

领导反馈机制的研究进展

王永丽^{1,2} 时 勤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 该文回顾了近年来对反馈机制的研究进展, 介绍了影响反馈效果的因素, 特别是从信息源、信息以及信息接受者三方面阐述了反馈有效性理论研究的进展, 并就如何深入开展反馈机制的研究、管理者如何进行有效的反馈提出了建议。

关键词 反馈机制, 信息源, 信息, 反馈接受者, 反馈的有效性。

分类号 B849:C93

反馈是组织行为学理论研究的热点之一, 也是企业管理实践中激励员工的难点问题之一。目前, 关于反馈影响个人绩效或培训效果的一般规律并没有定论。反馈本身不是一个单一的刺激, 很多因素与反馈交织在一起, 很难确定哪些行为变化是反馈的哪个方面带来的结果。目前, 多数研究都是选择反馈的一两个方面, 探索它们对因变量的影响, 很少考虑反馈所引起的综合效应, 因此, 系统地了解反馈机制就显得特别重要, 本文试图对近年来反馈机制的研究进展作一介绍。

1 反馈有效性的影响因素

反馈的有效性问题是反馈研究的核心问题, 尽管学者们研究所选的变量不同, 探索的问题各有侧重, 均可从 Ilgen 等人提出的模型中得以概括。他认为, 从根本上说, 可以把反馈视为沟通过程的特例, 它包括信息发送者(信息源)、所传送的信息以及信息接受者三个部分。在反馈这一特殊的沟通情况下, 所传送的信息必然包括有关接受者的信息(如有关绩效的或其他方面的信息), 反馈接受者对反馈的认知、所引起的反应会受到他(她)本人的人格特征、信息的实质以及反馈源的有关特征的影响^[1]。

1.1 反馈源

Ilgen 等人认为, 反馈源可以分成三类: 第一类是提供反馈并可以观察到信息接受者行为的其他

人, 如上级、同事、下属或顾客等。第二类是有关的任务环境的信息, 任务本身就会提供一定的反馈信息, 例如, 做一些目标追踪任务时, 被试对自己有没有跟上目标是清楚的, 而是否完成任务, 这本身就是一种反馈信息。第三类是反馈接受者本人判断自己任务完成得怎么样, 这种判断会受个人特点的影响。例如, 同样是获得了某种工作结果, 有些人会感到很满足, 认为只要保持现状, 以同样的努力程度继续工作就可以了; 但另一些人则会由于没有达到所希望的结果, 会更加努力的工作; 或者因此对自己丧失信心, 不再努力工作。尽管这种分类符合逻辑, 但是, 都是从静止的角度来分析反馈机制的, 这还不能完全回答每一种反馈源在多大程度上影响了反馈接受者。很多研究证明, 一般情况下, 自我反馈对绩效有更大的影响, 其原因在于, 人们在心理上容易接受自己对绩效的认识。Earley 发现, 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^[2]。Herold 等人从动态的角度, 研究了各种反馈源的贡献大小。他们考察了 5 种反馈源: 正式的组织反馈、同事反馈、上级反馈、任务本身的反馈以及自己的感受。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; 其次, 自我反馈对绩效有最大的积极影响, 其他几种反馈源的作用从大到小依次为同事的反馈、上级的反馈、任务本身的反馈^[3]。我们认为, 这一

收稿日期: 2003-6-12

* 本研究得到中国科学院知识创新基金 70072031 项目和国家自然科学基金委 70271061 项目资助。

作者简介: 王永丽, 女, 河北师范大学心理系副教授, 中国科学院心理研究所博士生。

时 勤, 男, 中国科学院心理研究所研究员, 博士生导师。

结论对于改善日常管理有启发意义。在日常的管理过程中,多数情况下都是组织或上级领导对员工的工作表现进行总结、给予反馈,很少有企业或组织让员工对自己的工作进行评价。不过,如果单位领导的评价反馈与员工的自评不相符,如何处理这种差异,如何引导员工正确地认识自己,促进他们的自我发展,是值得高度重视的研究课题。

目前十分盛行的360度反馈评价可以在一定程度上解决这个问题。360度反馈又叫多评价者评估,它不同于由上级主管评定下属的传统评价方式。在这种评价方式中,评价者不仅仅包括上级主管,还包括与他密切接触的人员,如同事、下属、客户等,同时也包括被评价者自己。人的工作绩效体现在多个方面,而直接的上级所了解的只是其中的一些方面,其他人会了解另一些方面。即使不同的评价者对被评价者的绩效了解程度是相同的,但是,由于他们的经验和感受不同,其评价结果也可能不尽相同。所以,360度反馈评价最大的特点就是能够充分地利用多种相关的信息,为被评价者提供更多更准确的信息,从而促进被评价者更好地发展^[4]。当然,360度评价技术的核心还是对于评价过程的指导以及对于行为过程和结果反馈。领导要能够很好地整合各种反馈源的信息,给予员工一个合理、公正的评价,就能促进员工进一步发展。如果管理者的反馈意见不被员工接受,那么想要通过反馈激励员工、改善员工绩效的目的就不可能实现。对提供反馈的信息源的信任与否决定了员工是否接受反馈,让员工接受反馈就要让员工感觉到提供反馈的人既熟悉任务,又对员工本人的绩效完成情况了如指掌;还有,要让反馈接受者感知到反馈会带给他们的利益或制裁力度有多大。力度越大,员工越信任,反馈的效果也就越好。也就是说,在一些重要时段的反馈,有必要让反馈与一定的奖惩措施挂钩,这样才能真正起到反馈者所希望达到的效果。

1.2 反馈信息

反馈数量的多少,所提供信息的一致性、准确性与有效性都会影响反馈的效果。在一定程度上,反馈数量越多,对绩效的影响越好,但无休止地单纯增加反馈数量会使人感到厌烦,进而对工作有负面的影响。一旦人们认为,他们所得到的反馈是有意义的、有效的,那么,他们就会按照反馈所提供的信息去改变自己的行为,从而提高绩效水平。准

确详细的反馈信息可以使员工清楚地了解自己的绩效,制订进一步行为的计划,而行为计划会有助于绩效的提高。当然,对于反馈信息的这几个维度,也有研究者持不同的观点。Larson等人调查了711名管理者和下级员工,验证反馈的及时性、明确性、频率和敏感性是否为反馈的不同维度,结果说明这些因素之间并不是独立的,他们之间有高相关^[5]。

反馈信息从性质上分类可分为正反馈(表扬、肯定)和负反馈(批评、否定)。研究表明,上级反馈是表扬还是批评,对员工的影响是不同的。一般来说,批评会使员工更加努力地工作,但也会降低他们对目标的追求,或是导致他们拒绝批评;表扬则会增进员工追求或努力的程度^[6]。正反馈、负反馈对绩效的影响并不像反馈的准确性、明确性那样直接影响绩效,而是通过自我效能、信息源强度等因素的中介作用间接地影响绩效^[7]。Donald等人^[8]专门研究了当人们接受批评时,提供反馈的人所具有的权威性以及接受者的自尊感是否能够预测员工进一步的努力和改善绩效。结果发现,同样是被批评,如果员工认为,提供反馈的人是专家或是他的话具有参考价值,员工就会更加努力,从而导致绩效的提高;相反,如果员工认为,批评是强制性的,员工就不会继续努力。批评越具有强制性,人们就越会降低努力的程度。如果批评的同时,根据绩效的提高给予一定的奖赏,并不能激发员工更加努力。研究还发现,员工的自尊感不同对批评的反应也是不同的:与高自尊的人相比,低自尊的人得到负反馈之后会更加低估自己的能力。Donald等人的研究说明,要想使反馈真正起到激励的作用,简单的批评不行,而应该让员工感觉到,提供反馈的人是真正为员工着想的,并不是强迫他去做什么;态度强硬的强制批评不仅不能起到激励作用,反而容易引发员工与上司的冲突,导致后来工作沟通的障碍。

反馈信息从内容上分类,可以分为过程反馈和结果反馈。结果反馈就是告诉员工任务完成情况如何,有没有达到要求,它只包含很概括的信息,即使没有达到目标,也要说明下次如何做可以提高绩效,以促进任务的完成;而过程反馈针对的是关于员工在完成任务过程中所使用的策略,它可以激发员工思考有效完成任务的策略,从而提高绩效。Early等人^[9]验证了结果反馈与过程反馈对目标设置与任务绩效的影响,结果发现,过程反馈强烈地

影响了个体完成任务策略的质量,使他们积极地去寻求各种信息,改善原有的不足;结果反馈对自我努力程度以及自信有一定的影响,使员工认识到设立的目标与结果反馈之间有一定差距,如果这种不一致较小,人们还会感到满意,继续维持所达到的绩效水平;如果目标与结果反馈之间的差异很大,个体就会感到不满意,进而就会努力工作,当然,如果差异太大,可能会降低自信心。所以,对于管理者来说,应尽量使用对员工真正有帮助的过程反馈,只是告诉他们任务完成得怎么样,可能效果会更好。

1.3 反馈接受者

反馈的最后环节是接受反馈的个体,这个环节是决定反馈效果最重要、也是最难控制和预测的环节。不管是从哪个渠道来的,什么性质的信息,最后都要被信息接受者理解、接受,进一步影响其行为。同样的一句话,同一个人说出来,在每位员工听起来就可能会有不同的意义,出现不同的效果。因此,在反馈时,要考虑接受反馈者的个体差异。已有研究表明,自我效能感是影响反馈效果的重要中介变量,还有自我调节系统的调节作用。Dijk 和 Kluger^[10]作了两个实验来验证这两种调节系统对反馈的效果起到调节作用,他们用价值观、从事的职业以及工作动机来预测每个人的调节点,结果发现批评与表扬对具有不同调节点的人作用是不同的。批评具有防备特点 (*prevention focus*) 的人以及表扬具有促进特点 (*promotion focus*) 的人,才会激发他们最大的动机。他们于是提出有效反馈体系的建立,是以表扬为主还是以批评为重,要充分考虑员工的职业、价值观、动机以及任务本身的特点,也就是要充分考虑到员工的心理特点对反馈效果的调节作用。

有关反馈的文化差异研究,发现员工本人的个人主义、集体主义倾向也会影响到反馈的效果,个人主义倾向强的人喜欢针对个人的反馈,集体主义倾向强的人则正相反,他们不喜欢单独被表扬或批评,而是喜欢上级针对集体的反馈^[11]。另外,一些人口学变量会影响对信息的接受,年龄就是一个经常被考虑到的变量。一般来说,员工年龄大,在单位工作的时间长,对领导反馈的接受程度就会降低。这是由于随着年龄的增大、工作年限的增长,相应的工作经验、社会阅历都会增加,所以,他们主要根据自己的经验来调整自己的工作,而对外界

的反馈不是很看重。此外,反馈者处于什么样的群体,该群体的组织氛围如何,也对反馈效果有明显的影响。

2 反馈的基本过程

Ilggen 等人提出接受者对信息进行加工到最后引起行为要经过五个阶段:(1)对反馈信息的认知;(2)对反馈信息的接受;(3)产生行为反应的愿望;(4)预期的行为反应;(5)产生真正的行为变化(参见图1)。从图1可以看到,由反馈接受者感知到反馈信息到引起真正的行为,是一个非常复杂的过程。反馈效果具有不可确定性的原因在于反馈不是单一的过程,而是信息传送者与接受者之间交互作用的结果。反馈是否真正起到改变行为、改善绩效的作用,还要取决于信息接受者个人的个性特征,这使反馈过程更加复杂化。

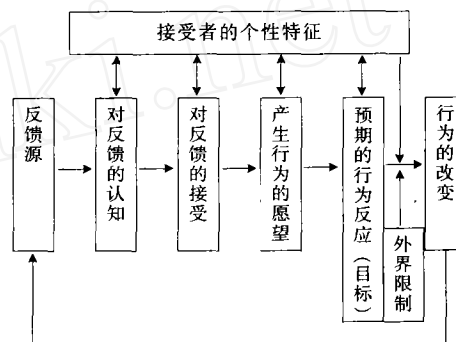


图1 反馈对信息接受者的影响模型

2.1 对反馈信息的认知

对反馈信息的认知主要是指信息接受者感觉所得到的反馈是否准确,这一过程并不是简单的感知过程,反馈的3个因素都会影响对信息的认知。从反馈源来说,前面我们已经讨论过,人们一般认为自己对自我的评价(自我反馈)是最准确的,有威信的上级的反馈也是比较准确的;从信息本身来说,正反馈比负反馈更容易被感知为准确的,因为人们总是不愿意接受对自己否定的信息,这是人们的自我保护或者说自我防御机制在起作用。信息接受者本人的一些特征也会影响他自己对信息的感知,如:人们在工作时,对自己任务完成的怎么样或自己付出多少劳动都是有一定看法的。也就是说,每个人在完成任时,总是有一种期望,这样就会自觉不自觉地去寻找或感知与自己预期一致的反馈信息,不一致的信息就有可能被曲解或不接

受,甚至引发冲突。

2.2 对反馈信息的接受

对信息的接受与否是和上一阶段对反馈信息的认知紧密相连的,如果信息接受者认为,他所得到的信息是令人相信的、有意义的、具体的,并且与自己的判断一致,就容易接受反馈。自我效能感在反馈研究中也是一个重要的中介变量,它影响对反馈信息的接受程度。自我效能感是指对自己能否成功达到所期望的绩效的能力的判断^[12],它会影响人们对反馈信息做出的反应及以后的绩效水平。一般来说,在接受批评的情况下,具有高自我效能感的人比低自我效能感的人更加倾向于付出努力,因为他们相信自己有能力做得更好,而低自我效能感的人会更加认为自己没有能力,也就不去努力改善了。Anjanette 等人^[13]有关自我效能感对接受重复反馈的效果的实验证明,高自我效能感的人对不断的批评呈现出不信任、不接受的趋势,而低自我效能感的人并没有表现出不同的趋势,因为这与他们对自己认识是一致的,反复接受几次批评之后,自我效能感低的人对自己的认识也有下降的趋势。因此,管理者不仅要了解员工任务完成得怎么样,还要了解每个员工的人格特征,根据不同的人格特征,采取不同的反馈方式,这样才能促进员工的发展,提高组织的绩效。

2.3 产生行为的愿望

无论是对反馈的认知,还是对反馈的接受,都还没有涉及人们是否愿意对反馈做出反应。对反馈的反应停留在认识水平是不够的,运用反馈的最终目的是要改变员工的行为。总的来说,有3种信息会使员工产生行动的意向:首先,要使员工认为自己是有力量的。体验到自己是有力量的最好办法,是在员工接受新任务时,循序渐进地增加难度,使员工体会到成功的喜悦,增强对自己能力的信心。此后,再遇到较难的任务,也能够产生积极的行为愿望。其次,体验到的自我控制的程度。自我控制是指个人感觉到自己具有了控制某些行为的能力。如果人们能去做自己喜欢的事情,这时体会到的自我控制程度是最高的;如果一个人感到自己的行为受到外界的控制,他产生行为的愿望就会很弱。在组织中,如果提供的反馈信息对接受者来说没有一点新意,他就会感觉到被人监控,就不会产生改变行为的意向;如果对接受者来说提供的反馈信息是新的,对自己的任务完成有帮助,他就会产生行为

意向,改善自己的绩效。最后,反馈与外部奖励相结合。这样的结合当然会促进人们产生改变行为的意向。

2.4 预期的行为目标

产生行为意向以后,还要预计行为达到的目标,反馈在目标设计中起到非常重要的作用。如果没有反馈,制订的目标对绩效的改善几乎没有作用。目标对绩效的影响一般体现在3个方面:第一,目标的具体性。具体的、明确的目标比一般性的、概括的目标的效果要好。第二,目标的难度。较难的目标容易引起人们的努力,从而得到更好的绩效。但是难度要适宜,相对难度高的目标更能激发人们的努力。第三,人们对行为的控制程度。人们越是有更大的空间控制自己的行为,他的绩效就会更好。因此,给予员工的反馈应该考虑上述三方面因素。所以,在管理过程中,提供的反馈信息应该是明确具体的,而不是空泛的;反馈时为员工提出的希望不要太过,也不要缺乏挑战性,高而可攀的目标是最有激励作用的;此外,还要让员工体会到其对自己的行为是有控制能力的,而不是被人控制的。

2.5 行为的改变

最后一个阶段是产生真正的行为改变。如果外部条件允许,没有什么障碍,就能够改善绩效,利于员工的行为发展。当反馈完成,产生新的行为后,任务的完成情况又会有新的变化,新一轮的反馈又会产生,而员工绩效的提高与个人的发展都是在不断地反馈循环中进行的。

3 几点启示

综上所述,反馈作为激励员工、促进其发展的重要管理方式并不是一个简单的过程,在理论领域,反馈的研究更应该从动态角度,全面地研究反馈的作用机制。在实践应用领域,管理人员运用反馈时要注意以下几点。

第一,管理人员应认识到反馈信息并不是原封不动被员工完全接受,他们常会误解或按照自己的理解来认识信息,甚至不接收这些信息。所以,要想使反馈起到积极的作用,管理人员应该考虑怎样促进员工去理解信息,只有理解了信息,所发出的指令才会起作用。

第二,批评(负面反馈)比表扬(正面反馈)更容易被误解,但并不是说负面反馈是不能使用

的。在对员工进行批评的时候,一定要具体描述员工的行为,陈述所造成的后果,对事不对人,要避免反馈的情绪化;要多听,多提供员工表达自己意愿的机会;并为员工的改进提出具体改进的目标和建议。这样,就会使负面反馈收到良好的效果。

第三,上级对下属的反馈次数不要太多,以免使员工产生被监控感。要使员工感到,能够得到上司的反馈是自己被重视的反映。自己是有能力、有自由控制自己行为的空间的。

第四,管理者要充分认识到员工的个人差异对接受反馈效果的影响。为此,需要了解员工的人格特征的差异,并根据个体差异采用不同的反馈策略。

参 考 文 献

- 1 Daniel R. Ilgen, Cynthia D. Fisher and M. Susan Taylor. Consequences of individual feedback on behavior in organization. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64 (4) : 349-374
- 2 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
- 3 David M. Herold and Robert C. Liden Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal*, 1987, 30 (4) : 826-835
- 4 时雨,张宏云,范红霞,时勤. 360度反馈评价结构和方法的研究. *科研管理*, 2002, (5)
- 5 Larson J R, Glynn M A, Fleenor C P and Scontrino M P. Exploring the dimensionality of managers' performance feedback to subordinates. *Academy of Management Proceeding*, 1985, 235-238
- 6 Nease A A, Musgett B O & Quinones M A. Relationships among Feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of Applied Psychology* 1999, Vol 84 No 5, 806-814
- 7 Early P C. An examination of the mechanisms underlying the relation of feedback to performance. *Academy of Management Proceeding*, 1986, 214-218
- 8 Donald B, Fedor Walter D, Davis John M, Maslyn & Kieran Mathieson. Performance improvement efforts in response to negative feedback: the role of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*, 2001, 27: 79-97
- 9 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
- 10 Dijk D V & Kluger A N. Feedback sign effects on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Journal of Applied Psychology*, (in press)
- 11 王永丽,时勤. 上级反馈对员工行为影响的研究. *心理学报*, 2003, (2) : 255-260
- 12 Bandura A & Cevone D. Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, 38: 92-113
- 13 Anjanette A, Nease Brad O, Mudgett & Miguel A. Quinones Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84 (5) : 806-814

A REVIEW OF FEEDBACK MECHANISM STUDIES

Wang Yongli^{1,2}, Shi Kan¹

(1 Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101; 2 Hebei Normal University, Educational Science Department, Shijiazhuang 050091)

Abstract

The purpose of this paper is to review the general studies on feedback mechanism in recent years, introduce the factors which affect feedback performance and specify the development of theories on feedback efficiency especially in view of three factors—feedback source, information and feedback recipients. The advices are given on how to develop the studies of feedback mechanism and how a manager sends out the efficient feedback.

Key words feedback mechanism, source, information, feedback recipients, feedback efficiency.