

文章编号:1006-7329(2000)02-0025-05

论绩效反馈在激励下属中的影响*

⑥
25-29

张仕廉, 黄 慨, 王俊才

C93-05

(重庆建筑大学 管理学院, 重庆 400045)

摘要:绩效反馈是一种激励的重要手段,用得好,可以调动下属的积极性;反之,则成为障碍。本文重点论述了绩效反馈的概念、绩效反馈方式,并深入分析了绩效反馈对下属工作行为的影响。最后探讨了绩效反馈时应注意的一些问题。

关键词:绩效评估;绩效反馈;激励;下属

中图分类号:C93-05

文献标识码:A

1 激励的概念

激励是领导工作的重要方面。“士气”是高昂还是低落,对于组织工作成效的好坏起着至关重要的作用。只有使参加组织活动的人都保持高昂的士气和旺盛的工作热情,才有可能使组织工作获得成功。

所谓激励,就是通过一定的手段使员工的需要和愿望得到满足,以调动他们的工作积极性,使其主动而自发地把个人的潜力发挥出来,奉献给组织,从而确保组织达成既定的目标。由此可见,无论从帮助个人发展的角度,还是从实现组织目标的角度来看,激励都是领导人员不可忽视的一项工作^[1]。

2 绩效反馈的概念

2.1 人们行为的基本模式

要搞好激励工作,领导人员必须了解人的行为。原因在于领导必须不断地调动员工的积极性才能顺利地实现其组织目标,而对人的行为没有基本的认识是不可能将人的积极性调动起来的。关于人的行为,许多学者进行了大量的研究。其基本的行为模式如图1所示。

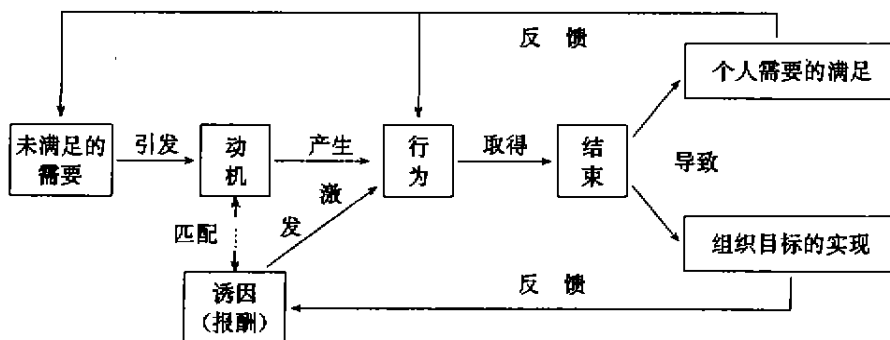


图1 人们行为的基本模式^[1]

* 收稿日期:2000-01-31

作者简介:张仕廉(1960-),男,重庆合川人,副教授,主要从事技术经济与项目管理研究。

2.2 绩效评估

根据上图人们行为的基本模式,绩效评估就是对人们行为或行为结果的评估。绩效评估的对象既可以是个人,也可以是组织。对个人来说,可以是下级,也可以是上级;可以是同事,也可以是自己。本文主要讨论的绩效评估对象是下级,即领导对下属的行为或行为结果进行评估。

2.3 绩效反馈

绩效反馈就是将绩效评估的结果反馈给被评估对象,并对被评估对象的行为产生影响。同样,本文主要讨论在领导将其对下属绩效的评估结果反馈给下属时,将对下属的行为产生什么影响。

2.4 绩效反馈的方式

绩效反馈方式也许有很多,主要有:

1) 语言方式——绩效反馈的发出者以语言形式对接受者的绩效进行反馈。此种方式绩效反馈的效果与绩效反馈双方的情感、思想、态度、观点的交流有关。语言方式又可分为口头方式和书面方式。口头方式比较灵活、速度快,而且比书面方式更容易交流绩效反馈双方的情感、思想、态度、观点;但书面方式比口头方式正式,可以长期保存,接受者可以反复阅读。

2) 奖惩方式——绩效反馈的发出者以奖励或惩罚形式对接受者的绩效进行反馈。奖惩方式包括货币的和非货币(如表扬、提升、给予进修的机会、实物)的奖惩。

3) 暗示方式——绩效反馈的发出者以间接的形式对接受者绩效进行反馈。比如可以通过与下属接近或疏远的方式暗示对下属的工作绩效的评价。

3 对绩效反馈的反应

3.1 对绩效反馈的反应

根据调查,我们认为对绩效反馈的反应有以下几种情况:

1) 表面顺从,内心也顺从。这表明绩效反馈情况与下属自我绩效评估基本一致。

2) 表面顺从,内心并不同意,即所谓口服心不服。这表明绩效反馈情况与下属自我绩效评估不一致,且低于自我绩效评估,但下属顾忌领导的权威,不愿直接冒犯。

3) 表面不顺从,但内心顺从,即所谓心服口不服。这表明绩效反馈情况与下属自我绩效评估基本一致,且绩效较差,但下属因其虚荣心影响,不愿口头同意绩效反馈的情况。如有的下属在其绩效上往往存有“报喜不报忧、夸大成绩、缩小缺点等等,当领导向下属指出时,常常出现这种情况。

4) 表面和内心都不顺从。这表明绩效反馈情况与下属自我绩效评估相去甚远。出现这种情况的原因主要是绩效反馈双方的知识、经验、态度、观点等不同,对于绩效的评估会有不同的认识。例如,上级领导常常从整个组织的利益对下属的绩效进行评估,而下属往往是从自身工作来评估绩效的。由于评估的角度不同,对绩效评估的结论也就有所不同。

3.2 绩效反馈后对下属工作行为的影响

据考察分析,我们认为绩效反馈后下属工作行为主要有以下四种反应:

1) 积极、主动地工作。这种情况绩效反馈与下属自我绩效评估基本一致。在双方绩效评估均属良好时,领导常常通过情感的、奖励的(包括表扬、金钱或实物)、地位的(包括提升、扩大工作范围、责任)等多方面的激励方式来反馈下属的绩效,而下属则以积极、主动的工作态度回报其领导对他绩效的认同。至于如何选择这些激励方式,则应视下属的具体情况而定。例如,某单位有一青年员工,表现一直不太好,后来在大家的帮助下有了转变,为了鼓励他的进步,领导决定奖励他100元钱。在实施奖励时,领导分析了这个青年的经济情况,认为100元钱对他没有激励作用,于是买了一套他喜欢的书籍,印上“奖”字,在部门大会上当众授奖,使这个青年深受感动,以后有了显著的进步^[2]。“100元”和一套书从经济价值上来说说是等价的,但对满足这个青年的需要、激发他的工作积极性而言却不是等价的。换句话说,绩效反馈的方式不同,其绩效反馈的“效价”是不一样的。“一套

书”满足了他的荣誉需要,其效价远远超过了100元。本例说明良好的绩效反馈可以起着激励下属的作用,为了提高绩效反馈的效价,使它对每一个人都有强大的吸引力,绩效反馈的形式还要多样化,要因因地制宜、因人而异。

当绩效评估较差时,领导往往通过情感、扣薪金、批评处分、缩小工作范围、降职等多方面的惩罚方式来反馈下属的绩效,此时下属也不得不以较积极的工作态度回应其领导对他绩效的反馈。

2) 保持原来的工作态度。这种情况绩效反馈与下属自我绩效评估既可能一致,也可能不一致。在绩效评估基本一致,下属认为其绩效与其需求相当,且无满足更高需求的可能时,常常采取保持原来的工作态度。而当绩效评估不一致时,下属往往认为领导对其绩效低估了,但又不愿消极、被动地工作,也常常采取这种工作态度。

3) 消极、被动地工作。出现这种情况主要原因一是绩效反馈情况与下属自我绩效评估不一致;二是绩效反馈情况基本一致且绩效良好,但下属对绩效反馈的形式不满。例如,在有的单位,对绩效良好的员工实行奖励制度,就是利用绩效反馈作为一种激励手段,以调动员工的工作积极性。但在八十年代奖励过程中,由于缺乏评价员工付出的努力和成效与奖励是否相当的客观标准,各级领导怕麻烦、怕矛盾,不问各级部门工作的好坏、成果的多少一律提奖;在员工之间不分工作好坏、贡献大小,奖金人人有份,个个差不多,即使是采用一、二、三等奖的形式,实质上也是人人轮流坐庄。这种奖金在某种程度上成了变相的附加工资,花钱再多也没有作用,这也就是美国心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)所说的“保健因素^[3]”。这种奖励吃“大锅饭”,失去了奖励的目的。因为用平均主义的形式发奖,员工拿到奖金后,他不会把奖金的意义与自己工作的成绩挂钩,而是把奖金与物价的上升、左邻右舍的奖金额相比较、相联系,因而只能使员工消除不满情绪,而不能激发员工的工作动机,调动工作积极性。员工也就消极、被动地工作。事实上要使奖金起到激励的作用,在发放过程中必须做到两头挂钩。一头要把奖金的提取与部门的工作成果密切联系起来;一头要使奖金的多少同员工的工作成果密切相联系,以工作成果作为评奖、发奖的唯一尺度。只有这样两头挂钩,奖金才能成为激励因素,起到激发员工的工作动机,调动工作积极性的作用^[2]。

4) 抵制工作。导致这种情况出现的原因除了绩效反馈情况与下属自我绩效评估不一致外,还有绩效反馈双方在情感交流方面发生了冲突。如某单位有一员工,尽管尽了力,但由于主客观的原因未能按时完成任务。领导认为他工作不力,对他进行了批评,并扣发了他的薪金。该员工感到很委屈,他认为领导只重视工作结果,不考虑工作过程。由此该员工也对这位领导产生了抵触情绪。

3.3 在绩效反馈中应注意的问题

从上面的事例中,我们已经知道了绩效反馈是一种激励的重要手段。用得好,可以调动下属的积极性;反之,则成为障碍。因此,在进行绩效反馈时应注意以下几点:

1) 绩效反馈要与下属的主导需求一致才可能起到激励作用。在现实中,人们的需要是多方面的,有生活方面的需要,也有社会方面的需要。但在一定时期内,其需要有主次之分。根据美国心理学家马斯洛(A. H. Maslow)的需要层次理论(Hierarchy of Needs Theory)^[4],人的需要可以按其重要性和先后次序分为生理的、安全的、社交的、受人尊重和自尊的以及自我实现的五种需要,它们从低级到高级排列成一个序列。只有较低层次的需要得到基本满足后,人们才能晋升到另一较高层次的需要,而已得到满足的需要就不再起激励作用。因此,在绩效反馈时,领导者不仅要一般地了解下属的需要,而且更应把握好下属正当的、合理的主导需要,才能有针对性地进行绩效反馈,以满足下属的主导需求,起到激励的作用。

2) 在绩效反馈的同时为下属确立可行的行为目标。美国学者弗鲁姆(V. H. Vroom)的期望理论(Expectancy Theory)^[4]认为:“人的行为是对目标的追逐,行为的激发力决定于期望价(即目标价值)的高低和期望率(即概率)的大小。”即:

$$\text{激励} = \sum \text{期望价} \times \text{期望率}$$

该公式说明,当一个人把目标的价值看得越大,估计能实现的概率越高时,就越能激发他的工

作积极性。但如果他认为目标高不可攀,可望而不可及,或者是目标太低,唾手可得时,就会鼓不起干劲,失去努力工作的动力。因此,在绩效反馈的同时,领导者必须提高目标价值以及实现目标的可能性,才能有效地激励下属的工作积极性。

3) 绩效反馈必须做到反馈方式的多样化。美国心理学家斯金纳(B. F. Skinner)提出“用强化的办法来控制人的行为”的强化理论(Reinforcement Theory)^[4]。其强化的办法有正强化和负强化两种。正强化是指刺激行为重复出现,保持、巩固、加强某种有利的行为;而负强化是指制止某种行为重复出现,改造某种不利的行为。在绩效反馈中采用的奖励与惩罚,实际上是正强化与负强化办法的具体应用。正强化与人的心理要求一致,比负强化起作用的时间长,效果显著。但若过于频繁地使用同一种正强化或负强化方式,将可能弱化绩效反馈的激励效果。比如,在绩效反馈中过多地使用“一定数额工资或奖金”的正强化,一个后果是会导致员工对它形成越来越高的期望,这样在强化力度不变的情况下会出现行为刺激“边际效用”发生递减;另一种后果则是,导致员工认为这种正强化是理所当然的,提供是不会起很大的正面刺激作用,不提供时反被员工认为是领导对其绩效不重视,从而出现不应有的行为弱化倾向^[1]。因此,在绩效反馈中,领导者应采用多样化的反馈方式,才能使每一次绩效反馈起到较大的激励作用。

4) 绩效反馈必须处理好绝对奖罚与相对奖罚的关系。从美国心理学家亚当斯(Adams)的公平理论(Equity Theory)^[4],我们知道下属的工作动机,不仅受其所得的绝对奖罚的影响,而且受到相对奖罚(即自己所得奖罚与他人所得奖罚的比例)的影响。由于公平的感觉常常存在于比较之中,目前许多组织在发放工资或奖金时往往采取保密的“发红包”方式,以避免员工在相互比较中产生不公平感。但这是一种比较消极的对策。更积极的对策是:领导者对客观上确已存在的差别予以公开,同时向员工解释清楚差别的原因和领导有意拉开差别的意图,从而使员工们对这种差别感到心悦诚服,以此引导更多的人朝着领导所希望的方向付出更多的努力。

5) 在绩效反馈时,领导态度应真诚。这样才能使员工绩效反馈面谈后心情振奋,了解自己有待改进的绩效领域,并改正差错。

6) 在绩效反馈的同时领导应把组织的目标、规章制度、工作程序等向下属传达,让下属了解组织的奋斗目标和具体措施,才能以主动的态度去积极完成各项任务。

4 结 论

综上所述,对下属绩效反馈不同于一般的信息反馈,它有其自身的特殊性。主要表现在:

- 1) 对下属的绩效反馈既可以通过语言,也可以采用非语言的方式。
- 2) 对下属的绩效反馈不仅是信息的交流,而且包括情感、思想、态度、观点的交流。
- 3) 在对下属的绩效进行反馈过程中会出现人所特有的心理障碍。例如,由于人的知识、经验、职业、观点等不同,对同一信息可能有不同的看法、不同的理解。
- 4) 在对下属的绩效进行反馈过程中,心理因素有着重要的意义,对绩效反馈的发出者,需要了解接受者的心理因素,因为绩效反馈的结果是要改变接受者的行为的。

参考文献:

- [1] 王凤彬,焦叔斌. MBA 工商管理硕士入学考试辅导——管理分册[M]. 北京:中国人民大学出版社,1998
- [2] 卢盛忠. 管理心理学[M]. 杭州:浙江教育出版社,1985
- [3] D. Langford, M. R. Hancock, R. Fellows & A. W. Gale. Human Resources Management in Construction [M]. 1997
- [4] R. I. Westwood. Organisational Behaviour-Southeast Asian Perspectives[M]. 1997

Effect of Performance Feedback on Motivating the Subordinates

ZHANG Shi-lian, HUANG Kai, WANG Jun-cai

(Faculty of Management, Chongqing Jianzhu University, 400045, China)

Abstract: The performance feedback is an important means of motivating. With its efficient and proper application, the subordinates' zeal can be arisen. Otherwise, it may be the hindrance. This paper gives a brief account of performance feedback concept, expounds the mode of performance feedback. Then, it analyzes in depth the effect of performance feedback on the subordinate's work behavior. At last, it points out some problems that should be paid attention in performance feedback.

Keywords: stimulation; performance feedback; performance assessment; subordinate

(上接第 24 页)

Application of Risk Analysis to the Financial Evaluation of Construction Projects

REN Hong, ZHANG Guo-min, ZHU Xi-sheng

(Faculty of Management, Chongqing Jianzhu University, 400045, China)

Abstract: Every sort of financial indexes of the construction project is a value occurred in future. It has a random character, so the estimation of these indexes in early stage is surely a matter of risk. In practice, the investors often choose a construction project only by simple estimation rather by deep financial evaluation and risk analysis. In this paper, taking the project NPV as an example and applying risk analysis to its estimation, the authors develop a totally new economic evaluation method for construction projects.

Keywords: risk; central limit theory; independence theory; financial net present value; net cash flow