

技术经济及管理丛书

国家自然科学基金资助项目

(批准号: 70572053)

张东民 谢康 著

# 企业绩效管理质量—— 计划与评估

QIYE JIXIAO GUANLI ZHILIANG —— JIHUA YU PINGGU



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

国家自然科学基金资助项目(批准号:70572053)  
技术经济及管理丛书

# 企业绩效管理质量—— 计划与评估

电子工业出版社

**Publishing House of Electronics Industry**

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书以绩效计划和评估的管理质量的视角,建立绩效计划与评估质量的测评指标模型,运用分层回归模型、扎根理论的定性分析等多种方法进行实证研究,检验绩效计划与评估管理质量测评维度对员工绩效结果的直接效应和调节效应,进而验证了绩效计划与评估质量模型的有效性。

作者以制度演化模型为分析工具,对绩效计划与评估的制度演化过程进行分析,发现了人际因素与制度对员工行为和共有信念的影响存在交替重叠现象,以及绩效计划与评估维度的修饰符号作用。并借鉴交易成本—镶嵌理论,归纳组织内部的绩效计划与评估质量模式,分为交易谈判型、权威命令型和社会交换型三种模式。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业绩效管理质量:计划与评估 / 张东民, 谢康著. —北京: 电子工业出版社, 2010. 11

(技术经济及管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 121 - 11848 - 7

I. ① 企… II. ① 张… ② 谢… III. ① 企业管理: 人事管理 IV. ① F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 206375 号

策划编辑: 秦绪军 赵 娜

责任编辑: 侯丽平

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720 × 1000 1/16 印张: 13 字数: 262 千字

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 2 000 册 定价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltts@phei.com.cn](mailto:zltts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

## 作者简介

张东民，2009年6月毕业于中山大学技术经济及管理专业，获管理学博士，从事绩效管理研究和咨询工作多年，在国内外学术期刊及会议上发表多篇论文。现在广州汽车集团股份有限公司从事高管团队绩效管理工作，借实际工作以进行绩效管理的定性研究。

谢康，中山大学管理学院管理科学系教授，博士生导师，中山大学信息经济与政策研究中心主任，中国信息经济学会常务副理事长，信息系统协会中国分会（CNAIS）常务理事，广东省电子商务协会副会长，广东省系统工程学会副理事长，主要从事企业信息化与电子商务、信息经济学、电子商务经济学研究与教学，出版《企业激励机制与绩效评估设计》、《世界信息经济与国家知识优势》和《电子商务经济学》等著作和教材21部，在《经济研究》、《管理世界》等杂志中发表英文论文和会议论文180多篇，多篇论文被SCI、EI和ISTP检索。

# 前 言

20 世纪 90 年代中后期以来，随着中国加入世界贸易组织（WTO）进程的发展，中国企业面对全球经济竞争的压力不断加强，在改革开放后形成的以结果为导向（发展才是硬道理）的企业绩效管理思想越来越受到企业管理者的重视和认同，他们更多地期望通过建立一套可以重复拷贝的绩效管理体系或制度来应对中国加入 WTO 后面临的全球挑战。在“狼来了”、“狼真的来了”等具有丰富感情色彩的口号或宣传下，无论是大型企业还是中小企业，无论是国有企业还是民营企业，乃至在华投资的跨国公司或中外合资企业，均不约而同地形成了对建立绩效管理体系的强烈需求，以应对挑战或者成为强有力的挑战者，期望将自身的被动接受“狼来了”的角色转变为主动的“野狼”的挑战者，由此揭开了 21 世纪初以来中国企业普遍推广的绩效管理活动。这项越来越普及的，通常被称为绩效评估的绩效管理活动为本书的研究提供了坚实的企业实践背景和需求基础。

企业人力资源管理质量是近年来人力资源管理研究的一个新兴主题。2004 年以来，本书课题组在人力资源管理成熟度（P-CMM）、全面质量管理（TQM），以及人力资源管理信息系统（e-HR）实践需求的启发下，开始关注企业人力资源管理质量的理论研究问题，进行了人力资源管理满意度、人力资源管理等级模型、人力资源过程管理质量，以及人力资源管理评价模型的研究，这类研究的部分成果主要体现在谢康、肖静华和宛小伟著的《企业人力资源管理质量》（电子工业出版社）一书中。

人力资源管理理论通常认为，人事管理、薪酬福利管理、绩效管理、招聘管理、培训管理及考勤管理构成了企业人力资源管理的六个核心管理模块。在探讨企业人力资源管理质量的理论和方法论基础上，有必要从人力资源管理的核心模块入手具体探讨人力资源管理质量的关键问题，不仅可以丰富企业人力资源管理质量的理论内涵和实践价值，而且可以进一步为现有人力资源管理核心模块研究提供新的理论视角和方法论指引。在这种思想指导下，我们首先选择绩效管理作为突破口，试图通过探讨绩效管

理质量过程来使企业人力资源管理质量理论更加深入和具体。在绩效管理的绩效计划、绩效辅导、绩效评估，以及绩效结果反馈及应用四个主要管理环节中，考虑到本课题研究主要以中国企业为研究对象，而中国企业总体上处于原始资本积累的初期，企业管理水平参差不齐，难以满足课题组对绩效管理四个环节的全面调查要求。但是，中国企业绩效管理实践对绩效计划和绩效评估两个关键环节提供了较好的基础，可以满足本课题企业调研工作的展开和理论探讨。

企业绩效管理存在着难以重复拷贝成功的管理现象，无论是在欧美较为流行的平衡计分卡（BSC）模式，或者是关键绩效指标（KPI）方式，还是在中国流行的“是骡子是马，拉出来遛遛”的以结果说话的模式，均难以解决将一个企业的成功重复拷贝到另外一个企业的问题。我们知道，不能重复循环的事物就难以进行质量管理。

针对绩效管理这个关键问题，本书以绩效计划和评估的管理质量为线索，建立绩效计划与评估的质量测评指标，运用多层线性模型、扎根理论的定性研究等方法进行实证研究，验证了绩效计划与评估管理质量测评维度的有效性。在定量研究的基础上，以制度演化模型为分析工具，对绩效计划与评估的制度演化过程进行了讨论，发现人际因素和制度对员工行为和共有信念存在交替重叠现象，以及绩效计划与评估维度的修辞符号作用（如口号式宣传等）。同时，本书借鉴交易成本-镶嵌理论，归纳组织内部的绩效计划与评估质量模式，并对相关因素及其管理意义进行了讨论。本书在理论上通过聚焦于绩效计划和评估质量来讨论企业人力资源管理质量，丰富和深化了现有企业人力资源管理质量的研究内容。

本书的研究表明，企业绩效管理之所以存在着难以重复拷贝成功的特征，其中的关键原因之一是绩效管理不仅与企业制度建设有关，而且与企业文化密切相关，尤其是与绩效管理过程中的人际关系因素密切相关。因此，绩效管理的最佳实践往往意味着最佳的企业内部人际关系，提高企业绩效管理质量，不仅需要建立制度等管理流程，而且需要形成认同绩效的绩效文化和良好的人际因素。由于企业内部的人际因素千差万别，即使在管理较为成熟的企业内部也难以找到一模一样的人际因素结构，因此，从严格的理论上说，企业之间不存在可以重复拷贝成功的绩效管理模式，但存在可以持续改进的绩效管理模式，在持续改进过程中形成企业内部自身

的可以重复拷贝成功的绩效管理模式。

具体而言，本书的理论创新体现在以下两点：

(1) 选取质量管理研究的视角，将人力资源管理系统作为一个稳定的系统来看待，假设其功能和过程具有稳定性，不随环境的变化而变化。以此对绩效管理中的绩效计划和评估环境进行管理质量的研究。与现有绩效计划和评估研究中的组织行为学和心理学视角相比较，本书的研究在视角上具有创新性。

(2) 本书在人力资源管理质量的理论框架内，选择绩效管理领域中绩效计划和绩效评估两个关键环节作为理论研究重点。采用个体绩效和组织制度演化的检验方法，验证了绩效计划和评估质量维度的有效性。从人力资源管理模块内的关键环节透视企业人力资源管理质量的特征和规律，与现有企业人力资源管理质量的整体研究、过程质量和等级分析有所区别，本书在研究内容和深度上具有创新性。

基于本书的理论创新，我们认为，本书形成的主要理论贡献主要有三个方面：

(1) 验证绩效计划的质量对员工绩效具有显著影响，绩效评估质量对员工绩效的直接影响则不显著。同时，绩效计划的正式化程度却对员工的任务绩效和周边绩效水平具有负向的影响。由于不同企业实施绩效管理的质量不同，员工层面的自我效能与任务绩效、目标承诺与任务绩效，以及集体主义价值取向与周边绩效三种关系在不同企业之间存在差异，绩效评估质量的三个维度可以部分地解释这些差异，绩效计划质量则对这些差异不构成影响。其中，绩效评估的公平性越高，自我效能与任务绩效的正向关系越弱。

(2) 定性研究的结论表明，在绩效计划与评估的制度演化中，人际因素通过对组织成员认知过程的影响产生了人际因素与制度因素相互重叠和替代的治理效应。绩效计划与评估的质量维度在制度演变过程中扮演了重要的修辞角色，直接构建了员工对绩效制度的共同信念。员工与企业之间的博弈既受到人际因素对博弈结果的约束（如同乡对同乡的评价结果不会太差），也受人际因素对博弈利益表达方式的约束（如员工借助公平性、客观性和可操作性等借口来维护自身利益，而不会直接表达个人利益受到损害）。在这种情况下，绩效计划与评估质量中的挑战、正式、参与、公平、

公开和客观等维度，因与企业文化价值观具有内在一致性而成为员工利益博弈的口号修辞工具。

(3) 根据工作性质的自主性、计量成本、行为风险和人际因素这四个方面，基于交易与人际成本最小化规则提出交易谈判型、权威命令型和社会交换型三种绩效计划与评估的质量管理模式，为企业绩效管理实践提供了操作性建议和工具。企业管理者可以参考这三种质量模式对企业绩效管理活动进行规划。

本书的上述研究成果不仅在中国人力资源管理学术界产生了一定的影响，而且得到越来越多的国际同行，以及中国人力资源管理实践者的认同。这对我们既是鼓励，也是鞭策，本书的出版是对课题研究的一项总结，以此求教四方。

本书为国家自然科学基金“企业人力资源管理质量模型及测评工具研究”（批准号：70572053）的结题成果之一。同时，也是中山大学“985”二期建设项目、中山大学“211工程”三期重点学科建设项目、中央高校基本科研业务费专项资金的阶段性成果之一。本课题负责人为谢康教授，主要参加者包括肖静华、王晓玲、张东民、胡勇、黄曼慧、宛小伟、李礼、唐嫚丽、冯若娴和冯宇等。在项目执行过程中得到香港中文大学黄焯森教授和中山大学管理学院王永丽副教授的指导和支持，得到众多企业管理者的理解和帮助。在此，对国家自然科学基金委员会、参与本课题研究的全体老师和学生，以及给予本课题支持和帮助的学者、企业管理者表示感谢和敬意。

作者  
2010年8月



# 目 录

<b>第 1 章 企业绩效管理研究新视角</b> .....	1
1.1 研究背景与问题的提出 .....	2
1.2 研究内容与主要概念的界定 .....	4
1.3 研究框架与技术路线 .....	8
1.4 研究内容安排 .....	11
<b>第 2 章 绩效管理的多视角分析</b> .....	14
2.1 人力资源管理质量视角的绩效管理 .....	14
2.1.1 全面质量管理与服务质量 .....	14
2.1.2 高绩效工作系统 .....	17
2.1.3 人力资源管理质量 .....	21
2.2 组织行为学视角的绩效管理 .....	29
2.2.1 员工绩效结构理论 .....	29
2.2.2 绩效计划与评估 .....	53
2.2.3 企业绩效管理研究 .....	61
2.3 制度、文化与心理学视角的绩效管理 .....	67
2.3.1 制度演化理论 .....	67
2.3.2 本土文化与心理因素 .....	72
2.4 绩效计划与评估的理论范畴 .....	75
2.4.1 对现有研究的评论 .....	75
2.4.2 本研究的理论范畴 .....	78
<b>第 3 章 绩效计划与评估质量：人际因素的作用</b> .....	81
3.1 理论与假设 .....	82
3.1.1 绩效计划与评估管理质量模型 .....	82
3.1.2 绩效计划和评估质量模型有效性 .....	86
3.2 研究方法、数据与资料 .....	93

3.3	研究结果	100
3.3.1	信度和效度检验	100
3.3.2	描述性统计	102
3.3.3	分层回归模型检验	104
3.4	假设检验结论	122
<b>第4章</b>	<b>企业绩效管理制度的演化</b>	<b>126</b>
4.1	定性研究的理论与模型	126
4.2	定性研究方法 with 资料收集	130
4.3	绩效计划与评估的演化模型	134
4.3.1	变异	134
4.3.2	选择	136
4.3.3	维持	139
4.3.4	演化模型结论	143
4.4	交叉检验	145
<b>第5章</b>	<b>企业绩效管理的治理模式</b>	<b>151</b>
5.1	绩效计划与评估治理模式	151
5.2	绩效计划与评估情景因素	156
5.3	多案例分析及其讨论	159
5.3.1	案例分析	159
5.3.2	提升绩效质量建议	165
<b>第6章</b>	<b>企业绩效管理质量的发展</b>	<b>167</b>
6.1	绩效管理质量研究工作	167
6.2	创新、贡献与局限	169
6.3	绩效管理质量发展方向	172
	<b>参考文献</b>	<b>174</b>
	<b>附录 A 调研问卷</b>	<b>190</b>
	人力资源管理启发式问卷 (企业)	190
	人力资源管理启发式问卷 (个人)	191
	<b>附录 B 访问企业和案例企业编码表</b>	<b>195</b>

# 第 1 章

## 企业绩效管理研究新视角

长期以来，企业绩效管理不仅成为企业管理者关注的焦点和难点问题，而且是企业人力资源管理部门遇到的棘手的专业管理问题之一。同时，也是企业资源计划（ERP）、人力资源管理信息系统（e-HR）等实施顾问力图协助解决的咨询管理难题之一。但是，无论是学术界，还是企业实务领域，均缺乏从质量管理视角来进行企业绩效管理的探讨或行为，更多的是从组织行为学（OB）或社会学、心理学视角来分析企业绩效管理问题。我们认为，企业绩效管理也存在着质量管理的命题，这不仅是理论发展的结果，而且是来自企业实践的要求。

本书的研究属于人力资源管理领域的质量管理研究，以绩效计划和评估的管理质量为线索，建立绩效计划与评估的质量测评指标，运用多层线性模型、扎根理论的定性研究等方法进行实证研究，验证了绩效计划与评估管理质量测评维度的有效性。并且，在定量研究的基础上，以制度演化模型为分析工具，对绩效计划与评估的制度演化过程进行了深入的分析，发现了人际因素与制度对员工行为和共有信念的影响存在交替重叠现象，以及绩效计划与评估维度的修辞符号作用。并借鉴交易成本—镶嵌理论，归纳组织内部的绩效计划与评估质量模式，对相关因素及其管理意义进行了讨论。

本章首先介绍研究背景并提出研究问题。然后，介绍研究框架、研究方法和研究路线。最后，对本书各章的主要内容安排进行简要介绍。

## 1.1 研究背景与问题的提出

在生产制造领域，质量管理成为一种管理理论和工具得到了广泛应用。20世纪70年代以来，服务质量管理思想和方法也得到越来越多的创新性应用，如 Gronroos（1982年）提出顾客感知服务质量（Customer Perceived Service Quality）的概念，Lewis 和 Booms（1983年）认为服务质量是一种衡量企业服务水平能否满足顾客期望的工具。Parasuraman（1985年）将服务质量看做是顾客所感受到的服务质量水平与期望的服务质量水平之差。随后，Zeithaml、Berry 和 Parasurama（1988年）提出 SERVQUAL 模型来评价服务质量，SERVQUAL 标尺在零售、饮食、银行、保险、运输等服务行业得到了广泛应用（Carman J M.，1990）。

除了对有形产品和服务采用质量管理方法外，企业内部管理也应用内部客户服务质量、满意度等质量管理理论和方法来提升效能或效率，在会计、审计、培训、信息技术服务专业领域形成了服务流程和标准。例如，20世纪80年代，英国国家计算机和电信局（CCTA）提出一套 IT 服务管理标准库——IT Infrastructure Library（ITIL）。该标准库在英国企业中得到了应用和认可，并成为信息技术服务领域通用的国际事实标准。在1987年设立的美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、1992年设立的欧洲质量奖和1951年设立的本戴明奖三大国际质量奖评价准则中，人力资源管理均构成评价的质量指标。2004年8月，中国颁布国家标准《卓越绩效评价准则》（GB/T19580—2004），其中也包含有人力资源管理的质量指标。然而，在现有质量奖评价准则中，人力资源管理的质量标准注重人力资源管理流程中的过程记录、控制标准及文档证明，如培训时间、操作文档记录等，缺乏企业人力资源管理的质量理论和方法，以及判断企业人力资源管理质量高低的框架和标准。

长期以来，人力资源管理（HRM）理论和实践聚焦在个人因素对工作绩效的提升上，选拔、绩效和薪酬管理等领域的研究者主要以个体差异的评估为基础来进行管理决策，这些研究的一个潜在逻辑假设就是个人的特征能决定工作绩效的变化。然而，将 HRM 看做一个系统的研究者提出高绩

效工作系统 (Huselid, M. A, 1995)、HRM 最佳实践 (Pfeffer, 1994)、HRM 控制系统 (Yao-Sheng Liao, 2006) 等概念和理论, 认为存在若干种最佳人力资源实践或工作系统, 这些实践或工作系统将对组织绩效产生直接的影响, 且影响程度非常普遍, 以至于它们无论组织条件或环境如何变化都可以影响组织绩效 (Walton, 1986; Deming, 1986, 1993; Juran, 1989; Arthur, J B, 1994; Peter Cappelli, et al. 2001; Chin-Ju Tsai, 2006; Peter Boxall & Keith Macky 2007, 2009; Keith Macky & Peter Boxall, 2008)。其中, David A. Waldman (1994 年) 认为系统因素会对工作绩效产生影响, 而以前系统因素被当做不可控的因素来看待。

谢康和胡小燕 (2005 年) 从人力资源管理的服务质量角度来建立人力资源管理质量模型。假设人力资源管理过程中也存在服务质量模型中各个阶段之间的差异, 人力资源管理质量就是企业人力资源服务顾客的感觉中的质量。1999 年以来, 谢康等人在 20 多家企业管理咨询实践和 50 多家企业和组织的培训基础上, 分别从管理目标、管理内容、管理特征、人力资源管理地位、人力资源管理从业人员特征、人力资源信息技术投资、人力资源观念, 以及整体典型特征八个角度, 建立起了企业人力资源管理质量评价体系, 并基于该体系提出企业人力资源管理质量七阶段提升模型 (谢康, 2005)。该模型把企业人力资源管理质量划分为三个阶段七个级别。谢康、王晓玲和张东民 (2005 年) 的研究中提出一个针对企业人力资源管理质量的关键过程域 (KPA) 和关键过程指标 (KPI) 的概念框架。该框架由七个阶段的 KPA 组成, 即事务型、规范型、监督型、绩效型、战略型、文化型和变革型 KPA。谢康和王晓玲 (2007 年, 2008 年) 基于 253 家企业调查和深度访谈所获得的实证数据, 提出企业人力资源管理过程质量测评模型, 建立了过程质量测评指标体系。

越来越多的企业组织把人力资源开发和组织文化建设作为获取竞争优势的主要手段 (Becker, 2003)。员工绩效的评估与管理是企业组织必不可少的管理内容, 德鲁克认为评估什么就会得到什么。绩效管理是人力资源管理最佳实践的内容之一。目前, 企业在使用绩效管理工具的时候, 面临诸多选择。例如, 在绩效评估方面, 有多种方法可供选择。但是, 这些工具背后会产生什么样的管理效应, 对员工行为的影响, 以及对员工的绩效结果产生什么样的影响, 理论界对这些问题没有给予系统性的回答。

本书研究的理论背景主要是谢康等（2004年）提出的人力资源管理质量的理论体系。绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动。绩效管理的最终目标是充分开发和利用每个员工的资源来提高组织绩效，即通过提高员工的绩效达到改善组织绩效的目的。有效的绩效管理的核心是一系列活动的连续不断的循环过程，一个绩效管理过程的结束，是另一个绩效管理过程的开始，具体包括绩效计划、管理绩效、绩效评估，以及奖励反馈及结果应用四个环节。本研究的关注点主要在绩效计划和绩效评估两个环节，一方面是基于理论探索从局部入手的逻辑，另一方面是基于国内企业实践中最为显性化的两个活动是绩效计划和绩效评估。

因此，本书研究的问题聚焦在绩效计划与评估管理质量的测评与效度上，同时，研究其在组织层面的制度演化过程中的作用。

## 1.2 研究内容与主要概念的界定

### 1. 研究对象

本书的研究对象分为两个层面，一个是组织层面的研究对象，另一个是个体层面的研究对象。组织层面的研究对象限定为在中国大陆开展经营活动的企业，包括国有及国有控股企业、民营企业和外资企业等。个体层面的研究对象限定在企业内参加绩效评估的员工或者中层管理者，不包括高级管理人员。

### 2. 主要目的和理论焦点

本研究是在人力资源管理质量理论的基础上，对绩效管理中的绩效计划和绩效评估的管理质量进行深入与细化的研究。从研究的类型上来看，本研究的目的是建立绩效计划和评估的管理质量理论，属于探索性和验证性的理论研究。因此，需要对所涉及的理论焦点进行系统的分析和总结，以明晰研究的理论范畴和研究目标。

**本研究的主要目的。**本研究的主要内容是中国大陆情境下的企业绩效计划和评估的管理质量模型。同时，在建立模型的过程中，观察和建

立绩效计划和评估政策影响员工行为的路径模式，探索其中的组织行为理论。为了从多角度明晰研究目的，我们从研究类型、对象和内容三个方面对本研究的目的进行剖析。

首先，从研究类型的角度看，本研究的目的主要是建立绩效计划和评估的管理质量理论。根据 Wagner 和 Berger（1985 年）关于理论发展的观点，进行理论贡献有深化、繁衍、竞争和整合四种方法类型。深化是指在已有的理论的基础上增加一些新的成分，使得原来的理论更全面、更具体、更精确和更严谨，达到增加理论的解释力和预测力的目的。繁衍是研究者从其他领域的理论中借鉴某个或某些思想，将其应用到新领域中的现象上。竞争是针对某个已经建立起来的理论，提出新的理论，与原来的理论做出针锋相对的解释。整合是在两个或两个以上已经建立起来的理论的基础上创造一个新的理论模型。

本研究是针对绩效计划和评估领域的管理质量现象进行研究，主要采用繁衍和整合的方式对其中的理论进行发展。因此，本研究的目的就是对绩效计划和评估中的既有理论模型进行整合，借鉴心理学、经济学和社会学中的相关理论，来建立绩效计划和评估过程中的质量管理理论。

其次，从研究对象的角度看，本研究的目的是以组织的绩效计划和评估政策为研究对象，研究其如何影响个人行为和组织现实中的管理行为。个人的行为受到个人特征和社会规则的影响。在一个组织内一个成员的行为受到组织的规则影响，绩效计划和评估政策正是一种影响组织成员行为的规则。同时，绩效计划和评估政策也影响到一个团队的管理行为和群体文化。

因此，本研究对象是绩效计划和评估管理这一政策行为。研究的目的是为了构建绩效计划和评估政策的管理质量模型，检验绩效计划和评估质量模型的有效性。在对绩效计划和评估管理质量进行操作性定义基础上，建立绩效计划和评估的关键维度与个人绩效的关系类型，以及其质量水平对组织的管理行为和个人与组织关系的影响过程。

最后，从研究内容的角度看，本研究的目的是建立绩效计划和评估的关键控制点、质量模型等内容。绩效计划和评估在不同的组织内呈现出不同的状态，其质量水平的高低，影响到个人绩效水平和组织效率。本研究的内容焦点就是绩效计划和评估政策在不同组织之间的质量水平差异，以及如何导致员工绩效的差异。绩效计划和评估政策影响个人行为和组织行

为过程之中的关键变量和其间的逻辑关系。

**本研究的理论焦点。**从以往的文献研究中，我们可以发现，在绩效计划和评估管理质量的研究领域还有诸多的理论问题有待进一步探讨。根据本书建构理论的研究目的，围绕绩效计划和评估范畴内的研究问题，本书研究的理论焦点主要包括三个，它们分别是绩效计划和评估的质量模型、管理模式和情景因素。

第一，绩效计划和评估的质量模型——政策的系统性影响。全面质量管理和高绩效工作系统的研究，为绩效计划和评估提供了一种系统的观点。特别是人力资源管理质量的相关研究，从人力资源管理质量的整体性和系统性方面对人力资源管理质量的相关理论进行了探讨。具体到绩效计划和评估管理的领域，这种系统性和整体性的质量差异的具体内容还未被学者进行深入的研究，也即构成了本研究的理论焦点之一。从个体心理学研究中，目标设置理论、角色理论和公平理论等对个体的行为变量关系已有具体的观点。借鉴这些理论基础，作为一种组织行为的绩效计划和评估的质量水平也应对个体的行为产生正面的影响。因此，个体绩效的差异中有多少是绩效计划和评估管理质量的水平差异造成的，以及管理质量的哪些要素和维度构成了主要的影响变量，这些内容构成本研究的首要理论焦点。

第二，组织中绩效计划和评估质量的技术、修辞和现实。绩效计划和评估作为组织导入的一个系统性的规则，除了对员工的绩效行为和结果产生直接的影响外，还对组织的运作过程产生影响。同时，绩效计划和评估质量在不同的组织之间存在差异，对这种差异背后的形成过程的研究是本研究的又一个理论焦点。本研究将从定性研究的角度，观察绩效计划和评估质量体系在导入、变异、选择和维持阶段的规律，对形成的绩效计划和评估在组织中的技术、修辞和现实状态进行理论归纳和演绎。这一理论焦点的核心内容是研究绩效计划和评估系统如何导入一个组织，以及如何在组织中进行演化和存在。通过这一理论焦点的研究，将与制度理论和社会心理学理论等相关成果进行对话，对绩效计划和评估管理质量的组织层面的有效性进行检验。

第三，绩效计划和评估的情景因素与管理模式。本研究的第三个理论焦点是对绩效计划和评估管理质量的情景因素和管理模式进行理论分析和



管理建议。绩效计划和评估管理质量体系作为一种管理制度，以及员工与组织间的合约签订和执行的规则，有各种内部和外部的场景因素影响其执行。为了增加本研究的外部效度，从情景理论的角度对绩效计划和评估的社会场景因素和内部场景因素进行探讨，借鉴交易成本对企业间的交易行为的治理结构的研究，观察企业内部的上下级之间，或者个人与组织之间的绩效计划和评估的管理模式。这一研究的理论焦点是绩效计划和评估的交易性质和情感因素，组织氛围对这种内部的交易行为的影响方式，以及在不同程度的场景因素的影响下的关系模式，如工作类型、员工类型、信任模式等对绩效计划和评估模式的影响。同时，这一理论焦点进一步探讨了企业中存在的绩效计划和评估管理模式，对其进行了中国社会文化背景下的逻辑关系的建构。

### 3. 主要概念的界定

在正式开展研究之前，有必要对绩效计划、绩效评估、管理质量这三个主要概念在本研究中的内涵与外延进行界定。

**绩效计划**是指企业对员工在一定的时期内工作目标设置的活动。绩效计划在我们讨论的过程中包括绩效目标、绩效合约、目标范围、目标类别等内容。绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。因此，绩效计划必须清楚地说明期望员工达到的结果以及为达到该结果所期望员工表现出来的行为和技能，即确定工作目标及其衡量标准。

**绩效评估**是指企业对员工在一个绩效周期结束后，由评估者对其工作绩效的评价过程。绩效评估包括工作结果评估和工作行为评价两个方面。其中，工作结果评估是对评估期内员工工作目标实现程度的测量和评价，一般由员工的直接上级按照绩效合约中的绩效标准，对员工的每一个工作目标实际完成情况进行等级评定；工作行为评价由员工本人及其上级、同事、下级、客户对被评估的员工在评估期内的可观察到的具体行为进行等级评定。

**管理质量**是管理活动满足对象需求的能力特征的总和。就绩效计划和评估的管理质量而言，是指绩效计划和评估满足企业、管理者、员工三方需求的能力特征。在这个定义中，我们把绩效计划和评估当做一个封闭管理系统，其运行的效率和效果决定了其满足于企业各个层面的管理需求的