



目标导向与同级绩效评价： 相似吸引和近因效应的影响

王雪莉 窦吉芳 王小晔

(清华大学 经济管理学院,北京 100084)

摘要:通过对571位高管人员进行模拟试验,从相似吸引与近因效应2个角度探究了评价者的目标导向以及团队成绩对被评价者的目标导向与其得到的同级绩效评价之间关系的调节作用。结果表明,越具备绩效型目标导向的个体越容易受到相似性吸引机制的影响,在同级间绩效评价时对同是绩效型目标导向的被评价者给予更高的评价;受近因效应的影响,当团队最近绩效越高时,绩效型目标导向的被评价者会获得越高的同级绩效评价。

关键词:学习型目标导向;绩效型目标导向;同级评价;近因效应;相似性吸引

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)07-0133-11

0 引言

绩效评价作为衡量员工工作表现的重要指标,一直广受员工个人以及组织内人力资源部门的关注^[1]。近年来,随着西方管理工具越来越多地引入中国,绩效评价中的多元考核主体被越来越多企业所采用。除了上下级之间的评价,同级评价也成为组织进行绩效考核的重要组成部分^[2-3]。以往的很多实证研究均验证了同级评价的益处,认为同级评价具有较高的可靠性和有效性^[4-8],也更容易为同事所接受^[9-10]。然而同级评价是否如上述研究所证明的那样客观公正是一个值得深入推敲的问题,尤其在中国集体主义的情境下,评价双方自身的特征以及团队所处的环境,都可能成为干扰同级评价的因素,使同级评价结果产生偏差;评分人的个人特质不同,所关注的焦点不同,进而会影响到员工的绩效评分;所处团队的绩效成绩及评价的时间不同,同样也可

能影响到员工对同事做出同级评价。

基于此,本文在尝试探索个人的目标导向与同级绩效评价之间关系的同时,从相似吸引理论的角度^[11-12],进一步探讨团队成员的目标导向对上述关系的影响作用。同时,已有对于团队绩效的研究大多根据静态单次团队绩效评价结果作为评判依据^[13],但是在实际的绩效评价过程中,团队成员对于团队绩效的感知往往受到一段时间内多次成绩的综合影响。本文通过比较多次团队绩效的变化趋势以及最近一次团队成绩的近因效应对不同目标导向的团队成员的调节效应,进一步扩展和定义影响团队成员之间同级绩效评价的边界条件和影响因素,以期对该领域文献的发展做出理论贡献。

本文通过对上述问题的研究,在以下几个方面做出了重要贡献。首先,为同级绩效评价提供了新的研究视角,多层次对边界条件进行了新的界定。

收稿日期:2018-03-14

基金项目:国家自然科学基金项目(71421061)

第一作者简介:王雪莉(1972—),女,山东即墨人,清华大学经济管理学院领导力与组织管理系副教授,管理学博士,研究方向:战略人力资源管理、组织文化、创业管理。

通信作者:窦吉芳,doujf.13@sem.tsinghua.edu.cn

之前的研究普遍表明在同级绩效评价时,大多重视不同成员之间的人际关系水平^[14-15],本文发现团队内部个体间差异与特征,即被评价者自身目标导向特征以及与评价者之间的匹配,同样也是影响同级评价的重要因素,弥补了以往的研究缺陷。同时,本文采用跨层分析法对实际情境进行试验模拟。通过区分多次团队成绩变化及最近一次团队成绩的近因效应,对不同的团队成绩对同级评价的影响进行了动态探索,发现评价者们会因为受到近因效应的影响而对具有绩效目标导向的被评价者以不同的同级绩效评价,为近因效应在绩效评价中的运用提供了证据。

1 相关研究论述及研究假设

1.1 个人目标导向和获得的同级评价绩效

个人的目标导向描述了基于目标设置的行为模式^[16-17]。目前对于目标导向维度的划分主要包括学习型目标导向和绩效型目标导向^[16,18]。学习型目标导向的个体主要关注新知识的获取和能力的提高^[16,19],而绩效型导向的个体重视能力和结果得到认可^[19-20]。因为关注的焦点不同,面临任务或挑战的态度相应也有所不同。相比于绩效目标导向的人来讲,学习型目标的人将会投入更多精力在整个任务的过程以及有价值知识的获取上^[21],即使遇到困难和阻碍,他们也会投入精力,努力认真完成自己的分内之事^[20]。精力和积极情感的投入,一方面能够让他们确实真正有所收获和学习^[22-23],获得更高的绩效^[24-26];另一方面,也会给人留下良好的印象,进而得到较高评价^[27]。而对于绩效型目标导向的人来讲,他们更倾向于尽量减少错误以及负面反馈^[21,28],对结果的看重导致他们在学习动机、学习复杂技能、完成任务的自我效能以及绩效等方面产生负向影响^[25,29-31]。个人的目标导向与绩效评价之间的关系,以往的研究已做了相当的探索^[20,32-33],基于以上的分析与已有研究结果,因此,本文提出以下假设:

H1:被评价者个人的(1a)学习型目标导向(1b 绩效型目标导向)与其得到的同级评价绩效之间成正(负)相关关系。

1.2 评价者的目标导向作为调节变量

社会心理学研究表明,人们对自身的评价普遍高于实际情况^[34-35],对跟自己相似的人同样如此。正如相似吸引理论所解释的一样^[12]，“物以类聚，人以群分”，人们倾向于喜欢那些跟自己有相似的特征、态度或者背景等的人。之前的研究已经证实了相似性对个体评价他人的影响(比如 Montoya 和 Horton 在 2013 年的元分析)^[36]。在绩效评价过程中,与自身具有相似特征的人往往会表现出与自身设想和期望相似的行为和态度,遵循相似吸引理论的解释,相应地在评价时也会因为与自身预期的一致性而得到正向回馈和认可。具体来说,对于绩效型目标导向的人来讲,他们倾向于更好的成绩和更多的认可赞扬^[20],当具备同样目标导向的团队表现类似的态度和行为时,这是可以被理解的,也容易获得认可;而对于学习型导向的人来讲,他们更倾向于学习的过程和自身能力的提高^[22],会以积极的态度投入到团队任务,这样的态度和行为更容易被同是学习型目标导向的人所接受,进而在绩效评价时给予更好的认可和分数。因此,本文提出以下假设:

H2:评价者的目标导向调节被评价者个体目标导向与所获得的同级评价绩效之间的关系。评价者的(2a)绩效型目标导向(2b 学习型目标导向)越强,越倾向于给同是绩效型目标导向(学习型目标导向)的被评价者以更高的绩效评价。

1.3 团队最近绩效作为调节变量

组织行为是一个动态的交互过程^[37],受到诸如组织中的个体特征以及团队情境等因素的影响^[38]。以往研究已经验证了情境因素对个人心理测试等方面的影响以及对个人目标导向和绩效评价之间的影响^[20,23,39-42]。团队绩效作为团队重要的结果变量,同样对团队中个体的绩效评价有重要的影响。在实践

中,团队成员在进行同级评价时,团队绩效是由一定时间内的多次绩效组成的。在本文的研究中,团队绩效作为团队之间的竞争结果,受到团队成员的重视。根据近因机制的解释^[43-44],人们日常生活中倾向于回想最近发生的、容易想到的以往经历^[45]。所以本研究团队预测团队最近一次绩效会对团队成员之间的同级绩效评价产生一定的影响,团队最近一次绩效好,将会使团队成员在评价时倾向于对所有团队成员以较好的评价。对于更重视比赛的结果和成绩的绩效型目标导向的被评价者来讲^[23],虽然他们因为避免错误在解决复杂问题上投入精力不足^[21],但是最近一次绩效好时,团队成员会更容易想到积极的高绩效成绩而非表现不足的团队成员,也就是说最近一次团队绩效越好,绩效型目标导向者得到的同级评价绩效会越高。因此,本文提出以下假设:

H3: 团队最近绩效调节被评价者的目标导向和得到的同级评价绩效之间的关系。团队最近一次绩效越好,绩效型目标导向的被评价者得到的同级评价绩效越高。

1.4 团队成绩变化作为调节变量

与绩效型目标导向个体不同的是,学习型目标导向的个体更重视学习的过程和技能的提升^[16,19,23,26],

这一特征在短时间内或许并不会被观察和注意到,尤其是在竞争的环境之下。但是随着彼此交流的次数增多,个人的特点和目标导向会更加容易被观察和了解。对于学习型目标导向的个体来讲,与团队成员互动的次数越多,即团队绩效次数越多,越容易被团队其他成员了解,其在整个过程中情绪和态度的投入越容易被认知,而如果团队多次绩效变化越来越好,学习型目标导向的个体在过程中的投入和行为愈容易为大家所感知,从而愈能正向强化学习型目标导向个体的投入和行为与团队绩效之间的关系。所以本研究团队预测团队多次绩效的变化更容易突显学习型导向者的特征,影响到被评价者学习型目标导向与得到的同级评价绩效之间的关系。因此,本文提出以下假设:

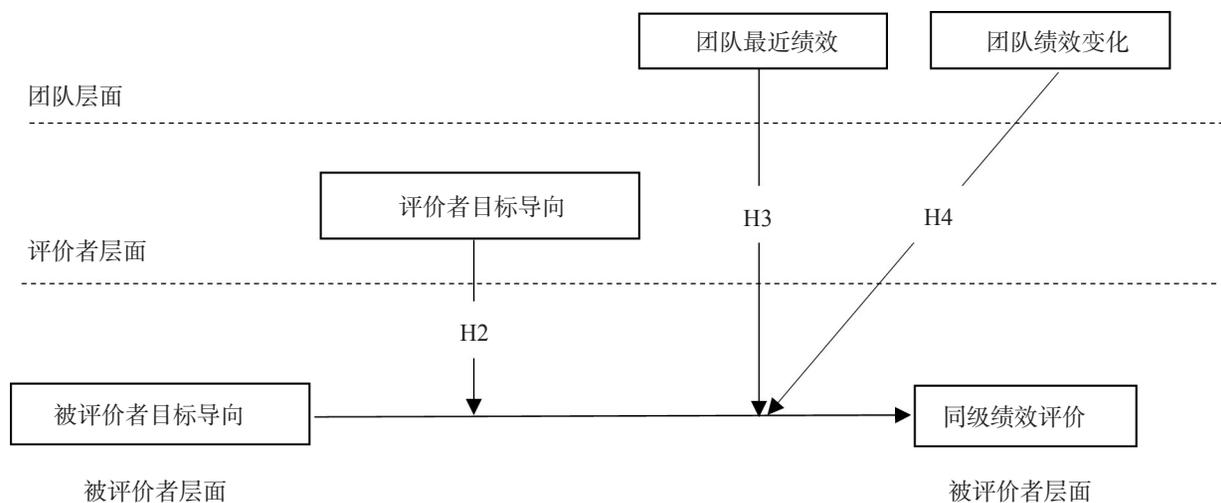
H4: 团队绩效变化调节被评价者的目标导向和得到的同级评价绩效之间的关系,团队绩效变化趋势愈好,学习型目标导向的被评价者得到的同级评价绩效越高。

图1展示了基于以上所有分析的理论模型图。

2 研究方法

2.1 研究样本和数据

本研究依托北京和上海2所高校的EMBA项目,以来自全国的571位EMBA学员作为研究对



注:被评价者目标导向和评价者目标导向均包含学习型目标导向和绩效型目标导向

图1 本文理论模型

象。研究在学员报到后的第一门培训课程时开展,上课之前绝大部分学员彼此之间并不熟悉,也并非来自同一机构,避免了样本选择的有偏性问题。样本以男性居多,占样本总量的75.48%。其中一所学校($N=190$)向本研究团队提供了学员的背景信息,从样本的结构来看,样本的平均年龄为42.15岁($SD=5.49$),95.20%的学员均具有本科学历,37.27%具有硕士学历,6.64%具有博士学历。因为EMBA的入学要求须具有8年以上工作经验和5年以上管理经验,所以推断本研究样本在学员素质和工作经验上并不会具有较大的偏差。

2.2 研究操作

本研究采用模拟试验(simulation)的方式进行。整个过程持续2天,参与者被随机分配到60个小组(每组人数8~10人不等),依托模拟交互系统TechMark,每个小组作为一家模拟企业的高管团队成员,根据系统给予的相关经营信息,通过小组讨论,最终做出经营决策。每5个小组在同一市场进行竞争,小组决策输入TechMark后,系统模拟市场竞争,并输出竞争和经营结果的相关信息指标。系统选择股票价格作为小组竞争排名依据,本研究亦以此作为团队最终成绩的参考标准,小组股票价格越高,团队的成绩越高,相应排名越高。在进行试验之前,各团队参与者被告知团队成绩最终将作为小组成员课程成绩的一部分。每轮比赛结束后,都会公布不同小组的股票成绩以及在组间的排名情况。4轮小组决策进行完毕后,本研究团队对所有成员进行了问卷调查,测试个体的目标导向。在此之后开始进行小组成员绩效互评,每位成员均有200分的分配权力,要求根据同组成员对小组成绩的贡献,对除自己之外的其他小组成员赋分,每个学员得到的同组成员的评价得分将作为此次课程个人得分的参考因素。

2.3 研究工具

学习型目标导向和绩效型目标导向选取Van等

开发的量表中的8个题项进行测量^[46],因为此量表来自西方研究文献,所以本研究首先对题项采取互译的方式严格保证测量的有效性^[47]。学习型目标导向的举例题项为“当我感觉自己在进步时,我最有成就感”;绩效型目标导向的举例题项为“当我的绩效比别人更高时,我最有成就感”,两者的信度系数(Cronbach's α)分别为0.68和0.64。采用1~5级Likert量表,1表示很没有成就感,5表示很有成就感。

团队最近成绩。本研究将团队最近一次成绩排名作为近因效应的参考指标。在进行小组成员互评之前共进行了4次团队决策和排名,所以将团队第4次股票价格的小组排名作为本研究团队成绩近因效应的参考变量。

团队成绩变化。本研究在进行小组成绩互评之前共进行了4次团队决策,取4次团队成绩排名的变化作为整个小组团队成绩的变化值。

同级评价绩效。本研究的个人成绩是由团队成员进行同级评价得到。团队成员对除自己之外的其他成员进行打分。每位团队成员为其他成员打分的总和要保证为200分,对于最终分数超过或者不足200分的,本研究团队事后统一进行了标准化处理。

3 数据分析和研究结果

本文运用验证性因子分析(CFA)检验变量的区分效度。结果发现,双因子模型($RMSEA=0.14$, $RMSR=0.09$, $TLI=0.74$, $CFI=0.82$)比单因子模型($RMSEA=0.17$, $RMSR=0.10$, $TLI=0.60$, $CFI=0.72$)的拟合效度要好,因此双因子模型能够更好地代表本研究的因子结构。因为本研究的理论模型涉及个体、团队成员以及团队三个不同的层面,所以本研究为跨层次研究。所有成员嵌套在不同的团队中,又同时充当着评分者和被评分者的角色。

本文按照以下顺序对假设进行了验证。首先,本文对涉及变量进行了描述性分析和简单回归分析。然后利用Preacher等提出的逻辑程序^[48],采用跨层回归分析(hierarchical regression analysis)的方

法分三步验证假设检验。因变量皆为团队中的评价者对被评价者的具体打分情况。第一步,将自变量(本文的自变量指被评价者的学习型目标导向和绩效型目标导向)加入到回归模型;第二步,将自变量和调节变量(本文的调节变量指团队中评价者的学习型目标导向和绩效型目标导向;团队的最近一次成绩和团队所有成绩的变化)加入到回归模型;第三步,将自变量、调节变量和交互项加入到回归模型。本研究中对交互项变量进行了标准化处理。

3.1 描述性统计

表1展示了变量的均值、标准差、内部一致性系数以及简单回归系数的运行结果。学习型目标导向和绩效型目标导向的内部一致性系数均超过0.6,说明它们具备良好的收敛效度^[49]。从表1可以看出,被评价者的学习型导向与个人获得的同级绩效评价具有显著的正相关关系($r=0.04; p<0.01$),假设H1a

得到了初步的支持。

3.2 假设检验

本文采用跨层回归分析的方法检验本文的假设。表2展示了回归分析的结果。结果表明,被评价者的学习型导向与个人获得的同级评价绩效呈显著正向关系($r=0.04, p=0.02$),说明高学习型导向的个体能够获得团队成员更高的认可,所以假设H1a得到了支持。但是绩效型目标导向的个体与获得的同级评价之间的关系并不显著($r=-0.00, n.s.$),假设H1b未得到显著支持。

从表2中的模型5中可以发现,绩效型目标导向的评价者倾向于给同是绩效型目标的被评价者以更高的同级绩效评价($r=0.08, p=0.02$),假设H2a得到验证。但是没有发现学习型目标导向的评价者倾向于给同是学习型目标导向的被评价者以更高的同级绩效评价($r=0.14, n.s.$),假设H2b在本文

表1 变量描述性分析和简单相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	0.18	0.38								
2.学习型导向(被评价者)	4.59	0.41	-0.00	(0.68)						
3.绩效型导向(被评价者)	3.86	0.56	0.00	0.42**	(0.64)					
4.同级绩效评价	22.25	3.60	-0.00	0.04**	0.02					
5.学习型导向(评价者)	4.59	0.41	0.07**	0.10**	0.02	-0.00	(0.68)			
6.绩效型导向(评价者)	3.86	0.56	0.03*	0.02	0.07**	0.00	0.42**	(0.64)		
7.团队成绩变化	0.08	0.49	0.04**	-0.05**	-0.04**	-0.00	-0.05**	-0.04**		
8.团队最近成绩	2.99	1.42	0.05**	0.04**	-0.03	-0.02	0.04**	0.03	0.43**	

注: $N=571$ 人, $n=60$ 个团队,对角线括号中的数字表示内部一致性系数,* $p<0.05$;** $p<0.01$,下同

表2 回归分析结果

变量	同级绩效评价				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
自变量					
学习型导向(LO)(被评价者)	0.19*	0.19*	0.19*	0.19**	0.19**
绩效型导向(PO)(被评价者)	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00
调节变量					
学习型导向(LO)(评价者)		-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
绩效型导向(PO)(评价者)		0.01	0.01	0.01	0.01
交互项					
LO(被评价者) \times LO(评价者)			0.14		
PO(被评价者) \times PO(评价者)					0.08*
Pseudo R^2	0.00	0.07	0.07	0.07	0.07

注:回归系数为标准化之后的系数,下同

中没有得到支持,所以假设H2得到了部分验证。图2根据Aiken和West等的步骤表示了显著交互作用的显著影响模式^[50],评价者的绩效型目标导向越高,越倾向于给同是绩效型目标导向的被评价者以高的绩效评价。图中两线的斜率分别为0.15($t=1.87, p=0.06$)和0.00($t=0.01, n.s.$),进一步强化了假设H2中绩效型目标导向的调节作用。

团队成员之间的互动往往是多次往复,本文同时探讨了不同类型的团队绩效(即团队绩效变化和团队最近绩效)对被评价者得到的同级绩效评价的影响。表3展示了本文的样本回归分析结果。从结果可以看出,近因效应的确产生了影响,

最近一次团队绩效能够显著调节被评价者的绩效型目标导向与其得到的同级评价绩效之间的关系($r=-0.21, p<0.01$),即团队最近一次绩效越好,绩效型目标导向的被评价者得到的同级评价绩效会越高,所以假设H3得到了验证。具体关系如图3所示,图中两线的斜率分别为0.29($t=2.90, p<0.01$)和-1.34($t=-1.44, n.s.$),进一步强化了假设H3中最近一次团队绩效对同级评价的调节作用。但是本研究并没有发现团队绩效变化会显著影响被评价者学习型目标导向和得到的同级评价绩效之间的关系($r=-0.25, n.s.$),假设H4没有在本研究中得到验证。

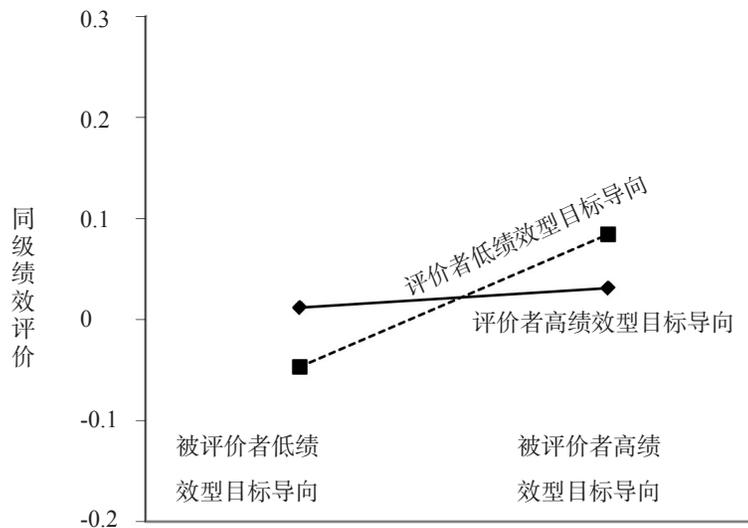


图2 评价者的绩效型目标导向对被评价者绩效目标导向和同级绩效评价之间关系的调节作用

表3 回归分析结果

变量	同级绩效评价					
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	
自变量	学习型导向 (LO) (被评价者)	0.19*	0.19	0.21	0.19	0.20
	绩效型导向 (PO) (被评价者)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
调节变量	团队成绩变化 (PD)		0.11	0.09	0.11	0.11
	团队最近成绩 (PAH)		0.07	0.08	0.07	0.07
交互项	LO (被评价者) × PD			0.25		
	PO (被评价者) × PAH					0.21**
Pseudo R ²	0.00	0.07	0.07	0.07	0.05	

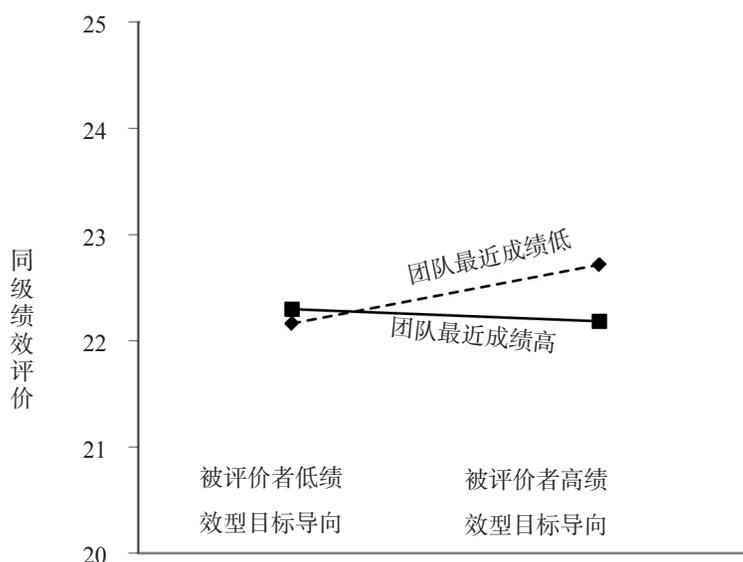


图3 团队最近成绩对被评价者绩效型目标导向和同级绩效评价之间关系的调节作用

4 结论与讨论

本文通过模拟试验的方法,检验了被评价者的目标导向与得到的同级评价绩效之间的关系,同时探讨了相似吸引机制和不同的团队成绩对上述关系的影响。研究表明,具备更高学习型目标导向的被评价者更容易获得更高的同级评价绩效。相似吸引机制在绩效型目标导向的个体身上表现明显,而对于学习型目标导向者则并不显著。这一结果可能与研究样本和情境有关。在有限的2天时间和团队竞争的环境下,加上团队成员彼此之前并不熟悉,学习型目标导向的个体并不能像绩效型目标导向的个体那样更好地展现自己,被团队成员所认知和了解。

同时,研究结果也对个体容易受近因效应影响进行了有效验证,最近一次团队绩效高能够显著提高绩效型目标导向的被评价者得到的同级评价绩效。团队绩效变化的调节作用并没有得到验证,原因可能在于研究中只记录了4次团队绩效,并不足以较好地反映团队绩效的变化,未来可以考虑增加团队绩效的次数来体现团队绩效变化这一变量指标。

4.1 研究贡献和影响

本文的发现回答了本研究团队提出的研究问题,即使用同级评价绩效并不必然提升绩效评价的客观和公正性,评价者与被评价者的目标导向等个体特征以及之间的匹配程度,所在团队的绩效模式都会影响同级绩效评价结果。这一重要研究结果对同级绩效评价的文献与后续研究做出了富有意义的贡献。首先,本文引入“相似吸引”的视角,发现不仅个体特征会影响同级评价绩效,成员之间的相似性也是影响同级评价绩效的重要因素。“物以类聚,人以群分”,这一特征的体现使得在绩效评价的过程,尤其对于同级绩效评价来讲结果的客观性受到影响。这一发现既是对同级评价在理论上的拓展,丰富了同级绩效评价的思考视角,也为相似性吸引理论在更大范围内的应用做了进一步的推广。

其次,不同的团队绩效也会影响到同级绩效评价结果。尤其是最近一次团队绩效的近因效应,能够显著提高团队成员对绩效型目标导向的被评价者的同级绩效评价。这一研究结果非常重要,一方面,本研究运用连续几次的绩效数据,证明团队绩效的不同会影响团队成员之间的同级评价,弥补了以往

研究仅仅关注静态单次团队绩效的不足;另一方面首次在同级评价中引入了近因效应机制,进一步验证了近因效应对同级评价绩效的作用,这对于未来对于同级评价的系统研究会极大地促进。

再者,本文发现了影响同级绩效评价的多层次指标。现有研究多单独从个体层次或团队层次探讨同级绩效评价,同时探讨多个层次共同作用的研究非常匮乏。本研究通过构建个体、个体间以及团队等不同指标,采用跨层分析弥补了以往单层次研究的不足,有助于更加全面系统地解释同级绩效评价的影响因素。

另外,运用大量在职人员样本进行实际模拟试验也是本文的一大贡献。企业在实际管理中的绩效评价多为概括性数据,很难精确取样,很多企业的互评数据也未得到持续系统地保存和记录,这直接导致相关研究实际操作与检测实现起来困难重重。本研究通过模拟试验,由实际的在职人员在真实情境下进行决策与绩效评价,能够反映实际绩效评价情况,研究结果更具真实性和一般性。未来随着企业精细化绩效管理和绩效管理信息系统的推广应用,也可以使用企业的实际绩效管理数据对本文的研究结果做进一步检测与研究。

以上研究结果在实际的绩效评价过程中也具有相当重要的管理实践意义。因为个体的表现以及所处部门的绩效不同,同级评价同样也会产生评价偏差。这启示未来应该理性对待不同评价方式的优势和不足,在决定是否采用同级评价绩效时,从所在部门或组织的实际情况出发,充分考虑到可能影响绩效评价结果的因素。同时,对于在研究中没有得到有效证明的假设,同样也具有潜在的管理意义,值得深入思考。在实际的评价过程中,往往需要高度的互动和了解才能够真正的了解员工或同事在工作中的实际表现,缺乏互动和了解,会导致评价更加偏离客观。这启示未来在进行同级评价时,评价者的选择应该更加谨慎,与被评价者互动较多的员工作为

评价者比所有同级(管理实践中,同级评价往往意味着同一个级别或者同属一个大板块或者部门)进行绩效评价反而会得到更加真实有效的评价结果。

4.2 研究局限和未来发展

本研究不可避免存在一定的不足。首先,整个模拟试验持续了2天,研究中涉及的主要变量的测量时间间隔较近,可能依旧不能很好的体现因果效应(causality);试验持续的时间也相对较短,可能导致学习型绩效的关系没有很好地体现。未来的研究应尝试时间间隔更久的多时点(longitudinal)研究方法,尝试检验各变量之间的因果关系。

另外,研究中样本都属于公司中的高层管理人员,虽然一方面本研究的数据来源广泛,并未集中在某一行业或者某一公司,避免了样本选取的有偏性和特殊性,另一方面模拟试验的情境选择也尽量做到高度仿真公司真实决策场景,模拟的决策也是与公司经营有关的决策。但是样本在实际企业中的职能背景和所处位置的差异仍可能影响到团队成员互评时对不同因素的考虑权重,这在一定程度上会影响到仿真试验的结果。未来可以考虑在组织真实的管理情境中,对高中基层人员进行实际测试研究,探讨影响同级绩效评价结果的个体因素、团队因素甚至组织因素。

参考文献

- [1] Kuvaas B. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2006,17(3):504-522.
- [2] Hedge J W, Borman W C, Birkeland S A. History and development of multisource feedback as a methodology // *Handbook of Multisource Feedback*[M]. San Francisco: Jossey Bass, 2001.
- [3] Bamberger P A, Erev I, Kimmel M, et al. Peer assessment, individual performance, and contribution to group processes: The impact of rater anonymity[J]. *Group & Organization Management*, 2005,30(4):344-377.

- [4] Denisi A S, Stevens G E. Profiles of performance, performance evaluations, and personnel decisions[J]. *Academy of Management Journal*, 1981,24(3):592-602.
- [5] Reilly R R, Chao G T. Validity and fairness of some alternative employee selection procedures[J]. *Personnel Psychology*, 1982,35(1):1-62.
- [6] Saavedra R, Kwun S K. Peer evaluation in self-managing work groups[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993,78(3):450-462.
- [7] Barclay J H, Harland L K. Peer performance appraisals the impact of rater competence, rater location, and rating correctability on fairness perceptions[J]. *Group & Organization Management*, 1995,20(1):39-60.
- [8] Bamberger P, Meshoulam I. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*[M]. Newsbury Park: Sage Publications Inc., 2000.
- [9] Maurer T J, Tarulli B A. Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: Role of work context factors and beliefs about managers' development capability[J]. *Human Resource Management*, 1996,35(2): 217-241.
- [10] Druskat V U, Wolff S B. Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999,84(1):58-74.
- [11] Berscheid E, Walster E, Barclay A. Effect of time on tendency to compensate a victim[J]. *Psychological Reports*, 1969,25(2):431-436.
- [12] Byrne D E. *The Attraction Paradigm*[M]. New York: Academic Press, 1971.
- [13] Somech A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(1):132-157.
- [14] Conway J M. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999,84(1):3-13.
- [15] Thomason S J, Weeks M, Bernardin H J, et al. The differential focus of supervisors and peers in evaluations of managerial potential[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2011,19(1):82-97.
- [16] Dweck C S. Motivational processes affecting learning[J]. *American Psychologist*, 1986,41(10):1040-1048.
- [17] Gong Y, Fan J. Longitudinal examination of the role of goal orientation in cross-cultural adjustment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006,91(1):176-184.
- [18] Nicholls J G. Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance[J]. *Psychological Review*, 1984,91(3):328-346.
- [19] Dweck C S, Leggett E L. A social-cognitive approach to motivation and personality[J]. *Psychological Review*, 1988,95(2):256-273.
- [20] Potosky D, Ramakrishna H V. The moderating role of updating climate perceptions in the relationship between goal orientation, self-efficacy, and job performance[J]. *Human Performance*, 2002,15(3):275-297.
- [21] Wood R, Bandura A. Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989,56(3):407-415.
- [22] Farr J L, Hofmann D A, Ringenbach K L. Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology[J]. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1993,8(2):193-232.
- [23] Button S B, Mathieu J E, Zajac D M. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996,67(1):26-48.
- [24] Vandewalle D, Brown S P, Cron W L, et al. The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999,84(2):249-259.
- [25] Seijts G H, Latham G P, Tasa K, et al. Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures[J]. *Academy of Management Journal*, 2004,47(2):227-239.

- [26] Porath C L, Bateman T S. Self-regulation: From goal orientation to job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006,91(1):185-192.
- [27] Wayne S J, Kacmar K M. The effects of impression management on the performance appraisal process[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991,48(1):70-88.
- [28] Kozlowski S W, Gully S M, Brown K G, et al. Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001,85(1):1-31.
- [29] Colquitt J A, Simmering M J. Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998,83(4):654-665.
- [30] Fisher S L, Ford J K. Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes[J]. *Personnel Psychology*, 1998,51(2):397-420.
- [31] Chen G, Gully S M, Whiteman J A, et al. Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(6):835-847.
- [32] Phillips J M, Gully S M. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997,82(5):792-802.
- [33] Shore T, Strauss J. The political context of employee appraisal: Effects of organizational goals on performance ratings[J]. *International Journal of Management*, 2008,25(4):599-612.
- [34] Alicke M D, Govorun O. The self in social judgment // *The Better-than-Average Effect*[M]. New York: Psychology Press, 2005.
- [35] Guenther C L, Alicke M D. Deconstructing the better-than-average effect[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010,99(5):755-770.
- [36] Montoya R M, Horton R S. A meta-analytic investigation of the processes underlying the similarity-attraction effect[J]. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2013,30(1):64-94.
- [37] Pervin L A. Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models[J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(3): 350-360.
- [38] O'Reilly C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit[J]. *Academy of Management Journal*, 1991,34(3):487-516.
- [39] Bretz R D, Milkovich G T, Read W. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications[J]. *Journal of Management*, 1992,18(2):321-352.
- [40] Wayne S J, Ferris G R. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990,75(5):487-499.
- [41] Steele-Johnson D, Beauregard R S, Hoover P B, et al. Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000,85(5):724-738.
- [42] Levy P E, Williams J R. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future[J]. *Journal of Management*, 2004,30(6):881-905.
- [43] Tversky A, Kahneman D. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*[M]. London: Cambridge University Press, 1982.
- [44] Tversky A, Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases[J]. *Science*, 1974,185(4157):1124-1131.
- [45] Schwarz N, Bless H, Strack F, et al. Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991,61(2):195-202.
- [46] Van Yperen N W, Janssen O. Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and

- responses to high job demands[J]. *Academy of Management Journal*, 2002,45(6):1161-1171.
- [47] Brislin R W, Lonner W J, Thorndike R M. *Cross-Cultural Research Methods*[M]. New York: Wiley, 1973.
- [48] Preacher K J, Rucker D D, Hayes A F. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2007,42(1):185-227.
- [49] Fornell C, Larcker D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error[J]. *Journal of Marketing Research*, 1981,18(1):39-50.
- [50] Aiken L S, West S G, RENO R R. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*[M]. Thousand Oaks: Sage, 1991.

Goal Orientation and Peer Performance Rating:

The Moderating Effect of Similarity Attraction and Heuristic Availability

WANG Xueli, DOU Jifang, WANG Xiaoye

(School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: The research exams the moderating effect of the relationship between individuals' goal orientation and peer evaluation with the mechanism of similarity attraction and heuristic availability. Participants in this study included 571 Executive MBA students in a strategy decision making course. We found consistently result that individuals with higher learning goal orientation will get higher performance ratings from their peers. Group members with performance goal orientation tend to give higher performance ratings to the ones who also have performance orientation. The effect of heuristic availability works in peer evaluation, the higher the last group performance, the higher peer performance rating the ones with performance goal orientation got.

Key words: learning goal orientation; performance goal orientation; peer performance rating; availability heuristic; similarity attraction