

II. ①田…②张…

III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 226432 号

基于绩效特征的考评方法权变选择

——对知识员工的研究

田家华 张光进 著

责任编辑:陈 琪 刘桂涛

责任校对:张咏梅

出版发行:中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号) 邮政编码:430074

电 话:(027)67883511 传真:67883580

E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店

<http://www.cugp.cn>

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32

字数:214 千字 印张:8

版次:2009 年 12 月第 1 版

印次:2009 年 12 月第 1 次印刷

印刷:湖北恒泰印务有限公司

印数:1—1 000 册

ISBN 978-7-5625-2444-1

定价:35.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

前言

知识员工在知识经济时代对于获取组织核心竞争力、推动社会可持续发展起着关键作用,如何管理和激励知识员工成为摆在研究者和实践者面前的重要课题。“没有评价,就没有管理”,由于知识员工工作的复杂性以及绩效表现的多样性,评价知识员工的绩效常常是一件棘手的工作。

本书在“知识员工考评的关键是抓住其绩效特征和本质”这一基本观点以及权变管理理论的启发下,重点对知识员工绩效特征的测量和识别、绩效特征与考评方法的匹配规律进行了理论和实证研究。

本书共分为6章,第1章是研究概述,主要交代了研究的背景、目的、对象、框架和运用的研究方法。第2章是关于知识员工绩效特征的文献述评,主要对知识员工的定义、涵盖对象与分类,绩效的内涵与结构,知识员工的绩效特征三大领域的相关文献进行了较为系统的梳理和总结。第3章是绩效特征的实证研究,在介绍了该部分实证研究的构思之后,通过理论建构和对访谈资料的内容分析,确定了反映绩效特征的绩效属性变量,在此基础上,利用主成分因素

分析法和验证性因素分析法对问卷进行了分析,开发了测量绩效特征的量表,给出了绩效特征的现实判定标准,并对调查所涉及到的主要类别知识员工的绩效特征作了描述性分析。第4章是基于绩效特征的考评方法权变选择模型构建。在权变理论启示下,探讨了绩效特征和考评方法的匹配关系,附带讨论了影响二者匹配效果的情境因素,提出了一系列的匹配假设,最后提出了基于绩效特征的考评方法权变选择综合模型。第5章讨论了权变模型检验的标准,利用实际调查数据对第4章中的系列研究假设作了较为细致的检验与讨论。第6章总结了本书的主要研究结论,并且指出了本研究的不足和未来的研究方向。

通过研究,本书得到以下主要结论。

(1)对知识员工下定义应主要抓住工作内容和性质两个方面,而对各类职业是否属知识工作进行判别,可以为厘清知识员工涵盖的对象提供操作化的界定。工作的非程序化程度和工作所需知识的“硬度”是知识员工分类的两个较好的维度。绩效是工作行为和工作结果的综合体观点更容易让人接受,但当工作具有某些特点时,绩效强调工作行为和工作结果的一个方面也是成立的。二维绩效模型广为学者们所引用,关系绩效考评是必要的,但由于其本质、考评的难度以及中国文化等原因,本书的研究重点是任务绩效的考评。

(2)对知识员工的绩效特征进行集中研究的文献非常

少,通过对有关研究成果的分析可以发现,如果把宽泛定义下的知识员工作为一个不言自明的总体,其绩效特征几乎没有,但如果对知识员工进行分类,各类知识员工的绩效特征是比较明显的,这些绩效特征表现在绩效属性上的“显性”或“弱性”。总结已有的关于绩效特征的论述,同时分析考评方法设计过程中回答 4w 问题时需要考虑的绩效特征,可以发现绩效特征聚焦在五个绩效属性的差异上,进一步对访谈案例的内容分析表明,理论构建的绩效属性要素具有良好的信度和效度。这五个绩效属性要素分别是绩效行为是否可评价、工作结果是否具体、绩效结果是否具有专业性、绩效结果是否具团队性、绩效结果取得是否需要长周期性。绩效特征则表现为在这五个绩效属性上“是”与“否”的性质,也即“显性”与“弱性”表征。

(3)在文献研究和对访谈资料整理的基础上,编制初始的绩效特征问卷,经预测试、项目筛选、正式测试、信度和效度检验,形成最终的绩效特征量表。结果表明,五个绩效属性具有出色的辨别效度,绩效行为可评价性进一步可区分为绩效行为可视性、绩效行为标准化和绩效行为结构化三个维度,工作结果具体性进一步可区分为结果可量化、内在确定性和环境稳定性三个维度,而绩效结果专业性、绩效结果团队性和绩效结果长周期性都是单维结构。正式的绩效特征量表为辨识绩效特征提供了操作化工具,而对绩效属性测量值的高低分组为绩效特征的识别提供了较为客观的

标准,对所调查岗位在不同绩效特征中的分布可以看出,测量值高低分组确定的绩效特征标准具有较好的涵盖性,不同岗位的知识员工具有不同的绩效特征。

(4)绩效考评方法的分类视角除了考评内容之外,还有考评者、考评对象以及考评周期等角度,这些分类视角是相互独立的,多视角的分类体系既利于人们对绩效考评方法有全面的认识,也可以给管理者在选择和设计考评方法时提示应考虑的因素。各种考评方法没有绝对的优劣之分,权变管理理论对于本研究的启示,就是不存在普遍适用的考评方法,只有在特定的绩效特征条件下最为合适的考评方法。

(5)知识员工对现行考评方法的接受程度并不理想,不同类型组织中的知识员工对现行考评方法的接受程度存在较大差异。对于不同岗位的知识员工而言,他们所期望的考评方法有明显的差别,而这些差别与他们具有不同的绩效特征有密切关系。

(6)基于绩效特征的考评方法权变选择模型就是绩效特征和考评方法相匹配的系列研究假设。假设检验表明,实践中并不存在普遍适用的考评方法,只有在特定绩效特征下最为合适考评方法,具体而言体现在以下方面。

对于绩效行为可评价性和工作结果具体性都比较低的知识员工,员工特征—工作行为—工作结果综合考评法比其他考评方法的可接受程度更高;对于绩效行为可评价性

较低、工作结果具体性较高的知识员工,工作结果类考评法比其他考评方法的可接受程度更高;对于绩效行为可评价性和工作结果具体性都比较高的知识员工,结果类考评方法,或者行为类考评方法,或者行为-结果类考评方法都较为适宜,它们比其他考评方法的可接受程度更高;对于绩效行为可评价性较高、工作结果的具体性较低的知识员工,工作行为类考评方法比其他考评方法的可接受程度更高。

对于绩效结果专业性程度较高知识员工而言,专家评价法比非专家评价法、专家-非专家共同评价法的可接受性更高;对于绩效结果专业性程度较低知识员工,专家评价法、非专家评价法、专家-非专家共同评价法在被接受程度上没有明显区别。

对于绩效结果团队性程度较高的知识员工,团队-个人相结合的绩效评价法比团队性评价法、个体评价法更容易被接受;对于绩效结果团队性程度较低的知识员工,个体评价法比团队性评价法、团队-个人相结合的绩效评价法更容易被接受。

对于绩效结果取得需要长周期性的知识员工,年度考评比季度考评、月度考评更容易被接受;对于绩效结果取得短周期性的知识员工,季度考评、月度考评比年度考评更容易被接受。

系列研究假设的检验结果还表明,在考虑影响考评方法选择的次要因素时,最优的考评方法仍然都属于匹配于

绩效特征的方法,这说明绩效特征是选择考评方法的首要决定因素。尽管对不同绩效特征下考评方法权变选择综合模型中的有些研究假设没有进行检验,但从已得到的检验结果来看,绩效属性对考评方法选择的主效应起决定作用,这就为管理者提供了选择考评方法的参考体系。

由于作者能力所限,再加上调查资源的相对贫乏,书中所述内容和观点难免有不当之处,敬请读者批评指正。

作 者

2009 年 5 月

目 录

1 绪论	(1)
1.1 研究背景	(1)
1.2 研究目的与意义	(3)
1.2.1 研究目的	(3)
1.2.2 研究的意义	(5)
1.3 研究对象	(5)
1.4 基本概念の説明	(7)
1.4.1 绩效特征	(7)
1.4.2 绩效考核方法	(8)
1.5 研究框架、技术路线与结构安排	(10)
1.5.1 本书的研究框架	(10)
1.5.2 本书的结构安排和技术路线	(10)
1.6 主要创新点	(12)
2 关于绩效特征的文献述评	(15)
2.1 知识员工的定义、涵盖的对象与分类	(15)
2.1.1 知识员工的定义	(15)
2.1.2 知识员工的涵盖对象	(19)
2.1.3 知识员工的分类	(21)

2.2	绩效的内涵与结构·····	(26)
2.2.1	绩效的内涵·····	(26)
2.2.2	绩效的结构·····	(29)
2.3	知识员工的绩效特征·····	(35)
2.3.1	对关系绩效评价的认识·····	(35)
2.3.2	知识员工绩效行为特征·····	(39)
2.3.3	知识员工绩效结果的特征·····	(40)
2.3.4	知识员工绩效特征的总结·····	(47)
2.4	绩效特征的标识:绩效属性变量的测量值·····	(48)
2.5	本章小结·····	(49)
3	绩效特征实证研究·····	(51)
3.1	绩效特征实证研究的总体构思·····	(51)
3.2	绩效属性变量的确定·····	(52)
3.2.1	绩效属性要素的理论建构·····	(52)
3.2.2	访谈资料的内容分析·····	(60)
3.2.3	绩效属性变量的确定及需要进一步研究的问题·····	(66)
3.3	绩效特征量表的开发·····	(67)
3.3.1	绩效特征量表初始项目的形成·····	(67)
3.3.2	绩效特征量表项目的筛选·····	(67)
3.3.3	绩效特征正式量表的确定·····	(80)
3.4	绩效特征量表的检验·····	(80)
3.4.1	效度检验·····	(81)
3.4.2	信度检验·····	(95)
3.5	绩效特征的现实判定·····	(98)

3.5.1	绩效特征辨识的思路	(98)
3.5.2	绩效特征辨识的操作	(98)
3.5.3	绩效特征辨识示例	(101)
3.6	主要类别知识员工绩效特征的描述性统计	(104)
3.7	本章小结	(107)
4	基于绩效特征的考评方法权变选择模型构建	(109)
4.1	绩效考评方法概述	(109)
4.1.1	考评内容视角的考评方法分类	(109)
4.1.2	其他角度的绩效考评方法分类	(115)
4.2	权变管理理论的核心思想及其启示	(117)
4.3	权变选择模型构建	(120)
4.3.1	绩效行为可评价性和绩效结果具体性不同特征下的 考评方法选择假设	(121)
4.3.2	绩效结果不同专业性特征下的考评方法选择假设	(130)
4.3.3	绩效结果不同团队性特征下的考评方法选择假设	(133)
4.3.4	绩效取得不同周期性特征下的考评方法选择假设	(139)
4.3.5	多个绩效特征不同组合下的考评方法权变选择 综合模型	(140)
4.4	本章小结	(142)

5 权变选择模型的检验	(144)
5.1 权变选择模型的检验标准	(144)
5.1.1 绩效评价系统有效的技术标准	(145)
5.1.2 绩效评价系统有效的社会标准	(148)
5.1.3 权变选择模型的检验指标	(150)
5.2 模型检验方法的说明	(151)
5.3 数据采集过程及其测量工具	(152)
5.3.1 数据采集过程	(152)
5.3.2 测量工具	(152)
5.4 描述性统计	(157)
5.4.1 知识员工对现行考评方法的接受情况	(157)
5.4.2 不同岗位的知识员工期望的考评方法	(159)
5.5 权变选择模型的实证检验	(162)
5.5.1 绩效行为可评价性—绩效结果具体性不同特征下 的考评方法效果比较	(162)
5.5.2 绩效结果不同专业性特征下的考评方法效果比较	(167)
5.5.3 绩效结果不同团队性特征下的考评方法效果比较	(168)
5.5.4 绩效结果不同周期性特征下的考评方法效果比较	(171)
5.5.5 多个绩效特征不同组合下的考评方法权变选择 综合模型检验	(172)
5.6 权变选择模型的讨论	(174)

5.7 本章小结	(180)
6 研究结论与展望	(181)
6.1 研究结论	(181)
6.2 研究中的不足	(185)
6.3 未来研究方向	(186)
参考文献	(191)
附录	(219)
附录 1 访谈样本分布情况	(221)
附录 2 访谈案例中 41 个独立分析单元	(222)
附录 3 绩效特征调查问卷(预试)	(224)
附录 4 绩效特征及考评方法调查问卷	(228)
附录 5 附表	(235)

1 绪论

1.1 研究背景

绩效考评是人力资源管理的关键环节和重要内容,知识员工是知识经济时代赢得全球化竞争的根本力量,如何考评和改进知识员工的绩效是人力资源管理面临的重要课题。由于知识员工劳动过程复杂、工作成果不易量化等特点,加之缺乏系统的理论研究成果,管理者在对知识员工的绩效进行考评时常常感到迷茫和困惑。国外不少学者(Schneider, 1987; Baird, Beatty, 1990)强调,对知识员工考评的关键是抓住知识员工绩效的特征和本质,但文献回顾表明,关于知识员工绩效特征的研究是非常零散的,也没有在此基础上研究如何选择和设计相应的考评方法。本书研究的背景主要有以下四个方面。

①知识员工在社会进步和组织发展中的作用日益关键。世界经济正在从工业时代向信息时代转变,知识在人类经济活动中发挥着越来越重要的作用,正如 Peter Drucker(1993)所言,“后资本主义社会”的核心生产要素是知识而不再是金融资本或者自然资源,运用知识工作的人或者知识的载体——知识员工成为组织最为宝贵的财富。与此同时,“知识员工”群体在迅速扩大,出现在许多行业和各种组织中。据威廉姆·哈拉尔预计,到 2010 年,发达国家从事

与知识劳动相关工作的人员将占到全部劳动者的 60%~70%，发展中国家相对略低，这些知识员工对推动社会发展和获取组织核心竞争力起着关键作用(赵曙明，沈群红，2000)。

②知识员工的绩效考核是极为必要的。“没有评价，就没有管理”(熊丙奇，2005)。绩效考核作为一种典型的评价方式，对于管理知识员工同样非常重要，它将为职位调配、薪酬发放和工作辅导等提供必要的决策依据。有学者强调，知识员工工作自主性高(Davenport, 2003)、成就感强(张望军，彭剑锋，2001)，主要靠内在激励而努力工作，但笔者的调查发现，有 43% 的知识员工认为他们并不比体力劳动者工作更自觉；有 88% 的认为绩效考核是必要的。管理大师彼得·德鲁克(2006)更是明确指出，20 世纪，“管理”最重大、最独特的贡献是将制造业的劳动生产率提高了 50 倍之多，而在 21 世纪，提高知识员工的生产率已是管理面临的最大挑战，其中的核心问题之一就是如何衡量知识员工的生产率。因此，无论从客观上还是主观上，对知识员工进行绩效考核都是必要的。

③知识员工的绩效考评是一项非常具有挑战性的工作。由于知识员工工作的复杂性以及其绩效表现的多样性，如何对其绩效进行有效的考评是一项难度较大的工作。例如，在 IT 等高科技企业如何对技术人员进行考核，在科研院所如何对研究人员进行考核等，已经成为人力资源管理中比较棘手的问题。在实际工作中，知识员工也常常抱怨组织要么把他们当作计件工人一样对待，要么完全凭主观感觉进行评价，由此引起众多抱怨和不满。一些研究也证实，知识员工的流动率之所以远远高于一般员工，业绩(工作成就)没有得到应有的尊重和承认是导致其离职的重要原因之一(Lee, Steven, 1997)。笔者的调查发现，在我国，有 81% 的知识员工认为对其进行绩效考核是有难度的，有 47% 的知识员工对其绩效考核感到不满意。

④基于绩效特征的知识员工考评方法研究有待加强。在现有研究中,不少学者已经注意到对知识员工进行考评的必要性和重要性,但相当多的文献集中在知识员工的个性特征、工作设计以及知识员工和体力劳动者的差异比较上,而对知识员工绩效考评的系统研究则较为缺乏。在管理实践中,人们也考虑到根据差别来确定考评标准(如大学对不同学科的教师采用不同的经费标准和不同的考评指标),但几乎没有找到直接针对绩效特征而提出的考评建议。事实上,通过文献查阅发现,对知识员工绩效特征进行系统研究的成果很少,也没有找到如何根据绩效特征来确定相应的考评方法,因此,在识别知识员工绩效特征的基础上,探索绩效特征与考评方法匹配的规律,有助于提高绩效考评的有效性。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本书的研究目标是找出知识员工的绩效特征,提出根据绩效特征来选择不同的考核方法,从而为 HRM(Human Resource Management)研究提供有一定理论意义的研究成果,缓解 HRM 实践者对知识员工绩效评估存在的困惑,提高知识员工绩效评估的有效性。具体而言,有以下三个研究目的。

①开发测量知识员工绩效特征的工具,辨识知识员工的绩效特征。做好知识员工考评的关键是抓住知识员工的绩效特征和本质。笔者通过文献回顾发现,对知识员工的绩效特征进行直接集中的研究非常少,一般只是偶尔提及,缺乏深入系统分析,因此,本研究的第一个目的就是要解决如何辨识知识员工的绩效特征,这也是本书