

# 社会网络对工作绩效影响研究\*

□ 高世威<sup>1</sup> 周迨琛<sup>2</sup> 刘文彬

(1.厦门大学管理学院,福建 厦门 361005;2.北京理工大学管理与经济学院,北京 100081)

[摘要]本文在组织内社会网络、人际公民行为和个体工作绩效之间建立起了一个中介效应模型,并通过相应的实证研究验证了人际公民行为在组织内社会网络影响个体工作绩效的过程中的中介作用。

[关键词]员工社会网络;人际公民行为;工作绩效

[中图分类号]F243 [文献标识码]A [文章编号]1003-1154(2013)01-0114-03

## 一、引言

关于个体工作绩效影响因素的研究一直以来都是人力资源管理领域的热点问题,从现有文献来看,虽然近些年来出现了少量文献把个体在特定组织内部建构的社会网络作为一种重要的组织特征或者说是组织情境,探讨其对个体工作绩效的影响作用。但是,这种影响的具体过程及其作用机理还不明确。也就是说,还很少有研究将其他变量作为中介或者调解因素纳入到组织内社会网络与个体工作绩效间关系的研究框架中来。基于此,本文通过相关文献分析和理论研究,试图将人际公民行为作为一个重要中介变量纳入到组织内社会网络与个体工作绩效间关系的研究框架中去,以期更为深入的解释组织内社会网络影响个体工作绩效的过程和机理。

## 二、文献回顾与理论假设

### (一)组织内社会网络与个体工作绩效

大量理论和实证研究都证明了,企业间形成的不同社会网络会带来竞争结果的差异,即企业嵌入在特定社会网络中的位置、结构及其关系强度的不同会直接导致企业间绩效的差异(Granovetter, 1985)。实际上,个体嵌入在社会网络中,其态度和行为受到网络结构的限制和影响,所以网络结构的性质能够有效解释和预测个体或群体的结果变量。Sparrowe等

(2001)就发现个体工作绩效与其在组织中建构的信息网络的中心性呈显著的正相关关系,但与其在组织中建构的敌对网络的网络中心性呈显著的负相关关系。基于此,本研究提出如下假设:

H1 员工在特定组织内建构的社会网络的各种结构性特征对其个体工作绩效具有积极地正向影响。

### (二)组织内社会网络与人际公民行为

Bolino等人(2002)基于组织社会资本是其重要竞争优势来源的认知提出,对于个体而言,当其在组织中积累的社会资本越高时,其人际公民行为也就会越多,因为二者之间存在一种“反哺”关系。也就是说,在特定组织中具有较高社会资本的个体往往会通过做出更多人际公民行为的方式来从中获得维持甚至提高其社会资本的补偿。Lai等人(2004)以中国的样本研究了社会网络结构性特征以及社会网络中的关系规范对人际公民行为的影响,结果发现人际信任、社会网络强度、个人主义和集体主义价值观对人际公民行为都具有显著的影响。基于此,本研究提出如下假设:

H2 员工在特定组织内建构的社会网络的各种结构性特征对其人际公民行为具有积极地正向影响。

### (三)人际公民行为与个体工作绩效

首先,人际公民行为可能会直接影响个体工作绩效,例如:愿意帮助同事和重视人际和谐(人际公民行为的两个重要维度)的员工往往合作意识比较强,他们一般会从大局出发考虑问题,为了团队或组织的利益甚至可以牺牲自己的兴趣、爱好和时间。他们

\* [基金项目] 教育部博士点专项科研基金(项目编号:20120185120027);中央高校基本科研业务费专项资金(项目编号:ZYGX2009J110)。

能够全身心投入到工作当中,极少将时间和精力浪费在解决人际关系冲突和埋怨客观事物上,这大大提高了工作效率。其次,人际公民行为可能会通过提升员工获取机会和资源的能力进而对个体工作绩效产生影响。因为根据社会交换理论和互惠理论,当员工在工作过程中表现出对工作的极大热情,进而做出人际公民行为时,作为一种非正式和非物质的回报,管理者可能会给予做出组织公民行为的员工更多的工作支持和成功的机会。而这些机会和资源的获得能够有效帮助员工的工作绩效得到提高。基于此,本研究提出如下假设:

H3 员工在特定组织内做出的各种人际组织公民行为对其个体工作绩效具有积极地正向影响。

(四)组织社会网络、组织公民行为与个体工作绩效

产业组织理论中的SCP分析范式(Structure-Conduct-Performance)提出了“产业结构决定了产业内的竞争状态,并决定了企业的战略和竞争行为,从而最终决定了企业的绩效”的观点。事实上,企业的网络嵌入性(即企业在外部建构的社会网络)对其绩效或竞争优势具有显著影响的理论基础就来源于SCP范式。而如果我们把SCP范式的分析视角从“产业组织”这个宏观领域缩小到“企业组织”这个微观领域的话,“结构决定行为,行为决定绩效”的逻辑链条依然成立的。我们可以试想一下,一个员工如果在组织内建立起了高质量的社会网络结构和关系,那么他对组织内各种资源的摄取和调动能力就会大大提高,因此其在组织内的各种个体行为就会朝着有利于个体绩效的方向发展,或者说这些个体行为将有利于其创造良好的个体绩效。基于此,本研究提出如下假设:

H4 员工在特定组织内做出的各种人际组织公民行为在社会网络与个体工作绩效间起着部分中介的作用。

### 三、研究模型与方法

#### (一)研究样本

我们主要通过深度访谈和邮寄问卷这两种渠道进行相应的数据收集工作,对306份有效问卷的分析结果显示:受访者主要来自私营(47.06%)和国有企业(29.08%),其中女性占54.58%,年龄主要集中在31-40岁(66.99%)和41岁-50岁(18.30%)。绝大多数受访者都具有大学本科以上学历(54.25%)或大专以上学历(34.64%),其中在本公司工作1年以下的占18.95%、1年-3年的占18.30%、4年-6年的占57.52%。

#### (二)测量工具

本研究中按照Ibarra(1993)对组织内社会网络的

维度界定来考量个体在组织内建构的社会网络结构的各种特征,即从网络规模、网络强度和网络地位这三个维度来测量个体在组织内建构的社会网络特征。

人际公民行为通过员工自评和主管评价两种方式进行,自评和他评得分的平均分作为每个测量题目的最终得分。其中自评问卷采用Farh等(1997)针对华人组织设计的组织公民行为量表中的两个重要维度来测量,即帮助同事与人际和谐。而主管评价问卷则通过对上述问卷的表述方式进行改编而得,也测量帮助同事和人际和谐两个维度。其中帮助同事自评量表的Cronbach's Alpha系数为0.909,主管评价量表的Cronbach's Alpha系数为0.871;而人际和谐自评量表的Cronbach's Alpha系数为0.882,主管评价量表的Cronbach's Alpha系数为0.867。

工作绩效量表采用Steve和Kenneth(2000)开发的量表,通过主管对员工的“用在工作上的精力总量”、“完成的工作总量”、“工作成果的质量”、“关键绩效指标的完成率”、“工作的效率”、“提出新想法和新意见的数量”的打分来评价其客观绩效。该量表的Cronbach's Alpha系数为0.792。

### 四、数据分析与结果

为了检验人际公民行为的中介作用,本研究利用层次回归的方法,根据Baron和Kenny(1986)提出的三个条件,对人际公民行为的中介作用进行具体判定。

如上表1所示:第一步,把所有人口统计学变量作为自变量,人际公民行为作为因变量构建回归模型1;第二步,把人口统计学变量作为控制变量,组织内社会网络的三个维度作为自变量,人际公民行为作为因变量一起构建回归模型2。从回归模型1和模型2中我们发现,在加入了社会网络后,模型2对帮助同事的方差变异的解释量 $R^2=0.345$ ,比模型1有较大改善( $\Delta R^2=0.274$ );对人际和谐的方差变异的解释量 $R^2=0.346$ ,比模型1有较大改善( $\Delta R^2=0.259$ )。并且网络规模对帮助同事( $\beta=0.507, P<0.001$ )、网络强度对帮助同事( $\beta=0.186, P<0.001$ )、网络地位对帮助同事( $\beta=0.058, P<0.01$ )都有显著的正向影响;而网络规模对人际和谐( $\beta=0.332, P<0.01$ )、网络地位对人际和谐( $\beta=0.193, P<0.01$ )也都有显著的正向影响,只有网络强度对人际和谐的影响不显著。由此,H2部分通过假设假设检验。

第三步,把所有人口统计学变量作为自变量,个体工作绩效作为因变量构建回归模型3;第四步,把人口统计学变量作为控制变量,组织内社会网络的三个维度作为自变量,工作绩效作为因变量一起构

表 1 摇各变量间关系的层次回归分析结果

	帮助同事 (中介变量)		工作绩效 (因变量)		工作绩效 (帮助同事作自变量)	工作绩效 (社会网络和帮助同事一起作自变量)
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	.064*	.107	.128	.132	.098	.171
年龄	.271*	.112**	.216*	.178**	.197**	.103**
婚姻	-.170	-.098	-.098	-.126	.106	.091
教育程度	-.228	-.176	.161**	.152*	.117*	.172**
工作年限	.156*	.139*	.216**	.198*	.237**	.193*
单位性质	-.089	-.076	.092	.105	-.151	-.187
网络规模		.507***		.293***		.092***
网络强度		.186**		.102**		.067**
网络地位		.058**		.176***		.091***
帮助同事					.298***	.287***
F 值	8.187	38.157	17.821	60.916	55.317	70.216
R <sup>2</sup>	0.071	0.345	0.101	0.381	0.361	0.416
ΔR <sup>2</sup>	0.071	0.274	0.101	0.280	0.260	0.315

	人际和谐 (中介变量)		工作绩效 (因变量)		工作绩效 (人际和谐作自变量)	工作绩效 (社会网络和人际和谐一起作自变量)
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	.081**	.104**	.128	.132	.112	.201
年龄	.172	.142	.216*	.178**	.191*	.118*
婚姻	-.127	-.117	-.098	-.126	-.087	-.126
教育程度	.068*	.091**	.161**	.152*	.173**	.157**
工作年限	.201	.182	.216**	.198*	.165	.136
单位性质	-.165	-.219	.092	.105	.108	.082
网络规模		.332**		.293***		.089**
网络强度		.142		.102**		.072**
网络地位		.193**		.176***		.072**
人际和谐					.392***	.361***
F 值	9.361	36.281	17.821	60.916	53.503	65.181
R <sup>2</sup>	0.087	0.346	0.101	0.381	0.321	0.398
ΔR <sup>2</sup>	0.117	0.259	0.101	0.280	0.220	0.297

注: \*表示 P<0.05, \*\*表示 P<0.01, \*\*\*表示 P<0.001; N=306。

建回归模型4。从回归模型3和模型4中我们发现,在加入了社会网络后,模型4对因变量方差变异的解释量R<sup>2</sup>=0.381,比模型3有较大改善(ΔR<sup>2</sup>=0.280),并且网络规模对工作绩效(β=0.293, P<0.001)、网络强度对工作绩效(β=0.102, P<0.01)、网络地位对工作绩效(β=0.176, P<0.001)都有显著的正向影响。因此, H1通过了假设检验。

第五步,把人口统计学变量作为控制变量,人际公民行为(帮助同事和人际和谐)作为自变量,工作绩效作为因变量一起构建回归模型5。通过该模型我们发现,帮助同事的行为对个体工作绩效具有显著的正向影响(β=0.298, P<0.001);而人际和谐的行为对个体工作绩效也具有显著的正向影响(β=0.392, P<0.001)。因此, H3通过假设检验。

第六步,把人口统计学变量作为控制变量,社会网络的三个维度和人际公民行为(帮助同事和人际和谐)一起作为自变量,工作绩效作为因变量构建回归模型6。通过该模型我们发现,当社会网络的三个维度和帮助同事一起进入回归模型后,帮助同事对工作绩效具有显著的正向影响(β=0.287, P<0.001),并且网络规模、网络强度和网络地位对工作绩效的影响依然显著,只是标准化的回归系数都有所减小。与此

同时,当社会网络的三个维度和人际和谐一起进入回归模型后,人际和谐对工作绩效具有显著的正向影响(β=0.361, P<0.001),并且网络规模和网络地位对工作绩效的影响依然显著,只是标准化的回归系数都有所减小。虽然网络强度对工作绩效的影响依然显著(β=0.072, P<0.01),但是考虑到网络强度对人际和谐的影响并不显著,所以本实证研究不支持人际和谐在网络强度影响个体工作绩效的过程中扮演中介作用的假设。因此, H4部分通过假设检验。

## 五、结果与建议

本研究的实证结果显示:网络强度与帮助同事行为具有显著的正相关关系,说明个体在组织内与不同交往对象的交往频率或者说亲密性程度对其帮助同事的人际公民行为具有显著的正面影响。因为,只有与交往对象保持较高频率的联系,或者说保持较高的亲密性,人们才能够及时、准确的了解其在工作、心理和情感上的各种问题和需要,并帮助其解决这些问题或满足其需要。但是,在人们交往的过程中,随着彼此间交往频率和亲密性程度的不断提高,很难保证不出现这样或那样的矛盾与摩擦。换言之,当交往频率和亲密性程度保持在适度水平时,能够提升人际和谐,但是当交往频率和亲密性程度超过某一临界水平后,就会为矛盾和摩擦的出现提供更多的可能性。因此,网络强度与人际和谐之间的关系可能并不是简单的线性关系,这也就解释了为什么本研究的实证结果显示:网络强度与人际和谐之间的相关性不显著。

企业应该有意识的为员工提供建构社会网络的机会和平台。虽然通过组织结构设计和组织文化建设等方式能够在一定程度上提高个体工作绩效,但是在这个过程中,员工实际上只是被动的参与者,甚至只是某种制度和环境的接受者。所以,通过组织结构设计和组织文化建设可能在最初会产生比较好的影响,但是随着人们对某种被动参与或接受的制度和环境产生认知疲劳甚至厌倦时,它的效果就会受到冲击。然而,如果能够让员工在与其他组织成员进行社会交往的过程中灵活而充分地根据各种现实需要发挥其主观能动性,那么个体工作绩效的提高就会更持久、更明显。实际上,企业管理者应该把员工在企业内部的各种横向和纵向联结,或者说是员工的社会交往所形成的关系网络看成是除了组织结构和组织文化以外的重要组织特征之一,并加以积极引导和科学维护。基于此,我们认为企业管理者应该通过组织结构设计和组织文化建设为员工建构其在组织内的社会网络提供各种便利(下转第104页)

表 3 摇产权性质与企业家创新精神的回归结果

变量	因变量:企业专利申请数		
	(1)	(2)	(3)
State		-0.263*** (-3.48)	
SCE			-0.159* (-1.68)
SLE			-0.305*** (-3.89)
Roe	0.418 (0.69)	0.477 (0.80)	0.327 (0.54)
Size	0.615*** (17.94)	0.616*** (18.06)	0.610*** (17.75)
Age	-0.017* (-1.84)	-0.011 (-1.18)	-0.012 (-1.22)
R&D_indu	-0.218 (-1.24)	-0.227 (-1.29)	-0.249 (-1.42)
HHI	-0.086 (-0.48)	-0.059 (-0.33)	-0.653*** (-3.24)
LASH	-0.878*** (-4.58)	-0.655*** (-3.25)	-0.653*** (-3.33)
Cons	-11.857*** (-15.05)	-11.879*** (-15.15)	-11.744*** (-14.87)
Year	YES	YES	YES
Industry	YES	YES	YES
样本数	1462	1462	1462
LR chi <sup>2</sup>	530.54***	542.86***	546.34***
Pseudo R <sup>2</sup>	0.051	0.052	0.052

注:表中数据为变量的回归系数,括号内的数值为 Z 值;\*\*\*、\*\*、\* 分别表示显著性水平 0.01、0.05、0.10。

是分别纳入政府控制、以及将政府控制细分为中央政府控制和地方政府控制的回归结果。与私有产权企业相比。政府控制对企业家创新精神有显著为负的影响,这说明政府控制不利于培育企业家创新精神。

(上接第 116 页)

和帮助。可是却我们发现在现实环境中,很多企业管理者却非常担心员工在组织内建构的社会网络会以非正式组织的形式对管理的有效性产生消极影响,因此反倒从组织结构和组织文化,甚至是组织制度的层面控制和打压员工在组织内建构社会网络,这实际上是非常错误的管理方式。□

[参考文献]

[1] Granovetter, M.S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness [J]. American Journal of Sociology, 1985, 91(2):481-510.  
 [2] Sparrowe, R.T., Liden, R.C., and Kraimer, M. L. Social networks and the performance of individual and groups [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(2):316-325.  
 [3] Bolino, M.C., Turnley, W.H., and Bloodgood,

五、结 语

North(1990)提出,企业一系列行为不仅仅是企业自主行为,企业所处的制度环境将是引导企业行为的主导因素。尤其在市场经济环境尚不完善的发展中国家,企业行为受到制度制约、影响的现象更为明显。

因此,要改变转轨经济背景下的中国企业家创新精神不足的现状,关键是要对现行的产权制度安排进行改革,政府要致力于产权制度安排的优化,创造和完善有利于培育企业家创新精神的产权制度安排。□

[参考文献]

[1] 李宏彬等.企业家的创业与创新精神对中国经济增长的影响[J].经济研究,2009,10.  
 [2] 迈克尔·波特.国家竞争优势[M].华夏出版社,1998.  
 [3] 诺思、托马斯.西方世界的兴起[M].厉以平,蔡磊译,华夏出版社,1999.  
 [4] Aghion, Philippe, and Peter Howitt. Endogenous Growth Theory. MIT Press,1997.Alchian, Armen. Some Economics of Property Rights [J]. Politico, 1965, 30(4).  
 [5] Lin, Justin Yifu, Fang Cai and Zhou Li. Competition, Policy Burdens, and State-owned Enterprise Reform. American Economic Review Papers and Proceedings, 1998, 88(2).  
 [6] North, D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

J.M. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations [J]. The academy of Management Review, 2002, 27(4):505-526.  
 [4] Lai, C.T., Liu, X., and Shaffer, M.A. Interpersonal citizenship behaviors of employees in greater China: A social capital perspectives. Working paper of Hong Kong Baptist University, 2004.  
 [5] Ibarra, H. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm [J]. Administrative Science Quarterly, 1993, 37(3): 422-447.  
 [6] Steve, A., Dean, T., Kenneth, S. L. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams [J]. Personnel Psychology, 2000, 53(3): 625.