

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.09.005

## 反馈环境：一个超越反馈的概念

张 剑<sup>1,3</sup>, 巩振兴<sup>2</sup>, 张 莹<sup>1</sup>

(1. 北京科技大学 东凌经济管理学院, 北京 100083; 2. 聊城大学 商学院, 山东 聊城 252000;

3. 国土资源人才评价开放实验室, 北京 100812)

**摘 要:** 反馈是组织中常用的激励策略和行为矫正工具,但是关于反馈和绩效关系的不一致研究结果使得管理者不清楚如何反馈才能提高绩效。反馈环境超越反馈的地方在于强调反馈的多维复杂性、接收者对反馈有效性的建构和鼓励反馈寻求的氛围,针对反馈环境的研究能够弥补反馈研究预设二元对立关系进而孤立对比反馈的作用、忽视接收者对反馈的建构、未体现反馈双方互动的不足,从而较针对反馈自身的研究而言能够得出更为一致的预期结果。本文基于对反馈研究困境和出路分析,介绍了反馈环境这一超越反馈的概念及其对反馈的超越性,探讨了反馈环境的形成机制和影响机制,并对未来研究方向进行了展望。

**关键词:** 反馈; 反馈环境; 非正式反馈

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)09-0059-11

### 一、引言

反馈是组织中常用的激励策略和行为矫正工具(Ilgen等,1979)。虽然现有文献大多认为反馈对绩效的提升有利(Andiola,2014),但也有元分析发现38%以上的反馈对绩效提升有负效应(Kluger和DeNisi,1996)。这种不一致的研究结果导致管理者不清楚如何反馈才能提高绩效。研究者认为两者关系研究结果不一致的原因在于,一是简单采用二分法把反馈按照效价、作用方式和对象进行区分,考察反馈的单一维度影响,不能反映反馈全貌(van der Rijt等,2012);二是忽视了反馈接收者对反馈的建构(Gabriel等,2014);三是未考虑接收者的反馈寻求对双向沟通有效性的提升(van der Rijt等,2013)。事实上,反馈行为与反馈源、反馈信息、反馈准确性等属性交织在一起,受到个体对反馈建构的调节作用,共同影响反馈效果(Steelman和Rutkowski,2004),因此将各维度割裂开来的研究均无法反映个体对反馈的认知及反应规律(van der Rijt等,2013)。

Steelman等(2004)提出了反馈环境概念,从整合角度关注反馈接收者对反馈源可信性、反

收稿日期:2016-10-12

基金项目:教育部人文社会科学规划基金项目(15YJA630099);国家自然科学基金项目(71771022)

作者简介:张 剑(1967—),女,北京科技大学东凌经济管理学院、国土资源人才评价开放实验室教授,博士生导师;  
巩振兴(1984—),男,聊城大学商学院讲师,管理学博士(通讯作者);  
张 莹(1991—),女,北京科技大学东凌经济管理学院博士研究生。

馈质量和方式、积极和消极反馈的准确性、反馈的可利用性和反馈寻求支持的感知,体现了反馈的复杂性,突出了反馈接收者对反馈有效性的建构,关注了鼓励反馈寻求的作用。相关研究一致表明,反馈环境对个体明晰绩效标准、提高工作绩效、增加认同感、减少组织政治行为均有积极影响(Gabriel等,2014;Young和Steelman,2014;Harrison和Rouse,2015),能够超越反馈而得到更为一致的预期结果(Peng和Lin,2016),解决了反馈自身难以解决的问题,在理论上为澄清反馈与绩效的关系提供了新的概念基础,在实践中为通过反馈提高绩效开辟了新的视角。

本文将回顾反馈研究的困境与出路,介绍反馈环境这一超越反馈的概念及其超越性,探讨反馈环境的影响因素以及作用机制,从而确定反馈环境概念的价值,为未来的反馈研究提供方向。通过分析,本文不仅探索到在反馈过程中影响绩效的关键因素——反馈环境,而且还揭示了反馈环境对绩效的作用路径,从而为管理实践提供了可靠的理论依据。

## 二、反馈研究的困境与出路

反馈是反馈源根据反馈接收者的言语、行为等表现所做出的信息确认和回馈反应(格里芬等,2010)。关于有效反馈的特点,研究者按照二分法的原则对比不同类型反馈的影响(van der Rijt等,2012),将反馈理解为简单的从反馈源到接收者的信息传递过程,忽视了反馈过程的复杂性(van der Rijt等,2013),从而导致了研究结论不一致的困境(Zhou和Shalley,2008)。

第一,积极反馈还是消极反馈?根据效价可以将反馈区分为积极反馈和消极反馈。尽管大多数研究发现,积极反馈有助于提高工作绩效(Martocchio和Webster,1992),但DeNisi和Kluger(2000)却发现,不准确的积极反馈反而会误导反馈接收者,增加工作失误,进而降低工作绩效。消极反馈不利于个体的绩效(Steelman和Rutkowski,2004),但当消极反馈以信息性而非控制性的方式传达(Zhou等,2009)且反馈源的可信性高时(London,2003),消极反馈反而有助于提高个体的绩效。国内的研究也表明,积极反馈并不总是比消极反馈更能促进绩效的提高,其作用同时还取决于反馈内容(章俊华,2008)、反馈风格(李磊等,2012)、反馈源特点(李东方等,2013)等。

第二,信息性反馈还是控制性反馈?根据传递的方式可将反馈区分为信息性反馈和控制性反馈。一些研究表明,信息性反馈能促进工作绩效的提升,而控制性反馈会阻碍工作绩效的提升(Pittman等,1980;Zhou,1998)。但Zhou(1998)的研究进一步表明,控制性反馈所带来的绩效并非总是低于信息性反馈,反馈方式对绩效的影响还取决于反馈效价,控制性的积极反馈所带来的绩效大于信息性的消极反馈所带来的绩效。另外,还有研究表明,在实践中很难区分控制性反馈和信息性反馈,二者对绩效产生交互作用(Harrison和Rouse,2015)。

第三,能力反馈还是任务反馈?根据针对的对象可将反馈区分为能力反馈和任务反馈。有研究发现,能力反馈会阻碍绩效的提升,而任务反馈能将关注点放在具体任务上,会促进绩效的提升(Amabile等,2004)。但也有研究发现,反馈的可利用性强(Ling等,2015)和对反馈寻求的支持能够促进个体心理需求的满足(Anseel等,2007),在此情况下使用能力反馈能够提升工作绩效(Dahling等,2015),而在相反的情况下使用任务反馈则会降低工作绩效(London,2003)。

第四,频繁反馈还是不频繁反馈?早期关于反馈的文献认为,反馈越频繁绩效就越高(Salmon等,1984),但也有研究证明反馈越频繁任务绩效越低(Chhokar和Wallin,1984)。Lam等(2011)的研究则表明,反馈频次和任务绩效的关系呈倒U形。Andiola(2014)发现在反馈接收者需要反馈的时候及时给予高质量的反馈对提升个体胜任力和外部控制感进而提高绩效具有正向作用。

有关反馈与绩效关系的研究之所以会出现分歧,主要原因在于大多数研究假设“好的”反馈就会有“好的”结果,但至于什么是“好的”反馈则比较模糊(van der Rijt等,2013)。尽管受直观思维的影响,反馈研究在一定程度上遇到了瓶颈,但随着研究的增加,研究者(Longenecker和Nykodym,1996;Van den Bossche等,2010)也提出了反馈研究应该考虑的三个关键点:一是反馈自身是一个中性概念(Latham和Locke,1991),不能作为行为结果的前因变量(Denisi和Klugger,2000;Van den Bossche等,2010),它与反馈源、反馈准确性等交织在一起共同对反馈结果产生作用;二是反馈的有用性是反馈发生作用的核心维度,给予个体准确、及时且容易理解的反馈能够使反馈更具有用性,使个体将注意力集中在目标达成上,进而产生行为改变(Van den Bossche等,2010);三是反馈过程是反馈源和反馈接收者的双向沟通(王永丽和时勤,2003),构建有助于双向交流的环境更有利于反馈积极效用的发挥(Longenecker和Nykodym,1996;Chen等,2004)。

综上所述,之所以有的反馈能够提升绩效,不是因为反馈行为本身(例如积极反馈或消极反馈),而是因为与反馈行为相关的周边因素(如积极或消极反馈的准确性),从反馈行为本身难以得出与绩效关系一致的结论。反馈研究的出路在于放弃研究反馈行为本身,从行为之外挖掘能够影响反馈有效性的多因素集合而成的概念,以更直接地体现包含反馈接收者对反馈有用性建构和鼓励反馈寻求的环境。因此,研究者提出了一个超越反馈的概念——反馈环境。

### 三、反馈环境的概念及其对反馈的超越性

#### (一)反馈环境的概念

经典的反馈环境概念和反馈环境量表由Steelman等(2004)提出。反馈环境是指日常工作中领导与员工、同事与同事之间的反馈情境,而不是组织定期的、正式的绩效反馈行为。按照来源的不同,反馈环境可以分为同事反馈环境和领导反馈环境。领导和同事反馈环境均包含以下七个维度的内容(Steelman等,2004):

1. 反馈源的可信性。反馈源的可信性是指个体感受到的反馈源的专业性和可信度(Steelman等,2004)。反馈源的专业性包括提供提高工作绩效所需知识和准确评价员工绩效的能力。可信度体现了个体对反馈源提供有效绩效评价信息的相信程度(Steelman等,2004)。相比员工感觉反馈源没有能力评价自身工作行为的情况,当员工感知到反馈源有能力评价行为并提供可信的反馈时,反馈对行为的影响力更大(Makiney和Levy,1998)。

2. 反馈质量。反馈质量是指个体感知到的反馈的有用性和跨时间的一致性(Whitaker和Levy,2012)。高质量的反馈具有跨时间的一致性,而且是准确的,而低质量的反馈则会随着反馈源的心情、反馈目标的喜好或观察时机的变化而改变(London,2003;Linderbaum和Levy,2010)。

3. 反馈方式。反馈方式是指反馈给予方式的得体性和关心性(Steelman等,2004)。当反馈以得体的方式给予时,员工能感到被欣赏和支持,进而能够提升创造性绩效(Sparr和Sonnetag,2008)。反馈源在反馈方式上应关注员工在接收反馈时的感受,让员工知道他们出色地完成了工作(Steelman等,2004),从而帮助员工更加关注工作目标,确信工作的价值和自己的努力的有效性(Zhou和George,2001)。

4. 积极反馈的准确性。积极反馈的准确性是指员工感受到的积极反馈的准确性,例如在自己看来工作表现出色的时候得到领导或同事的赞许(Steelman等,2004)。反馈能否发生作用不仅体现在效价的积极还是消极上,还取决于其准确性。准确的积极反馈能够为员工提供达成目

标的相关策略信息,培养员工对工作的内在兴趣,促使员工专注于工作本身(Zhou和Shalley, 2008)。

5. 消极反馈的准确性。消极反馈的准确性是指员工感受到的消极反馈的准确性,例如在自己看来工作表现不好的时候受到领导或同事的批评或不满(Steelman等,2004)。准确的消极反馈虽然可能诱发即时消极情感,但当个体意识到消极反馈是准确的时,消极情感会发生反转,积极情感也会随之增加,而随着消极情感的减少,个体的认知范围会逐渐被拓宽,进而会产生一些探索性的想法和行为,有利于创造性绩效的提高(London,2015)。

6. 反馈源的可利用性。反馈源的可利用性是指员工感知到的与领导或同事交流并获取反馈的难易度(Steelman等,2004)。以往的研究多关注正式的绩效反馈,而正式的绩效评价一般每年一次(Meyer,1991),仅靠正式反馈难以达到绩效目标。为了达到全年目标,个体会注重在每天的工作交流中寻找有用的信息,也即非正式评价(Ashford和Cummings,1983),因此日常工作中反馈源的可利用性尤为重要。

7. 对反馈寻求的支持。在反馈研究领域,Ashford和Cummings(1983)提出的反馈寻求概念由于强调了个体的主动性而备受关注。领导和同事在反馈环境中对反馈寻求的支持,不仅能够解决由于外部反馈信息不足或没有意义而带来的“反馈真空”问题(van der Rijt等,2013),而且能够体现外部的支持性(Anseel等,2007)。

在组织中,支持性的反馈环境是能够提供可信的、高质量的、准确的、有用的反馈信息,以得体的方式给予反馈,同时鼓励员工的反馈寻求行为的反馈环境(Whitaker和Levy,2012),这种反馈环境能使员工按照组织要求明晰自我绩效标准,表现出更少的不确定性和模糊性(Peng和Chiu,2010)。值得一提的是,反馈环境和反馈、反馈寻求既有区别,又相互联系。反馈是反馈源根据反馈接收者的表现做出的回馈反应(格里芬等,2010)。反馈寻求是个体积极主动地寻求组织中有价值的信息以适应组织和个人发展需要的一种主动性行为(Ashford等,2003)。可以看出,反馈环境是反馈发生的情境,能够体现反馈发生作用的关键(Steelman和Rutkowski,2004);反馈环境包含了对反馈寻求支持的维度,能够激发反馈寻求行为(Linderbaum和Levy,2010)。

## (二)反馈环境对反馈的超越性

反馈环境超越了反馈行为本身,强调与反馈相关且能影响反馈行为效果的环境因素,突出了反馈有用性这一反馈发生作用的核心,解决了只关注反馈行为本身难以得出与行为结果一致结论的问题,为理清反馈和行为结果之间的关系提供了新的研究视角。具体来说,其超越性体现在以下四个方面:

一是从组织情境角度强调反馈源、反馈信息、反馈接收者对反馈结果的共同作用。以往的研究预设二元对立关系,区分对比不同反馈对于绩效提升的优劣,忽视了反馈过程的复杂性以及不同划分标准间的交互作用,导致理论与现实脱节(黎民,2005)。反馈环境超越反馈之处在于强调了反馈的多维复杂性,既从反馈源角度强调其可信性和反馈方式的作用,又从反馈信息角度强调反馈质量、可利用性和准确性的作用,还从反馈接收者角度强调对反馈源、反馈信息的觉知和鼓励反馈寻求的作用(Steelman等,2004;Peng和Chiu,2010),是个体获得有效信息的集合体(Peng和Chiu,2010)。

二是超越二分法从不同角度体现反馈的有用性这一反馈发生作用的核心维度。较积极和消极反馈而言,对反馈准确性的判断能够影响个体对反馈的认同和有用性的判断(Johnson等,2015),进而影响个体的行为(Belschak和Hartog,2009)。反馈环境概念着重考虑了反馈准确反映绩效的程度。当个体意识到反馈的准确性高时,他们更能感知到反馈的意义和价值,这有助

于增强内部动机,对行为结果的影响更大(Steelman和Rutkowski,2004)。较能力和任务反馈而言,反馈质量和反馈源的可信性更有助于反馈接收者接受反馈,明确自身与工作标准的差距(Madjar和Ortiz-Walters,2008)。高质量的反馈能够使员工明晰绩效标准(Steelman等,2004),表现出更少的不确定性和模糊性(Peng和Chiu,2010),增强反馈接收者对反馈有用性的感知,促进绩效和组织公民行为的提升。反馈源的可信性越高,越能够给予员工专业的反馈、提高员工精细化的认知水平、加深员工对工作任务的理解决,并促使员工达成工作目标(Zhou和Shalley,2008)。较信息性和控制性反馈而言,反馈方式是否表现出关心是一个能够促进反馈接受的重要因素(Dahling和O'Malley,2011)。对反馈源提供反馈的意图的觉知会影响反馈接收者的反应,提供反馈时反馈源越表现出关心,反馈接收者越倾向于接受反馈并做出行为反应(Ling等,2015)。较频繁和非频繁反馈而言,反馈源的可利用性能够在个体需要的时候满足其自我提升和目标达成需要(Ling等,2015)。反馈的频繁性并非影响反馈应用的关键点,只有能够在反馈接收者需要的时候提供反馈,反馈接收者的心理需要才能得到满足,从而表现出积极的行为结果(Andiola,2014)。

三是构建支持反馈寻求的反馈环境能够增强反馈信息的双向交流。个体在反馈过程中并非被动接收,个体的反馈寻求能够弥补仅考虑由外而内的反馈带来的“反馈真空”(Ashford等,2003)。个体经常表现出渴望得到反馈的愿望,但是受到自我保护和其他原因的影响,他们一般不会额外地寻求反馈(Anseel等,2007)。Williams等(1999)指出,影响个体反馈寻求的一个重要因素是组织对反馈寻求的支持,这种支持代表了鼓励个体寻求反馈的倾向和个体寻求反馈感到的舒适度。反馈环境恰恰体现了鼓励双向沟通的情境。

四是强调非正式反馈的作用。以往的研究多关注正式反馈的作用,但正式反馈不可避免地有反馈频率和时间上的限制。在管理实践中,反馈也可以发生在非正式情境之中,个体在日常工作交流中获取的有用信息能更加及时地影响个体对标准的判断,进而影响行为结果(London,2015)。Connell和Nolan(2004)研究发现,非正式反馈较正式反馈而言更有利于保持绩效评价的有效性,领导和员工持续的交流能够营造诱发工作动机的环境,弥补正式反馈不及时和不足。Steelman等(2004)提出的反馈环境概念强调了非正式反馈的作用,解决了由延时带来的个体对反馈重要性认识下降的问题(Sheldon和Niemic,2006)。

综合以上分析,反馈环境可以在反馈行为之外解决反馈难以解决的绩效提升效果不一致的问题,能够超越反馈而得到与行为结果较一致的结论,从而为管理实践提供有力的支撑(Ashford和Northcraft,2004;Whitaker等,2007)。

#### 四、反馈环境的形成和影响机制

##### (一)反馈环境的形成机制

由于个体所得到的反馈主要来源于组织、任务、领导、同事和个体自身(Andrews和Kacmar,2001),因此关于反馈环境形成机制的研究多基于这几种反馈源来进行考察。

1. 组织因素。研究者从反馈文化、组织氛围、组织学习文化等方面探讨了反馈环境的形成过程,认为上述因素主要通过领导与员工、员工与员工之间关系的改善和对反馈的认同来改善反馈环境(van der Rijt等,2013)。研究表明,组织学习文化对反馈环境优化有重要作用(Peterson,2009)。组织反馈文化、组织学习(包含奖励和认同在内)文化能够修复被破坏的领导—下属关系,进而营造良好的反馈环境(London,2015)。组织反馈文化能够促使反馈源意识到反馈的重要性以及如何给予准确、高质量的反馈,而作为反馈接收者的个体也能从中意识到反馈的意义进而更多地利用和寻求反馈,双方对反馈的认同能够共同促进反馈环境的改善

(Peterson, 2009; Dahling和O'Malley, 2011; Bragger等, 2014)。

2. 任务因素。研究者从工作标准清晰性、任务复杂性等方面探讨了反馈环境的形成过程,认为工作标准清晰性、任务复杂性能够影响个体胜任力感知进而影响绩效(van der Rijt等, 2013; van der Rijt等, 2013)。已有研究表明,工作标准越清晰,个体感知到的反馈准确性和反馈满意度就越高,个体的胜任力也就越强,而作为对胜任力提高的回报,外部会塑造更好的反馈环境以期待绩效的进一步提升(Jawahar和Jawahar, 2010)。同样,任务越复杂,个体感知到的胜任力就越差,这会影反馈环境的改善(van der Rijt等, 2013)。

3. 领导因素。由于领导经常代表组织与下属沟通,有更多的机会参与组织干预,具有较大的影响力,并具有奖惩员工的权力(Peng和Chiu, 2010),因此领导反馈环境成为研究的焦点。研究表明,领导合作能力强且给予反馈的方式得当,能够促进个体对领导的认同,进而促进反馈环境的改善(Young和Steelman, 2014)。领导对员工学习的支持以及领导的工作知识能够正向影响员工对领导反馈的接受程度,增强员工对领导的认同(Jawahar和Jawahar, 2010)。个体对领导的认同能够增加领导的积极情感,使得领导更倾向于给予更多高质量的、准确的反馈,从而使员工感知到的反馈环境更具有支持性(Young和Steelman, 2014)。领导的工作知识、工作标准、目标设定、提升建议能够正向影响员工感知到的领导反馈环境(Jawahar, 2010)。

4. 同事因素。同事较领导更具有亲近性和地位平等性,共同的工作环境使同事之间在日常工作中有更多的机会进行反馈信息交流(Rosen等, 2006)。研究表明,同事工作能力(Leki, 1991)和亲近性越强(Yang等, 2006),越能增强同事认同,使得同事以更具支持性的方式给予有用的反馈,从而促进同事反馈环境的改善(Young和Steelman, 2014)。也有研究从同事的多样性和一致性的角度考察同事因素对反馈环境的影响(Ruscher等, 2010),结果表明,同事的年龄多样性以及性别、背景一致性能够提升反馈环境(Gabelica等, 2012)。

5. 个体自身因素。早期的反馈研究表明,员工自身对反馈环境影响最大,其次是同事、领导、任务,最后是组织(Herold等, 1987)。关于个体自身驱动反馈环境形成的研究多集中于探讨个体知识、能力对反馈环境的作用(London, 2003),外部对个体的认同和期待在其中发挥中介作用(Young和Steelman, 2014)。研究表明,个体的知识、能力水平越高,越能激发外部对个体工作能力的认同和对个体工作结果的期待,外部就越可能给予更多有效的反馈,从而越会推进反馈环境的改善(London, 2003)。

## (二)反馈环境的影响机制

为了避免因把反馈区分为“不是……就是……”的两个变量(例如,不是积极反馈就是消极反馈;不是信息性反馈就是控制性反馈;不是能力反馈就是任务反馈等)而无法得出其与绩效关系的一致结论,研究者并未按某一分数标准区分反馈环境的优劣,而是将其视为一个连续的变量,根据总分判断其支持性如何并分析其与其他变量高低趋势的关系(Steelman等, 2004),以整合的角度全面反映接收者对反馈有用性的评价和反馈环境支持反馈寻求的作用,从而得到更为一致的结果。

1. 认知机制。已有研究表明,反馈环境能够通过影响个体的认知水平而影响行为结果。例如, Peng和Chiu(2010)通过对259名台湾员工的研究发现,支持性的领导反馈环境能够帮助员工明确工作的标准和目标,提高员工对工作的认知和判断能力,提升个人与组织的匹配程度。认知水平和匹配程度的提高能够将个人认同和组织联系在一起,进而提升个体的组织承诺和组织公民行为。对于认知水平的中介作用,研究者从对反馈有用性的觉知和成本价值认知两方面进行了深入研究。反馈的有用性是反馈发生作用的核心,对反馈有用性的觉知成为认知机制讨论的焦点(Dahling等, 2012)。例如, Rosen等(2006)对202名员工的研究表明,支持性的反馈

环境能够使员工的工作标准更加明确,进而提高对反馈有用性的认知。根据交换理论,获得有用反馈的员工更会回报组织和他人,表现出更多的利他行为、组织认同等,从而增加组织公民行为。Whitaker和Levy(2012)的研究也发现,支持性的领导反馈环境由于强调了反馈的质量、积极反馈和消极反馈的准确性,而非以往研究仅强调的反馈的效价、方式,因此有助于员工认识到反馈的有用性进而提高工作绩效。由于只靠外部反馈环境难以满足员工自我发展的需要(Griffin等,2007),员工主动的反馈寻求行为能够弥补反馈环境对绩效改进缺乏实际价值的不足(Ashford等,2003),而反馈环境中包含支持反馈寻求的因素,因此研究者也探讨了反馈环境刺激反馈寻求行为的认知机制。研究表明,支持性的反馈环境能够给予有用的反馈,对反馈有用性的觉知能够激发个体对反馈源的认知信任(基于对他人可信性和可靠性的信任),从而使个体表现出更多的反馈寻求行为(Linderbaum和Levy,2010;Choi等,2014)。

2. 动机机制。关于反馈环境影响的动机机制的研究大多建立在内部动机框架内,认为支持性的反馈环境能够提升个体的内部动机,使个体专注于任务本身,在认知上更灵活、更注重复杂度,进而表现出更高的绩效(Zhou和Shalley,2008)。例如,Watts和Levy(2004)的研究表明,支持性的反馈环境不仅能提供有助于完成任务的信息,还能培养个体对工作的兴趣,促使个体专注于工作本身,因此能够增强个体的内部动机,提高个体的情感承诺,继而对个体的组织公民行为产生积极影响。随着研究的深入,研究者认为,在现实工作中,完全由内部动机激发的员工行为相当有限,完全由外部动机激发的行为随处可见,而更多的是由内外部动机结合而激发的行为,因此将内外部动机结合起来才能够全面反映反馈环境影响的动机机制(Hennessey,2010)。根据自我决定理论,目标自我一致是指个体所设定的目标与自己内在兴趣和价值观的整合程度,能够综合反映内外部动机的作用(Deci和Ryan,2000)。一项在中国情境下的研究表明,支持性的领导反馈环境具有信息指导功能,能够增强个体对目标的认同,促进工作目标的内化,提高目标自我一致水平,使个体在目标达成过程中付出更多的努力,更容易发现解决问题的新方法,从而表现出更高的创造性绩效(Zhang等,2015)。关于反馈环境影响反馈寻求的动机机制的研究大多以Ashford和Cummings(1983)提出的三种反馈寻求动机(工具性动机、自我保护动机和印象管理动机)为基础,认为工具性动机是反馈寻求动机的核心(Ashford等,2003)。研究发现,支持性反馈环境由于能够提供有用的信息,因此使得反馈作为提高个人能力的工具的作用更明显,进而带来个体工具性动机的提高。为了获得更多有用的反馈,员工就不会被动接收反馈而会通过寻求反馈来满足工具性动机,从而实施更多的反馈寻求行为(Linderbaum和Levy,2010)。随着研究的深入,一些学者开始将自我动机理论引入研究(Anseel等,2015),该理论关注动机如何影响个体获取评价、寻求反馈的途径,并将反馈寻求动机区分为自我提升动机、自我评价动机、自我保护动机和自我验证动机(Sedikides和Strube,1997)。相关研究只关注了自我提升动机的作用,认为支持性的反馈环境能够激发个体的自我提升动机,使个体倾向于以更高的标准付出努力,关心能力的真正提高和自我概念的改变,这种动机驱使个体寻求达到标准、提高能力的方法,进而产生更多的反馈寻求行为。例如,Whitaker和Levy(2012)通过对293名员工及其主管的配对研究发现,反馈环境能够激发员工的自我提升动机,使员工感知到更多的工作意义和价值,更倾向于利用反馈,从而激发更多的反馈寻求行为。

此外,相关研究还发现反馈环境的影响还会受到一些变量的调节。例如,Whitaker和Levy(2012)的研究表明员工的目标导向在领导反馈环境对员工对反馈有用性认知的影响中起调节作用,对于低学习目标导向的员工而言,反馈质量(反馈环境的核心维度)对反馈有用性的正向影响较高学习目标导向的员工更强,反馈环境的作用更大;对于低回避型绩效目标导向

的员工而言,反馈质量对反馈有用性的正向影响较高回避型绩效目标导向的员工更强,反馈环境的作用更大。Zhang等(2015)通过对203名中国员工的研究也发现,领导反馈环境正向影响员工目标自我一致水平,进而正向影响创造性绩效。较创造性人格低的员工而言,创造性人格高的员工其目标自我一致水平受领导反馈环境的影响更大。

## 五、未来研究展望

反馈环境关注反馈接收者感知到的反馈发生的情境,从关注定期的正式反馈转向关注日常工作生活中的非正式反馈,强调反馈的多维复杂性、接收者的建构和反馈双方的互动,能够超越反馈本身,更为有效地明晰工作标准、提高工作绩效、增加组织公民行为(Whitaker等,2007; Peng和Chiu,2010; Young和Steelman,2014),在理论上为揭示反馈的影响机制提供了新的视角,在实践中则有助于通过塑造反馈环境达到控制个体行为导向的目的。

现有研究对反馈环境的概念、形成和影响机制等进行了探讨,这对于洞悉和把握反馈环境具有十分重要的作用,但是现有研究也不可避免地存在一些不足之处,有待未来的研究予以完善,具体分析如下:

1. 反馈环境的结构内容有待丰富。首先,反馈环境的概念需要拓展。作为一个超越反馈本身的概念,Steelman等(2004)提出的反馈环境概念仅强调了非正式反馈环境。而在管理实践中,正式反馈环境同样会对明晰工作标准和提升工作绩效产生影响,且正式反馈环境也包含非正式反馈环境所包含的因素,这些因素构成的组织中定期的正式反馈环境也能影响反馈的有效性。因此,反馈环境研究应同时关注正式和非正式反馈。其次,反馈环境需要更具针对性。目前反馈环境明晰的工作标准是针对一般工作绩效的,然而随着全球竞争的加剧,越来越多的企业意识到了员工的创造性绩效对于企业创新以及提高竞争力和获得竞争优势的重要作用(Zhou等,2009),塑造有利于提高员工创造性绩效的反馈环境尤为必要。与传统反馈环境追求产品和服务的数量、速度、时间相比,创造性绩效反馈环境又有其特点。创造性绩效反馈环境应更加注重鼓励员工把来自不同渠道的想法联系起来,在未知的领域发现更好的或独特的问题解决方法(Hirst等,2009),要给予员工思考和探索的时间(Zhou和Shalley,2008),并且要对反复试错的过程有耐心(Anderson等,2014),因此有必要探讨创造性绩效反馈环境的特征,以不断丰富反馈环境的结构内容。

2. 反馈环境产生影响的情感机制有待挖掘。以往关于反馈环境影响机制的研究多探讨了动机机制和认知机制,然而反馈环境往往会更直接地引发强烈的情感反应,进而影响行为结果(George和Zhou,2007),情感可能较动机、认知而言能够更直接地将情境因素和行为联系起来(Madjar等,2002)。关于反馈环境的影响机制还缺乏情感机制的研究,研究者仅从反馈的某一维度探讨了其引发何种情感进而影响行为结果,只关注了静态情感的作用,形成了积极情感促进绩效的情感扩展—构建理论(Fredrickson,2001)和消极情感促进绩效的情感—信息理论(Schwarz和Clore,1983)两种对立的理论,给管理实践带来了困惑。反馈环境中的人际互动导致了绩效产生过程中个体情感短时间的不断变化(Judge等,2004),情感变动会引起个体注意力关注焦点和思维模式的改变,进而影响绩效,其动态影响机制也是需要未来的研究加以探讨的问题(Bledow等,2013)。

3. 反馈环境影响反馈寻求的机制有待深入研究。首先,根据反馈源的不同,反馈寻求可以分为领导反馈寻求和同事反馈寻求;根据反馈寻求方式的不同,反馈寻求可以分为询问式反馈寻求和观察式反馈寻求(Ashford等,2003)。尽管研究表明反馈环境能够促进反馈寻求行为的产生,但只探讨了其直接效应,并未区分不同反馈寻求形式,或只考虑了询问式反馈寻求

(Linderbaum和Levy, 2010),而忽视了对不同反馈源、不同反馈寻求形式的作用及其内在机制的探讨,导致了研究结论的冲突(Anseel等, 2015)。Morrison(2002)指出,将反馈寻求按照反馈源、反馈寻求方式的不同进行区分测量能够解决研究结论的冲突。对于中国的具有高水平权力距离和面子文化的社会(张燕红和廖建桥, 2014),也许个体更多采用的是观察式反馈寻求,而面对领导和同事,个体可能会采取不同的反馈寻求方式,所以区分不同反馈源和不同方式的反馈寻求来进行测量才更加精确(Stoker等, 2012)。其次,在反馈环境对反馈寻求的影响上,西方学者认为反馈环境能够且仅仅能够促进反馈寻求的自我提升动机的产生(Linderbaum和Levy, 2010)。面子文化使中国情境下的反馈寻求具有独特性,一方面个体因害怕丢面子而不敢轻易公开寻求反馈,另一方面个体又要面子,期望通过反馈寻求行为得到积极的反馈(张燕红和廖建桥, 2014)。因此,仅考虑自我提升动机是不够的,结合其他反馈寻求动机能够从根本上解释为什么个体会寻求反馈以及反馈寻求的效果差异(Anseel等, 2007),这一点在中国情境下更具有现实意义。

4. 反馈环境的形成机制有待进一步研究。以往关于反馈环境的研究集中在其结果变量上,关于其形成机制的实证研究比较少(Dahling等, 2015),且以往的研究视个体为被动接收者,仅关注现有的知识、能力的影响,而忽视了个体在反馈中的主动性(de Stobbeleir等, 2011),从而一方面导致组织没有意识到个体对反馈的需要,另一方面导致个体感到反馈对绩效的提升并不具有实际价值。作为一种主动的人际互动,个体可以通过反馈寻求在反馈环境中有意地付出努力去探索有价值的目标,这不仅能够解决“反馈真空”问题,而且有助于更加细致地探讨反馈寻求影响绩效的路径。反馈寻求之所以能够影响绩效(Linderbaum和Levy, 2010),是因为反馈寻求行为能够提升反馈源所给予反馈的信息量和准确度,使反馈源提供更多有用的信息,从而提高任务清晰度,进而影响绩效(de Stobbeleir等, 2011)。也就是说,反馈寻求通过影响反馈环境来进一步影响绩效和其他行为结果。个体可以通过寻求反馈来判断行为标准,增强对领导和同事的认同(Ashforth等, 2007)。作为对认同的回报,外部反馈源会提供更多高质量、可利用的反馈信息,进而促进反馈环境的改善(Young和Steelman, 2014)。因此,个体反馈寻求如何通过认同影响反馈环境进而促进绩效的提升也是需要探讨的问题。

5. 行为结果影响反馈环境的反馈回路研究有待完善。反馈作为一种信息传递行为能够形成反馈回路,反馈环境的影响也具有反馈回路的特征。个体行为、行为结果和环境之间能够相互影响,行为结果也能够对环境产生影响(Ford, 1996)。绩效的提升有助于反馈接收者不断增强接受、处理、应用反馈的倾向,而反馈源在觉察到这一倾向后会增强共享意愿,给予更多有用的信息,以进一步促进绩效的提高(Linderbaum和Levy, 2010),同时通过反馈寻求获得的信息的有用性能够增强个体的反馈寻求意愿。反馈源共享意愿和个体寻求意愿的增强能够共同促进反馈环境的进一步改善。然而,以往的研究多把焦点放在反馈环境对行为结果的影响上,忽视了行为结果对后期反馈环境的影响(Anseel等, 2015),忽略了事前反馈信息的给予、反馈信息的寻求,事中对反馈的加工,事后对反馈的再加工对个体行为的动态影响。尽管有研究者尝试用纵向研究的方法准确描述这种动态过程,但纵向研究的内部效度并未达到研究者的设计要求,与横截面研究对同一问题的解释差异较小(Hulin和Ilgen, 2012)。这就要求未来的研究考虑从系统的角度采用动态的研究设计(Ford, 1996)。系统动力学能够兼顾定性研究和定量研究,既能解决复杂系统的建模问题,又可以在整体框架下对系统要素间的联系等进行定量的协调和优化(李旭, 2009),较以往的研究方法更能准确地反映反馈环境的形成和影响过程中的系统性,因此可以作为未来研究的新方法应用到行为结果影响反馈环境的研究中。

综合以上对反馈环境研究的分析,结合相关理论和实证研究中的反馈环境形成过程假说,本文对反馈环境相关研究进行整合,得到了如图1所示的反馈环境研究整合模型。

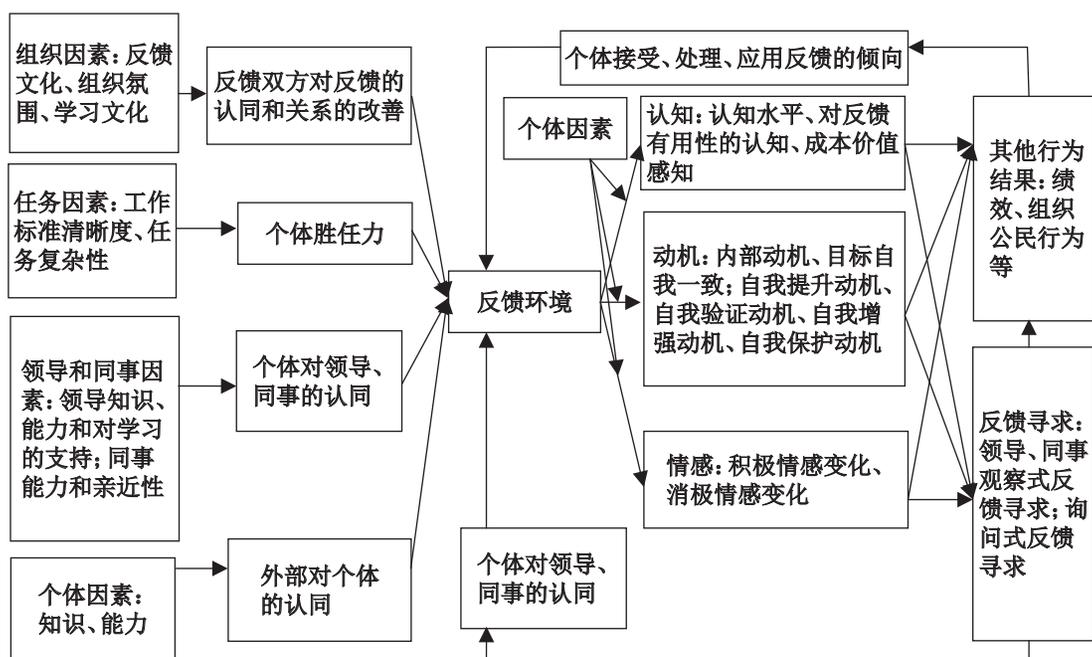


图1 反馈环境研究整合模型

该模型能够较完整地体现反馈环境的形成过程、影响结果及作用机制。基于交换理论,组织、任务、领导、同事及个人因素能够通过外部对个体、个体对外部、双方对反馈的认同来影响反馈环境的形成。反馈环境的影响结果和作用机制部分,借鉴了以往的研究有关认知、动机机制的内容并挖掘出重要且未研究的领域,如在情感机制方面引入了动态情感机制,在动机机制中较全面地展现了反馈环境影响反馈寻求的动机。在反馈环境、反馈寻求和绩效的关系上,借鉴反馈研究中的反馈回路思想,较直观地展现了反馈寻求通过影响反馈环境而影响绩效的途径和绩效对未来反馈环境又产生影响的循环且动态发展的影响路径,更好地体现了反馈过程的系统性、整体性和动态性。

### 主要参考文献

- [1](美)格里芬,唐宁玉,(美)摩海德.(刘伟,译).组织行为学(中国版):组织与人员的管理[M].第8版.北京:中国市场出版社,2010.
- [2]李东方,罗瑾琰,黄良志.领导反馈对员工创造力的影响研究——基于心理资本的中介效应[J].华东经济管理,2013,(11):121-126.
- [3]李磊,尚玉钊,席西民,等.领导反馈效价、反馈风格及下属调节焦点:对下属创造力交互式影响的探讨[J].科学学与科学技术管理,2012,(5):150-159.
- [4]张燕红,廖建桥.组织中的反馈寻求行为研究述评与展望[J].外国经济与管理,2014,(4):47-56.
- [5]Anderson N, Potočnik K, Zhou J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework[J]. Journal of Management, 2014, 40(5): 1297-1333.
- [6]Andiola L M. Performance feedback in the audit environment: A review and synthesis of research on the behavioral effects[J]. Journal of Accounting Literature, 2014, 33(1-2): 1-36.
- [7]Anseel F, Beatty A S, Shen W, et al. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior[J]. Journal of Management, 2015, 41(1): 318-348.
- [8]Bledow R, Rosing K, Frese M. A dynamic perspective on affect and creativity[J]. Academy of Management Journal, 2013, 56(2): 432-450.

- [9]Bragger J D, Kutcher E J, Menier A, et al. Giving nonselective downsizing a performance review[J]. *Human Resource Development Review*, 2014, 13(1): 58–78.
- [10]Dahling J J, Chau S L, O'Malley A. Correlates and consequences of feedback orientation in organizations[J]. *Journal of Management*, 2012, 38(2): 531–546.
- [11]Dahling J, O'Malley A L, Chau S L. Effects of feedback motives on inquiry and performance[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2015, 30(2): 199–215.
- [12]DeNisi A S, Kluger A N. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2000, 14(1): 129–139.
- [13]de Stobbeleir K E M, Ashford S J, Buyens D. Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(4): 811–831.
- [14]Gabriel A S, Frantz N B, Levy P E, et al. The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2014, 87(3): 487–506.
- [15]Harrison S H, Rouse E D. An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 375–404.
- [16]Ilgen D R, Fisher C D, Taylor M S. Consequences of individual feedback on behavior in organizations[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64(4): 349–371.
- [17]Johnson D A, Rocheleau J M, Tilka R E. Considerations in feedback delivery: The role of accuracy and type of evaluation[J]. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2015, 35(3–4): 240–258.
- [18]Kluger A N, DeNisi A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory[J]. *Psychological Bulletin*, 1996, 119(2): 254–284.
- [19]Lam C F, DeRue D S, Karam E P, et al. The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the “more is better” assumption[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, 116(2): 217–228.
- [20]Ling Y L, Abdullah A G K, Ismail A. Feedback environment and coaching communication in Malaysia education organizations[J]. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2015, 4(1): 66–73.
- [21]London M. The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement[M]. New York, NY: Routledge, 2015.
- [22]Peng J C, Chiu S F. An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2010, 150(6): 582–607.
- [23]Peng J C, Lin J L. Linking supervisor feedback environment to contextual performances: The mediating effect of leader-member exchange[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2016, 37(6): 802–820.
- [24]Steelman L A, Levy P E, Snell A F. The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation[J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2004, 64(1): 165–184.
- [25]Steelman L A, Rutkowski K A. Moderators of employee reactions to negative feedback[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2004, 19(1): 6–18.
- [26]Stoker J I, Grutterink H, Kolk N J. Do transformational CEOs always make the difference? The role of TMT feedback seeking behavior[J]. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(3): 582–592.
- [27]Van den Bossche P, Segers M, Jansen N. Transfer of training: The role of feedback in supportive social networks[J]. *International Journal of Training and Development*, 2010, 14(2): 81–94.
- [28]van der Rijt J, Van den Bossche P, Segers M S R. Understanding informal feedback seeking in the workplace: The impact of the position in the organizational hierarchy[J]. *European Journal of Training and Development*, 2013, 37(1): 72–85.
- [29]van der Rijt J, van de Wiel M W J, Van den Bossche P, et al. Contextual antecedents of informal feedback in the workplace[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2012, 23(2): 233–257.
- [30]Vancouver J B, Tamanini K B, Yoder R J. Using dynamic computational models to reconnect theory and research: Socialization by the proactive newcomer as example[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(3): 764–793.
- [31]Whitaker B G, Dahling J J, Levy P. The development of a feedback environment and role clarity model of job performance[J]. *Journal of Management*, 2007, 33(4): 570–591.
- [32]Young S F, Steelman L A. The role of feedback in supervisor and workgroup identification[J]. *Personnel Review*, 2014, 43(2): 228–245.

(下转第82页)

# The More, the Better or Going Too Far is as Bad as Not Going Far Enough? A Literature Review of Choice Overload and Consumer Decision-making Behavior

Liu Nan, Li Aimei, Ding Hao, Sun Hailong  
(School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

**Abstract:** Traditional marketing argues that the choice of commodities should be the more, the better, and diversified commodities can attract consumers and lead to the rise in market share. But the behavioral decision scholars find that when the number of goods reaches a certain level, consumers can experience more difficulty in choice, and then delay consumption decisions, even do not make decisions, thereby resulting in the reduction in satisfaction and the increase in regret, namely the effect of choice overload. Researchers argue that the cognitive factor leading to choice overload is cognitive depletion and emotional factors are negative emotions caused by excessive options; some researches show that the effect of choice overload is affected by boundary conditions like choice set feature and individual differences in consumers. This paper makes a literature review of the effect of choice overload, discusses the antecedents and possible outcomes of choice overload and its practice enlightenment for commodity marketing, and points out future directions in choice overload research.

**Key words:** choice overload; consumer behavior; cognitive depletion; choice set feature

(责任编辑: 苏宁)

---

(上接第69页)

## Feedback Environment: A Concept beyond Feedback

Zhang Jian<sup>1,3</sup>, Gong Zhenxing<sup>2</sup>, Zhang Ying<sup>1</sup>

(1. Donlinks School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing 100083, China; 2. School of Business, Liaocheng University, Liaocheng 252000, China; 3. Laboratory of Talent Evaluation of Land and Resources, Beijing 100812, China)

**Abstract:** Feedback is the most commonly used incentive strategy and behavior modification tool in organizations, but the inconsistent relationship between feedback and performance makes managers not know how to improve performance by feedback. Feedback environment beyond feedback lies in the emphasis on multidimensional complexity of feedback, the construction of feedback effectiveness by receivers and the climate of encouraging feedback seeking. And the research focusing on feedback environment can make up the shortcomings that feedback research preinstalls binary opposition & then isolates the role of contrast feedback, neglects receiver construction of feedback and does not reflect the interaction between feedback parties. Thus, compared with feedback research, feedback environment research can obtain more consistent expected results. Based on the analysis of the dilemma of feedback research and its solution, this paper introduces feedback environment as a concept beyond feedback and its transcendence of feedback, discusses the formation & effect mechanisms of feedback environment, and points out future research directions.

**Key words:** feedback; feedback environment; informal feedback

(责任编辑: 苏宁)