

# 调节焦点理论：组织管理中的应用\*

毛畅果

(首都经济贸易大学劳动经济学院, 北京 100070)

**摘要** 根据调节焦点理论, 人们在实现目标的过程中存在两种调节焦点: 促进焦点驱动人们关注理想, 防御焦点驱动人们避免失误。虽然调节焦点理论源自社会心理学, 但近年来却越来越多地被用于解释组织现象, 对管理研究产生了重要影响。在回顾调节焦点内涵的基础上, 归纳了常见的操作化方法, 梳理了调节焦点理论在组织管理研究中的应用, 并提出未来研究的发展方向。

**关键词** 调节焦点; 调节匹配; 促进焦点; 防御焦点

**分类号** B849:C93

## 1 引言

每个人生来就在不断地追求快乐和避免痛苦。几个世纪以来, 这一享乐主义原理始终主导着动机理论。然而, 享乐主义并没有探讨不同的人会采取怎样的方式来趋近快乐和远离痛苦。这使得享乐主义很难解释一些现象: 在追求快乐和避免痛苦的过程中, 为什么有的人更注重抓住机会, 有的人更关注避免失误? 在获得成功时, 为什么有的人欣喜若狂, 有的人却淡然接受? 在面对失败时, 为什么有的人伤心沮丧, 有的人却焦虑不安?

直到 Higgins (1997) 提出调节焦点理论(regulatory focus theory), 这些问题才得以清楚解答。Higgins (1997) 认为, 由于潜在的自我调节倾向不同, 人们会采取不同的策略去追求快乐和远离痛苦, 面对相同情境时也会有不同反应。调节焦点理论区分了两种调节焦点(regulatory focus), 加深了人们对个体行为动机和策略的理解, 被视为新兴的动机理论。近年来, 调节焦点理论也被越来越多地运用于组织研究中(Gorman et al., 2012)。本文归纳了调节焦点的内涵和操作化方法, 梳理了调节

焦点理论在组织管理实证研究中的应用, 并提出未来研究方向。

## 2 调节焦点的内涵

Higgins (1997) 指出, 人们在实现目标的过程中存在两种自我调节倾向: 促进焦点(promotion focus)和防御焦点(prevention focus)。二者的本质区别体现在以下三方面(如图 1):

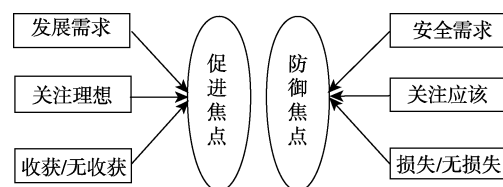


图 1 促进焦点与防御焦点的区别

资料来源: Higgins (1997)

第一, 服务的需求不同。促进焦点的人关注发展需求, 看重进步和成就; 防御焦点的人关注安全需求, 重视保护和风险。比如, 同是为了获得好的绩效评价, 促进焦点的员工会努力在工作中积极表现, 防御焦点的员工则会严格要求自己以减少不必要的失误。

第二, 驱动的状态不同。促进焦点的人追求最优状态, 努力趋近理想自我; 防御焦点的人追求稳妥状态, 防止自己不能成为应该自我。当然, 所谓的“理想”和“应该”因人而异, 驱动促进焦点

收稿日期: 2016-07-12

\* 国家自然科学基金资助项目(71402107); 北京市社会科学基金项目(16GLC079); 国家社会科学基金教育学青年课题(CIA150194); 北京市教委科研水平提升项目。

通讯作者: 毛畅果, E-mail: mao\_changguo\_04hrm@163.com

的“理想自我”并不一定比驱动防御焦点的“应该自我”更优越。比如, 业绩优秀被一些人视为理想, 却被另一些人视为责任。

第三, 关注的结果不同。促进焦点的主宰动机是对成就的渴望, 促进焦点个体的快乐/痛苦源于收获/无收获(如工作表现好/没表现好)。防御焦点的主宰动机是对风险的警惕, 防御焦点个体的快乐/痛苦源于无损失/损失(如工作没出错/出错)。

促进焦点和防御焦点相互独立, 二者的正交结构得到了实证研究(e.g., Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002; Wallace & Chen, 2006)和元分析(e.g., Gorman et al., 2012; Lanaj, Chang, & Johnson, 2012)的证实。因此, 一个人可能同时持有高促进焦点和高防御焦点, 这样的人既看重收获也关注损失; 一个人也可能同时具有低促进焦点和低防御焦点, 这样的人往往动机水平较低。

同样是探讨个体的行为动机, 调节焦点理论与趋近-回避理论非常类似, 二者都指出趋利避害是人类行为的基本动机。不同的是, 趋近-回避理论是根据最终行为目标的积极/消极来区分个体的趋近/回避动机, 而调节焦点理论则是根据目标实现方式的积极/消极来区分个体的促进/防御焦点。

根据调节焦点理论, 不管目标是积极的还是消极的(如取得好成绩/避免不及格), 促进焦点的人都会采取进取的方式(如努力复习)去实现目标, 而防御焦点的人则会采取回避的方式(如不要分心)去实现目标。因此, 在调节焦点理论体系中, 行为目标层次和行为策略层次的趋近-回避动机是相互独立的, 趋近积极/避免消极的目标动机在策略上既可能是趋近的(促进焦点), 也可能是回避的(防御焦点)。这使得调节焦点理论比趋近-回避理论能够适用于更普遍的情境范畴(Johnson, Smith, Wallace, Hill, & Baron, 2015)。

### 3 调节焦点的操作化

调节焦点既可以是一种长期特质, 也可以是一种即时状态(Higgins, 1997; Manczak, Zapata-Gietl, & McAdams, 2014)。下文归纳了这两种属性的调节焦点的形成和操作化方法。

#### 3.1 长期的调节焦点特质

##### 3.1.1 长期特质的形成

孩提时期的教育方式会深刻影响个体的特质

性调节焦点(Higgins, 1997)。有的家长更关注积极行为, 当孩子做出期待行为时(如自己洗衣), 给予正面反馈(如拥抱); 当孩子没表现出期待行为时(如不认真听故事), 不予正面反应(如不再继续讲故事)。长期下来, 孩子会更关注理想和期待, 形成高促进焦点。相对地, 有的家长更关注消极行为, 在孩子不负责任时给予批评; 当孩子避免犯错时不做责罚。这种教育方式会让孩子更关注责任和安全, 形成高防御焦点。

长期的调节焦点也受到个体特征的影响。比如, 独立自我/互依自我分别与促进/防御焦点正相关(Komissarouk & Nadler, 2014)。核心自我评价与个体的促进焦点正相关、与防御焦点负相关(Ferris et al., 2013)。元分析表明, 促进焦点与乐观、自尊、外倾性、学习导向正相关, 防御焦点与焦虑、神经质、绩效导向正相关, 但二者均与责任心正相关(Gorman et al., 2012; Lanaj et al., 2012)。

##### 3.1.2 长期特质的测量

调节焦点问卷(Regulatory Focus Questionnaire; Higgins et al., 2001)要求作答者回忆和评价自己成功或失败的经历, 共 11 个题目。其中, 促进焦点 6 题(如“我的生活在向成功靠近”), 防御焦点 5 题(如“我曾因不够小心而惹麻烦”)。该问卷简短、信效度高, 被后续研究广泛采用(许雷平, 杭虹利, 王方华, 2012)。

一般调节焦点量表(General Regulatory Focus Measure; Lockwood et al., 2002)共 18 个题目, 促进焦点(如“我常会想将来要成为怎样的人”)和防御焦点(如“我常会关注生活中的负面事件”)各 9 题。同是基于日常生活情境的测量, Higgins 等(2001)关注过往经历, 而 Lockwood 等(2002)则试图反映个体更稳定的倾向, 是迄今为止最常用的量表。

工作情境调节焦点量表(Regulatory Focus at Work Scale; Wallace & Chen, 2006)共 12 个题目, 促进焦点(如“我专注成就”)和防御焦点(如“我关注规章制度”)各 6 题。这一量表专门针对工作情境开发, 与一般情境调节焦点测量相比, 具有良好的增益效度。

基于工作的调节焦点量表(Work-based Regulatory Focus Measure; Johnson & Chang, 2008)共 12 个题目, 促进焦点(如“我希望在工作中发挥潜力”)和防御焦点(如“我担心工作中发生不好的事情”)各

6题,被较广泛地用于组织管理研究中。

工作调节焦点量表(Work Regulatory Focus Scale; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008)共18个题目,促进焦点的9题涉及收获、理想和成就(如“我找工作时关注发展机会”),防御焦点的9题涉及安全、损失和责任(如“我在工作中关注应尽的责任”)。

### 3.2 即时的调节焦点状态

#### 3.2.1 即时状态的激发

强调理想和收获的情境会激发促进焦点,强调安全和责任的情境会激发防御焦点。比如,组织安全氛围会引发员工的促进焦点,而不安全氛围则会引发防御焦点(Wallace & Chen, 2006)。又如,变革型领导、公仆型领导会激发员工的促进焦点,而交易型领导、结构型领导则会激发员工的防御焦点(Kark, Katz-Navon, & Delegach, 2015; Neubert et al., 2008)。

#### 3.2.2 即时状态的实验操纵

最经典的操纵方法是通过建立“收获情境”启动促进焦点,比如告知被试“实验表现好会有奖励”;通过建立“损失情境”启动防御焦点,比如告知被试“任务表现不好会扣钱”(Gino & Margolis, 2011; Sassenberg, Landkammer, & Jacoby, 2014)。也有研究通过启动被试的理想自我和应该自我,来激发状态性调节焦点。比如,让被试思考并写下自己的理想志向或成功经历,来激发促进焦点;让被试思考并写下自己的责任义务或失败经历,来激发防御焦点(Hamstra, Sassenberg, van Yperen, Wisse, 2014; Peng, Dunn, & Conlon, 2015)。

## 4 调节焦点的影响

### 4.1 调节焦点的主效应

无论是长期的调节焦点特质,还是短时的调节焦点状态,都会对个体产生显著影响(如图2右上部)。

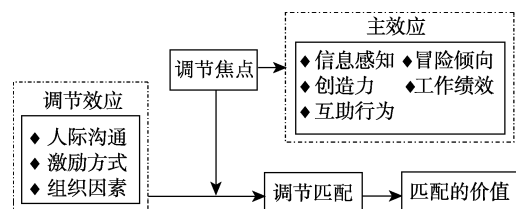


图2 调节焦点的实证关系网络

#### 4.1.1 调节焦点与信息感知

促进焦点驱动人们追求收益,防御焦点驱动人们回避损失。在生活中,促进焦点的人易被成功榜样(如科学家)激励并学习效仿,防御焦点的人易被失败案例(如酒驾受伤的人)激励并加强防范(Lockwood et al., 2002)。在工作中,促进焦点的人对积极信息(如绩效奖励规则)较敏感,防御焦点的人则对消极信息(如怎样避免领导责骂)更敏感(Hamstra et al., 2014; Lanaj et al., 2012)。这样的感知倾向也使得防御焦点(相对于促进焦点)的人更在意自己的名声和避免不良外部形象(Pfattheicher, 2015)。此外,个体往往会基于自己的调节焦点类型来投射和预测他人的偏好和行为倾向(Wolfin & Yzerbyt, 2015)。

#### 4.1.2 调节焦点与冒险倾向

促进焦点的人通常对变化持有更积极的态度,愿意冒险和尝试,甚至会较多地实施不道德行为(Gino & Margolis, 2011)。但有趣的是,促进焦点的人的冒险性也是可变的:虽然一开始倾向于冒险,但在获得收益后,他们却会变得相对保守一些(Zou, Scholer, & Higgins, 2014);虽然他们较多地实施不道德行为,但随后却会表现出更多的正直行为来维持良好的自我认知(Gino & Margolis, 2011)。相反,防御焦点的人倾向于稳定不变,而且这种倾向是持久的,即便发现最初的决策可能有悖道德,他们也往往不会去调整(Zhang, Cornwell, & Higgins, 2014)。一项针对人员甄选效果的研究还表明,相对于团队决策,高防御焦点的人在个人决策时会产生更强的评价偏差(Sassenberg et al., 2014)。

#### 4.1.3 调节焦点与创造力

促进焦点的人善于提出新想法,喜欢多样的选择和创造性的工作方式,即使在尝试后失败也越挫越勇;防御焦点的人害怕犯错,注重质量和规章制度,喜欢有限的选择,愿意中规中矩地完成本职工作,面临困境时知难而退(Wallace & Chen, 2006)。有关领导调节焦点的研究指出,促进焦点与探索式的领导行为正相关,这种领导以灵活、探索、尝试和创新为特征;而防御焦点与开发式的领导行为正相关,这种领导以产出、效率、推进和执行行为特征(Tuncdogan, van Den Bosch, & Volberda, 2015)。领导的调节焦点也会间接作用于员工创造力,促进焦点的领导行为示范会激发

员工的促进焦点、提升员工创造力,而防御焦点的领导行为示范则会激发员工的防御焦点、抑制员工创造力(尚玉钊,李磊,2015)。

#### 4.1.4 调节焦点与工作绩效

促进焦点的人关注速度,擅长于高效率性的工作,防御焦点的人关注精度,适合于高准确性的工作(Förster, Higgins, & Bianco, 2003)。元分析表明,促进焦点与员工的任务绩效正相关,与安全绩效负相关;防御焦点与安全绩效正相关,与任务绩效、越轨行为负相关(Gorman et al., 2012; Lanaj et al., 2012)。此外,有关领导的研究发现,领导的促进焦点会显著提高下属的人际促进绩效,而领导的防御焦点则会显著提高下属的任务绩效(吴志明,武欣,武艳茹,李蕊,2013)。

#### 4.1.5 调节焦点与互助行为

从求助方式来看,促进焦点的人在遇到困难时更倾向于独立型求助(向他人寻求解决困难的方法),而防御焦点的人则倾向于依赖型求助(直接求助他人解决困难)(Komissarouk & Nadler, 2014)。从求助反应来看,高促进焦点的人通常更容易获得他人支持,并表现出更高的回报和助人行为,而高防御焦点的人却较少支持他人或对他人的支持予以回馈(Gorman et al., 2012; Lanaj et al., 2012; Righetti & Kumashiro, 2012)。

就调节焦点的主效应而言,实证研究和元分析均表明,促进焦点与积极工作结果密切相关,而防御焦点则更多地与负面工作结果相关联。这是否说明促进焦点在本质上就是积极的,防御焦点在本质上是负面的呢?答案是否定的。虽然相比起防御焦点,促进焦点体现了更多的成长和理想的内涵,但这并不意味着促进焦点比防御焦点更优越(Higgins, 1997)。事实上,两种焦点都有助于实现最终的目标,只是二者在策略上的表现形式有所不同(Scholer & Higgins, 2008)。高水平的促进焦点可以激发人们为了趋近目标而不懈进取,高水平的防御焦点则会警醒人们在追求目标的过程中避免错误。

有关创业的研究很好地诠释了两种调节焦点对于创业者的必要性(Brockner, Higgins, & Low, 2004)。从推动创业成功的角度来看,促进焦点促使人们愿意接受改变、考虑更多的可能、产生多样化的可选方案,并将创新想法付诸实践;防御焦点驱动人们在方案选择时更加精确和谨慎,关

注规避风险,减小犯错的可能。从承受创业失败的角度来看,失败让高防御焦点的人焦虑和警惕,这与防御焦点的动机本质是一致的;但失败与促进焦点的本质特征并不相符,因此失败会对促进焦点的人产生更为消极的影响(沮丧/失望/自弃)。只有同时受促进焦点和防御焦点驱动的创业者才能既为获得成功付诸努力,又为承受失败做好心理准备。

此外,已有研究对于调节焦点主效应的结论也不尽一致。比如,在一些研究中促进焦点与亲社会行为之间的显著正相关(Neubert et al., 2008)、防御焦点与组织公民行为之间的显著负相关(Wallace, Johnson, & Frazier, 2009),却没有得到另一些研究的支持(De Cremer, Mayer, van Dijke, Schouten, & Bardes, 2009)。因此,越来越多的学者开始基于调节匹配理论(regulatory fit theory; Higgins, 2000),探讨调节焦点的主效应是否会受到一些情境因素的调节。

#### 4.2 基于调节匹配理论的调节效应

调节匹配理论指出,在追求目标的过程中,虽然基于收益-成本的最优决策会让人们感到“值得”,即值得的价值感(value from worth),但只有当决策方式或环境符合人们自身的调节焦点时,才会让人觉得“对了”,产生额外的舒适感,即调节匹配的价值感(value from fit)。调节匹配理论具体阐述了五方面的内容(Higgins, 2000):第一,人们倾向于选择与自己调节焦点相匹配的方式去做事;第二,当做事方式与调节焦点相匹配时,人们追求目标的动机会更强烈;第三,在预估决策效果时,决策与个体的调节焦点匹配度越高,其对决策的预期越好;第四,当回顾以往的决策经历时,个体对与自己调节焦点匹配度高的经历持有更积极的态度;第五,个体会赋予与自己调节焦点匹配度高的事物以更高的价值评价。需要说明的是,这里的匹配不仅是指调节焦点类型的匹配,也包括调节焦点水平的匹配。以下归纳了调节焦点的调节效应在组织管理研究中的实证结果(如图2左部分)。

##### 4.2.1 调节焦点与人际沟通的匹配

从沟通方式来看,促进焦点的人喜欢富有激情的非语言风格,如更快的语速和手势、前倾的身体姿势、开放式的移动;防御焦点的人习惯保守警惕的非语言风格,如更慢的语速和手势、微

向后倾的身体姿势、较慢的移动(Cesario & Higgins, 2008)。即使是对于不愉快的话题,如果在表达方式上注意调节匹配,也会提高信息传递有效性。比如,当道歉方式与沟通对象的调节焦点相匹配时,道歉效果最好(郑雯,汪玲,方平,李迪斯,2015)。

从沟通对象来看,人际交往双方的调节匹配会影响人际评价。研究表明,评价者会更加青睐那些求职信表述与自己调节焦点相匹配的应聘者(Hamstra, van Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2013)。但调节匹配对人际评价的作用也是双向的。Hamstra 等(2013)进一步发现,如果初始印象好,调节匹配确实会增强人际双方的喜爱程度,但对于最初就不喜欢的对象,调节匹配反而会加强这种不良印象。

#### 4.2.2 调节焦点与激励方式的匹配

就内部动机而言,在求职过程中,求职者的求职效能感越高,其积极性和努力程度越高,获得的面试机会也更多,反之亦然(Sun, Song, & Lim, 2013)。但这一结论仅适用于高防御焦点的人。对于高促进焦点的人,求职效能感越低,他们越会付出更多努力去弥补自己的不足,反而容易获得更多的面试机会。此外,有关建言行为的研究表明,虽然亲社会动机和印象管理动机都会促进员工建言,但员工的调节焦点会显著影响建言动机与建言类型之间的关系(陈思,李锡元,陆欣欣,2016)。

就外部激励而言,在完成任务时,有关成功的反馈信息和期望会让促进焦点的人动机更强、绩效更好,有关失败的反馈信息会让防御焦点的人动机更强(姚琦,马华维,乐国安,2010)。在谈判过程中,当感到上级的殷切期待和自己的重大责任时,防御焦点匹配(相对于促进焦点匹配)的谈判双方会取得更好的谈判成果(Peng et al., 2015)。就激励体制而言,提供丰富机会、鼓励发展的正向激励体制会增强促进焦点员工的工作动机,而要求严谨细致、强调规矩的负向激励体制则会增强防御焦点员工的工作动机(Brockner & Higgins, 2001)。

#### 4.2.3 调节焦点与组织因素的匹配

通常情况下,当程序公平和结果公平都低时,会引发人们最负面的情绪反应,而当其中一种公平较高时,则会让人觉得相对舒适。但研究者发现,程序和结果公平对于负面情绪的影响还取决

于个体的调节焦点:上述情况只对促进焦点的人成立,对防御焦点的人来说,程序公平但结果不公平才会引起最强烈的负面情绪(Cropanzano, Paddock, Rupp, Bagger, & Baldwin, 2008)。这是由于防御焦点的人关注尽力做应该做的事情,当程序公平但最终结果并不好时,他们会归因于自己能力不行,引起强烈的自我威胁感。

有关领导力的研究发现,员工与领导调节倾向的匹配会有助于发挥领导有效性(Sue-Chan, Wood, & Latham, 2012)。下属导向型愿景领导有助于激起员工的理想自我,从而提高员工绩效,这一点对于高促进焦点的员工尤为明显(Stam, van Knippenberg, & Wisse, 2010)。针对交易型和变革型领导的研究发现,变革型领导会显著提升促进焦点员工的工作动机和绩效,并获得员工更积极的评价;相对地,交易型领导对于防御焦点员工具有更好的激励效果(Hamstra et al., 2014)。此外,当变革型领导(相比起交易型领导)向下属描述组织面临的困境时,低促进焦点的下属会实施更多的非道德亲组织行为(Graham, Ziegert, & Capitano, 2015)。

## 5 未来研究方向

### 5.1 深入探讨员工调节焦点的前因与后果

在组织管理研究中,调节焦点常被作为稳定的个人特质,用于解释员工的态度和行为。实际上,调节焦点也可以是一种能被情境因素激发的即时心理状态(Higgins, 1997; Neubert et al., 2008)。Scholer 和 Higgins (2008)指出,调节焦点的这两种属性是趋近-回避倾向在策略层次和战术层次上的不同表现,并且相对于策略层次的调节倾向(长期调节焦点特质),战术层次的调节倾向(即时调节焦点状态)更容易受到外部环境的影响。通常来看,关注成长发展、传递收获信息的环境会引发状态性的促进焦点,关注安全保障、传递损失信息的环境则会引发状态性的防御焦点。由于调节焦点与工作行为密切相关,探讨组织因素或管理措施会如何激发员工特定的调节焦点,从而有助于提高工作有效性,对于组织管理具有重要的理论和实践意义。然而,探讨状态性调节焦点前因变量的研究数量不多,且大多数已有研究都将关注点放在领导风格对员工调节焦点的影响上(如,Neubert et al., 2008)。未来的研究可以更多地

关注其它组织因素对于员工状态性调节焦点的影响,比如官僚/灵活的组织结构、高/低权力距离的组织文化、不公平/公平的团队氛围、规则严苛/鼓励创新的工作特征可能容易相应地激发员工的防御/促进焦点。进一步地,员工的状态性调节焦点会在多大程度上被这些外部因素激发,又会持续多长时间,都是值得深入探讨的问题。

此外,尽管针对调节焦点结果变量的成果较为丰富,但这些研究却很少关注调节焦点对于员工情绪管理、身心健康、主观幸福感的影响。元分析表明,相对于促进焦点的人,防御焦点的人通常具有低自尊、低自我效能感和更多的消极情绪(Lanaj et al., 2012)。今后的研究可以考察防御焦点是否会对员工的情绪、健康和福祉产生负面影响。当然,正如上文所述,两种调节焦点并无优劣之分,检验促进焦点的负面影响(如不道德行为; Gino & Margolis, 2011)和防御焦点的积极作用(如安全绩效; Wallace & Chen, 2006)也会非常有趣。

## 5.2 检验调节焦点与外部因素的交互效应

相对于传统的享乐主义,调节焦点理论的重大贡献在于区分了人们在趋利避害过程中的自我调节倾向,并指出与两种调节倾向相匹配的外部环境也有所不同(Higgins, 2000)。然而,已有实证研究较多地检验了调节焦点对员工的直接影响,无论是从数量还是广度来看,针对调节焦点交互效应的研究都不尽丰富(Dimotakis, Davison, & Hollenbeck, 2012; Johnson et al., 2015)。因此,未来的研究可以考察人与工作、人与环境之间的调节匹配及其影响。比如,高促进焦点的员工可能更容易在创新性的工作、灵活自由的组织环境里取得高绩效,而高防御焦点的员工可能更适应程序化的工作和纪律严明的组织环境。

当然,调节匹配还存在于人与人之间。研究表明,促进焦点的人更愿意选拔积极进取的员工,防御焦点的人则会避免招收破坏性的成员(Kuhn, 2015);领导与下属的促进焦点匹配会显著提高领导-下属交换,从而正向影响员工的角色外绩效(吴志明等, 2013)。这些结果是否意味着在人际交往中,具有相同类型调节焦点的组织成员(同事或上下级)相互之间可能会具有更强的吸引、更好的关系、更高的评价?在团队工作中,成员调节焦点的匹配度又会怎样影响团队有效性?成员之间调节匹配度低的团队会由于优势互补而有利于提

高绩效,还是会由于人际冲突而妨碍团队工作有效性?这些问题值得更多的研究探讨。此外,调节焦点还会与员工自身的特征产生交互效应,比如有的研究就探讨了调节焦点与自我认同的交互项对员工组织承诺类型的影响(Johnson, Chang, & Yang, 2010)。特别地,促进焦点和防御焦点是两个相互独立的维度,但二者的交互项对员工情绪、态度和行为表现的影响却很少得到实证探索,未来研究可以检验同一个员工两种调节焦点水平的交互效应。

## 5.3 关注团队层次的调节焦点构念及其影响

作为解释个体动机过程的理论,调节焦点理论较多地被运用于解释个体层次的现象。实际上,调节焦点理论同样适用于组织和团队层次的研究(Johnson et al., 2015)。实证研究表明,团队促进焦点会调节挑战性的压力源与团队创造力之间的关系(Sacramento, Fay, & West, 2013)。此外,在面对高互依性的团队任务时,防御焦点团队中成员彼此之间的强烈责任感会有效地提升团队绩效(Beersma, Homan, van Kleef, & De Dreu, 2013)。团队结构和任务性质的调节特征匹配也会有助于提高团队任务绩效、促进成员的满意度和助人行为(Dimotakis et al., 2012)。

因此,今后的学者可以将调节焦点理论更多地运用于组织或团队研究,关注组织战略、团队氛围、团队结构、任务性质的调节倾向及这些因素之间的调节匹配度。比如,在战略落地过程中,倡导创新与速度的组织战略与促进焦点的团队、追求安全与稳健的组织战略与防御焦点的团队可能更为匹配。在团队工作过程中,团队调节焦点与团队任务性质、团队结构特征、成员个人目标的匹配程度可能会影响团队动机强度、团队内部冲突和决策制定效果。进一步地,这些团队层次的变量或交互项究竟是基于怎样的中介机制,来影响组织或个人的工作结果,也是值得继续探索的问题。此外,虽然学者们越来越多地关注团队层次的调节焦点,但就测量方式来看,已有的研究或是将个体层次的成员调节焦点聚合在团队层次上,或是直接评价团队的调节焦点(Johnson et al., 2015),有关测量信度和效度方面的问题还有待未来实证研究的充分探讨。

## 5.4 基于纵向数据考察个体调节焦点的波动情况

虽然调节焦点理论被越来越广泛地应用于组

织管理研究中,但以往的研究很少探讨在一段时间范围内,员工自身调节焦点的变化和波动情况(Lanaj et al., 2012; Johnson et al., 2015)。这使得研究者对调节焦点的观察还停留在静态的横截面视角,在很大程度上限制了人们对个体调节焦点纵向发展变化的理解。因此,未来的研究可以采用纵向设计,考察调节焦点水平在个体内部的波动情况,并且关注可能影响这种波动的特定情境刺激:领导风格(如变革型/交易型领导)、人际变量(如领导成员交换)、员工特征(如自我监控)。另一方面,纵向的研究设计还有助于揭示在团队发展的不同阶段,团队成员与团队整体调节倾向之间的相互作用。在团队组建初期,持有不同调节焦点的成员如何基于相互磨合,共同塑造团队层次的调节焦点?在团队稳定发展阶段,团队层次的调节焦点又会如何反过来影响新成员的调节焦点和工作行为?这些都将会是有趣的研究问题。

## 参考文献

- 陈思,李锡元,陆欣欣. (2016). 基于调节焦点作用的员工建言行为动机研究. *管理学报*, 13, 551-559.
- 尚玉钊,李磊. (2015). 领导行为示范、工作复杂性、工作调节焦点与创造力. *科学学与科学技术管理*, 36, 147-158.
- 吴志明,武欣,武艳茹,李蕊. (2013). 领导与下属的调节焦点对下属工作绩效的影响作用. *科学学与科学技术管理*, 34, 173-180.
- 许雷平,杭虹利,王方华. (2012). 长期倾向调节聚焦量表述评. *心理科学*, 35, 213-219.
- 姚琦,马华维,乐国安. (2010). 期望与绩效的关系:调节定向的调节作用. *心理学报*, 42, 704-714.
- 郑雯,汪玲,方平,李迪斯. (2015). 如何道歉更有效:调节聚焦与信息框架的作用. *心理科学*, 38, 166-171.
- Beersma, B., Homan, A. C., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2013). Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 194-203.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35-66.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19, 203-220.
- Cesario, J., & Higgins, E. T. (2008). Making message recipients "feel right": How nonverbal cues can increase persuasion. *Psychological Science*, 19, 415-420.
- Cropanzano, R., Paddock, L., Rupp, D. E., Bagger, J., & Baldwin, A. (2008). How regulatory focus impacts the process-by-outcome interaction for perceived fairness and emotions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 36-51.
- De Cremer, D., Mayer, D. M., van Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94, 887-899.
- Dimotakis, N., Davison, R. B., & Hollenbeck, J. R. (2012). Team structure and regulatory focus: The impact of regulatory fit on team dynamic. *Journal of Applied Psychology*, 97, 421-434.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C. -H. D., & Tan, J. A. (2013). When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 342-353.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 148-164.
- Gino, F., & Margolis J. D. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (Un) ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 145-156.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park P., & Godbey, J. N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 160-172.
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126, 423-436.
- Hamstra, M. R., Sassenberg, K., van Yperen, N. W., & Wisse, B. (2014). Followers feel valued—when leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 34-40.
- Hamstra, M. R., van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2013). Like or dislike: Intrapersonal regulatory fit affects the intensity of interpersonal evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 726-731.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from

- fit. *American Psychologist*, 55, 1217–1230.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, 3–23.
- Johnson, P. D., Smith, M. B., Wallace, J. C., Hill, A. D., & Baron, R. A. (2015). A review of multilevel regulatory focus in organizations. *Journal of Management*, 41, 1501–1529.
- Johnson, R. E., & Chang, C. -H. (2008). *Development and validation of a work-based regulatory focus scale*. Poster presented at the 23rd annual society for industrial and organizational psychology conference, San Francisco, California.
- Johnson, R. E., Chang, C. H. D., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35, 226–245.
- Kark, R., Katz-Navon, T., & Delegach, M. (2015). The dual effects of leading for safety: The mediating role of employee regulatory focus. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1332–1348.
- Komissarouk, S., & Nadler, A. (2014). “I” seek autonomy, “we” rely on each other: Self-construal and regulatory focus as determinants of autonomy-and dependency-oriented help-seeking behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40, 726–738.
- Kuhn, K. M. (2015). Selecting the good vs. rejecting the bad: Regulatory focus effects on staffing decision making. *Human Resource Management*, 54, 131–150.
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138, 998–1034.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 854–864.
- Manczak, E. M., Zapata-Gietl, C., & McAdams, D. P. (2014). Regulatory focus in the life story: Prevention and promotion as expressed in three layers of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106, 169–181.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1220–1233.
- Peng, A. C., Dunn, J., & Conlon, D. E. (2015). When vigilance prevails: The effect of regulatory focus and accountability on integrative negotiation outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 77–87.
- Pfafftheicher, S. (2015). A regulatory focus perspective on reputational concerns: The impact of prevention-focused self-regulation. *Motivation and Emotion*, 39, 932–942.
- Righetti, F., & Kumashiro, M. (2012). Interpersonal goal support in achieving ideals and oughts: The role of dispositional regulatory focus. *Personality and Individual Differences*, 53, 650–654.
- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 141–157.
- Sassenberg, K., Landkammer, F., & Jacoby, J. (2014). The influence of regulatory focus and group vs. individual goals on the evaluation bias in the context of group decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54, 153–164.
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2008). Distinguishing levels of approach and avoidance: An analysis using regulatory focus theory. In A. J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 489–503). New York: Psychology Press.
- Stam, D. A., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 457–468.
- Sue-Chan, C., Wood, R. E., & Latham, G. P. (2012). Effect of a coach's regulatory focus and an individual's implicit person theory on individual performance. *Journal of Management*, 38, 809–835.
- Sun, S. H., Song, Z. L., & Lim, V. K. G. (2013). Dynamics of the job search process: Developing and testing a mediated moderation model. *Journal of Applied Psychology*, 98, 771–784.
- Tuncdogan, A., van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2015). Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities. *The Leadership Quarterly*, 26, 838–850.
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59, 529–557.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., & Frazier, M. L. (2009). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the Regulatory Focus at Work Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 805–831.
- Wolfin, K.-A., & Yzerbyt, V. (2015). Regulatory focus in predictions about others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41, 379–392.
- Zhang, S., Cornwell, J. F., & Higgins, E. T. (2013). Repeating the past: Prevention focus motivates repetition,



- even for unethical decisions. *Psychological Science*, 25, 179–187.
- Zou, X., Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2014). In pursuit of progress: Promotion motivation and risk preference in the domain of gains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106, 183–201.

## Regulatory focus theory: Application in organizational management research

MAO Changguo

(School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing 100070, China)

**Abstract:** People adopt different strategic ways during goal pursuit. To understand individual's underlying motivational principle, the regulatory focus theory distinguishes two self-regulation strategies. Promotion focus, serving nurturance needs, motivates individual to approach positive outcomes and acquire accomplishments; while prevention focus, serving security needs, stimulates individual to avoid negative outcomes and realize responsibilities. Although originated from social psychology literature, regulatory focus theory has had significant impacts on the organizational management research. The current paper clarifies the concept and operationalization, reviews empirical findings in organizational studies, and concludes with theoretical implications and directions for future organizational research.

**Key words:** regulatory focus; regulatory fit; promotion focus; prevention focus