

RESEARCH ON EFFECT MECHANISM OF
WORKING RELATIONSHIP AND ITS MANAGEMENT

工作关系的效应机制 及其管理研究

韦慧民 潘清泉◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

非
外
借

RESEARCH ON EFFECT MECHANISM OF
WORKING RELATIONSHIP AND ITS MANAGEMENT

工作关系的效应机制 及其管理研究

韦慧民 潘清泉◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

工作关系的效应机制及其管理研究/韦慧民, 潘清泉著. —北京: 经济管理出版社, 2018. 11
ISBN 978 - 7 - 5096 - 6195 - 6

I. ①工… II. ①韦… ②潘… III. ①人事管理—研究 IV. ①D035. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 263517 号

组稿编辑: 胡 茜

责任编辑: 任爱清

责任印制: 黄章平

责任校对: 陈 颖

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 A 座 11 层 100038)

网 址: [www. E - mp. com. cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京玺诚印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 19. 25

字 数: 367 千字

版 次: 2018 年 11 月第 1 版 2018 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 6195 - 6

定 价: 69. 00 元



· 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

本书获得国家自然科学基金项目“社交网站使用及其对领导—成员交换关系的‘双刃剑’效应研究：基于边界管理与身份建构视角”（71862004）资助

前言

长期以来,“关系”都被认为是社会生活的重要部分,对于个体和社会均会产生显著影响。在强调“关系”与“人情”的中国社会环境中尤其如此。实际上,“关系”除影响人们的日常生活之外,也是职场环境中不可忽视的重要主题。在工作中形成的关系已经成为人们生活的一个核心构成(Kahn, 2007)。“关系”对于组织成员的相关行为和态度有着显著的影响作用,包括职场偏离行为、组织公民行为、职业认同、情感承诺等(Dirks & Ferrin, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002)。“关系”还会影响团队或群体的有效性,如有效的协调、团队的灵活性等(Dutton et al., 2006; Stephens et al., 2013)。在组织中,每一个成员都会投入各种社会交换关系之中,包括与同事、主管、团队以及组织(Emerson, 1976)相应地发展起不同的工作关系。同时,对于工作关系的理解有着重要意义。基于此,组织研究者投入了大量的时间与精力去研究组织情境中的社会交换关系的形式与内容是如何影响成员在组织中的态度与行为的(Cropanzano & Mitchell, 2005)。不过,尽管工作领域中的“关系”是关系研究的中心,但工作关系的形成和维持方式、工作关系的发展和改变过程以及工作关系影响结果的作用机制等问题的研究仍然不足,还有许多问题需要进一步的探讨。

长期以来,组织研究者都认为,在组织背景中发生的社会关系主要受到互惠(Reciprocity)规则的影响(Eisenberger et al., 1986; Sparrowe & Liden, 1997)。根据互惠规则,互动关系双方均会权衡自己的投入与回报,并尽可能使两者保持平衡,即投入与回报尽可能差异不大。根据互惠观视角,随着时间发展,双方通过一系列基于互惠的互动并且这些互动被双方都认为是成功地履行了互惠预期后,互动双方的社会交换关系就得以发展(Molm, Takahashi & Peterson, 2000)。因为这种基于互惠的互动使互动双方的个人义务感和信任感得以提升,从而对于关系发展有着重要的促进作用(Lawler, 2001; Cropanzano & Mitchell, 2005)。

Lawler (2001) 基于社会交换的情感理论指出,“重复的交换”是发展积极情感过程的重要部分,而这种积极情感是导致积极交换行为所必需的。Cropanzano 和 Mitchell (2005) 也赞同这一观点,认为关系发展不是一个单一刺激的结果,而是类似于爬楼梯。由此来看,关系发展可能是一个持续的动态过程,通过



多次互动双方的交换得以发展。只是这个过程机制，不同的理论观点有不同的解释。如基于互惠理论，每一方都反复权衡交换中的得与失，每一方都会判断彼此并且判断与对方的每一次互动，这种互动是否平衡将决定双方对于关系的知觉如何，并形成一种隐性的在未来交换中应遵循的双方互动规则。

但是这一互惠规则的交换关系假设忽视了不同关系状态下交换模型实际上存在非常大的差异，而这是仅依靠互惠规则而无法完全解释的（Meglino & Korsgaard, 2004）。在日常生活中，我们就对此有着明显的体验。例如，我们与不同对象发展不同的关系，而不同关系的交往规则有着很大的不同。如与陌生人的等价及时交换，与熟人的互惠或者适当延后的交换，而与家人或者家人交往则可能是不计回报的奉献。而在组织背景下，我们也可能发展出不同亲密度的交换关系，适用于不同的交换互动规则。基于此，组织研究者显然还需要进一步深入地探讨为什么“非互惠”关系会随着时间发展仍然可以维持得非常好？其中，内在的作用机制是什么？导致这种“非互惠”关系发展的主要因素有哪些？相信对于这些问题的探讨将极大地有助于关系理论研究的进一步拓展，同时也能够更好地解释和指导组织背景中不同形式关系的发展实践。

Ballinger 和 Rockmann（2010）就提出交换关系发展不仅依靠互惠规则进行的，实际上交换关系也可以以非互惠的方式发生和发展的，即交换关系发展可以有互惠规则和非互惠规则两种方式，只是不同规则适用于不同关系状态。他们指出，交换关系可以在互惠形式与非互惠形式间变动，而这种变动是通过一个“加强式平衡”（Punctuated - equilibrium）过程实现的，在这一个过程中以极端情感性和工具性内容为特征的一种或者一个短暂过程的交换使关系达到了某种状态后，互惠形式可能向非互惠形式转变，当然也可能反过来，即非互惠形式向互惠形式转变。Ballinger 和 Rockmann（2010）把这些关键交换称为锚定事件（Anchoring Events），即自动记下来并导致用于在评价双方关系中接下来行为的规则发生了持久变化的事件。一旦在关系中确定了一个锚，双方会通过这个锚定事件去评价之后双方关系中发生的交换。据此，锚定事件可能导致评价双方互动规则的变化，从而使双方关系未必总是依据互惠规则。

正是出于工作场所中关系的普及性与重要性，探讨工作关系的效应机制及其有效管理是组织管理学者和实践者均需关注的重要问题。基于此，本书聚焦于工作关系，探讨工作场所中不同形式的关系形式、发展及其影响机理，期望能够对工作场所关系的理论研究有所推动，同时对于工作关系的治理实践也有所借鉴。

本书共包括十七章，第一章导言概括性地介绍工作场所中的关系的意义、发展及影响机制，以对工作关系有一个整体性的认识与把握。第二章、第三章和第四章聚焦于组织中的垂直关系，从整体视角综合探讨了当前组织中垂直关系的两

个主要流派的研究,即领导—成员交换关系(LMX)以及上下级关系(SSG),详细剖析领导与下属之间发展的工作关系与私人关系的内涵、过程与影响效应。其中,第二章领导—成员交换(LMX)关系对员工离职倾向的影响研究,主要探讨LMX关系影响员工离职倾向的中介机制和边界条件,并基于态度和认知的视角进一步揭示组织承诺和组织公平感在LMX关系与离职倾向之间的中介作用,以及领导—成员交换关系质量差异化(Leader—Member Exchange Differentiation, DLMX)的调节作用。当LMX关系质量较高时,领导者对员工表现出更多的支持与激励,而员工也可能产生如“士为知己者死”“滴水之恩,涌泉相报”的感受。正是LMX关系对员工的工作态度与认知产生的这些影响,有助于降低其离职倾向。而DLMX会使员工产生受到了领导不公平对待的感知,当DLMX程度越高时,LMX对组织公平感和组织承诺的正向影响作用越弱,进而导致对员工离职倾向的抑制作用减弱。第三章为领导—成员交换(LMX)关系差异化的内涵、发展及影响研究,聚焦于群体层面的领导—成员交换关系的分布状态。领导—成员交换关系差异化(LMX差异化),表现为同一工作组或者团队中不同成员与领导间发展的LMX关系质量的差异性(Erdogan & Bauer, 2010; Liden et al., 2006)。差异化的LMX关系在团队中是一种常态而不是一种特例。有研究指出,LMX关系差异化的影响效应要远大于LMX本身的影响。LMX差异化与绩效间关系的不一致均有一定的理论支持。具体而言,公平理论支持了LMX差异化与绩效间的正向关系,而平等理论则支持了LMX差异化与绩效间的负向关系。为此,未来研究有必要探讨LMX差异化与绩效间关系的调节机制。第四章为组织中积极的上下级关系及其管理研究,围绕组织中积极的上下级关系的相关文献进行梳理,主要是通过对组织中积极的上下级关系进行内涵的丰富和界定,以及对目前关于积极上下级关系的前因后效进行归类和梳理,为积极上下级关系的管理提供理论框架并给予一定的管理建议和意见。高水平的上下级关系会给组织及其成员个人带来一系列的积极影响,但先前研究的重点主要从上级的角度出发,学者普遍认为,上级对于积极上下级关系的建立和培养发挥着至关重要的作用,而同时却也忽视了下属也是构成积极的上下级关系中重要的一方。实际上,上级和下属对于积极的上下级关系的培养均可以发挥积极主动作用,共同促进积极上下级关系发展。

第五章、第六章和第七章从具体细化视角探讨组织中垂直关系分别对于员工情感承诺、建言行为和工作绩效的中介传递机制及相应的可能边界条件。其中,第五章为主管—下属关系(SSG)与员工情感承诺:积极情绪和趋近动机的影响,主要探讨主管与下属的私人关系(SSG)对于员工情感承诺的影响机制,旨在丰富主管—下属关系的影响效应机理以及员工情感承诺的发生机制研究。与此



同时,进一步探讨了员工的积极情绪和趋近动机在主管一下属关系与员工情感承诺之间的中介作用和调节作用,以期拓展主管一下属关系对员工情感承诺影响的作用内在机制理论研究,同时对员工情感承诺激发管理实践有所借鉴。第六章为上下级关系对员工建言行为的影响:员工自我效能感的中介作用和组织建言氛围的调节作用,将员工自我效能感作为中介变量,以期能进一步解释上下级关系对员工建言行为产生影响的作用机制。另外,对于建言行为这一特定行为而言,影响其发生的背景因素可能更需考虑针对性的组织中的建言氛围的影响。从现实情况来看,员工的建言行为的产生不仅是受到个人层面的影响,还包括了组织层面因素的影响。基于此,本书将组织建言氛围这一情景因素融入研究中进行讨论,可以更好地从组织层面因素挖掘上下级关系对员工建言行为产生影响的边界条件。第七章为上下级关系(SSG)对员工工作绩效的影响:信任的中介作用和尽责性的调节作用,探讨了SSG对员工绩效表现的具体作用机制。SSG反映了上级与下级之间的私人关系质量的高低,具体可以表现在情感性、义务性和工具性成分上。虽然三个成分的含义有区别并且反映关系的深度上也有差别,但是就其对员工工作绩效表现的影响而言,较高水平的情感性、义务性和工具性均会促进员工更多地投入到工作绩效提升的努力之中,包括任务绩效和组织公民行为。而良好的SSG水平会提高下属对领导的信任,进而激发员工更多地投入到工作相关表现之中,以回馈领导。不过,个体的尽责性特征在期间可能作为边界条件发挥影响,表现为对于高尽责性的员工而言,信任—绩效间关系的紧密程度相对较低,而低尽责性员工的信任—绩效关系相对更强。

第八章和第九章探讨的是组织中的师徒指导关系,分别从整体框架和具体作用机制视角探讨师徒指导关系。其中,第八章师徒指导关系:内涵、影响效应与驱动机制。首先,对师徒指导关系的内涵、分类以及指导关系的发展历程进行论述;其次,进一步深入剖析师徒指导关系的影响效应和驱动机制;最后,基于上述相关研究发现提出师徒指导关系的管理启示和未来的研究展望。师徒指导关系是一种特定类型的工作关系。师徒指导关系是在组织中特定的时期发展的,是独一无二的(Ragins, 2012),并不等同主管—监督关系或领导—成员交换关系(Godshalk & Sosik, 2007)。组织中的师徒指导关系对徒弟、导师和组织而言都会受益匪浅。但是并非所有的师徒指导关系均能产生积极影响,其中主要决定于师徒指导关系的质量。而师徒指导关系的质量是动态的,在关系发展过程中会受到各种因素的影响。由此可见,为了发挥师徒指导关系的积极价值,组织和个体均需要高度重视高质量师徒指导关系的发展与维护。第九章师徒指导关系、隐性知识共享与徒弟创新绩效的关系研究,具体基于徒弟视角探讨师徒指导关系的影响效应机制。师徒指导关系是包括纵向高级别者或者横向资历较深者向被指导者

提供职业发展相关帮助同时双方间发展起一定水平认同的一种特定类型工作关系。良好的师徒指导关系可以有效降低隐性知识共享的风险知觉。而较低的风险知觉会促使师傅将自身职业生涯中积累的隐性知识尽力传递给徒弟,并督促徒弟吸收和利用(王晓蓉,2012);对于徒弟来说,较低的风险知觉也促使其更愿意接受并运用师傅共享的隐性知识。师徒间的这种积极隐性知识共享将有利于徒弟更快地获取创新所需的信息,培养创新能力,提高创新绩效。

第十章和第十一章针对组织中的横向关系(同事关系)进行探讨。其中,第十章工作场所中同事关系的研究进展及其管理启迪,在分析工作场所中同事关系的内涵与特征基础之上,剖析影响同事关系的主要因素以及同事关系的影响效应机制。同事关系的度量可以从正式的角度和非正式的角度进行。在工作场所中同事关系具有混合属性,其兼具有情感属性和利益交换属性,同时这两种属性还可以向各自对立的方向发展。高质量的同事关系不仅有利于员工的身心健康,还对员工的积极主动行为产生正向影响,既能够帮助员工出色完成工作任务、提高员工工作绩效,进而也能促进组织绩效和效能的提高。鉴于此,企业需要高度重视企业中良好员工关系培养与和谐组织氛围的营造。第十一章员工的自我疏离感与离职倾向:同事关系以及组织支持感的影响,具体检验员工的自我疏离感对于同事关系的影响,以及随之可能引发的离职倾向。作为一种负面的心理分离状态,员工的自我疏离感又可能负面影响同事关系,并进一步导致对继续留在所在组织的意愿降低,但是如果在组织的支持强度比较大的情况下,个体可能会缓解离开的心愿。

第十二章团队—成员交换关系:内涵、影响效应与驱动机制,基于团队背景,聚焦于团队层面中的成员关系影响研究。团队—成员交换关系(Team Member Exchange, TMX),即基于互惠理论和社会交换理论视角下个体与其他团队成员建立的社交交流关系(Seers et al., 1995)。随着组织越来越多以团队为基础开展工作,团队—成员交换关系已经成为组织和团队工作完成效能的关键影响要素。除团队—成员交换关系高低的绝对水平影响个体层面的结果之外,团队—成员交换关系差异化也会产生一定的影响。考虑到协调团队—成员交换关系的重要影响,组织管理学者和实践者需要高度重视团队成员关系管理,不仅重视二元视角下的关系质量,而且还需要重视团队整体的关系差异化状态。

第十三章和第十四章结合当前普遍发展的移动网络技术以及工作—非工作边界渗透日益增强的背景,探讨新形势下的工作关系发展。其中,第十三章移动网络技术使用与员工组织内二元工作关系发展机制研究,探讨当前普遍应用的移动网络技术对于组织中工作关系的可能影响。尽管借助于移动网络技术的QQ、微信等沟通方式极大地拓展了员工的工作关系联系,可以超越时间与空间的限制。

目 录

第一章 导 言	1
第二章 领导—成员交换关系对员工离职倾向的影响机制研究	6
第一节 引言	6
第二节 LMX 关系与离职倾向	8
第三节 组织承诺在 LMX 关系与员工离职倾向间的中介作用	9
第四节 组织公平感在 LMX 关系与员工离职倾向间的中介作用	11
第五节 DLMX 的调节作用	13
第六节 讨论分析、管理启示与未来研究展望	14
第三章 领导—成员交换关系差异化的内涵、发展及影响研究	19
第一节 引言	19
第二节 LMX 关系差异化的内涵与表现形式	20
第三节 LMX 关系及其差异化的发展演化	28
第四节 LMX 差异化的影响效应机制	30
第五节 LMX 差异化及其影响研究的管理启迪	40
第六节 结论及未来研究展望	42
第四章 组织中积极的上下级关系及其管理研究	46
第一节 引言	46
第二节 组织中积极的上下级关系的内涵	47
第三节 组织中积极的上下级关系的影响效应	50
第四节 积极的上下级关系发展的驱动机制	56
第五节 积极上下级关系管理的综合模型构建及其管理启示	63
第六节 结论及未来研究展望	65



第五章 主管一下属关系与员工情感承诺：积极情绪和趋近动机的影响	69
第一节 引言	69
第二节 核心概念界定	70
第三节 理论模型构建与假设提出	75
第四节 讨论与分析	79
第六章 上下级关系对员工建言行为的影响：员工自我效能感的中介作用和组织建言氛围的调节作用	83
第一节 引言	83
第二节 上下级关系对员工建言行为的影响	85
第三节 员工自我效能感在上下级关系与员工建言行为间的中介作用	86
第四节 组织建言氛围在员工自我效能感与建言行为关系中的调节作用	88
第五节 讨论与分析	89
第七章 上下级关系对员工工作绩效的影响：信任的中介作用和尽责性的调节作用	92
第一节 引言	92
第二节 上下级关系对员工工作绩效的影响	93
第三节 下属的领导信任在SSG与下属工作绩效间的中介作用	95
第四节 尽责性在领导信任与员工工作绩效间的调节作用	97
第五节 讨论与分析	98
第八章 师徒指导关系：内涵、影响效应与驱动机制	102
第一节 引言	102
第二节 师徒指导关系的内涵、分类和发展	103
第三节 师徒指导关系的影响效应机制	111
第四节 师徒指导关系的驱动效应机制	115
第五节 师徒指导关系研究的管理启示	116
第六节 结论及未来研究展望	117

第九章 师徒指导关系、隐性知识共享与徒弟创新绩效的关系研究	122
第一节 引言	122
第二节 师徒指导关系与徒弟创新绩效	123
第三节 师徒指导关系与隐性知识共享	125
第四节 隐性知识共享与徒弟创新绩效	126
第五节 隐性知识共享的中介作用	127
第六节 讨论、管理启示与未来研究展望	128
第十章 工作场所中同事关系的研究进展及其管理启迪	132
第一节 引言	132
第二节 工作场所中同事关系的内涵与特征	133
第三节 工作场所中影响同事关系的因素	135
第四节 工作场所中同事关系的影响效应机制	141
第五节 工作场所中同事关系研究的管理启迪	146
第六节 结论及未来研究展望	148
第十一章 员工的自我疏离感与离职倾向：同事关系以及组织支持感的影响	151
第一节 引言	151
第二节 自我疏离感与员工离职倾向的关系	152
第三节 同事关系在自我疏离感和离职倾向之间的中介作用	154
第四节 讨论与分析	158
第十二章 团队—成员交换关系：内涵、影响效应与驱动机制	160
第一节 引言	160
第二节 团队—成员交换关系的内涵、维度及测量	161
第三节 团队—成员交换关系的影响效应机制	164
第四节 团队—成员交换关系的驱动机制	167
第五节 团队—成员交换关系的综合管理模型及其启示	172
第六节 结语及未来研究展望	174
第十三章 移动网络技术使用与员工组织内二元工作关系发展机制研究	177
第一节 引言	177



第二节	工作关系的内涵与维度	178
第三节	工作关系的影响效应研究	180
第四节	工作关系的发展及其影响因素研究	182
第五节	移动网络技术使用对员工二元工作关系发展的影响	185
第六节	结语及未来研究展望	186
第十四章	工作关系与边界工作的相互关系研究	189
第一节	引言	189
第二节	核心概念界定与理论基础	190
第三节	工作关系对边界工作的影响	203
第四节	边界工作对工作关系的影响	209
第五节	工作关系与边界工作的相互关系研究发现的启示	210
第六节	结论及未来研究展望	216
第十五章	组织情境中的负面关系及其影响研究	219
第一节	引言	219
第二节	组织情境中的负面关系的内涵界定	220
第三节	组织情境中负面关系的发展	221
第四节	组织情境中负面关系的影响效应机制	222
第五节	组织情境中负面关系的启示	225
第六节	结语与未来研究展望	227
第十六章	新创企业员工—组织关系发展及其影响效应研究	230
第一节	引言	230
第二节	员工—组织关系的内涵及特征	231
第三节	员工—组织关系的影响因素及其动态发展机制	232
第四节	新创企业员工—组织关系的影响效应机制与理论基础	240
第五节	新创企业员工—组织关系综合管理模型及其启示	244
第六节	结论及未来研究展望	248
第十七章	新创企业关系行为的发展及影响效应研究	251
第一节	引言	251
第二节	新创企业关系行为的内涵及其发展	252
第三节	新创企业关系行为的影响因素	254

第四节 新创企业关系行为的效应机制	255
第五节 结论、管理启示及未来研究展望	256
参考文献	263
后 记	284

第一章 导 言

随着组织壮大以及利用团队合作完成任务的增多，工作变得越来越互相依赖，关系也就成为工作背景中很重要的一部分（Chiaburu & Harrison, 2008; Grant & Parker, 2009）。组织中的成员常常被激发投入到各种各样的社会交换关系之中，包括与同事、主管、团队以及组织整体的交换关系（Ballinger & Rockmann, 2010）。正是基于此，组织研究者和实践者对于组织内部的社会交换关系发展投入了极大的兴趣，如探讨各种形式的交换关系如何发展，对于组织背景下的态度和行为的影响机制如何等（Cropanzano & Mitchell, 2005）。

组织中的人际关系基于层级方向可以分为两种，一种是纵向的上下级关系，而另一种是横向的同事关系（于桂兰、付博，2015）。上下级关系是组织成员人际关系中十分重要的一种关系，积极的上下级关系对组织和个人来说都十分宝贵。目前，关于上下级关系的研究基本以两种理论为基础进行：第一种是西方主导的领导—成员交换关系理论（Leader - Member Exchange, LMX）；第二种是基于中国本土研究发展起来的 SSG（Supervisory - Subordinate Guanxi, SSG）理论。

领导—成员交换理论（LMX）关注领导者与其追随者之间的关系（Bauer & Erdogan, 2015），而不是领导者的一般特征或行为（Barling, Christie & Hopton, 2011）。高质量的 LMX 关系以相互信任、尊重和义务为基础，而低质量的 LMX 关系则是基于经济和雇佣合同发展而来的（吴婷、张正堂，2017）。LMX 关系的影响主要包括两个方面：一是态度和认知，二是行为（Liden et al., 1997），并且还可能通过对员工的态度和认知间接影响员工当下和后续的行为与决策（Chen & Aryee, 2007）。然而，尽管高质量的 LMX 关系对个人和组织的好处已经得到了广泛的理论和实证研究的支持，但是领导会和不同的成员发展成差异化的 LMX 关系（Henderson et al., 2009），即领导—成员交换关系差异化（Leader - Member Exchange Differentiation, DLMX）。DLMX 反映了 LMX 关系在组织中的一种离散状态，其实质是领导者仅与部分员工发展高质量的 LMX 关系，而与部分员工发展低质量的 LMX 关系，形成差异化的交换关系格局（Yu et al., 2018）。而关系差异化常常被认为是对平等和公平原则的违背（Graen & Scandura, 2000），这种亲疏有别的区别对待可能会被认为是不公平的，进而影响其后续的态度和



认知。总的来说, LMX 关系差异化是 LMX 关系发展过程中的必然结果, 而关系差异化又会推动 LMX 关系的进一步改变, 形成循环往复的过程。LMX 差异化拓展了 LMX 理论的研究视角, 有助于进一步深化 LMX 理论, 同时也有助于理解团队中的 LMX 关系格局的改变及其对成员产生影响的过程。

在西方领导—成员交换关系理论的基础上, 中国本土的 SSG 理论得到了发展。上下级关系 (SSG) 是存在于上下级之间基于某种共同经历或共同属性的特殊连带 (Jacobs, 1979)。朱苏丽、龙立荣和贺伟等 (2015) 指出, 上下级关系不仅包含像 LMX 理论中所描述的工具性联系, 还存在情感性联系。为此, 高质量 SSG 将会促使双方的行为选择不会受对等义务的限制。因为在积极上下级关系, 特别是包含高质量私人关系内涵的 SSG 中, 人际互动更多遵循的是人情法则。鉴于积极的上下级关系所带来的具有正面价值的影响效果, 培养高水平的上下级关系对于组织来说是非常重要的。不过, 积极的上下级关系给下属的情绪和态度造成的影响既包含了积极影响, 也可能包含了消极影响。积极影响效应主要产生在与上级关系水平高的下属身上, 会促进下属的责任感、工作满意度和对企业的忠诚度等, 即“当事人效应”, 享受到了积极关系的特殊照顾与偏爱; 而消极影响效应则发生在与上级关系质量较低的下属身上, 常常会促使下属产生不良情绪和消极态度, 即“旁观者效应”, 旁观了他人的特殊待遇与照顾偏向。因此, 在组织管理中要注重上下级关系给下属带来的正面效应, 也要防止负面效果的产生, 不仅要关注当事人的感受, 还需要兼顾他人比较可能产生的反应。

横向的同事关系其实可以分为两个部分: 较为正式的工作关系与非正式的私人关系。脱离了工作关系谈私人关系会使私人关系显得如无源之水, 因为同事之间的私人关系很大部分来源于工作关系; 脱离私人关系谈工作关系则会显得死板, 因为仅靠正式的工作关系也很难建立持续稳定的高质量同事关系。良好的同事关系会发挥积极的影响价值, 而负面的同事关系则可能产生严重的破坏作用。不过, 尽管“关系”(Guanxi) 作为研究中国人心理和行为影响因素的重要研究方向, 但在管理学研究领域内, 同事之间的关系受到的研究关注较少。未来还需要对这一主题关系进行更深入的探讨。同时管理实践也需要注意, 一方面, 需要发展良好的同事关系以利于形成良好的个体工作态度和行为; 另一方面, 凡事亦有度, 过于突出同事关系的重要性反而可能发生关系的“黑暗面”效应。

除上述所分析的纵向领导—下属关系以及横向的同事关系之外, 师徒指导关系也是组织中的一种重要工作关系形式。师徒指导关系既不同于纵向视角的上下级关系, 也不同于横向视角的同事关系。师徒指导关系作为一种特定类型的工作关系, 指经验丰富、知识渊博的个体 (导师) 和经验较少的个体 (徒弟) 之间的一种特定类型的人际交换关系 (Haggard et al., 2011; Ragins, 2012)。Humb-



erd 和 Rouse (2016) 认为, 师徒指导关系除具备必要的指导性之外, 还必须兼备等级性, 两者缺一不可。不过, 这种等级性不等同于职位权力等级, 还可以包括非权力等级, 如由在职业能力与经验领域等级较高的同事承担导师职责。尽管师徒指导关系对组织和个人发展的重要性是不言而喻的, 但指导关系并不总是有效的, 而且质量也并非总是很高的 (Chandler et al., 2011), 并且在师徒指导关系的不同发展阶段, 质量会随着时间的推移而变化 (Ragins, 2012)。基于此, 组织及个体均需采取一种动态观高度重视师徒指导关系质量的发展性管理, 使组织中的师徒指导关系对于徒弟、导师以及组织均可能产生积极影响。

上述工作关系强调的是二元视角下的个体间关系。而实际上, 工作关系还可以拓展到更高的层面, 如团队和组织层面。就团队层面的工作关系而言, 团队高效能发挥的关键前提条件之一就是团队成员彼此间的协作与认同。而达到成员间这一和谐状态的基础就是团队内的关系。团队—成员交换关系 (Team Member Exchange, TEX), 即基于互惠理论和社会交换理论视角下个体与其他团队成员建立的社交交流关系 (Seers et al., 1995), 正成为团队关系研究的一个重要主题。低质量的团队—成员交换关系只是出于完成任务的需要, 而高质量的团队—成员交换关系还会出于更强的相互承诺、义务和信任感, 增进相互尊重等社交情感的交流 (Farh et al., 2017)。团队—成员交换关系作为团队成员和团队之间互惠关系的体现, 其质量的高低会对团队成员及整个团队都可能产生影响。加强对团队—成员交换关系内涵、驱动因素和影响效应的研究将有助于我们进一步理解工作场合社会交换关系的本质, 促进工作团队更好地运作。

就组织层面的工作关系而言, 员工—组织关系是员工与组织形成的一种人群关系状态 (朱苏丽和龙立荣等, 2015)。优秀企业对于员工—组织关系关注是一种普遍现象。这也反映了员工—组织关系的重要价值。不过, 不同企业的员工—组织关系可能存在显著差异, 并由此导致了企业不同的关系状况和绩效结果。而对处于高不确定性的新创企业的可持续性发展来说, 恰当的员工—组织关系的构建与维护可能是一个重要而现实的支撑。基于此, 新创企业需要高度关注企业的员工—组织关系管理。尽管员工—组织关系研究一直以来都受到组织管理学者的重视, 并取得了较为丰富的研究成果。但由于新创企业有其不同于成熟企业的地方, 致使已有的成熟企业的员工—组织关系研究成果虽然可以为新创企业员工—组织关系研究提供有益的参考与借鉴, 但能否直接应用可能还需要进一步检验与比较。

不论是二元个体间关系还是拓展到团队或者组织层面的工作关系, 其发展一般认为是基于互惠原则。有众多学者都认为“关系”是互惠的。正是这种互惠性, “关系”中的互动方会努力寻求最小化收益与回报之间的差距, 即力图让自