

A Practical Exploration of Organizational Psychology in Human Resource Performance Management

Qian Wang

Beijing Lehu Future Technology Co., Ltd., Beijing, 100000, China

Abstract

Against the backdrop of an ongoing shift in China's performance management from results accounting to process governance, relying solely on indicator-based assessment is no longer sufficient to address practical challenges such as sustaining employee motivation, enhancing role engagement, and strengthening organizational commitment. Organizational psychology integrates individual perception, group interaction, and organizational context into a unified analytical framework, enabling managers to transform performance management from merely year-end evaluation into continuous management practices that emphasize goal negotiation, process coaching, fair appraisal, and behavioral improvement. Grounded in applied psychology and combined with an organization's job responsibility systems, hierarchical structures, and performance application scenarios, this paper analyzes the practical logic of organizational psychology in human resource performance management and proposes actionable strategies focusing on goal setting, feedback interviews, procedural fairness, psychological contracts, and organizational socialization.

Keywords

organizational psychology; human resources; performance management; value; practice

组织心理学在人力资源绩效管理中的实践探讨

王倩

北京乐乎未来科技有限公司, 中国·北京 100000

摘要

在中国绩效管理持续从结果核算走向过程治理的背景下, 单纯依靠指标打分已经难以回应员工动机维持、角色投入和组织承诺提升等现实问题。组织心理学将个体知觉、群体互动和组织情境纳入同一分析框架, 能够帮助管理者把绩效管理从年终评优式操作, 转向目标协商、过程辅导、公平评价和行为改进并重的连续性管理。本文立足应用心理学视角, 结合组织中的岗位责任制、上下级关系结构和绩效结果应用场景, 讨论组织心理学在人力资源绩效管理中的实践逻辑, 并围绕目标设定、反馈面谈、程序公平、心理契约和组织社会化提出可操作做法。

关键词

组织心理学; 人力资源; 绩效管理; 价值; 实践

1 引言

如今心理学在各个领域的应用发展都日趋成熟, 心理学也逐渐变成了一门更加实用的学科。而人力资源是一个企业和单位中与员工利益联系紧密的部分, 将心理学的知识运用到人力资源绩效管理中, 将会促进其功能的完善。同时心理学关注个体在组织情境中的认知、情绪与行为变化, 因此能够为绩效管理提供更贴近管理现实的解释路径。

2 组织心理学概述

组织心理学主要研究人在组织环境中的心理活动及其

【作者简介】王倩(1989-), 女, 中国山东济宁人, 本科, 中级经济师, 从事心理学在人力资源管理中的应用与发展研究。

行为表现, 关注员工在岗位任务、群体协作、上下级互动和制度约束中的真实反应。从应用心理学视角看, 它并不局限于解释个体情绪或工作态度, 而是进一步分析目标形成、角色认同、激励接受、冲突处理和行为调整等过程在组织中的发生机制。在人力资源绩效管理语境下, 组织心理学更强调一个基本事实, 即绩效并非只由能力高低决定, 还受到目标理解是否一致、评价过程是否被信任、管理支持是否持续以及组织氛围是否稳定等因素影响^[1]。

3 组织心理学对人力资源绩效管理的价值

组织心理学对于人力资源绩效管理的价值, 首先体现在它能够把组织战略目标转化为员工可理解、可接受、可执行的岗位目标, 减少员工只看到分数而看不到方向的情况。其次, 它能够帮助管理者把绩效差异放回公平知觉、支持体验和关系互动中分析, 从而避免把所有问题都简单归因为员

工态度不端正。再次，组织心理学强调绩效管理是持续沟通过程，这有助于企业或单位把辅导、反馈、改进和发展安排纳入日常管理，而不是年末一次性评定。最后，企业较为重视稳定队伍、培养骨干和降低离职率的背景下，运用组织心理学还能增强员工对组织的信任和认同，使绩效管理兼顾结果约束、行为修正、能力成长和长期留任，避免绩效制度只产生压力却不能形成持续改进。对于制造业班组、医院职能科室、连锁门店和行政支持部门这类岗位差异较大的场景，组织心理学还能够为分类管理提供依据，使同一套绩效制度在不同岗位上保持基本一致的导向，同时保留必要的人岗适配空间。

4 组织心理学在人力资源绩效管理中的实践

4.1 协商式目标设定

协商式目标设定，是指主管与员工围绕目标内容、完成标准、资源条件与实施路径进行双向沟通，在组织要求不变的前提下共同确认“做什么、做到什么程度、靠什么完成”，其核心不在放松要求，而在提升目标清晰度、可接受性与执行承诺。按照组织心理学中的目标设定理论，员工参与目标讨论，有助于增强对任务要求的理解，提高目标承诺，并使后续反馈与纠偏更具针对性；因此，它本质上是一种把组织目标转化为员工可执行任务的共识形成方式。具体应用上，第一步发生在绩效计划阶段，主管先将部门任务转译为岗位化语言，如把服务提升细化为投诉响应时限、回访完成率和复盘频次，再邀请员工就任务难度、协作接口和时间安排提出判断，使目标从“上级要求”转为“双方确认”。第二步体现在目标确认环节，对销售、项目支持、行政协调等受外部条件影响较大的岗位，同步谈清人员、权限、信息支持、责任边界和跨部门配合界面，把资源约束直接写入目标说明，防止员工在条件不明时被动接单。第三步落实在指标设计环节，除结果指标外，同时约定服务规范、协作质量、带教、交接和异常上报等过程标准，并明确观察方式与记录口径，使员工知道不仅看结果，也看过程是否稳定合规。第四步延伸到月度回顾环节，主管依据阶段执行情况与员工共同校准指标口径，重点核查是否依赖加班、压缩流程或转嫁负担来换取达标，并据此微调后续目标表述和支持条件，从而把协商式目标设定真正嵌入“分解—确认—执行—校准”的全过程。

4.2 发展性反馈面谈

发展性反馈面谈，是指管理者依据岗位要求和绩效事实，与员工围绕问题成因、行为偏差、改进路径和后续支持进行的持续性发展沟通，其核心不在宣布结果，而在帮助员工形成较稳定的认知修正与行为调整。组织心理学视角下，这一过程本质上属于归因协商、信任建构与行为再定向相结合的心理干预。归因理论指出，员工会从内外归因、稳定性与可控性三个维度解释成败，不同解释会影响其羞愧、挫败、

希望等情绪，以及后续努力方向与改进意愿。因而主管在面谈前必须先把事实分开，区分能力不足、理解偏差和资源欠缺，避免把情境性障碍简单归结为态度问题。以行政岗位材料反复退回为例，若真实原因是报送口径理解不稳，却被直接定性为不认真，员工往往更易自我防御，而非接受指导。反馈干预理论进一步表明，反馈一旦把注意力从任务改进转向自我威胁和面子压力，绩效可能不升反降。因此，主管在面谈中应减少笼统评判，围绕任务接受、执行过程、沟通节点和结果形成展开行为化分析，使员工明确问题究竟出在哪一环、下一步先改哪一项，而不是只留下被否定的主观感受。与此同时，主管还应通过具体说明与可实现目标，维持员工的自我效能感，防止其因连续负向评价而降低改进预期。同时，反馈环境研究强调，管理者的可信度、支持性与反馈质量会直接影响员工接纳程度，也影响其后续是否愿意继续寻求反馈、修正行为^[2]。基于此，发展性面谈除指出差距外，还应与员工协商先改什么、怎样试改、由谁跟进、何时复看，并通过跟班观察、复盘汇报或同岗示范，把反馈持续转化为岗位行为修正，使面谈从一次性评价转变为可追踪的改进过程。

4.3 公平化考评程序

公平化考评程序，在组织心理学中对应绩效评价中的程序公平，指组织通过明确标准、公开依据、提供表达机会、设置复核校准与反馈说明等方式，使员工相信评分并非来自个人好恶，而是依循一致、可申诉、可解释的正式程序作出。其理论要点不在分数是否令人满意，而在员工是否确认评价过程具备一致性、信息充分性与表达权保障；只有当员工感到程序站得住脚，较低评分也更容易被视为可以接受的管理结果，并把注意力转向后续改进，而不是停留在关系性猜测上，同时保留对主管与组织的基本信任^[3]。具体应用时，第一步落实在考评方案设计环节，将评分标准对应到岗位可验证事项，如质量差错、节点完成、回签记录和制度执行留痕，并同步明确取证口径、记录周期和责任主体，先把“凭什么打分”制度化。第二步落实在正式评分前说明环节，由主管向员工解释评价维度、权重、证据来源和时间范围，使员工先知道“按什么评、由谁评、评到哪一步”。第三步落实在评分实施环节，对协作意识、责任承担、现场应变等含主观判断的项目，引入部门负责人、人力资源或平行主管进行交叉校准，统一宽严尺度，减少因单一主管经验差异造成的偏差。第四步落实在结果沟通与申诉环节，评分公布时做到等级、理由、证据和改进建议一一对应，并保留员工补充事实、申请复核的程序入口。这样，公平化考评程序才能真正嵌入“定标—说明—评分—复核—反馈”的全过程，使员工把绩效评价理解为可验证、可沟通、可修正的管理机制，而非单方面裁量。

4.4 心理契约校准

心理契约校准，在组织心理学中是指管理者围绕员工

对组织承诺、回报方式、支持责任与发展机会的主观认知,持续进行澄清、重谈与修复,使员工对“组织答应了什么、自己需承担什么、变化后如何调整”形成相对一致的理解。它并非单纯安抚情绪,而是通过校正双方对交换关系的认知偏差,降低心理契约破裂感,维持信任与后续投入。从理论上讲,心理契约建立于员工对相互义务和承诺交换的主观判断,因此绩效管理越涉及目标、资源、评价和回报,越需要同步进行认知校准。具体应用时,第一步发生在绩效计划与任务分派环节,主管在下达目标时同步说明岗位期待、支持边界、结果用途和兑现条件,把培训机会、轮岗安排、薪酬调整或晋升依据说清楚,防止员工自行放大回报预期。第二步发生在执行过程跟踪环节,当外部市场、客户要求、审批流程或人员配置变化导致原目标难以成立时,主管应及时启动重谈,重新界定任务难度、完成标准和责任边界,把变化解释本身作为校准动作,而不是到考核末端再追责^[9]。第三步发生在高压任务、临时支援和长期补位后的反馈补偿环节,管理者需通过公开认可、阶段休整、职责回调或优先培训等方式释放回应信号,使员工感到额外付出被组织及时看见并得到回应。第四步发生在绩效争议处理环节,主管应先确认员工实际投入与组织承诺之间的落差,再讨论制度边界和后续安排,将处理重点放在修复信任、重建预期和明确下一周期合作条件上,从而把心理契约校准嵌入“承诺说明—过程重谈—补偿反馈—争议修复”的全过程。

4.5 组织社会化融入

组织社会化融入,在组织心理学中是指员工从组织外部人逐步转变为内部人的适应过程,其核心在于帮助新成员获得角色清晰、关系连接、规则理解与行为把握,从而完成对岗位、团队与组织节奏的稳定适应。它并不等同于简单入职培训,而是一种围绕信息提供、关系建立、规范学习与身份认同形成展开的持续性管理安排。研究通常将其目标概括为促进新员工调整,早期表现包括被团队接纳、角色清晰和履职信心增强,而前九十天往往是最关键的社会化窗口,因此它不应被视为入职后的附属事务,而应前置嵌入绩效管理。具体应用时,第一步落实在试用期绩效计划环节,对新

员工不直接套用成熟员工产出标准,而是先把考核重点放在流程熟悉、安全规范、基础动作达标和关键职责理解上,把“先适应再提产出”写入阶段目标。第二步落实在带教与过程辅导环节,由主管或指定带教人持续示范会议分寸、跨部门接口、客户沟通边界和请示汇报节奏,把制度之外的隐性规则转化为可学习、可观察的行为要求。第三步落实在阶段检查环节,主管通过角色认知、求助路径、岗位定位和关键任务独立完成度判断其是否形成内部人感知,而非只看短期任务数量,以便及早识别适应卡点并修正辅导重点与评价准备之中。第四步落实在转岗和储备干部考核衔接环节,重新设计阶段任务、试责范围和关系链接安排,使其在新岗位重新完成社会化进入,避免把原岗位经验简单视为可自动迁移的绩效资本,由此把组织社会化融入真正嵌入“进入—带教—检查—再适应”的绩效前端过程^[5]。

5 结语

从应用心理学角度看,组织心理学之所以能够进入人力资源管理核心,不在于它提供了更复杂的概念,而在于它把员工在目标接受、反馈理解、公平判断、信任形成和角色融入中的真实心理过程纳入了管理设计。企业或单位要把绩效管理做实,关键不是继续增加表格和分数,而是围绕组织中的人重建协商、辅导、校准、修复和融入机制。只有这样,绩效管理才可能从结果控制转向持续改善。

参考文献

- [1] 李聪艺,高瑞玲.ABC分类绩效管理对医务人员服务质量、心理健康及工作满意度的影响[J].中国健康心理学杂志,2024,32(2):240-245.
- [2] 周仲奇.构建银行员工“行为—绩效—心理”综合管理平台的路径研究[J].经济师,2025(6).
- [3] 陈燕飞.基于心理学视角的人力资源激励策略与效果评估[J].中文科技期刊数据库(文摘版)社会科学,2025(1):104-107.
- [4] 柯倩文.心理契约理论在企业绩效管理中的应用[J].品牌研究,2023(36):0050-0052.
- [5] 曹丽君,李娜.基于管理心理学下的人力资源管理工作探析[J].数字化用户,2023(29).