

# 发展型绩效考核对员工工作绩效的影响机制

刘丽杭, 赵书松, 汪涛

(中南大学公共管理学院, 湖南长沙, 410083)

**摘要:** 通过对湖南省14市97家社区卫生机构的970名员工进行问卷调查, 显示发展型绩效考核对社区卫生机构的员工工作绩效产生了显著的直接影响。态度承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效之间起着显著的中介效应; 持续承诺在发展型绩效考核与员工工作绩效之间不起中介作用。用结构方程模型检验表明, 发展型绩效考核对员工工作绩效的影响存在两条路径: 通过态度性承诺影响员工绩效; 通过态度性承诺影响持续性承诺进而影响员工的工作绩效。发现了在社区公益组织服务背景下, 态度性承诺的中介作用效果最大。

**关键词:** 发展型绩效考核; 组织承诺; 员工工作绩效; 社区卫生服务

**中图分类号:** F272.92

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1672-3104(2016)05-0123-09

受“X-Y理论”的启发, MEYER等<sup>[1]</sup>首次提出绩效考核的“双重目的”: 一是评估下属的绩效, 为薪酬分配提供科学依据, 这是评估型绩效考核的目的; 二是为管理者提供一个机会, 激发员工提高绩效, 这是发展型绩效考核的目的。之后的很多学者对发展型绩效考核概念的界定, 都是在与评估型绩效考核的对比研究的基础上概括出来的。黄赤等<sup>[2]</sup>认为: 发展型绩效评估模式是以员工的发展需求为着眼点, 关注员工未来的绩效发展; 是以发展组织为基础, 以促进发展为核心的绩效评估理念、模式和方法的总称。廖建桥<sup>[3]</sup>的研究突出了发展型绩效考核适应组织变革的需要, 未来应由评估型绩效考核向发展型绩效考核转移。但有少部分学者认为这两种考核方式在组织考核程序中是无法完全分开的, 组织往往会同时采用发展和评估这两种考核目的<sup>[4]</sup>。换言之, 发展与评估都应包含其中。

考察现有的大量文献, 主要是研究发展型绩效考核对考核公平感、知识共享行为、组织承诺与组织公民行为等间接变量的影响, 没有研究与工作绩效的直接影响及其作用机制, 更没有从公共组织探讨这两者之间是否受中介变量或者调节变量的影响, 但文献显示这些间接变量对员工工作绩效具有促进作用<sup>[5,6]</sup>。本研究选择以社区卫生机构为样本, 研究发展型绩效考核对员工绩效的作用机制, 对于正在改革中的社区卫生服务, 强调组织的公益目标作为自己的职责和使命, 提高员工的组织认同与情感归属, 增强员工公共服务

精神和内在价值驱动, 克服与修正传统考核“重医疗轻公卫”“以药养医”等弊端, 提升员工工作绩效, 具有重要的理论研究及实践指导意义。

## 一、文献回顾与假设

### (一) 发展型绩效考核与工作绩效

不同于传统的评估型绩效考核, 发展型绩效考核更多地体现了组织对员工的投入, 包括经济性投入与非经济性投入, 如绩效反馈、培训与开发、学习与创新、员工职业规划等。在投入高的组织中, 员工表现出来的工作热情很高, 组织公民行为比较强, 个体的工作绩效也比较高。有关研究证实: 组织对员工投入得越多, 员工对组织的回报越大<sup>[7]</sup>。从这个角度看, 发展型绩效考核对员工工作绩效具有正向的促进作用。

许多学者采用统计分析、数学建模等定量分析法, 验证了发展型绩效考核对员工工作绩效的影响。文鹏等研究发现, 不同绩效考核目的对组织绩效存在不同的影响, 以发展考核为导向的组织, 员工任务绩效更高<sup>[8]</sup>, 因为以发展评估为导向的组织, 比较重视员工间的沟通学习、助人合作, 减少员工之间的隔阂与冲突, 能够促进员工的合作, 从而提高员工的人际互动及团队绩效。刘春红等<sup>[9]</sup>进一步研究发现, 在这种考核的组织中, 企业对员工长期的投入或开发, 使员工

收稿日期: 2016-03-15; 修回日期: 2016-06-08

基金项目: 国家社会科学基金项目“我国城市社区卫生服务购买模式及效果研究”(10BGL091)

作者简介: 刘丽杭(1963-), 女, 湖南长沙人, 中南大学公共管理学院教授, 主要研究方向: 公共管理, 医改政策

形成了对组织的情感依赖或心理契约,提高员工的组织情感,作为对组织投入的回报,员工愿意视组织目标为个人目标,积极发挥个人的积极性与创造力,努力完成组织规定的任务绩效后,还主动承担起非任务绩效或关系绩效,例如付出额外努力、遵守组织规则、对组织目标的支持等,表现出对他人的支持、对组织和对工作的支持态度,从而对员工的组织公民行为产生积极的正向促进作用<sup>[10]</sup>。同时,在这种互助合作的组织气候内,员工之间愿意分享各自的工作经验与知识技能,促进员工知识共享行为的形成<sup>[11]</sup>。由上述论述可见,发展型绩效考核对组织情感、组织公民行为、员工的创造力与知识共享行为等有积极的正向作用,而通过这些变量间接作用,都有利于提高员工绩效。基于上述分析,我们提出如下假设:

**Ha:** 发展型绩效考核对工作绩效具有正向作用。

## (二) 发展型绩效考核与组织承诺

以发展型考核为取向的组织,坚持“以人为本”的理念,以未来发展为目标,注重对员工的培训与开发,并作为组织的一项长期的人才战略;尊重员工的人性价值,给员工更多的关心与支持,鼓励员工不断发展与创新。在这样的组织环境中,员工能感受到被尊重、被认同,员工可以在组织中实现自我价值,会把自己视为“组织人”或社会人,逐渐对组织产生强烈的认同与归属感,愿意留在组织中工作。从社会交换理论看,发展型绩效考核的组织对员工的关怀或支持,让员工从组织中获取了一种社会的、情感的或精神上的“内在性报酬”,例如兴趣、荣誉、组织赞同。作为交换,员工以心理契约或组织承诺等方式作为回报,而这种交换超越了传统的经济性交换。有大量文献已证实<sup>[12]</sup>,绩效考核对组织承诺产生正向的作用。从激励理论看,对员工进行培训,会使员工产生内在自我激励,使员工形成积极的行为与心理模式,提高组织认同感,相信并支持组织战略与发展远景,与组织一起努力完成任务,追求自我价值的实现,从心理层面产生高承诺倾向。

从组织承诺形成机制来看,一方面,人力资源实践或策略系统对组织承诺具有较高的预测效力,其中培训发展对组织承诺影响力最大<sup>[13]</sup>,并且对组织承诺具有正向的预测作用<sup>[14]</sup>。除此之外,发展型绩效考核也是人力资源实践的重要组织成分,它注重对员工的投入,组织对员工的高投入与高水平的员工情感承诺有很大相关性<sup>[6]</sup>。同时,它注重对员工的培训开发,开发了员工的潜力,能够明显影响员工的去留态度<sup>[14]</sup>。另一方面,组织支持感能够提高员工的组织承诺<sup>[15]</sup>,对组织承诺的形成产生正向影响,特别与感情承

诺具有很强的正相关<sup>[16]</sup>。而发展型绩效考核给予员工关心与支持,包含了组织支持的构成要素,理应对组织承诺产生促进作用。而组织承诺是一个内涵不断扩展、由多维度构成的概念,Meyer和Allen提出了由情感承诺、规范承诺与继续承诺构成的三维结构。Swales在Meyer与Allen分类的基础上,提出了由情感承诺、规范承诺、持续承诺和行为承诺构成的四维结构。凌文轮、张治灿、方俐洛等在综合前人理论的基础上,提出了五维结构模型:感情承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺和机会承诺<sup>[17]</sup>。基于上述分析,我们提出如下假设:

**Hb:** 发展型绩效考核对组织承诺具有正向作用,其中:

- Hb1:** 发展型绩效考核对情感承诺具有正向作用;
- Hb2:** 发展型绩效考核对规范承诺具有正向作用;
- Hb3:** 发展型绩效考核对理想承诺具有正向作用;
- Hb4:** 发展型绩效考核对经济承诺具有正向作用;
- Hb5:** 发展型绩效考核对机会承诺具有正向作用。

## (三) 组织承诺与工作绩效

目前已有研究证实组织承诺对员工的工作绩效产生积极影响。戚振江等<sup>[18]</sup>认为组织承诺对工作绩效具有良好的预测能力。傅永刚等<sup>[19]</sup>认为,组织承诺与工作绩效呈正相关关系,高的组织承诺水平产生高的工作绩效。胡坚等<sup>[20]</sup>进一步研究发现,组织承诺的结构是多维而不是单维的,并且不同维度之间并不是简单的平行关系,而是存在一定的因果联系。因此,组织承诺的不同维度会对工作绩效产生不同的影响<sup>[17]</sup>。宁赟等指出,情感承诺、规范承诺与理想承诺属于态度性(或精神)承诺,是员工与组织的一种社会关系的交换<sup>[21]</sup>,即员工对组织投入给予心理和态度上的回报,这种回报是基于情感认同、行为内化与价值追求,是一种较高层次的“内在性报酬”交换。而经济承诺和机会承诺属于持续性承诺<sup>[17]</sup>,是员工与组织的一种“外在性报酬”的经济关系的交换。员工之所以留在企业工作,是因为担心离职所造成的经济损失以及对未来职业机会的判断,是一种低层次的外在性经济交换。因此,Borman等<sup>[21]</sup>研究发现,情感承诺与规范承诺对工作绩效有正向影响;而持续承诺在人际促进与工作成效方面却成负向关系。宁赟<sup>[22]</sup>也验证了这一研究结论。张勉等<sup>[23]</sup>进一步解释,认为情感承诺高的员工,承担工作包括的内容更广(含份外工作),对这种行为的束缚感比情感承诺低的员工要强,更容易主动接受指派的工作,专注于自己稳定的行为表现;而以继续承诺为主的个体,会花较多的时间去计算完成工作的得与失,更可能会偏离“束缚”,表现出和承诺

不一致的行为, 工作绩效相对较低。杜鹃<sup>[24]</sup>指出: 规范承诺与情感承诺对关联绩效起正向作用, 但持续承诺不能预测关系绩效。基于上述分析, 我们提出如下假设:

**Hc:** 组织承诺对员工工作绩效具有不同的影响, 其中:

**Hc1:** 情感承诺对员工工作绩效具有正向作用;

**Hc2:** 规范承诺对员工工作绩效具有正向作用;

**Hc3:** 理想承诺对员工工作绩效具有正向作用;

**Hc4:** 经济承诺对员工工作绩效具有负向作用;

**Hc5:** 机会承诺对员工工作绩效具有负向作用。

#### (四) 组织承诺的中介效应

综合 Ha、Hb、Hc 研究假设, 我们认为: 发展型绩效考核对员工的工作绩效影响机制, 其本质是一种基于员工-组织关系的交换关系, 即巴纳德提出的员工以“贡献”来交换组织的“诱因”的平衡理论, 他认为, 组织向各个成员提供或分配的诱因同个人的贡献相等或超过时, 组织就保持平衡; 如果诱因小于贡献, 组织成员就不满, 对实现企业组织的目的进行协作的积极性就丧失, 企业组织也就不能存续。结合研究主题, 我们会发现, 以发展考核为导向的组织坚持以人为本, 重视员工个体的价值, 通过培训和开发、职业生涯管理、学习创新等方式加大对员工的投入和组织支持, 会激发员工内在的心理承诺和交换动机, 使员工对组织产生一种情感需求、规范服从与理想追求。这种基于社会、情感的交换而产生的情感承诺、规范承诺和理想承诺, 使员工愿意努力工作, 以较高的工作绩效来回报组织的“精神报酬”。当然, 员工愿意留在组织中工作, 并不仅仅是为了满足情感、尊重和自我实现的高层次需求, 它还要追求满足生存的需要, 追求“经济人”的物质报酬, 而其努力与奉献的程度与他们对利益预期有很大的关系。从收益周期来说, 发展型考核的着眼点是员工的长期收益和未来发展, 而在某个较短的考核周期内, 这种考核方式对员工产生的利益驱动和经济收入改善是无明显助力的, 因此员工会期望通过长期的技能培训和知识积累, 来获取更多的报酬与收益。当员工预期通过长期努力可以获取更多经济薪酬和职位晋升机会时, 会使他们形成一种态度或精神层面的心理承诺, 促使他们增加工作投入, 提高工作绩效。换言之, 态度承诺与持续承诺“一体”, 对工作绩效产生了积极的促进作用。综上所述, 本研究提出以下研究假设:

**Hd:** 组织承诺在发展性绩效和员工工作绩效之间起着中介作用。其中:

**Hd1:** 情感承诺在发展型绩效考核和员工工作绩

效之间起中介作用;

**Hd2:** 规范承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效之间起中介作用;

**Hd3:** 理想承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效间起中介作用;

**Hd4:** 经济承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效之间起中介作用;

**Hd5:** 机会承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效之间起中介作用。

**Hd6:** 态度性承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效之间起中介作用;

**Hd7:** 持续性承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效之间起中介作用。

**Hd8:** 持续性承诺与态度性承诺“中介链”对员工工作绩效之间起中介作用。

## 二、样本与变量测量

### (一) 数据来源

本研究以湖南省 14 个地级市 277 家社区卫生中心为样本框, 采用多阶段整群抽样的方法, 从中选取 97 家社区卫生中心, 再对每一个卫生机构随机抽取 10 名医务工作人员作为调查对象。总共发放问卷 970 份, 回收问卷 940 份, 回收率为 97%, 筛选不合格问卷后回收的有效问卷 821 份, 有效问卷率为 85%, 达到了比较好的回收效果。

本研究样本中, 女性占到 76.5%, 男性占 22.2%; 18~25 岁占 18.9%, 26~30 岁占 21.7%, 31~40 岁占 36.5%, 41~50 岁占 17.3%, 51~60 岁占 3.9%, 60 岁以上占 1.2%; 工龄在 3 年以下占 34.7%, 4~10 年占 43.5%, 11~15 年占 8.6%, 16~20 年占 6.5%, 20 年以上占 6.1%; 初中及以下占 0.1%, 高中或中专占 18.4%, 大专占 56.3%, 本科占 24.21%, 研究生占 0.4%; 收入结构, 2 000 元占 37.3%, 2 001~3 000 元占 46.7%, 3 001~4 000 元占 12.2%, 4 001~5 000 元占 2.4%, 5 001~6 000 元占 0.6%, 6 000 元以上占 0.5%; 医疗岗位占 28.5%, 护理占 27.4%, 防保占 29.2%, 辅助科室占 9.7%, 管理占 4.1%; 副高以上占 1.1%, 中级 26.9%, 初级 49.8%, 医士 8.2%, 暂无职称占 12.7%; 组织性质, 政府办占 49%, 政府所属占 24.1%, 企事业单位举办占 12.7%, 社会团体或个人举办占 14.3%。从人口学统计变量分布看, 样本具有较好的代表性。

### (二) 变量度量

自变量是根据 CLEVELAND<sup>[25]</sup>等开发的绩效考

核量表,涉及人际考核(6个)、个人考核(4个)、考核体系维护(7个)和文档化管理(3个)共4个维度、20个指标。但对后两类绩效考核目的研究较少,主要在前两种评估与发展考核目的。Boswell等<sup>[26]</sup>在借鉴Cleveland等<sup>[25]</sup>的量表基础上形成了发展型绩效考核5个题项和评估型绩效考核4个题项。文鹏<sup>[8]</sup>也发现采用此量表得出的调查数据的信度与效度很好。本文采用此量表。

因变量员工工作绩效包括任务绩效和关系绩效2个维度。在任务绩效的测量上,本研究主要采用Tsui<sup>[6]</sup>等开发的量表,并根据我国的实际情况做了适当的删减,共5个题目。在关系绩效的测量上,本研究在借鉴BORMA等<sup>[24]</sup>量表基础上,根据实际需要做了适当的删减修改,最终形成工作奉献与人际便利共8个题目。

组织承诺作为中介变量。凌文铨等<sup>[17]</sup>在Meyer等<sup>[27]</sup>开发的“情感,规范与连续承诺量表”基础上,根据我国特色与测量实践,增加了理想承诺变量,并将连续承诺分解为机会承诺和经济承诺两项,开发了“中国职工组织承诺量表”,更加切合中国实际。量表分为感情、规范、理想、经济 and 机会五种类型的承诺,每个维度由5个题目构成,一共25个题目。为了提高问卷的质量,避免社会赞许现象,在问卷设计中设置了反向问题。所有问卷都采用的是李克特5分评价量表。

### (三) 信度与效度

#### 1. 信度

发展型绩效考核量表的Cronbach  $\alpha$  系数为0.901,

删除该项后的  $\alpha$  系数都大于0.85,说明此量表中的每一个题项的信度都很高。各个题项的因素负荷均大于0.80,说明了各个题项对发展型绩效考核的解释力很强,量表的质量很理想。员工的任务绩效量表Cronbach  $\alpha$  系数为0.749,关系绩效量表Cronbach  $\alpha$  系数为0.941,并且各个测量变量的删除此项的  $\alpha$  系数与单项-总分相关系数大小差距较小,说明量表的信度比较好。组织承诺的总的Cronbach  $\alpha$  系数为0.887,其中感情承诺  $\alpha$  系数为0.604,理想承诺  $\alpha$  系数为0.699,规范承诺  $\alpha$  系数为0.713,经济承诺  $\alpha$  系数为0.803,机会承诺  $\alpha$  系数为0.788,这5个维度的  $\alpha$  系数均大于0.60,说明组织承诺问卷的信度比较理想。

#### 2. 效度

在内容效度上,本研究均采用国内外比较成熟的量表,在此基础上,结合社区卫生机构发展的实际情况做了适当的修订,并得到了专家论证,内容效度比较高。在收敛效度上,我们采用结构方程验证因子分析(CFA)来检验。在员工工作绩效量表中,除了个别的题项(V6, V7)的因子载荷  $\lambda$  小于0.5以外,其他各个题项因子载荷均大于0.60,且在0.001水平上显著,说明量表的收敛效度比较好。在组织承诺量表中,除了个别的题目外,其他的题目的因素载荷系数都大于0.60,且在0.001水平上显著,这说明了各量表具有较好的收敛效度。

在区别效度上,员工工作绩效两个维度的平均萃取变异量ave VE为0.633,且明显大于相对应的相关系数平方值  $R^2$ ,说明任务绩效和关系绩效的区别效度显著。组织承诺各个维度之间的平均萃取变异量ave

表1 主要变量辨别效度检验

|      |          | 情感承诺         | 规范承诺         | 理想承诺         | 经济承诺         | 机会承诺 |
|------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
| 工作绩效 | $R(R^2)$ | 0.524(0.275) |              |              |              |      |
|      | Ave VE   | 0.633        |              |              |              |      |
| 规范承诺 | $R(R^2)$ | 0.697(0.486) |              |              |              |      |
|      | Ave VE   | 0.938        |              |              |              |      |
| 理想承诺 | $R(R^2)$ | 0.582(0.339) | 0.706(0.498) |              |              |      |
|      | Ave VE   | 0.926        | 0.926        |              |              |      |
| 经济承诺 | $R(R^2)$ | 0.257(0.066) | 0.246(0.060) | 0.459(0.211) |              |      |
|      | Ave VE   | 0.924        | 0.947        | 0.935        |              |      |
| 机会承诺 | $R(R^2)$ | 0.372(0.138) | 0.363(0.132) | 0.522(0.272) | 0.755(0.570) |      |
|      | Ave VE   | 0.925        | 0.948        | 0.936        | 0.934        |      |

注释: 1.  $\rho_v = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \theta_{ii}}$ ,  $\lambda_i$  为因子负荷系数,  $\theta_{ii}$  为  $\lambda_i$  的标准误

2. 各变量之间的相关系数  $R$  均达0.001上统计显著性水平

VE 都大于 0.90, 明显大于相对应的相关系数平方值  $R^2$ , 表明各个因素之间达到了理想的区别效度。

### 三、研究结果

#### (一) 相关分析

从表 2 发现: 在人口统计学变量中, 年龄、服务年限、年收入和职称等级与情感承诺之间存在显著的正相关( $P<0.05$ ); 年龄、服务年限和年收入与规范承诺之间存在显著正相关; 服务年限和年收入与理想承诺之间存在显著正相关( $P<0.05$ ); 年龄、服务年限、年收入和文化程度与经济承诺之间存在显著正相关( $P<0.01$ ); 服务年限、年收入、文化程度与机会承诺之间存在显著正相关( $P<0.05$ ); 年龄、职称等级与员工工作绩效之间存在显著的正相关( $P<0.05$ )。

从表 2 发现: 发展型绩效考核与员工工作绩效之间的相关系数为 0.266, 在 0.01 水平上显著。发展型绩效考核与组织承诺的五个维度的相关系数为 0.466、0.419、0.536、0.285、0.344, 都在 0.01 水平上显著。组织承诺的五个维度与员工工作绩效之间的相关系数分别是 0.416、0.496、0.388、0.099、0.110, 都在 0.01 水平上显著。说明了发展型绩效考核与组织承诺各维

度、工作绩效之间存在正相关且显著( $P<0.05$ )。

#### (二) 个别中介效应的估计与检验

按照 Sobel 检验法, 以发展型绩效考核作为自变量, 以员工工作绩效作为应变量, 分别以组织承诺的五个维度作为单一的中介变量, 进行五次简单的中介模型检验。如表 3 经回归分析, 只经由情感承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺的中介效应分别为: 0.174、0.195、0.184、0.007 6、0.007, 与之相对应的 Z 值为: 11.667、12.780、10.757、1.171、0.873。查正态分布临界值表可知, 只经由情感承诺、规范承诺、理想承诺的中介效应在 0.01 水平上显著, 而经由经济承诺和机会承诺的中介效应不显著( $P<0.05$ ), 其中, 中介效应从大到小依次是规范承诺、理想承诺和情感承诺。基于大量文献, 我们将情感承诺、规范承诺与理想承诺这三类称为态度性承诺, 经济承诺和机会承诺这两类称为持续性承诺。经 Sobel 检验后: 态度性承诺中介效应为 0.220, 与之对应的 Z 值为 12.712, 在 0.001 水平上显著, 说明态度性承诺具有显著的中介效应; 持续型承诺中介效应为 0.008, 与之对应的 Z 值为 1.038,  $P>0.05$ , 说明持续型承诺不具有显著的中介效应。

#### (三) 链式中介变量模型检验

经上述分析我们发现, 态度性承诺在发展型绩效

表 2 相关性矩阵

|         | 性别     | 年龄      | 服务年限    | 工作岗位   | 年收入     | 文化程度    | 职称等级   | 发展型绩效考核 | 感情承诺   | 规范承诺   | 理想承诺   | 经济承诺   | 机会承诺   | 员工工作绩效 |
|---------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 性别      | 1      |         |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |        |
| 年龄      | -.201* | 1       |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |        |
| 服务年限    | -.123* | .528**  | 1       |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |        |
| 年收入     | -.206* | .447**  | .300**  | -.068  | 1       |         |        |         |        |        |        |        |        |        |
| 文化程度    | -.061  | -.119** | -.138** | -.068  | .113**  | 1       |        |         |        |        |        |        |        |        |
| 职称等级    | .000   | -.477** | -.321** | .189** | -.364** | -.128** | 1      |         |        |        |        |        |        |        |
| 发展型绩效考核 | -.027  | -.022   | .020    | .048   | .070*   | .001    | .020   | 1       |        |        |        |        |        |        |
| 感情承诺    | .023   | .155**  | .173**  | .012   | .103**  | -.033   | -.084* | .466**  | 1      |        |        |        |        |        |
| 规范承诺    | -.011  | .079*   | .099**  | -.003  | .073*   | -.017   | -.026  | .419**  | .811** | 1      |        |        |        |        |
| 理想承诺    | .005   | .042    | .081*   | .018   | .106**  | -.009   | .006   | .536**  | .711** | .706** | 1      |        |        |        |
| 经济承诺    | -.056  | .108**  | .096**  | .021   | .121**  | -.093** | -.001  | .285**  | .306** | .246** | .459** | 1      |        |        |
| 机会承诺    | -.049  | .059    | .069*   | .013   | .101**  | -.102** | .046   | .344**  | .416** | .377** | .535** | .778** | 1      |        |
| 员工工作绩效  | .065   | .079*   | .055    | .046   | .054    | .044    | -.081* | .266**  | .416** | .496** | .388** | .099** | .110** | 1      |

注: \*\*在 0.01 水平上显著, \*在 0.05 水平上显著

来源: SPSS 软件自动生成的相关分析表

表3 个别中介检验的路径系数估计值及标准误

| 中介变量  | 中介效益  | $\alpha$ | $\beta$  | Sa    | Sb    | Z值        | 中介   |
|-------|-------|----------|----------|-------|-------|-----------|------|
| 情感承诺  | 0.174 | 0.374*** | 0.374*** | 0.025 | 0.025 | 11.667*** | 完全中介 |
| 规范承诺  | 0.195 | 0.271*** | 0.466*** | 0.021 | 0.028 | 12.780*** | 完全中介 |
| 理想承诺  | 0.184 | 0.381*** | 0.344*** | 0.021 | 0.029 | 10.757*** | 完全中介 |
| 经济承诺  | 0.007 | 0.248*** | 0.026    | 0.030 | 0.022 | 1.172     | 无    |
| 机会承诺  | 0.007 | 0.278*** | 0.021    | 0.027 | 0.024 | 0.873     | 无    |
| 态度型承诺 | 0.220 | 0.506*** | 0.434*** | 0.021 | 0.029 | 12.712*** | 完全中介 |
| 持续型承诺 | 0.008 | 0.328*** | 0.025    | 0.027 | 0.024 | 1.038     | 无    |

注:\*\*\*表示在0.001水平上显著

来源:根据多元得尔塔公式手动计算而得

考核和员工工作绩效之间起中介作用,而持续型承诺在发展型绩效考核和员工工作绩效之间不起中介作用。出现这种情况,很有可能是在发展型绩效考核组织中,持续性承诺受态度性承诺的直接影响或存在其他的影响机制,消弱了持续性承诺的中介作用。本文采用AMOS17.0结构方程的方法,对Hd8提出的假设进行链式中介模型检验。本研究设计了四种检验模型:Model1为一条链式路径(Path1),发展型绩效考核通过态度性承诺作用于持续性承诺来影响员工工作绩效;Model2在Model1的基础上增加了一条发展型绩效考核对持续性承诺的作用路径(path2);Model3在Model1的基础上增加了一条态度性承诺对员工工作绩效的路径(path3);Model4又在model1的基础上,增加了path2和path3。其模型拟合指数如表4,以结构方程最优拟合指数为参照,以model1为基准模型,通过Model1~Model4四个模型的依次比较分析发现,Model4模型拟合度明显高于Model1、Model2与Model3,并且达到了比较理想的拟合水平(如图1),因此本研究的链式多重中介模型采用Model4。

结果表明:在链式多重中介模型的检验过程中,态度性承诺对持续性承诺具有显著的正向影响( $\beta=0.407, P<0.001$ ),并且发展型绩效考核通过态度性承诺( $\beta=0.564, P<0.001$ )正向作用于持续性承诺( $\beta=0.407, P<0.001$ ),来反向影响员工的工作绩效( $\beta=-0.22, P<0.001$ ),持续性承诺和态度性承诺“互为—体”,在发展型绩效考核与员工工作绩效之间起显著的中介作用。

## 四、讨论与展望

### (一) 讨论分析

本研究结果表明:发展型绩效考核,组织承诺对

员工工作绩效有直接的影响;态度性承诺在发展型绩效考核与员工工作绩效之间具有显著的中介作用;持续性承诺在发展型绩效考核与员工工作绩效之间不具有显著的中介作用;组织承诺总体在发展型绩效考核与社区卫生机构员工的工作绩效之间起显著的中介作用,但是通过态度性承诺这一中介路径的中介作用效果最大。

属于态度性承诺的情感、规范和理想承诺在发展型绩效考核与员工工作绩效之间呈显著中介作用。其内在的行动逻辑是社区卫生机构员工与组织间的一种社会关系的交换,即员工以工作产出,为社区居民提供优质的卫生服务,来交换社区卫生机构对员工的投入。在这个交换中,员工追求的是一种较高层次的“内在性报酬”,例如公益、名誉、尊重,是一种基于情感认同规范内化与理想追求的社会交换。具体而言,社区卫生服务是具有公益性和非营利性的公共产品,员工之所以选择留在社区卫生机构工作,主要源于对机构投入的回报以及公益目标的认可。这些员工以公益服务为使命的价值导向,具有良好的社区公民精神,愿意积极参与社区健康治理,主动承担为社区居民提供良好的基本医疗卫生服务的职责。从需求层次理论来看,这是社区卫生机构员工作为“社会人”对组织的情感归属、尊重以及自我实现的高层次需求,而这种需求的满足需借助于社区卫生机构的投入和价值驱动,使员工产生一种回报组织的动机,以维持员工对这种需求的持续性满足。

归属于持续性承诺的经济和机会承诺在发展型绩效考核与员工工作绩效之间没有显著的中介作用。这种结果的出现可以解释为:①从价值理念上看,持续性承诺有违于社区卫生机构的发展型考核的基本价值和精神。两者之间存在逻辑上的差异性。具体而言,经济承诺和机会承诺是员工基于“外在性报酬”与组织发生的经济关系的交换,即它以“经济人”为假设,

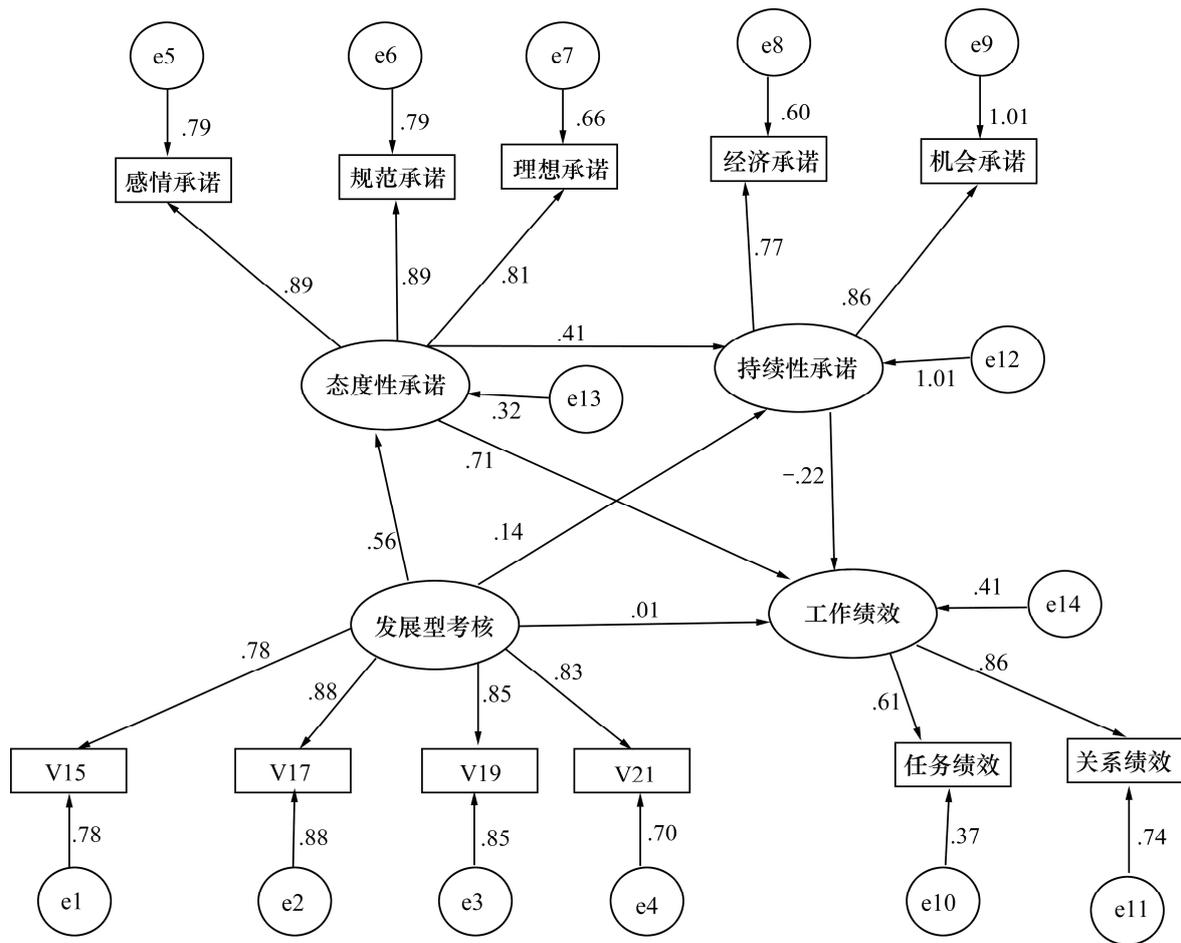


图1 Model4 链式多重中介模型

表4 链式多重中介检验模型拟合指数结果

| 模型     | 路径                | CMIN/DF | P 值        | NFI      | RFI      | CFI      | RMSEA    |
|--------|-------------------|---------|------------|----------|----------|----------|----------|
| 最优模型   |                   | 2~5 之间  | $P < 0.05$ | $> 0.90$ | $> 0.90$ | $> 0.90$ | $< 0.08$ |
| Model1 | Path1             | 11.701  | 0.000      | 0.916    | 0.862    | 0.923    | 0.114    |
| Model2 | Path1+path2       | 11.758  | 0.000      | 0.918    | 0.861    | 0.924    | 0.115    |
| Model3 | Path1+path3       | 7.191   | 0.000      | 0.950    | 0.915    | 0.956    | 0.087    |
| Model4 | Path1+path2+path3 | 4.087   | 0.000      | 0.952    | 0.917    | 0.958    | 0.076    |

来源: 根据结构方程模型拟合指数总结而得

认为员工之所以愿意留在社区卫生机构工作, 是出于经济交易的动机, 即员工用付出时间和精力换取组织给予薪酬福利和工作机会, 当员工通过利益权衡发现自己的贡献低于组织诱因时, 就会选择离职或者消极怠工, 这与传统的评估型考核有相似的交换逻辑。而发展型绩效考核对员工工作绩效的作用机制在本质上是一种员工-组织关系的社会交换, 更多的是一种社会、情感的动机而非经济动机, 态度性承诺很好地解释了其内在作用逻辑。②从考核周期看, 社区卫生机构的发展型绩效考核, 主要通过通过对员工的长期培训与

开发, 不断提高员工的专业技术水平、挖掘员工的潜力, 旨在促进员工的未来发展和长期利益的实现。而在一个短期的考核周期内, 不可能给员工带来显著的经济效益与利益驱动, 也不可能通过持续承诺来显著地影响员工工作绩效, 这不符合社区卫生机构发展型绩效考核的作用逻辑。③从服务提供方看, 社区卫生机构是政府全额拨款的一类公益组织, 基本公共卫生服务项目经费被纳入财政预算, 由政府实行购买; 对于基本医疗服务, 按照国家基本药物制度实行零差率销售, 财政实行收支两条线, 员工收入不与服务收入

直接挂钩,员工的经济收入比较稳定,但基本医疗“创收”的经济驱动减弱,员工的经济动机和利益驱动不足,反而降低了他们提供服务的努力程度和积极性,对工作绩效没有产生影响作用。这也是社区卫生机构持续性承诺与企业作用机制不同的原因所在。

## (二) 实践价值

本研究的结果能够有效指导社区卫生服务组织提高员工工作绩效的管理实践。①通过发展型绩效考核有助于提高组织承诺并提升员工工作绩效。本研究将企业的发展型绩效理论引入到社区卫生机构绩效考核之中,对社区卫生机构的工作绩效提升提供了多维的理论视角与支持逻辑,其考核目标理念符合社区卫生服务组织以人为本、以服务为宗旨的公益性文化导向,其探索对推进社区公共服务绩效改革和创新有着重要价值。②着力提高情感承诺更有助于提高员工工作绩效。社区卫生服务员工大多是具有技术专长的知识员工,公共精神、使命与责任更能反映该群体的价值取向,长期关注他们的学习成长、忠诚及奉献精神,以此作为员工职业发展和绩效改进的依据,能为社区居民提供更好的公共卫生服务。

## (三) 展望

未来研究可以从以下三个方面展开:①探讨绩效考核对员工工作绩效的调节机制。后续研究可以将个体因素,例如性格、工作控制点等,引入到研究的模型之中,检验个体因素对绩效考核-员工知识共享关系的调节效应是否有显著性,增强模型的合理性和解释度。②考虑其他的中介变量。未来的研究可以基于服务动机或心理资本视角等,让他们引入到发展型绩效考核-员工工作绩效模型之中,检验他们的中介作用。③采用其他的中介检验方法。本文主要采用多元得尔塔法与系数乘积法来检验中介变量,未来可以采用Bootstrapping、结构方程模型等更为科学的方法来检验组织承诺的中介作用。

## 注释:

- ① 此处的因子载荷是采用结构方程 AMOS17.0 验证性因子分析得出来的。

## 参考文献:

[1] Meyer H H, Kay E, French J R P, Jr. Split roles in performance appraisal[J]. Harvard Business Review, 1965(43): 123-129.  
 [2] 黄赤,王成全. 论企业发展型绩效评估模式及其主要特点[J]. 北京理工大学学报(社会科学版)[J]. 2010(6): 74-76.

[3] 廖建桥. 中国式绩效管理: 特点、问题及发展方向[J]. 管理学报, 2013, 10(6): 781-788.  
 [4] Boswell W R, Boudreau J W. Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses [J]. Journal of Business and Psychology, 2002, 16(3): 391-412.  
 [5] 吴培冠, 陈婷婷. 绩效管理的取向对团队绩效影响的实证研究[J]. 南开管理评论, 2009, 12(6): 51-59.  
 [6] 何会涛, 袁勇志, 彭纪生. 绩效评价导向对员工创造性的影响——绩效评价公平性的调节作用[J]. 科学学研究, 2012, 30(5): 739-747.  
 [7] Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, et al. Alternative approaches to the employee organization Relationship: Does investment in employees pay off? [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(5): 1089-1121  
 [8] 文鹏, 廖建桥. 不同类型绩效考核对员工考核反应的差异性影响——考核目的视角下的研究[J]. 南开管理评论, 2010, 13(2): 142-150.  
 [9] 刘春红. 绩效考核目的导向与知识意愿: 情感承诺的中介作用 [D]. 南京: 南京大学, 2012  
 [10] 曹菊. 基于员工行为差异分析的绩效考核导向选择[J]. 人力资源开发, 2012(12): 74-75.  
 [11] 文鹏, 包玲玲, 陈诚. 基于社会交换理论的绩效评估导向对知识共享影响研究[J]. 管理评论, 2012(5): 127-137.  
 [12] 李海, 张勉, 杨百寅. 绩效评价对组织公民行为的影响: 组织承诺的中介作用[J]. 管理工程学报, 2010, 1(24): 146-151.  
 [13] 刘加艳, 时勘. 人力资源管理实践对于员工组织承诺的影响 [J]. 人类工效学, 2005, 11(4): 21-23.  
 [14] 凌玲. 员工培训对组织承诺、离职倾向的影响机理研究: 以可雇佣性为中介变量[D]. 成都: 西南财经大学, 2012.  
 [15] 廖友国. 关注员工的组织承诺[J]. 大众心理学, 2009(12): 35-36  
 [16] 凌文轮, 杨海军, 方俐洛. 企业员工的组织支持感[J]. 心理学报, 2006, 38(2): 281-287.  
 [17] 凌文轮, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺研究[J]. 中国社会科学, 2001(2): 94-95.  
 [18] 戚振江, 朱纪平. 组织承诺理论及其研究新进展[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版): 2007, 11, 37(6): 90-98.  
 [19] 傅永刚, 张健东. IT 行业员工组织承诺与组织公民行为关系研究[J]. 管理世界, 2007(10): .  
 [20] 胡坚, 莫燕. 高校教师组织承诺与工作绩效关系研究[J]. 浙江理工大学学报, 2005, 12, 22(4): 41-425.  
 [21] Borman W C, Motowidlo S J. Expanding criterion domain to include elements of contextual personnel performance selection in organization [M]. San Francisco: Ossey-Bass, 1993  
 [22] 宁赞. 员工的工作承诺与工作绩效关系研究[J]. 中南财经政法大学研究生学报, 2009(6): 77-82.  
 [23] 张勉, 李海. 组织承诺的结构、形成和影响研究[J]. 科学与科学技术管理, 2007(5): 122-127.  
 [24] 杜鹏. 中国背景下组织承诺对关联绩效的影响[D]. 成都: 西

- 上海交通大学, 2006.
- [25] Cleveland J N, Murphy K R, Williams R E. Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(1): 130–135.
- [26] Boswell W R, Boudreau J W. Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: the role of perceived appraisal use [J]. *Human Development Quarterly*, 2000, 11(93): 283–299.
- [27] Meyer J P, Allen N J. Testing the-Side-bets theory of organizational commitment: Some Methodological Considerations [J]. *Journal of Applied Psychology* 1984, (69): 372–378.

## Impact mechanism of developmental performance appraisal on employees' work performance

LIU Lihang, ZHAO Shusong, WANG Tao

(School of Public Administration, Central South University, Changsha 410083, China)

**Abstract:** By conducting questionnaire survey on 970 employees from total 97 community health service institutions in 14 different cities, the study shows that developmental performance appraisal exerts a significantly direct impact on employees' work performance, that attitudinal commitment plays an obviously intermediary role between developmental performance appraisal and employees' work performance, while consistent commitment does not. The SEM Indicates that there are two paths of development performance appraisal on employees' work performance, that developmental performance appraisal can influence the employees' performance through attitudinal commitment; and then affect the employees' work performance through attitudinal commitment influencing continuance commitment. It also reveals that mediating role of attitudinal commitment is the biggest effect under the community public service organizations.

**Key Words:** developmental performance appraisal; organizational commitment; employees' work performance; community health service

[编辑: 胡兴华]