

绩效，知识 ——系统化人才管理

管理
MANAGEMENT



王晓梅 李秀敏 著

Performance, Knowledge
—Systematic Talent Management



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书围绕着“如何进行人才管理”这个主题,分两部分深入阐述。第一部分是关于绩效管理过程公平性的问题。绩效管理是人力资源管理的重要内容,是贯彻企业人才管理战略实施的载体,但目前绩效管理尚有较大改进空间,在实施绩效管理过程中公平性考虑还不到位。第二部分是关于知识管理。知识已经成为组织最为重要的资源,是组织竞争优势首要的,甚至是唯一的来源,因此,需要对员工的知识进行管理以创造企业价值。本书按照问卷编制流程,开发了绩效管理过程公平性和知识管理测量问卷,并采用实证研究来检验问卷的信效度,从绩效管理和知识管理的视角提出并实证检验了组织公民行为和组织绩效的影响因素模型。

图书在版编目(CIP)数据

绩效,知识:系统化人才管理/王晓梅,李秀敏著

—上海:上海交通大学出版社,2021.9

ISBN 978-7-313-25454-2

I. ①绩… II. ①王… ②李 III. ①企业管理-人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第189797号

绩效,知识——系统化人才管理

JIXIAO, ZHISHI——XITONGHUA RENCAI GUANLI

著者:王晓梅 李秀敏

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

印刷:上海天地海设计印刷有限公司

开本:710mm×1000mm 1/16

字数:157千字

版次:2021年9月第1版

书号:ISBN 978-7-313-25454-2

定价:69.00元

地址:上海市番禺路951号

电话:021-64071208

经销:全国新华书店

印张:11.75

印次:2021年9月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-64366274

王晓梅

2016年毕业于浙江大学心理与行为科学系，获博士学位。现为浙大城市学院传媒与人文学院教师。近年科研成果主要包括：主持教育部课题“信息扩散的心理路径：基于调节定向和情绪的交互效应”，参与横向课题多项；在SSCI期刊上发表学术论文多篇；主要代表作有：《匹配视角下信息偏好研究》《社会心理学：以社会学角度探讨社会心理学》等。

李秀敏

浙江大学心理与行为科学系2006届硕士，曾参与“浙江电力试验研究所企业管理与组织创新”研究项目，主要负责“企业知识管理与组织创新”模块。毕业后主要从事企业人力资源及管理咨询工作。

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑 提文静
封面设计 孙 敏

前 言

人才资源是 21 世纪第一资源,人才资源竞争力是获取可持续发展动力的源泉。

人才管理问题逐渐引起了业界和学界强烈的关注。

人才管理研究兴起的背景之一是商业环境的变化影响所需人才的数量、质量和特征发生了变化。随着经济全球化的发展,劳动力的流动日益增强。企业如何吸引、使用和留住人才是许多公司必须面对的难题。而在这一背景下,绩效管理成为贯彻企业人才管理战略实施的载体,它的科学性和完善性不仅可以激发员工工作的积极性,而且可以更好地挖掘员工工作潜能,使企业组织结构的作用得到最大限度的发挥。在本书的上篇章节里,主要内容是围绕着绩效管理展开论述。绩效管理逐渐成为企业获取竞争优势的关键,然而,随着实践的发展其各种弊端逐步显露出来:一是重结果管理,轻过程管理。缺乏一套事前绩效计划、事中绩效监控、事后绩效辅导和评价的系统化的绩效管理体系。二是在实施绩效管理过程中有失公平性。我们通过访谈和查阅资料编制了绩效管理过程公平性问卷,并经过探索性因素分析和验证性因素分析对其结构进行分析和验证。我们主要关注点是在绩效管理过程中的公平性,如,组织在进行绩效管理过程中是否注意员工的参

与(程序公平),是否给员工关于近期工作绩效的反馈(互动公平),是否把绩效考评的结果和工资、收入等挂钩(分配公平)。另外,我们也发现有效的绩效管理_与组织绩效存在着积极的关系,这种关系以员工的组织承诺和组织公民行为为中间变量。因此,企业应该完善绩效管理过程公平性,提高员工的组织承诺和组织公民行为,使企业绩效不断发展。

人才管理研究兴起的另一个背景是信息技术和知识经济融合带来的工作变化。在知识经济时代,知识是企业赖以生存与发展的关键性资产,更是企业未来价值之所在。传统的竞争优势正在失去,信息技术的发展改变了原来传统的工作方式,也加快了知识型员工获取知识和信息的速度。人才是可再生资源,尤其是高层次人才,其可塑性更低,流动性更强,吸引和留住有才能的人变得越来越困难。因此,企业应当重视挖掘人才资源价值,不断提升资源价值,发挥其在提升企业竞争力中的重要作用。由于人是知识的承载者,又是知识的创新、创造者,企业对知识资源的依赖日益增加,组织需要靠完善的知识管理体系来支撑,因此,企业必须重视知识管理。在本书下篇章节里,主要内容是围绕着知识管理展开论述。以往对于知识管理的研究中,对于知识管理的组成成分说法不一,我们在访谈和问卷调查的基础上得出知识管理是一个四因素的结构,即知识获取、知识应用、知识创新和知识传播,为知识管理结构的探索提供了一种实证性的参考和评判的依据,可以作为企业评估知识管理的依据。另外,我们也探索了信息技术和组织文化对于知识管理的影响。知识管理离不开信息技术的支撑以及组织文化的维持。当然,认为“知识管理就是技术”观点是片面的,真正的知识管理是系统化的管理科学和方法,要从技术、管理和文化三个角度去开展知识管理。技术系统本身只是工具,也只有和文化相结合,知识管理才能内化为组织文化,才能促进创新绩效的提升。我们最后还分析了知识管理各种活动对于组织绩效的影响,进一步证实了知识管理的价值。

本书初稿是王晓梅和李秀敏合作完成的,王晓梅撰写了约12万字,李秀敏撰写了约3.7万字。本书在撰写过程中,引用、参考和借鉴了国内外许

多论文、著作和其他文献资料中的研究成果,在此向原著作者表示感谢。此外,还有王佳、沈子燕等人对本书的完成提供了支持和帮助,在此一并表示感谢。因为时间仓促,也因为作者水平有限,本书内容难免有不当之处,真诚地请广大读者批评指正。

最后,想把此书献给我们的导师、浙江大学心理与行为科学系教授、博士生导师郑全全先生。他渊博的知识,严谨的治学态度,谦和、包容的做人风范,是我们学习的典范。

目 录

上篇 系统化的绩效管理

第 1 章 绩效管理的相关研究	004
1.1 绩效管理的涵义和特征	004
1.2 公平理论	011
1.3 组织公民行为	013
1.4 绩效管理相关变量关系研究	013
第 2 章 绩效管理研究的构思和方法	019
2.1 研究思路和假设	019
2.2 研究工具和方法	021
第 3 章 绩效管理过程公平性问卷的编制	024
3.1 研究程序和方法	024
3.2 结果和讨论	031
第 4 章 绩效管理相关变量正式施测及结果	037
4.1 研究目的与被试	037

4.2	结果分析	039
第5章	绩效管理相关变量间关系的讨论及研究价值	064
5.1	绩效管理相关变量间关系的综合讨论	064
5.2	研究的意义和创新	072

下篇 系统化的知识管理

第6章	知识管理的相关研究	078
6.1	知识的内涵	078
6.2	知识管理的概念	080
6.3	知识管理模型	083
6.4	知识管理相关变量关系研究	087
第7章	知识管理研究的构思和假设	095
7.1	以往相关研究的不足	095
7.2	研究的理论构思和假设	096
第8章	相关问卷的编制与检验	099
8.1	知识管理问卷的编制	099
8.2	其他量表的检验	113
第9章	知识管理相关变量正式施测及结果	114
9.1	研究目的、工具和被试	114
9.2	结果分析	116
第10章	知识管理相关变量间关系的讨论及研究价值	140
10.1	知识管理相关变量间关系的综合讨论	140
10.2	研究的意义和创新	147

附录 1 绩效管理相关变量正式问卷	150
附录 2 知识管理相关变量正式问卷	156
参考文献	162
索引	175

上篇 系统化的绩效管理



21 世纪是知识经济的时代,人才是知识经济的核心要素,是企业的第一资源,伴随着人才价值的上升,人才管理成为企业赢得竞争优势的关键因素。在这一背景下,绩效管理成为贯彻企业人才管理战略实施的载体。企业只有紧紧把握时代发展脉搏,秉承知识经济的发展理念,才能确保企业可持续健康发展。绩效管理作为人才管理的重点,它的科学性和完善性不仅可以激发员工工作的积极性,而且可以更好地挖掘员工工作潜能,使企业组织结构的作用得到最大限度的发挥。20 世纪 90 年代末绩效管理理论开始进入中国,受到广大研究者和实践者的青睐,绩效管理一度成为一种潮流,

在国内众多企业中广泛应用。然而,当前我国企业绩效管理的现状并不乐观,多数企业根本无法发挥这一管理工具的效用。在绩效管理实际运作过程中还存在很多让人不满意的地方,很多企业虽然也在提倡或正在实施绩效管理,其实还只是绩效考核。“绩效考核”和“绩效管理”仅两字之差,但却蕴涵着管理理念的很大差别。传统的绩效考核常常成为“纸上”功夫,只看重工作行为的结果,经常使管理者与员工站到对立的两面,制造紧张的气氛和人际关系。绩效考核只是回顾过去一个阶段的成果,而绩效管理是在达到目标愿景共识和其实实现的过程中,管理者和员工不断地进行双向沟通反馈、指导和支持的持续活动,其关键是制定计划、确立目标、正确评估、及时激励等。绩效管理具有前瞻性,能帮助企业前瞻性地看待问题,有效规划企业和员工的未来发展,努力创造一个公平竞争的环境:公平的程序、公平的分配和公平的互动关系,使员工得以激励,工作积极性得以提高,从而使员工、组织的绩效不断提升,实现员工个人和组织共同的发展。无效的绩效管理会阻碍企业的发展,会引发严重的员工关系问题。

战略性的人才管理需要采用系统的视角,强调一系列相互支持的人才管理实践比单一的管理实践对组织绩效会产生更大的影响,从“独立观”的管理实践研究逐渐过渡到“系统观”的管理实践研究。大量研究表明,有效的绩效管理对组织绩效有显著的正向影响,然而,学者们主要关注的是绩效管理对宏观组织层面绩效的影响,而对微观员工个体工作态度和行为的影响明显较少。组织公民行为作为员工个体行为和绩效的重要表现,是员工自觉的、超出角色期望的直接或者间接有益于组织的员工行为,能在很大程度上发挥组织人力资源的效能(Organ,1983)。如何开发员工的组织公民行为成为很多学者和管理者长期关注的问题。在西方尤其是北美,关于组织公民行为(OCB)前因变量的研究甚为热门。随着市场经济的深入发展,我国企业所面临的竞争环境也日益严峻,同样的问题摆在我国学者和企业管理者面前。近年来,不少学者开始关注绩效管理系统与组织公民行为之间的关系。有效的绩效管理,可以帮助员工设置个性化的工作计划,进行工作

辅导,解决遇到的问题,实施有效的激励措施。这样一来,员工感受到了成长、欣赏、公平和重视,员工的工作动机就会增强,会做出更多的组织公民行为。我们运用组织行为学、心理学的有关理论,采用现场研究方法,考察绩效管理过程公平性的现状和构成,及其和组织公民行为等变量之间的关系,希望为国内关于绩效管理系统深入的研究提供理论根据,也为组织领导者和人力资源管理者在建立和完善科学的绩效管理、改善组织公民行为方面提供有益的参考。

第 1 章

绩效管理的相关研究

1.1 绩效管理的涵义和特征

1.1.1 绩效的涵义

《尚书》有载：“三载考绩，三考黜陟幽明。”意思是三年考定官员的功绩，经过三次考核，废黜不贤的官，升任明哲的官。英文“绩效”“performance”，意思是“性能；绩效；表演；执行；表现”之意。可以看出，绩效是公开地展示并供他人评定。绩效，由“业绩”和“效果”两个方面组成，“业绩”是具体的行为过程，“效果”是指结果如何。对于绩效的认识，目前有这两种较为流行的观点：一是结果说，一是行为说。结果说认为，绩效应该与组织中能够衡量的责任、目标、任务以及能力等等同起来，并通过评价员工的完成情况来判断其绩效的高低。Bernardin 等人(1995)吸取了 Kane (1986)早期的研究结果，认为绩效是在特定的时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录。绩效的这个概念倾向于将工作看作是所要完成的任务的集合。绩效的行为说认为过分地注重结果会忽视其他一些重要的程序因素和人际关系因

素,而恰恰是这些因素对工作的结果有着重要的影响,因此,那些与既定目标有关的行为本身就是绩效。按照这个观点,一些研究者相继提出了类似的表达。例如,Murphy (1990)给绩效下的定义是,“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。Campbell (1990)也认为,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”。具体地说,行为绩效可以表述为核心/非核心任务的熟练程度、遵守制度的情况、表现出来的努力水平、促进他人和组织绩效的活动等。

对于绩效的认识,存在这样一种宽泛的定义:泛指企业中所有岗位上的任职人所取得的工作进展或完成业务情况,这个定义所说的“绩效”或“业绩”,既包括了企业中业务人员取得的那些可以用经济指标衡量的业务实绩,也包括其中有些“业绩”是无法用经济指标来衡量的,至少是无法直接用经济指标来衡量的。它正面肯定了员工的工作活动产出,但也无法排除那些与企业组织目标要求无关的员工活动。绩效,对组织而言,就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况;对员工个人来说,则是上级和同事对自己工作状况的评价。

在绩效管理过程中,我们需要一个更加操作化的定义。简单说来,绩效是指那些经过考评的工作行为、表现及其结果。这种解释将绩效的概念和评价过程结合在一起,在理解时应注意以下三点:绩效是一个过程的概念,它与评价的过程相联系;研究绩效问题必须考虑时间因素;绩效反映在行为、方式和结果三个方面。

1.1.2 绩效管理理论

Spangenberg (1992)认为传统的绩效考核是一个相对独立的系统,通常与组织中的其他背景因素相脱离,如组织目标和战略、组织文化等,而这些背景因素对于成功地实施绩效考核有着非常重要的作用。正因为传统的绩效评估对于提高员工的满意度和绩效的作用非常有限,绩效管理相关理念应运而生,成为多年来研究者和实践者关注的重点问题。Nickol(1995)认

为,绩效考核到绩效管理的转变依赖于以下四个原则:①必须设定目标,目标必须为管理者和员工双方认同;②测量员工是否成功达到目标的尺度必须被清晰地表述出来;③目标本身应该是灵活的,应该足够反映经济和工作场所环境的变化;④员工应该把管理者不仅仅当作评价者,还应该当作是指导者,帮助他们达到成功。Fletcher 和 Williams(1996)认为绩效管理是通过创造一个致力于组织发展的目标和愿景,帮助每一位员工理解和认识自身的贡献,通过这种方式管理员工,以提升个人和组织绩效。Pamenter 和 Fred(2000)指出应该把传统的绩效考核的目的转移到雇员发展上来,并让员工更好地进行自我实现。Coens 和 Jenkins(2002)则认为从绩效考核到绩效管理应该是个组织整体文化的变化,包括指导、反馈、薪酬和晋升决定,这其实包括了现在认为的绩效管理的大部分的内容。Aguinis(2007)指出,绩效管理是一个持续的过程,用以识别、测量和发展组织成员的绩效,并调整绩效与组织战略目标相统一。Dobre(2014)认为绩效管理是通过改进员工绩效开发团队和组织成员的潜能,实现组织持续发展的一种战略整合方法。

虽然研究者的观点不一致,但其核心要素是相似的。绩效管理应该与组织的战略和目标愿景相联系,应有助于实现组织长期有效的运作,其主要目标是提高组织整体绩效。组织必须意识到绩效管理是一个系统,并不单纯地是为每年一次的评估和为来年制定目标。绩效管理系统能为组织完成许多任务:衡量绩效、制定薪酬、帮助员工发展、培训、环境塑造、设备更新、选拔和评估等。关于绩效管理系统,不同学者有不同的看法,目前学术界对绩效管理的研究可以总结为几种经典模式:

观点一:绩效管理是管理组织绩效的系统。

该观点将绩效理解为组织绩效,强调通过对组织结构、技术、业务流程等方面但不是重点考虑对象。

观点二:绩效管理是管理雇员绩效的系统。

这一观点将绩效理解为单纯的员工的绩效,强调以员工为核心的绩效管理概念。但是,该持观点的人并不否认对员工的绩效进行管理必须在组

织目标的框架内进行。代表学者有艾恩斯沃斯(Ainsworth)和史密斯(Smith, 1993),他们认为绩效管理分三步,如图1-1。

奎因(Quinn, 1987)也提出了一个三步过程:计划、管理和评估。这些观点有个共同的地方,即管理者和被管理者在员工的期望上达成共识,并且在组织和员工之间经常为达到期望目标进行沟通和协商。

我们认为,上述两种观点都有片面性,第一种过分强调组织的利益,而忽视了员工在组织发展中的作用;第二种观点过分强调员工绩效管理的重要性,迷失了公司管理的最终目标。

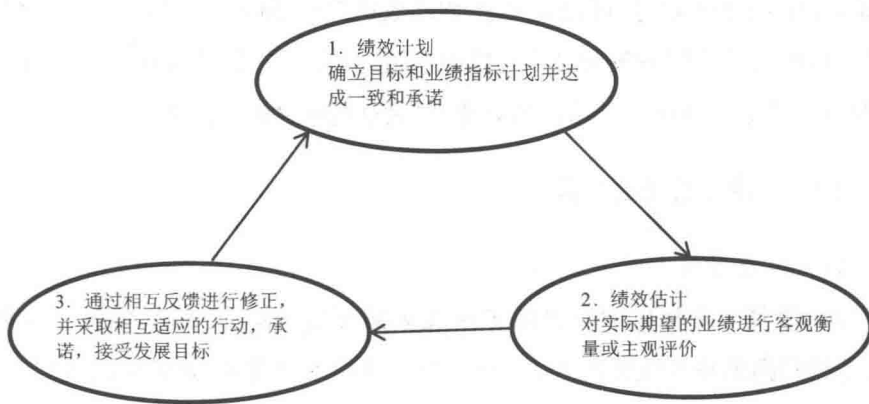


图 1-1 绩效管理的三环节模型

观点三:绩效管理是综合管理组织绩效的系统。

与第二种观点不同在于该观点更加强调整组织的绩效,把对员工和组织的绩效管理结合起来。这一观点指出,绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高组织绩效。阿姆斯拉尼(Amsrany, 1994)认为,绩效管理是通过在员工与管理者之间达成关于目标、标准和所需能力的协议,在双方相互理解的基础上使组织、个人取得较好工作结果的一种管理过程。