

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.10.007

绩效反馈与组织响应:文献综述与展望

李 璨, 吕渭星, 周长辉

(北京大学 光华管理学院, 北京 100871)

摘 要: 绩效反馈机制是企业行为理论的核心命题之一,是影响组织响应的基本机制,为研究企业创新与变革等战略行为提供了重要的分析视角。然而,绩效反馈机制有其内在复杂性,现有研究文献的理论指向多元,实证发现参差,测度方法不一。为此,本文通过系统回顾相关文献,首先,辨析了组织在何时以及为何会对绩效反馈进行响应,以及不同的响应行为的分类与内涵;其次,发现了期望测量中存在的问题,总结了从绩效反馈到组织响应行为的各种权变因素;最后,基于整合性的要素和结构框架,本文探讨了未来的研究方向。

关键词: 绩效反馈;期望;组织响应;企业行为理论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)10-0086-23

一、引 言

绩效反馈(performance feedback)是企业行为理论的核心命题之一,是理解企业的行为与决策模式、学习与适应、演化与发展的重要理论基础。现有研究文献建立了绩效反馈与广泛的组织变革和冒险行为之间的关系,例如企业创新(Greve, 2003a)、并购(Iyer和Miller, 2008)、业务单元剥离(Shimizu, 2007)等。这些冒险和变革行为被视为组织对于绩效反馈的响应行为。然而,不同研究课题之间缺乏一致性:一些实证研究课题发现低于期望的绩效反馈导致更加冒险的响应行为,而其他研究课题则发现了相反关系;高于期望的绩效反馈与组织响应的关系在实证发现中更加不一致。学者们愈发意识到企业绩效反馈机制中存在重要的权变要素(Greve, 2011; Lim和McCann, 2014; Desai, 2016; Kim和Rhee, 2017)。

本文试图系统地回顾绩效反馈与组织响应关系的相关研究文献,辨析其理论机制与权变因素,提供一个针对绩效反馈与组织响应行为研究领域的文献综述。本文旨在回答两个重要问题:第一,绩效反馈引致组织响应行为的理论机制有哪些,这些理论机制有何异同?第二,哪些原因使得绩效反馈与组织响应行为的实证发现缺乏一致性?

收稿日期:2018-12-06

基金项目:国家自然科学基金项目(71872008, 71472004)

作者简介:李 璨(1989—),女,北京大学光华管理学院博士研究生;

吕渭星(1989—),男,北京大学光华管理学院博士研究生;

周长辉(1967—),男,北京大学光华管理学院教授(通讯作者)。

此文献综述基于截止到2018年底在国内外高水准的学术期刊上发表的相关研究论文。作者以论文摘要中出现“期望”(aspiration)或“行为理论”(behavioral theory)等关键词为条件,在重要的学术期刊中进行文献搜索与收集。英文期刊主要包括:Administrative Science Quarterly、Academy of Management Journal、Academy of Management Review、Strategic Management Journal、Organization Science、Management Science、Journal of International Business Studies、Academy of Management Annals、Journal of Management、Journal of Management Studies、Industrial and Corporate Change、Journal of Economics and Management Strategy、Management International Review、Research Policy、Asia Pacific Journal of Management、Management and Organization Review、Organizational Studies。中文期刊涵盖了国家自然科学基金委认定的30类重要的管理学期刊以及《经济研究》。基于对文献摘要和全文的阅读,作者确定以绩效反馈与组织响应为研究主题的论文,为了保证涵盖该领域的关键性理论文献,作者还补充了目标文献重要的前引和后引文献。

通过文献回顾,作者发现绩效反馈与组织响应行为的实证发现不一,主要是由以下几个方面导致的:首先,不同文献侧重依据的理论视角不完全相同,而不同的理论视角在解释指向上存在差异;其次,绝大多数研究课题将某一与组织变革相关或具有冒险性质的战略行为作为响应行为,但缺乏对响应行为内涵的辨析;第三,现有对于期望的测量多采用财务绩效,且采用行业平均水平作为社会期望的参照点,忽视了组织期望体系的多元性,以及参照点设定上的异质性;第四,绩效反馈到组织响应之间存在诸多内部组织要素和外部环境要素的权变影响,这些要素影响着管理者对于期望与绩效相对状态的认知、归因和解读,进而影响了组织差异化的战略选择。针对上述方面,作者分别进行了回顾总结和梳理辨析,提出了概括性的影响要素框架,为后续研究计划提供了指导和启示。

本文内容安排如下:首先,扼要回顾和总结关注绩效反馈与组织响应的理论视角。然后,辨析针对绩效反馈,组织所采取的不同类型、不同性质的响应行为。继而,总结期望的测量以及研究进展;接着,梳理评析绩效反馈与组织响应之间关系的内部和外部权变因素。最后,评述研究现状,以及识别未来研究发展方向。

二、绩效反馈与组织响应的理论视角

企业行为理论认为组织决策者是有限理性的。由于有限理性,组织会对某一绩效维度设定一个满意性(satisficing)期望水平,通过实际绩效与期望水平的比较,简化绩效评估,进而决定企业采取什么行动(Cyert和March,1963)。组织期望,也被称为目标或者参照点。期望水平决定于“组织过去的目标,组织过去的绩效,以及其他类似组织的过去的绩效”(Cyert和March,1963)。当组织绩效高于期望时,组织绩效与期望之间产生期望顺差;当组织绩效低于期望时,产生期望落差。期望顺差和期望落差的状态与程度如何影响组织响应行为的倾向与强度是绩效反馈与组织响应研究领域的核心议题。学者们已经把多种理论观点引入到此研究领域中,拓展了实证研究边界和理论想象力。

(一)理论视角回顾

本文总结归纳了8种用以解释组织如何响应绩效反馈的理论视角,分别是:问题驱动搜寻、冗余驱动搜寻、前景理论、威胁刚性理论、组织惰性、社会比较理论、社会压力理论与高阶理论。相关理论的主要观点和代表文献见表1。绝大部分研究课题将问题驱动搜寻作为基础理论观点,适当地结合其他理论视角对问题驱动搜寻的理论观点进行拓展和修正。

表1 绩效反馈与组织响应主要理论观点

理论视角	基本观点	代表文献
1. 问题驱动搜寻	组织在期望落差状态,会积极搜寻解决方案,扩大风险承担水平	Bromiley, 1991; Greve, 2008; Joseph和Gaba, 2015
2. 冗余驱动搜寻	组织在期望顺差状态,更容易产生冗余资源,进而增加风险性和实验性活动	Baum等, 2005; Baum和Dahlin, 2007; Parker等, 2017
3. 前景理论	个体(组织)在损失与收益状态下的风险偏好存在差异,组织是损失规避的:(1)在期望落差状态,为了规避损失,组织更容易承担风险。(2)为了避免未来的损失状态,在期望顺差状态,组织风险承担性强	Kuusela等, 2017; Kacperczyk等, 2015; Shimizu, 2007
4. 威胁刚性理论	组织在期望落差状态的决策趋于保守与风险规避	Chng等, 2015; Iyer和Miller, 2008; Miller和Chen, 2004
5. 组织惰性	成功企业更不愿意调整其结构,更为依赖其惯例,因此,期望顺差状态的组织响应性更低	Barnett和Pontikes, 2008; Greve, 1998
6. 社会比较理论	(1)上行比较,期望落差状态的组织会积极行动,改善提升自身绩效。(2)下行比较,期望顺差状态的组织可能会自满,亦可能出于帮助的动机,产生积极的响应行为	Hu等, 2011; Labianca等, 2009; Schillebeeckx等, 2016
7. 社会压力理论	组织需要持续实现更高的期望目标,实际绩效与目标之间的差距转化为管理者的压力,促进组织采取积极的响应行为	Desai, 2014; Lant, 1992; 贺小刚等, 2015
8. 高阶理论(高管自负)	成功容易催生高管自负,进而增强组织的积极响应行为	Cho等, 2016; Mishina等, 2010; Park, 2007

资料来源:作者根据相关文献整理。

1. 问题驱动搜寻

根植于企业行为理论,问题驱动搜寻(problemistic search)是解释绩效反馈与组织响应最基本的理论视角(Cyert和March, 1963)。当组织绩效超出期望时,组织处于满意状态,缺乏主动搜寻的动机和意愿,依赖组织惯例运营。而当企业实际绩效低于期望时,问题式驱动搜寻机制被触发。期望落差会促使组织对自身进行检查,例如产品、服务与内部运营,一旦识别了问题,则以问题为驱动,积极搜寻解决绩效问题的方案。搜索往往从本地搜寻(local search)开始;本地并非地理意义上的位置,而是相对于知识与经验的边界而言,尽管知识与经验的边界常与地理所限高度相关。当本地搜寻无法提供满意的解决方案时,或者说,期望落差没有得到修复时,组织会进行远距离的搜寻(distant search)。随着期望落差的加大,管理者越能意识到组织存在的问题,促使组织采用积极的战略变革,以实现目标期望水平。

2. 冗余驱动搜寻

冗余资源是指“组织所拥有的超出给定产出所必需的最低限度的资源”(Nohria和Gulati, 1996)。期望顺差通常意味着企业拥有更多的组织冗余资源,而更多的组织冗余能够支持企业更多的实验和试错,使组织对失败的包容性增强,放松对于资源的控制,从而促进了企业的冒险性行为(Baum等, 2005; Baum和Dahlin, 2007),这就是冗余驱动搜寻(slack search)。类似地,依据社会心理学的“赢金效应”(house money effect),前期获胜的个体认为自己是在利用前期获胜所得的利润进行“赌博”冒险,而非使用其“本金”资产;在此情境下,其风险倾向性更强(Thaler和Johnson, 1990)。

3. 前景理论

前景理论(prospect theory)指出,个体风险偏好受情境影响,个体的效用取决于相对于参

照点的获益或者损失状态。当绩效高于参照点时,个体的效用函数是凸的;而当绩效低于参照点时,个体的效用函数是凹的,构成一个S形的效用函数(Kahneman和Tversky, 1979)。这意味着,相比于获得某特定份额“获益”,决策者会更关心如何规避同等份额的“损失”。在损失之情境下,决策者为了规避确定的损失状态,而愿意承担额外的风险。在获益之情境下,决策者则会更加重视风险规避(Kahneman和Tversky, 1979; Tversky和Kahneman, 1981)。

前景理论与问题驱动搜寻通常结合在一起说明期望落差激发企业创新等响应行为(例如,李溪等, 2018; 贺小刚等, 2016)。然而,两种理论略有不同。问题驱动搜寻是后顾式(backward looking)的反馈机制,而前景理论更关注前瞻式(forward looking)的预期思维(Chen, 2008)。也有学者应用前景理论说明,组织在期望顺差状态依然会采取冒险行为,以避免在下一个周期落入损失状态(Mishina等, 2010; 徐小琴等, 2016)。

4. 威胁刚性理论

威胁刚性理论(threat-rigidity theory)认为威胁和逆境引发心理压力和焦虑。个体、团队和组织层面在信息处理上只注意有限的信息,资源更注重保守储备(Staw等, 1981)。决策者在进行决策时更为依赖于以往的惯例和经验,而不会积极地在组织外部或远距离进行广泛的搜寻行为(Audia和Greve, 2006; Desai, 2008; Shimizu, 2007; Staw等, 1981)。此类刚性也可能是由于高管相信糟糕时期会过去,好的时期会很快来临,因此继续坚持当前战略,拒绝调整或变革所致(Barr等, 1992; Lant等, 1992)。故而,根据威胁刚性理论,组织在面临期望落差时,会倾向于做出低风险决策行为。

5. 组织惰性

一个组织并不总会因应环境变化而发生改变,其结构与惯例表现出一定的稳定性,是谓组织惰性(organizational inertia)。导致组织惰性的原因有很多。组织生态学的解释最具有说服力:在组织竞争演化中唯有成功的组织得以留存,而既往的成功使得管理者对于现有结构和策略的可信性和可靠性充满信心,这样便难以作出调整和改变(Hannan和Freeman, 1977, 1984; Leonard-Barton, 1992)。在微观层面,组织惰性使得处于绩效顺差状态的企业沿袭既有的行为策略,故而弱化组织进行变革和创新的动力。

6. 社会比较理论

社会比较理论(social comparison theory)为绩效反馈机制提供了基础性解释。组织或个体主要通过三种动机进行社会比较:自我评估动机、自我完善动机和自我满足动机(邢淑芬和俞国良, 2005; Festinger, 1954)。出于自我评估动机,组织会与跟自己具有相似特征的个体的绩效水平进行比较,形成社会期望的参照点;出于自我完善动机,组织通过上行社会比较,即与比自己优秀的参照组比较,识别自身不足,寻求途径改善自身绩效;出于自我满足动机,组织或个体通常进行下行比较,即选择比自己绩效差的参照组进行比较,以维护自尊,减缓焦虑,获得自我满足感。

此外,社会比较中的下行比较还可以解释绩效高于平均水平的组织和个人的积极响应行为。行为实验表明,绩效表现超出平均水平的个体更倾向于做出亲社会行为,类似《孟子》所说的“达则兼济天下”的效应(Klein, 2003; 郑晓莹等, 2015)。绩效优异的个体可以从帮助他人中获得自我实现感和满足感。Schillebeeckx等(2016)用此理论视角说明,表现优于均值的个体更愿意进行知识协作。O'Brien和David(2014)基于日本集体主义文化情境发现,绩效优异的企业会加强研发投入,以回馈其利益相关者。

7. 社会压力理论

社会压力理论(social pressure theory)既适用于解释绩效落差状态下企业的积极响应行

为,也适用于解释绩效顺差状态企业的积极响应行为。由于在组织期望设定中存在适调性原则(adaptation),也就是说,随着当期绩效的提升,组织下一期的绩效目标也将随之上调(Cyert和March,1963;Lant,1992),期望的上调会为组织实现未来期望带来压力,企业为了维持在社会比较中的相对竞争优势和自身绩效增长的势头,必须采取积极的行为策略。与此同时,绩优企业吸引了更多的外部利益相关者的关注和更高的预期,因此,一旦其绩效不能满足目标值,管理者将面临薪酬、社会地位和声誉上的损失。此外,绩优企业更可能将行业最优水平设置为社会参照点,处于追赶压力下的组织会积极地实施冒险行为(贺小刚等,2015)。故而,依据社会压力理论的预测,管理者在期望顺差状态,依然会采取冒险行为(Cho等,2016;Vidal和Mitchell,2015)。

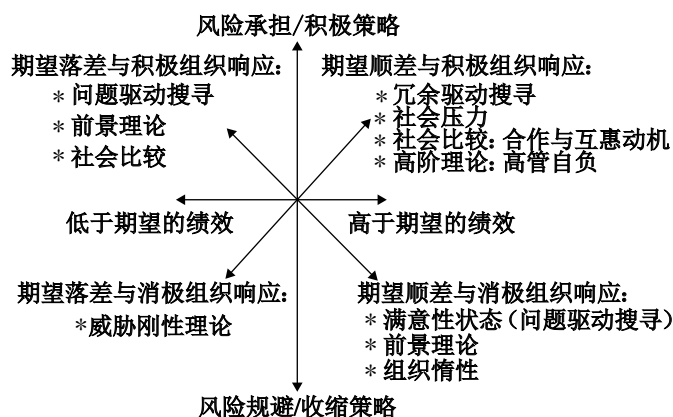
8. 高阶理论

高阶理论(upper-echelon theory)相信高管团队的认知和释义过程对于企业的决策与绩效有重要的影响(Hambrick和Mason,1984)。管理者倾向于将绩效期望顺差归因于自身的能力,而非外部的环境因素。近期的积极绩效反馈会催生管理者自负(Hayward和Hambrick,1997;Roll,1986)。管理者相信自己能够掌控高风险的行动,更为关注高风险策略成功后所能带来的高收益,而忽视高风险行为可能带来的损失。因此,面对期望顺差,高管更可能忽视外部的制度约束,采取高风险行为(Hiller和Hambrick,2005;Park,2007)。

(二)理论评述

如图1所示,不同的理论视角的指向并不相同。当组织绩效低于期望时,问题驱动型搜寻和前景理论预测组织更高水平风险承担与更积极的组织响应;而威胁刚性理论则指向风险规避与组织收缩策略。针对这两个理论的不同指向,有学者提出,也许是因为在期望落差的空间存在双参照点,即决策者不仅将期望视为参照点,还会考虑“生存点”(或企业接近破产的程度)作为决策参照点(March和Shapira,1992)。一些学者证实,在期望落差状态下,企业的风险偏好加强,但是接近破产的程度会降低决策者的风险偏好,管理者为了生存会采取相对保守的行动(Chen和Miller,2007;Miller和Chen,2004;Iyer和Miller,2008)。一些学者以非线性模型的形式,探究绩效反馈与风险承担(或者积极行动)之间的矛盾作用力。Lehman等(2011)和贺小刚等(2016)将问题驱动型搜寻与威胁刚性结合起来,发现低于期望的绩效与冒险程度之间呈倒U形关系。Shimizu(2007)提出,不同程度的损失可导致不同的风险偏好情况。当损失较少时,组织倾向于保留该运营业绩较差的业务单元(风险性行为);而当损失变大时,来自利益相关者的压力和管理者避免未来损失的风险规避倾向,会加大剥离该类单元的可能性(保守策略)。但是,如果损失超出某一特定程度,管理者或会变得固执,推迟或者忽略组织调整。Joseph等(2016)发现期望落差与终止低绩效产品线之间存在U形关系。

当组织的实际绩效高于期望时,对于组织响应的理论预测也莫衷一是。一方面,组织处于满意和获益状态,风险规避性强,管理者认为现有组织惯例和结构是有效的,进行变革和风险承担的意愿降低;另一方面,组织冗余驱动搜寻行为,组织有能力承担额外的风险,组织倾向于采取积极的行动,以维持组织的绩优状态,赶超卓越的企业,并回馈同群组的其他利益相关者。在此绩效区间,Ref和Shapira(2017)提出,期望顺差与新市场进入行为之间存在倒U形关系:当顺差较小时,组织基于冗余搜寻的动机,通过进入新的市场来利用当前资源;当顺差较大时,则意味着组织的当前惯例和策略是非常优异的,进入新市场等风险性行为带来管理者注意力资源和其他资源的巨大机会成本,组织会选择维持现有行为状态,以避免过度调整带来组织绩效的下降。Hu等(2011)则提出了三个绩效参照点的风险偏好模型。具体而言,组织在其绩效低于生存点时是风险规避的,当绩效在生存点和期望水平之间时是风险偏好的,当绩效在期望水平



资料来源:作者根据相关文献整理。

图1 绩效反馈与组织响应关系的理论观点

和成功点之间时是风险规避的,而当绩效在超越成功点时是风险偏好的。

综上,各个理论的共识在于,实际绩效高于或者低于期望的状态,以及绩效偏离期望的程度对于企业的响应行为有重要的影响。然而,错综复杂的研究结论意味着从绩效反馈到组织响应行为的因果关系是复杂的,并且是高度情境化的。

三、组织响应行为

面对期望落差或期望顺差,组织会采取哪些具体的响应行为?不同响应行为的具体内涵,在不同的实证研究课题中各有侧重。在此章节,我们对组织响应行为进行分类总结以及内涵辨析。

(一)响应行为类型

绩效反馈引致的组织响应行为非常广泛。本文在表2中归纳了8种主要的行为类型。这8种行为类型可以分为两大类:市场响应行为与非市场响应行为。在市场响应行为中,创新性搜寻是最常探讨的响应行为。与市场响应行为相比,非市场响应行为的探讨较少,后者主要包括社会责任行为(违规行为)和政治行为。

此外,研究者们还在一些非商业性的实证情境下考察了组织响应行为。例如,美国国家橄榄球联赛中进攻球队的特定策略(Lehman等,2011;Lehman和Hahn,2013),足球联赛中球队阵容的调整和教练变更(Moliterno等,2014),Jeopardy!游戏中冠军锦标赛的下注量(Boyle和Shapira,2012),学校提高学费价格(Askin和Bothner,2016),航空业牺牲安全的行为(Madsen,2013)等。

(二)响应行为性质

绝大多数研究课题中仅考虑了某一种响应行为,并将这种响应行为视为组织冒险承担水平和“搜寻”行为的直接体现。然而,现实中组织所面临的却极可能是一系列行为集合的选择。且响应行为亦有性质之别。如下,我们对文献中所涉及的核心议题给予归纳。

1. 风险与调整。Kacperczyk等(2015)指出,现有的研究有可能混淆了风险与调整的概念。他们认为,“搜寻通常是‘头脑简单的’,引发相对简单的、短期的且渐变式的响应,并且搜寻通常存在于问题的周围(Cyert和March,1963)”。因此“问题式搜寻”所引致的变化并不一定等同于风险性行为;同时,一些风险性行为不一定伴随着组织调整,例如,在动态变化的市场中一成不变是一种高风险行为。Greve(2011)则进一步辨析了冒险和组织刚性未必相关的观点,认为这两个概念的确需要更细致的辨析和研究。

表2 响应行为的类型总结

响应行为类型	常用指标	代表文献
1. 创新性搜寻	<ul style="list-style-type: none"> - 研发强度及其变化值(研发支出占销售额的百分比、研发人员比例和专利数量) - 新产品的推出 - 开放式创新 - 研发联盟 - 跨国技术 	Chen和Miller, 2007; Chrisman和Patel, 2012; Greve, 2003a; Klueter和Monteiro, 2017; O'Brien和David, 2014; Palmer和Wiseman, 1999; Vissa等, 2010; 贺小刚等, 2016; 刘建国, 2017; 刘鑫和薛有志, 2015; 王菁等, 2014
2. 市场搜寻	<ul style="list-style-type: none"> - 市场搜寻的强度(广告、市场营销、分销成本占销售收入的百分比) - 营销型适应性搜寻(产品、促销、定价、分销调整) 	Vissa等, 2010; Lages等, 2008
3. 增加/删除业务单元	<ul style="list-style-type: none"> - 服务范围的增删(医院行业) - 业务单元的收购与剥离 - 产品的增删 - 服务内容/类别变更 	Ketchen和Palmer, 1999; Iyer和Miller, 2008; Kim等, 2015; Cho等, 2016; Shimizu, 2007; Vidal和Mitchell, 2015
4. 战略变革/行业定位变化	<ul style="list-style-type: none"> - 战略变革指数(广告支出、研发支出、固定资产更新程度、存货收入比、资本密集度、财务杠杆6个指标的变动的标准化平均) - 战略趋同/趋离(竞争者之间在6个核心资源分配指标的马氏距离) 	Greve, 1998; Greve, 2002; Park, 2007; Schimmer和Brauer, 2012; Kim和Rhee, 2017; Palmer和Wiseman, 1999; 郭蓉和文巧甜, 2017; 巩键等, 2016; 连燕玲等, 2014, 2015; 张远飞等, 2013
5. 产能扩张	<ul style="list-style-type: none"> - 生产性资产的价值增长 - 资源收购 	Desai, 2008; Greve, 2003b; Audia和Greve, 2006; Greve, 2011; Ertug和Castellucci, 2013; Greve, 2008
6. 新关系建立	<ul style="list-style-type: none"> - 新合作伙伴关系的建立 	Baum等, 2005; Shipilov等, 2011; Schillebeeckx等, 2016
7. 违规与社会责任	<ul style="list-style-type: none"> - 财务误报等违规行为 - 企业社会责任 	Harris和Bromiley, 2007; Desai, 2014; Mishina等, 2010; 王菁等, 2014; 贺小刚等, 2015; 徐小琴等, 2016
8. 企业政治行为	<ul style="list-style-type: none"> - 政治游说 	Rudy和Johnson, 2016

资料来源:作者根据相关文献整理。

2. 利用式搜索与探索式搜索。Greve(2007)认为,随着期望落差扩大,创新比例也随之提升,但相比于利用式搜索(exploitative search),绩效反馈对于探索性创新的影响更为显著。管理者在绩效下降时,意识到当前战略似乎并不有效,风险承担性增强,更倾向于通过探索性搜索(exploratory search)寻求更大幅度的变化。Bromiley和Washburn(2011)提出了不同的观点,他们实证发现创新的投入与相对于期望的绩效差距单调正相关,也就是说,期望落差所导致的企业搜寻行为是削减成本,而非创新投入等探索式搜寻。

3. 外部搜索与内部搜索。Vissa等(2010)提出,市场搜索是一种更为直接的外部搜索,能够更为直接的修复绩效问题,而研发搜索是一种更为内部导向的搜索,在绩效修复的问题上的效果更不直接且更具不确定性。

4. 科学性搜索与实践性搜索。Salge(2012)认为,相对于期望更高(更低)的绩效会导致创新搜索的时间持久性更强(更弱),因为积极的绩效加强当前的创新路径,而负向的绩效需要进行调整。这种效应对于科学性搜索的影响要大于实践性搜索,因为基于科学的创新搜索比基于实践的搜索具有更高的制度化、常规化和可视性,因而增加了决策者的关注、承诺和控制。

5. 市场响应与非市场响应。Rudy和Johnson(2016)研究发现,低于期望的绩效引发以研发

为形式的市场活动,同时也引发以企业政治游说活动为形式的非市场行为。其中,研发投入是应对低绩效的高风险响应行为,而企业的政治行为则是保护组织现有竞争优势的风险规避行为。

6. 短期后果与长期后果。在考察绩效反馈如何影响吸收能力时,Ben-Oz和Greve(2015)指出,潜在吸收能力(absorptive capacity)有助于提升长期绩效,改善组织对于新知识和新环境的适应能力,而已实现的吸收能力则通常通过创新直接与短期绩效相关。长期绩效不佳的情况下,潜在的吸收能力的发挥(与已实现的吸收能力相比)得以推动;而短期绩效不佳的情况下,已实现的吸收能力(与潜在的吸收能力相比)的发挥则得以促进。同样,Chng等(2015)发现当管理者面临绩效下降时,会减少在市场策略决策上的全面性,转而更加依赖于短期的决策。

7. 声誉与地位。Ertug和Castellucci(2013)提出,高声誉的资源与高地位资源使组织获益的机制存在差异。高声誉资源更有利于组织达成产品质量目标;而高地位资源更有利于组织达成营收目标。对应地,当企业的产品质量期望未满足时,企业会更注重吸纳高声誉资源,而当企业的营收目标未满足时,企业会更注重吸纳高地位资源。

8. 响应的的时间压力。响应期限的临近程度会影响组织注意力在实现期望、避免失败和冗余搜索中的分配(Lehman等,2011)。面临期望落差的企业,当截止日期尚远时,管理注意力集中于取得期望水平;而随着截止日期的临近,生存压力越来越显著,管理者注意力转向规避失败。而面临期望顺差的企业,在截止日期临近时,管理者注意力会导向利用冗余资源进行冒险性行动,因为即使意外的失败也很难破坏已有绩效优势。

9. 响应的彻底程度。Vidal和Mitchell(2015)指出,资源剥离对于期望落差的企业和期望顺差的企业都很重要,可以使企业获得财务与注意力资源。但期望落差的企业更倾向于采取全部剥离,而期望顺差的企业更倾向于采取部分剥离。这是由于,期望落差的企业资源更为有限,亟待修复市场地位,风险承担性强,完全剥离释放了更多的资源,且所需执行时间较短;期望顺差的企业拥有更多的冗余资源,可以选择性剥离不匹配的业务单元,相应的风险性更小。

10. 响应的相似性。Askin和Bothner(2016)强调其他组织的前期行动可以为当前组织的相似行动提供合法性。在他们的研究中,组织在没有取得预期地位(排名)时,会通过提升价格作为提升地位和排名的方法,但该策略有违公平原则。但是,如果竞争对手在先前使用了此策略,则降低了组织的合法性顾虑,强化了绩效反馈的机制。McDonald和Westphal(2003)进一步辨析,相似的响应行为可能来自于CEO寻求意见时的选择偏差和自我确认倾向。他们指出,当绩效低于期望时,当前组织的CEO会从其他组织的CEO处寻求建议,但是他们通常从具有相似的职能背景、拥有共同朋友关系或者在同一行业企业的CEO处寻求帮助。比如,李新春等(2016)提出区域关系文化中新创企业之间表现出战略同形化效应。

四、实证研究中对组织期望的设定

(一)期望的一般性测量

关于组织期望的不同测量模型,可以参见Washburn和Bromiley(2012)和Bromiley和Harris(2014)的全面的回顾和比较。主要的测量模型有三种。第一种模型是加权平均模型。加权平均模型根植于Cyert和March(1963)的经典设定。组织的绩效期望是由组织的前期期望水平、前期绩效以及具有可比性的其他企业的前期绩效共同决定的。即

$$A_{i,t} = a_1A_{i,t-1} + a_2P_{i,t-1} + a_3C_{i,t-1}$$

其中, $A_{i,t}$ 指组织*i*在时间*t*的期望水平, P 指组织自身的绩效, C 指用作比较的企业的绩效,通常采用同行业其他企业的绩效均值。

第二种模型为独立模型,其认为历史期望绩效反馈和社会期望绩效反馈都很重要,且作为相对独立的因素影响组织响应行为(例如, Greve, 1998)。

第三种模型是转换模型,此模型同样强调组织绩效期望是单一的,且绩效期望的参照点可能发生系统性转换。具体而言,低于行业绩效的组织倾向于将社会期望(行业均值)作为参照点,而高于社会期望的组织会更为关注实现比前期更高的绩效水平,通常设定为1.05倍前期绩效(Bromiley, 1991)。Bromiley和Harris(2014)通过实证对比不同的期望测量模型对于不同组织响应行为的拟合优度,提出独立模型和转换模型对于组织响应行为的解释力优于加权平衡模型。

在期望与绩效的测量指标的选择上,由于数据的可得性以及可比性,绩效的测量大多使用上市公司数据等二手数据库生成。最重要的一类绩效测量指标是财务指标,尤其是资产回报率ROA——其描绘了组织实现盈利的整体效率。ROE、ROS、净收入、股东收益、股价净值比、买入持有异常收益、多种指标合成等财务绩效指标在一些研究课题中也有所涉及。在一些特定的行业,如无线电广播产业(Greve, 1998)、投资银行(Baum等, 2005; Shipilov等, 2011)和手机产业(Joseph和Gaba, 2015)为背景的研究课题中,市场份额被作为重要的绩效指标。一些研究课题关注增长相关的绩效指标,例如,销售的增长(Alexy等, 2016; Lucas等, 2018)、企业资产的变化(Wiseman和Bromiley, 1996)以及收入的增长(Greve, 2008)。少量研究课题考察与决策者直接相关的绩效指标,例如,CEO的薪酬中限制性股票的绩效与CEO自身的绩效(Lim, 2015; Ben-Oz和Greve, 2015)。在二手数据以外,有的研究课题尝试采用问卷的方式来获取组织相对于期望的绩效水平(Ben-Oz和Greve, 2015; Lages等, 2008; Schillebeeckx等, 2016)。

(二)期望设定的异质性

大部分实证研究课题采用了定量的加权平衡模型,并将行业平均绩效水平视作社会期望参照点,但此类期望的设定有其假设限制;不同的组织调适期望的原则是相同的,同一组织在不同时期的期望的调适原则是恒定的。近期文献开始挑战该假设,探讨组织期望设定方面的差异如何影响绩效反馈的机制。

1. 社会期望与历史期望的差异

早期文献多将社会期望和历史期望加权成为单一的期望维度,或者,即使分开测量,对于社会期望和历史期望的效应的理论主张也是类似的。近期,学者们开始关注社会期望和历史期望的不同的设定原则与组织效应。首先,组织对于社会期望和历史期望的维度的注意力分配可能随着其生命周期而发生改变。Blettner等(2015)发现,在组织生涯早期,年轻企业自身经验匮乏,且竞争对手的参照经验可比性差,其会尤为关注自身前期期望;在组织生涯后期,当企业处在破产边缘时,会增加对于社会期望的关注。其次,社会期望和历史期望在不同情境下的解释效应存在差异。Arrfelt等(2013)指出,社会期望比历史期望在解释业务单元的投资过度或不足时更为显著。一方面,资本投资受到模仿性制度压力的影响;另一方面,资本投资的决策由总公司的部门决策,与竞争对手的比较是其核心关注点。Tarakci等(2018)提出,在跨国公司多业务单元的情境下,业务单元管理者出于自我增强(self-enhancement)的心理驱动,可以将基于历史期望的期望落差归因于外部环境;而相对于其他业务单元的社会期望维度,由于组织单元面临的外部环境相似,且相对绩效与母公司的资源分配决策密切相关,因此,社会期望比历史期望更能驱动中层管理者战略响应行为。Rhee和Kim(2015)使用仿真模拟的方法,考察了注意力在不同绩效反馈参照维度中的分配如何影响组织的“早期成功陷阱”(早期成功对于后续发展的不利影响)。他们发现,在调整期望水平时,更关注近期绩效的组织陷入成功陷阱的可能性较低;那些更关注历史期望的组织更可能陷入成功陷阱。

此外,基于社会期望与历史期望的绩效反馈的(不)一致性程度和模糊性也影响着绩效反馈。Baum等(2005)提出了四种类型的绩效反馈情况。当绩效低于两种期望时,组织会被双重绩效问题激发而进行冒险性搜索;当绩效高于两种期望时,由于高于竞争对手的增长势头和优越的竞争地位,冒险倾向减少;当绩效低于历史期望但高于社会期望时,其面临绩效下滑以及未来落后于竞争对手的压力,组织将会承担更多的风险;当绩效低于社会期望但高于历史期望时,意味着当前面临着提升竞争地位的机会,组织更有动机和信心进行高风险的搜寻。Lucas等(2018)提出,当遇到社会期望和历史期望不一致的绩效反馈时,决策者有三种可能的决策原则,一是火警原则(fire alarm rule),关注出现问题的绩效反馈维度,即呈消极的绩效反馈维度;二是决策者也可能遵循自我增强原则(self-enhancing role),选择性忽视消极的反馈结果,将积极结果归因为自身成功,因而更为关注表现积极的反馈维度;三是可承担一紧迫性原则(affordance-urgency rule),当决策者面临绩效高于历史期望但是低于社会期望时,这种情况展示市场机会是正向的,企业有能力去继续追寻这些机会,应继续投入研发。此外,有学者认为,一致或者不一致的绩效反馈都给予了组织明确的反馈信号,而当一定时期内历史期望和社会期望相关性较弱时,在模糊性绩效反馈的情境下,组织管理者难以确认绩效问题,可能会“粉饰”其期望落差,高估自身的能力,削弱了组织响应倾向(Joseph和Gaba, 2015;郭蓉和文巧甜, 2017)。

2. 社会期望的不同参照组

尽管绝大多数研究课题都采用同行业其他企业的绩效均值作为社会期望的实证测量,但管理者在实践中设定社会期望时则并非如此,他们不一定将整个行业作为参照对象。企业选择的参照对象更可能是其所处的战略群组(Ketchen和Palmer, 1999)、竞争对手(Park, 2007)、所处的产业集群(苏依依和周长辉, 2008),以及具有相似组织形式和市场定位的企业(Salge, 2012; Shipilov等, 2011)。Hu等(2011)提出了三种参照组界定策略,即保守策略(行业均值)、雄心策略(行业中表现最好的10%)和稳步策略(相对于焦点企业来说具有令人满意的绩效的目标企业),并发现不同的参照组界定导致不同的行为结果。Moliterno等(2014)则进一步提出,组织极为关注“基于历史的社会期望阈值”,即在基于不同参照组得到的社会期望中最接近当前组织前期绩效的参照点。

社会比较的对象也可以是同一组织中的其他组织单元(Arrfelt等, 2013; Tarakci等, 2018)。Kacperczyk等(2015)指出,组织内部单元在社会关系上和地理关系上更为接近,它们之间的绩效对比成为了组织内个体最为关心的反馈信息源,并与组织内个体的职业发展密切相关。在企业集团的研究情境下, Vissa等(2010)将社会期望定义为行业内所有其他企业的中位数和同一集团的其他企业的中位数的加权平均值。Hu等(2011)则将企业外部的市场竞争者群体视为“经济性参照组”,将企业内部其他兄弟单元视为“政治性参照组”。单元管理者一方面需要在市场份额和利润的维度进行竞争以获取市场相对优势,另一方面需要在企业内部与其他兄弟单元进行政治性竞争,以获取发展所需要的资源。Hu等(2011)发现当目标部分在两个社会期望的维度同时存在落差或者顺差时,都会在未来的期望设定时,更为关注自身的历史期望;而当两种社会期望的维度存在不一致时,业务单元会关注存在落差的社会期望参照点。

3. 不同的期望目标

组织同时拥有多种不同的期望目标(Cyert和March, 1963),绝大多数文献仅考察了财务绩效维度的期望,少量文献将期望目标拓展到了其他类型。例如, Tyler和Caner(2016)将“期望”拓展到新产品绩效, Parker等(2017)考察了基于产品质量维度的期望对后续产品推出速率的影响, Nason等(2018)分析了社会期望对于企业行为的影响。基于现有文献,不同的期望目标如

何共同引导组织行为,可能存在以下四种模式:(1)对于同时起作用,且不存在明显的交互关系的期望目标,可以在单一模型中同时考察它们对于组织响应的累加性影响效应。例如,Baum等(2005)研究了市场份额和社会地位如何同时影响新的企业关系的建立。Ertug和Castellucci(2013)基于问题驱动型搜寻原理,发现产品质量绩效和营收绩效对于吸纳有声誉和有地位的资源的不同效应。(2)对于存在优先级差异的目标体系,组织对目标的注意力分配遵循序贯性原则。例如,Greve(2008)发现当企业的财务绩效高于期望水平时,企业规模的期望落差驱动企业的规模成长。(3)对于存在因果关系的期望目标,当作为“果”的目标变量未被满足时,可能会强化企业作为“因”的期望目标的问题搜寻。例如,企业研发联盟有利于提高企业的创新能力,因而当新产品绩效低于期望时,组织会加强研发联盟(Tyler和Caner,2016),进而更有利于企业整合资源与提升绩效,因此,当企业面临财务期望落差时,可能会强化捐献等行为,以间接提升企业绩效。(4)对某个目标满足,也可能弱化管理者对于其他目标的关注。例如,Titus等(2018)发现,绩效表现高于期望的企业,对于社会的不认可的不敏感,响应倾向较低。

4. 绩效反馈的跨时间的特征

基于期望的调适性期望的基本主张,Cook(1969)发现绩效反馈的频率提高了管理者的绩效与期望水平。Greve(2002)进一步探讨了期望调整的速度如何影响组织发展。他发现,历史期望调整速度缓慢的组织,在不确定性高的环境下表现更为出色。这是因为,快速调整历史期望可能导致“为低绩效寻找借口和无法进行适当的变化”的情况,以及“过度自信并做出无谓的组织调整以求重获以往随机得到的高绩效”(Greve,2002)。现有研究也将绩效反馈其他跨时间的特征,例如绩效变动性和绩效势头,纳入了对于绩效反馈机制的考察之中(Vidal和Mitchell,2015;Kim等,2015;Lehman和Hahn,2013)。Kim等(2015)提出,绩效的变动性减少了反馈信号的可靠性。他们指出,相对于期望的收购绩效越高,将推动越多的后续收购。当绩效反馈高于期望水平时,更高的绩效变动性可能意味着当前的绩效是不稳定的,从而弱化了收购绩效反馈与随后收购之间的正向关系。然而,当绩效低于期望水平时,更高的易变性给予了管理者以自我增强方式解读绩效反馈的空间,因此,当面临着相同的期望落差时,面临更高绩效变动性的管理者更倾向于认为后续的收购可以带来好收益,并以更多后续收购应对当前不良绩效。Lehman和Hahn(2013)强调了绩效的“势头”,即“在一定时期内,绩效系统性的接近或偏离期望水平的趋势”,在绩效反馈与组织冒险行为之间的调节作用。当绩效低于期望,消极的绩效“势头”会削弱绩效反馈与冒险行为之间的关系,因为组织注意力从达成期望转移到保证组织生存;当绩效高于期望,积极的绩效“势头”削弱了绩效反馈与风险承担之间的负向的关系,因为组织注意力转移到利用冗余资源进行搜寻。李溪等(2018)则提出了不同的理论主张,其认为持续多期的消极绩效反馈会增强企业的创新性行为,因为此情境削弱了管理者的出于自我增强心理“粉饰”期望落差的空间,组织更能意识到组织能力存在问题,而进行创新性探索。

五、影响绩效反馈机制的权变因素

(一)内部权变因素

现有绩效反馈文献关注了组织资源、组织发展、组织治理、组织结构、社会地位和组织意图等方面的内部权变因素。

1. 组织资源

冗余资源被认为是组织搜索的核心权变因素之一。当绩效低于期望时,现有实证发现展示了冗余资源的两面性:一方面,冗余资源为维持现状提供了缓冲,降低了企业进行改变的动机(Miller和Leiblein,1996);另一方面,也有研究发现,冗余资源使得决策者采取更为宽松的标

准,包容失败的风险,为企业探索新机会提供资源支持,促进企业的创新与冒险行为(贺小刚等,2016;Shimizu,2007;Tyler和Caner,2016)。当绩效高于期望时,一般认为,管理者具有利用冗余资源追求短期回报的动机,强化了绩优企业的高风险搜索行为(Arrfelt等,2013;Chen和Miller,2007)。

冗余资源的差异化效应也可能来源于资源本身的异质性。例如,Alexy等(2016)考虑了三种不同的创新资源(即人力资本、研发投入和专利)的调节作用。他们认为,人力资本削弱了绩效反馈与创新之间的关联,因为人力资本使企业以更低的成本持续吸收外部知识,因此抵消了冗余资源对于远距离搜索的促进作用。而研发投资和专利则使表现不佳的企业更容易吸引合作伙伴和交换伙伴,进而加强了问题驱动型搜寻。也有学者将冗余资源的结构(非沉淀性冗余资源/沉淀性冗余资源的比例)视为针对绩效反馈的响应行为(李健等,2018)。

2. 组织发展

经验、知识与能力和组织发展密切相关,影响着绩效反馈机制。首先,组织从过去的经验中学习并改变自身行为(Levitt和March,1988)。Shimizu(2007)发现,战略剥离经验会使管理者在面对不良绩效时循例选取惯用的解决方案,强化剥离行为的倾向。Desai(2008)指出,运营经验强化了问题驱动搜寻。在多单元企业,经验相对丰富的业务单元在新产品推出上受到企业层次的绩效反馈的影响更小,因为有经验的单元“赢得了企业管理者的信心,有更大的自由裁决权发起变革,并且可以抵御资源的减损”(Gaba和Joseph,2013)。Steensma等(2015)发现,期望落差降低了组织专利申请时对于现有相关技术的披露(冒险行为);但当组织设置了内部律师,期望落差和冒险不完全披露相关技术信息之间的关系得到弱化,这是因为内部律师对专利申请企业拥有更专门的知识,其职业责任约束了企业法律风险。

组织能力涉及组织如何整合、重构、获取和释放其资源(Eisenhardt和Martin,2000;Teece等,1997)。组织的各种能力可以调节绩效反馈效应。Schillebeeckx等(2016)将关系能力视为一种权变因素,将其分解为三个维度,即网络技能、协作开放性和网络意识。他们认为,当绩效低于期望时,拥有更高的网络技能或者更高的网络开放性的决策者拥有更高的合作倾向,因为这两种因素加强了他们通过协作实现目标的决心;但是,对于那些具有较高网络意识(在多大程度上了解在其当前技术网络中的其他组织)的决策者,会强化合作伙伴的甄别,对于期望落差的响应性相对较弱。

3. 组织治理

组织的调整和变革决策在很大程度上取决于战略领导者(Hambrick,1989;Hambrick和Mason,1984),而公司治理的相关因素则会影响决策者的注意力、意图和决策的达成。近期的研究课题开始关注诸如CEO薪酬和权力、董事会、家族所有权与创始高管等公司治理方面因素对绩效反馈机制的调节作用。在CEO薪酬激励方面,Lim和McCann(2014)发现,CEO期权价值削弱低于期望落差与冒险行为之间的关系,因为CEO在此情境下承担了过度的雇佣和薪酬风险;与此同时,由于高风险战略将损害企业在获益情境下的预期激励的价值,CEO期权价值加强了期望顺差与风险承担的关系。Chng等(2015)发现薪酬激励影响绩效下降对于决策的作用效应:薪酬激励提升了管理者的自我管制,因而削弱了绩效下降与决策的综合性之间的负向关系;薪酬激励鼓励管理者采取更为扩张性和有弹性的解决方案,削弱了绩效下降与短期决策之间的关联;薪酬激励鼓励管理者进行改变并通过冒险行为防止绩效的下降,以使得管理者的个人财富与股东价值之间实现一致。与CEO有关的另一个治理议题是CEO权力,CEO权力使CEO可以更好的追求自我价值。Lim(2015)发现,CEO限制性股票价值低于前期水平,CEO可能提高研发投入以避免持续的消极绩效反馈情况,而CEO权力(CEO兼任董事会主席)强化了

此效应。近期研究也开始关注意明星CEO面临绩效反馈时的风险偏好。Cho等(2016)提出,对于明星CEO来说,期望落差与他们身份和地位不符,可能威胁他们的薪酬和职业前景,因而会更多的进行冒险性行为。此外,就明星CEO来说,基于自身身份而寻求更高的期望水平和持续的增长,在期望顺差状态也可能比非明星CEO展现更大的风险倾向。

董事会在公司治理中的角色也至关重要。董事会可以通过监察或者限制CEO,以及他们自身作为决策者的角色来发挥作用(例如, Lim和McCann, 2014)。Lim(2015)发现董事会警觉性会降低CEO利用组织风险实现个人利益的可能性,进而削弱了CEO限制性股权的消极反馈与研发投入的关系。Desai(2016)发现董事会的规模、更替率与持股比例弱化了问题驱动型搜寻。具体而言,董事会规模越大,意味着外部利益相关者的关系、利益诉求和观点越呈现多样化;更替率高意味着频繁新进入的董事带来潜在的观点冲突;持股比例意味着更高的参与和监察程度。这些因素都分别使得发起一致的组织调整以解决绩效问题的过程变得更加困难。

家族企业是一种特殊的企业治理结构——家族成员作为决策者,在应对绩效反馈时与职业代理人存在差异。Chrisman和Patel(2012)提出,当绩效低于期望时,家族企业比非家族企业采取更多的冒险行为(研发),因为家族企业家的个人财富与企业密切相关。此外,家族企业由于需要同时考虑长期的跨代控制(导致更多的研发)和当前的社会情感财富(导致更少的研发),因此家族企业的研发投入的变化幅度更大。但是,当绩效低于期望时,两个目标的一致性增强,继而降低了研发投入的变化幅度。吕斐斐等(2017)发现家族企业的经济目标和非经济目标的满足对其坚持创业有正向影响。对于绩效超出期望的企业,张远飞等(2013)提出,高绩效可能导致管理者的满意状态和相应的风险规避倾向,而此种关联对于高管管理团队或者董事会中没有家族成员的公司来说更为显著,这是因为职业经理人更倾向于避免在收益情境下的潜在的损失或者失败。

创始人与非创始人在行动模式上也可能存在差异。张远飞等(2013)发现尽管高于绩效期望的企业较少实施战略变化,表现出对风险的规避,但是,如果企业由创始人控制,创始人的创业精神可能会减弱其对于现状的满意程度,减弱高于期望的绩效对战略调整的消极作用。

4. 组织结构

组织结构因素影响组织的决策流程、权力结构和管理者注意力,进而影响绩效反馈的效应。已有研究课题探讨企业集团的隶属关系和组织分权程度的调节作用。Vissa等(2010)发现,隶属企业集团的企业需要与其他兄弟企业竞争资源,因此管理者设定绩效期望时更为关注外部社会期望,通过比较同市场其他竞争企业绩效以合理化解其绩效。此外,由于市场扩张对于企业集团内部单元来说是更常规化的搜寻行为,隶属企业集团的企业更常使用市场扩张而非技术研发的方式修复绩效。Joseph等(2016)考察了分权程度如何调节特定产品绩效与中止产品投资的关系。他们指出,在分权化的决策结构中,较低层级的管理决策者更关注特定产品的绩效;相反,在集权化的结构中,更高的管理层级负责决策,他们更关注整个公司和产品组合,引导资源从失败的产品转向成功的产品。因此,相对于分权化的组织,集权化的组织中特定产品的期望落差与中止该产品投资的关系更强。

5. 社会地位

诸如声誉和知名度等社会地位因素也可能转移管理层的注意力焦点,从而调节绩效反馈对于组织响应的作用。Rhee(2009)分析了产品质量的声誉在强化搜索以实现质量提升中的作用。结果显示,相比于低质量声誉和高质量声誉的企业,中等声誉的企业产品质量较差,产品召回问题更多。原因是,低质量声誉的企业强化了问题驱动型搜寻,高质量声誉的企业启动和强化了冗余驱动型搜寻和历史期望的作用效应,而中等声誉的企业对于产品质量反馈的响应性

较弱。Mishina等(2010)考察了组织可见性的调节作用。他们指出,为了达成或者超越更具挑战性的目标,期望顺差状态的企业更容易进行违规行为。更高的组织可见性强化了此关系,因为高可见性的组织从组织的利益相关者那里吸引了更多的注意力,因此承担了更大的实现高挑战性目标的压力。

6. 组织意图

组织是一个释义系统(Daft和Weick,1984)。组织意图相关的因素,例如倾向和预期,在绩效反馈与组织响应的关系中起到调节作用。Souder和Bromiley(2012)提出,同行业的时间导向影响了企业的绩效反馈与资产持有的长久性之间的关系,这是因为长时间行业导向会强化企业对于持有长久性资产的信心。Chen(2008)考察了未来绩效的预期的权变作用。基于问题驱动型搜寻,低于目标的低绩效引发更高强度的研发投入以求实现期望。未来低于目标的绩效预期加强了此关系在过去的绩效反馈和未来的预期都处于低绩效状态的企业,更愿意通过搜索解决当前的绝望境况;但是未来高于目标的绩效预期削弱了此关系,因为预期目标的实现削弱问题驱动型搜寻的压力。组织年龄也影响着组织意图。组织年龄可能会通过强化组织结构惰性而起作用(Hannan和Freeman,1984)。Desai(2008)认为,年龄催生结构惰性,使组织难以实施变革,从而削弱了问题驱动型搜寻。

(二)外部权变因素

相比于组织内部的权变因素,组织外部环境因素对绩效反馈与组织响应间关系的调节作用之研究,在文献中所占比重较小。

1. 竞争环境。竞争环境包括环境的动态性、宽裕度与竞争性等维度。Schimmer和Brauer(2012)指出,基于问题驱动型搜寻的观点,期望落差(期望顺差)将导致组织与当前所处战略群组的定位发生趋离(趋近)。行业的动态性弱化了期望落差的效应,因为在此情境下偏离当前战略群组定位的后果更难以预测;同时,行业的动态性强化了期望顺差的作用,因为在不确定性环境中,模仿跟随的重要性提高,趋近战略群组的定位可降低环境不确定性。在宽裕度较高的环境里,期望落差对定位趋离的作用更加明显,因为资源限制和定位调整的门槛都有所降低;而在此环境中,同样由于变换战略群组的成本和风险降低,处于期望顺差状态的组织也更容易趋离战略群组定位。

环境动态性还可能影响企业选择响应期望落差的行为类型。Ben-Oz和Greve(2015)提出,在动态环境里,组织需要迅速适应及提升战略柔性以避免落后于人,这些需要通过发展“潜在的吸收能力”实现;相反,“已实现的吸收能力”则主要聚焦在塑造组织当前的能力。因此,在期望落差状态,环境动态性强化了以“潜在吸收能力”应对绩效问题的作用,但弱化了“已实现的吸收能力”应对绩效问题的作用。

环境竞争性程度给管理者带来威胁感。张远飞等(2013)指出,私营企业在获得超过期望的绩效后可能满足于现状,减少战略调整幅度;但竞争带来的威胁感,会使得私营企业家更愿意继续进行搜寻行为。进行冒险行为选择时,竞争中的领先者和跟随者在注意力聚焦点上存在差异。Boyle和Shapira(2012)发现,在Jeopardy!游戏中决定下注规模时(风险程度的测度),竞争领先者和跟随者都受到社会期望的影响,但生存威胁参照点仅对跟随者有作用;领先者往往采取额外的冒险行为以求保持其领先地位。

2. 制度环境。企业的制度环境影响企业的违规成本和注意力分配。Desai(2014)指出,绩效远高于或远低于期望的组织都更可能采取冒险的违法行为,以解决绩效问题或保证下一期的卓越绩效。这组关系被违法行为的普遍程度和行业的规制程度弱化,因为违法行为的普遍性意味着未来规制重点介入的较高可能,而规制监察意味着当前制度环境对违规行为监视的强度。

Desai(2008)提出,规范合法性能使组织获得更多资源与竞争优势,为组织提供缓冲。在组织面对低于期望的绩效时,规范合法性会将决策者的注意力更多地转向争取达成期望而不是紧守当前绩效避免恶化倒闭,因而强化了组织问题驱动型搜寻。Su和Si(2015)探讨了国家经济自由度对于绩效反馈和金融创新的调节作用。他们提出,在经济自由度较高的国家里,管理者更为关注绩效目标,绩效与期望的偏离程度能够更好的解释金融创新行为。贺小刚等(2016)发现,在同等的消极反馈状态下,相对于处于完善制度环境下的企业,那些处于不完善制度环境的企业家感知到的修复能力较弱,导致创新投入的程度更低。

3. 文化环境。O'Brien和David(2014)区分了不同的文化背景下,绩效反馈对组织响应的不同作用。他们指出,绩效达成期望后,组织搜寻行为将减少。但是,在集体主义社会中,如日本,期望绩效反馈受到了社会文化中的互惠性的影响。具体而言,当绩效高于期望时,组织出于“互惠的动因”,会继续加强研发投入以推动组织增长,进而反哺曾经帮助自己的利益相关方。

4. 资本市场。王菁等(2014)指出,资本市场压力加剧管理者和股东之间的代理问题,即在资本市场的短期绩效压力下,当绩效低于期望时,管理者会倾向于延迟研发投入,加大慈善捐献支出,以在短期内改善公司形象和提高企业绩效。与此同时,证券分析师的关注限制了管理者的短期取向。

5. 环境模糊性。环境模糊性会加剧决策者正确评估未来亏损的概率偏误,进而影响企业对于绩效不佳的业务单元的剥离决策。Shimizu(2007)认为,根据前景理论,高管在预期绩效损失较小时,会保留绩效不佳的单元;在预期绩效损失较大时,会剥离绩效不佳的单元。然而。此种预期性评价是主观的,当某单元的损失变大且存在继续亏损的可能时,模糊的情境信息可能会弱化高管对威胁的感知;与之相反,当某单元的实际亏损较少时,模糊的情境信息可能使高管感到已达到威胁参照点。

6. 产业研发特征。不同行业的企业组织在搜寻行为上存在异质性。Jirásek(2017)提出,在医药行业,研发投入大,新药研发周期长,绩效反馈有一系列独特性。例如,企业的历史绩效可能是某次药品成功后带来的长期效应,因此社会绩效的维度相比于历史期望的维度更能解释研发投入调整。Su和Su(2017)探讨了产业园区中行业研发强度对于绩效差距与企业研发投入的调节作用,他们发现,期望顺差与期望落差都驱动了企业增加研发投入;行业研发强度负向调节了期望顺差与企业的研发投入。这是因为,在研发强度高的行业,研发投入是惯例性的搜寻行为,期望顺差的企业在此情境下出于差异化动机寻求研发投入以外的搜寻行为。

7. 市场宽度。Askin和Bothner(2016)提出,当组织在排名和地位方面落到期望以下时,组织可能通过加价行为传递高品质的信号以重获地位。此关系受到组织客户市场宽度的强化,因为宽广的客户群体降低了若干客户群体拒绝加价导致的绩效下滑风险;此外,客户市场宽度也使组织有更具优势的定位以恢复地位。

8. 社会网络。在社会网络中,企业越是处于中介位置,越有可能与其他网络位置的伙伴建立关系,仅当企业经历期望落差时,会通过转而与地位相似的伙伴建立关系以改变合作模式的方式企图改善绩效(Shipilov等,2011)。社会网络的中介位置强化了高于期望的绩效与地位不同的伙伴建立关系的正向作用,因为积极的绩效反馈确认了当前伙伴关系模式的有效性。Schwab(2007)提出,组织的良好绩效促进组织的渐进性社会网络规模调整,因为积极的绩效反馈强化了当前的发展轨迹与措施。但如果当前组织的社会网络规模与行业平均社会网络规模相比越小,上述关系就越弱。因为行业平均社会网络规模传递了行业层面的网络规模调整信息,当前组织与行业平均的社会网络规模差距反映了组织以企业层面信息替代了行业层面信息,偏向于使用自身信息,并且避免增大社会网络规模产生的与行业层面重复的信息。

六、总结与未来研究方向

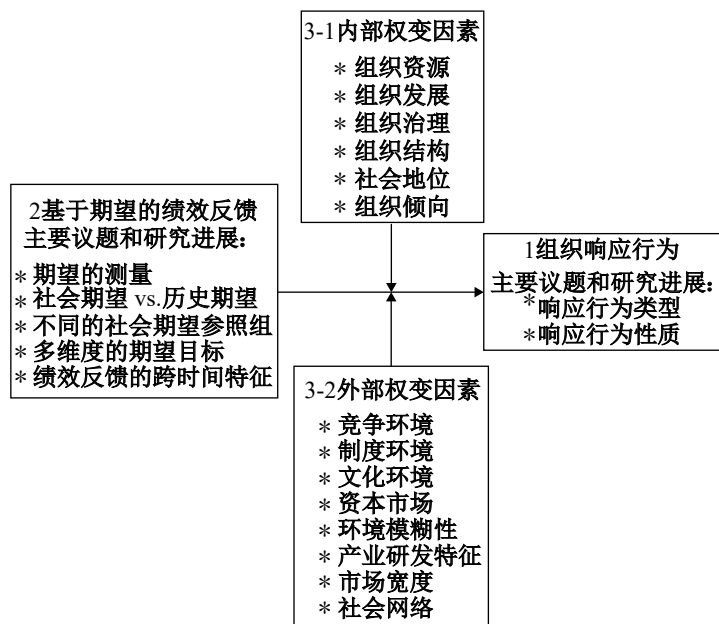
本文在对绩效反馈的理论机制进行梳理的基础上,对组织响应行为、期望设定,以及内部权变因素和外部权变因素进行了综合性的回顾和梳理,着重回答了两个问题:第一,绩效反馈引致组织响应行为的理论机制有哪些,这些理论机制有何异同?第二,哪些原因使得绩效反馈与组织响应行为的实证发现缺乏一致性?

针对第一个问题,我们识别和归纳了8种解释绩效反馈与组织响应关系的理论视角。其中,问题驱动搜寻理论为绩效反馈和组织响应提供了最基本的解释,其他理论视角补充拓展或者修正了问题驱动搜寻的理论观点。一方面,问题驱动搜寻理论认为,期望落差驱动企业通过积极的搜寻行为来修复绩效。前景理论认为组织“损失”状态下风险承担倾向更强,与问题驱动搜寻观点基本一致。威胁刚性视角则与之相反,提出组织在绩效困境状态的决策更加趋于保守。有些学者试图通过“双参照点”的概念以及期望落差与响应行为之间的曲线关系来融合问题驱动理论与威胁刚性理论(例如,贺小刚等,2016;Lehman等,2011),也有学者将组织接近破产的程度作为独立的变量加入研究模型(例如,Miller和Chen,2004)。另一方面,问题驱动搜寻原则认为,当组织达到期望顺差的状态时会停止搜寻行为,该理论虽然与组织惯性的理论视角一致,但没有得到大部分文献支持。高管自负、赶超压力以及冗余驱动搜寻等都可能激发组织的积极响应行为。Eggers和Kaul(2018)指出,组织处于中等绩效落差程度时进行搜寻的动机最强,但是成功实施搜寻行为的能力与绩效顺差正相关。在选择应用不同的理论视角时,我们需要注意不同理论视角的差异化焦点,权变性考察组织在其绩效状态下产生响应行为的动机倾向与实施响应性行为的能力约束。

针对第二个问题,我们识别了一系列影响绩效与组织响应的关系的权变要素。图2汇总了这些影响因素,试图给出一个总揽性的研究视野和整合性框架。该框架主要包括了三个部分。首先是组织的响应行为。组织的响应行为涉及非常广泛的组织变革和冒险性行为。大部分研究主要关注创新性搜寻等市场性行为,少量研究开始关注组织的违规活动和政治行为。早期实证研究中往往将某一种特定响应性行为的强度等同于组织变化和风险性承担的程度,忽略对于组织响应行为的方向和内涵的辨析。进一步提炼组织响应的性质和内涵,有利于深化我们更为全面的理解绩效反馈与组织响应之间的理论机制。第二个部分,基于期望的绩效反馈。组织期望是组织的重要参照点,但这个参照点的设定是一个复杂且动态的组织过程。社会期望与历史期望的差异化作用,社会期望设定时不同企业选择的目标参照组的差异,企业超出财务绩效维度以外的其他维度的期望设定,以及绩效反馈跨时间的特征,都影响企业对于自身绩效状态的评估和后续的行为选择。第三个部分,组织内部权变因素与组织外部权变因素。这些组织内部和外部的语境化变量改变管理者对于不同期望指标的注意力分配,影响管理者对绩效结果加以“粉饰”的空间,以及管理者认为可行的搜寻行为的方向,进而影响了组织实际产生的响应性行为。

绩效反馈与组织响应研究所取得的研究成果是丰硕的。这一点毋庸置疑。但多元的理论指向,参差交错的研究发现,使得所积累的文献略显庞杂,且已经显现出停滞,主要是因为研究者对惯用的数据方法的依赖,在实证分析方面囿于僵化模式,在理论创新方面突破的动力不足。基于中国情境下的研究,可提升的空间更大,有待长足进步。我们在这里提出几个大的研究方向,供研究者在后续研究中参考。

第一,拓展研究方法。现有文献多采用二手数据检验假设,一方面,这是由于卡内基学派在计量模型上的传统以及Greve(1998)所设立的实证研究范式;另一方面,可能是受限于数据来



资料来源：作者根据相关文献整理。

图2 绩效反馈与响应行为的整合性要素框架

源的便利性和可得性。与大量使用二手数据伴生的问题是，现有文献往往将绩效反馈视为决策者可以直观和客观评估的事实。尽管绩效反馈与组织响应已经积累了大量的实证经验，但是实证发现所基于的算法和“期望”逻辑在很大程度上与实践是有距离的，因而其结论并不可靠。更何况绩效反馈的微观认知基础决策和目标设定过程是一个复杂的过程。未来研究者可以考虑通过不同的研究方法，例如实地研究和案例研究，更好的理解基于期望的绩效反馈机制。已有学者通过案例研究为建立高管认知与绩效反馈之间的关系做出了积极的探索(尚航标和黄培伦,2010;尚航标等,2014),但还只是初步尝试,未来的发展空间极大。

第二,从单一目标考察转向多重目标考察。在前文综述中,作者讨论了多重期望目标影响企业响应行为存在的不同模式。但这方面的实证文献很少,尚需进一步的研究积累。这在具有鲜明制度转型特征的中国情境下,实在是一个难得的研究机会。为什么这么说?因为“制度环境”这个外部变量常常给企业绩效施加额外的目标,企业不得不面对它。比如,当生产安全和环保政策发生大的改变时,企业生存的合法性则不再简单地建立在自己的盈利能力上。此时,不同企业在不同的绩效情况下所表现出的相应行为是不同的,有的积极,有的消极,有的顺势而为,有的迟缓落后。再比如,对于国有企业,某一时期来自于体制内改革所设定的“期望”目标,本身就是多重的,且可能是彼此矛盾的,比如效率与就业保障。因此,未来研究可以深入辨析不同的期望目标对于组织的意义和内涵,在此基础上系统的探索多重目标如何同时作用于企业的战略行动,必将获得有趣的发现,且极有可能拓展既有的理论边界。

第三,探深掘微。未来研究应更多地识别不同组织响应行为的内在性质差别,以解释在不同的任务背景下,绩效反馈的不同作用方向。这里存在诸多值得探讨和发展的方向,例如,决策者的促进(追求奖励)与预防(避免惩罚)型响应(Higgins,1997),外向扩张与内向治理策略(Carmeli和Markman,2011),结构、过程和策略类型的调整(Chandler,1962;Miles等,1978),象征性与实质性改变(Meyer和Rowan,1977;Nason等,2018),企业政治战略中的不同行为(Hillman和Hitt,1999;Oliver和Holzinger,2008),以及在管理资源依赖所导致的外部不确定性

时,约束吸收与协调重组策略的选择(Casciaro和Piskorski,2005;Pfeffer和Salancik,1978)。更不必赘述,在中国的特定制度背景下,不同的企业所有权类型,不同的地理文化区间,不同的发展阶段,企业在绩效反馈与相应机制的影响机理所具有的差异性。

探深掘微的另一个方向是深入考察组织内部单元间互动的权变因素之影响。当前大多数绩效反馈研究和研究设计“更适合预测高层管理者作出的决策,而不是在子单元层面作出的决策”(Gavetti等,2012)。已有学者开始关注组织因素如何对组织子单元响应绩效反馈产生影响,例如,企业集团隶属关系(Vissa等,2010),跨单元绩效差异(Arrfelt等,2013),相对于整体组织的单元规模(Gaba和Joseph,2013;Shimizu,2007),母子公司之间的控制层级(陈志军等,2018)等。现有研究所考察的多属于结构化因素,未来研究可以考察组织内单元层面的社会性互动因素。例如,决策过程、相互依赖关系,以及平行组织单元和组织层级之间的权力关系。

最后,探深掘微到人的层次,特别是CEO的关键作用。同时,深入考察组织能力、经验与外部的制度环境、文化环境和竞争环境等权变条件的交互作用,揭示企业如何适配性调整以取得长期的竞争优势。

主要参考文献

- [1]陈志军,郑丽,马鹏程.绩效下滑会驱动子公司创新吗[J].*南开管理评论*,2018,(5):213-224.
- [2]巩键,陈凌,王健茜,等.从众还是独具一格?——中国国家族企业战略趋同的实证研究[J].*管理世界*,2016,(11):110-124.
- [3]郭蓉,文巧甜.成功、失败和灰色地带的抉择:业绩反馈与企业适应性战略变革[J].*南开管理评论*,2017,(6):28-41.
- [4]贺小刚,邓浩,吴诗雨,等.赶超压力与公司的败德行为——来自中国上市公司的数据分析[J].*管理世界*,2015,(9):104-124.
- [5]贺小刚,李婧,吕斐斐,等.绩优企业的投机经营行为分析——来自中国上市公司的数据检验[J].*中国工业经济*,2015,(5):110-121.
- [6]贺小刚,连燕玲,吕斐斐,等.消极反馈与企业家创新:基于民营上市公司的实证研究[J].*南开管理评论*,2016,(3):145-156,177.
- [7]李健,潘镇,陈景仁.期望绩效反馈、公司发展与技术创新研究[J].*科研管理*,2018,(6):122-130.
- [8]李溪,郑馨,张建琦.制造企业的业绩困境会促进创新吗——基于期望落差维度拓展的分析[J].*中国工业经济*,2018,(8):174-192.
- [9]李新春,叶文平,朱沅.牢笼的束缚与抗争:地区关系文化与创业企业的关系战略[J].*管理世界*,2016,(10):88-102.
- [10]连燕玲,周兵,贺小刚,等.经营期望、管理自主权与战略变革[J].*经济研究*,2015,(8):31-44.
- [11]刘建国.绩效衰退与企业创新行为——基于中国上市公司的实证分析[J].*南开管理评论*,2017,(4):140-152.
- [12]刘鑫,薛有志.CEO继任?业绩偏离度和公司研发投入——基于战略变革方向的视角[J].*南开管理评论*,2015,(3):34-47.
- [13]吕斐斐,邓艳斌,贺小刚.家族期望与创业坚持:参考点影响效应研究[J].*南开管理评论*,2017,(5):41-55,68.
- [14]连燕玲,贺小刚,高皓.业绩期望差距与企业战略调整——基于中国上市公司的实证研究[J].*管理世界*,2014,(11):119-132.
- [15]尚航标,黄培伦.管理认知与动态环境下企业竞争优势:万和集团案例研究[J].*南开管理评论*,2010,(3):70-79.
- [16]尚航标,黄培伦,田国双,等.企业管理认知变革的微观过程:两大国有森工集团的跟踪性案例分析[J].*管理世界*,2014,(6):126-141.
- [17]苏依依,周长辉.企业创新的集群驱动[J].*管理世界*,2008,(3):94-104.
- [18]王菁,程博,孙元欣.期望绩效反馈效果对企业研发和慈善捐赠行为的影响[J].*管理世界*,2014,(8):115-133.
- [19]邢淑芬,俞国良.社会比较研究的现状与发展趋势[J].*心理科学进展*,2005,(1):78-84.
- [20]徐小琴,王菁,马洁.绩优企业会增加企业负面行为吗——基于中国制造业上市公司的数据分析[J].*南开管理评论*,2016,(2):137-144.
- [21]张远飞,贺小刚,连燕玲.“富则思安”吗?——基于中国民营上市公司的实证分析[J].*管理世界*,2013,(7):130-144.
- [22]郑晓莹,彭泗清,彭璐璐.“达”则兼济天下?社会比较对亲社会行为的影响及心理机制[J].*心理学报*,2015,(2):243-250.

- [23]Arrfelt M, Wiseman R M, Hult G T M. Looking backward instead of forward: Aspiration-driven influences on the efficiency of the capital allocation process[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(4): 1081-1103.
- [24]Askin N, Bothner M S. Status-aspirational pricing: The “Chivas Regal” strategy in U.S. higher education, 2006-2012[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2016, 61(2): 217-253.
- [25]Audia P G, Greve H R. Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry[J]. *Management Science*, 2006, 52(1): 83-94.
- [26]Barnett W P, Pontikes E G. The red queen, Success bias, and Organizational inertia[J]. *Management Science*, 2008, 54(7): 1237-1251.
- [27]Barr P S, Stimpert J L, Huff A S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal[J]. *Strategic Management Journal*, 1992, 13(S1): 15-36.
- [28]Baum J A C, Rowley T J, Shipilov A V, et al. Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(4): 536-575.
- [29]Ben-Oz C, Greve H R. Short- and long-term performance feedback and absorptive capacity[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(7): 1827-1853.
- [30]Blettner D P, He Z L, Hu S C, et al. Adaptive aspirations and performance heterogeneity: Attention allocation among multiple reference points[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(7): 987-1005.
- [31]Boyle E, Shapira Z. The liability of leading: Battling aspiration and survival goals in the Jeopardy! Tournament of champions[J]. *Organization Science*, 2012, 23(4): 1100-1113.
- [32]Bromiley P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(1): 37-59.
- [33]Bromiley P, Harris J D. A comparison of alternative measures of organizational aspirations[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(3): 338-357.
- [34]Chandler Jr A D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise[M]. Oxford, England: MIT Press, 1962.
- [35]Chen W R. Determinants of firms’ backward- and forward-looking R&D search behavior[J]. *Organization Science*, 2008, 19(4): 609-622.
- [36]Chen W R, Miller K D. Situational and institutional determinants of firms’ R&D search intensity[J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(4): 369-381.
- [37]Chng D H M, Shih E, Rodgers M S, et al. Managers’ marketing strategy decision making during performance decline and the moderating influence of incentive pay[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015, 43(5): 629-647.
- [38]Cho S Y, Arthurs J D, Townsend D M, et al. Performance deviations and acquisition premiums: The impact of CEO celebrity on managerial risk - taking[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(13): 2677-2694.
- [39]Chrisman J J, Patel P C. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 976-997.
- [40]Cyert R M, March J G. A behavioral theory of the firm[M]. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- [41]Daft R L, Weick K E. Toward a model of organizations as interpretation systems[J]. *The Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 284-295.
- [42]Desai V. Learning to behave badly: Performance feedback and illegal organizational action[J]. *Industrial and Corporate Change*, 2014, 23(5): 1327-1355.
- [43]Desai V M. Constrained growth: How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations[J]. *Organization Science*, 2008, 19(4): 594-608.
- [44]Desai V M. The behavioral theory of the(governed)firm: Corporate board influences on organizations’ responses to performance shortfalls[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3): 860-879.
- [45]Eggers J P, Kaul A. Motivation and ability? A behavioral perspective on the pursuit of radical invention in multi-technology incumbents[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 67-93.

- [46]Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What are they?[J]. *Strategic Management Journal*,2000, 21(10-11): 1105-1121.
- [47]Ertug G, Castellucci F. Getting what you need: How reputation and status affect team performance, hiring, and salaries in the NBA[J]. *Academy of Management Journal*,2013, 56(2): 407-431.
- [48]Festinger L. A theory of social comparison processes[J]. *Human Relations*, 1954, 7(7): 117-140.
- [49]Gaba V, Joseph J. Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms[J]. *Organization Science*,2013, 24(4): 1102-1119.
- [50]Gavetti G, Greve H R, Levinthal D A, et al. The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects[J]. *The Academy of Management Annals*,2012, 6(1): 1-40.
- [51]Greve H R. Performance, aspirations, and risky organizational change[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(1): 58-86.
- [52]Greve H R. Sticky aspirations: Organizational time perspective and competitiveness[J]. *Organization Science*,2002, 13(1): 1-17.
- [53]Greve H R. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding[J]. *Academy of Management Journal*,2003a, 46(6): 685-702.
- [54]Greve H R. Investment and the behavioral theory of the firm: Evidence from shipbuilding[J]. *Industrial and Corporate Change*,2003b, 12(5): 1051-1076.
- [55]Greve H R. Exploration and exploitation in product innovation[J]. *Industrial and Corporate Change*,2007, 16(5): 945-975.
- [56]Greve H R. A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals[J]. *Academy of Management Journal*,2008, 51(3): 476-494.
- [57]Greve H R. Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms[J]. *Strategic Management Journal*,2011, 32(1): 103-114.
- [58]Hambrick D C. Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture[J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10(S1): 5-15.
- [59]Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
- [60]Harris J, Bromiley P. Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation[J]. *Organization Science*,2007, 18(3): 350-367.
- [61]Hayward M L A, Hambrick D C. Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(1): 103-127.
- [62]Higgins E T. Beyond pleasure and pain[J]. *American Psychologist*, 1997, 52(12): 1280-1300.
- [63]Hu S C, Blettner D P, Bettis R A. Adaptive aspirations: Performance consequences of risk preferences at extremes and alternative reference groups[J]. *Strategic Management Journal*,2011, 32(13): 1426-1436.
- [64]Iyer D N, Miller K D. Performance feedback, slack, and the timing of acquisitions[J]. *Academy of Management Journal*,2008, 51(4): 808-822.
- [65]Jirásek M. R&D investment behavior of U. S. pharmaceutical firms[J]. *International Journal of Innovation Science*,2017, 9(2): 205-219.
- [66]Joseph J, Gaba V. The fog of feedback: Ambiguity and firm responses to multiple aspiration levels[J]. *Strategic Management Journal*,2015, 36(13): 1960-1978.
- [67]Joseph J, Klingebiel R, Wilson A J. Organizational structure and performance feedback: Centralization, aspirations, and termination decisions[J]. *Organization Science*,2016, 27(5): 1065-1083.
- [68]Kacperczyk A, Beckman C M, Moliterno T P. Disentangling risk and change: Internal and external social comparison in the mutual fund industry[J]. *Administrative Science Quarterly*,2015, 60(2): 228-262.
- [69]Kahneman D, Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk[J]. *Econometrica*, 1979, 47(2): 263-292.
- [70]Ketchen Jr D J, Palmer T B. Strategic responses to poor organizational performance: A test of competing perspectives[J].

- [Journal of Management](#), 1999, 25(5): 683-706.
- [71]Kim J Y, Finkelstein S, Haleblan J. All aspirations are not created equal: The differential effects of historical and social aspirations on acquisition behavior[J]. [Academy of Management Journal](#), 2015, 58(5): 1361-1388.
- [72]Kim T, Rhee M. Structural and behavioral antecedents of change: Status, distinctiveness, and relative performance[J]. [Journal of Management](#), 2017, 43(3): 716-741.
- [73]Klein W M P. Effects of objective feedback and “single other” or “average other” social comparison feedback on performance judgments and helping behavior[J]. [Personality and Social Psychology Bulletin](#), 2003, 29(3): 418-429.
- [74]Labianca G, Fairbank J F, Andrevski G, et al. Striving toward the future: Aspiration–performance discrepancies and planned organizational change[J]. [Strategic Organization](#), 2009, 7(4): 433-466.
- [75]Lages L F, Jap S D, Griffith D A. The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach[J]. [Journal of International Business Studies](#), 2008, 39(2): 304-325.
- [76]Lant T K. Aspiration level adaptation: An empirical exploration[J]. [Management Science](#), 1992, 38(5): 623-644.
- [77]Lant T K, Milliken F J, Batra B. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration[J]. [Strategic Management Journal](#), 1992, 13(8): 585-608.
- [78]Lehman D W, Hahn J, Ramanujam R, et al. The dynamics of the performance-risk relationship within a performance period: The moderating role of deadline proximity[J]. [Organization Science](#), 2011, 22(6): 1613-1630.
- [79]Lehman D W, Hahn J P. Momentum and organizational risk taking: Evidence from the national football league[J]. [Management Science](#), 2013, 59(4): 852-868.
- [80]Leonard-Barton D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development[J]. [Strategic Management Journal](#), 1992, 13(S1): 111-125.
- [81]Levitt B, March J G. Organizational learning[J]. [Annual Review of Sociology](#), 1988, 14: 319-338.
- [82]Lim E N K. The role of reference point in CEO restricted stock and its impact on R&D intensity in high-technology firms[J]. [Strategic Management Journal](#), 2015, 36(6): 872-889.
- [83]Lim E N K, McCann B T. Performance feedback and firm risk taking: The moderating effects of CEO and outside director stock options[J]. [Organization Science](#), 2014, 25(1): 262-282.
- [84]Lucas G J M, Knoblen J, Meeus M T H. Contradictory yet coherent? Inconsistency in performance feedback and R&D investment change[J]. [Journal of Management](#), 2018, 44(2): 658-681.
- [85]Madsen P M. Perils and profits: A reexamination of the link between profitability and safety in U.S. Aviation[J]. [Journal of Management](#), 2013, 39(3): 763-791.
- [86]March J G, Shapira Z. Variable risk preferences and the focus of attention[J]. [Psychological Review](#), 1992, 99(1): 172-183.
- [87]McDonald M L, Westphal J D. Getting by with the advice of their friends: CEOs’ advice networks and firms’ strategic responses to poor performance[J]. [Administrative Science Quarterly](#), 2003, 48(1): 1-32.
- [88]McNamara G, Moon H, Bromiley P. Banking on commitment: Intended and unintended consequences of an organization’s attempt to attenuate escalation of commitment[J]. [Academy of Management Journal](#), 2002, 45(2): 443-452.
- [89]Meyer J W, Rowan B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony[J]. [American Journal of Sociology](#), 1977, 83(2): 340-363.
- [90]Miller K D, Chen W R. Variable organizational risk preferences: Tests of the March-Shapira model[J]. [Academy of Management Journal](#), 2004, 47(1): 105-115.
- [91]Miller K D, Leiblein M J. Corporate risk-return relations: Returns variability versus downside risk[J]. [Academy of Management Journal](#), 1996, 39(1): 91-122.
- [92]Mishina Y, Dykes B J, Block E S, et al. Why “good” firms do bad things: The effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality[J]. [Academy of Management Journal](#), 2010, 53(4): 701-722.
- [93]Molitero T P, Beck N, Beckman C M, et al. Knowing your place: Social performance feedback in good times and bad times[J]. [Organization Science](#), 2014, 25(6): 1684-1702.
- [94]Nason R S, BACQ S, Gras D. A behavioral theory of social performance: Social identity and stakeholder expectations[J].

- Academy of Management Review*, 2018, 43(2): 259-283.
- [95]Nohria N, Gulati R. Is slack good or bad for innovation?[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1245-1264.
- [96]O'Brien J P, David P. Reciprocity and R&D search: Applying the behavioral theory of the firm to a communitarian context[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(4): 550-565.
- [97]Oliver C, Holzinger I. The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(2): 496-520.
- [98]Palmer T B, Wiseman R M. Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk[J]. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(11): 1037-1062.
- [99]Park K M. Antecedents of convergence and divergence in strategic positioning: The effects of performance and aspiration on the direction of strategic change[J]. *Organization Science*, 2007, 18(3): 386-402.
- [100]Parker O N, Krause R, Covin J G. Ready, set, slow: How aspiration-relative product quality impacts the rate of new product introduction[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(7): 2333-2356.
- [101]Pfeffer J, Salancik G R. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*[M]. New York: Harper and Row, 1978.
- [102]Ref O, Shapira Z. Entering new markets: The effect of performance feedback near aspiration and well below and above it[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(7): 1416-1434.
- [103]Rhee M. Does reputation contribute to reducing organizational errors? A learning approach[J]. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(4): 676-703.
- [104]Rhee M, Kim T. Great vessels take a long time to mature: Early success traps and competences in exploitation and exploration[J]. *Organization Science*, 2015, 26(1): 180-197.
- [105]Rudy B C, Johnson A F. Performance, aspirations, and market versus nonmarket investment[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(4): 936-959.
- [106]Salge T O. The temporal trajectories of innovative search: Insights from public hospital services[J]. *Research Policy*, 2012, 41(4): 720-733.
- [107]Schillebeeckx S J D, Chaturvedi S, George G, et al. What do I want? The effects of individual aspiration and relational capability on collaboration preferences[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(7): 1493-1506.
- [108]Schimmer M, Brauer M. Firm performance and aspiration levels as determinants of a firm's strategic repositioning within strategic group structures[J]. *Strategic Organization*, 2012, 10(4): 406-435.
- [109]Schwab A. Incremental organizational learning from multilevel information sources: Evidence for cross-level interactions[J]. *Organization Science*, 2007, 18(2): 233-251.
- [110]Shimizu K. Prospect theory, behavioral theory, and the threat-rigidity thesis: Combinative effects on organizational decisions to divest formerly acquired units[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(6): 1495-1514.
- [111]Shipilov A V, Li S X, Greve H R. The prince and the pauper: Search and brokerage in the initiation of status-heterophilous ties[J]. *Organization Science*, 2011, 22(6): 1418-1434.
- [112]Souder D, Bromiley P. Explaining temporal orientation: Evidence from the durability of firms' capital investments[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(5): 550-569.
- [113]Staw B M, Sandelands L E, Dutton J E. Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26(4): 501-524.
- [114]Steensma H K, Chari M, Heidl R. The quest for expansive intellectual property rights and the failure to disclose known relevant prior art[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(8): 1186-1204.
- [115]Su Y Y, Si S. What motivates financial innovation across countries? The influences of performance aspiration and economic freedom[J]. *Management International Review*, 2015, 55(4): 563-587.
- [116]Su Y Y, Su T Y. Performance aspiration, industrial search and R&D investment among Chinese firms[J]. *Chinese Management Studies*, 2017, 11(2): 270-283.
- [117]Tarakci M, Ateş N Y, Floyd S W, et al. Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles

- of social comparisons and organizational identification[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(4): 1139-1162.
- [118] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [119] Thaler R H, Johnson E J. Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice[J]. *Management Science*, 1990, 36(6): 643-660.
- [120] Titus V K, Parker O, Bass A E. Ripping off the Band-Aid: Scrutiny bundling in the wake of social disapproval[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(2): 637-660.
- [121] Tversky A, Kahneman D. The framing of decisions and the psychology of choice[J]. *Science*, 1981, 211(4481): 453-458.
- [122] Tyler B B, Caner T. New product introductions below aspirations, slack and R&D alliances: A behavioral perspective[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(5): 896-910.
- [123] Vidal E, Mitchell W. Adding by subtracting: The relationship between performance feedback and resource reconfiguration through divestitures[J]. *Organization Science*, 2015, 26(4): 1101-1118.
- [124] Vissa B, Greve H R, Chen W R. Business group affiliation and firm search behavior in India: Responsiveness and focus of attention[J]. *Organization Science*, 2010, 21(3): 696-712.
- [125] Washburn M, Bromiley P. Comparing aspiration models: The role of selective attention[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(5): 896-917.
- [126] Wiseman R M, Bromiley P. Toward a model of risk in declining organizations: An empirical examination of risk, performance and decline[J]. *Organization Science*, 1996, 7(5): 524-543.

Performance Feedback and Organizational Responses: A Literature Review and Prospects

Li Can, Lv Weixing, Zhou Changhui

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

Summary: Performance feedback mechanism is one of the core propositions of the behavioral theory of the firm. It provides an important analysis perspective for studying strategic behaviors, such as firm innovation and change. However, the performance feedback mechanism has its inherent complexity. The theoretical predictions are not consistent, the empirical findings are staggered, and the measurement methods are different. This paper systematically reviews relevant literature and research topics, analyzes when and why the organization responds to performance feedback, proposes the classification and nature of different response behaviors, and identifies the problems in the operationalization of aspiration. Based on an integrated review of the existing literature, we explore and propose future research directions in the field of performance feedback and organizational responses.

Key words: performance feedback; aspiration; organizational response; the behavioral theory of the firm

(责任编辑: 宋澄宇)