

创新导向的企业绩效管理体系构建

——基于知识共享视角

张伟兵¹, 张永军²

(1. 安徽工程大学 管理工程学院, 安徽 芜湖 241000; 2. 华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘要: 知识经济时代, 创新已成为组织获取并保持竞争优势的关键, 组织构建创新导向的绩效管理系统非常重要。探讨了能够有效促进创新的绩效管理系统的特征, 并从知识共享的视角, 揭示了绩效管理体系和绩效考核反应推动创新的途径。

关键词: 绩效管理; 创新导向; 知识共享

DOI: 10.3969/j.issn.1001-7348.2012.05.019

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2012)05-0092-05

0 引言

知识经济时代, 伴随着全球竞争及快速的技术变革, 创新已成为组织获取并保持竞争优势, 赢得可持续发展的关键。为了将企业创新落到实处, 学者们对创新的影响因素进行了深入研究, 实践界也不断摸索各种行之有效的创新模式, 试图找寻促进创新的最佳途径。

组织的管理策略与实践可以服务于创新。比如, 有研究指出组织通过一系列人力资源管理实践可对创新产生积极影响^[1]。那么, 作为人力资源管理实践的核心环节之一, 绩效管理究竟能够对创新产生何种影响呢? 从当前管理实践来看, 很多组织的绩效管理不仅不能有效推动创新, 还会限制甚至扼杀员工的创新行为。虽然有研究指出将知识和技能纳入绩效考核可有效推动创新, 但这些研究不够系统, 也没有说明促进创新的绩效管理系统的特征, 更未能揭示绩效管理系统是通过何种途径对创新产生影响的。可以说, 如何构建促进创新的绩效管理体系成为摆在企业管理者面前的一大难题。基于此, 本文首先探讨为何很多组织的绩效管理不利于创新, 进而从知识共享的视角, 阐述有效促进创新的绩效管理系统的特征, 揭示绩效管理系统推动创新的途径, 打开绩效管理与创新之间的“黑箱”, 从而丰富和发展创新的理论研究和管理工作。

1 创新与绩效管理

1.1 创新

自美国经济学家熊彼特将创新引入经济学和管理学框架以来, 创新就成为学者们探讨的焦点之一。创新不是简单的新观点的产生, 而是由产生新观点、推广新观点和实现新观点三种间断行为所构成^[2]。创新包括产品创新、过程创新和管理创新。创新采取的方式可以是激进式的, 也可以是渐进式; 其主体可以是个体, 也可以是群体甚至是组织。对于创新的重要性, 大量的理论研究和组织实践已经给予证实。Balkin 等^[3]指出创新对于企业赢得持久成功, 尤其是在动态的市场环境中获得成功至关重要。Brown 和 Eisenhard^[4]也指出在日益激烈且复杂多变的环境中, 组织的创新能力逐渐成为决定组织能否取得成功的关键因素之一。可以说, 创新不仅是确保组织战略目标实现的有力武器, 更是组织战略追求的核心目标。将创新上升到战略的高度, 大力实施自主创新, 强力推行创新战略已成为很多组织的普遍做法。

1.2 绩效管理

所谓绩效管理, 是指在管理者与员工之间就目标与如何实现目标达成共识的基础上, 通过激励和帮助下员工取得优异绩效, 实现组织目标的管理方法。绩效

收稿日期: 2011-05-25

基金项目: 教育部人文社科基金项目(10YJC630376)

作者简介: 张伟兵(1969—), 男, 安徽泾县人, 安徽工程大学管理工程学院副教授, 研究方向为微观经济理论与运用; 张永军(1982—), 男, 河南信阳人, 华中科技大学管理学院博士研究生, 研究方向为组织行为与人力资源管理。

管理是人力资源管理的核心职能之一,包括绩效目标制定、绩效评估和绩效反馈3个环节^[5]。绩效目标是运用目标设定理论,制定员工的工作目标,以保证考核目标具有激励作用,同时也作为绩效评估的依据;绩效评估是考核者采用一定的考核方法对员工的工作绩效进行评价的过程,包括考核目的、考核内容、考核主体、考核周期以及考核方法等。绩效反馈是考核者将考核结果与员工进行沟通,指出员工绩效存在的问题并与员工商量改进措施。研究表明,绩效考核不仅仅是具有心理学测量特征的控制工具,也是一个包含情景、认知、情感的社会化过程^[6]。绩效管理能够改变员工的工作态度和行为,进而对个人绩效和组织绩效产生显著影响。

2 绩效管理抑制创新的原因分析

就推动创新而言,很多组织的绩效管理体系并没有发挥应有的积极作用,反而呈现出明显的抑制作用。究其原因,绩效管理系统特征以及员工的绩效考核反应,对员工的工作态度和工作行为产生的负面影响,在其中扮演着关键角色。

首先,很多组织的绩效管理系统设计不利于创新。绩效管理系统包括考核目标、考核目的以及考核方法等内容。然而,正是一些组织的绩效管理系统设计得不科学、不合理,才导致员工不愿意积极创新。比如,很多组织对员工的绩效考核目标变得越来越高、越来越不合理。高强度的绩效考核引发员工恐惧、焦虑、不满等消极情绪,进而导致其丧失工作的内在动力与兴趣,创新行为自然无从谈起,取而代之的是抱怨、造假、消极怠工等反生产行为。注重奖金、晋升等评估性目的的绩效考核虽然对促进创新有一定的积极作用,但无形中也强化了员工与组织之间的经济交换关系,扼杀了员工创新的内在动机,同时也滋长了员工的功利主义和短期行为。强制分布法、末位淘汰法等强调个人绩效的考核方法很容易引起员工与组织之间、员工与员工之间的冲突,进而导致员工对组织的忠诚度降低,与同事的合作意愿也大大降低,创新行为自然不多。此外,以结果为导向的绩效考核、不重视向员工提供绩效反馈与指导、考核周期越来越短、考核中的政治行为等,也都可能导致员工不愿创新、不会创新、不敢创新。

其次,负面的绩效考核反应也不利于创新。绩效考核能否发挥积极作用,关键在于员工对绩效考核的感受与反应。若员工认同并接受组织的绩效管理,其积极的激励作用就非常突出;若员工对绩效管理持负面态度,其也可能成为引发员工非伦理行为的导火索。不幸的是,很多员工对其组织中施行的绩效考核感到不满意,甚至拒绝绩效考核^[7]。2005年,华盛顿一家咨询公司对50 000个组织被试的调查表明,只有13%的

员工和管理者,6%的CEO认为他们的组织当前的考核系统是有用的。考核不公平、对考核不满意、感到考核没有作用等在我国很多组织中也比较常见。Wright^[8]指出如果员工对绩效考核不满,很可能导致其工作行为表现出较明显的低伦理性和低生产性,以及较低的承诺、参与度、卷入度、绩效和较高的旷工、消极怠工、离职等行为。因此,当员工形成负面的绩效考核反应时,其组织承诺、工作满意度、组织公民行为显著减少,创新自然也就成为一句空话。

由此可见,当前很多组织的绩效管理体系是不利于创新的。然而,这并不能说明绩效管理就无法有效促进创新。事实上,如果组织的绩效管理系统遵循科学、合理的设计原则,不仅能够激发员工积极的考核反应,还可以触发员工的合作与知识共享行为,通过知识的传递、吸收和利用,进而对创新产生积极影响。

3 促进创新的绩效管理体系构建

Shipton等^[9]指出有效的组织人力资源管理能够通过促使员工创造、转移和制度化知识来推动创新;Harter等^[10]也表明人力资源管理实践可以增加组织员工的知识、动机、协同性以及组织承诺,进而提升组织的竞争优势。由此可见,知识共享在绩效管理与创新之间起到非常重要的传递作用。鉴于知识创造、共享、转移与使用是创新的关键影响因素已得到证实^[11],下面我们主要分析绩效管理体系、绩效考核反应是如何通过知识共享对创新产生影响的(如图1所示)。

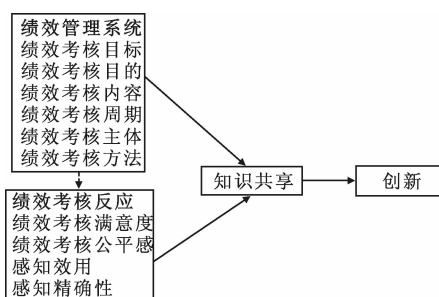


图1 知识共享对绩效管理与创新影响关系的传递

3.1 绩效管理系统对员工知识共享行为的影响

绩效管理系统可以对员工的知识共享行为产生影响。首先,考核目标是员工行为的导向标,能够积极影响员工的工作态度和工作行为。根据目标设定理论,明确的、挑战性的考核目标能够激发员工内在工作动机,促使员工感受工作的价值与意义,而内在工作动机、自我价值动机是促使员工积极共享知识的重要因素^[12]。当员工形成较高的目标承诺时,便会积极利用各种知识创造性地解决问题以便完成目标。其次,考核目的也可以对员工的知识共享行为产生影响。根据考核目的的不同,绩效考核可以分为评估型考核和发

展型考核。评估型考核重视奖罚、晋升等人力资源管理,很容易导致员工的人际竞争,不利于协作与知识共享;而发展型绩效考核比较重视对员工的培训与开发,以实现员工与组织的共同发展,从而能对员工的组织承诺、组织认同以及社会交换感知产生积极影响。在发展型考核下,员工为了回报组织的恩惠,愿意将自己的知识与他人共享,并积极利用各种知识来提升绩效。其三,考核内容也可以影响员工的知识共享行为。一般而言,素质考核适用于员工甄选,结果导向考核和行为导向考核对员工的工作态度和行为影响较大。结果导向考核关注输出,重视对最终结果的考核,而对完成结果的过程缺乏监督与指导;行为导向考核关注员工的输入,重视对完成目标过程的监控、指导与沟通。相对于结果导向考核,行为导向考核有利于提高员工的工作满意度、组织承诺和组织支持感,从而很容易激发员工的组织公民行为和知识共享行为。其四,考核频率也会对员工的工作行为产生影响。绩效考核是员工感知的工作压力来源之一,若组织考核过于频繁,员工会感到任务很紧,工作压力很大,不愿意去思考和选择最佳的解决方案,也不愿意花更多的时间与同事交换知识与信息。当组织考核频率合适时,员工会有充足的时间来思考问题,并与同事沟通、交流信息与知识,寻找最佳解决途径。其五,不同的考核主体也会对员工的知识共享行为产生影响。相对于传统的直接上级考核,近年来比较流行的 360 度考核可以对员工的组织公民行为产生积极影响。360 度考核也可称为多源反馈,直接上级、同事、下属、顾客以及员工本人都要参与绩效评估。有研究发现,360 度考核能积极影响员工的沟通、协作行为,当员工既是考核者又是被考核者时,多源反馈中的同事考核可以积极影响团队凝聚力和知识共享行为等。最后,考核方法也对员工的知识共享行为产生影响。周鹏飞^[13]指出 KPI 绩效考核制度不利于员工的组织公民行为。排队法、末位淘汰法、强行分布法等强调个人绩效的考核方法容易导致员工只关注自身的绩效目标,较少发生同事互助行为,甚至能够引发员工的人际竞争,导致员工彼此间勾心斗角、互相拆台,乃至人际冲突。相比之下,团队考核能增加员工的信任、协同性,进而有利于提升知识共享行为^[14]。

3.2 绩效考核反应对员工知识共享行为的影响

绩效考核反应是指员工对组织绩效考核系统和考核过程的认知,包括考核满意度、考核公平感、感知效用、感知精确性,不同的考核方法会导致员工不同的考核反应。绩效考核反应不仅对衡量绩效考核效力非常关键,也能够对员工的态度、情感和行为产生显著影响。考核满意度包括系统满意度、反馈满意度和考核者满意度。研究发现,考核满意度与员工的工作满意

度、内在工作动机、组织承诺以及组织公平感积极相关;利用明确的评估标准和公开讨论考核能增加员工的组织承诺,参与考核过程和绩效考核公平感可以提高员工工作满意度和组织承诺,绩效考核系统的优化也可以提高员工工作动机水平。Kuvaas^[15]发现绩效考核满意度与情感承诺、离职意愿直接相关,考核满意度通过内在动机对工作绩效产生影响,两者关系还受到内在动机的调节作用。员工的工作满意度、组织承诺、组织公平感越高,其积极展现组织公民行为和知识共享行为的意愿也越强。考核公平感包括分配公平感、程序公平感和互动公平感。当员工感知到绩效考核公平公正时,其工作满意度、组织承诺、组织支持感和组织认同也会随之提高,并信任领导,与领导建立高质量的上下级关系,从而愿意积极展现组织公民行为和知识共享行为。Erdogan^[16]指出员工对考核系统程序、考核者程序、分配及互动的公平感知可以对很多与组织相关的结果、领导相关的结果和绩效相关的结果产生影响,比如组织承诺、离职意愿、组织指向的亲社会行为、领导指向的亲社会行为、领导满意度、任务绩效和改进绩效的动机等。Thurston Jr 和 McNall^[17]指出绩效考核公平感包括分配、程序、人际和信息公平 4 个维度,并发现程序公平通过考核系统满意度与组织指向组织公民行为积极相关,分配公平与评估满意度正相关,人际和信息公平通过领导满意度影响领导指向组织公民行为。感知效用是指员工认为绩效考核对自己有用,能够提高自己。感知效用能提高员工的工作积极性、内在工作动机,也会导致员工对考核系统和组织产生认同感,从而愿意贡献自己的知识,并积极与同事分享。感知精确性是指员工认为组织对其的绩效评估客观、准确。感知精确性可以提高员工的公平感,也可以增加员工的组织自尊感,从而对其组织公民行为和知识共享行为产生积极影响。

4 促进创新的绩效管理体系的构建策略

通过以上分析可以看出,要想构建创新导向的绩效管理体系,关键是构建科学的绩效管理系统和形成积极的绩效考核反应,从而提高员工的知识共享意愿。下面,我们主要从如何构建科学的绩效管理系统和形成积极的考核反应方面提出一些管理对策。

4.1 构建科学的绩效管理系统

科学的绩效管理系统首先应保证考核目标明确、具有挑战性,能够对员工产生激励作用。过低的目标会导致员工偷懒,而过高的目标会造成很大的工作压力,引发员工不满。因此,组织在制定考核目标时必须遵循 SMART 原则,即考核目标要明确、可测量、可实现、与其它目标相关和有截止期限。其次,组织应弱

化评估型考核目的,尽量采取发展型考核,重视对人力资源的开发。在实践中,组织可通过重视员工需求,培养和开发员工技能,提供积极的绩效反馈,帮助员工进一步改善绩效,从而将绩效考核由“秋后算账”变成“指点迷津”,发挥考核的积极作用^[18]。第三,组织在通过结果导向考核追求任务绩效的同时,更应该采取行为导向考核来关注员工的行为。绩效包括任务绩效和组织公民绩效,并且组织公民绩效对完成任务绩效非常关键。因此,组织在实践中应加强对工作过程的考核、监控与指导,并强调团队协作、组织公民行为和利他行为。第四,考核频率要符合工作性质。考核周期究竟应该多长并无定论,应该与具体的工作性质相关。鉴于很多研发工作的绩效具有明显的时间滞后性,当前行为与未来绩效存在“市场距离”,因此,组织不能对此类绩效考核的过于频繁,而对于一般的行政工作的考核周期则可较短。第五,在条件允许的情况下,组织应尽量采用360度考核。直接上级无法全面掌握员工的绩效信息,而同事、员工本人、下级等其它个体可从不同角度来观察员工行为,并提供互为补充的绩效信息,从而可以提高绩效考核的精确性和公平感,也有利于加强彼此间的合作。最后,组织应尽量采用团队考核。排队法、末位淘汰法、KPI等考核方法虽然有助于提升个人绩效,但不利于知识共享,对创新的积极影响也比较有限。鉴于团队工作方式目前比较流行,通过团队考核不仅可以减少成员的“搭便车”行为,还能提高团队凝聚力,强化成员的协作意识,进而可以对员工的知识共享行为产生积极影响。此外,关键事件法也有助于提升员工的知识共享行为。

4.2 提高员工的绩效考核反应

事实上,上述绩效管理体系也能对员工的绩效考核反应产生影响。比如,明确的考核目标有利于提高员工的考核满意度,发展型绩效考核有助于提高员工的考核满意度、考核公平感,360度考核也能积极影响员工的考核公平感和感知精确性。此外,绩效管理的过程特征也能对员工的考核反应产生积极影响。首先,组织将尽量允许员工参与考核过程,并让其表达自己的声音。允许员工参与考核过程、发表自己的意见和建议是对员工的尊重和认同,有助于提高其考核满意度和考核公平感,从而可以提高员工对绩效考核结果的接受性。其次,保证考核过程具备足够的公开性、公平的倾听和基于事实的判断3个正当程序特征。发布足够的信息可以保证员工的知情权,公平的倾听可以确保员工的发言权,而基于事实的判断则可以打消员工的疑虑。3个正当程序特征有助于提高员工的系统满意度、程序公平感和感知精确性。再次,考核者应该与员工建立彼此信任的关系。绩效考核是考核者与

被考核者相互作用的过程,两者的关系质量能对员工的考核反应产生积极影响。为此,考核者应在考核前与下属建立高质量的领导成员交换关系,展现积极的领导形象,提高员工的信任感,从而可以增加员工的考核满意度和接受性。最后,组织还应加强对考核者的培训。绩效考核是考核者操纵的政治工具,考核者的动机、技能以及偏见都可能对考核的精确性产生影响。因此,组织应在考核方法、考核的信息处理,以及如何避免晕轮效应、趋中效应、老好人思想等方面对考核者进行培训,提高考核者的评估技能,从而增加员工的考核公平感和感知精确性。

5 研究总结

索尼前高管天外伺郎指出是绩效主义毁了注重创新的索尼,使得大家对绩效管理能否有效推动创新认识不清,这方面的研究也一直停滞不前。然而,在创新已成为组织获取并保持竞争关键的时代,研究如何在组织中构建创新导向的绩效管理体系显得迫在眉睫。本文从知识管理的视角,探讨了绩效管理对创新产生影响的途径。研究指出,科学的绩效管理系统设计、积极的考核反应可以通过影响员工的知识共享行为进而作用于创新。其中,科学的绩效管理系统包括考核目标要遵循SMART原则、强调发展型考核、注重过程导向考核、考核周期要合理以及采取360度考核和团队考核等。为了提高员工的绩效考核反应,除了上述绩效管理系统特征外,组织还应重视员工参与,注重正当程序,与员工建立彼此信任的关系并加强对考核者的培训。

参考文献:

- [1] DANIEL JIMENEZ-JIMENEZ, RAQUEL SANZ-VALLE. Could HRM support organizational innovation[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2008, 19(7): 1208-1221.
- [2] 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.
- [3] BALKIN D B, MARKAMAN G D, GOMEZ-MEJIA L R. Is CEO pay in high-technology firms related to innovation[J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(6): 1118-1129.
- [4] BROWN S L, EISENHARDT K M. Product development: past research, present findings, and future directions[J]. Academy of Management Review, 1995, 20(2): 343-378.
- [5] STOREY J, SISSON K. Managing human resources and industrial relations[M]. Buckingham, UK: The Open University Press, 1993.

- [6] LEVY P E, WILLIAMS J R. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 881-905.
- [7] ILGEN D R. Performance-appraisal accuracy: an illusive or sometimes misguided goal[A]. In H. SCHULER, G. L. FARR, M. SMITH (Eds.). *Personnel selection and assessment: individual and organizational perspectives*[M]. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993: 235-252.
- [8] WRIGHT R P. Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004(25): 339-374.
- [9] SHIPTON H, FAY D, WEST M, PATTERSON M, et al. Managing people to promote innovation[J]. *Creativity and Innovation Management*, 2005, 14(2): 118-125.
- [10] HARTER J K, SCHMIDT F L, HAYES T L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(2): 268-279.
- [11] NONAKA I, TAKEUCHI H. *The knowledge-creating company*[M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [12] 张永军, 廖建桥. 基于动机视角的知识共享考核研究[J]. *情报杂志*, 2010(1): 108-113.
- [13] 周鹏飞. 基于 KPI 的绩效考核制度对组织公民行为影响的实证分析[J]. *重庆师范大学学报*, 2010(1): 116-121.
- [14] 常涛. 团队性绩效考核对知识共享的影响及其作用机制研究[D]. 武汉: 华中科技大学博士论文, 2008.
- [15] KUYAAS B. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17(3): 504-522.
- [16] ERDOGAN B. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals[J]. *Human Resource Management Review*, 2002(12): 555-578.
- [17] THURSTON JR P W, MCNALL L. Justice perceptions of performance appraisal practices[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2010, 25(3): 201-228.
- [18] 廖建桥, 文鹏, 王兢岩. 从秋后算账到指点迷津: 绩效管理的战略转移[J]. *中国人力资源开发*, 2010(2): 67-70.

(责任编辑: 查晶晶)

Building a Performance Management System to Promote Innovation: A Studying Based on Knowledge Sharing

Zhang Weibing¹, Zhang Yongjun²

(1. College of Engineering and Engineering Management, Anhui Polytechnic University, Wuhu 241000, China;

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

Abstract: Innovation has become the key tool for each organization to obtain and keep competition advantages in knowledge economy times. It is very important to construct a performance management system which can support innovation. This paper discussed the characteristics of performance management system which can effectively promote innovation, and illuminated the avenue of innovation of performance management system and performance appraisal reaction based on analysis from knowledge sharing.

Key Words: Performance Management; Innovation; Knowledge Sharing