

INNOVATION IN
PERFORMANCE
EVALUATION SYSTEM

绩效考评 变革研究

杜旌 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

INNOVATION IN
PERFORMANCE
EVALUATION SYSTEM

绩效考评 变革研究

杜旌 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

绩效考评变革研究 / 杜旌著. —北京: 社会科学文献出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5097 - 5073 - 5

I. ①绩… II. ①杜… III. ①企业绩效 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 218316 号

绩效考评变革研究



著 者 / 杜 旌

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 经济与管理出版中心 (010) 59367226

责任编辑 / 张 扬

电子信箱 / caijingbu@ssap.cn

责任校对 / 师旭光 邓晓春

项目统筹 / 恽 薇

责任印制 / 岳 阳

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 17

版 次 / 2014 年 1 月第 1 版

字 数 / 252 千字

印 次 / 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 5073 - 5

定 价 / 59.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

▲ 版权所有 翻印必究

国家“985”三期（2010～2013年）创新研究平台建设项目

“中国经济发展与国际竞争力创新基地”

国家“211工程”三期（2010～2013年）重点学科建设项目

“开放经济条件下中国金融发展与产业升级研究”

国家自然科学基金项目（项目编号：71172202）

教育部人文社会科学研究项目（项目编号：09YJC630173）

摘 要

改革开放三十多年以来，我国企业人力资源管理发生了翻天覆地的变化，而绩效考评变革又是这些变化的核心。为了更深入理解绩效考评，本书运用多种研究方法探索我国企业已经或正在进行的绩效考评变革。全书共分为上下两篇，上篇通过实证研究方法探究绩效考评变革时，采用不同绩效考评方法对知识员工中工程设计人员的影响。研究在全国 10 个城市的 30 家工程设计单位获取实证数据。一系列数据分析揭示了员工对不同绩效考评方法的情感 and 行为反应，以及员工的个体、工作和企业状况对这些反应的影响。基于这些分析，本书对企业采取何种绩效考评方法给出了建议。

本书下篇对如何有效推进绩效考评变革进行了探索，具体是：高绩效人力资源管理系统对员工参与变革的促进作用、多层领导行为对员工变革行为的动态影响机制、创新与团队在变革中的地位和角色。在具体探讨时，我们首先介绍了相关概念和当前研究现状，而后提出了相应的理论模型，最后对未来如何开展实证研究或如何在企业中应用提出了建议。在下篇中，我们还将绩效考评变革泛化为一般组织变革，从而使理论探讨有更广泛的适用性。本书适合从事人力资源管理工作和研究的人士使用，也适合于从事组织变革研究和实践的人士参考。

Abstract

Since the implementation of economic reforms in China, the practice of human resource management has changed greatly in Chinese enterprises. Among these innovation in performance evaluation is the main change. To enhance our understanding of innovation in performance evaluation, this monograph explores its process and effect in China. This monograph has two parts. The first part empirically examines the effect of performance evaluation on employees, by collecting data from 30 construction design companies located in 10 cities in China. A series of data analysis demonstrates affective and behavioral responses to performance evaluation, and moderating effects of demographic factors, positions and company characteristics, and performance evaluation process.

The second part explores several issues that occur during the implementation of innovations to performance evaluation, including the positive effect of high performance HRM system, the dynamic effect of multilevel leadership, and the role of creativity and team in innovation. For each issue, we review previous research, build theoretical framework, and provide the avenue for empirical research to researchers and advice to practitioners. In these discussions, we focus on general organizational innovations instead of just innovations in performance evaluation, to extend the applicability of the research. This monograph provides useful guidelines for further research and beneficial insights for managers at the workplace.

目 录

第一章 概述	1
第一节 选题背景	1
第二节 问题提出和全书结构	6

上篇 绩效考评变革对员工影响研究

第二章 绩效考评变革研究现状	17
第一节 概念界定	17
第二节 理论基础	34
第三章 绩效考评变革研究框架、方法与结果	57
第一节 研究框架与理论假设	57
第二节 研究方法	60
第三节 研究结果	75
第四章 绩效考评变革对员工影响的讨论	105
第一节 本章理论基础	105
第二节 绩效考评方法影响员工组织承诺和 公民行为的分析与讨论	107
第三节 不同人口统计学因素下考评方法对员工 影响的分析与讨论	110

第四节 不同岗位和企业状况下考评方法对员工影响的分析与讨论	117
第五节 不同考评方法下绩效考评过程对员工影响的分析与讨论	130
第五章 绩效考评变革研究总结	133
第一节 研究结论	133
第二节 研究建议	136

下篇 绩效考评变革执行研究

第六章 高绩效人力资源管理系统	153
第一节 高绩效人力资源管理系统	153
第二节 高绩效人力资源系统对员工变革行为影响机制	161
第三节 高绩效人力资源管理在情绪管理中的应用	166
第七章 变革中的领导	179
第一节 领导行为研究进展	179
第二节 领导行为与员工变革反应的关系	194
第八章 变革中的创新与团队	205
第一节 变革中的集体主义文化与个人创新	205
第二节 团队创新氛围与创新绩效	214
第三节 团队凝聚力与团队绩效关系	224
参考文献	230
致 谢	263

第一章

概 述

第一节 选题背景

一 中国人力资源管理实践

中国自 1978 年改革开放以来，人力资源管理也发生了巨大的变化。在改革开放前，劳动管理给企业提供了一些基本的人事管理，例如工资单、技能培训等。而真正意义上的人力资源管理的引进还是得益于第一轮外国企业的进入。改革开放后，中国政府一直强调以劳动人事、社会保险和工资制度三方面为代表的人力资源改革（Warner，1996）。随着中国经济社会的发展，人力资源管理越来越为企业和社会所接受和重视。由于行业类型、地域经济发展程度以及企业所有制（如国有、合资、外资等）的不同，人力资源管理的发展也呈现出多样化和差异性，但所有制的不同会对企业人力资源管理实践有更为显著的影响。表1-1 是在 Zhu、Warner 和 Rowley（2007），Yu 和 Egri（2005）研究的基础上，对中国改革开放前后不同所有制企业人力资源管理实践作出的总结。

表 1-1 中国人力资源管理实践总结

人力资源 管理实践	改革开放前	改革开放至今		
		外资企业	国有企业	民营企业
人力资源策略	集权式	承诺式	集权式	顺从式
招聘				

续表

人力资源管理实践	改革开放前	改革开放至今		
		外资企业	国有企业	民营企业
自由的市场选择	不可以	高	中等	高
雇佣合同	终身雇佣制	是	是, 但是鲜有开除	是
新员工培训	无	中等	低	低
培训和开发				
硬技能培训	高	高	中等	低
软技能培训	无	高	中等	低
晋升机制导向	绩效导向与关系导向并存	绩效导向	绩效导向与关系导向并存	绩效导向
绩效管理				
考核导向	无明显导向	效率与效果	效率与效果	效率与效果
考核范围	出勤率	任务完成结果 额外角色绩效	任务完成结果	任务完成结果
考核结果	无	晋升与奖金	奖金	额外奖金
主要的激励措施	晋升与非物质激励	晋升、工资提升、奖金	晋升、奖金、避免惩罚	晋升、奖金、避免惩罚
薪酬体系				
收入差异	非常低	高	低	中等
工资组成	固定工资	固定基本工资和个人绩效工资	固定基本工资、利润分享、个人绩效、职级奖金	固定基本工资、利润分享、个人绩效、职级奖金
绩效工资比例	无	低	高	低
福利	无	高	高	低
工作安全性				
劳动力总量年增长	零	中等	基本为零	低
员工离职率	零	高	低	高
辞退不合格员工	不可以	可以	可以 (不经常)	可以
专业人力资源管理				
HRM 教育或培训	无	高	中等或低	中等或低

外资企业在中国至今已有几十年的发展史，其较高的薪酬水平、完善的福利、简单的人际关系以及更好的职业发展前景，使之成为众多中国大学生就业的首选。这些企业通常采取承诺式人力资源策略。当然也有许多外资企业，尤其是在劳动力密集型的行业中，企业所感兴趣的是中国相对低廉的劳动力成本，在这种企业中往往采取顺从式人力资源策略，降低劳动力成本是其在在中国的主要竞争手段。

近年来，不断推进的国企改制对国有企业的组织结构、组织效率以及组织策略等都有很大的改变，但是不得不说大多数国企目前仍然保留了很多传统的国企文化，例如论资排辈、终身雇佣制等，这部分也是由国企所承担的社会角色和责任所决定的。不过值得注意的是，现在已经有一些知识密集型的国企开始注重引进市场机制、采用现代的人力资源管理来对企业进行管理。即使同为国企，不同地域、不同行业之间的差距也是十分明显的，相对来说，在经济较发达地区，现代的人力资源管理更多地被接受和应用。

民营企业近年来逐渐吸引了国人的眼球。由于社会和政府的限制较少，民企更易于根据它们的需求采用灵活的人力资源策略。它们对于高层管理者可以采用承诺式管理策略，从而保证它们的管理才能得以发挥；而对于基层员工采用顺从式管理策略，用以降低劳动力成本。家长式领导或是家族企业常常会有更高的关系导向性。有些民营企业也会采用组织承诺式管理来吸引和留住高水平人才。

以上仅是对中国改革开放前与改革开放后的人力资源管理实践规则和特征进行了对比总结。鉴于中国企业在所有制形式、规模、行业以及地域差异等方面的多样性，要了解和分析某一企业的人力资源管理的最佳方式，还是应该对该企业进行具有针对性的案例分析。

二 中国绩效考评

1. 绩效考评在中国的发展

绩效考评方法如同无形的指挥棒，引导着员工的行为，也影响着员工的心理感受。Robbins（1988）认为绩效考评是一种控制工具，它所

提供的回馈,是管理者针对员工的行为,决定采取奖惩的依据。因此,绩效考评不仅评估员工的行为,而且是纠正员工行为的第一步。Byars 和 Rue (1994) 认为,绩效考评是涉及对员工决定和表达如何执行其工作,以及如何建立改善计划的过程。如果能适当执行,则绩效考评不仅可以使员工了解绩效评估执行的情况,而且会影响员工未来的努力水平和任务指向。

中国自古以来就注重绩效考评。《春秋繁露·考功名》中记载:“诸侯月试其国,州伯时试其部,四试而一考。天子岁试天下,三试而一考。”由此可见,中国古代的考勤制度自先秦开始,不仅历史悠久,而且体系完整、庞大。北宋著名学者苏洵曾说:“夫有关必有课(指考课、考核),有课必有赏罚。”由此深刻揭示了绩效考评在中国的运用不仅仅是一种对官员政绩的评价,同时与奖惩制度已然建立起必然联系。

我国现代绩效考评是在 20 世纪 90 年代从美国引入的。现代企业中,很多管理者都希望能够通过绩效考评来确认员工的绩效水平,并通过对绩效考核的合理运用来激励员工,改善或提高员工绩效,最终达到提高企业绩效水平的目的。但是,在实际应用和操作过程中,不论是管理者还是员工,对绩效考评大多又爱又恨。不仅在中国,即使是被普遍评价为向西方学习中卓有成效的日本,企业对绩效考评的发展也是褒贬不一。日本索尼公司原董事天外伺郎曾在 2007 年撰文《绩效主义毁了索尼公司》,矛头直指绩效考评的实施给企业发展带来了诸多弊病。国内有学者认为,绩效考评在中国之所以应用得不尽如人意,可能的解释是中国企业在向西方学习时,并没有认识到西方企业管理过程中已有的量化管理体系,绩效考评是在此基础上的辅助管理。中国的管理者在引进西方绩效管理的同时,却忽略了作为基础管理手段的量化管理,因此,中国的绩效考核往往只能是隔靴搔痒,缘木求鱼。尽管存在诸多问题,但在中国的企业中绩效考评是需要的。

2. 我国知识员工兴起及其对绩效考评的挑战

知识员工是由美国管理大师彼得·德鲁克首先提出的,具体是指“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人”。对我国知

知识员工的界定，可以从知识员工所应具备的特质、所从事的工作过程和工作结果特征三个方面进行。由此，可以首先通过员工的受教育程度对我国知识员工进行界定，而后再通过员工的工作过程和工作结果特征对知识员工的范围进行修正。目前，在我国受过高等教育的员工实质上都已具备了知识员工的特质，即受过普通高等教育或成人高等教育的专科教育（学制二至三年）、本科教育（学士学位）或研究生教育（包括硕士和博士学位）的员工，都可以认为其具备了知识员工的特质。这些具备知识员工特质的员工在工作后，还须通过其工作过程和工作结果来判断其是否从事了知识性工作，是否成为一个知识员工。判断标准是在工作过程中是否运用所学的知识和是否需要进一步学习新的知识，也可以是其工作结果的创新性、知识性等。更为详尽的对知识员工的解读将在稍后章节中具体介绍。随着经济的日趋快速发展，知识员工成为人力资源的主流已是大势所趋，目前，中国的知识员工群体已日渐壮大，并逐渐成为企业快速发展、获取持续竞争优势的主要因素与驱动力量。因此，关注绩效考评对知识员工的影响不仅是完善绩效管理理论体系的需要，更是未来管理实践的需要。

知识员工作为在很多企业中被公认为是“最难管理的人”，其原因主要表现在三个方面：

首先是劳动过程很难监控。知识员工的工作主要是思维性活动，依靠大脑而非肌肉，劳动过程往往是无形的，而且可能发生在每时每刻和任何场所。

其次是工作产出难以衡量。知识员工的工作产出常常是无形的、难以量化的，有时这些产出被认可还需要时间的检验，具有一定的滞后性。而在知识型企业中，知识员工的工作产出多是团队智慧和努力的结晶，这给衡量个人工作结果也带来了困难，因为难以进行分割（杜爽，2003）。

最后是知识员工的流动性难以控制。知识工作的内隐性使得知识员工的专业知识和技能具有易于携带、不易模仿、稀缺性和高价值性的特点，因此，他们更换工作和任务时的成本较小，易于更换工作，而他们的流失往往对企业的损失很大。

最难管理的知识员工恰恰是现代企业的核心竞争力，如何有效管理知识员工，提高他们的绩效水平和组织忠诚度，是关系到企业能否长期健康发展，能否在激烈的市场竞争中立于不败之地的核心。新经济浪潮已开始在全球引发，作为最强大的助力器——知识员工，人们对他们的关注已超越了对其他推动力的关心，管理好知识员工已成为公司竞争力的关键所在。Drucker 认为在今后 50 年内，提高知识员工的生产率将成为管理的重心，正如 100 年前（自泰勒以后），提高体力劳动者的生产率是当时管理的重心一样（Drucker, 2000）。

第二节 问题提出和全书结构

一 选题原因

1. 在中国研究绩效考评变革的必要性

尽管西方有关绩效考评的研究已经很多，但在中国仍有必要展开相关的研究，其原因有两个方面：

第一，以 1978 年开始的经济体制改革为开端，我国政府一直在大力推行影响劳动人事、社会保险和工资制度三方面的人力资源改革（Warner, 1996）。作为工资制度改革的重要组成部分，有越来越多的公共和私营机构引进了绩效薪酬。从 1978 年到 1993 年这 15 年间，计件工资和奖金占我国员工的总工资的比例从 3.1% 上升到 23.3%（Warner, 1996）。Chiu、Luk 和 Tang（2002）称，我国城镇员工的绩效薪酬大约占薪酬总额的 40%。绩效薪酬与基于能力的工资（固定或基本工资）的集合已成为我国占主导地位的薪酬制度。但还没有研究检验这种绩效工资快速变化中员工的反应。我国巨大的市场潜力和快速增长的经济，各种管理制度的实施效果，其中包括绩效工资的实施效果，已经引起了国际商务学者和管理者的关注（Gong et al., 2005；Witt, 2008）。

第二，中国传统的集体主义和儒家文化反映了亚洲地区许多其他新兴市场的文化价值观及其取向（Chua, Morris & Ingram, 2009；Wei & Lau, 2008）。这种文化对绩效工资的实施效果有着必然的影响。根据中

国改革之前所使用的传统支付体系，不考虑员工的绩效水平，随着他们的任期增长，员工会得到越来越多的工资和福利（包括住房福利），同时工作安全会得到保障，这些都给工人提供了一个“铁饭碗”（lifelong guaranteed employment）。这种支付体系反映了强调“不患寡而患不均”（在资源分配方面）的中国传统儒家思想和集体主义文化，强调成员间的平等而非基于个体的功过价值（Hofstede, 1993）。绩效考核与绩效薪酬的引入，打破了“铁饭碗”的思想和传统的补偿主义，并在薪酬和绩效之间建立了较强的联系（Rousseau, 1995）。而这种变化及其所带来的一系列改变必将影响甚至打破员工的原有心理契约，在员工和组织之间构建一个新的双向责任关系，进而对员工的态度和行为有显著性的影响。考虑到中国在新兴市场中的重要地位以及绩效薪酬在中国的迅速变化，有必要探究在不同国家和文化背景下绩效薪酬能否影响员工的产出。

2. 知识员工绩效考评的重要性

在过去的几十年中，管理者、组织学家、经济学家、新闻媒体都认识到全球经济已经从工业时代进入信息时代（information age），在这个时代中，组织与个人都和知识与信息紧密地联系在一起。其中的一个关键角色就是“知识员工”（knowledge worker）（Micklethwait & Wooldridge, 1996）。而如何吸引、激励与留住知识员工，以及提高他们的生产力，则成为企业创造与保持竞争优势的重要方法（Drucker, 1999）。知识经济时代的到来，使得基于知识和知识员工的企业竞争优势受到了人们广泛的关注，人们将更多的目光投向知识员工的管理问题，开始关注如何进一步提高知识员工的绩效、如何对知识员工进行绩效考评以及如何减少知识员工流失等问题。

绩效考核以及在其基础上的绩效薪酬被认为是适应知识型员工管理的良好的人力资源实践。绩效考核通常也称为业绩考评或“考绩”，是针对企业中每个职工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对职工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。它是企业人事管理的重要内容，更是企业应对知识员工进行管理强有力的手段之一。绩效考核的目的是通过考核提高每个个体的效率，最终实

现企业的目标。

绩效薪酬（PFP，也被称为绩效工资（PRP）），是效率导向的薪酬制度，是西方人力资源实践的重要组成部分，因为它与员工的收入直接相关。与其他西方人力资源实践（如面试、培训、团队工作）相比，由于新兴市场中绩效薪酬的个人主义取向和集体主义价值观之间貌似合理的文化冲突，使绩效薪酬更容易受文化距离的影响（Chang & Hahn, 2006；Hofstede, 1993）。考虑到新兴市场中西方人力资源实践的引进以及新兴市场在全球经济中的重要性日益增加，全面理解在新兴市场中绩效薪酬如何被员工接受至关重要。

目前，只有少数研究从影响员工态度、行为的维度对绩效考核和绩效工资的角色进行了验证，而这些研究大多数还是在西方国家开展的。例如，Schay 发现绩效工资有效提高了美国某科研机构中的科研人员的工作满意度，降低了他们的离职倾向。但是，在西方国家进行的一些研究显示，绩效薪酬是产生负面结果的一个来源，例如，Kellough 和 Nigro 研究了美国佐治亚州政府中实施绩效工资的情况，结果发现绩效工资使员工工作满意度降低、离职倾向升高。这可能是由于目标设定不当以及绩效考评过程不公平导致的。Brown 在澳大利亚，Dowling 和 Richardson 在英国也发现了类似的消极作用，他们认为绩效工资产生积极作用还是消极作用，很可能与其执行的环境有关。国际商务学者认为，绩效薪酬在新兴经济体里的推行可能会引起新兴经济体中员工的消极反应，因为在新兴经济体制国家中，通常采取的做法是传统地将薪酬与资历、群组成员、平等问题等挂钩，而非绩效（Giacobbe - Miller, Miller, Zhang & Victorov, 2003；Zhu et al., 2005）。

这些不一致的研究结果和反直觉的实证模型表明，绩效考评过程以及绩效薪酬的应用对员工成果的影响，可能决定于工作内容和其他在之前研究中未能兼顾的因素（Rynes, Gerhart & Parks, 2005）。遗憾的是，在绩效薪酬越发盛行的新兴市场，到目前为止，没有研究识别并验证影响绩效考评以及以之为基础的绩效薪酬的潜在调节变量（Zhu et al., 2005）。

以往的绩效考评研究主要涉及绩效结构模型、绩效考评工具、绩效

考评的过程等各方面。最初的研究对象集中在军队和体力工作者，随着研究的逐步展开，近几年，已有部分研究开始关注知识员工中的管理人员、医生、教师等群体。如果能在以往研究总结的基础上，结合知识员工的绩效特点，提出富有知识员工特色的绩效考评方法，无疑会对知识员工绩效考评有着巨大的贡献。也正是在此背景下，本书的研究者在研究绩效考评时选取知识员工作为研究对象，并以此展开对影响绩效考评变革的多重因素的探讨。

二 选题目的和拟解决的问题

本书选题的目的和拟解决的主要问题在于以下两个方面：

1. 绩效考评方法变革对员工的影响

具体的，我们将展开如下研究：

(1) 在文献研究的基础上，通过实际调研，对目前知识员工绩效考评方法进行总结归纳，从理论角度提出符合知识员工特征的绩效考评方法。

(2) 通过实证研究，探索采用不同绩效考评方法时，知识员工的行为反应。

(3) 通过实证研究，探索企业特征对绩效考评方法的影响，并根据得出的各项结果，提出相应的知识员工绩效考评方法策略，协助企业有效改善知识员工绩效考评。

2. 如何有效执行绩效考评变革管理

(1) 高绩效人力资源管理系统理念的建立和具体实践。

(2) 变革中如何展现有效的领导行为。

(3) 变革中的文化和创新管理。

通过以上这些研究，我们可以：

(1) 在文献研究和实际调研的基础上，评述知识员工的各类绩效考评方法，并根据知识员工的工作与绩效特点以及企业的实际情况，将知识员工绩效考评方法分为三类：基于员工特质为主的考评方法、基于工作结果为主的考评方法、员工特质和工作结果相结合的综合考评方法。