

 当代中国经济学/管理学文集

中层管理者绩效 结构及其差异性研究

A Study on Performance Structure and
Difference of Mid-level Managers

陈亮 著

河北省社会科学重要学术著作资助出版

中层管理者绩效结构 及其差异性研究

——基于行为视角的模型构建

A Study on Performance Structure and
Difference of Mid-level Managers

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层管理者绩效结构及其差异性研究：基于行为视角的模型构建/陈亮著. —北京：企业管理出版社，2010. 12

ISBN 978 - 7 - 80255 - 725 - 3

I. ①中… II. ①陈… III. ①企业管理 - 管理人员 - 管理行为 - 影响 - 企业绩效 - 研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 229256 号

书 名：中层管理者绩效结构及其差异性研究

作 者：陈 亮

责任编辑：韩天放

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 725 - 3

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701292

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京智利达印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 13 印张 232 千字

版 次：2010 年 12 月 第一版 2010 年 12 月 第一次印刷

定 价：50.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

摘 要

中层管理者是组织人才的中坚力量，在现代组织发展中越来越发挥突出作用。对组织中层管理者绩效结构的探讨是建立科学、完备、有效的绩效评估体系，进而达到对中层管理者有效管理的前提。

本研究通过两年多的实证研究，重点探讨了以下问题：组织中层管理者的工作绩效能否通过行为标准加以反映？组织中层管理者的工作绩效结构如何，是否有其特殊性？组织中层管理者绩效结构各维度在评价总体工作绩效中的权重是否不同，因组织类型、评价方式不同而体现出怎样的差异？组织中层管理者人口学及人格特征对绩效结构因素评价具有怎样的差异性影响？

围绕以上问题，本研究从目前流行的绩效行为观出发，以近 20 年来西方工业/组织心理学中普遍采用的多维绩效结构模型为参照，按照构建模型、提出假设，进而验证模型和假设的研究思路，先后运用开放式问卷调查、焦点群体访谈、探索性因素分析（EFA）、验证性因素分析（CFA）、方差分析、相关分析、回归分析等方法展开针对性实证研究。

研究内容共分为七章：

第一章为绪论。主要阐述选题的实践和理论背景、研究意义和价值，界定中层管理者、绩效结构等基本概念，提出有待研究的问题和研究总思路（技术路线），确定研究方法和统计分析技术，并对研究的预期创新做初步概括。

第二章为文献综述。主要评述国内外有关绩效结构问题的相关研究，内容涉及个体绩效内涵研究；绩效结构要素及相关模型研究；管理者工作绩效结构研究；绩效行为差异性影响因素研究；绩效结构主体评价差异研究等五

个方面。在准确把握学术前沿动态的前提下,分析现有研究的不足与缺陷,描绘研究创新的基础和起点。

第三章提出概念模型和相关假设。在理论分析的基础上,运用类属分析和德尔菲法,对通过采用半结构化问卷调查和焦点群体访谈获得的信息资料进行深入分析,归纳性提出组织中层管理者绩效结构可能涵盖的所有行为要素,并通过探索性因子分析(EFA)提取公因子,初步建立绩效结构模型,提出相关假设。

第四章为绩效结构模型的验证。首先,在第三章探索性分析的基础上,通过选取更具代表性的不同组织类型和较大数量样本,使用新编制的测量问卷和重要性评价数据,运用SEM(结构方程式)模型对构建的中层管理者绩效结构模型进行验证分析,初步考察模型的解释力。其次,从建构的中层管理者绩效结构模型出发,进一步采用一对一的实际测量数据,运用结构方程分析等统计学方法对结构模型再次进行验证。

第五章为绩效结构维度测量权重的差异分析。通过增加组织类型、评定方式等附加变量,对模型中存在的类型差异,特别是总体工作绩效评价中绩效结构维度权重上的差异做进一步深入分析。

第六章为管理者个体特征对绩效结构维度的差异性影响分析。从建构的中层管理者绩效结构模型出发,通过增加个体人口学和人格特征变量,对模型中存在的差异性影响作用做进一步分析,对结构差异假设进行全面检验。

第七章为研究总结和展望。基于所构建的组织中层管理者绩效结构模型,提出组织内强化对中层管理者绩效评估的具体改进策略和实践建议,总结概括研究的主要结论和创新点,分析研究所存在的主要缺陷,同时提出进一步研究的问题和方向。

研究主要取得了如下一些创新成果:

第一,提出并验证了基于行为的组织中层管理者工作绩效五因子结构概念模型。中层管理者在组织管理中是一个特殊且重要的群体,其工作绩效具有特殊性。本研究没有去简单套用现有的绩效结构模型,而是基于中国各类组织中层管理者的管理实践,在相关理论基础上,通过开放式问卷调查和焦

点群体访谈方法获得与组织中层管理者特定的绩效维度相关的关键事件行为,进而通过因子分析($N=251$)技术提取公共因子维度得到模型架构。该模型由5个维度构成,即人际沟通维度、行事风格维度、领导作为维度、任务执行维度和敬业尽责维度。5个维度的累计贡献率为68.318%,能解释变量的大部分差异。两次验证性因素分析($N=452$ 、 $N=700$),采用交叉证实的研究程序,不仅考察了五因子结构模型与数据的拟合程度,而且还与其它一些假设的结构模型进行了比较。两次验证均较好地拟合了原始数据,表明组织中层管理者工作绩效的多维(五因子)结构是存在且比较稳定的。

第二,揭示了中国文化条件下工作绩效结构的特殊性。近年来,在绩效结构研究领域,西方学者提出并建构起来的“任务—周边绩效”二维结构以及在此基础上新拓展的“任务—周边—适应性绩效”三维结构模型理论极为兴盛。国内外的相关研究多数是从这一结构模型出发或通过获取新的样本数据进一步验证模型的普适性;或在此模型架构下对模型做进一步的拓展和完善。而文化因素对绩效结构的影响虽予以了高度关注,但系统的、基于大样本数据实证研究基础上提出相异结构模型的研究尚不多见。本研究注意到了文化影响管理行为,进而会影响到工作绩效结构的命题,在关键事件行为的取舍和测量问卷的编制过程中都特别注意从中国文化条件出发进行综合分析。在此基础上的实证研究表明,“任务—周边绩效”二维结构和“任务—周边—适应性绩效”三维结构并不适合于中国文化条件下的组织中层管理者。中国文化条件下组织中层管理者的任务绩效、周边绩效和适应性绩效是不可分的。这一研究结论使“文化影响管理行为,进而影响到工作绩效”的观点得到了进一步的验证。

第三,提出并验证了组织中层管理者工作绩效结构五个维度之间并非简单的均等关系,而是存在测量权重上的差异($N=700$)。研究发现,五因子结构模型各绩效维度在实际工作绩效测量中对总体工作绩效评价虽均有显著性影响,但影响强度(权重)并不一致。其中,任务执行对总体工作绩效评定的影响最大,其次是行事风格、敬业尽责、人际沟通和领导作为。该研究结论突破了多数研究仅停留在获得绩效结构维度的局限,进一步提升了绩效

结构模型的理论价值,为今后模型的广泛适用奠定了理论基础。

第四,揭示了在不同组织类型和不同评定方式下组织中层管理者工作绩效结构五个维度对总体工作绩效评价的差异性影响。具体而言,在企事业单位($N=324$ 、 $N=213$)中,对总体工作绩效评定影响最大的是任务执行,而在政府组织($N=163$)中则是行事风格;上级和同级评定($N=155$ 、 $N=179$)方式下,评价者最看重的绩效维度是任务执行,而下级评定($N=205$)、自我评定($N=161$)最看重的则分别是人际沟通和领导作为。这种差异性一方面说明,不同的组织情境下潜藏着相异的绩效观;另一方面也说明,不同评价主体因所处地位的不同,其看问题的角度和出发点也有所不同。该研究结论突破了多数研究仅重视建构普适性结构模型而忽视情境差异的局限,为今后进一步的分类研究奠定了基础。

第五,提出并验证了组织中层管理者个体人口学特征和人格特征对工作绩效评定的差异性影响($N=700$)。在学历水平上,任务执行、人际沟通、行事风格、领导作为四个维度存在显著性差异;在年龄层面上,所有五个维度均存在显著性差异,在管理任期层面上,领导作为和任务执行两个维度存在显著性差异。在大五人格中,责任感、宜人性和外向性对绩效评定的影响最为显著。其中有些结论是新发现的,如年龄、管理任期等因素对组织中层管理者绩效评定结果的影响都是曲线型的;31~40岁年龄段可能是组织中层管理者事业发展的高峰期,等等。这些基于实证分析得出的研究结论,为后续研究开辟了新的视角。

本研究所建立的组织中层管理者工作绩效五因子结构模型及对其差异性的研究,可直接用于指导现实实践,如进一步提出组织内强化中层管理者绩效评估的具体改进策略,探寻有效的绩效评估体系,克服绩效评估的主观性、盲目性、片面性和随意性等。

关键词: 中层管理者; 绩效结构; 显著性差异; 绩效管理

目 录

第一章 绪 论	(1)
1.1 问题提出的背景	(1)
1.1.1 实践背景	(1)
1.1.2 理论背景	(6)
1.2 研究意义	(9)
1.2.1 理论意义	(10)
1.2.2 实践意义	(10)
1.3 研究思路及内容框架	(11)
1.3.1 框架思路	(11)
1.3.2 研究内容	(14)
1.4 研究方法	(15)
1.5 预期创新	(17)
第二章 文献综述	(19)
2.1 个体绩效内涵研究	(19)
2.1.1 绩效结果观	(20)
2.1.2 绩效行为观	(21)
2.1.3 绩效素质观	(22)
2.2 绩效行为结构要素及相关模型的扩展研究	(23)
2.2.1 Campbell 绩效结构模型	(23)
2.2.2 任务绩效与周边绩效二因素结构模型	(25)
2.2.3 适应性绩效概念及相关结构模型	(26)
2.2.4 其它多维绩效结构模型	(28)

2.3	管理者工作绩效结构研究	(29)
2.4	绩效行为差异性影响因素研究	(33)
2.4.1	知识、技能、经验及个性因素	(33)
2.4.2	组织群体、工作任务及文化因素	(36)
2.5	绩效结构多主体评价差异研究	(37)
2.6	小 结	(39)
第三章	模型建立及假设提出	(41)
3.1	建模的理论基础	(41)
3.1.1	管理者角色理论	(41)
3.1.2	行为绩效理论	(43)
3.1.3	多维绩效结构理论	(45)
3.1.4	绩效决定理论	(47)
3.2	建模前的探索性分析	(49)
3.2.1	开放式问卷调查	(50)
3.2.2	焦点群体访谈	(56)
3.2.3	因子分析及问卷检验	(59)
3.3	概念模型及相关假设的提出	(67)
3.3.1	绩效结构概念模型的提出	(67)
3.3.2	绩效结构差异的相关假设	(69)
3.4	研究变量的操作性定义	(74)
3.4.1	相关统计学变量	(74)
3.4.2	人格变量	(75)
3.4.3	绩效行为变量	(75)
3.4.4	总体工作绩效变量	(75)
第四章	绩效结构五因子模型的验证	(76)
4.1	方法和步骤	(76)
4.1.1	样本构成	(76)
4.1.2	方法步骤	(79)
4.2	模型评价	(80)

4.2.1 五因子模型检验	(80)
4.2.2 多种模型的比较	(85)
4.3 信度和效度检验	(91)
4.3.1 评价者间一致性检验	(91)
4.3.2 内部一致性信度检验	(92)
4.3.3 聚合效度和区分效度检验	(93)
4.4 五因子模型的再验证	(93)
4.4.1 五因子模型再检验	(93)
4.4.2 效标关联效度和测量效度检验	(95)
4.5 结果与讨论	(98)
4.5.1 模型验证情况	(98)
4.5.2 相关讨论	(99)
 第五章 差异分析 (一): 绩效结构维度测量权重的差异	(105)
5.1 方法和步骤	(105)
5.1.1 样本构成	(105)
5.1.2 方法步骤	(105)
5.2 绩效结构各维度测量权重的差异	(106)
5.3 不同组织类型绩效结构维度测量权重的差异	(109)
5.3.1 企业组织绩效结构维度的权重	(109)
5.3.2 事业组织绩效结构维度的权重	(111)
5.3.3 政府组织绩效结构维度的权重	(113)
5.3.4 小结	(115)
5.4 不同评定方式下绩效结构维度测量权重的差异	(117)
5.4.1 上级评定方式下绩效结构维度的权重	(117)
5.4.2 下级评定方式下绩效结构维度的权重	(119)
5.4.3 同级评定方式下绩效结构维度的权重	(122)
5.4.4 自评方式下绩效结构维度的权重	(124)
5.4.5 小结	(125)
5.5 结果与讨论	(127)
5.5.1 假设验证情况	(127)

5.5.2 相关讨论	(128)
第六章 差异分析 (二): 个体特征对绩效结构维度的影响	(132)
6.1 方法和步骤	(132)
6.1.1 样本构成	(132)
6.1.2 方法步骤	(132)
6.2 人口学特征对绩效结构维度的影响	(133)
6.2.1 学历差异及其影响	(133)
6.2.2 年龄差异及其影响	(138)
6.2.3 管理任期差异及其影响	(142)
6.3 人格特征对绩效结构维度的影响	(147)
6.4 结果与讨论	(152)
6.4.1 假设验证情况	(152)
6.4.2 相关讨论	(154)
第七章 结论与展望	(159)
7.1 主要研究结论及创新点	(159)
7.1.1 研究得出的主要结论	(159)
7.1.2 主要的创新点	(162)
7.2 研究结论的启示与实践建议	(165)
7.3 研究展望	(166)
7.3.1 研究的局限性	(166)
7.3.2 未来研究的方向	(166)
参考文献	(168)
附录1 开放式问卷调查所用问卷	(177)
附录2 焦点群体访谈提纲及相关例证	(178)
附录3 实际测量所用问卷	(179)
附录4 验证性因素分析标准化解原始路径图	(184)
致谢	(197)

第一章 绪 论

作为现代人力资源管理的一项重要内容，绩效评估一直受到管理研究者及众多组织的重视，目前有关绩效评估方面的书籍和研究文献可谓汗牛充栋。

根据韦氏词典^①，绩效（performance）指的是完成、执行的行为，完成某种任务或者达到某个目标，通常是有功能性或者有效能的。也有的认为，绩效反映的是人们从事某一种活动所产生的成绩和成果^{[1]324}。

绩效概念存在于不同的层次上，Spangenberg 指出了绩效的三个层次^[2]：组织层次、过程/职能层次、团体/个体层次。相对于组织、团体等涉及群体整体行为及其业绩结果的绩效评估，组织内人力资源管理实践尤为关注个体绩效的评价和管理。

个体绩效是由组织员工个人的职业化行为所决定的，主要考察的是员工达到目标的行为是否达到职业化行为的标准，是否在按照职业化工作程序做正确的事情^{[1]324}。本研究关注个体绩效，并以组织中中层管理者为研究对象，围绕绩效结构及其差异问题展开针对性研究。

1.1 问题提出的背景

本研究之所以将组织中中层管理者的工作绩效结构问题确定为研究主题，是基于实践和理论两个方面的背景。

1.1.1 实践背景

实践背景有二：一是中层管理者在现代组织发展中越来越发挥突出作用；二

^① 美国出版的冠有韦氏字样的一批英语词典的统称。

是中层管理者的绩效管理面临来自现实的诸多困惑。

1) 中层管理者在现代组织发展中越来越发挥突出作用

就组织正式结构而言,一般的组织都可以分成三个管理层次,即:决策层(或领导层)、中间层(或执行层)和基层(或操作层)。组织的层次划分通常呈现为金字塔式的结构(见图1-1),即决策层的管理者少一些,位于金字塔的塔尖;执行层的管理者多一些,位于金字塔的中间;操作层的管理者更多,位于金字塔的塔基。通常将决策层的管理人员称为高层管理者(如企业组织中的董事长、总经理、厂长、CEO等),执行层的管理人员称为中层管理者(如企业组织中的部门经理、部/处长等),操作层的管理人员称为基层管理者(如企业组织中的班/组长、监工/领班等)。

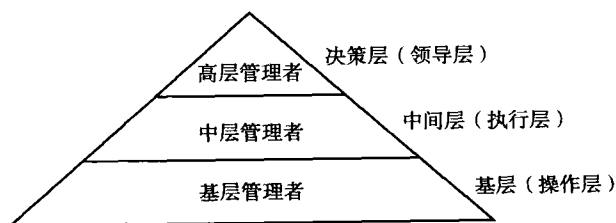


图1-1 “金字塔”式组织管理层次结构图

不同层次的管理者,在组织运行中扮演着不同的角色。高层管理者的职责主要是掌握政策、把握方向、构筑愿景、规划战略、制定方案。基层管理者的职责主要是按照职责分工认真完成好分解后的各项工作任务。中层管理者的职责则主要是实施组织决策、落实组织目标、执行组织战略、分解工作任务、协调/沟通基层管理者与决策层关系等。

长期以来,高层管理者在组织中的地位和作用得到了各方面的足够重视,但对中层管理者地位和作用的认识还存在误区,特别在组织变迁中,中层管理者并没有被给予足够的重视和信任^[3,4]。传统的管理理论曾认为,组织的兴衰成败,主要是高层管理者的责任,至于中层管理者,在组织的业务流程中只不过是一个中间过渡者,仅仅是信息传递者、联络人、分配任务者,甚至是并不创造价值的组织资源的耗费者^[5]。Shrabec(2001)在研究了美国的多数大型公司后还得出一个悲观的结论:当年为企业创建立下汗马功劳的中层管理者正在被遗弃。

实际上,大量的案例和事实都证明,一个组织的成功不仅取决于高层管理者,中层管理者的水平及工作状况也起到举足轻重的作用。麦肯锡公司的一项调

查即表明：在很多企业出现发展乏力、竞争力不强、抗风险能力差等问题的同时，有的公司却能保持持续发展和改革，达到更高的业绩。其关键因素不在于高层管理者，而在于一批具有改革才能、懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、踏实正派、求真务实的中层管理者^[6]。正是中层管理者，把高层管理者的意愿、工作动能与市场实现这三股企业发展的动力有机地连接在一起；也正是中层管理者，成为企业愿景、战略决策、组织方案的有力执行者和组织实践者^[7]。

随着信息技术的发展和以组织结构扁平化为主要特征的组织变革，中层管理者在组织中的角色正在发生转变^[8,9]。Kanter 指出^[5]：在传统的组织中，中层管理者是一个门卫的角色，一个信息的传递者，是组织政策的解释者，在这个过程中中层管理者不但不能增加价值，反而会使价值损耗，因为在这个过程中有可能造成信息传递的扭曲。而现在随着信息技术的迅猛发展，计算机网络的广泛应用，组织内的沟通方式产生了巨大变化，这种变化极大地影响了传统中层管理者的角色定位。另外，随着知识价值的体现，基层员工的知识技能和各种工作素质都得到提高，员工的自我管理能力不断加强，那种靠发布命令加以控制的传统管理模式逐渐被摒弃，管理工作在本质上发生了重大的改变。基于此，中层管理者已经开始由传统层级结构下的被动的、操作性角色向积极主动的决策性角色转变，由传统层级结构下的上传下达的信息传递者向决策者、授权者、培训者和解决实际问题者转变。随着管理幅度和深度的加大，中层管理者不仅能更准确地获得所需信息，直接面对管理中的实践问题，直接处理突发事件，而且具有丰富的工作经验和专业知识，拥有更广泛的社会关系网络，能更好地与员工进行沟通与交流^[10]。总之一句话，在信息技术发展和组织变革的背景下，相对于高层管理者而言，中层管理者具备了更多的优势。这些变化同时表明，中层管理者在组织扁平化过程中，其地位不但没有下降，反而成为组织获取竞争的优势资源。

中层管理者在组织中越来越起到中流砥柱的作用，他们是组织人才的中坚力量，是组织的核心人才库，是组织高层管理者统帅下的“将军”，是组织的“脊梁”和“腰”。

综合概括，在现代组织中，中层管理者所发挥的突出作用主要有如下四个方面：

(1) 中层管理者是组织决策层与操作层之间联系的纽带。

在组织结构中，组织运行必须设立决策层、执行层和操作层三个最基本的管理层次。不同层次的管理者在组织运行中有着不同的地位，承担着不同的职责。高层管理者的职责更多的是从战略的高度对一个组织的整体进行战略性规划、布

局，制定经营方针或策略；基层管理者的职责主要是找到合适的人，通过组织团队让成员认真履行工作职责，调动其积极性，并充分发挥每一个人的潜能，实现组织目标；而作为组织中坚力量的中层管理者，则承担着落实组织决策目标、执行组织战略的作用，是高层管理者与基层协调沟通的桥梁，是组织决策层与操作层之间联系的纽带。

（2）中层管理者是组织战略的执行者。

一个组织的成功既取决于正确的决策，也离不开有效的执行，二者缺一不可。没有良好的执行，再好的决策也只是空中楼阁。高层管理者无论是精力上，还是时间上，都不可能从制定战略到落实组织目标“一杠子”插到底，否则将无暇顾及组织的总体发展。而中层管理者大多来源于因表现出色而被提拔的基层普通员工，其独特的出身使他们更清楚基层员工的需要，更有利于基层信息的及时反馈和高层策略的及时调整。同时，中层管理者对高层的战略决策也比基层理解得透彻，工作中也能立足组织的整体利益，从而将高层决策、组织目标迅速转化为一个个具体的指令下达给基层，实现组织战略目标与业务流程的无缝对接。由此，中层管理者是组织真正的战略执行者。

（3）中层管理者是组织战术决策的制定者。

由于经营规模的扩大，生产技术的迅速提高，生产过程的高度复杂化以及市场竞争的不断加剧，迫使组织需要迅速、及时地实施战略决策。对组织中的中层管理者来说，不仅要严格地执行和组织实施高层的决策方案，还要发挥其作为“领导者”的影响力，立足于组织和自己负责部门的全局，实施领导行为，通过制定有效的战术决策，提高方案的实施效率和效果，以有效地实现组织的总体目标。

（4）中层管理者是有效整合组织人力资源的着力点。

人是组织发展的主体。一个组织能否持续协调发展，关键在于能否使个体的能力得到有效培育和发挥。当今世界，随着经济和科技的发展，对人才和知识的占有比对稀缺自然资源的占有更加重要。但人无完人，任何人都不可能精通组织的全部业务，只有将多种人才有机整合起来，彼此间取长补短，才能促进组织持续的发展。中层管理者熟悉本部门的工作，特别是经常与基层员工打交道，对其部属的特长和不足了如指掌，凭借在管理一线的优势，在落实高层决策时，能够充分考虑员工个人的特点，使他们既分工又合作，优势互补，从而形成一个高协同、低摩擦的人才结构，最终实现人力资源的最优配置。

2) 中层管理者的绩效管理面临来自现实的诸多困惑

在一个组织中,中层管理者担负着重要的组织使命,是组织必不可少的要素。中层管理者的生存状况,其作用能否得到充分发挥,直接影响到组织的永续发展。单就中国的企业组织而言,目前许多企业都没有在持续发展中留住和正确使用优秀的中层管理者,大部分企业缺乏对中层管理者的有效管理和相应的激励机制,致使中层管理者队伍十分薄弱,尤其是在建立现代企业管理体制的进程中,企业中坚不坚、中气不足、中气下陷、中间梗阻等问题非常突出。

人力资源开发和管理实践中,绩效评估是至为关键的环节。组织内中层管理者的有效管理,工作积极性的调动和作用的充分发挥,关键取决于是否建立有直接针对组织中层管理者的一整套科学、完备、有效的绩效评估系统。

目前,我国多数组织对中层管理者的绩效评估尽管因组织类型的不同存在着不同的差异,但在总体上和大的思路上基本上都是按如下同一模式进行的:评估的组织者是各级组织内的党委组织部门或人事(劳资)部门;评估的内容包括所领导部门年初制定的各项任务指标完成情况以及管理者在“德、能、勤、绩、廉”等方面的表现;评估的方式一般为360度或270度考核,评估者包括本人、上级领导、同事、下属及服务客户(如消费者、民众、患者、学生)等;评估时间通常在年终进行,或需要对干部进行选拔、提升时进行^[11]。这种评估虽然已日渐形成一种约定俗成的做法,但实际上存在着模糊、笼统、针对性不强的问题:一是不能体现中层管理者在组织中地位的特殊性。中层管理者在组织中介于高层和基层之间,处于特殊的地位,其工作绩效表现出间接绩效偏多,直接绩效不明显和绩效控制度小,干扰因素多的特点^[12]，“德、能、勤、绩、廉”的考评,看似全面,但并不能充分体现这一特点。二是不能体现组织类型上的差异。在我国,企业组织、政府组织、事业组织是不同的三类组织,各有其特殊性,身处不同组织类型中的管理者对其的要求也有所不同,完全按同一标准和内容对其进行评估很难体现组织间的特殊性,甚至带来评估偏差。三是不能体现不同评价方式的差异。360度或270度考核涉及不同的评价主体,由于评估角度的不同,评价主体所关注的内容也会有所不同,完全按同一模式进行,势必遗漏重要的评估信息,进而影响评估的客观性和准确性。

中层管理者地位和工作的特殊性,其绩效评估制度的建立远比普通员工复杂和困难得多。目前在国内外尚没有一种针对组织中层管理者的比较成熟的绩效评估理论和方法,从而使得在实践中对中层管理者的绩效评估还存在很多难题和困惑。如,中层管理者绩效考评的重点应放在哪里?是侧重工作结果还是工作行为?如何从工作绩效的特点出发对中层管理者进行客观、可靠的测量?具有什么

样行为表现的中层管理者才是优秀的管理者？在不同的组织类型中，组织中层管理者绩效评定的侧重点为什么有所不同？来自于不同评价主体源的对同一评价内容的评价权重是否相同？如果不同，差别体现在哪里？等等。

如上疑问和对中层管理者在组织永续发展中特殊作用及现实生存状态的认识，构成本研究的实践背景。

1.1.2 理论背景

绩效管理实践中的困惑往往源于相关理论研究的不足。综合国内外相关理论研究的现状，可做出如下背景概括：

1) 绩效结构问题是绩效评估理论的基础问题，长期以来受到研究者的关注

Campbell, Gasser 和 Oswald (1996) 指出^[13]，绩效的一般模型或理论有两个宽广的主题：一个是关于绩效的结构维度及其应用，另一个是绩效的前提及其应用。Schneier, Beatly 和 Baired 等人^[14]在论述“如何建构成功的绩效评估系统”时强调指出：重要的是把握工作绩效的本质。Ilgen 和 Pulakos 在论述“当今组织中的员工绩效”时也提出^[15]：如果没有理解什么是有效的工作绩效的结构，那么人力资源的主要功能都不能在组织中得以顺利实现。绩效评估的前提是对绩效概念及其结构有清晰明确的认识，否则，绩效评估就失去了针对性和客观性。

实践中，对绩效结构认识的不足给绩效评估带来了很多问题，其中，最为突出的是可能导致评价结果不能准确反映员工的真实绩效，评价激励效果难以有效发挥，也不能为其他人力资源管理实践提供准确的信息，甚至“导致管理人员和一般员工对绩效评价极度不满”^[16]。Anthony 指出^[17]：尽管绩效评价是衡量员工业绩以及培养和激励员工的有用工具，但如果绩效评价中的不确定性和模糊性得不到澄清，它也可能使管理者和员工产生严重的焦虑与挫折感。很多情况下“绩效评价成了人力资源管理的二难选择”其原因即在于此。

绩效结构问题是绩效评估理论的基础问题，研究结论非常有益于后续研究的深入。绩效结构问题长期以来受到研究者的关注，同样也受到本研究的关注。

2) 围绕绩效结构研究，目前已形成了较为突出的三种研究倾向

20 世纪 80 年代，特别是进入 90 年代以后，有关绩效结构问题的深入探讨成为国内外学术界研究的热点，并不断形成如下一些研究倾向：

(1) 将工作绩效看作是“员工自己控制的与组织目标相关的行为”^[18]，绩效评定逐渐由对结果的关注转移到对工作行为的关注^[19]。