

适应性绩效: 一个尚需深入研究的领域

吴新辉 袁登华

(江西师范大学心理学院, 南昌 330027)

摘要 适应性绩效是指应对工作要求和环境变化的各类行为。相关实证研究表明, 适应性绩效与任务绩效和周边绩效可能存在内容上的重叠, 有关适应性绩效的具体结构维度还存在争议。一般认知能力、知识技能、大五人格、自我效能、组织内的人际支持和环境支持, 以及组织外社会关系网络等因素对适应性绩效具有预测作用。未来的研究可以从适应性绩效的理论建构、测量工具、影响因素和实践应用等方面进行深入探讨。

关键词 工作绩效; 适应性绩效; 适应性行为

分类号 B849:C93

从 20 世纪中后期开始, 到人类进入 21 世纪, 变革和动态性成为现代组织和工作场所的本质特征(Ilgen & Pulakos, 1999), 这就要求组织内的各种单元体(个体、团队和组织)能有效地应对频繁且非预期性出现的工作要求和环境变化。基于这样一个时代背景, Allworth 和 Hesketh (1997) 首次提出应该在任务绩效(task performance)和周边绩效(contextual performance)二因素绩效模型基础上, 增加关注员工应对变化的适应性绩效(adaptive performance)。由于在动态变化的环境中, 适应性绩效“以任务和周边绩效没有的方式, 预示着长期的组织效率”(Schmitt, Cortina, Ingerick, & Wiechmann, 2003, P.82), 因此, 适应性绩效概念的提出具有极大的时代意义和理论与实践价值, 因而得到了许多学者的关注, 并引发了一系列的研究。

1 适应性绩效概念及其理论框架概述

1.1 适应性绩效的含义

绩效概念的发展经历了从结果观到行为观的转变过程, 是一个应该从个体、团队和组织三个不同层面进行探讨的多层面概念。因此, 学者们一开始就持适应性绩效行为观(Allworth & Hesketh, 1997; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge, & Borman, 2002), 并从个体和团队层面

对其含义进行了探讨。

从个体层面来看, 一般认为, 适应性绩效主要指员工表现出的应对变化的行为(Hesketh & Allworth, 1999), 也即“个体改变他们的行为以符合工作要求的熟练度(proficiency)”(Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000), 是对广泛的、类型各异任务的一种适应性行为(蔡翔, 张光平, 2008, 引自 Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993)。这种应对各种挑战的适应性行为反应是一个连续统一体, 从相对无效的不适应反应到适应反应, 再到高度有效的胜任反应(周厚余, 郑全全, 2006; 引自 Grasha & Kirschenbaum, 1986), 可分为主动性(proactive)适应行为(个体对环境的变化发起有积极影响的行动)、反应性(reactive)适应行为(改变自己以更好地适应新环境的行动)和容忍性(tolerant)适应行为(尽管环境正在改变, 或者当采取主动性行为和反应性行为可能不合适时, 能够持续起作用的行为)(Griffin & Hesketh, 2003)等三种不同的行为类型。各种适应性行为反应包含与知识应用和问题解决技能有关的认知成分, 以及与工作和任务需要变化的情绪适应有关的非认知成分(Allworth & Hesketh, 1997, 1999)。它们可能涉及角色灵活性(Murphy & Jackson, 1999; Griffin, Hesketh, & Parker, 2007)、积极有效的自我管理和学习新经验(London & Mone, 1999)、知识技能迁移能力(Hesketh & Allworth, 1999)。且由于组织动态变化的本质特征, 应对变化的过程将是一个由变化导致适应性

收稿日期: 2009-06-08

通讯作者: 袁登华, E-mail: ydenghua@126.com

行为要求,到形成稳定的工作角色行为要求和环境,再到由新变化导致新的适应性行为要求的不断循环往复的过程。在这种不断循环往复的过程中,个体的适应性绩效也在不断的变化和发展。

另一方面,在团队层面上,适应性绩效主要是指通过团队内角色网络结构的改变而有效应对非预期变化的行为。由于环境的变化和竞争的加剧,组织对独立性工作团队的依赖性越来越强(Ilgén & Pulakos, 1999; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)。团队从组建到正式运作,团队成员之间无形中会形成一个关系网络,每个成员在其中都扮演着特定的角色,共同为团队绩效做出贡献,团队成员需要具备团队角色结构适应性行为(LePine, 2003)。当外部环境和工作要求发生变化时,团队必须能够在短时间内改变团队网络结构,通过团队自身的变革满足变化的工作要求和环境需要(Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999; Griffin, Hesketh, & Parker, 2007)。因此,团队适应性绩效本质上即团队通过单个或更多团队成员使用其资源,功能性地改变当前的认知或行为目标导向行动或结构,以满足预期或非预期工作要求的行为(Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006)。

综合来看,适应性绩效即是一种在动态变化的环境中,组织内各层面单元体(个体、团队和组织)有效应对工作要求与环境变化的各类行为。适应性绩效具有动态发展性,包含认知与非认知成分,是个体和团队在动态变化的环境中持续高效运作,以及组织保持长期竞争优势至关重要的因素之一。

1.2 适应性绩效与任务绩效和周边绩效的关系

自从学者们提出应在任务绩效和周边绩效的基础上增加适应性绩效以后,一些研究对适应性绩效、任务绩效和周边绩效三者间的关系进行了探讨。Allworth 和 Hesketh (1997) 以大样本的实证研究证实,适应性绩效是独立于任务绩效和周边绩效的一个独立绩效成分。国内的一些研究用探索性和验证性因素分析的方法,也得到了任务绩效、周边绩效和适应性绩效的三维结构模型(冯明,纪晓丽,尹明鑫,2007;李维,候光明,2008)。而且,在一个对某企业145名中层管理人员的探索性因素分析,以及对多个行业的327名管理人员的验证性因素分析研究中,尽管得到的

是工作绩效的四因素模型,但任务绩效和适应性绩效仍被证实是两个独立成分,只不过周边绩效分解成了努力绩效和人际绩效两个独立的绩效成分(温志毅,2005)。因此,从这些研究结果来看,适应性绩效是独立于任务绩效和周边绩效的。

然而,也有不少学者对适应性绩效独立于任务绩效和周边绩效提出了质疑,因为研究显示三者之间存在高度相关。如:Allworth 和 Hesketh (1999)的研究表明,适应性绩效与任务绩效和周边绩效之间的相关分别为 $r=0.70$ 和 $r=0.80$;且尽管研究者认为,可能只有应对不确定性和不可预测的工作情境是理论上区别于任务和公民行为绩效的适应性绩效维度,但三者间仍然存在高相关(Johnson, 2007)。此外,有个别研究甚至还发现,适应性绩效对任务绩效和周边绩效具有显著的促进作用,在思维能力和学习运用能力与任务绩效和周边绩效的关系间具有中介作用,这说明适应性绩效与任务绩效和周边绩效可能存在因果关系(冯明,申俊涛,李学民,2008)。

那么,适应性绩效与任务绩效和周边绩效间到底是什么关系呢?从理论上分析,适应性绩效应该是独立于任务绩效和周边绩效的。现有研究结果之所以存在不一致,原因在于适应性绩效与后两者可能存在内容上的重叠(Schmitt, Cortina, Ingerick, & Wiechmann, 2003, P.81-82)。因为主成分分析的研究结果表明,任务绩效、周边绩效和适应性绩效的上级评估数据存在一个一般性因素(Allworth & Hesketh, 1999),且适应性绩效的大部分维度可以归类为任务绩效、公民绩效或两者共同的组成部分,如:处理工作压力被证明可归属到公民行为绩效上,而不是适应性绩效(Johnson, 2007)。因此,如果要明确适应性绩效与任务绩效和周边绩效间的关系,前提在于识别适应性绩效区别于任务绩效和周边绩效的本质的核心成分;且适应性绩效核心成分的不明确性,也可能是导致下文中要探讨的适应性绩效的结构维度不一致的原因所在。

2 适应性绩效的结构及其测量

2.1 适应性绩效的结构

对适应性绩效结构维度的探讨,具有开创性的当属 Pulakos 等(2000)的研究。该研究在回顾前人研究文献的基础上,进一步对21种不同工作的关键事件和工作相关的适应性因素进行内容

分析后,提出了适应性绩效的八维度模型,分别为:①创造性问题解决;②应对不确定或不可预测的工作情境;③学习新任务、技术和流程;④表现出人际关系适应性;⑤表现出文化适应性;⑥表现出生理导向的适应性;⑦处理工作压力;⑧处理紧急状况或危机情境(Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)。

然而,尽管之后一系列的研究(Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge, & Borman, 2002; Johnson, 2001; Johnson, 2007; Griffin & Hesketh, 2003; 陶祁, 王重鸣, 2006 等)都是基于 Pulakos 等(2000)的八维度模型,但这些研究却只得到了 8 个维度中的 1~5 个不等。如: Pulakos 等(2002)对适应性绩效的上级评价的研究中只得到了一个整体性因素;而在 Griffin 等(2003)的研究中,他们首先把适应性行为描述为三类广泛的行为类型组合,然后把 Pulakos 等(2000)的适应性绩效 8 维度模型中的 7 个维度(生理适应性绩效除外)分别归类到主动性(包含创新问题解决和处理危急状况)、反应性(包含人际适应性、工作文化适应性和学习更新)和容忍性(包含应对压力和应对不确定性)三种适应性行为类型中,以来自一个 IT 公司和一个大型的公共服务组织的员工为研究对象,探索性数据分析表明,适应性绩效的上级评定只得到了主动性和反应性两个绩效子因素;国内学者陶祁和王重鸣(2006)对 334 名接受管理培训的企业员工的研究,也只得到了适应性绩效的文化与人际促进、压力与应急处理、岗位持续学习和创新问题解决四个维度(陶祁, 王重鸣, 2006; 陶祁, 2006)。

因此,整体来看,有关适应性绩效具体结构维度的现有研究结果各不相同,但现有研究基本上都证实适应性绩效是一个多维度构念。研究结果之所以存有差异,可能的原因主要有三个方面:其一,也是最根本的原因,正如前文所讨论的,可能是因为还没有探明适应性绩效的核心内容成分;其二,可能是研究样本的职业和文化背景差异,如 Pulakos 等(2000)的研究对象主要为军队职业背景员工,而 Griffin 等(2003)以公共服务和 IT 职业背景员工为主,而不同职业所要求的适应性行为类型可能是不同的(Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000);且陶祁等(2006)的研究则是基于中国文化背景;其三,可能是因

为研究中使用了不同绩效评价方法,如 Pulakos 等(2000)的研究使用的自我评估法, Pulakos 等(2002)和 Griffin 等(2003)的研究则使用上级评价法,上级在对下属进行绩效评价时可能会倾向于做出整体性评估(Griffin, Neal, & Parker, 2007, 引自 Woehr, 1994)。因此,在适应性绩效领域被清晰的阐述之前,有必要通过大样本研究,进一步明确适应性绩效的具体结构维度(Griffin & Hesketh, 2003)。

2.2 适应性绩效测量

2.2.1 测量方法

对适应性绩效的测量,现有研究主要采用自评和他评两种方法,采用自评法的研究居多。由于有学者认为,绩效的自我评价法比上级评价法的效度更低(Griffin, Neal, & Parker, 2007, 引自 Hoffman, Nathan, & Holden, 1991),因为个体通常存在把自己的行为判断为比其他人的行为符合更高标准的偏见(Griffin, Neal, & Parker, 2007, 引自 Harris & Schaubroeck, 1988)。这种偏见会增加变量间的相关,从而减弱构念子维度间的差异性(Griffin, Neal, & Parker, 2007),降低测量工具的区别效度(discriminant validity),因此学者们建议在研究中使用他评法(主要是上级评定)。然而,从应用绩效上级评价法的现有研究来看,上级对下属的绩效评价却导致各绩效子维度间的高度相关,使得人们对子维度间的区分效度产生怀疑,原因可能在于如前文所述,在绩效上级评价中,上级倾向于对员工的绩效做出整体性评价。如:在 Pulakos 等(2002)的研究中,管理者对下属适应性绩效的评价未得到预期的 8 维模型,而是得到了一个整体因素。这说明绩效的上级评价似乎也存在绩效自我评价中的低区别效度的问题。

因此,这两种评价方法都存在低区别效度的问题。实际应用过程中,在保证评价工具具有良好信效度的前提下,需要对评价方法进行适当的控制。对于绩效上级评价的整体性倾向,控制方法之一即对评价者进行有关评价内容、评价方法和评价标准方面的培训(Griffin, Neal, & Parker, 2007),并向评价者就有关研究目的、数据用途和保密性方面的进行详细而诚肯的解释。而对于自评法中的自我称许性偏见,可以采取增加称许性量表或结合使用他评法等措施(陶祁, 王重鸣, 2006)进行控制。通过适当的控制,最大可能地降

低由于评价方法造成的测量误差,以对绩效的具体维度做出精确评价,如此才能对诸如绩效评价反馈和员工绩效成长计划制定之类的人力资源管理实践有助益。

2.2.2 测量工具

一方面,目前具备较好信效度且专用于测量适应性绩效的一般性评价工具不多,可能最具有代表性的要属 Pulakos 等(2000, 2002)开发的工作适应性调查表(Job Adaptability Inventory, JAI)。该量表共 68 个项目,含八个分量表,每个分量表包含 8~9 个项目,分别测量了 Pulakos 等(2000, 2002)提出的八个适应性绩效维度;但目前该量表还没有得到广泛的应用。国内学者(陶祁,王重鸣,2006;陶祁,2006)则以 Pulakos 等(2000, 2002)提出的适应性绩效八维度模型为基础,研究得到了适应性绩效的一些调查问卷,但其信效度都需要进一步的验证。由于没有信效度可靠的一般性测量工具,其他研究者是基于适应性绩效概念内涵和相关理论模型,自编条目测量适应性绩效(如:Griffin & Hesketh, 2003;冯明,纪晓丽,尹明鑫,2007)。由于研究工具的不同,以及信效度的不确定性,这可能是导致研究结果的不一致和不可比较性的重要原因之一。

3 适应性绩效与其他变量间关系的实证研究

在动态变化的环境中,组织为了保持持续高效运作和获得长期竞争优势,拥有具备高适应性绩效的员工与团队是至关重要的。这可以通过两种途径来实现:一是通过考察个体的 KSAOs 来挑选具备高适应性绩效倾向或潜质的员工,并对员工和团队进行针对性的培训开发;二是通过创造合适的组织环境和氛围,制订相应的组织制度,诱导并激励员工和团队的适应性行为。然而,这样做的前提是,我们要探明到底什么(个体、组织和环境)因素能最好地预测适应性绩效,或什么(个体、组织和环境)因素导致高适应性绩效。就现有研究成果来看,问题的答案在有些方面并不是很明朗。整体上看,影响适应性绩效的因素可以划分为个体变量和环境变量两大类。

3.1 个体变量

3.1.1 一般认知能力

由于适应性绩效涉及认知成分,可以预期一般认知能力与适应性绩效间应该存在正向的关

系,这也得到了来自个体和团队层面适应性绩效实证研究的证明。研究发现,在个体层面上,尽管个体的一般认知能力(general cognitive ability)对稳定环境中的任务绩效具有显著的预测作用,但它对不可预知任务或环境中的适应性绩效具有更好的预测作用(LePine, Colquitt, & Erez, 2000)。Pulakos 等(2002)对 739 名军队工作人员的研究结果也表明,用军队资格测验(Armed Forces Qualifying Test, AFQT)测量的认知能力与整体适应性绩效存在积极相关,并对整体适应性绩效具有显著预测作用。在团队层面上,相关研究发现,一般认知能力的团队组合(team composition)与团队适应性间存在积极的联系(LePine, 2003; LePine, 2005)。然而,也有一些研究并未发现一般认知能力与适应性绩效间的正向关系,例如:Griffin 和 Hesketh (2003)的研究发现,以数学难题测量的认知灵活性(cognitive flexibility)与适应性绩效间不存在显著相关;Anderson 等(2004)的研究则发现,一般智力(general mental ability, GMA or "g")与转换期间的适应性绩效(transitional adaptation)存在消极关系,与技能再获得期间适应性绩效(skill reacquisition adaptation)不存在显著性相关。这些研究结果之所以与预期相悖,原因可能在于研究对象或研究方法,如 Griffin 和 Hesketh (2003) 研究中使用的被试都是工作于信息技术、会计或法律相关的职位,他们具有高度相似的数字推理能力,导致认知灵活性变量个体间差异性低,因而对适应性绩效不具有预测作用(Griffin & Hesketh, 2003);而 Anderson 等(2004)的研究则是一个以在校大学或高中生为被试而进行计算机模拟任务程序的实验研究,有别于真实的职业环境和职业群体。因此,整体上可以认为,适应性绩效与一般认知能力间存在正向的相关关系。

3.1.2 知识技能

现有研究表明,知识技能对适应性绩效存在直接与间接的促进作用。从直接促进作用来看,主要表现为个体角色知识(Chen, Thomas, & Wallace, 2005)、个体与组织水平的市场相关经验知识和团队信息知识(Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, 2003)、思维能力和学习能力和自我发展能力等(冯明,纪晓丽,尹明鑫,2007)对适应性绩效直接的积极预测作用。从间接促进作用来看,

主要表现为知识技能可能通过工作动机等因素对适应性绩效产生间接影响。如：在个体层面上，角色知识通过工作动机(目标选择活动和目标努力活动)影响适应性绩效(Chen, Thomas, & Wallace, 2005);在团队层面上，出口公司组织水平的经验知识和团队信息知识，则通过出口公司的结构性营销能力(architectural marketing capabilities)对适应性绩效具有间接影响(Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, 2003);团队知识还通过团队培训后调控过程[行动过程(action process)和转换过程(transition process)]对团队适应性绩效具有间接影响(Chen, Thomas, & Wallace, 2005)。这些研究结果说明，由于在非预期的变化之后，或面对不确定性，个体和团队需要对来自内外部的信息进行分析加工，以迅速识别问题，然后运用现有知识技能，或学习新的知识技能和任务流程解决问题，以适应变化后的工作角色要求和环境，应对不确定性。因此，不管是在个体层面，还是在团队层面上，知识技能对适应性绩效均具有促进作用。

3.1.3 自我效能

国内外大量的研究结果表明，自我效能是工作绩效和工作相关行为的最佳预测因子之一(周文霞, 郭桂萍, 2006)。不仅如此，现有研究也一致证明，一方面，自我效能与适应性绩效积极相关，并对适应性绩效具有直接的促进作用(Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge, & Borman, 2002; Griffin, & Hesketh, 2003; Griffin, & Hesketh, 2005);另一方面，自我效能还通过培训后调控过程等变量对适应性绩效产生间接促进作用，而且个体自我效能和集体自我效能分别与个体和团队层面的适应性绩效存在同等程度的积极相关(Chen, Thomas, & Wallace, 2005)。可见，自我效能也是适应性绩效的重要预测因子之一，具备高自我效能感的个体和集体将能更有效地应对动态变化环境中的挑战。

3.1.4 大五人格因子

首先，从大五人格的责任心(conscientiousness)因子来看，现有关于责任心这个宽泛特质(broad trait)与适应性绩效关系的研究结果似乎让人们感到迷惑不解，因为有研究发现责任心与适应性绩效间不存在显著的相关(Allworth & Hesketh, 1999; Griffin & Hesketh, 2003)，也有研究发现责

任心与适应性绩效消极相关(LePine, Colquitt, & Erez, 2000)，还有研究则发现责任心对适应性绩效具有积极的促进作用(Stewart & Nandkeolyar, 2006)。尽管如此，如果从责任心人格因子的子维度层面(facet level)来看，研究结果却是一致的，上述结果间的矛盾也是可解释的。一系列的研究表明，责任心的成就子维度(achievement facet)(或成就动机)对适应性绩效具有显著的正向预测作用(Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge, & Borman, 2002; 冯明, 李学民 2008)，且只有责任心的成就子维度与适应性绩效积极相关，可靠性子维度(dependability facet)不但与适应性绩效不相关，具备可靠性特点的员工在动态变化的环境中还可能表现出缺乏适应性(Griffin & Hesketh, 2005)。而研究之所以发现责任心这个宽泛特质与适应性绩效间不存在显著相关，或存在消极相关，原因即可能在于这些研究的结果受到了责任心的可靠性子维度的影响，因为高可靠性的个体具有慎重和自律(deliberate and self-disciplined)的特点，而慎重和自律的人无法有效适应动态和变化的工作要求与环境(LePine, Colquitt, & Erez, 2000)。因此，就责任心人格因子来看，应该细化到检验责任心的子维度与适应性绩效的关系，这样可能更具有可操作性和理论解释性。

其次，开放性(openness)是绩效研究领域备受人们关注的另一个大五人格因子，研究也一致表明，开放性与适应性绩效间存在正向的关系，高开放性个体在动态变化的环境中具有更高的适应性绩效(Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge, & Borman, 2002; LePine, Colquitt, & Erez, 2000; Stewart & Nandkeolyar, 2006)。来自对澳大利亚政府主管和两家公共服务组织雇员的研究还发现，相比于熟练度(proficiency)和前瞻性行动(proactivity)角色绩效，对变化的开放性(openness to change)对个体、团队和组织三个层面上的适应性角色绩效具有更强的预测作用(Griffin, Neal, & Parker, 2007);而且，开放性与工作转换(transitional)阶段中的平均绩效和绩效趋势两者都存在积极的联系，高开放性销售人员在跨越四个季度时间段的整体销售额中表现出整合绩效的增长趋势(Thoresen, Bradley, Bliese, & Thoresen, 2004)。这即是说，当雇员被要求适应变化时，开放性态度可能是绩效的一个关键因素，

且高开放性个体在变化之后的长时间内经历绩效高原的可能性更小(Thoresen, Bradley, Bliese, & Thoresen, 2004)。不过, 其他的情境或人格变量, 如: 工作任期, 可能会对开放性与适应性绩效间的正向关系产生缓冲作用(Griffin & Hesketh, 2003; Griffin & Hesketh, 2004), 进而弱化开放性与适应性绩效间的关系。

最后, 少数研究探讨了情绪性(neuroticism)、外向性(extroversion)和宜人性(agreeableness)人格因子与适应性绩效间的关系。Pulakos等(2002)的研究发现, 情绪稳定性与军队背景中上级评价的整体适应性绩效存在积极的相关; 然而, Thoresen等(2004)的研究则发现变化情境中的绩效增长与情绪稳定性负相关, 与宜人性正相关。由于目前有关外向性、情绪性和宜人性与适应性绩效间关系的研究很少, 因此对这些研究结果还需要重复验证和扩展。

3.2 环境变量

3.2.1 组织内环境变量

组织因素中, 现有研究主要探讨了人际互动和支持与适应性绩效的关系。具体来看, 人际互动和支持的关系中, 一种是同级间人际互动和支持关系, 如: 团队支持等。已有研究表明, 团队支持和组织承诺对团队适应性绩效具有促进作用(Griffin, Hesketh, & Parker, 2007), 且团队内支持的适应性服务补救行为(adaptive service recovery operations)对基于顾客的指标(服务补救满意度和忠诚倾向)具有正向促进作用, 即更高水平的适应性绩效会影响团队绩效结果(de Jong & de Ruyter, 2004)。这就是说, 来自组织内的各种人际互动和支持, 能促进员工和团队适应性绩效, 而适应性绩效又能进一步促进最终的工作产出。另一种人际互动和支持关系即上下级关系, 如: 管理层支持。研究表明, 那些把他们的工作环境评估为复杂, 同时能获得来自管理层支持的雇员, 被他们的上级评估为适应性行为的更好的执行者。或者说, 当个体处于挑战性和复杂性工作任务或工作环境中时, 来自管理层足够的支持可能是帮助雇员开发适应性能力和行为的关键因素之一(Griffin & Hesketh, 2003)。此外, 个别研究还发现组织工作环境支持也是影响员工适应性绩效的重要因素, 如: 地位与独立性工作价值对适应性绩效具有显著的预测作用(冯明, 申俊涛, 李

学民, 2008)。

这些研究成果对团队组建和工作设计等管理实践无疑具有指导意义。说明在团队内和组织内的上下级关系间, 应该建立更多的支持性关系, 给予员工更多的工作自主权和独立决策权, 从而使员工和团队积极主动应对非预期变化, 同时也会因工作价值感体验而对员工起到激励作用。

3.2.2 组织外环境变量

探讨组织外环境因素对适应性绩效影响的研究目前很少, 少数研究探讨了移居海外员工的社会关系网络、市场情境机会和市场竞争强度等变量与适应性绩效间的关系。

来自跨文化的研究表明, 移居海外员工的整体社会关系网络大小和强度对其适应性绩效不存在影响; 相反, 移居海外员工结交的东道国公民(host country nationals, HCNs)的数量和与HCNs联系的强度(频率)对其适应性绩效具有预测作用, 且人际互动调适(interaction adjustment)在员工结交的东道国公民数量与适应性绩效间的关系中具有完全中介作用(Osmana-Gani & Rockstuhl, 2008)。这说明, 对于需要在跨地域的陌生环境中工作的员工, 尤其是对跨国外派员工来说, 由于文化背景、价值观等方面的不同, 且与母国和母公司在物理和心理距离上存在疏离感, 这些员工将遭遇更多的工作不确定性和模糊性, 因此需要通过和工作所在地公民的交往, 从而迅速地融入到当地的工作环境和人际氛围中, 以顺利地开展工作外派或海外工作任务。

此外, Stewart和Nandkeolyar(2006)的研究表明, 短期的绩效周期(一周)中, 个体内的绩效变化大于个体间的绩效差异, 情境机会(situational opportunity)对个体内绩效会产生影响, 但对具有不同人格特征的个体有不同的影响。在动态变化的环境中, 具有高责任心的个体, 情境机会对绩效结果有正向影响; 而对经验开放性维度, 情境机会对绩效结果有负向影响(Stewart & Nandkeolyar, 2006)。一个以中国和英国企业员工为调查对象的研究则表明, 在英国样本中, 市场竞争强度(competitive intensity)对出口公司的适应性绩效具有显著的负向直接预测作用($\beta=-0.15$, $t=2.51$), 而在中国样本中, 呈正向预测作用但不显著(路径系数为 $\beta=0.08$, $t=1.37$), 这可能与不同国家对这两个国家的出口产品的需求不同有关

(Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, 2003)。这些研究结果说明, 环境和文化因素与人格等个体变量, 在对适应性绩效的影响中, 可能存在交互作用, 这有待于进一步的重复验证。

4 研究展望

综观适应性绩效的现有研究, 从概念的提出至今不过十余年时间, 由于“适应性绩效概念太新, 而没有产生大量的研究”(Schmitt, Cortina, Ingerick, & Wiechmann, 2003, P.81), 因此, 未来的研究可以从以下几个方面进一步探讨。

首先, 尽管 Pulakos 等(2000)提出的 8 维度理论模型得到了不少学者的认可, 但大多数实证研究并没支持该模型, 说明目前还没有得到实证检验的理论模型, 甚至可能现有研究并没有发现适应性绩效的本质内涵。这使得在不同的研究中, 研究人员对适应性绩效采用不同的操作定义, 使用不同的测量工具或不同的适应性绩效指标, 导致现有结果互相矛盾。因此, 未来的研究急需对适应性绩效构念作进一步的澄清, 并开发具有良好信效度和应用价值的测量工具, 并进一步明确适应性绩效与任务绩效和周边绩效间的关系。

其次, 有关适应性绩效影响因素的研究目前并不多, 而有关组织和环境变量与适应性绩效间关系的研究更是相对缺乏。而且, 对预测因子操作性定义的不一致, 或探讨的视角不同, 也导致了研究结果的不一致, 如: 有的研究者从责任心的宽泛构念, 而有些研究者则从成就子维度和可靠性子维度探讨其与适应性绩效间的关系。由于影响适应性绩效个体差异变量(即 KSAOs)的识别, 有助于组织选拔和开发有潜能的员工; 对影响适应性绩效的组织和环境变量的洞察, 则有助于确认适应性绩效的外部制约因素, 然后改善这些制约因素, 进行动态创新管理, 以最大程度地发挥员工潜能, 提高组织绩效。因此, 未来在对适应性绩效构念及其内涵有准确和深刻认识的基础上, 一方面需要进一步探讨并澄清关于适应性绩效影响因素现有研究中存在的矛盾, 如: 进一步确证责任心、经验开放性和一般认知能力与适应性绩效间的关系。另一方面, 需要进一步扩展探讨其他个体和环境变量与适应性绩效间的关系; 如: 前瞻性人格(proactive personality)、组织支持、组织心理契约和社会支持等变量, 并深入探讨诸如自我效能、成就动机和工作任期之类的变

量, 在个体和环境变量与适应性绩效间的中介或缓冲作用机制。

再次, 目前国内有关适应性绩效的研究还存在很大的缺口与不足。国内从第一篇专门对适应性绩效进行探讨的文章(马可一, 2003)算起, 对适应性绩效的研究时间不到 6 年, 且大部分文章只是进行了概念介绍和理论探讨(如: 李锐, 叶莲花, 凌文铨, 2006; 周厚余, 郑全全, 2006; 陈亮, 段兴民, 2008; 蔡翔, 张光萍, 2008; 等), 少数人探讨了适应性绩效的结构维度(陶祁, 王重鸣, 2006; 陶祁, 2006), 专门探讨适应性绩效影响因素的研究几乎没有。且国内的研究中, 一般都把适应性绩效当成一个整体因素, 或把适应性绩效与任务绩效和周边绩效合成为一个整体工作绩效指标。由于任务绩效、周边绩效和适应性绩效性质上的不同, 不同预测因子对三者的预测作用可能不同, 如: 虽然开放性和海外员工与 HCNs 的关系网络对适应性绩效具有显著预测作用, 但对稳定环境中的绩效或任务绩效则不具有预测作用。因此, 在探讨任务绩效、周边绩效和适应性绩效共同的预测因子的同时, 更有必要揭示它们独特的预测因子, 这对管理实践来说具有更大的应用价值。

最后, 由于适应性绩效预示着组织的长期效率和竞争优势, 因此探讨适应性绩效的管理实践应用具有极大的经济和社会效益。研究发现适应性绩效与工作任期、经验知识和学历等人口统计学变量之间存在正向关系(Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge, & Borman, 2002; Griffin & Hesketh, 2003), 说明员工适应性是可以培养的, 这对组织人力资源开发具有重要的意义。职业发展准备(李维, 候光明, 2008)和社会关系网络(Osmana-Gani & Rockstuhl, 2008)对适应性绩效的影响则说明, 个人积极地构建社会人际网络, 学习其他岗位的知识技能, 能够提高个体的适应能力; 团队支持和管理层支持对适应性绩效的促进作用则说明, 在组织中建立支持性组织氛围, 将有利于组织成员和组织自身应对动态和变化的经济环境, 进而促进企业建立核心竞争优势; 这同时也说明, 动态组织中独立工作团队的领导者或管理者, 应该是一个团队的教练和团队内角色结构适应性变化的推动者和支持者。总之, 既需要更多的研究去证实个体和环境变量与适应

性绩效的关系,也需要通过实践去检验适应性绩效的理论研究结果。

参考文献

- 蔡翔,张光平.(2008).绩效理论的两次飞跃:关联绩效与适应性绩效.《统计与决策》,260,39-41.
- 陈亮,段兴民.(2008).基于行为的工作绩效结构理论研究述评.《科研管理》,29,133-141.
- 冯明,李学民.(2008).企业员工责任心与绩效结构关系的实证研究.《第三届中国管理学年会论文集》(pp.2723-2734).中国湖南长沙.
- 冯明,纪晓丽,尹明鑫.(2007).制造业管理者元胜任力与行业胜任力和绩效之间关系的实证研究.《中国软科学》,(10),126-135.
- 冯明,申俊涛,李学民.(2008).员工工作价值与绩效结构关系的实证研究.《第三届中国管理学年会论文集》(pp.2723-2734).中国湖南长沙.
- 李锐,叶莲花,凌文铨.(2006).适应性绩效理论及其应用.《现代管理科学》,11,27-28.
- 李维,候光明.(2008).软件销售人员自我职业生涯管理与三维绩效的实证研究.《中国市场》,(14),98-100.
- 马可一.(2003).适应性绩效.《商业研究》,(22),15-17.
- 陶祁.(2006).适应性绩效结构分析及在培训评估中的应用.《管理科学》,19,48-54.
- 陶祁,王重鸣.(2006).管理培训背景下适应性绩效的结构分析.《心理科学》,29,614-617.
- 温志毅.(2005).工作绩效的四因素结构模型.《首都师范大学学报》,166,105-111.
- 张剑,郑飞,彭长桂.(2008).企业员工积极情感与工作绩效的关系研究.《人类工效学》,14,32-35.
- 周文霞,郭桂萍.(2006).自我效能感:概念、理论和应用.《中国人民大学学报》,(1),91-97.
- 周厚余,郑全全.(2006).适应性绩效研究及其对绩效管理的意义.《人类工效学》,12,57-59.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1997). *Adaptive performance: updating the criterion to cope with change*. Paper presented at the 2nd Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Melbourne.
- Allworth E., & Hesketh B. (1999). Constructed-oriented biodata: capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Anderson, N., Lievens F., van Dam, K., & Ryan, A. M. (2004). Future perspectives on employee selection: key directions for future research and practice. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 487-501.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, G., Thomas, B. J., & Wallace, C. A. (2005). Multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 827-841.
- Grasha, A. F., & Kirschenbaum, D. S. (1986). *Adjustment and Competence* (pp. 386-419). New York: West Publishing Company.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55, 65-73.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 243-250.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable? *Australian Journal of Management*, 30, 245-259.
- Griffin, B., Hesketh, B., & Parker S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent context. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoffman, C. C., Nathan, B. R., & Holden, L. M. (1991). A comparison of validation criteria: Objective versus subjective performance measures and self- versus supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 44, 601-620.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, an development* (pp. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 984-996.
- Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M.R. Barrick & A.M. Ryan (Eds.), *Personality and work* (pp. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnson, J. W. (2007). Distinguishing adaptive performance from task and citizenship performance. In Oswald, F. L.,

- Oberlander, E. M. (Eds.), *Adaptive skills and adaptive performance: Today's organizational reality*. Symposium conducted at the 22nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, motivation, and development*. (pp. 240–292). San Francisco: Jossey-Bass.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology, 88*, 27–39.
- LePine, J. A. (2005). Adaptation of teams in response to unforeseen change: effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1153–1167.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology, 53*, 563–593.
- London, M. & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. (pp. 119–153). San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, N. A., Zou, S. M., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. *Decision Sciences, 34*, 287–321.
- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: challenges for twenty-first century organizations and their employees. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. (pp. 325–365). San Francisco: Jossey-Bass.
- Osmana-Gani, A. M., & Rockstuhl, T. (2008). Consequences of social network characteristics for expatriate adjustment and performance in overseas assignments: an empirical investigation of managers in Asia. *Academy of Management Proceedings*, 2008, 1–6.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612–624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*, 299–323.
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 565–593). Hoboken, NJ: Wiley.
- Stewart, G. L., & Nandkeolyar, A. K. (2006). Adaptation and intraindividual variation in sales outcomes: exploring the interactive effects of personality and environmental opportunity. *Personnel Psychology, 59*, 307–332.
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., & Thoresen, J. D. (2004). The Big Five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of Applied Psychology, 89*, 835–853.
- Woehr, D. J. (1994). Understanding frame-of-reference training: The impact of training on the recall of performance information. *Journal of Applied Psychology, 79*, 525–534.

Adaptive Performance: A Domain Remains to be Further Studied

WU Xin-Hui; YUAN Deng-Hua

(Psychology School of Jiangxi Normal University, Nanchang 330027)

Abstract: Adaptive performance, as a multi-level and multi-dimensional concept, refers to various behaviours that cope with the changes in job requirement and environment. Previous studies showed that there may be overlaps between adaptive performance, task performance and contextual performance. The results of previous researches about the dimensions of adaptive performance are inconsistent. A series of individual and environmental factors, such as general cognitive ability, “Big Five” personality and social network, can predict adaptive performance. Studies can further explore the theoretical framework, measurement, antecedents and managerial implications of adaptive performance in the future.

Key words: job performance; adaptive performance; adaptive behaviour; adaptability