

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：工作场所的组织政治会危害员工绩效吗？基于个人-组织契合理论的视角

作者：高中华 赵晨

第一轮

审稿人 1 意见：

组织政治到底对员工绩效产生什么影响？如何产生影响？是需要进一步探讨的学术问题，作者选题有一定的理论意义。作者比较全面地介绍了组织政治知觉的负面效果，比如对工作投入和工作满意度等，当然也有积极效果，比如对个人绩效的影响和个人职业生涯发展的影响。但是作者从调节变量马吉雅维利主义和中介变量组织认同视角，试图揭示组织政治知觉对绩效作用的边界，实现理论创新，有一定的新意。但是研究尚存在如下问题：

意见 1：组织认同是可能的中介变量，但是还有组织承诺、组织公平等是否可以作为中介变量？还可能是 ORGANIZATION-BASED SELF-EFFICACY？或者消极情感。这些变量哪个更加有说服力？缺乏解释和交代；

回应：非常感谢您提出的这个问题。正如您所指出的，除了组织认同外，人们对组织政治的主观知觉（组织政治知觉）还可能通过组织承诺、组织公平、自我效能、消极情感等因素来对他们的态度或行为产生影响。事实上，除了您所提到的这些变量外，还有不少其他连接组织现象与个体反应的变量也可用来解释组织政治对个体态度或行为的影响，例如组织信任、心理契约等。但对于本研究中为何要选择组织认同作为中介变量，具体有如下考量：

首先，本研究认为，中介变量的选取与研究采用的理论视角有关。个人-组织契合理论是本研究所采用的理论视角。根据该理论，个人与组织间具有两种基本的契合类型：相似性契合和互补性契合(Kristof, 1996; Cable & Edwards, 2004)。相似性契合主要强调个体的个性、价值观、目标和态度与组织的文化、氛围、价值观、目标和规范之间的一致性，而互补性契合则强调组织需求能够被个体的供给（努力、承诺、经验、知识、技能等）所满足或者个体需求能够被组织的供给（资金、物质、心理资源、发展机遇等）所满足。Cable 和 DeRue (2002) 的研究表明，当个人与所在组织之间同时具备了这两种契合时，会对该组织表现出较高水平的认同。换言之，组织认同可以看作个体与组织间契合的一种具体表现，即当个体与组织间具有较高的一致性（相似性契合），并且个体自我归类和需求能够被组织提供的成员身份所满足时（互补性契合），个体就会对该组织表现出较高水平的认同。因此，本研究选取了组织认同作为中介变量。

其次，组织认同来源于社会认同理论，相比较其他理论而言，该理论揭示的现象更为基础。这是因为在社会生活中，人们总是在不断地寻找特定的社会参照依据来对自己进行分类，来回答“我是谁”这个基本哲学问题(Oakes & Turner, 1980)。这个活动被称之为社会认同 (social identification)，被看作是人们在社会生活中的一种非常本能的活动。具体而言，社会认同起到两方面的重要作用：一是能够让人们更清楚地认识社会环境中的类别与秩序，从而系统地对自己与他人做出归类与界定；二是能够让人们更加快速地找到自己在社会环境中的位置，形成更为清晰的自我概念。在组织情境中，组织成员通常会运用组织的一些特征（例如，使命、价值观、组织声誉、组织形象等）对自己做出归类与界定，并且形成较为清晰的自我概念，这个过程就是组织认同(Ashforth & Mael, 1989)。也就是说，组织认同是社会认同在组织情境中的具体表现。根据个人-组织契合理论分析，我们发现马基雅维利主义与组

组织政治之间同时具备相似性契合与互补性契合的特点，二者不仅具有相似的价值观体系，而且组织政治情境还能为马基雅维利主义较高者提供平台，满足其发挥政治技能的需求，因此对于马基雅维利主义较高者而言，他们将对这样的组织产生较高度度的认同。这也是本研究选择组织认同作为中介变量的另外一个原因。

再次，您所提出的这个问题确实也让我们很受启发，为我们未来深入思考与研究组织政治现象对员工工作态度和行为的影响提供了诸多有益的方向，例如我们可以把组织承诺、组织公平、自我效能、消极情感、组织信任、心理契约等作为中介变量，从其他多个理论视角来构建相应的理论模型，同时，也可以构建综合模型，来整个多个理论视角，从而更为深入地分析组织政治对个体态度、行为的作用机制。

最后，虽然我们在中介变量的选取上进行了一定的思考，但在正文中对此问题的论述略显不足，感谢您指出了这个问题，我们已在论文中进行了相应补充与修改。

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Oakes, P. J., & Turner, J. C. (1980). Social categorization and intergroup behaviour: Does minimal intergroup discrimination make social identity more positive? *European Journal of Social Psychology*, 10(3), 295-301.

意见 2: 依据个人-组织契合理论，的确马基雅维利者与组织政治是契合的，但是，这样的契合所导致的结果是什么？是否不仅仅损害短期组织的绩效和竞争力，更可能导致组织的崩溃？离心离德？似乎与组织承诺更加相关，为什么不选择组织承诺作为中介？

回应: 您提出的这个问题与上一个问题具有紧密的关联性。下面我们将从个人-组织契合理论的视角进一步解释，马基雅维利主义与组织政治相契合导致的结果是什么，以及在本研究中为何没有选择组织承诺，而把组织认同作为了中介变量。

首先，马基雅维利主义者与组织政治情境之间的契合同时具备相似性契合与互补性契合的特点。相似性契合体现在二者在价值观方面具有较高的一致性，而互补性契合则体现在组织政治情境能够为马基雅维利主义者提供施展个人政治才华的场所，以及运用政治技能来实现个人目标的机会，他们的需求能够很好地被组织中的政治活动所满足。根据 Cable 和 DeRue (2002) 契合导致认同的观点，本研究认为马基雅维利主义者与组织政治情境之间的契合能够提高马基雅维利主义者对所在组织的认同，减弱组织政治对他们工作绩效的消极影响。

当然，由于组织政治服务于少数群体，是少数群体用来影响组织内部资源分配、获取利益最大化的手段，这些手段通常不被正式的组织规则所认可，或者游离于正式规则之外 (Ferris, Fedor, Chachere, & Pondy, 1989)。因此，对大多数在组织政治中没有受益或遭受了损失的群体而言，组织政治知觉会对他们的工作态度和行为产生负面影响。这种负面影响还会进一步破坏组织的绩效和竞争力，甚至导致组织的崩溃，这一点我们与您是不谋而合的。但本研究把马基雅维利主义当作一个兼具积极与消极两个方面特征的中性人格构念，从积极方面而言，马基雅维利主义者通常具有坚定的个人目标，并且能够为该目标坚持不懈，不易受到外在环境和个人情感的干扰，从消极方面而言，马基雅维利主义者具有较强的功利主义，会为了实现个人目标而不择手段，例如采取不道德的手段来欺骗、操纵他人。因此，我们无法简单地判断马基雅维利主义者对组织绩效和竞争力的影响到底是正是负，而应将组织政治知觉与个人政治倾向统合起来进行分析。这也是本研究引入权变变量的初衷。

此外，组织承诺形成的前提条件除了组织认同外，还需要对组织产生情感依赖，愿意为实现组织目标而付出努力，并且希望长久地留在该组织中(Meyer, Allen, & Smith, 1993)。根据马基雅维利主义人格特征，高马基雅维利主义者具有较强的功利主义，不易受到外在环境和个人情感的干扰，因此我们认为马基雅维利主义者很少感情用事，不会轻易对某个组织产生特定的情感。即便他们对特定组织具有一定的认同，这种认同也难以进一步升华为组织承诺，对该组织产生相应的情感依赖。因此，我们没有选择组织承诺作为中介变量。

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875-884.

Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies, 14*(1), 83-103.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology, 78*(4), 538.

意见 3: 组织政治本身导致 OCB 减少，而马吉雅维利应该导致 OCB 更少，或者根本没有。组织政治与亚吉雅维利配合，有可能缓解对任务绩效的负效应；但作者假设 2 中的马吉雅维利对任务绩效与关系绩效同样的发挥作用？不知是何意？这两者可能性质都不同？

回应: 非常感谢。您在该问题中所提到的组织公民行为（OCB）实际上属于具有较高利他性的个体自发行为，不在特定职责范围和角色要求之内，不会直接被组织报酬体系所认可，但对组织效能的提高有着积极的贡献。我们非常赞同您的观点，组织政治和马基雅维利主义确实对组织公民行为具有负向影响。利他性组织公民行为背后的驱动因素是志愿主义价值取向。要让员工表现出具有这种较高利他性组织公民行为，组织首先需要具备“雷锋不会吃亏”的公平氛围。在公平的组织氛围中，组织成员通常不会刻意去占“老实人”的便宜，员工往往具有较高水平的心理安全感。但由于组织政治是指组织中少数群体采用不被组织正式规则认可的手段来影响组织内部利益分配，从而实现自我利益的最大化，因此会破坏组织的公平氛围，而那些不擅长运用组织政治手段获取个人利益的个体意识到组织公平氛围遭到破坏时，他们原先与组织所结成的心理契约也会随之遭到破坏，降低或不再表现出利他性组织公民行为，因为这些对自己并没有直接好处，甚至还会遭人利用，威胁到自己的利益。

研究发现，除了志愿主义价值取向外，员工的组织公民行为还受到功利主义价值取向的影响。在功利主义价值取向的驱使下，组织公民行为将不再具有较为明显的利他性特征，而成为了一些个体印象管理，实现个人目标的一种手段。在这种情况下，组织政治知觉与马基雅维利主义将对功利主义价值取向下的组织公民行为产生正向影响。这种观点得到了国内外研究的支持。例如，国外学者 Hsiung 等（2012）比较了两种不同价值取向下的组织政治知觉对组织公民行为的不同作用机制，以职业野心作为中介变量，组织政治知觉将对组织公民行为产生促进作用，而以工作满意度作为中介变量，组织政治知觉将对组织公民行为产生阻碍作用。国内学者李燕萍和涂乙冬（2012）也为该观点提供了间接的支持，他们通过比较发现，志愿主义和功利主义这两种价值取向对员工组织公民行为的影响是共同存在的，并且功利主义的影响要大于志愿主义的影响。前人研究为本研究提供了新颖的思路，寻找相应的权变变量能够帮助我们更为清晰地探讨组织政治知觉对组织公民行为的作用机制。

在本研究中，我们选择了马基雅维利主义作为权变变量。这是因为马基雅维利主义人格具有较高的利己倾向，马基雅维利主义者做事的出发点大都是利己动机，不少情况下他们还会采取操纵、结盟、欺骗、利诱等不道德行为来不择手段地实现个人目标，并且忽视自己行为对他人带来的消极影响。对于高马基雅维利主义者而言，较高的组织政治知觉意味着他们意识到政治活动在组织中广泛存在，由于他们与这种组织环境有较高的契合度，因此他们不会担心这些政治活动给他们个人利益带来多大的损害，相反他们会把组织政治活动当作整饬

个人印象、施展自己才华、实现特定个人目标的平台。本研究认为，马基雅维利主义能够与组织政治知觉产生交互效应，共同作用导致更多的受到功利主义价值取向驱使的组织公民行为，也就是说马基雅维利主义将负向调节组织政治知觉与组织公民行为之间的关系。

在审稿意见中，您还提到：“组织政治与马基雅维利主义配合，有可能缓解对任务绩效的负效应；但作者假设 2 中的马基雅维利主义对任务绩效与关系绩效同样的发挥作用？不知是何意？这两者可能性质都不同？”

根据组织-个人契合理论，本研究在假设 2 中提出马基雅维利主义对组织政治知觉与工作绩效之间关系具有负向调节作用，能够缓解组织政治知觉对工作绩效的消极影响。在该假设中，我们把任务绩效和组织公民行为（关系绩效）作为了工作绩效的两个不同方面，在同一个假设中进行了分析。但事实上，由于组织会对任务绩效提出一定的要求，而对组织公民行为则没有任何强制性的要求，马基雅维利主义对这两者发挥的作用具有一定的差异。因此，我们非常认同您的观点，在正文中把假设 2 拆成了假设 2a 和假设 2b，从而更为详细地分析马基雅维利主义对任务绩效和组织公民行为各自的调节作用，具体机制见正文。再次感谢您提出的这个问题，让我们更为清晰地梳理了本研究的假设。

Hsiung, H., Lin, C., & Lin, C. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85(2), 258-276.

李燕萍, & 涂乙冬. (2012). 组织公民行为的价值取向研究. *管理世界*, 5, 1-7.

意见 4: 研究没有提到控制变量有哪些？特别是核心的控制变量有哪些？在研究中是如何筛选并控制的？

回应: 感谢专家给我们提出这个问题，确实如您所说的，我们在论文中对控制变量选取依据的阐述有些不足。而事实上，我们在实际回归模型中（正文中表 2 所示），加入了性别、年龄、工作年限、教育水平、职位级别和收入水平这六个人口统计学变量作为控制变量。之所以选择这些人口统计学变量作为本研究的控制变量，是因为这些变量可能对研究模型中的主要变量以及变量间的关系产生一定的影响。主要依据是马超等（2006）的研究，他们在开发企业员工组织政治认知量表过程中，发现性别、年龄、教育水平、职位级别、工作年限等人口统计学变量对员工组织政治认知都具有显著影响。此外，我们在本研究中还控制了收入水平，这是由于组织政治能够影响组织内部资源与利益的分配，同样，收入水平一定程度上代表着人们在组织中获得资源和利益，反过来也会对人们的组织政治知觉产生影响。

马超, 凌文铨, & 方俐洛. (2006). 企业员工组织政治认知量表的构建. *心理学报*, 38(1), 107-115.

意见 5: 文献的表达有些啰嗦，比如对 OCB 的介绍，对马基雅维利的介绍等等。

回应: 非常感谢您提出的这个修改建议。按照您的建议，我们对文献部分重新进行了梳理，并请多名同事进行了挑剔性阅读，从而精简文献部分的语言。

审稿人 2 意见:

本文作者从个人与组织契合理论的视角，以马基雅维利主义人格作为调节变量和组织认同作为中介变量，以及马基雅维利主义人格为调节效应的中介变量，探讨组织政治知觉对员工绩效的影响，有助于人们从某个侧面理解组织政治对员工绩效的影响，具有一定的理论价值与实际应用价值。但是，有以下几个问题值得进一步商榷或补充修改：

意见 1: 中国文化背景下的组织政治与西方文化背景下的组织政治有何区别？组织政治与办公室政治又有何区别？

回应: 非常感谢，您的这两个问题为我们深入思考组织政治现象提供了重要的方向。

第一个问题关于中西方文化背景下组织政治的区别。事实上,这也是本研究开展之前我们所思考过的问题。通过对组织政治领域的相关文献进行回顾,我们从组织政治内涵、组织政治知觉和政治技能三个方面对组织政治的中西方差异进行了分析。

首先,中西方文化背景下组织政治内涵的丰富程度不同。虽然组织行为研究领域的学者们对组织政治的系统研究起源于西方文化背景,但我们认为中国文化背景下的组织政治内涵要更为丰富一些。主要是由于组织政治在中国历史中能够找到深刻的根源,例如我们可以在先秦诸子百家的思想中找到不少组织政治的影子。研究指出,儒家文化价值观所讲究的关系、人情、面子等,已经演化成了中国组织情境下,在正式规则之外影响资源与利益分配的潜规则(陈午晴,1997;黄光国和胡先缙,2010),而兵家强调的诡道、厚黑之术等,则成为了现代组织中权术思想的重要来源(孙景华,2006)。可见,在中国文化背景下,已经形成了一套能够指引人们参与或者回避组织政治活动的哲学体系。

其次,在中西方文化背景下人们对组织政治具有不同的知觉。这是因为组织政治知觉会受到个体的价值观、归因方式等因素的影响,而个体的价值观、归因方式又比较容易受到他们所处文化背景的影响。因此,对于处于中西方不同文化背景下的人们而言,组织政治知觉的维度是不同的。Kacmar和Ferris(1991)归纳出了西方文化中员工组织政治知觉的五个维度:保持沉默静待好处、自我服务行为、同事行为、小团体行为、薪资与晋升政策。马超等(2006)归纳了中国文化背景下组织政治知觉的三个维度:自利行为、薪酬与晋升、同事关系。其中,对同事关系的知觉就明显地体现出了中国文化背景的特征。

再次,想要较为深刻地解读中西方文化背景下组织政治线索并做出恰当的应对行为,员工需具备的政治技能可能存在较大的差异。Ferris等(2005)概括了西方文化中员工政治技能的四个维度:社会敏锐度、人际影响力、人际网络能力和表现真诚。而柳恒超等(2008)则发现,在中国文化背景下,员工的政治技能包括五个维度:处事圆通、关系经营、人际敏锐、表现真诚和面子和谐。可以看到,在中国人的政治技能体系中,处事圆通体现了中国人的中庸思维,关系经营体现了在中国社会建立、维护关系的重要性,面子和谐体现了中国文化背景下人际关系所追求的状态,这三个维度均具有较强的情境特殊性,而人际敏锐、表现真诚则在中西方文化背景下具有较强的共通性。

此外,尽管中西方两种文化情境下的组织政治具有较大的差异性,但人们参与组织政治活动的出发点都是相似的,即都是为了运用那些不受组织正式规则约束或认可的手段影响组织内部的资源分配格局,从而获取个人或小群体利益的最大化。在本研究中,我们的目的并不是比较这两种文化背景下的组织政治具体有何差异,而是分析员工对组织政治的主观知觉如何对其工作绩效产生影响。因此,为了构建理论的方便,我们把组织政治知觉当作了一个单维度的构念,但在其测量工具中补充了三个条目,来反映“关系”、“人情”、“潜规则”等中国文化背景特征。

第二个问题关于组织政治与办公室政治的区别。本研究认为这两者实质是相同的,均具有较强的自利性,两者所采取的手段均游离于组织的正式规则之外。但是,两者之间确实存在一些区别之处。首先,组织政治的范围要大于办公室政治。办公室政治是组织政治的一种表现形式,发生于工作场所。而组织政治除了发生于工作场所外,还能够发生于组织成员与外部人员之间,例如向上级主管部门告密、或向外界媒体散布内幕消息以换取一定的个人利益。其次,办公室政治具有较强的规则性。这是因为办公室政治涉及大多数人,能够为这些人提供一套潜在的游戏规则,人们的言行举止都需要遵守这些规则,否则就会受到相应的惩罚。而涉及少数人的组织政治活动既可以不受正式规则的约束,又可以不受潜规则的影响。再次,组织政治与办公室政治造成的影响具有一定的差异。办公室政治对组织具有较高的内部耗散性,使组织成员不得不花费较大的代价来参与或回避内部政治斗争,而无法集中精力来提升绩效。虽然组织政治绝大多数情况下对组织有负面影响,但少数情况下组织政治能够

帮助人们对抗组织的不良决策，而避免由此可能带来的负面结果。最后，组织政治广泛出现于研究领域，而办公室政治则更多出现于实践领域。例如，通过 Google Scholar 检索发现，学术论文中广泛采用的术语是组织政治，而实践性文章采用的术语更多是办公室政治。

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Douglas, C., et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.

Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.

陈午晴. (1997). 中国人关系的的游戏意涵. *社会学研究*, 2, 103-112.

黄光国和胡先缙. (2010). 人情与面子: 中国人的权力游戏: 北京: 中国人民大学出版社.

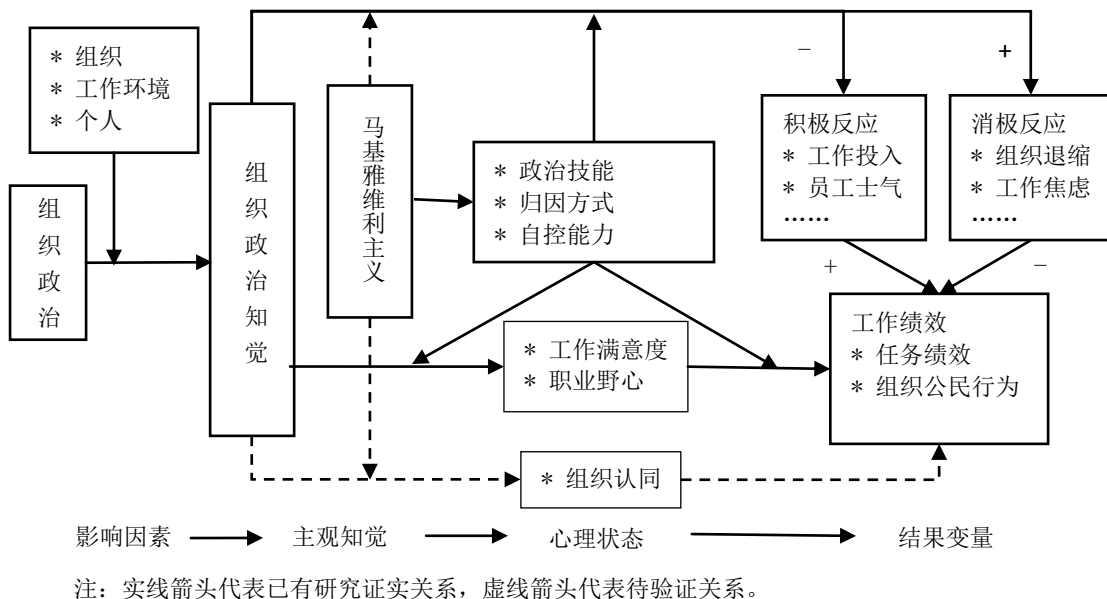
柳恒超, 金盛华, & 赵开强. (2008). 中国文化下组织政治技能的结构及问卷的编制. *应用心理学*, 14(3), 220-225.

马超, 凌文轮, & 方俐洛. (2006). 企业员工组织政治认知量表的构建. *心理学报*, 38(1), 107-115.

孙景华. (2006). 中国人的管理逻辑. 北京: 机械工业出版社.

意见 2: 能否根据以往研究梳理出已有组织政治对工作绩效的影响模型？进而说明本研究提出所研究问题的缘由与价值。

回应: 非常感谢您提出的这个修改建议。按照该建议，我们对以往相关研究进行了梳理，组织政治可以通过附图 1 所示的路径来对员工的工作绩效产生影响。



附图 1 组织政治对工作绩效的影响模型

尽管组织政治知觉不能完全反映客观存在的组织政治，但是越来越多的研究已达成共识，组织政治主要通过员工主观知觉发挥作用。Ferris 和 Kacmar (1992) 提出了相应的组织政治知觉模型，为探讨组织政治作用机制提供了一个重要的分析框架。在该模型中，员工对组织政治的主观知觉会受到组织、工作环境和个人三种因素的影响。其中，组织因素包括集权化、规范化、等级地位和管理幅度；工作环境因素包括工作自主性、工作多样性、反馈、晋升机会以及与上司和同事的相互关系；个人因素包括性别、年龄等自然属性和马基雅维利主义、自我监控能力等人格特征。

现有研究对员工组织政治知觉与工作绩效之间关系存在两种观点：

第一种观点认为组织政治知觉与工作投入、员工士气等积极反应呈负相关关系,而与组织退缩、工作焦虑等消极反应呈正相关关系,并且通过这两个路径对工作绩效产生负向影响。Ferris等(1989)提出,员工感知到组织政治之后,会有三种反应:退出组织,留在组织但回避政治,参与政治。之后,在Ferris和Kacmar(1992)的组织政治知觉模型中,包括了退出组织、工作投入、工作焦虑和工作满意度等四个结果变量。Rosen等(2006)检验了员工士气在组织政治知觉与工作绩效之间的中介作用,组织政治知觉的消极影响将通过员工士气传递到员工的任务绩效和组织公民行为。Rosen等(2009)以工作挫折感与工作满意度为中介揭示了员工的组织政治知觉对退缩行为和工作绩效的作用机制,即通过员工工作挫折感的提高与工作满意度的下降来对其行为与绩效产生影响。可以看出,不管以积极反应还是消极反应为中介变量,这种观点均认为组织政治知觉对工作绩效的影响是负向的。

第二种观点认为在不同情况下,组织政治知觉可能会对工作绩效产生正负两种不同的影响。Ferris等(1989)认为,组织政治知觉能否产生负向影响,还需要考虑两方面的因素:一是员工对组织政治及其过程的理解能力,二是对组织政治活动的控制能力。当员工的理解程度和控制能力较低时,组织政治知觉容易导致负面的影响。Ferris等(2005)进而提出了政治技能来描述员工对组织政治的理解与控制能力。具有较高政治技能的员工不容易受到组织政治知觉的负向影响,因为他们能够充分地理解所处的工作情境,并且在该情境中擅长运用相关知识和技能来影响他人,从而实现个人目标。Sogra等(2009)发现,当人们把绩效评价归因为惩罚员工时,绩效评价政治知觉将对工作满意度、组织承诺产生负向影响,而对离职意向产生正向影响,当人们把绩效评价归因为激发士气时,绩效评价政治知觉将对工作满意度、组织承诺产生正向影响,对离职意向产生负向影响。Chang等(2012)发现,较高的自控能力能够减弱组织政治知觉对组织公民行为的消极影响。Hsiung等(2012)发现,组织政治知觉对个体的组织公民行为具有两种截然相反的作用,当以工作满意度作为中介变量时,组织政治知觉将对组织公民行为产生阻碍作用,而当以职业野心作为中介变量时,组织政治知觉将对组织公民行为产生促进作用。

本研究认同第二种观点,但在以往研究中缺乏相应的理论来深入揭示为何对于部分个体而言,组织政治知觉对工作绩效产生较为显著的负向影响,而对于其他人而言,负向影响不显著,甚至有时候还能产生正向影响。因此,本研究运用个人-组织契合理论的框架对这些问题进行了尝试性的解释。

按照个人-组织契合理论,与组织政治有较高契合度的个体能够适应这样的环境,组织政治知觉不会对他们的工作绩效带来太大的消极影响。研究表明,马基雅维利主义人格是决定个体政治技能、归因方式、自控能力等的重要因素(Blickle et al., 2008; Liu et al., 2007; Soriano, 2008; Wu & Lebreton, 2011),高马基雅维利主义者通常拥有较高水平的政治技能与自控能力,能够较为容易地理解与控制组织政治,他们会以较为积极的方式对组织政治做出归因,表现出积极的应对、参与行为,而非消极的回避行为。因此,本研究认为马基雅维利主义与组织政治具有较高的契合度,并且以马基雅维利主义为调节变量分析了组织政治知觉与工作绩效之间的关系,这是本研究的一个理论贡献。

此外,本研究还认为马基雅维利主义与组织政治之间的契合能够影响到员工对组织的认同程度。这是因为马基雅维利主义与组织政治之间的契合同时具备了相似性契合与互补性契合的特点。马基雅维利主义不仅与组织政治情境具有较高的价值观方面一致性,而且由于组织政治情境能够为他们提供施展个人政治才华、运用政治技能来实现个人目标的机会,他们的需求还能够被组织情境中的政治活动所满足。因此,马基雅维利主义者将对组织政治情境表现出较高水平的认同。因此,本研究以组织认同为中介变量,分析了马基雅维利主义与组织政治如何交互作用对工作绩效产生影响,这是本研究的另一个理论贡献。

- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & Kramer, J., et al. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 377-387.
- Chang, C., Rosen, C. C., Siemieniec, G. M., & Johnson, R. E. (2012). Perceptions of organizational politics and employee citizenship behaviors: Conscientiousness and self-monitoring as moderators. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 395-406.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Douglas, C., et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Hsiung, H., Lin, C., & Lin, C. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85(2), 258-276.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, 62(1), 27-57.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220.
- Sogra, K. J., Shahid, A. I., & Najibullah, S. (2009). Organizational outcomes of the employees' perceptions of performance appraisal politics: A study on executive MBA students in Bangladesh. *South Asian Journal of Management*, 16(3), 43-60.
- Soriano, D. R. (2008). Political skills in organizations: Do personality and reputation play a role? *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 66-68.
- Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593-626.

意见 3: 组织政治知觉不同于实际的组织政治行为，本研究如何解释由此对本研究结论带来的影响？

回应: 确实正如您所言，组织政治知觉不同于实际的组织政治行为，它既有可能是对组织中客观存在的政治行为进行的真实反映，也有可能是对组织政治行为做出的错误估计与判断 (Ferris & Kacmar, 1992)。作为一个心理学构念，知觉是指人们对所感觉到的信息进行选择、组织和解释的过程。同样，组织政治知觉也是人们从心理层面对组织中他人的政治行为进行认知、分析和解释的过程。不少研究认为，组织政治行为之所以会对组织成员产生不同的影响，是因为这些成员对组织政治行为有着不同的主观知觉，因此学者们广泛认为组织政治知觉才是决定员工工作态度和行为的关键(黄忠东, 2004)。也就是说，组织政治行为对组织成员态度和行为的影响是通过他们对组织政治的主观知觉发挥作用的，如果他们没有对组织情境中的政治行为产生主观知觉，那么当然也难以对组织政治做出相应的态度和行为反应。因此，本研究认为组织政治对工作绩效的影响是通过员工对组织政治的主观知觉发挥作用。

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93.

黄忠东. (2004). 国外组织政治知觉研究综述. *外国经济与管理*, 26(3), 15-18.

意见 4: 组织政治对于中国员工来说，是一个十分敏感的话题，测量时容易受社会称许性的影响，本研究是如何控制由此对测量数据质量所带来的影响？

回应: 首先，我们非常赞同您的这个观点，组织政治的相关研究确实是比较敏感的话题，容易受到社会称许性的影响，因此我们在研究设计阶段就对此有所考虑。本研究选取 Dahling 等 (2009) 开发的马基雅维利主义量表对个体政治倾向进行测量，这是因为作者在量表设计

阶段就考虑到了社会称许性可能带来的影响 (P. 226)。个体政治倾向在实际测量过程中反映的是对个体应对或利用组织政治行为达成个人目标能力或素质有影响的重要人格因素,本身是一个中性概念,受社会称许性的影响有限。

其次,尽管本研究采用了非同源研究设计,但由于社会称许性同样是共同方法偏差的重要来源,本研究通过 Harman 单因子分析来进行检验,也就是同时对所有变量的测量条目进行未旋转的主成分因子分析。如果得到多个因子,且第一个因子解释的变异量没有超过 40%,则表明共同方法偏差问题并不严重(王怀勇,刘永芳,顾雷,2013; Ashford & Tsui, 1991)。未旋转的主成分因子分析结果表明,共有 10 个因子的特征根大于 1,而且第一个因子解释的变异量只有 17.27%,由此可以认为,本研究的共同方法偏差问题并不严重。也就是说,即使社会称许性是本研究共同方法偏差的全部来源,其对研究结果所造成的影响也不严重。

附表 1 控制社会称许性的偏相关分析结果

自变量	因变量	零阶相关	一阶偏相关 a	一阶偏相关 b	二阶偏相关
组织政治知觉	任务绩效	-.12*	-.12*	-.08	-.08
组织政治知觉	组织公民行为	-.15*	-.14*	-.13*	-.13*
组织政治知觉	组织认同	-.23**	-.26**	-.27**	-.29**
马基雅维利主义	任务绩效	.03	.05	.04	.05
马基雅维利主义	组织公民行为	.01	-.01	.02	-.01
马基雅维利主义	组织认同	-.17**	-.18**	-.17**	-.18**
组织认同	任务绩效	.19**	.15**	.22**	.18**
组织认同	组织公民行为	.29**	.27**	.31**	.28**

注: * $p < .05$, ** $p < .01$; † $p < .10$; 零阶相关表示在相关分析中未控制任何变量; 一阶偏相关 a 表示在相关分析中控制了正向反应偏差; 一阶偏相关 b 表示在相关分析中控制了负向反应偏差; 二阶偏相关表示在相关分析中同时控制了正向反应偏差和负向反应偏差

最后,为更加精确地反映社会称许性的影响,我们进一步采用偏相关方法进行检验,这是因为 Podsakoff 等 (2003) 以及周浩和龙立荣 (2004) 均明确表示,偏相关方法尤其适用于检验社会称许性这种共同方法偏差来源。我们在问卷调查过程中曾设计了两个条目,用以分别检验被试的正向反应偏差和负向反应偏差。正向反应偏差的测量条目为:“我认为自己在工作上相当成功”,负向反应偏差的测量条目为:“我很擅长恭维那些位高权重的人”。偏相关回归的分析结果如附表 1 所示。其中零阶相关系数表示在相关分析中未控制任何变量,一阶偏相关 a 表示在相关分析中控制了正向反应偏差;一阶偏相关 b 表示在相关分析中控制了负向反应偏差;二阶偏相关表示在相关分析中同时控制了正向反应偏差和负向反应偏差。

通过将一阶偏相关系数和二阶偏相关系数与零阶相关系数进行比较可以发现,除了组织政治知觉与任务绩效之间的偏相关系数 b 和二阶偏相关从显著变为不显著,以及马基雅维利主义和组织公民行为之间本不显著的相关系数在 0 左右有所波动,其余相关系数的趋势及显著性均未发生变化。因此我们可以判定,虽然社会称许性对本研究的结论有所影响,但整体影响不大。尽管如此,我们还是不能从根本上排除社会称许性对本研究结论的影响,因此我们在本文的局限与不足中对此进行了说明,希望今后研究能够通过更加严密的研究设计进一步降低社会称许性的干扰。

Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

王怀勇, 刘永芳, & 顾雷. (2013). 互动公正对员工绩效与主管承诺的影响及其机制. *心理科学*, 36(1), 164-169.

周浩, & 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942-950.

意见 5: 结合本研究对组织政治的定义及其研究成果, 作者认为组织政治行为是一种负面的组织现象还是正面的组织现象? 还是中性的? 为什么?

回应: 非常感谢您提出的这个问题。组织政治是指组织成员运用不被组织正式规则认可的手段来影响组织内部利益分配, 从而实现自我利益最大化的现象(Ferris, Fedor, Chachere, & Pondy, 1989)。那么, 组织政治行为的性质究竟是负是正, 抑或中性, 已有不少学者对这个问题进行了思考。早在 20 世纪 80 年代, 学者们就根据是否会对他人造成危害, 而把组织政治行为区分为合法和不合法两种类型(Farrell & Petersen, 1982; Drory & Romm, 1988)。合法的组政治行为通常情况下不会对组织或他人造成较大的负面影响, 例如部分个体采取防御性保护措施避免自己利益受损、与其他人结盟来影响决策的制定等, 这些行为虽然大多数时候不会受到组织的认可, 但有些时候其出发点与组织长远利益并不冲突, 甚至还能够帮助组织避免一些错误的决策; 不合法的组政治行为则通常会对组织或他人造成较大的负面影响, 例如在绩效考核中利用印象管理的手段获得更多超过自己实际付出的回报, 通过消极怠工来阻碍某些政策的实施等, 这些行为是通过损害他人或组织的利益来使自己获得最大化的利益, 因此不仅不受组织认可, 甚至绝大多数时候具有较高的破坏性。

后来, 随着组织政治领域研究的不断深入, 越来越多的学者认为, 组织政治行为是一种客观的组织现象, 其本身并无好坏之分。本文作者也赞同这种观点, 这是因为组织政治行为的形成具有两方面的客观原因: 一是任何组织都是由具有不同背景、价值观以及利益诉求的个体或群体组成; 二是组织拥有的资源具有稀缺性、有限性等特点, 如果仅按照正式制度和流程进行资源分配, 则必然无法满足所有个体或群体的利益诉求(Pfeffer, 1981; 孙汉银, 2004)。由此, 人们总是会不可避免地参与一些组织正式制度和规则之外的组织政治活动, 来扩大自己在获取或控制资源方面的影响力。也就是说, 只要组织外部环境中存在大量的不确定性、组织内部人与人之间存在资源、权力、利益等方面的冲突, 人们的组织政治行为就会不可避免(Atinc et al., 2010)。组织政治行为能够产生何种影响更多取决于人们的主观分析与解读, 也就是说组织政治知觉才是组织政治行为发挥作用的关键所在(黄忠东, 2004)。因此, 综上所述, 本研究认为, 组织政治行为是一种客观存在的中性组织现象。

Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.

Drory, A., & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*, 9(2), 165-179.

Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.

Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.

黄忠东. (2004). 国外组织政治知觉研究综述. *外国经济与管理*, 26(3), 15-18.

孙汉银. (2004). 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)*(01), 45-50.

意见 6: 从本研究设计来看, 仅将性别、年龄与工作年限(为何不是在该旅游酒店的工作年限?)作为控制变量, 而旅游酒店的所有制性质与历史的不同, 其组织政治现象会不会也存在差异?

回应: 非常感谢您提出的这个问题。我们在回归模型中, 加入了性别、年龄、工作年限、教

育水平、职位级别和收入水平这六个人口统计学变量作为控制变量。本研究之所以选择总的工作年限而非在当前工作单位的工作年限出于两方面的考虑：一方面，由于工作年限在一定程度上能够用来反映工作经验，随着工作年限的不断增长，工作经验将不断丰富。同时，政治技能也会随工作经验的不断丰富而不断提高，对组织政治的知觉也会随之变化；另一方面，在进行调查之前，我们通过小规模访谈发现，本研究所选择的这 5 家旅游酒店行业的员工年龄都普遍偏小，其中不少人从学校毕业就直接加入了目前单位，总工作年限与在目前单位的工作年限几乎相当。这个判断基本得到了实际调查的支持，我们发现本研究 77.27% 的调查对象处于 20 到 30 岁的年龄，74.13% 的调查对象工作年限低于两年。

此外，您还提到，旅游酒店企业的组织政治现象会因其所有制性质与历史呈现一定的差异性。我们非常赞同这个观点，选取样本时也考虑到了这一点，本研究的调查对象均来自于成立时间较短的民营旅游酒店企业。但正是由于调查对象来源较为单一，本研究所发现的机制是否具有较高的外部效度，组织政治知觉对工作绩效的影响机制是否受到行业因素的制约，这些问题在本研究都没有加以考虑，我们在研究局限与不足中对此进行了补充阐述。

第二轮

审稿人意见：

总体上看，组织政治对人的行为的影响是相对负面的，降低组织认同，影响到员工的绩效。但是，值得研究的是，从个体水平上，可能那些适应组织政治气氛的人，可能如鱼得水，为此，作者探讨了马基雅维利主义特质对组织政治作用效果的缓冲效应，作者基于个人——组织匹配进行了理论解释和预测。该研究结果丰富了人们对组织政治及其发生作用的效果、机制的认识，是研究的贡献。但是无论如何，组织政治毕竟还是不利于员工的积极行为表现。从论文修改稿来看，作者基本上回答了评阅人的困惑，但是，还有几个地方需要注意：

意见 1：知觉到的组织政治是一个约定俗成的概念，没有必要专门花篇幅区分其与组织政治行为的区分；也没有必要区分所谓办公室政治。不是所有评阅人的意见或建议都需要在论文修改中反映的，我觉得可以在回复中解释，没有必要在论文中修改，除非是新突出的概念。

回应：感谢您的理解与善意提醒，确实如您所言，组织政治知觉形成于 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，目前已经成为相关研究领域所广泛熟知的概念。以往文献早已对组织政治知觉与组织政治行为之间的区别进行了较为充分地讨论，例如 Drory & Romm (1988) 和 Ferris & Kacmar (1992) 的研究，因此这并非本研究所关注的重点。本文主要研究目的是考察员工对组织政治的主观知觉是否能对工作绩效（任务绩效和组织公民行为）带来影响，以及在个人-组织契合视角下分析马基雅维利主义人格与组织认同分别对组织政治知觉与工作绩效之间的关系有何作用。

当然，之前的审稿专家之所以提出这些审稿建议，其初衷应该是想促进我们对这个领域进行更为深入和全面地思考，或者他们本身对这些概念之间的区别比较感兴趣。考虑到这两点可能的原因，我们在上一稿的回复中对这些概念进行了较为详细地辨析。但正如您所说，在论文正文中花较大篇幅对这些基本概念进行描述的确显得有些多余，所以我们根据您的建议对相应内容进行了精简，同时在回复中保留了对这些概念的区分与解释。

Drory, A., & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*, 9(2), 165-179.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93

意见 2：作者在回答控制变量时，似乎回避了问题实质，所谓选择了对自变量、因变量等等

都有影响的变量，本人认为应该是突出对因变量的影响变量，不知作者如何解释？控制变量应该是对因变量有影响，与自变量容易混淆的变量。

回应：我们非常同意您的观点，控制变量应该主要关注那些能够对因变量产生显著影响的变量，以排除这些变量对研究模型的干扰，从而突出所关注的自变量对因变量产生的影响。确实如您所提到的，除了本研究所关注的组织政治知觉外，可能存在另外一些变量也会对工作绩效（任务绩效与组织公民行为）具有较高水平的解释度，为了聚焦于组织政治知觉与工作绩效之间的关系，需要对这些变量进行控制。在本研究设计阶段，我们在选择控制变量时实际考虑了两个方面的因素：一方面是在以往组织政治知觉与员工绩效的相关研究中，哪些变量经常被当作控制变量，我们对此进行了初步筛选与分析，如附表 2 所示。可以看出，性别、年龄、工作年限、教育水平、职位级别这五个人口统计学变量在以往研究中多次被当作控制变量。通过该附表所列研究中的相关系数及回归系数进行深入分析发现，这些人口统计学变量不仅与员工的工作绩效（本研究的因变量）呈现不同程度的显著相关性，而且还与组织政治知觉（本研究的自变量）也具有一定程度的相关性，可能会干扰本研究自变量与因变量之间的关系，因此我们对这些变量进行了控制。

附表 2 控制变量的主要来源

研究出处	研究概况	控制变量
Chang, Rosen, Siemieniec, & Johnson (2012)	自我监控与责任感在组织政治知觉与组织公民行为之间的调节作用	工作年限、年龄
钟建安, 曹忠良, & 刘庆春 (2011)	组织认同在组织政治知觉与工作投入之间的中介作用	工作年限、性别
Lee & Peccei (2011)	员工的组织政治知觉与组织支持感受分别对其情感承诺、留职意愿、个人导向组织公民行为的影响	工作年限、年龄、教育水平、雇佣状态、职位级别
Indartono & Chun-His (2011)	工作年限与性别对组织政治知觉与员工承诺与信任的影响	未提及
Kiewitz, Restubog, Zagenczyk, & Hochwarter (2009)	组织政治知觉对心理契约破裂与组织支持感受之间关系的调节作用	工作年限、性别、年龄
Adams, Treadway, & Stepina (2008)	积极和消极情感、公平感、自我效能对员工政治知觉形成过程与作用机制的影响	职位名称、种族、性别、年龄、工作年限
Harris, Harris, & Harvey (2007)	比较组织政治知觉与组织支持感知分别对工作满意度、报酬满意度、工作压力、角色冲突、离职意向的影响	工作年限、性别
Rosen, Levy, & Hall (2006)	主管和同事反馈环境通过组织政治知觉与员工士气对员工工作绩效的影响	年龄、种族、每周工作时长、职位级别、工作年限
马超, 凌文铨 & 方俐洛 (2006) 马超, 凌文铨 & 时勤 (2006)	国内组织政治知觉量表的开发与检验, 组织政治知觉对员工行为的影响	性别、年龄、文化程度（教育水平）、职级（职位级别）、工龄（工作年限）
Harris, James, & Boonthanom (2005)	组织政治知觉和合作对工作压力与离职意向之间关系的调节作用	工作年限、性别、年龄、种族、所在部门
Kacmar & Ferris (1991)	组织政治知觉量表开发与效度检验	年龄、性别、工作年限、性格

注：本附表与上一轮回复中的附表进行连续排序，故命名为“附表 2 控制变量的主要来源”。

另一方面，除了以上人口统计学变量，我们还选择了收入水平作为控制变量，这是因为收入代表着人们在组织中获得的一种资源和利益，可以看作是组织对员工的工作绩效付出的回报，能够在一定程度上对员工的行为起到激励作用，从而对工作绩效（本研究的因变量）产生较大的影响，在本研究中也可能会干扰本研究自变量与因变量之间的关系。

我们在上一稿的正文中确实没有对此阐述清楚，只是提及由于这些变量可能对研究模型中的主要变量以及变量间的关系产生一定的影响。然而，这样的论述并不足以成为选择控制变量的理由，甚至还会对读者造成误导。感谢您为我们指出了这一问题，我们已在正文中对这段话进行了修改。

Adams, G. L., Treadway, D. C., & Stepina, L. P. (2008). The role of dispositions in politics perception formation: The predictive capacity of negative and positive affectivity, equity sensitivity, and self-efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 545-563

Harris, K. J., James, M., & Boonthanom, R. (2005). Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 26-42

Indartono, S., & Chun-His, V. C. (2011). Moderating effects of tenure and gender on the relationship between perception of organizational politics and commitment and trust. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 7-36

Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T., & Hochwarter, W. (2009). The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of Management Studies*, 46(5), 806-834

Lee, J., & Peccei, R. (2011). Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics: A temporal analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84(4), 686-702

意见 3: 马基雅维利特质在组织政治背景下的缓解作用仅仅限于个体，如果放在组织背景，特别是组织的领导，这种作用的副作用不可小视。是否可以在未来研究中做为研究方向予以探讨？

回应: 在本研究中，我们发现马基雅维利主义能够在不同程度上缓冲组织政治对员工任务绩效和组织公民行为的消极影响。确实如您所言，这种缓冲作用发生于个体层次。实际上，通过对有关马基雅维利主义的以往研究文献进行回顾发现，大多数都聚焦于个体层次，例如那些致力于挖掘马基雅维利主义积极影响的学者们，主要从个人职业成功、领导成效等方面探讨马基雅维利主义人格的影响。具体在职业发展方面，马基雅维利主义能帮助个体更为积极地展现自我，施展自身影响力，从而取得期望的职业成就，在领导成效方面，高马基雅维利主义的领导者具有强烈的成就欲和地位欲，往往能够在复杂的环境中灵活自如地采取多种领导策略，取得较高的领导成效(Kapoutsis, Papalexandris, Thanos, & Nikolopoulos, 2012)。

马基雅维利主义人格特质在组织层次的影响主要通过领导者来体现。然而，领导者的马基雅维利主义人格会对组织能够产生什么样的影响，影响结果是正是负，这些问题从马基雅维利主义进入管理研究者的视野开始就一直存在较大的争议。早在上个世纪 90 年代，Gable 等学者通过对多家连锁商店经理进行调查，就揭示了领导者马基雅维利主义人格与其管理绩效之间存在的直接关系，以及对这种关系产生影响的情境因素，例如工作投入感、自我控制感、工作结构化程度、工作自由度等。Gable 等发现，当领导者具有较高的工作投入感和自我控制感，工作结构化程度较低，以及工作自由度较高时，马基雅维利主义能够显著促进其管理绩效的提升(Gable & Dangelo, 1994; Gable & Dangelo, 1994; Gable & Hollon, 1992)。但是，与 Gable 等学者的研究结论不同，Ricks 和 Fraedrich (1999)则通过调查发现，高马基雅维利主义者更容易成长为成功的销售人员，但很难成长为成功的管理者。

事实上，这个争议近年来依然广泛存在于管理研究领域，Judge, Piccolo, & Kosalka (2009)对领导者马基雅维利主义在组织层次产生的正负影响结果进行了总结。从负向结果角度而言，马基雅维利主义人格的本质特征决定了马基雅维利主义者会为了实现个人目标，获得较

高的社会地位与政治权力，而不惜采取欺骗、操纵、威胁、强迫等手段，甚至还会滥用职权来对他人施加影响，这些行为不仅本身缺乏道德性，而且当他们个人目标与组织目标不一致时，会对组织带来巨大的消极影响，例如形成不良的组织文化与氛围、对组织成员产生不良的示范效应、扭曲人们对组织报酬体系公平性的认知、破坏人们与组织之间的积极心理联系等。但从正向结果角度而言，高马基雅维利主义者拥有较高的领导意愿，具有较高的敏锐性与灵活性，愿意为实现特定目标而尝试多种影响策略，不仅能够激发下属心悦诚服地追随他们，而且还能够较为容易地对商业、政府组织情境中复杂的权力机制进行系统梳理，通过策略性的自我展示与组织外部其他组织建立联系，以赢得更多的外部资源来实现特定目标。从 Judge 等 (2009) 的分析可以看到，马基雅维利主义者是否与组织之间具有一致的目标，他们的领导方式是否能够得到下属的认可等因素能够影响到其组织层次结果的正负方向。

您提出的这个问题确实能为我们未来的进一步研究带来诸多启示，感谢您指出的这个研究方向。在组织政治情境中，领导者的马基雅维利主义究竟能够对组织整体带来何种影响，对组织中个体的行为和绩效又能带来何种影响，研究者们可以从多个理论视角和多个研究层面来进行深入分析。例如，根据社会认知理论来分析马基雅维利主义水平较高的领导者如何通过下属政治自我效能来对其工作行为与绩效产生影响。或根据社会交换理论构建模型分析领导者马基雅维利主义对员工行为和绩效的影响究竟存在什么样的作用机制，是会通过不被组织所正式认可的政治行为破坏员工的组织公平性感知以及与组织之间的心理联系，还是会通过印象管理中的多种策略来激发员工的积极工作态度。抑或根据社会认同理论分析哪些下属会对马基雅维利主义水平较高的领导者产生的认同，认同和不认同分别又如何影响下属的行为和绩效。我们在“研究局限与展望”部分对此进行了探讨。

Gable, M., & Dangelo, F. (1994). Job involvement, Machiavellianism and Job Performance. *Journal of Business & Psychology*, 9(2), 159-170.

Gable, M., & Dangelo, F. (1994). Locus of control, machiavellianism, and managerial job performance. *Journal of Psychology*, 128(5), 599-608.

Gable, M., & Hollon, C. (1992). Managerial structuring of work as a moderator of the Machiavellianism and job performance relationship. *Journal of Psychology*, 126(3), 317.

Ricks, J., & Fraedrich, J. (1999). The Paradox of Machiavellianism: Machiavellianism May Make for Productive Sales but Poor Management Reviews. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 197-205.

第三轮

主编终审意见：

意见 1: In the Introduction section, 组织政治知觉与工作绩效之间关系的边界条件 should be clearly defined if this is a key concept in this study.

回应：感谢您提出的这个建议，在上一稿的论文中我们对“组织政治知觉与工作绩效之间关系的边界条件”的描述和界定确实不够深入。因此，我们在这一稿的论文中进行了补充完善。事实上，“边界条件”（boundary conditions）并非本文首次提出的概念，而是出自于 Bozeman, Hochwarter, Perrewe 和 Brymer（2001）的研究“Organizational politics, perceived control, and work outcomes: *Boundary conditions* on the effects of politics”。在组织政治知觉研究的早期阶段，以 Ferris 为代表的学者们普遍认为员工对工作场所政治现象的主观感知会对其工作态度和行为带来消极的影响(Ferris & Judge, 1991; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris & King, 1991; Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, & Gilmore, 1996)。而 Bozeman 等学者则认为组织政治知觉与工作绩效之间存在某种“边界条件”，他们以工作控制感和自我效能感为调节变量对此进行了分析，认为具有较高工作控制感、较低自我效能感的个体通常不会把组织政治视作威胁，组

织政治知觉给这些个体带来的消极影响会显著低于工作控制感较低、自我效能感较高的个体(Bozeman, Hochwarter, Perrewe, & Brymer, 2001)。但遗憾的是,此研究的实证分析结果并未支持完全工作控制感和自我效能感的调节作用。之后, Hochwarter 等学者又开展了一系列的研究,分析了个体政治行为、个性犬儒(trait cynicism)、积极情感、群体效能等对组织政治知觉消极影响的调节作用,他们的研究发现,政治行为的运用频率能够减弱组织政治知觉的消极影响,个性犬儒能够加强组织政治知觉的消极影响,而积极情感、群体效能共同作用能够减弱组织政治知觉的消极影响(Hochwarter, 2003; Hochwarter, James, Johnson, & Ferris, 2004; Hochwarter, Kiewitz, Castro, Perrewè & Ferris, 2003),但这些研究缺乏相应的理论基础对结果进行系统的解释,为何部分个体对组织政治的主观知觉会对他们工作态度和行为造成严重的消极影响,而另一部分个体则不会受到太大的消极影响。

本研究尝试以个人-组织契合理论为基础来在一定程度上揭示组织政治知觉与工作绩效之间关系的边界条件。根据个人-组织契合理论的观点,个人与组织之间的契合度被认为是影响人们工作态度和行为的重要因素。如果个人与组织之间能够呈现出较高的契合度,例如个体的价值观、目标、态度等与组织的文化、氛围、目标、规范等呈现出较高的一致性,或个人与组织一方的需求能够被另一方的供给所满足,个体就能够表现出较高的情境适应性,从而对他们的工作态度和行为产生积极影响(Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof, 1996)。在组织政治情境中,具有较高政治技能的个体往往能够与该情境展现出较高的契合度。高马基雅维利主义者通常具有较高的政治技能,例如有关职业生涯与领导力的研究发现,在职业发展方面,马基雅维利主义能帮助个体更为积极地展现自我,施展自身影响力,从而取得期望的职业成就,在领导力方面,高马基雅维利主义的领导者具有强烈的成就欲和地位欲,往往能够在复杂的环境中灵活自如地采取多种领导策略,取得较高的领导成效(Kapoutsis, Papalexandris, Thanos, & Nikolopoulos, 2012)。因此,本研究以马基雅维利主义为调节变量,分析了对于马基雅维利主义人格存在显著差异的员工,他们的组织政治知觉对工作绩效(任务绩效和组织公民行为)具有的不同影响。

Bozeman, D. P., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., & Brymer, R. A. (2001). Organizational politics, perceived control, and work outcomes: Boundary conditions on the effects of politics. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(3), 486-503.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P., Zhou, J., & Gilmore, D. C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management, 22*(1), 23-44.

Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management, 17*(2), 447-488.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management, 18*(1), 93.

Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics, 20*(2), 59-71.

Hochwarter, W. A. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(7), 1360-1378.

Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. R. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(4), 44-57.

Hochwarter, W. A., Kiewitz, C., Castro, S. L., Perrewè P. L., & Ferris, G. R. (2003). Positive affectivity and collective efficacy as moderators of the relationship between perceived politics and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(5), 1009-1035.

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues, 18*(2), 193-212.

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I. C., & Nikolopoulos, A. G. (2012). The role of political tactics on the organizational context-career success relationship. *International Journal of Human Resource Management, 23*(9), 1908-1929.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

意见 2: Section 4.1, the results of the CFA is not satisfactory: the CFI/NNFI all under .84 which is not considered to be at a satisfactory level for CFA. In the first place, the sample is too small for an independent sample for the CFA. Why use CFA in this study? Should acknowledge the limitations in this study.

回应: 本研究运用验证性因子分析 (CFA) 是为了判断研究模型中所涉及的潜变量 (组织政治知觉、马基雅维利主义、组织认同、工作绩效、组织公民行为) 是否具有较高的区分效度。这种方法在英文心理学和管理学顶级学术期刊上都有应用。例如, 在 Madjar, Greenberg 和 Chen (2011) 发表于《*Journal of Applied Psychology*》的论文中 (第 736 页左下方) 有如下表述 “To check for construct independence and to determine the discriminant validity of all the variables involved, we performed confirmatory factor analyses (CFAs) on all nine constructs”。此文章的作者将九因子模型与八因子、七因子、六因子、五因子、四因子、三因子、二因子和单因子模型进行比较, 发现九因子模型的拟合情况显著优于其他替代模型 (alternative model)。因此作者得出结论 “They confirm the convergent and discriminant validity of the measures”。此外, 在 Madjar, Oldham 和 Pratt (2002) 在发表于《*Academy of Management Journal*》的论文中 (第 761 页左下方) 有如下表述 “We conducted confirmatory factor analyses of all items described above in order to check for construct independence”。由于此研究中共涉及六个不同构念, 作者通过 CFA 首先检验了六因子模型的拟合情况, 随后分别与五因子模型、四因子模型、三因子模型、二因子模型、单因子等替代模型进行比较, 发现六因子模型的拟合情况显著优于其他模型, 因此得出可将六个不同构念纳入后续回归模型的结论。同时, 已发表的很多中文学术论文也通过 CFA 来检验区分效度。以贵刊《*心理学报*》在近两年刊发的管理心理学论文为例, 尹俊、王辉和黄鸣鹏 (2012)、申传刚、马红宇、杨璟和刘腾飞 (2012)、张勇和龙立荣 (2013)、潘静洲、姜雅婷和周文霞 (2013) 均采取了这种方法来检验多个构念之间的区分效度。

虽然并非全部国际和国内学术期刊上发表的回归方法论文均采用了 CFA 来检验构念之间的区分效度, 但是本研究出于严谨的考虑仍然采用了这种检验方法。因为本研究共涉及五个构念, 所以我们比较了五因子模型与另外两个替代模型 (四因子模型和三因子模型) 的拟合程度, 来判断具有五因子结构的测量模型是否显著优于替代模型。结果显示, 与四因子和三因子模型相比, 五因子模型的拟合效果最好, 因此说明本研究假设模型中的五个潜变量具有区分效度。当然, 正如主编老师所指出的, 本研究中五因子模型 CFA 结果的部分指标 (如 CFI 和 NNFI) 并未达到令人满意的标准, 这在一定程度上与本研究样本偏小有关, 即只有 286 份主管与下属的配对数据。然而, 某些不受样本数大小影响的指标的拟合结果尚可接受, 例如本研究中 $RMSEA=0.06$ 。按照 Hu 和 Bentler (1999) 的建议, $RMSEA$ 低于 0.06 可以视为一个好模型, 本研究刚好在可接受模型的临界条件上。因此, 综合来看, 虽然本研究由于样本数量较小导致五因子模型 CFA 中某些拟合指标一般, 但个别能够排除样本量影响的关键指标尚可, 而且五因子模型的拟合确实显著优于其他替代模型, 由此仍然可以认为本研究构念之间具有一定的区分效度。最后, 我们在研究局限部分对 CFA 拟合指数偏低的问题进行了补充说明, 并提出了在未来研究中解决该问题的可能性方法。

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 730.
- 张勇, & 龙立荣. (2013). 绩效薪酬对雇员创造力的影响: 人-工作匹配和创造力自我效能的作用. *心理学报, 45*(3), 363-376.
- 潘静洲, 姜雅婷, & 周文霞. (2013). 龙生龙,凤生凤?领导创新性工作表现对下属创造力的影响. *心理学报, 45*(10), 1147-1162.
- 申传刚, 马红宇, 杨璟, & 刘腾飞. (2012). 上司不当督导与下属绩效:反馈寻求行为和学习目标定向的作用. *心理学报, 44*(12), 1677-1686.
- 尹俊, 王辉, & 黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响:基于组织的自尊的调节作用. *心理学报, 44*(10), 1371-1382.
- 王宇清, 龙立荣, & 周浩. (2012). 消极情绪在程序和互动不公正感与员工偏离行为间的中介作用:传统性的调节机制. *心理学报, 44*(12), 1663-1676.

意见 3: In Section 5, the author tries to relate Machiavellianism to Chinese concepts such as "权术制人". Should illustrate how Machiavellianism is related to this cultural concept.

回应: 确实如您所言,在本研究“5 分析与讨论”部分,我们尝试基于中国情境的特征对本研究发现的马基雅维利主义调节效应进行相应探讨。根据您的建议,我们回过头来再看,发现在上一稿中确实没能很好地把马基雅维利主义与中国的“权术制人”思想联系在一起进行分析。虽然马基雅维利主义是一个发展于西方文化的构念,但马基雅维利主义者的行为方式在中国也能找到一定的文化根源,例如,被称为“权术主义”的马基雅维利主义强调为了实现特定目的人们可以灵活地运用多种权术手段,这与中国古代法家、兵家等流派所强调的权术制人思想如出一辙,例如法家经典著作《韩非子》把常用的权术概括为了三个方面:“参验术、赏罚术和驭臣术”,并用了一半以上的篇幅探讨如何施展这些权术。兵家经典著作《孙子兵法》则认为采用恰当的谋略是御敌制胜的关键所在,全文以 13 篇,约 5900 字对军事谋略进行了较为全面的概括(谷宇, 2009; 任俊华 & 赵清文, 2007)。另外,不少当代学者也提出了以术制人的管理思想。例如,杨百寅(2012)认为,中国企业领导在治理企业过程中需要讲求谋略,并且提出了“谋略型领导”风格,强调领导者讲求谋略并非意味着要勾心斗角,而是在战略基础上审时度势、把握主动、善于谋划、精于用权、调动资源、凝聚力量、能进能退。与之类似,本研究同样把马基雅维利主义当作一个中性构念。从积极方面而言,马基雅维利主义者通常具有坚定的个人目标,灵活地采取各种措施为之不懈努力,同时不易受到外在环境和个人情感的干扰,从消极方面而言,马基雅维利主义者具有较强的功利主义,会为了实现个人目标而采取一切必要的手段,例如采取不道德的手段来欺骗、操纵他人。因而,我们在中国文化情境下对马基雅维利主义的调节效应进行探讨同样具有一定的现实意义。

本研究发现,对于马基雅维利主义较高者,组织政治知觉对任务绩效和组织公民行为的消极影响要远低于马基雅维利主义较低者。更为有趣的是,与马基雅维利主义较低者相比,马基雅维利主义较高者的组织政治知觉对任务绩效的影响由负向转为正向。之前,我们对这个发现做出了三方面可能性的解释:一是马基雅维利主义较高者具有较高的目标导向,他们愿意为实现特定目标尝试多种途径甚至有时候还会不择手段(Kessler et al., 2010),而根据职责范围或角色要求的规定,任务绩效属于他们必须要达成的目标,或者还有可能成为实现更高层次个人目标的手段,故而对马基雅维利主义较高者而言,组织政治知觉对任务绩效可能会存在正向的预测作用;二是由于马基雅维利主义人格具有主动性、进攻性等特征,马基雅维利主义较高者对组织情境保持较高的敏锐性,组织政治知觉越高意味着他们在组织情境中发现的机会越多,越容易施展自身的影响力,而马基雅维利主义较低者则视组织情境中的政治活动为威胁,进行被动地防御;三是马基雅维利主义较高者在组织政治情境中展现出较高的适应性,善于运用一些政治技能(例如印象管理)来达成目标(Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009),而在本研究中,任务绩效由直接主管进行评价,评价过程不可避免会受到高马基雅

维利主义员工的操纵，从而对其产生良好的印象，做出有利于他们的绩效评价。

此外，正如马基雅维利主义者的行为方式可以在中国找到相应的文化根源，本研究的发现同样也可以结合部分中国情境特征做出进一步的解释。例如，黄光国和胡先缙（2010）指出，中国情境下的社会关系具有差序性结构，人们通常用不同的标准来对待和自己关系程度不同的人，因此善于在特定社会关系中灵活运用人情、面子等社会规则的个体往往更容易成为资源的拥有者和支配者。从马基雅维利主义者的人格特征可以看出，在中国情境下，马基雅维利主义较高者能够洞悉特定社会关系中的权力游戏规则，游刃有余地运用这些规则获得相应的资源所有权和支配权。因而，他们非但不会受到组织政治带来的消极影响，反而能够很好地抓住环境中的每个机会，提升自己的工作绩效，并且以此为手段获取更高水平的成功。

需要进一步说明的是，本研究虽然发现马基雅维利主义者与组织政治情境能够表现出较高的契合度，而且组织政治知觉对他们产生的消极影响比较小，甚至一定程度上都不会产生消极影响，但这个发现并非意味着对于组织政治情境较高的企业，为了提升员工的绩效，应该设法选拔或培养员工的马基雅维利主义，抑或是对于马基雅维利主义较高的员工，组织应该提升其组织政治氛围来激励他们。本研究发现对管理实践具有两方面有价值的启示：一方面，马基雅维利主义者在组织中是普遍存在的，管理者要客观地认识这种人格具有的特征，不能以消除组织中的“阴谋家”为由，一味地“打压”马基雅维利主义较高的员工，因为他们通常与组织政治情境具有较高的契合度，组织政治知觉对他们的绩效不会产生较大的负面影响，但也不能一味地“纵容”他们，要看他们为了实现特定目标、提高个人绩效所采取的手段是否会对他人或所在组织造成负面影响；另一方面，马基雅维利主义较高者之所以能与组织政治情境具有较高的契合度，是因为这种组织情境具有一定程度的模糊性，缺乏明确的制度约束，这能够为他们灵活采取多种手段来实现个人目标提供相应的条件，管理者要做的事情并非营造政治氛围，鼓励所有人都朝马基雅维利主义者的方向发展，或者故意挑起人际之间的勾心斗角，而是在合理制度约束的范围内，为高马基雅维利者提供相对灵活的空间和舞台，在实现个人目标的同时也为所在组织发挥积极作用。

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257.

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(6), 855-875.

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(8), 1868-1896.

谷宇. (2009). 权威管理、制度规范与权术约束——韩非子传统管理思想研究. *兰州学刊*, 194(11), 119-123.

黄光国, & 胡先缙. (2010). *人情与面子: 中国人的权力游戏*. 北京: 中国人民大学出版社.

任俊华, & 赵清文. (2007). *孙子兵法正宗*. 北京: 华夏出版社.

杨百寅. (2012). 谋略领导——全球领导力的新视角. *清华管理评论*, (1), 50-63

意见 4: Title for Section 5.2 组织政治知觉与工作绩效之间的“黑箱 ”The term“黑箱 ”is an unnecessary and ambiguous terminology; would be clearer to use the term “mechanism”.

回应: 接受您的这个建议，我们把 5.2 的标题改为了“组织政治知觉对工作绩效的影响机制”，运用“机制”代替了“黑箱”。

意见 5: Many sentences in the English abstract do not follow logically and are grammatically incorrect. Need major editing. For example: Organizational politics exert various effects on different individuals in that each person has distinctive perception and interpretation on organizational politics. We predict that because of the higher fit between person high in

Machiavellianism and organizational political environment, his or her perception of organizational politics has lower negative effect on job performance; in contrast, because of the lower fit between person low in Machiavellianism and organizational political environment, his or her perception of organizational politics has higher negative effect on job performance.

回应：感谢您提出的宝贵建议，我们已经对英文摘要进行了大幅度修改。

意见 6: The following interpretation is incorrect: "Cronbach's alpha coefficients for these above measures range from 0.71 to 0.84, all arriving at the recommended value of 0.70, which means higher reliability for all measures in this study." At this level, it only means that the reliability is satisfactory, not higher.

回应：确实我们之前的描述不够严谨，因此根据您的这个修改意见，我们对正文部分和英文摘要都进行了修改，改为了“可见，本研究中量表的信度均处于可以接受的范围”与“which means an acceptable reliability for all measures in this study”。

意见 7: The "boundary" and "black box" revealed in this study can help to fulfill and extend our understanding on the mechanism of organizational politics at work place to some extent. It is unclear what "boundary" and "black box" mean as they are vague terms and used ambiguously in the text. Should use terms that are more central to psychological processes and mechanisms.

回应：为了避免语言表述上的模糊性，根据您的建议，我们把英文摘要中这句话所提到的“boundary”和“black box”修改为了“the possible boundary and psychological processes linking perceived organizational politics to employees' job performance”。