

• 元分析(Meta-Analysis) •

马基雅维利主义者的工作绩效和职业成功 —— 基于工作场所的元分析

秦 峰¹ 许 芳²

(¹金陵科技学院商学院, 南京 211169) (²南京师范大学商学院, 南京 210023)

摘 要 为了确定马氏人格与工作绩效、马氏人格与职业成功的关系, 并探讨职业类型作为调节变量对马氏人格与工作绩效关系的调节作用, 本文系统性定量梳理了以往相关文献, 对符合纳入标准的 45 篇文献的元分析发现, 马氏人格与工作绩效不相关($r=0.008$); 以职业类型作为调节变量, 营销类职业中马氏人格与工作绩效低度正相关($r=0.104$), 管理类职业中马氏人格与工作绩效不相关($r=-0.030$)。元分析还发现, 马氏人格与收入低度负相关($r=-0.063$), 与职位不相关($r=0.007$), 与工作满意低度负相关($r=-0.130$)。作为马氏人格在工作场所中应用研究的阶段性总结, 本文为后续研究提供了参照。

关键词 马基雅维利主义(马氏人格); 工作绩效; 职业成功; 收入; 职位; 工作满意; 元分析

分类号 B848; B849:C93

1 引言

1.1 马基雅维利主义

马基雅维利(Niccolo Machiavelli, 1469–1527)是文艺复兴时期最具争议的政治思想家, 在《君主论》(尼科洛·马基雅维利, 1985)一书中, 他系统表述了自己的政治伦理观, 在他看来权力是政治活动的核心, 为此, 君主必须拥有自己的军队和完善的法律制度; 为达目的君主应当善于伪装、恩威并施、残酷冷血、让人惧怕、背信弃义、不择手段、甚至不惜为恶。马基雅维利的政治理论以“人性本恶”为出发点, 强调国家利益至上, 推崇非道德的现实主义政治, 这与时代精神不谋而合, 因此马基雅维利主义(Machiavellism)很快成为西方独树一帜的政治学流派。

Christie 和 Geis (1970)开创了心理学对马基雅维利主义研究的先河, 他们认为马基雅维利主义是一种普遍性的人格特质(Machiavellianism, 以下简称马氏人格), 拥有这种人格特质的人在心

理和行为上表现为: (1)处理人际关系时缺乏情感, 对人无同情心或感情, 把他人视为操纵对象; (2)不关心传统道德, 对人采取冷酷的、工具性的态度; (3)无严重精神病态, 只关注自己的目标, 对他人和情境采取谋算分析的态度, 甚至因此扭曲认知并产生错误判断; (4)对形而上观念的承诺程度低, 更关注他们自己的行动计划, 而不是比目标更重要的原因(Christie & Geis, 1970: 3–4)。Christie 认为马氏人格并非政治领袖独有, 而是植根于人性深处, 有些人这种倾向明显, 他们是“马基雅维利主义者”, 另一些人不明显, 他们是“非马基雅维利主义者”。

为使马氏人格成为更具操作性的科学心理学构念, Christie 设计出两个心理学测量工具——MachIV和 Mach V, 两个测验的测量项目均取自马基雅维利的著作, 前者采用 likert 量表计分, 后者是迫选量表。使用 MachIV或 Mach V 进行测量, 高分者即马基雅维利主义者, 低分者是非马基雅维利主义者。两个量表中, MachIV使用最广也最受研究者欢迎, 尽管后续研究者(Dahling, Whitaker, & Levy, 2009; Kessler et al., 2010)陆续开发出新的马氏人格测量工具, 但都未能取代

收稿日期: 2012-07-30

通讯作者: 秦峰, E-mail: harold73@sina.com

MachiV。

Christie 和 Geis 及其研究伙伴对马基雅维利主义者的行为特征进行了大量实验研究, 他们发现马基雅维利主义者与非马基雅维利主义者的区别在于: (1)马基雅维利主义者拒绝社会影响, 非马基雅维利主义者对社会影响欣然接受; (2)马基雅维利主义者选择理性认知, 非马基雅维利主义者则选择人性化认知; (3)马基雅维利主义者在群体中的行为具有主动性和控制性, 非马基雅维利主义者的行为则是被动性和跟随性的(Christie & Geis, 1970: 285), 两类人在人格上具有显著差异。人际交往中, 马基雅维利主义者“更擅于操纵他人, 更容易获胜, 更善于说服别人, 而不容易被别人说服”(Christie & Geis, 1970: 312)。另外, Christie 和 Geis 还对影响马基雅维利主义者发挥作用的情境因素进行了探讨, 认为他们在下述三种情境中工作更加有效: (1)面对面沟通; (2)即兴完成任务; (3)完成任务时无需情感卷入(Christie & Geis, 1970: 350)

1.2 工作绩效

工作绩效(job performance) 是一个难以界定的构念, 早期研究中学者们以工作结果定义工作绩效(Bernardin, 1984), 近来更多学者赞同以工作行为界定工作绩效(Campbell, 1990; Murphy, 1989), 将其定义为“一套与组织或个体所工作的组织目标相关的行为”(Murphy, 1989)。基于工作绩效的行为观, Borman 和 Motowidlo (1993)提出了工作绩效的二维模型, 他们认为工作绩效包括任务绩效(TP)和周边绩效(CP)。其中, 任务绩效是与工作任务直接相关的生产性和技术性行为, 周边绩效是与工作任务间接相关的社会性、支持性行为。

人格与工作绩效关系曾是管理心理学的研究热点, 早期研究发现人格特质对工作绩效的预测效度不高, 不宜将人格测验作为人才甄选的依据(Guion & Gottier, 1965; Schmitt, Gooding, Noe, & Kirsch, 1984)。然而, 随着人格测量工具和职业分类方法的改进, 1990 年之后人格特质—工作绩效关系的研究峰回路转, Barrick 和 Mount (1991)、Tett, Jackson 和 Rothstein (1991)的元分析不约而同肯定了人格测验在人事甄选中的作用, Hurtz 和 Donovan (2000)通过对跨文化样本的元分析验证了五项人格(Big Five)中责任心(Conscientiousness)

维度与工作绩效中度相关。

1.3 职业成功

职业成功(career success)是“人们通过职业生涯创造和积累出来的积极的职业或心理成果”(Seibert, Kraimer, & Liden, 2001)。职业成功有外在和内在之分(Hughes, 1937), 外在职业成功是职业的客观成就, 通常以收入(income)和职位(position)等指标衡量(Heslin, 2005); 内在的职业成功是职业的主观价值, 通常以职业满意(career satisfaction)和工作满意(job satisfaction)等指标衡量。

导致职业成功的因素很多, 特质理论的发展为探讨人格—职业成功关系提供了便利, 学者们先后研究了控制点、马基雅维利主义、自我监控、自尊、冒险性与职业成功的关系(斯蒂芬·P·罗宾斯, 1997: 79-85)。作为总结, Lau 和 Shaffer (1999)对人格特质与职业成功的关系进行了理论建构, 他们认为人格特质与职业成功的关系甚为复杂, 从社会学习理论视角出发, 个体—环境匹配和工作绩效发挥着重要调节作用。显然, 这一理论框架也可以用以解释马氏人格与工作绩效和职业成功的关系: (1)马氏人格是工作绩效和职业成功的重要影响因素; (2)马氏人格对职业成功的影响受到个体—环境匹配和工作绩效的调节; (3)马氏人格对工作绩效的影响受到个体—环境匹配的调节。

1.4 理论假设

在工作场所中, 马基雅维利主义者是优秀的员工和管理者吗? 马氏人格可以用来预测工作绩效和职业成功吗? Christie 和 Geis (1970)的早期研究主要以大学生为被试, 并未对马氏人格与工作绩效、马氏人格与职业成功进行深入研究, 他们猜测马基雅维利主义者在职业选择策略上与非马基雅维利主义者不同(Christie & Geis, 1970: 355), 但未提供有力证据。后续研究者对马基雅维利主义者在不同工作场所中的收入、职位和提升次数进行了大量实证研究, 本文的目的旨在通过对这些文献进行系统性回顾, 探讨马氏人格与工作绩效和职业成功的真实关系。

1.4.1 马氏人格与工作绩效

由于周边绩效构念出现较晚, 对马氏人格与工作绩效关系的研究主要是与任务绩效关系的研究。目标导向和不择手段是马基雅维利主义者行为中的重要特征, 马基雅维利主义者的表述是“结果决定手段”(ends justify means), 因此他们在

完成任务上应当优于非马基雅维利主义者,其任务绩效也应高于非马基雅维利主义者。Calhoon (1969)曾乐观地认为:马基雅维利主义者的行为有攻击性、操纵性和剥削性,为了现代组织的利益,这种行为风格不仅是正当的也是必要的,马基雅维利主义者正是现代组织需要的管理者。现有文献中,尽管对马氏人格与工作绩效关系的研究结论屡有争议,但仍有不少研究者(Andrea & Conway, 1982; Aryee, Debrah, & Chay, 1993; Durand & Nord, 1976; Gable & Dangelo, 1994a; Turnbull, 1976; Vecchio, 2005)认为两者中度或低度正相关。近期一项元分析发现两者实际上显著负相关(O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012),由于文献纳入标准和编码标准的瑕疵,其结论仍值得验证和推敲。为了厘清马氏人格与工作绩效的真实关系,本文假设:

H₁: 马氏人格与工作绩效正相关。

1.4.2 职业类型的调节作用

Fehr, Samsom 和 Paulhus (1992)和 Wilson, Near 和 Miller (1996)的文献综述均认为:马氏人格与工作绩效的关系受调节变量制约,这些调节变量包括智力水平、教育水平和性别,遗憾的是他们并未提及职业类型对两者关系的调节作用。

那么,马基雅维利主义者在哪些职业中工作绩效较高?在哪些职业中工作绩效不佳呢?通过对文献初步整理,可以确认马氏人格与工作绩效关系的研究中主要涉及四类职业:(1)管理类:例如行政经理、商店经理、银行经理、校长(或学校管理者)、政府管理人员;(2)营销类:例如销售人员(包括营销企业基层经理)和采购人员;(3)技术类:例如工程师、医生、会计师、审计师、咨询师和教师;(4)其它类:例如职员、球员、军人和总统等。通常,营销类职业要求通过商务谈判当面说服他人(客户),直接影响他人的意愿和行为,马基雅维利主义者善于操控和说服他人的品质正好能够得到充分发挥,他们的工作绩效应当因此获得提高;相比而言,管理类职业虽然也需要对他人产生影响,但这种影响往往建立在对他人情感的体验和把握之上,然而马基雅维利主义者缺乏同情心、麻木不仁的品质使他们难以体会他人的需要,因而会降低他们的工作绩效。由此本文假设:

H_{2a}: 营销类职业中,马氏人格与工作绩效正

相关;

H_{2b}: 管理类职业中,马氏人格与工作绩效负相关。

1.4.3 马氏人格与外在职业成功

尽管随着组织和职业环境的变化,外在职业成功的传统评价指标(如薪酬、薪酬增长、晋升等)的重要性不断降低(Heslin, 2005),但作为衡量外在职业成功的经典指标,收入和职位的重要性并未削弱,因此本文以收入和职位作为评价外在职业成功的指标。

收入指个体由于付出劳动而从组织获得的物质回报,管理实践中收入水平越高通常意味着其职业生涯越成功。通常,马基雅维利主义者给人以“为达目的不择手段”的刻板印象,如果以收入为目的,这种人格特质在工作场所中应当能为他们带来更高收入。然而,1963年美国民意调查中心(NORC)的调查却发现马基雅维利主义者的收入并不比非马基雅维利主义者高(Christie & Geis, 1970: 35-52),这一出乎预料的结果说明马氏人格中的某些缺陷不仅不能增加马基雅维利主义者的收入,反而会降低其收入。现有文献中,仅有少数研究者(Aziz, 2004a; Wakefield, 2008)发现马氏人格与收入低度正相关,大多数研究者(Heisler & Gemmill, 1977; O'Connor & Morrison, 2001; Singhapakdi & Vitell, 1990)都认为马氏人格与收入低度负相关。由此本文假设:

H₃: 马氏人格与收入负相关。

职位指个体的工作岗位在整体组织结构中的位置,管理实践中职位越高通常意味着其职业生涯越成功。马基雅维利主义者对权力敏感、擅长操纵他人又不受他人影响,具备这种人格特质的人在工作场所中应当占据较高职位。然而,实证研究并不支持上述假设。相反,多数研究者(Heisler & Gemmill, 1977; Hunt & Chonko, 1984)发现马氏人格与职位低度或中度负相关,这意味着马氏人格中存在某些缺陷阻碍马基雅维利主义者攀升到更高职位。Ricks 和 Fraedrich (1999)对销售人员的研究发现马基雅维利主义者在工作场所中并不如意:他们的生产率高于同事,但上级对其评价却不理想,因此难以升迁到更高职位。由此可见,马基雅维利主义者的升迁障碍并不缘于其客观工作绩效,而是由于组织对其主观评价不高。因此本文假设:

H₄: 马氏人格与职位负相关。

1.4.4 马氏人格与内在职业成功

工作满意和职业满意是最常见的内在职业成功评价指标(Heslin, 2005), 由于现有文献中缺乏以职业满意为因变量的研究, 因此本文以工作满意作为内在职业成功的唯一评价指标。

工作满意指对自己从事工作的积极态度。在引起工作满意的内部因素中, 人格因素是极其重要的一类因素。Judge, Heller 和 Mount(2002)的元分析发现五项人格中神经质、外向性和责任心与工作满意度中度相关。对马氏人格的应用研究中, “马基雅维利主义者的工作满意度低”已经成为几乎众所周知的结论。本文搜集的文献中, 探讨马氏人格与工作满意关系的研究为数不少, 大多数研究(Corzine, Buntzman & Busch, 1999; Gable & Topol, 1988; Gemmill & Heisler, 1972; Hollon, 1983; Hunt & Chonko, 1984; Wakefield, 2008)都认为两者中度或低度负相关。对于为什么两者负相关有两种解释, 第一种解释来自 Gemmill 和 Heisler (1972)、Hollon (1983), 他们强调工作压力(job strain/job stress)的作用, 认为马基雅维利主义者在工作中更容易认知到工作压力, 从而导致工作满意度降低; 第二种解释来自 Paulhus (1983), 他认为尽管马基雅维利主义者期待操纵和影响他人, 同时摆脱他人对自己的控制, 但随着职位提高, 组织对他们的社会政治控制(sociopolitical control)愈加严密, 由此增加了他们对工作的不满。那么马氏人格真是工作满意的负向指标吗? 本文假设:

H₅: 马氏人格与工作满意负相关。

2 方法

2.1 文献搜索

对马氏人格的心理学研究一般以 Christie 和 Geis 的专著《马基雅维利主义研究》(Studies in Machiavellianism)的出版时间(1970年)为起点, 但是, 实际上专著的出版一般滞后于研究前沿, 早在 1963 年美国民意调查中心就以 MachIV 为工具对美国公民的马氏人格水平进行了大样本调查, 因此本文将文献检索时间跨度确定为 1963–2012。

文献检索本拟采用中文和英文两种语言, 但以“马基雅维利”、“马基雅维里”或“马基雅弗里”为检索词检索中国期刊网(CNKI)、维普期刊网

(VIP)和万方数据(WANFANG DATA), 结果发现以中文为载体的马基雅维利主义研究仍然以政治学、历史学为主要视角, 心理学视角的马基雅维利主义研究成果凤毛麟角, 有限的研究中以综述居多, 未能找到一篇以非学生群体为被试的论文或研究报告, 因此中文文献并未纳入此次研究的文献数据库。

英文检索通过 PsychInfo、ScienceDirect (Elsevier)、SpringerLink、Proquest、Emerald、Wiley InterScience、SAGE 和 Google Scholar 等数据库, 第一检索词采用“Machiavellianism”或“Machiavellian”, 第二检索词分别采用“income”、“promotion”、“job performance”或“job satisfaction”。为了避免遗漏, 研究者比对了有关马氏人格研究的期刊来源, 发现 Psychological Reports、Journal of Business Ethics 和 Journal of Personality and Social Psychology 是该领域论文和研究报告发表最为集中的 3 个期刊, 通过对上述期刊进行专项检索, 有效弥补了检索词检索的缺漏, 找回了部分被遗漏的文献。

2.2 纳入标准

纳入标准的选择会直接影响元分析的结果。本文对文献的筛选按照下述六个标准: (1)题名、关键词或摘要中包括 Machiavellianism 或 Machiavellian; (2)实证性的论文或研究报告; (3)被试为职业人而非学生群体; (4)研究背景是实际工作场所而非实验室; (5)以 MachIV 或 Mach V 为测量工具; (6)文献包含关于马氏人格与工作绩效、收入、职位和工作满意的相关系数(r), 或 t 值、 F 值。

经过筛选, 最终纳入元分析的文献共 45 篇*, 其中学术期刊论文 42 篇, 学位论文 3 篇。

2.3 编码和统计分析

2.3.1 编码

通过纳入标准文献的研究目的和研究变量都有差异, 要将这些文献中的数据提取并整合起来必须遵循编码准则, 本文在编码中遵循下述准则:

(1)人力资源管理中对报酬(compensation)、薪水(salary)、工资(wage)和收入(income)有严格的区分, 而本文对此不予区别, 均视为收入。少数社会学取向的研究以社会经济成就(socioeconomic

*有兴趣了解纳入文献信息的读者可与作者联系。

achievement)为因变量,本文也以收入对其编码。

(2)少数研究中以提升次数(number of promotions)为因变量,提升次数指个体沿组织层级向上攀升的次数,提升次数越多则其职位越高,因此编码时以职位对其编码。在同时出现提升次数和职位两个相关系数时,优先以职位的相关系数进行编码。少数社会学取向的研究以上升动力(upward mobility)为因变量,本文也以职位对其编码。

(3)营销类职业一般以销售额(sales)作为工作绩效指标,同时出现总销售额(gross sales)和单位销售额(sales per square foot)时,优先以单位销售额的相关系数进行编码。

(4)管理类职业同时出现上级评分和销售额两个工作绩效指标时,优先采用客观指标(销售额)的相关系数进行编码;同时出现上级评价和自我评价两个主观指标时,优先采用上级评价的相关系数进行编码。

(5)工作满意已经成为一个多维概念,包含对工作总体、薪酬、升迁、上司和同事等各方面的满意,本文选择马氏人格与总体工作满意(total satisfaction)的相关系数进行编码。

2.3.2 统计分析

本文以 r (相关系数)作为效应值,计算过程中先把 r 值转换为对应的Fisher Z分数,再把它转换回相关系数。具体计算和转换采用CMA 2.0作为元分析工具。由于本文并不旨在估计马氏人格与职业成功诸要素之间唯一的真实效应(true effect),而是旨在通过以往的文献估计两者之间的平均效应(mean effect),即使某些研究的样本数较小对于估计也很重要,因此本文中的统计分析

均采用随机效应模型(Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2009: 83–84)。

3 研究结果

3.1 马氏人格与工作绩效的关系

马氏人格与工作绩效相关系数的元分析共产生24个独立样本($n=2679$),元分析的结果表明两者不相关($r=0.008$),95%的置信区间包括0,表明不同研究之间分歧较大,对虚无假设的检验并不拒绝虚无假设,同质性检验的结果发现独立样本的效应值是异质的。由此,本文假设1(H_1)被拒绝。

3.2 职业类型的调节作用

分别对营销类职业和管理类职业中马氏人格与工作绩效的相关系数进行元分析,结果发现营销类职业中共有8个独立样本($n=858$),马氏人格与工作绩效低度正相关($r=0.104$),95%的置信区间不包括0,表明两者的正相关关系较为稳定,同质性检验的结果发现独立样本的效应值是同质的,由此本文假设2的前半部分(H_{2a})得到支持;管理类职业中共产生11个独立样本($n=1034$),马氏人格与工作绩效不相关($r=-0.030$),95%的置信区间包括0,表明不同研究结论分歧较大,同质性检验的结果发现独立样本的效应值是异质的,由此本文假设2的后半部分(H_{2b})遭到拒绝。对两组独立样本的效应值进行方差分析,结果发现营销类职业的效应值($M=0.19$, $SD=0.21$)显著大于管理类职业的效应值($M=-0.04$, $SD=0.18$), $F(1,17)=6.63$, $p=0.02$ 。

3.3 马氏人格与收入的关系

马氏人格与收入相关系数的元分析共产生20

表1 马氏人格与工作绩效和职业成功的元分析^{a b}

应变量	k	n	r	95% 置信区间		虚无假设检验 (双尾)		同质性检验		Tau-squared					
				下限	上限	Z值	p值	Q值	df (Q)	p值	I ²	T ²	SE	方差	Tau
工作绩效	24	2679	0.008	-0.05	0.07	0.27	0.79	53.53	23	0.00	57.04	0.01	0.01	0.00	0.11
职业成功															
收入	20	6084	-0.063	-0.12	-0.01	-2.18	0.03	79.49	19	0.00	76.10	0.01	0.01	0.00	0.11
职位	16	4589	0.007	-0.07	0.09	0.18	0.86	94.94	15	0.00	84.20	0.02	0.01	0.00	0.14
工作满意	19	5190	-0.130	-0.21	-0.05	-3.12	0.00	136.94	18	0.00	86.86	0.03	0.01	0.00	0.16

注:a 元分析效应量是马氏人格与因变量的相关系数。

b 统计分析均采用随机效应模型。

表2 职业类型对马氏人格—工作绩效关系的调节作用^a

职业类型	<i>k</i>	<i>n</i>	<i>r</i>	95% 置信区间		虚无假设检验 (双尾)		同质性检验				Tau-squared			
				下限	上限	Z 值	<i>p</i> 值	Q 值	<i>df</i> (Q)	<i>p</i> 值	I ²	T ²	SE	方差	Tau
营销	8	858	0.104	0.04	0.17	3.01	0.00	5.68	7	0.58	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00
管理	11	1034	-0.030	-0.14	0.08	-0.55	0.59	27.31	10	0.00	63.38	0.02	0.02	0.00	0.14

注：a 统计分析均采用随机效应模型。

个独立样本($n=6084$)，元分析结果表明两者之间低度负相关($r=-0.063$)，95%的置信区间不包括 0，表明马氏人格与收入之间的负相关关系较为稳定，对虚无假设的检验拒绝了虚无假设，同质性检验的结果发现独立样本的效应值是异质的。由此，本文假设 3 (H_3)得到验证。

3.4 马氏人格与职位的关系

马氏人格与职位相关系数的元分析共产生 16 个独立样本($n=4589$)，元分析的结果表明两者之间不相关($r=0.007$)，95%的置信区间包括 0，表明不同研究之间分歧较大，对虚无假设的检验并不拒绝虚无假设，同质性检验的结果表明独立样本的效应值是异质的。由此，本文假设 4 (H_4)遭到拒绝。

3.5 马氏人格与工作满意的关系

马氏人格与工作满意相关系数的元分析共产生 19 个独立样本($n=5190$)，元分析的结果表明两者低度负相关($r=-0.130$)，95%的置信区间不包括 0，表明马氏人格与收入之间的负相关关系较为稳定，不同研究结果较为一致。对虚无假设的检验拒绝了虚无假设，同质性检验的结果发现独立样本的效应值是异质的。由此，本文假设 5 (H_5)得到验证。

4 讨论

4.1 马氏人格与工作绩效

马氏人格与工作绩效不相关，元分析结果发现 95%的置信区间 $[-0.051, 0.067]$ ，表明不同研究者报告的相关关系很不稳定，因此尚没有充分证据证明马基雅维利主义者在职场中必然有高绩效，显然 Calhoon (1969)对马基雅维利主义者的期盼过于乐观了。什么原因阻碍马基雅维利主义者获得高绩效呢？Libby 和 Luft (1993)的理论框架中，影响工作绩效的因素主要有四类：能力、知识、激励和环境，排除知识和环境因素，能力和激励

是影响工作绩效的最主要内部因素。大量基础研究发现马基雅维利主义者与非马基雅维利主义者在一般能力上并无差异(Wilson, Near, & Miller, 1996)，因此激励因素是阻碍马基雅维利主义者获得高绩效的真正原因。

Fehr 等(1992)认为马基雅维利主义者拥有内在动力(intrinsic motives)，在工作场所中是冷酷的自利者和纯粹工具性的职业人，他们紧盯目标，但是由于参与决策和工作卷入程度较低(Hollon, 1983)，他们关注的目标主要是个人目标而非组织目标，两类目标不一致时他们并不善于将组织目标内化，而是继续执着于个人目标。因此，马基雅维利主义者对自己的职业承诺(career commitment)远高于他们对组织、上级和团队的承诺(Zettler, Friedrich, & Hilbig, 2011)，他们对自己的职业生涯远比对组织、上级和团队忠诚得多，他们为与自己职业生涯有关的薪酬、福利、培训、晋升殚精竭虑，但对超出职责范围的组织公民行为(OCB)毫无兴趣(Becker & O'Hair, 2007)，这大概就是马基雅维利主义者激励水平不高的原因。

那么如何改善马基雅维利主义者的激励水平呢？物质激励是简便易行的手段，因为有研究发现物质占有是马基雅维利主义者的重要内部动机(McHoskey, 1999; Moss & Barbuto, 2004)；此外权力和在竞争中取胜对马基雅维利主义者也很重要(Stewart & Stewart, 2006)，因此晋升和任务激励也是行之有效的手段。不管采用何种激励手段，如何将组织目标内化为马基雅维利主义者的个人目标才是关键所在。

如前所述，近期另一项元分析研究也报告了马氏人格与工作绩效的相关系数(O'Boyle et al., 2012)，其观测值为 -0.06 ($p<0.01$)，95%的置信区间 $[-0.09, -0.02]$ 。O'Boyle 等人的元分析共采集 57 个独立样本($n=9297$)，其中有 15 个与本文重合，本文中有 9 个独立样本未被 O'Boyle 等人采纳，

其中包括本文中效应量出现极大值的文献(Milord & Perry, 1977)。对比本文不难发现, 两项元分析的研究目标、文献纳入标准和编码标准的不同造成了元分析结果的差异: (1) O'Boyle 等人的研究目标是探讨黑暗人格三合一(the Dark Triad)与工作绩效和反生产性工作行为(CWB)的关系, 而本文的研究目的是探讨马氏人格与工作绩效和职业成功的关系, 前者立意更宽、涉及文献更多, 本文较为聚焦、所涉文献较少; (2) 本文以任务绩效对工作绩效进行编码, O'Boyle 等人在对工作绩效进行编码时并未区分任务绩效和周边绩效(例如 Aziz, 2004b), 其效应量观测值中实际上包含了马氏人格与多种工作绩效的相关系数; (3) 本文强调“基于工作场所”的研究, 对被试类型、研究方法和研究工具进行了限定, 纳入标准更严格, 为元分析提供了坚实基础, O'Boyle 等人也将研究背景限定在工作场所内, 但他们的纳入标准较宽松, 造成部分纳入文献的被试是学生而非职业人(例如 Abramson, 1973), 有些纳入文献的研究方法采用实验室试验而非工作现场调查(例如 Jaffe, Nebenzahl, & Gotesdyner, 1989), 部分纳入文献采用 MachIV 或 Mach V 之外的研究工具(例如 Dahling, Whitaker, & Levy, 2009; Jonason & Webster, 2010; Kessler et al., 2010)。

4.2 职业类型作为调节变量

以职业类型作为马氏人格与工作绩效的调节变量, 元分析的结果发现: 营销类职业中马氏人格与工作绩效低度正相关, 这说明马基雅维利主义者在从事营销类职业时的工作绩效略高于非马基雅维利主义者; 管理类职业中马氏人格与工作绩效不相关, 这说明马基雅维利主义者在从事管理类职业时并无优势。

营销类职业为马基雅维利主义者提供了一个发挥才能的良好平台, 此类职业中部分岗位(例如销售、采购)的工作情境正好符合马基雅维利主义者发挥作用的情境: (1) 商务谈判需要面对面沟通; (2) 营销活动中的很多场合需要迅速反应、即兴完成任务; (3) 讨价还价时需要精于算计、保持理性、限制情感卷入。当然, 并非所有营销类职业都适合马基雅维利主义者, Hunt 和 Chonko (1984) 的大样本调查并未发现两者之间存在匹配关系, 主要原因在于 Hunt 和 Chonko 的调查对象包括大量营销调查人员和营销研究人员, 他们的营销岗位并

不提供上述有利于马基雅维利主义者发挥作用的情境。Gable 和 Dangello (1994b) 对营销企业中低层管理者的调查发现马氏人格与工作绩效中度相关($r=0.27$), 这意味着营销行业也并非每个岗位都需要马基雅维利主义者, 最需要他们的岗位是营销企业的中低层管理岗位。

本文中管理类职业主要指传统的一般行政管理岗位, 例如各类组织的经理、主管、校长等, 这些岗位的工作情境与营销类职业不同: (1) 面对面沟通仅仅是日常管理沟通方式之一, 大量的正式管理沟通采用会议、书面等形式; (2) 重要的管理决策不能是即兴式、反应式的, 需要战略眼光和深思熟虑; (3) 从事管理工作对管理者来说既是科学也是艺术, 不仅需要理性对待, 也需要情感投入。在一般行政管理岗位上, 如果马基雅维利主义者过分强调工具理性, 忽视情感在管理活动中的重要作用, 这种管理方式有可能制造和扩大管理者与被管理者之间的裂隙, 使管理者丧失上级的支持和下级的追随。本文中元分析的结果证明本文的假设(H_{2b})高估了马基雅维利主义者在管理类职业中可能遇到的障碍, 同时也证明马基雅维利主义者未必是一般行政管理岗位的最佳人选。

4.3 马氏人格与外在职业成功

马氏人格与外在职业成功的元分析结果显示马氏人格与收入具有稳定的低度负相关关系, 这意味着总体上马基雅维利主义者的收入略低于非马基雅维利主义者, 这与 1963 年美国民意调查中心的调查结果基本一致; 同时马氏人格与职位不相关, 这意味着虽然马基雅维利主义者善于影响他人, 专注于自己的目标, 但他们并不必然在工作场所中占据更高职位。综合收入和职位两个评价指标, 显然大多数马基雅维利主义者并非社会认可的职业成功者。

是什么阻碍马基雅维利主义者获得外在职业成功呢? 迄今还没有令人满意的解释。Tang 和 Liu (2012) 认为马基雅维利主义者对金钱的喜好程度不高, 收入并非激励马基雅维利主义者的最佳工具; Gemmill 和 Heisler (1972) 认为传统的严格、刻板的选拔程序使马基雅维利主义者丧失了快速晋升的优势; Corzine, Buntzman 和 Busch (1988) 认为中高层商业和管理岗位并不意味着更多的操纵和欺诈行为, 因此也不需要更多的马基雅维利主义者。

有一项研究具有启发意义, Touhey (1973) 认

为一般智力是马氏人格与上升动力的调节变量。高智商的马基雅维利主义者具有较高上升动力并能占据更高职位,相反,低智商的马基雅维利主义者往往因为缺少操纵他人的技巧而被识破。也就是说,不管是高智商还是低智商的马基雅维利主义者,他们向上流动往往是通过不道德方式完成的,只不过高智商者获得成功,低智商者没能成功。显然,马基雅维利主义者行为中存在明显的非道德(amoral)倾向(Fraedrich, Ferrell, & Pride, 1989),他们为了满足需要和实现目标更容易选择不道德行为(Granitz, 2003; Hegarty & Sims, 1979; Jones & Kavanagh, 1996; Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010),而这种倾向与主流社会道德格格不入。从社会互动论视角看,不道德行为会破坏人与人之间的信任和合作关系,当马基雅维利主义者为了获得外在职业成功采取不道德行为,不管是否成功都会降低组织成员对他们的信任,使组织成员对他们产生负面评价和戒备之心,这是为什么马基雅维利主义者尽管任务绩效不错但总是名声不佳的原因(Ricks & Fraedrich, 1999),也是阻碍他们获得外在职业成功的原因。

4.4 马氏人格与内在职业成功

元分析结果验证了马氏人格与内在职业成功(工作满意)具有稳定的低度负相关关系,正如许多研究所揭示的那样,马基雅维利主义者确实更容易对工作产生不满。由于本文的性质,无法对造成马基雅维利主义者工作满意度低的原因给出明确答案,但除了 Gemmill 和 Heisler (1972)、Hollon (1983)的“工作压力说”以及 Paulhus (1983)的“社会控制说”,还有一种解释值得考虑。从马基雅维利主义者的行为特征来看,他们只关注自己的目标和计划,而组织需要整合人力资源、协调员工的工作任务才能有效运转,因此马基雅维利主义者难免迫于组织压力调整自己的目标和计划以适应组织和他人的需要。然而,冷酷麻木、缺乏同情的马基雅维利主义者很难真正对组织和他人的需要产生同情和理解,也很难对组织的要求产生认同,他们会认为很多工作任务本不是他们份内的而是组织强加给他们的,由此他们更容易对工作产生不满。

4.5 不足与展望

4.5.1 不足

本文的第一个不足在于为了保证通过纳入标

准的独立样本数量,未对 MachIV和 Mach V加以区分,因此通过纳入标准的45项研究中,32项采用了MachIV作为马氏人格测量工具,13项采用了Mach V。实际上 MachIV和 Mach V都是 Christie开发的马氏人格测量工具,且两者(标准版)的测量项目和得分范围基本一致,但两者毕竟是不同类型的测量工具,对使用不同测量工具得到的效应值进行元分析,有可能降低研究信度。

本文的第二个不足在于由于周边绩效概念出现较晚,关于马氏人格与周边绩效关系的研究数量很少,因此本文对工作绩效的编码仅仅考虑任务绩效而未考虑周边绩效。然而,当前研究(Bergman, Donovan, Drasgow, Overton, & Henning, 2008)表明人格特质虽然对任务绩效的影响并不明显,却是周边绩效的重要预测指标。因此,如果未来的研究能够证明马氏人格对周边绩效产生重要影响,并因此改变整体工作绩效,那么本文的结论(3.1)也将随之改写。

本文的第三个不足在于为了使不同文献的效应量具有可比性,编码时强行将不同研究中的应变量归类,从而人为忽略了不同研究间的差异性,容易造成元分析中常出现的“混合苹果和桔子”(mixing apples and oranges)偏差。不管将桔子归入苹果类,还是将“提升次数”归入“职位”,亦或是将主观绩效和客观绩效都归入“工作绩效”,都是人为抹杀了不同事物或研究间的差异性,由此虽然便于将不同研究的效应量合并,但也可能因此误将不可合并的效应量合并,得出错误研究结论(Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2009: 379-380)。

4.5.2 展望

作为马氏人格在工作场所中应用研究的阶段性总结,本文为未来的研究建立了参照系。展望今后关于马氏人格的应用研究,下述四个方向值得关注:(1)随着研究的不断积累和成熟,马氏人格被纳入新的人格特质群(personality cluster)——黑暗人格三合一,这一理论框架中,马氏人格、自恋和精神病态等三种人格特质各自独立又相互交织,被认为是西方文化中反社会人格(anti-social personality)的主要形态。近期,有研究认为在预测反生产性工作行为(CWB)时,黑暗人格三合一比大五人格更具优越性(Wu & Lebreton, 2011),这一假设能否成立有待研究者验证;(2)马氏人格构

念的提出建立在领导特质研究基础之上(Christie & Geis, 1970: 2), 尽管领导理论不断发展和演变, 传统特质论取向始终是领导理论的重要视角, 人格特质是勾连遗传特征、选拔过程与领导能力的重要因素, 也是领导者获得领导有效性(leader effectiveness)的先决条件之一(Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009), 在新型领导理论框架中分析和检验包括马氏人格在内的各类人格特质的作用, 将成为开发和验证新型领导理论的常规手段; (3)作为心理学概念, 马氏人格是西方文化的产物, 对美国人的权威人格和领导特质具有一定解释力, 但这是否意味着也可以在跨文化情境中广泛采用这一概念呢? 面对这一问题, 早期研究者的结论并不乐观(Corzine, 1997; Ray, 1983; Vleeming, 1979), 随着经济全球化和组织人力资源多样化的推进, 这一问题将备受瞩目; (4)信息产业和知识经济的蓬勃发展为工作场所提供了更多技术类职业, 这类职业既不同于传统的营销类职业也不同于管理类职业, 马基雅维利主义者在这类职业中的工作绩效和职业成功也将成为研究者的新问题。

5 结论

对马氏人格与工作绩效的元分析发现, 马氏人格与工作绩效不相关, 以职业类型作为调节变量, 营销类职业中马氏人格与工作绩效低度正相关, 管理类职业中马氏人格与工作绩效不相关; 马氏人格与职业成功的元分析发现, 马氏人格与收入低度负相关, 与职位不相关, 与工作满意低度负相关。

致谢: 感谢审稿专家和编委提出的修改意见, 作者从这些意见中学习到的研究方法和写作规范比论文的发表更加重要。

参考文献

标有星号的文献进入元分析程序。

- 尼科洛·马基雅维里. (1985). *君主论* (潘汉典 译). 北京: 商务印书馆.
- 斯蒂芬·P·罗宾斯. (1997). *组织行为学* (孙健敏等 译, 第七版). 北京: 中国人民大学出版社.
- Abramson, E. E. (1973). The counselor as a Machiavellian. *Journal of Clinical Psychology*, 29, 348–349.
- *Al-Jafary, A. A., Aziz, A., & Hollingsworth, A. T. (1989).

Leadership styles, Machiavellianism, and needs of Saudi Arabian managers. *International Journal of Value-Based Management*, 2, 103–109.

- *Andrea, R. K., & Conway, J. A. (1982). Linear and curvilinear considerations of Machiavellianism and school leader effectiveness. *School Psychology International*, 3, 203–212.
- *Aryee, S., Debrah, Y. A., & Chay, Y. W. (1993). An investigation of ingratiation as a career management strategy: Evidence from Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 191–212.
- *Aziz, A. (2004a). Machiavellianism scores and self-rated performance of automobile salespersons. *Psychological Reports*, 94, 464–466.
- Aziz, A. (2004b). Relationship between Machiavellianism and absence rate: An empirical study. *International Journal of Management*, 21, 445–450.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Becker, J. A. H., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 246–267.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., & Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al.'s (1997) theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 21, 227–253.
- Bernardin, H. J. (1984). *An analysis of Black-White differences in job performance*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston.
- *Biberman, G. (1985). Personality and characteristic work attitudes of persons with high, moderate, and low political tendencies. *Psychological Reports*, 57, 1303–1310.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to Meta-analysis*. Chichester, England: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Calhoon, R. P. (1969). Niccolo Machiavelli and the twentieth century administrator. *Academy of Management Journal*, 12, 205–212.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist

- Press.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Corzine, J. B. (1997). Machiavellianism and Management: A review of single-nation studies exclusive of the USA and cross-national studies. *Psychological Reports*, 80, 291–304.
- Corzine, J. B., Buntzman, G., & Busch, E. T. (1988). Machiavellianism and careers at plateau. *Psychological Reports*, 63, 243–246.
- *Corzine, J. B., Buntzman, G. F., & Busch, E. T. (1999). Machiavellianism in U.S. Bankers. *International Journal of Organizational Analysis*, 7, 72–83.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35, 219–257.
- *Duffy, P. J., Shiflett, S., & Downey, R. G. (1977). Locus of control: Dimensionality and predictability using Likert scales. *Journal of Applied Psychology*, 62, 214–219.
- *Durand, D. E., & Nord, W. R. (1976). Perceived leader behavior as a function of personality characteristics of supervisors and subordinates. *Academy of Management Journal*, 19, 427–438.
- *Eppler, D. B. (1996). *The relationship between Machiavellianism, self-monitoring, and adaptiveness to the performance of real estate sales professionals*. Unpublished doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Fehr, B., Samsom, D., & Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 9, pp. 77–116). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fraedrich, J., Ferrell, O. C., & Pride, W. (1989). An empirical examination of three Machiavellian concepts: Advertisers vs. the general public. *Journal of Business Ethics*, 8, 687–694.
- *Gable, M., & Dangello, F. (1994a). Job involvement, machiavellianism and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 9, 159–170.
- *Gable, M., & Dangello, F. (1994b). Locus of control, machiavellianism, and managerial job performance. *The Journal of Psychology*, 128, 599–608.
- *Gable, M., & Topol, M. T. (1988). Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64, 68–84.
- *Gable, M., & Topol, M. T. (1991). Machiavellian managers: Do they perform better? *Journal of Business and Psychology*, 5, 355–365.
- *Gable, M., Hollon, C., & Dangello, F. (1992). Managerial structuring of work as a moderator of the Machiavellianism and job performance relationship. *The Journal of Psychology*, 126, 317–320.
- *Gemmell, G. R., & Heisler, W. J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15, 51–62.
- *Graham, J. H. (1996). Machiavellian project managers: Do they perform better? *International Journal of Project Management*, 14, 67–74.
- Granitz, N. A. (2003). Individual, social and organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 42, 101–124.
- *Greenlee, J. S., & Cullinan, C. (1997). Machiavellianism and public accountants. *Accounting Enquiries*, 7, 125–154.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 135–164.
- *Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22, 271–281.
- *Heisler, W. J., & Gemmill, G. R. (1977). Machiavellianism, job satisfaction, job strain, and upward mobility: Some cross-organizational evidence. *Psychological Reports*, 41, 592–594.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64, 331–338.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.
- *Hollon, C. J. (1975). Professorial Machiavellian orientation, academic rank, and tenure. *Psychological Reports*, 36, 222.
- *Hollon, C. J. (1983). Machiavellianism and managerial work attitudes and perceptions. *Psychological Reports*, 52, 432–434.
- *Hollon, C. J. (1996). Machiavellianism and perceived managerial job environment dimensions. *Psychological Reports*, 79, 65–66.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, 404–413.
- *Hunt, S. D., & Chonko, L. B. (1984). Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing*, 48, 30–42.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869–879.
- Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D., & Gotesdyner, H. (1989). Machiavellianism, task orientation and team effectiveness revisited. *Psychological Reports*, 64, 819–824.

- *Jellinek, R. (1985). *Machiavellianism, organizational structure and principals' occupational stress*. Unpublished doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22, 420–432.
- Jones, G. E., & Kavanagh, M. J. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511–523.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855–875.
- *Karkoulis, S., Samhat, A., & Messarra, L. (2010). The relationship between Machiavellianism and career development. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14, 1–11.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868–1896.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-Analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31.
- Lau, V. P., & Shaffer, M. A. (1999). Career success: The effects of personality. *Career Development International*, 4, 225–231.
- Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting Organizations and Society*, 18, 425–450.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: a self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23, 267–283.
- *Milord, J. T., & Perry, R. P. (1977). Traits and performance of automobile salesmen. *The Journal of Social Psychology*, 103, 163–164.
- *Moore, S. (1994). *Machiavellianism and nursing*. Unpublished doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Moss, J. A., & Barbuto, J. E., Jr. (2004). Machiavellianism's association with sources of motivation and downward influence strategies. *Psychological Reports*, 94, 933–943.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218–247). New York: Praeger.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557–579.
- *O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *Journal of Psychology*, 135, 301–312.
- *Okane, M. M., & Murray, L. W. (1980). Achievement and Machiavellianism among men and women managers. *Psychological Reports*, 46, 783–788.
- Paulhus, D. (1983). Sphere-Specific measures of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1253–1265.
- Ray, J. J. (1983). Defective validity of the Machiavellianism scale. *Journal of Social Psychology*, 119, 291–292.
- *Richford, M. L., & Fortune, J. C. (1984). The secondary principal's job satisfaction in relation to two personality constructs. *Education*, 105, 17–20.
- *Ricks, J., & Fraedrich, J. (1999). The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. *Journal of Business Ethics*, 20, 197–205.
- *Ricks, J., & Veneziano, L. (1998). The effect of gender and selected personality traits on objective and subjective measures of sales performance. *The Journal of Marketing Management*, 8, 7–21.
- *Russell, G. W. (1974). Machiavellianism, locus of control, aggression, performance and precautionary behaviour in ice hockey. *Human Relations*, 27, 825–837.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407–422.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219–237.
- *Shome, A., & Rao, H. M. (2009). Machiavellianism in public accountants: Some additional Canadian evidence. *Business Ethics: A European Review*, 18, 364–371.
- *Shultz, C. J. (1993). Situational and dispositional predictors of performance: A test of the hypothesized machiavellianism structure interaction among sales persons. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 478–498.
- *Siegel, J. P. (1973). Machiavellianism, MBA's and managers: Leadership correlates and socialization effects. *Academy of Management Journal*, 16, 404–411.

- *Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (1990). Marketing ethics: Factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives. *Journal of Macromarketing*, 10, 4–18.
- *Siu, W. S. (1998). Machiavellianism and retail banking executives in Hong Kong. *Journal of Managerial Psychology*, 13, 28–37.
- *Siu, W. S., & Tam, K. C. (1995). Machiavellianism and Chinese banking executives in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*, 13, 15–21.
- *Sparks, J. R. (1994). Machiavellianism and personal success in marketing: The moderating role of latitude for improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 393–400.
- Stewart, A. E., & Stewart, E. A. (2006). The preference to excel and its relationship to selected personality variables. *Journal of Individual Psychology*, 62, 270–284.
- *Tang, T. L., & Liu, H. (2012). Love of money and unethical behavior intention: Does an authentic supervisor's personal integrity and character (ASPIRE) make a difference? *Journal of Business Ethics*, 107, 295–312.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703–742.
- *Touhey, J. C. (1973). Intelligence, Machiavellianism and social mobility. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 12, 34–37.
- *Turnbull, A. A., Jr. (1976). Selling and the salesman: Prediction of success and personality change. *Psychological Reports*, 38, 1175–1180.
- *Turner, C. F., & Martinez, D. C. (1977). Socioeconomic achievement and the Machiavellian personality. *Sociometry*, 40, 325–336.
- *Vecchio, R. P. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion*, 19, 69–81.
- Vleeming, R. G. (1979). Machiavellianism: Some problems with a Dutch MACH V scale. *Psychological Reports*, 45, 715–718.
- *Wakefield, R. L. (2008). Accounting and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 20, 115–129.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 285–299.
- Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64, 593–626.
- *Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2011). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 38, 1–25.
- Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16, 20–35.

Machiavellians' Job Performance and Career Success in Workplaces: A Meta-Analysis

QIN Feng¹; XU Fang²

(¹ Business School, Jinling Institute of Technology, Nanjing 211169, China)

(² Business School, Nanjing Normal University, Nanjing 210023, China)

Abstract: To determine the relationship between Machiavellianism and job performance or career success, and explore the moderating effect of profession type as moderator variable to the relationship between Machiavellianism and job performance, this paper reviewed the related literatures systematically and quantitatively and carried out a meta-analysis on 45 literatures which meeting the accepted standards. The results indicated: (1) Machiavellianism is uncorrelated with job performance ($r=0.008$); When types of profession as the moderator variables, Machiavellianism is in low positive correlation with job performance for marketing professions ($r=0.104$) and in uncorrelation with job performance for general administrative professions ($r=-0.030$). (2) There is a low negative correlation between Machiavellianism and income ($r=-0.063$); (3) Machiavellianism is uncorrelated with position ($r=0.007$); (4) Machiavellianism is in negative correlation with job satisfaction ($r=-0.130$). As periodic summaries of study on Machiavellianism applied in workplaces, this paper provided the reference for the follow-up studies.

Key words: Machiavellianism; job performance; career success; income; position; job satisfaction; meta-analysis