

# 上下级关系实践对员工 工作绩效影响的跨层分析

于桂兰 付博

(吉林大学 商学院, 吉林 长春 130062)

**摘要:** 文章以理性行为理论为框架, 将上下级关系实践拟合到群体层面, 并探讨上下级关系实践对员工工作绩效的消极影响。通过对 12 家企业中 48 个部门的 464 套配对调查问卷, 构建多层数据模型 (HLM), 研究发现, 上下级关系实践与员工工作满意度负相关、对员工角色内绩效和组织公民行为具有负向影响, 工作满意度在上下级关系实践与员工角色内绩效和组织公民行为关系中起中介作用。

**关键词:** 上下级关系实践; 工作满意度; 角色内绩效; 组织公民行为; 跨层分析; 理性行为理论

**中图分类号:** F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 0257-0246 (2016) 04-0062-11

## 引言

在中国情境下的组织中, 上级作为组织的代理, 在日常事务中与下属相互交流、联系, 这种上级和下属之间的相互影响形成了组织活动的正式和非正式的程序, 也是实际工作中的重要组成部分,<sup>①</sup> 由于上下级角色义务的不对等, 组织中居于上位、掌握资源的管理者拥有纵向互动的主动权; 而下属则多半处于被动地位, 要思考在社会道德规范下如何回应上级, 并作出合适的反应。<sup>②</sup> Guthrie 针对组织中的上司和下属的互动行为提出关系实践这一概念, 并将其定义为组织中的上司和下属之间利用关系进行互惠的一种实际行动。<sup>③</sup>

已有的研究主要关注于上下级关系实践对员工态度和行为的积极预测作用。例如, 上司可以通过关系实践来促进下属积极的态度和行为,<sup>④</sup> 促进下属的事业发展,<sup>⑤</sup> 促使下属表现组织公民行为,<sup>⑥</sup> 减

**作者简介:** 于桂兰, 吉林大学商学院教授, 研究方向: 人力资源管理、劳动关系; 付博, 吉林大学商学院博士生, 专业方向: 人力资源管理、组织行为。

① Han Y., Altman Y., "Supervisor and Subordinate Guanxi: A Grounded Investigation in the People's Republic of China," *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 1, 2009, p. 96.

② 姜定宇:《华人部属与主管关系, 主管忠诚, 及其后续结果: 一项两阶段研究》, 台湾大学博士学位论文, 2005 年, 第 58 页。

③ Guthrie D., "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition," *The China Quarterly*, Vol. 154, No. 2, 1998, p. 255.

④ Chen C. C., Chen X. P., Huang S., "Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research," *Management and Organization Review*, Vol. 9, No. 1, 2013, p. 167.

⑤ Wei L. Q., Liu J., Chen Y. Y., et al., "Political Skill, Supervisor-subordinate Guanxi and Career Prospects in Chinese Firms," *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 3, 2010, p. 439.

⑥ Wong, Y. T., H. Ngo and J. M. Wong, "Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, 2003, p. 481.

少离职倾向,<sup>①</sup>以及表现出更多的角色内绩效和积极有效的参与管理。<sup>②</sup>仅有少数研究表明上下级关系实践的消极影响,如Chen等人认为关系实践会削弱员工对程序公平的感知;<sup>③</sup>Bozionelos和Wang认为员工与上司或领导保持良好关系是为了能够使自己在薪酬和绩效评估方面占有更多的优势,这种带有工具性色彩的关系会使组织中大部分员工感知分配的不公平;<sup>④</sup>在关系实践与员工工作绩效的研究中,Yang通过探讨个体的政治技能水平的调节作用,验证了上下级关系实践对员工工作绩效的影响。<sup>⑤</sup>然而,在这个研究领域,缺乏从不同的中介机制探讨上下级关系实践对员工行为的消极影响。

本文主要关注上下级关系实践引起的消极影响,并探讨引起关系实践消极影响的两个假设条件:第一,当互惠性交换涉及组织正式的集体资源时,这种关系实践就会导致负面结果。往复式互惠交往使得私人领域的人际关系更为规范,但是,如果组织中人力资源管理决策是以领导和下属的关系为依据,就可能产生利益冲突,<sup>⑥</sup>即管理者利用职位便利和组织资源谋求自身利益,或者是为与自己关系较好的下属谋取利益,而不惜牺牲组织中他人的利益甚至组织整体利益;第二,员工更倾向于感知上下级关系实践所引起的负向情绪而不仅仅是判断其是否合理。根据理性人的假设,人们倾向于自身利益最大化,因而当上下级关系实践对资源的分配有所偏私时,便会引发员工的不满。<sup>⑦</sup>以往关于上下级关系实践的研究更多关注关系实践的受益者,本文则更为广泛地关注上下级关系实践对上下级关系中“圈外人”的影响。

管理者的关系实践是否会对组织成员(而不是关系实践的受益者)产生消极影响?这种消极影响是通过什么机制产生作用的?本文试图以理性行为理论(Theory of Reasoned Action)为框架,将上下级关系实践拟合为群体层面的变量,构建多层数据模型(HLM),并探讨上下级关系实践是否可以通过下属的工作满意度这一中介机制而对员工工作绩效产生消极影响。

## 一、理论框架与研究假设

### 1. 上下级关系实践

Guthrie区分了“关系”和“关系实践”这两个概念:“关系”强调的是以情感依附和义务为基础的人际交往;“关系实践”则是利用关系进行互惠行为的一种实际行动,即利用关系来实现诸如利益交换、互惠义务或者完成任务等工具性目的。<sup>⑧</sup>在中国的组织中,上级的管理决策在一定程度上受到“关系”文化的影响,学者们将这种受上下级关系影响的人力资源管理实践称为“关系实践”

① Cheung M. F. Y., Wu W. P., Chan A. K. K., et al., “Supervisor-subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 1, 2009, p. 78.

② Chen Y. F., Tjosvold D., “Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships,” *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 8, 2006, p. 1727.

③ Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., “Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 715.

④ Bozionelos N., Wang L., “An Investigation on the Attitudes of Chinese Workers Towards Individually Based Performance-related Reward Systems,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 2, 2006, p. 286.

⑤ Yang F., “Guanxi Human Resource Management Practices as a Double-edged Sword: The Moderating Role of Political Skill,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 52, No. 4, 2014, p. 496.

⑥ Dunfee, T. W. and D. E. Warren, “Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, No. 3, 2001, p. 193.

⑦ Chen C. C., Chen Y. R., Xin K., “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective,” *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 202.

⑧ Guthrie D., “The Declining Significance of Guanxi in China’s Economic Transition,” *The China Quarterly*, Vol. 154, No. 2, 1998, p. 255.

(*guanxi practice*),<sup>①</sup> 其具体表现为: 管理者将上下级关系作为制定人力资源管理决策的依据, 例如依据与下属的关系进行晋升、奖励、任务分配和绩效评估的决策。<sup>②</sup>

本文利用 Chen 等对关系实践的定义,<sup>③</sup> 并依据 Chen 和 Firedman 等学者的研究成果,<sup>④</sup> 将上下级关系实践聚合到群体层面, 并定义群体层面的关系实践 (*group level guanxi practice*) 为组织或部门在制定人力资源管理制度时依据人际关系程度的一般模式, 换言之, 即当管理者依据与下属的关系质量进行人力资源决策时, 并且在其权利范围内都依据上下级关系质量来分配资源或者奖励时, 那么该管理者就在实施群体层面的关系实践。群体层面的关系实践关注的是组织中的所有员工, 这些员工可以观察并且判断管理者如何进行人力资源决策。<sup>⑤</sup>

## 2. 上下级关系实践与工作满意度

Locke 认为员工的工作满意度主要来自“个人的绩效评估或者工作经验中愉快的、积极的情感状态”, 并将工作满意度定义为“个体对工作本身及其相关方面的自我评价的积极程度”。<sup>⑥</sup> 上下级关系实践聚焦于上级与下属之间的动态交换关系, 从而对员工的认知或者态度有着不同的影响。<sup>⑦</sup> 领导根据关系的亲疏将下属分为不同的群体 (即“圈内人”和“圈外人”), 并对不同群体的下属施行不同的管理。<sup>⑧</sup> 当上下级关系影响管理者的奖励分配决定时, 这种关系实践会引起下属的消极情绪。<sup>⑨</sup> 一方面, 领导对关系疏远的下属 (大部分属于“圈外人”) 不支持和漠不关心的态度及行为会削弱员工期望与其建立关系的积极性,<sup>⑩</sup> 这种上下级关系实践的差异化会使大多数员工产生对工作的负面情绪和不满; 另一方面, 这种划分使群体内的成员产生“我们”和“他们”的心态, 与“圈内人”相比, “圈外”成员会认为自己值得拥有一个更好的工作回报, 从这一角度考虑, 关系实践会降低群体凝聚力, 引发下属的不满, 导致员工之间产生心理障碍而不愿意努力工作、实现共同目标。<sup>⑪</sup> 此外, Chou 认为在中国情境中, 上级对“圈内”和“圈外”成员的差异化关系实践可能会引发大多数

① Chen C. C., Chen Y. R., Xin K., “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective,” *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 203; Yang F., “Guanxi Human Resource Management Practices as a Double-edged Sword: The Moderating Role of Political Skill,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 52, No. 4, 2014, p. 498; Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., “Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 716.

② Chen C. C., Chen Y. R., Xin K., “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective,” *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 201.

③ Chen C. C., Chen Y. R., Xin K., “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective,” *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 205.

④ Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., “Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 715.

⑤ Chen C. C., Chen Y. R., Xin K., “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective,” *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 205.

⑥ Locke E. A., “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 45, No. 2, 1976, p. 1299.

⑦ Liang-Chieh, W., “Improving Employee Job Performance Through Ethical Leadership and ‘Guanxi’: The Moderation Effects of Supervisor-subordinate Guanxi Differentiation,” *Asia Pacific Management Review*, Vol. 19, No. 3, 2014, p. 323.

⑧ Zhang L., Deng Y., Wang Q., “An Exploratory Study of Chinese Motives for Building Supervisor-subordinate Guanxi,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 124, No. 4, 2014, p. 660.

⑨ Liang-Chieh, W., “Improving Employee Job Performance through Ethical Leadership and ‘Guanxi’: The Moderation Effects of Supervisor-subordinate Guanxi Differentiation,” *Asia Pacific Management Review*, Vol. 19, No. 3, 2014, p. 323.

⑩ Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., “Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 715.

⑪ Liang-Chieh, W., “Improving Employee Job Performance through Ethical Leadership and ‘Guanxi’: The Moderation Effects of Supervisor-subordinate Guanxi Differentiation,” *Asia Pacific Management Review*, Vol. 19, No. 3, 2014, p. 323.

员工对工作的不满, 并产生消极结果。<sup>①</sup> 鉴于此, 提出假设 1。

### H1: 上下级关系实践与员工工作满意度负相关。

#### 3. 上下级关系实践与工作绩效

上下级关系实践是一把双刃剑, 正如 Chen 等人指出的, 除非考虑关系实践的消极影响, 否则无法全面理解关系实践对员工态度和行为的影响。<sup>②</sup> 当组织中的关系实践较为普遍时, 上级对奖励的分配不是基于员工的绩效评估, 而是基于员工与上级的人际关系亲疏 (即上下级关系), 从整个群体层面上来看, 关系实践对组织中的绝大多数员工而言必然存在着消极影响。

角色内绩效 (in role performance) 是企业岗位说明书中具体规定的一种正式的工作行为, 这种行为与员工的工作职责相关, 是员工完成本职工作所必需的行为, 并受到组织中正式奖励体系的约束。<sup>③</sup> Fishbein 和 Ajzen 提出理性行为理论 (Theory of Reasoned Action, TRA), 认为人是理性的, 人的行为可以完全受意志控制, 行为态度和主观规范可以影响个体对某一特定行为的采行意愿。<sup>④</sup> 根据理性行为理论中的行为态度维度, 由于组织中的资源分配是依据上下级关系, 那些与上级关系较差的员工 (大多数员工) 会认为努力工作这一行为并不会增加自己在绩效评估方面的优势, 从而在工具性态度上会认为组织中的关系实践会产生消极的结果; 而在情感性态度上也不喜欢关系实践。由于组织中没有一系列固定的基本准则来要求上级如何在关系亲近的下属之间分配奖励, 并且当组织更换管理者时, 奖励会变得不可预测,<sup>⑤</sup> 因此, 即使与上级关系质量较好的员工 (关系实践受益者) 也可能因为上述不确定的情况而对关系实践失去信心。大部分员工会产生减少对工作积极投入的行为意向, 并最终降低角色内行为。此外, Yang 在研究关系实践和员工工作绩效的关系时认为, 当员工的政治技能较低时, 关系实践与员工角色内行为负相关。<sup>⑥</sup> 因此, 提出假设 2。

### H2: 上下级关系实践与员工角色内绩效负相关。

Organ 和他的同事提出“组织公民行为” (organizational citizenship behavior) 的概念, 认为组织公民行为是个体的自发行为, 这种行为并没有直接、明确地受到正式奖励制度的认可, 但会在总体上提升组织的有效性。<sup>⑦</sup> 根据理性行为理论中行为态度这一维度, 员工无论是出于工具性态度还是情感性态度, 都可能由于群体层面的关系实践而产生减少利他行为的行为意向, 从而降低组织公民行为。从工具性态度考虑, 当群体层面的关系实践水平较高时, 大部分员工会认为组织中的关系实践是以利己和损害组织利益为目的的工具性交换, 会带来不利结果,<sup>⑧</sup> 从而降低对工作的热情, 并减少对同事的帮助行为。从情感性态度考虑, 员工会对群体层面的关系实践产生负面情绪, 认为即使努力工作, 奖励分配结果仍然是一样的, 这种消极情绪会影响员工对组织和同事的利他行为。由于员工与上级的关系亲疏不是一成不变的, 当某些下属与上级的关系变得更为亲近时, 上级可能会将更多的有益资源分配给这些下属, 那些原来与上级关系较为亲密的下属的利益可能会因此而受到影响, 因而组织中的大

① Yung Chou S., Han B., Zhang X., "Effect of Guanxi on Chinese Subordinates' Work Behaviors: A Conceptual Framework," *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 6, No. 1, 2014, p. 19.

② Chen C. C., Chen X. P., "Negative Externalities of Close Guanxi Within Organizations," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 2009, p. 37.

③ Williams L. J., Anderson S. E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors," *Journal of management*, Vol. 17, No. 3, 1991, p. 604.

④ Ajzen I. and Fishbein M., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980, p. 32.

⑤ Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., "Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 715.

⑥ Yang F., "Guanxi Human Resource Management Practices as a Double-edged Sword: The Moderating Role of Political Skill," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 52, No. 4, 2014, p. 496.

⑦ Smith C. A., Organ D. W., Near J. P., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of applied psychology*, Vol. 68, No. 4, 1983, p. 654.

⑧ 梁建、王重鸣:《中国背景下的人际关系及其对组织绩效的影响》,《心理学动态》2001年第9期。

多数员工可能出于情感性态度而回避关系实践,并且减少主动帮助同事和组织的行为。

此外,Warren等人认为中国的关系实践是一把双刃剑,而这种二元的关系实践在群体层面会产生不利的结果;<sup>①</sup>而Lin和Ho在关系与组织公民行为的研究中也认为,不能单纯地因为关系实践对组织公民产生积极影响而忽视其消极作用。<sup>②</sup>鉴于此,提出假设3。

### H3: 上下级关系实践与员工组织公民行为负相关。

#### 4. 工作满意度的中介作用

费孝通先生的差序格局理论<sup>③</sup>在企业中也起着重要作用,<sup>④</sup>那些与上级关系密切的下属被视为“圈内”人,而那些与上级关系疏远的员工被视为“圈外”人或者“局外人”。<sup>⑤</sup>人们对待关系的反应是有差别的:那些看到他人受到基于关系的优待而自己并没有受到同样待遇的员工的反应与关系受益者本人的反应是不同的。Xin和Pearce认为亲密的上下级关系可以有效地替代制度支持,<sup>⑥</sup>但是这种关系实践会以牺牲他人的权益为代价。<sup>⑦</sup>此外,个体看到他人受到何种待遇的过程会影响其对工作和组织环境的感知。<sup>⑧</sup>

根据理性行为理论对行为态度这一维度的认识,一方面,上下级关系实践很可能会出现以利己和损害组织中大多数人利益为目的的交换关系,而组织中的大多数成员从情感性态度的角度考虑并不喜欢这种扭曲的上下级关系实践,这种“不喜欢”的负面情绪会引发大部分下属对工作的消极对待和不满,进而造成角色内绩效的降低和组织公民行为的减少;另一方面,上下级关系是组织中一种特殊的人际关系,会对组织和员工产生不同的影响。当上司的奖励分配是依据上下级关系的亲疏时,从工具性态度的角度考虑,那些与上司关系疏远的下属(组织中的大部分员工)会认为这种关系实践是以牺牲他们的利益为代价的,这种感知会影响下属对工作的态度,<sup>⑨</sup>处于“圈外”的下属认为关系实践会产生不利的结果,从而对工作抱有消极的情绪,进而影响下属的角色内绩效和组织公民行为。

根据理性行为理论中主观规范这一维度,在中国企业中,当个体看到组织中的其他人受益于上下级关系,而自己并没有这种优待时,则会批判这种行为。由于社会和组织所宣扬的都是公平和公正,上司依据上下级关系而进行人力资源管理决策违背了公平公正的普遍原则,因而大多数下属会认为这种行为不符合组织中的普遍规则,<sup>⑩</sup>即当组织中的人力资源决策依据上下级关系时,则大部分与上级没有直接亲近关系的员工会产生不满意的负面情绪,直接产生对工作的消极倦怠(即工作满意度降

① Warren D. E., Dunfee T. W., Li N., "Social Exchange in China: The Double-edged Sword of Guanxi," *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, No. 4, 2004, p. 354.

② Lin L. H., Ho Y. L., "Guanxi and OCB: The Chinese Cases," *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, No. 2, 2010, p. 286.

③ 费孝通:《乡土中国》,上海:上海人民出版社,2006年。

④ Cheng, B. H., "The Nesting Box System and Chinese Organizational Behavior," *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, Vol. 3, No. 1, 1995, p. 218.

⑤ Yang, Y. Y., "One of Us (zijiren): A Case Study on the Classification of Chinese Relationships," *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, Vol. 13, No. 2, 2000, p. 279.

⑥ Xin, K. R., Pearce, J. L., "Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1996, p. 1644.

⑦ Fan, Y., "Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications," *International Business Review*, Vol. 11, No. 5, 2002, p. 545.

⑧ Kray, L. J. and Lind, A., "The Injustices of Others: Social Reports and the Integration of Others' Experiences in Organizational Justice Judgments," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, No. 2, 2002, p. 908; Van den Bos, K. and Lind, E. A., "The Psychology of Own Versus Others' Treatment: Self-oriented and Other-oriented Effects on Perceptions of Procedural Justice," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, No. 2, 2001, p. 1325.

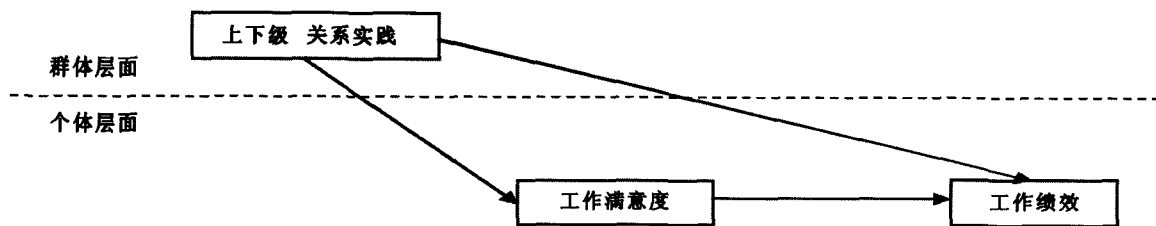
⑨ Van den Bos, K. and Lind, E. A., "The Psychology of Own Versus Others' Treatment: Self-oriented and Other-oriented Effects on Perceptions of Procedural Justice," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, No. 2, 2001, p. 1325.

⑩ Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., "Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 715.

低), 进而影响角色内绩效和组织公民行为。

**H4: 通过工作满意度的中介作用, 上下级关系实践与员工的角色内绩效和组织公民行为负相关。**

综上所述, 提出多层线性模型如图所示。



多层线性研究模型图

## 二、研究方法

### 1. 研究对象及调研过程

本文的调查对象为 12 家企业的 48 个部门的员工, 其中有 8 家制造业企业、2 家服务业企业、1 家金融业企业和 1 家通信行业企业, 样本部门的工作性质包括行政管理和研究开发两大类型。数据收集在各单位人力资源部门的配合下完成, 由研究者与配合调研的人员一同下发调查问卷包, 以保证问卷填答质量以及配对的有效性。为了避免同源误差, 研究采取配对的样本收集方式, 调查问卷以套的形式下发到各个被调查的部门, 每套问卷包括一份自评问卷和一份他评问卷。自评问卷由员工填答, 具体内容包括个体层面的关系实践、群体层面的关系实践、工作满意度和程序公平感知; 他评问卷由同一部门熟悉情况的同事对该员工进行评价, 具体内容包括角色内绩效和组织公民行为。调查在员工自愿参与的前提下进行, 问卷填完后, 研究者亲自以部门为单位进行集体回收, 回收时将员工自评问卷与同事对该员工的评价问卷配对, 以保证问卷的匹配和保密。

本次调查在不同企业的不同部门中发放 510 套调查问卷, 最终回收 502 套问卷, 剔除不认真填答、缺失值大于三个的问卷后, 最终有效问卷为 464 套 (平均调研规模为 9.65 人/部门)。其中, 部门规模在 10 人以下的占 29.1%, 10—15 人的占 28.7%, 15—20 人的占 11%, 20 人以上的占 31.2%。参与调查的员工中 48.3% 为男性, 74.7% 拥有本科以上学历, 其中 86.9% 的员工年龄在 25—40 岁之间, 而 93.3% 的员工在该部门的工作时间为 1 年以上。此外, 调查样本的 66.1% 为行政管理岗位员工, 33.9% 为研究开发岗位员工。

### 2. 变量测量

本研究所采用的西方经典文献中的量表均由多位英文水平较好的人力资源管理学专业的教授和博士进行了互译与修订, 以保证量表在中国情境下测量的有效性。问卷采用李克特 6 点量表法 (1 代表非常不同意, 6 代表非常同意), 并使用 SPSS 18.0 统计分析软件对各个变量进行信度检验。

(1) 上下级关系实践, 采用 Chen 等开发的量表,<sup>①</sup> 该量表由 5 个题项构成, 例如, “在我们部门中, 许多员工是通过关系进入部门工作的”, “在我们部门中, 许多员工是通过关系获得提拔” 的等。本文上下级关系实践的测量信度系数 (Cronbach's Alpha) 为 0.91。

(2) 工作满意度, 采用 Schriesheim 和 Tsui 在研究中使用的量表,<sup>②</sup> 包括 6 个题项, 如 “我对所

<sup>①</sup> Chen C. C., Chen Y. R., Xin K., “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective,” *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 202.

<sup>②</sup> Schriesheim C., Tsui A. S., “Development and Validation of a Short Satisfaction Instrument for Use in Survey Feedback Interventions,” *Western Academy of Management Meeting*, 1980.

从事的工作性质很满意”等。本文中工作满意度的测量信度系数 (Cronbach's Alpha) 为 0.89。

(3) 角色内绩效, 该变量的测量采用 Williams 和 Anderson 开发的 7 个题项量表。<sup>①</sup> 例如, 该同事总是可以圆满地完成单位分配的任务; 该同事履行了岗位职责; 该同事总是保质保量地完成该做的工作等。本文中角色内绩效的测量信度系数 (Cronbach's Alpha) 为 0.90。

(4) 组织公民行为, 该变量的测量采用 Farh、Hackett 和 Liang 根据中国情境开发的 9 个题项量表,<sup>②</sup> 根据李燕萍和涂乙冬的研究结果和建议,<sup>③</sup> 这 9 个题项可以聚合为对组织公民行为的整体测量。例如, 即使干好干坏一个样, 他(她)依然会认真负责地工作; 如果同事在工作上遇到问题, 他(她)很乐意提供帮助等, 其信度 (Cronbach's Alpha) 为 0.88。

(5) 控制变量, 在个体层面控制领导成员交换关系 (LMX)、性别、年龄、教育程度以及工作年限。已有的研究表明领导成员交换关系与工作满意度和员工的工作绩效正相关。<sup>④</sup> 由于 LMX 与上下级关系实践在概念上有一定的相似之处,<sup>⑤</sup> 因此本文将 LMX 作为控制变量以确保真正地测量了上下级关系实践。尽管 LMX 与关系实践在下属和主管的社会交换层面上相关联, 但是二者存在很大程度的不同, LMX 涉及的奖励分配是出于对下属工作绩效的评估, 而关系实践涉及的奖励分配则是基于上级和下属的私人关系。为了区分 LMX 和关系实践, 本文利用 Wang 等人的量表<sup>⑥</sup> 来测量 LMX, 并将其视为控制变量, 信度 (Cronbach's Alpha) 为 0.86。年龄、性别、教育程度和工作年限作为控制变量是因为这些变量与工作满意度、工作绩效和离职意向相关。

在群体层面, 本文将部门规模 (部门人数取自然对数) 作为控制变量, 部门规模是指部门中的员工数量, 有研究表明部门规模会影响上下级关系以及员工的工作绩效。<sup>⑦</sup>

### 三、数据分析及结果

#### 1. 描述性统计分析

本文使用 SPSS18.0、AMOS17.0 和 HLM6.06 进行数据管理和分析。由于本文中的工作满意度、角色内绩效和组织公民行为均为个体层面的变量, 而上下级关系实践则为群体层面的变量, 由于多层线性模型可以同时分析群体层面和个体层面对结果变量的影响, 因此本文采用多层线性模型分析来进行假设检验。<sup>⑧</sup> 各变量的描述性统计及相关系数矩阵如表 1 所示。

① Williams L. J., Anderson S. E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors," *Journal of management*, Vol. 17, No. 3, 1991, p. 604.

② Farh J. L., Hackett R. D., Liang J., "Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, 2007, p. 722.

③ 李燕萍、涂乙冬:《组织公民行为的价值取向研究》,《管理世界》2012年第5期。

④ Law K. S., Wang H., Hui C., "Currencies of Exchange and Global LMX: How They Affect Employee Task Performance and Extra-role Performance," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 27, No. 4, 2010, p. 625.

⑤ Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., "Supervisor-subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale," *Management and Organization Review*, Vol. 5, No. 3, 2009, p. 380.

⑥ Wang H., Law K. S., Hackett R. D., et al., "Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of management Journal*, Vol. 48, No. 3, 2005, p. 426.

⑦ Cogliser C. C., Schriesheim C. A., "Exploring Work unit Context and Leader-member Exchange: A Multi-level Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 5, 2000, p. 487.

⑧ Hofmann D. A., Stetzer A., "A Cross-level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents," *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 2, 1996, p. 307.

表1 各变量的描述性统计

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
个体层面 N=464									
1. 性别	0.48	0.50							
2. 年龄	2.63	0.98	0.09*						
3. 受教育程度	2.79	0.65	-0.001	0.021					
4. 工作年限	2.98	0.96	-0.008	0.536**	-0.015				
5. LMX	4.09	0.84	-0.051	0.027	0.025	-0.040			
6. 工作满意度	4.18	0.97	-0.007	0.014	-0.001	-0.113*	0.653**		
7. 角色内绩效	4.82	0.78	-0.076	-0.004	0.106*	0.006	0.603**	0.591**	
8. 组织公民行为	4.52	0.78	-0.067	0.002	0.049	-0.036	0.596**	0.613**	0.586**
群体层面 N=48									
1. 部门规模	9.42	5.31							
2. 上下级关系实践	2.28	0.94	-0.236						

说明：\*\*表示  $p < 0.01$  水平下显著，\*表示  $p < 0.05$  水平下显著。

在区分效度检验方面，根据样本数据对各变量进行验证性因子分析，比较 CFA 的多因子模型和单因子模型。结果表明，四因子的 CFA 模型拟合度显著优于单因子模型 ( $\chi^2 / df = 2.886$ ,  $GFI = 0.892$ ,  $CFI = 0.946$ ,  $NFI = 0.920$ ,  $RMSEA = 0.064$ ) (详见表 2)，因此区分效度良好。

表2 各变量区分效度的验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	CFI	GFI	NFI	RMSEA
单因子 (GP+JS+INR+OCB)	2684.904	209	12.846	0.651	0.565	0.633	0.160
二因子 (GP, JS +INR, OCB)	1495.877	208	7.192	0.818	0.712	0.796	0.116
三因子 (GP+JS+INR, OCB)	763.062	206	3.704	0.921	0.848	0.896	0.076
四因子 (GP, JS, INR, OCB)	585.762	203	2.886	0.946	0.892	0.920	0.064

说明：GP 为上下级关系实践，JS 为工作满意度，INR 为角色内绩效，OCB 为组织公民行为。

在汇聚检验方面，由于上下级关系实践的测量是将部门中员工个体调查结果的平均数作为这一群体层面变量的测量指标，因此，将个体层面变量拟合到群体层面时需检验上下级关系实践的组间异质性和组内同质性。结果显示，上下级关系实践的  $rwg$  均值为 0.86，且 90% 以上大于标准值 0.70，符合组内评价一致性基本标准。计算关系实践的 ICC1 和 ICC2 分别为 0.30、0.79，大于 James 推荐的 0.05 和 0.5 的临界值，达到聚合要求。<sup>①</sup> 因此，可以利用个体数据作为群体层面变量的观测量。

## 2. 多层线性模型分析结果

(1) 零模型。本研究首先对角色内绩效和组织公民行为进行方差分析，以验证因变量的组间方差和组内方差是否均存在变异。结果表明，因变量为角色内绩效的零模型 (表 3 中模型 4) 中，组间变异为 33.5% ( $ICC1 = 0.335$ ,  $\tau_{00} = 0.218$ ,  $\sigma^2 = 0.432$ )；因变量为组织公民行为的零模型 (表 3 中模型 8) 中，组间变异为 36.5% ( $ICC1 = 0.365$ ,  $\tau_{00} = 0.237$ ,  $\sigma^2 = 0.412$ )。上述结果表明，角色内绩效和组织公民行为具有显著的组间变异，因而，可以进行后续的跨层检验。

(2) Level 2 中介效应检验。表 3 中的模型 2、模型 5 和模型 9 表明领导成员交换关系与工作满意度、角色内绩效和组织公民行为显著正相关，因而有必要将其作为控制变量 ( $\gamma_{50} = 0.621$ ,  $p < 0.001$ ;  $\gamma_{50} = 0.441$ ,  $p < 0.001$ ;  $\gamma_{50} = 0.436$ ,  $p < 0.001$ )。在控制了领导成员交换关系后，群体层面关系实践与工作满意度仍有显著负向影响 (表 3 中模型 3,  $\gamma_{02} = -0.695$ ,  $p < 0.001$ )，通过与零模型比较，群体层面  $R^2_2$  值为 78.29%，表明工作满意度的组间方差有 78.29% 可被群体层面关系实践所解释。因此，

<sup>①</sup> James L. R., Demaree R. G., Wolf G., "Estimating Within-group Interrater Reliability with and without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, 1984, Vol. 69, No. 1, 1984, p. 85.



假设 1 得到验证，上下级关系实践与员工工作满意度负相关。

表 3 上下级关系实践与员工工作绩效的 HLM 分析结果

	工作满意度 (中介变量)			角色内绩效 (因变量)				组织公民行为 (因变量)			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
截距项	4.102*** (0.11)	4.094*** (0.10)	4.090*** (0.06)	4.794*** (0.07)	4.790*** (0.07)	4.788*** (0.06)	4.820*** (0.05)	4.481*** (0.08)	4.476*** (0.08)	4.472*** (0.06)	4.504*** (0.05)
Level 1											
性别 $\gamma_{10}$		0.101* (0.05)	0.101* (0.05)		-0.071 (0.07)	-0.071 (0.07)	-0.105 (0.07)		-0.107 (0.07)	-0.107 (0.07)	-0.140* (0.06)
年龄 $\gamma_{20}$		0.051 (0.04)	0.051 (0.04)		-0.040 (0.04)	-0.040 (0.04)	-0.057 (0.03)		0.006 (0.03)	0.006 (0.03)	-0.010 (0.03)
受教育程度 $\gamma_{30}$		-0.049 (0.05)	-0.049 (0.05)		0.042 (0.06)	0.042 (0.06)	0.058 (0.05)		-0.031 (0.05)	-0.031 (0.05)	-0.015 (0.054)
工作年限 $\gamma_{40}$		-0.061 (0.05)	-0.061 (0.05)		0.086 (0.05)	0.086 (0.05)	0.107* (0.04)		0.017 (0.04)	0.017 (0.04)	0.037 (0.03)
LMX $\gamma_{50}$		0.621*** (0.06)	0.621*** (0.06)		0.441*** (0.06)	0.040*** (0.06)	0.234*** (0.05)		0.436*** (0.06)	0.436*** (0.06)	0.232** (0.06)
工作满意度 $\gamma_{60}$							0.333*** (0.05)				0.329*** (0.04)
Level 2											
部门规模 $\gamma_{01}$		0.026 (0.02)	-0.002 (0.01)		0.001 (0.01)	-0.014 (0.01)	-0.013 (0.01)		0.008 (0.01)	-0.008 (0.01)	-0.007 (0.01)
关系实践 $\gamma_{02}$			-0.695*** (0.06)			-0.387*** (0.07)	-0.155* (0.07)			-0.407*** (0.07)	-0.175* (0.07)
$\sigma^2$	0.541	0.350	0.349	0.432	0.342	0.340	0.309	0.412	0.322	0.321	0.292
$\tau_{00}$	0.492	0.516	0.112	0.218	0.239	0.116	0.084	0.237	0.258	0.125	0.082
$R^2_{1,1}$							9.65%				9.32%
$R^2_{1,2}$			78.29%				51.46%	64.85%		51.55%	68.22%
$R^2$	ICC1 =0.476			ICC1 =0.335				ICC1 =0.365			
$\chi^2$	399.663***	616.397***	173.788***	244.020***	309.703***	175.876***	148.950***	265.615***	339.373***	207.984***	163.623***
Deviance	1136.827	977.727	922.997	1009.766	936.253	914.374	826.843	911.911	910.383	890.596	838.356

说明:\*\*\*表示  $p < 0.001$ , \*\*表示  $p < 0.01$ , \*表示  $p < 0.05$ , 所有系数为稳健标准误估计。

在控制 LMX 后，关系实践与角色内绩效和组织公民行为有显著的负相关关系（表 3 中模型 6， $\gamma_{02} = -0.387$ ， $p < 0.001$ ；表 3 中模型 10， $\gamma_{02} = -0.407$ ， $p < 0.001$ ），通过与零模型比较，群体层面  $R^2_{1,2}$  值分别为 51.46% 和 51.55%，表明角色内绩效的组间方差有 51.46% 可被群体层面关系实践解释，而组织公民行为的组间方差有 51.55% 可被群体层面关系实践解释，支持了假设 2 和假设 3。在加入工作满意度这一中介变量后，上下级关系实践对角色内绩效和组织公民行为的主效应仍为显著负相关（表 3 中模型 7， $\gamma_{02} = -0.155$ ， $p < 0.05$ ；3 中模型 11， $\gamma_{02} = -0.175$ ， $p < 0.05$ ），而工作满意度对角色内绩效和组织公民行为具有显著正向影响（表 3 中模型 7， $\gamma_{60} = 0.333$ ， $p < 0.001$ ；表 3 中模型 11， $\gamma_{60} = 0.329$ ， $p < 0.001$ ），通过与主效应模型比较，个体层面  $R^2_{1,2}$  值分别为 9.65% 和 9.32%，群体层面  $R^2_{1,2}$  值分别为 64.85% 和 68.22%，表明在加入工作满意度这一中介变量后角色内绩效和组织公民行为的组内方差分别有 9.65% 和 9.32% 可被中介变量解释，而角色内绩效和组织公民行为的组间方差分别有 64.85% 和 68.22% 可被中介变量解释。由此，验证了工作满意度在上下级关系实践和员工工作绩效之间的部分中介作用，支持了假设 4。

## 四、研究结论与讨论

本文以理性行为理论为理论基础提出了一个多层次数据模型,探讨了上下级关系实践对下属工作绩效的作用机制,得到了如下结论:上下级关系实践负向影响下属工作绩效;上下级关系实践负向影响下属工作满意度;工作满意度在上下级关系实践和下属工作绩效负相关关系中起部分中介作用。这些发现具有一定的理论意义和实践启示。

### 1. 理论意义

(1) 构建了上下级关系实践对下属工作绩效的影响机制模型。当前关于上下级关系实践的研究大多数局限于个体层面,<sup>①</sup> 本研究采纳 Chen 等人的研究成果,<sup>②</sup> 将关系实践拟合到群体层面,从而探讨组织中的关系实践对大多数“圈外”人的影响。另一方面,本研究验证了上下级关系实践对下属工作绩效的消极影响,进一步丰富了“上下级关系实践—工作绩效”模型的研究内容。

(2) 找到了解释关系实践和下属工作绩效之间的中介机制。本研究从员工的情绪和态度着手,通过下属的工作满意度,继而探索上下级关系实践如何间接地对下属的工作绩效产生作用。这有助于更全面地了解关系实践对下属工作绩效的作用机制。

(3) 拓展了理性行为理论。本研究将理性行为理论作为支撑,从行为态度和主观规范两个角度解释关系实践对下属工作绩效的影响。以往关于理性行为理论的应用大多数聚焦于营销领域,虽然理性行为理论被证实可以用于预测不同领域的个体行为,但是仅有 Han 等人关于上下级关系与员工对上级信任的质性研究将理性行为理论与社会交换理论和社会认同理论共同作为理论框架。<sup>③</sup> 本研究将理性行为理论应用到人力资源和组织行为学领域,并以此分析上下级关系实践对下属工作绩效的负面影响,以此拓宽理性行为理论的应用范围。

### 2. 实践启示

(1) 营造公平、公正的组织环境。Dunning 和 Kim 在研究中指出中国人的关系行为深受中国文化影响。<sup>④</sup> 那么,同样的,在某种程度上依赖认知而形成的组织行为创造了组织环境,而组织环境反过来又塑造了员工的关系行为。某些在西方社会不被认可的关系实践,在中国似乎是可以接受的,但是这不能证明这些关系实践就是符合道德标准的。因此,在管理实践中,领导者应该建立公开透明的奖励分配制度,要充分认可并尊重下属的努力与贡献,公平地对待下属。这样才能促进上级和下属之间的良好互动,从而营造出公平、公正的组织氛围。

(2) 注重员工的情绪和态度。研究表明工作满意度在关系实践和下属工作绩效关系中起中介作用。当管理者依据上下级关系来进行人力资源管理决策时,大部分与上级关系疏远的下属会由于关系实践而产生负面的消极情绪,并把这种消极情绪带到工作中,引发对工作的不满意感。领导者应该关注员工的态度和情绪,工作中良好的态度和正面情绪有助于激发员工对工作的热情,将更多的努力投入工作中。同时,当下属工作满意度较高时,他们更容易产生快乐、放松等心境,而心境好的员工会

<sup>①</sup> Yang F., “Guanxi Human Resource Management Practices as a Double-edged Sword: The Moderating Role of Political Skill,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 52, No. 4, 2014, p. 496; Chen C. C., Chen Y. R., Xin K., “Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective,” *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 202.

<sup>②</sup> Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., “Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 715.

<sup>③</sup> Han Y., Peng Z., Zhu Y., “Supervisor-subordinate Guanxi and Trust in Supervisor: A Qualitative Inquiry in the People’s Republic of China,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, No. 3, 2012, p. 314.

<sup>④</sup> Dunning, J. H. and Kim, C., “The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study,” *The World Economy*, Vol. 30, No. 2, 2007, p. 338.

更加努力地投入工作,作出增加企业绩效的行为。因此,领导者应该做好表率,除了营造良好公正的组织氛围外,还应该从多方面关心员工的情绪和态度,对下属的体贴、关怀和包容也可以起到一定的激励作用。

### 3. 研究局限及展望

本研究存在一定的局限和有待改进之处。首先,只关注了关系实践的消极影响,没有从积极和消极两个方面同时探讨关系实践对下属工作绩效的影响机制。其次,对关系实践的测量方面,本研究虽然采用Chen等人的方法,将个体填答的关系实践拟合到群体层面,<sup>①</sup>但是缺少从整体的角度对群体层面关系实践的测量,也缺乏从管理层角度对关系实践的考虑。此外,本研究虽然采用配对方式进行调研,员工的工作绩效由熟悉情况的同事填答,但是由于同事关系质量会影响其对工作绩效的客观评价,因此未来的研究应该考虑控制同事关系这一变量。最后,本研究只考虑了工作满意度这一个中介作用,没有进一步探析不同的中介变量之间的关系,例如下属对公平的感知等,并且本研究没有考虑可能存在的调节变量对“上下级关系实践—下属工作绩效”关系的影响,因此在中介变量和调节变量方面有待进一步的探索。

基于上述讨论,未来的研究还应该重点关注如下三个方面:第一,进一步探讨上下级关系实践的操作化定义,对关系实践的维度和测量进行深入研究。当前关于上下级关系实践的测量局限于员工个体测量角度,而缺乏从组织整体和管理层的角度对上下级关系实践的测量,因此未来的研究需要更多的学者深入地探索上下级关系实践的维度和测量。第二,对上下级关系实践的不同影响的探究,以往对上下级关系及关系实践的探讨多数集中于其对员工产生的积极影响,少数研究证实了关系实践对下属产生的消极影响,未来的研究应当从不同的角度同时证明关系实践对员工和组织的促进作用和抑制作用,从而更全面地揭示上下级关系实践的影响机制。第三,探讨不同的中介变量和调节变量对“上下级关系实践—下属工作绩效”关系的影响机制。在未来的研究中应该探讨不同的中介变量在上下级关系实践和员工工作绩效之间的作用机制,同时应该注意调节变量的存在,探讨不同的调节变量对二者关系产生的不同作用。

责任编辑:李 华

<sup>①</sup> Chen Y., Friedman R., Yu E., et al., "Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, 2011, p. 715.