

## 团队后援行为及其相关因素\*

卢 岚<sup>1,2</sup> 王二平<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>中国科学院心理研究所, 北京 100101) (<sup>2</sup>中国科学院研究生院, 北京 100039)

**摘 要** 团队后援行为指成员间的作业互助行为,使团队能动态地调整分配资源和能力,从而提高团队绩效。文章首先介绍后援与组织公民行为、关系绩效等概念的异同。然后介绍影响后援行为的三大类因素:个体因素、团队因素、组织因素。再介绍后援行为的两种测量方法:非判断性测量和判断性测量法。最后对今后的研究提出几点启示。

**关键词** 团队, 后援行为, 作业绩效, 关系绩效。

**分类号** B849: C93

团队作为组织中执行使命的基本工作单位, 愈发得到广泛的应用。许多研究者和组织实践者开始关注团队过程对团队绩效的影响。团队过程指团队实现其目标和维持团队的功能。以往的研究关于团队过程的见解分歧很大。得到普遍认可的团队过程有4种: 沟通 (communication), 协调 (coordination), 领导 (leadership) 以及后援行为 (back up behaviors)。沟通是成员间及与外部的信息交流过程, 是实现团队其他功能的基础。协调, 是管理职能的核心, 即统一成员目标和行为的过程。领导是对团队活动目标及实现目标的影响过程, 是某个成员的角色功能而非具体的职务。后援行为是成员为执行其团队功能、完成团队作业, 相互间提供协助和便利的过程。

Salas 等认为后援行为是团队过程中最重要的方面, 通过后援行为, 团队成员能有效的互相帮助, 使得总体绩效大于个人绩效之和<sup>[1]</sup>。团队中的后援行为是团队行为的一

种体现, 它能影响团队的作业绩效 (task performance) 和关系绩效 (contextual performance)<sup>[2]</sup>。因此, 后援行为成为团队过程研究新的关注点。

### 1 团队中后援行为的概念

McIntyre 和 Salas 等人在 1995 年将团队后援行为定义为: 团队成员为完成作业而进行有效的互相帮助<sup>[3]</sup>。Porter 和 Hollenbeck 等人在 2003 年提出较详细的后援行为的定义: 当团队成员不能完成他的任务时, 其他成员对该成员酌情供应资源, 帮助其完成作业<sup>[2]</sup>。即, 当团队中一个成员不能胜任其工作, 而另一个成员的能力未被充分使用时, 后援行为可能会发生。这种后援行为使得团队能够进行动态的调节, 因而使得团队的整体绩效超出个人绩效之和。

团队中后援行为多种多样, 包括体力上的帮助 (physical assistance)、解决难题 (resolve problems)、口头帮助、共享/给予、声援、鼓励、倾听<sup>[4]</sup>。这七种分类中, 前四种更侧重于实际行动上的帮助, 后三种更侧重于精神上的帮助。

Pearce 和 Amato 认为可以从三个维度分

收稿日期: 2005-04-28

\* 国家自然科学基金资助 (项目号: 70471059)。

通讯作者: 王二平, E-mail: wangep@psych.ac.cn, 电话: 010-64879237

析帮助行为：正式的、有计划的（formal, planned）帮助与自非正式的、自发的（informal, spontaneous）帮助；认真的（serious）与非认真的（nonserious）帮助；间接的给予（giving, indirect）帮助与直接的行动（doing, direct）的帮助<sup>[5]</sup>。这也可作为团队后援行为分类的依据。

与一般意义上的帮助行为相比，后援行为为更经常的发生在下面情形中：团队工作量的分配不均衡，出现后援请求，并得到潜在后援提供者的认可。

后援支持与组织公民行为（Organizational citizenship behavior, OCB）类似，都与帮助行为有关。Bateman 和 Organ 认为，组织公民行为是一种有利于组织的角色外行为和姿态，既非正式角色所强调的，也不是劳动合同所要求的，而是由一系列非正式的合作行为所构成<sup>[6]</sup>。它是组织员工与工作有关的自主行为，既与正式奖励制度无任何联系，又非角色内所要求的行为。但能从整体上有效的提高组织效能和关系绩效（contextual performance）<sup>[7]</sup>。Podsakoff 等人将组织公民行为分成帮助行为、公民美德和运动员精神三个维度<sup>[8]</sup>。组织公民行为更偏重于职责以外的帮助，自愿自发的。而基于团队的管理，内部分工和资源分配不可能太严密，团队作为一个整体来工作，需要不时动态地调整这些内部分工和资源分配<sup>[9]</sup>。因此，后援行为不能看成是角色外行为，而是应团队的需求和功能，做出的一系列正式的合作行为。

后援行为与关系绩效的异同在于：两者都有助于工作活动，营造积极气氛。关系绩效的概念提出较早，是指自发的行为、组织公民性、亲社会行为、献身组织精神或与特定作业无关的绩效行为<sup>[10]</sup>。与后援行为相比，关系绩效更侧重于职责范围外自愿从事的有利于组织和他人的活动，如日常打扫，

工作中帮助他人等。团队后援行为是一种团队过程，虽然团队过程不是绩效，但能维护团队功能，因此不能看成职责范围外的活动。

## 2 团队后援行为的影响因素

团队内外影响后援行为的因素主要可分为三类。（1）个体因素。团队成员的人格、性别对后援行为有影响。（2）团队因素。后援需求的合理性、团队的共享心智模型、以及团队的沟通、领导，团队工作关系的质量等影响后援行为。（3）组织因素。组织的薪酬和激励体制等组织因素毫无疑问会影响后援行为。

### 2.1 个体因素

团队中后援行为接受者和提供者的人格会影响团队的后援行为。早在 1993 年，Barrick 和 Mount 就发现：对许多职业而言，责任感是职务绩效最有效、最可靠的预测因素<sup>[11]</sup>。1997 年，有研究发现<sup>[12]</sup>：外向性的团队成员更关注作业的完成情况和团队绩效。2003 年，Porter 和 Hollenbeck 发现：团队中部分人格变量对后援行为有主效应。对于后援行为接受者，外向性对后援行为有主效应，其他人格变量对后援行为没有显著的直接作用。对于后援行为的提供者，责任心、情绪稳定性对后援行为有主效应，其他人格变量对后援行为没有显著的直接作用<sup>[2]</sup>。

部分人格变量和后援行为需求的合理性对团队后援行为有交互作用<sup>[2]</sup>。Porter 和 Hollenbeck 等这样定义需求的合理性：当团队成员的工作量较多或者作业需要水平较高，同时没有额外的资源补充时，后援的要求是合理的<sup>[2]</sup>。对于接受者，责任心和需求的合理性有交互作用：若接受者责任感较强，合理性越高，团队有越多的后援行为；若接受者责任感较弱，合理性对后援行为没有影响。外向性和合理性也有交互作用：若

接受者的外向性较强,合理性越高,团队有越多的后援行为;若接受者外向性较弱,合理性对后援行为没有影响。对于提供者,情绪稳定性和合理性有交互作用:若提供者情绪稳定性较强,合理性越高,团队有越多的后援行为;若提供者情绪稳定性较弱,合理性对后援行为没有影响<sup>[2]</sup>。

情绪状态(Mood)对后援行为也有影响:积极正面的情绪(Positive Mood)会产生更多的后援行为<sup>[13]</sup>。此外,团队成员的性别组成也影响后援行为,男性比女性给予更多的帮助,女性得到更多的帮助<sup>[14]</sup>。团队中其他一些因素也影响后援行为,如经验、地位等<sup>[2]</sup>。

## 2.2 团队因素

团队后援行为的合理性对后援行为有影响。Porter和Hollenbeck发现:在团队中,后援的合理性越高,后援行为也越多<sup>[2]</sup>。团队的使命是指派给团队而非个人的,每个团队成员都应理解完成使命需做哪些工作,需要什么资源。有些团队作业的分工不明确,此时后援行为内化在团队行为中,表现不明显。当团队作业的分工比较明确,且团队已经预期到工作量的分配有问题,那么团队会给工作量多的人提供更多的资源,用来完成作业,此时该团队成员可能不需要其他队员的后援。当作业需求不平衡且团队没有预期到工作量的分布问题时,后援需求是合理的。这种需求的合理性会影响后援行为。

团队的共享心智模型(shared mental models)对后援行为有影响<sup>[15]</sup>。Cannon-Bowers和Salas这样定义共享心智模型<sup>[16]</sup>:

“共享心智模型是指团队成员共同拥有的知识结构,它使得团队成员能就团队作业形成正确的解释和预期,从而能够协调自己的行为以适应团队作业和其他团队成员的需求。”当团队有一个共享的心智模型时,即使有些帮助请求没有被直接表达出来,一些

团队成员仍会直接提供帮助<sup>[15]</sup>。也就是说,在团队中,共享心智模型可能会促进后援行为的发生。

沟通会影响团队的后援行为<sup>[2]</sup>。Porter和Hollenbeck在研究中指出:帮助的请求、对提供帮助的拒绝、或者是潜在后援接受者的沉默等因素可能影响团队的后援行为<sup>[2]</sup>。Burke(1976)等人发现:经理认为大约有90%的帮助是来自于个人的帮助寻求<sup>[17]</sup>。Anderson和Williams在研究中发现:帮助请求和帮助行为负相关<sup>[4]</sup>。他们认为团队中有较好的共享心智模型时,不需要帮助请求也能有帮助行为;若共享心智模型较差,帮助请求也不能明显促进帮助行为。

领导沟通也影响后援行为。在领导行为的分类中,Fleishman(1991)认为领导的沟通是关键领导行为之一<sup>[18]</sup>。他们对领导沟通的定义是:通过命令、讯息、情绪、观念或者信号等,例如发言、写作、面部表情、手势、自动的数据加工或这些方式的混合,向个人或群体传递、交流、报告信息。领导简令(leader briefing),即领导在工作前向团队成员提供的信息,是领导沟通的一种方式。Orasanu发现:在非常规的工作情境,若领导在工作前,提供的信息质量越高,团队绩效就上升。Marks和Zaccaro等人发现:详细的领导简令对于发展相似和精确的心智模型有提高作用<sup>[19]</sup>。而心智模型对后援行为有影响作用,因此,领导简令也可能影响团队的后援行为。

工作关系的质量对后援行为有影响。Anderson和Williams在研究中发现<sup>[4]</sup>:工作关系的质量和帮助行为正相关。高质量关系的特征是:互相关心、当需要帮助时对于帮助有一种责任感,以及作为提供帮助的报答,助人者希望能得到帮助。高质量的工作关系有助于帮助行为。

## 2.3 组织因素

在晋升激励方面, Baker 等人通过实证研究发现职位等级本质上是员工收入的一个决定性因素<sup>[20]</sup>。Lazear 认为若员工的后援行为提高了其它队员的绩效等级(performance rating), 相对降低了自己的绩效等级, 此时晋升激励的强度越大, 后援行为越少<sup>[21]</sup>。Robert 利用相关的数据证明了这一假设, 并指出监督者掌握更多关于后援程度的信息可以减轻由于提供帮助而给自身带来的负效应<sup>[22]</sup>。

## 3 团队后援的作用

### 3.1 作业绩效(task performance)

Borman 和 Motowidlo 将职务绩效区分为作业绩效和关系绩效<sup>[23]</sup>。作业绩效是指任职者通过直接的生产活动、提供材料和服务对组织的技术核心所作的贡献, 主要受经验、能力以及与工作有关的知识等因素影响<sup>[24]</sup>。有研究发现: 后援对团队的作业绩效有积极影响<sup>[2]</sup>。

但后援的提供者由于帮助他人, 而忽略了本职工作, 后援行为反而会破坏团队的作业绩效。而没有后援需求时, 后援行为也可能会破坏团队的作业绩效<sup>[3]</sup>。

### 3.2 关系绩效(contextual performance)

关系绩效有三方面构成: 利他人行为、利组织行为以及利工作行为<sup>[24]</sup>。关系绩效不同于作业绩效, 它不是直接的生产和服务活动, 而是构成组织的社会、心理背景的行为, 它可以促进作业绩效, 从而提高整个组织的有效性, 比如自愿承担本不属于自己职责范围内的工作, 帮助同事, 并与之合作完成作业活动<sup>[25]</sup>。良好的关系绩效有助于他人的组织活动和组织成效, 因此在管理中应当受到重视。

后援是一种帮助行为, 因此团队中的后援行为对关系绩效有影响<sup>[5]</sup>。

## 4 团队后援的测量

### 4.1 非判断性测量

非判断性测量法是用团队成员后援行为发生的次数作为后援行为的测量指标。当后援行为是客观的、可量化时, 适用此法。Porter 和 Hollenbeck 的一项实验室研究采用 4 人组成一个团队, 研究者采用非判断性测量法求取后援行为的指标。具体做法是某团队成员帮助击落其他成员领域内的飞机的个数, 作为该成员的后援行为分数。取四个团队成员各自的后援行为分数之和作为团队后援行为的指标。

该方法的优点是比较客观, 容易进行计算。但是团队中的后援行为多种多样, 精神上或情感上的帮助不能用此法测量。

### 4.2 判断性测量法

判断性测量法是一种主观问卷测量法, 是根据任务完成过程中所发生后援的类型和方式, 编制成一套问卷, 让被试根据该问卷回答后援的程度。

编制此类问卷的一般步骤为: (1) 由资深团队成员写出代表后援行为种类或类别的项目; (2) 让团队成员按照这些项目对于完成团队作业的重要性程度排序; (3) 对这些项目分类, 将这些类综合整理, 最后得出一套后援行为的评价表。

该方法的优点是, 涵盖面广, 能评估多种形式的后援, 包括主观的、情感上的后援和客观的后援。缺点是, 对不同的任务, 需要开发不同的评价表, 而且开发的过程比较繁琐。

## 5 几点启示和展望

综上所述, 研究者们对团队协作中的后援行为进行了一些研究。这些研究使我们对团队后援行为的影响因素、作用、测量方法等问题有了一定的了解。今后对团队后援行为为进一步深入研究, 可以从以下几个方面考

虑:

首先,当后援行为不是必需时,后援对团队的作业绩效产生怎样的影响,前人的研究没有统一的结论。当团队的作业分配比较合理,或者即使某队员任务量过重,但他有多余的资源支持而不需要帮助时,后援就不是必需的。此种情况下的后援行为如何影响后援行为,这个问题有待进一步研究。

其次,研究者们对帮助请求和帮助行为的关系的研究,有不同结论。部分研究者认为对帮助的寻求会促进帮助行为,而另一些研究者认为帮助寻求和帮助行为负相关。分析前人的研究发现,当团队缺乏共享心智模型时,帮助寻求和帮助行为正相关。当团队有较为一致的共享心智模型时,帮助寻求和帮助行为负相关。也许共享心智模型是个中介变量,但目前并没有实证研究来证明这个观点,未来的研究可以在这一方面努力。

再次,沟通的方式会影响团队的沟通频率和质量,例如面对面的沟通与通过计算机为媒介的沟通相比,前者的频率高、质量更好<sup>[26]</sup>。沟通方式对团队工作关系质量、帮助寻求等有影响,进而影响团队的后援行为。沟通方式对后援行为的影响,目前没有针对这个问题的研究。

最后,根据性别和帮助的社会角色理论,男性偏向英雄式的、侠义的帮助,女性偏向同情式的帮助。在社会心理学研究中,已经检验了与陌生人短时间的接触中的帮助行为。前人通过元分析认为:男性比女性有更多的帮助行为。但这个结果让人质疑。因为这些研究大部分把女性的帮助行为排除在外,因为那些帮助行为主要在长期的、亲密的关系中才出现<sup>[13]</sup>。相反,研究中较经常的是男性的帮助行为,因为他们对于陌生人和熟悉的人都一样。所以以后的研究可以在长期的、亲密的关系中,研究性别对于后援行为是否有差异。

## 参考文献

- [1] Beard R L, Salas E, Prince C. Enhancing transfer of training: Using role-play to foster teamwork in the cockpit. *International Journal of Aviation Psychology*, 1995, 5(2): 131~143
- [2] Porter C O, Hollenbeck J R, Ilgen D R, Ellis A P, West B J, Moon H. Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3): 391~403
- [3] McIntyre R M, Salas E. Measuring and managing for team performance: Lessons from complex environments. In: R A Guzzo, E Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995: 9-45 c.f. Porter C O, Hollenbeck J R, Ilgen D R, Ellis A P, West B J, Moon H. Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3): 391~403
- [4] Anderson S E, Williams L J. Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes at Work. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(3): 282~296
- [5] Pearce P L, Amato P R. A taxonomy of helping: A multidimensional scaling analysis. *Social Psychology Quarterly*, 1980, 43 (4): 363~371
- [6] Bateman T S, Organ D W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 1983, 26: 587~595
- [7] 张小林, 戚振江. 组织公民行为理论及其应用研究. *心理学动态*, 2001, 4: 352~360
- [8] Podsakoff P M, Ahearne M, Mackenzie S B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2): 262~270
- [9] Brannick M T, Prince C. An overview of team performance measurement. In: M T Brannick, E Salas, C Prince (Eds). *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998. 3~18
- [10] 周智红, 王二平. 作业绩效和关系绩效. *心理学动态*, 2000, 8(1): 54~57
- [11] Barrick M R, Mount M K. Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 1993,

- 78 (1): 111~118
- [12] Barry B, Stewart G L. Composition, Process and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82 (1): 62~78
- [13] Carlson M, Charlin V, Miller N. Positive Mood and Helping Behavior: a Test of Six Hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 55(2): 211~229
- [14] Eagly A H, Crowley M. Gender and helping behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 1986, 100 (3): 283~308
- [15] 白新文, 王二平. 共享心智模型研究现状. *心理科学进展*, 2004, 12(5): 791~799
- [16] Cannon-Bowers J A, Salas E. Shared mental models in expert team decision making. In: Castellan N J Jr. (Eds.). *Individual and Group Decision Making: Current Issues*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993. 221~246
- [17] Burke R J, Weir T, Duncan G. Informal helping relationship in work organizations. *Academy of Management Journal*, 1976, 19: 370~377
- [18] Fleishman E A, Mumford M D, Zaccaro S J, Levin K Y, Koroitkin A L, Hein M B. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 1991, 2: 245~287
- [19] Marks M A, Zaccaro S J, Mathieu John E. Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85 (6): 971~986
- [20] Baker G P, Gobbs M, Holmstrom B. Hierarchies and Compensation: A case study. *European Economic Review*. 1993, 37(2): 366~378
- [21] Lazear E P. Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy*. 1989, 97(3): 561~580
- [22] Robert D, Gerald T G. Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence, 1993, 2: 1~31  
<http://econwpa.wustl.edu/eps/lab/papers/9402/9402002.pdf>
- [23] Borman W C, Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt N, Borman W C ed. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 35~49
- [24] 沈嵘嵘, 王二平. 关系绩效研究. *心理科学进展*, 2004, 12(6): 924~931
- [25] 马成功, 王二平, 林平. 基于行为的绩效评定方法的研究进展. *心理科学进展*, 2002, 10(4): 453~459
- [26] Driskell J E, Radtke P H, Salas E. Virtual Teams: Effects of Technological Mediation on Team Performance. *Group Dynamics*, 2003, 7 (4): 297~323

## Back up Behaviors and Correlative Factors in Teams

Lu Lan<sup>1,2</sup>, Wang Erping<sup>1</sup>

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

<sup>2</sup>*Graduate School of the Chinese Academy of Sciences, Beijing 100039, China*

**Abstract:** Back up behaviors in teams are help behaviors among members of a team that enable them to dynamically adjust their resource and energy to improve team performance. In this article, authors first introduce the definition of back up behaviors and some related concepts, as well as some types of back up behaviors. Next they summarize the measurement methods which are mostly used. Then the antecedents and consequences of back up behaviors are discussed. Finally the authors indicate some deficiencies related to the research, and the promising field that the research would be conducted.

**Key words:** team, back up behaviors, task performance, contextual performance.