

# 从道德的视角看员工对印象管理的运用

刘艳<sup>1</sup> 唐莉莉<sup>2</sup> 范雪青<sup>3</sup> 李涛<sup>4</sup>

(1.、3.、4.武汉大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430072;

2. 上海立信会计学院外语学院, 上海 201600)

**摘要:** 印象管理的研究文献中迄今几乎没有从道德的视角研究员工对印象管理的运用。本文借用道德理论和社会影响理论来提出如下命题: (1) 道德认知发展水平高的员工运用印象管理策略的可能性要低于道德认知发展水平低的员工。(2) 员工对道德推理的使用在道德认知发展水平与印象管理策略运用之间的关系上起到调节作用。(3) 使用印象管理策略的员工比不使用者达到所希冀的结果的可能性要大。(4) 道德领导在印象管理策略对所希冀的结果的作用上起到调节作用。

**关键词:** 印象管理;道德认知发展水平;道德领导;社会影响理论

**中图分类号:** C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2012) 06-0055-07

人们在工作环境中的一言一行往往受到自己在别人眼中印象的限制。比如, 员工在发出某个言行时会犹豫不决, 因为他们不确定领导的反应, 而这些反应最终可能影响他们在领导眼中的印象。个人印象能否被管理? 人们为何进行印象管理? 印象管理的效果会按照自己所希望的那样出现吗? 这些问题是了解员工工作上的行为之关键要素, 因为印象管理行为与组织内的个人成功和晋升可能是相关的 (Gardner and Martinko, 1988)。例如, 某国际银行的出纳员通过多做一些职责外的事情以赢得良好印象, 从而提高自己晋升的可能性 (Hui et al., 2000)。

从1960年到2007年间, 印象管理一直受到研究者的关注。20世纪60至70年代的西方国家有很多印象管理的研究 (Leary and Kowalski, 1990)。20

世纪80至90年代, 管理领域的研究者在该领域取得了较大的成绩, 如关于印象管理这一构念如何测量的研究 (如Bolino and Turnley, 1999), 测试印象管理和其他变量之间关系的研究 (如Wayne and Kacmar, 1991)。进入21世纪以来, 出现了许多印象管理策略运用的研究 (如Law et al., 2002; 郭晓薇, 李成彦, 2005; 罗殿军, 李佳晏, 2010), 此类研究调查了印象管理在团队合作、面试、绩效评估和晋升可能性的评级等方面的运用。

尽管现有研究成绩斐然, 文献也暴露出一些问题。第一, 印象管理策略和所希冀的结果之间, 尤其是与绩效考核之间的关系的研究结论有不一致处。一些研究表明他们之间的关系是成正比的 (Bolino et al., 2006; Wayne and Liden, 1995)。也有一些研究表明他们之间的关系是成

**收稿日期:** 2012-08-15。

**作者简介:** 刘艳, 女, 博士, 武汉大学经济与管理学院讲师, 研究方向: 印象管理和组织认同; 唐莉莉, 女, 硕士, 上海立信会计学院外语学院讲师, 研究方向: 商务英语; 范雪青, 女, 武汉大学经济与管理学院本科生; 李涛, 男, 武汉大学经济与管理学院本科生。

反比或者不存在关系 (Bolino et al., 2006)。产生这种不一致性的原因可能是干扰印象管理策略和所希冀结果间关系的潜在因子的存在 (Harris et al., 2007)。本研究运用社会影响理论 (Leary and Kowalski, 1990) 和道德方面的相关理论提出道德领导力调节印象管理策略和所希冀的结果之间的关系。

第二, 虽然研究者已尝试研究导致印象管理运用的因素, 但至今几乎没有人从道德的角度去看待这一问题。从广义上来讲, 现有的研究主要从3个视角探讨影响员工使用印象管理的因素。第一是个人特质。例如, 权术主义和内外控倾向与印象管理运用的关系非常显著 (Barbuto and Moss, 2006)。第二是个人所处情景。人们在某些情景中会更多运用印象管理行为。例如, 当印象与所

希冀的目标对个人很重要时, 人们会更多使用印象管理策略 (Leary and Kowalski, 1990)。第三是特质与情景相结合。例如, 五大人格特性和面谈模式相互作用共同影响印象管理 (Van Iddekinge et al., 2007)。印象管理的运用可能迫使人们“扮演一个与自己并不相同的角色” (Buss and Briggs, 1984), 并由此导致伪装过的自己, 因此道德方法可能会从新的视角理解人们为什么要进行印象管理。本研究融合道德理论与Buss和Briggs的论点, 试图讨论道德认知发展对印象管理运用的影响。

简而言之, 本研究从道德角度看员工印象管理的使用, 从而丰富印象管理文献, 为更全面理解企业员工印象管理行为的运用提供一个理论框架 (见图1)。

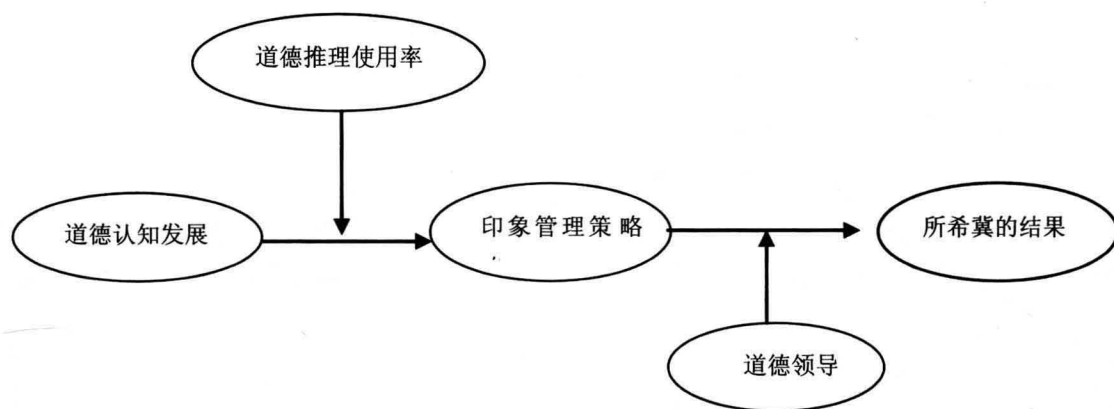


图1 理论模型

## 一、理论背景

印象管理理论根植于社会互动研究的文献, 例如象征性互动主义、自我展示和人际间关系理论。Goffman (1959) 的经典著作《日常生活中的自我展示》极大推动了印象管理理论的发展。Goffman认为生活就像一个舞台, 人们就是“演员”, 在“观众”面前根据不同的情景进行“表演”, 演员和观众彼此互动。当意识到情景合

适, 演员会在目标 (观众) 面前以他们相信他们会获得正面印象的方式展示自己。如果目标 (观众) 给出积极的反应, 他们会相应地认为他们的展示是成功的, 将来还会继续使用。

印象管理的定义不止一种。Leary 和 Kowalski (1990)将印象管理定义为“个人试图控制别人对自己形成的印象的过程”。Wayne 和 Liden (1995)认

为印象管理是指为“个人用以保护自己形象的行为或用以影响其他重要人物如何看待自己的行为”。这些定义虽然有差异,但它们对印象管理的本质的看法是一致的。一方面,印象管理包含了人与人之间的互动。人们对彼此的行动给予积极或消极的反馈;另一方面,印象管理是有目的的。个人使用印象管理,意在改变他人对自己的看法。他们也希望维护自认的形象和已建立的社会身份。

人们为达到所希冀的结果使用一系列的印象管理的策略来影响其他人对自己的看法。Jones和Pittman(1982)提出了5个维度的印象管理策略:自我提升(使人们注意到个人成绩的行为)、逢迎讨好(为讨好同事或领导而赞扬他们)、恐吓威胁(为获取自己所需而威胁他人的行为)、谦卑恳请(假装需要获得帮助的行为)和模范榜

样(为表现勤快加班到很晚等行为)。

Wayne和Ferris(1990)提出了3个维度的印象管理策略,即以工作为重心、以自我为重心和以主管为重心。以工作为重心的策略旨在展示员工给别人留下深刻印象的工作表现。例如,员工会努力使他们负责的事件的后果负面性降到最低。以自我为重心的策略目标是使员工看上去勤奋与和善。例如,当个人知道有主管在监督他们的工作结果时,他们会更加努力地工作。以主管为重心的策略指员工对主管使用恭维的言语行为以获得好的印象。例如,员工赞扬自己的顶头上司的成绩。总体上,Wayne与Ferris提出的策略同Jones与Pittman的提出策略是一致的。具体来说,以工作为重心的策略类似于自我提升策略,自我为重心的策略类似于模范榜样策略,主管为重心的策略类似于逢迎讨好策略。

## 二、命题的提出

### (一)道德认知发展与印象管理的运用

道德认知发展表明人的道德推理能力有6个阶段(Kohlberg,1976)。这6个阶段按顺序排列:第一阶段,个人由于害怕受罚而采取某行动。第二阶段,个人以行动为手段追求自己的利益或满足个人的需求。第三阶段,个人为迎合有忠诚归属感的对象的期望而行动。第四阶段,个人为遵守国家和社会的法律而行动。第五阶段,当个人的观点与别人冲突时,能根据大家已达成一致的协议行动。第六阶段,个人由于信奉某些道德原则而行动,如公平和正义原则等。Kohlberg的道德发展理论表明在高水平阶段的个人比低水平阶段的个人更能为他们的行为解释理由(Velasquez,2002)。该理论也暗示了具备高道德推理能力的人比道德推理能力低的人更倾向于做出道德的行为。

道德发展理论表明,把行动当作满足自己兴趣和需求手段的第二阶段,其道德发展水平相对

低于后面的4个阶段。这暗示,出于手段目的的行为与其他相比,如服从集体、遵守法律、不违背社会合约或通行准则原因,前者的道德水平要低。印象管理行为包含了几个策略,采用这些策略是为了达到使用者心中所希冀的形象。下属们经常为获得上司好的印象和得到有利的评分而使用这些策略(Bolino,1999)。个人实际上不仅仅把自己的行为当作手段而且把目标也当作他们获取所需的手段。根据道德认知发展理论和定言令式理论,个人的行为只有在执行行动时不把他人作为自己的利益手段时才算道德的(Velasquez,2002),所以印象管理的使用在一定程度上因为具备利用他人为自己谋利的工具性特征,其道德性容易让人产生质疑。

生活中充满了各种形式的社会互动。社会互动被看成是一场游戏,这样的游戏中有各种经济和社会回报在召唤着人们的参与,参与者们希望的

就是赢得这场游戏(Buss and Briggs, 1984)。受到外来回报的驱使,如加薪和晋升等,人们像舞台上的演员一样在背离真实的自己演戏(Buss and Briggs, 1984)。于是,采用印象管理策略呈现的是一个不真实的自己。为了在目标对象面前创造一个正面的形象,个人可能对自己的努力和能力夸大其词或过分表现,导致他表现出来的印象和真实的自己差距很大。下属下班晚是为了让上司看到他们熬夜加班,认可他们是勤奋的工作人员,或者他们为了在上司面前表现好早早来上班。换个角度,他们在上司不出现与出现的时候可能表现不一样。这种夸大其词或过分表现是一种撒谎和不诚实的行为。将诚实的道德标准内在化的人 would 认为这些策略是不道德的。正如前面讨论过的,不道德的行为依赖于个人的道德发展水平。可能有这样的情况,夸大其词源自一时冲动而非外在报酬(Buss and Briggs, 1984),不过该例外不包括在本讨论的范围内。基于道德认知发展理论和 Buss 和 Briggs (1984) 的论点,本文提出:

命题1 道德认知发展水平高的员工比水平低的员工使用印象管理策略的可能性要小。

尽管人们发现道德认知发展与道德判断、道德行为的关系是成正比的,但有些研究者认为道德发展的水平高不一定会引起道德行为(Monga,2007)。从道德推理到道德行为有很长一段路(Lovell, 1995),因此,许多因素(如组织环境)在这个过程中发挥着作用这些都暗示道德推理能力和实际行为间是有差距的。Thoma等(1991)提出的道德推理的使用率可以弥补这个差距,影响道德发展水平对道德行为的影响。道德推理使用率指的是个人将道德推理能力与道德行为进行匹配的程度。使用率越高,道德发展水平和行动间的关系就越强。Schminke 等(2005)在他们的领导道德发展水平对道德风气和员工态度的影响研究中,发现该影响受领导利用自己的认知道德发展程度的调节。基于以上论据,本文提出:

命题2 道德推理使用率调节个人的道德认知发展水平对使用印象管理策略的影响:道德发展水平高的个人在道德推理的使用率高的情况下,使用印象管理策略的可能性会减少,相反则可能性增加。

## (二)印象管理策略和道德领导力对所希冀的结果的影响作用

文献显示,印象管理策略对所希冀的结果之间有独立的影响。例如,使用印象管理策略的员工往往会获得高的工作绩效评估(如 Wayne Kacmar,1991);员工使用以上司为中心的印象管理策略,就会受到上司的欢迎(如 Wayne and Liden,1995),因为“人们觉得很难不喜欢那些看重自己的人”(Jones and Wortman, 1973)。在工作中把自己展示成模范榜样式的员工,其工作绩效评估往往比较高,因为他们相信他们能成功实施关注自己的策略,他们的上司会意识到这个策略是真诚的(Zivnuska, 2004)。基于这些实证发现,本文提出:

命题3 使用印象管理策略的员工比不使用的员工达到所希冀的结果的可能性更大。

道德领导力是指领导“通过个人言行和人际间的关系展示规范的行为,并通过双向交流、强调和决策这些手段向下属推广这样的行为”(Brown et al., 2005)。所谓规范行为是指领导把下属们的利益放在心上,领导决策公平并具有诚信度等。这些规范能够避免一些影响决策过程的主观因素。如果领导具备了道德领导力,他在业绩评估时会很少受下属有目的的印象管理策略的影响。因为领导不愿意对下属们有偏见,所以会客观地评价他们。同样,有道德的人力资源部经理不会让求职者通过修饰自己使得面试表现被夸大,因为他们会对求职者们进行一视同仁的详细审查。

Levy等(1998)在对社会影响理论的概念重建中,提出4种基本的人际影响模式。第一种是认知过程,指被影响方对影响机制的意识程度。

第二种被感知的意图,指被影响方对影响方的意图是否觉察。第三种指“在社会阶层中影响方与被影响方的相对地位”。第四种是改变的方向,意为在影响中会产生相反的反馈。这个模式显示了影响方与被影响方的个人特点对行为、态度和情感的变化都重要(Harrison et al., 2007)。关于影响方的角色,如果影响方的目的太明显,被影响方就不会有影响方所希望的反应。例如,新来者会通过说好话或主动为老板做事,想让老板立刻喜欢和接受自己。新来者不管何时遇到领导都要恭维对方,主动为对方提供私人帮助。老板可能认为新来者的注意力不是工作,必然对他们形成负面的评价。因此,影响方需要巧妙的操作印象管理策略(Harrison et al., 2007)。

但是,社会影响是一种双向沟通。社会影响

的最终结果也依赖于被影响方的特点。如果被影响方不容易受影响,影响方就不会获得所希冀的结果。在确定印象管理策略的运用和所希冀的结果之间关系时,被影响方的特征作用不能被忽视。具备道德领导力的领导是很难受到影响方影响的一个例子。这样的领导能够公平对待其下属,对下属是否利用他人而为自己谋利益的行为特别敏感。因此,在进行工作绩效评估和晋升决策制定等活动时,具备道德领导力的领导不易受到员工印象管理使用的影响,从而提高决定和决策的客观性。所以,本文提出:

命题4 道德领导力调节印象管理策略对所希冀的结果的作用:使用印象管理策略的个人,其领导具备道德领导力时比其领导不具备道德领导力时,达到所希冀的结果的可能性要小。

### 三、讨 论

#### (一)理论意义

本文从道德的视角出发探讨了员工在组织环境下的印象管理策略的使用,丰富了印象管理文献的内容,加深了我们对员工使用印象管理策略的前因和后果的了解。首先,目前的研究发现在员工印象管理策略的使用与所希冀的结果之间的关系上一直未有定论(Bolino et al., 2006)。未有定论的原因之一是某种因素干扰了二者的关系,所以应该探究可能存在的干扰因子(Viswesvaran et al., 2001)。响应这种研究方向的号召,本文在深究道德领导力和社会影响理论的文献的基础上,提出员工使用印象管理策略是否能够达到所希冀的目的依其领导的特征而改变。也就是说,如果其领导具备道德领导力,那么不管怎样使用印象管理策略,达到既定结果的可能性都非常小。这一观点的提出为当前关于员工印象管理策略的使用与所希冀的结果之间未有定论的关系提供了一种有力的解释。

其次,当前的文献在解释员工使用印象管理

策略的原因时重视员工的特质或倾向、所处情景以及二者相结合的作用,却忽视了从员工本人的道德方面去找原因。印象管理的使用者往往利用他人作为途径谋取个人利益,为印象管理的使用披上了目的性的色彩。因为任何以他人为利益工具的行为是非道德的(Velasquez, 2002),所以从员工本人的道德理论发展水平出发就非常有可能成为解释影响印象管理使用的新视角。本文正是立足于这一点,在道德理论的基础上,提出道德认知发展上水平高的员工比水平低的员工使用印象管理策略的可能性要小。本文还进一步提出道德推理使用率调节个人的认知道德发展水平对使用印象管理策略的影响:道德发展水平高的个人在道德推理的使用率高的情况下,使用印象管理策略的可能性会减少,相反则可能性增加。这些观点弥补了目前文献从道德的角度去看印象管理的一个空白,为印象管理方面的文献增添了新的视角。

#### (二)实践意义



如果本研究提出的命题能够得到实证数据支持，它们将对管理实践提供一些借鉴意义。第一，企业领导层在员工绩效考核或晋升的决策过程中应该注意避免由员工印象管理使用所带来的影响，因为员工更倾向在绩效考核或晋升决策制定的时候使用各种印象管理策略。因此，企业领导层不妨在平时的管理中培训和提升参与员工绩效考核或晋升的决策的领导的道德领导方面的能力。这样做既提高了考核和决策结果的客观和公平性，又可以降低员工的因不公而产生的不满情绪和离职倾向。第二，企业领导测试员工的道德认知发展水平和道德推理的使用率来预测哪些员工更容易使用印象管理策略，从而在绩效

考核或晋升的决策过程中特别注意这些员工是否最近使用了印象管理策略，最终提高决策的公平和客观程度。

### (三)未来研究方向

未来研究可以收集实证数据以验证本文提出的命题。在收集数据时，应注意下面样本的适用性。因为本文关注的组织环境下的员工印象管理，所以未来的研究应该在企业等单位收集数据而不是用学生样本进行实验研究。另外，在实际收集数据之前，应该到参与的企业等单位访问一些员工，看他们是否在工作中使用过各种印象管理策略，以确保印象管理策略使用的现象存在于将数据收集的样本中。

## 四、结 语

本研究试图明确在道德领域与印象管理有关的几个重要概念。特别是，个人的认知道德发展决定了他们是否为了达到他们希望的目标而使用印象管理策略以及使用频率。当个人实际上使用了他们的道德推理能力，他们使用印象管理策略的可能性会小。当领导有道德领导力时，即使他们的下属们使用印象管理策略，他们达到所希冀的结果的可能性也会小。道德的视角为印象管理研究提供了一个新的角度。道德概念和印象管理策略之间的关系还需要进一步的实证研究。

### 参考文献：

- [1] Baruto, J. E., and Moss, J. A. Dispositional Effects in Intra-organizational Influence Tactics: A Meta-analytic Review [J]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006,(12).
- [2] Bolino, M. C. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors [J]. *Academy of Management Review*, 1999, (24).
- [3] Bolino, M. C. et al. The Impact of Impression Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational

Citizenship Behavior [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, (27).

- [4] Brown, M. E. et al. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, (97).

- [5] Buss, A. H., and Briggs, S. R. Drama and the Self in Social Interaction [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1984, (47).

- [6] Gardner, W. L., and Martinko, M. J. Impression Management in Organizations [J]. *Journal of Management*, 1988, (14).

- [7] Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Life* [M]. Garden City, NY: Doubleday Anchor, 1959.

- [8] Harris, K. J. et al. The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, (94).

- [9] Hui, C. et al. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, (85).

- [10] Jones, E. E., and Pittman, T. S. Toward a General Theory of Strategic Self Presentation. In J. Suls (Ed.),

Psychological Perspectives on the Self [M], Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1982.

[11] Jones, E. E. and Wortman, C. B. *Ingratiation: An Attributional Approach* [M]. Morristown, NJ: Gernal Learning Press. 1973.

[12] Law, K. S. et al. Impression Management and Faking in Biodata Scores among Chinese Job-seekers [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, (19).

[13] Leary, M. R., and Kowalski, R. M. *Impression Management: A Literature Review and Two-component Model* [J]. *Psychological Bulletin*, 1990, (107).

[14] Levy, D. A. et al. A New Model of Interpersonal Influence Characteristics [J]. *Journal of Social Behavior and Psychology*, 1998, (13).

[15] Monga, M. Managers' Moral Reasoning: Evidence from Large Indian Manufacturing Organizations [J]. *Journal of Business Ethics*, 2007, (71).

[16] Schminke, M. et al. The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005, (97).

[17] Thoma, S. J. et al. Describing and Testing A

Moderator of the Moral Judgment and Action Relationship [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, (61).

[18] Velasquez, M. G. *Business Ethics: Concepts and Cases* [M], Pearson Education, 2002.

[19] Viswesvaran, C. et al. Do Impression Management Scales in Personality Inventories Predict Managerial Job Performance Ratings [J] *International Journal of Selection and Assessment*, 2001, (9).

[20] Wayne, A. J., and Kacmar, K. M. The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991, (48).

[21] Wayne, S. J. and Liden, R. C. Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, (38).

[22] Zivnuska, S. et al. Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004,(25).

[23] 郭晓薇,李成彦.印象管理对组织公民行为的预测作用的实证研究[J].*心理科学*. 2005,(28).

[24] 罗殿军,李佳晏.论组织文化与印象管理之间的关系及影响[J].*上海管理科学*.2010, (32).

## The Use of Impression Management among Employees: An Ethical Perspective

LIU Yan TANG Li-li FAN Xue-qing LI Tao

**Abstract:** A close look at the literature reveals a big gap in studying impression management. Virtually no research has been carried out to examine the use of impression management from an ethical perspective. Attempting to bridge the gap, the current study draws on ethical theories and social influence theory to put forward the following propositions: (1) Individuals who have high cognitive moral development level will be less likely to use impression management tactics than those with low cognitive moral development level; (2) Utilization of moral reasoning moderates the relationship between cognitive moral development and the use of impression management; (3) Individuals who use impression management tactics will be more likely to obtain desired outcomes than those who do not; (4) Ethical leadership moderates the effect of impression management tactics on desired outcomes.

**Key words:** impression management; cognitive moral development; ethical leadership; social influence theory