

组织政治学

——职业生涯指南

马 超 著

辽宁人民出版社

前言

古典与现代的管理理论均认为组织是理性的。但是随着时代的发展和理论研究及实践的进一步深入，人们越来越认识到组织更是一个政治实体。这里既包括公共部门组织，也包括私人部门公司。组织政治学也就是在对理性主义的怀疑中日益发展起来的。但是现有的管理理论尚不能很好地处理组织中的各种实际问题，急切需要一种新的理论以弥补其不足，这就是管理的政治理论。

组织政治是指在潜在动机支配下，为获得和保护个人或相关团体的利益而对他人或团体施加的影响。而组织政治认知是指组织员工对工作环境中自利行为发生程度的主观评估，其中包含了个体对这种自利行为的归因。这个概念有三层含义：组织政治认知是个体对组织内其他人行为意图的归因；这种行为的目的是为自己谋求利益；组织政治认知是个体对组织中所发生的组织政治行为的一种主观感受。

为确保研究的准确性和科学性，我们深入企业，先后走访了 20 多家公司，与企业管理者及企业员工进行访谈。在占有大量资料的基础上，采用当前比较先进的问卷调查法收集数据，采用探索性因素分析、验证性因素分析、方差分析和结构方程模型等统计方法对数据进行解释，建构并验证理论模型，通过对我国辽宁和广东 2000 多名员工的测试，对我国企业员工的组织政治认知进行了探讨。所得结论如下：

- 1) 我国企业员工组织政治认知有三个维度，即：自利行为、薪酬与晋升和同事关系。在维度构成和内容方面与西方

研究结果相比较，既有相同又有不同之处。2) 资源缺乏、信任氛围、集权化和正式化对员工组织政治认知有影响，而且这些因素对组织政治认知不同维度的影响又有所不同。3) 员工组织政治认知对其心理应激、工作满意度、离职意图和绩效水平有影响，而且组织政治认知的不同方面对这些结果变量的影响有所不同。4) 不同性别、不同年龄、不同职务、不同工龄、不同文化程度以及不同所有制、不同规模企业的员工组织政治认知存在显著差异，广东和辽宁企业员工组织政治认知水平没有显著差异。

希望本书能够为各种组织的人力资源管理实践以及各级员工提供帮助。

作 者

2007年5月16日

目 录

前 言	1
第一章 引言	1
第二章 组织政治研究的进展	5
第三章 研究目的和研究设计	44
第四章 员工组织政治认知量表编制	49
第五章 员工组织政治认知的影响因素研究	71
第六章 员工组织政治认知的影响效果研究	88
第七章 不同人口学、组织学特征员工组织政治 认知的比较	107
第八章 综合讨论与展望	126
参考文献	131
附录 1: 访谈案例	142
附录 2: 组织政治认知调查问卷	146
附录 3: 相关调查问卷	148
附录 4: 协方差矩阵	151

第一章 引言

一 研究背景

“组织政治” (Organizational politics) 是目前西方人力资源管理与组织行为学领域重要的研究课题之一。西方人力资源管理与组织行为学领域将“组织政治”作为研究的重点主要源于以下两个方面:

一方面, 原有管理理论存在缺陷。现有管理理论的共同逻辑起点是理性假设。在古典的管理理论中, 组织被假设为单一目标的理性实体模型, 该模型有着严密的科层结构和自上而下的统一命令; 而在现代管理理论中, 则强调团队精神、团队和谐、共同价值观和与众不同的组织文化等, 由此组织也被描述成一个理性过程。这符合事实吗? 比如, 人力资源管理理论的前提是: 决策者的目标与组织目标具有一致性。而事实上, 组织员工行为的出发点是个人利益最大化 (Lucas, 1974), 个人目标难免与组织目标发生冲突。正是由于对现代管理理论的失望, 有些学者开始把注意力转移到对组织权力和政治的研究, 他们希望以此为契机, 寻找一种理论来弥补现有理论的不足。首先对这一问题感兴趣的是组织决策学者, 主要代表人物有 Lindblom、Cyert 和 March、Alli-

son 等。他们普遍怀疑传统的理性主义决策模式。Lindblom (1959) 从公共组织的立场进行论述, 认为政策的政治限制使得理性主义的决策方法缺乏可行性, 并提出了渐进主义的决策模式。Cyert 和 March (1963) 进一步发展了 Lindblom 的研究, 指出私人部门的公司与公共部门组织一样, 都是政治实体, 他们认为, 公司的特征是竞争性和多种相互冲突的利益之间的变换结合。Allison (1971) 把组织决策模式分为三种: 古典理性模式、组织过程模式和政治模式。这里我们可以发现, 组织政治学的发展过程正是在对理性主义决策的怀疑中开始的。正是由于现有的管理理论不能很好地处理组织的各种实际问题, 急切需要一种新的理论来弥补这种不足, 这种理论就是管理的政治理论 (黄忠东, 2004)。

另一方面, 进入 20 世纪 90 年代以来, 经济全球化、资源知识化的趋势越来越明显, 全球经济竞争愈发激烈, 为了在竞争中占据有利形势, 各类组织对影响其产品及服务质量的因素更加关注。组织员工的态度和行为就是影响组织的产品及服务质量的重要因素之一 (O' Connor and Shewchuk, 1995), 而组织政治对员工的态度和行为有重要影响。当代社会, 整个经济环境的剧烈变化使组织内的模糊性提高, 为员工实施组织政治行为提供了前提条件。因此, 对组织政治的研究要探讨的问题之一就是组织政治对员工的行为和态度的影响。

二 问题的提出

《组织政治认知及其对人力资源管理影响的研究》这一课题的提出, 主要源于以下几点:

第一，从我国的传统文化来看，中国人的价值观是集体主义取向的，历来都讲面子，重视人际关系。我们可以大胆地预测：同西方国家相比，在我国的各类组织内应该有较浓烈的政治氛围。

第二，当组织面临重大改革，不确定因素增加时，组织政治现象也将更加突出。我国处于计划经济向市场经济的转轨时期，尤其是振兴东北老工业基地战略的提出，国企改革到了关键阶段，企业处于激烈动荡的内外环境之中。企业出台了兼并、重组、裁员、下岗等政策，员工与企业之间实行劳动合同聘用制，彻底打破了“大锅饭”、“铁饭碗”，企业员工面临着大量的不确定因素，因此，他们必然运用各种政治手段来争夺权力，获得或保护个人利益。

第三，西方的现有研究成果表明，组织政治对员工的工作满意度、离职意图、心理应激和工作绩效等具有重要影响。因此，在现阶段，对我国企业内的组织政治现象进行研究，降低负面影响，提高员工的工作满意度，降低离职率，充分调动其工作积极性都具有重大意义。

第四，尽管西方组织政治研究为我们对组织政治的认知积累了很多资料，但是，还存在不少问题。例如，组织政治究竟是什么？组织政治认知包含哪些因素，由几个维度构成的？西方学者从不同的角度，对这些问题做了回答，但还没有一个为学术界所普遍接受的结论。此外，在对组织政治的前因变量与结果变量的实证研究中，还有很多结论相互矛盾。这些问题都有待于人们去探讨。即使是西方研究已经证实了的理论，由于社会经济文化的差异，该理论在我国是否适用，也还有待做进一步的检验。我国著名人力资源管理专家赵曙明教授明确提出，组织政治是 21 世纪人力资源管理的重要研究方向（赵曙明，2001）。然而，

到目前为止，国内学者对组织政治问题的探讨刚刚开始，还没有实证研究成果公开发表。

基于对以上几个问题的考虑，我认为，本研究既能丰富现有的组织行为学理论，对实践又具有重要的指导意义。

第二章 组织政治研究的进展

早在 1947 年, Weber 在《The Theory of Social and Economic Organization》一书中, 提出了组织政治思想, 却没有明确提出这一术语。但是, 由于受到科学管理和人际关系学派管理思想的影响, 管理学的兴趣集中于激励和生产效率方面, 而组织政治思想并没有得到学术界的关注 (Farrell, 1982)。1961 年, Burns 在《Micropolitics: mechanisms of institutional change》一文中, 明确提出“微观政治” (Micropolitics) 这一术语, 也就是我们今天所说的“组织政治”。后来, Cyert and March (1963) 及 Thompson (1967) 分别在他们的著作中阐述了组织政治在组织中的作用 (Bacharach, 2000)。在 20 世纪 70 年代末期前, 学术界对组织政治的研究很少。到了 80 年代末, 尤其是 90 年代以来, 越来越多的研究开始涉足这一领域, 并且有大量的实证研究成果公开发表。总体来说, 组织政治的研究大致可分为两个阶段。

第一阶段, 从 20 世纪 60 年代初到 80 年代初期, 为理论探讨阶段。有学者认为, 1961 年 Burns 提出“微观政治”这一术语是组织政治研究的起点 (Ferris et al 2002)。后来, 有些学者, 如: Butler, Hickson, Wilson, & Axelson (1977—1978); Mayes & Allen (1977); Tushman (1977) 等人分别撰文, 阐述组织是组织政治的竞技场, 组织政治

是组织生活现实反映的思想,并提出组织政治的概念框架。Farrell (1982) 认为,这一时期是组织政治研究的正式起点。但是,这一时期的研究成果是零碎的、非系统的,主要探讨了组织政治的概念,也有学者试图建立组织政治的理论体系,但由于组织政治研究存在定义难、实证难和测量难的问题,因此研究进展缓慢 (Kacmar, 1997)。

第二阶段,从 20 世纪 80 年代初期至今,为实证研究阶段。这一阶段的研究可分为两个主要方向。其一为对组织政治行为的性质、类型及其结果的探讨,主要代表人物有 Kipnis (1980), Farrell and Petersen (1982), Tedeschi and Melburg (1984, 1988), Ferris (1989) 等人,对此问题的研究成果主要集中在 20 世纪 80 年代。其二为对组织政治认知 (perceptions of organizational politics, POPS) 的研究,包括对组织政治认知结构及其前因变量和结果变量的探讨,主要代表人物是 Ferris (1989) 等,他提出组织政治认知模型,后来很多学者的实证研究都是对这一模型的验证和发展,在这期间,一项重要成就是 Kacmar and Ferris 等学者对组织政治认知结构维度的探讨,组织政治认知测量工具的编制,为后继的研究者提供了方法上的指导。

一 组织政治的概念及其理论发展

(一) 组织政治和组织政治行为概念的发展

英文中的“政治”(politics),最初是从希腊文的“πολις”演变而来的。在希腊文中,该词的含义是指“城邦”。亚里士多德在其《政治学》一书中提出了一个著名的命题:

“人类在本性上是一种政治动物”（亚里士多德）。该命题的含义是，人生来就注定要过城邦生活，因为只有在城邦生活中，人才能真正实现自己。在此基础上，学者们在不同的领域提出了很多有关“政治”的概念，含义各有侧重。在组织行为学领域亦是如此。纵观组织政治研究的发展过程，我整理了比较有影响的几个定义（见表 2.1），但到目前为止，还没有一个学术界普遍接受的概念。

在本文的阐述中，组织政治和组织政治行为是同义语，二者的唯一差别在于分析的层次不同。组织政治行为是指在组织内个体或者团体层面上发生的行为，而组织政治是指这种行为在组织中发生的程度（Ferris et al 2002）。

上述概念是在不同的时代背景下提出的，但仔细分析，它们有以下几点共同之处。第一，组织政治是组织员工或组织内的团体为了自身利益而采取的行动，他们的目标通常和组织整体目标相悖（Allen, Madison, Porter, Renwick & Mayes, 1979; Bacharach & Lawler, 1998; Cropanzano, Kacmar & Bozeman, 1995; Ferris et al., 1989; Pettigrew, 1973; Porter et al., 1981）。第二，在组织政治实施中，总有占优势地位的个人或群体，他们在组织中拥有更大的正式权力、影响力及权威（Allen et al, 1979; Cropanzano et al, 1995; Ferris et al, 1989; Mayes & Allen, 1981; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981; Porter et al, 1981, Tushman, 1977）。第三，就像 Gandz and Murray (1980) 提到的那样，一些学者认为组织政治是个中性概念，既有积极方面，又有消极方面（Pfeffer, 1981; Frost P.J. & Egri .C. P. 1991）。而有些学者认为组织政治是“零和”游戏，获胜的一方会损害另外一方的利益，没有双赢，因而会给组织带来严重的负面影响。

表 2.1 组织政治和组织政治行为概念

研究者	时间	概念内容
Burns	1961	组织员工为了在竞争中获得优势而采取的行动
Pettigrew	1973	组织员工或者组织内的团体, 为影响组织内的资源分配有利于自己而采取的行动
Frost & Hayes	1977	组织员工为了在工作中获得或保护个人利益而采取的行动, 如果其行动意图被发觉, 可能导致相反的后果
Mayes & Allen	1977	为获得组织不许可的目标或运用组织不许可的手段获得组织许可的目标而对他人施加的影响
Allen & Madison	1979	组织员工或者组织内的团体为了自身利益而对他人或团体实施的有意的影响
Renwick & mayes		
Pfeffer	1981	在组织具有不确定因素或者意见有分歧时, 员工运用权力和其他资源, 为获得对自己有利的结果而采取的行动
Poter, Allen & Angle	1981	小心谨慎地影响他人的行为, 其目的在于提升或者保护个人或相关团体的利益, 损害的是其他人或团体的利益
Farrell & Petersen	1982	组织政治存在于非正式结构之中, 不受组织准则和目标约束, 其目的是为了自己或相关团体利益而影响组织内的利益分配
Mintzberg	1983	员工或组织内的团体所实施的, 非正式的、狭隘的、导致组织内员工不和的, 尤其是从组织制度方面来说是组织所不允许的, 既没有得到组织的批准, 也不是组织员工的思想意识所能接受的行为
Ferris & Russ	1989	行为者为了使自己的短期利益或者长期利益最大化, 精心设计的社会影响过程, 在这一过程中, 可能与其他人的利益一致, 也可能以牺牲他人的利益为代价
Frost P.J. & Egri.C.P.	1991	组织政治在组织生活中是必不可少的, 尤其在组织变革的背景下, 它激励员工充分发挥各自的观点, 从而使组织做出最优选择
Ferris.G.R & Fedor.D	1994	组织政治是共享意义的管理, 其核心是引导他人对事件的评估和解释, 以便产生自己所希望的、有利的结果
Cropanzano	1995	行为者对能够提升或者保护自己利益的人所施加的影响
Kacmar & Bozeman		
Bacharach & Lawler	1998	组织员工或者组织内的团体, 为了寻求支持或反对对他们有重大影响的组织战略、政策或实践而采取的行动
Kacmar & Baron	1999	组织员工为了实现自己的目标而采取的行动, 毫不顾及组织内其他人的利益

通过上述分析,根据自己的理解,对组织政治作如下定义:组织政治是指在潜在动机支配下,为获得和保护个人或相关团体的利益而对他人或团体施加的影响(马超,凌文铨,2004)。这个概念有三层含义:第一,组织政治实施者都具有潜在动机,并且为了保证能够取得预期效果,这种动机是不能公开的,这样就将组织政治行为和日常工作行为区分开来;第二,组织政治不能强制实施,是一种影响他人的行为;第三,实施组织政治行为的目的是使个人利益最大化,损害的是其他人的利益。

(二) 管理行为的政治模型

早期对管理工作的研究主要关注对管理功能的描述以及管理行为的分类等(Tornow & Pinto, 1976)。这些研究尽管取得了很大成就,但没有抓住管理行为的本质(Ferris, Fedor and King, 1994)。Schoenfeldt and Steger (1989)认为,传统的对管理行为研究的局限性在于“将管理行为看做是一个客观和系统过程,而忽视了管理行为的政治特性”。为了便于理解组织政治对人力资源管理的影响,下面介绍与人力资源管理有关的管理行为的组织政治模型(Ferris, Fedor and King, 1994)(见图2.1),以此说明组织政治在管理中的地位和作用。这个模型共分为组织政治行为的前提条件、管理者政治行为的表现形式、政治行为的结果及三个中介变量——问题重要性、可感知到的危险和组织政治行为技巧等四个部分。

1 组织政治行为的前提条件

(1) 情境因素

第一, 模糊性和不确定性 (ambiguity and uncertainty)

模糊性是使人们能够实施组织政治行为的最核心的组织情境特征。工作模糊性指的是工作环境中模棱两可的程度, 它为组织政治行为在组织中盛行提供了肥沃的土壤。在高模糊性的情境中, 员工对他们的工作目标、角色和什么样的行为能够得到奖励等不清楚。当目标、角色和绩效标准模糊不清时, 员工会认为决策是以组织政治为标准, 客观标准变得不重要了, 因而需要扩大自己的权力, 依赖人际关系或者运用其他的政治手段来保护和提高自己的利益。相反, 当目标、角色和绩效标准清楚时, 每个人都知道组织期望什么, 因此实施组织政治行为的必要性不复存在。March (1984) 提到, 当员工沿着组织阶梯向上流动时, 目标将愈加模糊和矛盾。Nemeth 和 Staw (1989) 进一步指出, 当一个人向上流动时, 他的工作性质和结果越来越模糊不清, 评估标准也就越发不清晰了, 由于评估标准缺乏清晰性, 组织倾向于更多地以行为者的个性特征、行为和潜力作为绩效评估标准, 然而, 所有这些特征都可能被人为地精心操纵。Kanter (1977) 的研究结果已表明, 当不确定性提高时, 人际关系因素也就越多地影响绩效评估结果。Drory & Romm (1990) 的研究证明, 不确定情境下的组织决策易受政治行为影响。当决策需要的信息不足或模糊不清时, 决策者依赖的是自己对信息的解释。对于那些不直接参与决策的人来说, 他们对信息的解释将不被重视 (Cropanzano et al., 1995)。

总之, 现有实证研究成果已表明, 当组织内缺乏指导员工行为的规则时, 组织政治行为将增加 (Drory & Romm, 1990; Ferris & King, 1991; Ferris, Russ & Fant, 1989; Kacmar & Carlson (1998); Madison et al., 1980; Tush-

man, 1977)。在没有指导行为的规则时, 员工不知道什么样的行为是组织能够接受的, 因此, 会形成自己的行为规则, 而这些规则通常对个人有利。组织常采纳易于应付不确定情境或者能够将自己的行为规则强加于他人的人的行为规则。

模糊性与不确定性和组织政治行为是曲线关系, 中等程度的模糊性与不确定性是实施组织政治行为的必要条件。

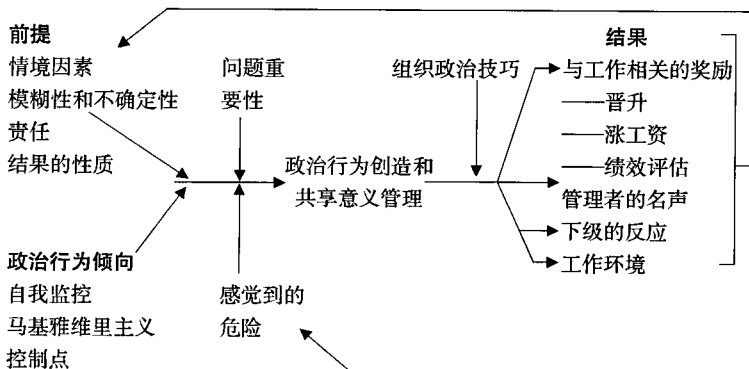


图 2.1 管理行为的组织政治模型

第二, 连带责任 (accountability)

工作环境的另一个重要特征, 并且对组织政治行为为表现有重要影响的因素是连带责任。在组织中, 一个人对他自己的决策或行为负责任的程度是影响其行为的潜在力量。然而, 像模糊性对组织政治行为的影响一样, 责任对组织政治行为的影响随着员工对工作所负责任程度的变化而变化。因此, 我们预期组织政治行为的性质和数量与责任是倒 U 形曲线关系。此外, Fandt 和 Ferris (1990) 调查了责

任和模糊对信息和印象管理的影响，发现了二者有显著的交互效应。

第三，结果的性质 (sign of outcome(s))

组织政治行为类型和数量受实际的或预期的结果（或事件）性质的影响。许多管理者都有将成功归因于自己而将失败归罪他人的倾向。尽管人们一般认为管理者对失败的情境比较敏感，但事实并不总是这样。努力工作，成功地完成某项任务后，管理者可能采取极端的行为，以便确保能够得到应该得到的奖励和荣誉。另外，这个事实也指出了组织政治行为三个前因变量的相互作用。更具体地说，当一个项目是成功的，并且管理者被认为对此负完全责任时，不需要采取任何行动来获得应得的荣誉（在下面的讨论中忽视个体差异）；在失败的情境中，人们认为结果超出了管理者的控制范围，在这种情况下组织政治行为也不是必须的；相反的，当管理者对失败负责而对成功不负责时，这种情境是培育管理者组织政治行为的温床。当情境具有不确定性时，情况会变得更加复杂。当管理者对荣誉和谴责怎样分配不能确定时，也有可能促使其采取组织政治行为。相反的，如果这种分配以客观事实为基础，并且事实清楚，组织政治行为就不一定出现了。

(2) 组织政治行为的倾向性

尽管适合的情境变量培育了组织政治行为，但在这种情境中并不是每个人都表现出组织政治行为。个体是否实施组织政治行为，受以下几个个人因素影响：

第一，自我监控 (self-monitoring)

热衷于印象管理的人，为了控制别人对他们成功水平的认知而善于监控自己的行为。自我监控是与上述行为有密切联系的一种人格结构，即：个体监督和控制自己行为

的能力。高自我监控的个体将扫描环境中的各种线索并相应地调整自己的行为。显而易见，这是实施组织政治影响的重要技能。

第二，马基雅维里主义 (machievellianism)

马基雅维里主义 (Machs)，指的是为了提高私利不择手段的一种人格特点，包括操纵、说谎、以牺牲他人的利益为代价等。很显然，这些行为代表了影响行为的黑暗面。有关研究报道，高 Machs 者善于印象管理 (Kauffmann & Steiner 1968; Pandey 1981; Pandey & Rastogi 1979)。Touhey (1973) 发现，只有具有隐藏潜在动机技巧的马基雅维里主义者才能实现目标。Ferris, Judge, Rowland, And Fitzgibbons (1994) 支持这个假设，他们证明，如果员工能够不露声色地帮助上司，就可能获得较高的绩效评估结果和资源供给，而更明显的行为，比如向上司展示自己的个人成就，最后的结果就有可能相反。

第三，控制点 (locus of control)

控制点是以前的组织政治行为研究者忽视了的个体差异变量。Ferris (1989) 认为，那些相信自己能够改变环境的人 (内控制点) 更可能致力于组织政治行为，更热衷于印象管理。相反，具有外控点的人认为自己对外界事件无能为力，很少致力于印象管理或实施影响他人的行为，他们认为这些行为是无效的。然而，也有学者发现与上述事实相反的情况。内控的人感到他们能控制事件，认为不需要影响他人按自己的行为方式来解决。相反的，外控点的人感到他们需要改变其他人的意见，因为他们感到不能控制自己的世界。