

目标设置理论及其新进展^①

张美兰 车宏生

中国科学院心理研究所（北京 100101）

[摘要] 目标设置理论是近来研究最多、影响最大的一种激励理论，它从设置明确目标的角度来研究激励问题。理论提出以后，研究者不断对它进行补充完善，文章主要介绍了目标设置理论研究发展过程中提出的两个模型：基本模型和扩展模型。并对将来的研究方向进行了展望。

关键词 目标设置，激励，基本模型，扩展模型

分类号 59.875

激励理论是逐渐发展并臻于完善的。现有的激励理论主要可以分为两大类，一类强调激励的内容，人们称之为内容型激励理论。主要有马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的存在-关系-成长理论（简称 ERG 理论）、赫兹伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论。另一类理论强调激励内容为激励对象所接受并产生一定激发力的过程，称之为过程型激励理论。主要有伏隆的期望理论、亚当斯的公平理论、海德的归因理论。目标设置理论属于过程型激励理论。

美国马里兰大学管理学兼心理学教授洛克（E. A. Locke）在研究中发现，外来的刺激（如奖励、工作反馈、监督的压力）都是通过目标来影响动机的。目标能引导活动指向与目标有关的行为，使人们根据难度的大小来调整努力的程度，并影响行为的持久性。于是，在一系列科学研究的基础上，他于 1967 年最先提出“目标设置理论”（Goal Setting Theory）^[1]，认为目标本身就具有激励作用，目标能把人的需要转变为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而能实现目标。这种使需要转化为动机，再由动机支配行动以达成目标的过程就是目标激励。目标激励的效果受目标本身的性质和周围变量的影响。该理论提出以后，许多学者在研究中加以发展，使之成为内容逐渐丰富和影响愈来愈大的新的激励理论。

1 目标设置理论的基本模式

目标有两个最基本的属性：明确度和难度^[2]。

① 本文于 1998-09-28 收到。

从明确度来看,目标内容可以是模糊的,如仅告诉被试“请你做这件事”;目标也可以是明确的,如“请在十分钟内做完这 25 题”。明确的目标可使人们更清楚要怎么做,付出多大的努力才能达到目标。目标设定得明确,也便于评价个体的能力。很明显,模糊的目标不利于引导个体的行为和评价他的成绩。因此,目标设定得越明确越好。事实上,明确的目标本身就具有激励作用,这是因为人们有希望了解自己行为的认知倾向。对行为目的和结果的了解能减少行为的盲目性,提高行为的自我控制水平。另外,目标的明确与否对绩效的变化也有影响。也就是说,完成明确目标的被试的绩效变化很小,而目标模糊的被试绩效变化则很大。这是因为模糊目标的不确定性容易产生多种可能的结果。

从难度来看,目标可以是容易的,如 20 分钟内做完 10 个题目;中等的,20 分钟内做完 20 个题目;难的,20 分钟内做完 30 个题目,或者是不可能完成的,如 20 分钟内做完 100 个题目。难度依赖于人和目标之间的关系,同样的目标对某人来说可能是容易的,而对另一个人来说可能是难的,这取决于他们的能力和经验。一般来说,目标的绝对难度越高,人们就越难达到它。有 400 多个研究发现^[3],绩效与目标的难度水平呈线性关系。当然,这是有前提的,前提条件就是完成任务的人有足够的能力、对目标又有高度的承诺。在这样的条件下,任务越难,绩效越好。一般认为,绩效与目标难度水平之间存在着线性关系,是因为人们可以根据不同的任务难度来调整自己的努力程度^[3]。

当把目标难度和明确度结合起来进行研究时,研究者发现人们对于明确的、有挑战性的目标完成得最好;而对于模糊的、有挑战性的目标,例如告诉被试“请尽力做得最好”,被试完成的成绩呈中等水平;模糊的、没有挑战性的目标导致最低水平的成绩。

耐人寻味的是,“尽力做得最好”这种目标为何不如明确的目标绩效好呢?Mento 等人^[4]1992 年的研究发现,“尽最大努力去做”这种目标具有很大的弹性。人们没有标准来确定自己到底怎样就算是尽了最大的努力。这种目标的内在模糊性让人们在评价自己的绩效时也有很大的弹性,就是说有可能对低等的或中等的绩效感到满意,这样他就可能没有足够的动力去追求最好的绩效。所以,这种目标虽有挑战性,但导致的绩效并不理想。

有很多证据表明上述发现是有普遍性的。Locke 和 Latham^[5]1990 年作了 88 种不同任务的目标设置研究,涉及到的领域包括谈判、驾驶、教学、保健、伐木、保险、体育、技术工作、管理工作等,上述结论在这些现场研究中都得到了很好的重复。这些研究用了将近 4 万名被试,包括男性、女性,黑人、白人,经理、学生、工程师、科学家、大学教授。尽管大多数研究是在美国和加拿大作,但在澳大利亚、加勒比海地区、英国、德国、伊斯兰国家和日本等国的研究中也发现了相似的重要结论^[5]。这表明目标设置理论的研究结果可以适用于不同的文化环境中。

目标对绩效直接产生的影响,可用模型表示,见图 1。

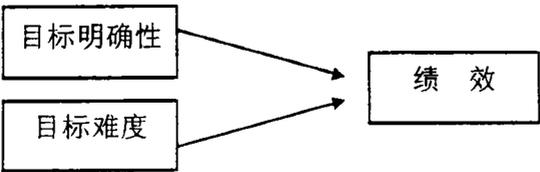


图 1 目标设置理论的基本模式

2 目标设置理论的扩展模式

在目标设置与绩效之间还有其他一些重要的因素产生影响。这些因素包括对目标的承诺、反馈、自我效能感、任务策略、满意感等。

2.1 承诺

承诺是指个体被目标所吸引,认为目标重要,持之以恒地为达到目标而努力的程度。Gollwitzer 等人^[6]发现个体在最强烈地想解决一个问题的时候,最能产生对目标的承诺,并随后真正解决问题。

由权威人士指定目标,或是个体参与设置目标,哪一种方式更能导致目标承诺、增加下属的绩效呢?研究发现^[7],合理指定的目标(所谓合理,即目标有吸引力,也有可能达到)与参与设置的目标有着相同的激励力量。这两者都比只是简单地设置目标而并不考虑目标的合理性要更有效。当人们认为目标能够达到,而达到目标又有很重要的意义时,对目标的承诺就加强了。研究者发现^[8],人们认为目标能够达到可以加强自我效能感。

近来的研究发现^[3],激励物对产生承诺的作用是很复杂的。一般来说,对于无法达到的目标提供奖金只能降低承诺。对于中等难度的任务给予奖金最能提高承诺。

2.2 反馈

目标与反馈结合在一起更能提高绩效^[9]。目标给人们指出应达到什么样的目的或结果,同时它也是个体评价自己绩效的标准。反馈则告诉人们这些标准满足得怎么样,哪些地方做得好,哪些地方尚有待于改进。

反馈是组织里常用的激励策略和行为矫正手段。许多年来,研究者们已经研究了多种类型的反馈。其中研究得最多的是能力反馈(Competence Feedback),它是由上司或同事提供的关于个体在某项活动上的绩效是否达到了特定标准的信息。能力反馈可以分为正反馈和负反馈。正反馈个体是指个体达到了某项标准而得到的反馈,而负反馈是个体没有达到某项标准而得到的反馈。例如,Jingzhou^[10]在研究反馈类型对创造性的影响时,给予的正反馈就是告诉被试他的反应很有创造性,而给予的负反馈则是告诉被试他的创造性不强。

另外,反馈的表达有两种方式:信息方式和控制方式。信息方式的反馈不强调外界的要求和限制,仅告诉被试任务完成得如何,这表明被试可以控制自己的行为和活动。因此,这种方式能加强接受者的内控感。

控制方式的反馈则强调外界的要求和期望,如告诉被试他必须达到什么样的标准和水平。它使被试产生了外控的感觉——他的行为或活动是由外人控制的。

用信息方式表达正反馈可以加强被试的内部动机,对需要发挥创造性的任务给予被试信息方式的正反馈,可以使被试最好地完成任务。

2.3 自我效能感

自我效能感的概念是由 Bandura 提出的^[11],目标激励的效果与个体自我效能感的关系也是目标设置理论中研究得比较多的内容^[12]。自我效能感就是个体在处理某种问题时能做得多好的一种自我判断,它是对个体全部资源的评估为基础的,包括能力、经验、训练、过去的绩效、关于任务的信息等。

当对某个任务的自我效能感强的时候,对这个目标的承诺就会提高。这是因为高的自

我效能感有助于个体长期坚持在某一个活动上,尤其是当这种活动需要克服困难、战胜阻碍时。比如, Bandura 和 Cervone^[13]发现同样告诉被试他的成绩不好时,高自我效能感的人比低自我效能感的人坚持努力的时间要长。

目标影响自我效能感的另一个方面是目标设定的难度。当目标太难时,个体很难达到目标,这时他的自我评价可能就比较低。而一再失败就会削弱一个人的自我效能感。

目标根据它的重要性可以分为中心目标(proximal goal)和边缘目标(distal goal),中心目标是很重要的目标,边缘目标就是不太重要的目标^[14]。安排被试完成中心目标任务可以增强被试的自我效能感。因为被试觉得他被安排的是重要任务,这是对他能力的信任。被安排达到中心目标的被试的自我效能感明显比只被安排边缘目标的被试强^[15]。

2.4 任务策略

目标本身就有助于个体直接实现目标。首先,目标引导活动指向与目标有关的行为,而不是与目标无关的行为。其次,目标会引导人们根据难度的大小来调整努力的程度。第三,目标会影响行为的持久性。使人们在遇到挫折时也不放弃,直到实现目标。

当这些直接的方式还不能够实现目标时,个体就需要寻找一种有效的任务策略。尤其是当面临困难任务时,仅有努力、注意力和持久性是不够的,还需要有适当的任务策略。任务策略是指个体在面对复杂问题时使用的有效的解决方法。

目标设置理论中有很多对在复杂任务中使用任务策略的研究。相对于简单任务,在复杂任务环境中有着更多可能的策略,而这些策略有很多是不好的策略。要想完成目标,得到更好的绩效,选择一个良好的策略是至关重要的。Cheslley 和 Locke^[16]发现,在一个管理情景的模拟研究中,只有在使用了适宜策略的情况下,任务难度与被试的绩效才显著相关。

何种情景、何种目标更利于形成有效策略,对此还没有搞得太清楚。前文提到,在能力允许的范围下,目标的难度越大,绩效越好。但有时人们在完成困难目标时选择的策略不佳,结果,他的绩效反而不如完成容易目标时的绩效好。对此现象的解释是,完成困难目标的被试在面对频繁而不系统的策略变化时,表现了一种恐慌,使他最终也没有学会完成任务的最好策略。而完成容易目标的被试反而会更有耐心地发展和完善他的任务策略。

2.5 满意感

当个体经过种种努力终于达到目标后,如果能得到他所需要的报酬和奖赏,就会感到满意;如果没有得到预料中的奖赏,个体就会感到不满意。同时,满意感还受到另一个因素的影响,就是个体对他所得报酬是否公平的理解。如果说,通过与同事相比、与朋友相比、与自己的过去相比、与自己的投入相比,他感到所得的报酬是公平的,就会感到满意。反之,则会不满意。

目标的难度也会影响满意感。当任务越容易时,越易取得成功,个体就会经常体验到伴随成功而来的满意感。当目标困难时,取得成功的可能性就要小,从而个体就很少体验到满意感。这就意味着容易的目标比困难的目标能产生更多满意感。然而,达到困难的目标会产生更高的绩效,对个体、对组织有更大的价值。是让个体更满意好呢?还是取得更高的绩效好?这样就产生了矛盾。如何平衡这种矛盾,有下面一些可能的解决办法:^[3]

(1)设置中等难度的目标。从而使个体既有一定的满意感,同时又有比较高的绩效。

- (2)当达到部分的目标时也给予奖励，而不仅是在完全达到目标时才给。
- (3)使目标在任何时候都是中等难度，但不断小量地增加目标的难度。
- (4)运用多重目标-奖励结构，达到的目标难度越高，得到的奖励越重。

2.6 高绩效循环模型

综合的目标设置模型被称作高绩效循环模型 (High Performance cycle)。模型从明确的、有难度的目标开始，如果有对这些目标的高度承诺、恰当的反馈、高的自我效能感以及适宜的策略，就会产生高的绩效。假如高的绩效导致了希望中的回报，例如有吸引力的奖赏，就会产生高的满意感。工作满意感与工作承诺联系在一起。高的承诺又使人们愿意留在该项工作上。此外，高度的满意感还能增强自我效能感。人们的满意感和对工作的承诺使他们愿意接受新的挑战，这样就能导致新一轮高绩效的产生^[5]。

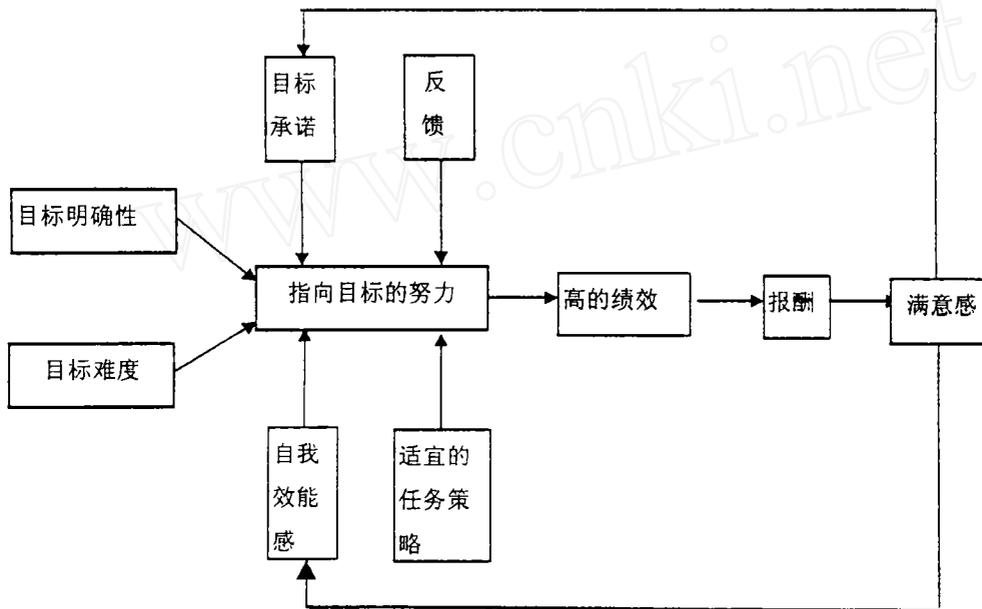


图2 目标设置理论扩展模式：高绩效循环模型

反过来，如果没有满足这个高绩效循环的要求，如低挑战性，缺少回报，就会导致低绩效循环。

3 研究展望

自洛克 1967 年提出目标设置理论，30 年来的研究有力地证明了从目标设置的观点来研究激励是有效的。在这个领域已经取得了很多有意义的成果，这些理论成果也已应用到实际管理工作中去，给实际工作带来了很大帮助。

但是，在目标设置理论中还存在很多问题需要进一步的研究。

(1)目标设置与内部动机之间的关系。一般认为，设置掌握目标 (Mastery Goal) 比绩效目标 (Performance Goal) 更能激起内部动机^[17]，但这个过程也受到很多其他中介因素

的影响,如被试的成就动机的高低等等^[18]。究竟有哪些因素影响目标设置与内部动机的关系,有待进一步研究。

(2)目标设置与满意感的关系。如前所述,目标设置与满意感之间呈现一种复杂的关系。困难目标比容易目标激起更高的绩效,但它却可能导致更低的满意感。这些矛盾尚有待解决。

(3)一般认为反馈可以促进绩效的提高,但不同的反馈方式对绩效的作用也不一样。因此需要研究清楚如何进行反馈是最有效的。

(4)另外还需要进一步研究的有:目标冲突对绩效效果的影响;当目标困难,任务复杂时,影响选择策略的因素。

参考文献

- [1]Locke E A, Latham G P. Work Motivation And Satisfaction: Light At The End Of The Tunnel. *Psychology Science*, 1996, (1), 240-244.
- [2]Locke E A, Chah D G, Harrison D S, Lustgarten N. Seperating The Effects Of Goal Specificity From Goal Level. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 1989, 43: 270-287.
- [3]Harold F O'Neil, Jr Michael Drillings. *Motivation Theory and Research*. Lawrence Erlbaum ociates, Publishers, 1994.
- [4]Mento A J, Locke E A, Klein ,HJ. Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77:395-405.
- [5]Locke E A, Latham G P. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1990.
- [6]Gollwitzer P.M. Goal achievement: The role of intentions. *European Review of social psychology*, 1993, (4):141-185.
- [7]Bandura A, Wood R.E. Effect Of Perceived Controllability And Performance Standards On Self-Regulation Of Complex Decision-Making. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 1989, 56:805-814.
- [8]Edward R Hirt, R Jeffrey Melton. Processing Goals, Task Interest, and the Mood-Performance Relationship: A Mediational Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, 71:245-261.
- [9]Vandewalle D.M, Coummings L.L. A Test Of The Influence Of Goal Orientation On The Feedback Seeking Process. *Journal Of Applied Psychology*, 1997, 82:390-400.
- [10]Jingzhou. Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 83:261-276.
- [11]Bandura A. Self-Efficacy Mechanism In Human Agency. *American Psychologist*, 1982, 37:122-147.
- [12]Locke E A, Feederick E, Lee C, Bobko P. Effect Of Self-Efficacy, Goals, And Task Strategies On Task Performance, *Journal Of Applied Psychology*, 1984, 69:241-251.
- [13]Bandura A, Cervone D. Differential Engagement Of Self-Reactive Influences. In *Cognitive Motivation. Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 1986, 38:92-113.
- [14]Phillips J.M, Gully S.M. Role Of Goal Orientation, Ability, Need For Achievement, And Locus Of Control In The Self-Efficacy And Goal-Setting Process. *Journal Of Applied Psychology*, 1997, 82:792-802.

(下转第 34 页)

- [7]Ones D S, Viswesvaran C V, Reiss A D. Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 660-679.
- [8]Gellatly I R. Conscientiousness and task performance: Test of a cognitive process model. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 474-482.
- [9]Barry B, Stewart G L. Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82: 62-78.
- [10]Borman W C, White L A, Dorsey D W. Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80: 168-177.
- [11]陈捷. 绩效评估研究的新进展. *南京师范大学学报(社科版)*, 1997, 3: 81-85.
- [12]Hattrup K, Rock J, Scalia C. The effects of varying conceptualizations of job performance on adverse impact, minority hiring, and predicted performance. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82: 656-664.
- [13]Van Scotter J R, Motowidlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 525-531.
- [14]Church A H, Bracken D W. Advancing the state of the art of 360-degree feedback. *Group & Organization Management*, 1997, 22: 149-161.
- [15]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: 111-118.
- [16]Stewart G L. Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 619-627.
- [17]Morris J H, Sherman J D, Mansfield E R. Failures to detect moderating with ordinary least squares moderated multiple regression: Some reasons and a remedy. *Psychological Bulletin*, 1986, 99:282-288.
- [18]Lubinski D, Humphreys L G. Assessing spurious "moderator effects": Illustrated substantively with the hypothesized relation between spatial and mathematical ability. *Psychological Bulletin*, 1990, 107: 385-393.
- [19]McClelland G H, Judd C M. Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 1993, 114: 376-390.

(上接第 40 页)

- [15]Gist M E, Schwoerer C, Rosen B. Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74:884-891.
- [16]Chesney A, Locke E A. Relationships among goal difficulty, business strategies, and performance on a complex management simulation task. *Academy of Management Journal*, 1991, 34:400-424.
- [17]Andrew J Elliot, Judith M Harackiewicz. Goal Setting, Achievement Orientation, and Intrinsic Motivation: A Mediation Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66:968-980.
- [18]Andrew J Elliot, Judith M Harackiewicz. Approach and Avoidance Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Mediation Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, 70: 461-475.