

# 绩效管理与员工发展：一种发展心理学视角

摘要：绩效管理在当今人力资源管理乃至整个企业发展中占据着关键性地位，其目的是促进员工发展、实现组织目标。在发展心理学视野中考察绩效管理的概念、问题及趋势，尤其是在“最近发展区”理论的指导下，探讨绩效管理与员工发展间的关系，无疑具有独特的理论价值和实践意义。

关键词：绩效管理；员工发展；发展心理学；最近发展区

## 一、前言

绩效管理作为一种管理思想和方法论，其根本目的是不断促进员工发展和组织绩效改善，最终实现企业战略目标。20世纪70年代美国管理学家 Aubrey Daniels 提出“绩效管理”这一概念后，人们展开了系统而全面的研究。研究者主要采取了两种取向：其一是组织取向，即认为绩效管理是管理组织绩效的一种体系 (Williams, 1998)，旨在实现企业发展战略，保持竞争优势；其二是个体取向，认为绩效管理是指导和支持员工有效工作的一套方法 (Armstrong, 1994)，旨在开发个体潜能，实现工作目标。国内外大多数研究侧重于个体取向，但在这方面缺乏强有力的理论指导。本文拟在发展心理学视野中，尤其是“最近发展区”理论的启示下，深入探讨个体绩效管理与员工发展之间的关系，旨在为绩效管理提供相关理论依据。

## 二、绩效管理的发展心理学思考

发展心理学是研究个体生命全程中心理发生、发展特点和规律的一门学科，重在探索外因与内因、教育与发展、普遍特征与个体差异等内容。下面，拟从发展心理学视角分析绩效管理的概念、存在问题及其发展趋势。

### (一)绩效管理的界定

在员工的职业生涯发展中，绩效管理是一种外部管理活动与员工内在心理活动交互作用的过程，具体表现为管理者在与员工达成目标共识后，采取有效方法帮助员工实现工作目标、提升个人能力素质的生涯历程。

绩效管理不单是绩效评价，而是将企业目标分解到个体，并通过绩效计划、绩效辅导、绩效评价和绩效激励等环节来协助员工实现工作目标、改善绩效水平，最终落实企业经营战略。上述环节环环相扣、相互推动，形成一个持续不断的闭环流程系统，见图 1。可见，绩效管理并非简单的任务管理，而是强调管理者启发、沟通与辅导的教育过程；绩效管理不仅强调目标和结果的实现，而且重视员工能力和素质的提升。

### (二)绩效管理中的问题表现

绩效管理贯穿企业管理的全过程，其实施运行中存在的问题也是多种多样的。彭剑锋等人 (2003) 认为，绩效管理中常见的问题包括“与企业战略相脱节”、“指标过于繁琐或单一”、“绩效沟通不足”等。林光明等人 (2005) 认为，责任不清和流程繁琐是绩效管理常见的两大问题。从发展心理学角度而言，企业绩效管理出现上述问题的一个关键原因在于，管理者的参与、沟通和辅导功能出现了严重缺位。管理者的上述功能表现为如下方面：

其一，重要他人 (Significant others) 的参与问题。所谓“重要他人”是指对个体毕生成长和发展具有重要价值和重要意义的人物，如父母、老师和领导者等。在职业生涯发展阶段，各级管理者尤其是直接上司便是员工的重要他人。但在绩效管理实践中，人力资源部门往往成为站在前台的“主角”，而真正了解员工能力和态度的一线经理则成为“配角”。Mohrman 等人 (1989) 指出，“设计绩效管理系统的一个重要原则是让使用该系统的人参与设计”。因此，员工、同事和直接上司是绩效管理系统的前台使用者，他们的充分参与是提高

管理效果的保障，而人力资源部门人员则是后台支持者。员工的直接上司的参与，具有不可替代的重要意义。

其二，重要他人的沟通与反馈问题。沟通活动贯穿于绩效管理的始终，换言之，整个绩效管理便是重要他人(直接上司)与员工之间围绕绩效目标展开的沟通活动：在计划阶段，上下级通过沟通达成目标共识，增进员工对目标的理解和承诺；在辅导阶段，上下级通过沟通与反馈了解实际结果与预期目标之间的差距，分析背后原因，为员工能力发展提供指导；在评价阶段，上下级通过沟通达成结果共识；在激励阶段，上下级通过沟通明确绩效表现与激励措施之间的关系。

其三，重要他人的辅导问题。绩效管理是组织绩效持续改进的过程，也是员工能力不断发展的过程，员工的直接上司作为重要他人，其辅导活动实际上也是贯穿于绩效管理的每个环节，其辅导效果直接体现在绩效改善和员工发展上。管理者的辅导行为作为一种外部的教育活动，应尊重员工差异，因人辅导。

### (三)绩效管理的发展趋势

从发展心理学角度透视目前绩效管理的发展趋势，可以发现如下三个鲜明特点：其一，从目标导向到过程管理。传统的绩效评价单方面强调目标的设置与分解，现在的绩效管理趋势不仅强调目标设置和分解，更强调从绩效计划、辅导到评价和激励的全过程管理和监控，尤其要突现管理者的沟通、反馈、辅导和激励的作用。其二，从结果导向到发展导向。传统的绩效管理或是仅仅关注工作任务和结果的完成水平，或是更多强调绩效目标完成与薪酬激励之间的关系；现在的绩效管理趋势除关注上述方面之外，更加关注员工的行为表现和投入程度，更加强调员工的个人成长和发展。其三，从单向评价到系统评价。传统的绩效评价主要是人力资源部门或员工直接上司的单一评价，忽视了员工工作生活的生态系统性特征。当今发展心理学的“生态系统论”(Bronfenbrenner, 1986)认为，个体发展的生态系统包括宏观、外观、中观及微观四大系统，基于此，需要从上级、下级、同事、自我、客户、供应商及合作伙伴等多个侧面来评价员工和管理者的绩效和行为。

### 三、“最近发展区”理论及其价值

维果茨基(Lev.S.Vygotsky)是前苏联心理学的奠基人之一，是社会文化历史学派的创始人，在国际发展心理学历史上占有十分重要的地位。自20世纪60年代始，他的理论日益受到西方心理学家的关注，并且持续地刮起了“维果茨基风暴”。他所提出的“最近发展区”(zone of proximal development)理论受到各国发展心理学家的普遍关注，因其巨大价值而享誉世界。下面拟简要介绍维果茨基的“最近发展区”理论，旨在发掘该理论对绩效管理的启示。

20世纪30年代初，维果茨基率先将“最近发展区”这一概念引入心理学领域。他认为，个体有两种发展水平：一是个体的现有水平；二是在重要他人(如老师)帮助下即将达到的发展水平。这两种水平之间的差异，就是“最近发展区”。如图2所示，坐标轴的方向表示个体能力的发展水平，区间OA即个体的现有发展水平，区间AB就是个体的最近发展区。当个体要完成的任务处于OA区间时，他可以独立解决；当任务处于AB范围时，他则需要重要他人的帮助；当任务所要求的能力水平在B以外，则即使有帮助，他也不能完成任务。可见，教育管理过程就是最近发展区AB的移动(其实是B点的移动)过程。在此过程中，维果茨基特别强调重要他人与个体之间及同伴之间的交往和互动作用。