

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.06.007

组织差序氛围：概念、测量及作用机制

陈志霞, 典亚娇

(华中科技大学公共管理学院, 湖北武汉 430074)

摘要: 组织差序氛围是中国本土文化背景下组织内部人际关系特征的产物, 其本质是组织资源分配者以己为中心依据关系亲疏远近对组织成员加以区别对待。组织差序氛围所凸显的圈层文化、权力尊卑、差别对待、偏私的资源分配、互惠的社会交换和关系的动态性等特征是对中国社会人际关系的具体概括, 是值得学术界重视和研究的“本土化”命题。当前, 国内学者对组织差序氛围进行了本土化的初步探索, 理论研究多围绕“差序格局”、“组织圈子”、“圈层现象”、“关系”等概念展开, 探讨了差序氛围的传统文化根基, 解释了差序氛围在“关系本位”思想主导的人情社会中的作用机制, 但对差序氛围内涵缺乏系统化界定; 组织差序氛围的测量多采用刘贞好的“差序气氛”量表, 该量表仅局限于个体维度, 而组织差序氛围除了强调亲疏有别的个体人际关系, 还强调基于组织层面区别对待的组织氛围, 因而差序氛围的测量体系仍待进一步完善; 差序氛围相关的实证研究多将差序氛围作为前因变量或调节变量, 探讨差序氛围对组织及个体的影响, 而对差序氛围的影响因素研究较为缺乏。此外, 现有研究多将领导成员交换关系作为研究的理论支撑, 但组织差序氛围作为本土化构念是中国工作场域中的特有现象, 因而在研究中应将这一概念与领导成员交换关系加以区分。本文从组织差序氛围的概念、测量方法、影响因素、影响效应及其作用机制等方面对现有研究进行了梳理, 并且分析讨论了现有研究的不足, 展望了未来可能的研究方向, 以期对未来相关研究提供有价值的参考。

关键词: 差序氛围; 关系; 工作绩效; 本土化研究

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)06-0086-13

一、引言

基于本土文化的组织行为和人力资源管理研究是目前学界亟待强化的重要领域和未来的研究方向, 组织差序氛围(Chaxu climate, Guanxi, error routine)作为基于中国传统文化和社会心理的一种重要的组织内部人际关系现象, 使得中国情境下的组织行为和人力资源管理具有

收稿日期: 2017-07-07

基金项目: 国家社科基金重点项目(17AGL014)

作者简介: 陈志霞(1966—), 女, 华中科技大学公共管理学院教授、博士生导师(通讯作者);

典亚娇(1994—), 女, 华中科技大学公共管理学院硕士研究生。

某些独特特征和内在规律,值得本土学者加以重点关注和深入系统研究。

现阶段关于组织差序氛围的研究多在西方领导—成员交换理论框架的基础上展开,但中国人的人际关系具有其独特的本土文化特色,其领导—部属关系也具有某些本土特点。领导—成员交换理论认为,由于时间和资源有限,领导会根据下属表现是否符合其对角色的预期来决定是否建立交换关系并予以相应的资源支持(Hwang, 2005),该理论强调领导与每个部属都建立了质量不同的交换关系(Aryee和Chen, 2006)。组织内部人际关系的差序氛围使得中国情境下的领导—部属关系具有以下特点:首先,与西方的个体主义情境不同,在中国情境下领导—成员交换更具差序特征,“差”主要强调根据亲疏远近差别对待,“序”则从权力维度强调以组织资源分配者为核心形成的尊卑有序的社会交换关系。华人组织中基于“差序格局”而产生的差序式领导是一种不同于西方现有领导类型的领导风格,更突显出本土化情景下领导者与部属的独特互动方式(田在兰和黄培伦, 2013)。因此,中国工作场域中的领导—部属关系研究不应只基于LMX等西方领导理论进行,而且应将差序式的人际网这一本土化情境特征考虑在内。其次,中西方的文化情境不同进而组织内关系研究也会存在差异,高权力距离文化下的中国社会更强调尊卑有序和忠诚,在组织中情感导向原则优于能力导向原则,正是这些异质性的影响因素使得LMX研究和差序氛围研究不尽相同。再次,LMX理论是研究领导与部属间关系的重要理论,但其研究仅限于领导及部属间垂直对偶关系的研究,而差序氛围作为一个反映组织内整体人际关系的概念,应明确其研究主体为组织这一整体。但现有研究却忽略了这一重要特征,并且现有量表对差序氛围的测量仅局限于部属对领导不一致对待行为的感知或者特定圈层内个体圈层位置的差异,有悖于差序氛围这一概念的组织整体性特征。因此,应基于中国社会情境特征加强组织差序氛围的本土化研究。

社会交换是个体工作的主要动机之一,与组织或派系领导建立长期的人情交换关系则很有可能被纳入圈子之中,从而拥有更广泛的交换范围和资源。中国工作场域中圈子现象和差序格局普遍存在,并在个体层面及组织层面都存在深刻影响(刘军等, 2009)。目前学界关于差序氛围的评价存在两种不同观点:一种观点认为“圈层”结构使组织呈现出有机性,人情、关系使组织管理柔性化,组织差序氛围使得员工拥有强烈的归属感;另一种观点则认为,差序氛围会增强组织成员的不公正感知、破坏组织规则。在市场经济体制不断完善的今天,法治思维已深入人心,人情关系的生存空间是否会越来越小?差序氛围对组织的影响是好处多多还是弊大于利?差序格局下的组织行为和人力资源管理具有哪些独特规律?其具体的作用机制有哪些?等等,这些都亟待进一步的理论探讨和实证研究。

鉴于此,本文对组织差序氛围的现有研究进行了综合整理与评价思考。分别从组织差序氛围的概念、测量方法、影响因素、影响效应及其作用机制等方面对现有研究进行了梳理,并且分析讨论了现有研究的不足,展望了未来可能的研究方向,以期对未来相关研究提供有价值的参考。

二、组织差序氛围的概念与测量

(一)组织差序氛围的概念和特征

1. 组织差序氛围的内涵

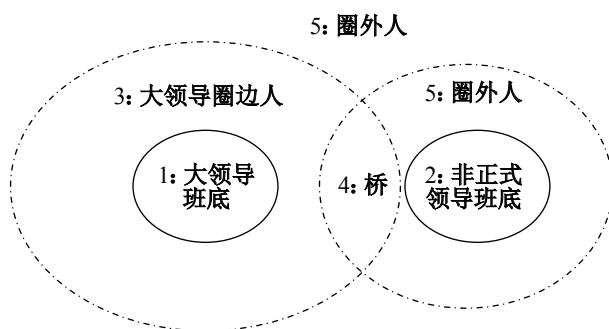
差序格局是基于中国社会传统文化特征提出的社会心理学概念,20世纪80年代中国香港和台湾学者掀起了本土研究的热潮,将差序格局概念引入组织管理领域(刘军等, 2009)。不同学者和研究对此有不同表述,如组织差序氛围(Chaxu climate, the atmosphere of “error routine”)、圈子文化(error routine)、圈层(narrow social circles)、关系(Guanxi)等。

早期研究主要基于社会心理视角展开,关注对象主要包括“人情”、“关系”与“面子”等

(Hwang, 1987; 杨国枢, 1988; 郑伯坝, 1995)。这些研究大多基于个体层次将差序格局或差序氛围定义为与某特定个体关联的关系远近、亲疏有别的状态。如Hwang(1987)认为, 华人社会强调人际互动都应从亲疏和尊卑的认知层面衡量彼此间角色的关系。他以交换对象(情感和物质)、关系的持久性和稳定性(短暂、不稳定及持久、稳定)作为考察维度将人情关系分为三种: 情感性关系、工具性关系和混合性关系。在人情社会, 人们往往基于“关系判断”进行社会稀缺资源的配置, 不同的人际关系适用不同的交往法则。该阶段主要是基于儒家思想中尊卑有序这一理念对人际互动产生的影响来研究差序氛围, 主要强调差序氛围中差序性的人际互动原则及差别的资源配置方式。

杨国枢指出, “关系本位”思想的核心是关系决定论, 关系的分类以亲疏程度为标准, 不同的人际关系有不同的互动原则, 互依形态与互动效果也存在差异。他将人际关系按照亲疏远近分为家人、熟人、生人, 并提出了与之对应的相处原则: 对于家人讲责任、对于熟人讲人情、对于生人讲利害。相较于黄光国的“人情与面子”模式, 杨国枢的关系取向思想更强调关系双方的角色责任及良性互动, 虽然关系亲疏有等差, 但并非一成不变, 个体可以通过拉关系进而更接近资源中心。此外, Katherine(1996)也指出, “Guanxi”作为一种具有中国本土特色的概念, 在华人社会是一种普遍现象, 更是一种重要的社会支持, 是非正式的两个个体间的特殊人际关系, 受到隐性心理契约的约束, 遵循关系的社会规范如维持长期的关系、相互承诺、忠诚和义务等(Chen, 2004)。

随着研究的深入, 研究者开始探索从组织层面研究差序氛围, 这些研究主要侧重于组织或团队各成员围绕组织或团队资源掌控者(通常是领导)所形成的关系疏密的差异程度。如许惠龙(2007)等指出, 领导会依据部属与其交换质量的高低将部属划分为三个圈子: “内圈”、“外圈”、“中间圈”, 不同圈层遵循不同的互动法则。事实上每一圈层都存在一定差序格局, 同一圈层内的部属可细分为核心区域成员、中间区域成员、边缘区域成员。罗家德(2010)进一步根据交换类型、信任建立机制的不同构建出中心网络圈层模型, 该模型将社会连带分为最内圈的拟家人、中间层的熟人、最外圈的认识之人。拟家人圈层适用于家庭伦理, 一般人数较少, 圈层较为固定; 中间的熟人圈层基于长期的人情交换、互惠交换、长期承诺, 通过“报”和“义”建立信任; 最外层的认识之人则基于平等法则进行社会交换。随后, 罗家德(2013)根据其中心网络圈层模型提出圈层结构图(见图1), 将组织成员分为圈内人和圈外人, 圈内人因位置差异拥有不同的圈层身份。依据圈层核心领导组织地位的不同, 组织内形成大领导圈层及非正式领导圈层, 每个圈子将个体依据其与权力中心距离的远近分为班底、圈边人, 位于不同圈子交集部分的个体为关系桥成员。刘军等(2009)、彭正龙和赵红丹(2011)在团队层面对差序氛围加以研



资料来源: 罗家德(2013)。

图1 圈层结构图

究,认为差序氛围是团队各成员围绕团队资源掌控者所形成的关系疏密的差异程度,并由关系异质性引起组织内不公平氛围感知进而对个体和组织产生影响,其本质反映的是团队资源和权力的分布特征,组织资源分配的依据是员工和领导关系远近的异质性,因此员工所得资源差异程度与组织差序氛围强度正相关。

综上,我们认为组织差序氛围是指组织内部成员之间的关系亲疏远近差异以及以此为依据所采用的不同人际互动法则及差异化、偏私化的组织资源分配。从个体层次来看,它主要体现为以自我为中心、以关系亲疏远近为依据的区别对待;从组织层面来看,它主要体现为组织或团队各成员围绕组织或团队资源掌控者(通常为领导)所形成的关系疏密的差异程度及相应的资源分配差异化对待。领导作为资源掌控者往往依据部属与其交换质量的高低将部属划分为“内圈”、“外圈”、“中间圈”等不同圈层,不同圈层遵循不同的互动法则。每一圈层内部也存在一定差序格局,同一圈层内的部属可细分为核心区域成员、中间区域成员、边缘区域成员。

2. 组织差序氛围的特征

综观现有研究,差序氛围概念的早期研究多从个体角度(Chen等,2013)探讨组织中围绕组织资源分配者所形成的关系归类及差别对待现象,该阶段研究强调资源分配者主动对资源请托者进行关系判断并加以区别对待。随着研究的发展和不断深入,情境中心理论的引入使得研究的关注点逐渐拓展到团队和组织层面,与前一阶段概念相比,圈层更强调资源分配者和圈层成员之间的紧密联系及整体性特征。组织差序氛围是对差序格局概念内涵的进一步拓展,它更强调资源分配者和组织成员的互动关系,资源分配者的差别对待行为及组织成员对领导差别对待行为的感知才能共同影响组织差序氛围。总结相关研究,本文认为,组织差序氛围的特征主要体现为圈层文化、权力尊卑、差别对待、偏私的资源分配、互惠的社会交换和关系的动态性等基本特征。

(1)圈层文化与关系导向。组织差序氛围首先表现为组织内部亲疏关系的远近差异,领导和员工往往会将组织内部成员区分圈内人和圈外人,类似石子投入水中的波纹,依据关系的亲疏远近加以区别对待。

(2)尊卑有序。中国工作场域中“圈层”现象的研究均围绕组织权力及资源分配进行,这种展现权力格局的“关系”测度较好地反映了差序氛围中“序”的内涵,团队的中心或组织的领导因掌握组织资源而成为资源分配者,组织中其他个体作为资源请托者,双方在互动中即形成了尊卑有序的关系特征。

(3)差别对待。不同的人际关系对应不同的互动法则,差别对待是差序氛围的核心特征之一,而关系的亲疏远近是进行差别对待的主要依据。值得注意的是,差别对待不仅是组织领导者根据关系亲疏对部属采取差别对待行为,即使是组织内员工间也会存在差别对待行为。

(4)偏私的资源分配。组织差序氛围主要强调组织权力及资源配置在不同个体间的异质性,资源掌控者在进行资源分配时多以组织成员与自己的亲疏程度作为衡量指标,这种“亲亲”的资源分配原则使得组织内部的资源分配过程呈现出偏私的特征。然而从现实情况看,组织架构的科学化及规章的日益完善使得资源掌控者的偏私行为受到一定限制,在社交资源等隐性资源分配中更可能出现偏私现象。

(5)互惠的社会交换。互惠责任和信任是“Guanxi”的两个基本原则(Chang等,2014)。在中国工作场域中,个体工作的一个重要动机即是人情交换(罗家德和王竞,2010),用长期的情感性或工具性交换积攒人脉、积累资源进而实现个人目标。

(6)关系的动态性。关系的动态性这一特征主要包括两方面含义,一方面,差序氛围是长期互动的结果,并非一种静态关系特征;另一方面,个体在关系网(圈层)中的位置并非一成不变,

因此人际互动法则也是具有动态性的。差序格局的动态性特点是组织中个体热衷社会交换的重要前提,个体通过“拉关系”实现由圈外向圈内移动进而享受更有利的互动法则是其社会交换的重要动机(张晓洁等,2014)。

(二)组织差序氛围的测量

现有研究中组织差序氛围的测量主要有两种代表性观点。

1. 基于个体视角的单向感知维度

刘贞好(2003)将差序氛围操作化为部属对领导不一致对待行为的感知,开发出差序知觉量表。该量表主要包括相互依附、偏私对待、亲信角色三个维度的11个题项。其中相互依附主要考察领导与特定成员在感情上的相互抱团问题,包括亲密感与信任感的程度(如,在部门中主管有特别信任的部属);偏私对待主要测度在组织内部的待遇升迁上有没有偏私现象(如,有同事晋升比他人快);亲信角色是指少数下属能在公事上充当上司的左右手而获得信任(如有特定同事可代行主管的一切职务)。量表的Cronbach's α 系数为0.85,其效度及其各项拟合指标均达到心理测量学规定的标准。现有研究多采用该量表,且在之后许多实证研究中的应用都有较高的信效度(彭正龙,2011;刘军,2009等)。该量表为组织差序氛围的测量做出了开创性的贡献,为之后差序氛围的研究提供了具有普遍意义的标准化测量工具。

2. 基于人际互动的情境维度

Granovetter(1973)最早从多维度视角对关系强弱程度进行测量,明确指出关系的强度是一个多维度指标,其测量不应采取单一指标的方法。他将测量连带程度强弱的具体指标分为互动频率、亲密程度、关系久暂、互惠四个维度,四个维度测量得分高低即表示连带程度强弱。其中,互动频率主要衡量个体花在关系上的时间,花费时间越长、互动频次越高则关系越强;亲密程度主要衡量情感强弱,情感越深关系越强;关系久暂主要衡量熟识或相互信任的程度,熟识程度越高、信任越强则关系越强;互惠交换多而广则为强关系,反之则为弱关系。

Krackhardt和Hanson(1993)开发出一个测度组织关系网络的7题项量表,量表主要包括两个维度,其一是员工情感网络维度,包括5个题项,主要测度个体交流及信任状况(如,你每天都会讲话的对象是谁;当你提出一个不受欢迎的建议时,你会寻求谁的支持等);另一维度是测量员工对领导情感网络的看法,包括2个题项(如,你的领导会找谁寻求与工作相关的建议;你的领导会相信是谁从而让他对工作的事情保持信心)。该量表通过对组织员工的调查可以有效测度出组织内的非正式关系网。

高翔等(2014)在Krackhardt和Hanson所开发的量表基础上进一步完善了情感网络量表。该量表主要包括4个题项:在非上班时间内,你跟哪些人有社交活动(如逛街、KTV等);若在工作上遭遇挫折,你会向他/她吐苦水;你和哪些人聊天时会谈到个人私事;请勾选你觉得最熟的同事等。该量表需要在一个封闭的团体网络内测度以保证效度,然后根据测量得分利用Ucinet软件中的距离功能进行计算,根据计算结果区分员工在圈子结构中的位置。与刘贞好的单向度测量方法不同,该方法将测度主体从部属扩展到全体组织成员,是对组织整体网络关系的一个划分,测度结果更清晰地呈现组织结构的差序格局特征及其动态性,但这一测量方法仅在罗家德等的圈层关系研究中应用较多,其适用范围及可推广性仍待进一步检验。

三、组织差序氛围的影响因素

(一)文化情境因素

组织差序氛围作为一个极具本土特色的应用心理学概念,社会文化特征是其重要的影响因素。作为中国传统文化核心内容的儒家伦理通过社会结构与秩序对个体相互间角色进行定

位,导致个体间基于权利与义务关系的人际交往往往带有差序色彩。刘善仕等(2015)采用单案例扎根研究的方法探讨了广州某公司的差序式人力资源管理实践,研究显示组织中的“关系”具体表现为管理者与员工之间合作的时间较长,彼此之间建立了较好的情感和信任基础,同时管理者基于情感和信任对关系作出亲疏判断进而引发资源偏向行为及差别对待行为。儒家伦理中的尊卑有序思想及中国的人情社会社交特征作为独特的文化构因影响着组织内人际互动关系,为组织差序氛围的存在提供了必要条件,这也是差序氛围作为本土化组织人际关系研究区别于西方LMX理论研究的重要影响因素。

除了传统儒家伦理思想的影响,权力距离作为社会文化特征因素之一对组织差序氛围也会产生重要影响。权力距离水平会影响社会整体的关系敏感程度,高权力距离的文化环境下个体更倾向于把领导看作资源的分配者、奖惩权的拥有者,因此个体在人际交往中呈现出对权威高度敏感、绝对顺从的特征;此外,社会资本也即“你认识谁”在中国社会是人际交往的重要原则,个体与周围社会环境相互依存从而在团体中能更好地生存(Nie等,2015)。权力距离水平对组织发展及员工行为的影响在多数跨文化研究中都得到了证实,但在组织差序氛围中尚缺少相应的实证依据,现有研究只是在理论阐释方面进行了一定的研究(田在兰和黄培伦,2013)。

(二)主体因素

1. 个体层面影响因素

根据社会影响理论及权力需要动机理论,拥有高政治技能的员工有更强的动机“拉关系”、“讲人情”,寻求具有竞争性和能体现较高地位的场合和情境,这种活动会引发个体与领导关系亲疏的差异进而强化组织的差序氛围。刘军等(2009)研究发现,团队成员的政治技能差异对团队差序氛围的形成具有显著解释力,个体政治技能的差异使得个体运用政治技能寻求自身利益的程度不同。个体政治技能越高越有机会操纵与直接领导的关系,甚至利用有效的人际策略打压他人,导致个体与权力核心的距离存在差异,也即组织成员围绕领导形成阶梯型的差异分布,加重差序氛围。此外,高政治技能员工可以与领导发展“私人感情”,其交换将不再遵循团队内的公平法则。因此,团队成员的政治技能差异大时团队差序氛围强,反之则团队差序氛围弱。

除了员工政治技能水平的影响外,差序氛围还受个体成就动机等因素的影响。根据成就动机理论,高成就需要者希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息,从而了解自己是否有所进步,因而高成就动机个体基于自身职业发展需求会主动建立非正式的上下级关系、谋求差别对待(Zhang等,2016),这种个体动机催生了围绕资源分配者的圈层,对组织差序氛围具有正向影响,个体谋求建立非正式关系的圈层动机强弱与组织差序氛围水平呈正相关。

此外,已有研究显示,个体谋求建立非正式关系的动机对组织差序氛围也有重要影响。罗家德等(2010)指出,中国员工工作动机的一部分是通过人情交换积累人脉建立社交网络,而在完成个体目标时动员人脉网中积累的资源。Zhang等(2016)认为,谋求建立非正式关系除了受中国传统文化特征的影响,个体动机差异也是重要的影响因素。他根据个体动机差异提出了组织主管—下属关系动机框架,包括个人关注点维度(个人、他人)和战略维度(关系、交换),根据关注维度不同形成四种动机组合,即关注职业发展、关注个人生活、关注组织发展、关注社会需求,不同动机下个体对领导—部属关系的需求存在差异,进而员工与领导间的关系存在差异。除了组织员工,管理层也会为了拉拢有能力的下属,利用自身所掌握的资源做有利于身边人的决策,从而形成或稳固以己为中心的利己团体(Zhang等,2015)。

2. 组织层面影响因素

关于组织层面对差序氛围的影响,目前仅有少量研究从企业本质属性及团队特征角度进

行了初步探讨。经济理性是企业的本质属性,因而员工归类不仅仅是情感关系导向,同时还应考虑员工价值这一维度。组织理性要求对员工投资要依据员工贡献,经营成本的攀升要求组织用人不仅要看感情也要看员工能力,应依据能力的差异给予不同的对待,包括职业晋升、薪资福利及参与机会等。团队特征强调团队工作性质的差异,刘军等(2009)对某大型制造集团下属项目团队的实证研究发现,团队任务相依性对团队差序氛围有显著负向影响。任务相依性作为重要的团队任务情景,主要指团队成员在完成工作任务时彼此互动及依赖的程度。一般而言,团队成员需要通过分享行为完成任务时,成员间“相互依赖”就会产生。研究证实,任务相依性较强的团队,成员间的频繁互动可强化团队整体感,进而弱化圈层感知;相互依赖的团队特征增加了团队成员协作的机会,进而缩小资源分配的差异;高度依赖和互动的团队氛围降低了领导者与某特定团队成员建立紧密联系的可能性,进而减少了差别对待行为。

综观现有研究,差序氛围的影响因素研究多数为理论阐释,尤以文化情境因素的影响研究为主导,实证研究较为缺乏。仅有少量研究尝试从主体视角考虑个体层面及组织层面因素对差序氛围的影响,如刘军等(2009)通过对81个工作团队的追踪研究,探讨了差序氛围的形成机制。可见,差序氛围的实证研究尚处于起步阶段,对于其影响因素的实证研究尤为缺乏,其形成机制有待从组织性质的差异、组织文化氛围等多元视角加以探讨。

四、组织差序氛围的影响效应及作用机制

组织差序氛围影响效应的现有研究主要围绕个体层面及组织层面两个方面展开。

(一)个体层面的影响效应

Lee和Ashforth(1996)指出,当员工感知到缺乏满足工作要求的足够资源时,会引发情绪耗竭。同时,Buchwald(2010)指出,员工需要耗费大量的内在资源调节情绪,导致个体资源分配失衡,进而影响个体行为。组织差序引致的资源差异性分配使得个体在资源可得性上存在显著差异,从而个体资源平衡程度不同,进而个体效能及组织行为都会存在差异。现有研究发现,差序氛围对员工敬业度、漠视行为、主动性、组织信任及承诺等都有直接或间接的影响。

1. 个体角色视角

Demerouti等(2001)提出的JD-R模型认为,员工是否敬业取决于工作要求(job demand)和工作资源(job resource)之间的平衡程度,组织差序氛围使组织资源的分配在个体间存在差异从而破坏工作要求为资源的平衡,因而降低员工工作投入,即敬业度(陶厚永等,2016)。此外,Ren等(2017)将员工自我发展作为结果变量研究,探讨了组织中存在的差序关系对员工自我发展的影响,研究发现组织内存在的关系对员工的自我发展呈现倒U形关系,并非单向度有益。根据认知过程理论,个人接受和处理信息的能力有限,信息超载会导致个人决策延迟,同时降低自愿行为的动机。高质量的交换关系意味着社会情绪交换量更大,包括对领导私下接触及私人生活包容和顺从,关系越好的领导对员工互惠要求的期待越高,当期待超过员工回报能力的临界点后,由于精力限制,互惠活动会过多消耗个体时间、精力,进而自我发展活动受到限制。因此,组织差序氛围越强,个体与领导关系差异就越明显,圈层核心成员感受到的互惠压力越大,进而负向影响个体寻求自我发展的活动。

2. 人际角色视角

于伟等(2016)研究了差序氛围和员工漠视行为间的作用机理,研究结果显示,组织差序氛围能够强化员工职场排斥感,组织差序氛围浓厚时个体更容易与他人进行对比,将个体间差异归因外在化,破坏员工间横向联系,增强职场排斥,进而弱化其组织自尊,最终产生漠视行为。同时,差序氛围对漠视行为的影响还受到其他因素的影响,Morrison和Milliken强调管理者特

质对员工漠视行为的影响,当上级对负面反馈存在排斥心理并且上下级关系官僚化显著时,员工漠视行为会得到强化。相反,管理的开放性和员工漠视行为是负相关的,组织圈层现象使得组织开放性降低、层级化特征明显,因而员工漠视行为增强。

3. 个体组织情感视角

Luo等(2015,2016)利用圈层结构模型研究了差序氛围在个体层面的影响效应,结果显示,差序氛围对个体在组织承诺、组织信任及员工角色外行为等方面的影响在不同群体间存在差异。

行为决策理论认为,个体的信任选择是一个有限理性的决策过程,个体会权衡收益—损失作出是否选择信任的决定(Jones和George,1998)。在圈层结构模型中,不同位置成员的组织信任水平存在显著差异(Wang等,2012),其中圈内成员的组织信任水平高于圈外人,核心成员信任高于普通成员,圈层中关系桥成员的组织信任水平高于非关系桥成员,核心圈层成员的信任度高于普通圈层,也即个体与组织圈层核心的距离与其组织信任水平正相关(Luo等,2015)。Shore和Barksdale(1998)指出,在社会交换中双方相互责任高时,情感承诺更高;同时,强连带关系为员工提供了互惠交换的机会,同事间交互行为可减少孤独感,增强组织支持感,进而提高员工的组织承诺。在Luo(2015)的圈层结构模型中,越靠近圈层中心关系的连带性越强,角色间相互责任越高,因而圈外人比组织内其他人的组织承诺低;大领导班底和非正式领导班底的组织承诺高于边缘人;大领导班底比非正式班底的组织承诺要高(Luo等,2016)。社会交换理论认为,社会交换并非总是即时性回报,互惠建立在信任的基础上,因此在社会交换过程中,受预期回报期待的影响,个体会主动进行角色外行为。圈内成员间的互惠基于情感交换拥有更高水平的信任,因此其组织公民行为动机高于圈外成员。但在圈层内部,关系桥成员、主管周边成员、圈子核心成员在组织公民行为水平上依次降低。关系桥个体拥有资源优势的同时也面对圈层冲突的风险,因而为了与其他成员保持和谐关系降低风险,关系桥成员会主动参与组织公民行为。圈边人为了改变所处圈层位置有更高的组织公民行为动机,而班底人员已位于权力核心层不需要更多的角色外行为,同时和圈边人相比班底成员更了解怎样的行为更符合组织需求因而不需要额外工作,所以班底成员组织公民行为动机低于圈边人(Luo等,2015)。

(二)组织层面的影响效应

就组织层面而言,大多数研究主要围绕差序氛围对组织绩效的间接影响。在组织规章不断完善、组织发展不断规范的情况下,差序氛围对组织绩效的直接影响并不明显,因而一些研究者选择将团队合作及组织信任等因素作为中介变量,考察差序氛围与组织绩效的关系。

1. 差序氛围对组织绩效的影响

团队合作是基于信任产生的,组织差序氛围下的差别对待使团队成员的权力与地位存在差异,进而影响人际信任。此外,差序氛围下不同圈层间信任度也会不同。根据Weiss和Cropanzano(1996)提出的情绪事件理论(affective events theory, AET),人们经常情绪性地对事件作出反应。信任水平的降低致使“圈外”成员产生漠视情绪,进而影响圈内的互助行为,“圈外”成员不愿主动帮助“圈内”成员、并降低自身努力程度的情绪反应结果,会直接导致组织绩效下降,也即差序氛围越强,团队合作水平越低,组织绩效越低(刘军等,2009)。彭正龙和赵红丹(2011)指出,团队差序氛围与知识共享及团队创新绩效显著负相关,知识共享中介了差序氛围对团队创新绩效的作用。团队创新能力依赖于快速获取创新所需要的相关知识,而知识的获取则要求团队成员的知识共享。知识共享是基于个体间信任形成的团队互助行为,个体差序氛围感知会降低成员间的相互信任,因此差序氛围浓厚的团队表现出低水平的交互活动,知识共享水平的降低使得组织创新绩效水平也随之降低。

2. 差序氛围的调节作用

差序氛围在组织层面的影响不仅包括其对组织绩效的直接和间接影响,还在领导风格和组织绩效的关系上发挥着重要的调节作用。差序氛围在服务型领导与团队绩效间有显著的调节作用,组织差序氛围水平越高服务型领导对团队绩效的正向影响越显著。其作用机理在于,团队中感知到差序氛围的成员会产生被边缘化的感觉,产生对抗情绪,降低合作意愿,进而影响团队绩效,而服务型领导可以使员工得到尊重和关怀,进而抵消差序氛围引起的负面情绪,提升其满意度。因而当差序氛围浓重时,服务型理念可以通过提升团队满意度进而提高团队绩效,而差序氛围淡薄的团队,团队氛围较为公正、和谐,此时服务型理念提升团队绩效的作用并不显著(李露等,2016)。

战略型领导对员工心理授权的预测作用受差序氛围水平的调节,组织差序氛围浓厚时,战略型领导对员工心理授权的增益效果更为明显(陈璐等,2015)。组织差序氛围水平较低时,团队成员认为组织权力及资源分配较为公正,其心理授权保持在较高水平,此时领导是否采取战略型理念对员工心理授权水平并无显著影响。当组织差序氛围浓厚时,因差序对待引起的不公正感会降低个体心理授权水平,此时战略型领导采取创造性行为鼓励员工创新行为,增进成员合作及组织关系网络的建设,这些都会减轻成员间的互相戒备,增强信任从而正向预测员工心理授权;同时,战略型领导为组织成员争取更多外部资源的行为会降低组织内资源配置不公的感知,从而提高其心理授权。

此外,薛亦伦等(2016)通过对12家企事业单位的实证研究发现,组织差序氛围调节领导成员交换关系在员工政治技能与工作场所排斥间的中介作用。组织差序氛围水平越高,员工会认为组织资源是依据与领导关系的疏密程度进行分配,因此与领导构建高质量交换关系的动机越强,从而降低遭遇工作场所排斥的可能性,即领导成员交换关系对员工政治技能与工作场所排斥的中介作用越强。

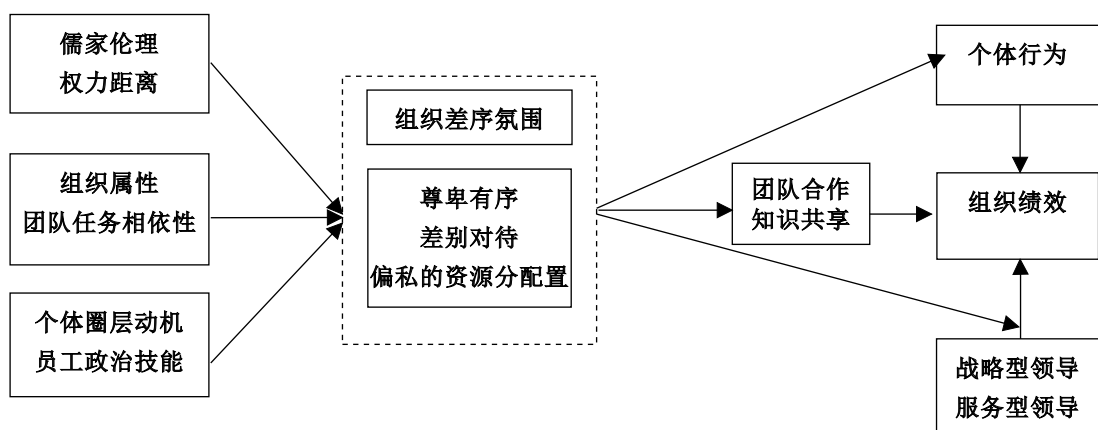
与差序氛围的影响因素研究相比,其影响效应的相关研究更为全面丰富。大多数研究以实证数据证实了差序氛围对个体及组织的直接或间接影响效应,同时,现有研究还将差序氛围作为调节变量探讨了其与组织绩效的关系。然而,综观现有研究,多数研究者对差序氛围影响效应的关注点多集中在其对个体行为的影响以及对组织绩效的间接影响作用,无论是个体层面还是组织层面,均缺少对任务绩效、组织绩效等客观核心指标的研究。

通过对前文有关组织差序氛围研究成果的梳理,本文整理构建了组织差序氛围研究的综合模型(参见图2)。在该模型中,社会层面的儒家伦理、权力距离,组织层面的领导风格、组织文化、团队任务相依性,个体层面的圈层动机、政治技能等作为前因变量影响组织差序氛围;差序氛围作为一种组织特征主要表现为组织内的“圈子”现象、资源分配的差异性;组织差序氛围通过个体差序氛围感知对个体的组织信任水平、敬业度、工作绩效等产生影响,同时影响团队的知识共享、团队合作进而影响团队绩效及组织创新绩效等。

五、研究评析与未来研究展望

差序氛围作为中国本土情境下的组织人际关系研究受到越来越多研究者的关注,现有研究主要集中于相关概念和特征、测量工具、影响因素及其结果变量等方面。虽然相关研究已经取得一系列研究成果,但仍有很大发展空间,未来的组织差序氛围研究可以从以下几个方面进行思考:

第一,组织差序氛围的相关理论研究。首先,对于组织差序氛围的概念及其操作化存在纷繁混乱和不一致的地方。一方面,不同学者在研究中的表述各异,如“组织差序氛围”、“差序格



资料来源:本文根据相关文献整理。

图2 组织差序氛围研究综合模型

局”、“关系”、Guanxi、圈子等;另一方面,对这些概念的具体理解和操作化也存在各自的不同解读。其次,组织差序氛围与日常社会生活中的差序格局有何共同点和不同之处,其具体的传统文化根基以及内在运作机制和逻辑机理等,如何构建相关概念框架和理论体系等,均有待进一步深入思考和探讨。

第二,差序氛围的测量。现有实证研究多采用台湾学者刘贞好的11题项量表,该量表在华人组织的研究应用中均有较高的信效度,该量表主要基于部属对领导不一致对待行为感知的角度对组织差序氛围进行测量。但差序氛围作为一个组织层面的变量,在测量中不应将主体限定为部属这一单一角色,因而在未来的研究中可以尝试开发新的量表,从组织管理者及员工等多元主体视角对组织差序氛围进行测度。此外,测量指标难以精确度量也是现有研究中存在的问题,关系的评价是较为主观的概念,因而在新量表的开发中应着重考虑如何实现差序氛围度量方法的规范化。

第三,重视差序氛围的影响因素研究。差序氛围作为本土化构念,儒家“尊尊亲亲”的伦理观念是其重要的理论缘起,同时差序氛围作为组织情境概念,其形成及程度强弱受组织及个体因素影响较大。但现有研究多围绕中国儒家伦理等社会文化传统对差序氛围的影响展开且多以理论阐释为主,相关的实证研究极为缺乏,仅有少量研究者从团队特征、员工政治技能、成就动机等角度研究差序氛围的形成机制。因此,未来研究可从组织及个体两方面探讨差序氛围的前因变量。

在组织层面,未来研究可以探索组织性质、组织规范化程度、组织文化氛围等因素对差序氛围的影响;在个体层面,除了现有的领导者拉拢下属这一动机性因素,还应加强研究领导者特质、领导者层次等因素对差序氛围形成机制的影响,如不同管理层次间差序氛围影响效应的差异,同一组织内基层和中高层间的可控资源的差异是否会影响差序氛围的水平。高层人员掌握着更为丰富的组织资源,这使得圈层资源分配存在差异的可能性更大;与此形成对比,基层管理人员纵使位于圈层中心其拥有的组织资源也并不丰富,此时圈层内资源分配差异性或许不够显著,因而其差序氛围的水平可能相应较低。同时,基层员工的考核及晋升等都较为客观或采用定量标准透明度较高,因而比他人更为亲密的部属关系也难以发挥预期作用,组织差序氛围的效应可能相对降低。

第四,完善差序氛围的影响效应及作用机制研究。现有研究已经证实差序氛围对组织绩

效、个体认知及行为存在直接或间接影响,但其中的作用机制研究并不完善。此外,关于差序氛围对个体和组织的影响到底是好还是坏,也是值得进行思辨和深入研究的。一方面,有学者提出组织成员都加入一定圈子的话组织平均信任水平会提高,同时,差序氛围为组织管理注入了柔性因素提高了组织运作的灵活性;另一方面,有学者研究发现,差序氛围会破坏组织公正感,不利于组织良性发展。因而未来可以加强差序氛围对组织信任、员工归属感等因素的影响机制研究,探讨差序氛围正面及负面效应的作用机理及作用条件,对组织管理中如何实现科学规章与人情关系的动态平衡这一实践需求提供有效指导。

第五,关注差序氛围的本土化应用价值。差序氛围强调组织人际关系的“差序”特征,进而强调差序特征对个人及组织的影响。在中国本土文化的工作场域中,“站队”、“抱团”、“划圈子”是差序氛围的具体表现,而差序氛围的动态性特点是组织中个体热衷社会交换的重要前提,个体通过“拉关系”实现由圈外向圈内移动进而享受更有利的互动法则,是其社会交换的重要动机(张晓洁等,2014)。“拉关系”是个体获得优待的重要手段,但这一趋利动机是否会产生负面影响甚至是亲组织非伦理行为,是值得思考的问题。圈层划分会强化圈内人的忠诚及组织承诺,但为了成为圈内人而可能引发的亲组织非伦理行为与当下社会价值观相悖,甚至会影响组织形象。因此,如何植根中国文化情境加强组织设计,使得差序氛围的作用趋利避害,也是值得思考和探讨的重要问题。

主要参考文献

- [1]陈璐,杨百寅,井润田.战略型领导与高管团队成员创造力:基于高科技企业的实证分析[J].管理评论,2015,27(3):142-152.
- [2]高翔,罗家德,郑孟育.企业内部圈子对组织承诺的影响[J].经济与管理研究,2014,(7):115-122.
- [3]李露,陈春花.服务型领导对团队绩效的影响:一个调节中介模型的构建[J].中国人力资源开发,2016,(11):40-47.
- [4]刘善仕,刘小浪,陈放.差序式人力资源管理实践:基于广州Z公司的扎根研究[J].管理学报,2015,12(1):11-19.
- [5]刘贞好.差序气氛对部属工作态度与行为之影响[D].台北:台湾东华大学,2003.
- [6]罗家德,王竞.圈子理论——以社会网的视角分析中国人的组织行为[J].战略管理,2010,2(1):12-24.
- [7]罗家德.关系与圈子——中国人工作场域中的圈子现象[J].管理学报,2012,9(2):165-171+178.
- [8]罗家德,周超文,郑孟育.组织中的圈子分析——组织内部关系结构比较研究[J].现代财经(天津财经大学学报),2013,33(10):4-16.
- [9]彭正龙,赵红丹.团队差序氛围对团队创新绩效的影响机制研究——知识转移的视角[J].科学学研究,2011,29(8):1207-1215.
- [10]田在兰,黄培伦.差序式领导理论的发展脉络及与其他领导行为的对比研究[J].科学学与科学技术管理,2013,34(4):150-157.
- [11]许惠龙,梁钧平.探析组织内的“圈子”现象[J].中国人力资源开发,2007,(12):36-39.
- [12]薛亦伦,张骁,丁雪,等.高政治技能的员工如何规避工作场所排斥?——基于中国文化情境的研究[J].管理世界,2016,(7):98-108.
- [13]张晓洁,王海珍.中国文化背景下管理中的“关系”研究综述[J].管理学报,2014,11(7):1087-1094.
- [14]Aryee S, Chen Z X. Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes[J]. Journal of Business Research, 2006, 59(7): 793-801.
- [15]Buchwald P. Test anxiety and performance in the framework of the conservation of resources theory[J]. Cognition Creier Comportament/cognition Brain Behavior, 2010, 14(4): 283-293.
- [16]Chang A, Guo C, Zolin R, et al. Guanxi as a complex adaptive system: Definition, description and underlying principals[J]. Journal of Asia Business Studies, 2014, 8(2): 81-103.
- [17]Chen Chao C. Chinese Guanxi: An integrative review and new directions for future research[J]. Management and

- Organization Review, 2013, 9(1): 167-207.
- [18]Chen Chao C. Negative externalities of close Guanxi within organizations[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2009, 26(1): 37-53.
- [19]Chen X P, Chen C C. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi, Development[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2004, 21(3): 305-324.
- [20]Hwang K K. Face and Favor: The Chinese Power Game[J]. American Journal of Sociology, 1987, 92(4): 944-974.
- [21]Jones G R, George J M. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork[J]. Academy of Management Review, 1998, 23(3): 531-546.
- [22]Katherine R Xin, Pearce J L. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(6): 1641-1658.
- [23]Law S F, Jones S. A Guanxi model of human resource management[J]. Chinese Management Studies, 2009, 3(4): 313-327.
- [24]Lee R T, Ashforth B E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout[J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(2): 123.
- [25]Luo Yadong, Huang Ying, Wang Stephanie Lu. Guanxi and organizational performance: A meta-analysis[J]. Management and Organization Review, 2012, 8(1): 139-172.
- [26]Luo J D, Cheng M Y. Guanxi Circles' Effect on organizational trust: Bringing power and vertical social exchanges into intraorganizational network analysis[J]. American Behavioral Scientist, 2015, 59(8): 1024-1037.
- [27]Luo Jar-Der, Cheng Meng-Yu, Tian Zhang. Guanxi circle and organizational citizenship behavior: Context of a Chinese workplace[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2016, 33(3): 649-671.
- [28]Nie, Dan, Lämsä et al. The leader-member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenge of Guanxi[J]. Journal of Business Ethics, 2015, 128(4): 851-861.
- [29]Ren Shuang, Dr. Is Guanxi always good for employee self-development in China? Examining non-linear and moderated relationships[J]. Journal of Vocational Behavior, 2017, 98: 108-117.
- [30]Ren Shuang, Doren Chadee. Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi[J]. Personnel Review, 2017, 46(2): 371-388.
- [31]Ren Shuang, Doren Chadee. Influence of work pressure on proactive skill development in China: The role of career networking behavior and Guanxi HRM[J]. Journal of Vocational Behavior, 2017, 98: 152-162.
- [32]Scandura T A. Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective[J]. Leadership Quarterly, 1999, 10(1): 25-40.
- [33]Shore LM, Barksdale K. Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach[J]. Journal of Organizational Behavior, 1998, 19(7): 731-744.
- [34]Wang Hsing-Kuo, Jung-Feng Tseng, Yu-Fang Yen. Examining the mechanisms linking Guanxi, norms and knowledge sharing: the mediating roles of trust in Taiwan's high-tech firms[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(19): 4048-4068.
- [35]Yen, Yu-Fang Wang, Hsing-Kuo et al. High-performance work practices and organizational performance in small firms: the role of guanxi[J]. Total Quality Management & Business Excellence, 2016, 27(5-6): 628-646.
- [36]Zhang Long, Yulin Deng, Xin Zhang et al. Why do Chinese employees build supervisor-subordinate Guanxi? A motivational analysis[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2016, 33(3): 617-648.
- [37]Zhang Long, Yulin Deng. Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction[J]. Journal of Business Ethics, 2016, 134(3): 413-427.
- [38]Zhang Long, Chak Fu Lam, Yulin Deng. Leader-member exchange and Guanxi are not the same: differential impact of dyadic relationships on fit perceptions, helping behavior, and turnover intention[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2017, 28(7): 1005-1030.

Organizational Chaxu Climate: Concept, Measurement and Mechanism

Chen Zhixia, Dian Yajiao

(College of Public Administration, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

Summary: Organizational Chaxu climate is the product of the interpersonal characteristics of the organization under the background of Chinese native culture. The essence of it is that the organization resource allocator treats the members of the organization differently based on their relationship with him. The basic characteristics of the circle culture, power hierarchy, differential treatment, partial resource allocation, reciprocal social exchange and the dynamics of relations, which highlighted by the organizational Chaxu climate, are the appropriate descriptions of the interpersonal relationships in Chinese society. The related research is an important academic topic of “localization” that deserves great attention. At present, Chinese scholars have conducted a preliminary exploration on the localization of the organizational Chaxu climate. Theoretical researches focus on the concepts of “difference pattern”, “organization circle”, “circle phenomenon” and “relationship”, discuss the traditional cultural foundation of the Chaxu climate, and explain the mechanism of the Chaxu climate in the human society dominated by the “relation-based” thought. But theoretical researches lack a systematic definition of Chaxu climate. The measurement of the organization Chaxu climate mostly adopts the “Chaxu Climate-Scale” of Liu Zhenyu. The scale is only confined to the individual dimension, but the organizational Chaxu climate emphasizes not only the individual relationships between relatives and individuals, but also the organizational atmosphere based on the organizational level of differentiation, and therefore the atmosphere of the measurement system needs to be further improved. The empirical study of the Chaxu climate mostly uses the differential atmosphere as the antecedent variable or the regulatory variable to explore the influence of the Chaxu climate on the organization and individual while the research on the influencing factors of the Chaxu climate is relatively scarce. In addition, most of the existing researches take the LMX as the theoretical support of the research, but as a localization concept, the organizational Chaxu climate is a unique phenomenon in the Chinese work field. Therefore, this concept should be distinguished from LMX in the research. In this paper, based on the recent related researches, the authors analyze and discuss the concept, the measurement methods, the antecedents, the consequences and the mechanism of the organization difference ambience, and constructed the integrated framework of the organizational Chaxu climate. At the end of this paper, the existing researches are summarized, and the future research direction of the organizational Chaxu climate is prospected.

Key words: Chaxu climate; organizational justice; job performance; localization research

(责任编辑:雨 橙)