

政治技能与 工作压力：

领导—成员交换的作用机制

孙灵希/著



科学出版社

政治技能与工作压力：

领导-成员交换的作用机制

孙灵希 著

国家教育部人文社会科学青年基金项目（编号：15YJC630113）

辽宁省教育厅人文社会科学一般项目（编号：W2015128）

辽宁省教育科学十二五规划项目（编号：JG15DB122）

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书的中心议题为探讨政治技能对员工工作压力的影响机制问题。在对分布于北京、沈阳、成都、宁波、大连等 17 家企业的 531 名员工问卷调查的基础上,应用结构方程模型和多层回归分析等统计分析的实证研究方法,开发了中国企业情境下的政治技能测量工具;对员工政治技能群体进行了类群划分;探讨了领导-成员交换分别作为中介、调节变量的员工政治技能对工作压力的影响效应;讨论了政治技能学习作为政治技能的影响因素对政治技能的改善效果。具体的,研究发现政治技能具有和谐人际、形势机敏性、面子经营、权术运用、能力型社交五个维度;通过政治技能群体划分,揭示了四个政治技能群体的类群特点及其对工作压力关系影响的差异;领导-成员交换在政治技能对员工工作压力的影响过程中起中介作用而非调节作用;发现政治技能学习对三种政治技能类群具有正向影响,提出政治技能学习可作为管理、改善员工政治技能的一种手段,具有一定的研究新意。

本书可以为组织政治、工作压力及相关领域的研究人员、实业界人士,以及在校的博士和硕士研究生提供一定的借鉴和参考。

图书在版编目(CIP)数据

政治技能与工作压力:领导-成员交换的作用机制 / 孙灵希著. —北京:科学出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-03-052042-5

I. ①政… II. ①孙… III. ①企业管理-组织管理-影响-劳动力资源-资源管理-研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 050512 号

责任编辑:马 跃 李 莉 陶 璇 / 责任校对:李影

责任印制:徐晓晨 / 封面设计:无极书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017 年 3 月第 一 版 开本:720×1000 B5

2017 年 3 月第一次印刷 印张:11 1/2

字数:232 000

定价:68.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

本书旨在探讨企业员工政治技能对工作压力的影响机制问题。本书采用实证研究方法,基于分布于北京、沈阳、成都、宁波、大连等多个城市的 17 家企业的 531 份员工调查问卷,由于员工所处地域、工作经验、从事领域和规模各不相同,所以确保了本书不会由于地域、行业、规模、职务级别等变量过于相似而造成偏差。本书应用结构方程模型和多层回归分析等方法,探讨了领导-成员交换分别作为中介、调节变量的员工政治技能对工作压力的影响情况,并讨论了政治技能学习作为政治技能的影响因素对政治技能的改善效果。

本书的想法缘于以下思考:当人们集结成群体时,权力就会发挥作用。人们都希望找到一个合适的位置来实施影响、获得报酬、取得事业发展(Culbert and McDonough, 1980)。当组织中的员工把他们的行为付诸行动时,就转入了政治活动中,那些政治高超的人能够更有效地运用他们的权力。由于组织中员工自我权力的行使,组织逐渐成为一个权力与利益竞技的舞台,政治行为作为组织中员工谋取个人利益的手段和方式,产生于权力的行使过程中。政治技能作为个体社会技能的一种,兼具人际互动风格和交际效能,不仅服务于政治行为,而且具有其他积极与正面的功效,高政治技能的个体能有效理解他人并运用相应知识去影响他人,以至于达成自身或组织的目标。受中国浓厚传统文化影响,政治行为对中国组织带来的挑战尤为强烈,中国人历来重视人际关系,“办公室政治”问题常常会使员工遭到困扰,同时也成为引发员工工作压力的重要原因。

鉴于此,本书将理论研究热点与社会关注焦点联系起来,以社会交换理论为基础,研究企业内员工政治技能对工作压力的影响问题。在微观逻辑框架下予以分析和探索,进一步解释工作压力的影响变量,并在此基础上提出组织创建和谐办公室政治的对策。在中国情境下,员工政治技能的情况如何?基于员工个体差异因素来说,每位员工的政治技能是否也不尽相同?它们对工作压力的影响机制是什么?其中是否存在中介因素和调节变量?而政治技能能否通过某种培训或学习进行改善、提高呢?对上述问题的回答和检验,无疑都具有极其重要的理论意义和指导实践价值。

基于上述思考,本书立足于政治技能、领导-成员交换、工作压力和政治技能学习等国际研究前沿,应用实证研究方法,围绕“政治技能如何影响员工工作压力”这一核心问题展开分析,得出了以下结论。

结论一：在中国企业情境下，政治技能具有五维度因素结构：和谐人际、形势机敏性、面子经营、权术运用、能力型社交。在与西方政治技能量表的信效度比较和对工作绩效的解释力中可以看出，本土量表优于西方量表。

结论二：分群后各类政治技能具有各自的特点。具体说，依据中心点位置来看，群体一可概括为“自信天真、沟通交际群”，群体二可概括为“淡泊名利、顺应形势群”，群体三可概括为“正直独立、冷静旁观群”，群体四可概括为“表面真诚、投机专营群”。

结论三：各类群政治技能对工作压力的直接影响不同。其中，类群化前群体的工作压力来源主要为能力型社交，并通过面子经营、权术运用及提高形势机敏性降低自身压力。类群化后群体一的工作压力主要来源于能力型社交，而面子经营、形势机敏性、权术运用、和谐人际活动增加都会使群体一工作压力降低。群体二的工作压力主要来源于面子经营、权术运用和能力型社交，而和谐人际和形势机敏性能力的增加会使群体二工作压力降低。群体三的工作压力主要来源于面子经营，和谐人际、权术运用、能力型社交和形势机敏性的增加会使群体三工作压力降低。群体四的工作压力主要来源于权术运用、能力型社交和形势机敏性，和谐人际和面子经营情况越好则群体四工作压力越低。

结论四：领导-成员交换对员工政治技能各类群与工作压力关系的中介作用不同。其中，类群化前的领导-成员交换对员工政治技能与工作压力关系起到完全中介作用。类群化后的群体一、群体四领导-成员交换对员工政治技能与工作压力关系起到完全中介作用，群体二、群体三领导-成员交换对员工政治技能与工作压力关系起到部分中介作用。

结论五：领导-成员交换对员工政治技能各类群与工作压力关系的调节作用不同。其中，类群化前领导-成员交换对其政治技能与工作压力关系没有显著调节作用。群体一、群体二、群体三和群体四的领导-成员交换对其政治技能与工作压力关系均没有显著调节作用。

结论六：领导-成员交换在政治技能与工作压力之间起到的是中介作用而非调节作用。具体说，类群化前的领导-成员交换及类群化后的群体一、群体四领导-成员交换在政治技能与工作压力之间具有完全中介作用，但不具有调节作用。类群化后的群体二、群体三领导-成员交换在政治技能与工作压力之间具有部分中介作用而非调节作用。

结论七：政治技能学习对各类群政治技能维度的直接效应影响不同。其中，在类群化前，政治技能学习对形势机敏性帮助最大，对权术运用和能力型社交的影响次之，对和谐人际和面子经营再次。在类群化后，政治技能学习不能成为改变群体一政治技能的方法，对群体二政治技能的影响有限，可能会成为改变其政

治技能水平的方法之一，对群体三、群体四政治技能有显著正向影响，对他们的政治技能改变有较大帮助。

通过以上结论，总结本书主要贡献有：①结合中国文化情境因素，开发了政治技能本土量表；②通过政治技能群体划分，揭示了四个政治技能群体的类群特点及其对工作压力关系影响的差异；③发现政治技能学习对三种政治技能类群具有正向影响，提出政治技能学习可作为管理、改善员工政治技能的一种手段。

目 录

第一章 问题缘起	1
第一节 政治技能与工作压力	1
第二节 本书概念模型与方法使用	3
第二章 政治技能的关键要素	7
第一节 组织政治形成的理论基础	7
第二节 办公室政治技能的形成与发展	13
第三节 领导-成员交换的形成与发展	19
第四节 工作压力的形成与发展	25
第五节 政治技能学习的形成与发展	29
第六节 本章小结	30
第三章 政治技能的维度确认与测量	32
第一节 政治技能调查:质性研究	32
第二节 政治技能初始量表编制	42
第三节 政治技能正式量表检验	54
第四节 政治技能的效标关联效度分析	61
第五节 政治技能量表的中西方比较	63
第四章 政治技能类群划分	68
第一节 政治技能直接效应的理论模型	68
第二节 政治技能类群划分的实证分析	72
第三节 中国员工政治技能类群对工作压力影响的直接效应分析	82
第五章 政治技能对工作压力影响机制的实证模型	90
第一节 领导-成员交换中介效应的实证分析	90
第二节 领导-成员交换调节效应的实证分析	102
第六章 政治技能学习对各政治技能群体的实证模型	116
第一节 政治技能学习与政治技能关系的理论基础	116
第二节 政治技能学习对政治技能群体影响的实证分析	119

第七章 政治技能对工作压力的影响机制路径	136
第一节 主要机制路径	136
第二节 对已有模型的进一步拓展讨论	148
第三节 本章小结	150
参考文献	152
附录	170
访谈提纲	170
政治技能对工作压力影响调查问卷	171

第一章 问题缘起

第一节 政治技能与工作压力

从政治^①角度来看,组织是一个权力与利益竞技的舞台,政治行为具有改变或影响他人行为态度从而增强并保护自身利益的功能,如何成功适应组织中的政治行为成为员工面临的重要挑战(Kacmar and Baron, 1999)。受浓厚的传统文化影响,这种政治挑战在中国组织中尤为强烈,中国人历来重视人际关系,中国组织中的政治气氛较西方社会更为浓烈,员工常会因“办公室政治”而导致人际关系紧张,组织中缺乏信任和凝聚力,“办公室政治”成为导致多数组织“功能失调”的最主要原因(Scandura and Schriesheim, 1994)。越来越多的学者(Schyns and Day, 2010; Schmitt and Kuljanin, 2008; Sharma et al., 2008)发现,要找到组织功能失调的根源,必须探究政治行为的最终接受者和执行者,即来自个人层面的原因。近年来,一些学者对组织政治行为及认知给员工带来的负面效应进行了探讨并得到一些有益结论,但对更深层次的原因尚探讨不足。事实的真相是,组织政治行为对员工的政治技能(office politics skill)提出了挑战,结果由于个体的疲于应对导致负面感受增加,所以开始寻求改善政治技能的方法和渠道(Kolodinsky and Hochwarter, 2004)。换句话说,组织政治行为影响了员工工作氛围与环境,工作相关要素的变化最终会转变为工作压力的增加,导致员工长期被“办公室政治”所困扰。因此,明确员工政治技能对工作压力的影响机理显得尤为重要,不但可以帮助明晰中国文化背景下,员工的不同政治技能对工作压力影响的内在机理,还可以为改善员工政治技能提供依据,从而探究科学方法管理并降低由“办公室政治”引发的工作压力,这对于改善企业内部人力资源管理、促进和谐的组织内部关系具有重大的现实意义。

在理论上,虽然众多学者将政治技能与组织中的部分问题相联系并进行探讨,得到了许多有价值的成果,令政治技能研究不断深化,但对政治技能与工作压力的关系研究却非常有限,如下问题尚需进一步深入探讨。

第一,对政治技能与工作压力的关系,目前主要考虑的是主效应,而对两者作用机制的研究尚欠缺。但是,对这两者作用机制的研究,是政治技能与员工工

① 本书中的“政治”无关乎国家政治、党派政治或个人政见,通俗而言,是指行为主体采用“手腕”“权术”等争取自身利益;本书所述的“政治技能”是个人社会技能(social skill)的一种。

作压力关系研究的重点。例如，有学者指出政治技能与员工角色冲突存在负相关（Perrewé and Zellars, 2004），探讨政治技能在角色冲突和工作紧张关系中的角色（Karen and Shaul, 2008），这都证实了直接效应的存在。尽管政治技能对工作压力具有积极的影响作用，但简单地把它们联系在一起则略显粗糙，所以转向作用机制的探索才是研究重点。因此，探索政治技能对工作压力影响的作用机制，将有助于我们对政治技能有更加深入的认识，对员工在组织中增长政治知识、进行政治教导都具有重要的价值。

第二，过于关注政治技能与工作结果因素研究，忽略其先导因素。Ferris 和 Hochwarter（2011）提出，现有研究多为探究政治技能与各种结果因素的关系，忽视了对形成政治技能的先导因素的探索。Ferris 等（2007）在回顾政治技能的文献后指出，对先导因素的探索应成为下一阶段的重点研究方向。因此，一味将目光聚焦在“办公室政治”技能与各式各样工作结果因素关系是片面的，探索影响员工政治技能的先导因素，无论在理论上还是管理实践上都为揭示工作压力的影响因素提供了新依据，具有较高的研究价值。

第三，有关政治技能的研究在西方情景下较多，但针对中国传统文化背景下的研究较少，国内的研究才刚刚起步。从我国传统文化来看，中国人历来重视人际关系，我国“办公室政治”凸显的问题较西方社会更为明显且极具特色，所能探究的内容更为丰富。因此，探讨具有中国特色政治技能对工作压力影响的作用机制，无论是对工作压力理论研究的推进，还是对中国情境下“办公室政治”行为管理实践的指导，都具有重要的意义。

有鉴于此，本书将技能学习作为政治技能的先导因素，并引入领导-成员交换，通过讨论其在政治技能与工作压力之间的中介效应、调节效应，探讨其影响效果及变量性质，深入探索政治技能对工作压力的影响机理，其中包括四个方面内容：一是探讨政治技能与员工工作压力的直接关系；二是引入领导-成员交换，对其在政治技能与工作压力关系中的中介作用、调节作用进行研究讨论；三是分析技能学习对员工政治技能的直接效应，探索政治技能的影响因素；四是构建政治技能对工作压力影响机理的综合模型。

本书将有以下三个方面的发现。

（1）结合中国文化情境因素，开发了政治技能本土量表。现有政治技能量表依托西方文化背景开发，而中国本土政治技能特点突出，所以有必要审慎查看并质疑从西方导入这一组织行为构念与中国文化的适应性。因此，本书通过深度访谈收集本土受访者对政治技能行为的典型描述，对关键事件归纳总结，并进行内容分析、编码和归类，形成初步类别，厘清并确认中国组织情境下政治技能的基本维度，形成适用于中国文化的政治技能本土量表。

（2）通过政治技能群体划分，揭示了四个政治技能群体的类群特点及其对工

作压力关系影响的差异。本书运用实证研究方法对政治技能进行类群划分,得出四种具有不同政治技能类群的群体,并对这四种群体与工作压力关系的影响进行测量,揭示了不同政治技能群体的各自特征及它们对工作压力的影响差异,具有较大的创新性。

(3) 发现政治技能学习对政治技能的改善和提高具有直接显著影响。通过实证研究发现,政治技能学习对政治技能的五个维度具有显著正向影响,说明政治技能学习是改善、提高政治技能的一种手段,员工可通过政治技能学习来改进自身的政治技能。这一观点,为员工政治技能培训提供了新思路,有利于员工在组织中的政治技能发展,从而具有较为明显的创新性。

第二节 本书概念模型与方法使用

一、概念模型

本书进行了一项基础性研究和四大关系研究。图 1-1 为本书的基本模型。

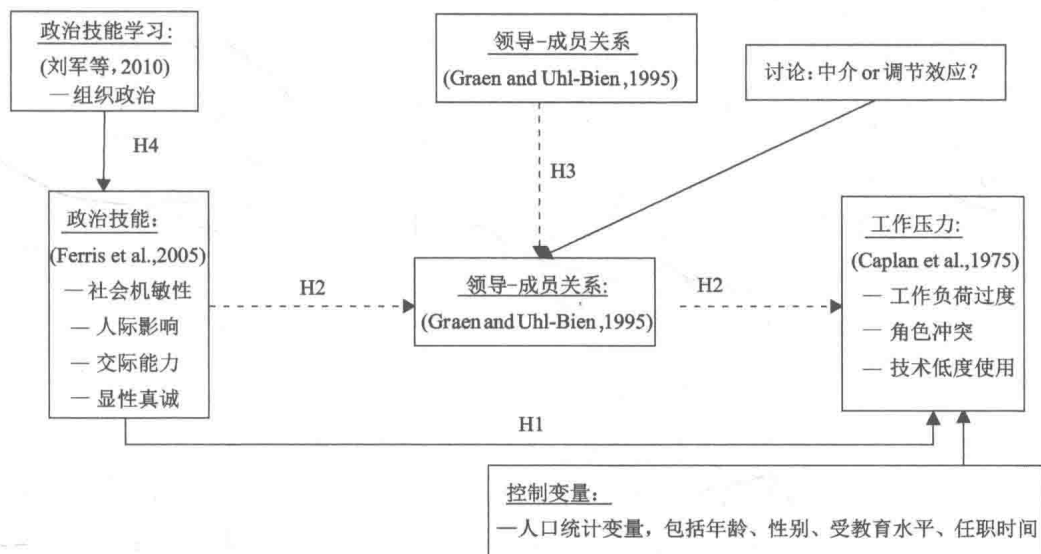


图 1-1 概念模型

具体而言,一项基础性研究是:在 Ferris 等(2005)所述的社会机敏性(social astuteness)、人际影响(interpersonal influence)、交际能力(networking ability)、显性真诚(apparent sincerity)维度基础上,结合 Ferris 等(2005)、Douglas 和 Ammeter(2004)及柳恒超等(2008)开发的政治技能量表,在中国情境下对政治技能量表进行构建,为后文奠定研究基础。三大关系研究是:①政治技能对工

作压力直接效应研究（H1）；②政治技能与工作压力的中介作用机制，即领导-成员交换的中介作用（H2）；③政治技能与员工工作压力的个体调节机制，即领导-成员交换的调节作用（H3）；④政治技能对工作压力影响机理的综合关系构建，即政治技能学习对政治技能的直接效应（H4）。本书内容包括以下四个方面。

（一）中国情境下政治技能的维度确认与测量

关于中国本土政治技能的维度研究尚没有统一结论，中国本土研究者大多采用 2005 年 Ferris 等开发的四维结构量表，包括社会机敏性、人际影响、交际能力、显性真诚。但是，中国文化较西方而言有很大差异，完全照搬西方量表并不能对中国本土员工的政治技能进行准确测量。所以本书拟通过对中国本土政治技能行为案例资料扎根，发展政治技能在中国企业组织情境中的内涵与结构。

（二）员工政治技能对其工作压力影响的直接效应研究

政治技能对工作压力是否产生直接影响？即政治技能与员工工作压力的直接关系是什么（H1）？这是本书要解决的首要问题。在 Ferris 等（2007）提出的组织政治认知模型的结果变量中可以看出，对政治认知所带来的工作压力相关研究已初显成果，然而政治技能与工作压力的关系研究才刚刚起步且成果少而零散：①大多集中在政治技能的调节效应（Perrewe and Zellars, 2004；Liu and Ferris, 2007），有关直接效应的研究相对缺乏；②这些研究大多是在西方情境下进行的，中国情境下的研究尚不多见。因此，本书将探讨中国情境下政治技能与工作压力的直接关系与作用机制，得出联系的具体路径系数，根据实证检验政治技能对工作压力关系影响的直接效应。

（三）领导-成员交换对政治技能与员工工作压力关系的中介效应、调节效应讨论

政治技能如何影响员工工作压力？其作用机制是什么？政治技能影响工作压力的本质，是组织人际关系变化引发工作压力变化的过程，从压力源角度解释这一过程，是研究工作压力的传统路径和方法，所以，本书将领导-成员交换作为组织人际关系的主要因素。在组织中，因与领导关系疏密而产生的圈内人与圈外人现象已经被学者们证实存在（Hofstede, 1993），学者们对这两种群体的区别特征也进行了详尽研究（Graen, 1976；Bass, 1990；Graen and Schieman, 1978；Chassie, 1984；Kim, 2005），但领导-成员交换在组织中的影响效应研究并未受到足够重视。所以，领导-成员交换在政治技能与工作压力关系中的作用，是本书拟讨论的重要内容：领导-成员交换是中介效应，即政治技能会影响领导与下属的关系，而员工工作压力会受到圈内外成员身份的影响（H2），还是调节效应，即

政治技能对工作压力的影响,会因为圈内外成员身份的差异而有所不同(H3)?本书拟重新审视领导者和圈内外成员交换关系的作用,通过提出研究假设,应用结构方程方法对领导-成员交换对政治技能与工作压力之间的中介效应、调节效应进行实证分析及理论模型验证,讨论领导-成员交换对员工政治技能与工作压力关系的作用及变量性质,这有助于揭开政治技能对工作压力影响研究的“过程黑箱”。

(四) 政治技能学习对政治技能的直接效应研究

政治技能是否一成不变?能否通过技能学习等手段改善并提升(H4)?政治技能为近年来被热议的重要问题,政治技能学习作为可提升政治技能的主要手段,虽然有学者对组织中的学习效应进行了初步探讨(Chao and O'Leary-Kelley, 1994; 刘军等, 2010),但政治技能学习对政治技能的直接效应并未得到证实。本书引入政治技能学习变量,通过提出研究假设,根据假设构建模型,应用结构方程方法,通过实证分析对研究假设及理论模型进行分析验证,形成政治技能学习对政治技能改善和提升的研究结论。

二、方法使用

(一) 构型分析法

构型分析法(configuration theory method)是国际学术科学研究常用的理论发展方法。它是将许多因素加以整合成群组,再对各个群组进行分析。构型可以用简约的(parsimony)方式对组织进行丰富而复杂的描述。Miller等(2003)认为构型会有高度的稳定性,包含组织内部的逻辑、整合性及演进的动力。本书在对政治技能学习、政治技能、领导-成员关系和工作压力关系进行研究时运用了构型法,试图建构概念模型,为本书研究提供初始模型。

(二) 问卷调查法

数据收集主要采用问卷调查法:一种是利用关键被调查人技术进行问卷数据收集;另一种是与企业联系,到企业现场发放问卷。问卷量表将一般采用5~7分等级形式,让调查者对每项进行等级评定。在此基础上,我们将运用SPSS16.0和AMOS7.0等分析软件,采用相关分析、因子分析、逐步回归分析、方差分析及结构方程分析等方法,验证研究假设及修正理论模型。

(三) 跨学科研究法

本书运用了管理学、社会学、心理学等学科理论。从以往的研究成果可以看

出，政治技能和领导成员交换等因素，由于研究者的学科背景不同，其研究出发点和归结点就会有所不同，所以跨学科研究法是必不可少的。在认识与分析政治技能、领导-成员交换及工作压力之间影响效应时不可避免会涉及多学科交叉融合，这为深入研究提供了一个更为宽广的平台。

第二章 政治技能的关键要素

第一节 组织政治形成的理论基础

一、组织政治的理论溯源：思想与研究历程

组织政治^①的思想最早源于 1947 年，是 Weber 在其著作 *The Theory of Social and Economic Organization* 中提出的，但由于当时管理学研究者的兴趣大多集中在生产绩效、效率和激励等方面，受到尊崇建立管理科学方法思想的影响，组织政治并未得到学术界的关注（Farrell and Peterson, 1982）。1961 年，Burns 在其撰写的 *Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change* 一文中明确了微政治（micropolitics）的概念，是指政治已与对理想、信仰、制度、权威等价值的相关命题渐行渐远，而更多地表现为对民众日常生活的关注，或仅是对民众具体、细小甚至琐碎诉求问题进行回应。这也就是我们今天所定义的组织政治的起源。随后，在 1963 年，Cyert 和 March 均在其著作中阐述了组织政治在组织中的作用。而后的 20 世纪 70 年代和 80 年代，学术界对组织政治的相关研究很少。到了 20 世纪 90 年代末期，越来越多的研究开始涉足组织政治领域，并陆续有大量的研究成果问世，总体来说，组织政治的研究历程大体可被分为两个阶段。

第一阶段：理论探讨阶段（20 世纪 60 年代初期到 80 年代）。随着 1961 年 Burns 提出的“微政治”概念，众多学者以此为起点开始了对此领域的研究。20 世纪 70 年代相关研究成果陆续问世，如他们提出组织政治的竞技场是组织本身，组织政治是反映组织现实思想的主要因素（Howard and Jay, 1998），并为组织政治提出了概念框架。这一时期可谓是组织政治研究的正式起点（Farrell and Peterson, 1982）。然而，此阶段的研究成果多零碎且非系统，主要对组织政治的概念进行了探讨，但由于组织政治测量方法的缺乏，且相关实证方法还不够成熟，很难建立起组织政治的理论体系，所以研究进展十分缓慢（Kacmar and Carlson, 1997）。

① 组织政治是一个宽泛的概念，一切自主的领导行为都可以纳入其中，组织政治的产生其实是权力的分配、维持或转移中的各种利益在起决定性作用。那些积极从事政治以追求权力的人，都是为了达到某些理想或自私目标而采取相关手段，从而享受权力带来的名望感。

第二阶段：实证研究阶段（20 世纪 90 年代至今）。此阶段主要分为三个研究方向。方向一，出现了对组织政治行为问题的探讨，主要是组织行为的性质（Kipnis et al., 1980; Farrell and Petersen, 1982），学者们将组织政治行为分为若干类型（Tedeschi et al., 1972; Mintzberg, 1985; Ferris et al., 1989）。方向二，提出了组织政治认知（perception of organizational politics, POPS）的概念，并提出了组织政治认知模型（Ferris et al., 1989）。随后有众多学者对这一模型进行了实证验证和发展研究（Kolodinsky and Hochwarter, 2004; Hochwarter, 2007; Cropanzano et al., 1997; Karen and Shaul, 2008），并对组织政治认知的结构维度进行探讨，对其测量工具进行编制，为后续研究提供了方法上的指导。方向三，近年来，学者们发现了政治技能这一组织政治中的重要变量，其很快成为学术界的新兴议题和重要研究领域。2005 年 Ferris 正式发布了政治技能的测量工具，随后有学者提出政治技能不但可以服务于政治行为，且具有众多积极和正面的功效（Ferris et al., 2005; 刘军等, 2008），并能降低员工角色冲突、提高工作绩效及促进员工职业发展（Liu and Ferris, 2007; Perrewé et al., 2004; 刘军等, 2010）。

二、政治行为

在社会与组织发展的各层面和各阶段，政治行为无处不在，政治行为大多倾向于被负面描述，如有学者认为，政治行为是一种动态的过程，是为了达到组织不认可的目标或使用组织不认可的手段达到目的的一种行为（Mayer, 2005）。也有学者认为组织行为大多出现在发生冲突中，指个体或小团体为了保护自我利益人采取的有意识的影响活动（Gandz and Victor, 1980）。而 Pfeffer（1992）和 Cropanzano 等（1997）则指出，政治行为应被看成未经组织批准的自私行为，为了获得战略极大化的短期或长期个人利益，甚至可能牺牲组织目标。众多研究表明，此行为常常是秘密的，容易引起竞争和内部不和、冲突、对立、不确定性等后果（Burns, 1961; Ferris and Judge, 1991; Ferris et al., 1989）。有学者通过对组织政治行为定义的相关文献梳理，总结了十种相关因素，将组织政治行为进一步分为三种特质，分别为结果、手段（方法）、情境特质^①，如表 2-1 所示。

^① 其中，行为的结果或目的（试图影响或改变他人的行为或态度）包括自利行为、与组织利益冲突的行为、资源或利益的分配、权力的获得；行为的手段（不被组织正式认可的模式或方法）包括影响别人的企图、权力战术、非正式行为、隐藏动机；行为的情境特质包括冲突、决策过程和不确定性。

表 2-1 组织政治的相关研究内容

研究内容		研究者
概念 发展	组织中政治思想的起源	Weber, 1947
	组织政治、微政治概念的首次明确	Burns, 1961
	组织政治在组织中作用的首次阐述	Cyert, 1963
理论 探讨	组织政治的竞技场是组织本身	Howard and Jay, 1998
	组织政治是反映现实思想的主要因素	Howard and Jay, 1998
	提出组织政治的概念框架	Howard and Jay, 1998
实证 研究 阶段	组织政治行为的性质探讨	Kipnis et al., 1980; Farrell and Petersen, 1982
	组织政治行为的类型划分	Tedesch et al., 1972; Mintzberg, 1985; Ferris et al., 1989
	组织政治认知概念与模型提出	Ferris et al., 1989
	模型的实证验证和结构探讨	Kolodinsky and Hochwarter, 2004; Hochwarter, 2007; Cropanzano et al., 1997; Meurs et al., 2010; Karen and Shaul, 2008
	政治技能概念与测量工具发布	Ferris et al., 2005; 刘军等, 2008
	政治技能可降低员工角色冲突	Liu and Ferris, 2007
	政治技能可提高员工工作绩效	Perrewé et al., 2004
	政治技能可促进员工职业发展	刘军等, 2010

三、政治认知

随着政治行为概念和类型的明晰,学者们又将研究的眼光投向政治认知领域。政治认知的思想起源于 1936 年, Lewen 提出个体做出反应的基础是对现实的认知,而并非现实本身,即使相同的政治行为,不同的组织成员也会产生不同的组织政治认知,因为知觉是对客观事实的主观整合,不一定是事实本身。1989 年 Ferris 等将知觉的概念引入组织政治(organizational politics)的相关研究,“组织政治知觉”(perception of organizational politics, POPS)问题开始引起管理者的密切注意,并提出了一个包含前因和结果变量的政治认知模型,指出组织政治认知的前因变量包括工作环境因素、组织因素及个人因素,结果变量包括工作投入、工作焦虑、组织退缩及工作满意度等,并且它们受到知觉控制(perceived control)和理解(understanding)两个“缓冲变量”的影响。后来的学者围绕这个模型做