

中国情境下的绩效考核政治行为结构研究

张光进

摘要: 以考核者会故意扭曲评价结果为着眼点的绩效考核政治研究, 为认识考核偏差提供了新的视野, 然而国内关于绩效考核政治行为结构这一基础性研究的缺失成为该领域继续深入探究的瓶颈。质性和量化相结合的分析表明: 绩效考核政治行为与特定的文化情境密切关联, 中国的绩效考核政治行为由 41 个条目构成, 抬高型评价远多于贬低型评价; 其二阶因素结构包含公私兼顾型高评、伪善自私型高评、损人利己型低评和为公恶人型低评 4 个二阶因子以及 9 个一阶因子。这一研究发现首次实证支持了操控评级行为——评价者动机两维四象限的理论模型, 从对评价者影响的角度拓展了对绩效考核政治行为的三维认识, 也为进一步研究其形成机理和影响效应提供了测量工具。

关键词: 绩效考核; 政治行为; 内容结构; 跨文化管理

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-0169(2018)06-0154-15

DOI:10.16493/j.cnki.42-1627/c.2018.06.016

一、引言

长期以来, 大量的文献在假定考核者公正无私的前提下研究评价者的无意识偏差行为, 但绩效考核结果不准确仍然是人力资源管理的一大困境^{[1][2][3][4]}。受组织政治理论的启发, 学者 Longenecker 首先摆脱原有假设的禁锢, 通过对 55 个经理的访谈发现, 评价者远非传统假定的那样没有私心和偏见, 这些经理们承认他们在绩效评估过程中可能会根据情况故意歪曲下属的评估结果, 由此, 指代这一现象的绩效考核政治便引起了学界的重视^[5]。既然政治是绩效考核不可避免的内容, 那么这些政治行为有哪些类型? 都是自私自利的吗? 起因是什么? 又会产生什么样的影响? 我们又该如何对其进行趋利避害的治理呢? Longenecker 的追随者对此类问题进行了一些探讨^{[6][7][8][9][10]}, 这些研究为全面理解考核行为和效果打开了另一扇窗户。

中国是一个注重关系、人情、面子, 讲求中庸之道, 权力距离大、习惯“选边站队”的社会^{[11][12][13]}, 评价者由于人际因素故意操纵考核结果的情况可能会更为普遍。学者吴铮等^[1]、陈云云等^[4]的调查也基本证实了这一点。从这个意义上说, 研究我国的绩效考核政治行为有更大的理论价值及实践意义, 遗憾的是, 我国在这方面的研究才刚刚起步。更值得注意的是, 陈云云等^[4]的初步研究发现, 我国的绩效考核政治行为内容与西方有明显的差异, 缺少适用于我国情境的绩效考核政治量表成为本土在该领域研究的一大障碍。顺应张一弛^[4]教授的建议, 本文将深入挖掘我国情境

基金项目: 国家自然科学基金项目“中国背景下的绩效考核政治行为研究: 结构、形成机制及影响”(71402172); 中央高校基本科研业务费专项基金项目“绩效考核政治知觉研究: 结构、决定因素和影响机理”(CUGW150403)

作者简介: 张光进, 管理学博士, 中国地质大学(武汉)公共管理学院副教授(湖北 武汉 430074)

下绩效考核政治行为的内容，并尝试开发一套测度量表，为绩效考核政治测量，以及进一步研究其前置原因、影响效应和治理策略提供可操作化的工具。

二、文献回顾

在 Longenecker^[5]首次以论文形式发表绩效考核政治大量存在的调查成果之后，为了深入研究该现象，学者们首先探讨了绩效考核政治行为的定义与测量。

（一）绩效考核政治行为的定义

文献回顾表明，Longenecker 等对绩效考核政治行为的定义被广为引用，他们认为绩效考核政治行为是指评估者在绩效考核过程中，考虑了一些与绩效无关的因素，为了达到特定目的而故意扭曲考核结果的评价行为^[14]。它与传统的观点，即评估者无意识认知偏差导致考核结果不准确的本质区别在于，前者是有意识的高评或者低评被考核者；后者则是由于认知偏差，无意识地给出了不客观的考核结果。从 Longenecker 等的经典定义可以看出，这是从评估者行为的角度来界定绩效考核政治。受组织政治研究和政治技能研究的影响，有学者认为这种定义忽略了被考核者、同事等其他主体在绩效考核过程中的政治意图和行为。例如，Dhiman 等认为，绩效考核政治是考核者、同事以及被考核者为实现自利目的而操纵绩效考核的行为^[9]。Dhiman 等关于绩效考核政治的定义和经典定义相比，主要区别是其考虑了考核者之外其他主体的政治行为，不可否认有一定的合理性。但由于绩效考核行为往往是指评估者的行为，上级主管也是最常见的评估者，在考核过程中也常常起决定作用，所以绝大多数文献讨论的绩效考核政治行为一般都指向了上级考核者，而没有涉及其他主体在考核过程中施加的政治影响，故 Longenecker 等的定义被广泛采纳^{[4][6][7][15]}。

（二）绩效考核政治行为的结构与测量

绩效考核政治行为在定义基本明确之后，学者们开始探索它的结构和测量问题以便于开展更精细的实证研究。

Longenecker 通过对高层管理者的访谈，根据对考核结果被抬高或贬低的划分提出了两种类型的绩效考核政治行为^[5]，此观点在后续研究中被部分学者引用^{[1][16]}。除了从考核结果偏离实际绩效的视角进行考察外，Longenecker 等增加了评估者动机这一维度，提出了一个操控评级行为和评估者动机两维四象限的绩效考核政治行为模型^[17]，为后续研究绩效考核政治提供了重要启示。遗憾的是，这项研究并没有被验证，也没有提供相应的测度量表，仅停留在理论分析层面。

在 Longenecker 等定性研究的基础上^{[5][16][17]}，Tziner 等^[6]从绩效评估政治行为内容的视角，首次开发了绩效评估政治性考虑量表（PCPAQ），该量表一共有 25 个项目，因子分析的结果发现 PCPAQ 是单维结构。

与 Tziner 等^[6]的研究发现有重大不同的是 Poon 的一项研究^[7]。Poon 选择并修订了 PCPAQ 中的 15 个项目，因子分析发现绩效评估政治可以划分为“激励动机”和“个人偏见及惩罚动机”两个维度，其中激励性动机反映了绩效评级操控的目的在于维持员工的工作积极性，而偏见和惩罚性动机涉及偏袒、歧视以及惩罚。Poon 的研究显然不是从 Tziner 等^[6]的考察政治行为内容的视角切入，而是受 Longenecker 等^[17]的启发，从动机的视角来认识绩效考核政治的维度结构，这无疑研究的一大推进。但问题是 Poon^[7]的量表是从 Tziner 等^[6]开发的量表中选择一小部分项目修订而成的，只能概括考核者动机的小部分关键信息，从这个意义上说，也就存在没有穷尽绩效考核政治维度的可能。

除了上述单维度和二维度的研究发现之外，Dhiman 等基于其绩效考核政治多元主体的定义，开发了包括 14 个题目的绩效考核政治性感量表（APAP）^[10]，该量表涵盖三个维度，分别是评价

者政治、同事政治，以及薪资和晋升政治。由于 Dhiman 等^[10]与前述 Tziner 等^[6]考虑的绩效评价主体范围不同，故量表存在差异也就不难理解。总体来说，提及绩效评价政治行为就立即联想到考核者的行为更符合人们的惯常思维；此外，APAP 量表三个维度的划分视角，既有评价主体，又有行为客体，多重的分类视角导致三个维度缺乏互斥性，这些原因导致了 Dhiman 等的量表被引用非常有限。

国内学者陈云云和张一弛在绩效考核政治测量方面做了基础性的研究工作^[4]，他们对 Tziner 等^[6]发展的 PCPAQ 量表在中国情境下做了一次测试，结果发现 PCPAQ 并不是单因子结构，而且缺少相应的稳定性；随后，两位学者通过内容分析法对中国情境下绩效评估政治行为的概念范围进行了探索性研究，结果显示一共有 33 个类目，和 PCPAQ 题项相比，其中有 18 个类目是中国独有的。值得注意的是，国外学者在研究绩效考核政治行为的构念和测量工具时，没有区分被评价者是个体还是部门，而陈云云和张一弛的研究则对被评价者做了明确区分；此外，他们的研究方法也不相同。我国学者赵书松^[18]在研究员工的知识共享行为时，根据研究需要借鉴了 Poon^[7]的二因子结构思想，从陈云云等^[4]的研究成果中摘录了八个条目编制了绩效考核政治调查量表并检验了问卷质量，虽然研究结果验证了这 8 题项量表包含激励和惩罚两个维度，但题项却并非来自 Poon 的量表^[7]，也并未说明陈云云等^[4]的研究成果中其他二十五个条目为什么未被选取，这二十五个条目是否包含其他成分有待进一步分析。正如张一弛教授所言，当前这项研究还没有形成正式量表，也没有经过严格的效度和信度检验，在未来的研究工作中，应开发中国情境下的绩效评估政治量表，以便组织可以测度绩效考核中的政治程度，更好的分析其前因和后果，从而指导绩效考核实践^[4]。

三、研究过程与结果

本研究主要按照学者 Hinkin^{[19][20]}、汪纯孝等^[21]论述的量表编制方法，通过构建调查题项库，对调查题项进行筛选和结构探索形成正式调查问卷，对正式调查问卷进行信度和效度检验形成最终量表。

（一）绩效考核政治量表题项库的构成

本部分主要是通过文献研究、开放式问卷调查、对访谈案例的内容分析，收集反映绩效考核政治行为的描述条目，通过合并同类项、编码、频率统计后形成调查题项库。

1. 文献研究得到的题项。鉴于中西方文化的差异，以及陈云云等探索性研究的证据^[4]，国外文献的题项仅作为后文中比较研究的参考，我国背景下的绩效考核政治行为题项没有直接从中选取。国内学者关于绩效考核政治的研究以卿涛等^[15]、周浩等^[22]、吴铮等^[1]、黄钟仪^[23]、李方晖等^[24]、陈云云等^[4]、罗华等^[25]、赵书松^[18]、汪洪艳等^[26]、赵君等^[27]为代表，其中陈云云等的研究由于调查范围广、分析过程细致、研究内容集中，其精炼的描述条目几乎涵盖了其他成果所提到的各种行为表现，对绩效考核政治测量题项收集极具价值^[4]。本研究从文献渠道收集的调查题项主要来自陈云云等的 33 个条目^[4]，只是将其中西方共有的第 14 项、中国特有的第 16 项舍弃未用，原因在于这两项描述无法分清是高评还是低评行为，而根据绩效考核政治的定义，扭曲的考核结果应属于高评或者低评的一种，由此文献研究得到 31 个调查题项，见附录。

2. 开放式问卷调查得到的题项。为了全面收集绩效考核政治行为描述条目，笔者在文献研究的同时，进行了开放式问卷调查。从故意扭曲的考核结果与真实绩效水平的偏离情况看，包括高评或者低评两种情况。为了让评价者比较容易的进入问卷填答情境，我们在问卷中因此分设了两大类政治行为，并且每类政治行为各罗列了 3 个典型的描述以启发填答者，请填答者尽可能多地不重复罗列自己所见所闻所感的高评或者低评行为。

开放式问卷填答者要求有评估下属的经历，项目组利用现场发放、邮寄发放和电子邮件三种方式共回收 103 份有效的开放式调查问卷，其中男性占 63%，女性占 37%；高层管理者占 7.8%，中层管理者占 26.2%，基层管理者占 66%；来自政府机关、事业单位、企业和社会组织的分别占 13.6%、18.4%、59.2%和 8.8%；平均年龄 35 岁；平均工作年限 10.7 年。

对于收集的开放式调查问卷，笔者和两位研究助手依次完成了四项工作。首先，各自对每份问卷罗列的描述条目进行独立判断，包括对条目语义确切的识别和条目同类项合并，即语义清晰的予以原样保留，语义完全不明确的予以舍弃，语义基本明确但表达不当的予以修正表述；一份问卷中有重复罗列的条目予以合并。然后，三位分析者对独自判断后的每一份问卷集中在一起比对判断结果，对每份问卷罗列的每个条目有两位及以上判断一致或者讨论后达成一致的予以保留，三人始终各持己见者予以舍弃。接着，对每份问卷保留下来的条目进行编码，即所有问卷中同一条目设定一个代码。最后，对这些保留的条目被填答者罗列的次数进行统计，保留被提及频率超过 20% 的条目。

通过该环节共得到 41 个绩效考核政治行为条目，和文献研究得到的条目比较发现有 30 个条目是相同的，文献研究得到的条目中只有 1 个与其不同，这也从一个侧面说明陈云云等^[4]研究成果的重要性。开放式问卷调查获得的 41 个条目和文献研究得到的条目的异同见附录。

3. 访谈得到的题项。在问卷调查方式中，由于研究者无法和填答者面对面的交流，造成研究者难以完全把握填答信息的原意，这样可能造成绩效考核政治行为描述条目收集不够全面。基于此，笔者在进行问卷调查的同时，也选择有对下属绩效评价经历的管理者进行了深度访谈，请其就所见所闻所感的绩效考核政治行为事件进行陈述。在访谈中，笔者除了关注事件里的评价行为是高评还是低评外，还会询问评价者做出这种行为背后的考虑或者出发点，这样把出发点和对应的行为连接起来，就成为一条完整的绩效考核政治行为条目。

研究小组共成功访谈了 32 位中高层管理人员，他们来自政府、事业单位、企业和社会组织的分别有 5、6、18 和 3 人，每个访谈用时大概在 40 分钟左右，访谈结束后以每个访谈对象为单位编写了相关访谈案例，并对这些访谈案例进行了内容分析。具体而言，首先，由作者和两位助手各自找出每个案例材料中包括的绩效考核政治行为描述并罗列出来，要求同一案例材料中的条目不能重复罗列，后面案例材料中的条目如在前面案例材料中出现过就尽可能用前面的条目表述。后续分析工作中的三人条目梳理结果比对、条目编码以及频数统计均与对开放式问卷调查处理的方法相同。

通过访谈得到 37 个绩效考核政治行为条目，其中和文献研究得到的条目比较，结果发现有 28 个条目是相同的，文献研究得到的条目中有 3 个与其不同，这再次证明陈云云等^[4]研究成果的意义。访谈得到的行为条目和开放式问卷调查得到的条目相比，有 27 项是相同的，有 10 项是开放式问卷没有的，这也体现了本次访谈研究对于条目补充的价值。访谈获得的 37 个条目以及和文献研究、开放式问卷调查得到的条目的异同见附录。至此，本研究通过文献分析、开放式问卷调查和深度访谈共得到 51 个绩效考核政治行为条目，较好地保证了最终量表内容的全面性。

（二）预试问卷调查题项的筛选和结构探索

上述 51 个绩效考核政治行为条目是否合适，笔者开展了预调查，进一步运用量化为主的方法做了筛选，在筛选基础上探索了剩余题项的结构。

预调查通过现场发放、邮寄和电子邮件方式发放问卷 648 份，回收有效问卷 534 份，有效回收率 82.4%。被调查者都是有评价下属绩效经历的管理者，其中男性占 60.7%，女性占 39.3%；来自国家机关、事业单位、企业和社会组织的分别占 12.8%、17.8%、62%和 7.4%；高层管理者、中层管理者、基层管理者分别占 6.5%、25.9%、67.6%；平均年龄 38 岁；平均工作年限 9.3 年。

1. 预试问卷题项的筛选。标准差法筛选。题项的标准差大，说明该题项能够鉴别个体反应的差异，在此理念下，剔除标准差低于 0.5 的项目^{[28](P80)}。预试问卷经检验，有 5 个题项的标准差小

于 0.5 予以删除, 见附录。

项目总体相关法筛选。根据 Churchill 建议, 凡是项目总体相关系数小于 0.3 且删除该测项后 Cronbach's α 值会增加的测项都应删除^[29]。按照此标准, 预试问卷经检验, 有 1 个题项予以舍弃, 见附录。

探索性因子分析法筛选。在上述基础上, 本文利用探索性因子分析对量表项目作进一步筛选, 按照“Kaiser 准则”^[30], 把特征值大于 1 作为选取因子的标准; 剔除那些因子载荷量绝对值都小于 0.5 或者都大于 0.5 但在各因子上的载荷量相近的项目^[31]。预试问卷经分析, 有 4 个题项予以删除, 见附录。

通过上述三种方法最终剔除掉 10 个题项, 其中, 陈云云等^[4]的 31 个条目的保留率为 90.3%, 访谈得到的 37 个条目的保留率为 86.5%, 开放式问卷调查得到的 41 个条目保留率为 85.4%。可以看出, 三种渠道得到的题项中, 绝大部分得以保留, 从某种程度上说, 题项库的质量较高。

2. 预试问卷题项结构探索。在上述题项筛选基础上, 对剩余的 41 个题项的结构维度进行探索性因子分析 (如表 1、表 2 所示)。

表 1 绩效考核政治行为预试量表的 KMO 值和 BTS 值

KMO 值		0.834
巴特立特球型检验	卡方值 (χ^2)	6 127.845
	自由度 (df)	820
	显著度 (sig)	<0.001

表 1 中的因子分析条件显示, KMO 系数为 0.834, 表明样本非常充足; Bartlett 球型检验达到显著水平, 说明各因子组成项目的关联性较高, 适合做因子分析^{[32](P506)}。

从表 2 中各题项的因子载荷可以看出, 41 个项目自动负荷在九个因子上; 抽取的九个因子解释了总变异的 62.9%, 解释力较好; 每个因子的题项数在 3—7 个之间, 题项内因子最高载荷为 0.873, 最低载荷为 0.534, 因子结构比较清晰。

考察九个因子对应的项目表述, 因子 F1 包括七个项目 (题项 1—7), 这七个题项所包含的内容主要是为避免被评价者的对抗, 维护和谐的工作氛围而抬高评价结果, 因此命名为“维持和谐型高评”。因子 F2 包括七个项目 (题项 8—14), 这七个项目主要是激励下属努力工作而给超出实际绩效的评价, 故命名为“工作促进型高评”。因子 F3 包括六个项目 (题项 15—20), 这六个项目主要描述了评价者因和被评价者比较亲近而给予关照性评价, 因此命名为“惠顾亲信型高评”。因子 F4 包括五个项目 (题项 21—25), 这五个项目主要反映了评价者因能从被评价者那里得到好处而给予回报性质的评价, 故命名为“交易主导型高评”。因子 F5 包括四个项目 (题项 26—29), 这四个项目主要是评价者通过给员工打高分让自己在外人面前显得领导有方, 因此命名为“粉饰形象型高评”。因子 F6 包括三个项目 (题项 30—32), 这三个项目主要反映了评价者为了自己或者圈内人的利益而贬低他人, 故命名为“打压对手型低评”。因子 F7 包括三个项目 (题项 33—35), 这三个项目主要是评价者因为下属行为对自己不利而在绩效评价时给予的过渡惩罚, 因此命名为“挟私报复型低评”。因子 F8 包括三个项目 (题项 36—38), 这三个项目主要反映了评价者处于对下属或者组织负责而主动给了警示性评价, 故命名为“偏离矫正型低评”。因子 F9 包括三个项目 (题项 39—41), 这三个项目主要是评价者被组织或者外部环境所迫给下属以较低评价, 因此命名为“组织迫使型低评”。

表 2 绩效考核政治行为预试量表的 EFA 结果

项目编号	因子载荷									
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	
1	0.873	0.212	-0.121	-0.025	0.072	-0.096	-0.121	-0.082	0.011	
2	0.854	0.262	0.012	-0.049	-0.23	-0.161	-0.115	0.116	0.113	
3	0.782	0.213	-0.033	0.186	-0.112	0.061	-0.084	0.103	0.107	
4	0.733	0.148	-0.056	-0.015	0.217	-0.212	0.046	0.131	-0.056	
5	0.691	0.131	0.073	-0.061	0.09	-0.121	0.121	-0.079	0.104	
6	0.676	0.134	-0.183	0.002	-0.145	0.072	-0.112	0.095	0.088	
7	0.614	0.145	-0.102	-0.121	0.026	-0.203	-0.133	0.106	0.114	
8	0.246	0.856	-0.025	-0.02	0.125	0.036	-0.156	0.104	0.086	
9	0.234	0.823	-0.189	-0.046	0.095	-0.185	-0.103	-0.024	0.115	
10	0.257	0.805	-0.025	-0.071	0.068	-0.228	-0.143	0.135	-0.088	
11	0.239	0.744	-0.049	-0.108	-0.194	0.016	0.057	0.104	0.095	
12	0.157	0.669	-0.186	0.036	-0.151	-0.101	-0.156	-0.068	0.082	
13	0.261	0.624	0.015	-0.085	-0.082	-0.116	-0.141	0.074	0.102	
14	-0.044	0.583	0.093	0.028	0.116	-0.093	-0.134	0.111	-0.084	
15	-0.149	-0.063	0.801	0.09	-0.016	0.121	0.096	-0.121	0.072	
16	0.118	-0.161	0.761	0.171	-0.01	0.209	0.225	0.042	-0.141	
17	-0.171	-0.128	0.732	0.055	-0.116	0.039	0.125	-0.091	0.112	
18	0.145	0.056	0.674	0.084	-0.096	0.082	-0.095	-0.103	0.055	
19	0.035	-0.037	0.619	0.013	0.161	0.116	0.168	0.061	-0.157	
20	0.109	0.09	0.574	0.087	-0.061	0.193	0.194	0.074	0.059	
21	-0.133	-0.026	0.059	0.821	-0.025	-0.059	0.151	-0.108	-0.065	
22	-0.134	0.066	0.183	0.773	-0.129	0.183	0.231	-0.131	0.092	
23	0.045	-0.14	0.234	0.734	-0.025	0.234	-0.082	0.063	0.029	
24	-0.168	-0.151	0.217	0.715	-0.049	0.217	0.116	-0.103	0.083	
25	0.021	0.013	0.112	0.643	-0.136	0.091	0.193	-0.143	0.102	
26	0.215	0.087	-0.103	0.183	0.827	0.082	0.217	0.052	0.093	
27	-0.131	0.166	0.042	0.087	0.741	0.116	-0.09	-0.106	0.043	
28	-0.142	0.08	0.005	0.056	0.694	0.193	0.145	0.042	0.108	
29	0.124	0.131	0.145	0.124	0.581	0.128	0.167	-0.104	0.091	
30	-0.042	-0.156	-0.121	0.031	0.075	0.761	0.194	0.036	0.103	
31	0.081	0.052	-0.112	0.079	0.082	0.732	0.151	0.085	0.084	
32	-0.157	-0.109	-0.133	0.185	0.116	0.674	0.231	-0.058	0.067	
33	-0.063	-0.109	-0.186	0.09	0.193	0.262	0.724	-0.066	-0.043	
34	-0.161	-0.035	0.033	0.145	0.031	0.243	0.695	0.101	0.115	
35	-0.128	-0.153	-0.102	0.026	0.079	0.132	0.568	0.116	-0.026	
36	0.173	0.087	0.145	-0.061	0.084	-0.061	-0.125	0.743	0.159	
37	0.169	0.166	0.026	0.002	-0.044	0.102	0.149	0.637	0.207	
38	0.237	0.084	0.039	-0.121	-0.121	-0.121	0.186	0.611	0.184	
39	-0.183	-0.01	0.09	0.036	0.143	0.055	-0.215	0.148	0.641	
40	-0.141	-0.116	0.132	0.085	0.081	0.084	0.065	0.131	0.552	
41	-0.128	-0.093	0.055	0.028	0.079	-0.044	0.121	0.268	0.534	
旋	特征值	4.813	4.330	3.402	3.033	2.528	2.358	2.172	1.754	1.391
转	方差贡献率(%)	11.7	10.6	8.3	7.4	6.2	5.8	5.3	4.3	3.4
后	累计方差贡献率(%)		22.3	30.6	38.0	44.2	49.9	55.2	59.5	62.9

注：各题项编号对应的题项表述见附录。

(三) 正式量表的效度和信度检验

绩效考核政治行为正式量表经上述探索性因子分析得到的九因子结构, 是否稳定且能被验证呢? 九因子结构是否相对更接近实际呢? 作者接着再次进行了问卷调查并进行了验证性因子分析。调查方式和前次预试问卷调查方式类同, 发放问卷 551 份, 回收有效问卷 426 份, 有效回收率 77.4%。被调查者都是有评价下属绩效经历的管理者, 其中男性占 62.7%, 女性占 37.3%; 来自国家机关、事业单位、企业和社会组织的分别占 13.4%、15.7%、63.6% 和 7.3%; 高层管理者、中层管理者、基层管理者分别占 7.3%、33.6%、59.2%; 平均年龄 39 岁; 平均工作年限 10 年。

对于正式调查收集的数据, 本文的验证性因子分析比较了一维模型、高评-低评二维模型、九维模型的拟合指数, 之所以考虑二维模型, 是因为绩效考核政治行为要么是高评, 要么是低评被评价对象, 这两种行为类型在收集整理题项库的工作中已经予以区分。三个备择模型的验证性因子分析结果如表 3 所示。

表 3 一阶模型验证性因子分析

拟合指数	χ^2	χ^2/df	RMSEA	TLI	NFI	CFI	PNFI	PCFI
一维模型	4 320.334	5.546	0.103	0.675	0.648	0.691	0.616	0.657
高评-低评二维模型	2 429.694	3.123	0.071	0.848	0.802	0.856	0.761	0.812
九维模型	1 839.998	2.362	0.057	0.903	0.850	0.907	0.808	0.862

根据学者侯杰泰等^{[33](P155-161)}推荐的验证性因子分析指标取值范围, 从表 3 可以看出, 九维模型的绝对拟合指标、相对拟合指标以及简约拟合指标比其他两个模型都更加理想, 九维模型的拟合指数虽然不是非常理想, 但大多数指数处于可接受的范围。

在对九维模型整体拟合指标考察的基础上, 笔者进一步分析了九维模型的汇聚效度、信度和区分效度。汇聚效度主要考察了题项在因子上标准化载荷系数和每个因子的平均变异抽取量 AVE 的值, 从表 4 和表 7 可以看出, 这两项指标的值均大于 0.5, 表明相关题项较好的聚合到了对应的因子上。信度主要考察了组合信度 CR 值和传统的 Cronbach's α 系数, 从表 4 可以看出, 各维度的 CR 值均大于 0.6, Cronbach's α 系数在 0.75 以上, 信度良好。区分效度除了考察备择模型中九维

表 4 一阶九维度模型的信度和区分效度检验

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1 维持和谐	0.820								
F2 工作促进	0.572	0.765							
F3 惠顾亲信	0.124	0.143	0.737						
F4 交易主导	0.141	0.135	0.624	0.752					
F5 粉饰形象	0.212	0.173	0.532	0.524	0.737				
F6 打压对手	-0.153	-0.204	0.234	0.189	0.187	0.741			
F7 挟私报复	-0.148	-0.223	0.207	0.194	0.171	0.574	0.725		
F8 偏离矫正	0.134	0.112	-0.118	-0.118	-0.098	0.102	0.124	0.719	
F9 组织迫使	0.117	0.131	-0.136	-0.143	-0.126	0.087	0.131	0.553	0.716
AVE 值	0.672	0.585	0.544	0.565	0.543	0.548	0.525	0.516	0.513
Cronbach's α	0.932	0.906	0.873	0.864	0.822	0.784	0.765	0.761	0.757
CR 值	0.934	0.907	0.876	0.865	0.824	0.784	0.768	0.761	0.759

注: 对角线上的值是各因子 AVE 的平方根。此外, 每两个变量交叉点的数据为相关系数。

模型的整体拟合指数外，还分析了各因子平均变异抽取量 AVE 的平方根以及各因子之间的相关系数，前文的表 3 显示，九维模型相对而言是所考察的一阶模型中拟合指数最理想的，和一维模型以及二维模型相比，每次改进的 $\Delta\chi^2$ 都非常显著，且绝大多数拟合指标可以接受，从这个角度看，41 个题项基本可以分为九个维度；九维模型各因子平均变异抽取量 AVE 的平方根以及各因子间的相关系数见表 4，从表 4 可以看出，各因子平均变异抽取量 AVE 的平方根大于其两两之间的相关系数，这也表明，九个维度有较好的区分^[31]。

值得注意的是，虽然九维模型在上述效度和信度检验中表明可以被接受，但从表 4 也可以发现，九个因子中部分因子之间的相关系数是比较高的，例如 F1 维持和谐高评与 F2 工作促进高评之间相关系数为 0.572，F3 惠顾亲信高评、F4 交易主导高评与 F5 粉饰形象高评之间相关系数为 0.624、0.532 和 0.524，F6 打压对手低评与 F7 挟私报复低评之间相关系数为 0.574，F8 偏离矫正低评与 F9 组织迫使低评之间相关系数为 0.553。把这些相关系数较高的因子关联起来，考察它们包含的题项所属的政治行为类别，初步可以发现，F1 与 F2 都属于高评，且评价目的都含有为组织利益的考虑；虽然 F3、F4 和 F5 也都属于高评，但评价目的显然是自私自利。F6 与 F7 都属于低评，且评价完全是以自己利益为出发点；虽然 F8 和 F9 也都属于低评，但评价目的主要是为了组织更好的发展。这些中高度相关的部分因子背后隐藏的绩效考核政治行为结构，似乎与 Longenecker 等^[17]的理论设想有一定的相通之处，即绩效考核政治行为既有高评和低评的区分，还有积极动机和消极动机之分，为此，本文对九维结构模型进一步改进。具体而言，继续用验证性因子分析法比较了二阶单因子、二阶双因子、二阶四因子模型的拟合指数（如表 5、表 6 所示）。

表 5 二阶模型验证性因子分析

拟合指数	χ^2	χ^2/df	RMSEA	TLI	NFI	CFI	PNFI	PCFI
二阶单因子模型	2 243.780	2.914	0.067	0.863	0.817	0.871	0.768	0.818
二阶双因子模型	2 057.844	2.676	0.063	0.880	0.832	0.888	0.781	0.832
二阶四因子模型	1 186.796	1.574	0.037	0.959	0.903	0.962	0.831	0.885

注：二阶单因子模型即九个一阶因子共同归属一个二阶因子；二阶双因子模型中高评包括 F1、F2、F3、F4 和 F5 五个一阶因子，低评包括 F6、F7、F8 和 F9 四个一阶因子；二阶四因子模型包括 HF1 高评且积极动机、HF2 高评但消极动机、HF3 低评且消极动机、HF4 低评但积极动机四个二阶因子，其中 HF1 包括 F1 和 F2 两个一阶因子，HF2 包括 F3、F4 和 F5 三个一阶因子，HF3 包括 F6 和 F7 两个一阶因子，HF4 包括 F8 和 F9 两个一阶因子。

根据已有文献^{[33](P155-161)}推荐的验证性因子分析指标取值范围，从表 5 可以看出，二阶四因子模型的绝对拟合指标、相对拟合指标以及简约拟合指标都比较理想，也明显优于二阶单因子模型和二阶双因子模型，后两个模型的相对拟合指标不够理想，均小于 0.9。从二阶单因子模型到二阶双因子模型，再到二阶四因子，虽然模型的复杂程度在增加，但 $\Delta\chi^2$ 的减少都非常显著，换言之，虽然二阶四因子模型略显复杂，但明显更加契合调查数据。在此基础上，再和表 3 中的一阶模型比较，可以发现，虽然一阶九因子模型比二阶四因子模型更为复杂，但实际上衡量预设模型与调研数据偏差的 χ^2 不仅不比后者小，反而比后者大，这意味着二阶四因子模型比一阶九因子模型更为简洁，从和数据契合程度而言也更为理想。结合表 5 的验证性因子分析结果和 Longenecker 等^[17]的理论设想，从模型简洁程度和拟合指数来看，绩效考核政治行为量表取二阶四因子结构更为合理。

Longenecker 等^[17]的理论研究从高评——低评、积极动机——消极动机两个维度，提出了四种类型的绩效考核政治行为，前一维度是评价结果偏离真实绩效的视角，后一维度是评价动机是否是利组织的角度，不可否认这个二维视角组合充满想象力，但也还有扩展的空间。从一定程度而言，绩效考核政治是组织政治的组成部分，因为故意扭曲考核结果一般来说是背离组织正式制度的，这

正是组织政治行为的典型形式^{[34][35]}。组织政治的一个重要特征是自利，那么 Longenecker 等理论上提出的四种绩效考核政治行为类型^[17]，从评价者自利的视角来看，又是什么样的情形呢？根据前文中四个二阶因子各自所包含的一阶因子的内容，我们可以发现 HF1 高评且积极动机这类行为不仅对组织有利，对评价者个人而言，也会从中受益，即对组织和评价者个人是一种双赢，故命名为“公私兼顾型高评”；HF2 高评但消极动机是评价者为自己谋好处、当“好人”，以损害组织利益为代价的一种抬高考核结果的评价，因此命名为“伪善自私型高评”；HF3 低评且消极动机是考核者为一己之私刻意贬低评价对象而给组织带来危害的评价，故命名为“损人利己型低评”；HF4 低评但积极动机是评价者为了组织的发展而给评价对象偏低的考核结果，这种评价行为不管是评价者自愿与否，对评价者本人而言都扮演了“黑脸”的角色，因此，命名为“为公恶人型低评”。在 Longenecker 等^[17]关于绩效考核政治理论划分的基础上，本研究结合验证性因子分析结果，增加了是否是评价者自利这一维度，形成了四种类型绩效考核政治行为在三维空间的方位（如图 1 所示）。

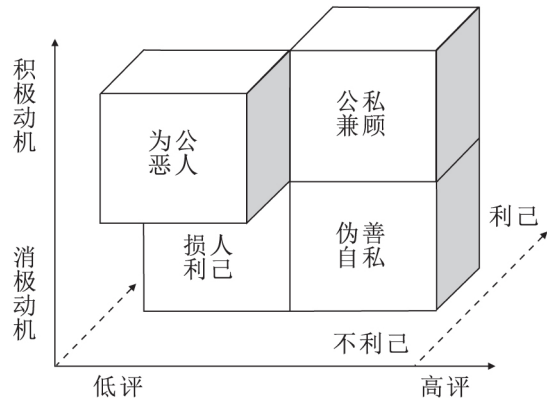


图 1 二阶四因子绩效考核政治行为类型

二阶四因子在本研究预设的六个模型中整体拟合优度最为理想，考虑到本研究是探索性研究，我们还是对其汇聚效度、信度和区分效度如前文一样进行了系统的检验（如表 5、表 6、表 7 所示）。

表 6 二阶四因子模型的信度和区分效度检验

	HF1	HF2	HF3	HF4
HF1 公私兼顾型高评	0.761			
HF2 伪善自私型高评	0.253	0.752		
HF3 损人利己型低评	-0.325	0.346	0.758	
HF4 为公恶人型低评	0.214	-0.222	0.198	0.745
AVE 值	0.578	0.565	0.574	0.555
Cronbach's α	0.731	0.793	0.728	0.712
CR 值	0.732	0.795	0.729	0.714

注：对角线上的值是各二阶因子 AVE 的平方根。此外，每两个变量交叉点的数据为相关系数。

从表 6 和表 7 可以看出，反映汇聚效度的一阶因子 AVE 值、二阶因子 AVE 值，以及题项在一阶因子上的载荷值、一阶因子在二阶因子上的载荷值均大于 0.5，表明汇聚效度良好。反映信度指标的组合信度 CR 值均大于 0.6，Cronbach's α 系数在 0.7 以上，有较高的信度。关于区分效度，如前文所述，从表 3 和表 5 可以看出二阶四因子模型与调查数据契合度最高；此外，从表 6 也可以看出，二阶四个因子的平均变异抽取量 AVE 的平方根大于其两两之间的相关系数，四个二阶因子之间的相关系数比较低，均小于 0.35，进一步表明四个二阶因子能够较好的区分开。二阶四因子的整体拟合结果理想，其汇聚效度、信度和区分效度通过检验^[31]。

表 7 正式量表验证性因子分析因子载荷

一阶九因子模型			二阶四因子模型						
一阶因子	题项编号	载荷值	二阶因子	一阶因子	一阶载荷值	一阶 AVE	一阶 CR	题项编号	题项载荷值
F1	1	0.894	HF1	F1	0.705	0.672	0.934	1	0.891
	2	0.901						2	0.901
	3	0.868						3	0.868
	4	0.835						4	0.837
	5	0.746						5	0.746
	6	0.752						6	0.751
	7	0.723						7	0.724
F2	8	0.851		F2	0.812	0.585	0.907	8	0.851
	9	0.837						9	0.839
	10	0.842						10	0.842
	11	0.743						11	0.742
	12	0.714						12	0.714
	13	0.727						13	0.725
	14	0.611						14	0.612
F3	15	0.854	HF2	F3	0.794	0.543	0.875	15	0.852
	16	0.832						16	0.832
	17	0.744						17	0.743
	18	0.661						18	0.661
	19	0.678						19	0.676
	20	0.625						20	0.627
F4	21	0.884		F4	0.774	0.565	0.865	21	0.881
	22	0.807						22	0.811
	23	0.693						23	0.693
	24	0.712						24	0.712
	25	0.638						25	0.634
F5	26	0.861		F5	0.683	0.543	0.824	26	0.863
	27	0.762						27	0.763
	28	0.689						28	0.686
	29	0.612						29	0.612
F6	30	0.782	HF3	F6	0.741	0.548	0.784	30	0.784
	31	0.764						31	0.761
	32	0.671						32	0.672
F7	33	0.768		F7	0.774	0.526	0.769	33	0.765
	34	0.723						34	0.727
	35	0.681						35	0.682
F8	36	0.776	HF4	F8	0.717	0.516	0.761	36	0.776
	37	0.684						37	0.687
	38	0.692						38	0.689
F9	39	0.775		F9	0.772	0.513	0.759	39	0.773
	40	0.696						40	0.696
	41	0.673						41	0.677

注：一阶 AVE 即二阶模型中一阶因子的平均变异抽取量，一阶 CR 为一阶因子的组合信度；一阶模型中九因子的 AVE 和 CR 值见表 4；二阶模型中二阶四因子的 AVE 和 CR 值见表 6。

四、结论及讨论

本文通过文献分析、深度访谈和开放式问卷调查等定性为主的研究,以及封闭式问卷调查定量为主的数据分析,探讨了绩效考核政治行为的内容和结构,得到以下结论:

(一) 绩效考核政治行为是二阶四因子结构

本研究初步表明我国绩效考核政治行为量表包括 41 个条目,比西方学者研究得到的 25 个条目或者精简修订版的 15 个条目数量要多,内容要丰富。41 个条目可以细分为九种类型,其中有五类是高评行为,包括 29 个条目,四类低评行为包括 12 个条目,五类高评行为分别是维持和谐、工作促进、惠顾亲信、交易主导和粉饰形象,四类低评分别是打压对手、挟私报复、偏离矫正和组织迫使。这 9 种行为进一步可以概括为四种类型,其中维持和谐和工作促进属于公私兼顾型高评,惠顾亲信、交易主导和粉饰形象属于伪善自私型高评,打压对手和挟私报复属于损人利己型低评,偏离矫正和组织迫使属于为公恶人型低评。

四类行为首次证实了 Longenecker 等^[17]在理论上提出的绩效考核政治行为分类,即高评且积极动机、高评但消极动机、低评且消极动机、低评但积极动机四种类型的绩效考核政治。西方学者 Tziner 等^[6]提出的 25 个条目被认为是单维度的, Poon^[7]在 25 个条目基础上精简修订的 15 个条目被认为是二维度的,即使我们将 Poon^[7]两维度中的“惩罚和偏私”因子进一步细分为偏私和惩罚成分,但理论上存在的“积极动机的低评”在之前文献中几乎没有线索,从这个意义上说,本研究首次为 Longenecker 等^[17]的理论设想提供了较完整的证据。

对于四类绩效考核政治行为,本文除了从高评——低评、积极动机——消极动机两维视角考察之外,还考察了其对于评价者而言是否都有自利属性。和通常认为的组织政治都是利己行为不同,本研究发现,四类绩效考核政治行为中的伪善自私型高评和损人利己型低评是完全出于自利目的,而公私兼顾型高评不完全是利己、为公恶人型低评则于己不利,这在以往的研究中很少被关注,这一认识对多侧面审视绩效考核政治提供了更多的角度。

(二) 中西方绩效考核政治行为有共通之处

Tziner 等^[6]提出的 25 个条目绩效考核政治行为量表是西方学者的代表性成果,其明确的低评条目只有 2 个。本研究得到的我国情境中的绩效考核政治行为条目 41 个,其中低评条目 12 个。由此可以看出,不管在西方还是在我国,绩效考核政治中高评行为都比低评行为为更加丰富多样。

本研究得到的 41 个条目和 Tziner 等^[6]提出的 25 个条目进行对比可以发现,其中有 13 个条目是相同的,主要体现在:第一,管理者在绩效考核时,都有自我保护的顾虑,见题项 4 和 26。第二,中西方的管理者在绩效考核时都会考虑下属与自己志趣的相似性,见题项 19、20 和 25。第三,管理者在绩效考核时都会考虑到下属的一些重要的个人特征,比如在组织中的地位和影响等,见题项 1、5 和 11。第四,中西方管理者在考核下属时常常会考虑考核的效果而不仅仅是考核结果的准确性,见题项 3、9 和 37;第五,管理者在绩效考核时都会考虑评价结果给下属带来的影响,见题项 6 和 12。上述五个方面对于中国和西方具有较大程度的普适性。

(三) 我国绩效考核政治行为有独特性

和西方学者 Tziner 等^[6]提出的 25 个条目相比,本研究的 41 个条目中有 28 个条目与之不同,体现了我国情境中绩效考核政治行为的特殊性,概括而言,包括以下八个方面:第一,中国的管理者在评估下属业绩时还会顾虑到自己与下属在利益上的关联性,见题项 22、23、24、31 和 32,这可能和中国的圈子文化有密切关系。在我国,下属在一个组织中常常自觉或者被动地选边站队,而上司也习惯培植自己的亲信,组织中的小圈子比较常见,管理者在绩效考核时对圈内人和圈外人区

别对待。第二，中国的管理者在评估下属业绩时非常顾及面子，见题项 27、28 和 29，这与中国人“爱面子”的传统文化有着密切的联系，绩效考核政治行为一方面要顾忌下属的面子；另一方面也会顾及下属考核结果不佳，作为上司可能被认为管理无方而有失面子。第三，中国的管理者在评估下属业绩时容易滥用职权给予低评，见条目 30、33、34 和 35，这可能与我国权力距离大，上下级之间等级森严，下级对上级的容忍度较高有关。第四，中国的管理者在评估下属业绩时有较多的部门保护主义考虑，见题项 2 和 7，这可能是面子文化和遵从权威综合作用的结果。在我国，积极保护和为下属争取利益的上司会被认为有面子、有魄力，容易成为下属心中的权威，这有利于带领下属开展工作，部门保护主义高评也就成了主管的自然选项^[36]。第五，中国的管理者在评估下属业绩时比较看重与下属的私交，见题项 15、16、17 和 18，这一点与中国是一个人情社会，人们常常将工作与私人生活分不开的显著特点有关。第六，中国的管理者在评估下属业绩时还会受到上级或者外部的压力被动地扭曲考核结果，见题项 21、39、40 和 41，这可能是集体主义文化和工会组织弱化的产物，在集体主义文化中，自我观念比较模糊，容易被外部力量左右而不能坚持自己的主张；此外，在工会组织弱化情形下，员工也难以有效维权，导致管理者敢于按形势需要扭曲考核结果。第七，中国的管理者在评估下属业绩时会受到下属工作态度而不完全是工作结果的影响，见题项 8、10、13 和 14。我国几千年的识人用人准则是“德才兼备、以德为先”，在现实工作评价中，也经常听到“没有功劳也有苦劳”的说法，这里的“德”、“苦劳”等都体现在工作态度上，管理者在进行绩效考核时，下属的工作态度甚至超过了工作结果标准的决定作用。第八，中国的部分管理者在评估下属业绩时会扮演教导者的角色，见题项 36 和 38，这可能和华人组织中家长式领导在一定范围内存在有关，家长式领导威权、仁慈的特点，促使他们认为自己有义务提醒和纠正下属的偏差行为。

五、结 语

本研究探讨了中国背景下绩效考核政治行为的内容和结构，并从文化层面分析了其独特性的根源，为我国的绩效考核政治行为测度提供了量化工具，有助于今后对绩效考核政治行为的形成机理和影响效应开展更深入的研究，但本研究也有一些局限，例如绩效考核政治行为一般比较隐晦，被调查者的社会称许性反应可能对研究结果会有一些影响；其次，我们没有采用随机抽样收集数据，这可能会影响研究结论的普遍性；最后，绩效考核政治行为复杂多样，任何收集和精炼都难以穷尽其全貌，本研究得到的 41 条目量表也远非完美，从这个意义上说本文是抛砖引玉之作。

参考文献

- [1] 吴铮,孙健敏. 绩效评估中的政治因素[J]. 经济与管理研究,2006(2).
- [2] 张光进,廖建桥. R&D 人员绩效特征及考评方法权变选择研究[J]. 科学学研究,2014(9).
- [3] Ferris,G. R. ,T. P. Munyon,K. Basik,et al. The performance evaluation context:Social,emotional,cognitive, political,and relationship components[J]. *Human Resource Management Review*,2008(3).
- [4] 陈云云,张一弛. 绩效评估中的政治性考虑——基于内容分析的中国情境研究[J]. 管理评论,2008(9).
- [5] Longenecker,C. O. On the politics of performance appraisal:A qualitative study of executives as raters[J]. *Academy of Management Proceedings*,1986(1).
- [6] Tziner,A. ,G. P. Latham,B. S. Price,et al. Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal[J]. *Journal of Organizational Behavior*,1996(2).
- [7] Poon,J. M. L. Affects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention[J]. *Person-*

- nel Review*, 2004(3).
- [8] Tziner, A. The relationship between distal and proximal factors and the use of political considerations in performance appraisal[J]. *Journal of Business and Psychology*, 1999(1).
- [9] Dhiman, A., M. Singh. Revisiting appraisal politics from assessors' perspective[J]. *Vikalpa*, 2007(1).
- [10] Dhiman, A., Maheshwari, Sunil Kumar. Performance appraisal politics from appraisee perspective: A study of antecedents in the Indian context[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2013(6).
- [11] Hempel, P. S. Differences between Chinese and western managerial views of performance[J]. *Personnel Review*, 2001(2).
- [12] Dunfee, T. W., D. E. Warren. Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China[J]. *Journal of Business Ethics*, 2001(3).
- [13] Tsui, A. S., J. L. L. Farh. Where guanxi matters relational demography and guanxi in the Chinese context [J]. *Work and Occupations*, 1997(1).
- [14] Longenecker, C. O., D. A. Gioia. The politics of executive appraisals[J]. *Journal of Compensation and Benefits*, 1994(2).
- [15] 卿涛, 郭志刚. 论绩效考核政治及管理[J]. *经济体制改革*, 2005(6).
- [16] Longenecker, C. O., H. P. Sims, D. A. Gioia. Behind the mask: The politics of employee appraisal[J]. *Academy of Management Executive*, 1987(3).
- [17] Longenecker, C. O., D. Ludwig. Ethical dilemmas in performance appraisal revisited[J]. *Journal of Business Ethics*, 1990(12).
- [18] 赵书松. 绩效考核政治性对个体知识共享行为影响的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2012(3).
- [19] Hinkin, T. R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires[J]. *Organizational Research Methods*, 1998(1).
- [20] Hinkin, T. R. A review of scale development practices in the study of organizations[J]. *Journal of Management*, 1995(5).
- [21] 汪纯孝, 凌茜, 张秀娟. 我国企业公仆型领导量表的设计与检验[J]. *南开管理评论*, 2009(3).
- [22] 周浩, 龙立荣. 绩效考核中宽大效应的成因及控制方法[J]. *心理科学进展*, 2005(6).
- [23] 黄钟仪. 绩效评估“滑铁卢”的新视角——绩效评估中“政治普遍性”的挑战[J]. *重庆工商大学学报(社会科学版)*, 2006(1).
- [24] 李方晖, 孙细明. 绩效考评中的公司政治[J]. *企业改革与管理*, 2006(4).
- [25] 罗华, 安世全. 组织绩效考核中的政治行为分析[J]. *人力资源管理*, 2011(3).
- [26] 汪洪艳, 陈志霞. 绩效考核政治性研究述评[J]. *外国经济与管理*, 2015(9).
- [27] 赵君, 张光进, 赵书松. 绩效考核政治研究述评与展望[J]. *经济管理*, 2015(6).
- [28] 骆静. 知识员工绩效评估公平感及其对工作态度的影响研究[D]. 武汉: 华中科技大学博士学位论文, 2007.
- [29] Churchill, J. G. A. Better measurement practices are critical to better understanding of sales management issue[J]. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1992(12).
- [30] Kaiser, H. F. The application of electronic computers to factor analysis[J]. *Educational & Psychological Measurement*, 2016(1).
- [31] 潘煜, 高丽, 张星, 等. 中国文化背景下的消费者价值观研究——量表开发与比较[J]. *管理世界*, 2014(4).
- [32] 卢纹岱, 朱红兵. SPSS 统计分析(第5版)[M]. 吴喜之, 校. 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [33] 侯杰泰, 温忠麟, 成子娟. 结构方程模型及其应用[M]. 北京: 教育科学出版社, 2004.
- [34] Mayes, B. T., R. W. Allen. Toward a definition of organizational politics[J]. *Academy of Management Review*, 1977(4).
- [35] Ferris, G. R., T. R. King. The politics of age discrimination in organizations[J]. *Journal of Business Ethics*,

1992(3).

[36]汪林,储小平.心理契约违背与员工的工作表现:中国人传统性的调节作用[J].软科学,2008(12).

附录 51 题项的预试问卷

含 41 个题项的最终量表

编号	题项表述	备注
1	会对部门中身份高、特别是资历老的下属给高评★	G
2	维护本部门对外的积极性形象而给下属高评★	Z
3	避免引起下属的消极对抗而给高评★	G
4	给下属高评是因为遵循组织惯例以避免同事的异议★	G
5	会高评受欢迎,人缘好的下属★	G
6	给高评是因为避免对下属产生不利的结果(如降职、解雇、无奖金、工资冻结等)⊕	G
7	为了使本部门和其他部门在评比中不吃亏而给下属高评⊕	Z
8	激励下属更努力工作而给高评★	Z
9	鼓励下属冒险/创新而给高评★	G
10	给高评是因为避免下属离职★	Z
11	会高评拥有有利于组织特殊资源的下属◎	G
12	给高评是因为能最大化下属的利益(如加薪、升职等)*	G
13	给因客观原因而绩效不达标者以宽容的评价⊕	Z
14	会高评工作踏实、一直在进步,但暂时绩效不佳的下属◎	Z
15	会对迎合我的下属给高评★	Z
16	会高评和我个人感情好的下属★	Z
17	会对和我交流沟通比较多的下属高评★	Z
18	会高评和我的个人关系不错的下属★	Z
19	会高评我偏爱的下属★	G
20	会高评和我价值观相似的下属★	G
21	给予下属高评是因为受到上面的压力或者外部压力★	Z
22	会高评有特殊社会背景的下属★	Z
23	对能给我带来特别好处的下属给予高评★	Z
24	会高评握着我的一些把柄的下属★	Z
25	会高评用热情感染了我的下属*	G
26	给下属高评是为了让我的头头上级感觉我很不错★	G
27	有业绩不合格的员工表明我有管理责任,不得已给下属高评◎	Z
28	给高评是因为对下属不了解或者能力不足,担心被同事或下属看出★	Z
29	做老好人/碍于下属的面子而给他们高评★	Z
30	担心下属对我构成威胁/将错误转嫁给下属而给低评★	Z
31	会对不属于我圈子内的下属低评◎	Z
32	为了我自己圈子内的人的利益,会给其他下属低评⊕	Z
33	为树立个人权威,会给不服从我的下属低评★	Z
34	会对打小报告或者私下说我坏话的下属低评⊕	Z
35	会低评因错误连累了我的下属⊕	Z
36	会通过低评有意识的打击下属的自满或者浮躁情绪★	Z
37	会通过低评教训捣乱的下属/组织中的不和谐分子★	G
38	会低评那些吃里扒外的下属⊕	Z
39	会因为避免给下属加薪/压缩成本的考虑而给低评★	Z
40	因为组织要求传递外部压力而给下属低评◎	Z
41	组织自上而下都评价较低,故我也给下属低评◎	Z

续附录 51 题项的预试问卷

	初始问卷中剔除的 10 题项	剔除依据	备注
42	考虑到部门团结的需要给下属高评☆	因子载荷模糊	
43	为了获取下属的支持/合作而给高评★	因子载荷模糊	G
44	会对和我有相同兴趣爱好的下属高评⊕	标准差系数小	
45	会高评弱势或者遭遇了不幸的下属◎	CITC 系数小	
46	给下属高评是为了给外界留下一个领导有方的形象⊕	因子载荷模糊	
47	下属的业绩评价结果与我是一荣俱荣的, 所以给高评*	因子载荷模糊	
48	会通过高评报答以前帮助我的下属⊕	标准差系数小	
49	对于我亏欠的下属会给高评◎	标准差系数小	
50	压低下属评价以避免其他员工嫉妒◎	标准差系数小	
51	压低下属评价以避免其他员工心理不平衡⊕	标准差系数小	

注: 题项编号 42 至 51 的为初始题项库中被筛选的条目。题项后带“★”为文献研究、访谈、开放式问卷调查共有 27 的个题项; “☆”为仅文献研究和访谈共有的 1 个题项; “*”为仅文献研究和开放式问卷调查共有的 3 个题; “◎”为访谈独有的 9 个题项; “⊕”为开放式问卷调查独有的 11 个题项。备注中“G”表示是中西方共有题项“Z”表示是中国特有题项。

Research on the Structure of Political Behavior of Performance Appraisal in China

ZHANG Guang-jin

Abstract: The study on politics of performance appraisal which focuses on evaluation behavior distorting results deliberately provides a new perspective to understand evaluation deviation. However, the absence of the basic research on the structure of political behavior of performance appraisal in China is a bottleneck for this research field development. Based on qualitative and quantitative analysis, this paper shows that political behaviors of performance appraisal are closely related to special cultural context. China's performance appraisal political behavior consists of 41 items; lenient appraisal varies far more than oppressive appraisal. 41 items compose two-order factor structure that contains nine first-order factors, and the four second-order factors are win-win appraisal, organization loss-selfishness, and selfishness-harm others, selfless. The research finding not only provides empirical evidences for the four quadrants' theoretical model including two dimensions that are distorted rating behavior and appraiser's motivation, but also expands the three-dimensional view of politics of performance appraisal from the angle of its influence on appraisers. In addition, the questionnaire that consists of 41 items provides a preliminary measurement tool for further studying formation mechanism and influence effects of politics of performance appraisal.

Key words: performance appraisal; political behavior; content and structure; cross-cultural management

(责任编辑 孙 洁)