

# 差序式领导与印象管理行为：组织认同和职场排斥的作用

卢 泼, 陈梦婷, 王露洁

云南民族大学经济与管理学院(会计学院), 云南 昆明

收稿日期: 2024年6月17日; 录用日期: 2024年7月7日; 发布日期: 2024年7月18日

## 摘 要

本论文探究差序式领导下被区分为“圈内人”与“圈外人”的员工的印象管理行为, 以及组织认同和职场排斥在双过程模型中的中介作用。通过相关文献理论推导, 领导差别待遇通过组织认同传递给圈内员工, 从而积极表现获得性印象管理行为; 而圈外员工则会感受到职场排斥, 进而产生防御性印象管理行为, 这种排斥感受自我效能感的调节。本研究有助于管理者正确理解差序式领导功能, 掌握差序式领导的尺度, 有助于建立一个良好的组织氛围, 指导管理者寻找适合自己的管理方式。

## 关键词

差序式领导, 印象管理行为, 组织认同, 职场排斥

# Differential Leadership and Impression Management Behavior: The Role of Organizational Identity and Workplace Exclusion

Po Lu, Mengting Chen, Lujie Wang

School of Economics and Management (School of Accounting), Yunnan Minzu University, Kunming Yunnan

Received: Jun. 17<sup>th</sup>, 2024; accepted: Jul. 7<sup>th</sup>, 2024; published: Jul. 18<sup>th</sup>, 2024

## Abstract

This paper explores the impression management behavior of employees who are distinguished as

**“insiders” and “outsiders” under the leadership of differential order, as well as the intermediary role of organizational identity and workplace exclusion in the dual process model. According to the relevant literature theory, the leadership differential treatment is transmitted to the employees in the circle through organizational identity, so as to actively show the acquired impression management behavior; However, employees outside the circle may feel workplace exclusion, which in turn leads to defensive impression management behavior. This sense of exclusion is moderated by self-efficacy. This study helps managers to correctly understand the function of differential leadership, grasp the scale of differential leadership, help to establish a good organizational atmosphere, and guide managers to find their own management methods.**

## Keywords

**Differential Leadership, Impression Management Behavior, Organizational Identity, Workplace Exclusion**

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

## 1. 引言

差序式领导是在中国人本主义的大背景下提出的一种适用于对中国企业中的上下级关系进行阐释的一种理论。领导者根据亲、才、忠等不同的标准，将下属分为不同的圈层，而对于圈内的下属，则会有不同的待遇，这就是差序式领导。在差序型领导模式中，下级出于自己的事业发展需要，更倾向于和上司拉近关系。维护良好的人际关系会让员工将注意力集中在印象管理上，而非绩效上。领导者对圈内下属的偏袒，是对圈内下属的贡献的一种认可，这可以促使他们持续地采取有益于领导效能和团队效率的行为，员工将会进行更多的获得性印象管理，例如组织公民行为、助人行为、建言和公民道德等，这对于抑制团队中的搭便车等行为是有益的(姜定宇等, 2010) [1]。然而，如果员工将自己定义为“圈外人”，那么上司对圈内员工的偏爱程度越高，这就会导致上司和“圈外人”的关系破裂。圈外人在面对圈内下属群体时，往往会产生一种被排挤的感觉，进而降低其利组织、利同事等获得性印象管理的绩效，甚至为了避免人际关系，会出现逃避责任、反生产等防御印象管理行为，这对公司长期发展不利。

## 2. 文献综述

### 2.1. 差序式领导

差序式领导理论是台湾学者郑伯坝首先提出的，他认为在企业中，有“圈内人”和“圈外人”是一种很常见的人际互动现象[2]。费孝通(1947)认为，差序格局是一块石头激起的涟漪，它是一个人在自己周围形成的一圈又一圈的涟漪。就领导而言，层级式的人际关系中，领导愈喜欢且愈亲近的就是圈内的人，离领导愈远的就是圈外的人。已有研究发现，中国企业中的差序格局对领导模式有很大的影响，即在企业中，管理者不会对员工一视同仁，反而会对身边的人提供更多的方便，体现出领导风格的偏向性[3]。陶厚永(2016)认为，差序式领导能够提高员工对其上司的信任程度，促使其产生回报心理，促进其利社会行为[4]；袁凌(2016)也发现，差序式领导水平提高，员工有更多的创造性行为，并且工作敬业度在这种关系中扮演了一定的调节角色[5]。

然而，差序式领导却会对“圈外”下属的行为造成消极影响。林英晖和程昱(2017)的研究发现，在差

序格局中,有集体主义倾向的员工更容易出现亲组织不道德的行为[6];阮静娴(2018)认为,与“圈内人”相比,差序式领导对“圈外人”的建言行为具有抑制作用[7]。

## 2.2. 印象管理行为

社会学家 Goffman (1959)在其《日常生活中的自我呈现》一书中,将印象管理,也就是所谓的自我呈现界定为:以观众为中心,以不同场景表演的演员。一个人在别人面前露面,经常出于某些理由,为了传递对自己有利的印象而采取行动[8]。印象通常是我们看待他人的方式。瞿皎皎(2021)从中国政治文化——人情社会和谐背景出发,探讨了个人对政治政策的认知对其角色行为的影响,即个人对政治政策的感知促进了对政治行为的感知,而对政治行为的感知却使其表现出软弱的倾向[9]。关涛(2021)等人研究发现,雄心导向的员工会产生较强的印象管理动机和建言行为[10]。刘艳(2021)通过对低期望值员工相关文献的梳理,发现受领导重视程度较低的个体,会对自己的印象管理产生较强的印象管理动机,并采取相应的行动,尤其是在公开和透明度较高的情境下,更关注自身的行为[11]。

已有研究表明,差序式领导能够促进“圈内人”员工的工作动机(刘军等,2009),而差序式领导能够对圈内员工起到正向作用[12]。圈内下属为回馈领导、维护与领导的交易关系,会对领导有较高的回馈,从而下属的工作表现更好、助人行为更多。为保持“圈内人”的身份,他们会主动帮助同事,主动加班,积极建言献策,体现出更多的获得性印象管理行为。

与此形成鲜明对比的是,“圈外人”对差序型领导的负面效应更大,差序式领导非但不能激发其获得性印象管理行为,还可能诱发其防御性印象管理行为。研究结果发现,企业领导的偏私对待会导致外部员工的防御性印象管理行为发生,从而导致获得性印象管理行为的降低,更多地关注于当前工作任务。林英晖(2016)提出圈子外下属资源和机会不足会影响其与上司的交易意愿,并对其利组织与利同事的行为起到了抑制作用。差序式领导会让不同类型的下属产生不同的印象管理行为,但是无论内部或外部,都会被认为是员工应对上司偏私的一种表现[6]。

## 2.3. 组织认同

组织认同是个体基于其自身的组织身份而对自己或对组织有归属感的认知,是对员工行为的一种诠释。钱士茹等(2015)发现,组织认同水平越低的个体,其离职倾向越强烈。除了可能让人想要离开公司之外,还有一小部分的人会为了得到公司的认可而做出改变[13]。蒋丽芹等(2018)的研究表明,企业领导支持对员工的组织认同具有明显的影响[14]。认同是社会交换与互利的先决条件,而身份的改变又会对组织的认同产生影响。差序型领导的核心是通过对内部员工与外部员工之间的差别进行身份授权和资源配置,来提高团队绩效。

在罗家德(2012)等人的研究中认为,组织认同与印象管理行为之间存在着一定的联系,而认同对员工获得性印象管理行为具有积极的作用[15]。社会交换是建立在组织认同的基础上的,当员工认可了领导,就会把领导的行为归咎于领导对自己的关心,并且把这种行为看作是基于对自己有益的动机与目的,可信的领导能够激励员工的工作热情,从而促进其获得性印象管理行为(马君,2012)[16]。人际关系中的认同度越高,员工就越愿意报答上司,对企业的责任也就越大。“圈内人”在差序格局中的组织认同、情感承诺、工作态度与领导对其的信任程度也越高(阮静娴,2018)[7]。

## 2.4. 职场排斥

有些学者将职场排斥定义为一种行为:Williams (2007)将排斥定义为个体感知到自己被他人忽视或排除在外的行为[17]。国内学者陈晨(2017)认为职场排斥发生在工作场所中,员工个人的价值或者组织的价

值不被其他个体或者组织认同,从而受到其他个体或者组织的冷漠对待、忽视、推诿和排挤[18]。已有研究表明,职场排斥会导致员工产生离职意愿以及反生产行为(罗瑾琮等,2015)[19]、员工非道德亲组织行为(张桂平,2016)[20]、建言行为(王晓辰等,2020)[21]、知识分享行为(唐于红等,2020)[22]、员工主动性行为(朱千林等,2020)[23]等。圈外人受到职场拒绝时,会产生不公正感,进而产生报复心理,在面对职场排斥时,除了采取对企业发展不利的反生产行为外,更安全的做法是避免获得性印象管理行为,甚至采取防御性印象管理行为。

在社会交换理论中,差序式领导过分的关系化是一种对组织公正的破坏,也是对“圈外人”的一种歧视,在工作场所内,员工感受到的是一种被排斥的感觉,是“职场排斥”的表现形式,而领导是组织结构中员工职场排斥的最主要根源,例如,领导没有给他们安排重要的任务,他们在办公室里不愿意跟他们说话,他们甚至会被他们的上司和同事边缘化(宋萌,2015)[24]。

## 2.5. 自我效能感

学术界许多学者都通过一系列研究验证了自我效能感与工作绩效存在显著的正相关。Bandura指出,自我效能感和工作绩效、工作行为之间存在显著的正相关关系,同时还证明这种关系是因果关系[25]。Ferris等学者在2008年的研究中发现职场排斥对工作绩效有负面影响,在该研究中工作绩效被分为三个维度:角色内行为、组织公民行为和越轨行为。角色内行为与任务绩效类似,指工作说明书中具体阐述的与工作职责和任务相关的行为;组织公民行为是员工自发产生的,对组织有积极贡献的行为;越轨行为则与前两者相反,指缺少自我控制和自我规范的行为[26]。

研究发现,职场排斥降低了角色外行为和组织公民行为,从而加剧了个体的越轨行为。李锐在2010年采用问卷调查的方法,对珠三角企业组织中的雇员及直属上司进行了访谈,分析了职场排斥与组织认同、工作投入、工作投入与工作外绩效的关系,发现职场排斥在工作贡献和人际关系提升两个方面都存在着显著的负向效应。组织身份、工作敬业度在工作拒绝对工作贡献的影响中发挥了完全的调节作用,并在其中发挥了一定的调节作用[27]。

然而,如果外部员工具有更高的自我效能感,则能够消除因差序式领导所带来的职场排斥感,并且能够持续地进行绩效管理,主动地完成自己的工作,做出有利于组织的有利行动,进而激励领导者再确认,成为“圈内人”。对于“圈外人”而言,员工的自我效能感能够帮助他们克服由上司区别对待所导致的职场排斥,当这种排斥感被消除后,在进行获得性印象管理行为时,员工还会感受到上司对自己的关怀与支持,从而积极地采取对组织发展有益的角色外行为,从而回馈上司的关怀。

## 3. 总结和建议

### 3.1. 总结

所有的变量测量建议采取员工自我报告方式,同时结合采用二次抽样的方式,对受试者进行问卷调查。第一次填写差序式领导、圈内人/圈外人量表、组织认同和职场排斥量表,在此基础上,两周时间后,第二次发放员工自我效能感和员工印象管理行为量表,并用电话号码进行匹配。将两次问卷调查相结合,剔除数据缺失和部分数据规则填写无效的调查问卷,对有效调查问卷进行统计分析。本文研究总结如下:

1) 差序式领导对圈内人和圈外人的印象管理行为的影响不同:对圈内人来说,差序式领导会促使员工增加如组织公民行为等获得性印象管理行为,相反差序式领导会增加圈外人的反生产等防御性印象管理行为。

2) 对圈内人来说,差序式领导会增强员工的组织认同感,组织认同越深,员工获得性印象管理行为越多;而对圈外人来说,差序式领导会使员工感受到的职场排斥感越多,继而其选择防御性印象管理行

为来缓解职场排斥。

3) 自我效能感水平高的圈外人员, 面对差序式领导产生的职场排斥, 相信自己能通过提高任务绩效等获得性印象管理行为来缓解职场排斥, 提升差序式领导对其的积极印象, 从而转为领导的圈内人。

### 3.2. 建议

1) 领导适度差别待遇, 降低差序式领导差别待遇的消极作用。领导应加强自身的管理能力与技能, 把差别待遇控制在一个合理的范围内, 从而达到“情理法兼明”的目的。在处理内部人员时以“合情”处理, 外部人员以“合理”处理。

2) 领导合理划分员工圈层。领导要采取适当的差别待遇, 对同事的意见表示尊敬, 在领导和同事的共同协商下, 将员工的分类标准确定下来, 使下属对自己的位置有一个清晰而正确的认识, 这样可以帮助员工采取适当的行动来回馈领导, 同时还能营造一个适宜的竞争气氛, 激发圈外员工的工作热情。

3) 建立一个好的领导-员工关系, 增加组织认同度, 降低工作中的排斥。对于圈内人而言, 正面的沟通能增加他们对领导的信赖, 加强人际间的信任, 并激发他们在个人表现、组织认同、组织公民行为等多个层面上的获得性印象管理行为回馈。与此同时, 圈外人感到工作上被排挤的最大根源就是领导, 所以在日常交往中, 领导要适当地给圈外人一些补偿, 减少反生产等防御性印象管理行为。

4) 平衡利益关系, 促进圈内和圈外的有序流动。差序式领导通常要注重协调或者平衡以领导为中心的圈子之间的冲突, 而员工也要调整好自己的态度, 在面对差序式领导的时候, 要尽可能地不让自己的关系变得狭窄, 主动进行利组织、利他人的组织公民行为等获得性印象管理行为, 这对于自己的职业生涯的长期发展是有利的。

### 基金项目

云南民族大学 2024 年硕士研究生科研创新基金项目, 课题名称: 差序式领导与印象管理行为: 组织认同和职场排斥的作用(项目编号: 2024SKY026)。

### 参考文献

- [1] 姜定宇, 张菀真. 华人差序式领导与部属效能[J]. 本土心理学研究, 2010(33): 109-177.
- [2] 郑伯埙. 差序格局与华人组织行为[J]. 本土心理学研究, 1995(3): 142-219.
- [3] 费孝通. 乡土中国生育制度[M]. 北京: 北京大学出版社, 1998.
- [4] 陶厚永, 章娟, 李玲. 差序式领导对员工利社会行为的影响[J]. 中国工业经济, 2016(3): 114-129.
- [5] 袁凌, 李静, 李健. 差序式领导对员工创新行为的影响——领导创新期望的调节作用[J]. 科技进步对策, 2016, 33(10): 110-115.
- [6] 林英晖, 程垦. 领导-部属交换与员工亲组织非伦理行为: 差序格局视角[J]. 管理科学, 2016, 29(5): 57-70.
- [7] 阮静娴. 差序式领导与员工建言作用机制分析——基于“圈内人”和“圈外人”视角的探讨[J]. 领导科学, 2018(8): 54-56.
- [8] Goffman, E. (1959) *The Presentational of Self in Everyday Life*. Doubleday Anchor, New York.
- [9] 瞿皎皎, 赵宜萱, 赵曙明. 国企员工组织政治知觉下的行为选择——基于中国政治文化-人情社会内洽情境的整合性解释[J]. 管理世界, 2021, 37(8): 143-162.
- [10] 关涛, 吴日源, 丁炯. “为装而说”: 野心家取向、印象管理动机与员工建言[J]. 管理工程学报, 2021, 35(6): 64-72.
- [11] 刘艳, 江文琦, 董雨菲. 低预期员工的印象管理行为模型构建[J]. 中国人力资源开发, 2021, 38(9): 6-18.
- [12] 刘军, 章凯, 仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析[J]. 管理世界, 2009(8): 92-101+188.
- [13] 钱士茹, 徐自强, 赵斌斌. 新生代员工心理契约和离职倾向的关系研究[J]. 当代青年研究, 2015(2): 81-87.
- [14] 蒋丽芹, 胥永倩, 张迪. 伦理型领导、组织认同与知识型员工情感承诺的关系——伦理氛围的调节作用[J]. 工业

- 技术经济, 2018, 37(2): 82-90.
- [15] 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.
- [16] 马君, 王睢, 杨灿. 差序格局下绩效评价公平与员工绩效关系研究[J]. 管理科学, 2012, 25(4): 56-68.
- [17] Williams, K.D. (2007) Ostracism. *Annual Review of Psychology*, **58**, 425-452.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- [18] 陈晨, 杨付, 李永强. 职场排斥的作用机制与本土化发展[J]. 心理科学进展, 2017, 25(8): 1387-1400.
- [19] 罗瑾琏, 花常花, 朱荧. 职场排斥与反生产行为: 工作倦怠与内外控特质的作用研究[J]. 华东经济管理, 2015, 29(11): 10-14+185.
- [20] 张桂平. 职场排斥对员工亲组织性非伦理行为的影响机制研究[J]. 管理科学, 2016, 29(4): 104-114.
- [21] 王晓辰, 王溪溪, 李清, 等. 职场排斥与建言行为: 双过程模型检验[J]. 心理科学, 2020, 42(4): 950-956.
- [22] 唐于红, 毛江华. 个体感知差异和职场排斥对知识共享行为的影响机制[J]. 科研管理, 2020, 41(4): 200-208.
- [23] 朱千林, 魏峰, 杜恒波. 职场排斥对员工主动性行为的作用机制——自我损耗的中介效应和认同导向的调节效应[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(4): 113-129.
- [24] 宋萌, 王震. 员工自我效能感对职场排斥行为的影响[J]. 管理学报, 2015, 12(1): 1773-1779.
- [25] Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, **84**, 191-215.  
<https://doi.org/10.1037//0033-295X.84.2.191>
- [26] Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W. and Lian, H. (2008) The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, **93**, 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- [27] 李锐. 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[J]. 管理科学, 2010(3): 23-31.