

绩效反馈研究的回顾与展望*

王永丽^{1 2} 时 勘¹

(1 中国科学院心理研究所,北京 100101) (2 河北师范大学教育科学学院,石家庄 050091)

摘 要 绩效反馈是组织中鼓励先进、鞭策落后、激发员工潜能的很重要的管理手段。该概要回顾了有关反馈的研究,分析了反馈研究的发展趋势,认为不同反馈来源中上级反馈的影响越来越重要;表扬还是批评的信息对员工的影响值得进一步探讨;反馈接受者本人的特点对反馈效果的影响研究应更加深入。

关键词 反馈,反馈源,反馈信息,反馈接受者。

分类号 B849:C93

绩效管理历来是组织行为学和人力资源管理实践的一个热点和难点,在绩效管理的研究文献中,更多地注重对绩效管理的目标设计、计划与评估方面的研究,较少涉及对绩效评估结果的反馈研究。实际上,绩效管理是一种管理思想,而不仅仅是一种管理手段与技巧,所以重视绩效管理过程中的沟通是非常重要的。这里的沟通有两个含义:一是指在制定绩效考核计划的过程中,上级要和下级进行有效的沟通,使绩效考核指标被员工认可;第二个含义是指绩效考核完成之后,上级对下级的工作绩效表现给予有效的反馈。然而,这方面的理论研究落后于实践的要求,本文拟对绩效反馈的研究予以回顾,以期引起有关方面的关注。

1 绩效反馈的定义

在组织行为学研究中,运用反馈来改善组织绩效可以追溯到 20 世纪 70 年代(Alvero 等)^[1],此后,绩效反馈就一直被运用于组织管理实践中改善绩效,反馈运用的成功性与普遍性是不容置疑的,但是关于反馈这个术语的含义、反馈产生效果的行为学原理一直没有定论。绩效反馈有很多种定义,目前能够查阅到的有关反馈的定义就有七八种之多,综合这些观点我们认为反馈是一个双向的动态过程,是一种特殊形式的沟通,它由三部分组成:反馈源、所传送的反馈信息、反馈接受者,其中反馈不同于一般沟通过程在于:它所传送的信息必须是包含有关反馈接受者的信息。在管理实践中,反馈是管理者普遍使用的一种管理手段。就像反馈概念没有一个统一的定论一样,关于反馈的行为学作用也没有统一的意见,有些人认为,反馈是一种前因变量;有些人则认为反馈起到的是强化的作用,还有一些人认为反馈的作用是多方面的。

2 国外有关反馈的研究

尽管反馈作用的本质还是一个迷,还没有彻底搞清楚反馈的作用机制是什么。但是关于

收稿日期:2003-09-18

* 中国科学院知识创新基金(项目资助号:200217)和国家自然科学基金委的资助(项目批准号:70072031,70271061)

通讯作者:时勘, E-mail: shik@psych.ac.cn

各种反馈特征所引起的结果及外在行为变化的研究并没有因此而停止,因为研究者们发现在管理实践中,反馈确实引起了人们行为的变化。但反馈是否对行为的变化总是有积极的影响还没有一致的结论,例如:Kluger 和 DeNisi (1996)^[2]对反馈与绩效关系的元分析发现,大部分反馈干预可以提高绩效,但是有多于三分之一的反馈干预不利于绩效的提高、反而有干扰作用。正是这种不确定性吸引了更多的研究者来研究反馈。Balcazar^[3]等人在 1989 年回顾了 10 年内发表在 *JOBM* (Journal of Organizational Behavior Management) 上 10 年内发表的文章,发现有 50% 的文章用到了各种形式的反馈。Nolan^[4]等人 1999 年发现这种趋势进一步增强,已经达到 71%。纵观绩效反馈的研究,我们分别从反馈源、反馈信息、反馈接受者三个方面回顾有关反馈的研究。

2.1 不同反馈来源对反馈效果的影响

Greller (1975)^[5]和 Hanser^[6] (1978) 都有研究证明了绩效反馈存在着五种不同的反馈来源:正式的组织反馈、同事反馈、上级反馈、任务本身和工作者本人的感觉和想法,而且分别有不同的因素代表不同的反馈源。Herold (1987)^[7]等人从动态的角度,研究了各种反馈源的贡献大小。结果发现,首先,从组织中得到的正式反馈是最不受欢迎的,对绩效的改善更没有激励作用;自我反馈对绩效有最大的、积极的影响。对每个个体而言与之心理距离较近的反馈源提供的信息,容易被认为是可信的、有用的,所以提供的信息就是重要的。Earley (1985) 发现^[8],当人们信任反馈源,觉得反馈源是可靠的,这时的反馈对员工的行为才会产生更大的影响。Early^[9]在 1986 年做了一个实验室研究来探讨反馈对绩效作用的内部机制,发现不同反馈源的反馈通过接受者的信任来间接影响绩效,同时也可以直接对绩效产生作用。

后来有关反馈源研究不仅仅考察反馈源本身,而是研究每个具体的信息所组成的反馈环境的影响。例如:Herold 和 Parsons^[10]编制了 63 道题目的量表,测量组织中的反馈环境,分析在反馈环境中可利用的信息,而不是抽象地评价反馈源本身。Ashford^[11]设计了三个研究来看人们对不同反馈源信息的利用情况,研究发现人们更加实用主义,为了在组织中能够生存与发展,人们对有权力影响自己目标实现的反馈给予更多的关注与重视。

有关上级反馈的影响方面,Shea 1999^[12]研究了魅力型领导对反馈效果的调节作用,发现领导风格和反馈对任务绩效有显著的交互作用。在魅力型领导的情境下,是否得到领导的反馈,个体绩效没有显著的变化,而在非魅力型领导的情境下,对反馈有不同的反应,不管是得到外部反馈还是内部反馈的被试比没有得到反馈的被试取得更好的绩效。上级权威同样对反馈效果有一定的影响,Fedor^[13]等人 2001 年探讨了当员工接受负反馈时,上级的权威以及自尊对反馈效果的调节作用。研究发现,专家权威和指导性权威能促进人们为了提高绩效而付出更大的努力,这个结论与以前强调反馈源的可信性的结论是一致的。而奖赏权威对努力程度反而有负面影响,强制权威对反馈没有影响。上级反馈是组织中最为普遍的反馈方式,但是,关于上级、主管本人特点对反馈效果影响的研究并不多,以往的研究大多为实验室研究,即使有现场研究,研究的重点也不在于探讨反馈给予者本人对反馈的影响,以后的研究

应加强反馈给予者个人特征对反馈影响的研究。此外,反馈是上级与员工双向动态过程,总是在一定的心理背景、社会背景下进行的,上级与员工的关系势必会影响反馈的效果。尤其是在中国的文化背景下,关系在管理中的作用更加明显,员工与上级的关系对反馈效果的影响应该成为以后研究的重点。

2.2 反馈信息所引起的反馈效果

反馈信息本身的一些特征对绩效的作用是反馈研究的重点,Alvero等人把反馈信息特征划分为六个方面:反馈源、反馈媒介(口头、书面等)、反馈频率(每天、每星期、每月)、反馈对象(个人、团队)、反馈公开性(公开、私下)和反馈内容。其中把反馈内容作为自变量来考查对绩效等变量的影响是最普遍的。随着全球化进程的加速,不同文化的影响对人力资源管理提出新的挑战,不同文化背景下的员工在接受相同反馈时,是否会引起员工不同的行为反应?尤其是在针对不同的反馈对象给予反馈时,文化的影响可能会更加明显。我们重点讨论反馈信息所包含的反馈内容和反馈对象这两个特征对反馈效果的影响。

2.2.1 反馈内容

反馈内容总的来说可以分为正反馈、负反馈两类。早在1979年Ilgen^[14]等人就考查过反馈信号(feedback sign)对员工满意度以及感受到的反馈信息准确性的影响,他们发现得到正反馈的人对反馈会更加满意,认为反馈内容是准确的,而得到批评的人,则怀疑反馈是不真实的,令人不高兴的。Podsloff^[15]等人1986年的实验发现,得到负反馈的人比得到正反馈的人,更倾向于设立更高的目标、绩效成绩也会更好。而且反馈信号与反馈可信度的交互作用显著,这表明反馈的可信性是影响反馈效果的一个重要调节变量。Podsloff的实验证明批评比表扬更能激发人进步,能够更好地提高员工绩效,但以后对正反馈、负反馈作用的研究并没有得到一致的结论。研究发现得到负反馈的个体,要么更加努力、要么降低自己的目标、要么拒绝接受反馈;得到表扬的个体也同样会有不同的反应,或者表现为更加自信,提高自己的奋斗目标,或者以此为荣,不再继续努力^[16]。Waldersee和Luthans^[17]在快餐业做的一项准实验研究,发现无论正反馈还是负反馈对绩效的影响都不是很显著。

员工接受正反馈或负反馈的经验不同,也会使相同的反馈内容起到不同的作用。例如:刚开始接受负反馈,员工的反应会是更加努力地工作^[18],但是如果总是得到负反馈,员工可能就不会再继续努力,还会引起一系列的认知反应:降低目标、拒绝反馈或是逃避任务等反应^[19]。负反馈所引起的心理反应以及它对绩效、态度等变量的影响引起了很多研究者的兴趣。Leung^[20]等人用假想的实验情景以及真实事件调查的方法,发现如果上司是以人际公平(interpersonal fairness)的态度对员工提出批评的,员工就会认为上司具有较好的人格特点,对他提出的批评意见能够接受,而且对上帝的满意感、组织承诺都较好,相反,如果上司批评人时,不尊重对方,对方就会对批评意见的内容不予接受,同时对上司的态度也是负面的。Nease、Mudgett和Quinones1999年设计了实验室实验考查在被试不断得到负反馈的情况下,自我效能感对反馈信息接受程度的中介作用,自我效能感高的被试在得到不断的负反馈后,对反馈信息的接受程度显著下降,而自我效能感低的被试并没有变化。自我效能感

是很重要的影响反馈效果的中介变量。

正反馈、负反馈对绩效的影响，所引起的员工行为的变化还存在争议，所以有必要作进一步的研究，探讨在各种条件下，反馈内容所起到的作用到底是什么，在什么情况下正反馈的效果优于负反馈；什么情况下负反馈优于正反馈。

2.2.2 反馈对象

上司给下属反馈时是针对整个团队还是针对某一个体，所产生的效果可能会是不同的。Alvero 等人的文献综述发现针对个人的反馈是反馈研究的主流，65%的文章采用针对个人的反馈，但反馈效果并不是很好，只有 55%的研究有积极的效果。而针对团队的反馈 71%的研究有积极的效果。不过，这个统计结果并不能说明针对团队的反馈效果一定比针对个人的反馈效果好。一些跨文化比较研究发现，反馈效果还要受文化因素的影响，不同文化背景下的个体对相同的反馈会有不同的行为反应。

Earley^[21]用问卷调查法调查了美国和英国两个国家在生产第一线的工人，发现美国工人所感受到的上司反馈特征对他们的绩效有更大的影响，文化差异的权利距离、不确定性回避两个维度对反馈效果起到一定的调节作用，而个人主义、集体主义维度对反馈没有影响。但 Earley 和 Stubblin^[22] 同一年的另一个实验发现，个人主义、集体主义维度对反馈也有一定影响。与个人主义倾向较强的国家相比，集体主义倾向国家的人们会认为，频繁的领导反馈是不必要且令人不快的。但 Lincol 的研究却发现，在集体主义倾向较强的日本，人们却更喜欢上司与下属有频繁接触，他们认为，这是与老板建立良好关系的途径之一。而个人主义倾向较强的美国人则不喜欢上司的不断反馈，因为这样会使他们感到个人受到侵犯。为什么会出现这样完全不同的结果呢？这可能与这些研究采用的反馈方式不同有关。

如果反馈对象不同，个人主义、集体主义文化差异的影响就会比较突出。个人主义、集体主义反映的是一个人在现有的社会联系（关系）中，对自己的价值观及信仰的认识。在工作组织中，个人主义、集体主义是建立社会关系的重要因素，它会塑造一个人的自我概念和行为。Earley^[23]在研究不同培训策略对个人自我效能感、绩效的影响时发现，来自集体主义文化背景下的个体对团队的反馈更加敏感，这些反馈能够提高他们的绩效和自我效能感；而对来自个人主义文化背景下的人来说，反馈是针对个人还是针对团队，其结果并没有显著的差异。

全球化进程的加速，使文化因素对管理的影响问题越来越引起研究者的重视，更加关注员工文化价值观与组织文化的匹配。Adler（2002）指出最好的管理效果依赖于文化与组织条件的特殊匹配，只有组织所采用的管理措施适应当地的文化氛围，才能够产生应有的效果。House^[24]等人认为只有组织的管理措施与员工的文化价值观相协调才能够被员工接受，才能够更加有效，反之，就会引起员工的不满、冲突甚至抵制。在中国的文化背景下，管理者采用什么样的反馈能够取得更好的效果呢？Hofstede 所划分的文化差异维度中，中国是属于集体主义的、高权力距离、高不确定性回避的国家，但是随着中国经济的飞速发展，全球化经济的趋势更加明显，中国的传统文化也在受着前所未有的冲击。Ralston^[25]等人以年龄为自

变量来考察中国年轻一代人的个人主义倾向以及儒家思想，结果发现，年轻一代(1977 年以后出生)比起老一代人 (1949~1965 年出生、1966~1976 年出生) 更加独立、敢于冒险，有较强的个人主义倾向，集体主义思想、儒家思想都相对淡薄。在新的社会经济转型期的背景下，跨国公司、外国独资合资企业的大量出现，更有必要了解文化背景因素在中国管理实践中的作用。上级给予的反馈方式 (针对团队、个人) 与每个人的文化价值观 (个人主义、集体主义) 相匹配问题是值得进一步研究的问题。

2.3 反馈接受者本人对反馈效果的影响

Ilgen (1979) 等人提出接受者对信息的加工到最后引起行为要经过五个阶段：对反馈信息的认知、对反馈信息的接受、产生行为反应的愿望、预期的行为反应、产生真正的行为变化。参见图 1。

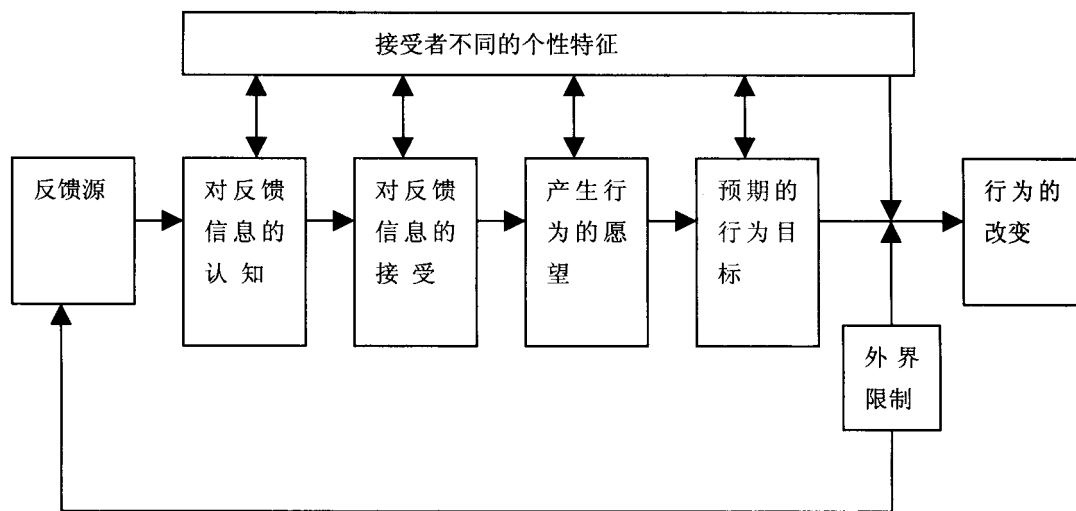


图 1 反馈对信息接受者影响模型

从模型中我们可以看到，反馈接受者从感知到反馈信息到产生真正的行为变化是个非常复杂的过程，而且接受者本人一些个人特征的影响使反馈的结果更加难以预测。由于这种复杂性，尽管 Ilgen 等人 1979 年就提出了这个假设模型，但是至今并没有人对这个模型进行验证。研究者们只是考察了反馈的某些阶段，例如：有人把对反馈的认知、接受作为因变量；而有的人把行为意向作为结果，还有人把最后的绩效、行为的改变作为结果变量，所以，目前亟待进行比较系统的研究，来探讨反馈所引起的整个心理过程，探讨究竟是哪些个人特征影响了反馈的效果，在哪个阶段产生这种影响。前面已经提到很多研究涉及到个人特征对反馈效果的影响，其中，自我效能感是影响反馈效果一个很重要的中介变量，已有很多研究证明了这一点 (Nease 等人 1999, Earley, 1994 等)。此外，还有些研究考察了自我评估、自尊、成就目标定向、自我调节系统等一些变量对反馈的影响。我们这里就不一一陈述。

London (2002)^[26]等人提出反馈是纵向绩效管理过程中的一部分,不能孤立地考查反馈的效果。要从动态的角度进行研究,于是,他提出个体反馈倾向(个人水平)和组织反馈文化(组织水平)的概念。他认为,反馈倾向是一个多维的概念,指一个人对反馈总的接受程度、喜欢被别人指导的程度。反馈文化指组织水平上对反馈的重视及支持。反馈倾向是在工作过程中,不断接受有意义的、有价值的反馈信息逐渐形成的。开始时反馈倾向是一个比较概括化的结构,几乎影响了对所有反馈信息的理解、反应等,后来就逐渐形成了具体情境的概念,它能够使人们有选择地判断哪些形式的反馈、哪个反馈源的信息是重要的,需要引起注意和关注,一个人的反馈倾向在一定时间段内是稳定的(一般 6 到 12 个月)。但是如果个体长时间的获得不同的反馈经验,其反馈倾向就会有一定的变化或者被组织的反馈文化所改变。反馈倾向可以作为一个人长期接受反馈效果的缩影,反馈倾向的变化能表明反馈对个体的行为变化以及绩效的提高是有效果的,在组织中所有人的反馈倾向的平均值代表这个组织总体上反馈的效果如何。

反馈倾向是一个新概念,研究者只是提出这个理论概念,还缺乏反馈倾向在反馈过程中的作用的实证研究,今后应探索和验证反馈倾向在管理过程中是如何影响反馈的效果,什么样的反馈文化氛围使员工形成积极的反馈倾向,保证绩效反馈发挥积极的作用。

3 国内有关反馈的研究及研究展望

国内有关绩效反馈的研究相对匮乏,有些学者对 360 度评价进行了研究,例如:冯明做了 360 度绩效反馈作用机制的研究^[27];张宏云做了基于胜任特征模型的 360 度反馈评价研究^[28],使我们对 360 度反馈评价的作用机制以及技术有了更深的认识与理解,为企业管理提供了很好的管理思想与技术,但是 360 度绩效反馈在企业的应用受到一些条件的限制,有一定的局限性。有关信息接受者的个人特征,有人探讨了个人成就目标定向对反馈效果的影响^[29],发现个人的成就目标定向是反馈效果的调节变量;个人主义、集体主义的文化差异也是影响反馈效果的调节变量^[30]。但是,绩效反馈研究是一项复杂的研究,它涉及的方面很多,很难用一两个试验、研究就能够说清楚反馈的作用以及它的影响因素,需要有一系列设计周密、严谨的实验室研究、现场研究、干预研究等多种研究手段并用,才可能建立比较全面的有效反馈模型,为理论研究以及企业管理实践提供帮助。

从反馈给予者-上级主管来说,应该搞清楚主管的哪些特征会影响到员工对反馈信息的接受及其以后的行为改变,为领导者如何正确地提供反馈信息提供理论支持。领导与员工的关系也应引起研究者的重视,因为它可能会影响反馈的效果;反馈信息是表扬还是批评、以什么方式给予:是针对团队还是针对个人,这些都值得研究者进一步探讨。文化价值观的差异、个人的一些重要特征在反馈中的作用等都是绩效反馈研究需要探讨的内容。

参考文献

- [1] Alvero A M, Bucklin B R, Austion J. An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings(1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 2001,21:3-29

- [2] Kluger A N, Denisi A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 1996, 119, 2: 254~284
- [3] Balcazar E E, Shupert M K, Daniel A C, Mawhinney T C, Hopkin B O. An objective review and analysis of ten years of publication in the journal of organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1989, 10: 7~38
- [4] Nolan T, Jarema K, Austin J. An objective review of journal of organizational behavior management: 1986-1997. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1999, 19: 83~114
- [5] Greller M M, Herold D M. Source of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13: 244~256.
- [6] Hanser L M, Muchinsky P M. Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 21: 47~60
- [7] David M H, Robert C L. Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal*, 1987, 30, 4: 826~835
- [8] Earley P C. The influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70, 4: 481~491
- [9] Early P C. An examination of the mechanisms underlying the relation of feedback to performance. *Academy of Management Proceedings*, 1986: 214~218
- [10] Herold D, Parsons C K. Assessment the feedback environment in work organizations, development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70: 290~306
- [11] Ashford S J. The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14: 201~224
- [12] Shea C M, Howell J M. Charismatic leadership and task feedback laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly*, 1999, 10(3): 375~396
- [13] Fedor D B, Davis W D, Maslyn J M, Mathieson K. Performance improvement in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*, 2001, 27: 79~97
- [14] Ilgen D R, Fisher C D, Taylor M S. Consequences of individual feedback on behavior in organization. *Journal of Applied Psychology* 1979, 64(4): 349~374
- [15] Podsakoff P M, Farch J F. Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance: A preliminary test of some control theory propositions. *Academy of management Proceedings*, 1986: 198~202
- [16] Nease A A, Mudgett B O, Quifiones M A. Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(5): 806~814
- [17] Waldersee R, Luthans F. The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15: 83~95
- [18] Podsakoff P M, Farch J F. Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, 44: 45~67
- [19] Vance R J, Colella A. Effects of two types of feedback on goal acceptance and personal goal. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75: 68~76
- [20] Leung R Su S, Morris M W. When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relation*, 2001, 3: 1155~1187
- [21] Early P C, Northcraft G B, Lee C, Lituchy T R. Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task

- performance. Academy of management proceeding, 1989: 204~209
- [22] Early P C, Stubblebine P. Intercultural assessment of performance feedback. Group and Organization Studies, 1989,14(2): 161~181
- [23] Early P C, Gibson C B, Chen C C. "How did I do" versus "How did we do" Cultural contrasts of performance feedback use and self-efficacy. Journal of Cross-cultural Psychology, 1999, 30(5): 594~619
- [24] House R J, Wright N S, Aditya R N. Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory, 1997
- [25] Ralston D A, Egri C P, Stewart S. Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: a study of generational shifts in work values in China. Journal of International Business Studies, 1999,30(2) : 415~27
- [26] London M, Smither J. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. Human Resource Management Review, 2002, 12: 81~100
- [27] 冯明. 360 度绩效反馈作用机制研究. 博士论文. 杭州: 浙江大学, 2000
- [28] 张宏云. 基于胜任特征模型的 360 度反馈评价研究硕士论文. 北京: 中国科学院心理研究所, 2001
- [29] 王雁飞. 企业员工成就目标定向研究博士论文. 北京: 中国科学院心理研究所, 2002
- [30] 王永丽, 时勤. 上级反馈对员工行为影响的研究. 心理学报, 2003, 35(2) : 255~260

The Review of Performance Feedback Research

Wang Yongli^{1 2} Shi Kan¹

(1 Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101)

(2 Educational Science Department, Hebei Normal University, Shijiazhuang 050091)

Abstract: Performance feedback is an important management tool for encouraging the advanced and urging on the backward in organizations. The present review was the outline of feedback research. The trend of feedback study was analysed. We think that the feedback from the supervisor should be more and more important; the influence of negative feedback and positive feedback and the characteristics of the feedback recipients should be studied deeply.

Key words: feedback, feedback source, feedback information, feedback recipients.