

政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨*

刘 军 宋继文 吴隆增

(中国人民大学商学院,北京 100872)

摘 要 通过对 16 家制造型企业中的 343 个员工、662 个同事及 343 个直接领导的配对数据进行实证分析,文章探讨了员工的组织政治技能、政治知觉,以及他们与直接上司的关系对于员工职业发展的关系。多层线性分析模型(HLM)结果表明:员工的政治技能有助于促进其与领导之间形成良好的关系(*guanxi*),并籍此积极影响个人在组织中的职业发展,员工-领导关系是政治技能与职业发展之间的中介变量。另外,组织政治知觉影响政治技能对领导关系的作用,在政治氛围浓重的组织中,员工-领导关系更易受到员工政治技能的影响。

关键词 政治技能,组织政治知觉,员工-领导关系,职业发展。

分类号 B849:C93

1 问题提出

在社会中、各种组织中、组织的各层面和各发展阶段,政治无处不在^[1]。政治行为之所以存在,是因为其具有改变或影响他人行为与态度从而增强或保护个人利益的功能^[2],自从 Ferris, Fendor, Chachere, Pondy 等人于 1989 开创相关研究^[3]后,组织政治(organizational politics)开始引起管理学者的密切注意。最近对组织政治的研究,不仅是国外学者的兴趣,国内学者也倾注了心血(如文献[1, 4, 5, 6])。总体上,国内学者所做的工作,在概念演绎和理论介绍方面居多,对组织政治应用的实证分析相对较少。本研究以我国 16 家大型企业为研究背景,结合组织政治这一研究议题,力图回答以下几个有意义的问题:(1)中国企业中,什么样的人能够获得好的职业发展呢?以往研究发现,从员工角度看,员工工作业绩、经验、性格等影响了员工的职业发展,另外的视角是员工与组织或者领导之间的匹配。本研究认为:业绩固然重要,但拥有政治技能(political skills)的员工,同样可以通过其“办公室政治”获得相应的职业好处。(2)紧接前一命题的问题是,如果员工“办公室政治”能发挥影响,则其作用机制和过程如何?就其本质而言,政治行为的存在是与

组织目标不一致的^[1,3,7],但为什么在组织正常运作的体制内实施政治可能会获得职业利益?本研究认为:员工与上级领导的关系(*guanxi*)能提供附加的解释——“办公室政治”通过影响员工与领导的关系而获取职业生涯利益。毕竟,关系(*guanxi*)是中国社会相当重要的元素,在讲求关系取向的社会情景中,人与人之间互动的行为模式往往依据彼此的关系远近与亲疏^[8];同时,中国社会的权力距离(power distance)很大,十分重视领导,领导对员工在组织中的任务分派、薪酬、晋升等各方面起着决定作用。(3)员工与领导关系的建立与发展,离不开具体的组织氛围,所以另一个有趣的问题是:是否在所有类型的组织中,员工政治技能对领导关系及其职业发展的作用都是同等重要的?本研究考察政治氛围对“政治技能-关系-职业发展”关系的调节效应。具体的,本研究采用马超、凌文铨和方俐洛发展的组织政治知觉量表度量组织内的政治氛围,认为在政治氛围浓重的组织中,员工更可能倚赖政治技能建立起与领导的良好关系进而促进其职业的发展^[5]。本文研究推导如下:

1.1 员工-领导关系(*guanxi*)与员工职业发展

中国社会中员工-领导关系和西方文献中所述

收稿日期:2007-08-04

* 中国人民大学科学研究基金项目资助(项目名称:员工政治技能对职业生涯发展的影响研究)。

本研究中的“政治”无关乎国家政治、党派政治或个人政见,通俗而言,是指行为主体为争取自身利益而采用个人“手腕”、“权术”等;本文中所述的“政治技能”是个人社会技能(social skill)的一种。

通讯作者:宋继文;E-mail: songjiwen@gmail.com 电话:010-82500529

的领导与员工交换 (Leader-Member Exchange, LMX^[9]) 是相似概念, 但有其特殊性, 这种特殊性突出表现为“员工-领导关系 (*guanxi*)”已超出了西方单纯的依附于工作的领导-下属往来与情感交流, 而拓展到了工作之外更为密切的私人情谊中^[10,11]。在西方权力距离较小、个人主义倾向较高的组织情景中, 员工倾向发展与领导建设性的合作关系, 虽然领导与员工之间也存在私人情谊, 但在领导相关的决策上 (如员工工作晋升等人事决策上), 基本原则仍然是“公平”标准^[10]。但在权力距离大的社会里, 下级对于上级往往存有权力幻想, 员工愿意接受更多领导正式职权之外的影响。因此, 在中国企业中, 除工作上的关系外, 员工也倾向于与领导建立和维系在生活上更为密切的私人情谊, 这种含有私人情谊的上下级关系对于领导相关决策具有重要影响。对员工而言, 领导掌握着员工升迁、任用、资源分配等重要的决策权力, 如果员工可以发展出与其领导在工作上和工作外的良好关系, 将会对员工的职业发展产生重要的促进作用。相关的实证研究也表明, 主管和员工的关系对员工的职业发展机会和晋升决定都有重要的影响^[11]。基于此, 本文提出以下假设欲加以验证:

假设 1: 排除工作绩效的作用, 员工-领导关系仍对员工职业发展具有正向影响作用。

1.2 员工政治技能与员工-领导关系 (*guanxi*)

政治技能一词最早出现在 Pfeffer 关于组织权力角逐的文献^[12]中。Pfeffer 认为政治技能是个体在组织中获得成功的必要因素之一。Mintzberg 也指出组织是一个政治竞技场 (political arenas), 要在这样的环境中发挥效能, 组织成员不仅需要从事政治行为的意图, 而且还要有一种能有效执行政治行为所需的技能^[13,14]。根据 Ferris 等人的定义, 政治技能主要包括以下 4 个方面^[15]: 社交敏锐性 (social astuteness)、人际影响力 (interpersonal influence)、关系网络能力 (networking ability)、真诚表现 (apparent sincerity)。拥有高政治技能的员工不仅具有良好的人际互动的能力, 而且还具有建立关系网络和社会资本的能力——由于兼具人际互动风格和社交效能, 政治技能会令个体在面对不同或变化的情境下自信地调整其行为, 使他人受到影响与控制 (如文献^[15, 16])。员工在与领导的互动中, 并非是被动的, 他们可采取积极主动的行为来改变领导的认知^[17]。具有高政治技能的员工往往具有很强的社交敏锐性、印象管理和人际影响能力^[15], 能

针对不同的情境和对象灵活地开展各种人际互动, 使用合适的策略达成效果^[18]。同时, 高政治技能的员工突出的关系网络能力往往能使其获得比其它员工更多的与领导接触、沟通和合作的机会, 这将有利于加深彼此了解并进而建立良好的私人情谊。此外, 高政治技能的员工在与领导互动过程中所表现出来的真诚性往往容易激发出领导对员工的信任和信赖感, 这对于建立和维系领导员工间的关系也是十分重要的。

另外, 由于中国领导的重要特征是存在人治主义 (personalism) 和偏私主义 (favoritism) 的倾向, 不论是工作分派、绩效评估或晋升决策等, 领导者往往都可以因人而异、一己决定^[19], 所以员工政治技能对其职业发展的影响必须借助良好的领导关系, 凭借社交敏锐性、人际影响力、关系网络能力和真诚性, 高政治技能的员工与领导建立和维系良好的关系, 成为领导的“圈内人”。而这种“圈内人”关系的建立和维系不仅有助于员工获取在工作和职业发展中所需要的重要资源, 领导往往更愿意将晋升或职业发展的机会提供给关系好的员工^[11]。基于此, 本文提出以下假设欲加以验证:

假设 2a: 排除工作绩效的影响, 员工的政治技能对员工-领导关系具有正向影响作用;

假设 2b: 员工-领导关系在员工政治技能与职业发展的关系中起着中介作用。

1.3 组织政治知觉的调节作用

组织政治知觉是指组织成员对于其他成员运用其本身具有的权力或资源所从事的各种自利且不被组织许可的行为的主观感觉^[1,20]。对组织政治的研究, 较少描述政治行为本身, 而往往通过观察者的感知, 因为学界普遍认为组织政治产生的影响不是取决于政治事实, 而更多地取决于组织成员的主观感受^[21], 因而组织政治知觉的操作概念在个体和组织层面上都可能存在。个体层面上, 反映的是成员个体对于组织中其他人政治行为强度的主观理解; 如果该认知被组织成员共享, 则可以汇聚到组织层面上, 代表组织的政治氛围, 成为组织成员政治思维与行为的背景。

在不同的政治氛围中的员工政治技能对员工-领导关系 (乃至其职业发展) 的影响可能存在着很大差异。在政治氛围浓重的组织中, 员工的政治技能发挥的作用可能更积极: 首先, 从个人与组织匹配 (P-O fit) 的角度来看, 个人的政治技能与组织政治氛围是相匹配的。在政治氛围浓重的组织中, 具有

高政治技能的员工将更能发挥自身的效能获得更多的资源或利益,而低政治技能的员工则可能在面对“恶劣”的政治环境时无法适应而沦为政治的牺牲品^[18];其次,在政治氛围浓重的组织中,领导与员工关系在不同员工之间的差异比较大,这意味着想要得到领导的赏识,成为“圈内人”,员工必须能积极有效地针对领导实施影响策略,改变领导的认知,使自己脱颖而出,而这正是政治技能高的员工所擅长的(如文献[16, 18, 22]);再次,领导与员工关系受

到员工政治技能的影响这一现象本身,也暗合了政治氛围的原本实质。政治氛围浓重,意味着一些人能操纵组织的资源为个人利益服务,其所遵循的原则往往不是基于业务能力或公平等,而是基于非正式的权力或能力^[23](可能来自于政治技能)。

基于此,本文提出以下假设欲加以验证:

假设3:组织内政治知觉(政治氛围)越浓,员工的政治技能对员工-领导关系的正向影响作用越强。

本文的研究基本框架如图1所示:

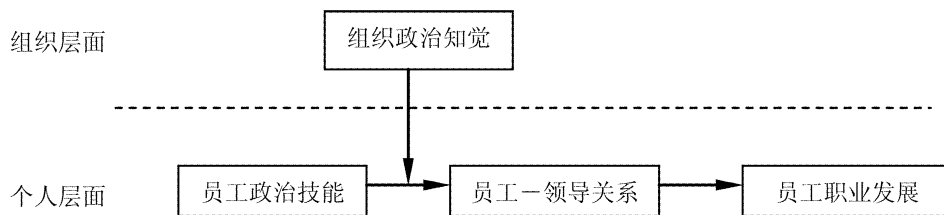


图1 研究框架

2 研究方法

2.1 研究对象

研究被试来自于我国16家建筑材料制造企业,目标对象是大学本科毕业后工作2年左右(最长不超过3年)的员工。本研究调查了目标员工、该员工的直接主管以及随机抽取的两名同事。限定员工工作年限的意义在于控制很多其他的与资历相关的因素对职业生涯发展的影响;另一方面,员工进入企业两年左右,组织政治技能的学习基本已经定型(目的在于控制组织政治技能的学习效应),而且有恰当的时间与领导建立起来比较稳定的关系,在这种情况下研究员工的政治技能、员工-领导关系和其职业发展之间的关系,是严谨的研究设计。

数据收集是在各个公司人力资源部门的支持下完成的。调查前,研究者先与各人力资源专员一同确定调查对象。按照“大学本科学历、工作年限为两年左右”标准,在16家公司共确定了426名目标员工。然后按照每名员工四份问卷的规则进行问卷发放,一份由目标员工填写、两份由同事填写和一份由直接主管填写,在同事及主管问卷的适当位置列出了被评估员工的姓名。对员工的调查内容包括自评的绩效(包括任务绩效和组织公民行为)、与直接主管的关系(guanxi)及组织政治知觉,对同事的调查包括评价目标员工的绩效、政治技能及组织政治知觉等,对员工直接主管的调查内容则包括目标员工的绩效、职业发展机会,及该员工与自身的关

系(guanxi)等。问卷填完后,填答者将问卷封入信封,并由问卷填写者直接将问卷寄给研究者或交由各公司人力资源部门集中寄回给研究者。最终回收了368名员工问卷、755份同事问卷和359份主管问卷,回收率分别为86%、89%和84%,将三种问卷匹配,我们得到了匹配的343名员工作为下一步分析的样本(包括343份员工问卷、662份同事问卷以及343份主管问卷),匹配后的有效填答率是80%。样本中59%是男性,平均年龄是25岁($SD=1.98$),组织工作年限2.1年($SD=0.45$)。

2.2 研究工具

2.2.1 政治技能 采用Ferris等人^[15]的量表被用来测量员工的政治技能,由同事提供评价,量表由18个问题项组成,该量表的测量信度系数Cronbach's Alpha为0.95(见表1),大于管理学研究中常用的0.70,表明具有良好的测量信度。

2.2.2 组织政治知觉 最早的组织政治知觉量表由Kacmar和Ferris^[20]开发,包含5个维度:(1)一般政治行为,(2)保持沉默,静待好处,(3)同事及小团体行为,(4)上级行为,(5)薪酬与晋升政策。Ferris和Kacmar在其研究中将组织政治知觉的结构合并成3个维度^[24]:(1)上级行为;(2)同事与小团体行为;(3)政策与实务差距。我国台湾学者李安民在研究中得到组织政治知觉的三维结构^[25]:一般政治行为、政策与实务差距行为和沟通障碍行为。我国学者马超,凌文铨,方俐洛最近发展了本土的政治知觉的量表,包括3个维度^[5]:“自利行为”,“薪

酬与晋升”，“同事关系”，总共 16 个项目。其后马超、凌文铨、时勘借助这一量表研究了组织政治知觉对员工行为的影响^[6]。本研究采用了马超、凌文铨、方俐洛的量表^[5]。对 16 个项目的探索性因素分析(Exploratory Factor Analyses, EFAs)表明三个因

素是稳定存在的,但有部分项目归属出现了偏差,本研究中,为了获得清楚的因子结构,我们删除了马超等量表中两个项目,获得以下如表 2 所示的因素结构分析结果。

表 1 不同来源评价的量表的信度

关键变量	测量项目 (item) 个数	员工评价 (n = 343)	同事评价 (n = 662)	主管评价 (n = 343)	合并后
政治技能	18	\	0.95	\	0.95 (n = 662)
员工 - 领导关系	6	0.85	\	0.86	0.86 (n = 686)
职业发展机会	2	\	\	0.70	0.70 (n = 343)
组织政治知觉	9	0.91	0.74	\	0.82 (n = 1005)
任务绩效	5	0.85	0.91	0.89	0.89 (n = 1384)
组织公民行为	6	0.82	0.77	0.84	0.80 (n = 1384)

马超等命名的三维度^[5, 6]在本研究中的相关关系如表 3 所示,“同事关系”与“自利行为”之间的一致性程度较高,相关系数达到了 0.56 ($p < 0.01$),而“薪酬与晋升”与另外两个维度之间呈现负向相关的关系。重新检视“薪酬与晋升”项目的表面效度,发现其与另外两个维度所代表的意涵导向并不

一致,所以我们在后续的分析中,删除了“薪酬与晋升”这个维度,保留另外两个维度“同事关系”与“自利行为”,并把这两个维度合并取平均值得到组织政治认知得分。将两个维度合并得到的 9 个项目,总体测量信度系数为 0.82。

表 2 组织政治知觉量表的探索性因素分析结果

维度及项目	因素 1	因素 2	因素 3
“同事关系” ^a			
1. 管理者和下属交流是为了提高自身形象 ^b	0.88		
2. 人们觉得管理者仅仅从表面上帮助他人	0.75		0.32
3. 当有好处时,同事才会伸出援助之手	0.72		0.33
4. 在我们单位,人人自扫门前雪	0.63		
“薪酬与晋升”			
1. 在我们单位,努力工作的员工能够得到回报		0.77	
2. 在我们单位,经常提升那些工作出色的员工		0.75	
3. 在我们单位,薪酬和晋升标准很完善		0.66	
4. 员工清楚地知道单位的薪酬和晋升政策		0.59	
5. 本单位领导鼓励员工坦率直言,哪怕是对权威观点的批评		0.48	
“自利行为”			
1. 管理者运用单位内的各种政策为他们自身发展服务			0.69
2. 需要仔细考虑不能和哪些人作对			0.68
3. 在我们单位,通常是得宠的人而不是有才能的人能够出人头地			0.64
4. 通常只是少数人能从单位政策变化中受益			0.60
5. 在我们单位里,某些小团体可以为所欲为		-0.31	0.50

注: $n = 1005$
萃取方法:主成分分析法 因子负荷 (factor loading) 在 0.3 以下的在本表中未列出
旋转方法:Varimax with Kaiser Normalization.
^a 采用了马超、凌文铨、方俐洛(2006)^[5]对维度的命名
^b 原量表中被删除的测量项目包括:(1)“如果你找对了人,就能够得到想要的一切”;(2)“在我们单位,通常是‘会叫的孩子有奶吃’”

表 3 组织政治知觉三维度间相关系数表

维度	同事关系	自利行为	薪酬与晋升
同事关系	(0.80) ^a		
自利行为	0.56**	(0.67)	
薪酬与晋升	-0.19**	-0.27**	(0.70)

注:** $p < 0.01$ ^a对角线上括号中的数值是对应维度的 Cronbach's Alpha 值

本研究中,组织政治知觉用于在组织层次上代表组织的政治氛围。对应于每一个企业,政治氛围应当是唯一的,所以有必要将组织中个体提供的评估数据汇聚到企业层次。ICC(1)、ICC(2)和 R_{wg} 是三个常用的用于判断汇聚是否可靠的指标,本研究同时考察三者。为了判断的一致性,我们先在个体层面上取维度平均值,再平均同事关系与自利行为二维度得到组织政治知觉变量(单一指标)。运行 ANOVA,结果显示该变量的组间(between-group)均方差远大于组内(within-group)均方差,F 检验得到的统计量($F(15, 986) = 15.00$)在 0.001 水平上显著,初步表明:相对而言,组内相似性高于组间相似性。计算 ICC(1)、ICC(2) 得到 0.18 和 0.93,该数值大于 James 推荐的 0.05 和 0.50 的临界值^[26],再计算单一指标的 R_{wg} ,得到 16 个企业的平均值为 0.77,且在 0.70 到 0.86 之间分布(Klein 的推荐值^[27]是大于 0.70),以上指标均满足“可汇聚”前提。所以对该变量的后续操作是在组织层次上的,我们将每一企业中的个体数据取均值得到组织得分。

2.2.3 员工-领导关系(guanxi) 在员工和领导的问卷中,都设计了该部分题项,采用的是 Law 等人^[11]的 6 项目量表。例如,领导问卷中的题项包括“我会邀请他/她一起吃饭”、“他/她会打电话或上门拜访,加强感情联络”、“逢年过节,他/她会来看我”、“他/她主动找我谈心,将他/她的想法、问题、需要或感受告诉我”、“他/她很了解和关心我个人的情况”、“当有不同意见时,他/她会站在我这一边”。从该量表项目的表面效度(face validity)分析可知,其与传统的 LMX 量表的明显区别在于 *guanxi* 所包含的员工、领导间的人际互动(relationship)更多地体现在工作之外。表 1 中,我们列出了分别由员工和领导评价的信度系数,以及总和的信度系数。

以上关键变量“政治技能”、“政治知觉”和“领导-员工关系”是三个意义有所重叠的概念,而且其测量都是在个体层面上进行的,为检测三者之间的测量结构效度,以 33(18+9+6)个项目基于理论

构建了一个三因素 CFA(Confirmatory Factor Analysis)模型,并与单因素(即 33 个项目统属于单个潜变量)的 CFA 模型进行对比。结果显示,三因素 CFA 模型拟合基本可以接受($\chi^2(df = 492) = 1204.27, p < 0.05; GFI = 0.90; TLI = 0.89; RMSEA = 0.078$),单因素 CFA 模型拟合较差($\chi^2(df = 495) = 1686.87, p < 0.05; GFI = 0.83; TLI = 0.78; RMSEA = 0.153$),表明本研究对三者的测量区分较好,结构效度存在。

2.2.4 职业发展机会 采用 Bedeian, Kemery 和 Pizzolatto 的量表^[28]来测量员工的职业发展机会,由员工对应的领导提供评价,量表由两个问题项组成。表 1 提供的系数表明测量信度良好。

除了以上关键变量,本研究还控制两个影响员工职业发展的重要绩效变量——职责内的任务绩效(inrole/task performance)和情景绩效即常用的组织公民行为(contextual performance/Organizational Citizenship Behavior, OCB)。对于绩效变量的测量,本研究让员工、同事和领导均提供了评价:员工自评、同事和领导他评,提供多方评价的意义在于尽可能避免绩效评定过程中的主观性。任务绩效:采用了 Williams 和 Anderson 的 5 个项目^[29]测量员工的任务绩效。组织公民行为:以 Podsakoff, MacKenzie, Morrison 和 Fetter 量表的部分项目^[30]实施测量,该量表原本包含 5 个维度 25 个项目,因为该量表很长,以往学者常仅用其中一个或者两个维度进行替代(最常用的是利他主义)。本研究中,由于组织公民行为是作为控制变量,我们也采用了简化测量,从 5 个维度中抽取了 6 个题项,除了“利他主义”维度中采用两个题项,其余四个维度我们采用了一个题项,题项选取的原则是从 Podsakoff 等^[30]量表的每个维度中抽取具有最大因子负荷(factor loading)的题项。如表 1 所示,对任务绩效和组织公民行为的测量信度良好。

3 数据分析和结果

由于任务绩效、组织公民行为、员工-领导关系变量都是由多方提供评价,在进入下一步数据分析之前,对相关数据进行了合并。同上面组织政治知觉一样,我们也计算了这些变量的内部一致性系数 R_{wg} ,结果显示平均值分别为 0.72、0.79 和 0.89,能够满足一致性的要求。以下假设检验分析是基于合并至目标员工的数据作出的。

假设验证主要采用多层线性模型(Hierarchical

Linear Modeling, HLM) 时, 由于年龄和组织工作年限的变异很小, 本研究不把这些变量作为控制变量

进行分析。假设验证的结果如表 4 所示。

表 4 基于 HLM 分析方法的假设验证结果

↓ 解释变量 (个体层次)	模型 1	模型 2	模型 3
(组织层次 ^a)	因变量: 职业发展机会	因变量: 员工-领导关系	因变量: 职业发展机会
截距	3.70 ** (0.04) ^b	3.60 (0.07)	3.70 ** (0.04)
组织政治知觉	-0.13 [†] (0.06)	-0.41 [†] (0.23)	-0.13 [†] (0.06)
性别	-0.06 (0.06)	-0.03 (0.05)	-0.06 (0.05)
任务绩效	0.44 ** (0.08)	0.06 (0.10)	0.43 ** (0.07)
组织公民行为	0.45 ** (0.06)	0.45 ** (0.11)	0.35 ** (0.06)
政治技能	0.11 * (0.05)	0.15 * (0.07)	0.08 (0.05)
组织政治知觉	0.18 (0.18)	0.64 ** (0.22)	0.04 (0.20)
员工-领导关系	\	\	0.21 ** (0.05)
Level 1 个体层次变量解释的方差 (%)	29.2%	26.6%	31.3%
Level 2 组织层次变量解释的方差 (%)	3.9%	10.5%	1.8%

注: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; [†] $p < 0.10$; ^a组织层次的变量和参数以斜体表示; ^b括号中的数值为估计标准误。

由表 4 可知, 在控制了任务绩效和组织公民行为之后, 员工政治技能仍然能对职业发展机会产生显著的正向影响 (模型 1, $Beta = 0.11$, $p < 0.05$)。另外, 在加入了员工-领导关系后 (结果变量仍为职业发展), 不仅员工-领导关系对员工职业发展机会具有显著的正向影响 (模型 3, $Beta = 0.21$, $p < 0.01$), 而且员工政治技能对职业发展机会的正向影响效应被员工-领导关系所屏蔽 (模型 3, $Beta = 0.08$, $p > 0.05$)。同时, 政治技能对于员工-领导关系的影响又是显著的 (模型 2, $Beta = 0.15$, $p < 0.05$), 这表明员工-领导关系是员工政治技能与职业发展机会之间的中介变量。因此, 本文的假设 1 和假设 2a、2b 均得到了数据的支持。

假设 3 描述的是组织政治知觉在员工政治技能与员工-领导关系中的调节作用。统计分析结果表明组织政治知觉与员工政治技能的交互效应是显著的 (模型 2, $Beta = 0.64$, $p < 0.01$)。因此, 以上结果支持了假设 3。由于员工的政治技能主效应 (main effect) 为显著正向, 其与组织政治知觉的交互效应亦为正, 根据 Aiken 和 West^[31]推荐的程序可分析出: 在政治氛围浓重的组织当中, 员工政治技能会有效帮助员工建立起与领导之间的关系, 而在政治气氛淡薄的情景中, 员工政治技能对领导关系的正面效应相对有限。

4 讨论与结论

4.1 分析结果讨论

本研究首先证实了员工-领导关系 (*guanxi*) 是中国企业背景中一个有着显著预测力的变量。领导与员工关系的发展可能在组织规定的上下级工作交往范畴之外, 但发展出的这种含有私人情谊的关系却在组织制度之内发挥作用, 它实际上影响了员工在组织中的职业发展前景。从实证检验可得到的启示是: 在中国社会的组织情景中, 除工作上的关系外, 发展与领导在生活上更为密切的私人情谊也是员工需要努力的重要方向。员工-领导关系 (*guanxi*) 往往是与差序格局、圈内圈外认知联系在一起, 这一关系固然有在工作中形成的成分, 但更多的似乎是在私底下形成的, 例如过年过节时相互走动、相互间了解对方的偏好而形成的, 其社会情感成分比较重^[11]。这种解释在本文的研究结果中也有所体现——当我们用任务绩效和组织公民行为放在一起解释领导与员工的关系时, 任务绩效的作用不显著而组织公民行为的作用却是显著的 (见表 4 模型 2)。虽然在现实的组织情境中, 员工做好本职工作绝对有利于员工-领导关系的形成, 但相对于组织公民行为, 其作用却显得相对次要。这在一定程度上也揭示, 在华人组织中员工-领导关系的发展可能“功夫尽在诗外”。

员工-领导关系形成以后, 这种具有强烈的“组织规定外”、“私人情感”色彩的关系也会影响和

渗透到正常的工作中的,从而在组织制度之内发挥作用。这种现象在本文的研究结果中也有所体现,如表4模型1和模型3所示,在加入员工-领导关系后,政治技能对员工职业发展机会的影响从模型1显著变成模型3不显著,组织公民行为对员工职业发展机会的影响系数也从模型1的0.45下降到模型3的0.35,而对任务绩效的效应则没有显著的削弱效应。这一结果表明,员工-领导关系(*guanxi*)是一个对员工职业发展具有很强解释能力的变量,员工-领导关系的发展会与员工所拥有的政治技能相关,但关系形成后,政治技能本身失去对职业发展的直接影响。关系(*guanxi*)在中国企业中的重要性还体现在它会部分替代员工公民行为对于其职业发展机会的影响,虽然它并不取代员工任务绩效/工作表现对于其职业生涯的影响,但至少是和工作表现同等重要的影响因素。

关于组织政治知觉,本研究所得到的发现已超出了原本设计意图。首先,本研究采用了我国学者发展的本土测量量表,而且我们注意到马超、凌文铨、时勘利用该量表考察了组织政治知觉对员工行为的影响^[6],他们发现:(1)员工的“自利行为”认知对其心理应激、离职意图和绩效水平有较强影响;(2)员工的“组织薪酬与晋升”认知对员工满意度和绩效水平有负向影响;(3)员工的“同事关系”认知对离职意图有正向影响,对绩效水平有负向影响。由上面的结果分析可知:该量表三个维度与相同的结果变量如绩效水平的关系迥异——不仅是数量强度上的差异,而且在关联方向上不相同,这令我们置疑维度导向的一致性。于是本研究并未遵照传统的对成熟量表进行验证性因素分析的通常做法,而是对研究项目收集的数据进行了探索性因素分析以及分析因子之间的相关性。结果发现该量表的其中一个维度“薪酬与晋升”与另两个维度间的确存在着导向不一致的情况。诚然,从量表开发的角度,并不要求维度意涵导向严格一致,但本文的发现提示今后的研究利用马超等人的政治知觉量表时,如若希图得到政治知觉的综合评价,对三维度进行简单平均或同向加权均是不合适的。由于本研究的目的并不在于检验马超等开发的本土量表^[5],因而简单地删掉了其中一个导向不一致的维度,这种做法存在一定的商榷之处。

此外,本研究发现,组织政治知觉的调节效应是显著的。这一方面间接支持了组织政治知觉在组织层面上代表组织政治氛围是合适的,另一方面,该结

果说明共享的组织政治知觉/政治氛围实际上是为员工的政治行为提供了制度合法性(*institutional legitimacy*)的背景。在政治气氛浓重的组织中,只有那些具有一定政治敏感性、精通人际影响、擅长玩弄政治的人,才可能在众人之中脱颖而出,成为领导身边的“红人”而获得职业生涯的发展。而在政治气氛薄弱,一切强调民主透明的组织情境中,政治技能的高低,对于个体职业生涯发展的价值可能就不是那么重要了。

4.2 研究贡献与局限

本研究的贡献与优势主要体现在以下三个方面:(1)总体上,在“情/理/法”的分析维度上,华人社会注重“情”,而且由于中国历史悠久、中华民族经历了太多的朝代更替和变迁,所以中国人对政治也相对敏感。政治的终极目的是为自身利益谋划和作为,所以中国社会中所重的“情”,实质上是“私情”。“私情”是需要私人关系来保障的,关系的双方交换的原则与西方的对等互换是不同的,这也说明中国的 *guanxi* 与西方的 *relationship* 为什么存在着本质的区别。虽然有众多的华人学者在概念层次上阐释中国的“关系”,但在实证层面上,前人的研究所提供的证据却很少。本研究在此单一研究中,同时纳入关系、政治技能与政治知觉,对于理解中国企业内所发生的组织行为的实质,会有独特的贡献价值,本研究得到的研究结果也支持了这一点。(2)相对于其他研究,本文的一个重要优势体现在研究设计的严谨性方面。首先在选择研究对员工职业生涯发展形成影响的因素时,虽然我们的重点是关系、政治技能,但两个绩效变量的重要性是不言而喻的。通过控制绩效变量,我们发现了关系的独特解释力(*unique power*),因而凸显了在中国组织情景中关系的重要性^[32]。研究设计的优势还体现在我们严格控制了研究对象的学历层次和进入组织工作的时限,这些控制屏蔽了政治技能的学习效应以及关系形成的时间效应等等,因而令研究所得到的结论较少地受到玷污。研究设计严谨性的第三个体现是我们尽可能采用了多方面的数据来源,因而最大限度地避免同源方差问题。(3)本研究对于政治技能、关系、组织政治知觉等关键变量进行研究,采用了基于多层次考虑的分析技术(HLM),这一技术令本研究从建模角度具有更强的仿真性,另外也令得到的研究结果具有说服力和推广价值。

4.3 结论

本文研究在特定组织政治背景中员工个人的政

治技能对其与领导关系(*guanxi*)和个人的职业发展之间的关系。研究表明:员工的政治技能有助于促进其与领导关系的形成,并通过该关系影响个人在组织中的职业发展;在政治氛围浓重的组织中,员工政治技能对其与领导关系的正面影响会更加突出。以上结果对在中国企业中工作的员工具有明确的指导意义:为了获得在职业生涯上的成功,与领导特别是直接上司的关系是不可忽视、需要花时间与精力维护的,对于在中国企业中工作的员工而言,自身政治技能与政治敏感性的培养是必要的。

参 考 文 献

- Sun H Y. On the perception of organizational politics in the science of organizational behavior (in Chinese). *Journal of Beijing Normal University (Social Sciences)*, 2004, (1): 45 ~ 50
(孙汉银. 论组织行为学中的组织政治知觉. 北京师范大学学报(社会科学版), 2004, (1): 45 ~ 50)
- Kacmar K M, Baron R A. Organizational politics: the state of field, links to related process, and an agenda for future research. In: Ferris G R (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1999, 17: 1 ~ 39
- Ferris G R, Fendler D, Chachere J G, Pondy L R. Myths and politics in organizational contexts. *Group and Organizational Studies*, 1989, 14(1): 88 ~ 103
- Zhou Y, Tong X. Research on organizational politics and management tactics (in Chinese). *Modern Management Science*, 2005, (3): 71 ~ 72
(周艳, 童勋. 组织政治及其管理对策研究. 现代管理科学, 2005, (3): 71 ~ 72)
- Ma C, Ling W Q, Fang L L. Construct dimension of the enterprise staff's perception of organizational politics (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 2006, 38(1): 107 ~ 115
(马超, 凌文轻, 方俐洛. 企业员工组织政治认知量表的构建. 心理学报, 2006, 38(1): 107 ~ 115)
- Ma C, Lin W Q, Shi K. Outcomes of the cognition of organizational politics (in Chinese). *Psychological Science*, 2006, 29(6): 1434 ~ 1438
(马超, 凌文轻, 时勘. 组织政治认知对员工行为的影响. 心理科学, 2006, 29(6): 1434 ~ 1438)
- Mayes B T, Allen R W. Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 1977, 2(4): 672 ~ 678
- Fei X T. *Rural China* (in Chinese). Beijing: Sanlian Bookstore Publishing, 1948
(费孝通. 乡土中国. 北京: 三联书店, 1948)
- Graen G. Role making processes within complex organizations. In: M D Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, 1976. 1201 ~ 1245
- Gabarro J J, Kotter J F. Managing your boss. *Harvard Business Review*, 1993 (first published 1980), 71(3): 150 ~ 157
- Law K S, Wong C S, Wong D, Wong L. Effect of supervisor-subordinate *guanxi* on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, 11(4): 751 ~ 765
- Pfeffer J. *Power in Organizations*. Boston: Pitman, 1981
- Mintzberg H. *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall, 1983
- Mintzberg H. The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 1985, 22: 133 ~ 154
- Ferris G R, Treadway D A, Kolodinsky R W, Hochwarter W A, Kacmar C J, Douglas C, Frink D D. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 2005, 31: 126 ~ 152
- Ferris G R, Treadway D C, Perrewé P L, Brouer R L, Douglas C, Lux S. Political skill in organizations. *Journal of Management*, 2007, 33(3): 290 ~ 320
- Howell J M, Shamir B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 96 ~ 112
- Harris K J, Kacmar K M, Zivnuska S, Shaw J D. The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 278 ~ 285
- Hwang K K. Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 1987, 92(4): 944 ~ 974
- Kacmar K M, Ferris G R. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 1991, 51(1): 193 ~ 205
- Madison D L, Allen R W, Porter L W, et al. Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 1980, 33(1): 79 ~ 100
- Colella A, Varma A. The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(2): 304 ~ 316
- Drory A. Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 1993, 14(1): 59 ~ 71
- Ferris G R, Kacmar K M. Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 1992, 18(1): 93 ~ 116
- Li A M. The Influence of Perceived Organizational Politics on Employee Job Attitudes (in Chinese). Unpublished master thesis in the Institute of Human Resource Management, Taiwan Sun Yat-Sen University, Taipei, 2002
(李安民. 组织政治知觉对员工工作态度之影响. 台湾中山大学人力资源管理研究所硕士论文, 台北, 2002)
- James L R. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(2): 219 ~ 229
- Klein K J. Within-group Dispersion: Different Topics, Common Approaches, and Common Challenges. Stanford University, Department of Psychology, 2001
- Bedeian A G, Kemery E R, Pizzolatto A B. Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1991, 39: 331 ~ 343
- Williams L J, Anderson S E. Job satisfaction and organizational

- commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 1991, 17(3): 601 ~ 618
- 30 Podsakoff P M, MacKenzie S B, Moorman R, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1990, 1(1): 107 ~ 142
- 31 Aiken L S, West S G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage, 1991
- 32 Tsui A S. Contextualization in Chinese management research. *Management and Organization Review*, 2006, 2(1): 1 ~ 13

Antecedents of Employee Career Development: An Examination of Politics and *Guanxi*

LIU Jun, SONG Ji-Wen, WU Long-Zeng

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract

As a novel concept pertaining to organizational studies, organizational politics has attracted the attention of an increasing number of researchers in multiple disciplines. Although efforts have been made for validating the perceived organizational politics scale (POPS) and exploring its antecedents, the detailed influencing process of organizational politics and its cultural implications have not been exposed to in-depth examination. To fill the gap, this study aims to address following two research questions: (1) can Chinese employees gain career development opportunities if they have a high level of political skill, and how? (2) within the context of Chinese organizations, what are the mediating and moderating mechanisms linking employees' political skills and their career development opportunities? This study explored the role of *guanxi* with the direct supervisor and the impact of perceived organizational politics, echoing the call for contextualizing studies in Chinese society (Tsui, 2006) and for cross-level theorization and empirical testing (Klein & Kozlowski, 2000).

In total, 426 employees in 16 Chinese manufacturing enterprises were sampled. To avoid the common method variance problem, for each of the employees, two colleagues and one direct supervisor were also invited to the survey. The final matched sample included 343 employees, 662 colleagues, and 343 direct supervisors. Among the major measures, the 18-item political skills scale was adopted from Ferris et al.'s (2005) study; employee-supervisor *guanxi* was measured via 6 items that were used by Law et al. (2000); and the perception of organizational politics was measured by using the indigenous scale developed by Ma et al.'s (2006). We refined this scale to suit our purpose. Cronbach's alpha values for these measures ranged from 0.70 to 0.95, indicating acceptable measurement reliabilities. In order to measure organizational political climate, POPS obtained from individuals was aggregated to the firm level with satisfactory statistics ($R_{wg} > 0.70$, $ICC(1) > 0.05$, and $ICC(2) > 0.50$).

Hierarchical Linear Modeling (HLM) was employed to analyze the merged cross-level data. Results show that political skills have significant positive influence on an employee's career development, even after controlling his or her in-role behaviors and organizational citizenship behaviors (OCBs). If we introduce employee-supervisor *guanxi* into the model to predict career development opportunities, the previous influence of political skills becomes non-significant, while employee-supervisor *guanxi* has significant impacts on the outcome variable. The results indicate that employee-supervisor *guanxi* acts as a mediator between employee's political skills and career development opportunities. Political skills help build the *guanxi* with the supervisor, which in turn, influences the employees' career development within the organization. Our findings also reveal that POPS moderates the relationship between political skills and employee-supervisor *guanxi*. The higher the perception, the more likely political skills will lead to a close employee-supervisor *guanxi*.

In sum, the study tests the mediating role of employee-supervisor *guanxi* and the moderating role of organizational political climate playing in the employee political skills - career development opportunities relation. Results obtained from HLM analyses indicate that (1) in the Chinese organizational context, employee-supervisor *guanxi* has a unique power to predict employees' career development opportunities. Such findings are consistent with the power distance values in Chinese society (Fei, 1948). (2) Organizational political climate is crucial in influencing employees' organizational behaviors and outcomes. To create a transparent and unbiased environment, Chinese managers should make greater efforts to counteract the influences of organizational political climate.

Key words political skill, perception of organizational politics, employee-supervisor *guanxi*, career development.