

江新会 / 著

上级关照与员工信任

——三种归因理论分析

SUPERVISORY FAVORS AND FOLLOWERS' TRUST:
A THEORY OF THREE ATTRIBUTIONAL TYPOLOGIES

云南财经大学前沿研究丛书



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

上级关照与员工信任

——三种归因理论分析

SUPERVISORY FAVORS AND FOLLOWERS' TRUST:
A THEORY OF THREE ATTRIBUTIONAL TYPOLOGIES

江新会 / 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

上级关照与员工信任：三种归因理论分析 / 江新会
著. -- 北京：社会科学文献出版社，2017.3
(云南财经大学前沿研究丛书)
ISBN 978-7-5097-9615-3

I. ①上… II. ①江… III. ①管理心理学 IV.
①C93-051

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 196674 号

· 云南财经大学前沿研究丛书 ·
上级关照与员工信任
——三种归因理论分析

著 者 / 江新会

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 恽 薇 许秀江

责任编辑 / 许秀江 刘晶晶

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理出版分社 (010)59367226

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367018

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：13.5 字 数：145 千字

版 次 / 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-9615-3

定 价 / 59.00 元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心 (010-59367028) 联系

 版权所有 翻印必究

本书受到国家自然科学基金项目“关系实践对组织绩效的影响及其前因变量的研究（71162002）”、中国管理研究国际学会（IACMR）“李宁博士论文方案奖”（Li - ning Dissertation Grant）以及“云南财经大学人才引进基金项目”的资助，特此感谢！

前 言

“关系”对中国人社会生活的影响是方方面面的。建立“关系”无论在生活中还是在工作中都是最核心的社会活动之一。社会学、经济学、管理学等多个学科早就将“关系”视作中国的一种特殊社会现象进行研究，其重要性毋庸置疑。但是“关系”是“好”还是“坏”这个问题不管在现实生活中还是在学术界都长期存在不同的说法和观点。由于“关系”能给个人和组织带来无可替代的竞争优势，加之它反映中国人重感情、重回报的优秀文化传承，在生活中和学术界都有不少声音提倡“关系”，佐证“关系”的积极性。但是“关系”也一直被诟病，生活中我们免不了有痛恨他人靠关系、走后门的时候；学术界也早就有学者指出“关系”这把双刃剑对整体利益的破坏性（Fan, 2002; Dunfee & Wahren, 2001），以及它和腐败、贿赂脱不清的关系。

从管理学的角度看，“关系”不仅是一种单纯的社会现象，而且宏观上涉及国家社会，微观上涉及单位甚至个人的各个层次

的运转效率和结果产出的问题。因此，全面认识“关系”的积极与消极性是各个层面的管理最基本同时也是最复杂的问题之一。若不能准确地把握“关系”的本质，就可能在管理实践中产生严重误导。

组织是社会的基本细胞，工作是成人生活的主要内容。因而对组织中的“关系”的研究是“关系”领域一个相对独立而不乏重要性的话题。不难理解，对组织内“关系”的研究主要集中于上下级“关系”。而相对整个“关系”的大量研究，对上下级“关系”的研究却较少。不仅如此，到了上下级“关系”这一领域，其研究结论的负面声音少了。尤其是在上下级双边“关系”水平上开展的以问卷调查为主的实证研究，几乎都得出了积极结论（Chen & Tjosvold, 2007; Chen, Friedman, Yu, Fang & Lu, 2009; Cheung, Wu, Chan & Wong, 2009; Farh et al., 1998; Wei, Liu, Chen & Wu, 2010; Wong, Wong & Wong, 2010）。这引起了本书研究者的“怀疑”和“担心”。生活经验告诉笔者，在一个组织中围绕上下级“关系”的消极现象和消极效应并不少。然而按照上述研究结果，“关系”却值得提倡。可是对于由上下级“关系”导致的组织分配不公、人心不平、巴结逢迎和假公济私等弊端，又怎能视而不见？因此，揭示组织中“关系”行为的消极性，从而让我们更全面地认识“关系”，给组织管理层面甚或工作者个人提供基于研究的更多视角的参考信息成为本研究的出发点。

事实上，对组织中“关系”的负面影响的研究亦早有先例。比如有研究指出，上下级“关系”可能造成背离组织的消极外部

性 (negative externalities, C. C. Chen & X. P. Chen, 2009), 并极大地损害组织公平 (Chen, Chen & Xin, 2004)。而且有实证资料指出, 上下级“关系”包含迎合领导的种种投机性行为 (Han & Altman, 2009)。然而这些研究要么是纯理论分析, 要么是基于组织水平的调查, 要么是基于较少样本的质性研究。在量化的田野调查数据基础上全面揭示上下级“关系”的积极性和消极性, 是本研究在研究方法上的基本出发点。

本研究选取信任作为考察上下级“关系”效应的结果变量。信任于人类行为的重要性是多个学科的共识。大量的组织行为研究证实了下级对上级的信任是组织公民行为、工作绩效、离职倾向等产出的有力预测变量。本研究重在分析上下级“关系”导致的复杂社会心理效应, 或者说对组织的社会资本的影响, 因此选择了下级对上级的信任作为研究的落脚点。

以往关于上下级“关系”的研究多数是直接检测“关系”变量和结果变量之间的关系, 很少实证地检测中间的过程, 对上下级“关系”怎样导致相关结果的机制揭示不充分。另外更有研究考虑权变因素 (调节变量)。上下级“关系”的效应在哪种情况下会有所不同? 对这一问题的回答能让我们对上下级“关系”的理解趋于深入。在上下级“关系”和下级对上级的信任之间, 有什么关键的中间过程呢? 本研究从归因的视角对由上下级“关系”导致的下级的复杂心理活动过程进行了“解剖”, 并将之用于预测下级对上级的信任的不同效应。

直觉告诉我们, 存在这样一种可能性: 那些没有得到“关

系”好处的人，可能会诟病关系，而得到“关系”好处的人则为之唱赞歌。这就能在很大程度上解释为什么人们对“关系”的态度存在那么大的分歧。从科学的角度如何检验这一效应是否存在呢？基于归因理论框架，本研究将这一问题“巧妙”地和归因偏向效应联系在一起，从而对其进行了理论预测和实证检验。

不管是针对上下级“关系”还是别的“关系”的研究，结论的分歧在很大程度上还在于人们对“关系”的界定不同。“关系”是一个起码由制度、文化、社会心理三种不同因素混合形成的产物，至今没有一个权威、公认的学界定义。因此，一项非常有影响的综述研究提议用具体化的概念和界定来探讨特定的“关系”研究问题（Chen, Chen & Huang, 2013）。互相关照（交换好处）被认为是建立关系的最有效方式之一。“关系”就是在相互交换好处（互惠互利）中发展的（Bian & Ang, 1997; Chen & Tjosvold, 2006）。因此与以往关于上下级“关系”的研究不同，本研究是以上级关照作为上下级“关系”的关键指示器来进行研究的。

总的来说，本研究首先概念性地提出上级关照是上下级“关系”的关键指示器；然后基于归因理论并引用迈尔（Mayer）等的组织信任整合模型作为理论框架，发展出一个以归因为视角的探索上级关照与下级对上级信任之间的中介调节过程的理论模型。研究鉴别了三种对上级关照的归因——认可性归因、情感性归因和交易性归因，并假定，认可性归因是上级关照与下级对上级能力和正直可信性之间的关系的中介，而情感性归因则是上级

关照与上级仁善可信性之间的关系中介。特别的，交易性归因被假定能够对上级关照和上级正直可信性之间的积极关系起到负向的调节作用。此外，依据自我服务偏向的理论原理，本研究预测了受关照和不受关照的下级在认可性归因和交易性归因上存在归因偏向。

研究者依靠对被给予和受到上级关照有亲身经历的组织员工在开放式问卷中提供的关键实例，生成了本研究中的新概念结构——上级关照和三种归因的初始测量条目。通过两个独立的样本对测量工具进行了探索性和验证性分析，建立了研究中相关变量的信度、效度；然后用一个从三个省份的国有企业收集到的由 523 名员工构成的田野样本检验了本研究提出的关照→归因→可信性→信任模型，以及关于归因偏向效应的假设。另一个独立的由 198 名员工构成的田野样本，被用于检验研究结果的可重复验证性。此外，研究者还设计了一个剧情实验，为本研究的基本假设提供聚合证据。综合所有的分析结果，本研究得出如下结论。

第一，上级关照是一个单维的结构，反映了上级在组织资源（而非个人资源）分配中对特定的下级的主观偏向。作为上下级“关系”的关键指示器，它集中体现了组织内的上下级“关系”的特殊性。它凸显的是上级对不同下级的区别对待而不是统一对待。

第二，下级对上级关照的归因主要可以被归纳为认可性归因、情感性归因和交易性归因。这三种归因有很好的区分效度，可以独立变化，但普遍具有共存性和相依性。

第三，获得上级关照的多少在很大程度上主导了下级对上级的信任水平。但是只有通过认可性归因，上级关照才能提升下级对上级的能力和正直的感知；而通过情感性归因提升的是下级对上级仁善的感知；重要的是，如果下级采取交易性归因，则上级关照引起的下级对上级信任的积极效应将被弱化甚至消除。

第四，下级对上级关照存在明显的归因偏向。获得关照的下级容易采取认可性归因而不易采取交易性归因，相反未获得关照的下级易采取交易性归因而较少采用认可性归因。

第五，虽然上级关照会引起部分下级对上级的特别信任，但同时会引起其他下级对上级的高度质疑，这种心理反差的结果，使得上级关照导致的下级的总体信任水平低于在没有明显的上级关照因素时的总体水平。

本研究对上下级“关系”中的复杂动力进行了更加深入的剖析，揭示了下级对上级关照的特定归因会使得上级关照的积极效应具有局限性，甚至带有有害性，从而对工作场所的社会交换理论做出了贡献。希望本研究的成果对组织实践中的领导与管理效率有一定的启示。

目 录

第一章 研究背景与问题提出	1
第二章 理论体系与研究假设	6
第一节 上级关照概念的提出	6
第二节 下级对上级关照的归因——三维度结构	26
第三节 下级对上级的信任	32
第四节 上级关照与信任上级的关系——理论模型	38
第五节 归因偏向效应	44
第三章 研究方法与内容	47
第一节 研究方法	47
第二节 研究内容与过程	50
第四章 初始问卷的编制	53
第一节 上级关照和归因问卷初始条目的生成	53
第二节 可信性问卷和信任问卷的翻译	62

第五章 测量工具的信度、效度研究	63
第一节 上级关照、归因及可信性与信任问卷信度、效度的探索性研究	63
第二节 上级关照、归因及可信性与信任问卷的修订与验证	77
第三节 信度、效度研究总结	87
第六章 基于现场数据的模型评估与假设检验	89
第一节 初步研究	89
第二节 重验与扩展研究	115
第三节 本章总结	133
第七章 基于剧情实验的补充研究	135
第一节 研究目的	135
第二节 实验设计与假设	136
第三节 样本与数据收集	142
第四节 实验结果	143
第五节 剧情实验研究小结	157
第八章 结论与讨论	160
第一节 主要研究结果	160
第二节 研究结论	163
第三节 研究意义	164
第四节 研究局限与未来研究展望	169
附录 调查问卷和实验材料	173
参考文献	186
后 记	202

第一章

研究背景与问题提出

现实生活中，很多人都知道“关系”如此重要，以至于无论是个人职业生涯的发展还是公司商务的成功都往往被其左右。基于这种认识，对“关系”的普遍甚至狂热的追求体现在了社会的几乎任何一个层面和水平上（Fan, 2002a; Y. Luo, 1997）。由此，“关系”绝不只是孤立、零星的个体现象，它体现出某种社会动力将既定的效应施加于社会。有鉴于“关系”现象的突出性和特殊性，社会科学学者对其投入了大量的学术兴趣和精力。“关系”受到了包括社会学、人类学、心理学、管理科学等在内的多个学科的关注，并成为热点。这一点尤其表现在，直接以“guanxi”为术语的论文大量出现在多个学科的国际主流杂志上，并呈上升趋势（X. P. Chen & C. C. Chen, 2004）。

对“关系”的理解，不同的学科、不同的学者有着不同的视角、不同的关注点。研究的范畴往往有相当大的差异。本研究关注的是“关系”在组织中的表现，并集中在上下级之间的“关

系”上。以此为研究对象基于两个出发点。其一，工作是人们社会生活的一个重要方面，同时单位或组织是组成整个社会的细胞单元。既然“关系”是一种普遍的社会现象，那么它必然延伸到了工作领域、组织内部。其二，上下级之间的“关系”有着自身的特殊性。与社会中因要办事而找关系、托关系的情况相比，上下级之间的“关系”双方有着更为频繁而直接的交往接触，而且他们之间的交往还受特定的内容——工作约束。从另一个角度看，对“关系”中的一方——下级而言，其与上级之间的“关系”影响到的是他们的长期的、基本的利益，因此下级和上级之间的关系有着不同于一般同事关系的重要性。

对“关系”的着眼点是，要么从其成因，要么从其引发的后果出发去理解其实质。本研究关心上下级“关系”对领导和管理效率的影响，因此首先侧重于对“关系”后果的考察和分析。区别于其他学科中那些分析“关系”带来的经济后果的研究，作为组织内的研究，本研究侧重的是“关系”带来的社会心理反应，尤其是作为当事人，下级会对上级产生怎样的态度？更为具体地说，从下级对上级的信任的角度来看，“关系”如何影响下级对上级的信任？

不过“关系”的心理后果的复杂性和其经济后果的复杂性实际上是存在内在联系的。从“关系”带来的经济后果来看，在早期的研究中，学者们似乎仅仅关注了“关系”带来的积极效应：“关系”可以帮助投资者和商家提前得知政府的政策信息（Fan, 2002a），减免课税和罚款（Warren, Dunfee & Naihe, 2004），尽

快通过行政审批 (Eric, 1998) 等。相应地, 一些研究者视“关系”为一种战略性的竞争力资源 (Tsang, 1998), 将其称为一种新的商业模式 (Fan, 2002a), 或者是对政策制度缺陷的补偿 (Xin & Pearce, 1996)。至于个人通过“关系”托人办事而使自己的重大问题得以解决则更不在话下。

然而, 现在越来越多的研究者意识到, 虽然“关系”能给个体或者单个的组织带来额外的好处, 但它也有可能极大地危害组织或者社会的整体利益 (e. g. C. C. Chen & Chen, 2009; C. C. Chen, Chen & Xin, 2004; Chenting & Littlefield, 2001; Chris, 2008; Dunfee & Warren, 2001; Fan, 2002a; Warren, et al., 2004)。可以说, “关系”总是交织着个体利益和集体利益的矛盾。聚焦到研究者关心的下级对上级的信任, 这就引发了两个问题。其一, 作为得利的下级和失利的下级 (指失去竞争机会或者因集体利益受损而间接遭受损失), 他们对上级的信任有何异同, 催生他们产生不同信任的心理机制是什么? 其二, 作为得利的下级, 他们在对上级信任的心理层面上是否完全将“关系”视作合理而积极的呢?

关于上述问题的答案, 现存的理论是有分歧的。一些研究认为, “关系”是一种有力的纽带, 意味着高度的信任和相互的承诺, 以及忠诚和利他精神 (X. P. Chen & C. C. Chen, 2004; Chun Hui & Graen, 1997)。然而, 社会学家早就指出, 社会交换和纽带的存在并不能保证信任 (Granovetter, 1985; Warren, et al., 2004)。这就难怪在另一些学者眼里, “关系”见风使舵的功利性丝毫不能保证信任和承诺 (Fan, 2002a; Y. Luo, 1997)。他们提到了

很多具有讽刺意义的现象，指出当不再有利可图时，“关系”如此脆弱以致轻易破裂，以及“关系”双方的信任在短期利益面前被轻易背弃。当然这些讨论基本上超出组织内上下级“关系”的范畴。

有数项现存的实证研究检测了上下级“关系”（这里限定为以“guanxi”为术语，在中国人的组织内开展的研究）和下级对上级的反应之间的关系。樊景立（Farh）、徐淑英（Tsui）、忻榕（Xin）和郑伯坝（Cheng）等（1998）研究发现，“关系”在下级对上级的信任方面有确定的正向预测作用。另一些研究者发现“关系”与下级对上级的满意度呈正关联（Wong, Tinsley, Law & Mobley, 2003）。最近的一项研究则显示“关系”与下级对上级在进行决策时的公正性的评估呈正相关（Y. Chen, Friedman, Yu, Fang & Lu, 2009）。虽然这些研究对“关系”的操作化和设定的因变量都不尽一致，但其结论的共同之处是，和上级的“关系”越好的下级，对领导的评价也越高。诚然，对这一普遍的结论研究者并不怀疑。问题是如果仅限于此的话，难免让人产生一种错觉：“关系”带来的只是积极效应，组织中应尽量鼓励下级和上级营建“关系”。实际上，不仅从经济效应来看“关系”有着值得研究者高度警惕的负面效应，即便在社会态度层面上，它也有明显的危害性。一项研究对此有深刻的揭示——研究者发现，组织中的“关系”实践（guanxi practice）会导致员工对管理高层的信任丧失。其根本的原因是它直接挫伤了员工的程序公平感（C. C. Chen, et al., 2004）。当然，该项研究本身不是从双边关系的水平进行的。

前述提及的几项研究都是直接检测“关系”变量和下级对上

级反应之间的关系，很少考虑中间的过程。这样的设计很难回答“关系”是怎样导致员工对上级产生特定态度的。换言之，以往的研究缺乏对中介因素和调节因素的考虑，这样，有可能将“关系”与下级对上级的反应之间的关系简单化了。

本研究首先将上下级“关系”操作化定义为上级关照；其次引用归因理论结合“关系”文献提出了一个三维度的上级关照归因模型，区分了认可性归因、情感性归因和交易性归因三种归因类型；最后借助迈尔（Mayer）等的组织信任整合模型检测了三种归因维度在上级关照与上级可信性三要素（能力、仁善、正直）之间不同的中介和调节效应，这些效应最终通过可信性的中介作用于对上级的信任。此外，基于归因偏向的理论，本研究还分析了获得不同关照的下级在三种归因维度上的归因偏见，从而进一步揭示了“关系”引发的心理效应的共性与个性。

研究者相信，本研究不仅能够为学术上的分歧提供新的参考，亦能为组织中的领导者如何控制和处理好上下级“关系”、充分挖掘激励因素、消除误会和偏见、提升组织凝聚力提供理论依据。

需要补充说明的是，之所以选取信任作为本研究的结果变量，是因为大量的研究证明了研究员工对领导的信任能有效地预测员工的角色内外绩效、离职倾向、组织承诺等与工作相关的产出（Dirks & Ferrin, 2002）。可以说，员工的信任是领导与管理有效性的风向标与试金石，具有高度的代表性。