

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2015.01.010

企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效影响的实证研究

王炳成, 王 俐, 张士强

(山东科技大学 经济管理学院, 山东 青岛 266590)

摘要:文章采用权变的视角,利用构面偏差的方法探讨了员工绩效考核方法与企业生命周期的匹配对组织绩效的财务构面、顾客构面、业务流程构面、学习与创新构面的影响。研究结果表明:(1)初创期与特质类绩效考核方法的匹配会对组织绩效的业务流程构面和学习与创新构面产生显著的正向影响,与行为类绩效考核方法的匹配会对组织绩效的财务构面和业务流程构面产生显著的正向影响。(2)成长期与特质类绩效考核方法的匹配会对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面产生显著的正向影响,与行为类绩效考核方法的匹配对组织绩效的财务构面产生显著的正向影响,但与行为类绩效考核方法的匹配对组织绩效的业务流程构面和学习与创新构面会产生显著的负向影响。(3)成熟期与行为类绩效考核方法的匹配对组织绩效的财务构面产生显著的正向影响,但成熟期与特质类绩效考核方法和结果类绩效考核方法的匹配会对组织绩效的业务流程构面和顾客构面产生显著的负向影响。(4)衰退期与特质类绩效考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面产生显著的正向影响,但与结果类绩效考核方法的匹配却会对顾客构面和业务流程构面产生显著的负向影响。

关键词:企业生命周期;员工绩效考核方法;组织绩效;匹配;构面偏差

中图分类号:F270

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2015)01-0069-08

一、文献述评

Mero、Guidice 和 Anna 指出,员工绩效考核会影响员工的薪酬、升迁、培训转移和聘用等,因此成为人力资源管理的主要内容之一^[1]。Richard 等认为,人力资源对组织绩效具有根本性的贡献^[2];Kim、Wright 和 Su 认为,人力资源管理是组织绩效的一个重要驱动力量^[3]。因此,员工绩效考核应对组织绩效产生作用。现有研究结果也证明了员工绩效考核会对组织绩效产生重要影响,如 Apospori 等^[4]指出绩效考核会显著作用于组织绩效,蒋春燕与赵曙明、李鑫与孙清华、徐国华与杨东涛以中国企业为样本,也得出了相似的结论^[5]。

但正如张正堂所指出的,战略人力资源管理(如绩效考核等)对组织绩效的作用机理,仍然是一个“黑箱”。Gomez - Mejia、Wright 等指出,关于哪种考核方法(考核指标)对组织绩效的提升更有效,研究人员的意见至今尚未取得一致,有待于进一步的深入研究。张光进与廖建桥也指出,各种绩效考核方法的效果还需要进行深入的研究、对比与分析。

此外,目前大部分文献是在探讨员工绩效考核对组织绩效的直接效果,但权变理论指出,只有人力资源管理活动与情境相匹配,才能有效地达成组织目标。而企业发展阶段是一个重要的情境变量^[6],却一直未应用于员工绩效考核与组织绩效的关系研究中,因此,本文拟采用权变的视角,探讨企业生命周期与员工绩效考核方

修回日期:2014-09-06

基金项目:教育部人文社会科学研究基金项目“员工绩效考评方法和企业发展阶段的匹配对企业绩效影响的实证研究”(09YJC630145)

作者简介:王炳成(1974-),男,山东青岛人,山东科技大学经济管理学院博士后,副教授,硕士研究生导师,主要从事人力资源管理和创新管理研究。

法的匹配对组织绩效的影响。研究中,根据 Kaplan 和 Norton 的平衡计分卡的概念,将组织绩效分为财务构面、顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面。

二、理论与假设

(一)员工绩效考核方法

Campbell 指出,员工绩效即员工工作绩效。员工考核则是与一组标准相比较,以决定员工工作绩效高低的过程。员工绩效考核方法总体上可分为特质类(trait methods)、行为类(behavior methods)和结果类(results methods)三种^[7-10]。Bohlander 和 Snell 指出:特质类方法衡量员工拥有某些特质的程度,如创造性、领导能力、主动性、沟通能力等;行为类方法则明确描述出工作所应有的或不应有的行为;而结果类方法就是评价员工通过工作达成的结果。

以上三种方法都有其应用的理论及实践依据,但在现实中却不能随意应用这三类员工绩效考核方法,正如 Smith 所指出的,人力资源管理措施(如绩效评估等)应随着组织生命周期的不同阶段而变化。Gupta 和 Chin 也认为,组织的内部沟通方式、绩效考核、组织结构等应当随着生命周期的发展而变化,只有与组织生命周期相匹配才能有助于组织绩效的提升。张正堂提出了战略人力资源管理与组织绩效间关系的权变模式,认为组织发展阶段是影响这种关系的一个重要的权变变量。王炳成与王显清^[11]详细分析了每一类绩效考核方法的优点与不足,认为员工绩效考核方法的选择应根据企业的发展阶段而确定。

(二)企业生命周期

企业生命周期理论或组织生命周期理论最早由 Greiner 正式提出,Adizes 等众多学者都为该理论的发展作出了重要贡献。虽然他们各自理论的侧重点不同、阶段划分指标不同,但所有研究人员都认为,组织从出生、成长、成熟、衰退以至死亡,有一显著的周期存在,并呈现出一个倒钟形的抛物线形状。Leontiades, Cameron 和 Whetten 等根据过去的研究发现,企业成长阶段的划分以四阶段最为常见且最合适。Kazanjian 和 Drazin 指出,四阶段或三阶段的企业生命周期模型均比五阶段模型更具有预测能力。因此,本研究中将企业的生命周期划分为初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。

在初创期,组织管理处于非规范化和非官僚制阶段,创业者与公司员工一般都充满激情,创业者更会到处推销自己的“奇思妙想”,但由于创业者的时间和精力有限,企业一般缺乏计划和制度,管理工作容易出现混乱。企业生存在很大程度上依靠员工的自觉与努力,依靠创业者的人格魅力。创业者需要与利益相关者实现良好的沟通,以便及时获取企业发展所需的关键资源;同时创业者要具备一定的领导能力,创设一个美好的愿景,指引下属努力的方向、激发下属的潜力,努力解决产品研发中的关键技术问题、产品的销售问题等。创业者的创业精神对企业未来的发展影响极大,会成为初创期企业的文化支柱。同时,初创期各种制度与规范的缺乏性、管理流程的模糊性,使企业的每一位员工都有较大的工作自由裁量权与活动空间,工作绩效的高低在很大程度上依靠员工个人的自主性,即由员工的人格特质所决定。如果员工的自觉性高,具有严谨、勤奋、积极的特质,则其工作绩效水平就会较高,相反,其工作绩效水平则会较低。而员工绩效水平的高低又会直接影响组织的绩效,因此,就员工绩效考核方法而言,初创期应与特质类考核方法相匹配。我们提出如下假设:

H1-1: 初创期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的财务构面有正向影响。

H1-2: 初创期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面有正向影响。

H1-3: 初创期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的业务流程构面有正向影响。

H1-4: 初创期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的学习与创新构面有正向影响。

在成长期,企业会快速地发展壮大。由于初创期缺乏计划和制度,员工一般根据各自对工作的理解,应用自己的知识与技能解决工作中遇到的问题,没有形成统一的业务流程与行为规范,因此在员工之间会产生诸多冲突。此时,创业团队的成员会分化,领导能力较强的创业者会脱颖而出,为企业规划出明确的方向和目标。Daft 指出,当企业处于成长期时,相关部门也会随着工作分派、权力科层及劳动分工的完善而逐步建立^[12]。Adizes 明确指出,成长期的企业必须形成一套完善的制度体系,用以规范员工个人的行为。为了使员工的行为能够统一,企业除了用规章制度、业务流程规范员工的行为外, Kleiner 和 Roth 认为,企业还应当编写“学习志”(learning history),通过学习志中关于企业真实事件及事件中所蕴含的预期目标、处理方式、最后结果、差距的描述,使员工体会到企业希望他们如何行动。因此,与成长期相匹配的绩效考核方法应是行为类考核方法。

H2-1: 成长期与行为类考核方法的匹配对组织绩效的财务构面有正向影响。

H2-2: 成长期与行为类考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面有正向影响。

H2-3: 成长期与行为类考核方法的匹配对组织绩效的业务流程构面有正向影响。

H2-4: 成长期与行为类考核方法的匹配对组织绩效的学习与创新构面有正向影响。

处于成熟期的企业, 一般比较有稳定的收入、市场占有率与特定的客户群, 但创新可能受到束缚, 组织的文牍主义盛行。成长期为了规范员工行为而设置的规章制度, 这时却因为过多反而成了企业发展的桎梏, 其反作用开始显现出来, 这将导致企业面临教条主义的危机和僵化的困境。Adizes 的企业生命周期模型比较细致, 把这一阶段细分为盛年期、稳定期和贵族期。此时企业中比较典型的表现是目光短浅, 出现“近视症”, 整个企业对研发创新、获取行业前沿新技术、占领与开辟新市场的努力越来越低, 比较关注短期目标, 开始重视短期盈利能力。而员工的表现则比较容易自满, 企业家精神逐渐丧失, 不再关注企业的发展, 更有可能出现为了利益、权力而展开内部争斗的情况。因此, 在成熟期的企业, 若想取得良好的业绩, 除了继续对员工的行为进行规范外, 还应再次强化员工的企业家精神, 并关注每一项业务的结果。

H3-1: 成熟期与特质类、行为类和结果类考核方法的匹配对组织绩效的财务构面有正向影响。

H3-2: 成熟期与特质类、行为类和结果类考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面有正向影响。

H3-3: 成熟期与特质类、行为类和结果类考核方法的匹配对组织绩效的业务流程构面有正向影响。

H3-4: 成熟期与特质类、行为类和结果类考核方法的匹配对组织绩效的学习与创新构面有正向影响。

经过了成熟期的繁荣后, 企业或者进入衰退期, 逐步走向消亡, 或者进入蜕变期, 进入新的行业或产业。进入衰退期的企业, 公司制度一般严重僵化, 员工对制度、规范视而不见, 缺乏活力与创新, 可控感丧失, 官僚型文化充斥着整个企业。在这种企业文化背景下, 员工的工作绩效会与其个人的人格特质紧密相关。因为人格特质具有极强的稳定性, 具有勤奋特质的员工即使在官僚型企业文化气氛中仍然会努力工作。这时, 为了重新焕发生机, 企业一般采取两种策略, 一是更换领导人和高管团队, 建设全新的企业文化, 重新唤起员工的创业精神; 二是退出原来的产业或产品市场, 进入新的产业或开发新的产品。这相当于一次新的创业, 企业家精神会再次起到关键性的作用。因此, 衰退期企业所采用的员工考核方法, 应当与初创期相同, 采用特质类考核方法。

H4-1: 衰退期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的财务构面有正向影响。

H4-2: 衰退期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面有正向影响。

H4-3: 衰退期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的业务流程构面有正向影响。

H4-4: 衰退期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的学习与创新构面有正向影响。

三、研究设计

(一) 研究架构

根据前面提出的相关假设, 本研究的理论框架如图 1 所示。

(二) 问卷设计

本研究的问卷包括员工考核方法子问卷和组织绩效子问卷两个部分。所有题项均采用 Likert 五点量表, 1 表示“非常不同意”或“非常低”, 5 表示“非常同意”或“非常高”。

员工考核方法子问卷综合了 Bohlander 和 Snell、Cascio、Jackson, Schuler 和 Werner、Noe et al. 所给出的相关指标, 分为特质类、行为类和结果类三个部分。特质类部分以“我公司较少关注员工的积极主动性(R)”等 7 个题项进行衡量, 行为类部分以“我公司的上级主管会对下级员工的工作提出明确的行为要求”等 6 个题项进行衡量, 结果类部分设计了“上级主管只对下级员工的工作结果感兴趣”等 3 个题项。

组织绩效子问卷根据 Kaplan 和 Norton 的平衡计分卡发展而来, 分为财务构面、顾客构面、业务流程构面、学习与创新构面, 每个构面都设计了 5 个题项。

(三) 分析方法

匹配是权变理论中一个非常重要的概念, Drazin 和 Van de Ven 提出了三种权变的匹配方法, 分别是选择(selection)、交互作用(interaction)和系统方法(systems approach)^[13]。Venkatraman 定义了匹配的六种类型, 分别是调节(moderation)、中介(mediation)、配对(matching)、共变数(covariation)、构面偏差(profile deviation)和格式塔(gestalts)^[14]。本研究拟采用构面偏差(profile deviation)的方法, 来检验员工考核方法与企业生命周期的匹配对组织绩效的影响。

Venkatraman 指出, 构面偏差方法就是假设组织有理想型态存在, 然后判断组织理想型态与实际型态的相似度, 实际型态与理想型态越符合就表示越匹配, 其原理如图 2 所示。为了清楚, 图中只有一个理想型态和两

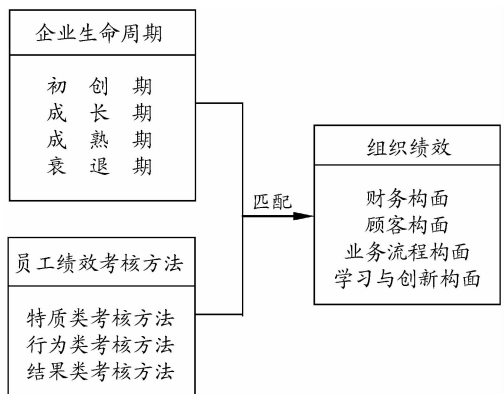


图 1 研究框架图

个结构维度,但很容易扩展到多个理想型态或多个维度的状态。三个假设的组织(A,B,C)被描绘在理想型态周围。在构面偏差方法中,一个组织越偏离理想型态,预期其绩效越差。在图2中,绩效顺序是A、B和C,其中组织C的绩效最差。

处理匹配问题时需要解决两个关键点,一是理想型态的建置,二是匹配性的计算,即计算实际型态与理想型态的偏离,缺乏比较或对偏离的了解,匹配概念的应用就不算完整。Nohria 和 Ghoshal 指出,匹配性不仅是匹配与否的问题,而且还是偏离性高低的问题。Venkatraman 认为,理想型态相当于标杆(benchmark),有两个来源:一是理论性来源,即从特定环境的一组维度发展而来,如在不同环境下会有所谓理想战略(ideal strategy)存在;二是实证性来源,如 Drazin 和 Van de Ven 以累积百分比为前 10% 的绩效较佳的厂商作为理想型态。

本研究以第二种方法分析企业在生命周期不同阶段与相应的员工绩效考核方法的匹配程度。根据企业生命周期的划分结果,将样本企业根据组织绩效由高到低排序,以排在前 10% 企业的员工绩效考核方法为理想型态,计算每一个企业的员工绩效考核方法与理想型态的偏离值(匹配程度)。然后将此值汇入到 SPSS15.0 中,用阶层回归分析的方法检验匹配程度对组织绩效的影响,以检验相关假设。

四、研究结果

(一) 样本的描述性统计

本研究共发放 500 份问卷,问卷发放前先通过电话取得了企业的同意,然后由项目组成员亲自到企业发放并逐份回收,每个企业由高层管理人员填答一份匿名问卷。经检查,有 22 份问卷填答不全或不认真,不进入研究数据库。最后共收回 478 份有效问卷,有效回收率达到 95.6%。

(二) 信度与内容效度分析

为了使问卷达到要求,根据相关标准删除部分题项:一是如果删除某个题项可以较大幅度提高 Cronbach's α 值,则考虑删除;二是如果“题项-总分”相关值(Item-total Correlation)小于 0.3 或为负值,也予以删除^[15]。

然后计算各构面的组成信度(CR),由表 1 可知,每个构面的组成信度都大于 0.8,高于 Pavlou 和 Fygen-son^[16]所建议的组成信度值应高于 0.7 的标准。所有题项都根据相关学者的研究而设计,并经过相关专家的修改,因此具有内容效度。

表 1 各构面的信度检验

构面	删除题数	最终题数	组成信度
特质类考核方法	1	6	0.822 2
绩效考核方法	行为类考核方法	0	0.809 9
	结果类考核方法	0	0.805 0
企业生命周期	0	9	0.849 6
组织绩效	财务构面	1	0.834 2
	顾客构面	1	0.831 7
	业务流程构面	0	0.844 5
	学习与创新构面	0	0.860 1

(三) 相关性分析

我们用 SPSS15.0 对各个构面进行了相关性检验,如表 2 所示。

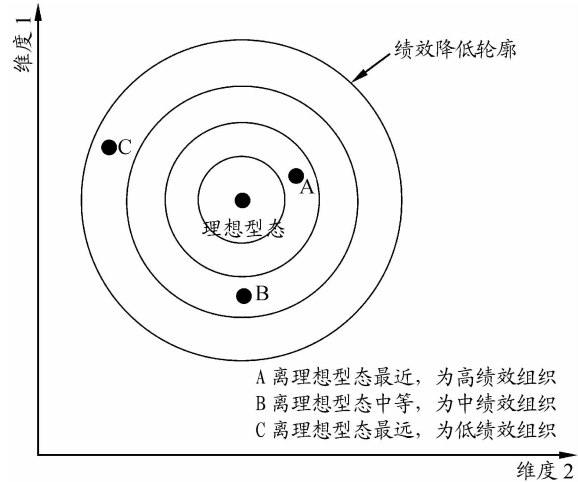


图 2 构面偏差原理示意图

图表来源: Drazin 和 Van de Ven(1985)。

表2 各构面间的相关系数

构面	1	2	3	4	5	6	7
1 特质类考核方法	1						
2 行为类考核方法	0.534***	1					
3 结果类考核方法	-0.140**	-0.250***	1				
4 财务构面	0.448***	0.473***	-0.040	1			
5 顾客构面	0.532***	0.431***	-0.037	0.597***	1		
6 业务流程构面	0.602***	0.483***	0.000	0.554***	0.672***	1	
7 学习与创新构面	0.691***	0.446***	-0.037	0.505***	0.586***	0.665***	1

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

(四) 企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效影响的检验

我们以初创期的业务流程构面为例进行说明。根据 Drazin 和 Van de Ven 的方法,以累积百分比为前 10% 的绩效较佳厂商为理想型态,因此,我们以业务流程构面得分最高的前 9 个样本企业的特质类、行为类和结果类考核方法为理想型态,如表 3 所示,分别计算每个样本的三类绩效考核方法相对于理想型态的欧氏距离,并汇入到 SPSS15.0 中。

表3 初创期业务流程构面的理想型态值(前9个样本企业)

企业编号	业务流程绩效	特质类方法	行为类方法	结果类方法	Z 业务 流程绩效	Z 特质类方法	Z 行为类方法	Z 结果类方法
企业 1130	5.00	4.00	3.00	4.00	2.37	0.46	-0.46	1.39
企业 1190	4.75	4.00	4.00	3.00	2.01	0.46	0.82	0.13
企业 1173	4.50	3.67	4.00	4.00	1.65	-0.01	0.82	1.39
企业 1477	4.50	4.67	4.33	2.00	1.65	1.40	1.25	-1.13
企业 1125	4.25	3.67	2.67	4.00	1.29	-0.01	-0.89	1.39
企业 1150	4.25	4.67	4.00	1.67	1.29	1.40	0.82	-1.55
企业 1169	4.25	4.67	3.67	2.67	1.29	1.40	0.39	-0.29
企业 1260	4.25	3.33	3.00	2.00	1.29	-0.48	-0.46	-1.13
企业 1351	4.25	4.33	2.00	2.00	1.29	0.93	-1.74	-1.13

以初创期第 1 个样本“企业 1010”为例,其特质类、行为类和结果类员工绩效考核方法的标准化值分别为 1.87、2.11 和 2.23,则其特质类、行为类和结果类员工绩效考核方法与业务流程构面理想型态的距离为:

$$L_{\text{特质类}}^{\text{业务流程}} = \sqrt{(1.87 - 0.46)^2 + (1.87 - 0.46)^2 + (1.87 + 0.01)^2 + (1.87 - 1.40)^2 + (1.87 + 0.01)^2 + (1.87 - 1.40)^2 + (1.87 - 1.40)^2 + (1.87 + 0.48)^2 + (1.87 - 0.93)^2} = 4.25$$

$$L_{\text{行为类}}^{\text{业务流程}} = \sqrt{(2.11 + 0.46)^2 + (2.11 - 0.82)^2 + (2.11 - 0.82)^2 + (2.11 - 1.25)^2 + (2.11 + 0.89)^2 + (2.11 - 0.82)^2 + (2.11 - 0.39)^2 + (2.11 + 0.46)^2 + (2.11 + 1.74)^2} = 6.75$$

$$L_{\text{结果类}}^{\text{业务流程}} = \sqrt{(2.23 - 1.39)^2 + (2.23 - 0.13)^2 + (2.23 - 1.39)^2 + (2.23 + 1.13)^2 + (2.23 - 1.39)^2 + (2.23 + 1.55)^2 + (2.23 + 0.29)^2 + (2.23 + 1.13)^2 + (2.23 + 1.13)^2} = 7.80$$

对初创期的所有样本进行计算,得到业务流程构面的三类员工绩效考核方法与理想型态的距离值,如表 4 所示。

表4 初创期业务流程构面的三类考核方法与理想型态的距离值(前10个样本)

企业编号	特质类距离	行为类距离	结果类距离
企业 1010	4.25	6.75	7.80
企业 1045	5.10	4.01	3.92
企业 1046	6.42	3.22	3.98
企业 1047	6.42	4.01	3.54
企业 1052	2.05	3.63	6.69
企业 1054	2.74	2.99	3.98
企业 1060	2.74	2.83	3.98
企业 1083	2.74	5.00	3.92
企业 1090	3.85	4.01	3.52
企业 1092	2.05	4.55	4.65

参照 Youndt 等的数据处理方法,以公司规模(人数、资本额)进行对数化处理并作为控制变量,将已标准化的组织绩效业务流程构面作为因变量,将计算得出的特质类距离、行为类距离和结果类距离作为自变量,以检验员工绩效考核方法与初创期的匹配对组织绩效业务流程构面的影响,结果如表 5 所示。

模型 13(M13)为只将控制变量加入模型的回归结果。 $R^2 = 0.009$, F 值为 0.385($p > 0.1$),显示模型整体未达到显著性水平。

表5 初创期与不同员工绩效考核方法的匹配对组织绩效业务流程构面的影响

		M13				M14			
		β	t	Sig.	VIF	β	T	Sig.	VIF
控制	公司人数	0.105	0.846	0.400	1.358	0.019	0.167	0.868	1.404
变量	公司资本额	-0.029	-0.234	0.816	1.358	0.063	0.563	0.575	1.402
自变量	特质类距离					-0.468***	-4.878	0.000	1.038
	行为类距离					-0.171*	-1.741	0.085	1.087
	结果类距离					0.047	0.483	0.630	1.087
Max VIF			1.358				1.404		
R^2			0.009				0.254		
Adjusted R^2			-0.014				0.209		
ΔR^2			0.009				0.245		
F			0.385				5.711***		

注: * $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

模型 14(M14)是将特质类距离、行为类距离和结果类距离加入模型后的回归结果。 $R^2 = 0.254$, $\Delta R^2 = 0.245$,表示加入三个自变量以后,可以解释模型总体的 25.4%,相比模型 13,模型 14 的解释能力增加了 24.5%。模型 14 的 F 值为 5.711($p < 0.001$),达到显著水平。检验各变量的方差膨胀因子(VIF),其最大值为 $1.404 < 5$,表明因子间的多重共线性问题可以忽略。检验各变量的回归系数发现,特质类距离的 $\beta = -0.468$ ($p < 0.001$),表明样本企业的特质类绩效考核方法偏离理想型态越小(特质类距离越小),其业务流程绩效越高(β 值为负),即初创期阶段与特质类绩效考核方法的匹配对组织绩效的业务流程构面有正向影响,假设 H1-3 成立。同样可以发现,在初创期,特质类距离对组织绩效的学习与创新构面的 β 值为 -0.438 ($p < 0.001$),表明初创期与特质类绩效考核方法的匹配对组织绩效的学习与创新构面的影响达到显著性水平,假设 H1-4 成立。

另外,初创期与行为类绩效考核方法的匹配对组织绩效的财务构面和业务流程构面的 β 值分别为 -0.205 ($p < 0.1$)和 -0.171 ($p < 0.1$),达到显著性水平,表明样本企业的行为类绩效考核方法越接近理想型态(行为类距离越小),其财务绩效和业务流程绩效越高,因此初创期阶段与行为类绩效考核方法的匹配对组织绩效的财务构面和业务流程构面有正向影响。

同样的,利用上述方法,我们检验了员工绩效考核方法分别与成长期、成熟期与衰退期匹配的情况下,对组织绩效各个构面的影响情况。其中在成长期,行为类距离对组织绩效的财务构面的 β 值为 -0.175 ($p < 0.1$),表明成长期与行为类绩效考核方法的匹配对组织绩效的财务构面的影响达到显著性水平,假设 H2-1 成立。而特质类距离对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面的 β 值分别为 -0.227 ($p < 0.01$)、 -0.410 ($p < 0.001$)和 -0.229 ($p < 0.01$),表明成长期与特质类绩效考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面有显著的正向影响。

另外,在成长期,行为类距离对组织绩效的业务流程构面和学习与创新构面的 β 值分别为 0.189 ($p < 0.05$)和 0.154 ($p < 0.1$),虽然都达到显著性水平,但 β 值都为正值,表明样本企业的行为类绩效考核方法离理想型态越近,其绩效越差,因此假设 H2-3 和 H2-4 不成立。

在成熟期,行为类距离对组织绩效的财务构面的 β 值为 -0.269 ($p < 0.01$),作用效果显著;特质类距离对组织绩效的业务流程构面的 β 值为 0.152 ($p < 0.1$),结果类距离对组织绩效的顾客构面的 β 值为 0.165 ($p < 0.1$),皆达到显著性水平,但 β 值都为正值,表明在成熟期采用特质类绩效考核方法会对组织绩效的业务流程构面起反作用,采用结果类绩效考核方法会对组织绩效的顾客构面起反作用。

在衰退期,特质类距离对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面的 β 值分别为 -0.248 ($p < 0.05$)、 -0.293 ($p < 0.01$)和 -0.262 ($p < 0.01$),作用效果皆达到显著水平,表明衰退期与特质类绩效考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面有显著的正向影响,假设 H4-2、H4-3 和 H4-4 成立。

另外,在衰退期,结果类距离对组织绩效的顾客构面和业务流程构面的 β 值分别为0.178($p < 0.1$)和0.238($p < 0.05$),皆达到显著性水平,但 β 值都为正值,表明在衰退期采用结果类绩效考核方法会对组织绩效的顾客构面和业务流程构面起反作用。

五、结论、意义与建议

(一) 研究结论

应用构面偏差的实证分析发现,企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配会对组织绩效产生影响(表6)。

表6 企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效的影响

	初创期				成长期				成熟期				衰退期			
	FP	CP	BP	LIP	FP	CP	BP	LIP	FP	CP	BP	LIP	FP	CP	BP	LIP
特质类考核方法			√	√			√	√	√				×	√	√	√
行为类考核方法	√		√		√			×	×		√					
结果类考核方法												×		×	×	

注:FP为财务绩效,CP为顾客绩效,BP为业务流程绩效,LIP为学习与创新绩效;×代表逆向匹配,起反作用。

(二) 意义

本研究应用构面偏差方法分析了企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效的影响,是权变理论在人力资源管理中的应用,丰富了权变理论的相关知识。同时,通过实证研究可以发现,每种员工绩效考核方法具有内在的机理,应结合企业的发展阶段而灵活选用,这从一个方面解释了一些企业在引进了员工绩效考核后却未达到期望效果的原因,可能就在于所采用的员工绩效考核方法与企业所处的生命周期阶段不匹配。

(三) 建议

由于初创期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的业务流程构面和学习与创新构面都有正向影响。因此,初创期阶段的企业,在选择员工绩效考核方法时,应当采用特质类考核方法,注意激发与保护每一位员工的工作积极性、创造性。同时,初创期与行为类考核方法的匹配会对组织绩效的财务构面和业务流程构面产生正向影响,因此,行为类考核方法也是初创期需要关注的。

成长期与特质类考核方法匹配可以对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面起到正向影响,因此,建议成长期的企业应主要采用特质类绩效考核方法;行为类考核方法对组织绩效的财务构面产生正向影响,但对组织绩效的业务流程构面和学习与创新构面却产生负作用,因此处于成长期的企业在管理中应慎重选择行为类绩效考核方法。

成熟期与行为类考核方法的匹配会对组织绩效的财务构面产生正向影响,因此成熟期应注意采用行为类绩效考核方法;而特质类考核方法和结果类考核方法分别会对组织绩效的业务流程构面和顾客构面产生负作用,因此建议处于成熟期的企业避免采用特质类考核方法和结果类考核方法。

衰退期与特质类考核方法的匹配对组织绩效的顾客构面、业务流程构面和学习与创新构面都会产生正向影响,因此,企业在衰退期应主要加强特质类绩效考核方法;而结果类考核方法对组织绩效的顾客构面和业务流程构面都会产生负作用,因此处于衰退期的企业应避免采用结果类绩效考核方法。

参考文献:

- [1] MERO N P, GUIDICE R M, ANNA L A. The interacting effects of accountability and individual differences on rater response to a performance-rating task[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2006, 36(4): 795-819.
- [2] RICHARD P J, DEVINNEY T M, YIP G S, et al. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice[J]. Journal of Management, 2009, 35(3): 718-804.
- [3] KIM S, WRIGHT P M, SU Z. Human resource management and firm performance in China: A critical review[J]. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2010, 48(1): 58-85.
- [4] APOSPORI E, NIKANDROU I, BREWSTER C, et al. HRM and organizational performance in northern and southern Europe[J].

- The International Journal of Human Resource Management, 2008, 19(7): 1187 – 1207.
- [5] 李鑫, 孙清华. SHRM 对企业绩效影响机理的实证研究[J]. 管理工程学报, 2010, 24(3): 50 – 54.
- [6] 王旭. 企业生命周期、债权人动态治理与代理成本[J]. 重庆大学学报: 社会科学版, 2013, 19(5): 79 – 85.
- [7] NOE R A, HOLLENBECK J R, GERHART B, et al. Human resource management: Gaining a competitive advantage[M]. 6th ed. New York: McGraw – Hill, 2007.
- [8] BOHLANDER G W, SNELL S A. Managing human resource[M]. 15th ed. Cincinnati: South – Western College Publishing, 2009.
- [9] CASCIO W F. Managing human resources[M]. 8th ed. New York: McGraw – Hill/Irwin, 2009.
- [10] JACKSON S E, SCHULER R S, WERNER S. Managing human resources[M]. 10th ed. Cincinnati: South – Western College Publishing, 2008.
- [11] 王炳成, 王显清. 适合中国企业的员工绩效考核方法探析[J]. 企业经济, 2007(7): 60 – 62.
- [12] DAFT R L. Organization theory and design[M]. 10th ed. Mason, OH: South – western Cengage Learning, 2010.
- [13] DRAZIN R, Van de VEN. The concept of fit in contingency theory[J]. Research in Organizational Behavior, 1985(7): 333 – 365.
- [14] VENKATRAMAN N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(3): 423 – 444.
- [15] HAIR J F, ANDERSON R E, TATHAM R L, et al. Multivariate data analysis[M]. 6th ed. New Jersey: Prentice – Hall, 2006.
- [16] PAVLOU P A, FYGENSON M. Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior[J]. MIS Quarterly, 2006, 30(1): 115 – 143.

An Empirical Study of Impact of the Fit of Corporation Life Cycle and Employee Performance Appraisal Methods on Organizational Performance

WANG Bingcheng, WANG Li, ZHANG Shiqiang

(College of Economics and Management, Shandong University of Science and Technology, Qingdao 266590, P. R. China)

Abstract: This paper used the contingency theory and the method of profile deviation to discuss the fit of corporation life cycle and employee performance appraisal methods and its effect on organizational performance. The employee performance appraisal method includes trait methods, behavior methods and result methods, and the organizational performance is divided into four dimensions of financial, customer, internal business processes, learning and innovation. The result shows: 1) The fit of start-up stage and trait methods has significant positive influence on organizational performance of internal business processes and learning and innovation, and the fit of start-up stage and behavior methods has significant influence impact on organizational performance of financial and learning and innovation. 2) The fit of growth stage and trait methods has significant positive influence on organizational performance of customer, internal business processes and learning and innovation; the fit of growth stage and behavior methods has significant positive influence on organizational performance of financial, but at the same time, the fit of growth stage and behavior methods has significant negative influence on organizational performance of internal business processes and learning and innovation. 3) The fit of mature stage and behavior methods has significant positive influence on organizational performance of financial, but at the same time, the fit of mature stage and trait methods and behavior methods have significant negative influence on organizational performance of internal business processes and customer. 4) The fit of decay stage and trait methods has significant positive influence on organizational performance of customer, internal business processes and learning and innovation, but at the same time, the fit of decay stage and result methods has significant negative influence on organizational performance of customer and internal business processes.

Key words: corporation life cycle; employee performance appraisal methods; organizational performance; fit; profile deviatio