

Leader's Political Skill and Employee's Performance: The Mediation Effect of Trust in Leader and Leader-Member Exchange

Xin Liu¹, Liyong Bai^{2*}, Liping Wu¹, Jiyang Zhang¹

¹Guanghua School of Management, Peking University, Beijing

²Bayer Pharmaceutical Care Co. Ltd., Beijing

Email: xin_liu@pku.edu.cn, *bailiyong@126.com

Received: Nov. 16th, 2018; accepted: Nov. 30th, 2018; published: Dec. 7th, 2018

Abstract

Political skill is an important social skill and it refers to the ability of understanding others at work and influencing others towards the aimed direction. This study adopts the view of organisation politics and focuses on the influence of leader's political skill towards employees and the underlying mechanism. The sample of this study is from a large international medicine company 179 leader-subordinate dyads collected at two time points. Results showed that leaders' political skill can improve subordinates' performance significantly and subordinate's trust in leader and their leader-member exchange (LMX) mediates the positive relationship between leader's political skill and subordinate's performance. This study enriches the research in the field of political research and has practical implications for Chinese management.

Keywords

Political Skill, Performance, Trust, Leader-Member Exchange

领导者政治技能与员工绩效：员工信任和领导 - 部属交换关系的中介作用

刘欣¹, 白利勇^{2*}, 吴立平¹, 张冀阳¹

¹北京大学光华管理学院, 北京

²拜耳医药保健有限公司, 北京

Email: xin_liu@pku.edu.cn, *bailiyong@126.com

收稿日期: 2018年11月16日; 录用日期: 2018年11月30日; 发布日期: 2018年12月7日

*通讯作者。

文章引用: 刘欣, 白利勇, 吴立平, 张冀阳. 领导者政治技能与员工绩效: 员工信任和领导 - 部属交换关系的中介作用[J]. 现代管理, 2018, 8(6): 602-610. DOI: 10.12677/mm.2018.86078

摘要

政治技能是一种有效的社交能力,指在工作中理解他人并为实现个人或组织目标去有效影响他人的能力。领导者政治技能对于员工和组织的影响及其作用机制是有待探索的重要问题。本文从组织政治视角出发,探讨了领导者政治技能对员工绩效的影响及其内在机制,提出领导者政治技能可以有效提高下属绩效,并且员工对领导的信任和领导-部属交换关系可正向中介领导者政治技能对下属绩效的积极作用。为证明上述假设,在两个时间点收集了来自某大型跨国医药企业179名员工和其领导的配对数据,分析结果印证了上述假设。这一结论对于领导特质的研究和中国特色管理实践均有重要意义。

关键词

政治技能, 员工绩效, 信任, 领导成员交换

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

组织中的政治(politics in organizations)长久以来吸引着学者的关注。学者 Pfeffer (1981)和 Mintzberg (1983)首次将政治视角引入组织研究中[1] [2],他们提出组织是政治的竞技场,要想在这一竞技场中脱颖而出,个人的工作技能和努力程度是一方面,敏锐的嗅觉、领悟力和必要的策略也是不可缺少的部分。后者即政治技能。

政治技能最初来源于社会影响力领域的研究,它是指个体能够准确理解周围的环境、并根据这种理解去影响他人从而实现个人目标或组织目标的能力[3]。政治技能在说服他人、操控事态和协商谈判中均发挥着重要的影响力,是个体在组织中获得成功的重要因素。具体来讲,高政治技能的个体可根据多样的情境和变化的环境不断调整自己的行为,并通过有意表现出真诚来获取他人的支持和信任,从而有效地影响和控制他人。因此,以往的实证研究结果显示,高政治技能和高个人成就基本呈现正相关[4] [5]。

尽管政治技能这一概念被反复探讨,但是之前关于政治技能的研究大多把普通员工作为研究对象,只是集中讨论了政治技能如何影响员工的个人表现,比如员工的政治技能对于他们在面试中的表现、与周围同事的关系以及对领导的印象管理效果的影响等等[6]。相比之下,鲜有研究直接关注领导者的政治技能。相比于普通员工的政治技能,领导者的政治技能可能对于组织整体绩效的提高更为重要,更值得研究者的关注。具体有如下原因。第一,从层级结构来说,领导者作为组织中处于较高层级的成员,往往对于下属有着直接而且显著的影响力,他们的政治技能具有很强的传导作用,很可能会改变下属的工作态度、体验和绩效等等。第二,从工作性质上讲,相比于社交位置相对边缘、工作内容较为单一的普通员工,领导者处于社交网络的中心,面对着更为复杂的人际关系和利益冲突,需要应对更多类型的工作任务,因此,能否根据不同的情境调整行为、感知并协调好各方关系对于领导者而言尤为重要。第三,从文化和社会环境的角度讲,中国社会相对于西方社会,更加强调关系和人情[7],在中国的历史传统中,政治韬略和权谋手腕一直被看作是领导者不可或缺的素质能力。在这样的前提下,即便是在今天的中国,领导者的政治技能对于组织的影响也不容小觑,可作为领导者胜任力模型中的重要指标。综上,领导者

政治技能在中国情境中更具有效性，也是特别值得关注的话题。

基于上述讨论，本研究重点关注领导者的政治技能及其对于员工的影响和作用机制。笔者提出，领导者的政治技能对于其下属的绩效的提升有着积极效果，并且这一效果主要是通过提高员工对领导的信任以及改善领导-部属交换关系这两条路径来实现的。

本文的贡献有如下几个方面。第一，本研究将员工层面的政治技能研究延伸到领导层面，探究了领导者政治技能对员工的影响。这拓宽了政治技能这一概念的研究范围，也进一步深化了对于政治技能影响作用的挖掘。第二，本研究从员工心理感受和领导员工互动关系的角度，探讨了领导者政治技能影响个体绩效的中介机制，为政治技能的研究贡献了新的视角。第三，政治技能这一概念是在1980年代由西方学者提出的，但事实上，组织政治和人际关系的视角在中国一直有着悠久的历史 and 独特的文化背景，因此本文在中国情境下开展实证研究，对中国领导者更有针对性地进行有效管理具有独特的参考价值。

2. 理论背景和研究假设

2.1. 领导者政治技能

按照以往的经典定义，政治技能这一概念包括了四个维度[3]：社会机敏度、人际影响力、交往能力和表面真诚度。这四个维度的具体内涵分别如下所述。1) 社会机敏度。拥有高政治技能的个体是他人情绪和行为的敏锐观察者，他们具有较高的自我觉察度。高政治技能者对于社会交往的理解较深刻，对他人的言行敏感、能准确捕捉并解读自己和他人的行为背后的含义。这是发挥影响力、建立良好关系的基础。高政治技能的领导可以准确觉察下属的所思所想，敏锐的捕捉到下属情绪、心态等方面的细微变化。2) 人际影响力。高政治技能的个体一般都较为灵活、能根据不同的对象和环境调整自己的行为，以此对周围的人施加有效的影响以达成目标。高政治技能的领导不仅能有效觉察到不同对象和场合的各色需求，使自己的行为适应环境的需要，充分施展个人魅力，从而对下属和合作伙伴施加有效的影响。3) 交往能力。高政治技能的个体很容易发展友谊、建立有益的同盟，可以熟练地在人群中发​​现最有价值的联系，并建立起强大的社交网络。高政治技能的领导是优秀的谈判者和冲突管理者，他们可以通过自己高超的人际交往能力为组织建立起有效的资源和联盟，通过谈判和冲突处理为组织争取到最大化的利益。4) 表面真诚度。高政治技能的个体会表现出高水平的正直、真诚、可靠，让他人感觉自己很诚恳、可信赖。正因如此，尽管高政治技能者有较高的机敏度、影响力和交往能力，也不会让他人轻易感受到被操纵。这会优化他人对于高政治技能者行为意图的感知和解读。因此，高政治技能的领导所展示的表面真诚对内容易获取下属的信赖，对外容易赢得合作伙伴的好感。

基于高政治技能个体在上述四个维度的优异表现，之前的实证研究结果大都肯定了个体政治技能对个人目标达成(例如：晋升、融资等)的正面作用[8]。特别地，以往的研究发现，在某些情境下，政治技能的作用效果更为突出，比如，在规则缺失、公平性较差的情境下，政治技能会对个人绩效产生更为显著的促进作用[9]；再如，在初次或短期接触等需要个人使用印象管理技巧的情境下，政治技能高的个体会比政治技能低的个体得到更高的绩效评价[10]。另外，高政治技能还可以作为有效缓冲，减轻一些原本不利于个人形象的行为带来的负面效果，例如，当员工政治技能低时，其主动性人格会降低领导对其评价，但当员工政治技能高时，这种负面效果就会消失[11]。综上所述，在规则模糊、双方接触时间短的情境下，或者是个体从事有争议性的行为时，政治技能的重要性就显得尤为突出。

中国的领导者就常常面对着更需要政治技能的情境，结合上述结论，分析具体原因如下。一是，相对于普通员工，领导拥有数量更庞大的弱链接社会关系、面对着更多项要求各异的工作任务，从这个意

义上讲,这种需要频繁的短期交往、印象管理技巧的情境为领导者的政治技能发挥作用提供了更大的空间。二是,和西方成熟的资本市场相比,中国作为改革开放不久的新兴市场,规则更为模糊、合作关系也少有世代传承,加之当代商业道德和传统社会伦理的激荡冲突,使得当下中国商业社会中道德模糊地带的区域更广、灰度更高、争议更大。在这种情况下,相对于西方领导者,中国领导者更需要有效的政治技能来应对相对复杂的环境。因此,我们选择中国领导者的政治技能作为研究对象,探究其影响和发挥作用的内在机制。理论模型参见图1。

2.2. 领导者政治技能与下属绩效

我们认为,领导者政治技能的重要意义之一在于其能够有效提高下属绩效。首先,以往的研究结果显示,整体来讲,个体的政治技能会对其目标达成起到促进作用,而领导的目标是提高下属总体绩效,高政治技能对于达成此目标也应有相应的促进作用。为完成提高员工绩效这一目标,领导者需要高超的政治技能来应对组织内外的挑战:对内,领导者需要高政治技能来协调员工之间的利益和诉求,赢得他们的信任和敬爱,激励他们努力工作、迸发出更高的绩效;对外,领导者也需要高政治技能争取更多合作者、打败更多竞争者从而为组织成员提供更多的资源和更好的平台支持,为下属绩效提高提供助力。

具体来说,政治技能的四个维度均会对于提高下属绩效有不同程度的助益。一是,高政治技能领导的高社会机敏度,使他们对于自我和他人行为有敏锐的觉察力,可以高效体察和协调下属的诉求,因人而异地满足下属们的需求,提高下属的工作满意度、给予下属最有效的支持,从而提高下属绩效。二是,高政治技能的领导的高人际影响力,能有效的引导、激励下属,优化下属的行为,也能使领导在谈判和冲突中更好地捍卫组织和其成员的利益,有助于员工提高绩效。三是,高政治技能领导的强大交往能力有利于他们赢得下属的敬爱,和各类下属均维持良好的人际互动关系,也能使他们在复杂的环境中为组织争取到更多的合作者和支持者,提供更多的资源和更大的平台,这些都会成为提高下属绩效的助力。四是,高政治技能的领导表面真诚,这有助于培养下属对其的信赖,使得下属可以更加心无旁骛地投入工作。综上所述,笔者提出。

假设1. 领导者政治技能和下属绩效正向相关。

2.3. 信任的中介机制

上文探讨了领导者的政治技能是如何直接提高下属绩效的,以下部分将从领导和员工互动关系的视角进一步分析领导者政治技能提高下属绩效的内在机制。

Mayer等人将下属对领导的信任(Trust in Leader)定义为对领导的动机和行为有积极的认知并愿意向领导展示自己的脆弱性。信任领导往往意味着相信领导的行为是正直、前后一致,且言行相符[12]。以往的研究发现,对领导信任是一种可以显著影响下属工作行为的态度,对员工的绩效的改变起着重要作用。这是由于,信任领导的员工更加相信自己的努力和付出会得到领导的重视、认可和公平对待,也继而相信勤勉工作可以取得相应的回报和理想的结果。此时,员工更有动力也更可能会踏实地专注于自己的工作内容本身,而无需将精力耗费在揣测领导意图和曲意迎合上。

信任可分为情感信任和认知信任两种类型。情感信任是指建立在情感基础上的信任,由于领导表现出的亲和、关心自己从而对领导产生更亲密的情感链接,在此基础上更加信任领导;而认知信任是员工基于理性认知上对于领导能力、责任感和可靠性等方面的积极判断,是由于认识到领导品格高、能力强而更信任领导。从情感信任的角度讲,高政治技能的领导对员工的需求较为敏感,擅长印象管理、发挥个人魅力,容易拉近和员工的距离,提高亲和力,让员工在和领导相处的过程中感受到更多的积极情绪,因此更易取得员工的情感信任。从认知信任的角度讲,高政治技能的领导会表现出高水平的正直、真诚,

这会使得员工产生对其可靠性品格的正面判断；且高政治技能领导高超的谈判和冲突管理能力有利于为组织争取更多的利益，这也会使得让员工对其能力有较高的评估，因此，领导的高政治技能也有利于员工建立起对领导品质和能力的认知信任。

其次，员工对高政治技能领导的信任会对员工绩效产生积极作用。当领导的高政治技能使得员工对其信任提升时，员工将更坚信在高政治技能领导的带领下，自己的努力会得到公平的回报、自己的个人诉求会得到领导的关照和满足、组织也会在能干的领导的带领下蓬勃发展。这种对领导的信任将会推进员工更有动力、也更为专心地积极投入工作，也理所当然会取得更理想的业绩。

综上，员工会对高政治技能的领导产生较高的信任度，而这种高信任度会使员工对工作更为投入，从而获得更高的个人绩效。因此，笔者提出。

假设 2. 员工的信任中介了领导者政治技能和下属绩效之间的正向相关关系。

2.4. 领导 - 部属交换关系的中介机制

领导 - 部属交换关系(Leader Member Exchange)是指领导和成员在组织背景下的交换质量[13]，高领导 - 部属交换关系意味着在组织环境中，领导和成员的交换关系质量高。而领导 - 部属交换关系的质量对于员工的绩效起着重要的作用：当下属认为自己和领导建立了高质量的交换关系时，他们会感受到领导对自己的照拂和支持，也会更为努力地投入工作、用更高的绩效表现来回馈领导，维持这段高质量的交换关系。在这一过程中，员工的绩效表现往往得到极大提升。领导 - 部属交换关系是基于领导和部属双方的相互信任，喜爱和尊重而产生的，而领导的行为和特质正是使下属对领导产生上述积极态度、影响领导部属交换关系质量的重要前因。

领导者的政治技能可以通过提高领导成员交换关系提升员工的绩效。首先，高政治技能的领导会让下属感受到更高质量的交换关系，包括让员工感受到领导的交换意愿以及提高员工的交换意愿两个层面。具体来说，一是，高政治技能的领导更有能力让下属感受到领导的善意，也更容易传达出他们对于下属的欣赏等积极态度，加之他们具有表面真诚和高人际影响力的特点，可以向下属展现出领导的真诚和亲和，更能有效地达到他们想展示出的形象效果。二是，高政治技能的领导更能激发下属对领导的喜爱和尊重，使员工更有和其建立高质量交换关系的意愿。这种领导具有较强的社会机敏度，可以面向不同的员工展现出有针对性的领导风格，更容易博得不同性格和偏好的员工的喜爱，再辅之以高超的社交能力，使让他们总体上较易建立和发展良好的亲密关系。加之高政治技能领导高超的谈判技巧和政治手腕，使他们对内能树立起更高的威望和地位，对外能为组织争取到更多的资源，这使得下属们出于获取资源的角度考虑，也更有意愿和这样的领导建立起高质量的交换关系。在关系双方这样的良性互动下，领导和成员的关系更容易建立起正向循环。

其次，员工和高政治技能领导开展高质量的领导部属交换关系对于员工绩效会产生积极作用。当领导的高政治技能使得领导部属交换关系得到提升时，作为交换关系的一方，下属为了回报领导、维持这种关系，会更加努力地工作，用高绩效来回馈领导，而作为交换关系的另一方，高政治技能的领导也会为员工提供更优质的资源、更理想的平台和更广阔的发展机会。在关系双方的共同作用下，员工的绩效更有可能得到显著的提高。

综上，高政治技能的领导会使员工感受到高质量的领导部属交换关系，高质量的交换关系会进一步激励员工更为努力的工作，也使员工能获取相应的资源、对工作更为投入，进而获得更高的个人绩效，即高政治技能的领导可以通过提高领导部属交换关系来促进下属绩效的提升。因此，笔者提出。

假设 3. 领导部属交换关系中中介了领导者政治技能和绩效之间的正向相关关系。

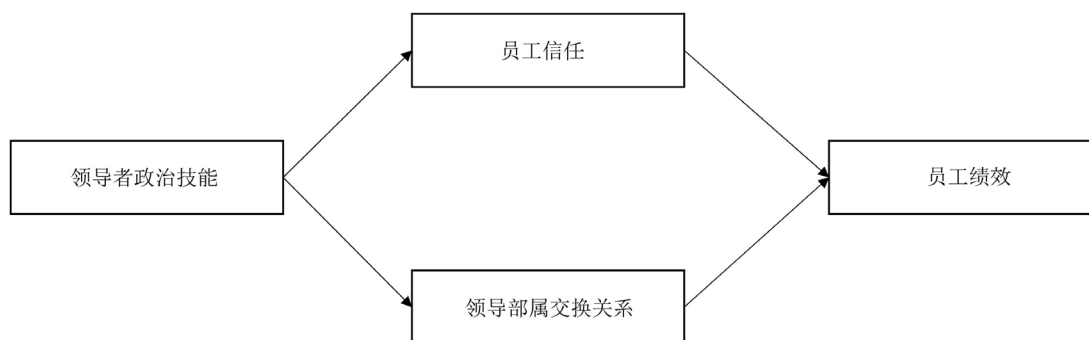


Figure 1. Research model
图 1. 研究模型

3. 研究方法

3.1. 样本

本研究样本来自三家大型跨国医药企业，我们先和调研单位的领导者进行了沟通，讲述了本次调研的内容和目的，在获得了公司领导者支持后，我们在公司人力资源部门的帮助下开展调研。研究采在两个时间点采集数据：在第一个时间点，由员工评价直接上级的政治技能；在第二个时间点，由员工评价对领导的信任和领导部属交换关系，由领导评价员工绩效。我们在第一次共发放员工问卷 213 份，回收 198 份，第二次发放员工问卷 188 份和对应的领导问卷 39 份。考虑到领导对不同下属展示出的政治技能可能有差异，以及不同的员工可能对领导政治技能的感知也不尽相同，因此我们在员工层面进行数据分析，去除掉没有完成两次问卷的员工样本和缺乏领导评价的样本，我们最终获得了 179 对员工和领导的匹配数据，员工平均年龄为 31.41 岁，男性占 51.22%。领导平均年龄为 38.74 岁，男性占比 61.29%。

3.2. 测量

量表均采用国际已发表的通用量表，请英语专业的研究生按照标准的翻译-回译程序进行了完善，并对量表内容根据中国的情境进行了适当的调整。这种定量的研究的方法已被广泛应用于国内的管理学研究。研究中所用量表均采用李克特 7 点计分法。

1) **领导者政治技能** 采用 Ferris 等人(2005)编制的 18 条目的政治技能量表。样题如“我总是出于本能地知道该说什么或做什么来影响他人”。量表的克朗巴哈系数为 0.75 [3]。

2) **领导部属交换关系** 根据 Scandura 和 Graen (1984)开发的 7 条目量领导部属交换关系量表[14]。样本题目如“我的直属领导非常了解我”。量表的克朗巴哈系数为 0.95。

3) **员工信任** 采用 Robinson 和 Rousseau (1994)开发的量表，共 7 个条目，样本题目如“我非常信任我的领导” [15]。量表的克朗巴哈系数为 0.85。

4) **员工绩效** 采用 Sparrowe 等人 2001 年开发的 4 条目量表，量表内容如“这个员工的工作非常有效率” [16]。量表的克朗巴哈系数为 0.90。

控制变量。我们控制了领导和员工的年龄(岁)、性别(1 = 男性, 2 = 女性)的影响，因为领导的年龄和性别可能影响其在组织中的地位，从而影响下属的信任以及下属与领导关系的建立，同时以往研究也发现员工的这些统计学变量可能会影响到其工作投入进而影响到其工作绩效。

4. 结果

我们首先进行了验证性因子分析，已检验测量变量之间的区分效度，结果显示我们的 4 因子模型(领

领导者政治技能、员工信任、领导部属交换关系、员工绩效)具有最优的拟合结果($\chi^2 = 1280.01$, GFI = 0.91, TLI = 0.90, RMSEA = 0.08), 优于 3 因子模型(领导者政治技能、员工信任 + 领导部属交换关系、员工绩效, $\chi^2 = 3337.00$, GFI = 0.64, TLI = 0.62, RMSEA = 0.17)、二因子模型(领导者政治技能、员工信任+领导部属交换关系+员工绩效, $\chi^2 = 4006.86$, GFI = 0.55, TLI = 0.53, RMSEA = 0.19)、和单因子模型(领导者政治技能+员工信任+领导部属交换关系+员工绩效, $\chi^2 = 5448.39$, GFI = 0.37, TLI = 0.33, RMSEA = 0.22)。

表 1 是研究变量的均值、标准差以及相关系数表, 从表 1 中可以看出领导者政治技能与员工信任($r = 0.23$, $p < 0.01$)正向相关, 领导者政治技能也和领导部属交换关系($r = 0.20$, $p < 0.01$)正向相关, 同时员工信任($r = 0.42$, $p < 0.01$)以及领导部属交换关系($r = 0.31$, $p < 0.01$)分别与员工绩效正向相关。表中结果初步支持了我们的研究假设。

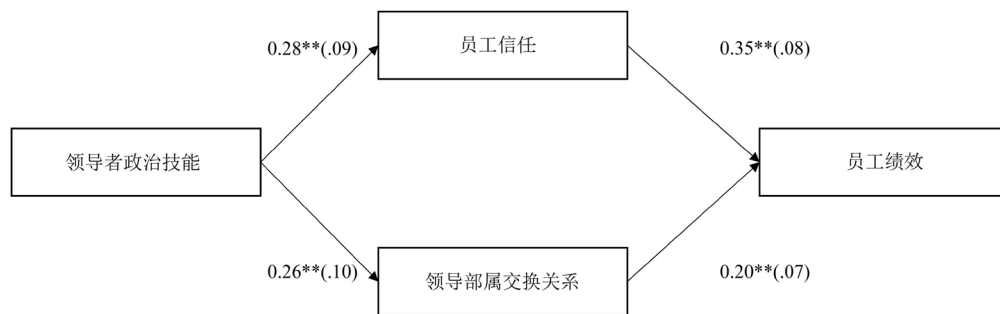
Table 1. Mean, standard deviation and correlation coefficient of study variables

表 1. 研究变量的均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1. 员工性别	1.49	0.50	-					
2. 员工年龄	31.41	4.22	-0.09	-				
3. 领导政治技能	5.66	0.89	0.02	-0.12	(0.75)			
4. 员工信任	5.73	1.13	0.00	0.07	0.23**	(0.85)		
5. 领导部属交换关系	5.09	1.26	0.16*	-0.09	0.20**	0.32**	(0.95)	
6. 员工绩效	5.15	1.18	-0.02	-0.14	0.42**	0.42**	0.31**	(0.90)

注: N = 178, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

假设 1 提出领导者政治技能与员工绩效正向相关, 我们在 Stata 14.0 中进行了回归分析, 结果发现在加入控制变量之后领导者政治技能能够显著正向预测员工绩效($b = 0.57$, $p < 0.01$), 因此假设 1 得到支持。假设 2 和假设 3 提出员工信任和领导部属交换关系分别中介了领导者政治技能对员工绩效的积极影响, 我们在 Stata 14.0 中构建了整体的路径模型进行假设检验, 检验结果如图 2 所示。结果显示, 领导者政治技能分别能够显著正向预测员工信任($b = 0.28$, $p < 0.01$)和领导部属交换关系($b = 0.26$, $p < 0.01$), 同时员工信任($b = 0.35$, $p < 0.01$)和领导部属关系($b = 0.20$, $p < 0.01$)也分别能够正向影响员工绩效。进一步地, 我们检验员工信任和领导部属交换关系的中介作用, 通过 Sobel 检验我们发现, 领导者政治技能通过员工信任对员工绩效的间接效应显著($b = 0.10$, 95%置信区间 = [0.02, 0.18]), 同样领导者政治技能通过领导部属交换关系对员工绩效的间接效应也显著($b = 0.05$, 95%置信区间 = [0.01, 0.11])。综上所述, 假设 2 和假设 3 得到支持。



注: N = 178, 路径系数为非标准化系数, 括号内为标准误, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Figure 2. Result of road analysis

图 2. 路径分析结果

5. 结论

本研究提出在中国情境下，领导者的政治技能对于员工绩效的提升具有正向作用。通过对三家大型医药企业的多时间点、多数据源的样本分析，本研究发现，在中国情境下，一方面，高政治技能的领导能使得员工对其品格产生正面的评价、对其个人产生积极的情感，建立起认识信任和情感信任；另一方面，高政治技能的领导能使员工感受到领导对员工的善意并使员工产生同领导建立高质量交换关系的意愿，从而有助于高领导部署交换关系的形成。更信任领导、处在更好领导部属交换关系中的员工会有更强的工作动力和心理资源，更有可能表现出高水平的绩效。综上，我们得出结论，通过提升员工对领导的信任、改善领导部属交换关系，领导者的政治技能可以有效提高员工绩效。

6. 讨论

本研究具有一定的理论意义。一是，本研究将政治技能的研究对象从一般员工扩展到领导层面。以往对于政治技能的研究多集中于对于员工政治技能的探索，鲜有研究关注领导者的政治技能。一方面，领导作为团队的核心人物，面对复杂的人际关系和任务情境，其政治技能显得尤为重要；另一方面，对于中国领导者来说，政治技能也是在特定的文化背景下必要的胜任元素。因此，本研究将对政治技能这一概念的研究扩展到领导层次，扩充了政治技能的应用和研究范围，将领导者与政治技能这两个概念相结合，首次提出了政治技能在领导者身上所彰显出的独特效果。二是，我们探究了领导政治技能影响下属绩效的内在机制，发现对领导的信任和领导部属交换关系正向中介了领导的政治技能和员工绩效的关系。我们从领导成员关系的理论视角出发，解释了领导者政治技能这一领导者特质如何通过改变下属和领导的关系影响了下属绩效。三是，本文将政治技能这一提出于西方的概念应用于中国情境，发现了在强调关系和人情的中国情境下，领导者的政治技能具有积极的作用。西方对于领导者的研究中，常常强调领导的真诚(Authentic)和透明(Transparency)的概念，因而对领导者政治技能这一概念的效果讨论结论难有统一结论。但在中国这样一个高权力距离、高人际敏感度的文化环境和规则和伦理有许多不确定的市场环境下，我们发现，领导者的政治技能对员工和组织有显著的正向作用。

本研究也具有一定的实践意义。此次研究结果为中国情境下的领导者政治技能正名。一是，通过对领导者政治技能积极效果的关注，本研究结果提醒了中国情境下的领导者，除了应加强对自身业务能力和专业素质的关注和培养以外，还应对自身的政治技能等软素质加以重视，这些软素质会显著的影响领导和下属的互动关系，从而影响到每位员工以至于整个团队的总体绩效。二是，在企业层面上，在这一研究结果也提醒企业经营者和管理者关注领导队伍政治技能的建设，在选、用、育、留等各个阶段加强对于领导者政治技能的重视。例如，在领导者选拔过程中，应重视考察领导者在社会机敏度、人际影响力、交往能力和表面真诚等方面的素质，确保团队的领导具有较高的政治技能；对于在任的领导，应注意对其政治技能的培训和提升，等等。

本研究也有一定的不足，为未来的研究提供了一些可能的方向和机会。一是，本研究采用了横断面的研究方法，虽然采取了不同时间点的数据，但依旧无法排除反向因果的可能性，未来的研究可以采用实验法或纵向追踪的方法，进一步确定因果关系。二是，本研究只关注了员工信任和领导部属交换关系这两个中介机制，然而领导者的政治技能还可能通过其他中介影响到下属绩效，未来的研究可以探究更多的中介机制。三是，本研究只采取了中国样本，未来的研究可以考虑将这一研究复制在西方文化样本中，以验证其外部效度。

参考文献

- [1] Pfeffer, J. (1981) Power in Organizations. Pitman, Marshfield.

- [2] Mintzberg, H. (1983) Power in and around Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [3] Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. and Frink, D.D. (2005) Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, **31**, 126-152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- [4] Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C. and Lux, S. (2007) Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, **33**, 290-320. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- [5] Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen, B.P., Ferris, G.R., Drivas, K. and Ntotsi, A. (2016) Navigating Uneven Terrain: The Roles of Political Skill and LMX Differentiation in Prediction of Work Relationship Quality and Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, **37**, 1078-1103. <https://doi.org/10.1002/job.2100>
- [6] Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnuska, S. and Shaw, J.D. (2007) The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 278-285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>
- [7] 边燕杰. 关系社会学及其学科地位[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2010, 30(3): 17-20.
- [8] Munyon, T.P., Summers, J.K., Thompson, K.M. and Ferris, G.R. (2013) Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for Future Research. *Personnel Psychology*, **62**, 461-493.
- [9] Andrews, M.C., Kacmar, K.M. and Harris, K.J. (2009) Got Political Skill? The Impact of Justice on the Importance of Political Skill for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 1427-1437. <https://doi.org/10.1037/a0017154>
- [10] Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnuska, S. and Shaw, J.D. (2007) The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 278-285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>
- [11] Sun, S. and Van Emmerik, H.I. (2015) Are Proactive Personalities Always Beneficial? Political Skill as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, **100**, 966-975. <https://doi.org/10.1037/a0037833>
- [12] Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, **20**, 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- [13] Liden, R.C., Sparrowe, R.T. and Wayne, S.J. (1997) Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel & Human Resources Management*, **15**, 47-119.
- [14] Scandura, T.A. and Graen, G.B. (1984) Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 428-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- [15] Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994) Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, **15**, 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- [16] Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J. and Kraimer, M.L. (2001) Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, **44**, 316-325.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: mm@hanspub.org