

Analysis of the Concept of the Knowledge Worker's Performance and Their Character*

Shumin Cao, Zhen Liang

College of Economics and Management, Yantai Nanshan University, Yantai
Email: 360323059@qq.com

Received: Apr. 11th, 2013; revised: Apr. 19th, 2013; accepted: Apr. 30th, 2013

Copyright © 2013 Shumin Cao, Zhen Liang. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Abstract: The turnover of knowledge workers is much higher than that of the general staff, which primarily results from their performances not getting the adequate acknowledgement according to some researches. In view of their characteristics on their personal particularities, abilities, work behaviors etc., the thesis argues that the knowledge worker's performance is a comprehensive entity including the result, process and prospective return. Such characteristics as cooperation, multiplicity, multi-dimension and so on, are then analyzed in order to evaluate the knowledge worker's performance comprehensively and multi-dimensionally.

Keywords: Performance Management; Knowledge Worker; Performance; Performance of Knowledge Worker

知识型员工绩效概念诠释及其特征分析*

曹书民, 梁 镇

烟台南山学院经济与管理学院, 烟台
Email: 360323059@qq.com

收稿日期: 2013年4月11日; 修回日期: 2013年4月19日; 录用日期: 2013年4月30日

摘 要: 研究表明, 知识型员工的流动率远远高于一般员工, 而绩效没有得到充分认可和尊重是造成离职的重要原因。论文针对知识型员工个人特质、能力及工作行为等特征, 采用知识型员工绩效是结果与过程以及预期收益的统一体的绩效观点, 并分析了知识型员工绩效的团队合作性、多样性、滞后性与多维性等特征, 以全面、多角度地评价知识型员工绩效。

关键词: 绩效管理; 知识型员工; 绩效; 知识型员工绩效

1. 正确理解知识型员工绩效概念的意义

随着管理的逐步规范化, 人力资源管理日益成为21世纪管理的核心, 绩效管理又是人力资源管理的核心。由于知识型员工个人特质、能力及工作行为等方面的特殊性, 管理知识型员工的难点与重点就在于知

*基金项目: 本文受山东省教育科学“十二五”规划课题(批准号: 2011GG379)资助。

知识型员工的绩效管理。研究表明, 知识型员工的流动率远远高于一般员工, 而绩效没有得到充分的认可和尊重是造成离职的重要原因^[1]。正确定义绩效的意义在于让员工掌握一个概念清晰的绩效内涵, 帮助他们树立追求绩效、为绩效而努力的工作观念, 用绩效的标准调整和约束自己的行为, 使员工的工作更加职业化和效率化。

Schneider 在论述“任何构建成功的绩效评价体系”时明确指出,知识型员工绩效管理的关键是抓住其绩效本质和特征^[2]。本文针对知识型员工个人特质、能力及工作行为等特征,采用知识型员工绩效是结果与过程以及预期收益的统一体的绩效观点。在评价知识型员工绩效时,不仅要看其当前做了什么、如何做,也要关注将来还能做什么,能给组织带来什么预期价值。将预期收益加入到绩效的概念界定当中,主要强调员工潜能与绩效的关系,更加重视员工素质与高绩效之间的关系,将绩效不再作为追溯过去、评价历史的工具。

作者主要利用访谈法、问卷法等调查了山东、北京、天津等地近 60 个单位,其中包括制造性企业、高科技公司、中学、高校等(人员包括企业研发部门人员、销售人员、中层管理者、教师等)。在这些基础上,下文主要论述知识型员工绩效并对其特征进行分析。

2. 知识型员工绩效概念

绩效是一个多维建构,观察的角度或测量的因素不同,其结果也会不同。组织不同的发展阶段或相同的发展阶段、不同层次的员工,绩效也有不同的含义。表 1 对不同绩效观的优缺点进行了比较,对三种绩效观的主要使用情况进行了说明。在实际应用中,对绩效的理解大都遵循某一种或综合运用某几种观点。

可以看出,结果和行为本身难以割裂开来:绩效作为产出(即行为的结果)是评价行为有效性的重要方法,但是行为要受内外环境的影响,受员工个体内因

的直接控制,只看结果必然有失偏颇,缺少内外环境的综合考虑;绩效作为行为,在评判上似乎比结果导向更公平合理,但是缺少了目标激励,对员工的要求很难明确、很难保持方向,预期产出则无法实现,而且从现实操作性来讲,单纯的行为评判尚无有效的评判标准,实施困难^[3]。

结合知识型员工的特征及以上各种绩效观点的综合分析,本文认为知识型员工的绩效既有量化的部分,也有非量化的部分,也就是说绩效不仅包括他们最终的工作成果,还包括工作过程中的表现和他们所具有的能力。因此,知识型员工的绩效是行为、结果和能力的综合,在具体实践中,应采用较为宽泛的概念。借鉴吉林大学魏中原、赵静杰(2006)对知识型员工绩效的界定:知识型员工的绩效是结果与过程以及预期收益的统一体,即:绩效 = 做了什么(结果) + 如何做(行为) + 能做什么(预期收益)。这个界定更适合于知识型员工,它不仅要看知识型员工当前做了什么、如何做,也要关注将来还能做什么,能给组织带来什么预期价值。例如针对项目研发团队成员,尽管有些研究项目失败了,没有带来收益,浪费了大量的人力、物力、财力,但项目的失败给整个项目组带来了重要的财富——未来成功所需要的经验。这个界定也更接近于绩效管理的真正目的——关注未来!将预期收益加入到绩效的概念界定当中,主要强调员工潜能与绩效的关系,更加重视员工素质与高绩效之间的关系,将绩效不再作为追溯过去、评价历史的工具^[4]。这种把绩效看作胜任特征的观点也符合现在组织和管理者提

Table 1. The comparison of the advantages & disadvantages and its corresponding application of the different view on the concept of performance

表 1. 不同绩效观的优缺点及适用情况对照表

绩效定义	优点	缺点	适应的对象	适应的组织/阶段
结果/产出	<ul style="list-style-type: none"> • 员工了解组织对他们的期望 • 容易营造“结果导向”的文化氛围 • 员工成就感强 • 可以形成有效的目标激励机制 	<ul style="list-style-type: none"> • 缺乏应有的绩效改进指导作用 • 容易导致短期效益,忽视核心能力的培养和发展 • 缺少系统与内外环境的综合考虑 	<ul style="list-style-type: none"> • 高层管理者 • 销售、售后服务等可量化工作性质的人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 高速发展的成长型组织 • 强调快速反应,注重灵活、创新的组织
行为/过程	<ul style="list-style-type: none"> • 能够给员工提供实质性的反馈,帮助和指导员工,改进员工绩效 • 有利于团队绩效的提高 	<ul style="list-style-type: none"> • 成功的创新者难以容身 • 过分强调工作方法或步骤,有时会忽略实际的工作成果 • 缺少目标激励 	<ul style="list-style-type: none"> • 基层员工 	<ul style="list-style-type: none"> • 发展相对缓慢的成熟型组织 • 强调流程规范,注重规则的组织
实际收益(做了什么)+ 预期收益(能做什么)	<ul style="list-style-type: none"> • 关注未来发展 • 可提供基于反馈的学习机制 	<ul style="list-style-type: none"> • 可能会导致劳资纠纷的发生 	<ul style="list-style-type: none"> • 知识型员工,如研发人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 看重可持续发展/科技含量高的组织

出的(向前看)的绩效标准,即通过测量个体的胜任力来说明个体的绩效,因为拥有这些胜任力的员工拥有获得成功的更大可能性,在各组织越来越看重可持续发展的今天,对员工胜任力的考察也日益受到重视。

3. 知识型员工绩效的特征

3.1. 绩效行为的不可视性和绩效结果的难以量化性

与建立在工作规范化、标准化基础之上的一般员工的管理不同,知识型员工在易变和不确定的环境中主要从事创造性/思维性活动。其工作过程往往是无形的,没有确定的流程与步骤,固定的工作规则并不存在,因此绩效创造过程难以监控,结果难以测量。知识型员工的这种自主性使传统的基于行为和结果的绩效评价体系受到了挑战,它给绩效管理带来的一个困难就是,如何对其劳动过程进行监控以及对其绩效进行准确地评价,从而帮助企业 and 员工自身及时了解其工作进展中的问题。

3.2. 绩效的团队合作性和相依互动性

由于科技的迅猛发展和分工的日益细致,任何人仅凭一己之力要想获得成功是非常艰难的,这也是团队日益盛行的原因。不同于一般员工的流程化协作,组织中的知识型员工,工作界面往往非常模糊,知识的专业化也使得知识型员工价值创造活动以分工与协作的形式进行,知识型员工的工作成果多是团队智慧和劳动的结晶,工作更多依赖于团队合作而非个人的力量。有时他们也会跨组织组成工作团队,以获得综合优势。这些都使得评价知识型员工的个人绩效变得困难,其团队合作的成果如何分割到每个人身上成为评价的难题。在绩效评价时,传统的精细化、量化不可行,可以考虑将团队绩效与个人绩效以一定的权重综合评价。

知识型员工更加注重学习和团队合作,希望与他人合作共同完成工作。期望自己和组织有着共同愿景,是一种平等互利的合作关系。相依互动性表现在:知识型员工的自尊心很强,彼此之间合作与竞争共存,不仅有自己的专业特长,而且对自己有较清晰和相对客观的认识,通过与他人合作,在团队中取他人所长弥补自己所短,从而能够取得仅靠个人努力无法

实现的成就,在组织中实现和超越自我。当员工充分意识到他们存在的重要性,感觉到被肯定、被尊重时,就会增强工作意愿,乐于把自己的能力和智慧贡献出来,从而形成“后进赶先进,先进更先进”的良性循环^[5]。管理者可建立目标管理和价值共享机制,将合作、共享、创新等行为规范理念嵌入其组织文化之中。

3.3. 绩效结果的不确定性和绩效行为的多样性

知识型员工绩效结果的取得具有不确定性。主要表现在两个方面:一是知识型员工的基本任务是探索未知,有成功也有失败。事务性的工作虽然在技术探索方面不确定性稍小,但成功率也最多可以达到15%。二是急剧变化的环境常常会将知识型员工的努力付诸东流。知识型员工的绩效评价更多的是注重工作完成的质量而非数量,而对工作成果的质量如何进行公正合理的定量化评价是知识型员工绩效评价必须面对的一个重要问题。另外,鉴于知识型员工工作的复杂性,有些工作甚至具有很大的不确定性,需要冒一定的风险,这就不得不允许其在工作中出现某种程度上的失误,但是什么样的失误或多大程度上的失误是允许的呢?如何区分正常失误和非正常失误是对知识型员工进行绩效管理的又一相关问题。因此对知识型员工进行准确的绩效评价要考虑其绩效的不确定性。

知识型员工创造性的工作特征决定了他们的工作一般重复程度较低,工作模式多样化。一般认为,知识型员工的工作任务一旦确定之后,完成工作任务的方式多种多样,不像一般员工有标准化的工作方式方法。但也有部分学者持反对意见,他们认为部分知识型员工的工作方式表面上是多样的,但实质是基本相同的。例如,基层管理者的工作以及中高层管理者80%的工作是进行信息传递而不是信息加工。

3.4. 绩效的多维性和多因性

对一般员工的绩效评价通常是基于工作结果的,如生产产品的数量、日常考勤的结果、出售商品的数量等。一般来说,关注结果的绩效评价以工作结果为导向,评价内容主要集中在工作的实际产出;而关注过程的绩效评价注重员工的工作态度和能力,评价内容主要集中在员工工作过程中的行为、努力程度和态度等^[6]。知识型员工的绩效涉及到事前、事中、事后

等多个方面，在多方面得以体现，难以准确计量，因此它具有多维性，需要多维度、多方面地综合分析评价，只有这样才能获得准确有效的结果。应该综合评价其工作过程与行为结果，即知识型员工要依照组织的期望和要求，在工作过程中付出与其能力相匹配的努力，并出现与组织期望目标相近的结果。另外，还要关注其将来能给组织带来什么预期价值。例如，对软件开发人员的绩效，除了完成任务的质量、速度外，还应对团队精神、新技术的接受能力等综合考虑。

知识型员工绩效是多因素共同作用的结果，其绩效的好坏优劣不取决于单一因素，而要受主客观多种因素的制约和影响。另外，知识型员工从事的主要是创造性的思维活动，其绩效产生过程是一个动态的过程。任何个体在任何一个时点上都会有不同的状态，其工作绩效会随着时间的推移而变化，形成不同的绩效。因此，对待知识型员工的绩效不能僵化，应根据各种条件的变化，及时修整不适当的标准。这也要求我们要从多角度全面分析知识型员工的绩效。

3.5. 绩效取得的长期性和价值得以体现的滞后性

知识型员工工作内容的知识含量高、挑战性强。知识创造价值是一个长期的过程，绩效结果的取得一般需要较长的时间或经历一定的时间周期。好的创新一般不会在短时间做出，即使出了成果对其评价、知其价值也需要时间。比如对于管理人员来说，管理效

果的体现需要一定的时间，这也是短期评价往往导致短期行为出现的重要原因。对于研究人员的重大发现更是如此，由于重大发现常常超出了现有的学术范式，当下评价诸如重大发现的基础研究成果往往是不准确的，这也是诺贝尔奖颁奖出错极少和公正性很高的原因。这就使得如何对知识型员工进行阶段性评价，如何设定工作过程的评价标准成为其绩效管理的一大问题。

综上所述，正确理解知识型员工绩效的内涵，无论是在理论还是在实际操作上，都是其绩效管理中的一个关键问题。认清知识型员工绩效的团队合作性、多样性、滞后性与多维性等特征，其目的是对其绩效评价应全面、多角度地进行，考虑多种因素对于其绩效的影响，用权变的观点、发展的眼光看待知识型员工的绩效，避免主观、片面和僵化。

参考文献 (References)

- [1] T. W. Lee, S. D. Maurer. The retention of knowledge worker with the unfolding model of vulnerary turnover. *Human Resource Management Review*, 2007, 7(3): 247-275.
- [2] 张宏如. 基于 EAP 的知识型员工激励策略[J]. *中国人力资源开发*, 2010, 3: 95-97.
- [3] 彼得·德鲁克. 著, 杨开峰, 译. *知识管理*[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [4] 柳利华. 企业知识型员工绩效管理研究[D]. 山东大学, 2006.
- [5] M. Armstrong, A. Baron. *Performance management*. London: The Cromwell Press, 2012: 15-52.
- [6] 付亚和, 许玉林. *绩效管理*[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003.