

江西财经大学学术文库

From Guanxi to Personal Job
Performance: The Mediation of
Interpersonal Trust



同事关系、 人际信任对个体工作 绩效的作用机制研究

李 敏 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

• 本书出版得到江西财经大学工商管理学院1887648
产业集群与企业发展研究中心的联合资助

江西财经大学学术文库

C912.1
L439

C912.1

L439

i to Personal Job
The Mediation of
Interpersonal Trust

同事关系、 人际信任对个体工作 绩效的作用机制研究

李 敏 / 著



1887648



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

同事关系、人际信任对个体工作绩效的作用机制研究/李敏著. —北京: 经济管理出版社, 2011.11

ISBN 978-7-5096-1700-7

I. ①同… II. ①李… III. ①人际关系学—研究—中国 ②企业管理: 人事管理—研究—中国 IV. ①C912.1
②F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 236842 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 宋 娜

责任编辑: 宋 娜

责任印制: 杨国强

责任校对: 蒋 方

720mm×1000mm/16

13.5 印张

240 千字

2011 年 11 月第 1 版

2011 年 11 月第 1 次印刷

定价: 46.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1700-7

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

中国管理学已经到了是走康庄大道（中国管理的理论），还是走羊肠小道（管理的中国理论）的交叉路口（Tsui, 2009）。2010年，国内众多学者联名于《管理学报》发表《出路与展望：直面中国管理实践》一文，呼吁中国管理科学的研究要直面管理实践，管理研究要服务于中国管理科学体系的创建。针对我国特殊文化语境和企业管理实践，研究本土化成为了理论界和实践界对管理研究的共同呼声。关系（Guanxi）是中国最重要的研究现象之一，是一个本土概念，它位于中国社会秩序的中心，几乎在每个领域都具有举足轻重的作用，不论是从政治到商业，还是从官场到百姓之家。对于一个组织而言，同事关系也是影响其绩效的重要因素。

中国人的关系适用特殊主义，而不似西方人秉承的普遍主义。中国人的关系是以自我为中心而形成的辐射圈，根据他人与自我关系远近而有着不同的交往策略。企业的运作以员工的行为为基础，在组织中，关系是处理中国高度个人化问题和不可明确表述的社会秩序的可变动的机制。这种可变动的机制对企业经营有着重要的影响。基于探讨本土契合性的理论，本文选择以关系、信任——这种重要且有特色的中国文化现象为切入点，探讨同事关系的作用机制。本书中核心概念“关系”，是一个本土特质的概念，并不能用一般意义上的人际关系来解释。我国正处于社会经济转型期，同时中国也是个“关系导向”的社会，这种关系导向行为对同事的工作绩效影响如何。与正式制度和规则相比，利用关系可以节约制度和规则实施的成本。但是关系与组织目标导向的行为并不一定会保持高一致性。建立在特殊联系上的关系，常常会产生这种情况，在处理同事问题时，可能会导致只问个人之间的恩怨，不问是非，使人

只讲情分，不管对错，就如韦伯所说，对某人的工作代替了对职能的工作。有学者将天主教文化与儒家文化进行对比，提出西方追求卓越，东方追求和谐。在市场经济体制下，国人无疑要将卓越、和谐两者结合起来。同事关系是件敏感的事，客观认识“同事关系”，既有利于恰当发挥其积极作用，如促进人际合作，提升组织凝聚力，又有利于合理避免其负面影响。这对提高管理效能有着非常重要的参考和借鉴价值。

通过对相关理论的系统回顾，本文主要探讨以下问题：①同事关系的结构？②同事关系影响员工的个体工作绩效的作用机制？③同事关系对人际信任的影响？④人际信任对个体工作绩效的影响？

围绕上述问题，本研究基于中国人按照家庭的模式来管理组织的事实，借鉴杨国枢先生（1993）等人关系分类理论，把企业员工关系界定为熟人关系（准家人），根据关系维度研究文献，结合半开放式访谈，探讨同事关系结构、测量，进而探讨同事关系对人际信任和工作绩效的影响路径。

本研究通过理论分析和实证研究提出：同事关系由情感、义务、工具和面子四个维度组成。通过实证研究，笔者发现，情感性关系和义务性关系相对于工具性关系、面子，其对人际信任具有较强的预测能力。验证了中国人先做人后做事的认识路径。本书研究发现品德信任、能力信任和关系信任对工作绩效的具体影响。发现同事之间的品德信任将有利于其人脉的开展，而能力信任和关系信任对其人脉的拓展影响相对较小。本研究揭示了同事关系对工作绩效影响的作用机理。

本书研究主要问题属于探索性研究，所获得的结论在某种程度上有助于拓展关系理论，为关系治理提供了本土契合度较高的理论指导。当然本研究也存在某些不足之处，有待更深入与精细的后续研究，期待各位专家提出批评。

李良智

2011年10月

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 研究的目的与意义	4
一、研究目的	4
二、研究意义	4
第三节 研究方法	6
第四节 研究内容	7
第五节 主要创新点	7
第六节 研究框架和技术路线	9
一、研究框架	9
二、技术路线	10
第二章 相关文献综述	11
第一节 关系相关研究综述	11
一、关系的内涵	11
二、关系的成分	13
三、关系的基础与分类	16
四、关系的产生背景	17
五、关系的维度划分与测量	18
六、关系的作用机理	20
七、关系的结果研究	26
八、关系与人际关系的区别	28
九、关系的研究述评	31
第二节 人际信任的相关研究综述	32
一、人际信任的内涵及特征	32
二、国外人际信任的维度与测量	34

三、我国文化背景下的人际信任维度及特性研究	35
四、人际信任的影响前因	36
五、人际信任的结果研究	39
六、人际信任的研究述评	40
第三节 工作绩效的相关研究综述	41
一、工作绩效的界定	42
二、工作绩效的维度与测量	43
三、工作绩效的影响前因	45
四、工作绩效的研究述评	46
本章小结	47
第三章 理论拓展与假设提出	49
第一节 以往研究取得的进展	49
一、探讨了关系的内涵、产生基础及维度构成	49
二、验证了关系是影响绩效的重要因素	50
三、探讨了关系作用机制	50
四、探讨了中国情境下人际信任的内涵、维度及特点	50
五、探讨了关系对信任的影响	51
第二节 以往研究的不足	52
一、尚未形成成熟的关系结构认识	52
二、缺乏对关系作用机制的深入分析	52
三、未将信任融入关系和工作绩效研究的整合模型之中	52
第三节 本文拟解决的问题	53
一、“关系”的内在构成	53
二、关系的作用机制	53
三、关系治理在中国企业实施的建议	53
第四节 本研究的理论基础	54
一、嵌入性理论	54
二、社会交换理论	56
三、角色理论	57
四、三个理论的相互关系	58
第五节 基本概念的界定	59
一、同事关系内涵及其维度	59
二、同事关系各维度的定义	62

三、人际信任的定义及其维度	64
四、工作绩效的定义及其维度	66
第六节 假设的提出	68
一、同事关系对工作绩效的影响	68
二、同事关系对人际信任的影响	71
三、人际信任对工作绩效的影响	74
第七节 假设与模型	77
本章小结	79
第四章 问卷设计与小样本预调查	81
第一节 问卷设计的原则与过程	81
一、问卷设计的原则	81
二、变量测量量表的形成过程	82
第二节 测量条款的产生	83
一、同事关系初始测量条款	83
二、人际信任测量初始条款	86
三、工作绩效初始测量条款	88
第三节 小样本预测	89
一、小样本的人口统计信息	90
二、小样本变量测量条款的描述性统计	93
第四节 小样本量表探索性因子分析	95
一、同事关系探索性因子分析	96
二、人际信任探索性因子分析	98
三、工作绩效探索性因子分析	99
本章小结	100
第五章 大样本调查与数据分析	101
第一节 数据的获取与描述	101
一、数据收集	101
二、样本描述	102
三、变量测量条款的描述性统计	106
第二节 探索性因子分析	108
第三节 验证性因子分析	114
一、本研究采用的拟合指数的说明	114

二、收敛效度分析	116
三、区分效度分析	121
四、内容效度分析	123
第四节 同事关系、人际信任及工作绩效现状分析	124
一、同事关系现状分析	124
二、同事人际信任现状分析	132
三、员工工作绩效现状分析	140
第五节 中介变量的验证	146
一、人际信任在同事关系与工作绩效之间的中介作用检验	146
二、人际信任各维度的中介作用检验	147
三、中介作用的分析结果及假设检验结果	169
第六节 共同方法偏差的检验	171
本章小结	173
第六章 研究结论与展望	175
第一节 结论与讨论	175
一、同事关系由情感、义务、工具和面子四构面组成	175
二、情感性关系、义务性关系、工具性关系和面子对 工作绩效的影响效应	175
三、品德信任、能力信任和关系信任对工作绩效的影响效应	177
四、情感性关系、义务性关系、工具性关系和面子对 人际信任的影响效应	178
五、人际信任在同事关系与工作绩效之间的中介作用	179
六、组织层面、个体层面的某些因素影响同事情感、 义务和面子	180
第二节 研究结论的理论进展与实践启示	182
一、研究的理论进展	182
二、实践启示	183
第三节 研究局限及后续研究建议	184
附 录 同事关系作用调查问卷	185
参考文献	189
后 记	205

第一章 绪 论

第一节 问题的提出

在华人组织行为的研究主题中，本书选择“关系”这个主题，原因有两个方面，一是现实层面，关系具有相当重要的影响力，值得更深入探讨，这里从文化、管理和个人需求三个层次对此进行说明；二是基于关系的研究现状需进一步研究。

文化层次上，在儒家价值体系中，强调人与人之间关系的秩序与和谐是相当重要的个人或团体的价值观。组织行为是镶嵌于社会文化之下的，传统文化对当前的组织行为具有影响，这是毫无疑问的（Redding, 1980）。组织文化研究者谢恩（Schein, 1985）指出：“个人之间是否在许多维度上发生关系，例如和家庭成员的关系；或者关系只局限于单一维度，比如销售人员和顾客的关系。在美国，我们趋向于清晰地地区分朋友、家庭和我们在工作和商业活动中所建立的关系间的扩散。而在其他文化体系中，除非关系深入扩散并渗透进多个维度，商业活动将难以开展。”^①事实上，中国文化正是其他文化的典型代表，它有着与西方传统完全不同的关于关系本质的共有假定（Share Assumption）（Ambler Tim, 1994）。中国人趋向于广泛地“混合”而不是区分关系在朋友、同事、家庭等之间的扩散。中国人心目中的“人”不是一个独特的、孤立的实体，而是生活在各种人际关系之间的实体。这种“自我”与他人有密切联系，“自我”的社会需求只能在与他人的关系中、在与社会规范的一致中得到满足（迈克·彭，1990）。Ho（1998）指出，在中国探讨国人社会心理的研究单位应该是“关系”，而非“个人”。中国文化具有

^① Schein E. H. Organizational Culture and Leadership [M]. San Francisco: Jossey Bass, 1985: 22-25.

特殊主义的特征，这种特殊主义是孔孟之道特殊伦理的表现，根据亲疏远近，人与人之间的行为与策略往往是不同的。虽然关系指的是人际关系，但其内涵及作用机理与西方人际关系存在很大不同（翟学伟，2005）。因此，产生于中国传统文化的关系概念及作用机理值得厘清与探讨。

管理层次上，在现代组织的个案研究中，人们依旧观察到关系概念在组织运作上的重要影响（Lee 和 Dawes，2005；Tsui、Fath 和 Xin，2000；郑伯坝，1995）。企业的运作是以员工的行为为基础的。组织是一个利益共同体，在中国这样一个特殊主义盛行的语境中，组织内部人际关系密度大，因此人际关系对组织运行效率的影响更大（王询，2007）。Krackhardt 和 Brass（1994）提出，在组织行为研究中要考虑与他人互动关系结构对个人态度、行为及绩效的影响。同事交换是影响员工工作态度和绩效的重要变量（Seers，1989）。例如，圈内（In-group）成员与圈外（Out-group）成员在一起工作也许会有困难或造成经验冲突，会削弱组织进程（Yukl 和 Van fleet，1990）。Katz 和 Kahn（1996）指出企业身为一个运作的实体，若仅以利益交换维系成员之间的关系，整个组织将会相当脆弱。社会行为在关系语境中发生，最重要的语境是人际关系（Ho，1998）。由此，研究组织成员之间的关系很有价值（Sparrowe 和 Liden，1997；Graen、Uhl-Bien 和 Scandura，2000）。

个人需求层次上，对大部分人来说，除了家庭生活，个人在公司中的活动也占了个人全部生活的极大部分。中国是个特殊主义文化的国家，现又处于社会转型期，传统社会那种建立在亲缘、地缘、学缘和业缘等基础上的人际关系网络开始迅速复活，成为人们实现个人利益的重要资源。有研究表明，在公司的活动不仅是个人成就感的来源，也是满足社会需求与亲密需求的重要来源（Cherrington，1991）。人们在公司不仅从事经济交换的行为，同时也包括许多社会交换（Social Exchange）（Blau，1964）。在这种交换过程中，员工将实现自己的经济和情感等方面的目标。由此，探讨企业中员工关系很有必要。

从关系研究现状来看，国内外许多学者对关系进行了大量的研究和分析，形成了很多颇具解释力的概念和理论模型。代表性的研究有黄光国（1987）提出的“人情与面子”理论模式，翟学伟（1993）提出的人缘、人情和人伦构成论，陈俊杰（1998）提出的“价值层面”、“规范层面”、“行为层面”划分，姜定宇（2005）以杨国枢（1993）与杨中芳（2001）的理论为基础，提出的人际情感、角色义务、利益关系三模型论。但这些研究成果没有形成大家一致认可的关系“模型”，如对关系成分的探讨及将中国社会人

际关系区分为“情感性关系”、“混合性关系”、“工具性关系”，这种分类方法并不能尽述中国社会中“关系”一词的丰富内涵（史江涛，2007）。现在华人关系研究的主题主要有比较中国台湾地区与大陆组织中员工的关系取向、企业组织中主管亲信的研究、主管与部属关系、组织中关系网络运作、人情的作用与回报、面子问题、家族企业接班研究、关系类型与历程、关系人脉的形成与建立、领导者与部属的信任格局与绩效、关系基础与关系质量、面子需求与沟通、冲突、人情网络与绩效等。但现有关系研究存在着：过多强调关系发展的社会基础（如既定关系）（邱建璋，2003），过多强调具有关系基础的对偶关系。就现实中对家庭以外的工作组织而言，具有关系基础的对偶双方或网络成员的比例相当低，从而影响了研究结果（周丽芳，2002）。研究关系的社会基础固然重要，但随着工业化发展与社会流动的增加，通过交往所建立的关系日益重要，因此自己人的核心范围也渐渐延展到家族以外的个人或团体组织，例如同学关系、同事关系，所以关系发展的个人行为也不能忽视，这方面的空白亟须填补（史江涛，2007）。

现有研究表明信任和绩效是关系的结果变量（Chen X P、Chen C C 和 Xin，2004；Jacobs，1980；Tsui 和 Farh，1997；Granovetter，1985；彭泗清，1999）。但人们的研究结论不一致，如 Campbell（1987），Yadong Luo 等（1997），Park 和 Luo（2001），Xin 和 Pearce（1996）等认为关系对组织绩效有正效用，而 Fan（2002）、Dickson 和 Guzzo（1997）等学者对此有不同认识，并且关系作为一个多维构念，其如何影响个体工作绩效，人们研究的却不多。关系会对人际信任产生重要影响（彭泗清，1999；Chen X P、Chen C C 和 Xin，2004；Chou、Cheng 和 Huang 等，2006；Lee 和 Dawes，2005），但具体的影响也不清楚。信任是组织成员能否合作、协调行动的一个关键因素。Redding（1993）提出，组织运行状况好坏的关键是员工人际间的信任与可靠性。但人们很少将信任作为一个多维现象构念，探讨其影响个体工作绩效的问题（Akbar Zaheer、Bill McEvily 和 Vincenzo Perrone，1998）。并且，现有关系作用机理探讨存在着对中国文化语境的作用重视不够（Chen，2008）的问题，其作用路径现在仍是个“黑箱子”（宝贡敏和史江涛，2008；梁建和王重鸣，2000）。出现这种情况的原因一是对关系本身的内在构成有着不同认识，二是忽略中介机制（Mediating Mechanisms）的缘故（Riordan，2000）。

由此，本书以同事关系为焦点，探讨其对个体工作绩效的影响。这是一个立足中国国情，又顺应本土化研究需要的可行且有现实意义的研究课题。在本书中，笔者以中国文化为研究背景，以企业员工为研究对象，基于同事

关系层面,采用理论探索与实证研究相结合的方法,通过对我国企业的实际调研探析同事关系的结构维度,探索同事关系、人际信任对员工工作绩效的影响路径,以期为我国员工关系管理提供与我国国情契合度较高的、科学的理论依据。针对关系的负面评价的研究,更多探讨的是“后门”现象,这些行为包括贿赂、拿回扣等行为,本书从组织行为研究的立场来说,不特别采纳“后门”框架路线作为研究的重点,而是将关系视为差序格局下的一种社会现象,强调关系运作的方式和路径。

第二节 研究的目的是与意义

一、研究目的

本书的研究目的主要体现为两个方面:①探索我国文化影响下的同事关系结构,为培育良好的人际关系提供理论依据。对于关系结构的研究,目前理论研究较多,实证研究较少。本书以企业员工为研究对象,借鉴杨国枢(1993)、黄光国(1987)、杨宜音(2001)等学者的研究成果,将企业同事关系归类为熟人关系,通过明确同事关系结构,改善企业员工关系氛围。②探讨中国文化背景下的同事关系对工作绩效的影响机理,为促进我国企业员工关系管理提供科学的理论依据。

二、研究意义

虽然现有文献对关系理论进行了较多的研究,但是关系作为华人社会结构的关键性社会文化概念之一(金耀基,1992),仍有许多问题尚未厘清,对其的研究顺应了中国管理实践对管理研究本土化的要求。据此,探讨企业员工同事关系的作用路径,了解我国社会中企业员工人际交往的运作机制,所得结果除了可作为实务运作的参考,还可以为中国管理相关理论提供一个较为整合的分析。具体而言有以下几方面意义:

(1) 理论意义。

1) 对关系内在构成的探索与验证,有利于推动关系理论的发展和应用。目前的“关系”经验研究中,由于学者们关注的焦点不同,关系维度划分与

测量量表间存在较大差异,至今尚未归纳出成熟的关系结构框架,使得不同研究之间难以进行比较与交流。本书基于前期文献的归纳与梳理,将关系划分为义务性关系、情感性关系、工具性关系、面子四个维度,拟通过经验研究验证其合理性,该研究可丰富关系理论,并为进一步开展关系的相关研究提供基础性支持。

2) 丰富和发展关系治理理论。对于探讨同事关系对工作绩效的作用机理,目前国内外还缺乏足够的理论与实证研究。本书通过对企业中员工同事关系作用的探讨,希望提供较系统的整合模型来综合关系治理中非正式机制的运作原理。

3) 探讨了中国文化背景下人的行为特点。人的社会需求是多样的,各种社会文化因素对人的行为具有制约作用。本书拟通过关系、人际信任和绩效的联系,探讨中国文化背景下人的行为特点。

4) 有助于丰富嵌入性理论(Embeddedness Theory)、社会交换理论(Social Exchange Theory)和角色理论(Role Theory)。通过对相关文献的回顾,对变量概念进行界定,如同事关系体现文化对人际关系的嵌入,同事关系对工作绩效的影响也体现关系的嵌入性。因此,在我国文化背景下,通过问卷调研对本书理论模型的验证有助于丰富社会交换理论、嵌入性理论和角色理论。

(2) 实践意义。

1) 为员工关系管理提供理论指导。中国正处于社会经济转型期,客观认识“关系”,既有利于恰当发挥其积极作用,如促进组织公民行为、提升组织凝聚力,又有利于合理避免其负面影响,如因关系处理不当造成排斥与对立、产生人际冲突与退却行为、影响工作满足感。企业管理者根据关系的特性,有针对性地采取相应的激励措施,能起到事半功倍的效果。

2) 为企业管理实践提供理论指导。了解关系运作规律,有利于认识制度与关系之间各自的作用,不至于因关系而废制度,有助于避免一般信任与特殊信任之间的矛盾对诚信与公平的破坏,使关系成为制度的良性补充。因此,从组织管理的层面来看,培养良好的同事关系是华人企业组织中用以加强管理的重要手段之一。

3) 对关系、信任结构的探索,有助于指导组织有效营造其内部良好的人际氛围。组织内部人际关系氛围的重要性已经得到了组织的认同,但组织对如何构建良好人际氛围还存在相当的困惑。

第三节 研究方法

本书采用文献研究和经验研究两种研究方法,以经验研究为基本方法,在文献研究的基础上,经过前期的个案访谈与小组讨论,提出本书的基本框架并形成相关研究假设。然后设计调查问卷,为保证研究的信度与效度,本书尽量采用国内外研究中已经使用过的操作性定义和测量量表,再结合本书研究的目的与实际情况适当修正,用探索性因子分析和信度分析进行问卷前测,并且进行大规模调查,对样本通过运用探索性因子分析和验证性因子分析(CFA)来检测测量模型的信度与效度,在此基础上运用多层次回归方法进行变量之间的因果关系检验。具体而言,本书采用的研究方法包括以下几种:

(1)文献研究方法:文献研究是在研究目标和研究问题的引导下,对相关文献资料进行系统的检索和阅读,总结和提炼国内外已有的相关主题的研究思路、方法和结果,以此为构建本书的研究思路、研究框架及相关命题和假设的基础。本书的文献研究工作主要体现在以下几个方面:一是利用江西财经大学图书馆提供的丰富的文献资料和数据库系统,如EBSCO数据库、Emerald数据库、CNKI数据库等,紧紧围绕核心内容与关键词对相关文献进行追踪和阅读,总结归纳了国内外与本研究主题相关的研究范围、研究方法、研究结论和理论进展,为本研究的进一步深入提供理论基础。二是在总结与归纳相关文献的基础上,寻找已有研究的空缺、不足或需要进一步验证之处,找到本研究的切入点。以前人已有的研究结论为理论基础,结合现场调查,经过反复的逻辑推理、构思和修正后,提出本书的研究框架和研究假设。本研究的变量操作化定义、维度划分和量表设计中,均引用或借鉴了前人已有的尤其是经过广泛使用和验证的成熟量表;在此基础上,根据研究的需要和实际情况,进行必要的调整和修订。

(2)经验研究方法:本书按文献阅读与访谈—提出命题与假设—收集数据—实证分析—形成结论的基本研究范式展开研究,经验研究是贯穿全文的基本研究方法,具体包括:①调查访谈:作为大规模正式调研的前期工作,本研究进行了前期的调查访谈,访谈工作结合研究目的进行,主要用以验证本研究的基本构思,发现关于研究变量关系的构思、研究假设及变量测量中可能存在的问题。②问卷调查:问卷调查是本研究获取研究数据的基本方

法,包括调查问卷设计、调查过程和数据的初步统计分析三个步骤。③数据分析:对正式调查数据进行统计分析,分析方法主要包括因子分析、方差分析、验证性因子分析和多层次回归分析方法,借助的软件工具为 SPSS13.0 和 AMOS7.0,其中方差分析主要用来验证控制变量对自变量、中介变量和因变量的影响,因子分析主要用来探询数据结构和验证测量的效度,多层次回归分析方法主要用来探索同事关系、人际信任和工作绩效之间的联系。

第四节 研究内容

本研究以企业中的员工为研究对象,具体内容包括以下几方面:

- (1) 明确同事关系的结构维度。
- (2) 探索企业内部信任的结构维度,以及人际信任对工作绩效的影响。
- (3) 探讨同事关系对人际信任的影响。
- (4) 探讨人际信任在同事关系与工作绩效关系中是否具有中介作用。
- (5) 探讨控制变量对同事关系、人际信任、工作绩效的影响。
- (6) 基于研究结论,提出提高员工工作绩效的策略。

第五节 主要创新点

(1) 提出并验证了组织内部的同事关系包括情感性关系、工具性关系、义务性关系和面子 4 个构面的概念模型。关系是中国文化的产物。本书基于我国社会文化因素的分析,基于同事关系的性质,将组织内部的同事关系划分为情感性关系、工具性关系、义务性关系和面子 4 个维度,经验研究表明本研究提出的关系量表具有较好的信度和效度,表明本研究对同事关系的维度划分存在其科学合理性。

(2) 发现了同事关系对工作绩效的独特影响。本书在细化同事关系维度的基础上,根据 Motowidlo 和 Van Scotter (1996) 的研究成果,将工作绩效划分为三个维度,在此基础上提出了同事关系影响工作绩效的 12 条假设,从经验研究的结果看,假设基本得到了验证。

情感性关系、义务性关系对工作奉献的影响是正向的;工具性关系、面

子对工作奉献的影响是负向的。

情感性关系、义务性关系和面子对任务绩效的影响都是正向的，从标准化回归系数的大小来看，义务性关系对任务绩效的影响最大；工具性关系对任务绩效的影响是负向的。

情感性关系、义务性关系对人际促进的影响都是正向的；情感性关系与义务性关系对人际促进的标准化回归系数相比，义务性关系对人际促进的影响较大。工具性关系对人际促进的影响是负向的。

(3) 引入中介变量人际信任，揭示同事关系对工作绩效的作用机理。本书在文献梳理的基础上，引入中介变量人际信任，探寻同事关系影响工作绩效的机理，揭示同事关系作用的“黑箱子”。

本研究基于 Baron 和 Kenny (1986) 提出的中介作用的 4 个判定标准，对人际信任及人际信任三个子域的中介作用进行检验，结果发现：

1) 从一阶因子层面进行关系作用路径探索，得出人际信任在同事关系影响工作绩效的过程中有着完全中介作用。

2) 根据同事关系、人际信任和工作绩效二阶因子的结构，运用多层次回归分析方法就三种人际信任的中介作用加以详细研究，发现品德信任、能力信任和关系信任的中介作用差异较大。具体如下：

情感性关系、义务性关系各自对工作奉献、任务绩效和人际促进的影响过程中，品德信任都具有部分中介作用；在工具性关系影响工作奉献、任务绩效和人际促进的过程中没有中介作用；在面子影响任务绩效、人际促进的过程中没有中介作用。

在情感性关系、义务性关系各自影响工作奉献、任务绩效、人际促进的过程中，能力信任都具有部分中介作用；在工具性关系影响工作奉献的过程中，具有完全中介作用（负向）；在工具性关系影响任务绩效、人际促进的过程中具有部分中介效用；在面子影响工作奉献、任务绩效和人际促进的过程没有中介作用。

关系信任在情感性关系影响工作奉献的过程中具有完全中介作用；在情感性关系影响任务绩效、人际促进的过程中没有中介作用；在义务性关系影响工作奉献的过程中具有部分中介作用；在义务性关系影响任务绩效、人际促进的过程中没有中介作用；在工具性关系、面子各自影响工作奉献、任务绩效和人际促进的过程中没有中介作用。

通过以上探讨明确了“同事关系—人际信任—工作绩效”之间的促动机制。

从上分析发现，同事义务性关系、情感性关系对其工作绩效都具有正向