

Research on the Influence Mechanism of Performance Feedback on Counter-Productive Behavior

Yu Song, Minhui Li, Bingyu Miao, Shuang Wu

Jiangsu Police Institute, Nanjing Jiangsu
Email: jspisongyu@163.com

Received: Mar. 13th, 2020; accepted: Mar. 31st, 2020; published: Apr. 7th, 2020

Abstract

At present, the performance appraisal mechanism has become an important means of job performance management. However, with the overall promotion of this system, the shortcomings of the mechanism may lead to the anti-production behavior of employees, and its impact has become a hot research issue in the field of organizational behavior and human resource management at home and abroad. This paper focuses on the influence mechanism of performance feedback on anti-production behavior, and explores the mechanism and causes of the influence of performance feedback on anti-production behavior.

Keywords

Performance Feedback, Anti-Production Behavior, Feedback Potency, Performance Appraisal

探究绩效反馈对反生产行为的影响机制

宋雨, 李旻慧, 缪冰钰, 吴霜

江苏警官学院, 江苏 南京
Email: jspisongyu@163.com

收稿日期: 2020年3月13日; 录用日期: 2020年3月31日; 发布日期: 2020年4月7日

摘要

当前绩效考核机制已成为工作绩效管理的重要手段, 然而随着这项制度的全面推进, 机制设置存在的不足等都可能引发员工的反生产行为, 它所产生的影响已经成为国内外组织行为与人力资源管理领域的热

点研究问题。本文将着重研究绩效反馈对反生产行为的影响机制上,探索绩效反馈对反生产行为产生影响的机制与原因。

关键词

绩效反馈, 反生产行为, 反馈效价, 绩效考核

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 前言

社会发展进入 21 世纪,员工在组织中享受着比以往更多的选择权利和行为自由,且随着绩效考核制度在各个组织中的推行,对员工和组织也产生了各种各样的影响。比如,有一部分员工可能会基于个人心理去自主选择做一些不属于自身工作范围内的事情来为自己所在的组织谋取利益,也存在有人会做一些对于组织不利的东西,这也就是后文所说的反生产行为。

制定绩效计划、开展绩效辅导、实施绩效考核和提供绩效反馈是绩效管理中必不可少的环节。一些研究者认为影响员工态度和行为的原因除了绩效考核的频率、方式等,绩效反馈也发挥着巨大作用。当反馈者没有科学合理地进行反馈时,绩效考核的最终目的就无法实现,甚至可能会引起消极影响,打击员工的工作热情,导致其做出不良行为损害组织集体或者他人的合法利益。而有效的绩效反馈能够促进反馈者与员工之间的沟通效率,避免两者之间出现交流屏障,使员工感受到组织的关心和公正,产生组织认同感,提高凝聚力,更加积极主动投身于工作。

所以本文为全面了解绩效反馈对反生产行为的影响机制,探究其中存在的问题并积极寻找解决策略,分析研究了众多专家学者的研究成果。

2. 对绩效反馈和员工反生产行为研究相关文献的研究

近年来,随着员工反生产行为(CWB)逐渐进入到绩效考核相关的研究视野中,探索绩效反馈对反生产行为的影响机制问题的理论价值也越来越重要[1]。学术界和实践领域越来越多的人希望通过研究绩效反馈对反生产行为的影响机制,发现并解决问题,提高组织运行的效率。陈琼认为绩效反馈的内容和反馈者的领导风格会影响员工对公平的感知;刘文彬、唐杰基于反馈效价的视角,结合反馈内容和目的对反生产行为的直接影响和中介机制作出假设构建新型机制模型;冯明和张宏云则基于中国社会文化对 360 度反馈评价结构要素进行了分析调整。

纵观目前学术研究的重点,大多从反生产行为的结构维度来着手,与被考核者的工作态度、价值观以及理解能力等息息相关。但对于绩效反馈的方式方法、反生产行为的影响、领导和员工之间的工作关系等三方面的研究却少之又少,可见国内对于绩效反馈对反生产行为的影响机制的研究相对匮乏。

3. 相关概念及现研究领域的不足

3.1. 绩效反馈

绩效反馈,是指将绩效考核最终得出的考核结果和评价反馈给被考核者,并且该考核结果和评价能

对被考核者产生一定的行为上的影响的一项组织活动。其具体过程是评估者通过查看员工在一定周期时间内的工作表现,观察他们是否按照预期去行动,判断统计每个成员对组织做出的贡献,若绩效未达标,则由双方共同探讨未完成目标的原因并提出改进方案,同时商定下一阶段的目标设置,最终达成共识。

3.2. 反生产行为

从 20 世纪 50 年代开始,在社会学、组织行为学等领域,开始出现对怠工、缺勤、偷窃、渎职、人际攻击等零散的单个消极行为的研究,上世纪 90 年代中期,基于绩效考核管理相关理论完善以及反生产行为理论研究自身发展的需要,在经过不断地理论总结和实践之后,研究者们得出了反生产行为这一概念。

综合前人的研究,反生产行为概念的界定在不断地发展和完善。在现有的研究中,研究者对反生产行为的某些要素的认知已经达成了共识:1) 作为行为主体的员工,是最有可能被组织影响和控制的要素;2) 行为客体,不仅仅包括组织本身和组织中其他成员,也可以是组织的资金和其他员工私人财产等有形的物质资产,或组织业内口碑、企业公众形象和其他成员名誉等无形的精神资产;3) 反生产行为一定是员工基于主观原因故意造成,不可抗力等其他客观原因除外;4) 反生产行为在客观上最终对组织或其他成员的有形或无形资产产生不利影响的行为结果[2]。

根据以上论述所得出的结论,张建卫、刘玉新两位学者 2008 年时在他们的文章当中是这样来定义反生产行为的概念的:“员工根据其主观意愿而进行的,不管是不是违反组织集体的正式或非正式规定,也不管行为的主体是否因为他的行为而受到不利的任何形式的影响,只要客观上给组织及其成员的有形财产或无形资产带来损失的一种显性或隐性行为”。

3.3. 目前研究中存在的问题

现有的对绩效反馈与员工态度、行为之间的研究对绩效反馈进行分类的标准过于单一,还不够细致全面,尚未得出统一认可的结论。一方面,不少研究依据单一要素便对反馈进行分类,这显然不够充分,因为现实中是有多种因素干扰混合的,而且关于这些因素对组织成员的行为、态度的影响程度以及影响方式的研究还未有具体的成果。另一方面,现有研究对绩效反馈目的、效果的区别分类并不重视。Meyer 等人之前就提出绩效反馈除了对员工的表现进行评价,还可以对其进行分析和改进。

本文认为,绩效反馈的目的也可以被分为评估型和发展型。其中,评估型反馈主要是机械式地告知考核结果;而发展型反馈则注重对方的未来发展潜能,并结合评估结果对其提出相应的建议,指导其发挥自身价值,为往后工作铺垫。

4. 现有对绩效反馈模式分类的研究

学者刘文彬、邵云飞将绩效反馈的两个核心要素——反馈内容和反馈目的整合在一起,构建了一个绩效反馈模式的四分图模型,见图 1。

我们可以根据这个模型通过二维四分法,将绩效反馈模式细致的划分为以下四种类型。

4.1. 放任型反馈

放任型反馈的目的属评估型反馈,内容属消极反馈。反馈者仅仅根据绩效考核的结果,将评估结论机械式地告知员工,并且反馈的内容是消极负面的,组织既没有对其进行具体说明,也没有对其提出相应的建议和指导。员工仅能从反馈中得知自己的工作存在问题,而对于问题的具体所在、如何解决问题都毫无头绪。

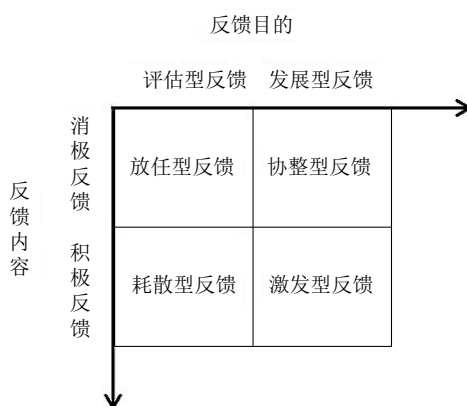


Figure 1. Performance feedback model quadrants

图 1. 绩效反馈模式四分图

4.2. 协整型反馈

协整型反馈的目的属发展型反馈，内容属消极反馈。反馈者对员工的评价是消极的，但会与其说明原因并做出分析，让员工能够了解自身问题所在并对症下药，在下一阶段努力克服。还会帮助员工正确识别个人目标以及优缺点，以提高员工的个人能力，同时让员工感受到组织对其的关心和真实可靠的建议。

4.3. 耗散型反馈

耗散型反馈的目的属评估型反馈，内容属积极反馈。反馈者对员工的行为表示肯定，但不做其他分析，这仅仅是浅层次地缩短了员工与组织的距离，并不能使员工真正发现自己在工作中的优势，无法为其提供新的工作灵感。因为这只能给员工带来结果层面上的奖励报酬，无法为未来的工作提供必要有效的指导。

4.4. 激发型反馈

激发型反馈的目的属发展型反馈，内容属积极反馈。反馈者可以根据员工的个人表现和评价结果为其设置下一步的更高要求以激发员工的工作热情和潜能。这种模式下的组织内部往往设置了激励性条款或举措，它能够帮助员工理解绩效考核与反馈的必要性、合理性，也使员工在下阶段工作中能够充满动力，更加努力地创造绩效价值。

5. 基于绩效反馈模式研究与反生产行为的关系

绩效反馈对员工的行为影响除了受绩效反馈的方式、实施过程等因素影响，还受员工本身的性格、组织的工作环境等影响，是多因素共同作用的一种结果。目前绩效反馈对员工行为的影响可以分为 4 种：1) 基于反馈源作为分类依据分析不同类型使员工产生的信任程度、对员工态度及行为的影响[3]；2) 反馈内容对员工态度以及行为的影响[4]；3) 反馈渠道对员工思想、行为上的影响[5]；4) 反馈对象的个体差异性带来的行为影响[6]。

1) 反馈源

Eatey 在自己的研究中证实，如果人们对反馈源有足够的信任，那对于这一反馈源所给出的意见会更加信服，认为是真实可靠的，在这种情形下，反馈意见才会最大程度地影响员工的行为。

反馈源就是反馈者，包括上级、同事、合作伙伴等工作绩效相关者。现实生活中人们总是注重现实

效益，对于切实能够帮助自身发展的反馈会更加重视。因为上级是与自身工作接触最多的人且具有权威性，他们做出的反馈往往是关系到个人绩效提升的重要意见，且对个体的发展有重要意义，所以人们会对上级的反馈意见更加重视。

2) 反馈内容

绩效反馈的内容根据不同的分类可分为正向和负向的反馈信息、任务绩效反馈和关系绩效反馈，信息型和控制型等。研究发现，如果得到的反馈是积极的，那么人们通常会认为是值得信服、准确的，并表示认可。而对于消极反馈，如果是出于反馈对象较为信任的反馈源，则会认为反馈意见是较可靠的。并且当其通过较为礼貌委婉的方式被提出时，能使反馈对象在心理上更加容易接受，从而不断改进自我，提升工作效能。

3) 反馈渠道

不同的渠道和方式产生的反馈效果也是不尽相同的，其对于员工的评价、行为的影响也是有多种可能性结果的。比如团队反馈和一对一反馈对员工的压力和心理准备是不同的，正式的沟通和非正式的沟通形成的环境氛围、态度以及沟通结果也是各有千秋。要根据具体的情况和要求去调整反馈的渠道，以达到最佳反馈效果。

4) 反馈对象

员工作为主要反馈对象，他们对公平感的追求和自身的自我效能感不容忽视。由于员工们的个性不一，性格和心理态度不同，文化价值观存在偏差，再加上自我效能感对自身行为的影响，所以体现在工作绩效上呈现的结果也不同，在反馈中就需要因人而异。

5.1. 绩效反馈模式对员工反生产行为的直接影响

每个员工都会主动或者被动地从组织中获得有关信息，以此去开展自我改进和评估。而其中，放任型和耗散型反馈内容过于模糊，缺乏方向性以及针对性。放任型容易让员工对自己的能力产生怀疑，以为组织对自己失望甚至放弃；后者则会使员工觉得不够受到重视，看不清自己在组织中的定位和作用，因此这两种模式都可能使员工做出消极行为。而协整型反馈可以产生正强化，大大削减员工的负面情绪，并对未来形成初步的工作方向和激励；激发型反馈则让员工明白了自身价值，获得了一定的肯定并还需继续努力，进而产生进一步提升工作效能的意愿。

基于 Spector 和 Fox 的“压力 - 情绪模型”，如图 2，协整型和耗散型反馈在一定程度上能够增强驱动力，减少员工的消极态度。同时我们发现，绩效反馈模式对 CWB 有以下影响：与协整型和激发型相比，员工在放任型和耗散型反馈模式下明显表现出较多的反生产行为，即前两者的反馈效价高于后两者；放任型反馈和耗散型反馈对员工的反生产行为有正面影响，与之相反，协整型反馈和激发型反馈对员工的反生产行为具有负面影响[7]。

5.2. 绩效反馈模式影响员工反生产行为的中介机制

5.2.1. 自我效能感

研究认知评价体系对个体“能力感”的影响后发现：个体的行为受到内部动机的驱动，而内部动机又受个人能力感的影响。遵循这一基本逻辑，加上绩效反馈对个人能力感有显著影响，因此在研究绩效反馈时自我效能感无疑是一个必不可少的中介变量。

1) 绩效反馈对自我效能感的影响

在信息型积极反馈中，反馈者的鼓励、评价、劝告、建议可以进一步加强员工对自己拥有的能力信念，从而对其工作产生推动作用；相反，控制型消极反馈使员工感知到领导对其工作的不满意或不认可，

减弱了自主感，产生消极影响。放任型反馈和耗散型反馈降低了员工对工作的坚持性和努力程度；协整型反馈和激发型反馈则对员工的创新行为、变革行为、知识共享行为等角色外行为均具有重要的积极影响，能够增强员工的信念以及对工作的自我把握。

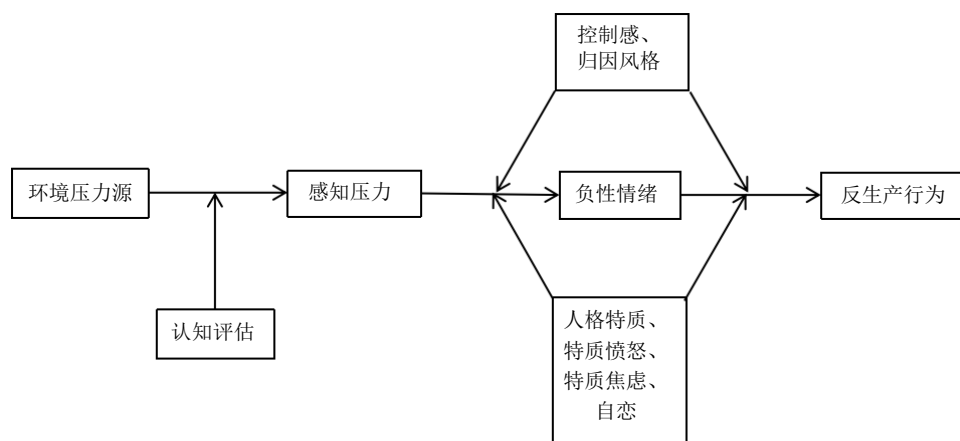


Figure 2. Emotional model—stressors
图 2. 压力源——情绪模型

2) 自我效能感对反生产行为的影响

资源保护理论认为，员工会在组织当中尽力维护地位、空间等各种资源，一旦员工觉得自己没有能力再去维护这些想要保护的资源时，他就会用消极甚至扭曲的行为进行弥补。

同时，过低的自我效能感可能会导致员工产生“越轨行为”，期望以此获取想要的资源。例如，高自我效能感的员工懂得与同事融合智慧与能力来达到双赢，不会因个人需要而占用公共资源；但是，低自我效能感的员工则趋向于实施“给同事使绊子”、“推卸责任”等消极行为以保护自己在组织中的地位、资源。

5.2.2. 个人公平感

1) 绩效反馈模式对公平感的影响

追求公平和平等一直是管理学研究的重要话题。期望落差理论指出无论反馈积极与否，员工都希望获得效价较高的信息以满足自身成长与发展的需要。放任型、耗散型反馈的效价低于员工期望值，他们则会产生强烈的不公平感，出现抵触情绪明显、消极怠工严重的现象；而较为合理的协整型、激发型反馈，能够使员工心理平衡，提升他们的公平感。

2) 公平感对反生产行为的影响

挫折攻击理论认为，消极的外部刺激如不公平感会促使员工为发泄不满情绪而减少工作付出，增大阻力。此外，从社会交换理论“互惠”原则的角度分析，在组织中获得公平感的员工会采用“回报式”的行为与外界积极交流；而公平感较低的员工更倾向于用消极行为和态度反馈外界。长期的不公平感往往会导致员工做出消极性行为，丧失与组织主动交流的意愿。由此可见，员工的考核公平感对其反生产行为具有消极影响。

6. 当前绩效反馈机制中常见的问题

1) 考核结果不够客观。精确客观的考核结果是进行合理有效的绩效反馈的“地基”。但是，要做到准确评价需要的一些复杂的工作许多组织都很难做到。Kwexly 等人对欧美国家的一项调查显示，高达

90%的企业对自己的绩效考核制度表示不满，其中主要原因之一是因为在考核中数据虚假。

2) 反馈技巧短缺、意识不准确。现在仍有许多人以为，绩效考核就只是对考核对象进行工作表现、业绩等方面的评价，然后根据结果来进行职务晋升、绩效奖励等活动。这种看法既没有把绩效反馈当作考核中至关重要的一环，也没有理解绩效反馈的真实作用。另外，很多组织的考核者并没有掌握正确的考核方式和技巧，与被考核者的沟通不到位，没有起到良好的沟通效果。

3) 与领导之间存在等级距离感。在中国大多的工作环境里，员工和上级之间存在严格的等级差别感，也叫权力距离感，中国历来的文化影响使然。这样的等级差距直接导致了员工一般不会直接主动地去找上级来了解自身的绩效考核结果情况的；员工也往往出于各种原因不愿意向上级阐述自己的内心想法，所以两者间的沟通就难以达到预期的效果，影响了绩效反馈的进一步开展。

种种问题都可能导致绩效反馈发挥不出其本身的良性作用，反而使得员工可能接受到不恰当的反馈信息，从而对工作和个人心理产生负面影响，表现在实际行为上就是反生产行为。

7. 研究启示及未来展望

7.1. 研究启示

1) 协调好绩效考核与反馈的关系

许多管理者都试图通过绩效考核来改善组织内部不公平的现象，提升工作绩效，但他们采取的考核程序仍缺乏科学性，不够完善。管理者应注意在实施绩效考核时应发挥其过程导向作用而不能唯结果论，机械式的考核方式本身就可能引起员工的反生产行为。绩效考核发挥的作用应具备延续性，考核的最终结果也不是唯一重要的。考核需通过科学合理的反馈才能够发挥出实际效果，这样员工才能真正获得提升，提高工作效率，明白如何去安排和实施下一阶段的工作。

2) 完善反馈机制

不同的主体以不同的方式反馈相同的考核结果给同一对象，往往会产生不同的反馈效果。如果反馈者与对象之间能够始终保持密切的合作和联系，那么员工对反馈信息更容易接受，更有利于激励员工的积极行为，同时防止和抑制消极态度。所以管理者要考虑到反馈者与反馈对象之间是否匹配以及双方的交流、互动是否能够起到正向推动作用，从而有效帮助反馈取得良好效果，根据反馈对象来调整反馈的主体及方式，实施多元化反馈机制。

7.2. 未来展望

近十几年来，随着绩效反馈与反生产行为研究的深入，人们对这两个名词有关理解程度也得到提高。但由于国内对其的研究起步较晚，我们还有许多问题值得深究。

1) 结合中国传统文化变量，开发适用的研究量表

中国的传统文化在耳濡目染中对个人思想以及行为都产生了潜移默化的影响，体现在员工日常行为中如“找关系”、“讲人情”等。在这些因素中哪些能够约束员工行为，哪些会导致反生产行为的产生，是值得研究的问题，在我国的现实背景下有重要意义。

当前对反生产行为的衡量大多采用问卷调查的形式，但由于国内研究起步晚，缺乏成熟的量表[8]。因此，制订符合我国国情的相关量表是十分关键的一步。在进行这一工作时，除了借鉴外国在这方面已有的一些经验，还要考量中国的实际情况，在其中加入中国元素。

2) 重视反馈的目的性，提升反馈的有效性

反馈目的这一问题在整个绩效反馈中发挥了重大作用，要充分重视才能最大限度提升反馈的有效性。仅仅按部就班地根据考核制度去反馈结果，被考核者得不到有利于自身能力提升的有效建议和反馈，从

而对组织的发展也很难长期稳定地产生有利影响,极大降低了绩效反馈的有效性,挫伤反馈对象的积极性,也无法实现绩效反馈的真正作用。

基金项目

江苏警官学院大学生创新创业训练计划项目《绩效反馈对反生产行为影响机制研究》(GG2019002)。

参考文献

- [1] 汪亚明, 刘文彬, 邵云飞. 组织结构特征对员工反生产行为影响机制的实证研究[J]. 技术经济, 2015, 34(2): 13-20+92.
- [2] 黄瑛, 裴利芳, 曹飞鸿. 反生产行为研究: 概念、特征及结构维度[J]. 人力资源管理, 2012(8): 126-128.
- [3] O'Leary-Kelly, A.M. and Newman, A.M. (2003) The Implications of Performance Feedback Research for Understanding Antisocial Work Behavior. *Human Resource Management Review*, **13**, 605-629.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2003.11.005>
- [4] Brmcken, D.W. and Rose, D.S. (2011) When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? *Journal of Business Psychology*, **26**, 183-192. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9218-5>
- [5] Van Dijk, D. and Kluger, A.N. (2011) Task Type as A Moderator of Positive/Negative Feedback Effects on Motivation and Performance: A Regulatory Focus Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, **32**, 1084-1105.
<https://doi.org/10.1002/job.725>
- [6] London, M. and Smither, J.W. (2002) Feedback Orientation, Feedback Culture and the Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, **12**, 81-100.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- [7] 刘文彬, 唐杰. 绩效反馈对新生代员工反生产行为的影响机制[J]. 经济管理, 2015(6): 188-199.
- [8] 韩飞, 王红勤. 反生产行为研究述评[J]. 商业经济, 2014(20): 23-24+80.