

组织公正的中介效应

——高校管理团队冲突与组织公民行为的关系

张瑾

(北京理工大学 管理与经济学院, 北京 100081)

摘要: 以中国14所高等院校163位管理团队成员为样本,使用相关分析和多元线性回归方法,探讨不同性质的团队冲突、组织公正和组织公民行为之间的关系,并检验了组织公正的中介效应。结果表明任务冲突与组织公民行为呈倒U形关系,组织公正正在任务冲突对组织公民行为的作用中表现出部分中介效应。而关系冲突与组织公民行为为负相关,组织公正正在关系冲突对组织公民行为的作用中表现出完全中介效应。

关键词: 管理团队冲突; 任务冲突; 关系冲突; 组织公正; 组织公民行为

中图分类号: C931.2

文献标识码: A

文章编号: 1009-3370(2013)06-0157-09

在国内外高校竞争激烈的环境下,高校管理团队内部冲突凸显,团队成员对组织公正的渴望日趋强烈。基于高阶理论(Upper Echelons Theory),学者们发现人口统计学特征、团队结构特征以及成员关系特征是团队冲突的重要成因^[1-5]。随着研究的不断深入,团队冲突已经被看作是解释团队绩效的重要变量^[6-7]。传统的冲突理论认为冲突不利于团队绩效。但是通过辩证的视角人们逐渐认识到冲突是一把双刃剑,如能有效管理,成员会表现出提高团队绩效行为^[8-9]。Forret指出当团队出现冲突时,团队成员最关注组织公正,这是因为它和组织公民性、忠诚、动机、组织氛围、工作满意度、生产效率等组织输出密切相关,同时Williams认为组织公正能够增加组织公民行为产生的可能性^[10-11]。

已有的研究绝大多数停留在简单的“输入和输出”关系模型研究阶段,不能有效地解释模型中的内部运行机制。一直以来,团队绩效主要选取角色内绩效(In-role Performance),角色外绩效(Extra-role Performance)则很少被用来和团队冲突联系起来。组织公民行为作为角色外绩效中使用最为广泛的指标,团队冲突通过什么样的机制作用于组织公民行为已成为学界关心的问题。当前仅有吕艾芹、施俊琦尝试揭开这一作用机制的黑箱,对组织公正、信任两个变量在其过程中所起作用进行了初探,但该研究尚未对不同性质的团队冲突进行深入剖析^[12]。现有对组织公正和组织公民行为的研究主要移植西方理论,缺乏本土化理论建构,研究的组

织类型以企业为主。有研究指出风俗、习惯、道德、伦理等文化情境特征会对组织成员的态度、价值观和信仰,以及冲突的感知与处理产生影响,研究结论是否同样适用于中国情景下的其他组织类型需要进一步研究^[13]。

目前对组织公民行为的探讨尚处于起步阶段,关于团队冲突对组织公民行为的作用机理与传导机制的研究更为罕见,鉴于Forret和Williams强调组织公正能够很好地预测组织公民行为,并且与团队冲突密切相关。本研究以高校管理团队为研究对象,探讨以组织公正为中介变量,不同性质的团队冲突对组织公民行为产生影响的理论模型,进行实证研究。

一、研究理论及假设

组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)最早由Bateman和Organ于1983年提出。Organ将其定义为“自觉自愿地表现出来的、非直接或明显地不被正式的报酬系统所认可的、能够从整体上提高组织效能的个体行为。”^[14]20世纪90年代,有学者发现组织公民行为可以润滑组织、减少组织摩擦及交易成本,提高组织效率和成员工作能力及积极性。作为基于社会交换的意愿性回报活动,组织公民行为的维度研究还存在分歧,George和Jones认为,组织公民行为是由背景因素决定的^[15]。研究中国背景下的管理团队,不能忽视中国文化特征对组织公民行为维度划分的影响。本研究采用樊

收稿日期: 2013-06-12

基金项目: 中国科协调研基金资助项目(10YJC880004)

作者简介: 张瑾(1983—),男,博士研究生,E-mail: zhangjin0288@126.com

景立在中国文化背景下所提出的组织公民行为的5个维度,包括组织认同、协助同事、敬业精神、人际和谐、保护公司资源^[16]。

团队冲突(Team Conflict)按照冲突性质可分为任务型冲突和关系型冲突^[17]。关系型冲突源于个人价值观念不同导致团队成员人际关系不和谐,包括关系紧张、生气和厌恶等。任务型冲突则指在追求组织目标实现方面对于任务内容存在争议,包括观点、意见和想法上的分歧。

任何一个组织系统的设计都不是完美无缺的,如果只靠成员的角色内行为(In-role Behavior)很难达到组织目标,必须依靠员工的角色外行为(Extra-role Behavior)来弥补角色职责的不足,促使目标的实现。Podsakoff指出组织公民行为产生的原因,主要可以归结为个体层面和群体层面两个方面^[18]。在个体层面,组织公民行为产生依赖于个体对组织的满意度;在群体层面,群体间的和睦程度能导致组织公民行为更多出现。然而,团队冲突复杂性影响了其对组织公民行为作用的判断,其中一个重要的原因在于不同性质的冲突对绩效的影响不同。

关于任务型冲突,特别是在处理不确定性和需要大量信息的问题时,少量的任务冲突能够引发群体思维,加深和拓展成员对问题的认知和视野,使团队任务执行更加高效、灵活和有创新性。另一方面,Jehn指出过高的任务冲突会造成团队成员互不相让,内部关系紧张、产生敌意、乃至合作意愿的下降,影响工作和任务的执行^[19]。可以认为中等程度的任务冲突既可以避免冲突的激化,又有助于团队成员获得充分的信息,对各种观点权衡利弊,集思广益并协调一致,增加成员对团队的理性责任感和非理性的归属感。当团队成员从积极的角度对自己的团队产生认同心理时,认为自己的命运与团队命运紧密相连,则会表现出组织规定以外的组织公民行为。基于分析,假设 H1:任务冲突与公民组织行为呈倒 U 形的影响关系。

关于关系冲突,已有研究显示,在个体层面,团队中的关系冲突与工作满意度存在负向的关系^[20]。关系冲突所产生的威胁、紧张、焦虑等负面情绪会对团队成员的认知能力产生抑制作用,干扰或妨碍团队成员工作,降低成员对团队的满意度。在群体层面,De Dreu发现关系冲突和合作反应负相关,和竞争反应、避免反应都正相关^[21]。成员之间关系不稳定会产生一定的心理隔阂,结果导致整体和谐程度较低。可以看出,关系冲突会降低团队成员的工作满意度并使得成员之间缺乏信任和理解,不愿意为

团队投入自己角色要求之外的精力和资源做出协助同事工作、维持人际和谐等组织公民行为。基于分析,假设 H2:关系冲突与公民组织行为负相关。

公正作为社会中基本的道德标准和行为准则,是众多学者致力研究的领域。最早对组织公正的研究可以追溯到 Adams 的公平理论,主要讨论报酬公平性对员工的影响。Greenberg 率先将组织公正(Organizational Justice)这一概念应用于组织公正研究的文献中,将其描述成个人对组织中公正的感知,可以看出组织公正不是一种客观状态,而是一种主观判断^[22]。Colquitt 较为全面地对组织公正进行了划分,认为组织公正分为4个维度:分配公正、程序公正、人际公正和信息公正^[23]。

Organ 指出今后组织公民行为的研究重点是检验潜在的中介变量,在过去的20多年,越来越多的证据显示组织公正是影响组织内成员态度和行为的重要变量。在中国情景中,受传统文化的影响使得组织管理中具有浓厚的人治色彩,但随着组织管理规范化和科学化,团队对于代表一时得失的分配公正开始淡化,对于代表长期行为的程序公正越来越重视。Moorman 在研究中发现程序公正与组织公民行为显著相关,但分配公正与组织公民行为的所有维度都不存在显著相关^[24]。同时与西方文化强调个人与组织的工具性交换关系不同,在以人情关系为特征的中国文化背景下,个人与组织之间更倾向于感情性的交换关系,个人与领导的上下级关系相当重要。Pearce 强调,在个人关系为基本元素的社会结构中,个人与领导间的关系是个人认知雇佣关系的重要途径^[25]。而人际公正和信息公正正是通过个人与领导的交换关系作用于个人的行为表现。基于以上理论和中国高校管理情境,可以认为人际公正、信息公正和程序公正是比分配公正更重要的组织公民行为预测因素。

团队成员的组织公民行为作为基于社会交换的自愿性行为,从某种程度上来源于对组织公正的感知。基于心理契约理论(Psychological Contract Theory),作为联系团队成员和团队的纽带,心理契约反映了成员对于个人与所属组织之间交换关系的主观期望。如果团队成员感受到不公平的对待,便会产生团队未能充分履行心理契约的认知,降低对团队的组织忠诚度和工作满意度,产生较差的角色表现和较多的离职倾向,降低组织公民行为产生的可能性。因此,假设 H3:组织公正和组织公民行为正相关。

与此同时,我们可以认为中等程度的任务冲突

产生于开诚布公的交流,这种开放性的讨论能强化团队成员对于组织公正性的看法。关于任务不同观点的相互碰撞可以使团队成员感受到组织做决策时参考成员意见、考虑成员立场、给予成员尊重和礼貌对待,增强团队成员对组织公正的感知。而过激的任务冲突会造成团队内部关系紧张,难以相互理解,合作意愿下降,影响工作任务执行,降低成员对组织的认同,进而对组织公正产生消极认知。当团队出现关系冲突时,关系冲突会造成团队成员压力水平和离职的倾向增加,容易产生愤怒和失望等消极情绪,进而影响员工对组织公正的认知^[26-27]。Organ曾指出团队成员回应不公正对待最直接和最安全的办法就是降低其组织公民行为,由于组织公民行为是一种自发的行为,不在组织角色要求的范围之内,因而减少这些行为既不会降低其角色绩效,也有利于缓解内心的不公平感。相反,如果团队成员对组织公正获得了积极的感知,他们更愿意表现出组织公民行为^[28-29]。基于以上叙述,假设

H4:任务冲突与组织公正呈倒U形的影响关系

H5:组织公正对任务冲突与组织公民行为的关系起到中介效应

H6:关系冲突与组织公正负相关

H7:组织公正对关系冲突与组织公民行为的关系起到中介效应

据此构建高校管理团队任务冲突、关系冲突、组织公正和组织公民行为之间的关系模型,如图1所示。

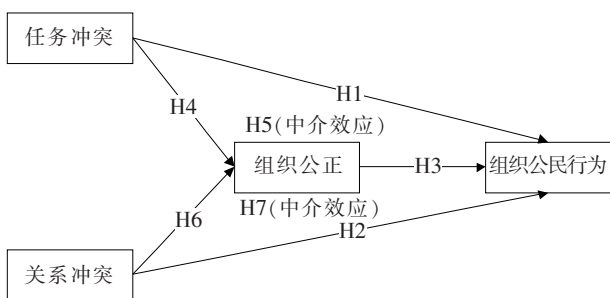


图1 任务冲突、关系冲突、组织公正和组织公民行为之间的关系模型

二、问卷设计及研究方法

(一) 问卷设计

问卷分为两大部分,第一部分是针对高校管理团队冲突、组织公正、组织公民行为的调查,由于该部分量表来源于国外研究中普遍采用的成熟量表,为了保证在中国背景下测量的有效性,本研究结合国内高校的实际情况对这些量表的题项进行了修正,

并采用Likert5点量表进行测量;第二部分是对高校管理团队基本信息的调查。

团队冲突参考Jehn编制的人际冲突量表,选取8个题项用来测量关系冲突和任务冲突,包括“班子成员之间常有个人恩怨”,“班子成员在完成工作任务的方式、方法上存在意见分歧”等。组织公正参考Colquitt编制的组织公正量表,选取12个题项用来测量程序公正、人际公正和信息公正,包括“在制定与我单位有关的决策时,我可以发表观点和感受”,“领导能够礼貌待我”,“领导能够坦诚地与我进行沟通”等。组织公民行为主要参考Farh等人编制的中国文化背景下的组织公民行为量表,选取16个题项用来测量认同组织、协助同事、敬业精神、人际和睦和保护资源,包括“我会主动维护本单位的名声”,“我愿意帮助新同事适应工作环境”,“在没有人监督时,我也会遵守规章制度”,“我不做有损人际和谐的事情”,“我不在工作时间办个人事务”等。由于本研究重点探讨的是不同性质的团队冲突与组织公正和组织公民行为之间的内在机制,因此在研究中采用加权平均的方法对组织公正和组织公民行为变量进行处理,以便作为一个整体变量进行研究。同时研究表明个体的年龄、性别和工龄等人口统计学特征会影响团队冲突和组织公民行为^[30]。

(二) 研究程序

本研究选取高校校级领导班子和院级领导班子作为研究对象,一个领导班子就构成一个管理团队,通过对管理团队成员进行调查以验证理论假设。为减少同源偏差(Common Method Variance, CMV),在发放问卷时,先对被测者进行团队冲突和人口统计学特征测量,后进行组织公正和组织公民行为测量。

在大规模正式调查之前,本研究进行了小规模预调查。预调查以北京5所高校的校级领导班子和院级领导班子作为对象,共回收问卷92份,其中有效问卷71份。此次预调查中,各变量的一致性系数Cronbach α 均达到0.6的标准,测量题项的因子载荷绝大部分高于0.5。Hair(1998)指出,当Cronbach α 值大于0.7时,数据较为可靠;当计量尺度中的测量题项数量小于6时,Cronbach α 值大于0.6,数据是可靠的;同时一般采用因子分析法对预调查的效度进行分析,要求每个测量题项的因子载荷高于0.5^[31]。量表中只有“班子成员之间就工作任务本身存有争论”、“领导所做决策符合伦理道德标准”和“领导没有对我做出不恰当的评论”3个题项的因子载荷小于0.5的标准值。在删除这些题项后所有题

项在因子上的因子载荷均高于0.5,每个变量的信度也高于0.6,形成了最终量表用于后续正式调查。

(三)研究样本与数据收集

本研究正式调查在全国范围内选取教育部直属的11所高校和工信部直属的3所高校校级和院级管理团队作为研究对象,共发放问卷300份,回收问卷182份,回收率60.67%,其中有效问卷163份,有效率为89.56%,主要统计信息:被调查者男性106人,女性57人;年龄30岁以下12人,31~40岁71人,41~50岁59人,51岁以上21人;副处级及以上124人,中级35人,初级4人;副高以上96人,中级61人,初级6人;工龄5年以下7人,6~10年41人,11~20年58人,21年以上57人;共产党员149人,民主党派6人,群众8人。被调查者的职务

集中在副处级以上,符合高校管理团队的基本情况。

三、研究分析及研究结果

(一)变量的描述性统计分析

表1显示了各变量的平均数、标准差以及变量间相关系数,可以看出任务冲突与组织公正及组织公民行为显著正相关,相关系数分别为0.41,0.56。而关系冲突与组织公正及组织公民行为显著负相关,相关系数分别为-0.64,-0.38。组织公正与组织公民行为显著正相关,相关系数为0.59。以上变量之间较高的相关性,为进一步验证任务冲突、关系冲突和组织公正与组织公民行为之间的相关假设奠定了基础。

表1 研究变量的平均数、标准差以及相关系数(N=163)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	0.64	0.48									
2 年龄	2.55	0.81	-0.07								
3 职务	1.34	0.60	0.05	-0.49**							
4 职称	1.45	0.58	-0.04	-0.56**	0.39**						
5 政治面貌	1.37	0.47	0.19*	0.04	0.03	-0.23*					
6 工龄	3.04	0.88	-0.03	0.70**	-0.52**	-0.47**	0.15				
7 任务冲突	3.40	0.47	0.01	0.16	-0.09	-0.09	-0.01	0.15			
8 关系冲突	2.17	0.73	0.05	-0.04	0.03	-0.05	0.03	0.082	0.19*		
9 组织公正	3.70	0.53	-0.12	0.06	-0.17	0.02	-0.07	-0.03	0.41*	-0.64**	
10 组织公民行为	4.38	0.40	-0.01	0.13	-0.16	-0.10	-0.01	0.14	0.56**	-0.38**	0.59**

注:** $P < 0.01$, * $P < 0.05$; 性别:(1)男,(0)女;年龄:(1)30岁以下,(2)31~40岁,(3)41~50岁,(4)51岁以上;职务:(1)副处级及以上,(2)中级,(3)初级;职称:(1)副高及以上,(2)中级,(3)初级;政治面貌:(1)共产党员,(2)民主党派,(3)群众;工龄:(1)5年以下,(2)6~10年,(3)11~20年,(4)21年以上。

(二)变量的信度和效度分析

本研究采用一致性系数(Cronbach's α)进行信度分析,如表2所示,问卷中各因子的内部一致性系数均大于0.6,说明内部一致性良好。在效度分析上,在题项的选取上均借鉴以往学者的研究成果,由于内容效度依赖于逻辑分析而非统计分析,因此,本研究所用量表具有较好的内容效度。一般而言,通过因子载荷和平均变异数提取值(AVE)来衡量收敛效度。Ashill(2009)指出绝大部分因子载荷大于0.6时,该组测量题项能够较好地反映潜变量的方差变异,若AVE大于0.5,则题项的收敛效度较好。判别效度则通过比较潜变量的平均变异数提取值(AVE)的平方根与该潜变量同其他潜变量之间的相关系数来衡量,前者大于后者则说明判别效度好^[32]。表2显示的是团队冲突、组织公正和组织公民行为各变量的收敛效度,从该表可以看出,这

些因子都满足绝大部分题项因子载荷大于0.6, AVE大于0.5的限制条件。表3、表4和表5分别表示的是团队冲突、组织公正和组织公民行为的判别效度。各表对角线上的数值为各潜变量AVE的平方根均大于对角线下方各潜变量间的相关系数,因此,团队冲突、组织公正和组织公民行为的判别效度较好。

(三)组织公正在任务冲突和组织公民行为关系中的中介效应检验

根据Baron与Kenny提出的检验中介效应的方法,通过层级回归分析(Hierarchical Regression Analysis)分别检验任务冲突与组织公民行为之间的关系,任务冲突与组织公正之间的关系、组织公正与组织公民行为之间的关系以及组织公正在任务冲突与组织公民行为关系中的中介效应,相关分析结果如表6所示。

表2 量表的信度和收敛效度

潜变量	题项	因子载荷	AVE	Cronbach α 值
关系冲突	CT1	0.922	0.745	0.906
	CT2	0.855		
	CT3	0.846		
	CT4	0.827		
任务冲突	CT5	0.802	0.639	0.758
	CT6	0.801		
	CT7	0.796		
信息公正	GZ1	0.868	0.576	0.816
	GZ2	0.767		
	GZ3	0.733		
	GZ4	0.652		
程序公正	GZ5	0.791	0.505	0.691
	GZ6	0.681		
	GZ7	0.652		
人际公正	GZ8	0.762	0.511	0.606
	GZ9	0.709		
	GZ10	0.672		
认同组织	XW1	0.846	0.513	0.837
	XW2	0.762		
	XW3	0.670		
	XW4	0.552		
人际和睦	XW5	0.802	0.529	0.832
	XW6	0.748		
	XW7	0.617		
敬业精神	XW8	0.785	0.519	0.764
	XW9	0.777		
	XW10	0.582		
保护资源	XW11	0.835	0.572	0.716
	XW12	0.808		
	XW13	0.606		
协助同事	XW14	0.848	0.611	0.740
	XW15	0.710		
	XW16	0.702		

表3 团队冲突的判别效度

潜变量	关系冲突	任务冲突
关系冲突	0.863	
任务冲突	0.195	0.799

表4 组织公正的判别效度

潜变量	信息公正	程序公正	人际公正
信息公正	0.759		
程序公正	0.567	0.711	
人际公正	0.474	0.253	0.715

表5 组织公民行为的判别效度

潜变量	认同组织	人际和睦	敬业精神	保护资源	协助同事
认同组织	0.716				
人际和睦	0.511	0.727			
敬业精神	0.513	0.470	0.720		
保护资源	0.239	0.369	0.317	0.756	
协助同事	0.458	0.447	0.319	0.296	0.782

注:对角线上的数值为各潜变量 AVE 的平方根,对角线下方的数值为各潜变量的相关系数。

回归模型 1 和回归模型 2 显示任务冲突对组织公民行为具有显著的正向影响,变量任务冲突的平方项对组织公民行为具有显著的负向影响,以上结果说明组织公民行为与任务冲突之间存在二次曲线关系,即形成一个先上升后下降的倒 U 形曲线,H1 得到验证。回归模型 3 和回归模型 4 显示任务冲突对组织公正具有显著的正向影响,变量任务冲突的平方项对组织公正具有显著的负向影响,以上结果同样说明任务冲突与组织公正之间存在二次曲线关系,即形成一个先上升后下降的倒 U 形曲线,H4 得到验证。回归模型 5 显示组织公正对组织公民行为具有显著的正向影响,结果说明组织公正水平越高,组织公民行为越高,H3 得到验证。

对比回归模型 1 和回归模型 6,回归模型 6 加入变量组织公正后,任务冲突对组织公民行为的正

向影响仍然显著,但回归系数由($\beta=0.557, p < 0.001$)降低为($\beta=0.363, p < 0.001$)。因此组织公正属于部分中介效应,任务冲突不完全通过组织公正的中介效应来达到其影响,本身对组织公民行为也有直接影响,H5得到了部分验证。对比回归模型2和回归模型7,回归模型7加入变量组织公正后,变

量任务冲突的平方项对组织公民行为的负向影响不再显著,回归系数由($\beta=-0.341, p < 0.05$)变为($\beta=-0.212, p > 0.3$),但组织公正对组织公民行为的正向影响仍然显著。组织公正正在任务冲突对组织公民行为的二次关系中起到了完全中介效应,进一步验证了H5。

表6 任务冲突、组织公正和组织公民行为的层级回归模型检验

变量	回归模型 1 组织公民行为	回归模型 2 组织公民行为	回归模型 3 组织公正	回归模型 4 组织公正	回归模型 5 组织公民行为	回归模型 6 组织公民行为	回归模型 7 组织公民行为
性别	-0.010	-0.075	-0.111	-0.152	0.069	0.042	0.013
年龄	-0.022	0.016	0.090	0.121	-0.045	-0.064	-0.054
职务	-0.111	-0.102	-0.254	-0.247	0.049	0.007	0.041
职称	0.010	0.045	0.085	0.121	-0.065	-0.049	-0.024
政治面貌	0.003	-0.024	0.017	-0.002	-0.019	-0.005	-0.023
工龄	0.009	0.090	-0.257	-0.200	0.191	0.129	0.205
任务冲突	0.557***		0.415**			0.363***	
任务冲突 2		-0.341*		-0.223**			-0.212
组织公正					0.624***	0.467***	0.578***
积累变异量 R^2	0.332	0.136	0.240	0.118	0.393	0.497	0.431
调整后的 R^2	0.285	0.076	0.187	0.056	0.350	0.457	0.385
R^2 的改变量	0.301	0.105	0.167	0.045	0.361	0.165	0.295
整体模型的 F 值	7.093***	2.250*	4.516**	2.204*	9.232***	12.240***	9.383***

注:*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$ 。

(四)组织公正在关系冲突和组织公民行为关系中的中介效应检验

使用层级回归分析分别检验关系冲突与组织公民行为之间的关系,关系冲突与组织公正之间

的关系以及组织公正在关系冲突与组织公民行为关系中的中介效应,相关分析结果如表7所示。

回归模型8显示关系冲突对组织公民行为具有显著的负向影响,说明关系冲突越高,组织公民

表7 关系冲突、组织公正和组织公民行为的层级回归模型检验

变量	回归模型 8 组织公民行为	回归模型 9 组织公正	回归模型 10 组织公民行为
性别	0.026	-0.068	0.069
年龄	-0.016	0.046	-0.045
职务	-0.079	-0.204	0.049
职称	0.011	0.122	-0.066
政治面貌	-0.018	0.002	-0.019
工龄	0.149	-0.066	0.191
关系冲突	-0.393**	-0.633***	0.004
组织公正			0.627***
积累变异量 R^2	0.180	0.459	0.393
调整后的 R^2	0.123	0.421	0.343
R^2 的改变量	0.149	0.386	0.213
整体模型的 F 值	3.135**	12.109***	7.998***

注:*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$ 。

行为越低,H2得到了验证。回归模型9显示关系冲突对组织公正也具有显著的负向影响,说明关系冲突越高,组织公正越低,H6得到验证。对比回归模型8和回归模型10,回归模型10加入变量组织公正后,关系冲突对组织公民行为的负向影响不再显著,回归系数由($\beta=-0.393, p<0.001$)变为($\beta=0.004, p>0.9$),而组织公正对组织公民行为的正向影响仍然显著。以上结果显示组织公正正在关系冲突和组织公民行为的关系中起到了完全中介效应,H7得到验证。

四、结论分析与建议

首先,任务冲突通过组织公正对组织公民行为的倒U形影响证明了任务冲突与团队绩效并非完全的线性关系,中等程度的任务冲突有利于团队绩效的提高。当高校管理团队出现一定水平之内的任务冲突时,团队成员不同的方案和观点所激发的思维多样性有利于成员进行信息交流,能够提高成员对任务执行程序、信息传递和个人尊严的公正认知,对于工作会表现出一种积极的态度,增强对工作的满意度。基于社会交换理论,对公正的感知和组织公民行为是一种社会交换互惠的关系。当员工认为自己被公正对待,团队成员会做出一些超过角色内的行为,以报答组织。而当任务冲突不断升级超过一定程度时,认知负载增加,信息处理受到影响,团队成员则会把情绪引入到冲突中,削弱团队成员对组织公正的感知,表现出较高的离职率、责任感缺失、职责范围内的工作难以高效完成等状况。

其次,组织公正对关系冲突与组织公民行为的负向关系起到了完全中介效应。当团队出现关系冲突时,成员间的紧张关系会造成心理障碍和认知能力下降,使成员对团队内部的关系更加敏感,认为自己在组织中受到了不公正的待遇,自己的付出没有得到相应回报。组织公正的负面认知会对成员的工作态度产生消极影响,进而降低组织公民行为。即成员认为在团队中受到不公正对待时,通常不会选择减少与工作绩效直接相关的投入,因为此类投入将可能直接影响其未来的酬劳,而会选择不会影响个人酬劳、代价较低且完全由成员自由取舍的组织公民行为。

根据结论提出建议。

第一,在组织结构方面,高校作为以知识的生产、传播和应用为主要职能的学术文化组织,应该

建立以“学术权力”为中心,“学术权力”、“行政权力”、“政治权力”各施其职、各尽其责的高校管理团队。依照“党委治党,校长治校,专家治学”的原则,在学校的共同愿景下,加强各权力主体的内聚力,协调个体目标与集体目标的统一,保障多种权力主体平等地参与学校的管理决策,避免权利、职责和分工不清所导致的团队冲突。特别是由于中国高校管理团队政治化、行政化色彩过于浓厚,学术权力被边缘化,教授很难参与到各个层次的决策过程中,削弱了学术权力的发挥。因此,需要加快优化高校管理团队的组织结构,提高学校决策特别是学术性政策制订和实施的科学性和可行性。

第二,建立公平、公正和科学规范的组织运行机制是高校管理团队建设的一项长期工程。研究指出,团队成员会把程序的公正性归因于组织,而把人际和信息的公正性归因于领导。这就要求高校管理团队必须建立公正公平的决策程序,促进团队关系和谐,降低心理契约的管理成本,提高团队成员对于组织公正的认知。同时,团队领导应充分尊重和对待成员,使其产生全心全意投入工作的较高的组织公民行为。组织公民行为作为个体对组织的一种非正式贡献,既非以角色义务为基础,也不受契约交换的限制,组织公民行为越多组织越被认为是成功的^[33]。

第三,对于团队冲突的管理,基于权变管理理论(Contingency Management Theory),必须针对不同性质的冲突采用科学的管理方式。中国是典型的关系导向型的集体主义国度^[34-35]。在这种特有的社会文化背景下,国人更加注重社会的和谐性和人际关系的合理安排、相互尊重以及面子问题,团队冲突呈现出隐蔽化和利益化的特点,往往通过回避认知上的分歧来维持人际和谐,抑制了任务冲突的潜在作用,却无益于问题解决。对于任务冲突的管理适合采取合作和竞争相结合的方式,一方面积极营造公开交流和沟通的合作氛围,将注意力聚焦于问题的解决,弱化面子问题。另一方面,以竞争方式为补充,促使团队成员积极建言献策,从而消除合作方式可能产生的相互依赖及推诿现象。对于关系冲突,可以在私下采取非正式的沟通方式,通过了解各自真正的想法、态度和动机,促进团队成员间的相互信任和理解,增加信息和资源在团队内的组合和交换,增强成员间的关系强度,从而抑制关系冲突在正式场合的发生。

参考文献:

- [1] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984(9): 193-206.
- [2] Knight D, Pearce C L, Smith K G, et al. Top management team diversity, group process, and strategic consensus [J]. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(5): 445-465.
- [3] Talaulicar T, Grundei J, Werder A. Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness[J]. *Journal of Business Venturing*, 2005(20): 519-541.
- [4] Peterson R S, Behfar K J. The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: a longitudinal study [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2003(92): 102-112.
- [5] Amason A C, Sapienza H J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict[J]. *Journal of Management*, 1997(23): 495-516.
- [6] Jehn K A. A multi-method examination of the benefits and determinants of intragroup conflict [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(2): 256-282.
- [7] Pelled L H. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory [J]. *Organization Science*, 1996, 7(6): 615-631.
- [8] Mamman A. Workforce diversity: a diverse employee in a changing workplace[J]. *Organization Studies*, 1996, 17(3): 449-477.
- [9] Richard O C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 164-177.
- [10] Forret M, Love M S. Employee justice perceptions and coworker relationships [J]. *Leadership & Organization Development Journal* [J]. 2008, 29(3): 248-260.
- [11] Williams S, Pitre R, Zainuba M. Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2002, 142(1): 33-44.
- [12] 吕艾芹, 施俊琦, 刘漪昊. 团队冲突、团队信任与组织公民行为: 组织公正感的中介作用[J]. *北京大学学报: 自然科学版*, 2012, 48(3): 500-506.
- [13] Rahim M A, Blum A A. *Global perspectives on organizational conflict*[M]. Westport, CT: Praeger, 2005.
- [14] Organ D W. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*[M]. Lexington, 1988.
- [15] George J M, Jones G R. Organizational spontaneity in context [J]. *Human Performance*, 1997(10): 153-170.
- [16] Farh J L, Earley P C, Lin S C. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421-444.
- [17] Jehn K A. A qualitative analysis of conflict types and dimension organizational group[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997(42): 530-557.
- [18] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Paine J B, et al. Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 513-563.
- [19] Jehn K A, Mannix E A. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2001(44): 238-251.
- [20] De C L A, Marks M A. Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(1): 4-22.
- [21] De Dreu C K W. *Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue* [C]//De Dreu C K W, Van de Vliert E. *Using Conflict in Organizations*. Sage: Thousand Oaks, 1997: 9-22
- [22] Greenberg J. A taxonomy of organizational justice theories[J]. *Academy of Management Review*, 1987(12): 9-22.
- [23] Colquitt J A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 386-400.
- [24] Moorman R H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(6): 845-855.
- [25] Pearce J L. *Organization and management in the embrace of government*[M]. Erlbaum, Mahwah, NJ, 2001.
- [26] Medina F J, Munduate L, Dorado M A, et al. Types of intragroup conflict and affective reactions [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2005(20): 219-230.
- [27] Jehn K A, Greer L L, Levine S, et al. The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes[J]. *Group*

- Decision and Negotiation, 2008(17):465-495.
- [28] Eric G, Lambert, Nancy L, et al. Among correctional staff being the good soldier: organizational citizenship behavior and commitment[J]. *Criminal Justice and Behavior*, 2008, 35(1):35-36.
- [29] Blakely G, Andrew M, Moorman R. The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2005, 20(2):259-273.
- [30] Ng T W H, Feldman D C. The relationship of age to ten dimensions of job performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(2): 392-423.
- [31] Hair J F, Rolph E A, Ronald L, et al. *Multivariate data analysis*[M]. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- [32] Ashill N, Jobber D. Measuring state, effect, and response uncertainty: theoretical construct development and empirical validation [J]. *Journal of Management*. 2009, 36(5):1278-1308.
- [33] Yen H R, Niehoff B P. Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: examining relationships in taiwanese banks[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2004, 34(8):1617-1637
- [34] Wang G, Jing R, Klossek A. Antecedents and management of conflict: resolution styles of Chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2007, 18(1): 74-97.
- [35] Chen G, Liu C, Tjosvold D. Conflict management for effective top management teams and innovation in China [J]. *Journal of Management Studies*, 2005, 42(2): 277-300.

The Mediating Effect of Organizational Justice

—The Relationship between Management Team Conflict and Organizational Citizenship Behavior in Colleges and Universities

ZHANG Jin

(School of Management and Economics, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081, China)

Abstract: Drawing on the samples of 163 management team members from 14 colleges and universities in China, this study employs correlation analysis and statistical analysis to explore the relationship between two types of team conflict, organizational justice and organizational citizenship behavior, and then to examine the mediating role of organizational justice. The results from hierarchical regression analysis indicate that task conflict has significantly “inverted U” shape impact on organizational citizenship behavior, organizational justice partly mediates the relationship between task conflict and organizational citizenship behavior. Furthermore, relationship conflict has significantly negative effect on organizational citizenship behavior, while organizational justice fully mediates the relationship between relationship conflict and organizational citizenship behavior.

Key words: management team conflict; task conflict; relationship conflict; organizational justice; organizational citizenship behavior

[责任编辑:箫姚]