

文化价值取向与自我调节点对反馈效果的调节作用*

王永丽^{1,2} 时勤¹

(¹中国科学院心理研究所, 北京 100101)(²中山大学管理学院, 广州 510275)

摘要 选择个体主义、集体主义文化价值取向和自我调节点作为影响反馈效果的调节变量, 采用 2×2(反馈方式、反馈对象)两因素组间实验设计, 以公文处理练习为实验材料, 对 171 名 MBA 学生进行反馈的干预实验研究。结果表明, 集体主义倾向、自我调节点是影响反馈效果的调节变量, 集体主义倾向强的人得到针对小组的反馈, 公文处理成绩提高; 表扬提升调节点的被试公文处理成绩反而降低。

关键词 反馈方式, 反馈对象, 文化价值取向, 自我调节点, 防御调节点, 提升调节点。

分类号 B849:C93

1 问题

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^[1], 从此以后, 绩效反馈就一直被运用到各种组织中成功的改善绩效。但是反馈干预对员工绩效的影响并不都是积极的, “反馈直接与行为的关系是很让人迷惑的, 有些结果是相互矛盾的, 很少是直接的”^[2]; 也有人直接对反馈的作用提出质疑, 反馈并不是都能够提高绩效的^[3]。

很多实证性的研究结果也是不尽相同, Podsakoff^[4]等人 1986 年的实验发现, 得到负反馈的人比得到正反馈的人, 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, 表明反馈的可信性是影响反馈效果的一个重要调节变量。Podsakoff 的实验证明批评比表扬更能激发人进步, 能够更好的提高员工绩效, 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^[5]。Walderssee 和 Luthans^[6]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, 得到表扬的员工并没有提高绩效, 反而是控制组员工的绩效成绩提高的更高一些。得到批评的员工更加努力工作提高绩效, 绩效成绩

比控制组略高, 但并没有达到统计学上的显著水平。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的工作^[7], 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等反应^[8]。为什么同样的表扬、批评会产生不同的反应? 这就涉及到反馈的作用机制问题。反馈的作用机制问题有几种理论试图来进行解释, 如控制论(Control theory)目标设置理论(goal setting theory)等, 他们主要的观点认为反馈提供给人们一种信息, 已经完成的绩效与自己理想的目标相比较, 是超出了目标还是没有达标, 以此来调整自己的努力程度。

最近对反馈的研究很多学者都注意到了自我调节系统这一动机因素对反馈效果的影响, 自我调节系统是 1997 年 Higgins^[9]提出的概念, 他的理论认为由于人们存在不同的自我指导(self-guides)方式, 所以存在不同的自我调节系统。与自我指导方式相对应的两种调节系统就是: 提升调节点(promotion focus)和防御调节点(prevention focus), 提升调节点的个体主要追求理想、成就, 而防御调节点的个体主要追求责任、安全。除了关键性的特征之外, 两个不同的调节系统还分别有非常丰富的特征。例如: 具有防御调节点的人还可能有较低的奋斗目标、关注短期结果、对社会压力表现敏感而且主要关

收稿日期: 2004-02-12

* 国家自然科学基金项目(70072031)。

通讯作者: 时勤, E-mail: shik@psych.ac.cn

心目标的保持以及已获得地位;而相反具有提升调节点的人则比较追求较高的目标、用长远的眼光看待事情、能够协调内部的需要,比较关心发展、变化和理想的实现^[10]。Dijk和Kluger^[11]作了两个实验来验证这两种调节点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。批评具有防御调节点的人以及表扬具有提升调节点的人,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,是以奖赏为主还是以批评为主,要充分考虑员工的职业、价值观、动机甚至是任务本身的特点,也就是要充分考虑到员工的调节点对反馈效果的调节作用。

反馈方式——表扬或者批评,针对具有不同调节点的人起到不同的作用;反馈对象——针对个人或者小组,对于具有不同文化价值取向的人来说也会起到不同的反馈效果。Earley^[12]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;而对来自个体主义文化背景下的的人来说,无论针对个人的反馈还是针对团队,其结果并没有显著的差异。Barr和Conlon^[13]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。在中国的研究也发现,在中国的文化背景下,员工喜欢针对小组的反馈,针对个人的批评容易引起冲突行为倾向,个体主义、集体主义的文化价值取向对反馈的效果起到一定的调节作用^[14]。但以往的研究大多考察不同反馈特征对努力意向、行为倾向等非实际行为结果的影响,本研究拟采用公文处理练习为实验材料,实施反馈干预手段,考察不同反馈特征对被试实际作业成绩的影响,同时考察在反馈过程中个体的文化价值取向、自我调节点对反馈效果的调节作用。

本研究为进一步验证个体主义、集体主义对反馈效果的影响、考察自我调节系统对反馈的作用,设计了 2×2 的反馈干预实验,用实际的任务绩效变化作为因变量,考察这两种调节变量的作用如何。我们的研究假设为:

假设一:批评具有防御调节点的人对他们绩效的提高作用较大、表扬具有提升调节点的人反馈效果会更好。

假设二:个体主义倾向较强的人对针对个人的

反馈更敏感;集体主义倾向较强的人得到针对小组的反馈对他们的影响更大。

2 研究程序

2.1 被试

被试选用某大学MBA班共4个班,发放问卷205份,由于第二次实验没有参与或者其他原因,最后有效问卷171份,其中男性85人,女性78人,年龄最小为25岁,最大为41岁,平均年龄32.21岁。

2.2 实验设计

本实验为 2×2 组间设计,两个自变量分别为:反馈方式——表扬和批评(正、负反馈);反馈对象——针对个人、针对小组。这样就有4种反馈干预的方式: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,为了更好的考察反馈的效果,还增加1个控制组,也就是说,有相应人数的被试没有得到任何反馈。因变量用公文处理测验成绩的变化。

2.3 实验程序

首先,正式实验前和任课老师取得联系,说明实验前应做好的准备工作,要求在所选的班级里让学员形成小组、团队的概念。在班级中开展很多的小组活动,如:案例分析、以小组为单位回答问题、小组讨论等,这样进行了一个学期,在学期结束之前进行正式实验。

第二,具体的实验程序为:在某一次课堂上,由任课老师说明实验指导语:请中科院心理所的专家给大家作一个公文筐测验,这个测验可以检测出您的公文处理能力如何?大家一定要认真作答。做完之后,专家会给大家一个成绩反馈,他在评判成绩时既可能看您个人的成绩如何也可能看你们小组整个的成绩如何,在小组之间做个比较。开始做公文筐处理练习之前,先让被试回答一个有关个人信息的问卷,测量他们的个体主义、集体主义倾向以及自我调节系统,然后发给每人一份用文件袋装好的公文筐练习,时间50分钟。到时间不管做完与否都收卷,由专家收回阅卷。

第三,第二个星期上课时,由任课老师把第二次公文练习题以及反馈语一起发给被试,反馈语是由主试随机给与的,每次实验都是随机给与四种反馈语(不管被试实际的公文处理成绩,完全随机给予反馈),还有相应人数的被试没有得到反馈(作为控制组),让他们看完反馈语之后,再作第二次公文处理练习,时间同样是50分钟。

第四,做完第二次公文处理练习之后,再发给被试一个问卷,测量被试对刚才得到的反馈语的接受情况,作为对实验干预的验证(manipulation check)。

2.4 实验材料

个体主义、集体主义用 Hofstede 的关于集体主义倾向的测量,共 3 个题目。

自我调节系统使用 Schwartz 价值观量表,用自我指向、刺激冒险以及顺从性、安全性四个维度把被试分为两种调节系统,根据这四个维度各自的平均数,把被试分别标志为不同的调节系统。如果自我指向、刺激冒险两个维度比较高而顺从性、安全性两个维度比较低就标志为提升的调节点(31 人),相反,如果安全性、顺从性比较高而自我指向和冒险比较低,则标志为防御调节点(42 人),两者都高或者都低,就没有进行处理(64 人)。

公文筐处理练习为自编的材料,两次使用的公文筐文件类型相似,问题数目相同,难度相当,为等值的两套测验。

3 结果与分析

3.1 实验材料的验证

首先对所使用的两个公文筐处理练习材料难度进行验证,考察他们是否为等值的测验。选择一个班(58 人)进行预实验,实验程序与正式实验一样,只是让被试只做第一次的公文练习,没有第二步反馈语的干预。把两套公文处理练习题(A 套、B 套)随机发给被试,对两组被试的公文处理成绩做独立样本 t 检验, $t(52)=1.083, p>0.05$ 。证明这两套公文处理练习是等值的,但是考虑到两套测验可能还是会有差异,所以在正式实验中采用 AB、BA 法加以克服。

3.2 实验结果

四种实验情境加上控制组共有五种反馈类型,各种实验情境的人数见表 1。

表 1 各种实验条件的人数

反馈类型	人数	男	女
无反馈	34	18	15
针对个人表扬	33	18	14
针对个人批评	34	15	17
针对小组表扬	36	17	18
针对小组批评	34	17	14

控制组是前后两次公文处理练习之间没有反馈(见表 2),我们对控制组两次成绩做配对样本 t 检验,发现两次测验成绩没有显著差异,第一次成绩平均值为: 33.59,第二次成绩为: 33.04, $t(33)=1.526, p>0.05$,说明没有反馈的情况下,被试的公文处理测验成绩没有显著性变化。

表 2 控制组两次公文处理成绩的描述性统计

文件类别	人数	平均数	标准差
第一次成绩	34	33.59	4.69
第二次成绩	34	33.04	4.22

3.2.1 自变量的主效应分析 在考察反馈对被试公文处理成绩影响之前,为了更科学、更合理的解释反馈的效果,对得到不同反馈方式的四个组第一次公文处理成绩作检验,看是否存在前测差异。采用的统计方法是 ANOVA, $F(4, 166)=1.161, p>0.05$,说明被试实施反馈干预的前测成绩是没有显著差异的。

为了考察不同反馈干预对被试工作绩效成绩的影响,选用前后两次公文处理成绩的差值(D)作为因变量,在不考虑调节变量影响的情况下,做多因素的方差分析。

表 3 反馈干预的主效应分析

变异来源	因变量	平方和	自由度	F	p
反馈方式	D	50.555	1	2.316	0.13
反馈对象	D	96.90	1	4.439	0.037*
方式×对象	D	3.768	1	0.173	0.678

注: * $p<0.05$

从表 3 我们可以看到反馈方式的主效应不显著,而反馈对象的主效应显著,说明批评或表扬对被试的公文处理能力没有显著影响,而反馈是针对个人还是针对小组会影响到被试的成绩。

3.2.2 调节变量的分析 反馈干预的主效应分析没有考虑被试的个人特征对反馈效果的调节作用,为了检验个体主义、集体主义文化差异以及自我调节系统对反馈效果的调节作用,我们用前后两次测验成绩的差值作因变量,采用层次回归分析。第一步,放入人口学统计变量;第二步,放入自变量和调节变量,目的是控制他们的主效应;第三步放入两个调节变量与自变量的交互作用,考察调节作用。分析结果见表 4。

表 4 验证调节变量作用的层次回归分析结果

	第二次成绩与第一次成绩之差(β)		
	第一步	第二步	第三步
第一步			
性别	0.094	0.125	0.114
年龄	0.168	0.154	0.154
第二步			
反馈内容		-0.240	-0.523
反馈对象		-0.212	1.064
调节系统		-0.131	-0.052
集体主义		-0.016	0.071
第三步			
调节系统 \times 反馈内容			-0.320*
调节系统 \times 反馈对象			0.135
集体主义 \times 反馈内容			0.477
集体主义 \times 反馈对象			-1.344*
R^2	0.041	0.135	0.216*
ΔR^2	0.018	0.094	0.081
修正 R^2	0.018	0.069	0.111*

注: * $p < 0.05$

从表 4 我们可以看出,反馈对象与集体主义倾向的交互作用显著,反馈方式与调节系统的交互作用显著,说明了集体主义倾向以及调节系统对反馈的效果起到一定的调节作用。如果集体主义倾向强的人,得到针对集体的反馈,他们的成绩会提高。自我调节系统与反馈方式的交互作用显著,我们可以用图 1 来表示。

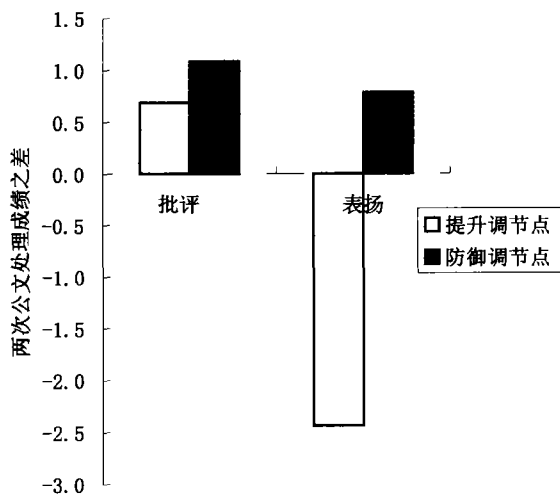


图 1 反馈方式与调节系统对两次公文成绩之差的交互作用
注:纵坐标为第二次公文处理成绩与第一次成绩之差

从图 1 我们可以看出,具有提升调节点的人如果得到表扬,反而他们的成绩会降低很多,这个结果

与 Kluger 等人的实验结果有一定的出入。

对反馈语的接受程度平均为 3.14,说明实验干预是成功的,实验结果是可信的。

5 讨论

本研究采用实际的任务操作——公文处理练习,把不同的反馈形式作为干预手段,考察不同的反馈方式对被试公文处理成绩的影响。我们选择管理者日常工作中经常使用的反馈的两个方面:批评和表扬、针对个人和针对小组,为什么批评和表扬的效果会很不同,是反馈接受者本人的什么特征影响反馈的效果?我们考察自我调节系统这一动机系统对反馈的调节作用;针对个人的反馈效果好还是针对小组的反馈效果好?每个人的个体主义、集体主义文化价值观对这种反馈对象的差异有什么影响?这些是我们本研究要讨论的问题。

首先,不考虑调节变量的影响,反馈对象的主效应是显著的,这个结论与以前的实验结果相一致^[14]。批评或表扬对被试的行为意向、行为的改变影响不大,一定程度上说明,被试对正负反馈并不敏感,而反馈的对象是针对个人还是针对小组对被试的影响会更大。这是否是中国文化所特有的特点,有待于进一步的实验研究证明。但这个实验结果一定程度上给管理者这样的启发:平时工作中,对下属工作的批评、表扬并不能很好的激发他们的工作热情,适当较多的使用针对小组、部门的反馈,会激发员工的工作热情。可以在小组、部门之间多开展一些评比、竞赛,对整个组织绩效的提高都会起到促进作用,针对部门、小组的反馈比针对个人的批评或表扬效果更好。

实验结果部分支持假设一,批评、表扬对绩效成绩的影响一定程度上受到个人调节系统的影响,假设一认为防御的调节点对批评更加敏感,批评具有防御调节点的人,会激发他们的动机,使他们的绩效成绩会更好;表扬对具有提升调节点的被试更起到激励的作用,表扬应该使提升调节点的被试更加努力工作,取得更好的成绩。但是实验结果却没有发现表扬对具有提升调节点的被试有更好的激励作用,相反,如果具有提升调节点的被试得到表扬,他们的绩效成绩反而会降低,这个结果与 Kluger 他们的实验结果相反,而且也不符合 Higgins 的理论。为什么会这样?我们分析可能是有以下几个原因:第一,Kluger 等人的实验,因变量用的是努力意向,这是动机的指标,还不是反馈对行为或者

说绩效的影响,本实验衡量的是反馈对真正的任务绩效改变的影响,努力意向与实际绩效之间可能会有一定的差异。从这个角度来说,调节点对反馈效果的影响更值得进一步研究,因为 Kluger 等人的研究证明表扬提升调节点的人努力意向更加强烈,为什么我们的结果证明他们的实际绩效反而会降低呢?是努力意向和真正绩效的提高之间存在差距还是这个理论本身存在疑问?第二,本实验是二因素的实验设计,还有一个因素是反馈对象,这样出现的反馈情景就不单纯是批评和表扬,一定程度上也会使批评或表扬的作用不同;第三,是否与中国的文化有关。总之,反馈效果是受到个人调节系统的影响的,但是调节系统的作用方向与以前的研究有所不同,是由于本实验的实验控制等因素的影响还是 Higgins 理论本身存在缺陷,还要有实验进一步的研究证明。

实验结果支持假设二,集体主义倾向越强的人,如果得到了针对小组的反馈,他们的绩效成绩会提高,相反,个体主义倾向较强的人,如果得到针对小组的反馈,他们的绩效成绩会有所下降,他们更注重的是个人的绩效成绩如何。Hofstede 关于文化维度的分类是大家所熟知的,在他关于个体主义、集体主义的分类中,中国属于集体主义的文化。在此次实验中,他的这个看法得到进一步的证实,所有被试在这个量表上的得分普遍较高,平均分为 3.61。在这种文化背景下,被试比较重视小组、团队的成绩,如果是小组的成绩不良,他们会更加努力工作来提高整个小组、部门的绩效。尽管也有一些研究证明中国的文化正在受到前所未有的冲击,中国人的集体主义思想、儒家思想越来越弱,个体主义倾向逐渐增强(Ralston)^[15],但是中国人根深蒂固的文化还是不容易改变的,至少我们的研究证明了中国人还是集体主义倾向比较强,而且对部门、小组的成绩非常重视。

当然,本研究也存在着一些局限,得出的结论也有待于进一步的研究证实。本实验的缺陷在于:(1)虽然实验干预控制的较严密,但毕竟不是实际的工作绩效变化,与实际工作存在一定的距离。(2)被试的学历普遍偏高,比较同质。很有必要做进一步的研究继续探讨调节系统对反馈效果的影响,以验证 Higgins 的理论是否适合中国文化。

6 结论

(1)采用实验干预的手段,考察了反馈对真正的

绩效成绩变化的影响。发现中国的文化背景下,被试对批评、表扬的敏感度不高,而对反馈的对象敏感,针对小组的反馈会激发员工进一步努力的热情,绩效成绩会提高更多。

(2)个体主义、集体主义倾向对反馈效果起到调节作用,针对小组的反馈对集体主义倾向越强的人效果越好,尤其是针对小组的批评会使小组成员更加努力工作,绩效成绩提高越多。

(3)每个人的自我调节系统对反馈效果也起到一定的调节作用。批评防御调节点的人更能提高他们的绩效成绩,而表扬提升调节点的人,反而会使他们的成绩降低。这一结论与前人的研究相反,引起我们的进一步思考,非常有必要对这一动机系统作进一步的研究,是这个理论本身存在问题还是我们的实验研究本身存在问题。我们正在设计在真正的企业管理实践中探讨这个问题。

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 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
- 3 Balcazar F, Hopkins B L, Suarez Y A. critical objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1985, 7: 65~89
- 4 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
- 5 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
- 6 Waldersee R, Luthans F. The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15: 83~95
- 7 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
- 8 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
- 9 Higgins E T. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 1997, 52: 1280~1300
- 10 Higgins E T. Making a good decision: Value from fit. *American Pchologist*, 2000, 13: 141~154

- 11 Dijk D V, Kluger A N. Feedback sign effects on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology*, 2004, 53(1): 113~135
- 12 Earley P C. Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39:89~117
- 13 Barr S H, Conlon E J. Effects Of Distribution of Feedback in Work Groups, *Academy of management Journal*, 1994, 37(3): 641~655
- 14 Wang Y, Shi K. The Impact of Supervisor's Feedback on Workers' Behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 35(3): 255~260 (王永丽,时勘. 上级反馈对员工行为影响的研究. *心理学报*, 2003,35(3): 255~260)
- 15 Ralston D A, Egri C P, Sally 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

THE CULTURAL VALUE AND SELF-REGULATORY SYSTEM ON FEEDBACK EFFECTS

Wang Yongli^{1,2}, Shi Kan¹

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

(² *School of Business, SUN YAT-SEN University, Guangzhou 510275, China*)

Abstract

Considering the cultural value and self-regulatory system as the mechanism of feedback effects. The study adopted 2×2(type of feedback and target of feedback)two factors between subjects design, in-basket task as the experimental material. 171 MBA students were selected to participate in the feedback intervention study. The results showed that the cultural value and the self-regulatory system moderated the effects of feedback. For collectivism, they increased their performance if they got group feedback. Negative feedback under prevention focus increased performance, but positive feedback under promotion focus decreased performance.

Key words type of feedback, target of feedback, cultural value, self-regulatory system, prevention focus, promotion focus.