

企业战略控制、战略取舍与定位的重要手段和工具；人力资源管理学者认为，没有有效的绩效评价，企业进行员工招聘、薪酬设计、激励、培训等人力资源管理活动就失去了依据。反对者认为，关于绩效评价系统煞费苦心的制度经营和开发，只是组织行政控制的华丽修饰而已；绩效评价制度不仅不能激励个人，又不能有效指挥他们发展，相反，它们制造了上级和下级之间的矛盾，并导致对组织的不良行为；质量管理之父爱德华兹·戴明（Edwards Deming）对绩效评价持强烈批评态度，认为企业是一个为实现目标组织起来的系统，就像一辆汽车，它的发动机和传动系统决定了它的速度，要想提高极限速度，只有改进系统，而奖惩驾驶员只会损坏汽车，这就是为什么要放弃目标管理和绩效评价的原因。也有学者持折衷观点，戴维·安东尼（David Antonion）指出，我们不应该全

## 授权时代的控制：

### 绩效评价系统内在设计机理研究

Control in the Age of Empowerment:

The Res  
Designi

chanism of  
al System

马君 著



经济科学出版社  
Economic Science Press

支持者认为，绩效评价系统就像汽车的方向盘，能够实时把握企业、团队及个人前进方向，不至于使企业偏离发展初衷；战略管



马君 著

## Control in the Age of Empowerment:

## The Resear

## Mechanism of

## Designing

## sal System



经济科学出版社  
Economic Science Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

授权时代的控制：绩效评价系统内设计机理研究/  
马君著. —北京：经济科学出版社，2010. 12  
ISBN 978 - 7 - 5141 - 0158 - 4

I. ①授… II. ①马… III. ①企业管理 - 经济评价 -  
研究 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 232712 号

责任编辑：周国强  
责任校对：王肖楠  
版式设计：代小卫  
技术编辑：邱 天

### 授权时代的控制：

绩效评价系统内设计机理研究

马 君 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

编辑部电话：88191350 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京三木印刷厂印装

710 × 1000 16 开 15 印张 290000 字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0158 - 4 定价：39.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

## 内 容 简 介

近年来社会上有关“绩效评价”的争议层出不穷。例如高校教师科研水平的评价目标和体系是否合理、认定程序是否公平；政府官员政绩考核的 GDP 指针是否偏离社会整体福祉目标；垄断企业高管“天价”薪酬是否取之有道；华为、富士康等诸多企业的“刚性”绩效管理模式是否应为多起员工“非正常死亡”事件买单？如此等等，无不与绩效评价的内在机制有关。

一直以来，学术界对绩效评价的关注聚焦于系统的构成及其结构化设计，特别是评价指标体系的设计。早期绩效评价理论的奠基者桑代克（Thorndike）教授提出的效度、信度、实用和无偏原则被学者们奉为主臬——如何提高绩效效标的预测水平一直是研究者追求的方向。但事与愿违，多项实证研究发现，员工绩效与员工态度、人格特质、工作价值等预测因子的关系并不显著。工作绩效研究权威、印第安纳大学的奥根（D. W. Organ）教授把根源归结为我们对驱动绩效评价有效实施的内在机制了解不足。越来越多的学者也意识到在组织机制与员工绩效之间横亘着无数个“薛定谔黑箱（Schrödinger black-box）”，如不从整体和动态视角深入揭示绩效评价对工作绩效的内在驱动机制，我们将永远无从了解如何从根本上促进员工绩效提升。

从本质上说，绩效评价体现了组织的控制意愿，组织往往通过绩效评价来传递组织期望和内隐价值观，规约并塑造员工行为，从而保证组织目标的实现。同时，员工也会根据“怎样被评价”以及对“评价后果的预期”动态调整自己的行为以适应组织偏好。正因其控制性，在企业实践和理论研究中，再没有比绩效评价更是一个毁誉参半的话题。早期绩效管理大师赫伯特·海纳曼（Herbert Heneman）甚至称之为人力资源管理中的“阿吉里斯脚后跟”

(Achilles' heel)，即最薄弱环节，隐喻企业局部细节问题处理不妥则可能导致全局的崩溃。

支持者认为，绩效评价系统就像汽车的方向盘，能够实时把握企业、团队及个人前进方向，不至于使企业偏离发展初衷；战略管理学者及高层管理人员认为它是企业战略控制、战略取舍与定位的重要手段和工具；人力资源管理学者认为，没有有效的绩效评价，企业进行员工招聘、薪酬设计、激励、培训等人力资源管理活动就失去了依据。反对者认为，关于绩效评价系统煞费苦心的制度经营和开发，只是组织行政控制的华丽修饰而已。绩效评价制度不仅不能激励个人，也不能有效指挥他们发展；相反，它们制造了上级和下级之间的矛盾，并导致对组织的不良行为。质量管理之父爱德华兹·戴明（Edwards Deming）对绩效评价持强烈批评态度，认为企业是一个为实现目标组织起来的系统，就像一辆汽车，它的发动机和传动系统决定了它的速度，要想提高极限速度，只有改进系统，而奖惩驾驶员只会损坏汽车，这就是为什么要放弃目标管理和绩效评价的原因。也有学者持折衷观点，戴维·安东尼（David Antonion）指出，我们不应该全面否定绩效评价过程并弃之不用，而是应该应用全面质量管理的原则来改善这一过程。

瑞典管理学家埃里克·肖斯特兰（Erik Sjöstrand）指出，管理学中充满“雅努斯效应”，即双面性，到处充斥“进退维谷”的两难选择。以上说明绩效评价具有很强的“双刃剑”效应，如果驾驭不当，可能会伤害企业的绩效，成为束缚企业发展、导致内部动荡的元凶。因此，争议的焦点在于存在不存在或者如何设计一套合理的绩效评价系统，既满足组织为适应外部环境的变化，保持柔性、灵活性和快速反应能力的要求，又满足为了便于管理和控制，保持组织一定稳定性的要求。

管理大师德鲁克指出，现实中的组织冲突多源于员工工作自主要求与组织不合时宜的控制之间对立。在知识工作的背景下，如何在科层权威结构下实施充分授权，让员工发挥自我管理功能，迫切需要找到平衡之道。另一方面，如何在一个要求灵活性和创新性的授权时代有效地施加控制和影响，不至于使组织、团队和个人偏离企业发展初衷，也迫切需要找到平衡支点。管理的这种“雅努斯情结”（二元特征）要求企业必须权变而艺术地运用组织规则和策略，实现组织肌体的动态和谐与健康发展。

基于此，研究如何通过有效的绩效评价系统设计与开发，加速（而非遏制）员工组织社会化进程（即接受组织的价值观，实现组织对自己的期望）来持续提升员工绩效；在规约员工行为的同时又不至于因绩效控制而束缚他们的创造力、降低职业成就感，以此推动组织可控性（稳定性）与灵活性（适应性）平衡，是个在理论和实践层面均具有十分重要意义的选题。

本书基于对机制设计的强调，以“工作绩效”和“绩效评价”内涵拓展为基础，从合约的不完备性和重复博弈视角，构建了三种情境下的企业最优绩效评价系统设计的理论模型，系统研究绩效评价系统的内在形成机理及其对员工绩效的影响机制。在理论构建的基础上，本书从实证角度检验了不同组织情境下绩效评价系统的目标设置维度、正规化维度、过程公平维度以及层级化维度对员工工作绩效的预测力，厘清制约员工工作绩效改进的体制性因素和心理因素，从而揭示作为组织有效控制手段的绩效评价系统影响员工绩效的内在机制。

本书强调，企业绩效管理应该走出单纯注重行为管理的窠臼，转向对员工价值观的深层管理，充分发挥组织控制（规则与制度）与社会控制（社会互动）之间替代效应的作用，在绩效评价中减少不必要的正式控制，通过愿景诱导、文化熏陶、自我主导、行为自律等社会控制手段，深度挖掘员工创造力、组织凝聚力、团队协同力以及文化支撑力等隐性价值驱动因素，促进企业在更高层面上创造价值。

毋庸置疑，从根本上揭示绩效评价系统的内在驱动力，能够帮助我们更加深刻地洞悉绩效的本质内涵。在日益主张授权与自我管理，强调弹性与创新的背景下，本书所呈现的内容有助于突破现有绩效评价理论与实践的迷思，更好地把握绩效评价理论的演变逻辑和实践发展主线，指导企业创建高效绩效评价系统，持续推动员工绩效的改善与提升。

# 目 录

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 第 1 章 引言 .....                   | 1  |
| 1.1 研究背景与问题的提出 .....             | 1  |
| 1.2 研究目的 .....                   | 5  |
| 1.3 研究内容及研究方法 .....              | 7  |
| 1.4 研究流程 .....                   | 11 |
| 1.5 本书的结构及主要内容 .....             | 11 |
| 1.6 本章小结 .....                   | 13 |
| 第 2 章 文献综述：元评价视角 .....           | 14 |
| 2.1 绩效评价理论纷争与实践现状 .....          | 14 |
| 2.2 绩效及绩效评价的本质属性及理论冲突的根源 .....   | 19 |
| 2.3 绩效评价的情境嵌入性及社会心理过程 .....      | 25 |
| 2.4 绩效评价的社会化趋势 .....             | 30 |
| 2.5 绩效评价系统设计维度及其与工作绩效的关系 .....   | 39 |
| 2.6 本章小结 .....                   | 50 |
| 第 3 章 理论模型构建：IAPM 模型 .....       | 51 |
| 3.1 基于不完全合约理论的绩效评价形成机理 .....     | 51 |
| 3.2 基于客观评价下的最优绩效评价系统设计 .....     | 54 |
| 3.3 基于关系激励和合作视角的最优绩效评价系统设计 ..... | 61 |
| 3.4 不同区间下的最优激励模型与绩效评价系统设计 .....  | 64 |

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| 3.5 本章小结以及新问题的提出 .....              | 71         |
| <b>第4章 概念模型的构建与假设 .....</b>         | <b>73</b>  |
| 4.1 基本模型的概念化 .....                  | 73         |
| 4.2 基本假设 .....                      | 77         |
| 4.3 本章小结 .....                      | 90         |
| <b>第5章 实证研究设计 .....</b>             | <b>91</b>  |
| 5.1 变量的操作定义与测量 .....                | 91         |
| 5.2 研究方法及工具 .....                   | 104        |
| 5.3 研究量表及其修正 .....                  | 106        |
| 5.4 本章小结 .....                      | 122        |
| <b>第6章 研究结果及分析 .....</b>            | <b>123</b> |
| 6.1 研究结果 .....                      | 123        |
| 6.2 结果讨论 .....                      | 144        |
| 6.3 本章小结 .....                      | 169        |
| <b>第7章 理论结果在实践中的应用 .....</b>        | <b>171</b> |
| 7.1 “绩效主义毁了索尼”案例分析及启示 .....         | 171        |
| 7.2 某商业银行分支机构负责人绩效评价系统改进方案设计 .....  | 181        |
| 7.3 本章小结 .....                      | 191        |
| <b>第8章 结语 .....</b>                 | <b>192</b> |
| 8.1 研究结论 .....                      | 192        |
| 8.2 本书的创新之处 .....                   | 193        |
| 8.3 本书的不足 .....                     | 195        |
| 8.4 后续研究方向 .....                    | 196        |
| <b>附录：绩效评价系统设计机理及影响因素调查问卷 .....</b> | <b>198</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                   | <b>204</b> |
| <b>后记 .....</b>                     | <b>226</b> |

## 第 1 章

# 引 言

## 1.1 研究背景与问题的提出

### 1.1.1 社会转型时期企业管理面临的挑战

当前，企业面临的内外部环境已经发生了深刻变化。传统用来维持企业成功的关键因素，如产品技术和经济规模，正受到日益复杂、动态环境的冲击而日渐式微（Pfeffer, 1994；Becker and Gerhart, 1996；Barney, 2001）。

按照美国社会学家斯蒂芬·贝斯特和道格拉斯·凯尔纳（Steve Best and Douglas Kellner, 1997）的分类，我们这个时代正进入一个经济、社会、艺术、科学、哲学等方面激烈变化的时代和介于现代和后现代之间的“后现代转向（Postmodern Turn）”时期<sup>①</sup>。与传统工业社会强调物质消费特点比较，这个时期的消费趋势显示了对人性的回归和对个体差异的尊重。为顺应消费者需求升级和个性化诉求以及外部市场竞争的要求，企业面临的外部经营环境变得日益复杂且快速多变。表现在消费需求变化开始加快且难以预测，顾客利基

---

<sup>①</sup> Steve Best, and Douglas Kellner. The postmodern turn [M]. New York: The Guilford Press, 1997.

(niche) 越来越狭窄, 产品生命周期日益缩短, 新技术层出不穷, 而技术创新呈现连续中断 (continuous discontinuity) 态势, 导致产品市场可能很快出现和消失。而前工业化时期生产领域的“定制 (customize)”做法在改进后可能会重新成为常见的生产方式 (于建原、李清政, 2007), 从而为人们提供了更加广泛的人性化空间。

与此同时, 企业间的竞争模式也已经从传统单个企业之间的竞争转变为由合作创建的价值链 (Kotlor, 1998)、价值网络 (Slywotzky, 2000), 乃至商业生态系统之间的竞争 (Lansit and Levien, 2004), 通过知识、技术、创新能力等异质性资源的共享, 更好地为顾客创造价值。与此相适应, 工作场 (work field) 也发生了深刻变化。为适用组织战略首创需要, 授权、重组、自我控制、基于内部网络的自助式人力资源管理、虚拟团队、电话/网上办公等已经成为常见的工作模式 (Cascio, 2000)。

为了应对上述挑战, 有效的管理必须凝聚企业所有管理者和员工的注意力和行动方向, 指向一个最终目标——为顾客创造价值 (Peter Drucker, 1988)。但是现实企业管理面临的却是管理的复杂性 (因果律实效<sup>①</sup>)、管理的不确定性 (物的不确定性、人的不可确知性) 与管理的不可确知性 (人的有限理性和能力局限、人的不稳定性) 对组织要素的适配和协同带来的挑战。因而如何实现组织和谐与匹配成为了管理者关注的因素 (席酉民, 2007)<sup>②</sup>。

### 1.1.2 实现组织和谐是落实科学发展观的客观要求

近年, 中国职场上“不和谐”声音不绝于耳。百度“闪电”大裁员, 使人感受到组织的无情; 平安保险高管的千万年薪, 让人看到收入分配差距的扩大; 华为“员工猝死及员工跳楼”事件引起的争议, 反映了组织的高绩效文化与员工身心健康之间的矛盾; “东航集体返航”事件, 折射出薪资待遇与职业道德体系的冲突。另一方面, 在组织管理中, 任意解雇、违法用工、不签合同、劳动条件恶劣, 甚至血汗工厂……形形色色的劳资冲突已经成为当前中国社会各种矛盾中最令人关注的一部分。

知识员工 (Knowledge Workers) 的崛起, 工作的自主要求以及工作互赖性增强与传统组织职能范式之间的冲突, 加剧了组织内部管理的复杂性。很多时候知识员工对企业而言是把“双刃剑”。知识员工的工作自主性要求高, 成就动机强, 崇尚智能, 蔑视权威但同时忠于自己的事业甚于企业。因而知识员工比其他类型员工具有较高的流动性倾向, 并因此可能带来企业专有技术或能力

<sup>①</sup> 关于这个问题的进一步解释和论述请参见本书第2章图2-3。

<sup>②</sup> 资料来源: 根据席酉民教授在第二届中国管理学年会 (中国·南京) 上的主题发言整理而成。

的扩散。根据华信惠悦咨询公司所做的“2005 Work-China™”调查结果显示<sup>①</sup>，伴随着越来越多的跨国公司进入中国市场这一背景下，日趋激烈的劳动力市场人才争夺大战使得中国内地人才流动率比亚洲任何一个国家和地区都要高（见图1-1）。进一步，张维迎（2005）指出，企业关键员工跳槽，甚至集体跳槽是个有中国特色的行为。很多中小企业就是因一两个关键员工离开而倒闭，原因在于他们把一些关键性技术、员工、渠道、客户带走，或者另起炉灶，或者“投敌背主”。

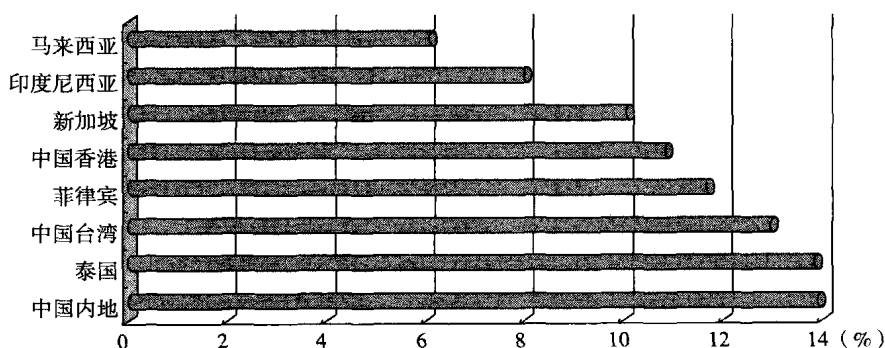


图1-1 亚太地区员工流失率比较

在构建社会主义和谐社会的时代主题下，如何促进公平就业，提升员工关系管理水平，避免劳资冲突，建立和谐劳动关系，是个非常重大的社会和政治问题，也是落实企业科学发展观的客观要求。2008年1月1日起施行的新修订的《中华人民共和国劳动合同法》体现了人文关怀主题，在总则第一条规定，立法的目的在于构建和发展和谐稳定的劳动关系。这对于企业而言其意义不仅仅是一个政策取向问题，同时是将公平和人文关怀这一社会主题从外部顾客递延到企业内部顾客<sup>②</sup>，从而实现企业价值创造的良性互动。

然而，构建组织内和谐关系的实现路径是非常复杂的。学者席西民（2002）指出，组织和谐机制包括“和”和“谐”两个作用机制（见图1-2）。“和”指创造一种组织氛围，使组织成员有良好的感受，即以环境诱导，文化熏陶、自我主导、行为自律等手段把握管理活动中那些多样性的、难以简单用科学规则把握的方面；“谐”则是在机制和制度配置等硬件上做到科学合理，比例得当，符合客观规律，并用科学、规律和规范等去处理管理中的问题。前者体现

① 林文杰：寻找忠诚度的秘密 [J]，中外管理，2006（3）。

② 按照北欧学派服务营销的观点，企业善待其内部顾客——员工，能够提升他们的工作满意度和忠诚度，员工会加倍回报顾客而提升顾客的满意度和忠诚度，从而实现企业价值创造的良性互动（Heskett, 1994）。

了组织管理中的软性手段（引导为主），后者体现了组织管理中的硬性手段（控制为主），只有二者有机结合与互动，才能实现组织和谐。然而这是企业实践中面临的一个艰巨挑战。

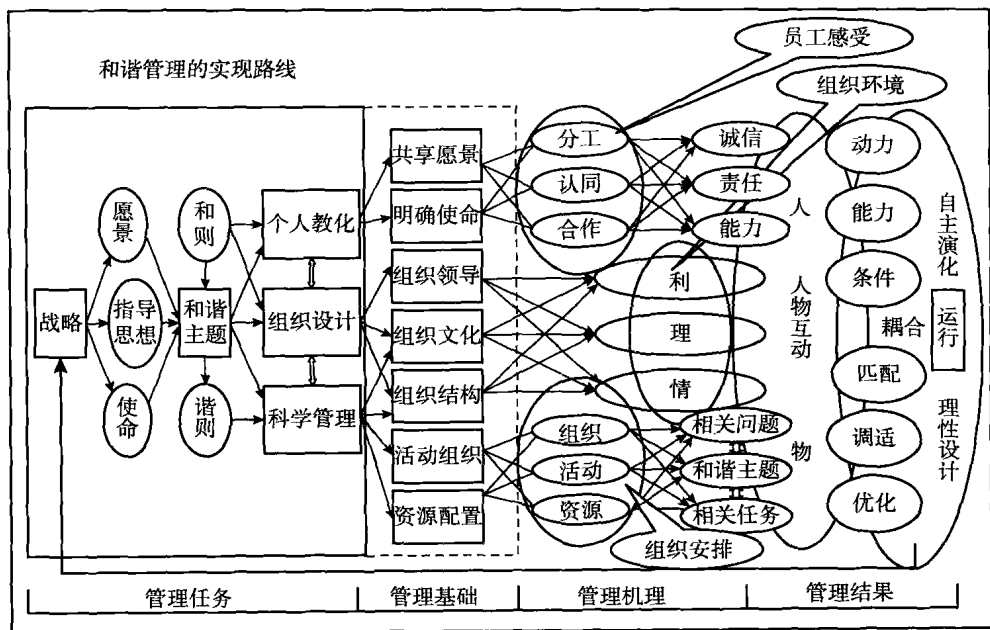


图 1-2 席西民组织和谐管理实现路线模型

### 1.1.3 授权时代如何实施控制问题是个亟待解决的难题

哈佛商学院的罗伯特·西蒙斯（Robert Simons）在他的代表作《授权年代的控制问题》一文中开门见山地指出<sup>①</sup>：新世纪企业经理们面对的一个主要挑战是，如何在一个要求灵活性和创新性的企业中施加足够的控制，不至于使组织、团队和个人偏离企业发展初衷。但是问题是，现实中组织的冲突往往是由员工工作自主要求与企业不适宜的控制模式不兼容引发的（Peter Drucker, 1988, 1999）。

绩效评价体现了组织的控制意愿，企业的战略意图往往通过绩效评价系统设计来推动部门或员工实施，并通过绩效评价来追踪战略实施效果。在保证企业人力资源管理有效性的必不可少的四个关键系统中，绩效评价是员工配置、

<sup>①</sup> Robert Simons. Control in the age of empowerment [J]. Harvard Business Review, 1995, Vol. 72 (2): 80-88.

人才培养和激励政策的基础（P. Latham and N. Wexley, 2002）。

根据 2006 年国务院发展研究中心所做的“中国企业人才优先开发战略研究”报告，在企业人力资源管理模块中，绩效评价及建立在其基础上的聘任流动、培训开发、报酬激励等模块的人才管理满意度排在最后几位<sup>①</sup>，具体见表 1-1 所示。

表 1-1 企业人才管理满意度各个模块排序

| 模 块  | 平均数     | 样本量  | 排名 |
|------|---------|------|----|
| 人际关系 | 3. 6815 | 5593 | 1  |
| 管理体制 | 3. 5664 | 6672 | 2  |
| 个人发展 | 3. 5616 | 5811 | 3  |
| 人才配置 | 3. 5418 | 6476 | 4  |
| 保险福利 | 3. 5380 | 6229 | 5  |
| 规章制度 | 3. 5218 | 6564 | 6  |
| 高层管理 | 3. 5052 | 6709 | 7  |
| 绩效评价 | 3. 4833 | 6050 | 8  |
| 聘任流动 | 3. 4467 | 6397 | 9  |
| 培训开发 | 3. 4123 | 5892 | 10 |
| 政策环境 | 3. 3131 | 6932 | 11 |
| 报酬激励 | 3. 2787 | 6330 | 12 |

因此，企业应该对现有人力资源管理政策进行反思。在日益主张自我管理及弹性与创新、鼓励跨职能团队合作和多元化劳动力、强调领导力和执行力的背景下，研究如何通过有效的绩效评价系统设计，既能够合理界定员工（特别是知识员工或关键员工）的工作绩效、规约员工的行为，同时又不至于因绩效控制而束缚他们的创造力、降低职业成就感，以此来推动组织可控性（稳定性）与灵活性（适应性）的平衡，是个在理论和实践层面均具有十分重要意义的选题。

## 1.2 研究目的

战略人力资源管理的倡导者胡塞利、贝克尔和比蒂（Huselid, Becker and

<sup>①</sup> 资料来源：国务院发展研究中心，企业人才配置的制度性缺陷依然存在 [R]，调查研究报告，2006-05-17。

Beatty, 2005) 指出, 成功的绩效评价和管理面临着三个重要的挑战。首先是观念的挑战——经理们是否真正懂得员工行为和能力是如何推动战略实施的; 第二, 评价指标的挑战——是否成功地找到了合适的绩效评价指标 (例如, 员工文化、思维定式、领导力、能力与行为); 第三是实施挑战——为了监督进展情况和传递人才管理计划的战略意图, 经理是否有动因使用这些数据, 他们是否能够获得使用这些数据的能力。这三个问题实质上涉及了企业绩效评价系统设计的内在机理及设计维度问题。

绩效评价系统设计主要包括四个维度: (1) 正规化维度 (Formalization), 指绩效评价系统构成要素的详尽说明程度、可精确化评价的程度以及所体现出来对员工行为的规约程度。它是绩效评价系统本质特征的体现。(2) 过程公平维度 (Process Justice), 指评价过程具备形式正当性、互动建设性, 以及结果合理性的程度。(3) 目标设置维度 (Goal-setting), 指在绩效评价中设定具体目标, 使员工的工作行为更加集中, 同时员工会根据目标难度调整自己的行为。(4) 层级性维度 (Hierarchy), 指基于评价信息来源以及职责和目标分解而建立的多层次绩效评价体系。

首先, 员工工作行为和能力发挥是由绩效评价系统的控制性 (包括评价规则、制度化规定等, 即正规化维度) 推动还是由目标来驱动 (包括组织目标或员工成就目标), 是个复杂的问题; 其次, 绩效评价多层次设计, 体现了绩效评价系统的层级化要求, 如何兼顾定量指标和定性指标, 如何平衡反映长期趋势的指标和短期趋势的指标, 是个棘手的问题; 最后, 跟踪员工绩效进展和个人成长涉及绩效评价的目标设置、监控与反馈, 以及基于人才挖掘、晋升的绩效评价公平, 因而也是个需要审慎处理的问题。

鉴于此, 本研究的目的在于:

在理论层面上探讨企业绩效评价系统设计的构成维度及其对工作绩效的作用机理; 从实证角度研究企业绩效评价系统的目标设置维度、正规化 (控制性) 维度、过程公平维度, 以及层级性维度是否对员工工作绩效具有显著的预测力; 研究特定情境下, 组织结构维度 (职位层级、任务结构、人力资本水平) 与关联性维度 (规模、生命周期阶段、文化导向) 各自与绩效评价系统设计维度的交互作用, 对员工工作绩效具有怎样的调节作用, 即研究针对不同职位层次、任务结构或员工素质而设计的绩效评价模式对最终工作绩效产生何种影响, 研究不同企业规模、生命周期阶段或不同的组织文化导向对绩效评价系统设计有何作用。旨在通过对上述问题的理论模型构建和实证检验, 逐步消除人们对绩效评价理论的诸多争议, 更好地指导企业绩效评价实践。

## 1.3 研究内容及研究方法

### 1.3.1 研究的内容

本研究主要探讨企业绩效评价系统内在设计机理及其对员工工作绩效的影响。研究思路按照理论探讨（文献梳理与理论模型构建）、实证分析（量表设计与假设检验）与管理应用三个部分展开。主要包括：

首先，鉴于绩效评价活动在理论和实践上存在诸多模糊认识和争议，本书在对相关文献研究的基础上，运用元评价技术，对企业绩效评价系统的嵌入情境、分层结构、耦合机理、构成因素的前因后果进行了分析和评述，讨论了绩效评价的心理过程和社会化趋势及其实践意蕴；并通过对有效绩效评价系统特征的分析，总结出有效绩效评价系统设计机理的四个构成维度：正规化维度、目标设置维度、层级化维度和过程公平维度。

其次，基于机制设计理论，从合约的不完备性和重复博弈视角，构建了三种情境下的企业最优绩效评价系统设计的理论模型（IAPM 模型），来研究其内在形成机理及其对员工绩效的影响。

再其次，在上述研究的基础上，通过把理论模型转化为概念模型，衍生研究假设，变量定义与测量、假设检验和结果分析等具体研究步骤，从实证角度检验：企业绩效评价系统设计是否对工作绩效具有显著的预测力；不同的职位层级（高、中、低）、任务结构（程序化、非程序化）、人力资本水平（专用性人力资本、通用性人力资本）、企业规模（大、中、小）、生命周期阶段（初创期、扩张期、成熟期和衰退期）、文化类型（HI、HC、VI 及 VC）对绩效评价系统设计有何调节效应。

最后，本书运用研究所得结论，对具体企业管理案例进行了分析和应用。

### 1.3.2 研究的意义

#### 1. 理论意义。

目前学术界对绩效评价理论的研究多是从组织层面（Bredrup, 1995）、员工管理（Milkovich and Newman, 1993）、财务确认（Murphy, 1995）、战略导向（Simmos, 2000）、操作流程（Kaplan and Norton, 1992）、测量方法（Wexley and Latham, 1991）、评价方法体系（W. John, Rodey and Kress, 1997）等角度展开，对绩效评价系统形成机理的研究文献相对较少；且多是从目标设置或程序公平等单个维度研究着手。本书尝试通过对绩效评价系统的分维，把各

个维度纳入统一的分析框架，系统化地研究企业绩效评价系统的设计机理。其意义在于：

首先，通过理论模型构建发现，对员工施加有效的激励取决于绩效评价系统设计是否合理。“感人心者，莫关乎情”，基于主观绩效评价的关系激励有利于挖掘企业隐性价值驱动因素，促进员工和企业之间的合作，实现组织绩效的帕累托改进。同时，社会控制和自我约束能够降低增加规范控制的必要性，因而信任和情感机制有利于降低绩效评价的控制程度及其负面作用。

其次，实证研究发现一些有意义的结论，对于指导企业创建高效绩效评价系统具有十分重要的启示：

(1) 员工在企业中的地位和作用越重要，若绩效评价系统设计的正规化程度越高，则会导致员工工作绩效降低；高度结构化的绩效评价模式在员工从事低度结构化任务时，则会约束和束缚员工行为，导致工作绩效降低；绩效评价系统设计的正规化维度与员工关系绩效负相关，说明严格的绩效评价模式不利于员工表现出指向他人的及指向组织的利他行为，或者说抑制了员工的组织公民行为(OCB)。

(2) 不同目标水平对于不同职位层次(代表所承担职责的大小)以及人力资本水平的员工而言，所产生的工作绩效的均值差异是不明显的。说明绩效评价中通过设置目标所形成的组织期望及其引发的员工积极行为(积极地完成任务)或回避行为(消极行为)，对不同职位层次或不同素质员工的工作绩效没有产生相应的差异。因此，在目标设置与工作绩效之间存在目标认同等中介变量或调节变量；企业在设置目标时，一定要考虑员工的认同或承诺。

(3) 在绩效评价中分配公平感知并不一定会直接对员工任务绩效产生积极影响，但是分配公平与关系绩效显著负相关，说明分配公平体现出来的能力本位和竞争性激励制度设计理念对员工利他行为会产生一定程度的消极影响。员工的人力资本水平与过程公平感知存在的交互作用对工作绩效有着显著的正向影响。即员工在企业中的作用和地位越重要，感知到的绩效评价过程公平越强，那么工作绩效会越高。

(4) 绩效评价系统正规化程度带来的控制与约束对不同文化导向的员工所产生的作用是不一样的。水平—集体主义(HC)文化类型强调团队成员团结，强调共同目标和社会性，但不轻易顺从权威，对束缚和盲从容忍度较低。由此，要提高绩效水平，必须放松绩效控制模式。垂直—个人主义(VI)文化类型特别关心与别人的比较，相信竞争是自然界的法则，对竞争的“游戏规则”要求较高，因而对绩效评价系统的正规化程度要求越高。

最后，鉴于绩效评价理论研究与实践存在严重脱节的现实(Rretz and Milkovich, 1992)，本书在理论分析和实证研究的基础上，尝试从案例诊断和

理论应用两个方面把本研究成果应用于管理实践。

## 2. 实践意义。

本研究对于企业实践的启示在于：

(1) 绩效评价是一个复杂的系统，绩效评价模式有其具体情境适应性和适用范围，绩效评价的目标设置、公平感知、绩效控制程度以及层级化要求必须根据具体的企业组织情境因素加以系统地开发和设计。

(2) 随着任务结构的复杂化或员工人力资本水平提高，应降低绩效评价系统控制程度，引入主观绩效评价和关系激励，这样有助于挖掘员工价值隐性驱动因素。

(3) 对于工作任务程序化程度低、员工贡献不能单纯客观评价的类型，要增强绩效评价系统的弹性，降低绩效控制程度，引入过程指标，实现定量指标和定性指标的兼顾、财务指标和非财务指标、市场绩效指标与财务绩效指标的平衡，并综合考虑客观绩效评价结果和主观绩效评价结果实现组合激励，前者通过正式合约能够降低关系合约产生的额外激励成本和违约风险，后者则通过关系合约减少正式合约产生的激励扭曲问题。

(4) 企业绩效评价系统设计要适应组织文化导向的要求，实现二者的适配。企业要培养能够促使员工关注长远的一种企业文化，并开发与此相适应的绩效评价系统。

最后，本书在实证研究中发现，在我国企业绩效评价实践中还存在一些问题，亟待改进：

(1) 在实践中，我国企业倾向于采用高的绩效控制手段。甚至针对从事非程序化工作的知识员工或关键员工，在绩效评价系统设计方面仍倾向于采取高绩效控制手段，此时高绩效控制手段会遏制员工的创新能力、开拓精神和亲组织行为，无法充分挖掘他们的隐性价值驱动，同时也不利于员工身心健康，因而无法充分提高他们的工作绩效。这种状况亟待改变。

(2) 放松对高层管理人员绩效评价的控制程度，让他们拥有更多的临机处理权并没有显著地提升他们的工作绩效，说明目前企业高管人员拥有更大的权力空间，从另一个角度也说明了目前公司治理机制设计中的约束机制并没有有效地解决“内部人控制”问题。

(3) 程序化程度高的任务结构，通过提高绩效评价系统的控制程度实现对工作绩效提升的幅度，远远大于在程序化程度低的任务结构情形下通过降低绩效评价系统控制程度所带来的对工作绩效的提升。这反映了在本文抽样企业中，绩效评价正规化程度对工作绩效的正面影响效应，面临更高不确定性和经营风险的企业（如高科技企业）远远低于面临较低不确定性和风险的传统企业。因而，知识、技术含量要求较高的企业尤为需要重视并改善其目前的绩效