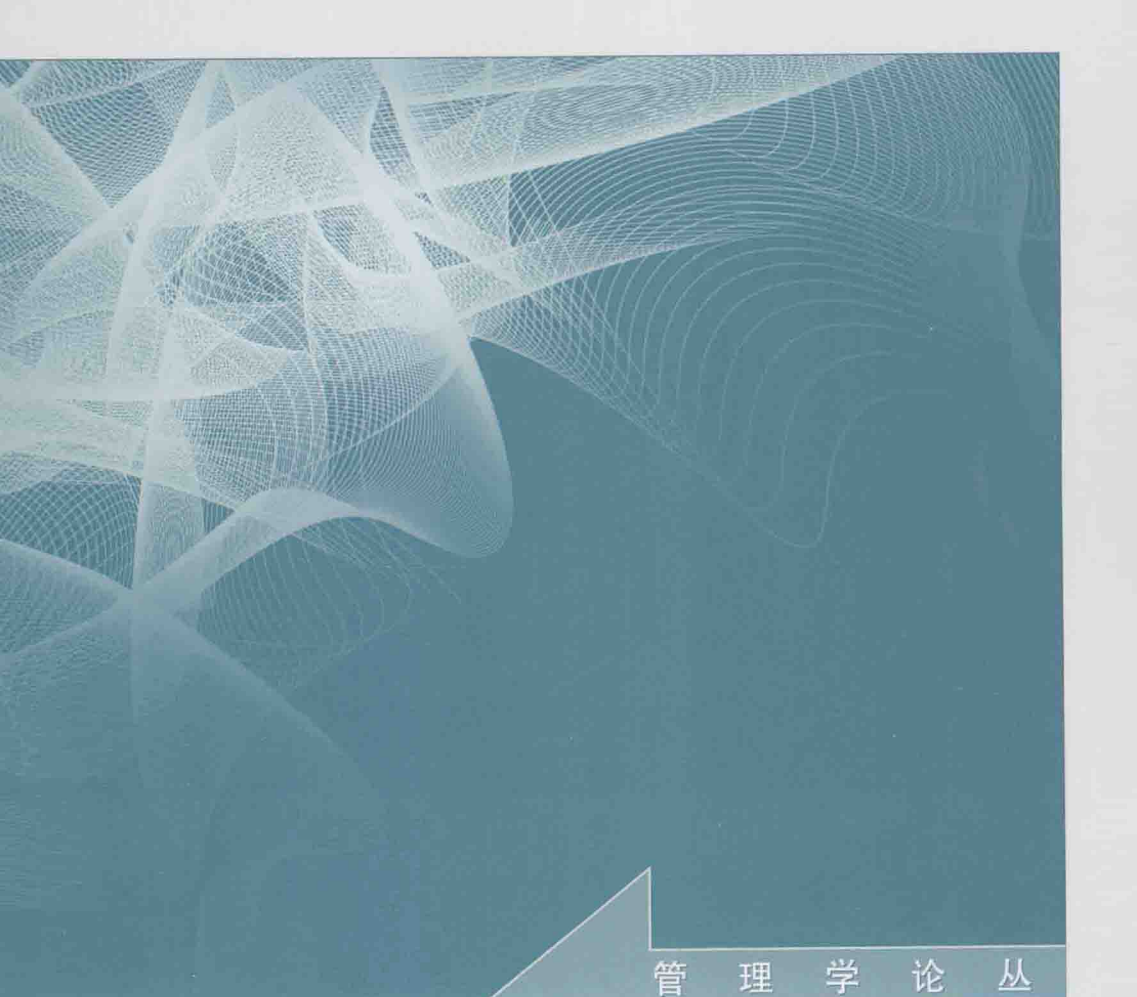




管 理 学 论 丛

绩效考核目的对工作场所 偏差行为的影响机制研究

赵君 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

管 理 学 论 丛

项目研究和本成果出版得到国家自然科学基金青年科学基金项目（编号：71402190）、国家自然科学基金青年科学基金项目（编号：U1304704）、中央高校基本科研业务费专项资金项目（编号：2722013JC073）等资助

绩效考核目的对工作场所 偏差行为的影响机制研究

赵君 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核目的对工作场所偏差行为的影响机制研究/赵君著. —武汉:
武汉大学出版社, 2014. 11

管理学论丛

ISBN 978-7-307-14785-0

I. 绩… II. 赵… III. 企业管理—人事管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 263883 号



责任编辑:唐 伟 责任校对:汪欣怡 版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北民政印刷厂

开本:720×1000 1/16 印张:18 字数:258千字 插页:1

版次:2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷

ISBN 978-7-307-14785-0 定价:38.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

作者简介

赵君，湖北武汉人，毕业于华中科技大学管理学院，获管理学博士学位，应用经济学博士后。现为中南财经政法大学公共管理学院讲师，硕士生导师，公共人力资源管理教研室主任，主要研究方向为组织行为与人力资源管理，在《科学学研究》、《科研管理》、《管理评论》、《管理学报》、《研究与发展管理》和《经济管理》等权威刊物上发表学术论文30余篇，先后主持国家自然科学基金青年基金项目、全国教育科学“十二五”规划教育部青年专项基金项目、湖北省科技支撑计划项目、武汉市软科学研究计划项目等各类课题10余项。另外，其博士论文曾获中国管理研究国际学会（IACMR）“李宁论文研究设计一等奖”。

前 言

进入 21 世纪以来，经济全球化导致市场竞争加剧，组织外部环境的不确定性和组织内部持续性的变革使得人际关系更为复杂，员工的心理和行为也随之发生深刻而复杂的变化。组织内外环境的剧变使得组织成员不时地面临道德困境，因此表现出各式各样的职场偏差行为，这些行为或外显或内隐。随着社会政治经济的多元化发展，如今的职场偏差行为已不仅仅局限于迟到、旷工和偷窃，而是表现出更强的普遍性、多样性、自愿性、消极性和隐蔽性等特征。与此同时，信息技术的飞速发展使得职场偏差行为更加便捷化、常态化和隐蔽化，而它带来的负面累积效应往往会给组织造成十分严重的损失，有时甚至是灭顶之灾。

现如今，组织对员工绩效的考核频率越来越高，考核强度越来越大。毫无疑问，绩效考核是一种有效的管理方法，但如果考核设置不合理，如考核强度过高、考核指标设置偏差或考核中存在政治性考虑，就会引发员工的恐惧、焦虑情绪，挫伤员工的工作积极性，于是各式各样的管理伦理问题随之产生。如果这种现象不加以纠正，就很可能愈演愈烈。中国社会目前正处于经济转轨、社会转型的大变革时代，社会道德和管理伦理本身就存在很严重的问题，人们的价值观发生了多维度变化，在逐渐适应市场经济的同时，也开始重视和肯定个人利益，在利益的驱使下，人们的道德伦理意识日渐淡薄，部分员工的道德自律性也逐渐丧失，不合理的绩效考核对此也会起到推波助澜的作用。虽然大家意识到了绩效考核可能带来负面效应，但这种负面效应究竟是如何诱发产生的呢？企业界对此一筹莫展，而理论界也是一直争论不休。为此，本书尝试从绩效考核目的的视角来探讨这个问题。

本书的样本取自于武汉地区 366 份员工，所有问卷信息均由员工本人填写。为了尽可能降低同源方差对研究的影响，研究设置了时间间隔，通过 3 次调研来采集不同的研究变量。本书采用 SPSS 和 Amos 两种软件，数据分析方法主要包括描述性统计分析、因子分析、信度分析、相关分析、回归分析、方差分析和结构方程模型。本书的主要结论如下：

第一，绩效考核目的对职场偏差行为的主效应影响。通过文献回顾、理论分析和实证分析发现，绩效考核目的对职场偏差行为具有显著影响，并且不同的绩效考核目的对职场偏差行为的影响存在差异。具体而言，评估式绩效考核对组织导向和人际导向职场偏差行为具有显著正向影响，而发展式绩效考核对组织导向和人际导向职场偏差行为具有显著负向影响。

第二，工作满意度的中介效应。通过文献回顾、理论分析和实证分析发现，工作满意度在绩效考核目的与职场偏差行为之间具有中介作用。具体而言，评估式绩效考核对工作满意度具有显著负向影响，发展式绩效考核对工作满意度具有显著正向影响，工作满意度对组织导向和人际导向职场偏差行为都具有显著负向影响，因此工作满意度在评估式绩效考核与组织导向和人际导向职场偏差行为之间具有完全中介作用，并且在发展式绩效考核与组织导向和人际导向职场偏差行为之间具有完全中介作用。

第三，马基雅维利主义和控制点的调节作用。通过文献回顾、理论分析和实证分析发现，马基雅维利主义和控制点具有调节作用。具体而言，马基雅维利主义对评估式绩效考核与工作满意度关系具有正向调节作用，当个体的马基雅维利主义较高时，评估式绩效考核对工作满意度的负向影响就会增强，反之当个体的马基雅维利主义较低，评估式绩效考核对工作满意度的负向影响就会减弱；马基雅维利主义对工作满意度与组织导向和人际导向职场偏差行为关系具有正向调节作用，即个体的马基雅维利主义越高，工作满意度对组织导向和人际导向职场偏差行为的负向影响就会越强，反之个体的马基雅维利主义越低，工作满意度对组织导向和人际导向职场偏差行为的负向影响就会越弱；控制点对评估式绩效考核与工作满

意度关系具有正向调节作用，即对于外控制点个体，评估式绩效考核对工作满意度的负向影响就会增强，反之对于内控制点个体，评估式绩效考核对工作满意度的负向影响就会减弱。

第四，人口统计变量对职场偏差行为的影响差异。通过文献回顾、理论分析和实证分析发现，性别、年龄、教育程度、工作年限、单位类型、组织规模等人口统计变量对职场偏差行为具有显著性差异影响。具体而言，性别对组织导向和人际导向职场偏差行为具有显著性差异影响，即男性比女性具有更强的组织导向和人际导向的职场偏差行为；教育程度对组织导向和人际导向职场偏差行为具有显著性差异影响，即随着个体受教育程度的提高，个体从事组织导向和人际导向职场偏差行为会减少；单位类型对组织导向职场偏差行为具有显著性差异影响，与国有企业、民营企业、党政机关和事业单位相比，外资企业员工从事组织导向职场偏差行为较少；组织规模对组织导向职场偏差行为具有显著性差异影响，即随着组织规模扩大，个体从事组织导向职场偏差行为增加。

第五，基于绩效考核视角下的职场偏差行为治理策略。本书根据理论和实证研究成果，从绩效考核视角出发，探讨了职场偏差行为的治理策略，具体而言主要包含以下五个方面：第一，控制绩效考核压力，主要包括合理设置绩效考核周期和绩效考核强度；第二，提升绩效考核公平，主要包括确立上级考核下级逐级考核的方式、员工参与绩效考核指标的制定和设置正式的绩效申诉通道；第三，晋升决策不唯绩效，主要包括绩效考核可作为晋升决策的重要参考、晋升决策依据的权变式选择、设置技术和管理晋升双通道；第四，完善绩效反馈机制，主要包括绩效反馈的例行性与例外性相结合、绩效反馈的对事不对人、绩效反馈中的倾听原则、绩效反馈的正面引导、引入前馈式绩效面谈技术；第五，“以人为本”的绩效管理，主要包括绩效管理的重点在于员工能力的提高、绩效管理秉承“人性本善”的信念、建设更加人性化和友好化的界面。

本书是在作者的博士学位论文基础上修改完成的。在此，特别感谢恩师廖建桥教授在学术和做人上对我的悉心指导和用心提携。作者所在的中南财经政法大学公共管理学院的陈全明教授、陈芳教

授、蒋文莉教授、张广科教授、周红云副教授、赵慧娟副教授为本书的后续修缮和出版提供了大力支持。本书的部分章节曾发表于《管理评论》、《经济管理》、《外国经济与管理》、《软科学》、《中南财经政法大学学报》、《华东经济管理》、《管理现代化》等期刊。本书的研究和出版得到国家自然科学基金青年科学基金项目(编号:71402190)、中央高校基本科研业务费专项资金项目(编号:2722013JC073)资助,特此致谢。

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究意义	3
1.4 结构安排与技术路线	4
1.5 主要创新点	6
第二章 文献综述与理论回顾	8
2.1 绩效考核目的文献综述	8
2.2 工作场所偏差行为文献综述	34
2.3 绩效考核与工作场所偏差行为关系文献综述	79
第三章 绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的 理论假设	82
3.1 绩效考核目的对工作场所偏差行为的影响	82
3.2 工作满意度的中介作用	87
3.3 马基雅维利主义的调节作用	95
3.4 控制点的调节作用	101
3.5 人口统计变量对工作场所偏差行为的影响差异	108
3.6 理论假设汇总与研究模型	113
第四章 绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的研究设计	116
4.1 量表设计	116
4.2 数据分析方法与工具	124

4.3	数据采集	126
4.4	量表分析	129
第五章	绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的实证分析	153
5.1	描述性统计分析	153
5.2	相关分析	157
5.3	假设检验	159
5.4	理论假设检验汇总	192
第六章	绩效考核视角下的工作场所偏差行为治理策略	195
6.1	控制绩效考核压力	195
6.2	提升绩效考核公平	198
6.3	晋升决策不唯绩效	200
6.4	完善绩效反馈机制	203
6.5	“以人为本”的绩效管理	206
第七章	研究结论与未来展望	208
7.1	研究结论	208
7.2	研究局限性	216
7.3	研究未来展望	216
参考文献		219
附录	研究调查问卷	268
作者攻读博士学位期间论文发表和项目参与情况		276
后 记		278

第一章 绪 论

1.1 研究背景

进入 21 世纪以来,经济全球化导致市场竞争加剧,组织外部环境的不确定性和组织内部持续性的变革使得人际关系更为复杂,员工的心理和行为也随之发生深刻而复杂的变化。组织内外环境的剧变使得组织成员不时地面临道德困境,因此在工作场所中表现出不同形式的消极行为,这些行为或外显或内隐。研究显示:75%的员工至少在工作场所中从事过一次偷窃行为(McGurn, 1988),而员工偷窃导致企业亏损甚至破产的比例高达 10%~30%(Meinsma, 1985);大约 25%的员工在过去的一年里发现同事中存在滥用违禁药品的现象(Lehman、Wolcom 和 Simpson, 1990);35%~75%的员工曾经有过偷窃、诈骗、蓄意破坏、旷工等行为(Harper, 1990);42%的女性曾在职场中遭受性骚扰(Webb, 1991);79%的员工会在工作中发脾气,42%的员工会发表淫秽评论(Bennett 和 Robinson, 2000);66.8%的员工遭受职场暴力持续了一年,40%的员工持续了两年(Hoel、Faragher 和 Cooper, 2004);普华永道 2003 年全球经济犯罪调查显示,在调查的 3634 家企业样本中,45%的企业报告曾经遭遇一项或者多项经济犯罪,并且以每年 8%的速度递增(Pricewaterhouse Coopers, 2005)。员工的这些消极行为给组织及其成员造成了十分严重的危害,有的甚至是灭顶之灾。我们把这种工作场所中的伤害组织或组织成员利益的行为称为工作场所偏差行为(Workplace Deviance)。

工作压力是工作场所偏差行为的重要诱因之一,其主要来源包

括工作负荷、工作复杂性、角色冲突、角色模糊等。然而传统的工作压力来源多是基于工作特征和角色认识,忽略了组织制度特别是绩效考核制度可能也是工作压力来源之一。随着全球经济一体化以及市场竞争的加剧,组织对员工绩效的考核频率越来越高,考核强度越来越大。毫无疑问,绩效考核是一种行之有效的管理方法,它不仅可以保证实现组织目标,对员工行为起导向作用,还可以作为组织对员工奖惩的依据,促进员工职业生涯发展。但如果绩效考核设置不合理,如考核强度过高、考核指标设置偏差或考核中存在政治性考虑,就会引发员工的恐惧、焦虑情绪,挫伤员工工作积极性(Longenecker、Sims 和 Gioia, 1987; Longenecker, 1989),于是各式各样的管理伦理问题随之产生,如数据造假、同事之间实行信息封锁、不做与自己考核不相关的事情等(Blau, 1964; Drenth, 1984; William 和 Robertson, 2000; Higgins 和 Currie, 2004; Barsky, 2008)。如果这种现象不加以纠正,就很可能愈演愈烈。中国社会目前正处于经济转轨、社会转型的大变革时代,社会道德和管理伦理本身就存在很严重的问题,人们的价值观发生了多维变化,在逐渐适应市场经济的同时,也开始重视和肯定个人利益,由于利益的驱使人们的道德伦理意识日渐淡薄,部分员工的道德自律性也逐渐丧失,不合理的绩效考核对此也会起到推波助澜的作用。

现如今,理论界和实践界已经注意到这个问题,意识到现有的绩效考核对员工行为可能具有负面影响,但一直找不到行之有效的解决办法。迄今为止,国内外相关问题的研究较少,专题研究更是凤毛麟角。为此,我们认为很有必要对这个问题加以探讨,如果能找到解决上述问题的方法,这对我国企业管理水平的提高具有很大的推动作用。

1.2 研究目的

本研究将采取理论分析与实证分析相结合的方法探讨绩效考核目的对工作场所偏差行为的影响机制。具体而言,研究目的主要包括以下三点:

第一，通过文献综述和理论回顾分别探讨绩效考核目的和工作场所偏差行为的概念、维度与测量、影响因素和影响效果，然后通过理论演绎推导绩效考核目的与工作场所偏差行为之间的关系。这是本研究重要的理论基础。

第二，构建绩效考核目的对工作场所偏差行为的影响机制，主要包括四个部分：一是绩效考核目的对工作场所偏差行为的主效应影响；二是工作满意度的中介作用；三是马基雅维利主义和控制点的调节作用；四是人口统计变量对工作场所偏差行为的影响差异。其中，重点在于研究绩效考核目的影响工作场所偏差行为的中介机制和调节机制。

第三，构建工作场所偏差行为的治理策略。本研究将基于绩效考核视角来探讨如何治理工作场所偏差行为，一方面可为建立绩效考核体系提供有益的管理启示，另一方面可为实施有效的工作场所偏差行为治理措施提供指导和建议。

1.3 研究意义

本研究的意义主要体现在理论和实践两个方面。其中，理论意义主要包括以下三点：

第一，进一步丰富绩效考核目的理论。作为人力资源管理实践的重要内容之一，绩效考核已被理论界和实践界所熟知，但有关绩效考核目的的实证研究尚有待拓展和完善。以往研究对绩效考核目的的影响效果的关注严重不足，仅有的研究也只涉及绩效考核目的对员工态度和员工绩效的影响。本研究期望在既有研究的基础上，进一步研究绩效考核目的对员工行为的影响，特别是对工作场所偏差行为的影响，这有助于推动理论界对绩效考核目的本质的认识，深化其理论价值。

第二，深入研究绩效考核目的对工作场所偏差行为的影响机制。为了在市场竞争中获得优势，组织就会制定相应的人力资源策略，其中就包括对绩效考核目的的选择和权衡。绩效考核有助于达成组织目标，但同时也对员工行为具有导向作用，如果设置不合理

就会导致员工行为产生偏差(赵君、廖建桥和张永军,2011)。目前国内外有关绩效考核目的与工作场所偏差行为关系的实证研究尚属空白,尽管有研究对其逻辑关系略有提及,但都属于思辨性探讨,未能进一步深入。本研究将从理论上深入研究绩效考核目的对工作场所偏差行为的影响机制,特别是中介机制和调节机制。

第三,提炼绩效考核视角下的工作场所偏差行为治理策略。绩效考核是把“双刃剑”:一方面,可以通过绩效考核来减少甚至杜绝工作场所偏差行为,如把伦理行为纳入绩效考核体系(Weaver,2001);另一方面,原本用于控制工作场所偏差行为的绩效考核可能成为引发其他偏差行为的导火索。本研究尝试从绩效考核视角出发,探讨工作场所偏差行为的治理机制,从而丰富其理论内涵。

实践意义主要包括以下两个方面:

第一,加深了对绩效考核目的现状的认识。本研究通过对绩效考核目的的实证调研,揭示了各类型组织对绩效考核目的选择的现状。通过对绩效考核目的现状的分析,我们更加明确了不同类型组织在绩效考核目的选择上的优势和劣势及其可能引起的员工态度和行为上的反应。

第二,为组织选择绩效考核目的组合提供启示。本研究将检验不同绩效考核目的对员工态度和行为的影响:评估式绩效考核可以在短期内强化组织绩效,但可能会引发员工的负面情绪,进而导致不道德行为;而发展式绩效考核关心员工职业成长,提升工作满意度,进而减少不道德行为的发生,但是对绩效的影响不大。因此,组织在选择绩效考核目的组合时应当根据组织的类型和所处的生长周期做出适当的选择。

1.4 结构安排与技术路线

本研究共分为七章,研究技术路线如图1.1所示。

第一章,绪论。本章主要介绍研究背景、研究目的、研究意义、结构安排与技术路线,以及主要创新点,这是对本研究提纲挈领的描述和介绍。

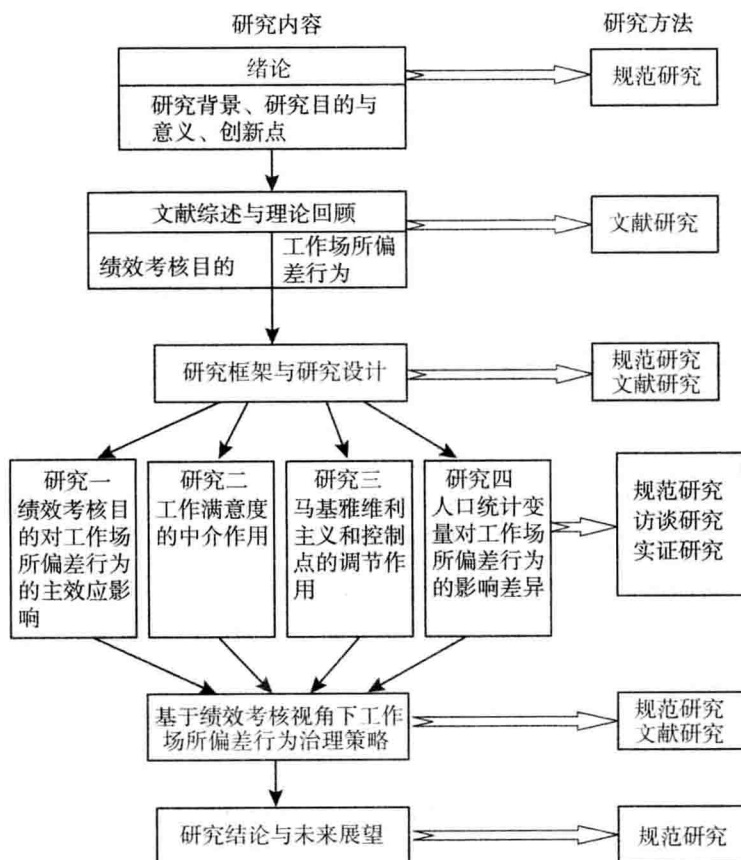


图 1.1 研究技术路线

第二章，文献综述与理论回顾。本章依次从概念、维度与测量、影响因素和影响效果四个方面对绩效考核目的和工作场所偏差行为的文献和理论进行了回顾，然后进行文献述评。

第三章，绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的理论假设。本章主要提出了绩效考核目的对工作场所偏差行为影响机制的理论假设，主要包括绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的主效应，工作满意度的中介作用，马基雅维利主义和控制点的调节作用以及人口统计变量对工作场所偏差行为的影响差异，最后提出了一个整

合性研究模型。

第四章，绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的研究设计。本章首先进行量表设计，介绍了量表来源、量表设计方法及其题项组成；其次进行数据采集，介绍了研究样本的选择以及采集的过程和方式；再次进行量表分析，主要采用探索性因子分析、信度分析和效度分析等多种数据分析方法检验量表的信度和效度；最后介绍数据分析方法和统计软件。

第五章，绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的实证分析。本章首先对所有变量进行描述性统计分析，其中包括变量描述性统计分析和题项描述性统计分析；其次通过 Pearson 简单相关系数确定所有研究变量的相关性；再次采用多元回归分析检验主效应和工作满意度的中介效应，并采用结构方程模型进一步检验工作满意度的中介效应以及采用层次回归分析检验马基雅维利主义和控制点的调节作用；最后对理论假设检验情况进行汇总。

第六章，绩效考核视角下的工作场所偏差行为治理策略。本章基于绩效考核视角探讨了工作场所偏差行为的治理策略，主要包括：第一，控制绩效考核压力；第二，提升绩效考核公平；第三，晋升决策不唯绩效结果；第四，完善绩效反馈机制；第五，“以人为本”的绩效管理。

第七章，研究结论与未来展望。作为全书的总结，对主要结论予以提炼，并指出了本研究的局限性以及对后续研究的建议。

1.5 主要创新点

本研究的创新主要体现在以下四点：

第一，拓展了绩效考核目的的影响效果。以往有关绩效考核目的的研究多采用实验法探讨不同绩效考核目的情境下绩效评级的差异性，仅有的几篇实证研究也只是关注于绩效考核目的对员工态度和员工绩效的影响。绩效考核作为人力资源管理的核心工具之一，其体系的设置和实施对员工行为具有导向作用。不合理的制度设计会诱导员工采取短期行为满足眼前利益，进而伤害组织和组织其他

成员的利益。这一点已有研究提及,但仅仅是理论性思辨,缺乏实证检验,本研究在这方面做出了有益的探索。

第二,丰富了工作场所偏差行为的情境影响因素。现有研究已经证实了工作压力是诱发工作场所偏差行为的重要前因变量,工作压力的来源主要包括工作负荷、工作复杂性、角色冲突、角色模糊等。这些工作压力来源多是从工作特征和角色认识出发,忽略了组织制度特别是绩效考核制度也可能是工作压力来源之一。本研究意识到了这一点,尝试弥补这一空白。

第三,剖析了绩效考核目的对工作场所偏差行为的影响机制。量表开发滞后,导致相关研究长期停滞在理论思辨和实验研究阶段,这就在客观上阻碍了对绩效考核目的影响机制的深入理解和剖析。因此,探讨绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的边界条件还存在很多空间,我们希望能在这方面做出有益的探索。中介机制可以帮助我们更好地理解绩效考核目的与工作场所偏差行为之间因果关系的内部作用机制,而调节机制可以帮助我们认识绩效考核目的对工作场所偏差行为影响的边界条件,使得本研究的理论更为充实。

第四,探讨了绩效考核视角下的工作场所偏差行为治理策略。目前国内关于工作场所偏差行为的治理策略都是基于国外研究成果,这样既脱离了中国本土运营环境和国人内在特定行为规律,也未能在治理策略上形成系统性。与以往的研究相比,本研究的工作场所偏差行为治理策略充分考虑了两个方面的背景:一是依托本土化研究的最新研究成果;二是强调绩效考核情境,具有更强的针对性、适用性和操作性,使得工作场所偏差行为治理策略更趋完善。