



管理学研究丛书

UANLIXUE YANJIU CONGSHU

职场印象管理

宋 强 著



经济日报出版社

本书由人

职场印象管理

宋 强 著

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职场印象管理 / 宋强著. -- 北京 : 经济日报出版社, 2016.8

ISBN 978-7-80257-979-8

I . ①职… II . ①宋… III . ①企业管理—研究 IV .
① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 157766 号

职场印象管理

作 者	宋 强
责任编辑	范静泊
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 (邮政编 :100054)
电 话	010—63567691 (编辑部) 010—63567692 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市媛明印刷厂
开 本	1/16
印 张	15.75
字 数	210 千字
版 次	2016 年 9 月第一版
印 次	2016 年 9 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-979-8
定 价	45.00 元

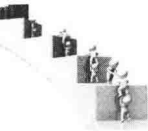
版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序

“百战归来再读书”！改革开放以来，特别是最近十多年来，职场人士在历经种种实践磨炼之后，毅然回归课堂再捧书本的现象，的确已蔚然成风。这是中国社会发展的一种现实需要，也是中国管理发展的一个必经阶段。当然有的人是“真读书”，有的人是“装读书”，但是无论如何，大家都爱读书，总是一个好现象。

宋强博士可以算一个爱读书的人。他于2011年至2014年在中国人民大学劳动人事学院攻读人力资源管理专业博士学位。他在读博之前已工作多年，具有一定的管理实践经验，曾担任过高校英语教师、驻海外机构翻译、培训师、人力资源总监、企业总裁助理等职务，可谓经历丰富，业绩优秀。但是他在年近不惑之际，却毅然决定回归校园、脱产深造，全身心地投入对管理学的深入学习和研究，这种对知识的渴求、对管理学的热爱、对自我价值再塑的执着精神，难能可贵，也被周围的同学和老师广为称道。他在校期间刻苦努力，表现突出，成果颇丰，发表核心期刊论文7篇，独立出版译著3部，获得包括教育部博士生国家奖学金在内的众多奖励，在管理理论的研究和实践层面都有较大的收获。

作为中国改革开放的见证者和亲历者，同时作为中国人力资源管理专业的开拓者和创立者之一，我本人从事管理专业教学和咨询三十年，目睹了校内外各种学生与学员、社会与职场人士等形形色色人群的各种行为表现。既有报考者、考试者在导师面前的精彩“展示”，又有职场人士在领导和同事身边的突出“表演”等等。事实证明，这些



人中不乏完全系“本色出演”的人，他们不光“演技”好，人品好、“战斗力”强，在学业和工作业绩上也表现突出。而有些人，则被证明仅仅是在特殊场合，或者关键时刻在完成有目的的表演，只是“一流演员”，而不是真正的“好士兵”。另外，也有些不懂、不会或者不屑表演的人，却始终如一默默地在为组织做出积极的贡献。这种现象也引发了学术界的研究者和实践领域的执行者们对它的关注——应该如何进行“印象管理”？印象管理与工作绩效之间究竟存在何种关系？如何看待“好演员”与“好士兵”？

针对这个常见而有趣的问题，宋博士与我进行了反复的沟通和探讨，基于此，他查阅了大量的资料，选取了充足的样本，探讨了在企业情境下员工的各种印象管理行为与不同工作绩效维度之间的关系。此外，他还考虑到了领导与下属之间的亲疏远近，即领导成员交换关系在两者之间的中介作用，并加入了变革型领导和交易型领导两种领导风格这一变量的调节作用，得出了理论和实践兼备、具有一定创新意义的结论。

综观本研究，不难看出以下特点：一是选题比较新颖，具有创新性和实践价值，并为社会与职场人士所关注，研究的学术性与社会热点相结合；二是研究模型规范，方法科学，结构严谨。在前人研究矛盾和存在问题的基础上层层推出研究模型、设计、假设，检验过程合理，思路清晰，逻辑分明。三是研究结论正确，富有启发性，对于理论研究和实践均具有一定的指导意义。

当然，围绕“职场印象管理”这一主题，今后还可以开展更为深入、系统的研究。比如加入其他领导风格，引入印象管理旁观者的因素，尝试实证研究以外的方法等。此外，关于印象管理的学术研究，还可以拓展到中国社会更广阔的领域或方方面面，展开更多、更深层次的探索，并将理论应用于实践，为中国社会的富强民主文明建设服务。

序

时光飞逝，岁月匆匆。宋强同学从学校毕业不觉已近2年了。近日得知他的博士论文即将出版，我甚感欣喜。当他邀请我为本书作序时，作为他的博士导师和学术生涯的见证者，我欣然应允。祝贺宋强博士“职场印象管理理论”专著的出版，这是中国管理学界填补空白的一件喜事；同时祝愿他在理论研究和 management 实践上做出更大的成就！

是为序。

林新奇

中国人民大学劳动人事学院教授 博士生导师

2016年3月12日于人大

目 录

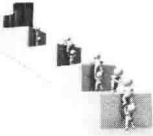
序

第一章 引言

第一节 问题的提出	2
第二节 研究目的	7
第三节 研究意义	8
一、理论意义	8
二、实践意义	8
第四节 内容安排	10
第五节 研究模型	12
第六节 技术路线	13
第七节 研究方法	14
第八节 预期结论	16
第九节 本章小结	18

第二章 文献综述

第一节 印象管理文献综述	20
一、印象管理的概念	20
二、印象管理的理论模型	21



三、印象管理的测量	25
四、印象管理的实证研究	27
五、小结	34
第二节 领导—成员交换关系文献综述	36
一、领导—成员交换关系（LMX）的概念	36
二、领导—成员交换关系的理论	37
三、领导—成员交换关系的结构	42
四、领导—成员交换关系的测量	42
五、领导—成员交换关系的相关研究	44
六、小结	47
第三节 工作绩效文献综述	49
一、绩效的定义	49
二、绩效的维度	52
三、绩效的测量	54
四、小结	55
第四节 领导风格文献综述	57
一、变革型领导	57
二、交易型领导	61
三、变革型领导与交易型领导的实证研究	64
四、小结	66
第五节 本章小结	67

第三章 研究模型与假设

第一节 研究假设	70
一、印象管理与工作绩效的关系	70
二、印象管理与领导—成员交换关系的关系	77
三、领导—成员交换关系与工作绩效的关系	80
四、领导—成员交换关系的中介作用	84

五、领导风格的调节作用	84
六、领导风格“有中介的调节作用”	87
七、研究假设汇总	87
第二节 研究模型的确立	89
第三节 本章小结	90

第四章 研究设计

第一节 问卷设计	92
第二节 研究样本和研究程序	93
一、样本选取	93
二、研究程序	97
三、不同渠道数据差异检验	98
第三节 测量工具	100
一、自变量	100
二、调节变量	100
三、中介变量	101
四、因变量	102
五、控制变量	102
六、变量测量的方式与数据来源	103
第四节 分析技术	105
第五节 本章小结	106

第五章 实证研究

第一节 变量测量的信度效度分析	108
一、信度分析	108
二、效度分析	109
第二节 被试的描述性统计	112



一、员工的个人背景	112
二、领导的个人背景	113
第三节 假设检验	115
一、各变量的描述性统计分析和相关分析	115
二、领导—成员交换关系的中介作用	118
三、领导风格对印象管理和领导—成员交换关系的调节作用	130
四、领导风格对印象管理和工作绩效的调节作用	144
五、领导风格“有中介的调节作用”	171
六、领导风格的调节作用小结	173
七、假设验证小结	174

第六章 研究讨论和总结

第一节 研究结论和讨论	178
一、印象管理与工作绩效的关系	178
二、印象管理与领导—成员交换关系的关系	179
三、领导—成员交换关系与工作绩效的关系	179
四、领导—成员交换关系的中介作用	180
五、领导风格的调节作用	180
第二节 贡献和启示	182
一、理论贡献	182
二、实践启示	183
第三节 创新点	186
第四节 研究不足	188
第五节 研究展望	190

参考文献	193
-------------------	-----

附录1 问卷发放说明	221
-------------------------	-----

附录2 领导问卷调查.....	223
附录3 员工问卷调查.....	229
后 记.....	235

图目录

图1-1	总体内容安排.....	11
图1-2	印象管理、LMX与工作绩效关系的研究模型.....	12
图1-3	技术路线图.....	13
图2-1	印象管理三要素模型.....	22
图2-2	印象管理的前因变量.....	29
图2-3	印象管理的结果变量.....	33
图3-1	自我推销与工作绩效的关系假设.....	73
图3-2	逢迎与工作绩效的关系假设.....	74
图3-3	作秀与工作绩效的关系假设.....	75
图3-4	威慑与工作绩效的关系假设.....	76
图3-5	示弱与工作绩效的关系假设.....	77
图3-6	印象管理与LMX的关系假设.....	80
图3-7	LMX与工作绩效的关系假设.....	83
图3-8	LMX对印象管理与工作绩效的中介作用假设.....	84
图3-9	领导风格对印象管理与LMX的调节作用假设.....	86
图3-10	领导风格对印象管理与工作绩效的调节作用假设.....	86
图3-11	研究模型.....	89
图5-1	变革型领导对逢迎和LMX关系的调节作用.....	134
图5-2	变革型领导对作秀和LMX关系的调节作用.....	136
图5-3	变革型领导对自我推销和任务绩效关系的调节作用.....	146
图5-4	变革型领导对逢迎和任务绩效关系的调节作用.....	150
图5-5	变革型领导对示弱和任务绩效关系的调节作用.....	156
图5-6	交易型领导对逢迎和任务绩效关系的调节作用.....	162
图5-7	交易型领导对作秀和任务绩效关系的调节作用.....	166
图5-8	有中介的调节作用的检验步骤.....	171

表目录

表2-1	LMX质量的特点.....	39
表2-2	LMX对员工的影响.....	46
表2-3	变革型领导维度的相关研究	60
表3-1	研究假设汇总表.....	87
表4-1	问卷发放和回收数据.....	94
表4-2	样本情况一览表.....	95
表4-3	不同渠道收集数据的方差分析	99
表4-4	有关变量测量的方式和数据来源	104
表5-1	相关量表的信度系数.....	108
表5-2	模型整体拟合度评判指标及标准	110
表5-3	印象管理模型拟合指数（N=353）	111
表5-4	LMX模型拟合指数（N=158）	111
表5-5	员工个人信息的描述统计量（N=353）	112
表5-6	领导个人信息的描述统计量（N=158）	114
表5-7	研究变量的相关矩阵（N=353）	115
表5-8	印象管理策略与任务绩效关系表	120
表5-9	自我推销与任务绩效关系表	121
表5-10	逢迎与任务绩效关系表.....	122
表5-11	作秀与任务绩效关系表.....	123
表5-12	示弱与任务绩效关系表.....	124
表5-13	印象管理策略与周边绩效关系表	125
表5-14	自我推销与周边绩效关系表	126
表5-15	逢迎与周边绩效关系表.....	127
表5-16	作秀与周边绩效关系表.....	128
表5-17	示弱与周边绩效关系表.....	129

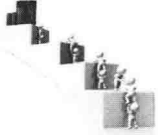
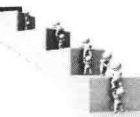


表5-18	自我推销、变革型领导对LMX的影响	131
表5-19	逢迎、变革型领导对LMX的影响	132
表5-20	作秀、变革型领导对LMX的影响	134
表5-21	示弱、变革型领导对LMX的影响	137
表5-22	自我推销、交易型领导对LMX的影响	138
表5-23	逢迎、交易型领导对LMX的影响	140
表5-24	作秀、交易型领导对LMX的影响	141
表5-25	示弱、交易型领导对LMX的影响	143
表5-26	自我推销、变革型领导对任务绩效的影响	144
表5-27	自我推销、变革型领导对周边绩效的影响	147
表5-28	逢迎、变革型领导对任务绩效的影响	148
表5-29	逢迎、变革型领导对周边绩效的影响	150
表5-30	作秀、变革型领导对任务绩效的影响	152
表5-31	作秀、变革型领导对周边绩效的影响	153
表5-32	示弱、变革型领导对任务绩效的影响	155
表5-33	示弱、变革型领导对周边绩效的影响	157
表5-34	自我推销、交易型领导对任务绩效的影响	158
表5-35	自我推销、交易型领导对周边绩效的影响	160
表5-36	逢迎、交易型领导对任务绩效的影响	161
表5-37	逢迎、交易型领导对周边绩效的影响	163
表5-38	作秀、交易型领导对任务绩效的影响	164
表5-39	作秀、交易型领导对周边绩效的影响	167
表5-40	示弱、交易型领导对任务绩效的影响	168
表5-41	示弱、交易型领导对周边绩效的影响	169
表5-42	变革型领导通过LMX为中介变量影响逢迎与任务绩效关系的 调节作用分析	172
表5-43	所有假设与验证对比表	174

第一章 引言

本章首先提出了本书所要研究的问题，阐述了论文的研究目的和意义，然后介绍了研究的主要内容、理论模型、技术路线与研究方法，并在此基础上总结了研究可能得到的结论。最后，对全章的内容进行简要的总结。





第一节 问题的提出

作为心理学、组织行为学和管理学的一个重要概念，印象管理在文学作品、管理实践和日常生活中比比皆是。

茅盾文学奖获奖作品《白鹿原》中有这样关于印象管理的描写：“白嘉轩走进白鹿镇的中医堂，摆出的面孔和他的心境正好相反。他心里燃烧着炽烈的进取的欲火，脸孔上摆出的却是可怜兮兮的无奈”……“白嘉轩摆出的自然是败家子羞愧的面孔”……“白嘉轩一把捂住腮帮，似乎要哭出来，低下头去”……“白嘉轩双手抱成一个合拳压在桌子上……似乎心情沉痛极了。其实他的心里也是一片翻滚的波澜”……而鹿子霖“严谨地把握着自己的情绪，把买地者的得意与激动彻底隐藏，表现出对于自家兄弟不幸遭遇的同情与体悯……”

这是描写主人公白嘉轩顶着败家子的骂名用自己“河川里那二亩水地”换鹿家的“那二亩慢坡地”——神鹿显灵的那块风水宝地的片段。白嘉轩内心狂喜却表现得楚楚可怜，鹿子霖满心欢喜却要控制自己，作者描绘得淋漓尽致。众所周知，通过印象管理他们两人都达到了个人的目的。

在管理界，闻名遐迩的史蒂夫·乔布斯早年独断专行、喜怒无常、骄傲粗鲁，经常出言不逊，脏话连篇。他甚至为了免去洗澡的麻烦，而养成了只喝酸奶、吃水果的习惯；他经常把脏兮兮的脚丫子放在桌子上，不停地摇晃；他还有一句口头禅“要么照着去做，要么滚蛋”（my way or the highway）。他的管理方式曾被戏称为“愤怒管理”。结果，在1985年苹果公司的权力争斗中，他惨遭失败，被 John Sculley

扫地出门。然而，当 1998 年乔布斯再次授命于危难之中，回到苹果公司之后，除了一贯的自信和坚韧，他更多的是成熟、平和、谦逊和耐心，在工作注重人性化和适当的授权。这也就有了他广为人知的名言“求知若渴，虚心若愚”（Stay Hungry, Stay Foolish）。乔布斯的这种改变和印象管理的运用某种程度上是否也是他后来的声名鹊起和苹果公司蓬勃发展的原因呢？

不仅是在国外，不仅仅是知名人士。在我们普通人的日常生活中，印象管理的例子也屡见不鲜。据人民网报道，2013 年 6 月一则“史上最牛横幅”的帖子引起了网友广泛关注。网帖称 6 月 14 日下午，安徽省潜山县挂职副县长两年期满的张林森受到了当地人们的热烈欢送。欢送场面十分隆重，高速路口停了一排小汽车，现场还燃放了鞭炮，拉出了“习总书记：您为有张林森这样的好干部感到骄傲！”、“有这样的好干部中国梦一定能实现”等三条大横幅。后来据说这种“高调”的方式是当地的企业所为，是他们对于挂职锻炼干部的肯定。这种通过与国家领导人建立联系来为干部歌功颂德也是在做印象管理。

在我个人多年的工作和管理实践中，我发现职场上一个十分普遍的现象。经常有同事或一味地附和领导，或赞美同事、逢迎上级，或宣扬自己工作业绩，或即使工作任务不多也表现得十分忙碌，甚至加班加点（均属于具体的印象管理策略）。周围的同事，包括我自己都很鄙视此类做法，认为他们是“狗腿子”、“阿谀奉承”、“老板红人”、“王婆卖瓜”、“装洋蒜”等。但是，偏偏有一些这样的人在与上级的私人关系、绩效评估、选拔晋升等情况面前，往往会比未采取上述策略的人处于更为有利的地位，得到更多的“实惠”。

这引发了我的思考。除去上述这些现象，在职场上还有哪些印象管理策略和行为？上级是如何看待员工个人的印象管理行为的呢？他们到底是“好士兵”，还是“好演员”呢（Bolino, 1999）？员工的种种印象管理策略与工作成果（比如个人的工作绩效）存在什么样的关