

员工政治技能对晋升机会的影响机制研究*

唐乐¹ 杨付² 杨伟国³



- (1. 首都经济贸易大学劳动经济学院, 北京 100070;
2. 西南财经大学工商管理学院, 四川 成都 611130;
3. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

内容提要: 晋升机会作为组织的稀缺资源,它不仅意味着能够获得更高的薪酬,还意味着拥有更多的权力,是员工建立长期职业规划的关键。然而,目前针对企业内晋升的实证研究还相对较少。本文基于社会交换理论和互惠规范原则,采用问卷调查法收集65个团队中233名员工及其直接领导的匹配数据,通过构建多层线性分析模型(HLM),考察员工政治技能对其晋升机会的影响,并探讨上下级关系的中介作用以及团队权力距离的跨层调节作用。研究结果显示,员工的政治技能有助于提高上下级之间的关系,并借此积极影响员工的晋升机会。同时,团队权力距离调节上下级关系对晋升机会的积极作用,在低权力距离的团队中,上下级关系和晋升机会之间的正向关系会被弱化,从而使得员工政治技能通过建立高质量的上下级关系来增加晋升机会的效果降低。本文关注职场中员工最关心的晋升话题,揭示了政治技能影响晋升机会的中介机制,找到了政治技能通过上下级关系影响晋升机会的边界条件,构建了有调节的中介效应模型,解开了职场中从业者遭遇的各种晋升困惑,是对以往研究在理论和实证两方面的扩展。

关键词: 政治技能 上下级关系 权力距离 晋升机会 多层线性模型

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2019)10—0073—17

一、引言

作为人力资源领域中最重要决策之一,晋升不仅意味着员工能够获得更高层级的薪酬,还意味着拥有更多的权力和资源(Tzafrir和Hareli,2009)^[1]。同时,晋升亦是再一次向上发展的台阶,是员工在组织中建立长期职业规划的关键(Frenkel和Bednall,2016)^[2]。并且,组织的金字塔结构使得晋升机会不仅成为最稀缺的资源,也是权力和其他附属资源的源头(Stumpf,2009)^[3],这也导致晋升机会相比于其他职业发展资源更具竞争性(Carlson和Rotondo,2010)^[4]。那么,在职场中,什么样的人更容易在晋升机会的角逐中脱颖而出?工作业绩、知识经验或者人格特质都有可能影响员工的晋升机会(唐乐等,2019)^[5],但现实中,职业发展中经历的各种困境却让员工迷失了方向,如业绩突出却受人排挤孤立、苦干数年却始终居于人下、努力拼搏却无缘加薪升职等。这些疑

收稿日期:2019-02-11

* 基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目“知识型员工工作—家庭冲突影响因素和干预机制研究:基于技能与关系视角的跨层研究”(17YJC630137);国家社会科学基金重大项目“‘一带一路’国家劳动与雇佣管制研究”(17ZDA041)。

作者简介:唐乐,女,讲师,研究领域是组织行为学和人才学,电子邮箱:tangle@cueb.edu.cn;杨付,男,教授,博士生导师,研究领域是组织行为学和人力资源管理,电子邮箱:yfu@swufe.edu.cn;杨伟国,男,教授,博士生导师,研究领域是人力资源管理、劳动经济理论与政策,电子邮箱:weiguoyang@ruc.edu.cn。通讯作者:唐乐。

感促使我们需要去揭开办公室政治的面纱(杨付等,2012)^[6],组织是天然的政治竞技场,想要在这种竞争的环境中获胜,个体必须拥有审时度势、发展联盟、说服和影响他人的能力,这就是政治技能(Ferris等,2007)^[7]。

自Ferris等(2005)^[8]开发政治技能的测量工具以来,学者们已针对政治技能展开了众多研究。一些学者将政治技能与一些变量联系起来进行了实证研究,例如,政治技能能够促进员工职业发展(Wei等,2010^[9];刘军等,2008^[10])、提高员工绩效评价(Blickle等,2011)^[11]、增加员工工作满意度(柳恒超等,2012)^[12]、激发员工创新行为(唐乐等,2015)^[13]、提升领导有效性(Kim等,2017^[14];谢永平等,2015^[15]),并能够降低员工工作压力(Meurs等,2010)^[16]、缓解员工角色冲突(Yang等,2018)^[17]。在此基础上,一些学者已开始关注其发挥作用的具体机制,如员工-领导关系在政治技能与职业发展间的中介作用(刘军等,2008)^[10],个人声誉和个人权力在政治技能与职业成功间的中介作用(Blickle等,2011^[18];刘军等,2010^[19]),网络资源(Wei等,2012)^[20]和政治自我效能(赵晨和高中华,2017)^[21]在政治技能与工作绩效之间的中介作用,以及政治技能在领导成员交换与职业成功之间的调节作用(Harris等,2010)^[22],政治技能在人格特质与工作绩效之间的调节作用(Meurs等,2011)^[23]。尽管以上研究证明了政治技能对职场成功的积极功效,但关于员工晋升的探讨却相对较少。晋升作为人力资源领域中核心的决策,是组织的稀缺资源,亦是代表员工职场成功的最直观标志(Lii等,1974^[24];London和Stumpf,2010^[25])。Ng等(2005)^[26]在其元分析中证明,政治常识和理解与晋升显著正相关,但遗憾的是,那时结构化的政治技能量表还没有开发。此后,Todd等(2009)^[27]从晋升机会的视角考察了政治技能对职业成功的积极影响,Gentry等(2012)^[28]的研究认为,经理人的晋升潜质与其政治技能高度相关,但两者都没能给出具体的作用机制。正是在上述问题的驱动下,本文认为有必要进一步探讨员工政治技能影响其晋升机会的作用机制,从而破解职场晋升瓶颈的秘密。

在构建员工政治技能与晋升机会之间关系的模型时,本研究主要聚焦于以下两个问题。第一,政治技能与员工晋升的关系以及作用机制是什么?基于社会影响理论,个体拥有的经验、知识和技能可以影响他与其他人交往的程度和方式,使他们在社会交往过程中处于优势,帮助他们达成目标(Smyth等,2017)^[29]。作为一种社会技能,员工或可通过其拥有的政治技能达到晋升的目的。同时,领导作为组织的代理人,亦是晋升决策的主要制定者,高质量的上下级关系可能会提高员工的晋升机会。基于此,本文引入上下级关系作为中介变量用以解释政治技能影响员工晋升的作用机制。第二,政治技能影响员工晋升的边界条件是什么?在组织行为研究中,文化价值观取向对组织中的个体行为起到重要作用(Farh等,2007)^[30]。中国组织情境具有明显的高权力距离的特征(Hofstede,1980)^[31],在中国组织中考察权力距离的作用具有重要意义。基于此,本文引入权力距离作为团队层面的调节变量,分析在不同团队权力距离情境下上下级关系对员工晋升的影响效果,并进一步构建有调节的中介模型探讨团队权力距离对上下级关系在政治技能与员工晋升之间中介效应的跨层调节作用。综上所述,本文以社会交换理论以及互惠规范原则为理论框架,分析上下级关系在政治技能与晋升机会中的中介作用,并探讨团队权力距离在其中的调节作用。

二、理论回顾与研究假设

1. 政治技能与晋升机会

“政治技能是一种可以帮助个体准确地理解他人,并通过适宜的行为去影响他人,从而帮助个体实现目标的能力”(Ferris等,2005)^[8],它共分为四个维度。第一,人际影响,指个体可以通过潜移默化的方式对他人产生强大的影响;第二,社交机敏,指个体能够敏锐地觉察组织氛围,利

用获取的信息准确理解他人;第三,网络能力,指个体通过建立和维护广泛的社交网络并从中获取资源的能力;第四,外显真诚,指个体通过在他人面前表现真诚,进而使他人对个体未来行为的意图和动机产生良性的预期,从而获取他人的信赖和支持的一种能力。基于社会影响理论,个体可以通过政治技能的四个维度增加在组织中的晋升机会。首先,具有较高社会机敏性的个体能够更好地感知和洞察组织氛围,准确地理解和领会他人行为和动机,在社会交往中自如地适应不同的社会情境。在职场中,晋升的标准并不总是清晰和完善的,领导们倾向于寻找最合适或者最有潜力的人选,而在他们眼中,合适和潜力的评判标准可能是完全不同的(Blickle等,2011)^[18]。如果员工拥有较高的社会机敏性,他们就能够首先领悟决策人的潜在意图和态度,提早调整自己的行为,获得领导的认可,从而达到晋升的目的。其次,人际影响是一种可以有效影响他人态度和行为的能力。在职场中,通往晋升之路的起点往往是首先获得领导的注意,拥有较高人际影响力的员工具有很好的印象管理能力,他们往往给决策者留下良好第一印象(Johnson等,2016)^[32]。更进一步地,他们持续地向决策者传递积极信息,让领导了解其优势和能力(Bolino等,2014)^[33],从而影响最终的晋升决策。再次,网络能力可以帮助个体在社交网络和人际关系中获益。在职场中,高网络能力的员工具有更为广泛和丰富的社交网络,这些社交网络掌握了对个人和组织成功必不可缺和至关重要的资源(Wei等,2012)^[20]。员工可以通过合作互助和建立联盟等方式,获取领导及同事的帮助,将有利于提高其晋升机会。此外,Law等(2000)^[34]认为,广泛的社会人际网络将有助于员工成为领导的“圈内人”,而领导往往也更愿意将晋升等机会提供给处于“圈内人”地位的员工。最后,外显真诚是指个体在他人面前表现的高度真诚和值得信赖。职场中,人与人之间的互动建立在信任之上,外显真诚的个体可以给他人留下值得信赖的印象,进而建立广泛的人际网络。更进一步地,真诚的表现可以帮助个体隐藏其利己的动机,使他人产生更多的共鸣与信心(Han,2010)^[35],进而加强人际影响的正面效果,引导他人决策,提高晋升机会。因此,本研究提出以下假设:

H₁:员工较高的政治技能会积极促进其获取晋升机会。

2. 上下级关系的中介作用

领导作为组织的代理人,代表组织正式或非正式地行使其管理职责,具有考核下属绩效、监督指导下属和制定晋升决策的权力(Rus等,2012)^[36],因而也实际上掌握着员工在组织中的职业发展机会。因此,在论证员工政治技能对其晋升机会的影响时,每个维度都提到了一个非常重要的角色——上级领导,与领导关系的质量将有可能影响员工晋升机会的获取。基于家庭集体主义视角,Chen等(2009)^[37]指出,中国文化中的上下级关系是一种家庭关系的融合和延展,即“工作关系家庭化”,是上级与下属之间一种带有情感的社会连结,是上级与下属间的“私人关系”。虽然领导成员交换和上下级关系都起源于社会交换理论,但二者在交换范围、交换内容和交换双方地位三个方面都有所差异,并使得双方在交换中采用不同的互惠规范原则(唐乐,2018)^[38]。因此,理解上下级关系的理论特征是解释其作用机制的关键。本文将基于社会交换理论和互惠规范原则,详细阐释上下级关系在政治技能与晋升机会之间的中介机制。

员工拥有的政治技能可以帮助其与领导建立良好的上下级关系。上下级关系在交换层面具有三大特点:第一,上下级关系的形成不局限于工作范围内。如Chen等(2009)^[37]指出,“节假日,上下级之间互致问候,互相拜访”以及“为领导办一些私事”都是高质量上下级关系的表现。因此,员工想要和领导建立高质量的上下级关系,需要付出额外的时间和精力(Law等,2000)^[34]。这正是高网络能力员工所擅长的,他们非常重视网络资源的作用,他们善于与他人建立良好的私人关系,并和重要人物保持联系(Ferris等,2005)^[8],他们花费时间并投入精力用于人际交往,也包括与他们的工作和生活息息相关的上级领导(Chen等,2011)^[39]。第二,上下级关系的建立关注情感因

素。由于领导者的时间和精力有限,并不是每个下属都有机会与领导进行深度互动(Graen 和 Uhlbien,1995)^[40],尤其是情感上的交流。员工必须了解领导的要求,熟悉领导的偏好,才能获得领导的信任,进而成为领导的“圈内人”(高良谋和王磊,2013)^[41],这正是高社交机敏员工所擅长的。在上下级互动过程中,领导的需求往往不会宣之于口,高社交机敏性的员工可以通过敏锐的观察力迅速、准确地了解领导的意图(Ferris 等,2005)^[8]。并且,较强人际影响力的员工拥有很好的沟通能力(Johnson 等,2016)^[32],正如 Chen 等(2009)^[37]指出,他们可以通过与领导“对工作、生活的感想和看法的交流”,和领导产生情感上的共鸣,进而与其建立高质量的上下级关系。第三,上下级关系的培育需要下属忠诚于领导。华人领导非常重视下属的“忠诚度”,郑伯坝(1995)^[42]认为,华人领导会根据“忠”“亲”“才”三个角度来判度下属与他们的关系,若下属不够忠诚,“有才者”会被领导视为提防对象,“无才者”会被领导划为边缘个体,他们都不会成为领导的“圈内人”。员工可以通过其人际影响力在领导面前树立顺从、忠诚的形象(Junqi 等,2013)^[43],Cheng 和 Wang(2015)^[44]指出,在组织中,“领导往往扮演着权威‘父亲’的角色,高人际影响的员工可以通过讨好等巧妙的方式与上级打交道,在上级面前表现出高度顺从的‘子女’形象”,从而建立高质量的上下级关系。此外,表现真诚的员工更容易获取领导的信任(Han,2012)^[45],员工通过表现真诚将自我利益动机隐藏起来,使上级对他们未来的行为产生良性的预期,提高上级对下属忠诚度的感知(Ferris 等,2007)^[7],进而建立彼此之间的“私人关系”。由此可见,在上下级关系建立的过程中,员工并非是被动的,他们可以运用政治技能,采用主动积极的方式改变领导的认知和行为,促进高质量上下级关系的形成(Oc 和 Bashshur,2013)^[46]。因此,本研究提出以下假设:

H_{2a}:员工较高的政治技能会积极促进自身上下级关系的构建。

更进一步地,中国的社会结构是一种差序格局,组织中的领导者往往会依据上下级关系的亲疏给予下属不同的机会和资源(罗家德和王竞,2010)^[47]。当上下级关系质量较高时,领导通常会给予下属员工额外的机会和资源(Wang 等,2015)^[48]。上下级关系在互惠层面具有两大特点:第一,Hwang 等(2009)^[49]指出,“在人情导向的东方环境中,中国领导的重要特征是存在‘偏私主义’和‘人治主义’倾向,在行使管理职责的过程中,他们倾向于区别对待下属并在决策时独断专行”。上下级关系质量越高,下级越有机会获得系统外非正式的帮助和支持(Law 等,2000)^[34],领导会给予下属提供更多职业发展所需的重要资源以及更多晋升和学习的机会(Bruton 和 Lau,2010)^[50]。此外,在制定晋升决策时,领导不会提拔自己不信任、不欣赏的下属。而在华人组织中,信任和欣赏等情感因素,很大程度上是通过关系建立起来的(Wei 等,2012)^[20]，“圈内人”的这一重要身份标志在中国这种重人情和关系的社会中起到了关键作用。第二,“拟家人说”认为,东方情境下的上下级关系是家庭关系的延展,具有义务性的特点(Chen 等,2009)^[37]。在组织中,家长式领导是占主导地位的领导风格,上级和下级在工作外形成的关系类似家族中“父亲”与“子女”之间的关系(林志扬和叶恒,2013)^[51]。这种关系的形成使得上级会义务性地像“父亲照顾子女”一样(Aycan 等,2013)^[52],为他们提供“特别的照顾甚至偏私”(高良谋和王磊,2013)^[41]。尤其是在一个组织的正式制度不健全或者失效的时候,这种关系将替代组织的正式制度成为主导员工职业发展的重要因素(Chen 等,2011)^[39]。因此,上下级关系就会对员工晋升产生重要的影响。

综上所述,员工政治技能对其晋升机会的影响必须借助良好的上下级关系,拥有高政治技能的员工可以通过建立和维系高质量的上下级关系,从而提高其在职场中的晋升机会。因此,本研究提出以下假设:

H_{2b}:上下级关系在员工政治技能和晋升机会间起中介作用:员工政治技能通过促进上下级关

系来提高晋升机会。

3. 团队权力距离的调节作用

权力分配不均存在于任何文化中,但个体对其的容忍程度却有所不同(刘德鹏等,2015)^[53]。尽管权力距离这一概念最初定义在国家和社会层面,但由于社会化过程不同,同一社会中不同组织、团体间的权力距离导向都存在差异(古银华,2016)^[54]。在一个团队内部,虽然团队成员之间可能具有不同水平的权力距离倾向,但是团队成员之间由于工作关系联系紧密、互动频繁(Mathieu等,2008)^[55],仍会在团队层面形成共享的团队权力距离(Yang等,2007)^[56]。团队权力距离作为团队层面的情境特征,直接反映团队成员对领导权威的认可程度(容琰等,2015)^[57],也决定了他们对领导行为的期望和评价(Robert等,2000)^[58],并能够影响领导行使权力和制定决策的方式(廖建桥等,2010)^[59]。在不同权力距离氛围的团队中,由于团队间的成员对于权力的认知差异,他们将会对权力拥有者(领导)制定的决策(如晋升决策)给出不同的行为反馈,如顺从、谈判或者寻求更高级别领导层的介入(Hung等,2012)^[60],这可能使上下级关系对晋升决策的影响存在着很大差异。

具体而言,在高权力距离团队中,每个成员都期望保持其在组织中的合适地位,拥有较少权力的一方要绝对服从(王颖和梁婷,2016)^[61],上级有着绝对的权威,不容下属质疑,而且下级也愿意接受这种命令式的管理方式(Bos等,2013)^[62]。拥有高权力距离倾向的员工,更容易接受、支持上级做出的决定,无论其是否公正。他们即使受到不公平的待遇,也不会向权威挑战(蔡地等,2017)^[63]。因此,在这种团队氛围下,上级为高质量上下级关系的下属提供更多的晋升机会,不需要考虑团队中其他成员的反应,因为他们不会质疑领导的决策。此时,上下级关系对员工晋升的影响会被加强。另外,从匹配角度出发,高权力距离团队中的“家长式领导”风格迎合了上下级关系的“工作关系家庭化”理念。在这种氛围下,领导者扮演家庭中“父亲”的角色,其权威不可挑战;“子女们”亦非常顺服,受“父亲”偏爱的“子女”往往会获得更多的资源和机会(刘洋等,2018)^[64]。基于此,本研究认为,在高权力距离的团队中,上下级关系对员工晋升的影响会被加强,从而使得员工政治技能通过上下级关系增加晋升机会的效果提高。

与之相对的是,在低权力距离文化的团队中,其成员认为权力分配应该处于均衡的状态,下级对上级也没有绝对服从的必要(Lian等,2012)^[65],上下级彼此之间本质上是平等的,只是被分配的任务不同而已。在这种组织中,上级倾向于分享权力,善于听取其他团队成员想法或意见,而下级也期望承担更多的责任,并认为他们拥有在决策制定过程中的话语权(Hung等,2012)^[60]。上下级沟通流畅,员工可以通过话语权直接或间接地影响组织及领导决策(Liu和Liao,2013)^[66],来自员工层面的意见和申诉对于领导制定决策有着不可忽视的作用。晋升决策的公开性会弱化上下级关系对员工晋升的正向影响。因此,虽然上下级关系可以增加员工的晋升机会,但在低权力距离的团队中,这一正向关系会被弱化,从而使得员工政治技能通过建立高质量的上下级关系来增加晋升机会的效果降低。综上所述,上下级关系不仅在员工政治技能和其晋升机会之间起到中介作用,而且该中介作用的大小会受到团队权力距离的影响,团队权力距离在“员工政治技能—上下级关系—晋升机会”这一路径中起到正向的调节作用。因此,本研究提出以下假设:

H_{3a}:团队权力距离调节上下级关系与晋升机会之间的关系:团队权力距离越高,上下级关系对员工晋升机会的影响就越强;反之越弱。

H_{3b}:团队权力距离调节政治技能通过上下级关系对员工晋升的中介效应,即政治技能通过上下级关系对员工晋升的间接效应在高团队权力距离的情况下要比在低团队权力距离情况下

更强。

综上所述, 本文的研究模型如图 1 所示。

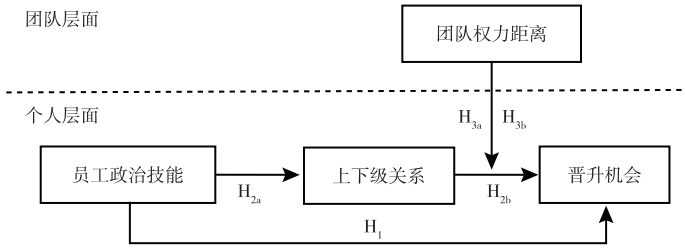


图 1 研究模型

资料来源: 本文绘制

三、研究方法

1. 程序和样本

为保证研究结论的严谨性和应用性, 在抽样过程中, 本研究尽量覆盖多种行业类型和组织类型。自 2018 年 9 月开始, 本研究选取北京、成都和南京三地的八个组织作为本次研究的样本, 包括农业、制造业、零售业、交通运输、房地产业和教育等多个行业和领域, 涵盖事业单位、国有企业、私营企业和外资企业四种组织类型。此外, 本研究采用了上下级匹配的问卷收集方式, 可以有效地避免共同方法偏差。问卷的发放和回收是在各单位人力资源部的协助下完成的。调查前, 课题组成员与各单位的协助人员讨论并初步确定各单位问卷发放的大致数量, 然后印制带有编号的上下级匹配问卷(如, E001 与 M001 为一套问卷)。为确保被调查者真实作答, 随同问卷一同发放贴有双面胶的信封。在问卷发放前, 由协助人员在匹配问卷的右上角写上员工的名字, 随后将标记有该名员工姓名的下级问卷发放给员工本人, 将标记有该名员工姓名的上级问卷发放给员工的直属上级领导。为保护参与调研人员的信息, 确保他们真实作答, 在员工问卷中, 本研究要求, “完成此问卷后, 请您撕掉员工姓名”。并向团队领导提供已经贴好双面胶的信封。其中, 对员工调查的内容包括自评政治技能、上下级关系及权力距离; 对查按领导调查的内容包括权力距离及下级的晋升机会。

本次调研共计发放问卷 360 套, 收回问卷 291 套。首先, 对多选、漏选过多、连续 10 题相同答案以及无法配对的问卷进行剔除。其次, 为体现上下级关系的成熟性, 剔除上下级合作时间小于 1 年的问卷, 且仅保留不少于 3 名下属的团队, 最终有效问卷为 233 套, 包含 65 个团队, 有效回收率为 64.72%。有效样本中, 上下级的合作时间较长, 其中 2~3 年为 29.18%, 4~5 年为 52.36%, 5 年以上为 18.45%。具体的样本构成情况如表 1 所示。

表 1 有效样本构成情况 ($N = 233$)

个体特征	类别	领导样本		员工样本	
		频数	百分比 (%)	频数	百分比 (%)
性别	男	135	57.94	108	46.35
	女	98	42.06	125	53.65
年龄	25 岁及以下	0	0.00	17	7.30
	26~35 岁	86	36.91	153	65.66
	36~45 岁	126	54.08	47	20.17
	45 岁以上	21	9.01	16	6.87

续表 1

个体特征	类别	领导样本		员工样本	
		频数	百分比(%)	频数	百分比(%)
学历	硕士及以上	76	32.62	98	42.06
	本科	137	58.80	105	45.06
	大专	16	6.87	26	11.16
	高中及以下	4	1.71	4	1.72
工作年限	1年及以下	0	0.00	0	0.00
	2~5年	12	5.15	81	34.76
	6~10年	47	20.17	84	36.05
	10年以上	174	74.68	68	29.19

资料来源:本文计算整理

2. 测量工具

研究中所有变量的测量均使用李克特 5 点计分法。从“5”为非常认同到“1”的非常不认同。

(1)政治技能。采用 Ferris 等(2005)^[8]的量表,由员工自评。量表由 18 个题项组成,分为网络能力、人际影响、社会机敏性及外显真诚四个维度。典型条目为:“在职场上,我善于与有影响力的人物建立良好的关系”(网络能力)、“我能够让身边大多数人都感到轻松和愉悦”(人际影响)、“我特别善于捕捉他人的动机以及潜在的意图”(社会机敏性)、“我努力向他人表示我诚挚的关心”(外显真诚)。本研究中,该量表的内部一致信度为 0.947。

(2)上下级关系。采用 Chen 等(2009)^[37]的量表,由员工自评。量表由 12 个题项组成,分为情感依附、个人生活卷入和顺从领导三个维度。典型条目为:“我和我主管经常交流各自对工作、生活的感想和看法”(情感依附)、“节假日,我和我主管会互致问候,互相拜访”(个人生活卷入)、“我愿意无条件服从我主管的命令”(顺从领导)。本研究中,该量表的内部一致信度为 0.853。

(3)晋升机会。采用 Law 等(2000)^[34]的量表,由员工的直属上级领导对员工进行评价。该量表为单维量表,包含 4 个题项,典型题目为:“如果有机会,我会考虑首先晋升他/她”和“我总是在想办法帮他/她晋升”。本研究中,该量表的内部一致信度为 0.900。

(4)权力距离。采用 Dorfman 和 Howell(1988)^[67]的量表,由团队中所有下级共同填写,最后将个体感知的权力距离聚合到团队层面。该量表为单维量表,典型条目为:“领导做决策时不需要征询下属的意见”和“上级不应该把重要的事情授权给下属去解决”。本研究中,该量表的内部一致信度为 0.845。

3. 分析方法

本研究首先对员工自评变量进行 Harman 单因子检验,并对所有变量进行概念区分效度的验证性因子分析,然后使用 SPSS 对变量进行描述性统计分析。由于本研究的理论模型包含个体和团队两个层面,本研究使用 HLM 构建二层线性模型,并根据 Edwards 和 Lambert(2007)^[68]推荐的方法检验被调节的中介作用模型。最后,本文对个体层次预测变量和团队层次预测变量均进行总中心化处理,并再次进行 HLM 分析以检验理论模型的稳健性。

四、数据分析与结果

1. 同源方差分析和聚合分析

本研究中政治技能、上下级关系和权力距离这三个变量是通过员工自评的方式进行收集,可能

产生同源偏差问题。因此,本研究首先对这三个变量进行了主成分分析,将三个变量的全部条目放在一起做因子分析,得出第一主成分的占比为 30.283%,并没有超过半数,说明同源偏差问题不严重。但是,只要数据不存在严重的同源偏差问题,Harman 单因子检验的结果是不太可能出现一个因子占大多数的情况,它是一种不太灵敏的检测方式。作为补充,本研究对假设模型中的四个变量进一步进行区别效度的验证性因子分析。

表 2 给出概念区分效度的验证性因子分析结果。由表 2 可知,四因子模型与数据拟合非常好 ($RMSEA = 0.059$, $NFI = 0.910$, $CFI = 0.957$)。通过差异检验可知,四因子模型显著优于备选三因子模型、备选二因子模型和备选单因子模型。同时,也可以通过比较各个模型的 AIC 值进行判断, AIC 的值越小说明模型的拟合度越高。此种判断亦表明四因子模型优于其他备选模型。分析表明,上述变量确为四个不同的构念。

表 2 概念区分效度的验证性因子分析结果 ($N = 233$)

模型	χ^2	df	Δ^2	AIC	NFI	CFI	$RMSEA$
四因子模型 四因子互相独立	205.139	113	—	285.139	0.910	0.957	0.059
备选三因子模型 A 上下级关系、晋升机会合并	348.480	116	143.341 **	422.480	0.848	0.892	0.093
备选三因子模型 B 政治技能、上下级关系合并	354.872	116	149.733 **	428.872	0.845	0.889	0.094
备选三因子模型 C 政治技能、晋升机会合并	581.707	116	376.568 **	655.707	0.746	0.783	0.132
备选二因子模型 A 政治技能、上下级关系合并; 权力距离、晋升机会合并	565.796	118	360.657 **	635.976	0.752	0.792	0.128
备选二因子模型 B 政治技能、晋升机会合并; 上下级关系、权力距离合并	741.169	118	536.030 **	811.169	0.676	0.710	0.151
备选二因子模型 C 上下级关系、晋升机会合并; 政治技能、权力距离合并	833.041	118	627.902 **	903.041	0.636	0.668	0.162
备选单因子模型 合并为一个潜在因子	961.631	119	756.492 **	1029.631	0.579	0.608	0.175

注:**表示 $p < 0.01$ 水平下显著

资料来源:本文计算整理

本研究涉及个体和团队两个层次的跨层分析,因此需要进行聚合检验分析。本研究对团队层次的变量进行了组间差异性和组内同质性两个方面的检验。权力距离是本研究中团队层次的变量,需要采用团队中所有成员该变量调查数据的均值作为衡量指标。单因素方差分析结果表明,团队权力距离的组内均方和组间均方存在显著差异 ($F = 8.342$, $p < 0.001$),并且, $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 分别是 0.672 和 0.880, r_{wg} 的中值和均值分别为 0.961 和 0.930,符合组内评价一致性的标准。因此,权力距离在团队层次上的聚合是有效的,可以进行下一步的跨层分析。

2. 假设检验

研究变量的描述性统计分析结果如表3所示。由表3可知,政治技能与晋升机会正相关($r=0.549, p < 0.01$),与上下级关系正相关($r=0.267, p < 0.01$),上下级关系与晋升机会正相关($r=0.268, p < 0.01$),这为研究假设 H_1 、假设 H_{2a} 、假设 H_{2b} 提供了初步证据。同时,相关分析结果表明,不同个体和领导样本特征(性别、年龄、学历、工作年限和上下级合作时间)对员工政治技能、上下级关系、晋升机会和权力距离均无显著影响,因此在多层线性模型分析中不再引入这些控制变量。

表3 均值、标准差和相关系数矩阵 ($N=233$)

变量	均值	标准差	政治技能	上下级关系	晋升机会	权力距离
政治技能	3.631	0.651	(0.947)			
上下级关系	3.662	0.446	0.267**	(0.853)		
晋升机会	3.319	0.836	0.549**	0.268**	(0.900)	
权力距离	3.433	0.715	0.354**	0.164*	0.609**	(0.845)
员工性别	0.464	0.500	-0.076	0.020	-0.002	0.055
员工年龄	2.266	0.693	-0.050	-0.094	-0.026	0.038
员工学历	1.725	0.726	-0.039	-0.097	-0.056	0.050
员工工作年限	2.944	0.799	-0.050	-0.111	-0.009	0.041
领导性别	0.579	0.495	0.094	0.044	0.057	0.086
领导年龄	2.721	0.619	0.043	-0.093	0.106	0.118
领导学历	1.777	0.645	-0.103	-0.083	0.037	0.000
领导工作年限	3.695	0.562	0.110	-0.027	0.036	0.113
上下级合作时间	2.893	0.683	-0.024	-0.066	-0.049	0.012

注:对于性别,男性=1,女性=0;对于年龄,25岁及以下=1,26~35岁=2,36~45岁=3,45岁以上=4;对于学历,硕士及以上=1,本科=2,大专=3,高中及以下=4;对于工作年限,1年及以下=1,2~5年=2,6~10年=3,10年以上=4;对于上下级合作时间,1年及以下=1,2~3年=2,4~5年=3,5年以上=4;**、*分别表示 $p < 0.01, 0.05$ 水平下显著;括号内表示的是测量的内部一致信度

资料来源:本文计算整理

零模型(Null Model)是多层线性模型分析的前提,必须显示出上下级关系和晋升机会在个体层次与团队层次上存在变异。因此,本文首先进行零模型检验,将上下级关系和晋升机会作为结果变量但不包括预测变量,结果表明,上下级关系($\chi^2(64) = 179.527, p < 0.001; ICC1 = 0.338$,团队组间方差占比为33.8%,团队组内方差占比为66.2%)和晋升机会($\chi^2(64) = 340.015, p < 0.001; ICC1 = 0.549$,团队组间方差占比为54.9%,团队组内方差占比为45.1%)的组间方差是显著的。由于上下级关系和晋升机会具有显著的团队组间方差,数据包含个体和团队多层特征,可以进行后续的多层线性模型分析检验。在假设检验前,本文对个体层的预测变量(政治技能和上下级关系)进行组中心化处理,对团队层预测变量(团队权力距离)进行总中心化处理。

HLM的分析结果如表4所示。主效应检验由模型1可知,政治技能对员工晋升机会具有显著正向影响($\gamma_{10} = 0.413, p < 0.001$),假设 H_1 得到验证,员工较高的政治技能会积极促进其获取晋升机会。说明员工可以通过其拥有的政治技能领悟决策者的意图、建立广泛的人际网络、获得他人的信任达到晋升的目的,这也是对社会影响理论的再一次验证。

表 4 HLM 分析结果 ($N = 233$)

变量	模型 0 上下级关系 个体层次效应	模型 1 晋升机会 个体层次效应	模型 2 晋升机会 个体层次效应	模型 3 晋升机会 跨层调节效应
截距项 (γ_{00})	3.659*** (0.040)	3.296*** (0.085)	3.296*** (0.085)	3.298*** (0.048)
政治技能 (γ_{10})	0.236** (0.067)	0.413*** (0.065)	0.333*** (0.078)	
上下级关系 (γ_{20})			0.390** (0.105)	0.523** (0.100)
团队权力距离 γ_{01}				0.900*** (0.060)
上下级关系 \times 权力距离 (γ_{21})				0.485** (0.152)
个体层次截距方差成分	0.099	0.265	0.226	0.272
团队层次截距方差成分	0.079	0.406	0.417	0.081
模型偏差	241.775	475.896	465.021	411.303

注: 预测变量所对应的数值为未标准化系数的估计值 (γ); ***、**、* 分别表示 $p < 0.001$ 、 0.01 、 0.05 水平下显著; 对个体层预测变量进行组中心化处理, 对团队层预测变量进行总中心化处理; 括号内表示的是稳健标准误

资料来源: 本文计算整理

对于上下级关系中介效应的检验采用 Baron 等的方法, 由模型 0 可知, 政治技能对上下级关系有显著的正向影响 ($\gamma_{10} = 0.236, p < 0.01$), 假设 H_{2a} 得到验证, 说明员工拥有的政治技能可以帮助其与领导建立良好的上下级关系。中国情境下的上下级关系更关注情感与忠诚, 其形成不局限于工作范围内, 拥有高政治技能的员工可以通过表现真诚和与领导情感上的交流建立高质量的上下级关系, 这是在中国组织情境下对社会交换理论的再一次验证。

加入上下级关系后, 由模型 2 可知, 政治技能对晋升机会的影响仍然显著 ($\gamma_{10} = 0.333, p < 0.001$)。但与模型 1 相比较, γ_{10} 由 0.413 降低为 0.333, 且上下级关系对晋升机会具有显著的正向影响 ($\gamma_{20} = 0.390, p < 0.01$), 说明上下级关系在员工政治技能和晋升机会之间起到了部分中介作用, 假设 H_{2b} 得到了验证, 说明员工政治技能对其晋升机会的影响必须借助良好的上下级关系, 拥有高政治技能的员工可以通过建立和维系高质量的上下级关系, 从而提高其在职场中的晋升机会。

团队权力距离在上下级关系和晋升机会之间的跨层调节作用由模型 3 可知, 上下级关系与团队权力距离交互项对晋升机会正向显著 ($\gamma_{21} = 0.485, p < 0.01$), 假设 H_{3a} 获得数据支持, 即团队权力距离越高, 上下级关系对员工晋升机会的影响就越强; 反之越弱。团队权力距离作为一种文化价值取向, 对组织中的个体行为起到重要作用。

为进一步深入展示调节变量的具体作用, 本文分别以团队权力距离 \pm SD 为标准区分为高、低团队权力距离组, 交互效应分别如图 2 所示。当团队权力距离高时, 上下级关系对晋升机会的正向影响显著 (简单斜率 = 0.832, $p < 0.001$), 但是当团队权力距离低时, 上下级关系对晋升机会的正向影响不显著 (简单斜率 = 0.213, $p = 0.219$)。

为检验假设 H_{3b} 被调节的中介作用模型, 本文根据 Edwards 和 Lambert (2007)^[68] 推荐的方法, 基于 1000 重复检验样本, 研究结果表明, 当团队权力距离高时, 政治技能通过上下级关系来影响晋升机会的间接作用积极显著 (间接效应 = 0.101, $p < 0.05$; 95% 置信区间 $\in [0.037, 0.189]$), 而当团队权力距离低时, 这种间接作用不显著 (间接效应 = 0.013, $p > 0.05$; 95% 置信区间 $\in [-0.003,$

0.056])。此外,在高低团队权力距离差异时,间接作用差异显著(间接效应 = 0.088, $p < 0.05$; 95% 置信区间 $\in [0.026, 0.174]$)。因此,被调节的中介作用模型得到验证,假设 H_{3b} 得到数据支持,即团队权力距离调节了政治技能通过上下级关系对员工晋升的中介效应。虽然上下级关系在员工政治技能和其晋升机会之间起到中介作用,但是该中介作用的大小会受到团队权力距离的影响,团队权力距离在“员工政治技能—上下级关系—晋升机会”这一路径中起到正向的调节作用,即政治技能通过上下级关系对员工晋升的间接效应在高团队权力距离的情况下要比在低团队权力距离情况下更强。

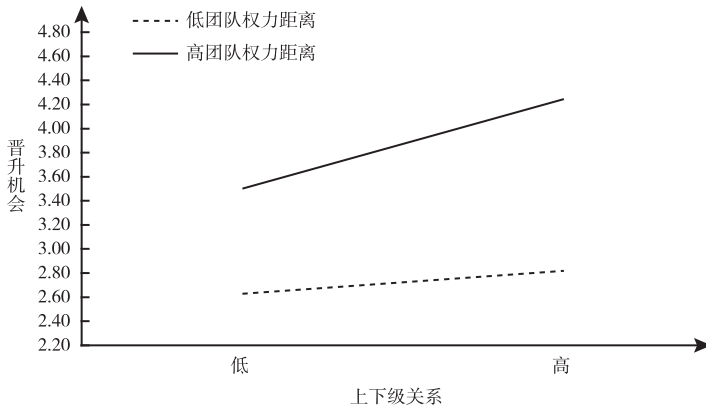


图2 团队权力距离对上下级关系与晋升机会间关系的调节效应

资料来源:本文绘制

为了进一步检验理论模型的稳健性,本文对个体层次预测变量和团队层次预测变量均进行总中心化处理,并再次进行了HLM模型检验。如表5所示,对预测变量进行总中心化处理后,HLM分析结果仍与研究假设一致,这进一步增强了理论模型的稳健性。

表5 HLM分析结果 (N = 233)

变量	模型0 上下级关系 个体层次效应	模型1 晋升机会 个体层次效应	模型2 晋升机会 个体层次效应	模型3 晋升机会 跨层调节效应
截距项 (γ_{00})	3.633*** (0.035)	3.314*** (0.069)	3.325*** (0.069)	3.288*** (0.049)
政治技能 (γ_{10})	0.279** (0.061)	0.508*** (0.059)	0.444*** (0.071)	
上下级关系 (γ_{20})			0.359** (0.102)	0.396*** (0.086)
团队权力距离 (γ_{01})				0.873*** (0.065)
交互项				
上下级关系 × 权力距离 (γ_{21})				0.310* (0.126)
个体层次截距方差成分	0.100	0.270	0.230	0.277
团队层次截距方差成分	0.045	0.238	0.246	0.086
模型偏差	230.145	451.712	438.861	416.974

注:预测变量所对应的数值为未标准化系数的估计值(γ);***、**、*分别表示 $p < 0.001$ 、0.01、0.05 水平下显著;对个体层预测变量和团队层预测变量进行总中心化处理;括号内表示的是稳健标准误

资料来源:本文计算整理

五、结论与讨论

1. 研究结论

本研究以 233 名员工及其所属的 65 个团队的领导进行数据匹配形成研究样本, 基于社会交换理论和互惠规范原则, 通过多层线性分析模型, 考察员工政治技能对其晋升机会的影响, 并探讨上下级关系的中介作用以及团队权力距离的跨层调节作用。研究得出结论如下:

(1) 在中国组织情境中, 员工的政治技能是影响其晋升机会的重要因素之一。这表明, 个体想要在职场中获得更多的晋升机会, 需要主动培养自身的政治技能, 并积极运用它。政治技能作为一种有效的社会技能分为四个维度: 人际影响、社交机敏、网络能力和外显真诚, 每一个维度在发挥作用时的机制都有所不同, 个体在运用政治技能时要理解政治技能各个维度的内涵。

(2) 上下级关系在员工政治技能正向影响晋升机会的过程中发挥着关键的中介作用。这说明, 员工政治技能对其晋升机会的积极影响需要通过良好的上下级关系来实现。领导作为组织的代理人, 代表组织正式或非正式地行使其管理职责, 具有考核下属绩效、监督指导下属和制定晋升决策的权力, 实际上掌握着员工在组织中的职业发展机会。并且, 在中国组织情境中, 上下级关系包含了员工与领导之间的“私人情谊”, 如上下级之间会在“节假日互致问候, 互相拜访”, 这种关系会渗透到正常的工作中, 在组织制度之内发挥作用。因此, 员工应该重视上下级关系在职场中的重要性, 了解上下级关系在中国文化中的内涵, 并积极运用政治技能与上级建立良好的关系。

(3) 团队权力距离能够调节上下级关系对员工晋升机会的正向影响。在权力距离高的团队, 上下级关系对员工晋升机会具有更强的促进作用; 而在低权力距离的团队, 上下级关系对员工晋升机会的促进作用会被削弱。由此表明, 不同团队权力距离水平下, 上下级关系对员工晋升的影响效应具有明显差异。其原因在于, 高权力距离的团队成员认为“领导应该拥有一些特权”并且“下属不应该反对上级的决定”, 与之相反, 低权力距离倾向的团队成员认为领导与其地位相等, 只是分工不同, 他们不会无条件遵循领导的指示。鉴于此, 在制定晋升决策时, 团队领导应对团队的权力距离做出判断, 以选择恰当的决策方式。

2. 理论贡献

总体而言, 通过对政治技能具体作用机制的探索, 本研究揭开了政治技能影响晋升机会的黑箱, 破解员工职场晋升瓶颈的黑箱。本文不仅考察了上下级关系的中介作用, 还引入了权力距离这一情境因素, 找到了上下级关系影响晋升机会的边界条件, 研究结果具有重要的理论启示。

(1) 发现了政治技能是员工在职场中获取晋升机会的重要前因, 延伸和拓展了员工晋升机会的影响因素。本文关注职场中员工最关心的“晋升”话题。以往研究尽管表明了员工政治技能对工作满意度、职业发展和绩效评价等因素具有积极的作用(王利平和金淑霞, 2009)^[69], 但与这些因素相比, 晋升机会才是组织中最公开且最重要的人事决策, 是代表员工获得职场成功的最直观标志(Lii 等, 1974)^[24], 而政治技能同样是员工获取职场晋升机会的核心因素。员工可以运用自身政治技能, 获得领导认可和信赖, 进而获取更多的晋升机会。本研究基于员工政治技能的视角, 丰富了职场晋升诱因的研究, 是对已有研究(Ng 等, 2005^[26]; Gentry 等, 2012^[28])的补充与扩展。

(2) 基于上下级关系的视角, 解释了在中国组织情境下政治技能如何影响员工晋升机会, 这有助于揭示政治技能与员工晋升机会间关系的“黑箱”。在关系和人情导向的中国文化中, 上下级关系在组织人事决策中起到了至关重要的作用。然而, 与起源于西方组织情境中的领导-成员交换不同, 中国组织情境下的上下级关系讲究人情世故、三纲五常、家庭本位(林志扬和叶恒, 2013)^[51]。

虽然众多学者对中国的上下级关系的构念不断完善(Chen等,2009)^[37],但在实证层面上的研究却很少,且不是建立在上下级关系理论特征的基础之上,而上下级关系的理论特征正是解释其作用机制的关键。本文基于上下级关系在交换层面和互惠层面的本质特点,证明了在中国组织情境中,员工可以通过提高政治技能,积极促进其与领导建立健康的上下级关系,进而获得更多的晋升机会。本文揭示了员工政治技能影响其晋升机会的作用机制,是对以往研究在理论和实证两方面的扩展。正如唐乐等(2019)^[5]和杨付等(2012)^[6]等研究指出那样,员工在职业发展过程中的命运取决于与领导关系质量的高低,尤其是带有情感色彩的私人关系。

(3)基于团队文化价值观的视角,分析了团队权力距离如何影响上下级关系与员工晋升机会间的关系,这有助于揭示上下级关系何时能够促进员工晋升机会以及政治技能何时能够帮助员工获取晋升机会。跨层研究可以使研究结果具有更高的普适性(徐淑英和张志学,2011)^[70]。以往研究亦表明,团队权力距离能够影响员工对领导行为的认识和反应(Lian等,2012)^[65]以及领导的决策方式(Schermerhorn和Harris Bond,1997)^[71]。本文在中国组织情境中,引入团队权力距离这一关键的团队文化价值观变量,构建了有调节的中介效应模型,证明了团队权力距离能够影响政治技能和通过上下级关系来影响员工晋升机会的间接作用,提供了一个关于政治技能如何以及何时促进员工晋升机会的全面研究架构。个体可以通过较高的政治技能建立高质量的上下级关系,但在高团队权力距离情境下,领导制定晋升决策会更加公正、透明,以避免来自团队成员的质疑,因此,高团队权力距离削弱了政治技能通过上下级关系对员工晋升的正向影响。并且,本研究为探索在中国组织管理情境下政治技能对员工晋升的影响作用提供了进一步实证支持,并积累了中国本土证据。

3. 管理启示

本研究的相关结论也可以为管理实践提供一些有意义的启示。(1)个体和组织都应当重视政治技能在职场中的作用,并有意识地培养和提高员工的政治技能水平。Ferris等(2005)^[8]指出,可以通过系统性的实践练习、替代学习、沟通技能训练以及戏剧法等方法运用,有效地提高员工的政治技能水平。个体应该积极主动地掌握以上方法帮助自身提高政治技能水平。从组织的角度出发,那些具有一定政治敏感性、精通人际影响、拥有广泛网络资源的人,往往能够在众人之中脱颖而出,获得晋升机会。与之相比,成熟度低的个体往往因为无法适应而成为“办公室政治”的牺牲品。刘军等(2010)^[19]从“教”和“学”的角度考察了政治技能的学习效应,指出主管的政治教导能够帮助员工提升政治技能。因此,组织应该开展政治教导项目,帮助员工提升政治技能,避免不公平竞争。(2)上下级关系在中国组织起着重要的作用,个体应该准确理解上下级关系的内涵,并积极建立良好的上下级关系。正如Chen等(2009)^[37]指出,上下级关系更关注情感因素,如“与主管经常交流各自对工作、生活的感想和看法”“节假日互致问候,互相拜访”以及“即使不同意主管的做法,还是会服从、支持他/她的决定”都是高质量上下级关系的体现。员工需要投入时间和精力,积极运用政治技能来建立高质量的上下级关系,尤其是关注与领导的情感依附和个人生活卷入的培育,从而帮助个体提高晋升机会。(3)在制定晋升决策时,团队领导应对团队的权力距离做出判断,以选择恰当的决策方式。对于高权力距离团队而言,领导可以采用家长式领导风格,在制定决策时不需要和团队成员过多交换意见;对于低权力距离团队而言,领导需要适当地转变集权领导风格,在制定决策时更多地听取员工的意见,构建和谐的团队氛围。从组织角度出发,应建立合理的人才选拔标准和科学的人才选拔程序,帮助员工获取公平的晋升机会。

4. 局限与展望

本研究探索中国情境下的政治技能对员工晋升的影响,并引入了上下级关系和团队权力距离

进行丰富,研究有一定的创新意义和启示意义,但尚存在进一步完善和探索的空间。(1)本文中权力距离作为一个团队层面的变量,其聚合的个体层次数据仅包含团队中所有下级,而不包含团队领导。虽然调研中收集了团队领导的权力距离数据,但通过数据分析显示,团队领导感知的权力距离与其成员有所不同,但他们作为组织的决策者,地位特殊,其个人看法也必将影响团队的文化氛围。在未来研究中,可以把领导权力距离、团队下级与领导权力距离感知差异引入模型中加以探讨。(2)由于数据的局限性,本文并没有进行第三层次,既组织层次的跨层研究,分析层次仅集中于团队层面。在未来的研究中,需要扩大样本组织数量,进一步研究组织间的差异性在模型中的作用,将更具理论和实践意义。(3)本研究采用了上下级匹配问卷的调研方式,但部分变量依旧采用了自陈式问卷调查。未来研究可以拓宽数据收集的渠道和方式,更大限度地避免同源方差问题;此外,本文采用横截面研究设计,这对揭示变量间的因果关系略显不够,未来研究可采用纵向研究设计来弥补这种不足。

参考文献

- [1] Tzafir, S. S., and S. Hareli. Employees' Emotional Reactions to Promotion Decisions: The Role of Causal Attributions and Perceptions of Justice[J]. *Career Development International*,2009,14,(4):351-371.
- [2] Frenkel, S. J., and T. Bednall. How Training and Promotion Opportunities, Career Expectations, and Two Dimensions of Organizational Justice Explain Discretionary Work Effort[J]. *Human Performance*,2016,29,(1):16-32.
- [3] Stumpf, S. A. Promotion to Partner: The Importance of Relationship Competencies and Interpersonal Style[J]. *Career Development International*,2009,14,(14):428-440.
- [4] Carlson, D. S., and D. M. Rotondo. Differences in Promotion Stress across Career Stage and Orientation[J]. *Human Resource Management*,2010,40,(2):99-110.
- [5] 唐乐,杨付,杨伟国. 如何实现员工的工作和家庭两不误?——基于技能与关系的视角[J]. *北京:经济与管理研究*,2019,(6):72-86.
- [6] 杨付,王楨,张丽华. 员工职业发展过程中的“边界困境”:是机制的原因,还是人的原因?[J]. *北京:管理世界*,2012,(11):89-109.
- [7] Ferris, G. R., D. C. Treadway, P. L. Perrewe, R. L. Brouer, C. Douglas, and S. Lux. Political Skill in Organizations[J]. *Journal of Management*,2007,33,(3):290-320.
- [8] Ferris, G. R., D. C. Treadway, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar, C. Douglas, and D. D. Frink. Development and Validation of the Political Skill Inventory[J]. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*,2005,31,(1):126-152.
- [9] Wei, L. Q., J. Liu, Y. Y. Chen, and L. Z. Wu. Political Skill, Supervisor-Subordinate “Guanxi” and Career Prospects in Chinese Firms[J]. *Journal of Management Studies*,2010,47,(3):437-454.
- [10] 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]. *北京:心理学报*,2008,(2):201-209.
- [11] Blickle, G., J. Kramer, P. B. Schneider, J. A. Meurs, G. R. Ferris, J. Mierke, A. H. Witzki, and T. D. Momm. Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-Sectional and Predictive Studies[J]. *Journal of Applied Social Psychology*,2011,41,(2):488-514.
- [12] 柳恒超,金盛华,赵开强. 中国文化下组织政治技能对个体自身的影响作用[J]. *南昌:心理学探新*,2012,(1):55-60.
- [13] 唐乐,杨伟国,杨付. 员工创新行为内在作用机制研究——基于政治技能的视角[J]. *北京:经济管理*,2015,37,(1):56-64.
- [14] Kim, T. T., O. M. Karatepe, G. Lee, and C. K. Lee. Leader Political Skill and Casino Dealer Morale: The Mediating Role of Follower Perceptions of Leader-Member Exchange[J]. *Service Business*,2017,11,(3):1-28.
- [15] 谢永平,安越,刘雪雪. 国有企业领导政治技能与领导有效性关系研究——下属迎合行为的调节作用[J]. *杭州:商业经济与管理*,2015,(2):36-45.
- [16] Meurs, J. A., V. C. Gallagher, and P. L. Perrewé. The Role of Political Skill in the Stressor-Outcome Relationship: Differential Predictions for Self- and Other-Reports of Political Skill[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2010,76,(3):520-533.
- [17] Yang, J., J. R. Bently, D. C. Treadway, R. L. Brouer, and A. Wallace. The Role of Affective Commitment and Political Skill in the Work Interfering with Family (Wif) Conflict-Voluntary Turnover Relationship[J]. *International Journal of Human Resource Management*,

2018,29,(3):595-613.

- [18] Blickle, G., P. B. Schneider, Y. Liu, and G. R. Ferris. A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political Skill & Career Success Relationship[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, 41, (12): 3026-3048.
- [19] 刘军, 吴隆增, 许浚. 政治技能的前因与后果: 一项追踪实证研究[J]. *北京: 管理世界*, 2010, (11): 94-104.
- [20] Wei, L. Q., F. F. T. Chiang, and L. Z. Wu. Developing and Utilizing Network Resources: Roles of Political Skill[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49, (2): 381-402.
- [21] 赵晨, 高中华. 组织社会化交互视角下新员工政治自我效能的动态演化及作用机制[J]. *北京: 心理科学进展*, 2017, (9): 1456-1468.
- [22] Harris, K. J., R. B. Harris, and R. L. Brouer. Lmx and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2010, 39, (10): 2373-2395.
- [23] Meurs, J. A., P. L. Perrewé, and G. R. Ferris. Political Skill as Moderator of the Trait Sincerity-Task Performance Relationship: A Socioanalytic, Narrow Trait Perspective[J]. *Human Performance*, 2011, 24, (2): 119-134.
- [24] Iii, C. A. O. R., G. E. Bretton, and K. H. Roberts. Professional Employees' Preference for Upward Mobility: An Extension[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1974, 5, (1): 139-145.
- [25] London, M., and S. A. Stumpf. Effects of Candidate Characteristics on Management Promotion Decisions: An Experimental Study[J]. *Personnel Psychology*, 2010, 36, (2): 241-259.
- [26] Ng, T. W. H., L. T. Eby, K. L. Sorensen, and D. C. Feldman. Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58, (2): 367-408.
- [27] Todd, S. Y., K. J. Harris, R. B. Harris, and A. R. Wheeler. Career Success Implications of Political Skill[J]. *Journal of Social Psychology*, 2009, 149, (3): 279-304.
- [28] Gentry, W. A., D. C. Gilmore, M. L. Shuffler, and J. B. Leslie. Political Skill as an Indicator of Promotability among Multiple Rater Sources[J]. *Journal of Organizational Behaviour*, 2012, 33, (1): 89-104.
- [29] Smyth, L., K. I. Mavor, and M. J. Platow. Learning Behaviour and Learning Outcomes: The Roles for Social Influence and Field of Study[J]. *Social Psychology of Education*, 2017, 20, (1): 1-27.
- [30] Farh, J. L., R. D. Hackett, and J. Liang. Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (3): 715-729.
- [31] Hofstede, G. Culture and Organizations[J]. *International Studies of Management & Organization*, 1980, 10, (4): 15-41.
- [32] Johnson, G., J. A. Griffith, and M. R. Buckley. A New Model of Impression Management: Emotions in the "Black Box" of Organizational Persuasion[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2016, 89, (1): 111-140.
- [33] Bolino, M. C., A. C. Klotz, and D. Daniels. The Impact of Impression Management over Time[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2014, 29, (29): 266-284.
- [34] Law, K. S., C. S. Wong, and D. Wang. Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, 11, (4): 751-765.
- [35] Han, G. Trust and Career Satisfaction: The Role of Lmx[J]. *Career Development International*, 2010, 15, (5): 437-458.
- [36] Rus, D., D. V. Knippenberg, and B. Wisse. Leader Power and Self-Serving Behavior: The Moderating Role of Accountability[J]. *Leadership Quarterly*, 2012, 23, (1): 13-26.
- [37] Chen, Y., R. Friedman, E. Yu, W. Fang, and X. Lu. Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale[J]. *Management & Organization Review*, 2009, 5, (3): 375-399.
- [38] 唐乐. 知识型员工职业发展与工作家庭冲突——一项基于技能与关系视角的研究[M]. *北京: 经济管理出版社*, 2018.
- [39] Chen, Y., R. Friedman, E. Yu, and F. Sun. Examining the Positive and Negative Effects of Guanxi Practices: A Multi-Level Analysis of Guanxi Practices and Procedural Justice Perceptions[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2011, 28, (4): 715-735.
- [40] Graen, G. B., and M. Uhlhien. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective[J]. *Leadership Quarterly*, 1995, 6, (2): 219-247.
- [41] 高良谋, 王磊. 偏私的领导风格是否有效? ——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展[J]. *北京: 经济管理*, 2013, (4): 183-194.
- [42] 郑伯埙. 差序格局与华人组织行为[J]. *台北: 本土心理学研究*, 1995, (3): 142-219.
- [43] Junqi, S., R. E. Johnson, L. Yihao, and W. Mo. Linking Subordinate Political Skill to Supervisor Dependence and Reward Recommendations: A Moderated Mediation Model[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98, (2): 374-384.

- [44] Cheng, M. Y., and L. Wang. The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 129, (3): 639 – 654.
- [45] Han, Y. Supervisor-Subordinate Guanxi and Trust in Supervisor: A Qualitative Inquiry in the People's Republic of China[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 108, (3): 313 – 324.
- [46] Oc, B., and M. R. Bashshur. Followership, Leadership and Social Influence[J]. *Leadership Quarterly*, 2013, 24, (6): 919 – 934.
- [47] 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]. *北京: 战略管理*, 2010, (1): 12 – 24.
- [48] Wang, X. H. F., Y. Fang, I. Qureshi, and O. Janssen. Understanding Employee Innovative Behavior: Integrating the Social Network and Leader-Member Exchange Perspectives[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36, (3): 403 – 420.
- [49] Hwang, D. B., P. L. Golemon, C. Yan, T. S. Wang, and W. S. Hung. Guanxi and Business Ethics in Confucian Society Today: An Empirical Case Study in Taiwan[J]. *Journal of Business Ethics*, 2009, 89, (2): 235 – 250.
- [50] Bruton, G. D., and C. M. Lau. Asian Management Research: Status Today and Future Outlook[J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 45, (3): 636 – 659.
- [51] 林志扬, 叶恒. 家长式领导的效能——基于中国民营企业的实证研究[J]. *北京: 经济管理*, 2013, (11): 71 – 80.
- [52] Aycan, Z., B. Schyns, J. M. Sun, J. Felfe, and N. Saher. Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes[J]. *Journal of International Business Studies*, 2013, 44, (9): 962 – 969.
- [53] 刘德鹏, 贾良定, 杨椅伊. 下属如何评价上司的领导行为——社会竞争和关系规范理论的视角[J]. *北京: 经济管理*, 2015, (4): 178 – 188.
- [54] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J]. *北京: 经济管理*, 2016, (4): 93 – 103.
- [55] Mathieu, J., M. T. Maynard, T. Rapp, and L. Gilson. Team Effectiveness 1997—2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future[J]. *Journal of Management*, 2008, 34, (3): 410 – 476.
- [56] Yang, J., K. W. Mossholder, and T. K. Peng. Procedural Justice Climate and Group Power Distance: An Examination of Cross-Level Interaction Effects[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, (3): 681 – 692.
- [57] 容琰, 隋杨, 杨百寅. 领导情绪智力对团队绩效和员工态度的影响——公平氛围和权力距离的作用[J]. *北京: 心理学报*, 2015, (9): 1152 – 1161.
- [58] Robert, C., T. M. Probst, J. J. Martocchio, F. Drasgow, and J. J. Lawler. Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, (5): 643 – 658.
- [59] 廖建桥, 赵君, 张永军. 权力距离对中国领导行为的影响研究[J]. *武汉: 管理学报*, 2010, (7): 988 – 992.
- [60] Hung, H. K., R. S. Yeh, and H. Y. Shih. Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31, (2): 442 – 450.
- [61] 王颖, 梁婷. 组织中的权力分配与组织沉默——组织政治知觉的中介作用[J]. *北京: 经济管理*, 2016, (6): 100 – 110.
- [62] Bos, K. V. D., J. Brockner, M. V. D. Oudenaider, S. V. Kamble, and A. Nasabi. Delineating a Method to Study Cross-Cultural Differences with Experimental Control: The Voice Effect and Countercultural Contexts Regarding Power Distance[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2013, 49, (4): 624 – 634.
- [63] 蔡地, 王悦, 马金鹏. 领导越包容, 员工工作越主动? 个人-团队匹配和权力距离的作用[J]. *北京: 预测*, 2017, (5): 1 – 7.
- [64] 刘洋, 刘筱萌, 李爽怡, 万造君, 苑媛. 家长式领导对工作满意度的影响: 上下级关系的中介作用[J]. *北京: 心理技术与应用*, 2018, (9): 5 – 13.
- [65] Lian, H., D. L. Ferris, and D. J. Brown. Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on the Outcome[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97, (1): 107 – 123.
- [66] Liu, S. M., and J. Q. Liao. Transformational Leadership and Speaking Up: Power Distance and Structural Distance as Moderators[J]. *Social Behavior & Personality An International Journal*, 2013, 41, (10): 1747 – 1756.
- [67] Dorfman, P. W., and J. P. Howell. Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited[J]. *Advances in International Comparative Management*, 1988, 3, (1): 127 – 150.
- [68] Edwards, J. R., and L. S. Lambert. Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12, (1): 1 – 22.
- [69] 王利平, 金淑霞. 组织政治研究回顾与展望[J]. *北京: 经济管理*, 2009, (5): 175 – 181.
- [70] 徐淑英, 张志学. 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略[J]. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2011, (4): 1 – 7.
- [71] Schermerhorn, J. R., and M. Harris Bond. Cross-Cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 1997, 18, (4): 187 – 193.

The Effect Mechanism of Political Skill on Employee Promotability

TANG Le¹, YANG Fu², YANG Wei-guo³

(1. Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070, China;

2. Southwestern University of Finance and Economics, Sichuan, Chengdu, 611130, China;

3. Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

Abstract: Organization is arena for politics, so does workplace. Employees need to have certain skill to help them survive in such competitive environment. That is political skill. Political skill is the ability to understand others at work and to use that knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal objectives. Politically skilled individuals combine social astuteness with the capacity to adjust their behavior to different and changing situational demands in manner that appears sincere, inspires support and trust, and thus help them achieve their career development.

Prior research has presented a positive relationship between political skill and perspectives on career success. However, we have little knowledge about the mechanisms of how they work. Compared to other indicators of career success, promotability should be the strongest predictor of employee career success. So far, the relation and the influencing process between political skill and promotability have yet to be examined. To fill the gap in this research area, this study aims to address the following research questions, (1) could Chinese employees increase their promotion probability if they have a higher level of political skill, and how? (2) Within the context of organizations in China, what is the mediating mechanism linking employees' political skill and their promotability? (3) From culture value perspective, what is the team level moderating mechanism in the main research model? This study explores the mediating role of supervisor-subordinate *Guanxi* and the moderating role of team power distance, echoing the call for contextualizing studies in Chinese society and for cross-level theorization and empirical testing.

Based on Social Exchange Theory and Reciprocal Norm Principle, the study constructed a process model, which is about the influence of employees' political skill on their promotability, and regarded supervisor-subordinate *Guanxi* as the mediating variable and team power distance as the moderating variable. The research sample includes 65 teams with 233 employees from eight organizations in Beijing, Chengdu and Nanjing. To reduce common method bias, we collected the data from both employees and their direct supervisors. We asked employees to measure their own political skill, SSG and power distance, and invited their line managers to measure the employees' promotion probability. Hierarchical Linear Modeling (HLM) was employed to analyze the merged cross-level data. Results show that political skill has a significant positive influence on employees' promotability. If we introduce supervisor-subordinate *Guanxi* into the model to predict promotability, the previous influence of political skill becomes less significant and at the same time, supervisor-subordinate *Guanxi* has a tremendous impact on the outcome variable. The results indicate that supervisor-subordinate *Guanxi* acts as a mediator between employees' political skill and their promotability. We also found that team power distance moderates the relation between supervisor-subordinate *Guanxi* and promotability. The higher the team power distance is, the more likely supervisor-subordinate *Guanxi* will positively impact employees' promotion probability.

This study uncovers the black box of how employees' political skill impacts their promotability from a theoretical perspective. In sum, it tests the mediating role of supervisor-subordinate *Guanxi* and the moderating role of team power distance, which play into the relationship between employees' political skill and their promotability. From a practical perspective, the study firstly demonstrates that political skill is a strong predictor of employees' promotability, which means employees should value the importance of this soft workplace skill and try to acquire it in order to increase their promotability. Secondly, supervisor-subordinate *Guanxi* plays a very important role in Chinese context, which differs from Leader-Member Exchange that is mostly developed beyond work activities. Employees should spend time and energy developing close relationships with their supervisors in order to benefit their careers. Last, employees should be aware of their working environments. Compared to employees who work in low team power distance teams, their counterparts' promotability is more likely impacted by supervisor-subordinate *Guanxi*.

Key Words: political skill; supervisor-subordinate *guanxi*; power distance; promotability; HLM

JEL Classification: M12, M19

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.10.005

(责任编辑:李先军)