

# 上级反馈对员工行为的影响\*

王永丽<sup>1,2</sup> 时勘<sup>1</sup>

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

**摘要** 采用2×2(反馈方式、反馈对象)两因素组间实验设计,选取303名被试考察了上级反馈对员工积极整合行为倾向、冲突行为倾向和中立行为倾向的影响,以及个人主义-集体主义倾向对这种影响的调节作用。结果表明,Singelis、Triandis等人有关个人主义、集体主义的理论框架基本适合中国被试,个体的个人主义、集体主义倾向对反馈的效果起到一定的调节作用。领导的反馈方式、反馈针对的对象对员工的行为主效应都显著,上级的表扬会增加员工的中立行为倾向,针对个人的反馈会引起较强的冲突行为倾向。

**关键词** 反馈方式,反馈内容,个人主义,集体主义,整合行为,冲突行为,中立行为。

**分类号** B849:C93

## 1 问题

反馈是人力资源管理中重要的研究内容之一,研究表明,上级反馈对员工的动机、绩效、工作满意度、培训等都有显著的影响<sup>[1]</sup>。Ilgen, Fisher 和 Taylor<sup>[2]</sup>提出,在组织中的反馈是增强培训效果、激发员工动机所必需的管理措施。在他们提出的反馈模型中,采用了基本沟通过程的术语,如反馈源、反馈信息(内容)、反馈接受者来描述反馈过程的组成环节。还有研究表明,上级反馈内容的不同,是表扬还是批评,对员工的影响也是不同的。研究发现,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;而表扬则会增进员工追求或努力的程度<sup>[3]</sup>。跨文化比较研究发现,人们对反馈的接受态度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 和 Stubblin<sup>[4]</sup>发现,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 Lincoln 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。Earley<sup>[5]</sup>在研究培训文化对个人自我效能感、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,针对个人的反馈还是针对团队,其结果并没有显著的差异。他们不仅从国家的水平分析了文化对反馈的影响,而且也从个体水平进行了分析。研究发现,在美国人中,个人主义倾向强烈的人针对个人的反馈能够产生更好的绩效、增强自我效能感;如果不考虑国家因素,针对集体的反馈对集体主义倾向强的人更加有效。Barr 和 Conlon<sup>[6]</sup>发现,针对集体的正反馈会使团队成员更多地产生继续努力工作的意向,而针对个人反馈的效果要依赖于所接受反馈在小组中的分布情况:如果多数人接受了表扬,受到表扬的人反而会觉得不公平,他们感觉所得到的过少,以后再继续努力工作的意向就强烈了。在作为因变量的员工行为方面,一般分为:积极整合行为倾向、冲突倾向和中立行为倾向三方面,积极整合行为是指人们愿意为团队的发展、提高整个团队绩效出谋划策;冲突行为是指在上司面前说同事的坏话或给上司捣乱挑拨关系或者是消极怠工;中立行为是指不捣乱也不积极想办法只是做好本职工作。

综上所述,不同的研究者关于反馈的研究虽然选取的变量不同,但都可以包含在 Ilgen, Fisher 和

收稿日期:2002-09-23

\*国家自然科学基金项目(资助号:70072031)。

通讯作者:时勘,Email:shik@psych.ac.cn;王永丽,Email:wangyl@psych.ac.cn

255

Taylor 提出的反馈模型(包括反馈源、反馈内容、反馈接受者这 3 个因素)之中。这些研究存在的不足是:(1)反馈的情境大多是在没有其他成员在场,针对个人的反馈,这与实际的工作情境不符;(2)因变量的选取大多是与结果绩效相关的变量,较少考虑到反馈对员工关系绩效的影响;(3)跨文化对反馈的研究都是从国家水平进行分析的,很少从个人水平进行分析。

## 2 研究目的和假设

本研究选取上级反馈为反馈源,试图探讨上级针对个人或集体(反馈对象)的正反馈或负反馈(反馈方式)对员工的积极整合行为倾向、冲突倾向和中立行为倾向的影响,揭示上级的不同反馈对下属冲突意向、积极行为的影响;并考察不同文化背景对上级反馈与员工行为之间的作用。本研究假设是:

假设 1:正反馈比负反馈会引起更多的积极整合行为意向,较少的冲突行为倾向。

假设 2:个人主义倾向强烈的人更喜欢针对个人的反馈,而集体主义倾向强的人在针对集体的反馈会引起更多的积极整合行为。

## 3 方法

### 3.1 被试

北京某重点院校大学一年级学生,专业与经济、管理、财政等有关,共发放问卷 196 份,有效问卷 189 份,有效问卷回收率 96%。河北某普通高校大学一年级学生,专业同样与经济、管理、财政等有关,发放问卷 116 份,有效问卷 114 份,有效问卷回收率 99%。共有有效被试 303 人,年龄最小 17 岁,最大 23 岁,平均年龄 19.52 岁。男性 99 人,女性 204 人,以班级为单位采用团体测试。

### 3.2 实验设计

本实验采用  $2 \times 2$  组间设计,第一个因素是反馈方式:有两个水平——正反馈和负反馈;第二个因素是反馈对象:有两个水平——针对个人的反馈和针对集体的反馈;反馈方式和反馈对象结合起来有 4 种不同的反馈情境。调节变量——个体的个人主义、集体主义倾向差异。个人主义倾向是指人们相信自我是生存的最基本单元、有较高的自治的需要;集体主义倾向较高的人相信人类的生存依赖于团队、有较高的要与人结合、互相帮助的需要。

### 3.3 实验材料

**3.3.1 个人主义、集体主义的测量** 采用 Singelis 等人编制的测量个人主义、集体主义的问卷中载荷最大的 16 道题目作为测验材料。问卷采用对译(back-translation)的方法确保问卷的原意。此问卷为五点量表,每一维度有 4 个题目。

**3.3.2 实验情境的设计** 采用自编问卷,设想一个边工作边学习的大学生钟点工,在一家保洁公司工作,每天晚上和一个固定的 4 人小组一起工作,有一个上级会不定期的检查他们的工作。有一天晚上,上司来到他们的工作场所,反馈对象(L/G)和反馈方式(P/N)结合成 4 种不同的情境:针对个人的表扬、针对个人的批评、针对小组的表扬、针对小组的批评。上司的反馈包括对员工结果绩效以及关系绩效的反馈,每个被试只接受一种情境的反馈。有 29 道题目测量被试的积极行为倾向、冲突行为倾向和中立倾向。在问卷的最后设计 4 种反馈方式,让被试选择认为最理想的反馈方式考察被试对反馈的喜好倾向;还有一道题目检验被试是否真正的投入到了实验所描述的情境中。如果被试选择投入程度小于 3,则认为问卷作废。在整个实验过程中,有 3 份问卷在这个题目上回答 3 分以下,所以做不合格问卷处理。最后的有效问卷是剔除这 3 份问卷之后的结果。

### 3.4 实验程序

采用团体测试的方式,所有被试随机接受其中一种情境,其中接受针对个人表扬的 83 人;针对个人批评的 72 人;针对小组表扬的 76 人;针对小组批评的 72 人。首先完成个人主义、集体主义(Individualism—Collectivism Scale I/C Scale)问卷,要求被试按照自己的实际情况填写。然后要求被试尽量设想自己就是边工作边学习的钟点工,把自己投入到实验所描述的情境中,根据自己的感受回答所有问题。

## 4 结果及分析

### 4.1 对个人主义、集体主义问卷构想效度的验证

用 Amos4.0 对所获得的 I/C 量表数据进行验证性因素分析,检验在中国文化背景下,量表的效度如何,是否适合中国人使用。Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand<sup>[7]</sup> 和 Triandis<sup>[8]</sup> 把个人主义、集体主义分为水平和垂直(Vertical—Horizontal)两个维度,V—C 分类方法是根据团队中个体是如何看待自己来区分的,比如“把自己看成与团队其他人一样的还是不一样?”“与其他人是平等的还是不平等”

的?”来划分。如果一个人在垂直维度分数较高,他(她)就会比较强调等级观念、接受社会的地位差异以及人与人之间的不平等状态;反之,如果一个人的水平维度分数较高,则他(她)会强调平等,相信每个人都应有平等的权利和地位。这样,在个人水平上这两个维度的结合就会有4种类型:垂直的个人主义(Vertical individualism VI)、水平的个人主义(Horizontal Individualism HI)、垂直的集体主义(Vertical collectivism VC)、水平的集体主义(Horizontal collectivism HC)。我们对数据进行验证性因素分析结果如下:

表1 验证性因素分析的各项拟合指数

| $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | GFI   | AGFI  | CFI   | TLI  | RMSEA |
|----------|----|-------------|-------|-------|-------|------|-------|
| 244.647  | 99 | 2.64        | 0.846 | 0.788 | 0.794 | 0.75 | 0.088 |

从表1可以看出,量表的结构基本合理,但是拟合指数不够理想。我们决定根据修正指数来修正,先后进行了两次修正,增加了第二题与HC的路径,删掉第六题后的各项指数为: $\chi^2 = 153.369$ ,  $df = 85$ ,  $CFI = 0.898$ ,  $GFI = 0.895$ ,  $TLI = 0.874$ ,  $RMSEA = 0.065$ 。从以上的拟合指数来看这一模型是比较满意的。

#### 4.2 因变量的因素分析结果

对因变量的探索性因素分析,采用Varimax旋转得到3个因素的总解释率为44.212%,其中有10个项目在两个因素上有显著载荷,我们认为应删去这些题目。删去之后再进行因素分析,3个因变量的维度更加清晰,总解释率为47.03%。因素一为积极整合行为倾向、因素二为对抗行为倾向、因素三为保持中立倾向,3个分量表的内部一致性系数分别为:积极整合行为倾向:Alpha = 0.8511 对抗行为倾向:Alpha = 0.74, 保持中立倾向:Alpha = 0.5878。

#### 4.3 自变量与因变量的MANOVA结果

我们做自变量与因变量的MANOVA,结果发现,反馈方式(P/N)与反馈对象(L/G)的主效应显著,交互作用不显著,进一步的因变量之间分析表明(见表2),正反馈(表扬)对员工改善关系、互相体谅有显著的影响;领导的反馈是针对个人还是针对团队,会引起员工冲突倾向的明显不同,如果针对个人则容易引起更大可能的冲突;表扬和批评是针对个人还是针对团队的结合并不对任何因变量起明显的作用。

表2 自变量与因变量的多元方差分析表

| 变异来源  | 因变量  | 平方和     | 自由度 | F      | p       |
|-------|------|---------|-----|--------|---------|
| 反馈方式  |      |         |     |        |         |
|       | 整合倾向 | 17.992  | 1   | 0.564  | 0.453   |
|       | 冲突倾向 | 19.999  | 1   | 2.563  | 0.110   |
|       | 中立倾向 | 125.556 | 1   | 13.991 | 0.000** |
| 反馈对象  |      |         |     |        |         |
|       | 整合倾向 | 3.137   | 1   | 0.098  | 0.754   |
|       | 冲突倾向 | 80.226  | 1   | 10.282 | 0.001** |
|       | 中立倾向 | 11.898  | 1   | 1.318  | 0.252   |
| 方式×对象 |      |         |     |        |         |
|       | 整合倾向 | 6.319   | 1   | 0.198  | 0.657   |
|       | 冲突倾向 | 11.079  | 1   | 1.420  | 0.234   |
|       | 中立倾向 | 3.236   | 1   | 0.358  | 0.550   |

注: \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

#### 4.4 对调节变量的分析

为了验证假设2,分析是否由于每个人的个人主义分数不同,使得同样的上司反馈,引起人们不同的行为倾向。我们进行了层次回归分析(Hierarchical Regression Analysis),首先,第一步把一些人口统计学变量进入回归方程;第二步把两个自变量进入方程;第三步把个人主义和集体主义与两个自变量的交互作用进入方程。分析结果见表3。

从表3可以看到,个人主义、集体主义还是起到一定调节作用的,尤其对积极行为个人主义和集体主义的调节作用表现的非常明显:反馈方式与集体主义的交互作用、反馈对象与个人主义交互作用非常显著,越是集体主义倾向的人,表扬越能引起他们积极的行为,而个人主义倾向较强的人,越是喜欢针对个人的反馈,针对个人的反馈能激起他们更多的积极行为;对于冲突行为来说,反馈对象与集体主义的交互作用显著但Beta值为负数,说明如果一个人越是集体主义,如果得到了个人的反馈,越可能引起他们的冲突行为;同样表明他们喜欢针对集体的反馈;对于中立行为,同样是反馈对象与集体主义的交互作用显著,表明如果集体主义倾向的人如果得到了针对个人的反馈,他会表现的越中立。

#### 4.5 对理想的反馈方式喜好程度的分析

问卷中有一部分是让被试回答喜欢哪一种反馈方式,结果表明,被试最不喜欢针对个人的负面反馈,平均认同程度为2.837,与其他的3种反馈方式都有显著差异,针对集体的正反馈平均认同程度为3.322,针对个人的正反馈为3.206,针对集体的负反馈为3.166,虽然针对集体的正反馈的喜好程度最高,但与其他两种反馈方式并没有显著差异。

表 3 检验个人主义、集体主义调节变量的层次回归分析

| 因变量             | 步骤          | R <sup>2</sup> | ΔR <sup>2</sup> | Beta   | t       |         |
|-----------------|-------------|----------------|-----------------|--------|---------|---------|
| 积极的<br>整合<br>行为 | 性别          | 1              | 0.006           | -0.029 | -0.494  |         |
|                 | 年龄          |                |                 | 0.076  | 10286   |         |
|                 | 反馈方式        | 2              | 0.009           | 0.003  | -0.054  | -0.886  |
|                 | 反馈对象        |                |                 | -0.006 | -0.101  |         |
|                 | 反馈方式 × 个人主义 | 3              | 0.117           | 0.109  | 0.051   | 0.131   |
|                 | 反馈方式 × 集体主义 |                |                 | 0.916  | 2.799** |         |
|                 | 反馈对象 × 个人主义 |                |                 | 1.133  | 3.080** |         |
|                 | 反馈对象 × 集体主义 |                |                 | 0.308  | 0.915   |         |
| 冲突<br>行为        | 性别          | 1              | 0.014           | 0.109  | 10788   |         |
|                 | 年龄          |                |                 | 0.040  | 0.685   |         |
|                 | 反馈方式        | 2              | 0.065           | 0.051  | -0.136  | -2.320* |
|                 | 反馈对象        |                |                 | 0.189  | 3.350** |         |
|                 | 反馈方式 × 个人主义 | 3              | 0.095           | 0.030  | 0.408   | 1.045   |
|                 | 反馈方式 × 集体主义 |                |                 | 0.082  | 0.247   |         |
|                 | 反馈对象 × 个人主义 |                |                 | 0.248  | 0.667   |         |
|                 | 反馈对象 × 集体主义 |                |                 | -0.868 | -2.548* |         |
| 中立<br>行为        | 性别          | 1              | 0.019           | 0.019  | 1.667   |         |
|                 | 年龄          |                |                 | 0.084  | 1.439   |         |
|                 | 反馈方式        | 2              | 0.054           | 0.035  | 0.187   | 3.154** |
|                 | 反馈对象        |                |                 | -0.061 | -1.074  |         |
|                 | 反馈方式 × 个人主义 | 3              | 0.119           | 0.064  | 0.176   | 0.455   |
|                 | 反馈方式 × 集体主义 |                |                 | 0.536  | 1.639   |         |
|                 | 反馈对象 × 个人主义 |                |                 | 0.069  | 0.188   |         |
|                 | 反馈对象 × 集体主义 |                |                 | 0.828  | 2.465*  |         |

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ 

## 5 讨 论

上司的批评或是表扬是针对个人的、还是针对集体的,是否对人们的行为有不同的影响?会不会受到个体集体主义倾向的调节?我们的实验就是想探讨反馈效果的影响因素,试图为组织的人力资源管理实践提供指导。管理者利用反馈不仅想提高员工的结果绩效,使组织的整个绩效提高,而且还要尽量避免由于上司的反馈引起员工的关系变化或是团队氛围的改变,因为团队中的人际和谐或是冲突对团队乃至整个组织的生产能力、绩效都是有影响的。所以本研究试图探讨上司的反馈对员工之间关系的

影响,并且考虑文化差异在个人水平上对反馈效果的影响。

实验结果部分的支持了假设 1,上司的表扬并没有引起更多的积极行为倾向,对员工的冲突行为倾向也没有显著的影响,但针对个人的批评最有可能引起员工的冲突行为,如果领导是针对某个人进行批评,会引起他的抵触情绪,故意和上司作对或是在上司面前打其他同事的小报告,这一结果提示我们在进行反馈时尽量不要只是针对某些人,尤其是要想通过批评改善员工某些行为、激发他上进时,更要慎用针对个人的批评,否则不但不会起到激励作用反而会引发员工的冲突行为倾向,破坏团队的气

氛。为什么表扬并没有引起更多的积极行为?我们认为这可能是与我们对积极整合行为的定义有关,在我们的研究中积极行为是指那些积极为提高团队绩效想办法、出主意的行为,表现出强烈的主动性,但是中国人比较含蓄的文化可能会使被试不愿做出很是积极的行为。

关于个人主义、集体主义问卷,首次在中国内地对其构想效度进行验证,验证性因素分析结果表明 Singelis 等人编制的 I/C 问卷也适合中国被试使用,只是有些题目所属维度有些变化,并且删除了不适合的题目。以此为根据计算每个人的个人主义、集体主义分数,考察这一维度对反馈效果的影响。

实验结果支持了假设 2,个人的集体主义倾向会影响到反馈的效果,起到调节作用。个人主义倾向较强的人喜欢针对个人的反馈,如果得到针对个人的反馈,越是个人主义越容易做出积极的行为;集体主义倾向较强的人则对个人反馈反应恰恰相反,针对个人的反馈会引起集体主义倾向被试更多的冲突行为倾向,他们越不喜欢针对个人的反馈,同时,如果得到针对个人的反馈,他们还可能表现出更多的中立行为。这说明集体主义倾向较强的人,不喜欢出风头,夸耀自己,如果只有自己受到表扬或批评他会感觉孤立于他的团队,进而可能会保持一种中立的姿态;集体主义倾向较强的被试,则更加喜欢上司的表扬,表扬会引起更强的积极行为倾向,为整个团队的进步、改善团队的工作氛围积极想办法、表现出较强的主动性;这些结果都支持了我们的假设 2,说明个人主义倾向较强的人,喜欢针对个人的反馈,而对集体的反馈不是很敏感。

被试对最不喜欢的反馈方式的回答,说明针对个人的批评是最不理想的反馈方式,大家最喜欢的反馈方式是针对集体的表扬,虽然没有达到统计上的显著水平,但一定程度上说明中国人是喜欢团队、比较重视整个团队绩效的。因为我们是从个人水平分析的个人主义、集体主义差异,所以不能够从整体上评价我们被试的个人主义水平。Hofstede<sup>[9]</sup>在调查了 40 个国家近 100 000 个被试后,指出关于文化差异的四维度,在他的研究中,中国是属于集体主义文化的国家,所以可能会出现我们这样的结果:大家更倾向于针对集体的反馈。

当然,由于本研究存在一定的局限性,例如:被试容量不是很大,如果条件允许,以后应该选取不同群体的被试,得出的结论说服力会更强。关于个人主义、集体主义文化差异的个人水平分析是本研究

的特点,但是以后的研究再加上国家之间的比较会更好,这项工作已经在进行中,我们在荷兰已经取得相应数据,正在进行数据处理,准备从国家水平上进行分析。

## 6 结 论

(1)首次在中国内地验证了个人主义、集体主义问卷的构想效度,基本结构符合 Singelis、Triandis 等人的理论框架,我们认为个人主义、集体主义又可以分为水平和垂直两个维度,有些题目所属维度不太适合中国国情。

(2)反馈方式、反馈对象两个自变量对员工的行为主效应都显著,交互作用不显著,上司的表扬会增加员工的中立行为倾向,针对个人的反馈会引起更强的冲突行为倾向,提示管理者在管理实践中应该谨慎使用批评与表扬,尤其是针对个人的批评。

(3)针对个人的还是集体的批评与表扬,是受个人的集体主义倾向影响的,个体的个人主义、集体主义倾向对反馈的效果起到一定的调节作用。总的来说,管理者应该针对团队做出评价,而尽量避免针对个人进行评判。

## 参 考 文 献

- 1 Earley P C. An examination of the Mechanisms Underlying the Relation of Feedback to Performance. *Academy of Management of Proceedings*, 1986:214 ~ 218
- 2 Ilgen D R, Fisher C D, Taylor M S. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 164: 349 ~ 371
- 3 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, 84, (5): 806 ~ 814
- 4 Earley P C, Stubblebine P. Interculturalassessment of performance feedback. *Group and Organization Studies*, 1989, 14:161 ~ 181
- 5 Earley P C. Self or group? Cultural effects of training on self - efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39: 89 ~ 117
- 6 Barr S H, Conlon E J. Effects Of Distribution of Feedback in Work Groups *Academy of management Journal* 1994, 37(3): 641 ~ 655
- 7 Singelis T M, Triandis H C, Bhawuk D, Gelfand M J. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross - cultural Research*, 1995, 29: 240 ~ 275
- 8 Triandis. *Individualism and collectivism*. Boulder, CO, Westview, 1995
- 9 Hofstede. Hofstede's cultural dimensions: An independent validation using Rokeach's values survey. *Journal of Cross - cultural Psychology* 1984, 15: 417 ~ 433

## THE IMPACT OF SUPERVISORS FEEDBACK ON WORKERS' BEHAVIOR

Wang Yongli<sup>1,2</sup>, Shi Kan<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>*Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, China 100101*)

(<sup>2</sup>*College of Educational Sciences, HebeiNormal University, Shijiazhuang, China 050091*)

### Abstract

The study adopted  $2 \times 2$  (type of feedback and target of feedback) two factors between subjects design. The researcher collected 303 samples to test the impact of supervisor's feedback on workers' behavior tendency of integrating, conflict and nonconfronting and the moderating role of individualism-collectivism to the independent variables and dependent variables. The results showed that; the main effects of type of feedback and target of feedback were significant; The individual level of individualism-collectivism had moderating effects on feedback.

**Key words** type of feedback, target of feedback, individualism, collectivism, integrating tendency, conflict tendency, nonconfrontingtendency.