

作业绩效和关系绩效

周智红 王二平

中国科学院心理研究所 (北京 100101)

摘要 关系绩效是最近掀起的一个热点。该文对关系绩效的提出, 作业绩效和关系绩效划分的根据, 以及绩效可以分为作业绩效和关系绩效、可以用不同的预测源预测作业绩效和关系绩效的证明的有关文献进行了回顾。并从中获得了几点启示。

关键词 绩效, 作业绩效, 关系绩效

分类号 B849:C93

职务绩效是组织管理最关注的问题之一。在管理发达国家, 通常应用职务说明书 (job description) 对每一种职务的职责、作业范围、以及绩效标准作出界定, 作为规范和评定任职者职务绩效的依据^[1]。长期以来, 人们对职务绩效的理解一直限定在职务说明书规定的范围之内, 这是很自然的结果。

然而, Borman 和 Motowidlo 于 1993 年提出, 应将职务绩效划分为作业绩效 (task performance) 和关系绩效 (contextual performance)^[2]。这引起了学者们的关注^[3]。

1 作业绩效与关系绩效划分的根据

Borman 和 Motowidlo 认为, 作业绩效是指任务的完成情况, 即职务说明书中所规定的绩效; 关系绩效是指一种心理和社会关系的人际和意志行为, 是一种有助于完成组织工作的活动。

1.1 Katz 和 Kahn 的三维模型

对职务绩效进行划分的最基本的理论框架之一是 Katz 和 Kahn 于 1978 年提出的三维分类。Katz 和 Kahn 认为, 绩效包括三个方面: (1) 加入组织并留在组织中; (2) 达到或超过组织对员工所规定的绩效标准; (3) 自发地进行组织对员工规定之外的活动, 例如与其他成员合作, 保护组织免受伤害, 为组织的发展提供建议等等^[4]。在这个模型中, 第二种和第三种行为尤其重要, 因为它们将组织所要求的对组织很重要的行为与同样对组织很重要但是自发的、而不是规定的行为进行了区分。这两种行为模式在绩效评定时都很重要。研究表明, 至少一些直接管理者在对下属的职务绩效进行评定时, 会根据下属的这两种行为, 即规定的和自发的行为进行判断^[5]。

Organ 提出, 在绩效评定时应注意组织公民性 (Organizational citizenship)^[6]。这种公民性就是中国人提倡的自觉奉献精神。Brief 和 Motowidlo 提出了亲社会的组织行为 (Pro-

本文初稿于 1998-12-11 收到, 修改稿于 1999-03-17 收到。

social organizational behavior) [7], George 和 Brief 也提出了献身组织精神 (Organizational spontaneity) [8]。这些人的术语虽然各异, 但都证明了组织成员的有益于组织的活动可能超出职务说明书的规定, 并与 Katz 和 Kahn 的三维模型中的第三种活动类同, 即都是在组织中与他人合作和帮助他人的最重要的行为。

1.2 Campbell 的绩效模型

1990年, Campbell 提出了另外一套划分绩效范围的模型。他将绩效划分为八个方面: 职务特定作业绩效、职务非特定作业绩效、写作和口头交流、努力、遵守纪律、为团体和同事提供便利、监督与领导、管理[9]。他用这些因素来描述所有职务的绩效结构。

Campbell 的模型对因特定作业而产生的组织成效的绩效行为与因其它方式而产生的组织成效的绩效行为进行了重要的区分。在 Campbell 模型里, 特定作业的因素更多地渗透在组织所规定的角色行为里, 其它的因素, 更多地渗透在组织公民性、亲社会行为和献身组织精神里。

以上谈到的在一般意义上描述职务绩效重要方面的有关的三个主题, 一个是对组织所规定的和自发的角色行为进行区分, 一个是对组织公民性、亲社会行为和献身组织精神进行划分, 另一个是对与特定作业有关的绩效行为和与特定作业无关的绩效行为进行划分。这三个主题被 Borman 和 Motowidlo 合并为作业绩效和关系绩效的区别[2]。即作业绩效是指组织所规定的行为或与特定作业有关的行为; 关系绩效是指自发的行为、组织公民性、亲社会行为、献身组织精神或与特定作业无关的绩效行为。

可见, 组织成员的行为, 一些基于组织规定, 以职务说明书规定的范围为根据, 一些则是自愿的亲组织行为。我们所理解的作业绩效, 与为履行职责所从事的作业活动相关联; 关系绩效, 则涉及职责范围外自愿从事的有利于组织和他人的活动, 如我们日常所见的打扫工作场所, 工作中帮助他人, 团结协作等。正是这种关系绩效, 构成组织成员间的情感环境与人际关系, 也是构成组织气氛的因素之一。这也是我们如此评称的缘由。

2 对划分作业绩效与关系绩效的反响

对这一问题的研究主要仍是 Motowidlo 领导的研究组的后继研究。

Motowidlo 和 Van Scotter 请三位专家作为直接管理者, 要求他们在对 421 名航空技工至少观察了 90 天的情况下, 分别对每名航空技工的整体绩效 (overall performance)、作业绩效和关系绩效进行评定。其中作业绩效由 14 个项目的五点量表组成, 关系绩效由 16 个项目的五点量表组成, 整体绩效由三个七点量表组成。通过求作业绩效、关系绩效和整体绩效之间的相关以及进行逐步回归, 结果发现, 作业绩效和关系绩效独立地对整体绩效起作用, 从而实证地区分开了作业绩效和关系绩效[10]。

Conway 采用多质—多评价者法和验证性因素分析对作为独立成分的作业绩效和关系绩效的效度进行了分析, 结果支持将作业绩效和关系绩效作为独立成分, 并且, 非管理职务的作业绩效和关系绩效的差异比管理职务的作业绩效和关系绩效的差异更明显。但是, 作业绩效和关系绩效也存在很大的相关 (0.5—0.6), 这表明它们在某种意义上不是完全独

立的^[11]。

Van Scotter 和 Motowidlo 1996 年针对这一问题又进行了一项研究,他们将关系绩效分为人际促进 (Interpersonal facilitation) 和职务奉献 (Job dedication)。由直接管理者对 975 名航空技工的作业绩效、人际促进、职务奉献和整体绩效进行评定, 结果发现, 作业绩效和人际促进对整体绩效的影响很大, 可以通过对整体绩效的不同贡献将它们区分开。职务奉献也影响整体绩效, 但它的作用被作业绩效和人际促进掩盖了。这说明作业绩效和人际促进包含职务奉献的成分。Van Scotter 和 Motowidlo 对此的解释是动机是关系绩效的一个重要成分, 被定义为职务奉献, 它可能也强烈地影响作业绩效。因此作业绩效和人际促进都应该被修正为包括职务奉献的动机成分。因此, 作业绩效和关系绩效的一个重要区别是它们相对地强调作业成分还是关系成分, 即作业绩效强调作业的熟练度和有效地完成作业的动机, 关系绩效强调人际技能和与他人制造良好的工作关系以及帮助他人有效地完成作业的动机^[12]。

在此项研究基础之上, Conway 1999 年又将 Van Scotter 和 Motowidlo 对非管理职务的研究扩展到对管理职务的研究。他采用元分析相关矩阵的结构方程模型方法, 对 14 篇有关文献进行元分析。结果发现, 关系绩效中的职务奉献独立地对管理职务的整体绩效起作用, 而关系绩效中的人际促进与管理职务的作业绩效有重合。此结论刚好与 Van Scotter 和 Motowidlo 对非管理职务研究的结论相反^[13]。

这两项研究结论的区别在于对非管理职务来说, 作业绩效中包含有职务奉献的成分, 人际促进可以与作业绩效完全区分开; 而对管理职务来说, 作业绩效中包含有人际促进的成分, 职务奉献可以与作业绩效完全区分开。因此, 管理职务和非管理职务的关系绩效的内容不同。

如果作业绩效和关系绩效分别与不同的个体特征有关, 那么它们之间的差别也能得到加强。作业绩效的主要变异来源是个体执行作业活动的成效。这意味着个体在知识、技能和能力上的差异更多地影响作业绩效而不是关系绩效。由于相同的原因, 经验和培训绩效也应与作业绩效有更高的相关。

Motowidlo 和 Van Scotter 的研究表明, 经验与作业绩效的相关比与关系绩效的相关高, 人格与关系绩效的相关比与作业绩效的相关高, 这说明经验能更好地预测作业绩效, 人格能更好地预测关系绩效^[10]。

Borman 等人 1997 年的一项研究表明, 当关系绩效作为效标, 并被独立地评定时, 它与人格测验有很高的相关。这表明人格测验可以很好地预测关系绩效, 尤其是在将关系绩效作为独立成分时。他们的研究还表明, 能力可以很好地预测技术的熟练度, 即能很好地预测作业绩效^[14]。

作业绩效和关系绩效能被不同的预测源预测, 也间接地证明了作业绩效和关系绩效的区别。

4 几点启示

区分作业绩效与关系绩效,深化了人们对职务绩效的认识,同时也显示出传统的对职务绩效界定的局限。

作业绩效与关系绩效相对独立,且各自受不同的个性因素影响。特别是关系绩效与人格因素密切相关,从一个侧面反映了近年来通过人格特征预测绩效的研究潮流^[15]。

良好的关系绩效不一定能增进任职者本人的作业绩效,但无疑有助于他人的组织活动和组织成效,因此在管理中应当受到重视。绩效评定是组织成员职务行为的指挥棒。作业绩效和关系绩效都应当在绩效评定中得到反映。

作业绩效与关系绩效的区分,也可能对以组织成效为效标不能完全预测以作业绩效为主的职务绩效的某种解释。

关系绩效在西方成为一个新发现,但在我国却不新鲜。受传统文化的影响,我国组织中目前的绩效评定易受感情和人际关系等因素的影响,关系绩效往往被赋予更大的权重。然而,绩效评定毕竟应以作业绩效为主。因此,对我国的管理而言,更重要的是应全面地、客观地评定绩效,使绩效评定少受情感因素和人际关系的影响。

参考文献

- [1] McCormick E J. Job Analysis: Methods and Applications. NY: Amacom, 1979
- [2] Borman W C, Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N Schmitt, W C Borman ed. Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993 71-98.
- [3] Landy F J, Shankster L J. Personnel selection and placement. Annual Review of Psychology, 1994, 45: 281.
- [4] Katz D, Kahn, R L. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York: Wiley, 1978.
- [5] Orr J M, Sackett R L, Mercer M. The role of prescribed and non-prescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. Journal of Applied Psychology, 1989, 74: 34-40.
- [6] Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [7] Brief A P, Motowidlo S J. Prosocial Organizational Behaviors. Academy of Management Review, 1986, 11:710-725.
- [8] George J M, Brief A P. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 1992, 112: 310-329.
- [9] Campbell J P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M D Dunnette, L M Hough ed. Handbook of industrial and organizational psychology. 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. 687-732
- [10] Motowidlo S J, Van Scotter J R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, 1994, 79: 475-480.
- [11] Conway J M. Analysis and design of multitrait-multirater performance appraisal studies. Journal Manage, 1996, 22: 139-162.
- [12] Van Scotter J R, Motowidlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. Journal of Applied Psychology, 1996, 81: 525-531.
- [13] Conway J M. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. Journal of Applied Psychology, 1999, 84. 3-13.
- [14] Borman W C, Hanson M, Hedge, J. Personnel selection. Annual Review Psychology, 1997, 48: 299-337.
- [15] Salgado J F. The five factor model of personality and job performance in the European community. Journal of Applied Psychology, 1997. 82: 30-43