

# 领导导向的印象管理与组织公民行为： 员工政治技能的调节作用

尚从永<sup>1,2</sup>，陈松林<sup>3</sup>

(1. 中国科学技术大学 管理学院, 合肥 230026; 2. 合肥师范学院 经济与管理学院, 合肥 230601;  
3. 安徽建筑大学 公共管理学院, 合肥 230601)

**摘要:**基于社会心理学视角,探讨了领导导向的印象管理动机与组织公民行为之间的关系,以及员工政治技能对这一关系所产生的调节作用。通过实证研究方法,对来自 314 名员工的数据进行统计分析,结果表明:领导导向的印象管理与组织公民行为显著地正相关;员工政治技能显著地正向调节领导导向的印象管理与组织公民行为之间的关系。

**关键词:**印象管理;组织公民行为;政治技能;社会交换

**中图分类号:**C939;F272.92

**文献标志码:**A

**文章编号:**1008-6021(2020)01-0001-05

## 一、引言

组织公民行为是理论界和学术界关注的一个焦点<sup>[1]</sup>。员工进行的组织公民行为实质是一种自主的角色外行为,不被正式报酬体系直接或明确认可,却总体上对组织运作有利<sup>[2]</sup>。当前的研究主要基于社会交换理论,认为员工之所以进行有益于组织和个体的自主性行为,是因为在组织中受到了好的对待,如公平晋升的机会和竞争性薪酬等。然而,有学者对社会交换理论得出的结论提出质疑,认为员工进行组织公民行为的动机未必是利组织利他人,也可能是为提升自我形象以获得更多益处<sup>[3]</sup>。确实,员工进行组织公民行为有助于获得各种利益,包括高绩效评价<sup>[4]</sup>以及晋升、培训和奖励分配上获得优待<sup>[5]</sup>。另外,研究表明组织在作出晋升决定前,进行组织公民行为多的员工更可能获得晋升机会,把组织公民行为视为晋升工具的员工,在获得晋升后,进行的组织公民行为可能减少<sup>[6]</sup>。合理的推论是员工进行组织公民行为的动机,也可能是为了提升形象而进行的印象管理。印象管理是行动者为了创建、保护、维持或改

造目标受众所持有的某些印象而表现出的行为<sup>[7]</sup>。鉴于领导是最有可能通过工作分配、职责、薪酬和晋升等方式影响员工职业生涯的人<sup>[8]</sup>,且下属经常使用逢迎行为以图给领导留下好印象<sup>[9]</sup>,本研究的第一个目标是考察领导导向的印象管理(即逢迎)与组织公民行为之间的关系。

尽管已有研究考察了领导导向的印象管理对组织公民行为的影响,但所得结论不尽相同。有学者认为印象管理(包括针对领导的印象管理)对组织公民行为各维度都没有显著的影响<sup>[10]</sup>,而有的学者却认为针对领导的印象管理显著地正向影响组织公民行为<sup>[11]</sup>。因此,未来的研究有必要去考察它的调节变量<sup>[11]</sup>。政治技能,组织公民行为研究中不可忽视的一个概念,是指“在工作中有效理解他人并运用这种知识影响他人的行动以提升个人目标或组织目标的能力”<sup>[12]</sup>。政治技能显著地正向影响组织公民行为<sup>[13]</sup>。因此,本研究的第二个目标是考察政治技能对领导导向的印象管理与组织公民行为之间关系的调节效应。

**收稿日期:**2019-10-17

**基金项目:**安徽高校人文社会科学研究重点项目(项目编号:SK2018A0545);安徽省教育厅重点项目(项目编号:SK2019A0648)

**作者简介:**尚从永(1986—),男,安徽怀远人,讲师,中国科学技术大学管理学院在职博士研究生。研究方向:组织行为和人力资源管理。

综上所述,我们的研究描绘出了这样一幅图景:领导导向的印象管理如何影响组织公民行为。通过个体特征变量(政治技能)的识别,我们可以更好地理解 and 预测,领导导向的印象管理在什么情况下影响组织公民行为。

## 二、理论和假设

### (一)领导导向的印象管理与组织公民行为

领导导向的印象管理是针对领导的逢迎言行<sup>[11]</sup>,旨在给领导留下好的印象,获得好的评价。印象管理理论认为人行事的主要动机是避免被负面评价<sup>[14]</sup>,会对诸如信息内容、信息对象、信息发布时间和渠道等进行控制,但这并不必然是虚伪的行为,也可能是真的致力于为组织奉献<sup>[15]</sup>。对于想针对领导进行印象管理的员工,有可能通过多做利于同事利于组织的事(即组织公民行为)以在领导心中建立良好的印象。究其可能的主要原因:一是组织公民行为对组织的有效运行有益<sup>[16]</sup>,对工作履行的社会环境和心理环境有利<sup>[17]</sup>,而这正是领导(作为组织的代理人)所希望的行为,员工这样做迎合了领导的价值观。二是同事和员工的接触往往更频繁,处于观察员工表现的最佳位置。员工通过进行组织公民行为,可以使同事对其形成良好的印象,继而借助同事的口碑效应在领导心中建立良好的印象<sup>[18]</sup>。由此可见,员工进行组织公民行为是获得有利归因的可行方式。确实,有研究表明印象管理动机,如逢迎和地位增强<sup>[19]</sup>等,可以预测某些形式的组织公民行为,领导导向的印象管理显著地正向影响组织公民行为<sup>[11]</sup>。总之,领导导向的印象管理动机激励员工想在领导的脑海中建立一个理想的形象,以获得期望的好处。组织公民行为,一种自主的角色外行为,为领导导向的印象管理提供了一种可能的途径。基于以上论述,提出以下研究假设:

假设 1:领导导向的印象管理与组织公民行为正相关。

### (二)员工政治技能的调节作用

政治技能是指“在工作中有效理解他人并运用这种知识影响他人的行动以提升个人目标或组织目标的能力”<sup>[12]</sup>。从理论上讲,政治技能最显著的影响发生在具有政治技能的个体传达给他人的印象中<sup>[20]</sup>。对于想针对领导进行印象管理的员工来说,可以直接逢迎领导,比如赞美领导、恭维领导以及为

领导提供私人帮助等,但这可能招来同事的负面评价<sup>[11]</sup>,而由此带来的同事口碑可能影响领导对自己的评价。考虑到这种情况,不同员工的应对能力不同。政治技能高的员工还可能通过进行组织公民行为来获得认可<sup>[21]</sup>,提升自己在他人心中的印象。具体地说,高政治技能的员工有高的自我效能感<sup>[13]</sup>——个体对自己在各种情境中有效工作的信念<sup>[22]</sup>,善于理解工作场所情境和他人动机<sup>[23]</sup>,或会抓住时机,以令人信服且不会对他人构成威胁的方式<sup>[24]</sup>,进行更多的组织公民行为,从而积极影响同事对其形成的印象。由于高政治技能的员工容易发展友谊和建立利益联盟<sup>[20]</sup>,所以同事的良好口碑更可能有效地传递到领导那里,促使领导对其形成良好的印象。与之相反,低政治技能的员工在想针对领导进行印象管理时,由于不能很好地理解他人动机和工作环境,在人际影响和建立“朋友圈”方面也较弱,所以可能不相信自己能通过主动地多干利同事利组织的事(即组织公民行为),间接影响领导对自己的印象,从而导致组织公民行为的减少。因此,合理的推论是领导导向的印象管理与组织公民行为之间的关系或因员工政治技能的不同而出现差异。基于以上论述,提出以下研究假设:

假设 2:员工政治技能会增强领导导向的印象管理与组织公民行为之间的关系。即,与低政治技能的员工相比,当员工的政治技能高时,领导导向的印象管理与组织公民行为之间的关系更强。

## 三、研究方法

### (一)样本和程序

本研究数据是通过问卷星平台发放调查问卷所得,最终获得有效问卷 314 份。调查对象横跨不同类型的单位,来源于国有企业的占 28.70%,民营企业的占 29.00%,外资企业的占 5.40%,政府部门的占 15.90%,事业单位的占 14.00%,合资企业的占 1.00%,其他类型企业的占 6.10%。男性占 55.70%,女性占 44.30%;年龄 25 岁及以下的占 34.70%,26~30 岁的占 28.30%,31~35 岁的占 28.30%,36 岁及以上的占 8.60%;大专及以上学历的占 9.90%,本科的占 57.60%,硕士及以上的占 32.50%;任期 1 年以下的占 29.00%,1~3 年的占 25.80%,4~6 年的占 25.80%,7 年以上的占 19.40%。

(二) 变量测量

领导导向的印象管理。采用 Wayne & Ferris<sup>[25]</sup>开发的 7 个条目的量表来测量该变量。由于原量表测量的是行为, 为更好反映“动机”, 对语句进行了修改。举例条目是: “我会赞扬直接领导的成就( 1=非常不同意, 5=非常同意)”, 该量表的  $\alpha=0.71$ 。

政治技能。采用张亚军等人<sup>[26]</sup>在研究中所用的 6 个条目的量表来测量政治技能。举例条目是: “我擅长让别人对我做出积极的反应( 1=非常不同意, 5=非常同意)”, 该量表的  $\alpha=0.70$ 。

组织公民行为。采用 Williams 和 Anderson<sup>[27]</sup>在研究中所用的 8 个条目的量表来测量组织公民行为。举例条目是: “我非常认真地对待我的工作, 几乎不犯错” 和“我会帮助同事解决工作中的难题( 1=非常不符合, 5=非常符合)”, 该量表的  $\alpha=0.74$ 。

控制变量。控制被试的人口变量: 性别、年龄、学历和任期, 以排除对研究发现的替代性解释。因为只有任期与本研究中的因变量显著相关, 所以分析中只纳入这一个人口变量。

四、数据分析与结果

(一) 变量间的描述性统计分析

研究变量的均值、标准差和相关系数矩阵如表 1 所示。印象管理的三个维度与组织公民行为均显著正相关, 且印象管理的三个维度之间均显著正相关。政治技能与组织公民行为也显著正相关。另外, 性别和任期与组织公民行为显著负相关, 而年龄和学历与组织公民行为不显著相关。

表 1 描述性统计分析结果

	均值	标准差	1	2	3	4
1. 任期	2.42	1.23				
2. 领导导向的印象管理	3.40	0.51	-0.06			
3. 政治技能	3.81	0.42	-0.04	0.32**		
4. 组织公民行为	3.94	0.43	-0.14*	0.32**	0.56**	

注: \*  $P<0.05$ , \*\*  $P<0.01$ ,  $N=314$ , 任期, 1=1 年以下, 2=1~3 年, 3=4~6 年, 4=7 年以上。

(二) 假设检验

为检验领导导向的印象管理与组织公民行为的

关系以及员工政治技能对这一关系的调节作用, 该研究把组织公民行为作为因变量, 在控制任期、自我导向的印象管理和工作导向的印象管理的基础上, 在预测变量中加入领导导向的印象管理进行逐步回归, 同时借助 Hayes<sup>[28]</sup>开发的 SPSS PROCESS 程序对员工政治技能的调节作用进行分析。最后, 将运行结果进行整合, 获得如表 2 所示的结果。基准模型 1 中, 回归方程在 0.05 水平上显著, AdjustedR<sup>2</sup> 值 0.02, 这表明任期、自我导向的印象管理和工作导向的印象管理可以解释组织公民行为变异的 2%。在基准模型 1 的基础上, 模型 2 在自变量中加入领导导向的印象管理和政治技能, 回归方程在 0.001 水平上显著, AdjustedR<sup>2</sup> 值 0.34。相对于基准模型 1, 模型 2 表明, AdjustedR<sup>2</sup> 增加了 0.32 ( $P<0.001$ ), 领导导向的印象管理显著地正向影响组织公民行为 ( $\beta=0.14$ ,  $P<0.01$ )。因此, 假设 1 得到支持。

模型 3 在模型 2 的基础上加入领导导向的印象管理与政治技能的交互项, 结果显示这一交互项对组织公民行为有显著的影响 ( $\beta=0.09$ ,  $P<0.05$ ), 这表明与低政治技能的员工比, 员工政治技能高时, 领导导向的印象管理对组织公民行为的影响更大。因此, 假设 2 得到支持。

表 2 领导导向的印象管理动机对组织公民行为及政治技能调节作用的分析结果

预测变量	模型 1	模型 2	模型 3
任期	-0.11*	-0.08*	-0.09*
领导导向的印象管理		0.14**	0.13**
政治技能		0.43***	0.43***
领导导向的印象管理×政治技能			0.09*
AdjustedR <sup>2</sup>	0.02*	0.34***	0.36***
Adjusted $\Delta$ R <sup>2</sup>		0.32***	0.02*

注: \*  $P<0.05$ , \*\*  $P<0.01$ , \*\*\*  $P<0.001$ ,  $N=314$ , 任期, 1=1 年以下, 2=1~3 年, 3=4~6 年, 4=7 年以上。所报告系数是标准化系数。

为直观地显示员工政治技能在领导导向的印象管理与组织公民行为关系间的调节作用, 绘制了图 1 所示的调节图。简单斜率检验表明在政治技能高时, 领导导向印象管理与组织公民行为之间的关系正向且统计显著 ( $\beta=0.21$ ,  $P<0.001$ ), 但在政治技能低时不显著 ( $t=0.05$ , 不显著; 见图 1)。因此, 假设 2

进一步得到支持。

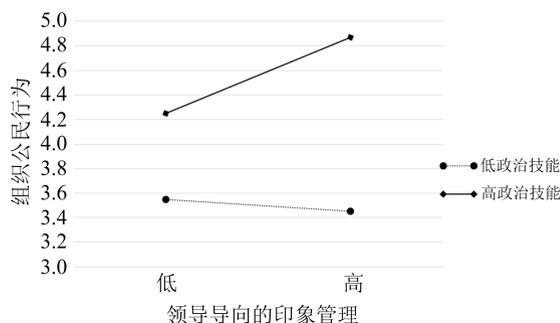


图 1 政治技能对领导导向的印象管理与组织公民行为之间关系的调节模式

## 五、研究结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究主要有两个结论。

第一,领导导向的印象管理动机对组织公民行为存在显著的积极影响。首先,本研究表明,想通过为领导做好事或说领导好话提升形象的员工更可能表现出更多的组织公民行为。其次,这也说明,领导,作为最有可能影响(通过工作分配、职责、薪酬和晋升等方式)员工职业命运的人<sup>[8]</sup>,员工想讨好他虽在主观上利己,但有可能在客观上会进行更多的组织公民行为。

第二,员工政治技能显著地正向调节领导导向的印象管理与组织公民行为之间的关系。员工政治技能高时,领导导向的印象管理与组织公民行为之间的关系正向且统计显著,但在员工政治技能低时不显著。该研究表明,相较于低政治技能的员工,高政治技能的员工在想对领导进行印象管理时,可能进行更多的组织公民行为以提升形象。

### (二) 理论贡献

本研究主要有两个理论贡献。

第一,拓展了印象管理和组织公民行为间关系的文献。关于印象管理和组织公民行为间的关系,先前的研究集中在探讨员工进行了印象管理如何影响领导对他们的组织公民行为的评价,比如 Bolino 等指出领导导向的印象管理与领导对组织公民行为的评价显著正相关<sup>[11]</sup>,郭晓薇和李成彦发现,将员工组织公平感作为控制变量后,印象管理(涉及迎合和作秀)能够显著正向预测主管对组织公民行为的评价<sup>[29]</sup>。

本研究专注于领导导向的印象管理动机,拓展了印象管理与组织公民行为之间关系的文献。

第二,本研究识别了员工政治技能这一调节变量,响应了学者的呼吁<sup>[11]</sup>,增强了领导导向的印象管理—组织公民行为关系的理解。具体地说,关于领导导向的印象管理—组织公民行为的关系,已有研究结论并不一致:有的学者认为二者没有显著关系<sup>[10]</sup>,而有的学者认为存在显著地正向关系<sup>[11]</sup>。通过个体特征变量(员工政治技能)的纳入,本研究对这不一致的结论提供了一种可能的解释:之所以研究结论不一致,是因为对想进行领导导向的印象管理的员工所存在的个体特征(政治技能)差异欠考虑。

### (三) 管理启示

本研究提醒领导,员工进行组织公民行为的动机不只是社会交换,还可能是出于利己考虑的印象管理。因此,在对员工,尤其是政治技能高的员工进行绩效评价时,不能仅凭表面现象,还需要通过多来源信息来辨识员工表现组织公民行为的动机。与利他动机不同,组织成员出于工具性动机(如印象管理等)过度地进行组织公民行为,增加了个人的身心压力和组织中的政治行为,可能导致组织成员之间的冲突,最终损害组织绩效<sup>[30]</sup>。因此,领导需要辨识员工,尤其是高政治技能员工进行组织公民行为的动机,以免员工的绩效考核结果受到角色外行为过多的影响。

### (四) 局限性和未来研究

本研究是截面设计,关键变量的测量均来源于同一对象和同一时间。这种截面设计,限制了假定的线性因果关系的推断能力,也可能导致潜在的共同方法变异。然而,我们鼓励后继研究跳出领导导向的印象管理与组织公民行为是线性关系的圈子:因为人所拥有的资源是有限的,如果针对领导做了过多印象管理,损耗掉过多资源,恐怕就没有更多资源用于进行组织公民行为,而如果针对领导进行的印象管理过少或不会产生什么影响,员工的组织公民行为会减少。由此可推断,领导导向的印象管理与组织公民行为间或存在一种曲线关系,未来的研究可以对此进行考察。

参考文献:

- [ 1 ] CARPENTER N C, BERRY C M, HOUSTON L A. Meta-analytic Comparison of Self-reported and Other-reported Organizational Citizenship Behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014(35): 547-574.
- [ 2 ] ORGAN D W, PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006: 3.
- [ 3 ] BOLINO M C. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? [J]. *Academy of Management Review*, 1999(24): 82-98.
- [ 4 ] LIU D, CHEN X P, HOLLEY E. Help Yourself by Helping Others: The Joint Impact of Group Member Organizational Citizenships and Group Cohesiveness on Group Member Objective Task Performance Change[J]. *Personnel Psychology*, 2017(70): 809-842.
- [ 5 ] ALLEN T D, RUSH M C. The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998(83): 247-260.
- [ 6 ] HUI C, LAM S S K, LAW K K S. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-experiment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(5): 822-828.
- [ 7 ] BOLINO M C, KACMAR K M, TURNLEY W H, et al. A Multi-level Review of Impression Management Motives and Behaviors [J]. *Journal of Management*, 2008(34): 1080-1109.
- [ 8 ] Yukl G A. *Leadership in Organizations*(8th ed.) [M]. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006: 23.
- [ 9 ] KIPNIS D, SCHMIDT S M, WILKINSON I. Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65(4): 440-452.
- [10] RIOUX S M, PENNER L A. The Cause of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(6): 1306-1315.
- [11] BOLINO M C, VARELA J A, BANDE B N, et al. The Impact of Impression-management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior[J]. *Journal of Organizational Behaviour*, 2006(27): 281-297.
- [12] FERRIS G R, TREADWAY D C, KOLODINSKY R W, et al. Development and Validation of the Political Skill Inventory [J]. *Journal of Management*, 2005(31): 126-152.
- [13] MUNYON T P, SUMMERS J K, THOMPSON K M, et al. Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-analytic Investigation, and Agenda for the Future [J]. *Personnel Psychology*, 2013(00): 1-42.
- [14] ROSENFELD P R, GIACALONE R A, RIORDAN C A. *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement and Practice* [M]. New York: Routledge, 1995: 31.
- [15] LEARY M R, KOWLASKI R M. Impression Management: A Literature Review and Two Component Model [J]. *Psychological Bulletin*, 1990(107): 34-47.
- [16] LAI J Y, LAM L W, LAM S S. Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Team Cultural Perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013(34), 1039-1056.
- [17] ORGAN D W. Organizational Citizenships Behavior: It's Construct Cleanup Time[J]. *Human Performance*, 1997(10): 85-97.
- [18] 刘家国, 周媛媛, 石倩文. 组织公民行为负效应研究: 整合广义交换、印象管理和进化心理学的分析[J]. *管理评论*, 2017, 29(4): 163-180.
- [19] BOWLER W, BRASS D J. Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(1): 7-15.
- [20] FERRIS G R, TREADWAY D C, PERREWE P L, et al. Political Skill in Organizations[J]. *Journal of Management*, 2007(33): 290-320.
- [21] LIU Y, FERRIS G R, ZINKO R, et al. Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-study Investigation with Convergence[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2007(71): 146-165.
- [22] BANDURA A. *Social Foundations of Thought and Action*[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986: 17.
- [23] FERRIS G R, DAVIDSON S L, PERREWE P L. Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness [M]. Mountain

View, CA; Davies-Black, 2005: 33.

- [24] BARON R A, MARMAN G D. Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneur's Success [J]. *Academy of Management Executive*, 2000(14): 106-116.
- [25] WAYNE S J, FERRIS G R. Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(5): 487-499.
- [26] 张亚军, 张军伟, 崔利刚, 等. 组织政治知觉对员工绩效的影响: 自我损耗理论的视角 [J]. *管理评论*, 2018, 30(1): 78-88.
- [27] 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): 601-617.
- [28] HAYES A F. *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* [M]. New York, NY: Guilford Press, 2013: 209.
- [29] 郭晓薇, 李成彦. 印象管理对组织公民行为的预测作用的实证研究 [J]. *心理科学*, 2005, 28(2): 480-482.
- [30] 任燕. 组织公民行为与员工晋升的关系研究 [C] // 基于全球视角的人力资源理论与实践问题研究: 国际人力资源开发研究会第六届亚洲年会论文集(中文部分). 北京: 人民出版社, 2008: 675-681.

## Leader-oriented Impression Management and Organizational Citizenship Behavior:

Moderating Role of Employee Political Skills

SHANG Congyong<sup>1,2</sup>, CHEN Songlin<sup>3</sup>

(1. School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, China;

2. School of Economics and Management, Hefei Normal University, Hefei 230601, China;

3. School of Public Management, Anhui University of Architecture, Hefei 230601, China)

**Abstract:** From the perspective of social psychology, this paper discusses the relationship between leader-oriented impression management motivation and organizational citizenship behavior, and the moderating effect of employee political skills on this relationship. Through the empirical research method, the paper analyzes the data from 314 employees statistically, and the results show that leader-oriented impression management is significantly positively correlated with organizational citizenship behavior; employee political skills significantly positively moderate the relationship between leader-oriented impression management and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** impression management; organizational citizenship behavior; political skill; social exchange

[责任编辑 王七萍]