

关系型活动对职场边缘化的多重效应研究

——以境遇感知为中介*

□ 关 涛 宋佳怡 陶 悦

领域编辑推荐语:

“职场上每个人的境遇可能不同，由此产生的想法和对此的态度、行为也会不同。本文将生活理论化，用来自生活的数据检验理论，很好地展现了生活、理论与数据间的交融。”

——贾良定

摘 要：本文首先从员工待遇和能力的匹配关系方面界定了“境遇感知”的新概念，通过它的偏离程度来衡量员工“混得好不好”。然后使用社会交换理论和社会比较理论，以政治活动、领导者与成员的交换关系（LMX）代表员工的关系型活动，构建了员工“关系型活动—境遇感知—边缘化”的路径模型。通过543份问卷的实证检验，本文发现员工关系型活动对职场边缘化有多重效应：一是直接抑制效应，即员工关系型活动越频繁，其边缘化的可能性就越低；二是包含抑制与促进的间接双重效应：由于境遇感知与边缘化呈“U”形关系，随着关系型活动由少到多的变化，经过境遇感知的“U”形中介后，间接导致边缘化程度的先减后增，即先后出现抑制效应和促进效应。只有适度的关系型活动，才会带来最低程度的边缘化。

关键词：关系活动；政治活动；领导者与成员的交换关系（LMX）；境遇感知；边缘化

一、引言

美国学者 Park 最早提出边缘化的概念，用来描述第一代国外移民和美国本地人通婚后，既没有被现族群认可也难以被原族群接受自身所承受的心理落差（Park，

* 本文受国家社科基金项目“裁员频次与工作不安全感的全效应研究”（20BGL133）的资助。笔者感谢初审专家、外审专家、领域编辑和主编提出的宝贵意见，感谢《管理学季刊》编辑部在本文投稿与修改过程中给予的耐心与展现出的专业精神。当然，笔者文责自负。

1928)。在社会学领域，边缘化反映了具备某些特征的社会成员，因被歧视、排斥或自我孤立而游离于主流社会群体之外的现象（Verwiebe et al., 2016）。与中心化相对应，边缘化群体或个人在社会参与、自尊、成长教育、身份认同等方面均会获得不良回馈（Hudson et al., 2017; Cheng et al., 2020）。边缘化群体最终会成为弱势群体，长此以往将影响社会正义并固化不合理的社会分层（Verwiebe et al., 2016; 张度, 2020）。

与社会领域类似，组织中也存在边缘化现象。人民网和新浪网针对 3527 人的联合调查显示，65.3% 的人认为自己在组织中被边缘化了，多数受访者表示，一旦落入边缘化群体中，就会升职无望，并可能被解雇（杜凤娇, 2010）。国外员工边缘化现象也较常见，调查显示：59% 的员工在组织中曾被有意忽视；18% 的员工感觉自己正处于边缘化的境地（Fox & Stallworth, 2005）。也有研究证实员工慢性心理疾病多与职场边缘化有密切关系（Iben, 2020）。

职场边缘化的起因研究可分为两类。一是借助社会学研究基础，将组织等同于一个“微缩社会”，隐含假设社会学关于边缘化的研究结论同样适用于组织情境。因而多使用性别、婚姻、种族、学历、性取向、不良嗜好、社会层级等“社会”属性描述职场边缘化的成因（Fox & Stallworth, 2005; Stork, 2019）。二是从组织行为学视角分析职场排斥造成的边缘化。研究发现那些在绩效、能力、组织认同、品德等方面较低下或具有特殊人格的员工，更易遭受排斥而处于边缘化境地（Waldeck, 2017）。

社会群体边缘化的研究把边缘化现象分为

受歧视造成的被动边缘化，以及自我孤立造成的主动边缘化（Williams & Horodnic, 2015）。根据这种推理，职场边缘化的表现同样既包含被动边缘化，也包含主动边缘化。例如，有员工擅长“玩弄”政治活动而受“重用”，经常出现在领导周围，但却会受到同事或下属的抵触；有些同事“喜欢”的员工但领导却很反感。这些来自不同方向的作用可能会有两种矛盾现象：领导的拉拢可能使某员工免于边缘化，但同事的排斥却推动了其被动边缘化。即“玩弄”办公室政治或与领导拉关系，由于受到不同方向的“拉拢”或“排斥”，可能会产生抑制和促进边缘化的双重效应。另外，即使未遭到排斥或拉拢，还会有员工出于某些原因选择自我孤立、自我隔绝于组织核心，而出现主动边缘化的现象。

使用现有文献解释这种矛盾现象存在困难。上述第一类社会学视角的成因分析，是在给边缘化员工贴上“弱势群体”的标签后，把社会学的人口统计指标如性别、种族等直接延伸到组织情境中，研究结论也与社会学相似，因而不能反映组织特有的“管理”属性。企业看似是一个“微缩社会”，实则不同于一般社会。组织内部员工具有一定的同质性，他们在年龄、学历、收入、种族、地域等社会分层或分类指标上的差异远比社会差异要小，预示着这些人口学统计指标对职场边缘化的影响可能并不明显。

使用第二类组织行为学文献可以部分解释被动边缘化，但是这类文献普遍把职场排斥等同于边缘化，经常将两者混用或是相互替代（刘军等, 2012）。如果将拉拢或排斥作为被动边缘

化的触发条件,会发现它无法解释领导排斥和同事排斥这两种不同方向排斥的起因,以及他们对职场边缘化作用的大小;更无法解释因领导拉拢对边缘化的抑制效应。另外,职场边缘化既包含受排斥后的被动边缘化,也包含自我孤立的主动边缘化。因此,使用排斥的相关文献来替代解释职场边缘化的成因是不合理的,它无法解释方向来源不同的排斥如何引发被动边缘化,更无法解释自我孤立造成的主动边缘化。

如果继续进行深入分析,会发现当前文献对职场边缘化成因的解释力更是捉襟见肘。首先,对于领取薪酬的员工,利益最大化动机是其行为的重要诱因。为了利益最大化,员工可能采取非绩效手段获得超额待遇,如在组织中实施政治活动(Kwon, 2020);也可能采取相互支持的工作行为,如领导与成员的交流关系(Leader-Member Exchange, LMX)等(Xie et al., 2019)。政治活动的重心在于构建与核心人物的私下关系,然后以这种私下关系为基础进行联合行动,如结盟、游说、利益交换等(Kimura, 2015)。LMX的重心则在于员工和领导通过日常工作中的社会交换和经济交换,构建以强化相互支持为目的的工作关系(Matta & Van Dyne, 2020)。尽管政治活动和LMX分别构建了两种不同目的的关系:私下关系和工作关系,但它们都有助于员工获取更高的职位、更好的工作条件或更高的收入等,实现利益最大化(Zhang et al., 2017; Zhang et al., 2015)。其次,员工投入关系活动的程度高低,能直接通过薪酬、职位或其他待遇的数量和质量差异体现出来(Zhang & Gill, 2019)。这实质上造成了员工之

间的待遇分层,其中就包含着边缘化的信号。最后,由于组织中员工之间的同质性相对较高,更容易使员工在待遇和回报上进行直接比较。对于利益分配结果是否合理的心理感知,会影响员工对自己和他人的态度与行为,造成排斥同事或自我孤立。这既可能导致被动边缘化,也可能导致主动边缘化。当前文献无法解释上述关系型活动造成的待遇差异,也无法解释这些关系型活动如何抑制边缘化的产生,更无法解释与此有关的矛盾现象,即它们如何最终促进被动边缘化或主动边缘化。

综上,边缘化研究起源于社会学,组织作为一种有自身管理特性的“微缩社会”,职场边缘化应该有相对独特的作用路径。本文考虑员工的关系型活动所引发的待遇比较,在社会交换理论和社会比较理论的基础上,根据能力与待遇的匹配关系提出“境遇感知”的新概念,将其定义为员工对自身能力与待遇比较后的平衡认知,推导出境遇感知的正、负偏离或平衡状态,对应于通俗的“混得好、差、一般”三种情境。基于此引入政治活动、LMX等衡量员工关系型活动的因素作为引起境遇感知变化的前因变量,构建“关系活动-境遇感知-边缘化”的路径模型并作实证检验,用于验证关系活动对边缘化的复杂双重作用。它既可以解释来自领导或同事的方向不同的排斥导致的被动边缘化,也可以解释员工自我孤立导致的主动边缘化。

二、理论背景与文献评述

领导者-成员交换理论(LMX)将组织成

员区分为圈内人与圈外人，而后者就可能成为边缘人 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。家族企业内部因为关系远近和个人忠诚的差异而出现边缘人，他们较难得到提升 (郑伯埙, 1991)。Williams 等 (1998) 提出了“职场排斥”概念，反映了被同事刻意忽视、冷漠对待和遭受排挤的心理感受。Ferris 等 (2008) 推出的“员工排斥”变量，包含维度及测量方法，使该方向的定量分析更加细化。Trau (2015) 认为有不少员工因为受到同事忽视和排斥，从而对所在企业心生怨恨，并消极怠工，逐渐成为企业里的隐形人。最新研究发现，那些在 LMX 中的圈外人，对组织建言也会采取抵制与回避态度，这会加重他们的边缘化趋势 (Carnevale et al., 2020)。

针对职场边缘化成因，现有文献主要关注人口和社会统计指标，用性别 (Christina & Megumi, 2020)、种族 (Booth et al., 2012)、移民 (Stein et al., 2019)、收入 (Gesthuizen et al., 2011)、性取向 (Collins et al., 2015)、酗酒或犯罪前科 (Chester & DeWall, 2017) 等具有普遍性的社会特征为线索进行分析，并未置于组织情境中，本质上可划入社会学研究范畴。少数文献分析造成边缘化的个体心理因素，如将员工边缘化归因为特殊的人格或心理特征，并认为与社会因素相比，个体因素是组织成员边缘化的主因 (Scott et al., 2013)。还有学者发现边缘化起始于边缘心态，是源于员工个体的内心活动和心理感受 (刘军等, 2012)。员工边缘化主要起源于个人特征，如性格孤傲、不善交流、抵触特征明显的员工容易边缘化 (Bernstein, 2013)。而在官僚主义盛行的企业中，背

景与关系是个人职业发展的重要筹码，工作能力和绩效容易受到忽视，因此导致员工边缘化的原因还应包括员工个人的关系背景和组织文化 (李应军, 2014)。

上述文献分析职场边缘化的成因主要借鉴社会因素和个体心理因素，少量组织层面的研究将影响因素归结于个体职员的偏差行为。Thau (2015) 构建了“道德-信任”模型，认为不道德的员工难以得到信任，进而会被排斥，员工的价值观在该模型中有调节作用，即“作恶者”对组织贡献较少时，会加大自身受排斥的可能性，反之则反是。职场边缘化的一个重要特征就是紧张的同事关系：当事人不愿主动与同事沟通，很少甚至从不参加集体活动，也不服从管理，通常难以融入群体，久而久之，便成了组织里的“孤独者” (李宁琪和李树, 2009)。虽然社会环境因素很重要，但个体与组织的互动是员工边缘化的主要考虑因素，不善合作和沟通的员工难以处理好人际关系，容易造成关系紧张，表现出缺乏责任意识和团队精神，因此更可能被孤立 (Hales et al., 2016)。

如上所述，目前文献虽然对职场“边缘化”现象没有明确界定，但在理解上基本类似。即员工因某些个体或群体特征受组织中的主流群体排斥、歧视而远离组织核心，或因个人心理问题而自我孤立，无法融进群体之中，其形成途径包含被动与主动两种可能。但上述文献忽视了员工之间或员工与组织之间的互动关系，以及这种互动关系中包含的员工心态对边缘化的作用。其实已有调研发现了员工与组织之间的利益交换可能是职场边缘化成因研究的突破

口：在离职员工中，79%是因为在组织中没有受到赏识（Abubakar et al., 2018）；有88%的受调查员工表示，他们对组织最大的不满是“公司不能充分认识到他们的贡献”（王世青和严婷，2010）；边缘化本质上是职员内心对自己在组织中“存在感”的主观感觉和判断，其程度大小取决于本人的行为和心态（滕玉成和焦顺禹，2008）。由此可见，“边缘化”也是员工个人行为所产生的结果，而这种被排斥或主动自我孤立的行为表现则产生于员工心理上对组织或群体的疏离和放弃。由于行为与态度存在匹配关系，可以把上述行为归因于员工与组织社会交换失衡后出现的消极无助的心态（Hollis & Martinez, 2017）。因此，造成边缘化的因素较为复杂。由于员工和组织经常处于互动过程中，在需求、贡献等方面并非一成不变，这为寻找边缘化成因增加了难度。

综上，目前职场边缘化研究有一些共性。一是直接沿用社会学研究结果描述和推理职场边缘化的成因，其解释有效性存疑。二是误用边缘化概念，把边缘化和排斥等同对待。事实上边缘化包含着个体被排斥和主动疏离两个方面，大量文献讨论边缘化成因时只分析了被动排斥，而对主动疏离顾及不多，甚至混淆了边缘化和排斥的界限。三是对员工在组织中的行为差异分析不够，相对于社会层面的种族、收入、犯罪前科等社会标签的巨大差异，组织成员的社会标签同质性较强，导致边缘化的因素可能主要归因于行为差异。从员工与组织交换视角下评判员工行为差异如何导致职场边缘化的研究有待起步。

三、模型和假设

（一）“境遇感知”的概念界定

员工对自己在组织中付出和回报的比较有自己的评价标准。他们往往会直观地以自身的能力水平高低作为“付出”的衡量标准（Sungu et al., 2019）。其原因是工作业绩或工作表现通常会受到组织内外多种因素的影响，这些因素有时是个人难以控制的。因此从员工个人角度看，业绩有时并不能完全反映自身的努力程度和工作态度。而目前工作能力的形成，需要员工过去在学历教育、工作培训、干中学、试错等方面大量投入时间、精力或金钱。能力高低通常也能代表员工过去投入的多少。在获得的回报方面，员工希望得到的是一种混合性报酬，既包括薪水、福利等外部回报，也包括组织认同、情感支持等内部心理回报。

综上，员工评估本人与组织的交换关系时，通常会走捷径，即以自身能力大小为付出依据，用以比较自己获得的回报是否与之相匹配，进而造成不同的心理状态。由于能力与回报是否匹配的平衡性判断会明显影响其对组织的看法与态度，继而引发后续行为。本文因此提出“境遇感知”的概念，用来描绘员工对于自身能力与待遇比较后的平衡认知，详细解释如图1a和图1b所示。

（1）正偏离（高待遇，低能力）。这类员工在工作能力上往往并不突出，但待遇却明显高于自己的能力标准。其他员工容易归因于这类人善于与上级建立密切的关系，因而为自身换取了更多的报酬和待遇。由于其待遇与能力水

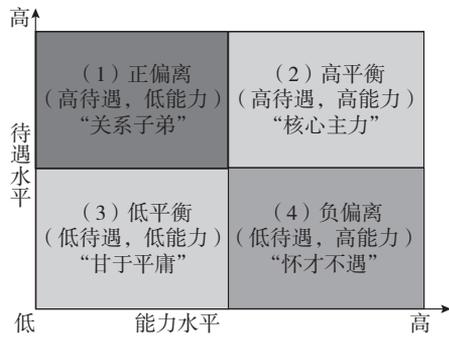


图 1a 待遇和能力的比较

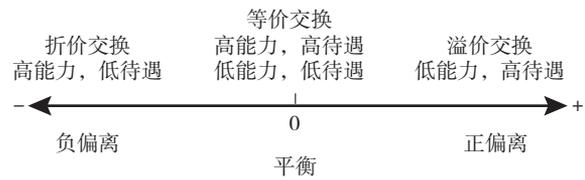


图 1b “境遇感知”的平衡与双向偏离

平不匹配，这是一种“正偏离”的交换关系，体现的是对“低能力”的“溢价交换”，可形象地比喻为“关系子弟”。

(2) 高平衡（高待遇，高能力）。这类员工拥有很强的工作能力，在为组织创造的价值得到肯定的同时，也为自身获得了高回报，是组织的“核心主力”。这体现了对“高能力”的“等价交换”。

(3) 低平衡（低待遇，低能力）。这类员工通常自知能力有限，为组织创造的业绩和价值难以超出预期水平，因此他们对于待遇的预期或要求并不高，实际上他们的待遇可能也低于组织内的平均水平。由于待遇与自身能力相符，这也是一种平衡的交换关系。低待遇是以其低能力为基础的，因此体现的是对“低能力”的“等价交换”，自己或同事也不会觉得有什么不正常。这种情况可比喻为“甘于平庸”。

(4) 负偏离（低待遇，高能力）。这类员工通常认为自身的能力水平优秀，但却未受到领导重视和信任。当组织内有升职或加薪机会时，他们往往被忽略。由于自己的能力未换回预期的回报，工作动力和主动性大受打击，致使他们不再积极地为组织做贡献。“怀才不遇”让他们承受

了极大心理落差，是一种“负偏离”的交换关系，体现的是对“高能力”的“折价交换”。

本文提出的“境遇感知”与“公平理论”有很大区别。首先，两者的比较对象不同。“公平理论”强调“回报/投入”的社会比较和历史比较，即个体与他人进行的横向比较，以及个体当前和自己过去的纵向比较（孙伟和黄培伦，2004）；“境遇感知”只是个体对当前“待遇”与“能力”是否对等的评价，并不涉及与他人的横向比较，也不涉及与自己过去的纵向比较。其次，两者的理论依据不同。“境遇感知”是对社会交换理论在组织情境中的延伸，关注个体当前的社会交换水平及平衡性感知的心理和行为的影响（Blau, 1964），而“公平理论”则是对社会比较理论的应用拓展，关注横向或纵向比较对个体行为动机的影响（孙伟和黄培伦，2004）。另外，虽然“公平理论”后续发展出了分配、程序、互动三个维度，但也只是在经典的“分配公平”之外引入了权利理论，把员工适当的权利表达分解为“程序公平”与“互动公平”（Joy & Witt, 1992）。与本文看似相似的“认知公平”，依旧表达的是员工与同事进行比较后，在工作分配、绩效认定、

职务晋升、奖励与惩罚等方面的自我感知 (Hodson et al., 1994), 这与“境遇感知”所涉及的“个体独立比较”, 即自我待遇和能力是否平衡的比较有根本不同。

(二) 关系型活动对境遇感知的作用假设

员工与组织交换的互酬类型主要是混合型的。随着经济环境和雇佣体系的变革, 员工与组织之间维系的不仅是简单的经济雇佣关系, 出于归属的需要, 他们还希望被组织内部的群体认同和接受, 因此两者的交换关系相当复杂 (傅升等, 2011)。交换质量的“等价”或者“平衡”性, 是社会交换能否持续进行的前提, 而判断交换是否平衡则主要来源于双方的心理感知。也就是说, 在员工与组织的交换关系中, 员工会依据自己在组织中的付出来判断获得的回报是否合理。如果做出交换不合理的判断, 必然会致其心理失衡, 进而导致对组织的态度和行为发生变化。

如果从社会交换的“圈内人”或“圈外人”的观点来理解, “混圈子”的目的是力争使自己成为“圈内人”。同时, 圈子可以按照与工作是否直接相关的标准整合成“私下关系”与“工作关系”两种类型 (Zhang et al., 2017; Zhang et al., 2015)。由于这两种关系类型的区分没有现成文献可循, 也没有现成的测量方法, 本文根据政治活动和 LMX 的目的与活动可见性程度区分了这两种关系或圈子。如政治活动的目的或作用主要是个人利益或职位, 且其活动多发生在“桌面下”, 可见程度相对较低 (Zahid et al., 2019)。而 LMX 主要是在工作环境中形成的, 多数都是“桌面上”的活动, 可见程度高, 且其主要作用是有助于领导和下属之间

更好地开展工作 (Martin et al., 2018)。有学者认为政治活动和 LMX 形成的关系分别是“GUANXI”和“Relation”, 两者不具可替代性 (Zhang et al., 2017; 邹艳春等, 2020)。因此, 本文分别使用了政治活动和 LMX 两个变量来衡量为了发展私下关系和工作关系进行的关系型活动。

如此一来, 尽管“混圈子”的手段多种多样, 也可以根据“圈子”的类型划分为两大类: 一是以融进“私下圈子”为目的的办公室政治, 其内容包含根据形势随机应变、结盟以及在组织中建立个人关系网络等 (Zhang et al., 2017; Zhang & Gill, 2019); 二是以融进“工作圈子”为目的的 LMX, 其内容包括与上级明确建立社会交换关系的各种活动, 是一种相对正式的工作关系 (Zhang et al., 2017; 邹艳春等, 2020)。付出与获得对等回报是交换持续下去的前提。无论是混“私下关系”还是“工作关系”, 都代表着员工为达此目的而不得不做出各种类型的投入, 是社会交换中的“付出”。而付出即希望有回报, 希望自己的“境遇感知”处于平衡甚至正偏离状态, 而不是负偏离状态, 也就是希望获得图 1b 中的等价交换或溢价交换。这个过程代表着员工参与社会交换时, 投入关系型活动后得到的“回报”。LMX 本身就是社会交换理论在工作场所中的特殊应用和表现, 包含领导和下属之间的投入与回报。但投入和回报因角度不同而具有双面性: ①从下属角度看, 员工的投入希望获得领导或组织的回报, 但下属的投入就是对领导的回报; ②从领导角度看, 领导的投入也希望获得下属员工的回报, 但领导的投入就是对员工的回报。因此, 尽管 LMX

是用来评价领导和下属关系质量的。但从社会交换理论来看,这种关系质量高低意味着交换双方投入的数量多少。本文是从下属员工视角看问题的,LMX的高低能够反映员工在和上级发生交换时自身的投入。所以本文使用LMX的这一特性,借助社会交换理论来衡量员工在与领导产生联系时的投入程度。

首先看LMX对境遇感知的影响。社会交换包括内部与外部交换,两者的区别是,外部交换局限于物质利益的往来,而内部交换则是基于个人的诚信、忠诚和承诺(Kuvaas, 2008)。据此推理,为了完成社会交换,员工不仅需要时间和精力投入工作,还需要发挥关系技能,经营与组织或领导者之间的情感关系。员工为组织做出投入和付出,本质上是为了换取期望的报酬和关注,使自己的物质需求和精神上的归属需求都得到满足,即在外外部回报和内部回报上都有收获。这种渴望得到认同的心理在组织中就会表现为个体用持续的工作投入或情感投入积极拉近与领导之间的关系,以维持和提升自己在组织中的地位或存在感。个体和组织的情感交换广泛存在于他们与直接上级的交换过程中,在与领导交换关系上的情感投入,最终可以赢得回报,即组织或领导者给予自己期望的资源、物质利益、晋升以及情感等方面的支持。依据LMX理论,领导者把不同下属归入“圈内人”或“圈外人”。因为时间和资源有限,以及绩效考核的压力,领导者倾向于和“圈内人”建立“内部交换关系”,基于尊重和信任的原则开展工作,将他们视为可信赖的助手;而与其他下属之间仅建立“外部交换关系”,依靠职权和规则保证他们完成工作即可

(王震和孙健敏, 2013)。从平等交换的视角来看,这种关系差异化的根源在于员工个体付出的差异性,除工作能力和业绩水平等因素的影响外,为高程度LMX投入较大精力的下属,也更容易成为上级的“圈内人”,得到上级更多认同和支持,从而和上级形成高程度的社会交换。

其次看私下圈子中的政治活动对境遇感知的影响。反映员工政治活动的重要指标是其通过个人关系策略对同事施加影响的程度(Courpasson, 2016),主要包括四个方面:①在组织里识别并构建人际关系网络;②个体运用人际手段对周围的人施加影响;③敏锐观察、了解社会交往情境,能够精确解释周围员工的行为;④通过印象管理手段,给人以高度的诚实、真诚和值得信赖的感觉。事实上,政治活动就是为了获取个人资源,为此需要在交往过程中投入精力、情感、金钱等资源(Ferris, 2007)。较多参与政治活动的员工,虽然投入也较多,但可以 and 领导建立良好的个人关系,并将其当作资源,利用它获得收益(谢俊等, 2013)。所以积极参与政治活动的员工往往也投入较多个人资源,能通过个人关系网络避开组织制度的束缚,为自己获取更多的回报(王洪青和张文勤, 2012)。

综上,把政治活动和LMX作为两种类型的付出,其核心是塑造私下关系与工作关系,进而“为我所用”以获得高回报。因此,关系型活动是员工获取资源和利益的一种重要途径。员工在情感和关系上的投入和经营是为了向组织中心靠拢,与组织建立高质量的交换关系。从交换等价性看,在与组织交换中投入了更多情感和精力的员工,更可能受到领导的关注和

重视,可以更多地获得组织提供的利益和机遇。因此,政治活动较多或 LMX 关系质量较高的员工可以借此为自己争取到更多的资源,更可能获得高于自己心理预期的待遇和回报。具体分析,由于关系活动的目的是获得更高的回报,当关系活动越来越多时,待遇会越来越高。境遇感知被定义为“待遇/能力”,由于在既定时点能力是恒定不变的,在能力既定的情况下,待遇不断提升,意味着“待遇/能力”即境遇感知也会越来越高。当待遇明显高于能力水准时,这类员工的境遇感知也趋向于“待遇/能力 >1 ”的高水平;反之则反是。在这两种关系型活动投入较多时,代表着员工与组织进行社会交换时的高频率投入,最终回报依旧可以通过境遇感知来衡量。当待遇明显超出能力,即所谓“混得好”的员工,往往是因为此前在办公室政治或 LMX 等关系型活动中有较多的投入,才获得了高于个人能力的额外回报,其境遇感知趋向“正偏离”;反之则趋向“负偏离”。据此假设:

H1: 政治活动与境遇感知正相关。即员工的政治活动越多,其境遇感知就越好(趋向正偏离)。

H2: LMX 与境遇感知正相关。即 LMX 越强,其境遇感知就越好(趋向正偏离)。

(三) 关系型活动对职场边缘化的直接抑制效应假设

本文以员工的关系投入来衡量员工在组织中的付出。从投入和回报平衡的视角看,个体对组织投入越多,回报也就越多,两者的关系互动就会更加紧密,增强了自身的存在感、提升了地位,同时也减少了自身受忽视和边缘化

的可能性。积极参与政治活动的员工,为建立和维系人际网络并发挥个人影响,会比政治活动参与度低的员工投入更多的情感和精力去经营自己的人际交往。与领导或关键人物建立高强度人际交换关系的员工和强度较低的员工相比,他们在组织内的人际交往和情感互动中付出的更多(Kimura, 2015)。社会交换理论认为交换参与者相互的付出越高,交换关系就越稳定,双方从交换关系中获利的可能性就越大(Blau, 1974)。据此推理,在组织内部交换互动中,投入更多的员工会得到组织更多的回报。对于 LMX 程度高的员工,他们与领导的交换关系更加牢固,更受上级重视和关注,得到的晋升机会、资源等利益就更多。如果把边缘化也看作组织对个人关系投入的“回报”,它也可以用来反映员工关系投入与回报之间的平衡。员工在政治活动和 LMX 这两方面的关系投入越多,出于社会交换关系的平衡,以及为了这种交换关系可以持续下去,组织或领导给予的回报就应该越理想。反映在边缘化上,就是员工“关系型活动”的投入越多,受到领导排斥的可能就越少,被动边缘化的概率就会随之降低。因此,在政治活动和 LMX 两种关系投入多的员工,也会获得低边缘化的回报;反之则反是。由此提出假设:

H3: 政治活动与边缘化负相关。即参与政治活动多的员工,其边缘化程度小。

H4: LMX 与边缘化负相关。即 LMX 强的员工,其边缘化程度小。

(四) 境遇感知对边缘化的“U”形直接作用假设

运用社会交换理论,员工与组织当前的社

会交换水平及平衡性感知决定了员工的后续心理和行为 (Blau, 1964)。当员工认为自己投入多于组织的回报时, 就会认为这是一种不平衡状态。此后会降低自己的投入, 以和组织的低回报取得平衡。本文用员工个人能力与待遇水平的比较来衡量这种回报, 员工会因回报的平等性评估来改变自己的工作态度与行为。

事实上, 由于员工在组织中对熟悉的同事也存在“待遇”或“能力”的评价, 不可避免地会进行社会比较。因而, 当员工之间对彼此的“待遇/回报”有了认知或评价, 社会比较理论认为, 此时“向上”比较的特点也会影响员工的心态和行为。即对“混得不好”的同事, 其“待遇/能力”比自己小, 此时该员工对这名同事的境遇并不敏感, 不会进行“向下”比较, 因而不会影响自己的心态和行为; 对“混得好”的同事, 其“待遇/能力”比自己大, 此时该员工就会进行“向上”比较, 对这类同事的“好境遇”变得敏感起来, 很容易产生妒忌心理, 继而引发心态失衡和后续包括排斥在内的反生产行为 (Tai et al., 2012)。

因而, 根据图 1a 和图 1b 对组织员工“境遇感知”类型的划分, 使用社会交换理论和社会比较理论进行推理, 不同类型的员工对于所获的待遇有着不同的心态和行为反应:

(1) “负偏离”类员工所获待遇低于能力的失衡状态, 由于期望回报没有得到满足, 会认为自己目前所得不能匹配自身高工作能力, 内心存在较大落差, 心态就会失衡, 认为自己“混得不好”。为维系交换的等价性, 实现新的平衡, 员工在之后的工作中, 不愿意充分发挥自己的能力, 也会相应地减少付出。若待遇因

为付出降低后进一步减少, 该员工会继续降低付出, 从而出现恶性循环, 这是“怀才不遇”者的窘况。从“待遇/能力”等于境遇感知来看, 由于能力是恒定不变的, 待遇因上述恶性循环不断降低, 那么“待遇/能力”也会不断降低, 境遇感知呈现负偏离加重的趋势, 也就是“怀才不遇”的心态和行为越来越严重。而这种与组织需求相背离的心态和行为, 也会得到组织消极的回应: 工作业绩不被肯定; 个人要求和意见难以被重视和采纳; 个人利益分配易受损等。出现这些情况已经是一种边缘化状态了。这种情况下, 决定“负偏离”员工出现边缘化状态的主要原因是社会交换不等价造成当事人的心态失衡 (怀才不遇), 及其为了获取新的平衡而降低自己的投入, 进而自我孤立出现主动边缘化。

(2) “平衡”型员工所获待遇与能力相匹配, 无论“高平衡”还是“低平衡”, 境遇感知均处于平衡状态, 因此他们在心态上也是稳定和平衡的, 能以平和的内心对待工作和同事, 融入群体之中。从社会交换理论看, 该员工的“待遇”与“回报”是等价的, 不会影响自己的交换平衡性感知, 因而不会减少投入而主动疏离组织核心, 即不会出现主动边缘化。从社会比较理论看, 该员工的“境遇”与大家相同或相似, 不会引发同事的“向上”比较, 因而不会引发别人的妒忌和排斥, 也不会出现被动边缘化。

(3) “正偏离”型员工通常会在政治活动或 LMX 中投入较多, 为自己赢得超出自身能力的回报, 处于待遇大于能力的失衡状态, 境遇感知值较高。这种“混得好”的境遇往往因明

显的“待遇大于能力”而被同事感知到。出于“向上”比较的敏感性特点，很容易引发同事的心理失衡。此时，同事的妒忌心会产生反生产行为，将其“拉下马”，通过自己的行为降低其待遇，就能减弱自己因“向上”比较而出现的紧张情绪（Tai et al., 2012）。具体而言，通过排斥而增加“正偏离”型员工的心理压力和焦虑，或减少其获得组织回报的机会，就能变相降低其心理待遇或物质待遇，进而抑制这类员工“待遇大于能力”的正偏离，以实现或接近同事自认为的平衡。在此心理和行为的作用下，工作场所中最常见的表现是，正偏离的员工会被同事非议、排斥等，而导致被动边缘化。

综上所述，境遇感知的“负偏离”和“正偏离”状态引发边缘化的作用机理不同。前者是社会交换不等价造成的主动边缘化；后者则是社会比较中的“向上”比较的敏感性造成的被动边缘化。无论何种机理，两者都将在员工自身或同事中引发心态失衡，而这加大了个体边缘化的可能性。只有在平衡状态下，交换的结果与自身能力相匹配，员工与组织之间的交换关系才会更加稳定和持久。对于自己和周围的同事，平衡的结果导致平衡的心态，既不会引发社会交换的不等价认知，也不会引发“向上”的社会比较，边缘化的可能性就降低了。因此，边缘化的产生源于境遇感知上的心态失衡，境遇感知的负偏离导致自我主动疏离组织，正偏离导致被动排斥，都意味着较高的边缘化，而境遇感知平衡时，边缘化就较低。据此假设：

H5：境遇感知与职场边缘化呈“U”形关

系。即境遇感知偏离程度较高（正偏离）或较低（负偏离）时，员工边缘化的可能性较高，而境遇感知处于平衡状态时，员工边缘化的可能性较低。

（五）关系型活动对边缘化的间接效应假设

综合上述分析，本文模型与直接效应假设汇总如图2所示。境遇感知的偏离程度反映了员工与组织之间的交换关系是否不等价的程度，继而会引发后续行为。不平衡（包括负偏离和正偏离）代表员工与组织之间的交换关系并不等价。员工在关系方面的高投入可能先给自己带来待遇上的积极回报，但由于这些待遇回报超越了自己的能力，造成境遇感知的正偏离，使组织或者其他员工对这种不平衡产生向上比较的心理，继而心生怨恨，排斥当事人使其被动边缘化；相反，员工刻意在关系方面投入很少，首先会获得较少的待遇回报。由于这些待遇可能小于自己的能力，造成境遇感知的负偏离。这会对自己对“折价交换”心生怨气，继而主动远离组织，造成了主动边缘化的最终后果。因此，两种类型的关系活动，与适度投入相比，无论投入过多或刻意减少投入，都会通过境遇感知双向偏离的中介，间接促进边缘化的产生。如果从关系活动由少到多一个方向变化，则因境遇感知的中介，会引起边缘化“先减少后增加”的变化趋势。因此，根据上述分析，对境遇感知的中介作用进行假设：

H6：境遇感知在政治活动对边缘化的作用路径中起“U”形中介作用。

H7：境遇感知在 LMX 对边缘化的作用路径中起“U”形中介作用。

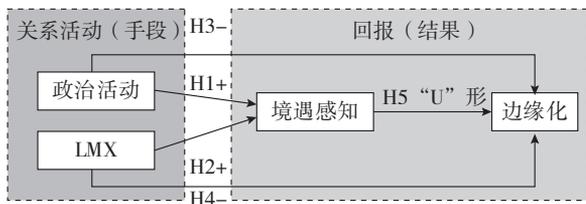


图2 职场“边缘化”的形成路径与模型假设

四、研究方法

(一) 测量方法

模型中的四个主要变量为政治活动、LMX、境遇感知（由待遇和能力比较而得）和边缘化，它们的测量方法在相关研究中已有涉及。其中，政治活动没有成熟量表，本文使用林忠和孙灵希（2012）开发的适用于中国情境的政治技能量表来替代，该量表包含了传统政治与特色政治两个维度共19项，典型题项如“我能察言观色，准确判断对方意图”“根据形势，我会恰当地调整自己的言行”“无论是否认可对方，公共场合我总是注意给对方面子”“为照顾对方面子，需要时我会在公共场合夸奖对方”“我尽量避免在公共场合提及对方缺点”“出现尴尬场面时，我会为对方找台阶下”等。这些政治技能本身就是政治活动中形成的，其强弱可以用来反映政治活动的程度。另外几个量表采用了国内应用较多的量表，如LMX使用王辉和牛雄鹰（2004）开发的包含中国特有文化的16题项量表；边缘化量表采用了马跃如和李树（2011）开发的包含五个维度共35个题项的员工边缘化量表。

境遇感知的测量方法相对复杂一些。参考图1b，根据定义，它是由待遇和能力匹配而得

到的。在测量统计中，这是一种“变量匹配度”测量法。即便来自不同的量纲，只要匹配而得的变量被清晰界定并被赋予实际内涵，也是一种可行的做法。举例而言，Keys提出的“身体质量指数（BMI）”就是“体重（千克）”除以“身高（米）的平方”而得到的，其分子是重量，分母是身高的二次方，两者并非同一量纲。该复合变量被清晰定义为“身体质量指数”，且BMI数值也被清晰地做了区分并赋予含义，如过轻（ <18.5 ）、正常（ $18.5\sim 23.9$ ）、超重（ $24\sim 27.9$ ）、肥胖（ >28 ）等（WHO Expert Consultation, 2004）。目前BMI指数在疾病预测、健身、饮食与健康建议等方面得到了广泛应用。

境遇感知采用了与BMI类同的匹配方法，即“境遇感知 = 待遇评价/能力评价”。其中“待遇评价”量表采用陶悦（2015）开发的量表，涉及“物质待遇”“自我实现”“工作环境”三个维度。在其研究中，该变量的 α 信度为0.850，AVE值为0.725，显示了较高的信效度。“能力评价”量表采用Judge等（2003）核心能力评估量表，该量表是一个单维度的评估表，由12个项目组成。这两个变量均为李克特5点量表，1表示很低，2为低，3为中等，4为高，5表示很高，两者的刻度口径或语境均保持一致。按照本文的定义，当“待遇/能力 >1 ”时，表示正偏离（待遇大于能力：“关系子弟”）；当“待遇/能力 <1 ”时，表示负偏离（待遇小于能力：“怀才不遇”）；当“待遇/能力 ≈ 1 ”时，表示平衡（待遇与能力大致相等：“核心主力”或“甘于平庸”）。直观解释可参考图1a和图1b。

（二）调研方法

为了减少同源误差的干扰，问卷被分成 A、B 两个不同的子问卷，在不同的时间填写。具体做法是：包含基本信息、控制变量，以及政治活动、LMX 两个自变量整合为问卷 A。因为政治活动、LMX 具有一定私密性，当事人自己填写更合适。B 问卷包含能力、待遇和边缘化三个变量，其中能力和边缘化状态几乎是公开信息，同事们可以观察和感受到。待遇包含“物质待遇”“自我实现”“工作环境待遇”三个维度。其中后两个维度是公开信息，大家能观察到；物质待遇虽然不是公开信息，但事实上，在组织中，各职级或不同岗位的物质待遇依据公开的工资制度执行，待遇高低几乎是透明的，同事之间可以根据单位工资制度和自己的情况对他人做出判断。故通过“他评”也能得到相应信息，还有助于消除自我服务偏差。为他评需要，对 B 问卷作了适应性改变，主要是把第一人称修改为第三人称。

研究者利用自己的人脉资源，根据地区、行业、企业类别、职务层级等的差异，寻找合适的“代理人”。收集问卷时，首先通过代理人采用上述“随机滚雪球”方法，以 EMAIL、微信、邮寄、现场发放等多种形式发出问卷 A。三个月后，依据 A 问卷留下的识别信息（身份证后四位数），依然委托各级代理人按原路径收集 B 问卷。上述做法可以避免一个人在同一时间点填写自变量和因变量，可以较好地减少同源误差。

（三）数据处理方法

依照问卷数据分析的规范要求，拟首先做

样本描述性统计，以评判样本的随机分布情况；然后通过哈曼单因子检测以及 α 信度、验证性因子分析（CFA）、VIF 值等对变量做信度、效度和多重共线性检验。假设检验事实上包含着对控制变量、自变量以及中介变量的作用分析，且需要检验境遇感知对边缘化的“U”形效应，所以将境遇感知变量重构为一次项与二次项后，使用多重回归对图 2 模型的假设进行检验；最后使用刀切法（Jackknife）和拔靴法（Bootstrap）进行联合抽样检验，用于验证境遇感知的“U”形间接效应。为直观起见，分析过程中尽量绘图展示数据分析结果。

五、数据分析与讨论

（一）问卷回收与样本分布

按照上述设计，A 问卷和 B 问卷先后发放。涉及东部江浙沪、中部皖豫、西部滇渝等七省市。历时 10 个月，共收集 690 份 A 卷和 585 份 B 卷。经过逐份核查，敷衍填写、漏题较多或匹配不成功的被判为废卷。最后获得 543 份有效问卷，匹配有效率为 78.7%（见表 1）。

由表 1 可见，样本涉及制造、金融、教育、贸易等多个行业，整体而言较为均衡；性别比例为 1:0.9；年龄、学历、工龄、规模等指标基本符合正态分布；婚姻与年龄分布基本匹配；职级和收入从低到高符合金字塔分布；样本地区的分布较平衡；部门以一线业务和行政管理居多，也基本符合单位常态。因此，本文的样本分布比较符合随机要求。

表 1 样本分布情况 (n=543)

	类型	数量	比例 (%)		类型	数量	比例 (%)
性别	男	280	51.6	职位 层级	一线员工	325	59.9
	女	252	46.4		基层白领	116	21.4
	缺失	11	2		中层	72	13.3
婚姻	未婚	142	26.2		高层	17	3.1
	已婚	374	68.9		缺失	13	2.4
	缺失	27	4.8		本单位 工数	1年以下	42
年龄	30岁以下	107	19.7	1~2年		73	13.4
	30~40岁	199	36.6	2~5年		156	28.7
	40~50岁	74	13.6	5~10年		99	18.2
	50岁以上	56	10.3	10年以上		164	30.2
	缺失	107	19.7	缺失		9	1.7
教育 程度	中学及以下	19	3.5	地区	东部	166	30.6
	专科	162	29.8		中部	173	31.9
	本科	278	51.2		西部	151	27.8
	硕士及以上	54	9.9		跨区	53	9.8
	缺失	30	5.5	单位 类型	企业	213	39.2
月收入	3000元以下	279	51.4		政府/事业	185	34.1
	3000~5000元	118	21.7		学校/医院	127	23.4
	5000~10000元	68	12.5		其他	18	3.3
	10000元以上	68	12.5	规模	50人以下	78	14.4
	缺失	10	1.8		50~500人	116	21.4
等级	500~1000人	238	43.8	行业	制造/资源	30	5.5
	1000人以上	79	14.6		金融/投资	74	13.6
	缺失	32	5.9		教育/培训	92	16.9
部门	后勤/供应	16	2.9		销售/贸易	31	5.7
	一线业务	309	56.9		通信/运输	26	4.8
	市场管理	18	3.3		文娱/广告	5	0.9
	质量管理	31	5.7		公共服务	150	27.6
	财务	44	8.1		医疗/制药	105	19.3
	行政管理	101	18.6		互联网/软件	23	4.2
	其他	11	2.0		其他	7	1.3
	缺失	13	2.4				

(二) 测量质量与相关矩阵

运用哈曼单因子法对所有题项做探索性因子检验 (EFA) 以分析共同测量方差 (CMV), 共抽得 15 个因子, 未旋转的第 1 个因子占总变异的 24%, 占可解释总方差的 36%, 均小于 40%, 说明样本的 CMV 在可接受范围。 α 信度

分析显示, 政治活动、LMX、能力评价、待遇评价、边缘化的 α 值介于 0.80~0.97 (见表 2 对角线括号内数据)。多重共线性检验发现方差膨胀因子 (VIF) 介于 1.09~2.96, 均值为 1.76, 都小于 5 的临界值。

表2 Pearson 相关系数矩阵^①

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 性别	0.47	0.50	1																
2. 婚姻	0.73	0.45	0.066	1															
3. 年龄 ^②	37.52	8.99	0.266**	0.604**	1														
4. 教育程度	2.72	0.70	0.041	-0.051	-0.210**	1													
5. 收入等级	1.86	1.07	0.064	0.061	-0.055	0.365**	1												
6. 职位层级	1.59	0.84	0.175**	0.180**	0.270**	0.116**	0.477**	1											
7. 本单位工龄	3.51	1.27	0.095*	0.557**	0.729**	-0.245**	-0.167**	0.096*	1										
8. 地区	2.17	0.97	0.163**	0.111*	0.275**	-0.198**	-0.568**	-0.257**	0.281**	1									
9. 单位类型	3.07	1.29	0.100*	0.138**	0.253**	-0.103*	-0.410**	-0.152**	0.268**	0.143**	1								
10. 所在部门	3.08	1.55	-0.040	-0.070	-0.028	-0.021	0.062	0.173**	-0.103*	-0.007	-0.120**	1							
11. 行业	5.29	2.53	0.019	0.097*	0.151**	-0.393**	-0.260**	-0.072	0.190**	0.007	0.454**	-0.013	1						
12. 政治活动	3.82	0.56	0.005	-0.020	-0.024	0.060	0.063	0.081	-0.070	-0.058	-0.011	0.023	-0.062	(0.912)					
13. LMX	3.73	0.74	-0.002	-0.082	-0.145**	-0.006	-0.021	-0.065	-0.111*	-0.006	0.008	0.019	-0.002	0.571**	(0.959)				
14. 能力评价	3.36	0.48	0.000	0.041	0.000	0.148**	0.327**	0.234**	-0.101*	-0.154**	-0.206**	-0.016	-0.163**	0.199**	0.202**	(0.800)			
15. 待遇评价	3.38	0.53	0.080	-0.046	-0.103*	0.130**	0.165**	0.110*	-0.166**	-0.067	-0.122**	0.179**	-0.174**	0.459**	0.485**	0.253**	(0.847)		
16. 境遇感知 ^③	1.02	0.19	0.068	-0.074	-0.099	-0.006	-0.108**	-0.084*	-0.059	0.054	0.049	0.176**	-0.028	0.244**	0.271**	-0.533**	0.674**	-	
17. 边缘化	2.40	0.74	0.099*	0.056	0.086	0.011	-0.184**	-0.184**	0.107*	0.089*	0.211**	0.036	0.074	-0.270**	-0.258**	-0.506**	-0.241**	0.192**	(0.968)

注：① **p<0.01, *p<0.05, 双尾检验；对角线括号内的值是 Cronbach's α 信度。② 年龄的原始数据由大到小降序排列，此表中按习惯改成升序；③ 境遇感知是“待遇/能力”而得的再生变量的中心化值，无直接观测值，后续分析中根据假设检验的需要，将使用境遇感知变量而不再使用能力评价和待遇评价两个原始变量。

为检验聚合与区分效度,使用 Lisrel 8.8 做验证性因子分析(CFA)。首先按照量表结构对 5 个变量构建 5 因子测量模型并进行验证,其 $\chi^2/df = 3.689$, 小于 5 的临界值; $RMSEA = 0.070$, 小于 0.08; $CFI = 0.970$, $NFI = 0.978$, $GFI = 0.932$, 均大于 0.9。上述拟合指标说明 5 因子模型符合要求。另外,对观察变量分别建立 4 因子、3 因子、2 因子和 1 因子测量模型,1 因子和 2 因子模型无法收敛,3 因子与 4 因子模型的拟合指标均不合格,5 因子模型与其他模型相比, $\Delta\chi^2/\Delta df$ 远大于 3.85 的临界值,因而符合量表结构的 5 因子模型最优。这说明测量模型聚合与区分较好,也证明了量表具有良好的建构效度。

对各控制变量、政治活动、LMX、能力评价、待遇评价、境遇感知(待遇/能力)、边缘化等变量进行相关检验(见表 2)。各变量的相

关系数绝对值介于 0~0.729,最大值 0.729 是问卷填写者年龄和本单位工龄的相关系数,两者的高相关性是符合常识的。排除该项后较大系数为能力与境遇感知相关系数 0.659(境遇感知由待遇和能力变量匹配而来)、年龄与婚姻的相关系数 0.604,也都可以根据常识做出合理解释。其他相关系数绝对值均小于 0.6。两个最小相关系数绝对值为 0,是能力评价变量分别与性别及年龄的系数,它们之间没有关联也符合常识。除上述“极端”值外,其他系数均无异常。

(三) 直接作用的多重回归分析

由于本文中待遇和能力两个变量相除后生成了新的变量,即境遇感知,其本身是有意义的,也是本文的一个重要创新点,因此本文采用平方法构造二次项来检验匹配后的新变量(境遇感知)对边缘化的影响。使用多重回归分析检验各变量的直接效应(见表 3)。

表 3 直接效应的多重回归 (n=543)

变量	因变量:边缘化			因变量:境遇感知	
	M10	M11	M12	M20	M21
常数项	5.677	3.974	4.324	-5.028	-5.038
性别	0.216 **	0.234 ***	0.169 *	0.066 **	0.062 **
婚姻	0.153	0.115	0.116	0.004	0.013
年龄	-0.002	-0.000	-0.001	0.003 *	0.003 *
教育程度	0.054	0.055	0.060	-0.029	-0.029
收入等级	-0.094	-0.084	-0.036	-0.002	-0.003
职位层级	-0.133 *	-0.146 **	-0.146 ***	-0.012	-0.010
本单位工龄	-0.046	-0.046	-0.040	0.006	0.007
地区	0.087	0.101	0.106 ***	0.010	0.007
单位类型	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
部门	0.046 *	0.054 *	0.042 *	0.024 ***	0.022 ***
行业	-0.000	-0.010	-0.000	-0.007	-0.004
政治活动		-0.173 * (0.071)	-0.186 ** (0.067)		0.051 * (0.019)

续表

变量	因变量：边缘化			因变量：境遇感知	
	M10	M11	M12	M20	M21
LMX		-0.273 *** (0.053)	-0.274 *** (0.051)		0.042 ** (0.014)
境遇感知			0.500 ** (0.180)		
境遇感知 ²			3.976 *** (0.619)		
R ²	0.113	0.254	0.354	0.081	0.160
F	4.055 ***	9.109 ***	12.637 ***	2.813 *	5.094 ***
ΔR^2		0.141	0.241		0.079
ΔF		32.813 ***	32.251 ***		16.433 ***

注：* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001；括号内数字是回归系数标准误。

首先看“边缘化”做因变量的模型 M10、M11 和 M12，它们的 F 检验均非常显著。M11、M12 与 M10 比较后的 ΔR^2 为 0.141 和 0.241，其 ΔF 值均大于 30，极其显著。由此可知，M11 在 M10 基础上添加的政治活动、LMX 两个变量的净解释力非常显著；M12 在 M11 基础上添加的境遇感知及其二次项的净解释力也非常显著。这说明即使有控制变量干扰，这些自变量对因变量依然存在净效应。

表 3 模型 M11 政治活动和 LMX 对边缘化的回归系数分别是 -0.173 和 -0.273，并在 0.05 和 0.001 上显著。这显示员工投入政治活动或 LMX，可有效减少边缘化，证明了员工在“关系活动”中的投入，也会有明显的“关系回报”，即免于或减少边缘化，此为关系活动对边缘化的直接抑制作用。H3 和 H4 得到了支持。

由 M12 可见，境遇感知及其平方项对边缘化的影响分别是 0.500 和 3.976，均达到了 0.001 的极显著水平。由于境遇感知平方项显著为正 (3.976)，其二阶导数也必然为正，故

境遇感知对边缘化的作用是开口向上的“U”形曲线。这说明员工的境遇感知比较均衡时（“U”形中间，待遇/能力 \approx 1），其边缘化的程度较低。但随着境遇感知偏离程度的增加（待遇/能力 \neq 1），即向左或向右偏离时，其边缘化的可能性也加速上升。具体而言，当境遇感知正偏离时（“U”形右侧，待遇/能力 $>$ 1），正偏离的程度越高，其边缘化的可能性就会加速上升；当境遇感知负偏离时（“U”形左侧，待遇/能力 $<$ 1），负偏离的程度越高，其边缘化的可能性也会加速上升。因此 H5 通过检验。

其次看 M20 和 M21，模型总体拟合指标 R² 的 F 检验值都达到了非常显著的水平。M21 与 M20 进行比较后的 ΔR^2 为 0.079，而其 ΔF 检验值为 16.433，显示 M21 在 M20 基础上添加的政治活动和 LMX 具有显著解释力。这说明即使有控制变量干扰，它们对因变量仍然有直接净效应。M21 自变量政治活动与 LMX 的回归系数分别是 0.051 与 0.042，均在 0.05 的水平上显著，分别显示了随着员工政治活动能力和 LMX 的提

升，其境遇感知程度也越高。说明员工热衷于政治活动 LMX 后，他们越容易获得境遇感知的正偏离，即待遇大于能力；相反就容易获得境遇感知的负偏离，导致待遇小于能力。应用到实际情境中，员工在私下或工作关系的高投入，都能得到偏离自身能力的高回报；反之则反是。因此 H1 和 H2 得到了支持。

为直观显示变量间的直接效应，将表 3 中 M11 和 M21 自变量的直接作用汇总显示在图 3 中。同时，使用 R4.0 的 ggplot2 函数分别对直接效应进行散点拟合，标绘出回归直线的 95% 置信区间（包裹拟合线的阴影区域），并在纵轴

和横轴上使用轴须稀疏程度标出样本分布位置及其密度，如图 4 所示。可以看出拟合线及其置信区间均明显不平行于 X 轴，这些变量间的增减变化及“U”形曲线拟合均完全符合 H1~H5 这五个假设。

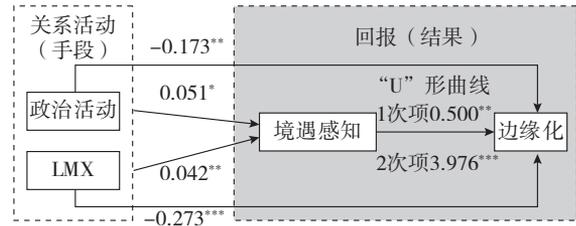


图 3 关系型活动和境遇感知的直接效应

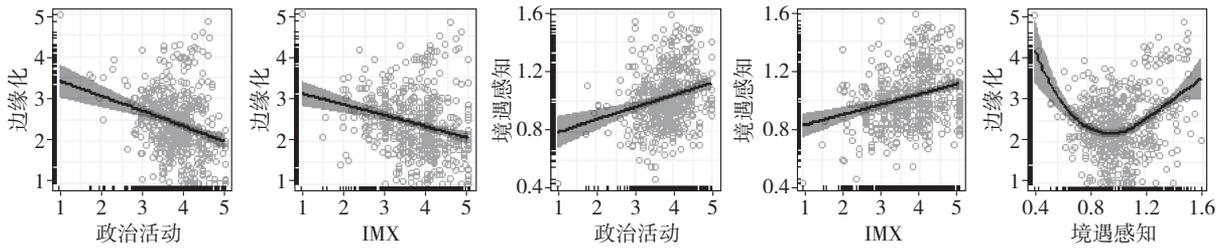


图 4 样本分布位置密度、拟合及置信区间示意图

（四）境遇感知中介作用的联合抽样检验

本文假设境遇感知在自变量和因变量之间起中介作用，而境遇感知对边缘化的直接效应是“U”形曲线关系。分析其中介作用时，需要同时考虑一次项和二次项的间接效应。只有当二次项的中介作用通过验证后，才能证实中介作用成立（Hayes & Preacher, 2010）。为避免间接作用乘积项非正态分布带来的统计误差，

本文拟通过刀切法（Jackknife）和拔靴法（Bootstrap）做联合抽样检验，计算出偏差校正与加速（BCa）的 95% 置信区间（CI），并和百分位法（P）、偏差校正法（BC）的置信区间进行比较以判断中介效应是否存在。使用 Stata 14.0 对中介效应先后进行 Bootstrap 及 Jackknife-Bootstrap 交叉抽样，分别计算出各种抽样的 95% 置信区间（见表 4）。

表 4 境遇感知中介作用的联合抽样检验

作用路径	中介系数	估计值	Bootstrap 95% CI				Boot 标准误	Jackknife-Bootstrap 交叉抽样 95% BCa	
			P		BC			低	高
			低	高	低	高			
1. 政治活动→境遇感知→边缘化	1 次项	0.071***	0.037	0.114	0.038	0.115	0.020	0.038	0.115
	2 次项	0.358***	0.196	0.548	0.200	0.559	0.091	0.201	0.560

续表

作用路径	中介系数	估计值	Bootstrap 95% CI				Boot 标准误	Jackknife-Bootstrap 交叉抽样 95% BCa	
			P		BC			低	高
			低	高	低	高			
2. LMX→境遇感知→边缘化	1次项	0.060***	0.032	0.095	0.032	0.096	0.016	0.032	0.096
	2次项	0.303***	0.173	0.459	0.177	0.464	0.073	0.178	0.466

注：* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001; Bootstrap 随机抽样 5000 次; Jackknife-Bootstrap 的交叉抽样方法为首先 Jackknife 随机抽样 543 次 (总样本数), 然后 Bootstrap 随机抽样 5000 次, 再根据两种抽样结果计算 95% 的 BCa 置信区间; 由于中介系数分解成一次项和二次项, 无法通过简单相加得出中介作用的总和。

由表 4 可见, 由于境遇感知对边缘化的直接作用表现为“U”形关系, 这通过境遇感知的二次项作用为正因为得到验证。因此政治活动通过境遇感知对边缘化的间接作用也分解成了一次项和二次项, 其估计值分别是 0.071 和 0.358; LMX 通过境遇感知对边缘化的间接作用一次项和二次项估计值分别是 0.060 和 0.303。政治活动和 LMX 两者间接效应 Bootstrap 抽样的 P 和 BC 的 95% 置信区间均不包含零。使用 Jackknife-Bootstrap 交叉抽样获得两者 BCa 的 95% 置信区间不包含零。通过上述联合抽样检验, 可以确认所有中介作用一次项, 尤其是二次项系数估计值 0.358 和 0.303 在 95% 的概率下均不可能为 0, H6 和 H7 得到了支持。

对二次曲线中介模型的间接作用进行计算, 看似需要分解一次项和二次项的间接作用, 但按照二次函数特征, 只需要考虑对“U”形曲线斜率产生影响的二次项的作用 (Hayes & Preacher, 2010)。据表 4 和表 3, 就政治活动而言, 其通过境遇感知对边缘化的间接作用为 $Z_1 = 0.358X_1^2 + 0.071X_1 + C_1$ (常数项)。由于这条路径包含着“U”形曲线的一次项和二次项, 根据二次函数性质, 只有二次项影响函数的斜率, 其斜率变化程度由二次项的一阶导数系数

决定。其一阶导数为 $Z'_1 = 0.716X_1 + 0.071$ 。故 Z_1 的斜率变化率为 0.716, 大于政治活动对边缘化直接作用 -0.173 的绝对值。同理 LMX 的间接作用为 $Z_2 = 0.303X_2^2 + 0.06X_2 + C_2$ (常数项), 其一阶导数为 $Z'_2 = 0.606X_2 + 0.06$ 。故 Z_2 的斜率变化率为 0.606, 大于 LMX 对边缘化直接作用 -0.273 的绝对值。因此可以确认, 政治活动和 LMX 通过境遇感知对边缘化的间接效应均大于各自对边缘化的直接作用。

为了直观比较关系型活动通过境遇感知对边缘化的间接效应, 首先将关系型活动对境遇感知的直接作用进行蒙特卡洛模拟, 预测出自变量对中介变量产生作用后的模拟样本, 然后再用这些样本对因变量进行拟合 (Kisbu - Sakarya et al., 2020), 使用 R4.0 自编程序绘制出经蒙特卡洛模拟后的间接作用及其置信区间 (见图 5)。

(五) 关系型活动的双重效应分析

1. 直接作用的抑制效应

由表 3 和图 3 可见, 政治活动和 LMX 对边缘化的直接作用分别是 -0.173 和 -0.273, 这说明关系型活动对边缘化具有直接抑制效应。据前文推理, 员工越多地投入关系活动, 就会越多地获得领导及核心成员的关系回报。意味着

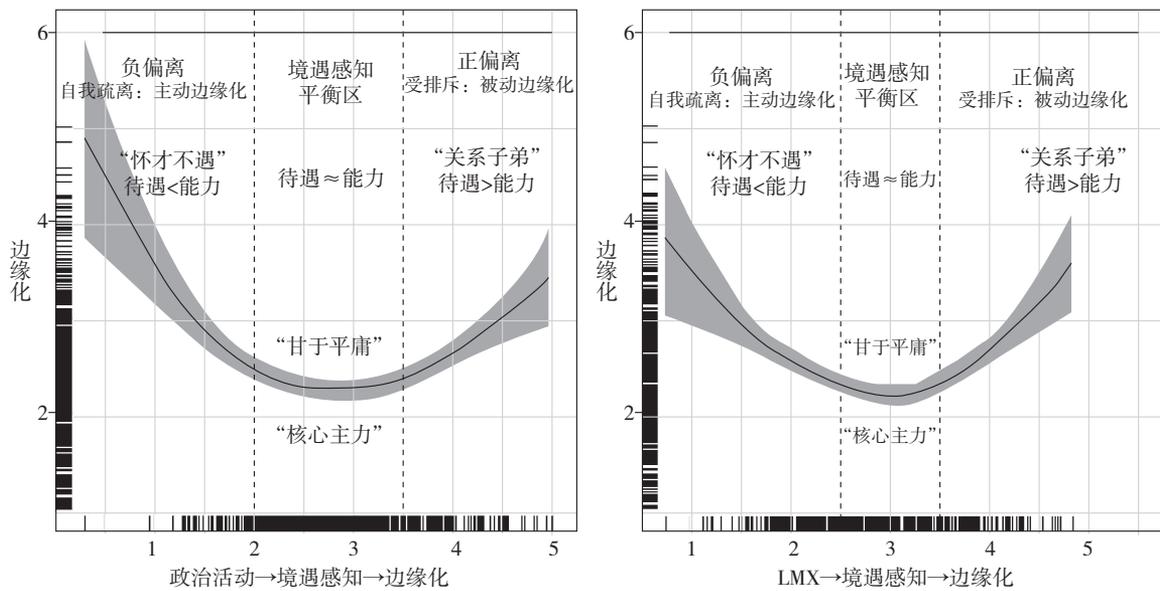


图5 关系型活动间接作用（双重效应）及置信区间示意图

他们之间的关系越密切，也越不容易边缘化。相反，员工越少投入关系活动，获得领导的关系回报也越少。这时他们的相互关系越生疏，增加了边缘化的可能性。因此，较多的关系型活动直接抑制了边缘化。这种直接抑制效应是员工与领导（或组织内核心成员）直接进行社会关系交换的结果。员工在关系型活动中的高投入换来的是不被领导或核心成员疏远（高关系回报），因此这种直接抑制效应也可以说是领导及组织核心成员对愿意投入关系活动的员工进行“拉拢”的结果。

2. 间接作用的双重效应

如图5所示，由于关系型活动的间接效应呈“U”形，其实际含义包含了抑制和促进的双重效应。根据前文假设和推理，需要做三步解释：①员工过多地参与政治活动或 LMX，会显著造成境遇感知的正向偏离（待遇大于能力）；经由境遇感知“U”形中介后，会因同事的向上比较而遭受排斥，显著提高自己在组织中被动边缘化的可能，类似于“关系子弟”的

遭遇。②员工过少地参与政治活动或 LMX 会显著造成境遇感知的负向偏离（待遇小于能力）；经由境遇感知“U”形中介后，会因“怀才不遇”式的自我孤立和主动疏离组织核心，而显著提高自己在组织中主动边缘化的可能。③只有适度参与政治活动或 LMX，也因此获得适度的境遇感知，此时边缘化的可能性才最低，如图5所示的“U”形中介作用“平衡区”，左侧“负偏离”与右侧“正偏离”近似“U”形对称分布在平衡区两侧。如果关系活动由少到多向一个方向变化，则因境遇感知的中介，会引起边缘化“先减后增”的变化趋势。

根据表4和图5的分析过程，可以得出结论：在“U”形间接效应左侧的负偏离区域，随着关系型活动由少到多的变化，通过境遇感知的“U”形中介后，边缘化程度不断降低，表现出了显著的间接抑制效应；而在“U”形间接效应右侧的正偏离区域，随着关系型活动由少到多的变化，通过境遇感知的“U”形中介后，边缘化程度不断提高，表现出了显著的

间接促进效应；员工只有适度参与办公室政治或 LMX 等关系型活动，才能使自己置身于最低程度的边缘化状态中（见图 5 中“U”形中间平衡区）。

六、结论与讨论

（一）研究结论

本文首先以员工与组织间的交换关系为起点进行推理，创造性地提出了“境遇感知”的新概念。根据待遇和能力的匹配关系，区分了正偏离、负偏离和平衡三种情况，它还可以描述职场中普遍存在的“混得好不好”的现象。然后以社会交换理论为主，辅以社会比较理论，从构成关系型活动的 LMX 和政治活动入手，构建了“关系型活动-境遇感知-边缘化”的理论模型。

通过问卷调研和统计分析，本文发现：①关系型活动对边缘化有直接抑制效应。主要是领导或组织核心成员对热衷于关系型活动的员工进行“拉拢”的结果。②参与关系型活动都会有时间、精力、金钱等方面的投入。这些投入会产生回报，有助于提高境遇感知。而在这些关系活动中投入少的员工，境遇感知的回报就较弱。③员工对境遇感知的平衡性认知，继而会对边缘化有“U”形直接作用。④综合上述情况，参与关系型活动，会通过境遇感知的中介，对边缘化产生“U”形间接作用。这种“U”形间接作用包含双重效应，可以分解为间接抑制效应和间接促进效应，分别用于描述“主动边缘化”与“被动边缘化”的形成路径。这也证实了两者本质上成因相同，都是源于关系型

活动。

（二）研究贡献、局限与展望

本文的首要理论贡献，是在社会交换理论的基础上界定了境遇感知的概念，由此提出了境遇感知平衡理论，并厘清了它与“公平理论”的差异。在 Blau（1964）经典的社会交换理论中，投入与回报的对等性是个体的社会关系能否持续下去的先决条件。本文将员工待遇视作组织回报，用能力高低变相评价员工过去为获得这些能力的投入。在此基础上，使用待遇（回报）和能力（投入）的不同匹配状态刻画员工在组织中的地位，由此界定了“境遇感知”的新概念及其平衡或偏离状态。这种做法与“混得好不好”这一在中国流传甚广的俗语及职场现状很好地结合起来，形象地刻画出工作中“关系子弟”“怀才不遇”“核心主力”“甘于平庸”等员工不同身份地位的成因及其边缘化的后果。因此通过境遇感知平衡的概念与理论，将学术研究与现实问题做到了“无缝对接”，研究结论对实际现象的解释和预测力也得以强化。同时，本文借助职场边缘化成因分析而尝试提出的境遇感知平衡理论，预期经过后续发展和完善后，也可能发展成为一个社会交换理论范畴下的员工激励理论，它的应用价值和学术价值或许会与公平理论等同。

本文做出的第二个贡献，是证实了关系型活动对边缘化的双重效应。根据手段和可见性的差异，本文将关系型活动区分为低可见性的、以塑造私下关系为主的政治活动，以及高可见性的、以塑造工作关系为主的 LMX 两种类型；这两种关系型活动的共性是，为了维持或强化这些关系，都需要员工在时间、精力、资源等

方面持续的投入。这种区分方法，可以更全面地衡量关系型活动，更透彻地研究组织中关系型活动对边缘化的影响。本文以员工参与关系活动时的付出与回报作为理论切入点，使用社会交换理论推理并验证了这两种关系型活动对职场边缘化的双重效应。事实上，尽管政治活动和 LMX 存在手段和可见性方面的差异，但由于都需要持续投入的共性，这两种不同手段的关系型活动对境遇感知和职场边缘化的作用形式完全相同。

具体而言，本文对职场边缘化的组织成因与过程进行探索，通过讨论付出与回报的交换匹配程度，刻画员工关系型活动的手段、结果及其边缘化的相互关系，并以交换等价性作为逻辑分析起点，发现组织成员边缘化的前因和作用路径。也证实了被动边缘化（受排斥）和主动边缘化（自我孤立）看似表现不同，实则成因机制相同，都是关系型活动通过境遇感知的抑制和促进效应并存的双重中介作用后的结果。虽然已有文献分析过边缘化的成因，但多把排斥与边缘化的概念混用，且没有明确区分被动与主动边缘化（刘军等，2012；Wesselman & Williams, 2017）。而像本文一样区分被动边缘化与主动边缘化后，再进行联合研究以揭示其共同成因，并借此延伸解释社会交换理论的做法，目前尚未发现相似文献。

本文是职场边缘化成因研究的一次有趣且有意义的尝试。但也存在下列局限：首先，应该还有其他导致员工边缘化的影响因素，本文尚未涉及。其次，由于“境遇感知”是本文提出的新概念，没有成熟的测量方法，采用了两个构成因素的间接测量，这种测量方法不够直

接，且测量和匹配过程较麻烦。因而对“境遇感知”的测量还需改进和完善。由于“境遇感知”涉及身份、地位、关系、资源、能力等多方面的综合考虑，并与“混得好不好”这一实际问题紧密相连，预期将来会在组织行为、商业伦理甚至社会学研究中得到认同和应用。因此，未来可继续细化讨论“境遇感知”的构成，丰富其理论内涵，并可进一步发展出直接的测量工具。

（三）管理内涵

边缘化的员工，其工作积极性和主动性都会受到抑制。边缘化现象较严重时，还会恶化组织文化。因此有必要对边缘化现象进行有效控制。由于政治活动多数时候是一种私下行为，组织是不便进行正式干预的；LMX 对于提升员工对领导的追随关系及工作效率都有正面作用，组织对 LMX 的干预可能会破坏管理者的领导力。因此，组织很难对员工的这两种关系型活动进行直接干预。尽管如此，由关系型活动造成的“境遇感知”失衡或双向偏离，组织却能够通过改变待遇和能力的匹配关系而施加干预。根据上述讨论，从有效管理边缘化的目标看，组织干预的对象就可以简化为对正偏离和负偏离，即“关系子弟”和“怀才不遇”两种类型员工的管理。干预思路是将其待遇与能力匹配起来，把境遇感知从“双向偏离”转向“平衡”。

首先，从员工个人角度看，正偏离的“关系子弟”型员工如果希望获得组织中其他成员的认可，需要提升自己的工作能力。例如通过认真学习、勤奋工作来不断提升自己的工作能力和知识技能，用令人信服的业绩来证明自己

的高待遇是应得的,从而实现向“核心主力”的转变。负偏离的“怀才不遇”型员工往往对目前待遇不满意,或一直未得到晋升。若因此减少自己的工作投入,很可能会加重自己的边缘化。此时员工需要反思自己是否存在“眼高手低”的问题,是否真正关心过组织、是否积极支持和配合过领导的工作。如果想实现向核心员工的转变,就需要加强与领导和同事的沟通,主动关心和满足组织需求,积极融入周围群体。

其次,从组织角度看,要减少边缘化现象,组织可以在员工培训、改变待遇及强化沟通上入手,加强员工待遇和能力的匹配。具体思路如下:

第一,重视员工培训和能力提升,确保员工能力和待遇之间的匹配。一方面,组织内部的培训可以提升和更新员工的知识与技能,帮助员工适应社会变革和组织需求,积极投身于个人目标和组织目标的实现,减少由于能力欠缺而边缘化的可能。另一方面,通过培训可以增强员工的组织认同感和忠诚度,使员工从心理上接受组织文化和价值观,理解组织的愿景和使命,减少员工从情感上偏离组织中心的可能。

第二,确保绩效考核与薪酬激励的公平,改变不合理的员工待遇,推动能力和待遇匹配。员工都希望获得与其业绩和能力相符的待遇。建立合理的绩效考核体系和公正的晋升制度,不仅可以部分抵消关系型活动对职务晋升的不利影响,还可以使境遇感知趋向平衡,从而切断职场边缘化的间接形成路径。

第三,加强上下级之间的互动沟通,增加

员工之间对彼此待遇和能力的理性认识。有时员工待遇和能力的不平衡可能是其误判自身能力所致。此时,组织需要通过合适的方式加强与员工的沟通,推动员工能力、待遇方面信息的准确传递,让员工更清醒地了解自己的能力高低以及所获待遇的合理性。这有助于员工发现自身不足,减少由于高估自己能力而出现的境遇感知负偏离,从而降低自我疏离和主动边缘化。

附录:主要变量的原始量表

(一) 政治技能(林忠、孙灵希,2012)

1. 在单位,我的存在会使周围气氛融洽,大家在工作中相处、合作愉快。
2. 在单位,我与周围人关系融洽,工作氛围轻松而有效率。
3. 在单位,我与周围人关系融洽,极少发生矛盾。
4. 通过交谈,我能准确判断出交往者的性格特点。
5. 通过观察,我能根据形势需要,及时并恰当地调整自己的语言和行为。
6. 通常在说话或行动前,我有能力对当时的处境进行准确评估。
7. 通过观察对方语言和行为,我能准确判断出对方意图。
8. 通常在说话或行动前,我很清楚自己在什么场合,应该说什么、做什么。
9. 无论我是否认可对方,在公众场合,我总是注意让对方有面子。
10. 为照顾对方面子,在需要时,我会在

公众场合表扬、夸奖对方优点。

11. 为照顾对方面子，我会尽量避免在公众场合指出或提及对方缺点。

12. 为照顾对方面子，在出现尴尬场面时，我会尽量为对方找台阶下。

13. 我认为，他人的语言或行为从表面上看是否真诚可信，这一点很重要。

14. 我认为，至少应该让自己从表面上看是一个诚实可信的人。

15. 我会在必要时做足表面功夫，以便使周围人感到我对他们的尊重和重视。

16. 我认为，应灵活利用各种办法，让周围人确信我是个真诚可信的人。

17. 我花费了很多时间和精力去经营自己的社交关系网。

18. 对我有利的人，必要时我会主动积极接近，努力将其拉入自己的关系网。

19. 对于不熟悉的人，我会视需要寻找机会接近，努力将其拉入我的关系网。

(二) LMX (王辉、牛雄鹰, 2004)

1. 我非常喜欢我的直属领导的为人。
2. 和我的直属领导在一起工作非常有意思。

3. 我乐意与我的直属领导交往。

4. 我喜欢与我的直属领导一起工作。

5. 即使我的直属领导对事情没有充分的了解，他也会在上级面前为我的工作行为辩护。

6. 如果我被人攻击，我的直属领导会为我辩护。

7. 如果我犯了无心之失，我的直属领导会在单位其他人面前为我辩护。

8. 当我与他人发生冲突时，我的直属领导

会站在我这一边。

9. 我愿意为直属领导的利益而付出超额的努力。

10. 为了我的直属领导，即使是要完成很多额外工作，我也不介意。

11. 我愿意为我的直属领导做超出我的职责范畴之外的工作。

12. 为了我的直属领导，我会尽自己最大的努力去做自己分内乃至分外的工作。

13. 我的直属领导所拥有的工作方面的知识是有目共睹的。

14. 我的直属领导的专业技能令人羡慕。

15. 我的直属领导在工作方面的知识以及他/她的工作能力是众所周知的。

16. 我的直属领导的技术和能力给我留下了深刻印象。

(三) 境遇感知 (由待遇和能力比较而得)

“待遇评价”量表 (陶悦, 2015)

1. 我对自己目前的薪酬待遇很满意。

2. 我认为根据自己的能力和水平，应该得到更多的报酬 (R)。

3. 我认为单位的薪酬分配比较公平，资历相同的员工之间薪酬差距并不大。

4. 我认为单位的薪酬分配比较合理，基本是按能力划分，能力强的员工获得的酬劳更高。

5. 每当完成自己手头的工作时，我会很有成就感。

6. 我认为自己所做的工作会对单位十分重要。

7. 在最近的工作中，我因工作出色而受到表扬。

8. 在工作中，有人鼓励我的发展，我有机

会锻炼和成长。

9. 我有做好我的工作所需的资料和设备。

10. 工作所需接触的同事和领导都很友善，工作氛围十分融洽。

11. 我觉得我的领导或同事关心我的个人情况。

12. 在工作中，我觉得自己的意见受到重视。

“能力评价”量表 (Judge et al., 2003; 杜建政等, 2012)

1. 我相信我可以取得人生中应有的成就。

2. 我有时候感到抑郁。

3. 只要我努力，通常我会成功。

4. 有时候失败使我自己觉得自己一无是处。

5. 我能成功完成任务。

6. 有时候，我感觉无法掌控我的工作。

7. 总体上说，我对自己感到满意。

8. 我怀疑自己的能力。

9. 我可以主宰我的人生。

10. 事业能否成功我没有把握。

11. 我能解决我碰到的大部分问题。

12. 我时常觉得一切都很暗淡且毫无希望。

(四) 职场边缘化 (马跃如、李树, 2011)

1. 我怀疑单位所提倡的文化与价值观念的意义。

2. 单位的文化与价值观念对我的职业行为影响不大。

3. 我并不是很了解单位价值观念的内涵。

4. 我的个人价值观与单位所提倡的价值观存在较大的冲突。

5. 我对单位所提倡的基本价值观念有些不

认同。

6. 我认为单位在价值观念导向方面存在一些问题。

7. 我不是很了解我们单位所提倡的文化和价值观念的实际意义。

8. 当单位的利益遭到损害时，我觉得无所谓。

9. 我总是很被动地完成工作任务。

10. 我的工作没有多大价值。

11. 我找不到目前工作对我个人职业发展的意义。

12. 我觉得做我现在的工作简直是浪费时间。

13. 这份工作不能实现我的人生价值。

14. 我觉得目前工作很难让我充分发挥才能。

15. 我感觉工作索然无味。

16. 同事对我不是非常信任。

17. 我并不关心身边同事最近发生的事情。

18. 在同事相处过程中，我不是很受欢迎。

19. 同事对我的工作与生活基本上很少关心。

20. 工作时间之外，我与同事接触很少。

21. 在工作过程中，我根本不想和同事沟通。

22. 我经常找各种理由逃避单位的团队活动。

23. 我与同事集体聚餐活动的机会很少。

24. 我很久没有参加单位的集体活动了。

25. 单位的群体活动过程中，我表现得不积极。

26. 我很少参加我们单位内部的一些娱乐

性活动。

27. 单位很少给予我培训技能的机会。

28. 在单位的群体活动中,我经常感到不自在。

29. 单位的群体活动没有什么意义,简直是浪费时间。

30. 我不太关心单位的利益状况。

31. 我在组织中很少有学习机会。

32. 当单位获得了巨大的利益时,我的情绪与平常一样。

33. 我已经好久没有晋升了。

34. 领导不关心我的职业发展。

35. 我认为单位的利益状况与我无关。

接受编辑:贾良定

收稿日期:2020年4月5日

接受日期:2021年10月16日

作者简介:

关涛(通讯作者,Email:hnguantao@163.com),现任华东理工大学商学院工商管理系教授,博士生导师,2005年在复旦大学管理学院获得管理学博士学位。研究方向为商业伦理、组织行为及其交叉领域中的相关问题。研究成果发表于《管理科学学报》《南开管理评论》《管理科学》《管理工程学报》等学术期刊。

宋佳怡,华东理工大学商学院企业管理专业硕士研究生。研究方向为员工反生产行为与商业伦理。

陶悦,华东理工大学商学院企业管理专业硕士研究生。研究方向为组织行为。研究成果发表于《管理科学》等学术期刊。

参考文献

[1] 杜凤娇:《为何六成人“边缘”感受强烈》,《人民论坛》,2010年第12期。

[2] 杜建政、张翔、赵燕:《核心自我评价的结构验证及其量表修订》,《心理研究》,2012年第5卷第3期。

[3] 傅升、丁宁宁、赵懿清、姜妍:《企业内的社会交换关系研究:组织支持感与领导支持感》,《科学与科学技术管理》,2010年第31卷第6期。

[4] 李宁琪、李树:《组织边缘人的内化》,《中国人力资源开发》,2009年第9期。

[5] 李应军:《组织员工边缘化管理研究综述》,《天津商业大学学报》,2014年第34卷第3期。

[6] 林忠、孙灵希:《企业员工政治技能的本土维度确认与测量》,《财经问题研究》,2012年第11期。

[7] 刘军、王未、吴隆增、许浚、李锦堃:《拒绝职场边缘化:模型与检验》,《南开管理评论》,2012年第15卷第1期。

[8] 马跃如、李树:《企业组织员工边缘化的结构维度与人口学变量的差异性分析》,《湖北经济学院学报》,2011年第9卷第3期。

[9] 孙伟、黄培伦:《公平理论研究评述》,《科技管理研究》,2004年第4期。

[10] 陶悦:《员工关系技能与边缘化:境遇感知的中介效应》,华东理工大学硕士学位论文,2015年。

[11] 滕玉成、焦顺禹:《员工边缘化的防治策略》,《中国人力资源开发》,2008年第8期。

[12] 王洪青、张文勤:《国外政治技能最新研究进展述评》,《外国经济与管理》,2012年第34卷第12期。

[13] 王辉、牛雄鹰:《领导-部属交换的多维结构及对工作绩效和情境绩效的影响》,《心理学报》,2004年第36卷第2期。

- [14] 王世青、严婷:《“隐形员工”的管理策略探析》,《经营管理者》,2010年第24期。
- [15] 王震、孙健敏:《领导-成员交换关系质量和差异化对团队的影响》,《管理学报》,2013年第10卷第2期。
- [16] 谢俊、汪林、储小平:《关系视角的经理人反馈寻求行为:心理预期和政治技能的影响》,《南开管理评论》,2013年第16卷第4期。
- [17] 张度:《“熟悉的陌生人”不该被边缘化》,《中国青年报》,2020年12月10日。
- [18] 郑伯埙:《家族主义与领导行为》,台北:远流出版事业股份有限公司1991年版。
- [19] 邹艳春、彭坚、侯楠、赵怡然:《领导-下属心理资本一致性对周边绩效的影响——工作关系与私人关系的中介作用》,《心理科学》,2020年第43卷第3期。
- [20] Abubakar, A. M., Yazdian, T. F., & Behraves, E. 2018. A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: A generational perspective. *Personnel Review*, 47: 441-457.
- [21] Bernstein, M. J. 2013. Never let them see you cry: Self-presentation as a moderator of the relationship between exclusion and self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39: 1293-1305.
- [22] Blau, P. M. 1964. Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34: 193-206.
- [23] Blau, P. M. 1974. Presidential address: Parameters of social structure. *American Sociological Review*, 39: 615-635.
- [24] Booth, A. L., Leigh, A., & Varganova, E. 2012. Does ethnic discrimination vary across minority groups? Evidence from a field experiment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 74: 547-573.
- [25] Carnevale, J. B., Huang, L., Uhl-Bien, M., & Harris, S. 2020. Feeling obligated yet hesitant to speak up: Investigating the curvilinear relationship between LMX and employee promotive voice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93: 505-529.
- [26] Cheng, H.-L., Zhang, J., Su, J., & Kim, H. Y. 2020. Race-Based marginalization and private racial regard in Asian Americans: Self-Esteem and nativity as moderators. *Asian American Journal of Psychology*, 11: 187-197.
- [27] Chester, D. S., & DeWall, C. N. 2017. Combating the sting of rejection with the pleasure of revenge: A new look at how emotion shapes aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112: 413-430.
- [28] Christina, D. F., & Megumi, W. 2020. Network marginalization of women in the workplace: A case in academia. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 26: 155-175.
- [29] Collins, J. C., McFadden, C., Rocco, T. S., & Mathis, M. K. 2015. The problem of transgender marginalization and exclusion: Critical actions for human resource development. *Human Resource Development Review*, 14: 205-226.
- [30] Courpasson, D. 2016. Impactful resistance: The persistence of recognition politics in the workplace. *Journal of Management Inquiry*, 25: 96-100.
- [31] Ferris, G. R. 2007. Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33: 290-320.
- [32] Ferris, D. L., Brown D. J., Berry, J. W., & Lian, H. 2008. The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1348-1366.
- [33] Fox, S., & Stallworth, L. E. 2005. Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 438-456.
- [34] Gesthuizen, M., Solga, H., & Kunster, R.

2011. Context matters: Economic marginalization of low-educated workers in cross-national perspective. *European Sociological Review*, 27: 264-280.

[35] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6: 219-247.

[36] Hales, A. H., Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. 2016. Prayer, self-affirmation, and distraction improve recovery from short-term ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 64: 8-20.

[37] Hayes, A. F., & Preacher, K. J. 2010. Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45: 627-660.

[38] Hodson, R., Creighton, S., Jamison, C. S., Rieble, S., & Welsh, S. 1994. Loyalty to whom? Workplace participation and the development of consent. *Human Relations*, 47: 895-909.

[39] Hollis, M. E., & Martinez, R. 2017. Introduction to the Special Issue on Ethnography from the Margins: Why We Need to Understand the Relationship Between Power, Powerlessness, and Marginalization. *Sociological Focus*, 50: 1-6.

[40] Hudson, M., Netto, G., Noon, M., Sosenko, F., Lima, P. D., & Kamenou-Aigbekaen, N. 2017. Ethnicity and low wage traps: Favouritism, homosocial reproduction and economic marginalization. *Work Employment and Society*, 31: 992-1009.

[41] Iben, N. 2020. Social marginalization and chronic illness: A critical analysis of the role of labour-market exclusion. *Acta Sociologica*, 63: 173-190.

[42] Joy, V. L., & Witt, L. A. 1992. Delay of gratification as a moderator of the procedural justice-distributive justice relationship. *Group & Organization Management*, 17: 297-308.

[43] Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. 2003. The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56: 303-331.

[44] Kimura, T. 2015. A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17: 312-332.

[45] Kisbu - Sakarya, Y., Mackinnon, D. P., Valente, M. J., & Etinkaya, E. 2020. Causal mediation analysis in the presence of post-treatment confounding variables: A monte carlo simulation study. *Frontiers in Psychology*, 11: 1-16.

[46] Kuvaas, B. 2008. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45: 1-25.

[47] Kwon, H. W. 2020. Performance appraisal politics in the public sector: The effects of political skill and social similarity on performance rating. *Public Personnel Management*, 49: 239-261.

[48] Martin, R., Thomas, G., L egood, A., & Dello Russo, S. 2018. Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39: 151-168.

[49] Matta, F. K., & Van Dyne, L. 2020. Understanding the disparate behavioral consequences of LMX differentiation: The role of social comparison emotions. *Academy of Management Review*, 45: 154-180.

- [50] Park, R. 1928. Human migration and the marginal man. *American Journal of Sociology*, 33: 881-893.
- [51] Scott, K. L., Restubog S. L., & Zagenczyk, T. J. 2013. A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98: 37-48.
- [52] Stein, G. L., Cavanaugh, A. M., Supple, A. J., Kiang, L., & Gonzalez, L. M. 2019. Typologies of discrimination; Latinx youth's experiences in an emerging immigrant community. *Developmental Psychology*, 55: 846-854.
- [53] Stork, E. 2019. Multiple diversity dimensions and organizational climate: Faculty and staff perceptions about agency, resistance, marginalization, and university leadership. *International Journal of Organizational Diversity*, 19: 29-44.
- [54] Sungu, L. J., Weng, Q., & Kitule, J. A. 2019. When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48: 1410-1428.
- [55] Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. 2012. Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37: 107-129.
- [56] Thau, S. 2015. Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100: 98-113.
- [57] Trau, R. N. C. 2015. The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma. *Human Resource Management*, 54: 345-366.
- [58] Verwiebe, R., Seewann, L., Wolf, M., & Hacioglu, M. 2016. "I have to be very good in what I do". Marginalisation and discrimination in the career-entry phase-experiences and coping strategies among university graduates with a migrant background in Austria. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42: 2459-2481.
- [59] Waldeck, D. 2017. Qualitative research with participants suffering from ostracism: A practical guide for the novice researcher. *Qualitative Report*, 22: 1744-1758.
- [60] Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. 2017. Social life and social death: Inclusion, ostracism, and rejection in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 20: 693-706.
- [61] WHO Expert Consultation. 2004. Appropriate body-mass index for Asian populations and its implications for policy and intervention strategies. *Lancet*, 363: 157-163.
- [62] Williams, C. C., & Horodnic, I. A. 2015. Self-employment, the informal economy and the marginalisation thesis: Some evidence from the European Union. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 21: 224-242.
- [63] Williams, K. D., Shore, W. J., & Grahe, J. E. 1998. The silent treatment: Perceptions of its behaviors and associated feelings. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1: 117-141.
- [64] Xie, Z., Li, N., Jiang, W., & Kirkman, B. L. 2019. The paradox of Leader-Member Exchange (LMX) differentiation: How treating followers differently can both enhance and impede employee performance. *Journal of Personnel Psychology*, 18: 165-176.
- [65] Zahid, F., Butt, A. N., & Khan, A. K. 2019. Political skill and self-serving counterproductive work behaviors: Moderating role of perceptions of organizational politics. *Journal of Management and Organization*, 25: 1-18.
- [66] Zhang, J., & Gill, C. 2019. Leader-follower

guanxi: An invisible hand of cronyism in Chinese management.

Asia Pacific Journal of Human Resources, 57: 322-344.

[67] Zhang, L. , Lam, C. F. , & Deng, Y. 2017. Leader-member exchange and guanxi are not the same; Differential impact of dyadic relationships on fit perceptions, helping behavior, and turnover intention. *International Jour-*

nal of Human Resource Management, 28: 1005-1030.

[68] Zhang, X. A. , Li, N. , & Harris, T. B. 2015. Putting non-work ties to work: The case of guanxi in supervisor-subordinate relationships. *Leadership Quarterly*, 26: 37-54.

Study on the Dual Effect of Relational Activities on Workplace Marginalization —Mediated by Situational Perception

Tao Guan Jiayi Song Yue Tao

(School of Business, East China University of Science and Technology)

Abstract: Purpose: Research in organizational behavior generally equates workplace exclusion with marginalization, making it difficult to explain the passive marginalization caused by the exclusion from leaders or colleagues, and active marginalization caused by self-isolation. Taking into account the comparison of treatment caused by employees' relational activities, we put forward a new concept of "situation perception" based on the matching relationship between treatment and competence, and introduce political activities and leader-member exchange (LMX) to represent employees' relational activities. Based on the Social Exchange Theory and Social Comparison Theory, the path model of "relational activities—situation perception—marginalization" is constructed to explore the complex dual effect of relational activities on marginalization.

Design: We conducted a questionnaire survey through purposive, random and snowballing techniques. Questionnaire A for employees included basic information, control variables, political activities and LMX. Questionnaire B for their coworkers was issued three months later, which includes treatment, competence and marginalization. In the end, valid data were collected from 543 dyads of employee-coworker. Theoretical hypotheses were tested by multiple regressions and re-sampling techniques (Jackknife and Bootstrap) .

Findings: Relational activities have a dual effect on marginalization: One is the direct inhibition effect, that is, the more frequently employees participate in relational activities, the less likely they are to be marginalized. The second is the indirect dual effect which contains inhibition and promotion. Because of the u-shaped relationship between situation perception and marginalization, as the frequency of relational activities goes from less to more, the degree of marginalization will decrease first and then increase, through the mediating effect of situation perception. Only a modest frequency of relational activities can reduce the marginalization to a minimum extent.

Originality: Firstly, based on the Social Exchange Theory, the current study uses the different matching relationship between treatment (return) and competence (investment) to describe the status of employees in the organization, thus defining the new concept of "situation perception" and its state of balance or deviation, putting forward the theory of balanced situation perception, and differentiating it from the Equity Theory. Secondly, according to means and visibility, we classify relational activities into political activities which have low visibility and are used to shape private relationships, and LMX which has high visibility and is used to shape working relationships. This helps to measure relational activities more comprehensively and to study the effect of relational activities on marginalization in organizations more thoroughly. In addition, after distinguishing passive marginalization and active marginalization, we combine them to study their common cause and thus extend the Social Exchange Theory.

Implications: This study suggests that employees and managers can effectively control workplace marginalization by changing the matching relationship between treatment and competence. For employees, if their situation perception is in a state of positive deviation, they need to enhance their work abilities. If their situation perception is in a state of negative deviation, it is necessary to strengthen the communication with leaders and colleagues, take the initiative to support the demand of the organization, and actively integrate into the surrounding groups. To improve employees' situation perception and reduce their marginalization, managers could attach importance to staff training, change irrational treatment, or strengthen the communication between superiors and subordinates.

Key Words: relational activities; political activities; LMX; situation perception; marginalization