

企业中层管理人员 绩效结构及影响因素研究

覃成菊 著



人民出版社

企业中层管理人员 绩效结构及影响因素研究

覃成菊 著

 人民出版社

责任编辑:邵永忠

图书在版编目(CIP)数据

企业中层管理人员绩效结构及影响因素研究/覃成菊 著.

—北京:人民出版社,2010.5

ISBN 978-7-01-008722-1

I. 企… II. 覃… III. 企业管理:人事管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 033784 号

企业中层管理人员绩效结构及影响因素研究

QIYE ZHONGCENG GUANLI RENYUAN JIXIAO JIEGOU JI YINGXIANG YINSU YANJIU

覃成菊 著

人民出版社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:11

字数:170 千字

ISBN 978-7-01-008722-1 定价:26.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

序

在人力资源管理领域，绩效考核是一个十分热门而又令人头痛的话题。很多企业因为绩效考核制度难以有效实施而困惑，他们不断寻求解决问题的新方法。于是，各种绩效考核技术和方法便应运而生，近年来从国外引进的平衡计分卡、关键绩效指标等在国内十分流行，但似乎也没有完全解决中国企业所面临的问题。究其原因，我认为根本上还是我们对于绩效这个概念的认识和理解不够深入，缺乏一个明确定义。

说到绩效，人们首先想到的往往是完成了多少销售额，生产了多少产品，节约了多少费用，等等，即那些看得到的结果，于是管理人员往往感慨：业务部门的考核相对比较容易，因为指标容易量化。但那些职能部门，考核指标不容易量化，所以就只好考核。

实际上，考核指标是否可以量化，并不取决于业务还是管理，而取决于我们对工作任务的界定，更进一步取决于我们对工作任务的期望和要求。于是，就产生了绩效究竟是过程还是结果的争论。

绩效的英文表述是Performance，其直接意义是“表现”或“表演”。从这一点来说，表现既是过程又是结果，没有过程也就没有结果，没有结果，过程也就失去了意义。这一点正是绩效的本质特征。

上个世纪80年代开始，西方的管理学家和心理学家对绩效的内涵进行了深入探讨，由此引发了绩效结构这个前沿性的研究课题。从90年代开始，一批学者提出了绩效结构的不同模式，其中影响最大的是Borman和Motowidlo关于任务绩效和周边绩效（国内也有人翻译为人际绩效）的理论。进入新世纪，国内学者开始对这个理论进行了介绍和探索性研究，包括我们自己在2001年完成的关于中国企业管理者绩效结构的探索性研究，初步提出了管理

者绩效的三维结构（孙健敏，焦长泉，2002）。

覃成菊是我指导的第一个博士生，她从经济学领域转到管理学，经过了一个艰难的适应过程。在三年的博士生岁月里，她勤奋、踏实，在及时完成我布置的学习任务的基础同时，很快补充了管理学的基本知识，掌握了实证研究方法，同时，如饥似渴地涉猎了人力资源管理领域的前沿课题，顺利地通过了综合考试，并取得了较好的成绩。我们经常一起讨论、辩论甚至争论，在我的指导下，覃成菊选择了管理人员的绩效结构及其影响因素这个前沿性的课题作为她毕业论文的选题。选择这个题目既有很大难度，又有一定风险。难度在于这个研究需要运用结构方程模型(SEM)，当时的国内管理学界，SEM刚刚起步，使用的人还不多，覃成菊必须从头学起；风险在于影响因素的选择缺乏现成的理论依据，选择对了，模型会“很好看”，选择不恰当，结构就难以预料了。覃成菊知难而上，运用她的才智、耐心、韧性和细致，顺利完成了文献的汇总、问卷的设计和数据的收集，并熟练地运用结构方程模型对大量数据进行了严格的统计分析，最后得出了令人满意的结果。这在当时国内的人力资源管理领域，堪称是领先的研究成果。我确实为她取得的成绩感到欣慰。尽管我当时并没有向她明确表示我的心情，因为我在表扬学生方面是比较吝啬的。利用这个机会，我正式表达一下对学生的祝贺吧。

由于生活方面的原因，覃成菊毕业后没有及时对她的博士论文进行整理和发表，这不能不说是个遗憾。但即使到今天，她的研究中的很多结论和方法仍然是有新意的，对于国内外同样的研究应该是有启发的，发表出来可以让更多的人了解、参考和批评，并使我们的研究不断完善。作为导师，我也希望能得到来自同行的批评意见和建议。

因此，当覃成菊告诉我她的博士论文要出版的时候，我不仅为她高兴，也为我们这个研究团队高兴，更为人力资源管理研究的学术领域高兴。希望并相信，这本书的出版，会推动国内关于绩效结构乃至绩效考核的研究不断深入，研究水平不断提高。

是为序。

孙健敏

2010年1月1日于人民大学求是楼

自序

绩效对组织而言，包含了三个层面的含义：一是组织绩效，一般指组织的业绩和效益，它既包括经济方面的内容，也包括其他方面的内容，如社会效益和环境效益；二是部门或团队绩效，它除了指由职责或任务决定的目标完成情况，还包括该部门或团队给组织其他部门带来的利益或好处；三是指个体绩效，个体绩效主要指个人职责的完成情况。除此之外，个人可能还自觉不自觉地做了一些不属于职责范围规定之内但有助于组织有效运转的任务，如主动承担临时性任务，帮助他人解决困难。这些都是组织所期望但又没有在个体考核中明确提出来的指标内容。因此，组织如何定位个体绩效的考核内容，关系到组织对员工行为的有效引导。就企业的员工来说，中层管理人员是组织的中坚力量，发挥着骨干员工的作用。中层管理人员作为联结企业高层和基层的“桥梁”，对高层而言，是执行者的角色；对基层而言，是指挥决策者的角色，因此，他们的作用在于，通过贯彻高层的决策，指挥基层下属执行，以实现组织的战略目标。对于中层管理人员来说，所负责部门的任务完成情况是他们绩效考核中的主要内容。但是，除此之外，由于每个部门都是组织结构链条中的一环，组织整体目标的完成往往需要跨部门的合作才能达到，因此，中层管理人员在执行职责过程中常常会涉及部门间的合作或协作。同时，中层管理人员作为基层人员的上级，辅导和帮助下属也是其工作中一项不可避免的内容。像这些部门合作行为和帮助下属的行为，对于整个组织来说，营造了一种良好的运转氛围，那么，这些行为又能否算为中层管理人员绩效的内容之一呢？另外，在组织致力于提高和改善个体绩效的培训开发实践中，一个不遗余力的做法就是针对个人方面进行改进，但效果却不是很好。其实，在影响个体绩效行为的因素中，除了个



体本身, 环境和工作条件也是影响个体绩效的因素之一。国外有关个体绩效的研究中, 在绩效结构方面, 尽管大多数研究已经确认了个体职责范围之外但有助于组织有效运转的行为应该纳入个体绩效的范围之内, 但是在管理人员的绩效结构研究方面尚没有达成一致性意见, 主要是由于管理工作的本质是通过组织他人来完成任务, 导致在绩效内容的结构划分和归属方面存在分歧。同时, 专门针对企业中层管理人员的绩效研究很少见, 而我们认为, 组织中的高层、中层和基层在组织层级中的角色不同, 职责各有偏重, 在绩效内容方面应该会有所差异。在绩效影响因素方面, 早期的研究者主要是从个体角度来进行研究, 认为个体的知识、能力、经验和个性特征是绩效的主要影响因素; 近年来一些研究者开始把个体以外的情境因素, 如情境的“强”“弱”、工作的自主性程度等, 纳入到绩效的影响因素之中。但是, 在这些研究中, 情境因素主要是作为调节变量, 同时, 在这些研究中, 大多是从一个角度、或某一方面进行研究, 忽视了多因素的综合影响, 缺乏一个系统性的研究。国内有关个体绩效的研究, 大多还是在介绍国外的研究成果, 综述性和评论性的研究较多, 实证性的研究很少。在绩效结构方面, 我们仅检索到两篇相关文献, 一篇是孙健敏、焦长泉(2002)以管理人员为研究对象所做的探索性研究; 一篇是王晖、李晓轩和罗胜强(2003)以非管理人员为研究对象所做的实证性研究。在绩效影响因素方面, 甘怡群(2002)、李靖(2003)主要从人格因素方面对管理人员的绩效影响进行了研究。但是, 在这两篇文献中, 研究者所选择的绩效指标并不一致, 得出的结果也没有比较上的意义。有鉴于此, 我们希望通过通过对中层管理人员的绩效结构和绩效影响因素的探讨, 能够在前人研究的基础上对绩效结构和绩效影响因素得到进一步的拓展。在本研究中, 主要探讨了以下两个问题: 第一, 中层管理人员的绩效结构模型, 并对其进行验证; 第二, 探讨中层管理人员绩效的影响因素。

在对中层管理人员绩效结构的探讨中(研究 I), 我们以孙健敏, 焦长泉(2002)研究结论为基础, 即管理人员的绩效结构可以划分为三个维度: 工作任务绩效、个体特质绩效和人际绩效, 进行验证性分析, 以证实中层管理人员也存在这样一个三维绩效结构。首先, 我们通过访谈收集企业中层管理人员日常工作中的关键行为, 结合孙健敏, 焦长泉(2002)研究中提供的“企业管理人员绩效维度及要素清单”编制“企业中层管理人员绩效行为清

单”；然后，请6位人力资源管理方面的专家以“焦点组访谈”的形式对所编制的“绩效行为清单”进行内容效度的评定；接着，9位没有参加问卷编制和问卷评价的人力资源管理专家对评定后的问卷进行题目的“还原”工作，以确保问卷题目能够符合原维度的定义；最后形成的“企业中层管理人员绩效行为分析问卷”包含了55个题目。我们在北京、湖北和深圳进行了问卷的预调查，发现问卷的可读性很好。之后，我们在北京、黑龙江、湖北、陕西和广东以及天津发放问卷进行正式施测。北京、天津和广东主要选取了MBA班学员，湖北是一家中型改制国有企业，陕西是一家中型国有企业，在黑龙江和北京还各自选取了一家私营企业。共回收问卷637份。对问卷的数据处理，我们采用了验证性因素分析。结果显示，企业中层管理人员的绩效结构包含三个维度，即工作任务绩效、个体特质绩效和人际绩效，在这三个维度之上，是总绩效。这三个维度存在较高的相关，这与国外的研究发现一致，说明受管理工作性质的影响，管理人员的绩效结构很难像非管理类人员的绩效结构那样可以进行清晰地区分。另外，我们的研究结果与孙健敏，焦长泉（2002）研究结果相比，在绩效内容的范围上，二者表现出差异。本研究的任务绩效维度中，没有包括“审核”这一内容，而在孙健敏等（2002）的研究中则包括了这一内容。这说明，不同层级的管理人员在绩效内容上确实存在差异，对管理人员绩效结构的研究需要区分组织层级分别进行研究。

在中层管理人员绩效影响因素的研究（研究Ⅱ）中，我们以研究Ⅰ的结果为基础，对来自于北京、河南、湖南和山东等四个地区的中小型国有企业和私营企业的97名中层管理人员进行问卷调查。在调查过程中，我们采用了由中层管理人员自填绩效影响因素（包括组织文化、工作特征、工作群体和个体因素）问卷，上级评价中层管理人员绩效行为问卷的方法来收集数据。对数据的处理我们采用层级回归法。研究结果表明：

任务绩效方面，个体因素中的情绪稳定性和个体经验变量、组织因素中的组织价值观变量等，对任务绩效有积极的影响；个体特质绩效方面，个体因素中责任心和经验变量能够预测个体特质绩效；人际绩效方面，个体因素中的责任心和经验变量对人际绩效有显著性影响。

这一研究结果既有与以前研究结论一致的地方，也有不同的地方。个体经验、情绪稳定性对任务绩效的影响，证实了以前的研究结果；同时，责

责任心对个体特质绩效和人际绩效的影响也与个性特征影响情境绩效的观点一致。但是，在我们的研究中，还发现了组织价值观对任务绩效的影响，以及个体经验对个体特质绩效和人际绩效的影响，这是以前的研究没有提到的。这一结果有待以后的研究检验。对于个体经验，我们采用两个层次的操作定义，工龄（参见工作年限）和司龄（在本组织工作年限），结果显示，以“司龄”测量个体经验比以“工龄”测量与绩效的相关度更大。另外，在本研究中，以“学历”测量的个体知识变量没有显示出与任务绩效的显著性相关，这并不代表知识不能预测任务绩效，可能是变量的测量设计不合理，因为国外研究中对知识的测量是经过工作分析后设计的与工作任务知识相关的测量问卷。最后，我们研究设计中的工作群体因素（上级支持、同级支持和下属支持）和工作任务特征因素（工作自主性）没有显示出与任一绩效变量的相关性，这一结果没有证实我们的假设，上级支持、同级支持、下属支持、以及工作自主性，是否对中层管理人员的绩效产生影响，需要在以后的研究中继续探讨。

在我们的研究结果中，个体经验和情绪稳定性影响任务绩效，责任心影响个体特质绩效和人际绩效，这与以前的研究发现一致；同时，组织价值观对任务绩效产生影响，个体经验对个体特质绩效和人际绩效产生影响，这是以前的研究没有提到的。组织价值观对绩效产生影响，说明除个体因素外，组织方面的因素也对中层管理人员的绩效产生影响。另外，“司龄”比“工龄”与绩效的相关度更大，说明在以个体经验预测绩效方面，本组织的工作年限（司龄）更准确；“学历”不能预测任务绩效，说明在考察个体知识对任务绩效的影响时，简单地凭借个人所受教育程度来衡量是靠不住的，需要根据个人对相关工作任务的知识掌握程度来进行判断。

本书对企业中层管理人员绩效结构和影响因素的研究结果对企业的人力资源管理实践有这样几点启示：

1. 在中层管理人员的绩效考核中，除了关注个人的任务绩效外，还要适当考虑个体特质绩效和人际绩效行为方面的内容。这主要是给中层管理人员传递这样一个信息，就是组织也看重任务绩效以外的对组织有益的行为，培养个人全局观点和团队精神。
2. 在中层管理人员的招聘录用活动中，除了以个体的知识、技能和经验

来考察求职者的任职资格外，还可以通过个性测试来预测求职者加入组织后的各方面绩效。另外，对工作知识的考察，最好根据具体工作所需要的知识内容来进行测试，而不是简单地以“学历”来衡量。

3. 在中层管理人员的培训开发活动中，不能仅仅局限于个体方面的改进，如提高个体的知识和技能，还应该关注个体以外的环境因素，如组织方面的因素等。

4. 在组织文化建设方面，组织价值观对中层管理人员绩效的影响，说明组织需要强化它的价值观教育，加强组织价值观与中层管理人员个体价值观的融合，以从根本上引导中层管理人员的行为。另外，组织奖励政策与中层管理人员绩效的相关关系，说明二者之间有一定的联系，组织需要建立基于个人绩效表现的奖励制度，对中层管理人员的行为形成明确的指导。

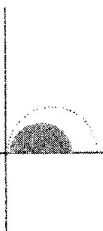
目 录

序	孙健敏 (1)
自 序	(1)
第1部分 绪 论	(1)
1.1 研究背景	(1)
1.1.1 从资质模型到绩效考核现实中的困境	(1)
1.1.2 企业中层管理人员在组织中的重要性	(4)
1.2 问题的提出	(6)
1.2.1 当前国内外关于员工绩效模型研究的进展和不足	(6)
1.2.2 本书研究的主要问题	(10)
1.3 研究目的和研究意义	(10)
1.3.1 研究目的	(10)
1.3.2 研究意义	(11)
第2部分 绩效结构及其影响因素的研究	(13)
2.1 关于管理人员绩效结构的研究	(13)
2.1.1 国外对管理人员绩效结构的研究	(13)
2.1.2 国内对管理人员绩效结构的研究	(16)
2.2 国外关于不同来源评价者绩效结构一致性的研究	(17)
2.3 关于绩效影响因素的研究	(19)
2.3.1 国外关于绩效影响因素的研究	(19)
2.3.2 国内对绩效影响因素的研究	(28)

2.4 小结	(28)
第3部分 理论框架与研究假设	(31)
3.1 人事心理学中关于个体绩效的理论	(32)
3.2 勒温的场论	(33)
3.3 组织文化理论	(35)
3.4 工作任务特征理论	(39)
3.5 Motowidlo, Borman & Schmit (1997) 绩效模型	(41)
第4部分 基本概念界定与研究思路和方法	(43)
4.1 基本概念的界定	(43)
4.1.1 企业中层管理人员	(43)
4.1.2 绩效	(44)
4.2 研究思路	(44)
4.3 研究方法	(46)
4.3.1 访谈法	(46)
4.3.2 问卷调查法	(47)
第5部分 研究 I：企业中层管理人员绩效结构研究	(49)
5.1 问题的提出及研究目的	(49)
5.2 研究方法	(50)
5.2.1 研究步骤	(50)
5.2.2 测量工具	(51)
5.2.3 研究方法	(51)
5.2.4 正式调查	(55)
5.2.5 模型的建立	(56)
5.3 研究结果	(58)
5.4 讨论	(78)
5.4.1 关于绩效的定义与结构	(78)

5.4.2 本研究对孙健敏, 焦长泉 (2002) 研究的发展	(80)
5.4.3 本研究与 Scullen, Mount 和 Judge (2003) 研究的比较	(80)
5.4.4 本研究与 Conway (1999) 研究比较	(83)
5.5 研究 I 存在的问题	(84)
5.5.1 研究维度的缺陷	(85)
5.5.2 研究方法上的缺陷	(85)
5.6 研究小结	(86)
第6部分 研究 II: 企业中层管理人员绩效影响因素研究	(87)
6.1 问题的提出及研究目的	(87)
6.2 研究方法	(88)
6.2.1 研究样本	(88)
6.2.2 调查程序	(89)
6.2.3 测量工具	(90)
6.3 研究结果	(93)
6.3.1 研究结果的描述性数据	(93)
6.3.2 企业中层管理人员的绩效影响因素分析	(95)
6.4 讨论	(105)
6.4.1 个体因素对企业中层管理人员绩效的影响	(105)
6.4.2 工作群体因素对中层管理人员绩效的影响	(110)
6.4.3 组织文化因素对中层管理人员绩效的影响	(112)
6.4.4 工作特征因素对中层管理人员绩效的影响	(114)
6.5 研究的局限性和趋势	(116)
6.5.1 研究的局限性	(116)
6.5.2 研究趋势	(117)
6.6 研究小结	(119)
第7部分 总结和建议	(123)
7.1 总结	(123)

7.1.1 企业中层管理人员绩效结构问题	(123)
7.1.2 企业中层管理人员的绩效影响因素	(125)
7.2 建议	(126)
7.2.1 研究建议	(126)
7.2.2 实践建议	(128)
参考文献	(131)
附 录	(141)
后 记	(165)



第1部分 绪 论

1.1 研究背景

1.1.1 从资质模型到绩效考核现实中的困境

在目前国内人力资源管理实践中,一个比较引人注目的做法是资质模型在企业组织中的构建。资质模型在这些企业中广泛用来指导组织的选人、用人、育人和留人的工作。例如在华的跨国公司IBM、联合利华等都在人力资源管理的实践中采用了资质模型,国内金融机构中名列前茅的平安保险公司也建立了资质模型^[1]。那么,什么是资质模型呢?一般认为,资质模型是描述高绩效者与一般或低绩效者区分开来的分析结果(Mirabile,1997)^[2],主要回答个体完成工作所需要的技能、知识和个性特征,以及哪些行为对于工作绩效和获取工作成功来说具有最直接的影响(Sanchez,2000)^[3]。从资质模型的含义我们不难看出,资质模型主要关注任职者应该具备什么样的特点来与工作进行匹配,而在这一模型的建立过程中,首要的问题是确定有效绩效的标准和区分成功与不成功的效标样本。那么,什么是绩效?成功者与不成功者又是以什么标准来进行区分的呢?

[1] 张伟俊、柳春鸣:《资质——人力资源管理的基础与核心》,《人力资源》2004年第3期,第34页。

[2] Mirabile, Richard J. (1997). *Everything you want to know about Competency Modeling*. Training & Development, 51 (8): P75.

[3] Sanchez, Juan I. (2000). *The Art and Science of Competency Models (BOOK REVIEW)* Personnel Psychology, 53 (2): P509.

提起绩效，估计大多数人的第一反应就是把它与经济指标的考核联系在一起。其实，除了经济绩效，绩效还包含了其他方面的含义。就组织而言，它包含三个层面的含义：

第一层面，组织绩效。组织绩效一般是指组织的业绩和效益。组织的绩效既有经济方面的内容，也有其他方面的内容，诸如社会效益和环境效益。当然，任何组织要想生存和发展，经济效益是第一位的，这可以从企业强调财务指标可见一斑。但是，企业作为社会组织的基本单元，必然也要承担一部分社会责任，它必须在社会的既定准则下运作，不允许出现为谋取自身利益最大化而违反市场规则的败德行为。如果企业只顾谋求经济效益而违反市场规则，最终结果只能给自己造成麻烦。国外公司中一个例证是轰动一时的因“安然”事件而垮台的安达信会计事务所，国内公司中的一个例证是上市公司“银广厦”，二者都因为违规操作导致由市场追捧到惨遭市场抛弃的命运。这说明，单纯的追求财务指标并不能在市场中永远制胜，企业除了经济效益，还必须考虑伦理道德方面的社会效益。

第二层面，部门或团队绩效。组织中的业务单元，有的可能是采取部门的形式，有的可能是团队的形式。对于部门或团队的绩效而言，由部门或团队的责任任务决定的绩效肯定是非常重要的。但是，就组织的期望而言，部门或团队的绩效决不仅于此。一个部门或团队，如果仅仅只顾及本部门或团队的利益，不能顾全大局，或者为了完成自身的职责或任务，不惜采取手段毁损组织中其他部门的利益或组织的集体利益，这种“窝里斗”的部门间相互拆台的现象，组织是极不愿意看到的。GE前任CEO杰克·韦尔奇在阐述他的“无边界”概念时就说过，如果有人看着整艘大船在下沉，而自己还在奋不顾身地靠岸，这样的人（部门）在GE是决不允许的。同一个组织的部门或团队之间，必须在相互需要时提供帮助。因此，对于部门或团队来说，完成本部门或团队的责任任务只是其绩效中的一个方面。

第三层面，个人绩效。个人作为组织的基本活动单元，承担着组织作业流程的一个环节，这一部分的工作任务直接或间接地构成了组织产品或服务的内容。但是，个人除了自己的工作职责以外，可能还自觉不自觉地干着一些不属于自己职责范围的任务。例如，主动承担一些临时性的任务；帮

助同事解决工作上的困难。这些都不属于员工分内的事情，但是他们都自愿地做了。诸如此类的员工奉献，算不算个人绩效的一部分呢？从组织的角度看，组织肯定希望员工在自己的工作职责范围之外，也能主动承担上述这些有利于组织运转的边缘性工作。不过，就大多数企业来说，这些职责外工作只是组织对员工的一个隐性期望，并没有成为组织评价个人绩效的内容。

在日常评价员工的时候，我们常常可以看到这样一些现象，一些业务上技术拔尖的员工，人们对他的总体评价不一定很高；一些员工虽然业务素质平平，但是比较踏实肯干，常常得到人们的肯定；还有一些员工比较善于处理人际关系，即使业务水平一般，也可能得到领导的重视，同事的认可。这种现象引起我们的兴趣，就是在评价员工的时候，评价者到底是以什么标准来进行评价的？换言之，就是评价的内容是什么？对于后两种现象，是不是一个具有中国特色的问题呢？从国外的研究文献来看，对于个体职责以外的行为，研究者一般把它归为“组织公民行为”，也叫“角色外行为”，这种行为虽然不属于个体职责规定的内容，但是它为组织的有效运转提供了一个良好的组织和社会支持的心理环境，因而也受到组织的欢迎。组织现在已经认识到，除了以财务指标反映的经济绩效外，组织还必须考虑到社会效益，这样的组织才能做成百年老店，平衡计分卡的诞生就反映了这样一个理念。平衡计分卡除了传统的财务指标外，还从顾客（顾客满意度）、内部业务（必须擅长什么）和创新学习（能否继续提高并创造价值）这三个角度全面考察企业行为（卡普兰，诺顿，1999）^[1]。对于部门的绩效考核，GE公司已经在组织内部率先实行“无边界”理念。“无边界”就是要打破组织内部的分工界限，实现组织内部的共享。那么，在个人绩效方面，除了个人的职责任务完成情况，个人在职责范围外对组织的贡献，算不算个人的绩效呢？如果回答是肯定的，我们又该如何衡量这种绩效呢？

另外，在Luthans和他的同事的一项研究中，成功的管理者与有效的管理者在不同的活动上分配的时间是大不相同的^[2]。在这里，成功的管理者是以在

[1] 罗伯特·S.卡普兰、大卫·S.诺顿著，李焰、江娅译：《平衡计分法：良好绩效的测评体系》第120页，中国人民大学出版社，1999年。

[2] 转引自斯蒂芬·P.罗宾斯著，孙健敏、李原译：《组织行为学》第8页，中国人民大学出版社，1997年。