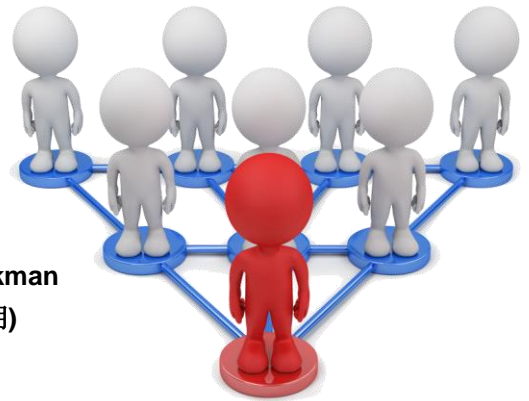


榜样是不是正能量？

团队中个体正式认可的积极溢出效应

研究成果：Recognizing “Me” Benefits “We” : Investigating the Positive Spillover Effects of Formal Individual Recognition in Teams

作者: Ning Li/ 郑晓明/ T. Brad Harris/ Xin Liu/ Bradley L. Kirkman
发表于 Journal of Applied Psychology (2016 年 101 卷第 7 期)



自 20 世纪 90 年代初开始，团队成为企业中常见的工作形式，大量的工作变成了团队合作。由此，公司将越来越多的责任分配给团队而非单个员工或部门，并将协作视为完成工作的关键。尽管如此，大多数企业的绩效管理系统仍然依赖于：以激励员工完成个人目标为核心的认可和奖励机制。那么，这些公司为什么不直接采用基于团队而设定的认可和奖励机制，而是选择以认可个体的方式来激励团队呢？

有企业尝试过这种看似有效的方式，却发现实则无用。例如 1992 年，著名牛仔裤制造商李维斯(Levi's)在其工厂尝试通过奖励团队来激励绩效。工厂从最初以个体工人计件工资的绩效改为将工人分成 10 到 35 人的小组，然后根据小组在规定时间内产量付工资，然而这种基于团队表现的评价体系导致很多员工选择搭便车、怠工，出现了很多“吃大锅饭”的现象，这使得团队绩效没有提升反而下降。李维斯的这一案例凸显了以团队为基础的奖酬机制可能带来的负向影响。也就是说，以团队为基础的奖酬机制实际上往往达不到激励团队合作的效果。所以导致了太多公司仍然采用以个人绩效为基础的奖酬机制。但是，由此产生了悖论：企业是以员工的个

人绩效表现来奖励员工，而实际上却同时希望以此来提高团队合作效果？

面对这一复杂的问题，我们想探索，是否有一种看似微不足道、几乎没有成本的方式能够推动组织走向两全其美。具体而言，我们的问题是，正式认可团队中的一名员工（即树立个体榜样），是否会给团队中的其他员工的绩效甚至是整个团队的绩效带来影响。这种影响是积极的还是消极的？这些都是亟待解决的关键问题。

为了解决现实问题及弥补现有的理论研究的不足，清华大学经济管理学院领导力与组织管理系郑晓明教授及其合作者从团队的视角出发，基于社会影响的理论，并结合实验室与现场实验研究，探究了团队中个体正式认可（个体榜样）的积极溢出效应。

该研究通过两个实验室实验（24 个团队和 40 个团队，使用个体折叠立方体和团队堆积立方体的任务）和在中国北部一家电气设备企业进行的现场实验（52 个团队，726 名员工，团队规模从 5-30 不等）的研究发现：当优秀业绩员工被公开表扬（即树立榜样）时，团队其他成员的绩效有了显著的提升，同时整个团队绩效也有显著上升。我们将这种不仅

能够提升团队中其他个体成员的绩效（不仅仅是受到认可和奖励的人），而且还能够提升团队的整体绩效的效应称之为认可溢出效应（**recognition spillover effects**）。因为认可和奖励团队中的一名员工对团队中的其他成员带来了积极的感染效应，激励其他员工提升绩效。此外，在现场的企业组织情境中的实验发现：当被授予“月度最佳员工奖”的员工（榜样者）的中心性越高（网络中心度高）时，即其他团队成员更可能相信或依赖榜样者时，这种溢出效应对个人成员绩效产生的影响更强。也就是说，个体榜样者在团队中处于地位中心性越高时，个体榜样的树立就越能促进团队中其他成员的工作绩效的提升。

该研究同时发现更具有重要的实践启示。首先，在团队管理中，对团队榜样进行比较频繁的表扬更有可能带来持续的积极影响，管理者不用等到每个月第一天才树立榜样，这种榜样树立应渗透在平时，频繁的认可能会带来更加连续的、具有感染性的正面效应。其次，管理者需要注意这种激励机制也可能有负面影响。在企业现场实验中发现，在那些没有人得到“月度最佳员工奖”的团队中，员工绩效呈现出下降的趋势。因此，如果公司管理层计划采取一种认可和奖励机制，我们建议最好是将其推广于所有团队中，在每个团队中都挑选一名高绩效的员工，并给予公开的表扬和奖励，这样就可以避免可能带来的负面影响。最后，管理者树立团队榜样时一定要做到公平。应该让团队成员相信管理者认可

的是那些确实对团队做出重要贡献的人，能真正为组织带来价值的人。倘若决定过于随意，或“选人惟亲”，很有可能削弱积极的溢出效应，甚至是带来更加负向的影响作用。

总之，管理者应该勇于采取行动，在团队中树立榜样，并给予公开的认可和表扬，这样才能充分发挥榜样的正能量，影响更多的人。

该研究的成果被管理学领域的国际顶级期刊《*Journal of Applied Psychology*》（2016, A+）接受并刊发后（郑晓明教授是该文共同第一作者暨通讯作者），不仅在学术界引起了强烈的反响，并且还在社会上产生了极大的影响。明尼苏达大学卡尔森管理学院知名学者 Kathleen Vohs 教授专门给作者来邮件称赞我们的研究（“Your terrific *J Applied Psych paper*. It's wonderful!”）。迄今为止，有美国、印度、中国等超过 30 多家媒体报刊的转载并报道这篇研究成果，比如有《*Harvard Business Review*》的中英文版、《*Science Daily*》、《*USA News*》、《*Business News Daily*》《*Yahoo News*》、《*The Hindu*》、《*IBC World News*》、《*Washington DC News*》等。

文章原文：Li, N., Zheng, X. M., Harris, B., Liu, X., & Kirkman, B. L. (2016). Recognizing “me” benefits “we”: Investigating the positive spillover effects of formal individual recognition in teams. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(7): 925-939.

供稿：科研事务办公室 采编：接园
编辑：高晨卉 责编：孙荣玲