

雇员工作绩效结构模型构建与实证研究

韩翼¹, 廖建桥², 龙立荣²

(1. 中南财经政法大学工商管理学院, 武汉 430074; 2. 华中科技大学管理学院, 武汉 430074)

摘要: 雇员工作绩效在概念和评估上有不同的方法, 但由于多元化概念和评估方法使得对其累积的研究效应的解释变得困难. 先前的工作绩效研究还没有证实工作绩效能够被区分为四种成分. 本研究超越于现存的工作绩效文献, 通过施测, 1453 份调查数据的因素分析方法显示, 工作绩效被显著地划分为四个分离的结构: (1) 技术核心 (任务绩效); (2) 公民气候 (关系绩效); (3) 学习过程 (学习绩效); (4) 创新行为 (创新绩效). 本研究的目的是提出并证实雇员工作绩效的四维结构模型.

关键词: 工作绩效; 任务绩效; 关系绩效; 学习绩效; 创新绩效

中图分类号: B849; C93; F240 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007 - 9807(2007)05 - 0062 - 16

0 引言

尽管工作绩效不是一个新的概念, 但由于工作角色、组织形态以及技术变化, 引起研究支持者、学术研究者以及实践者的广泛关注^[1]. 随着组织行为研究的深入以及人力资源管理在企业管理中起着越来越重要的作用, 对绩效范围研究也日益成为热点话题. 目前对组织成员绩效的研究处于快速发展时期, 在研究方向上主要有: 一是研究绩效的结构; 二是研究绩效考评; 三是研究绩效的变量和定义; 四是研究绩效的前提和产出. 各个学派根据他们研究的成果提出了不同的理论观点和研究框架, 形成百家争鸣的局面. 由于不同的观点之间存在分歧, 有时甚至相互矛盾, 使得对其成果的应用和把握难以形成统一的标准, 对实践的影响较大^[2].

工作绩效范围相当广泛并且包含相当多的行为因素, 有关绩效维度结构的理论也是层出不穷, 但是现有工作绩效文献未能构建一个恒定绩效模型—用以解释工作绩效诸因素之间的关系. 组织中工作绩效的实质取决于工作、组织目标、组织信仰 (beliefs) 和组织使命 (mission) 的要求. 因此,

许多研究已经建立起任务绩效和关系绩效 (contextual performance) 在定义工作绩效时的重要性^[3]. 但是, 随着全球化经济到来, 许多工作要求拥有不同价值观和心理定向的个体更有效地学习. 个体必须适应环境和组织的变化, 处置不确定性因素, 取得有别于其他人的差异性技能并具有创新性思维. 然而在有关工作绩效文献中, 适应性、持续学习、创新性并没有很好的定义, 因此也无法有效进行评估和预测. 传统的绩效往往基于过去的行为确定绩效, 使用一种文化的观点看待好的绩效. 对于绩效标准多从内部来进行界定. 因而, 实现组织目标或效果成为雇员适应或在组织生存的唯一标准^[4]. 雇员自身的价值观必须与组织价值观相一致, 否则, 雇员的社会化过程将尤其艰难. 其主题围绕技术核心和公民气候 (citizenship climate), 诸如任务绩效和角色绩效, 组织公民行为和关系绩效进行, 缺乏对学习和创新在工作绩效范围中的描述. 本文在先前文献研究的基础上, 通过关键事件法与问卷调查法相结合, 提出了一种新的雇员工作绩效结构模型.

收稿日期: 2005 - 10 - 08; 修订日期: 2007 - 07 - 02

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (70572036).

作者简介: 韩翼 (1970—), 湖北浠水人, 男, 博士, 讲师. Email: hanyi7009@163.com

1 问题提出

1.1 任务绩效

工作绩效结构代表了和工作或组织目标相关的行为或结果的集合 (set)。许多研究者已经检验了工作绩效的维度, 如 Campbell Conway 和 Murphy 等^[4]。这些研究暗示, 工作绩效是一个多维结构行为与结果的综合体。早期工作绩效维度理论着重于对任务绩效的研究。基于学习理论和培训理论, Fleishman 试图发展个人工作绩效的分类。其目的是开发一个可以应用于不同工作的同类任务簇。Fleishman 提出了四种方法去确认工作绩效维度, 即行为描述方法 (behavior description)、行为要求方法、能力方法和任务特征方法^[5]。在当前的工作绩效文献中, 任务绩效被定义为“任现职者所表现的被正式工作所认可的行动的熟练性, 这些行动通过技术核心直接为组织目标实现做出贡献或者间接通过它提供必要的材料或服务”。Boman 和 Motowidlo 讨论了两种类型的任务绩效。第一种类型是由将原材料变成组织的产品即商品和服务的活动构成的。这些活动包括: 在一家零售店中出售商品; 在加工车间生产机器; 在学校教书; 在医院动手术; 以及在银行里做现金出纳。第二种类型的任务绩效是服务和维持技术核心活动, 其中包括补给原材料, 生产成品的物流, 或者提供重要计划、合作、监督, 以及提高职员的工作效率。所以任务绩效与组织的技术核心具有直接的关系, 这种关系或者表现在技术执行的过程中, 或者表现在技术需要的维持和服务中^[6]。

与 Boman 和 Motowidlo 提出的任务绩效概念类似的有角色绩效概念。Katz 和 Kahn 将角色绩效定义为: 满足或超过标准的数量或质量的绩效^[7], Welbourne 等人把角色绩效定义为工作产出的数量和质量^[8], 而 Murphy 则定义角色绩效为与特定工作相联系的工作职责和责任的完成^[9]。Campbell 的绩效模型提供了在组织背景下理解绩效的全面框架。他使用工作细化任务的熟练程度和工作非细化的熟练程度来描述雇员技术核心的行为和行动。Dyne 认为如果雇员未能执

行被要求的行为, 他们不可能接受到组织的报酬并且可能失去他们的工作, 缺乏任务绩效行为将导致斥责和负的财务绩效结果^[10]。Williams 和 Anderson 在检验工作绩效结构时, 也运用了角色绩效这一概念。在评估角色绩效时, 他们根据 O Reilly 和 Chatman 角色绩效量表, 结合角色绩效定义和工作说明书的要求, 对角色绩效量表进行了修订, 将 O Reilly 和 Chatman 三个题目拓展为 7 个题目, 其表达的内容主要是满足于工作职位或工作说明书的要求。如“足够被安排的职责”、“满足正式工作绩效的要求”。尽管各题目在角色绩效上的载荷都在 0.64 以上, 但由于缺乏对交流技能和专业技能的描述, 因此缺陷是明显的^[11]。Befort 和 Hattrup 在评估任务绩效时则运用 9 个术语, 从技术核心转换行动 (4 个题目)、服务和维持组织技术核心 (3 个题目)、口头和书面交流 (2 个题目) 对任务绩效进行了定义和测量^[3]。该量表与 Boman 和 Motowidlo 对于工作绩效阐释是一致的, 因而更加具有普遍性。

以上对于任务绩效的定义包括三个方面的显著特征, 一方面它们要求这些行动贡献于技术核心, 另一方面则从工作结果或产出方面进行描述, 强调任务绩效是一种结果绩效。第三个方面则从组织所规定的工作职责、工作岗位、角色及工作说明书规定的行为或目标方面去探讨雇员的任务绩效。然而, 从组织规定的或工作说明书规定的行动方面去研究任务绩效并不能解决跨越组织或工作职能的工作绩效问题。从结果或产出方面去描述任务绩效也不能有效阐释不同环境 (环境恶劣或环境优越) 情况下雇员工作绩效问题。因此, 对于工作绩效的定义一方面应该包括完成规定的工作职责、角色、责任范围内的效能 (结果或产出), 另一方面, 必须容纳实现这一结果的行为过程及其对于技术核心实现的有益贡献。这就必须容纳雇员完成任务的技能、知识等内容。

1.2 关系绩效

任务绩效的标准是瞄准组织目标, 是为适应组织目标而存在的; 关系绩效消除了任务绩效产生过程的矛盾和摩擦, 致力于减少人际、团体和组织与个人之间的交易成本, 从而提高组织绩效。

和任务绩效不同的是,关系绩效包括:

促进社会和组织网络以及增强心理气候的行动,这些行动包括帮助其他人并与其他人合作;即使个人不便时也遵守组织规则和流程;同意、支持并维护组织目标;在必要时能够坚持表现出额外的积极性或做出额外努力来成功地完成自己的任务;自愿进行不是正式工作组成部分的任务活动^[12]。

关系绩效并不直接对组织目标做出贡献,但它保持了技术核心运营所必须的宽广的组织、社会和心理环境。它包括下列行动:帮助或协助其他团队成员、遵守组织规章和流程、赞同、支持和维护组织目标、自愿执行非正式工作规定的工作任务、高度热情地完成工作任务。这些行动是超越于组织规定的角色范畴,并且不受组织报酬所定义^[13,14]。

Boman和 Motowidlo认为,必须注意从激励因素中区分任务绩效和关系绩效,例如,将帮助和自愿行为——定义为关系绩效,不包含有激励成分,而任务绩效包含激励成分。任务绩效和关系绩效的区分意味着对于组织目标贡献价值的不同阐释:任务绩效行为对组织目标有正的贡献,暗示它们帮助将原材料转换成商品或服务,或者他们直接服务于组织技术核心并提高组织产出能力。而关系绩效行为对组织目标有正的贡献,意味着对有效执行技术核心所处的组织、社会和心理环境的一种维持或改善。在某种意义上,这两种绩效代表了他们对组织效能的最终影响,只是执行的形式不同而已^[14]。任务绩效在一种工作或另外一种工作之间的差别要比关系绩效大,而关系绩效在许多工作中,甚至是所有工作中都是相似的,这为工作绩效通用模型提供了基础。但从总体上讲,Boman和 Motowidlo提出的任务绩效和关系绩效着眼于员工的适应性,在不改变组织惯例的情况下,对雇员绩效行为的一种修正。他们着眼于员工对组织目标实现时所做出的贡献,而无视员工本身的成长、发展和学习。

传统的以任务绩效和关系绩效为主的绩效管理,容易使绩效管理陷入只重视员工过去的绩效和员工对组织效能贡献,而忽视员工潜能开发和未来发展的绩效管理误区。在绩效衡量过程

中,主要考察员工对于工作、任务或技术核心的贡献,属于结果导向的绩效管理。关系绩效扩展了仅仅将绩效定位于具体岗位或工作的局限性,立足于改善对工作所处的社会、组织以及心理背景的支持所作的基本假设。它涵盖了员工本职岗位以外对群体、对组织效能起促进作用的行为。这种行为绩效的提出,使以任务绩效理论为基础的“人-职务”匹配的绩效管理模式转向以任务绩效和关系绩效理论共同指导的“人-职务-组织”相匹配的管理模式。然而,无论是“人-职务”的匹配或是“人-职务-组织”的匹配的绩效管理,都是基于员工个人与组织目标或价值相一致的观点。Murphy认为,以任务绩效为基础的员工激励机制(致力于使现有的技术核心绩效最大化)是一种“实干”模型。如果员工的配置确实是成功的,可能会清楚地看到生产率或绩效结果上发生改变;以关系绩效为基础的激励机制(关系绩效最大化)是一种“帮助”模型,它能够创造条件使技术核心最大化。这种方法被认为是参考了中介模型,在这个模型中,最终的结果与传统的激励机制所强调的结果是相似的(将使技术核心最大化)。问题是,任务绩效和关系绩效模型的焦点是岗位任务的完成和组织效能的更好实现。绩效关注的中心在组织边界以内,其基本假设是企业能够长寿并且稳定发展,员工能够长期留在企业。然而,由于组织临界的变化、创新速度的加剧以及产品生命周期的缩短,导致许多公司纷纷破产。另一方面,组织模式的改变、工作角色的快速变化、能力需求的多样性、绩效周期、雇主对员工信任程度的下降以及心理模型的作用,导致员工离职日益频繁^[4,15]。后工业场所(postindustrial workplace)的特点对传统的工作绩效维度提出了挑战,那些评定工作绩效,或者用来增长工作绩效的模式和方法在过去是成功的,在将来可能就不成功。我们预想的员工配置的目标就是吸引人、选择人和留住人,尤其是那些最可能学会新任务,并且适应不断改变的环境的人。如果一个雇员善于学习,并具备很强的创新能力,而匹配的岗位或职责、权限与之不对称,将使该雇员感觉到有相对剥夺(relative deprivation)的认识,离职不可避免的发生。这就要求组织不仅关注组织自身今天的

利益,还要关注未来的效能;不仅关注员工过去的贡献,还必须关注未来的绩效——双面效能。因此,仅仅以任务绩效和关系绩效作为雇员工作绩效评估的主导内容显然不适合知识经济环境下的发展状况。

1.3 学习绩效

在当今的环境和组织趋势下,持续学习已经成为绩效中越来越重要的一个成分。就个体而言,持续学习是一个过程。在其整个职业生涯中,个体通过这一个过程获得知识、技巧和能力,为未来的工作和发展做好准备。绩效中关于持续学习的维度反映出形成计划、学习并将新知识和新技能应用于不断变化的组织环境中的过程。持续学习对于定义和评价个人与组织绩效是非常重要的。组织变化的实质或与此相关的持续学习的重要性表明了学习和对变化的响应变得重要起来,而这超出了绝对绩效的范围,这就暗示绩效需要重新定义。学习能力和应对变化的能力必须包含绩效的定义和绩效测量的方法。为此, London 和 Mone 建立了一个基于学习的绩效模型,如图 1 所示。它表示了持续学习的关键环境、个体因素和组织因素以及它们之间的相互关系。在今天的许多组织中,它还是个体绩效的重要组成部分。组织对持续学习的支持越多,雇员就越能体会到学习的价值,从而增加他们参与学习活动的动力。参与学习活动会导致一种或者多种效果,比如维持职业竞争力,获得晋升与进步,或者寻找新的就业方向。实际上,参与到持续学习和表现出绩效的提高也成为了许多组织进行绩效评价的重要维度^[12]。

持续学习是一个动态的迁移过程,在雇员与组织以及职业不断交互的过程中,个体通过获得知识、技巧和能力,以适应和满足日益多变的技能、知识和创新要求。“持续”意味着有强烈的学习需求意识并能看重学习。这种学习可以使个体将当前的工作做得更好,可以使个体发展新的技能并为将来的工作做好准备。由于在不同的公司内,甚至在不同的职业内,个人都可能会有多种

职务或者工作序列,那些渴求持续学习的雇员会去寻找与他们自己有关的信息,以及那些未来可能会要求的技能信息。找到这些信息就意味着找到了学习和技能的缺口。并且这些雇员愿意投入时间、精力、物力和财力来接受教育,以求能弥补这些缺口并提高他们的绩效。同时,由于教育是一个市场信号,能够区分不同雇员的绩效和生产能力,获得基于绩效的高额报酬。因此,持续学习导入了绩效的信息,学习能力传递了一种高绩效的信号^[16]。

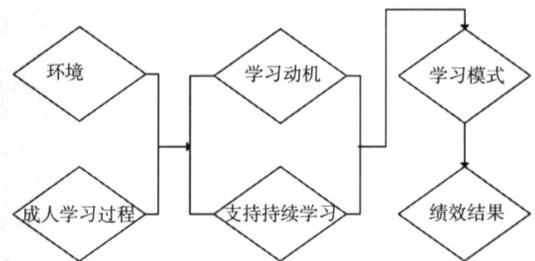


图 1 持续学习的绩效模型

Fig 1 A model of continuum learning

随着组织性质不断的改变,文献中出现了三种不同的工作绩效概念。心理学家趋向于以一个人做了什么为中心——也就是,关心行为。管理者趋向于以结果为中心,或者说关心行为的结果。最近的绩效模型重视一个人将来“可能”会做什么。对学习绩效、适应性绩效和远端绩效能力 (distal performance capability) 等评估,是以现在获得的知识和技能是有价值这个思想为基础的。然而,这种对于将来知识和技能的关注却给我们提出了一个问题,那就是,当我们在评估员工贡献时,到底应该关注现在的绩效呢,还是以后的绩效。在今天的工业中,我们还缺乏做得很好的有关学习绩效实际需要程度的描述性研究。我们有必要建立一个模型,这个模型至少要确立一个边界,以确立员工学习绩效对任务绩效和关系绩效的支持。在谈到学习绩效的结构维度及其影响因素和过程时, London 和 Mone 认为必须包括:参与学习的意愿;学习的效率;获得新的技能;表现出绩效的提高。表 1 列示了他们的有关学习绩效模

教育作为高能力的一个信号传递,已经为诺贝尔奖金获得者阿克洛夫、迈克尔·斯彭斯等人证实。人力资本学者也证实了教育对于组织和个人效能的作用。从社会学和心理学的角度来讲,教育的结果源于学习。

型和绩效结果。

与任务绩效和关系绩效不同,学习绩效暗示一个雇员更加关注成长和发展。在一个知识经济的社会,如果一个雇员不考虑技术进步对自身绩效的影响,不考虑成长和发展,那么他将很难在工作角色日益变化的今天立足。研究者发现一些人比另外一些更成功的原因是他们的社交技能 (social skill),而社交技能是通过学习改善的^[17]。

London和 Mone认为,绩效中关于持续学习的维度反映出形成计划、学习并将新知识和新技能应用于不断变化的组织环境中的过程。绩效定义和评价的要素包括:人们有参与持续学习的能力或者愿望;能有效进行学习;以及表现出绩效的提高。Hesketh和 Neal认为,必须采用全新的方式要把持续学习纳入到绩效的概念和评价中来——尤其是奖赏那些掌握现在还不能立即使用知识的员工^[12]。

表 1 学习绩效模型

Table 1 A model on learning performance

可选择的学习模式	可能的学习结果	绩效维度
自主学习	成就感与自我满足感	为适应变化的工作要求而预先学习
阅读	社会联系	制定发展目标
互联网	职业发展	参与学习活动
光盘	继续教育	要求反馈
录音磁带及录像带	工作绩效的提高	很好地完成体现学习效果的测试、工作样本或者试验
短期课程 (在家里,培训机构或者学院)	就业的稳步性进步和晋升	在工作中应用学到的东西
大学课程	新的职业发展	表现出绩效的提高
大学学位计划 (脱产学习或者在职学习)	个人成长	

1. 4 创新绩效

个体不仅学习“如何做”,还要学习“为什么”那样做^[18]。学习如何做的个体只是对现有范围绩效的一种改善,而学习“为什么”那样做的个体往往突破现有惯例,即使掌握了现在不能奖赏的知识和技能,对于未来的成长和发展也是有帮助的,因此创新绩效应该列入工作绩效的评价之中。创新绩效指的是在个体水平上产生的新颖的、同时又是切实可行的,对组织而言具有价值的产品、过程、方法与思想。一些学者认为,它强调的是思维产品的产物,并不涉及到产品是否能够被组织所接受,或变成现实生产力的问题^[19-22]。标准的工作绩效涉及到雇员完成组织的工作角色规定的行为,在此基础上,展现部分的利他行为。然而,“一个组织如果仅仅依赖于被规定的角色行为将是一个非常脆弱的社会系统”^[23]。为了应对全球化竞争和环境的不确定性,组织需要雇员超越他们的标准的工作绩效范畴,通过产生、促进和认知新思维了解组织的改变。个体创新绩效对于组织的运行是非常必要的^[24-27],因此,Pulakos等在适应性绩效中导入了创造性解决问题这一维度,Janssen和 Van Yperen则证实了学习目标定向对于创新绩效的影响,并从创新愿望、创新行动、创新成果和

创新成果应用四个方面开发了创新绩效问卷^[24-27]。Kirton在建立适应者-创新者模型时提出,不仅创新者有创造行为,适应者同样具备创新行为。组织中的雇员,在不同的组织态势和环境下,表现出不同的适应性和创新性角色^[28-30]。在当前的环境下,由于对团队、知识和创新的要求更加显著,角色表现、角色规定和绩效要求发生显著变化。正是组织发展和工作角色发生了变化,导致评估雇员工作绩效的内容和实质发生转变。原来只关注于任务绩效和关系绩效的企业,现在不得不拿起学习和创新的武器来验证雇员的绩效。

要理解创新绩效,必须理解创新的内涵和过程。学者们从三个方面对创新进行研究:作为过程的创新、作为产品的创新和以人为中心的创新。过程模型主要从创新过程主导了创新行为产生方面入手,而产品模型致力于创新行为的结果,认知模型则倡导人的认知、思维、个性等如何影响创新行为。通过学者们对创新模型定义和阐释,可以深化对创新绩效的了解。从这些表述可以看出,创新不仅是一种过程(行为),也是一种结果(产品或创新应用)。在组织行为学领域中,研究者一般采用Amabile界定的创新定义,认为创新指的是新颖与有用的思想、产品、过程、服务或方法的产

生。创新或创造过程必然会导致某种新的东西——某种借助于词语、图形或其他物质材料表达的新观念。这种新观念一旦以可感知的形式固定下来,就成为“创新性产品”——这是从最终产品的角度来研究创新^[19~22]。基于 Amabile 和以上文献, Scott 和 Bruce 建立了个体创新行为的路径模型,该模型为后来的创新绩效研究提供了研究基础。通过对过程模型的总结, Scott 和 Bruce 认为,创新行为是一个过程的集合,开始于问题认知和思维或方案的产生——既可以是新颖的,也可以是被采纳的 (adopted)。集中于个体寻求环境的支持,包括同事、上级——谋求建立一个支持共同体 (a coalition of supporters), 终止于完成创新思维并应用于实践^[31]。接过 Scott 和 Bruce 的接力棒, Janssen 对创新行为进一步归纳,提出个体创新绩效概念和量表。个体创新绩效包括三个维度:创新思维产生 (generation)、创新思维促进 (promotion) 和创新思维实现 (realization)。并将创新绩效和标准的传统绩效作为工作绩效的两个维度进行实证检验。这些创造性的思想,为本文的理论模型提供了基础。

中,我们借助于 Boman 和 Motowidlo 的有关概念及模型,将关系绩效划分为 4 个维度,即协助同事、遵守组织规则、持续额外努力和个人自律。在学习绩效的概念模型中,我们导入了 London 和 Mone 有关学习绩效模型以及自主学习理论,从学习愿望入手,分别导出学习应用、学习行动,并最终导致工作绩效的提高。在创新绩效模型中,吸取 Janssen 和 Van Yperen 创新绩效量表的内容,结合 Katz 和 Kahn 关于角色理论的基础,提出了创新绩效的三维度内容。Janssen 和 Van Yperen 认为,创新绩效包括三个阶段性维度:思维产生 (ideas generation)、思维促进 (ideas promotion) 和思维实现 (ideas realization), 本文借鉴这一维度的划分,将创新绩效假设为三个维度,创新意愿、创新行动与创新结果。

2 研究方法

2.1 变量定义及施测

研究用问卷法收集最终资料,任务绩效和关系绩效问卷编制主要参考 Williams 和 Anderson 的角色绩效和组织公民行为量表^[11]、Boman 和 Motowidlo 任务绩效和关系绩效量表以及 Belfort 和 Hattrup 的任务绩效和关系绩效量表。在 Williams 和 Anderson 的量表 (包含 7 个项目) 基础上导入了 3 个新项目:“口头交流技能很强”;“具有很好的与工作相关的专业技能”;“具有很好的与工作相关的专业知识”,以展示任务绩效的真正定义。Belfort 和 Hattrup 认为,任务绩效应该包括“从技术核心转换行动、服务和维持组织技术核心、口头和书面交流行动,因此在任务绩效量表中导入了 Belfort 和 Hattrup 有关交流技能、专业技能量表。关系绩效的评估采用 Boman 和 Motowidlo 的量表,共 14 个项目。学习绩效是根据 London 和 Mone 以及 Hesketh 和 Neal 的学习绩效定义进行自我开发的量表。通过小样本测试检验,去掉原来样本中载荷不高的项目,到最终测试时,共有 7 个项目。创新绩效参考 Janssen 和 Van Yperen 的量表,结合 Katz 和 Kahn 关于角色理论的基础,提出了创新绩效的三

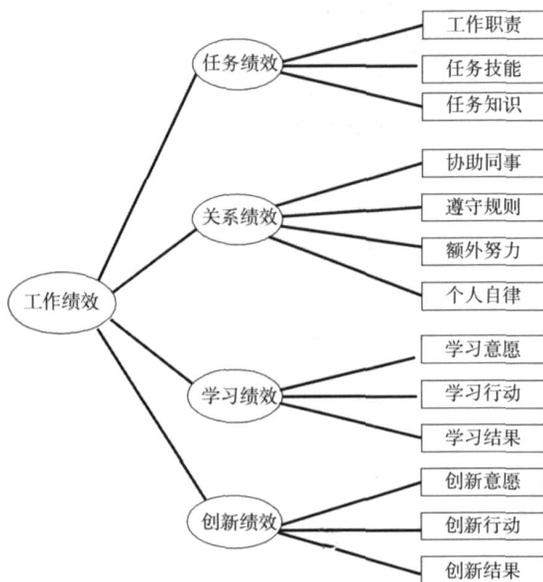


图 2 研究框架

Fig 2 A research framework for employee job performance

结合文献综述中有关四维度绩效的评述,在本研究中,假设如图 2 所示的四维工作绩效结构模型。在任务绩效中,考察了技术核心、专业任务技能和专业知识。在关系绩效的概念模型

侯杰泰、温忠麟和成子娟认为,当一个变量的指标量 (题目数) 较大时,许多学者往往将多个指标或题目合并成一个新指标,以降低每个变量的题目数,减少处理量。它的前提是样本量大,且题目数较多。本研究工作绩效子维度题目都在 7 个以上,样本量在 1 000 份以上,为了减少题目处理量,我们对相应指标进行合并,得出 13 个新的指标。这些新的指标是在关键事件调查和国外文献研究的基础上,通过对众多的二阶维度的提炼而形成。

维度内容,共 8个项目^[4],在此基础上,结合本研究需要,从企业实际出发经下述步骤而形成:

1)在文献回顾和理论证据的基础上,通过半结构化访谈,运用关键事件指标的汇集确立初步工作绩效内容.为了准确地反映工作绩效的实质,我们在武汉三家公司和深圳一家公司进行了半结构化访谈.利用本人在这几家公司工作过的机会,在年中或年终绩效测评的过程中,导入关键事件指标(critical incidents).访谈分为初步访谈和深度访谈,所有访谈在专门设置的会议室中进行,由本人主持,采用笔记和录音双重方式进行.为了不妨碍访谈效果,录音工具一律采用 MP3.在访谈过程中,我们对访谈者进行培训,培训涉及到:描绘关键事件及其成份(局势、行动和结果);讨论怎样产生行为样本能够覆盖整个工作绩效范围;要求参与者瞄准真正的关键事件指标.在关键事件指标的采集过程中,主要集中于 22个不同的工作,237名员工.

2)通过专家(企业人员)对指标的筛选确立初始项目(items).对初始 1 127个关键事件进行专家评定,通过五位专家的总结,将相同或相近的关键指标进行合并,共得到 152个关键指标.

3)对项目进行初试筛选:为了进一步准确而简洁描述工作绩效维度,我们将经整合后的关键事件指标在武汉两家公司访谈的员工中进行回评,并对评估

后的项目进行系统分类,在所有分布于 22个不同工作的 87名员工(占 36.7%)中,有至少 62.3%人(76人)将 107关键事件指标(占 70.4%)分为五个种类.

4)确定各个初试项目的名称和维度.初试工作绩效量表是上述学者工作绩效量表基础上,通过将以上确定的 107个关键事件指标概化而形成.请四家公司的专家对评论结果的四个维度进行命名,分别为任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效,如表 2所示.并且专家们认为,任务绩效和关系绩效是维持性的,瞄准现在的绩效,而创新绩效和学习绩效是发展性的,为未来做准备.从访谈结果看,基本符合概念模型和对工作绩效结构的假设.

5)对筛选后的项目进行初次测试.为了概化工作绩效的维度,必须结合前人的绩效理论进行整合.因此,结合关键事件法和相关工作绩效量表,最终导入到绩效题目中的关键事件指标为 99个,一个初试的 77个题目被开发.

6)继续筛选初试项目.由于初试量表中有许多题目语义重复,且描述的是同一种关键事件指标,因此有必要对初试量表进行概化.概化采用德尔菲法,共有四位专家参与,作者作为参与者也加入其中,目的是解释每一种绩效维度的意义和对评论结果的整理.所有专家单独对 77题目进行概化,然后集体进行讨论.经过多次反复争论和协商,共有 37个题目参与概化,形成 52个题目.

表 2 工作绩效成分的定义

Table 2 The definition of emp byee job performance

变量	变量定义
任务绩效	雇员按照工作说明书中所规定的任务、职责,通过技术核心为组织目标做出贡献的结果或行为
关系绩效	通过对工作所处的社会、组织以及心理背景的支持间接为组织目标做出贡献的行为和过程
学习绩效	表明个体从系统的解决问题、过去的经验、向他人学习以及在组织内传递知识的过程,获取有益的信息,通过对自我认知的改变,提高学习技能和其他相关能力为组织目标做出贡献的行为过程.
创新绩效	是雇员在知识不断共享和转移的过程中,为了获得本身的竞争优势,保持自己的核心竞争力,获取持续成长动力,不断转移知识重心(创新)的行为过程.

这里概化的涵义是合并原有题目中重叠部分,并对词语和项目进行具有针对性的改进,以便能够代表绩效维度的真正意义.同时,由于许多关键事件指标描述了不同工作中的同一个绩效题目的意义,因此,在工作绩效量表的设计中,必须考虑适用于普遍意义的绩效量表. Campbell(1990)的八维绩效提出了细化的熟练工作和非细化的熟练工作问题.由于细化的熟练工作应用于特定的工种,而非细化的熟练工作则是对具体工作的概括,因此,具有普遍意义. Hunt(1996)则用通用工作行为(generic work behavior)描述了影响任何实际工作绩效的行为. Viswesvaran&Ones(2000)划分了工作绩效研究的四种范围 SAO, SAJ, PSO和 PSI.由于本研究是 PSI范围,即被应用于跨工作中作为一个集合部分的工作绩效维度,所以绩效题目须具有概括性,由此我们在关键事件分析的基础,结合国外学者的量表,对题目进行概化.

2.2 正式施测

正式问卷由任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效四个维度组成。任务绩效共 10 个项目、关系绩效 14 个项目、学习绩效 7 个项目、创新绩效 8 个项目,共 39 个项目。除人口统计学变量,其余项目均采用 Likert 五点量表。1 代表该员工“从来没有表现出这种行为或产生这种结果”,5 代表“该员工经常表现出这种行为或产生这种结果”。数字越大,代表该员工表现该种工作绩效越好。在问卷导入和概化过程中,我们借鉴了国内相关同行的研究成果,并请英语专业学生和大学英语系教师将各原量表内容翻译成中文,然后请本实验室的四位博士、8 位企业人士(包括 2 位董事长,3 位副总经理和 3 位人力资源部长)和 3 位管理学、心理学大学教师对翻译后的问卷内容进行评价,告诉他们每个量表要测量的核心概念的含义,请他们对各个项目的内容是否符合、表达是否清晰给出建议,并对照经过关键事件法概化后得到的量表进行修改。运用初试开发的量表,采用方便抽样法施测于四家企业,发出问卷 200 份,收回 129 份,回收率 64.5%。初步测试结果不够理想,所以工作绩效问卷需要进一步修订。这种修订 - 施测 - 结果解析 - 再修订一

共进行了 4 次,到形成最终问卷时,共 39 个题目。通过修改后在全国 32 家单位发放。问卷发放涉及的单位有:企事业单位、银行、学校、政府部门、商场以及酒店等等。范围主要在湖北省、浙江省、广东深圳、北京市、上海市、山东青岛、天津市、河南郑州、辽宁省等省份和地区进行反复测试。通过主成分分析探究工作绩效维度,以及回归分析寻找对雇员工作绩效方差变异的解释。

本研究主要用平均值作为考虑未填写的数据(Missing Data),任何一个员工填写的数据如果在五个之中没有填写的项目多于两个或两个以上将从数据库中删除^[32]。如果五个中只有一个项目没有填写,将作为缺失值处理,经过筛选最终共得到 1 453 份有效问卷。具体样本特征如表 3 所示。

3 问卷的信度和效度检验

根据心理学要求,所使用的测试工具(调查问卷)要经过科学的检验,其测试结果才是可靠、可信和有效的。本研究所采用的信度检验主要是内部一致性和稳定性,效度采用结构效度进行检验。

表 3 样本特征分布

Table 3 Demographic information

最终调查样本特征 (N = 1 453)							
性别	男	629	43.3%	岗位	非技术类	1 097	75.5%
	女	824	56.7%	性质	技术类	356	24.5%
婚姻	已婚	860	59.2%	服务 年资	1 年以下	116	8.0%
	未婚	593	40.8%		>1 年,但 <3 年	316	21.7%
年龄	20 岁以下	8	0.6%		>3 年,但 <5 年	285	19.6%
	>20 岁,但 <23 岁	56	3.9%		>5 年,但 <7 年	148	10.2%
	>23 岁,但 <26 岁	333	22.9%		>7 年,但 <9 年	123	8.5%
	>26 岁,但 <29 岁	311	21.4%		>9 年,但 <11 年	102	7.0%
	>29 岁,但 <32 岁	240	16.5%		>11 年,但 <13 年	75	5.2%
	>32 岁,但 <35 岁	157	10.8%		>13 年,但 <15 年	46	3.2%
	>35 岁,但 <38 岁	82	5.6%		>15 年,但 <18 年	83	5.7%
	>38 岁,但 <41 岁	47	3.2%		>18 年,但 <22 年	71	4.9%
	>41 岁,但 <44 岁	83	5.7%	22 年以上	89	6.1%	
>44 岁,但 <48 岁	47	3.2%					
48 岁以上	89	6.1%					
学历	高中及以下	255	17.5%	职称	高级	31	2.1%
	专科	341	23.5%		副高级	58	4.0%
	本科	670	46.1%		中级	406	27.9%
	研究生及以上	187	12.9%		初级	539	37.1%
					没有	419	28.8%

这里的五个之中没有填写的项目多余两个的涵义是指,在 Likert 五点量表中 1, 2, 3, 4, 5 五个级别。如果整个问卷中每一个级别,例如, 1 = 从来没有表现出这种行为或产生这种结果,在某位员工填写的问卷中有两个及两个以上项目填写出现空白,将从数据库中删除,如果只有一个没有填写,则作为缺失值处理。

3.1 信度检验

工作绩效共 39 个项目,对该问卷进行信度分析,其总体 Alpha 系数为 0.844,总体再测信度系数为 0.816,表明该问卷具有较好的内在一致性,各具体维度同质信度、再测信度系数见表 3。一般而言,信度系数达到 0.70 以上即符合心理测量学要求,表 3 显示,工作绩效同质信度及其再测信度均在 0.70 以上,基本满意。工作绩效总体信度系数均在 0.70 以上,达到基本理想的要求^[33]。

3.2 效度检验

效度是指问卷测试结果的有效性。根据研究目的不同,效度有多种检验方法,本研究主要利用

工作绩效结构效度来进行检验。表 5 的结果表明,工作绩效由 4 个因素组成,其总的方差解释量达到 61.6%,因此该问卷的结构效度是良好的。

表 4 工作绩效各维度信度系数

Table 4 Reliability analysis-scale (ALPHA) of employee job performance

因素类别	同质信度	再测信度	项目数
关系绩效	0.931	0.840	14
任务绩效	0.731	0.780	10
学习绩效	0.758	0.768	7
创新绩效	0.905	0.758	8
工作绩效(总体)	0.844	0.816	39

表 5 四因素工作绩效模型极大旋转后的因子载荷表 (N = 1 453)

Table 5 Results of varimax rotated four-component matrix on job performance

测量项目	CP	TP	IP	LP
1. 即使上级管理人员不在场,也按照指令做事.	0.604			
2. 在团队中,经常协助上级做事.	0.762			
3. 维护上级的决策.	0.825			
4. 支持并鼓励同一级别的同事.	0.840			
5. 不将工作责任推诿到其他部门同事的身上.	0.786			
6. 自愿做许多有利于公司利益的工作.	0.794			
7. 遵守公司正确的流程制度.	0.804			
8. 为公司的管理决策提供好的建议.	0.716			
9. 注意个人形象,举止礼貌,有修养.	0.716			
10. 密切关注工作中的重要细节.	0.621			
11. 自愿承担不属于自己的职责.	0.848			
12. 主动解决工作中的问题.	0.803			
13. 培养个人自律性和自控精神.	0.786			
14. 要求安排具有挑战性的工作任务.	0.805			
15. 足够完成被安排的工作任务.		0.587		
16. 履行工作说明书中的职责.		0.850		
17. 按照自己期望的方式完成工作任务.		0.885		
18. 按照正式绩效考核的要求完成工作任务.		0.896		
19. 做一些能够直接影响他(她)绩效考核的工作.		0.859		
20. 忽视一些必须要做的事情.		-0.803		
21. 不能履行必要的工作职责.		-0.817		
22. 口头交流技能很强.		0.862		
23. 具有很好的与工作相关的专业技能.		0.888		
24. 具有很好的与工作相关的专业知识.		0.695		
25. 为了改善现有状况提供新想法.			0.665	
26. 主动支持具有创新性的思想.			0.795	
27. 通过学习,寻找新的工作方法,技能或工具.			0.771	
28. 因为创新性主意而获得上级表扬.			0.775	

续表 5

测量项目	CP	TP	IP	LP
29. 把创新性想法转化成实际应用.			<u>0.824</u>	
30. 通过学习,提出一些独创性的解决问题的方案.			<u>0.813</u>	
31. 用系统的方法介绍创新性的思想.			<u>0.786</u>	
32. 使企业的重要组织成员关注创新性思维.			<u>0.749</u>	
33. 重视通过学习,积累经验,提高工作效率.				<u>0.873</u>
34. 使企业的重要组织成员重视学习.				<u>0.859</u>
35. 通过学习掌握了专业技能.				<u>0.815</u>
36. 通过学习提高了专业知识.				<u>0.590</u>
37. 通过学习能够更好地履行他(或她)现有的岗位职责				<u>0.811</u>
38. 运用学到的知识去解决工作中遇到的问题.				<u>0.591</u>
39. 认为学习对提高工作绩效没有帮助.				<u>-0.770</u>
方差解释	21.6%	16.8%	12.2%	11.0%
累计方差解释	21.6%	38.4%	50.6%	61.6%

注：因子载荷大于 0.50,标注下划线“—”。 CP—关系绩效, TP—任务绩效, IP—创新绩效, LP—学习绩效。

4 结 果

采用因素分析中的主成分分析抽取因子,并对因子矩阵作方差四次幂极大正交旋转,获得四维度因子结构模型。正如表 5 显示的,项目均卸载在正确的因素上,并且载荷均超过 0.50 的标准。四个因素方差解释分别为 21.6%、16.8%、12.2% 和 11.0%,累计方差解释量达到 61.6%,结果比

较理想。相关性分析表明,四个成分:任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效和工作绩效显著正相关,相关系数分别是:0.328、0.518、0.316 和 0.267 ($p < 0.01$),四种成分之间也显著相关,相关系数分别为 0.403、0.148、0.233、0.115、0.254 和 0.259。因此,这 39 个项目用来形成工作绩效的四个维度:任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效。

表 6 工作绩效的描述性统计和相关系数 ($N = 1453$)

Table 6 Descriptive statistics and Pearson correlations among the variables

量表	平均值	标准差	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效	工作绩效
关系绩效	3.349	0.778	—				
任务绩效	3.344	0.758	0.403**	—			
创新绩效	3.393	0.845	0.148**	0.115**	—		
学习绩效	3.429	0.737	0.233**	0.254**	0.259**	—	
工作绩效	3.398	0.771	0.518**	0.328**	0.267**	0.316**	—

** $p < 0.01$ (双尾), ** $p < 0.05$ (双尾)

为了进一步了解工作绩效四成分对整体工作绩效的相对贡献,我们进行了层次回归分析。结果显示,任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效对整体工作绩效都有显著贡献。表 6 显示,步骤 1 引入任务绩效变量时, R^2 改变 0.243。步骤 2 引入关系绩效时,对整体工作绩效的方差变异的解释增加了 21.0%;步骤 3 引入学习绩效时,

对整体工作绩效的方差变异的解释增加了 17.7%;步骤 4 引入创新绩效时,对整体工作绩效的方差变异的解释增加了 18.9%。层次回归分析表明,四种绩效成分对整体工作绩效影响是非常显著的,对整体工作绩效的方差变异的解释总体为 81.9%。因此,这些结果显示学习绩效和创新绩效与任务绩效和关系绩效一样对评估整个工作

绩效都很重要的,应该作为工作绩效的一个有效成分。

表 7 工作绩效层次回归分析 ($N=1453$)
Table 7 Results of hierarchal regression analysis

回归变量		解释变量:工作绩效
步骤 1 任务绩效	R^2	0.243
步骤 2 关系绩效	R^2	0.210
步骤 3 学习绩效	R^2	0.177
步骤 4 创新绩效	R^2	0.189
整个等式	R^2	0.819
标准 系数		
任务绩效		0.308
关系绩效		0.235
学习绩效		0.141
创新绩效		0.201

** $p < 0.01$ (双尾), ** $p < 0.05$ (双尾)

5 讨论和结论

近年来,由于对知识、学习研究的日益重视,研究者已经注意到将学习纳入工作绩效范围的重要性。在过去,工作绩效完全是建立在先前行为的基础之上。即定义一段时间,将这段时间的绩效作为标准来衡量个体的工作绩效。现在,作为绩效定义的一部分,组织必须知道在怎样的方式下通过员工的持续学习来确定工作绩效的意义。员工不仅要知道如何做 (how to do),而且必须知道为什么这样做 (why to do)。在知道为什么做的过程中,员工往往突破组织惯例,形成了创新绩效。阿吉里斯认为,个体的学习表现为两种形式:单环学习和双环学习,但个体表现双环学习往往比较困难。彭特·塞德马兰卡定义了四种类型的学习:反馈学习、预测学习、行为学习和变化学习。和彭特·塞德马兰卡的先知一样,学习绩效从经验中学习、从行为中学习、为了未来绩效而学习,以及创新式学习^[34]。研究结果表明,学习绩效和任务绩效、关系绩效显著区分,但同时又有高度的相关性。这表明,员工工作绩效依赖于自己的学习。陈国权认为,组织应关注学习和组织绩效的关系,但他所强调的是组织学习与财务绩效,与我们所强调的个人与行为绩效有较大的区别^[35-38]。

彼得·圣吉认为,组织学习和组织绩效的提高基础是个人学习。学习的涵义在于:并非获得更多的资讯,而是培养如何实现提高绩效的能力,它是创新性的学习^[39],也就是阿吉里斯提出的双环学习——创新性学习。早在1912年熊比特在

其著作《经济发展理论》中就提到过创新问题,其后Katz和Kahn认为一个运行良好的组织必须有超越组织角色规定以外的自发和创新行为,否则这个组织将是脆弱的。正是Katz和Kahn关于组织效能理论,导致了其后组织公民行为、亲社会公民行为、角色绩效和角色外绩效以及任务绩效和关系绩效理论的诞生^[40,41]。但在雇员工作绩效的研究过程中,大多数研究者将精力集中在任务绩效和组织公民行为上,忽略了学习和创新对于个体绩效的影响。Janssen和Van Yperen研究结果显示创新绩效和角色绩效正相关 ($p < 0.05, r = 0.17$),并且主成分分析显示工作绩效由角色绩效和创新绩效两因素组成。这证实了创新绩效和任务绩效是工作绩效的两个成分。

韩翼和廖建桥建立了一个基于社会交换和学习理论的工作绩效四维度模型,但没有进行实证研究^[42,43]。本研究实证结果表明,雇员工作绩效表现为四个方面:技术核心(任务绩效)、公民气候(关系绩效)、学习过程(学习绩效)和创新行为(创新绩效),如图3所示。从四个方向上分别表示为任务相关的和与任务不相关的。任务相关的,集中于完成工作目标或工作说明书规定的职责。任务不相关的,超越了任务职能,但创造了更好的完成工作任务的社会的、组织的以及心理环境,便利任务的执行。纵轴表示一方是维持性的,即任务绩效和关系绩效是维持性的,而学习绩效和创新绩效是战略性的,是对当前绩效的一种改进,对组织惯例的一种突破。数据结果支持工作绩效划分为四个维度这一假说。因素分析证实任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效都是工作绩效的重要成分。随后的回归分析表明,四种不同的绩效成分的 R^2 均在0.17以上,表现出正的显著性影响。和Van Scotter和Motowidlo^[44]绩效模型不同的是,我们拓展了他们工作绩效的静态概念。在本模型中,任务绩效和关系绩效(包括人际便利和工作奉献)是一种维持性绩效,而学习绩效和创新绩效是一种潜在性绩效——着眼于未来个人效能的提高。因此,学习绩效和创新绩效应纳入工作绩效范畴。

由于后工业场所雇员角色的变化,基于组织目标和价值单面视角的雇员工作绩效定义和评价已经不适应知识经济和学习型组织的变化^[45]。人力资本所有权和智力资本对企业绩效增长的作用

用日益显现,学习绩效和创新绩效成为员工绩效的一个新的视角. 在组织由传统型组织向学习型组织、发展型组织以及创新型组织转化的过程中,对员工绩效评估的标准——绩效的实质必须介入新的内容. 人们对工作绩效评估和测量上投入了过多精力^[12],例如在试图定义绩效结构领域时,既包括所有重要的和相关的有效维度,同时又要排除那些超过个体绩效范围或者可能不在个体控制范围内的元素,这些问题通常称为“标准问题”. 持续学习是员工为将来发展所作的一种准备,也是员工提升自己价值或者储备人力资本的一种方式,为此本文在前人研究的基础上,通过对工作绩效研究历程的回顾和理论研究,提出了工作绩效的四维度概念模型,并运用主成分分析方法对工作绩效四维结构概念模型进行检验.

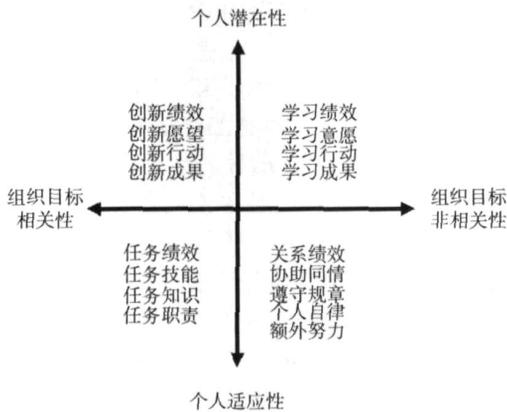


图 3 工作绩效总体结构模型

Fig 3 An integrating model of job performance

理论研究显示出,任务绩效和关系绩效不足以阐明当今技术变化速度加快的环境下雇员工作绩效的真正涵义. 为此 London和 Mone提出了学习绩效的概念, Pulakos提出了适应性绩效概念,并在适应性绩效中列入了学习成分^[46]. 学习型组织的概念表明个人发展与组织发展是相互支持、相互促进的. 由于具有支持学习的组织系统和具有持续学习的组织文化,所以个体会去学习. 而且由于个体会对他们的学习负责,会去寻找学习的机会,并且利用他们新掌握的知识促进组织效能的变化. 技术的变化说明为了保持和提高绩效就越来越需要那些持续的,而且通常是迁移性的学习. 但无论是高路迁移还是低路迁移、远迁移还是近迁移,形式迁移还是内容迁移,对于学习绩效评价的上位概念是绩效的活力——一系列的绩效维度——包括技术和管理的活力、能力活力、

知识领域的活力. 因此对于绩效评估来说,学习愿望是学习绩效的一个部分,而要保持绩效活力必须介入学习行动、反馈学习结果. 图 4展示了学习绩效维度与迁移过程. 学习从具有愿望开始,经由学习行动,至于学习结果,表达了行动学习和结果学习迁移过程,并对员工今天和明天的绩效增强了显著成分. 理论和实证分析结果证实,学习绩效理应成为工作绩效结构的一个有效成分.

在传统的以工作职位、职责、岗位和角色为主的组织中,评价雇员的工作绩效依赖于任务绩效. 这取决于雇员所处的岗位以及组织为员工所设计的工作. 雇员获得绩效的过程并不纳入评估的范围,获得高绩效的雇员可能由于自己的努力或能力,也可能由于环境因素或者资源充足;而一些本身能力较强的雇员,可能由于资源分配不足或岗位设计较差,任务繁重,陷于“岗位泥潭”——导致“相对剥夺”(relative deprivation)产生,感觉到失去组织支持或不公平,从而恶化了对任务绩效的认同^[47]. 雇员可能采取一切有利于自己绩效被评估为优秀的手段,而不顾忌任务绩效完成与否的过程之中. 因此,以任务绩效为主的服务于技术核心的绩效管理模式不适应于技术日益变化、产品生命周期缩短以及工作角色和工作岗位不断变换的今天.

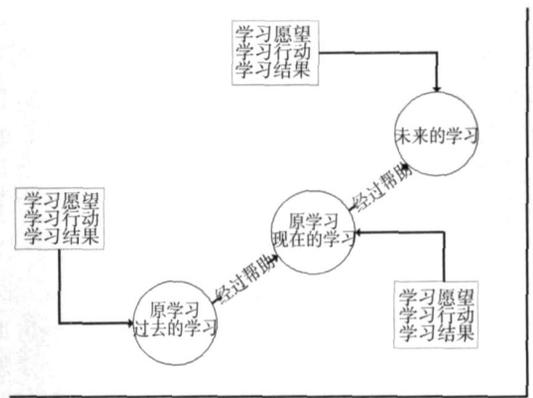


图 4 学习绩效维度与迁移过程

Fig 4 The dimension of learning performance and the process of transfer

任务绩效对完成组织目标的重要性是显而易见的. 那些有效完成任务的人通过技术核心对商品或者服务的产出做出了直接的贡献,或者对生产商品和服务的技术核心的能力做出了贡献,但这种作用却另有原因. Bomman和 Motowidlo认为在关系活动中表现出有效的人,有助于发展和维

持一个可行的为技术核心服务的社会、组织和心理背景^[48]。这是因为,关系绩效显著影响上级对雇员整个绩效评估;其次,一些研究证实关系绩效与组织效率有内在联系——关系绩效可以通过多种途径对组织效率做出贡献,它可以有助于团队的和谐;让组织更加稳定;帮助组织适应新的变化;使激发和保持员工的高绩效变得更加容易。任务绩效和关系绩效中的个体差异理论告诉我们,具有同样或者相似结构的关系行为事件可能在几乎所有的工作中都很重要,即使这些工作在他们的任务需求上差异非常显著。但任务绩效和关系绩效理论的一个显著缺点是,在组织形态变化和员工离职日益频繁的今天,仅仅关注了组织单方面的利益,而忽视了员工个人发展和成长的视角是不全面的。学习绩效和创新绩效的引入,改变了这一处境。雇员通过持续学习引致对绩效的迁移,使过去经验、成果以及未被了解的事实成为未来绩效的动力。学习改变了对未知领域的探索,使知识的重心发生转移,知识的内涵性不断增加,对于新技巧和新技能更加容易掌握,从而更加容易完成任务和生产关系绩效。另一方面,当模仿仅仅成为学习的一个主要部分时,随着时间的迁移和产品生命周期的缩短以及社会的变迁,原有技术和社会、组织、心理背景也将发生显著变化。单环学习并不能满足员工可持续发展的需要,也不能适应社会的发展和动态组织的要求。知识不再是一个简单的复制和传播过程,创新思维、创新成果将使雇员和其他的雇员具有显著的差异性,因而具备在组织中的竞争优势。雇员筛选的日益严格化和对雇员独特能力的需求,引发创新绩效在绩效评估中的重要地位。

任务绩效和关系绩效定位于组织目标以及实干模型和帮助模型,提供了一种雇员与组织价值适应的观点,强调雇员的社会化与适应性,完全忽视了雇员自利行为,这不利于员工自身长期发展。学习绩效和创新绩效的提出,引致了一个工作绩效双面视角的革命,它聚焦于组织目标与雇员的共同利益。当组织过分强调自己的利益时,交换仅仅维持在经济层面,诸如感情、赞许和承诺屈服于金钱和利益的背后。雇员没有被包括(included)在组织的感受,失去了依附、稳定性,取得了利益上的低层满足。学习绩效和创新绩效的导入缓解了这一矛盾,倡导组织与雇员的长期信任,并

达成了经由学习迁移而带来的与时俱进的荣誉感和安全感。

从雇员工作绩效的四个维度来看,任务绩效和关系绩效更加接近于 Boman和 Motowidlo所提出的两维绩效。同时,本研究的学习绩效和创新绩效结合了 Pulakos等人的适应性绩效和 Janssen和 Van Yperen提出的创新绩效。四维度的工作绩效模型既适应当前学习型组织和创新型社会进步的要求,也是对工作绩效结构模型的进一步拓展,其理论和实践意义不言而喻。

本工作绩效模型为研究者和实践人员提供了一个开创性的先例,有关的验证需要持续的工作:

(1)对通用工作绩效模型进一步完善。由于工作绩效的通用性问题一直是学者们争论不休的地方,因此,有必要对通用工作绩效进行定义。这方面需要关注的问题主要有跨职位工作绩效的普遍性问题。

(2)工作绩效各要素的互动问题。虽然本文提出了有别于其他学者的工作绩效模型,但限于主客观原因,只就工作绩效各因素之间的互动做了简要分析。工作绩效各要素之间关系需要进一步明晰,特别是结合学习迁移理论以及创新行为理论就学习和创新在任务绩效和关系绩效向总体绩效的转化方面没有更深的论述。这是一个富有前景的理论课题,需要做更深入的研究。另一方面,四维度工作绩效模型的各部分内涵以及在绩效评估中的权重与测度问题也是值得深入的地方。尽管韩翼和廖建桥对工作绩效四维模型权重与测度进行过相应研究,进一步的研究也很必要^[45]。

(3)导入多重影响因素。利用更多的影响因素对工作绩效进行检验。由于目前有关工作绩效影响因素的检验多停留在对心理因素和人格特质的研究上,因此选择多重影响因素的交互效应研究将是一个非常有意义的方向(这些因素包括组织因素、环境因素、人际因素、技术因素以及个体因素)。

总之,本研究作为一种探索性研究有待研究者进一步证实。首先,主成分分析结果证实上级评估的工作绩效能够被区分为任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效得到了支持。第二,回归分析表明,工作绩效的四种成分显著影响总体工作绩效。最终,未来的研究应该尝试从不同的前提角度去研究对工作绩效的影响。

参考文献:

- [1] Pulakos E D, Arad S, Domovian M A, *et al* Adaptability in the workplace: Development of taxonomy of adaptive performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85: 612—624.
- [2] 韩 翼, 廖建桥. 组织成员绩效结构理论研究述评 [J]. *管理科学学报*, 2006, 9 (2): 86—94.
Han Yi, Liao Jianqiao. Review of theories on organizational member s job performance [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2006, 9 (2): 86—94. (in Chinese)
- [3] Belfort N, Hattrup K. Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of importance of job behavior [J]. *Journal of Applied Human Resource Management Research*, 2003, 8 (1): 17—32.
- [4] 韩 翼. 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究 [D]. 武汉: 华中科技大学, 2006. 5—169.
Han Yi. A Casual Model of Development and Empirical Study on Employee Job Performance Construct [D]. Wuhan: Huazhong University of Science and Technology, 2006. 5—169. (in Chinese)
- [5] Viswesvaran C, Ones D S. Perspectives on models of job performance [J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2000, 8 (4): 216—224.
- [6] Boman W C, Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [A]. In N. Schmitt, W. C. Boman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* [C]. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 71—98.
- [7] Katz D, Kahn R L. *The Social Psychology of Organization* [M]. New York: Wiley, 1978. 131—134.
- [8] Welbourne T M, Johnson D E, Erez A. The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41 (5): 540—555.
- [9] Murphy K R, Sharella A H. Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity [J]. *Personnel Psychology*, 1997, 50: 823—854.
- [10] Van Dyne L, Lepine J A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41 (1): 108—119.
- [11] Williams L J, Anderson S E. Job satisfaction and organizational commitments as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors [J]. *Journal of Management*, 1991, 17: 601—617.
- [12] Igen D R, Pulakos E D. 变革的绩效评估 - 员工安置、激励与发展 [M]. 北京: 中国轻工业出版社, 2004. 207—217.
Igen D R, Pulakos E D. The Changing Nature of Performance Implications for Staffing, Motivation, and Development [M]. Beijing: Chinese Light Industry Press, 2004. 207—217. (in Chinese)
- [13] 理查德·S·威廉姆斯. 业绩管理 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2003. 1—155.
Williams R S. Performance Management: Perspectives on Employee Performance [M]. Dalian: Dongbei University of Finance & Economics Press, 2003. 1—155. (in Chinese)
- [14] Boman W C, Motowidlo S J. Task and contextual performance: The meaning for personnel selection research [J]. *Human Performance*, 1997, 10 (2): 99—109.
- [15] 韩 翼, 廖建桥. 企业雇员组织承诺周期模型研究 [J]. *南开管理评论*, 2005, 8 (5): 39—47.
Han Yi, Liao Jianqiao. A model on employee s organizational commitment cycle: Development and empirical study [J]. *Nankai Business Review*, 2005, 8 (5): 39—47. (in Chinese)
- [16] 阿克洛夫, 斯彭斯和斯蒂格利茨论文精选 [M]. 北京: 商务印书馆, 2002. 20—41.
Spence A M, Akerlof G A, Stiglitz J E. The Classic Paper from Spence, Akerlof, and Stiglitz [M]. Beijing: Business Publishing House, 2002. 20—41. (in Chinese)
- [17] Hogan R, Shelton D. A socioanalytic perspective on job performance [J]. *Human Performance*, 1998, 11 (2/3): 129—144.
- [18] 克里斯·阿吉里斯. 组织学习 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004. 89—92.
Argyris C. On Organizational Learning [M]. Beijing: China Renmin University Press, 2004. 89—92. (in Chinese)
- [19] Amabile T M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace [J]. *Human Resource Management Review*, 1993, 8 (3): 185—201.
- [20] Amabile T M, Conti R. Assessing the work environment for creativity [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39

- (5): 1154—1184.
- [21] Amabile T M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and what you do [J]. *California Management Review*, 1997, 40 (1): 39—58.
- [22] Amabile T M. How to kill creativity [J]. *Harvard Business Review*, 1998, 76 (5): 76—88.
- [23] Katz D. The motivational basis of organizational behavior [J]. *Behavioral Science*, 1964, 9 (3): 131—146.
- [24] Janssen O, Van Yperen N W. Employee s goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 27 (3): 368—384.
- [25] Janssen O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 84: 680—694.
- [26] Janssen O. Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, 76: 347—364.
- [27] Janssen O. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44: 1039—1050.
- [28] Kirton M J. Adaptors and innovators: A description and measure [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61: 622—629.
- [29] Kirton M J, Bailey A, Glendinning W. Adaptors and innovators: Preference for educational procedures [J]. *The Journal of Psychology*, 1991, 125 (4): 445—455.
- [30] Kirton M J. Adaptors and innovators in organizations [J]. *Human Relations*, 1983, 3: 213—224.
- [31] Scott S G Bruce, R A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37 (3): 580—607.
- [32] Sackett P R. An Examination of the Dimensionality of Non-Task Performance [D]. ProQuest Information and Learning Company, 2002.
- [33] 凌文铨, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺的结构模型研究 [J]. *管理科学学报*, 2000, 3 (2): 76—80.
Ling Wenquan, Zhang Zhican, Fang Liluo. The research on the structure model of Chinese employee s organizational commitment [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2000, 3 (2): 76—80. (in Chinese)
- [34] 彭特·塞德马兰卡. 智慧型组织 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2004. 53—75.
Sydamaanlakka P. An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management [M]. Beijing: Economic Management Publishing House, 2004. 53—75.
- [35] 陈国权, 郑红平. 组织学习影响因素、学习能力和绩效关系的实证研究 [J]. *管理科学学报*, 2005, 8 (1): 48—61.
Chen Guoquan, Zheng Hongping. Empirical study on relationship among organizational influential factors, organizational learning capabilities and organizational performance [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2005, 8 (1): 48—61. (in Chinese)
- [36] 陈国权, 马萌. 组织学习的过程模型研究 [J]. *管理科学学报*, 2000, 3 (3): 15—23.
Chen Guoquan, Ma Meng. Studies on organizational learning: Process model, case and implementation procedure [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2000, 3 (3): 15—23. (in Chinese)
- [37] 陈国权. 组织与环境的关系与组织学习 [J]. *管理科学学报*, 2001, 4 (5): 39—49.
Chen Guoquan. The relationship between organization and environment and organizational learning [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2001, 4 (5): 39—49. (in Chinese)
- [38] 陈国权, 李赞斌. 学习型组织中的学习主体类型与案例研究 [J]. *管理科学学报*, 2002, 5 (4): 51—60.
Chen Guoquan, Li Zanbin. Studies on “learning entity” in learning organization: Types and case studies [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2001, 4 (5): 39—49. (in Chinese)
- [39] 彼得·圣吉. 第五项修炼 学习型组织的艺术与实务 [M]. 上海: 上海三联书店, 2004. 167—307.
Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization [M]. Shanghai: Shanghai SDX Joint Publishing Company, 2004. 167—307.
- [40] Brief A P, Motowidlo S J. Prosocial organizational behaviors [J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11 (4): 710—725.
- [41] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Paine J B, et al. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical

- and empirical literature and suggestions for future research [J]. *Journal of Management*, 2000, 26 (3): 513—563.
- [42] Han Yi, Liao Jianqiao. Employee Job Performance: An Exchange View [C]. *Proceedings of ICSSM*, 05, 2005, (1): 75—79.
- [43] Han Yi, Liao Jianqiao. A Four-Component Conceptual Model of Job Performance [C]. *Proceedings of 2005 International Conference on Management Science & Engineering*, Incheon, R. Korea: Harbin Institute of Technology, P. R. China, 2005. 1621—1626.
- [44] Van Scotter J R, Motowidlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81 (5): 525 — 531.
- [45] 韩 翼, 廖建桥. 基于八维结构模型的雇员工作绩效灰局势评价 [J]. *工业工程与管理*, 2006, 11 (2): 20—25.
Han Yi, Liao Jianqiao. An eight dimensional spider web model for evaluating the employee job performance based on grey situation decision [J]. *Industrial and Engineering and Management*, 2006, 11 (2): 20—25.
- [46] Pulakos E D, Schmitt N, Dorsey D W, *et al*. Predicting adaptive performance: Further test of a model of adaptability [J]. *Human Performance*, 2000, 15 (4): 299—323.
- [47] Martin J. Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources [A]. In B. M. Staw, & L.L. Cummings (Eds). *Research in Organization Behavior*, Vol 3: 53—107. Greenwich, CT: JAI Press, 1981.
- [48] Borman W C, Motowidlo S J. A theory of individual difference in task and contextual performance [J]. *Human Performance*, 1997, 10 (2): 71—83.

Model of development and empirical study on employee job performance construct

HAN Yi¹, LIAO Jian-qiao², LONG Li-rong²

1. School of Management, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430074, China;

2. School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China

Abstract: Employee job performance has been conceptualized and measured in various ways. Diversity in the conceptualization and measurement of job performance has made it difficult to interpret the results of an accumulating body of research. Previous employee job performance research has not demonstrated that job performance can be distinguished empirically from task performance, contextual performance, learning performance, and innovative performance. Factor analysis of survey data from 1 453 employees and 768 employees' supervisors dyads supported the distinction among the four-component of job performance. The study reported here were conducted to test aspects of a four-component model of job performance which goes beyond the existing literatures and argue that job performance as a combination of result, process, and behavior, has at least four separable components reflecting (a) technical core (task performance), (b) citizenship climate (contextual performance), (c) learning process (learning performance), and (d) innovative behavior (innovative performance) to adapt to organizational change. The objective of this study was to present and demonstrate the four-dimension model of employee's job performance.

Key words: job performance; task performance; contextual performance; learning performance; innovative performance