

# 组织政治认知对员工行为的影响\*

马超\*\*<sup>1</sup> 凌文铨<sup>2</sup> 时勘<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>沈阳师范大学教育科学学院,沈阳,110034) (<sup>2</sup>暨南大学管理学院,广州,510632) (<sup>3</sup>中国科学院心理研究所,北京,100101)

**摘要** 组织政治是组织生活的现实反映,是一种普遍现象,员工对组织政治现象的认知对其行为、态度有诸多的不利影响。本研究运用自行研制的组织政治认知调查问卷,通过对29家企业共1647名员工的调查,探讨了在中国文化背景下员工的组织政治认知的结果变量,可望为各类组织的人力资源管理实践提供理论依据。

**关键词:** 组织政治 组织政治认知 全模型

## 1 引言

组织政治(Organizational politics)是指在潜在动机支配下,为获得和保护个人及相关团体的利益,而对他人或团体施加的影响<sup>[1]</sup>。这个概念有二层含义: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。而组织政治认知(perceptions of organizational politics, POPS)就是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<sup>[2]</sup>。

上个世纪90年代以后,国外学者开始探讨组织政治认知对员工行为的影响。但由于组织政治认知的测量工具不统一,被试不同,结果也不一致。总体来说,国外的实证研究成果表明,组织政治是组织生活的现实反映,是一种普遍现象,对人力资源管理实践有重要影响。Kacmar等总结了组织政治认知的研究成果指出:组织政治认知对组织成员有明显的不良影响,主要表现为较高的旷工水平、离职倾向(人才离开组织)、焦虑和较低的工作满意度、工作绩效、组织承诺和组织公民行为。此外,他还指出,如果组织内政治行为盛行,员工将产生严重的不公平感,导致玩世不恭,不努力工作,甚至离开组织<sup>[3]</sup>。本研究的目的是探讨在中国文化背景下企业员工组织政治认知对其行为的影响。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象

正式调查对象为辽宁的沈阳耀华玻璃股份公司、沈阳昊诚集团、沈阳机床股份公司、沈阳压缩机厂、东陵机械厂、抚顺石油一厂、抚顺石油二厂、抚顺石油三厂、抚顺洗涤化工厂、抚顺聚乙烯化工厂、锦州热电总公司、新型电力开关厂、锦州第一热电厂和广东的六家企业等共二十九家企业的员工。调查共发放问卷2100份,回收有效问卷1732份。问卷回收效率为82.48%。录入后获有效数据1647份。被试男性67.6%(1114人),女性32.4%(533人);26岁以下17.5%(288人),27~36岁46.9%(773人),37岁以上16.2%(586人);初中以下文化16.2%(266人),高中或中专52.0%(856人);专科或本

科以上31.8%(525人);普通员工59.4%(979人),基层管理人员24.1%(397人),中层管理人员13.8%(227人),高层管理人员2.7%(44人);工龄1年以下9.5%(157人),2-5年29.7%(489人),6-9年22.8%(376人),10年以上37.9%(625人);组织规模100人以下13.4%(220人),100-500人16.9%(278人),500-1000人41.3%(680人),1000-2000人23.4%(386人),2000人以上5%(83人);辽宁取样70%(1153人),广东取样30%(494人)。

### 2.2 研究工具

本研究采用的工具包括“组织政治认知调查问卷”和“效果变量调查问卷”,将问卷装订成册,一次性发给被调查对象。全部量表都采用国外同类研究惯用的李克特六点量尺,1表示“完全不同意”,2表示“中等不同意”,3表示“有点不同意”,4表示“有点同意”,5表示“中等同意”,6表示“完全同意”。

组织政治认知调查问卷。采用马超、凌文铨编制的中国企业员工组织政治认知调查问卷,该问卷共有16个项目,三个维度(自利行为认知、薪酬与晋升认知和同事关系认知),累积贡献率为55.84%,总量表和三个维度的系数分别为0.87,0.81,0.83和0.75,说明本研究所使用的组织政治认知调查问卷具有良好的信度和结构效度<sup>[4]</sup>。

《效果变量调查问卷》。选用国内外学者编制的四个相关调查问卷。

《工作应激调查问卷》选用June(2003)等人编制的调查问卷<sup>[5]</sup>。该问卷由3个项目组成,含有一个维度,方差解释量为81.14%,系数为0.88。

《员工满意度问卷》选用Kunin(1995)编制的调查问卷<sup>[6]</sup>。该问卷有一个维度,共4个项目,方差解释量为65.56%,系数为0.79。

《离职意图调查问卷》选用的是Cropanzano(1997)等人的离职意向问卷<sup>[7]</sup>。该问卷有一个维度,3个项目,方差解释量为81.44%,系数为0.85。

《绩效评定调查问卷》选用陈加州编制的问卷<sup>[8]</sup>。该问卷有两个维度,共8个项目。其中“角色内绩效”(in role performance)有四个项目,“角色外绩效”或者“边缘绩效”四个项目,方差解释量为62.43%,系数为0.89。

总之,对结果变量测量问卷的修订结果表明,所修订测量

\* 辽宁省教育厅项目,编号:20040336。

\*\* 通讯作者:马超,男。E-mail: machao2100@163.com

表1 效果变量的因素负荷矩阵

项目	因素一	因素二	因素三	因素四
经常能感受到较大的压力	0.805			
经常在较强的紧张状态下工作	0.886			
一天的工作结束后常感到精疲力尽的		0.701		
会向正在找工作的朋友推荐做类似工作		0.767		
和其它公司做类似工作的人相比我的工资是较高		0.799		
对自己的工作环境很满意		0.836		
工作具有挑战性并且有一种成就感		0.723		
打算在不久的将来到别的单位去工作			0.838	
没有放弃现有工作的意图			0.869	
如果有可能再做选择,决不选择现在的工作单位			0.856	
工作休息后,我能准时返回自己的岗位				0.631
能及时完成给我分配的工作				0.718
能与上司协同工作				0.737
能达到工作要求的绩效标准				0.768
能提出建设性的建议来提高所在小组的工作效率				0.740
能鼓励他人试用新的更有效的方法来改进他们的工作				0.680
不断寻求新方法来提高自己的工作效率				0.696
会采取行动防止单位里可能出现的问题				0.565
因素方差解释率 %	9.583	15.790	12.534	25.951
总方差解释率 %	63.858	Cronbach		0.6898

问卷的题目表达清晰,所含的因素对总体方差解释率在 62.43% - 81.14% 之间,内部一致性信度系数在 0.79 - 0.89 之间。问卷可靠而有效,可在正式调查中作为结果变量的调查问卷。

结果变量共有四个,为了防止各变量间的项目有交叉负荷,从而造成虚假相关,我们对四个前因变量进行因素提取,结果见表 1。

从表 1 可以看出,效果变量提取出有四个清晰的结构,因素负荷在 0.35 水平上没有交叉负荷,说明每个因素所要测量的内容明确,结构方程分析的结果较可靠。

2.3 统计分析

本研究采用 SPSS11.0 和 LISREL8.5 进行所有统计分析。统计分析用结构方程模型中的全模型技术,并使用模型探索与模型验证策略。

全模型不但能对变量的测量误差进行分析,并且也能对模型的整体拟合情况进行综合评价。它不但涉及 X 因子(即 - 因子,外生潜变量),还用到 Y 因子(即 - 因子,内生潜变量)。在本研究中,我们将组织政治认知的三个维度作为因子,将四个结果变量作为 因子,以便深入了解组织政治认知各维度对员工行为及态度的影响。

结构方程模型主要是一种证实的技术,即主要是从构想模型出发,用观测数据与构想模型进行拟合,以检验观测数据对构想模型的支持程度。但如果所构建的模型不理想,它也可以用来对模型进行探索。即通过对模型进行修正,以得到一个与观测数据拟合较好的修正模型<sup>[9]</sup>。

按照结构方程模型理论,如对模型进行探索,它就不再具有验证的性质。同时,结构方程模型理论要求,为了避免模型探索的滥用和探索中的偶然行为,探索必须满足以下四个要求:第一,理论模型必须仔细设定;第二,模型的修正不能完全从数据出发,修正必须要有实际意义;第三,模型的修正必须一步一步进行;第四,也是最重要的一点,就是探索之后的模型必须要有交叉效度,即修正模型必须要在独立样本上再作验证<sup>[10]</sup>。模型探索同时指出,如果研究中没有独立样本,而一次性调查所得的样本足够大,可将调查样本分成两半。一半用作探索 ( $n_1 = 853$ ),另一半用作验证 ( $n_2 = 794$ )。

在对组织政治认知的影响效果研究中,以往还没有对组织政治认知各维度对多个效果变量的影响进行过探讨,也就是说,效果变量与组织政治认知每个维度的影响关系,还没有一个既有模式。考虑到本研究中所得到的正式有效样本同时可以满足模型探索和模型验证的要求,因此,对组织政治认知各维度对效果变量的影响,我们采用模型探索和模型验证的方法来进行。

全模型探索和验证过程中模型好坏的评价指标,我们采用学术界通用的  $\chi^2/df$ 、RMSEA、GFI、NNFI、CFI、PNFI 六个指标。

3 研究结果

3.1 组织政治认知及效果变量的描述性统计结果

样本中各因素的平均数、标准差和相关矩阵(包含验证中所用样本的全部样本),见表 2。

表2 各因素的描述统计(n = 1647)

项目	样本量	M	SD	相关系数			
				1	2	3	4
1 组织政治认知	1647	55.90	14.27				
2 心理压力	1647	12.00	3.94	0.220 **			
3 满意度	1647	14.06	4.54	- 0.389 **	- 0.014		
4 离职意图	1647	9.91	4.06	0.436 **	0.058 *	- 0.322 **	
5 绩效水平	1647	37.12	7.46	- 0.165 **	0.111 **	0.194 **	- 0.247 **

注: \* \*  $p < 0.05$ , \* \* 表示  $p < 0.01$ 。

表 2 表明,员工组织政治认知对心理应激(0.220)、离职意图(0.436)有正向影响,对工作满意度(-0.389)、绩效水平(-0.165)有负向影响的研究假设得到了初步验证。

### 3.2 组织政治认知对效果变量影响的模型探索结果

表 3 观测数据与初始模型的拟合指数 (n=853)

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	NNFI	CFI	PNFI
初始	1804.807	506	3.57	0.055	0.89	0.90	0.91	0.79
修正	1818.679	512	3.55	0.054	0.89	0.90	0.91	0.80

观测数据与初始模型拟合得不错,但有一些路径系数不显著,为了使模型更简洁,需要删除这些不显著的路径。

一般地,增加自由参数(模型变复杂),模型的卡方值会减少;减少自由参数(模型变简单),模型的卡方值会增加。如果增加自由参数后,卡方值非常显著地减少,说明增加自由参数是值得的。如果减少自由参数后,卡方值没有显著地

增加,说明减少自由参数是值得的<sup>[11]</sup>。修正模型减少了 6 条路径,增加 13.7(经检验,卡方增加量不显著), $\chi^2/df$  反而减少 0.02,因此,模型支持删除不显著的路径。

增加,说明减少自由参数是值得的<sup>[11]</sup>。

修正模型减少了 6 条路径,增加 13.7(经检验,卡方增加量不显著), $\chi^2/df$  反而减少 0.02,因此,模型支持删除不显著的路径。

鉴于以上考虑,我们选择修正模型为组织政治认知影响效果探索的解释模型。模型的标准化解见图 1。

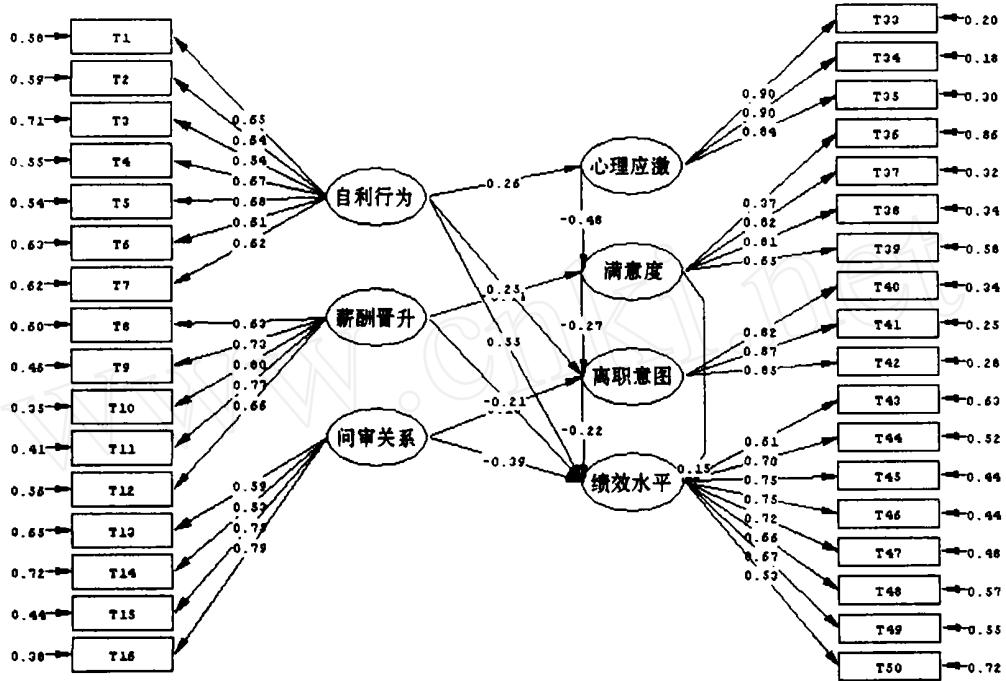


图 1 探索模型与前一半样本的标准化解

注:图中 GA 和 BE 系数是全模型的标准化解,相当于传统的回归系数。一般认为,只有回归系数的 T 值显著才是有意义的。经检验,图中所示的路径系数都大于 2。路径系数的正负号可以反映影响的性质,大小可以反映影响的强弱。

### 3.3 组织政治认知对效果变量影响的模型验证结果

用修正模型对另外一半样本的观测数据进行拟合,得到修正模型在另外一半样本数据中的拟合指数。见表 4。修正模型与另外一半观测数据的标准化解,如图 2 所示。

表 4 和图 2 的结果表明,修正模型在另外一半观测数据中也得到拟合,说明修正模型在另外一半样本中得到了很好的支持。最后,我们接受修正模型为“组织政治认知”影响效果最终解释模型。

## 4 分析与讨论

通过对员工组织政治认知的影响效果的探讨可以发现,员工组织政治认知对员工心理应激、满意度、离职意图和绩

效水平的影响得到了不同程度的验证。

总体来看,组织政治认知对员工心理应激、满意度、离职意图和绩效水平四个效果变量都有密切关系,但组织政治认知的不同方面与这些效果变量之间的关系又有所不同。具体分析如下:

### 4.1 员工的自利行为认知对其心理应激、离职意图和绩效水平有较强影响

对自利行为认知越强,员工的心理应激越大,离职意图越强,绩效水平越好。与绩效水平的关系从表面上看好象与常识相反,但仔细分析,这种关系正说明了在对自利行为认知较强的组织内,员工承受了较强的心理应激(对自利行为的认知与心理应激的路径系数为 0.29, T 值达到 6.56,说明

表4 观测模型与另一半样本的拟合指数(n=793)

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	NNFI	CFI	PNFI
1838.069	512	3.59	0.056	0.88	0.90	0.90	0.78

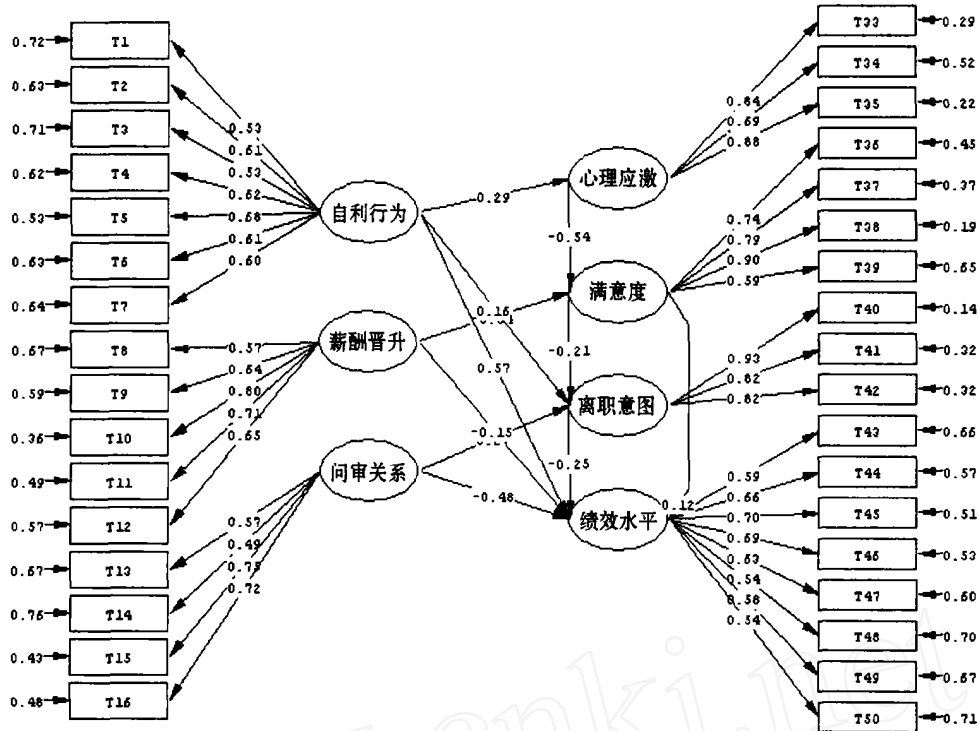


图2 验证模型与另外一半样本的标准化解

注:图中 GA 和 BE 系数是全模型的标准化解,相当于传统的回归系数。一般认为,只有回归系数的 T 值显著才是有意义的。经检验,图中所示的路径系数都大于 2。路径系数的正负号可以反映影响的性质,大小可以反映影响的强弱。

对自利行为的高认知能够对员工心理造成较强的心理应激)。在这种组织氛围内,员工处处小心行事,否则可能受到严厉惩罚。这种压力造成了绩效水平的提高。这里所测量的绩效水平包含角色绩效和边际绩效,员工可能给别人造成他努力工作,遵守组织的绩效标准,处处为组织着想的假象(印象管理是一种政治性手段)。这涉及到印象管理的问题,本文不做过多讨论。

#### 4.2 员工的组织薪酬与晋升认知对员工满意度和绩效水平有负向影响

这一结果表明,员工若对薪酬与晋升认知的政治性越高,满意度越低,绩效水平越差,对薪酬与晋升的政治性越低,员工满意度和绩效水平就越高。

心理契约理论可对这一结果作出解释。心理契约是指员工和组织双方就自己为对方付出什么,同时对方为自己回报什么,所形成的一种主观约定。约定的核心成份是双方的相互责任。从本质上看,心理契约为员工和组织双方知觉到的和观念化了的相互责任,即员工和组织双方各自就对方为自己负担的责任,以及自己为对方负担的责任所形成的观念。在组织实践中,员工的绩效水平应该是提薪和晋升的重要标准。努力工作的员工,希望组织给予回报,而实际上,却是那些善于实施组织政治手段的人得到了奖励。从而打破了员工与组织之间的心理契约。陈加洲(2002)的实证研究

结果表明,心理契约的破坏对员工的工作满意度和绩效水平有负向影响<sup>[12]</sup>。

#### 4.3 员工的同事关系认知对离职意图有正向影响,对绩效水平有负向影响

同事关系认知越差(在这一维度上得分高,政治性强),离职意图越强,对绩效水平有消极影响,即同事关系越不好(在这一维度上得分高)绩效水平越低。

对同事关系的政治性认知高,员工就会认为同事之间彼此相互利用,勾心斗角,组织内缺少一种和谐的氛围。在这样的环境中工作,员工的主要精力不是放到工作上,而是要用于如何防范其他人。因而,工作积极性受到打击,绩效水平也就随着降低了。此外,在这样的组织中工作,员工会感到压抑,身心疲惫,也就希望离开这样的组织,换一个工作环境。

#### 4.4 员工心理应激、工作满意度、离职意图和绩效水平之间有较强的相互作用

研究结果表明,心理应激越强,工作满意度越低,离职意图越强,绩效水平越差。

综上所述,我们发现,组织政治认知对员工的态度和行为有重要影响,这和国外的研究结果一致。但导致二者之间关系的原因是什么? Ing-Chung Huang(2003)等人用能量衰竭(burnout)来解释这种现象。能量衰竭是指体力或感情的

枯竭,特别指因长期压抑而造成的后果,包括情感疲惫(emotional exhaustion)、人格解体(depersionalization)(丧失关于个人对自己和现实的正常感觉,特征是感到不能控制自己的行动和语言)和个人成就感降低三个方面<sup>[13]</sup>。

Ing-Chung Huang 等人认为,员工由于对组织带有政治性的政策和实践不满,或者对上司或同事的组织政治行为感到厌倦,就会感到持续的紧张和沮丧。这些现象又会导致各种生理及心理问题,例如,疲劳,头痛,情绪低落,焦虑以及家庭关系和人际关系恶化等综合症状。这些综合症状又会导致他们对工作漠不关心,对前途感到无望,因而导致绩效水平降低,产生离职意图,如果找到合适的职位,也就另谋高就了。

Ing-Chung Huang(2003)的实证研究结果表明,能量衰竭与组织政治认知呈正相关。实际上,Fogary(2000)指出,组织政治是与工作相关联的应激源之一,而心理应激达到一定强度后,一个潜在结果就是能量衰竭。二者的研究具有一致性<sup>[14]</sup>。

## 5 结论

从“组织政治认知”影响效果的初始模型到最终解释模型的探讨,我们可以发现,研究中所提出的“组织政治认知”的影响效果假设得到了全部验证。具体来说即为:

- 5.1 组织政治认知中的自利行为认知,对员工的心理应激、离职意图和绩效都有正向(增大)影响。
- 5.2 组织政治认知中对薪酬与晋升认知,对员工满意度和绩效水平都有负向影响。
- 5.3 组织政治认知中的同事关系认知(这一维度得分越高,政治性认知越强,同事关系越不好),对离职意图有正向影响,对绩效水平有负向影响。
- 5.4 员工心理应激、满意度、离职意图和绩效水平等效果变量之间有相互作用:心理应激对工作满意度有负向影响,工作满意度对离职意图有负向影响,离职意图对绩效水平有负向影响,工作满意度对绩效水平有正向影响。

## 6 参考文献

- 1 4 马超,凌文铨. 企业员工组织政治认知量表的构建,心理学报,

- 2006,38(5):107-115
- 2 Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In: S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds). Research in the Sociology of Organizations. Stamford, CT: JAI Press, 2000:89-130
- 3 Kacmar K M, Baron, R A. Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In: Ferris G R. (Eds). Research in Personnel and Human Resources management. Stamford, CT: JAI Press, 1999, 1-39
- 5 June M. L. Poon. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. Journal of Managerial Psychology, 2003, 18:2
- 6 Kunin, T. The construction of a new type of attitude measure. Personnel Psychology, 1995, 8:65-78
- 7 Cropanzano, R. S. & Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. Journal of organizational Behavior, 1997, 18:159-180
- 8 12 陈加州. 企业员工的心理契约研究. 中国科学院心理研究所博士论文, 2001:120
- 9 Joreskog, Kark G. & Sorbom, Dag. Structural modeling with simple command language. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1993
- 10 MacCallum, Rorbert C., Austin & James. Applications of structural equation modeling on Psychological research. Annual reviews of psychology, 2000, 51: 201-226
- 11 侯杰泰,温忠麟,成子娟. 结构方程模型及其应用. 北京:教育科学出版社, 2004, 7:67
- 13 Ing-chung Huang, Chih-Hsun Jason Chuang, Hao-Chieh Lin. The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions. Public Personnel Management, 2003, 32(4)
- 14 Fogary, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. Antecedents and consequences of burnout in accounting. Beyond the role stress model. Behavioral Research in Accounting, 2000, 12:31-67

## Outcomes of the Cognition of Organizational Politics

Ma Chao<sup>1</sup>, Ling Wenquan<sup>2</sup>, Shi Kan<sup>3</sup>

(<sup>1</sup> School of Education, Shenyang Normal University, Shenyang, 110034) (<sup>2</sup> School of Management, Ji nan University, Guangzhou, 510632)

(<sup>3</sup> Institute of Psychology, CAS, Beijing, 100101)

**Abstract** Organizational politics is a fact of life. For years, personal experience and anecdotal evidence have supported the general belief that behavior in and of organizations is often political in nature. With the investigation of a total of 1647 employees in 29 enterprises, the cognition-of-organizational-politics questionnaire developed by the researchers was used, and the outcomes of the cognition of organizational politics in China was discussed in the paper.

**Key words:** organizatinal politics, cognition of organizational politics, full model