角色内还是角色外？国企员工组织政治知觉下的绩效抉择

——基于中国“官僚政治—人情社会”机制内洽的情境分析

瞿皎姣[1]　曹　霞[2]
（1. 太原理工大学经济管理学院，太原　030024；2. 南开大学商学院，天津　300192）

［摘　要］本研究基于中国“官僚文化—人情社会”的内洽情境，结合 AMO 模型，通过 1224 份国企员工问卷，利用潜调节结构方程模型，从维度层次上探讨了自我监控和工作自主性的交互效应如何影响员工知觉组织政治时的角色内、外绩效行为抉择。研究发现，对于高自我监控者而言，如果具有高工作自主性，POP 与角色内绩效、助人行为、参与组织活动、参与公益活动之间的关系都会得到改变，证实自我监控和工作自主性的交互调节效应。研究结论对 POP 和工作绩效的关系研究及国企管理实践变革具有启示意义。

［关键词］组织政治知觉；角色内绩效；组织公民行为；自我监控；工作自主性

组织政治（Organizational Politics）作为一个普遍存在的社会现象和社会事实，已受到学术界和实践界的广泛重视。国内外学者借鉴政治学、心理学、社会学等学科理论从多层面、多角度对其展开了大量研究，关注点已从宏观的企业行为层次演变为微观的个体行为层次、从客观行为视角演变为主观感知视角，研究重心也从组织政治的前因探讨转化为效应分析，并具有将组织政治情境化作为调节性变量的趋势。

综观组织政治知觉的效应研究，学术界现已形成消极、积极、中立三种视角，但消极视角占主导。而从理论和实证研究的整体结果来看，组织政治知觉的效应仍存在争议，从未达成一致。于是，有学者提出建议：重视整合性心理过程机制以及可能的边界条件。

随着管理领域对组织政治关注的日益加深，学者越发关心组织政治知觉对员工乃至组织绩效到底会产生怎样的影响，相应研究逐渐增多。不过结果仍然以效应消极为主，且也未达成一致，效应大小、方向、机理仍不统一。比如，Miller 等（2008）、Chang 等（2009）证实了组织政治知觉与员工绩效之间存在负向关系，但 Hsiung 等（2012）、瞿皎姣等（2014）基于中国大陆或中国台湾情境却发现组织政治知觉与员工绩效之间还存在正向关系，而 Randall 等（1999）却在研究中发现二者关系不显著。并且，虽然 Miller 等（2008）、Chang 等（2009）的元分析结果都支持组织政治知觉与工作绩效之间的负向关系，但大小在-0.32~-0.12 变化。由此可见，组织政治知觉与工作绩效之间的关系及机理仍有待进一步探析。有几项研究成果可为明晰组织政治知觉与工作绩效的关系带来启示。

首先，崔勋和瞿皎姣（2014）、瞿皎姣等（2014）证实不同维度的组织政治知觉对同一维度绩

［基金项目］本研究受国家自然科学青年科学基金项目（71502118）资助。
［作者简介］瞿皎姣，女，重庆人，太原理工大学经济管理学院讲师，E-mail：qujiaojiao1018@126.com，电话：13313430588。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

效存在不尽相同的影响，同一维度组织政治知觉对不同维度绩效的影响也不完全一致。崔勋和瞿皎姣（2014）发现不同组织政治知觉维度对不同组织公民行为维度有不同影响，而瞿皎姣等（2014）将绩效进行内、外两种划分，也证实不同维度的组织政治知觉与角色内、外绩效的关系及机制都存在差异。这些研究结果证明不同维度组织政治知觉对不同维度的工作绩效有不同的影响逻辑，驳斥了组织政治知觉领域既有研究中所隐含的“效应一致”假设，揭示出应在维度层次上展开二者关系分析的必要。

其次，Rosen 等（2006）在整体人型方法（a Holistic Person-oriented Approach）的影响下，首先提出需同时考虑多种个体差异来研究组织政治知觉和组织公民行为之间的关系。受此启发，Chang 等（2012）在探索组织政治知觉与组织公民行为之间的关系时同时考虑了自我监控（代表能力）和责任心（代表意愿）两种特质的双重调节作用；Hsiung 等（2012）探讨了工作满意度（抑制）和逐利性（Careerism）（促进）在组织政治知觉与组织公民行为关系中的中介作用，同时考察两种竞争性心理传导过程；瞿皎姣等（2014）在验证工作自主性对组织政治知觉与工作绩效关系的调节作用研究中也意识到人格特质在其中的作用。这些研究表明组织政治与工作绩效之间的关系可能存在多重中间机制，这既有可能是现有相关研究结论矛盾不一的原因，也是明晰二者关系的方向。又考虑到绩效具有多因多维性，揭示绩效决定机制的 AMO 模型是从动机、能力、机会三个维度阐释了绩效的生成机制，能相对更全面地解析个人绩效的形成机理，已在战略人力资源管理领域得到运用。若将组织政治知觉领域的多重中间机制视角和 AMO 模型原理结合起来，有望为二者关系的解析带来突破。

最后，Chang 等（2009）的跨文化比较研究发现：美国和以色列样本中组织政治知觉与士气之间的关系存在不同，揭示出组织政治知觉的影响可能存在跨文化差异。而崔勋和瞿皎姣（2014）、瞿皎姣等（2014）基于中国情境的研究发现组织政治知觉与工作绩效的关系的确有别于西方。尤其崔勋和瞿皎姣（2014）已经基于中国“官僚制度”和“人情社会”两个情境维度阐释了组织政治知觉与组织公民行为之间呈现独特关系的文化认知原因。那么，根植中国情境，从独特文化要义入手，有助于厘清中国情境下员工的组织政治知觉会引发何种绩效反应及结果。

基于此，本研究拟根植于中国情境，聚焦相对更能反映中国独特文化背景的国有企业，结合 AMO 模型框架，从维度层次上探析组织政治知觉与工作绩效之间的关系机制，重点解析员工在知觉组织政治时，如何进行角色内、外绩效的选择。以期通过此研究明晰组织政治知觉与员工工作绩效之间的关系机理，拓展组织政治知觉的效应及工作绩效的前因研究，并为企业管理实践带来启示。

一、研究基础与假设

（一）中国“官僚政治—人情社会”机制内洽情境的分析

官僚政治文化是中国古代文化的显著表现。中国的官僚政治体制始于秦汉，历时 2000 多年，形成一个超稳定体系，使得传统的中国社会成为一个高度“政治化”的社会，政治经济文化结构高度合一，其影响渗透在政治、经济、教育、艺术等各个方面。而中国的官僚政治文化以天命论、大一统思想和纲常论为内核，体现出延续性、包容性、贯彻性特征，对中国人的态度和行为造成深远影响。

同时，中国社会又是一个人情社会。人情关系是揭示中国人社会心理与行为乃至中国社会运作机制的一个显著标签。梁漱溟的伦理本位、费孝通的差序格局、许烺光的情境中心、杨国枢的社会取向、翟学伟的人缘—人情—人伦三位一体模式、乔健的自我中心、黄光国的人情面子模型、

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

金耀基的人情研究、杨中芳的送礼研究、朱瑞玲的面子研究等都是对中国人情社会典型特征的归纳。人情社会与西方契约社会的显著不同就在于人情社会是基于人情而非契约进行交换，人情交换针对熟人而非陌生人社会，奉行的是特殊主义原理而非普遍主义原理。中国的人情交换法则与国外的差异主要体现在等值性上。相对而言，西方的人际交换往往具有等值倾向，常以清算、明算、等价、不欠和公平为交换原则，表现出理性、短暂性和间断性特点；中国的人情交换则相反，主要体现为“报”的非等值性，遵循报恩大于施恩的非公平原则，算不清、欠不完的人情才能旷日持久。

在中国独特的以情理而非法治为基础的社会运作机制下，个体依照“人情法则”能够在官僚体制下获取稀缺资源，无权者可通过个人关系使权力发生勾连、权威发生转让。“老虎吃鸡、鸡吃虫子、虫咬棒子、棒子打老虎”等游戏就是关系与权力勾连法则的映射，“中国人原来个个都是顺民，同时亦个个都是皇帝”就是权威转让的写照。人情机制的存在，为民众在权力高度集中的官僚政体下获取稀缺资源提供了机会，人情法则成为行动准则，人情、面子、关系成为行动手段。由此可见，人情社会机制在某种意义上与官僚文化机制形成互补，正是在人情社会机制的作用下，民众才具备一定政治空间，能够在这一集权性、结构性体制下有机会获取所需的稀有资源。

而中国官僚政治体制历时 2000 多年，比任何国家都早、比任何国家都长，其超稳定结构得以形成的合法性基础还在于中国文化的另一个显著表现——儒家思想。儒家思想中蕴含着人生进阶机制——晚辈不可能总是晚辈，总有成为长辈的一天，使得等级制中还体现出“机会均等和客观公平”的含义。儒家思想中的纲常礼教强化了等级形态及差序格局，三纲五常合法化了社会生活中的不平等关系，伦理道德形塑着人们的日常交换行为因其亲疏远近而呈现出差异。所以，受儒家思想影响，中国人在西方明确的公与不公界限中存在着“合理的不公平”区间，官僚文化以及人情社会这两种机制的内洽形态即被固化下来。在这种社会情形下，个体的行动模式也相应地被固化下来。走后门、拉关系、求人情、找后台、寻靠山等政治行为司空见惯就是例证。

由此可见，中国官僚文化和人情社会两种机制形成一种内洽，共同形塑着中国人的认知与行为。在此情境影响下，中国人对政治的认知、理解和反应显著不同于民主化进程深、契约化程度高的西方人就成为可能，即表现出更多“亲政治”倾向。

（二）AMO 模型回顾

Appelbaum（2000）在前人研究基础上进行了理论提炼，首次提出高绩效工作系统的 AMO 模型，认为如果人力资源管理体系能够提升员工的能力、动机和机会，组织将实现利益最大化。该模型指出人力资源管理体系对员工绩效有三种影响机制：①人力资源管理体系通过直接影响员工的任务完成能力来提升绩效，具体包括提升员工的知识、技能和能力；②人力资源管理体系通过激发员工的任务完成动机来提升绩效，主要包括支持性、激励性的奖酬措施；③人力资源管理体系通过提供合适的工作机会来提升员工的工作绩效，包括团队工作、工作轮换、质量小组等高参与工作实践。

AMO 模型阐释了人力资源管理系统对工作绩效的影响机制，直接说明了二者关系的“黑箱”，但同时间接揭示出员工绩效的影响因素，说明员工绩效是能力（Ability）、动机（Motivation）和机会（Opportunity）的函数。Boxall 等（2011）、Jiang 等（2012）证实了这一关系，其通过元分析发现 AMO 框架在 HRM 实践与组织绩效之间的确起着重要的中介作用。由此可知，员工表现出高绩效需要三个充要条件：具备与所从事工作相关的各种知识、技能和能力；具有为组织努力工作、奉献才能的意愿和动机；具备组织为工作有效完成所提供的支持和机会。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（三）组织政治知觉与工作绩效

组织政治知觉（Perceptions of Organizational Politics）通常被定义为：成员对工作环境中自利行为发生程度的主观评估及个体对这种行为的归因。不同学者对其维度进行了不同划分，主要有一维、三维、五维模型，而在研究中应用更广泛的是 Kacmar 和 Ferris（1991）所提出的三维模型：一般性政治行为、保持沉默静待好处、薪酬和晋升政策。

而工作绩效的界定主要有结果观、行为观、能力观三种视角，其中行为观在研究中应用更为普遍。Campbell（1990）明确提出了绩效是行为的观点，认为绩效本身就是行动。基于此，不同学者对于工作绩效行为内涵和维度做出了不同的探讨，代表性分类有：任务绩效和情境绩效、角色内绩效和角色外绩效的二维划分。Van Dyne 等（1995）在对几种典型的角色外行为比较分析之后发现组织公民行为是最具代表性的角色外行为，其研究也相对成熟，所以，本研究选择角色内绩效（In-role Performance）和组织公民行为（Organizational Citizenship Behavior，OCB）来表征工作绩效。

角色内绩效一般是指正式的工作说明书所明确规定和期望的行为，与任务绩效内涵类似。而 OCB 则与之相对，不在正式规范之内，属于一种“支持任务绩效的社会和心理环境的自愿行为”。关于 OCB 维度常用的是 Organ（1988，1990）提出的五维模型，包括：利他主义、谦恭谨慎、尽职精神、公民道德和运动员精神；以及 Williams 和 Anderson（1991）提出的二维模型：有利于个体的行为（OCBI）和有利于组织的行为（OCBO）。此外，Farh 等（2004）基于华人情境提炼的 4 类 11 维度模型，在华人研究中得到一定应用。至于员工为何会表现出不在正式工作要求范围之内的 OCB，学术界通常用“好公民”的利他动机视角以及“好演员”的利己动机视角来阐释，即揭示出 OCB 双重生成动机的存在。

关于角色内、外两种绩效，通常认为前者与个体能力差异更相关，后者与个体人格差异关系更密切。这说明不同维度绩效具有不同的前因和决定机制。

（四）研究假设

关于 POP 和工作绩效之间的关系，如同 POP 的其他效应研究一样尚未得出一致结论。AMO 模型框架指出：绩效是动机、能力、机会交互作用的结果，为明晰二者关系带来了新方向。

根据 AMO 模型，如果将 POP 视为动机的前导因素，那么 POP 与工作绩效之间的关系则受能力与机会因素的影响。瞿皎姣（2010）在研究中识别了自我监控的作用，发现其可以缓冲 POP 对角色内绩效的负向影响；而瞿皎姣等（2014）的进一步研究又发现了工作自主性的作用，证实其可以显著正向调节 POP 与角色内绩效、除尽职行为外其他 OCB 之间的关系。这两项研究为本研究模型的构建带来了决定性启发。

首先，自我监控（Self-monitoring）被定义为个体根据社会适应性的情境线索进行自我观察、自我控制和调节的能力，包含了个体在人际交往中所表现出的某种心理倾向和对自我表现的调控能力，既是一种人格特质，又是一种个体能力；而工作自主性（Job Autonomy）是指员工在工作中所享有的自主权程度，反映了员工完成任务的自由、独立和自决程度。很显然，自我监控代表着个体对环境的敏感性及行为调适能力高低，而工作自主性则体现出人力资源管理实践所赋予的员工参与机会大小。那么，自我监控和工作自主性则有可能分别是 AMO 模型中 A 和 O 的具体代表。

又鉴于自我监控与工作自主性对绩效的预测效应已被诸多研究所证实。Spiro 和 Weitz（1990）、Deeter-Schmelz 和 Sojka（2007）、Goolsby 等（1992）、Deeter-Schmelz 和 Ramsey（2010）等学者都证明了自我监控与绩效之间的显著关系，Michael 等（2005）等学者证明自我监控适合作为绩效的调节变量；Tyagi（1985）、Dodd 和 Ganster（1996）、Eisenberger 等（1999）等学者则证实

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

了工作自主性与绩效之间的强关系，同样，Lorenzo 和 Giuseppe（2011）、Kim 等（2009）、Fuller 等（2010）等学者也建议工作自主性更适合作为绩效的调节变量。不仅如此，Fuller 等（2010）发现工作绩效是工作自主性和个体差异性变量共同作用的结果，Lorenzo 和 Giuseppe（2011）证实自我监控与情境绩效之间正向关系受到工作自主性的负向调节，有力支持了自我监控和工作自主性的交互作用会对绩效产生显著影响。

所以，本研究推断 POP 和工作绩效之间的关系会受自我监控和工作自主性的交互调节影响，以此建立研究模型，如图 1 所示。

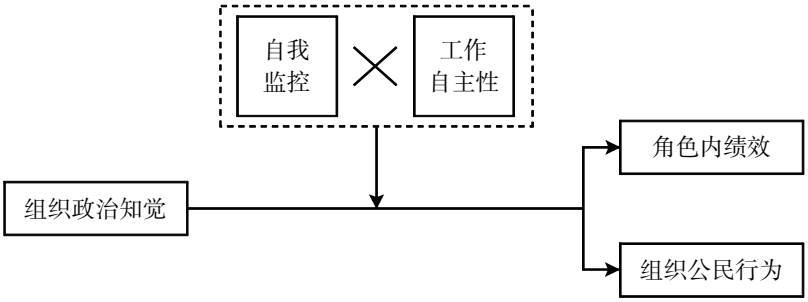


图 1　研究模型

由于角色内绩效受能力影响较大，而角色外行为受机会影响较大。那么，相比较而言，自我监控对角色内绩效影响更大，而工作自主性对 OCB 影响更大。借此即可分析自我监控和工作自主性的交互调节影响原理：对于高自我监控者而言，其能够快速准确地识别情境变化并具备行为调适的能力。当意识到一个政治性组织环境中需要表现或者抑制某种行为，如果其具备较高的工作自主性，具有行为调适的机会，能够决定自己的行为表现时，那么组织政治知觉与工作绩效之间的关系会得到强化，不管是正向还是负向；如果其不具备这种自主性，就不具有行为自主决定空间，OCB 的表现受限，但对角色内绩效影响不大，因为角色内绩效的达成不需要高工作自主性为前提，那么组织政治知觉对角色内绩效的影响不会受太大影响，而与 OCB 之间的关系会减弱。

反之，对于低自我监控者而言，其不具备很强的环境识别和行为调适能力。所以，即使当政治性组织已经给出了明显的行为信号和暗示，其要么未必能够觉察得到，要么觉察到了也未必能够快速表现出环境所需求的行为。在这种情况下，即使员工具有高工作自主性，被赋予自由裁量权，能够自由决定如何开展工作，但其也不太可能表现出太多的角色外行为。因为在政治环境中，低自我监控者往往不善交际，会担心“出格”的工作表现反倒会“好心办坏事”、“弄巧成拙”，所以更可能会专注于其角色内绩效，不会在 OCB 上投入过多精力，不过自主的工作安排或多或少还是会增加 OCB 可能性。同时，由于自我监控能力较低，其也很难准确地进行“角色定位”，因而角色内绩效反而也有可能降低。

基于此，本研究对 POP 与工作绩效的关系提出一个总体推断：自我监控和工作自主性的交互作用会显著调节组织政治知觉对角色内绩效和 OCB 的影响。由于不同维度变量有不同的影响或决定机制，自我监控和工作自主性的交互调节作用则需在具体的维度关系中展开分析。

瞿皎姣等（2014）基于资源保存理论已经对 POP 和角色内绩效、OCB 之间的直接关系进行过探讨。POP 具有感知属性，效应取决于成员对其是机会型还是威胁型。他们认为，当国企员工具有一般性政治行为知觉时，说明其感到组织中存在拉帮结派、恃强凌弱等威胁性政治行为，会导致其产生焦虑、不安等心理应激，耗费应对时间和精力，根据资源保存理论，当面临资源损失时，员工首先会保护既存资源，防止进一步损失。所以，他们认为员工在这种情况下，会选择降低角色内绩效和 OCB。那么，本研究也有理由认为国企员工的一般性政治行为知觉与其角色内绩效和

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

OCB 之间存在负向的主效应关系。结合自我监控和工作自主性的交互调节机理分析，提出如下假设：

假设 1：自我监控和工作自主性的交互效应能够显著调节国企员工的一般性政治行为知觉与角色内绩效和 OCB 之间的负向关系。

假设 1a：对于高自我监控的国企员工而言，如果其具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效和 OCB 的负向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效的负向关系将加强，与 OCB 的负向关系将减弱。

假设 1b：对于低自我监控的国企员工而言，如果其具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效的负向关系将减弱，与 OCB 的负向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效和 OCB 的负向关系都将减弱。

针对保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 之间的关系，瞿皎姣等（2014）分析指出：当国企员工具有保持沉默静待好处知觉时，说明其意识到“树大招风”、“枪打出头鸟”，组织论资排辈、等级森严，少说多做、低调行事、唯唯诺诺才是行为规范。这一知觉会提醒自己专心做好该做的事，不落把柄，所以可以推测国企员工的角色内绩效会因而提高。尽管这种知觉也会让员工产生一定的心理应激，但程度不如一般性政治行为知觉高。根据资源保存理论，为了培育资源增值螺旋，在不存在太多压力的情形下，员工会采取行动努力积攒资源。而在国企中，表现出 OCB 的员工往往具有融洽同事关系，获得好人缘、好口碑、好形象等“安身立命”的有价值资源，因此会增加 OCB 投入。于是，本研究也认为国企员工的保持沉默静待好处知觉会提高其角色内绩效和 OCB。结合自我监控和工作自主性的交互调节机理分析，提出如下假设：

假设 2：自我监控和工作自主性的交互效应能够显著调节国企员工的保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 之间的正向关系。

假设 2a：对于高自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 的正向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效的正向关系将加强，与 OCB 的正向关系将减弱。

假设 2b：对于低自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效的正向关系将减弱，与 OCB 的正向关系将加强；如果具备较低的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 的正向关系都将减弱。

对于政治性薪酬和晋升政策知觉对两种绩效的关系，瞿皎姣等（2014）的研究则根植中国文化认知背景进行了解析。他们认为当国企员工具有政治性薪酬和晋升政策知觉时，就说明其认为组织的报酬系统是不公平的。但对于受特殊主义文化深入影响的中国人而言，已经习惯并适应了有差别的等级文化，那么国企中存在的一些不公平性反倒有可能被视为一种可获得利益的机会。而国企中犹存的一些行政化色彩和“人治”大于“法治”作风，仍然制约着规范化制度的建立和完善。员工仍然感觉到：做好本职工作、提高角色内绩效可能不会获得欲求回报，通过做人情、争面子、搞关系等角色外行为才能换来发展空间，比如获得升职和加薪。根据资源保存理论可知，理性的人自然会把资源投入回报最高的行动中，以获取最大价值。这样，员工理所当然就会减少对角色内绩效的投入，增加 OCB 表现。本研究认为，这样的结果也正是“官僚文化”和“人情社会”两种机制内洽的影响之所在，形塑着人们对某些政治性表现的独特认知和反应。于是，本研究推断国企员工的政治性薪酬和晋升政策知觉会降低其角色内绩效，增加 OCB。结合自我监控和工作自主性的交互调节机理分析，提出如下假设：

假设 3：自我监控和工作自主性的交互效应能够显著调节国企员工的政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系、与 OCB 之间的正向关系。

假设 3a：对于高自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么政治性薪酬和

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将加强，与 OCB 的正向关系也将加强；如果不具备较高的工作自主性，政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将加强，与 OCB 的正向关系将减弱。

假设 3b：对于低自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将减弱，与 OCB 的正向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将减弱，与 OCB 的正向关系也将减弱。

二、研究方法

（一）研究程序与样本信息

为提高数据质量，本研究在问卷设计时采取如下措施：①为了保证基于外国情境开发的量表在中国情境测量的等值性，聘请多名具有英语学习背景的人力资源管理专业博士生对量表同时进行互译，并由一名人力资源管理专业教授审核，共同确定最终问卷。②为了控制共同方法偏差，将问卷设计为自评和他评两部分，自评部分包括 POP、工作自主性、自我监控题项，他评部分包括角色内绩效和 OCB 题项。并在问卷中说明填写方式：自评问卷由答题者自行填写；他评问卷由答题者自主选择了解情况的同事填写。③为了降低评价者的担忧，在问卷开头向作答者说明调研目的在于纯学术研究，不涉及个人隐私，答案无所谓对错，通过 E-mail 回收，以此减少答题者答题顾虑。④为了降低答题者一致性作答的可能性，将反向问项穿插到同一构念的其他题项中。

为了提高测量质量，本研究在进行大样本调查之前，对问卷进行了预测试。基于天津和北京 3 家国有企业的 123 份有效问卷，通过 CITC 对问卷题项进行提纯处理，剔除了 CITC 小于 0.3 且删除后量表 α 值大于 0.7 的题项，形成最终调查量表。然后据此对中国移动通信集团、河北钢铁集团、中冶赛迪集团、华润集团、中国石油天然气集团、国家电网、晋煤集团、中煤财产保险、天津高速公路集团等 10 多家大型国有或国有控股企业展开调研，涉及能源、通信、金融等行业。为了满足研究需要，降低其他因素对研究结果的干扰，对样本还进行了如下限定：不包括高层管理者，仅限于国企正式身份的员工。最后通过滚雪球的方式发放问卷。

正式问卷发放从 2013 年 6 月 3 日开始，截至 2013 年 12 月 27 日，共收回电子版问卷 1362 份。在数据录入前，本研究首先对问卷进行了排查，依据以下标准对问卷进行删减：①信息严重缺失；②答案集中，呈明显规律；③与反向题项前后矛盾；④同一批问卷大量重合。最终删除了 138 份无效问卷，得到有效问卷 1224 份，问卷有效率为 89.9%。主要分布在武汉、太原、新疆、重庆、北京、天津、广西等 10 多个省市区，具有较高的覆盖率和代表性。样本分布情况如表 1 所示。

表 1　样本信息（N = 1224）

特征	特征值	频次（N=1224）	频率（%）
性别	男	786	64.2
	女	437	35.7
年龄	25 岁及以下	182	14.9
	26~30 岁	607	49.6
	36~40 岁	279	22.8
	40 岁以上	156	12.7

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

特征	特征值	频次（N=1224）	频率（%）
教育程度	中专及以下	117	9.6
	大专或高职	292	23.9
	本科	676	55.2
	硕士及以上	134	10.9
年资	1 年及以下	132	10.8
	1~3 年	388	31.7
	3~5 年	279	22.8
	5 年及以上	419	34.2

（二）变量测量

本研究共涉及 5 个核心构念：组织政治知觉、角色内绩效、组织公民行为、自我监控、工作自主性，其界定和测量都相对成熟。所以，本研究选择在研究中得以广泛应用、信效度已被证实的成熟工具来测量所涉构念。所有测量均采用 Likert 5 点计分，“1”代表完全相符，“5”代表完全不相符。

（1）组织政治知觉。本研究选择 Kacmar 和 Carlson（1997）开发的 15 个题项量表作为组织政治知觉的测量工具。其中，一般性政治行为知觉维度 2 个题项、保持沉默静待好处知觉 7 个题项、政治性薪酬和晋升政策知觉 6 个题项。

（2）角色内绩效。鉴于目前学术界常用 Williams 和 Anderson（1991）开发的 7 题项量表来测量角色内绩效，本研究也采用该量表。

（3）组织公民行为。本研究选择 Farh 等（2004）所开发的量表来测量组织公民行为。但原量表有 33 个题项，为了控制问卷篇幅，本研究分别从 4 个大类中选取 1 个代表性维度进行测量。参考 Farh 等（1997）的研究成果，Farh 等（2004）量表中助人行为、尽职行为具有文化普适性（Etic）特征，而参与组织活动、参与公益活动又是经常所见的国企员工行为表现，所以本研究选择尽职行为（4 个题项）、助人行为（3 个题项）、参与组织活动（3 个题项）、参与公益活动（4 个题项）共 14 个题项来测量组织公民行为。

（4）自我监控。鉴于 Lennox 和 Wolfe（1984）对自我监控的界定“个体对他人表达行为的敏感性和调节自我表现的能力”满足本研究需求，遂采取 Lennox 和 Wolfe（1984）所开发的 13 个题项量表。

（5）工作自主性。鉴于 Quinn 和 Staines（1979）对工作自主性的界定更为全面，认为工作自主性实际包含了员工在工作中关于做什么、如何做、何时做、与谁一起做以及与工作相关的发言权等内容，并在 Kirmeyer 和 Shirom（1976）、Thompson 和 Prottas（2005）等研究中表现出良好的信度、效度。鉴于此，本研究选择 Quinn 和 Staines（1979）的 7 个题项量表来测量。原量表是 4 点计分，为了增加区分度，本研究修订为 5 点计分。

（三）分析方法

本研究利用 SPSS21.0 对数据进行描述性统计分析、量表信度分析和相关分析，利用 LISREL8.80 完成效度分析、模型拟合检验，并利用 MPLUS7.0 通过潜调节结构方程模型（Latent Moderated Structural Equations，LMS）完成潜变量调节效应分析。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

三、数据分析与假设检验

（一）信度分析

信度分析结果如表 2 所示，可见，正式测量量表内部一致性系数均在 0.7 以上，说明测量具有较高的稳定性和一致性。

表 2　信度分析结果

变　量	题项数	α 系数
一般性政治行为知觉	2	0.712
保持沉默静待好处知觉	4	0.820
政治性薪酬和晋升政策知觉	4	0.792
尽职精神	3	0.711
助人行为	3	0.759
参与组织活动	3	0.712
参与公益活动	4	0.846
角色内绩效	5	0.852
自我监控	11	0.878
工作自主性	7	0.822

（二）效度分析

利用 LISREL8.80，基于 1224 份数据通过极大似然法进行验证性因子分析，着重考察量表的聚合效度和判别效度。

1. 聚合效度分析

POP 量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.62~0.85，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.38~0.72，一般性政治知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉分量表的 CR 值分别为 0.65、0.77、0.73，测量模型的各项拟合指标比较理想（见表 3），该量表可判定为具有较高的聚合效度。

角色内绩效量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.70~0.87，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.49~0.76，CR 值为 0.86。测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=10.39$，高于建议标准。不过，χ^2 受样本量影响，而本研究样本量大于 1000，在一定程度上会导致 χ^2/df 偏高，且除此之外的其他拟合指标均达建议标准，所以，综合来看，该量表的聚合效度仍可判定在可接受范围。

OCB 的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.50~0.85，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.25~0.73；其中，除尽职行为分量表 CR 值为 0.47，略低于 0.5 以外，助人行为、参与组织活动、参与公益活动分量表的 CR 都达到建议标准，分别为 0.76、0.63、0.83。在测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=9.19$，高于建议标准。同理，鉴于 χ2 受样本量影响而且除此之外其他拟合指标均达建议标准，所以，综合来看，该量表的聚合效度仍判定在可接受范围。

自我监控量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.65~0.79，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.42~0.62，CR 值为 0.85。在测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=12.25$，GFI=0.86，这两个绝对拟合指标未达建议标准，考虑到样本量对 χ^2 的影响以及 GFI

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

也接近 0.9 的最低阈值，且其他拟合指标均在可接受范围。所以，综合判断，该量表的聚合效度仍可接受。

工作自主性量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.52~0.79，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.27~0.62，CR 值为 0.73。在测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=11.11$，高于建议标准。同理，鉴于 χ^2 受样本量的影响并参照其他拟合指标综合判断，该量表的聚合效度也可接受。

表 3　构念测量模型的整体拟合结果（N=1224）

	WLSχ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	NNFI	IFI	SRMR	RMSEA
组织政治知觉	227.29	32	7.10	0.96	0.98	0.98	0.98	0.034	0.071
角色内绩效	51.95	5	10.39	0.98	0.99	0.98	0.99	0.057	0.088
组织公民行为	542.31	59	9.19	0.94	0.97	0.96	0.97	0.038	0.082
自我监控	539.03	44	12.25	0.86	0.93	0.91	0.93	0.063	0.970
工作自主性	155.55	14	11.11	0.92	0.94	0.94	0.91	0.560	0.084

2. 判别效度分析

本研究采用竞争模型比较法来检验变量的判别效度。研究共涉及 10 个变量，将 10 因子模型作为基准模型首先进行验证性因子分析，然后根据 PH 矩阵将相关系数大于 0.5 的因子两两合并，同时还构建了 POP、工作自主性、自我监控、角色内绩效、OCB 的 5 因子以及单因子模型，共形成 16 个嵌套模型。对各个模型验证性因子分析结果如表 4 所示。由此可以看出，10 因子模型各项拟合指标都优于其他嵌套模型，表明本研究所选测量工具具有较好的判别效度。

表 4　变量判别效度分析结果

模型	因子	WLSχ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	NNFI	CFI	IFI	GFI	RMSEA
Mode1 10 因子	GE，GA，PA，JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM	7675.47	944			0.92	0.92	0.92	0.89	0.076
Mode2 9 因子	GE，GA，PA，JO，PO，PP，IR，SM，CO+HE	7975.33	953	299.86***	9	0.91	0.92	0.92	0.88	0.078
Mode3 9 因子	GE，GA，PA，JO，HE，PP，IR，SM，CO+PO	8180.83	953	505.36***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.079
Mode4 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，PP，IR，SM，HE+PO	8302.38	953	626.91***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.079
Mode5 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，PO，IR，SM，HE+PP	9985.95	953	2310.48***	9	0.89	0.90	0.90	0.84	0.088
Mode6 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，HE，IR，SM，PO+PP	8146.09	953	470.62***	9	0.91	0.92	0.92	0.88	0.079
Mode7 9 因子	GE，GA，PA，JO，HE，PO，PP，SM，CO+IR	8333.59	953	658.12***	9	0.91	0.92	0.92	0.84	0.080

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

模型	因子	WLSχ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	NNFI	CFI	IFI	GFI	RMSEA
Mode8 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，PO，PP，SM，HE+IR	8634.41	953	958.94***	9	0.91	0.91	0.91	0.87	0.081
Mode9 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，HE，PP，SM，PO+IR	8864.57	953	1189.1***	9	0.90	0.91	0.91	0.86	0.082
Mode10 9 因子	PA，JO，CO，HE，PO，IR，PP，SM，GE+GA	7967.22	953	291.75***	9	0.91	0.92	0.92	0.88	0.078
Mode11 9 因子	GA，JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM，GE+PA	8175.39	953	499.92***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.079
Mode12 9 因子	GE，JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM，GA+PA	8374.53	953	699.06***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.080
Mode13 8 因子	GE，GA，PA，JO，CO，IR，SM，HE+PO+PP	10085.30	961	2409.83***	17	0.89	0.90	0.90	0.84	0.088
Mode14 8 因子	JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM，GA+GE+PA	8629.34	961	953.87***	17	0.91	0.91	0.91	0.87	0.081
Mode15 5 因子	GE +GA +PA，JO，IR，SM，CO+HE+PO+PP	11621.93	979	3946.46***	35	0.87	0.88	0.88	0.81	0.094
Mode16 1 因子	GE +GA +PA +JO +IR +SM +CO +HE +PO+PP	39538.15	989	31862.68***	45	0.55	0.57	0.57	0.42	0.180

注：GE 表示一般性政治行为知觉；GA 表示保持沉默静待好处行为知觉；PA 表示政治性晋升和薪酬政策知觉；JO 表示工作自主性；CO 表示尽职行为；HE 表示助人行为；PO 表示参与组织活动；PP 表示参与公益活动；IR 表示角色内绩效；SM 表示自我监控；“+”表示前后因子合并为一个因子；*** 表示 $p < 0.001$。

（三）相关分析

利用 SPSS21.0 对变量的均值、标准差和变量间相关性进行分析，结果如表 5 所示。POP 的 3 个维度之间显著正相关；OCB 的 4 个维度之间显著正相关；一般性政治行为知觉与角色内绩效显著负相关，与尽职行为、自我监控显著正相关；保持沉默静待好处知觉与工作自主性、尽职行为、参与组织活动、参与公益活动、自我监控显著正相关；政治性薪酬和晋升政策知觉与工作自主性、尽职行为、参与公益活动、自我监控显著正相关，与角色内绩效显著负相关；工作自主性与 4 个维度 OCB、角色内绩效和自我监控显著正相关；角色内绩效与 4 个维度 OCB 和自我监控显著正相关；自我监控与其他所有变量显著正相关。

表 5　变量的均值、标准差和变量间相关系数（N=1224）

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 一般性政治行为知觉	3.030	1.003									
2. 保持沉默静待好处知觉	2.982	0.817	0.506**								

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. 政治性薪酬和晋升政策知觉	2.740	0.787	0.604**	0.613**							
4. 工作自主性	3.349	0.660	−0.018	0.162**	0.125**						
5. 角色内绩效	4.133	0.554	−0.065*	0.021	−0.060*	0.344**					
6. 尽职行为	3.838	0.746	0.095**	0.180**	0.068*	0.328**	0.316**				
7. 助人行为	4.183	0.626	0.005	0.041	0.013	0.297**	0.575**	0.403**			
8. 参与组织活动	3.736	0.761	−0.046	0.105*	0.051	0.318**	0.426**	0.332**	0.495**		
9. 参与公益活动	3.553	0.751	−0.017	0.098**	0.076**	0.282**	0.388**	0.254**	0.416**	0.582**	
10. 自我监控	3.338	0.524	0.135**	0.069*	0.091**	0.435**	0.355**	0.167**	0.296**	0.306**	0.316**

注：** 表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关，* 表示在 0.05 水平（双侧）上显著相关。

（四）假设检验

为了检验自我监控和工作自主性两个潜变量对主效应关系的双重调节作用，本研究依据 Klein 和 Moosbrugger（2000）提出的 LMS 方法，利用 MPLUS7.0 完成。但由于该软件目前不能直接实现 3−way 的潜调节效应分析，本研究则依据个体自我监控能力的大小将样本分成两组，在每组样本中分别进行 LMS 分析，然后再对两组回归系数进行差异比较，也即通过分组方式把 3−way 调节分析转化成 MPLUS 能够直接实现的 2−way 调节分析，间接实现 3−way 调节效应分析。

具体做法是：将自我监控的 11 题项总分平均作为自我监控变量得分；再依据自我监控均值进行分组，将得分高于均值的样本作为高分组，代表高自我监控者；得分低于均值的样本作为低分组，代表低自我监控者。然后分别在每组中验证工作自主性对组织政治知觉和工作绩效主效应关系的调节作用，如果调节项系数显著就可证明调节效应存在，具体程序参见温忠麟等（2013）和王孟成（2014），分析结果如表 6 所示。

表 6　自我监控和工作自主性的调节效应检验结果

	调节项	因变量				
		尽职行为	助人行为	参与组织活动	参与公益活动	角色内绩效
高分组	一般性政治行为知觉 × 工作自主性	0.026	0.135**	0.120*	0.077	0.189***
	保持沉默静待好处知觉 × 工作自主性	0.067	0.160***	0.136*	0.091*	0.206***
	政治性薪酬和晋升政策知觉 × 工作自主性	0.087	0.198***	0.147*	0.102**	−0.253***
	调节项	因变量				
		尽职行为	助人行为	参与组织活动	参与公益活动	角色内绩效
低分组	一般性政治行为知觉 × 工作自主性	0.025	0.023	−0.005	0.005	0.063
	保持沉默静待好处知觉 × 工作自主性	0.066	0.023	0.102	0.052	0.041
	政治性薪酬和晋升政策知觉 × 工作自主性	0.013	0.040	0.075	0.159	−0.061

注：* 表示在 0.05 水平显著；** 表示在 0.01 水平显著；*** 表示在 0.001 水平显著；N = 1224。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

从表 6 中可以看出，在低分组，工作自主性对组织政治知觉和工作绩效关系的调节效应不显著；而在高分组，工作自主性对主效应关系存在显著调节效应，这说明组织政治知觉与工作绩效之间的关系受到自我监控和工作自主性的交互影响。

具体来看，在高分组中，工作自主性显著正向调节了各维度组织政治知觉与助人行为的关系。工作自主性越高，一般性政治行为知觉与助人行为之间的正向关系变得越显著（$\gamma_{21}=0.135$，$P<0.01$），保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为之间的正向关系越得到加强（$\gamma_{22}=0.160$，$P<0.001$；$\gamma_{23}=0.198$，$P<0.001$）。图 2、图 3、图 4 分别表示自我监控高分组中，

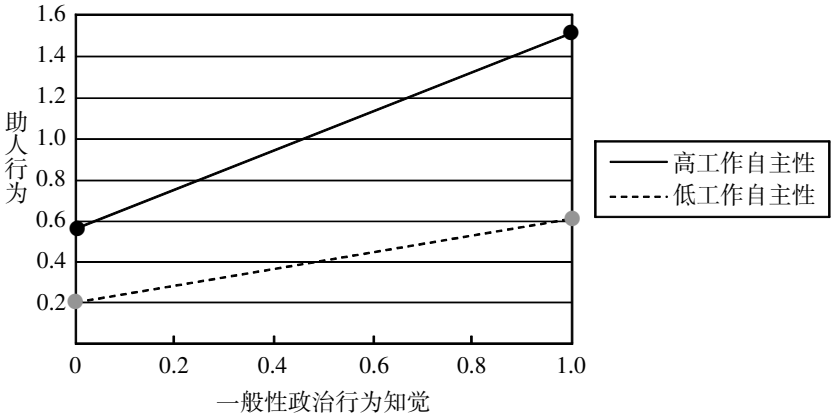


图 2　工作自主性对一般性政治行为知觉与助人行为关系的调节效应

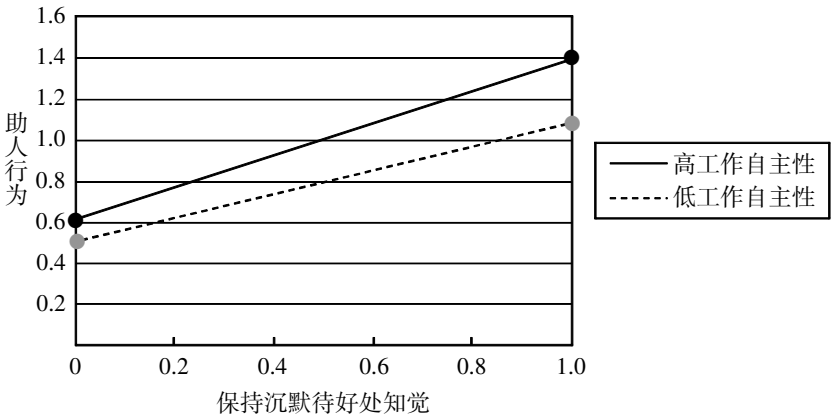


图 3　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与助人行为关系的调节效应

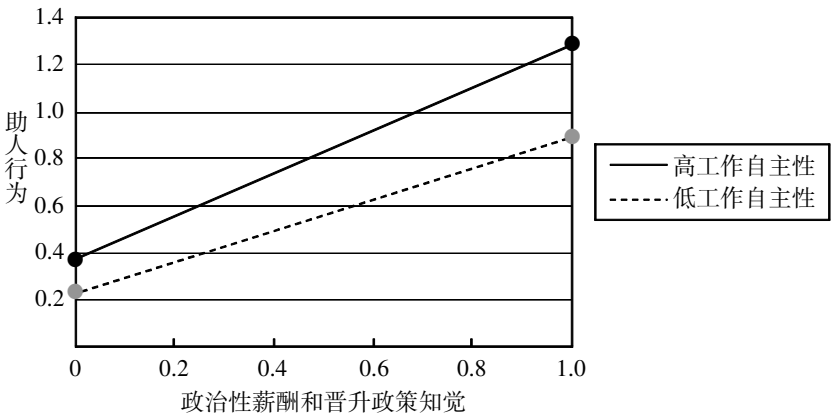


图 4　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为关系的调节效应

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

工作自主性对一般性政治行为知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为之间关系的调节效应。

工作自主性显著正向调节了三维度组织政治知觉与参与组织活动之间的关系。工作自主性提高，一般性政治行为知觉与参与组织活动之间的负向关系将减弱，保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与组织活动之间的正向关系得到加强（$\gamma_{31}=0.120$，$P<0.05$；$\gamma_{32}=0.136$，$P<0.05$；$\gamma_{33}=0.147$，$P<0.05$）。图 5、图 6、图 7 分别表示自我监控高分组中，工作自主性对一般性政治行为知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与组织活动关系的调节效应。

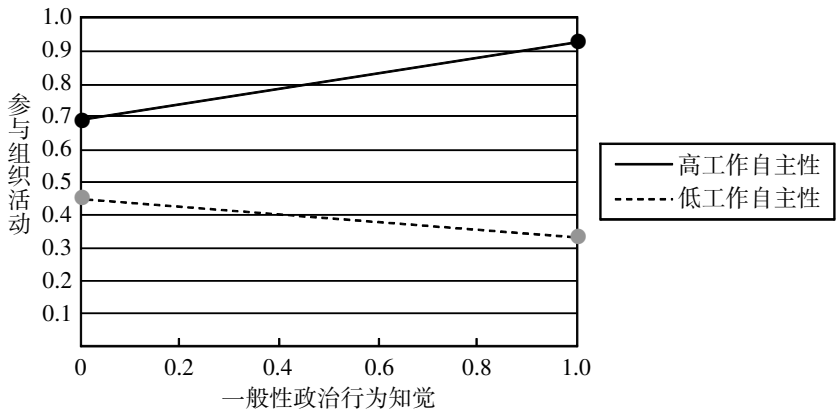


图 5　工作自主性对一般性政治行为知觉与参与组织活动关系的调节效应

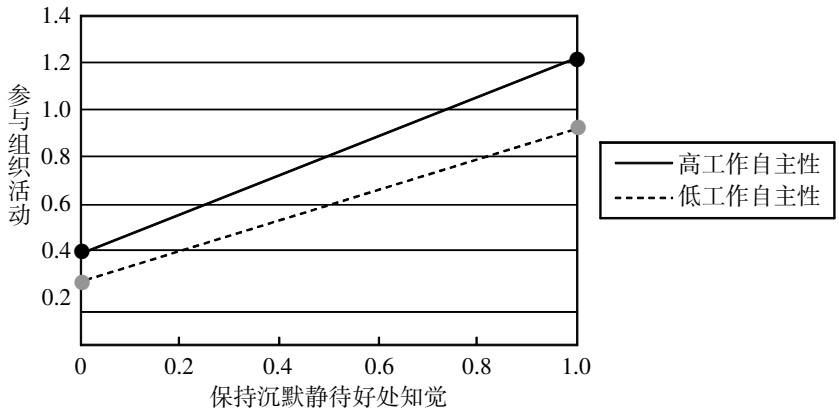


图 6　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与参与组织活动关系的调节效应

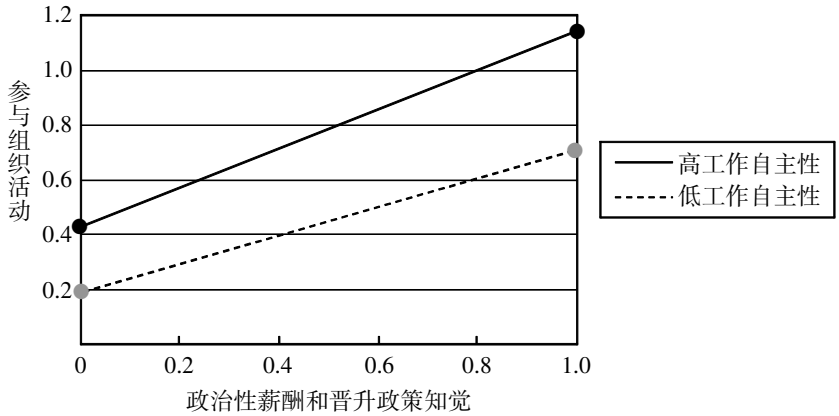


图 7　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与参与组织活动关系的调节效应

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

工作自主性对保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动之间的关系起到显著正向调节作用（$\gamma_{42}=0.09$，$P<0.05$；$\gamma_{43}=0.102$，$P<0.05$），即工作自主性提高，保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动之间的正向关系会加强，但不能显著正向调节一般性政治行为知觉与参与公益活动之间的关系（$\gamma_{42}=0.07$，$P>0.05$），即对于高自我监控者而言，高工作自主性也不能改变一般性政治行为知觉对参与公益活动的负向影响。图 8、图 9 分别表示高分组中，工作自主性对保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动之间关系的调节效应。

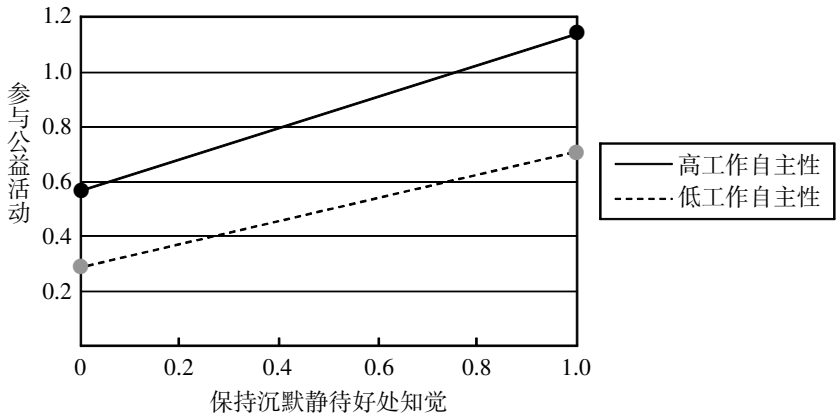


图 8　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与参与公益活动关系的调节效应

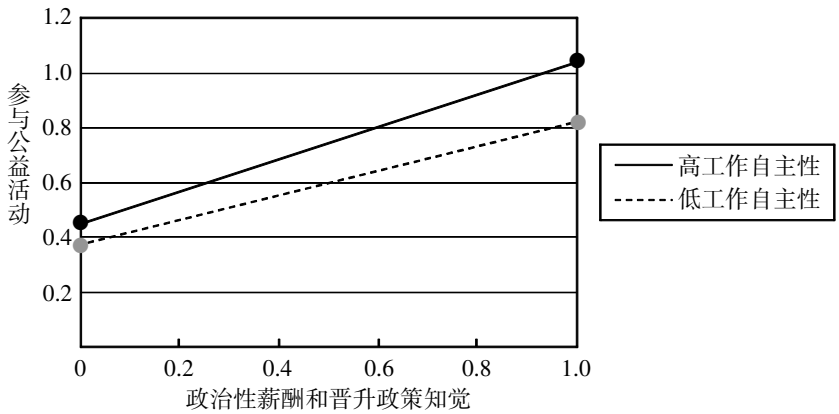


图 9　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动关系的调节效应

工作自主性显著正向调节各维度组织政治知觉与角色内绩效的关系。工作自主性提高，一般性政治行为知觉与角色内绩效之间的负向关系将减弱（$\gamma_{51}=0.189$，$P<0.001$），保持沉默静待好处知觉与角色内绩效的正向关系得到加强（$\gamma_{52}=0.206$，$P<0.001$），政治性薪酬和晋升政策知觉对角色内绩效的负向影响将加强（$\gamma_{53}=-0.253$，$P<0.01$）。图 10、图 11、图 12 分别表示工作自主性对一般性政治行为知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效之间关系的调节效应。

不过，本研究发现工作自主性并不能显著调节不同组织政治知觉维度与尽职行为之间的关系（$\gamma_{11}=0.026$，$P>0.05$；$\gamma_{21}=0.067$，$P>0.05$；$\gamma_{31}=0.087$，$P>0.05$），即对于高自我监控者而言，工作自主性的高低并不能改变各维度组织政治知觉与尽职行为之间的关系。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

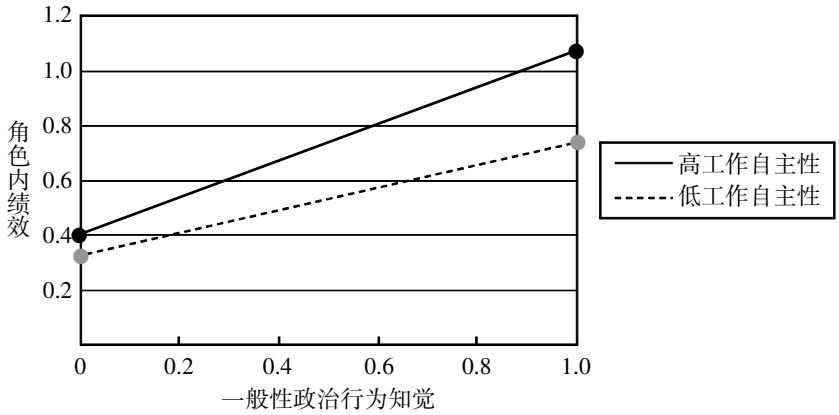


图 10　工作自主性对一般性政治行为知觉与角色内绩效关系的调节效应

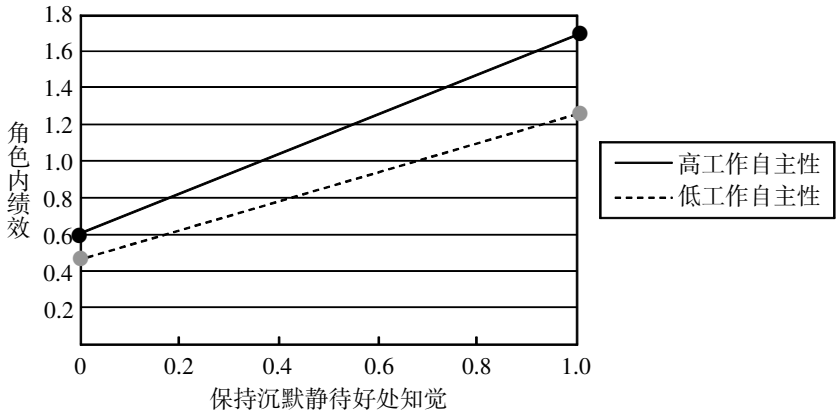


图 11　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与角色内绩效关系的调节效应

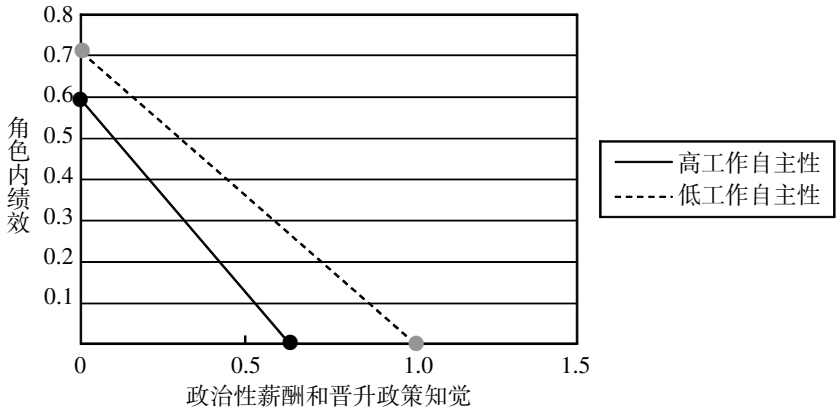


图 12　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效关系的调节效应

检验结果显示：假设 1a 得到部分支持，假设 1b 未得到支持；假设 2a 得到部分支持，假设 2b 未得到支持；假设 3a 得到部分支持，假设 3b 未得到支持。总体来看，研究结果支持组织政治知觉对工作绩效的影响关系受到自我监控和工作自主性的交互调节，只不过不同维度的效应有所不同，有些维度效应并不显著。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

四、结果讨论与研究启示

（一）结果讨论

本研究证实自我监控和工作自主性的交互作用可以调节组织政治知觉与工作绩效之间的关系。在高自我监控组中，工作自主性存在显著调节效应；但在低自我监控组中，工作自主性的调节效应不显著。这说明组织政治知觉对工作绩效的影响的确受到自我监控和工作自主性的共同影响。但同时，研究结果还揭示出自我监控的作用先于工作自主性。对此可解释为，如果员工不具备较高的自我监控能力，说明其对环境的敏感性以及行为调适能力较弱，则要么并未知觉到政治因素的存在，要么虽然知觉到了但不能灵活应对，缺乏“变色龙”的技能。那么，这类员工即使在工作中具备自由决定权，也不善于利用这种机会，甚至还有可能根本没觉察到工作自主性的大小。所以，在低自我监控组中，工作自主性的调节作用不显著。该结果表明工作自主性调节效应的产生，需要以个体具有较强的环境敏感性及行为调适能力为前提。具体来看：

首先，本研究发现，在高分组中，高工作自主性并未强化一般性政治行为知觉与参与组织活动和角色内绩效之间的负向关系，反而有所降低。出现这一结果的原因可能在于：根据资源保存理论视角，工作自主性本身可视为员工的一项宝贵资源。资源的增加，可提高人们抵御压力的能力。因而在知觉到组织中存在一般性政治行为时，也就不会像之前那样担心和顾虑，所以消极影响会减弱。另外，本研究还发现，对于高自我监控者而言，其工作自主性显著加强了一般性政治行为知觉与助人行为之间的正向关系，并未支持预期的负向关系。这有可能是基于这样一种考虑：在具有拉帮结派、打压攻击的威胁性氛围中，增加助人行为表现可以做人情、争面子，为自己创造一个相对安全的工作环境；倘若不乐于助人、与人为善，则很可能会遭受打击报复、招致非议。所以，即使是在威胁性的环境中，员工也是可能具有助人行为动机的。并且高自我监控者往往更容易识别出这一情况。那么，当具有高工作自主性时，就意味着其拥有了更多的资源和机会来表现出相应行为，助人行为的增加就得以解释。而研究发现工作自主性对一般性政治行为与参与公益活动之间关系的调节效应为正，但不显著。可能的原因在于参与公益活动并不是日常性和全员性的，不及参与组织活动的频率、程度以及便捷性，也即组织中存在的打压攻击等一般性政治行为对参与公益活动者的影响程度相对较小。且国企中的这类公益活动通常由公司组织、领导，发生在特定时间，不太受工作是否自主的影响，所以工作自主性对二者关系的调节效应正向，但不显著。

其次，研究结果证实对于高自我监控者而言，保持沉默静待好处知觉与 OCB 和角色内绩效间的正向关系会随工作自主性的提高而加强。研究发现，除尽职行为以外，工作自主性可以显著提高保持沉默静待好处知觉与其他三个维度 OCB 和角色内绩效之间的正向关系。这是因为，随着工作自主性的增加，员工可供行为投入的资源以及行为发生的机会都得以增加。那么，具有较强自我监控能力的员工，很容易意识到组织中存在着保持沉默静待好处的政治性氛围。一旦产生这种政治知觉，就会告诫自己做好分内之事，不落把柄，且日常工作生活需要按照国企中的规矩、潜规则行事。那自然就激发其表现出助人行为、参与组织活动、参与公益活动等国企的日常规范行为。随着工作自主性的提高，这类行为发生的可能性又得以提高，所以，正向关系得以加强就不难理解。

再次，本研究证实对于高自我监控者而言，政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为、参与组织互动、参与公益活动三类 OCB 的正向关系，以及与角色内绩效的负向关系随工作自主性的增加而得以加强。同理，当高自我监控者意识到政治性薪酬和晋升政策知觉对员工的行为导向是偏重

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

OCB 而不关注角色内绩效时，随着工作自主性的提升，其可供投入的资源和行为机会都得以增加。理性的员工大多都会决定将资源投入可能获得更大回报的 OCB 中，所以，政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效之间的负向关系进一步加强，而与助人行为、参与组织活动、参与公益活动三类 OCB 的正向关系进一步强化。

最后，本研究发现工作自主性并不能改变 POP 与尽职行为的关系。进一步考察发现，尽职行为有一个与其他 OCB 不同的特点在于：其不需要以太高的工作自主性为前提就可以得以履行。即使员工在工作中不具有太大的自由裁量权，也可以表现出尽职行为。所以，POP 与尽职行为的关系就不太会受工作是否自主的影响。瞿皎姣等（2004）的研究也证实了这一点。该研究结果再次反映出不同 OCB 维度也有不同的性质和不尽一致的生成逻辑，也证明不同绩效维度决定机制存有差异。

（二）研究贡献

本研究基于中国“官僚文化—人情社会”的内洽情境，结合 AMO 模型，利用潜调节结构方程模型，从维度层次上探讨了自我监控和工作自主性的交互效应对员工角色内、外绩效行为抉择的影响。在理论构建、研究视角及方法选择上较之前研究都有所创新，研究结论对该领域的贡献主要体现在：

（1）理论上，本研究证实 POP 和工作绩效之间的关系受到自我监控和工作自主性的交互调节作用，说明二者关系并非单一或线性，未来研究可沿此路径继续挖掘多重中间机制及二者权变关系的边界条件。同时，证明 POP 效应的跨文化差异存在，中国情境下员工对组织政治的知觉和反应不同于大多数西方国家，未来研究可沿此思路进一步探索文化的作用。此外，本研究拓展了 AMO 模型的应用范围，将应用层次从组织延伸至个体，且范围扩展至 POP 领域，为 AMO 模型的应用研究以及 POP 领域的效应研究带来启发。

（2）实践上，本研究结论不仅揭示出 POP 利弊共存的两面性，同时也揭示出国企管理制度中犹存的弊端，为国企管理者开展企业文化建设、人力资源管理实践优化提供着力方向。

（三）研究不足及未来研究方向

本研究也存在一些不足，需后续研究进一步改进或考虑的地方有：

（1）采取横截面研究，所有测量都在同一个时点完成，不足以揭示 POP 与角色内绩效和 OCB 关系的因果机制。未来研究应采取纵向研究设计，以明确因果关系。

（2）在同源方差问题的控制上存在局限，未能有效确保大样本调查中工作绩效的评价的确与其他变量是不同来源。未来研究应加强过程控制，确保数据的多源性。

（3）在分析技术上，尽管创新性地引入潜调节结构方程模型，通过 MPLUS 软件间接实现了对自我监控、工作自主性双重调节效应的检验。但由于 MPLUS 目前还不能直接实现 3-way 的调节效应检验，本研究进行了分组转换，将并非属于分类变量的自我监控进行了分类处理，从而使得 3-way 调节效应转化为 MPLUS 可以处理的 2 组 2-way 调节效应，导致结果可能存在一定的人为操控性。未来研究需要探索其他更合适的方法来实现这类分析。

（4）缺乏对 POP 效应差异的文化层次辨析。尽管证实 POP 对员工绩效行为的影响与西方情境研究结论存在差异，但不足以揭示这种差异的文化成因：是受国企这种特定的组织文化影响，还是受中国独特的国家文化影响。未来研究可通过中国情境下不同所有制企业的比较研究以及不同国家企业的跨文化比较研究来进一步明晰。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

〔参考文献〕

[1] Appelbaum E., Bailey T., Berg P. et al. Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Payoff [M]. Cornell University Press, 2000.

[2] Bailey T., Berg P., Sandy C. The Effect of High Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries [J]. Industrial and Labor Relations Review, 2001, 54 (2): 525-543.

[3] Barrick M.R., Parks L., Mount M. K. Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships between Personality Traits and Performance [J]. Personnel Psychology, 2005, 58 (3): 745-767.

[4] Bolino M.C., Turnley W.H., Niehoff B. P. The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior [J]. Human Resource Management Review, 2004, 14 (2): 229-246.

[5] Bolino M.C. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actor? [J]. Academy of Management Review, 1999, 24 (1): 82-98.

[6] Borman W.C., Motowiddlo S.J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance [M] //N. Schmitt, W. Borman. Personal Selection in Organizations. New York: Jossey-Bass, 1993.

[7] Boxall P., Ang S.H., Bartram T. Analysing the "Black Box" of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment [J]. Journal of Management Studies, 2011, 48 (7): 1504-1532.

[8] Campbell J.P., Mchenry J., Wise L.L. Modeling the Performance Prediction Problem in a Population of Job [J]. Personnel Psychology, 1990, 43 (2): 313-333.

[9] Carver Charles S. How Should Multifaceted Personality Constructs be Tested? Issues Illustrat ed by Self-monitoring, Attributional Style, and Hardiness [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1989, 56 (4): 577-585.

[10] Chang C. H., Rosen C. C., Levy P. E. The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-analytic Examination [J]. A cademy of Management Journal, 2009, 52 (4): 779-801.

[11] Chang C.H., Rosen C.C., Siemieniec G.M. et al. Perceptions of Organizational Politics and Employee Citizenship Behaviors: Conscientiousness and Self-Monitoring as Moderators [J]. Journal of Business and Psychology, 2012, 27 (4): 395-406.

[12] Deeter-Schmelz D. R., Sojka J. Z. Personality Traits and Sales Performance: Exploring Differential Effects of Need for Cognition and Self-Monitoring [J]. Journal of Marketing Theory & Practice, 2007, 15 (2): 145-157.

[13] Deeter-Schmelz D.R., Rosemary P.R. A Psychometric Assessment of the Lennox and Wolfe Self-Monitoring Scale in the Sales Force [J]. Industrial Marketing Management, 2010, 39 (7): 1162-1169.

[14] Dodd N.G., Ganster G.C. The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance [J]. Journal of Organizational Behavior, 1996, 17 (4): 329-347.

[15] Eisenberger R., Rhoades L., Cameron J. Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1999, 77 (5): 1026-1040.

[16] 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.

[17] Ferris G.R., Harrell-Cook G., Dulebohn J. Organizational Politics: The Nature of The Relationship between Politics Perceptions and Political Behavior [J]. Research in the Sociology of Organizations, 2000, 17 (17): 89-130.

[18] Fuller J.B., Hester K., Cox S.S. Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as A Moderator [J]. Journal of Managerial Issues, 2010, 22 (1): 35-51.

[19] Goolsby J. R., Ramsey R. R., Boorom M. L. Psychological Adaptiveness and Sales Performance [J]. Journal of Personal Selling and Sales Management, 1992, 12 (2): 51-66.

[20] Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the Job Diagnostic Survey [J]. Journal of Applied Psychology, 1975, 60 (2): 159-170.

[21] Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory [J]. Organizational

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Behavior and Human Performance, 1976, 16 (2), 250-279.

[22] Hochwarter W.A., Thompson K. R. The Moderating Role of Optimism on Politics-Outcomes Relationships: A Test of Competing Perspectives [J]. Human Relations, 2010, 63 (9): 1371-1394.

[23] Hogan R., Hogan J., Roberts, B. W. Personality Measurement and Employment Decisions [J]. American Psychologist, 1996, 51 (5): 469-477.

[24] Hsiung H.H., Lin C.W., Lin C.S. Nourishing or Suppressing? The Contradictory Influences of Perception of Organizational Politics on Organizational Citizenship Behavior [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2012, 85 (2): 258-276.

[25] Jiang, K.F., Lepak, D.P., Hu, J. et al. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms [J]. Academy of Management Journal, 2012, 55 (6): 1264-1294.

[26] Kacmar K. M., Ferris G.R. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation [J]. Educational and Psychological Measurement, 1991, 51 (1): 193-205.

[27] Kacmar K. M., Carlson D.S. Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation [J]. Journal of Management, 1997, 23 (5): 627-658.

[28] Katz D., Kahn R.L. The Social Psychology of Organizations [M]. New York: Wiley, 1978.

[29] Kim T.Y., Cable D.M., Kim S.P., Wang J. Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30 (7): 983-1000.

[30] Kirmeyer S.L., Shirom A. Perceived Job Autonomy in the Manufacturing Sector: Effects of Unions, Gender, and Substantive Complexity [J]. Academy of Management Journal, 1986, 29 (4): 832-840.

[31] Klein A.G., Moosbrugger H. Maximum Likelihood Estimation of Latent Interaction Effects with the LMS Method [J]. Psychometrika, 2000, 65 (4): 457-474.

[32] Lennox R. D., Wolfe R. N. Revision of the Self-monitoring Scale [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1984, 46 (6): 1349-1364.

[33] Lorenzo B., Giuseppe S. The Paradox of Authentic Selves and Chameleons: Self-Monitoring, Perceived Job Autonomy and Contextual Performance [J]. British Journal of Management, 2011, 22 (2): 324-339.

[34] Miller B.K., Rutherford M.A., Kolodinsky R.W. Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes [J]. Journal of Business and Psychology, 2008, 22 (3): 209-222.

[35] Miller M. L., Thayer J. F. On the Nature of Self-monitoring: Relationships with Adjustment and Identity [J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 1988, 14 (3): 544-553.

[36] Organ D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

[37] Organ D. W. Organizational Citizenships Behavior: It's Construct Cleanup Time [J]. Human Performance, 1997, 10 (2): 85-97.

[38] Organ D.W. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior [M] //B.M. Staw and L.L. Cummings. Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

[39] Osterman P. How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? [J]. Industrial and Labor Relations Review, 1994, 47 (2): 173-188.

[40] Quinn R.P., Staines G. L. The 1977 Quality of Employment Survey: Descriptive Statistics with Comparison Data from the 1969-70 and 1972-73 Surveys [M]. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1979.

[41] Randall M.L., Cropanzano R., Bormann C.A. Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior [J]. Journal of Organizational Behavior, 1999, 20 (2): 159-174.

[42] Rosen C. C., Levy P. E., Hall R. J. Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance [J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91 (1): 211-220.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[43] Smith C.A., Organ D.W., Near J. P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents [J]. Journal of Applied Psychology, 1983, 68 (4): 655-663.

[44] Snyder M. Self-monitoring Processes [M] //Berkowitz L. Advance in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press, 1979.

[45] Spiro Weitz. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity [J]. Journal of Marketing Research, 1990, 27 (1): 61-69.

[46] Thompson C.A., Prottas D.J. Relationships among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2005, 10 (4): 100-118.

[47] Tyagi P. K. Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance [J]. Journal of Marketing, 1985, 49 (3): 76-86.

[48] Van Dyne L., Cummings L.L., Parks J. M. Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters) [M] //Cummings L.L., Staw B.M. Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1995.

[49] Williams L.J., Anderson S.E. Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors [J]. Journal of Management, 1991, 17 (3): 601-617.

[50] Daniel R.Ilgen, Elaine D., Pulakos. 变革的绩效评估——员工安置、激励与发展 [M]. 张宏, 关丹丹, 彭广强译. 北京: 中国轻工业出版社, 2004.

[51] 崔勋, 瞿皎姣, 曹霞. 组织政治知觉的研究溯源、现状述评与前沿探析 [J]. 华东经济管理, 2014 (5): 1-7.

[52] 崔勋, 瞿皎姣. 组织政治知觉对组织公民行为的影响辨析——基于国有企业员工印象管理动机的考察 [J]. 南开管理评论, 2014 (2): 129-141.

[53] 冯必扬. 人情社会与契约社会——基于社会交换理论的视角 [J]. 社会科学, 2011 (9): 67-75.

[54] 黄光国, 胡光缙等. 人情与面子: 中国人的权利游戏 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.

[55] 瞿皎姣, 曹霞, 崔勋. 基于资源保存理论的组织政治知觉对国有企业员工工作绩效的影响机理研究 [J]. 管理学报, 2014 (6): 852-860.

[56] 瞿皎姣. 国有企业员工组织政治知觉对印象管理和角色内绩效的影响研究 [D]. 天津: 南开大学, 2010.

[57] 刘军, 宋继文, 吴隆增. 政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨 [J]. 心理学报, 2008, 40 (2): 201-209.

[58] 刘军, 章凯, 仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析 [J]. 管理世界, 2009 (8): 92-101.

[59] 田立法. 个体层面的战略人力资源管理“黑箱”研究 [J]. 科技和产业, 2013, 13 (4): 51-58.

[60] 王朝晖, 罗新星. 战略人力资源管理内部契合及中介机制研究: 一个理论框架 [J]. 管理科学, 2008, 21 (6): 57-65.

[61] 王孟成. 潜变量建模与 MPLUS 应用·基础篇 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2014.

[62] 王亚南. 中国官僚政治研究 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1981.

[63] 温忠麟, 刘红云, 侯杰泰. 调节效应和中介效应分析 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2013.

[64] 文崇一, 萧新煌. 中国人: 观念与行为 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.

[65] 肖宁灿. 科层制与中国古代文化初探 [J]. 社会科学研究, 2001 (1): 119-122.

[66] 燕继荣. 政治学十五讲 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2001.

[67] 翟学伟. 人情、面子与权力的再生产 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.

[68] 周桂细. 中国传统政治哲学 [M]. 石家庄: 河北人民出版社, 2007.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

In-role or Extra-role? The Choice of Performing When SOEs' Employees Perceive Organizational Politics

——Grounded in the Internally Harmonious Context of Chinses "Bureaucratic Culture and Human Society"

QU Jiao jiao GAO Xia

Abstract: Rooted in the internally harmonious context of Chinese "Bureaucratic culture and human society", combined with AMO model, based on 1224 questionnaires of state-owned enterprise (SOE)'s employees, using Latent Moderated Structural Equations, this research explores how the interaction effect of self-monitor and job autonomy influences these employees' decision about exhibiting in-role performance or extra-role performance when they perceive organizational politics at the dimension level. It finds that for those who are high self-monitor, the relationship between POP and in-role performance, helping coworkers, group activity participated, social welfare participated will be changed if there are high job autonomy. Results confirm the role of their jointly moderating effect for self-monitor and job autonomy, which have some implications for the research on the relationship between POP and job performance, as well as the management practices advancement in SOEs.

Key words: Perceptions of Organizational Politics; In-role Performance; Organizational Citizenship Behavior; Self-monitor; Job Autonomy

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn