

文章编号:1007-7588(2009)12-0193-05

人力资源管理中的人际影响因素分析

陈文晶^{1,2,3}, 时 勤^{2,3}

(1. 北京邮电大学, 北京 100876; 2. 中国科学院心理研究所, 北京 100101;
3. 中国科学院研究生院, 北京 100049)

摘要:在人力资源管理中,人际影响对于形成群体成员动机、改变成员行为有着重要意义。本研究参照国外文献,并结合我国的社会文化背景,以最普遍的上-下级关系的影响因素为研究起点,进而泛化到人际影响因素分析。文章采用访谈以及问卷调查的方法,数据分析显示群体中人际影响的因素。具体来说主要包括6种影响因素:外在激励、专业信息、合法地位、弥补过错、互惠以及情感参照,与西方主导的5种因素理论相比(外在激励、合法地位、公平、专业信息、情感),外在激励、合法地位、专业信息这3个因素的概念和意义是一致的。对于公平因素,在我国人力资源工作者的理解中,存在两个内容:互惠以及弥补过错,与国外的研究差异比较大。在情感参照因素上,概念相对更为广泛,不仅仅包含了个人的情感因素,也包括了个人对领导的情感因素。总体来看,国内关于人际影响的因素结构与西方的理论,有一定的相似之处,但是在具体的分类水平和标准上有一定的差别。

关键词:人际影响因素;人力资源管理;人际关系

1 引言

在人力资源管理中,人际影响对于形成群体动机、改变行为等有着重要的意义。要做好人力资源管理的相关工作,人际影响力是一项非常重要的胜任特征,这种影响力主要体现在:与员工建立彼此信任并达成共识,成为员工利益的代言人;作为人力资源管理领域的专家,依赖专业权威性影响与推动企业的变革,发挥人力资源管理对企业运营实践的支持作用等方面。

关于人际影响的研究,从上个世纪50年代初勒温提出“群体动力学”的研究,到90年代瑞文发展了人际互动的问卷^[1],已经发展了相应的跨文化研究以及对影响力的培训等^[2]。

国内的研究主要集中在人际关系方面,例如影响人际关系的因素、人际关系的培训等^[3]。但是,从人际影响的角度来看,目前在国内尚没有相关的实证研究,本研究的目的是参照国外文献并结合我国的社会文化背景,以最普遍的上-下级关系的影响因素为研究起点,进而泛化到人际影响因素分析,完善有关人际影响的理论,同时为评鉴人际影响,

合理利用人力资源提供有效的工具等方面。

2 研究方法 with 数据来源

本研究采用主位研究和客位研究相结合的方法,借鉴 Raven 人际影响的概念,采用归纳法(Inductive Method)通过访谈的方式完成。参考 Farth^[4]等关于质化研究的方法,具体的步骤是:

(1) 访谈。借鉴假设情境,要求被试根据自己的经验和观察列举在实际工作中的3~5个具体事例,事例的范围是影响下属并改变其工作方法、态度等或被上级影响而改变自己的工作方法、态度等的原因或因素。平均访谈时间为60分钟。被试者来自北京、上海、福建,共计90人。将所有信息输入到电脑,共获得438个具体事例,对所有事例进行整理,并以下属的口吻描述被影响的原因,共获得788项有效描述,平均每个事例有1.8个描述,其中典型的描述见表1。

(2) 2名人力资源管理专业的博士生将所有描述进行归类。具体的归类原则是西方经典的 Raven 人际影响5因素模型,包括外在激励、合法地位、专业信息、平等互惠以及情感参照。具体来看,外在

收稿日期:2008-01-23; 修订日期:2008-12-16

基金项目:国家自然科学基金项目(编号:70471060)。

作者简介:陈文晶,女,福建福州市人,讲师,主要研究领域为应用心理学和人力资源管理。

E-mail:cwjing1978@163.com

激励主要是上级通过增加工资、晋升、培训等激励方式影响下属的行为。合法地位,主要是由于领导职位本身所赋予的权力,“毕竟他/她是领导”,所以下属的行为会受其影响。专业信息,是指上级所具备的专业能力以及更广的信息资料而改变自己原来的行为。互惠,是指下属为了弥补以前的过错或者报答上级的照顾等,而受其影响的因素。情感参照,主要是由于下属把对上级的感情作为一种动力因素,而愿意受其影响。5个因素的名称和典型描述如表1所示。

(3)邀请另外3名研究生对所有项目进行重新归纳以检验初次归纳的正确性和有效性。3名研究生或者2名研究生与研究人归纳一致的描述有684项,占总项目的86.8%,说明研究人员的归纳是合理的、有效的。

3 人际影响因素的问卷调查与分析

结合访谈中所获得的描述归纳以及国外人际影响的成熟问卷,编制了人际影响的预试问卷,以Likert-5等级量表来测量实际企业中的工作人员对不同人际影响描述的认可程度,由“1-确实不是理由”到“5-确实是理由”共30题,每个因素涉及6道题目。

研究被试主要来自中国科学院研究生院管理学院的MBA班学员,以及企业管理培训班的学员。总共发放约450份问卷,实际回收439份问卷。当所有问卷回收之后,进行废卷处理的工作,最后得到有效问卷433份,占96.22%,其中男性211名(48.7%),女性162名(37.4%),未填13.9%。被试的分布情况如表2所示。

在进行数据分析的时候,将所有被试随机分为两部分,一部分进行探索性因素分析(217份有效数据),另一部分进行验证性因素(216份有效数据)。具体的采用SPSS 11.0和Amos4.0统计软件来实现。

探索性的因素分析(EFA):采用主成分分析法,斜交极大旋转法抽取因素。以特征根大于等于1为因子抽取的原则并参照碎石图,来确定项目抽取因子的有效数目。判断是否保留一个项目的标准定为:①该项目是否在某一因素上的负荷超过0.50;②该项目是否不存在交叉负荷(Cross-loading),即是否不在两个因素上都有超过0.35的负荷。经过几次探索,最终得到了人际影响因素的6因素结构,由24题构成。6个因素累积方差解释率达到65.2%,各个项目在相应因子上具有较大的负

荷,处于0.51~0.84之间,各因素的内部一致性系数都大于0.7,说明信度较好^[5]。

因素一,有6道题,主要包括增加工资水平、提升、提供学习或培训机会等方面,我们把这个因素命名为外在激励,以便以后与国外的相应研究做比较。

表1 5类因素的典型描述

Table 1 The characteristics of the five factors	
典型的描述	
外在激励	领导对我的好评能帮我增加工资
	领导可为我提供进一步学习或培训机会
	我的领导对我的提升有帮助
合法地位	领导有权要求我用特定的方式工作
	作为所属的工作人员,我有责任按领导的要求去做 毕竟他/他是我的领导
专业信息	领导知道做这种工作的最好方法
	对工作方法的改变,领导提供充分理由
	领导知道更多的关于这项工作的信息
平等互惠	可能可以弥补过去我没有做好的事情
	考虑到过去领导对我的关心与照顾,我觉得不得不遵从 我曾经做了某些错事,所以我觉得对他/她该尽这个责任
情感参照	知道我的领导不赞许我,我会感到不安
	如果知道领导喜欢我,我感觉很好 我尊重我的领导,高度评价他/她,并且不想不同意

表2 被试基本信息

Table 2 Summary of sample characteristics			
变量	类别	人数	百分比(%)
年龄	30岁及以下	179	41.3
	31~40岁	144	33.3
	41~50岁	50	11.5
	51岁及以上	7	1.6
	未填	53	12.2
工作级别	一般员工	237	54.7
	中层管理者	124	28.6
	高层管理者	10	2.3
	未填	62	14.3
工作年限	2年以下	35	8.1
	2-4.9年	78	18.0
	5-9.9年	101	23.3
	10年以上	165	38.1
	未填	54	12.5
教育程度	高中或以下	26	6.0
	大专	118	27.3
	本科	198	45.7
	本科以上	32	7.4
	未填	59	13.6
总计		433	100.0

2009年2月

因素二,有5道题,包括:如果我知道我的上级喜欢我,我感觉很好;我认为我的领导可以和我打成一片;知道我的领导不赞许我,我会感到不安等。我们把这个因素命名为情感参照。

因素三,有4道题,主要内容关于:上级知道完成工作的最好方法、上级具有更多的知识和技能。我们把这个因素命名为专业信息。

因素四,包含3道题,主要内容有弥补以前没有做好的事情;以前做了某些错事,现在应该尽这个责任;以前总是没有按照要求做,这次我觉得应该做等。我们把这个因素命名为弥补过错。

因素五,也有3道题,包括毕竟她/他是上级,上级的权利因素,作为所属的人员有责任按照上级的要求完成工作等。我们将其命名为合法地位。

因素六,有3道题组成,包括:过去领导做了某些令我愉快的事,我这样是为了回报;考虑到过去

上级对我的照顾,我觉得不得不遵从。我们把这个因素命名为互惠。

总的来看,问卷结构是可以接受的,由外在激励、专业信息、合法地位、过错弥补、互惠以及情感参照等6因素构成。值得注意的是,过错弥补在通过归纳法得到的5个大类别中没有出现,但具体看平等互惠的描述,也包含了关于过错弥补的内容。探索性因素分析中将平等互惠因素分为过错弥补和互惠两个子因素,可能在具体的实际工作中,互惠和弥补过错被认知为两个不同的因素。具体探索性因素分析结果见表3。

对剩下的216份数据进行问卷的验证性因素分析(CFA)。CFA技术的关键在于通过比较多个模型之间的优劣,来确定最佳匹配模型。从前面的分析可知,人际影响是一个6因素的结构,但是在不同因素之间也存在一定程度的相关,是否有可能人际影

表3 人际影响问卷的探索性因素分析结果

Table 3 The exploratory factor analysis of the interpersonal influences

变量	因素1	因素2	因素3	因素4	因素5	因素6
领导对我的提升有帮助	0.840	—	—	—	—	—
领导对我的好评能帮我增加工资	0.724	—	—	—	—	—
领导能使我的提升变得更加困难	0.702	—	—	—	—	—
领导可以使我更难增加工资	0.571	—	—	—	—	—
领导能为我提供进一步学习或培训的机会	0.566	—	—	—	—	—
如果不这样,会失去一些学习或培训的机会	0.538	—	—	—	—	—
如果知道领导喜欢我,我感觉很好	—	0.839	—	—	—	—
我认为我的领导可以和我打成一片	—	0.806	—	—	—	—
知道我的领导不赞许我,我会感到不安	—	0.736	—	—	—	—
我知道领导需要与他/她一起工作的人的帮助和合作	—	0.643	—	—	—	—
我尊重我的领导,高度评价她/他	—	0.507	—	—	—	—
关于这项工作,我的领导知道的比我多	—	—	0.825	—	—	—
关于这件事,领导比我具有更多的技术知识	—	—	0.754	—	—	—
我的领导大概知道做这个工作的最好方法	—	—	0.660	—	—	—
对工作方法的改变,领导提供了充分的理由	—	—	0.635	—	—	—
我曾经做了某些错事,我觉得该对他/她尽这个责任	—	—	—	0.748	—	—
我总是没有按照他的要求去做,这次我觉得应该做	—	—	—	0.745	—	—
这样做能弥补我过去没有做好的事情	—	—	—	0.646	—	—
作为下属,我有责任按领导的要求去做	—	—	—	—	0.761	—
我的领导有权要求我用特定的方式工作	—	—	—	—	0.740	—
毕竟她/他是我的领导	—	—	—	—	0.660	—
我理解领导确实需要我在这方面的帮助	—	—	—	—	—	0.777
考虑到领导过去对我的关心和照顾,我不得不遵从	—	—	—	—	—	0.688
过去领导做了某些令我愉快的事,我这样是作为回报	—	—	—	—	—	0.627
解释的方差变量量	14.003	12.998	10.538	9.449	9.325	8.866
内部一致性系数	0.842	0.813	0.808	0.775	0.743	0.692

响本身就是一个单因素结构呢?我们通过6因素模型与1因素模型进行比较,并确定最佳模型。采用Amos进行验证性因素分析,可以得到的拟合指数包括: χ^2/df 、GFI、AGFI、NFI、IFI、TLI、CFI、RMSEA等。根据Bollen^[6]以及Medsker, Willams和Holahan^[7]的建议,采用 χ^2/df 、NFI、IFI、TLI、CFI和RMSEA,并确定各指数的拟合标准分别为: χ^2/df 大于10表示模型很不理想,小于5表示模型可以接受,小于3则模型较好;NFI、IFI、TLI、CFI最低要求是大于0.85,最好能大于0.90,且越接近1越好;RMSEA处于0和1之间,临界值为0.08,越接近0越好。

从表4的结果看,6因素模型的各项拟合指数均达到或接近既定指标,比1因素模型指数拟合更好,说明人际影响的6因素结构得到了数据的支持和验证。

表4 人际影响问卷的验证性因素分析结果
Table 4 The confirmatory factor analysis of the interpersonal influences

模型	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
虚拟模型	23.10	—	—	—	—
因素1模型	4.98	0.79	0.78	0.82	0.10
因素6模型	3.61	0.86	0.88	0.90	0.07

4 结论与讨论

本研究采用归纳法揭示了上-下级人际影响因素的结构,这包括外在激励、专业信息、合法地位、弥补过错、互惠和情感参照。与B.Raven在1993年提出的5种因素相比(外在激励、合法地位、公平、专业信息、情感),外在激励、合法地位、专业信息这两个因素在两国的人际影响中都存在,其概念和意义是一致的。对于公平因素,在我国人力资源工作者的理解中,互惠以及弥补过错更为贴切一些,与国外的研究差异比较大。在情感参照这个因素上,我们的概念相对更为广泛,不仅仅包含了个人的情感因素(西方理论中的情感,例如,“如果知道领导喜欢我,我感觉很好”),也包括了个人对领导的情感因素(例如,“我认为我的领导可以和我打成一片”,“我尊重我的领导,高度评价他”等)。总体来看,国内关于人际影响的因素结构与西方的理论,有一定的相似之处,但是在具体的分类水平和标准上有一

定的差别。这样的研究结果非常符合重视人际关系的中国人的特点,“关系”是一个非常有中国特色的概念,从上个世界70年代开始,在组织行为学、人力资源管理等相关领域的研究中,汉语拼音GUANXI就是一个特定名词,特指中国文化背景下的人际关系研究^[8]。

21世纪是知识经济占主导地位的世纪,知识经济是以知识为基础、以知识为资本的经济,这种经济直接依赖于高素质人才对知识的掌握、创新和应用。因此,新世纪的竞争是人才的竞争,而人力资源是企事业发展的核心动力和制胜资源。作为人力资源管理的相关工作人员,应该以实施企业的发展规划,完成企业的生产经营目标为前提,运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测,制定相应的政策和措施,充分利用各种人际影响的因素,从而使企业人力资源供需平衡,实现人力资源的合理配置。

参考文献 (References):

- [1] Raven B H. The bases of power: Origins and recent develop [J]. *Journal of Social Issues*, 1993, 49(1): 223~254.
- [2] Erchul W P, Raven B H, Wilson K E. The relationship between gender of consultant and social power perceptions within school consultation [J]. *School Psychology Review*, 2004, 33 (4): 572~598.
- [3] Leung T K, Lai K, Wong Y H, et al.. The roles of Xinyong and Guanxi in Chinese Relationship marketing [J]. *European Journal of Marketing*, 2005, 39(5):528~565.
- [4] Farh J L, Zhong C B, Organ D W. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China [J]. *Organization Science*, 2004, 15(2): 241~253.
- [5] Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P. Dimensionality and validity of the burnout measure[J]. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 1998, 71:331~351.
- [6] Bollen K A. Structural Equations with Latent Variables [M]. New York: Wiley, 1989.
- [7] Medsker G J, Williams L J, Holahan P J. A review of current practices for evaluating causal models of organizational behavior and human resources management research[J]. *Journal of Management*, 1994, 20: 429~464.
- [8] T.K.P. Leung, Y.H. Wong. The ethics and positioning of guanxi in China[J]. *Marketing Intelligence & Planning*, 2001, 19 (1) : 55~69.

The Factors of Interpersonal Influence in HR Management

CHEN Wenjing^{1,2,3}, SHI Kan^{2,3}

(1. *Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing 100876, China;*

2. *Institute of Psychology Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;*

3. *Graduate University of Chinese Academy of Science, Beijing 100049, China*)

Abstract: The factors of interpersonal influence tactics have become meaningful tools of motivating followers within a group and changing his/her behavior as well in HR management. Based on domestic and foreign references, the author began from the influence between the supervisor and the subordinate, and then went on with the factors of interpersonal influence (FIR) on the social and cultural background in China. Structured interview and questionnaire were used to find the factors. Data analysis (EFA- Exploratory factor analysis and CFA- Confirmatory factor analysis) showed a six-dimension construct of FIR, which included External Encouragement, Expert and information, Legal Position, Remedy, Reciprocity and Emotional Reference. Comparing with the major western theory of five-factor structure (External Encouragement, Expert and information, Legal Position, Fairness, and Reference), we found that the concepts and meanings of three factors are the same. The three factors are External Encouragement, Expert and information and Legal Position. As for the factor of Fairness, it is quite different from western theory. There are two aspects in this factor's content in China: Remedy and Reciprocity. People may feel that the psychological mechanism of remedy and reciprocity are different. In the article, there is a more detailed explanation: the factor of Emotional Reference not only includes personal feelings (western theory of Reference, for example, "If I know my supervisor likes me, I would feel very good"), but also the feeling of the supervisor (for example, "I respect my supervisor and speak highly of him" etc.). It is a wider concept. On the whole, having compared the factors of interpersonal influence with the structure of the western theory in this study, we find that there are both similarities and differences at specific level of classification standards. Such findings are in line with Chinese interpersonal relationships character, "GUANXI", which plays a very important role. In the end, the author discussed the application of the factors of interpersonal influence to HR management.

Key words: Factors of interpersonal influence; HR management