



# 职场排斥对员工职外绩效的影响： 组织认同和工作投入的中介效应

李锐

暨南大学 管理学院, 广州 510632

**摘要:**在中国组织情境下探讨职场排斥对员工职外绩效的影响以及组织认同和工作投入在该影响过程中的中介作用。采用问卷法,以珠三角地区企业组织的员工和直接主管为调查对象,使用结构方程模型分析职场排斥、组织认同、工作投入与职外绩效之间的关系。研究表明,职场排斥对员工职外绩效的工作奉献和人际促进两个维度均具有显著的负向影响,说明在中国组织情境下职场排斥会抑制员工的职外绩效;组织认同和工作投入在职场排斥与工作奉献之间具有完全中介效应,在职场排斥与人际促进之间起部分中介作用。研究结果有助于揭开职场排斥影响职外绩效的黑箱,对于管理实践具有较强的启示意义。

**关键词:**职场排斥;职外绩效;组织认同;工作投入

**中图分类号:**C93

**文献标识码:**A

**文章编号:**1672-0334(2010)03-0023-09

## 1 引言

排斥是日常生活中经常发生的社会现象,普遍存在于各类群体中,绝大多数个体都曾有过被他人排斥或主动排斥他人的经历,在组织情境中也是如此。在美国,一项针对5 000多名员工的调查显示,13%的员工在之前6个月的工作中曾受到过不同程度的排斥<sup>[1]</sup>;另一项针对262名公司员工的调查表明,在5年的时间里,66%的员工曾经遭受过沉默对待,29%的员工曾有过这样的经历,即当他们进入公司的某个房间时,在场的其他人便会立即离开<sup>[2]</sup>。

尽管社会科学各领域的相关研究者对排斥现象进行了大量的理论探讨和实证研究,但具体到组织管理领域,有关工作场所排斥现象的研究却基本上一直处于空白状态<sup>[3]</sup>。然而人的一生中大部分时间是在组织中度过的,组织也是满足个体需求的重要场所和渠道。在这种情况下,个体在组织情境中所遭受的排斥必然会对其心理和行为产生显著的负面影响。因此,积极探讨职场排斥的本质及其影响效应和作用机制,并在此基础上探索有效的措施来干预和控制职场排斥所造成的不利影响,对于学术研究和实践均具有相当重要的意义。鉴于此,Fer-

ris等专门开发了职场排斥量表,并初步探讨职场排斥与效标变量(如工作满意度、组织承诺、领导-成员交换、偏差行为和角色内工作绩效等)之间的关系,为深入了解职场排斥现象奠定了良好的基础<sup>[3]</sup>。

受圈子文化、宗派文化等传统文化积淀以及排除异己、培植亲信等思维的影响,职场排斥在中国各类组织中一直是一种比较频繁和常见的现象。另外,相比于西方人,中国人具有更强的关系取向和群体归属需求,并且拥有根深蒂固的追求和谐的愿望,因此职场排斥可能会给中国人造成更为深远的影响。但与西方组织管理学界类似,到目前为止中国学术界对职场排斥的理论研究和实证研究仍十分匮乏。本研究拟以Ferris等的开创性研究为基础,进一步探讨在中国组织情境中职场排斥对员工职外绩效的影响效应以及组织认同和工作投入在职场排斥影响职外绩效的过程中所起的作用。

## 2 相关研究评述和研究假设

### 2.1 排斥和职场排斥

排斥是指个体对于自己被他人忽视或拒绝的程度的知觉<sup>[4]</sup>,从有文字记载的历史开始,排斥即成为

收稿日期:2009-12-03 修返日期:2010-05-03

基金项目:国家自然科学基金(70871053)

作者简介:李锐(1981-),男,安徽寿县人,暨南大学管理学院博士研究生,研究方向:组织行为学和人力资源管理等。

E-mail:rlee\_ap@163.com

人类生活的一部分。流放和充军代表着最为极端的排斥形式,但排斥现象也包含一些较为委婉的方式,如沉默对待、避免目光接触、冷漠慢待等,无论其背后的动机是什么,排斥都是一种令人痛苦和厌恶的经历。脑功能磁共振成像的研究表明,个体遭受社会排斥所激活的大脑区域与身体受到伤害而引起的活跃区域非常相似,说明排斥造成的痛苦与身体受到伤害的痛苦可能具有共同的神经机制,排斥可以引起“社会性疼痛”<sup>[5,6]</sup>。此外,排斥还会威胁人类的4种基本需求<sup>[4,7]</sup>。①自尊需求。遭受排斥的个体会怀疑自己是否犯了什么错,或者觉得自己带有某些不受他人欢迎的人格特征而缺少人际吸引力,此种知觉和感受会对他们的自尊造成直接的伤害。②归属需求。排斥通过威胁将个体从群体中排除出去而影响个体的归属感。研究发现,即使是较为细微的排斥形式也会削弱个体的归属感并降低其对群体的认同度。③控制需求。当个体受到排斥时,由于其行为无法引起别人的反应,并且自己又无力结束这种排斥,他们的控制感便会减弱。④有意义的存在。在很多文化中,遭受排斥代表着一种“社会死亡”,使个体的存在不再具有意义。

职场排斥属于排斥的一种具体形式,特指员工在工作场所中所感受到的被其他人忽视或孤立的现象<sup>[3]</sup>,它属于职场冷暴力的范畴。常见的职场排斥行为包括被其他人忽视和冷落、其他人不愿搭理自己、其他人避免与自己接触或躲避自己以及自己的需求和感受被其他人忽视等。职场排斥是个体的一种主观性的知觉和判断,个体在工作场所中是否感到遭受排斥以及遭受排斥的程度往往受其主观归因和评价的影响<sup>[7]</sup>。这意味着,即使是其他人的某一无意的行为(如同事由于全神贯注于工作而忽视了个体),可能会被个体理解为故意排斥自己;相反,其他人有意的排斥行为却可能被个体解释为无心之举。由于职场排斥可能给个体造成严重的后果(如损失资源、失去群体或组织成员身份等),因此无论别人是否有意为之,只要个体知觉自己受到排斥,便会对其认知、情绪、行为等带来很大的影响,并对其身体和心理健康造成破坏性后果<sup>[3]</sup>。

## 2.2 职场排斥对员工职外绩效的影响

职外绩效是与任务绩效或角色内绩效相对的一个概念,指一系列自愿的、面向组织或群体的积极行为,如自愿承担额外工作、帮助同事等<sup>[8]</sup>。Borman等的研究显示,职外绩效包括工作奉献和人际促进两个维度<sup>[8]</sup>。工作奉献是如遵守规章、努力工作、主动解决工作中的问题等自律行为;人际促进指有助于组织目标达成的人际取向的行为,这些行为能够营造提高士气、鼓励合作、支持任务绩效完成的组织氛围。作为角色外行为,职外绩效在通常的工作职责范围中并没有明确列出,但这些行为营造了一种良好的心理和社会环境,能够改善组织内的沟通,降低紧张的情绪反应,并对任务绩效起到积极的促进作用,从而提高整个组织的有效性。另外,目前中国企

业组织中的绩效评价比较容易受关系亲疏和感情深浅等因素的影响,职外绩效常常被赋予较大的权重,进而影响晋升、任用等决策<sup>[9]</sup>。因此,职外绩效的优劣对于中国企业员工个人也具有相当重要的意义。

职场排斥作为一种不当的人际对待方式,会使被排斥者产生消极负面的职场人际互动体验,也会使被排斥者觉得受到侮辱和不受尊重,从而造成排斥者与被排斥者之间人际关系的紧张,进而导致被排斥者产生不满和愤怒等负面情绪。而降低工作奉献和人际促进等职外绩效无疑均是个体发泄心中负面情绪的有效途径,因为个体对职外绩效这类角色外行为具有较大的自主性和决定权,减少此类行为的风险或负面后果也要小于减少角色内绩效。同时,通过主动抑制职外绩效,也能使个体在一定程度上恢复自己对工作情境的控制感(即使这种控制只是个体的主观知觉)<sup>[10,11]</sup>。另外,个体在组织情境中遭遇的排斥体验有可能因个体认为组织缺乏有效的规避行动或机制而恶化其与组织之间的关系,按照社会交换理论和消极互惠观点,个体将有可能通过抑制职外绩效等方式对组织加以报复。根据上述分析,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 职场排斥对职外绩效具有显著的负向预测效果。

H<sub>1a</sub> 职场排斥对工作奉献具有显著的负向预测效果。

H<sub>1b</sub> 职场排斥对人际促进具有显著的负向预测效果。

## 2.3 组织认同的中介作用

组织认同是社会认同的一种特殊形式。Freud把认同仅仅局限于一个人对另一个人的情感联系<sup>[12]</sup>;Lasswell把认同的概念扩大到更广的范围<sup>[13]</sup>;Patchen将其引入到组织研究中,提出组织认同这一概念<sup>[14]</sup>。Ashforth等将组织认同定义为个体根据某一特定的组织成员身份对自我进行定义的一种状态,或是一种归属于组织的知觉<sup>[15]</sup>。组织认同能够帮助个体回答“我是谁”的问题,它强调个体在自我定义中把自己和组织融合为一体,从“我”变成“我们”的过程,从而反映个体对某一个组织的依赖性和归属感<sup>[16]</sup>。

根据社会认同理论,人们在选择某一群体成员资格来建立社会身份时,主要基于提高自尊、降低无常感或提高认知安全感、满足归属感、找寻存在的意义等4种心理动机<sup>[17]</sup>。因此,这4种心理动机满足与否将直接决定个体对其所属群体的认同水平。据此本研究推断,个体在组织情境中受到的人际对待方式与个体对组织的认同水平应该存在密切的关联。积极、正向的对待方式(如尊重、互助和宽容等)能够在较大程度上满足个体的自尊、安全和归属等社会情感需要,有助于个体将组织身份纳入到自我认定(即自己对自己究竟是一个什么样的人的确认)中来,进而与组织建立一种积极的情感纽带;反之,遭遇职场排斥这种负面的对待方式则会直接阻碍个体基本心理动机的满足,导致个体产生对自身组织成



员身份的质疑以及对组织的疏离感,使其无法产生情感上的归属和价值观上的一致,也难以产生“我们”的感觉,进而降低对组织的认同度。

以往的研究表明,个体对组织的认同度对于他们的利组织行为存在重要影响,较高的组织认同度能促使个体站在组织的角度思考问题,并做出有利于组织的行为(如合作行为和组织公民行为等)。同时,组织认同还对留职意愿、满意度和组织绩效具有很好的预测效果<sup>[18]</sup>。而当个体对组织的认同度较低时,则难以产生与组织同呼吸、共命运的感受,进而也缺乏做出利组织行为的动力。因此,本研究推断个体所遭受的职场排斥程度越高,其对组织的认同度相应越低,进而会对工作奉献和人际促进两类职外绩效产生显著的抑制作用。故提出假设。

H<sub>2</sub> 组织认同在职场排斥与职外绩效之间起中介作用。

H<sub>2a</sub> 组织认同在职场排斥与工作奉献之间起中介作用。

H<sub>2b</sub> 组织认同在职场排斥与人际促进之间起中介作用。

#### 2.4 工作投入的中介作用

工作投入是指个体对目前工作的认同和投入程度以及个体对工作的重要程度所持的信念<sup>[19]</sup>。与组织认同以认同组织为导向、与人们在特定工作情境中的日常表现和体验过程相距较远所不同的是,工作投入以认同工作本身为导向,聚焦于个体对工作和工作情境的心理体验以及个体在工作过程中的自我表现状况。从组织的角度看,工作投入是激发员工内在工作动机的关键和建立商业市场竞争优势的主要基础;从个体的角度看,对大多数人来说,工作活动消耗了大部分时间,构成了日常生活最根本、最重要的部分,人们可能愉快地、全神贯注地投入到他们的工作中,也可能从心理和情感上疏远其工作。

Kanungo 提出动机性工作投入模型,认为个体对于工作能否满足其需求的感知是决定其工作投入或疏离的关键性因素<sup>[20]</sup>。如前文所述,职场排斥会直接威胁和阻碍个体4种基本需求的满足,从而对个体的工作投入造成显著的负面影响。另外,根据资源保存理论的观点,人们具有保存、保护和建立其所重视的资源的基本动机<sup>[21]</sup>。当个人遭受到资源可能丧失的威胁、实际资源的丧失或投入资源后无法获取回报时,便会感受到心理上的不适。据此可以预测,在面对职场排斥时,个体为了应对这种压力源,会不断付出心力,这种应对过程将会耗费个体有限的内在资源,造成心理不适,使其无法专注于工作,进而降低其工作投入程度。

Organ 等认为,角色外行为更易受个体对其工作的想法和感受的影响<sup>[22]</sup>。工作投入代表着一种指向工作的积极态度和体验,因此个体工作投入度的高低对其职外绩效应具有直接且显著的预测效果。另外,个体对工作的认同和投入也能够满足个体的心理需求<sup>[23]</sup>。工作投入度较高的员工更有可能将工作

视为自我概念的核心,进而通过更高水平的工作表现来强化自我概念<sup>[24]</sup>。相关的实证研究也表明,工作投入对员工的组织公民行为具有直接且显著的正向影响<sup>[25,26]</sup>。故提出假设。

H<sub>3</sub> 工作投入在职场排斥与职外绩效之间起中介作用。

H<sub>3a</sub> 工作投入在职场排斥与工作奉献之间起中介作用。

H<sub>3b</sub> 工作投入在职场排斥与人际促进之间起中介作用。

综上所述,本研究拟在中国组织情境下,探讨职场排斥对员工职外绩效的影响效应及其作用机制和过程。研究框架如图1所示。

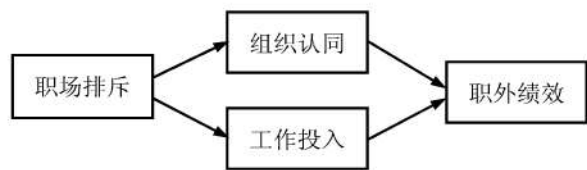


图1 研究框架

Figure 1 Research Model

### 3 研究方法

#### 3.1 研究对象和调查过程

为了避免同源偏差的影响,本研究采用员工-主管的配对样本进行实证分析。2009年4月~2009年8月在珠三角地区进行问卷调查,调查对象为该地区23家企业(包括电信、高新技术、房地产、制造、服务等行业)的员工和直接主管,调查问卷分为问卷A和问卷B。在问卷A里,由主管对下属的职外绩效做出评价;在问卷B里,由员工根据自己的实际情况对职场排斥、组织认同和工作投入进行自评。研究者先按照方便取样原则确定参与调查的主管共129人,每位主管再随机选择3名~5名下属参与调查。问卷发放前,对主管调查问卷和员工调查问卷进行匹配编号。主管首先完成问卷A,然后请其按照编号将问卷B发给下属填写。另外,为了尽量获得调查对象的真实想法和有效保护其隐私,所有的问卷都预先装入封口处已贴好双面胶的信封,并在问卷指导语中和问卷结尾醒目位置注明“请将填好的问卷放回信封并封好”的字样。

本次调查发放主管问卷和员工问卷各500份(在主管问卷中,有26位主管对3名下属进行评价,有93位主管对4名下属进行评价,有10位主管对5名下属进行评价),回收主管问卷435份,员工问卷417份,其回收率分别为87%和83.4%。剔除无效和不匹配问卷后,最终得到有效的员工-主管配对问卷共计325份,有效回收率为65%。员工样本的描述性统计结果如下。从性别看,男性186人,占57.23%;女性124人,占38.15%,15人未填性别,占4.62%。从年龄看,29岁以下的216人,占66.46%;30岁~39岁的78人,占24.00%;40岁以上的19人,占5.85%;12人未填

年龄,占3.69%。从学历构成看,高中及中专的32人,占9.85%;大专及以上的281人,占86.46%;12人未填学历,占3.69%。从职位看,管理人员109人,占33.54%;一般员工201人,占61.85%,15人未填职位,占4.61%。

### 3.2 测量工具

本研究使用的变量为职场排斥、组织认同、工作投入以及职外绩效(工作奉献和人际促进),其测量工具具体如下。

(1) 职场排斥。采用 Ferris 等编制的职场排斥量表进行测量,包括10个项目<sup>[3]</sup>。本研究中,量表的内部一致性信度系数为0.90(大于组织管理研究中常用的0.70),表明该测量工具具有良好的测量信度。

(2) 组织认同。采用 Mael 等研究中使用的组织认同问卷进行测量,包括6个项目<sup>[16]</sup>。Ridetta 的元分析研究显示该问卷具有良好的信度和效度<sup>[18]</sup>。在本研究中,该量表的内部一致性信度系数为0.92。

(3) 工作投入。采用吴宗佑等研究中使用的投入量表<sup>[19]</sup>,该量表的题目取自 Cammann 等编制的 Michigan 组织评价问卷(Michigan organizational assessment questionnaire, MOAQ)<sup>[27]</sup>,共3个项目。在本研究中,该量表的内部一致性信度系数为0.87。

(4) 职外绩效。采用 Aryee 等研究中修订的由 Van 等<sup>[28]</sup>编制的职外绩效量表<sup>[11]</sup>,涉及工作奉献和人际促进两个维度。原量表包括15个项目(工作奉献8题,人际促进7题),在本研究中每一维度分别采用4个因素负荷最高的项目进行测量,两个分量表的内部一致性信度系数分别为0.86和0.84。

在上述量表中,职场排斥量表和组织认同量表直接源于西方的研究文献,为确保量表的中文版与英文版意义相同,本研究采用标准的翻译和回译程序。研究小组通过英语专业教师和管理学博士的多次英汉互译和讨论,最终确定量表项目的中文表述。另外,由于受中庸思维和面子观念等因素的影响,中国

人在表达个人的意见时常会做出一些折衷或妥协,在量表的填答上容易产生趋中效应(即选择中间点)<sup>[29]</sup>。鉴于此,本研究中所有量表均采用 Likert 6点量尺(不包含中间点)计分。职场排斥量表请填答者对描述的行为从1(从不)~6(非常频繁)做判断;组织认同、工作投入和职外绩效3个量表让填答者对相关句子所述内容的同意程度做出评价,1表示非常不同意,6表示非常同意。

### 3.3 统计方法和分析思路

本研究采用 SPSS 15.0 和 Amos 7.0 进行统计分析,具体如下。①采用 Amos 7.0 针对研究涉及的变量进行验证性因素分析,以考察使用量表的区分效度。根据温忠麟等的观点,本研究采用  $\chi^2/df$ 、CFI、TLI 和 RMSEA 拟合指数,其判定标准为  $\chi^2/df$  应小于等于 5, CFI 和 TLI 应大于 0.90,越接近 1 越好, RMSEA 应小于 0.08,越接近 0 越好<sup>[30]</sup>。②运用 SPSS 进行描述性统计、相关、内部一致性信度等统计分析。③采用结构方程模型中的潜变量路径分析方法考察职场排斥、组织认同、工作投入、工作奉献和人际促进之间的关系。

## 4 结果分析

### 4.1 验证性因素分析结果

为确定各研究变量并非彼此相同的概念,本研究针对5个研究变量(职场排斥、组织认同、工作投入、工作奉献和人际促进)对调查所获得的数据进行验证性因素分析,结果如表1所示。

从表1可知,五因素模型与另外五个模型相比,对实际数据拟合得最为理想,表明本研究中的5个变量具有良好的区分效度,它们确实代表了5个不同的概念。

### 4.2 变量的描述性统计分析结果

各变量信度系数和相关系数矩阵见表2。

表1 验证性因素分析结果(N=325)  
Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis (N=325)

模型	所含因素	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	RMSEA
基本模型	5个因素:WO、OI、JI、JD、IF	678.90	311	2.18	0.94	0.93	0.06
模型1	4个因素:WO、OI+JI、JD、IF	1058.80	315	3.36	0.87	0.85	0.09
模型2	4个因素:WO、OI、JI、JD+IF	898.20	315	2.85	0.90	0.88	0.08
模型3	3个因素:WO、OI+JI、JD+IF	1275.90	318	4.01	0.83	0.81	0.10
模型4	2个因素:WO、OI+JI+JD+IF	1710.70	320	5.35	0.75	0.73	0.12
模型5	1个因素:WO+OI+JI+JD+IF	2338.40	321	7.28	0.64	0.61	0.14

注:WO为职场排斥,OI为组织认同,JI为工作投入,JD为工作奉献,IF为人际促进;+代表合并为一个因素。

表2 各变量描述性统计、信度系数和相关系数矩阵(N=325)

Table 2 The Descriptive Statistics, Reliabilities and Correlation Coefficient Matrix of Variables (N=325)

变量	M	SD	职场排斥	组织认同	工作投入	工作奉献	人际促进
职场排斥	2.43	0.83	(0.90)				
组织认同	4.11	0.89	-0.56**	(0.92)			
工作投入	4.22	0.88	-0.35**	0.52**	(0.87)		
工作奉献	4.01	1.00	-0.36**	0.58**	0.54**	(0.86)	
人际促进	4.10	1.06	-0.47**	0.54**	0.41**	0.60**	(0.84)

注:\*\*为 $p < 0.01$ ,下同;对角线上括号内数字为量表的内部一致性信度系数。

表3 结构方程模型比较结果(N=325)

Table 3 Comparison of Structural Equation Models (N=325)

模型	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
模型1(假设模型)	760.70	314	2.42	0.92	0.91	0.07	
模型2	746.20	312	2.39	0.92	0.91	0.07	14.50(2)
模型3	759.60	313	2.43	0.92	0.91	0.07	1.10(1)
<b>模型4</b>	<b>746.40</b>	<b>313</b>	<b>2.38</b>	<b>0.92</b>	<b>0.91</b>	<b>0.07</b>	<b>14.30(1)</b>

注:模型2为在假设模型基础上同时增加职场排斥到工作奉献和人际促进的直接路径,模型3为在假设模型基础上增加职场排斥到工作奉献的直接路径,模型4为在假设模型基础上增加职场排斥到人际促进的直接路径,模型2~模型4的 $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 值为模型2~模型4与假设模型之间的卡方和自由度变化值。

从表2变量的相关分析结果可知,职场排斥与组织认同、工作投入、工作奉献和人际促进均显著相关;组织认同和工作投入与工作奉献和人际促进均显著相关,这为后续的组织认同和工作投入中介作用的分析提供了必要前提。

### 4.3 假设检验

#### (1) $H_1$ 的检验

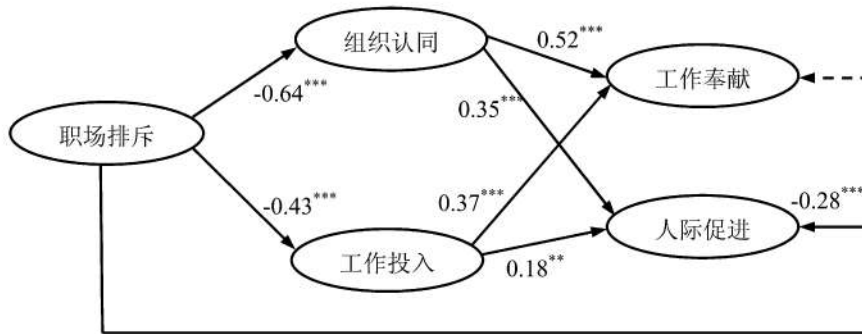
本研究使用潜变量路径分析对职场排斥与职外绩效之间的关系进行验证。拟合指数均达到标准, $\chi^2 = 347.80, df = 129, \frac{\chi^2}{df} = 2.70, CFI = 0.93, TLI = 0.92, RMSEA = 0.07$ 。路径分析的结果表明,职场排斥对工作奉献和人际促进均具有显著的负向影响,路径系数分别为 $-0.47(p < 0.001)$ 和 $-0.60(p < 0.001)$ 。因此,本研究 $H_{1a}$ 和 $H_{1b}$ 得到实证支持。

#### (2) $H_2$ 和 $H_3$ 的检验

运用结构方程建模检验组织认同和工作投入的中介作用,通过一组嵌套模型比较,寻找最佳拟合模型。模型的比较是依据它们的 $\Delta\chi^2$ 和 $\Delta df(\chi^2$ 差异和 $df$ 的差异)决定<sup>[31]</sup>。若差异显著,表明两模型在拟合水平方面存在显著的不同,即路径较多的复杂模型要显著好于路径较少的简洁模型,此时应取拟合

较佳的复杂模型。若差异不显著,则取路径较少的简洁模型。

Baron等提出关于中介作用分析的4个条件<sup>[32]</sup>,即自变量与因变量相关显著、自变量与中介变量相关显著、中介变量与因变量相关显著、当控制中介变量时自变量对因变量的影响变小但仍显著(部分中介)或不再显著(完全中介)。在本研究中,首先,根据表2显示的职场排斥、组织认同、工作投入、工作奉献和人际促进5个变量之间的相关模式,中介检验的前3个条件得到满足。其次,针对第4个条件,本研究构建一组部分中介模型用于与完全中介模型(假设模型)进行比较,以确定组织认同和工作投入在职场排斥与职外绩效之间是起完全中介作用,还是仅具有部分中介效应,结构方程模型比较结果见表3。模型2在假设模型基础上同时增加从职场排斥到工作奉献和人际促进的两条直接路径,从整体上探讨职场排斥对职外绩效是仅具有间接效应,还是同时具有直接效应和间接效应。结果表明,模型2对于数据的拟合度更为理想, $\Delta\chi^2 = 14.50, \Delta df = 2, p < 0.01$ ,表明职场排斥与职外绩效之间存在直接路径。为了检验上述两条直接路径的独立性和必要性,本研究构建模型3和模型4,即分别在假设模型基础



注:\*\*\*为 $p < 0.001$ ;虚线表示路径不显著。

图2 修正后的中介模型

Figure 2 Revised Mediation Model

上,每次增加一条职场排斥到结果变量的直接路径,用于探讨职场排斥对于工作奉献和人际促进是否具有独立的直接效应。从表3可以看出,模型4在假设模型基础上增加从职场排斥到人际促进的直接路径后,其拟合度的改善程度达到显著性水平, $\Delta\chi^2 = 14.30, \Delta df = 1, p < 0.01$ 。根据拟合指标和节俭性原则,最理想的是模型4。最佳拟合模型如图2所示。

由图2可知,①职场排斥对组织认同具有显著的负向影响, $\beta = -0.64, p < 0.001$ ;职场排斥对工作投入具有显著的负向影响, $\beta = -0.43, p < 0.001$ 。②组织认同对工作奉献具有显著的正向影响, $\beta = 0.52, p < 0.001$ ;组织认同对人际促进具有显著的正向影响, $\beta = 0.35, p < 0.001$ 。工作投入对工作奉献具有显著的正向效应, $\beta = 0.37, p < 0.001$ ;工作投入对人际促进具有显著的正向效应, $\beta = 0.18, p < 0.01$ 。③组织认同和工作投入在职场排斥与工作奉献之间起完全中介作用,在职场排斥与人际促进之间具有部分中介效应,即职场排斥除通过组织认同和工作投入的中介效应对人际促进产生间接作用外,也能直接对之产生负向影响, $\beta = -0.28, p < 0.001$ 。由此可见, $H_{2a}$ 和 $H_{3a}$ 得到验证, $H_{2b}$ 和 $H_{3b}$ 则获得部分支持。

## 5 讨论

### 5.1 研究结果讨论

本研究首先假设并证实在中国组织情境下职场排斥会显著降低员工的职外绩效。尽管与个体取向的西方人相比,具有传统价值观的中国人对偶然性的排斥行为的容忍度要高一些,在态度上也更容易接受。但是在面对持续性的职场排斥时,即使为了避免关系恶化,中国人可能会选择维持虚假的和谐,此种排斥也会对个体的心理和行为产生不良的影响。Ferris等的研究初步证实职场排斥会负向影响员工的角色内工作绩效<sup>[3]</sup>,结合本研究的结果可以看出,职场排斥对员工的角色内工作绩效和职外绩效均会产生负面的效应,从而验证了职场排斥的广泛危害性。

Ferris等呼吁学者们从不同的视角出发对职场排

斥的作用机制(即职场排斥为什么会影响员工的表现、是如何影响员工表现的)开展深入的研究<sup>[3]</sup>。作为对该倡议的积极回应,本研究首次从员工对组织的态度(组织认同)和对工作的态度(工作投入)两个视角对职场排斥的中介作用机制进行探索。结构方程模型分析的结果表明,组织认同和工作投入在职场排斥与工作奉献和人际促进之间均有显著的中介效应(其中在职场排斥与工作奉献之间起完全中介作用),也即员工所遭受的职场排斥会破坏组织认同这一维系个体与组织关系的心理纽带,并降低员工对工作的认同感和投入程度,进而抑制员工的职外绩效。很显然,员工在组织情境中所受到的来自其他成员的排斥会导致员工产生负向的情绪体验,从而使员工对自己与组织的关系产生负面的、消极的评价,并进而降低他们对组织的归属感和情感依附。这些体验使员工很难将自己与组织的关系纳入到自我认定中来。另外,员工在工作中的认知资源是有限的<sup>[33]</sup>。作为一种高强度的工作压力源,职场排斥会消耗员工的大量认知资源,从而降低员工的工作投入水平。而组织认同和工作投入这两种积极心理状态的恶化均会阻碍工作奉献和人际促进等角色外行为的产生。

本研究还显示,职场排斥除通过组织认同和工作投入的中介效应作用于人际促进外,也会对人际促进产生直接的不利影响。社会交换理论有助于理解这一结果,根据该理论,人与人之间的相处是互惠互利的(即人们必须帮助那些曾经帮助过自己的人,而且不去伤害他们),并在此基础上发展出彼此间的权利与义务关系<sup>[34]</sup>。因此,当他人善待自己时,个体便会产生回报的责任感和义务感,并通过实际的正向行为表现进行回报;反之,当个体遭受他人的不当对待时,也会以消极的对待方式加以报复。然而职场排斥通常同时来自于几个同事或来自于领导者,如果直接以排斥对方的方式进行报复显然是不可能或者不可行的。在这种情况下,抑制人际促进行为能够帮助个体实现对排斥者的低强度报复,这表明职场排斥是一种损人不利己的组织人际行为方



式,它会破坏组织成员之间良性的社会交换关系。在本研究的中介模型中,职场排斥对个体的工作奉献无直接影响,这可能是由于工作奉献属于自律性的行为,因而与人际促进相比,工作奉献受社会交换关系品质的影响相对较小。

## 5.2 研究结果的实践意义

中国正处于经济转型期,社会公平状况存在一定程度的恶化,加之劳动力市场的竞争非常激烈,员工与领导者以及员工与员工之间的摩擦日益增加,在一定的条件下,这些小摩擦常常会激化成职场排斥。研究表明,职场排斥会降低员工的组织认同感和工作投入度,进而严重损及员工的职外绩效。鉴于此,组织应充分认识到职场排斥的危害性,并有必要在管理实践中采取切实措施以减少职场排斥现象的发生或降低其所造成的负面后果。具体措施如下。

(1)及时对遭受排斥的员工进行心理援助和疏导,以尽量修复职场排斥给个体心灵造成的创伤。

(2)评估组织中有哪些成员会经常对其他成员表现出排斥行为而自己却没有意识到,并适时对他们加以干预。

(3)制定和完善专门的规章和制度来约束排斥者,逐步使他们的行为符合可接受的人际行为规范。

(4)建立监督和投诉机制,同时鼓励受排斥的员工积极寻求支持和帮助,如主动向管理层反映职场排斥问题等,而不是忍气吞声、逆来顺受。因为以逃避或不争的方式处理职场排斥只能维持表面的和谐,而通过积极应对和主动抗争来解决问题才可能达到真正的和谐。

(5)培育和建设和谐、互助的组织文化氛围,此种文化氛围一方面与职场排斥是不相容的,另一方面也有助于提高员工的组织认同度和工作投入水平,进而促进其职外绩效。

## 5.3 研究局限和展望

本研究还存在一定的局限性。本研究属于横断面研究,因而无法完全推断变量之间的因果关系。后续的研究可以采取纵向设计,也就是在测量前因变量(如职场排斥)和中介变量(如组织认同和工作投入)之后,间隔一定的时间,再测量结果变量(如职外绩效),这将有助于增强相关变量之间因果关系的说服力。

此外,本研究只探讨职场排斥与职外绩效之间的中介变量,而一些个体特征(如传统性、情感特质以及中庸思维等)和情境因素(如组织层面的文化价值观和组织气氛等)很可能对这两者之间的关系产生强化或缓冲的作用。因此,今后的研究在设计上可以同时将中介因素和调节因素纳入研究框架,这将有助于更加深入地理解职场排斥的作用机制,同时也能为企业提供更具实践价值的启示。

## 6 结论

本研究在中国组织情境中重点探讨职场排斥对

员工职外绩效的影响效果以及职场排斥是否会通过组织认同和工作投入的双重心理机制作用于职外绩效,得到如下结论。

(1)职场排斥对员工的工作奉献和人际促进这两类职外绩效均具有显著的负面效应。

(2)组织认同和工作投入在职场排斥与工作奉献之间起完全中介作用,在职场排斥与人际促进之间具有部分中介效应,即职场排斥除通过组织认同和工作投入的中介效应对人际促进产生间接作用外,还能直接对之产生负向影响。

## 参考文献:

- [1] Hitlan R T, Kelly K M, Schepman S, Schneider K T, Zarate M A. Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace [J]. *Group Dynamics: Theory, Research, Practice*, 2006,10(1):56-70.
- [2] Fox S, Stallworth L E. Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links between Bullying and Racism in the US Workplace [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005,66(3):438-456.
- [3] Ferris D L, Brown D J, Berry J W, Lian H. The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008,93(6):1348-1366.
- [4] Williams K D. Ostracism [J]. *Annual Review of Psychology*, 2007,58(1):425-452.
- [5] Eisenberger N I, Lieberman M D, Williams K D. Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion [J]. *Science*, 2003,302(5643):290-292.
- [6] MacDonald G, Leary M R. Why Does Social Exclusion Hurt? The Relationship between Social and Physical Pain [J]. *Psychological Bulletin*, 2005,131(2):202-223.
- [7] Williams K D. *Ostracism: The Power of Silence* [M]. New York: Guilford Press, 2001.
- [8] Borman W C, Molowidlo S J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance [C] // Schmitt N, Borman W C. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1993:71-98.
- [9] 周智红,王二平. 作业绩效和关系绩效 [J]. *心理学动态*, 2000,8(1):54-57.  
Zhou Z H, Wang E P. Task Performance and Contextual Performance [J]. *Journal of Developments in Psychology*, 2000,8(1):54-57. (in Chinese)
- [10] Zellars K L, Tepper B J, Duffy M K. Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002,87(6):1068-1076.
- [11] Aryee S, Sun L Y, Chen Z X, Debrah Y A. Abusive Supervision and Contextual Performance: The Media-

- ting Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure [ J ]. *Management and Organization Review*, 2008, 4(3):393-411.
- [12] Freud S. *Group Psychology and the Analysis of Ego* [ M ]. New York: Norton, 1922.
- [13] Lasswell H D. *World Politics and Personal Insecurity* [ M ]. New York: Free Press, 1965.
- [14] Patchen M. *Participation, Achievement, and Involvement on the Job* [ M ]. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- [15] Ashforth B E, Mael F. Social Identity Theory and the Organization [ J ]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(1):20-39.
- [16] Mael F, Ashforth B E. Alumni and Their Alma Matters: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification [ J ]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(1):103-123.
- [17] 赵志裕, 温静, 谭俭邦. 社会认同的基本心理历程——香港回归中国的研究范例 [ J ]. *社会学研究*, 2005(5):202-223.  
Chiu C Y, Wen J, Tan J B. Basic Psychological Processes of Social Identification: The Case of Hong Kong's Return to China [ J ]. *Sociology Studies*, 2005(5):202-223. (in Chinese)
- [18] Ridetta M. Organizational Identification: A Meta-analysis [ J ]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66(2):358-384.
- [19] 吴宗佑, 郑伯坝. 工作投入、调节他人情绪能力与情绪劳动之交互作用对情绪耗竭的预测效果 [ J ]. *中华心理学期刊*, 2006, 48(1):69-87.  
Wu T Y, Cheng B S. The Effect of Interactions among Job Involvement, Ability of Regulating Other's Emotion, and Emotional Labor on Emotional Exhaustion [ J ]. *Chinese Journal of Psychology*, 2006, 48(1):69-87. (in Chinese)
- [20] Kanungo R N. The Concepts of Alienation and Involvement Revisited [ J ]. *Psychological Bulletin*, 1979, 86(1):119-138.
- [21] Hobfoll S E, Shirom A. Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace [ C ] // Colembiewski R T. *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker, 2001:57-80.
- [22] Organ D W, Ryan K. A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior [ J ]. *Personnel Psychology*, 1995, 48(4):775-802.
- [23] Brown S P. A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement [ J ]. *Psychological Bulletin*, 1996, 120(2):235-255.
- [24] Chen C C, Chiu S F. The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior [ J ]. *Journal of Social Psychology*, 2009, 149(4):474-494.
- [25] Chughtai A A. Impact of Job Involvement of In-role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior [ J ]. *Behavioral and Applied Management*, 2008, 9(2):169-183.
- [26] Rotenberry P F, Moberg P J. Assessing the Impact of Job Involvement on Performance [ J ]. *Management Research News*, 2007, 30(4):203-215.
- [27] Cammann C, Fichman M, Jenkins G D Jr, Klesh J R. Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members [ C ] // Seashore S E, Lawler E E, Mirvis P H, Cammann C. *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*. New York: John Wiley & Sons, 1983:71-138.
- [28] Van Scotter J R, Motowidlo S J. Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance [ J ]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(5):525-531.
- [29] Cheng B S, Jiang D Y, Riley J H. Organizational Commitment, Supervisory Commitment, and Employee Outcomes in the Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis [ J ]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(3):313-334.
- [30] 温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则 [ J ]. *心理学报*, 2004, 36(2):186-194.  
Wen Z L, Hau K T, Ma H. Structural Equation Model Testing: Cutoff Criteria for Goodness of Fit Indices and Chi-square Test [ J ]. *Acta Psychologica Sinica*, 2004, 36(2):186-194. (in Chinese)
- [31] 林文莺, 侯杰泰. 结构方程分析——模式之等同及修正 [ J ]. *教育学报*, 1995, 23(1):147-162.  
Lin W Y, Hau K T. Structure Equation Modeling-equivalent Model and Modification [ J ]. *Education Journal*, 1995, 23(1):147-162. (in Chinese)
- [32] Baron R M, Kenny D A. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [ J ]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.
- [33] Kanfer R, Ackerman P L. Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-treatment Interaction Approach to Skill Acquisition [ J ]. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(4):657-690.
- [34] Cropanzano R, Mitchell M S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review [ J ]. *Journal of Management*, 2005, 31(6):874-900.



## Effect of Workplace Ostracism on Employees' Contextual Performance: Mediating Roles of Organizational Identification and Job Involvement

LI Rui

School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China

**Abstract:** The present study is to examine the effect of workplace ostracism on employees' contextual performance, and investigate the mediating influence of organizational identification and job involvement in the context of Chinese organizations. A structured questionnaire was employed as the research instrument for this study. Structural equation modeling (SEM) was utilized to analyze the data for testing the hypotheses proposed. Results of SEM analyses suggest that workplace ostracism has significant negative effects on both dimensions of contextual performance. In addition, organizational identification and job involvement is found to play significant mediating roles between workplace ostracism and contextual performance. Specifically, organizational identification and job involvement fully mediate the effect of workplace ostracism on job dedication, and partially mediate the effect on interpersonal facilitation. The findings of this study could contribute to opening the "black box" of how workplace ostracism impacts on employees' contextual performance, and also have important enlightenment to the practice of management.

**Keywords:** workplace ostracism; contextual performance; organizational identification; job involvement

**Received Date:** December 3<sup>rd</sup>, 2009      **Accepted Date:** May 3<sup>rd</sup>, 2010

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(70871053)

**Biography:** LI Rui, a Anhui Shouxian native(1981 - ), is a Ph. D. candidate in the School of Management at Jinan University. His research interests include organizational behavior and human resource management, etc. E-mail: rlee\_ap@163.com      □

· 会讯 ·

## 第十届全国科技评价学术研讨会

第十届全国科技评价学术研讨会将于2010年9月14日~15日在哈尔滨工业大学召开,会议将邀请科技评估和大学评估方面的知名专家学者和相关负责人参加,本届研讨会主要探讨科技评价、大学评估、科学基金项目资助评审以及科技政策领域的热点和难点问题。

主办单位:中国科学学与科技政策研究会

承办单位:哈尔滨工业大学科学技术研究院

科研管理编辑部

哈尔滨工业大学管理学院

哈尔滨工业大学

中国科学院管理创新与评估研究中心

会议主题:1. 科技评估基本理论、方法与实践;  
2. 科研机构、科技人才及科技团队的评价方法与实践;  
3. 大学评估、学科评估、社科和教育评估的方法与实践;  
4. 企业 R&D 及区域创新能力评估;  
5. 科学基金项目资助评审的方法与实践。

重要日期:2010年7月15日:会议摘要提交截止。  
2010年8月15日:会议论文提交截止。  
2010年8月10日:会议及住房预订截止。  
2010年9月13日:全天报到

费用:会议注册费800元/人,学生600元/人(注册时请出示学生证)。注册费包括会议餐费和资料费。交通费和住宿费自理。

报到和住宿地点:哈尔滨工业大学西苑宾馆(哈尔滨南岗区法院街21号)      总机:0451-86417114

论文撰写要求和提交以及开会等相关事宜请咨询哈尔滨工业大学秘书处。

联系方式:哈尔滨工业大学秘书处联系人

中国科学院管理创新与评估研究中心联系人

姓名:郭景霞      电话/传真:0451-86402961

姓名:刘智渊      电话:010-62550687

邮箱:kjpj2010@163.com

邮箱:evaluation@casipm.ac.cn

地址:哈尔滨工业大学科学园国际会议中心楼330房间

地址:北京8712信箱 评估研究中心

150001 哈尔滨市南岗区一匡街2号

100190 北京市海淀区中关村东路55号