

组织内社会网络对个体工作绩效的影响机理^{*}

——人际公民行为中介效应的实证研究

刘文彬¹, 林志扬², 李贵卿³

(1. 电子科技大学经济与管理学院, 四川 成都 610054;

2. 厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005;

3. 成都信息工程学院管理学院, 四川 成都 610225)

内容提要:提高个体工作绩效是人力资源管理活动的根本目的。本文认为,个体在组织内建构的社会网络与人际公民行为不仅能够分别对其工作绩效产生影响,而且由于它们都非常强调个体间的交互作用,所以可以被纳入统一的分析框架。因此,在借鉴SCP分析范式的基础上,本文建构了一个中介效应模型,对个体在组织内建构的社会网络、人际公民行为和工作绩效这三个分别代表结构、行为 and 绩效的变量之间的关系进行了整合性研究,并利用306个有效样本进行了实证分析。相关研究结果显示: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起到了部分中介的作用。这在一定程度上揭示了员工在组织内建构的社会网络影响其个体工作绩效的机理,对企业人力资源管理政策的制定具有启发意义。

关键词:组织内社会网络;人际公民行为;个体工作绩效;中介效应

中图分类号:F271 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2013)02—0063—12

一、问题提出

由于人力资源管理活动的根本目的在于提高特定管理对象的工作绩效,所以,关于个体工作绩效影响因素的研究一直以来都是组织行为与人力资源管理领域的热点问题。实际上,影响个体工作绩效的因素主要有两类:一类是与个体特征和工作态度有关的“微观变量”;另一类则是与组织本身的特征有关的“中观变量”。由于组织成员作为组织的有机构成体,在组织内部与其他成员之间的交互作用所形成的各种横向和纵向联结,或者说是组织成员的社会交往所形成的关系网络结构本身就是组织特征的重要内容之一,所以,近年来已经有一

些文献开始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,探讨其对个体工作绩效的影响作用。但是,现有的文献对这种影响的具体过程及其作用机理还研究不多,很少有研究将其他变量作为中介或者调解因素纳入到员工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种重要中介纳入到员工社会网络与个体工作绩效间关系的研究框架中,以期更为深入地解释员工社会网络影响个体工作绩效的过程和机理,从而为企业的人力资源管理实践提供必要的理论指导。

收稿日期:2012—12—25

^{*} 基金项目:国家自然科学基金项目“支持员工创新行为的工作—家庭氛围研究”(71272206);教育部人文社会科学研究规划基金项目“组织结构变革中的路径依赖与路径突破研究”(11YJA630057)。

作者简介:刘文彬(1982—),男,浙江衢州人。讲师,博士。研究方向是组织行为与人力资源管理。E-mail:wblu@uestc.edu.cn;林志扬(1956—),男,福建安溪人。教授,博士生导师,博士。研究方向是组织理论与组织变革。E-mail:zylin@xmu.edu.cn;李贵卿(1967—),女,四川成都人。教授,博士。研究方向是组织行为与人力资源管理。E-mail:e2001011@163.com。

二、文献回顾和研究假设

社会网络对个体的作用体现在两个不同的层次上:一是“外部关系”层次,强调的是个体对外部资源的动员和摄取能力;二是“内部结构”层次,强调的是在一定范围内的网络位置和结构形态对个体资源摄取能力的影响和限制(姚俊,2009)。也就是说,个体的“网络嵌入性”是双重意义上的:一方面,个体嵌入在作为“整体”的外部关系网络当中;另一方面,个体又嵌入在作为“局部”的组织内部的结构网络当中。前者反映的是个体在整体社会层次上的关系网络状态和能力,后者则反映的是个体在组织层次上的结构网络状态和能力。由于前者往往属于社会学的研究范畴,而后者才属于组织管理学的研究范畴。因此,在本研究中,只关注个体在组织内部的结构网络状态和能力,即组织内社会网络的相关问题。实际上,组织内社会网络是“员工个体在特定组织内部建构的各种社会关系结构”的简称,它反映了员工个体在组织内部与其他个体之间的交互作用及其结果特征。一般情况下,网络中心性是用来分析社会网络的重要指标,但是,按照Ibarra(1993)的观点,网络规模、网络强度和网络地位这三个特征综合在一起,能够更全面地反映一个个体在组织内部建构的各种社会关系结构的全貌。具体而言,网络规模是对网络的基本衡量,它由个体在特定组织内有效交往对象的数量所决定;网络强度是指网络构成主体间联系的力量,判断网络强度的标准有两个独立的维度:联系频率和感情方面的接近程度;而网络地位主要是指个体在网络中的位置及其拥有的结构洞数量,它可以用个体在网络中的声望及其所拥有的关系占网络中所有关系的比重来衡量。

1、组织内社会网络与个体工作绩效的关系

企业的网络嵌入性(即企业的社会网络)对其绩效或竞争优势的影响已经得到了学者们的广泛认可。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、结构及其关系强度不同,会直接导致企业间绩效的差异(Uzzi, 1996; McEvily 等, 2005)。郝斌和任浩(2011)在研究联盟企业的非对等地位问题时就提出,网络能力是企业间领导力的基础,它使得少数企业拥有了凌驾于联

盟伙伴之上的领导能力。然而,这一结论对于个体在组织内建构的社会网络与其工作绩效间的关系是否同样适用呢?实际上,在关于社会网络问题的研究中,组织被认为是由相互之间产生联系的人构成的一种关系结构(Wellman & Berkowitz, 1988)。根据社会网络结构论学者的主要观点,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。换言之,持有社会网络结构论观点的学者普遍认为,结构化的社会关系比个体特征能更好地解释处于某一社会系统中的个体的态度与行为(Agnew 等, 2001; Mehra 等, 2001)。因此,个体在组织内建构的结构化的社会网络是能够有效地预测其工作绩效水平的。

Sparrowe 等(2001)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中心性呈显著的负相关关系。这说明,信息网络中心性越高,越有可能积累与工作问题相关的知识和解决方案,因此,个体工作绩效也就相对越突出;而敌对网络中心性越高,则越容易产生工作阻碍,从而降低个体工作绩效;Cross & Cummings(2004)则认为,在知识密集型企业内部,员工的社会网络能够为其提供各种与完成工作任务有关的信息,甚至是相关技术,因此,对于员工工作绩效有显著的正向影响。除此之外, Moran(2005)还对管理者的社会资本与其工作绩效之间的关系进行了研究,该研究将管理者的社会网络建构从组织内部拓展到了组织外部,通过对 120 位来自《财富》杂志评选出的全球 100 强企业的销售经理人员的研究发现,无论是从结构嵌入性还是从关系嵌入性的角度来看(前者指的是组织内社会网络,后者指的是在全社会范围内的整体网络),销售经理人员的工作绩效都受到这二者的显著影响。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与其个体工作绩效具有显著的正相关关系,即员工社会网络的网络规模越大、网络强度越高、网络地位越高,其工作绩效也就越高。

2、人际公民行为与个体工作绩效的关系

人际公民行为作为组织公民行为的一种特定表现形式,指的是同事之间在非工作需要情况下的

帮助行为。从其研究的发展过程来看,研究者们对其进行了不同的分类。尽管这些分类的名称不同,但其实质都是类似的,并且都是二维的:一个维度关注的是工作,包括工作任务的完成、工作难题的解决、工作绩效的提高等;另一个维度关注的是人,强调人际关系的和谐、维持同事的自尊、提高人际关系质量等(Podsakoff等,1997)。按照Farh等(1997)对组织公民行为的研究,它主要包括帮助同事(利他)与人际和谐这两个重要维度构成。实际上,从组织公民行为对个体工作绩效的影响这个角度来看,现有的研究基本上从两个层面展开:一个层面是员工的人际公民行为会影响主管(或绩效评估者)对其绩效的主观评价;另一个层面是员工的人际公民行为对其绩效本身能够产生客观影响作用。

首先,员工的人际公民行为会影响主管(或绩效评估者)对其绩效的主观评价。Blau(1964)的研究表明,个体在进行人际交往的过程中往往会遵循着互惠的基本原则,即人们总是愿意以互惠的方式对待那些对自己曾经有过帮助或为自己效过力的。因此,当员工表现出的人际公民行为对主管或者组织产生有利影响时,主管可能会在绩效评估的过程中给予他们较高的绩效评价。与互惠原则比较相似的是,Podsakoff等(2000)在一项综述性研究中提出,由于主管和员工之间会进行社会交换,因此,对于那些经常表现出人际公民行为的个体而言,他们实际上是在通过人际公民行为帮助管理者有效实现组织目标,所以,对管理者工作能够产生积极的影响。于是,当管理者在基于社会交换评价其工作绩效时,就会有一个比较好的倾向;DeNisi等(1984)则从归因的角度提出,因为人际公民行为并非组织要求员工必须履行的职责内行为,因而主管倾向于将员工做出人际公民行为的原因归结为员工内在的、稳定的个性特征。所以,主管在对员工的绩效进行归因的过程中,会对员工的人际公民行为有比较正面的评价。

而从员工的人际公民行为能够对其绩效本身产生客观影响的角度来看,也能找到逻辑和理论上的支持。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,毫无怨言地尽可能与他人保持合作。因此,他们能够集中精力,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的能力而对个体工作绩效产生影响。例如,愿意帮助同事的员工如果在帮助行为实施的过程中面对困难和阻碍的话,会选择通过自身的努力去克服困难和阻碍,因此,在员工努力克服困难和阻碍的过程中,自身处理问题和解决困难的能力就会提高,进而对其工作绩效产生积极的影响;再次,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,甚至会直接为其提供相对于其他员工而言更多的资源。而这些机会和资源的获得能够有效帮助员工提高工作绩效;最后,人际公民行为可能会通过改变员工的工作态度和工作动机进而对个体工作绩效产生影响。例如,愿意帮助同事的员工往往会有比较积极主动的工作态度,而积极主动的工作态度与工作绩效之间存在着一致性的联系。此外,愿意帮助同事和重视人际和谐的员工,在获知自己的帮助使得同事顺利完成工作,以及团队的工作在自己的努力下显得更有效率等信息反馈后,会逐渐地意识到组织的高效率不是依赖个别员工而实现的,它需要所有员工的努力,工作过程是一个互帮互助、共同进步的合作过程。因此,他们在以后的工作中就会对同事表现出更大的热情,彼此交流工作心得,互相学习,结果员工自身实现了更高的工作绩效,随后通过绩效反馈,人际公民行为会得到强化,工作绩效又获得进一步提高。综上所述,本研究提出如下假设:

H2:员工在特定组织内做出的人际组织公民行为与其个体工作绩效有显著的正相关关系,即员工表现出的帮助同事与人际和谐行为越多,其个体工作绩效也就越高。

3、组织内社会网络与人际公民行为的关系

与其他层面的组织公民行为相比,人际公民行为有一个突出的特点就是,它必然有特定的目标对

象,即特定的行为接受者。因此,关于它的研究往往不仅从组织公民行为的行动者角度进行分析,也将组织公民行为的接受者或受益者纳入到了分析框架,这与社会网络强调个体间的交互作用具有非常紧密的关联性。所以,组织内社会网络与人际公民行为之间必然有着相应的联系。例如,Bolino等(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“筹码”;Lai等(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;Bowler(2006)采用社会网络分析的方法研究了社会网络关系对人际公民行为的行为者和接受者的影响,结果发现,友谊关系的强度对个体做出或接受人际公民行为有正向影响作用。以帮助行为为例,个体通常对自己的好朋友提供帮助,而且也通常从好朋友处得到帮助。

实际上,组织内社会网络的存在有时候可以起到一种社会规范的作用,它可以在抑制人际间出现非道德行为的同时促进人际公民行为的产生。例如,Jones(1991)就曾提出,与陌生人相比,当行动者的行为关系到与自己有强连带关系的人的时候,行动者会更容易意识到行为的道德本质,因此,更不容易做出非道德行为。尽管随着互动和信任的增加,产生非道德行为的机会增加了,但此时发生非道德行为的成本远高于在弱连带关系中发生非道德行为,因为强连带关系的建立是缓慢递增的,过去付出的时间和精力等成本的叠加会抑制非道德行为的发生。与此同时,为了维持付出大量时间和精力成本而建构起来的社会网络中的各种连带关系,人们不仅要考虑其非道德行为的消极影响,而且还会主动地做出一些能够增进彼此间信任、共识和好感的人际公民行为。综上所述,本研究提出如下假设:

H3:员工在特定组织内建构的社会网络的各种结构性特征与其人际公民行为具有显著的正相关

关系,即员工社会网络的网络规模越大、网络强度越高、网络地位越高,其表现出的人际公民行为也就越多。

4、组织内社会网络、人际公民行为与个体工作绩效

在现代产业组织理论的研究历史上,贝恩在吸收和继承了马歇尔的完全竞争理论、张伯伦的垄断竞争理论和克拉克的有效竞争理论后,提出了著名的SCP分析范式(Structure-Conduct-Performance),该范式成为传统产业组织理论分析企业竞争行为和市场效率的主要工具。贝恩认为,新古典经济理论的完全竞争模型缺乏现实依据,因为企业之间不是完全同质的,常常存在规模差异和产品差别化,产业内不同企业的规模差异将导致垄断。贝恩强调,不同产业具有不同的规模经济要求,这导致了它们具有不同的市场结构特征。规模经济和市场竞争的关系决定了某一产业的集中程度,产业集中度是企业在市场竞争中追求规模经济的必然结果。一旦企业形成了基于规模经济的垄断以后,就会充分利用其垄断地位与其他垄断商达成共谋,以限制产出和提高价格的方式获得超额利润。同时,为使超额利润长期化,产业内既有的垄断者将通过构筑进入壁垒以阻碍其他竞争者的进入。因此,SCP分析范式的核心在于它提出了“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,企业的网络嵌入性对其绩效或竞争优势具有显著影响的理论基础就部分地来源于SCP范式。

而如果把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”的逻辑依然成立。因为可以假设:个体在组织内部建构起来的社会网络决定了其在组织内部的各种行为,而这些行为最终影响了个体的绩效。实际上,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,其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。这就好比在某个产业组织内部,一家依靠规模经济而形成垄断优势的企业,势必利用其垄断地位获取更多的超

额利润一样。既然产业组织理论的研究者们通过大量的研究已经证明了,垄断企业依靠的是与其他垄断者共谋限制产出和提高价格等各种企业行为来创造超额利润的,那么,是否可以同理推定,员工是靠其在组织内建构的社会网络来影响其各种行为(包括人际公民行为)的出现,进而提高其工作绩效的呢?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公民行为(包括帮助同事与人际和谐)在组织内社会网络与个体工作绩效的关系中起到部分中介的作用。

三、变量测量与数据处理

1、理论模型

根据上文所提出的相关假设,本文建构了一个如图1所示的理论模型,该模型是一个典型的中介效用模型,它试图考察员工在组织内建构的社会网络规模、网络地位和网络强度对其工作绩效的影响,以及人际公民行为的两个重要维度帮助同事与人际和谐是否在这个影响过程中起到相应的中介作用。

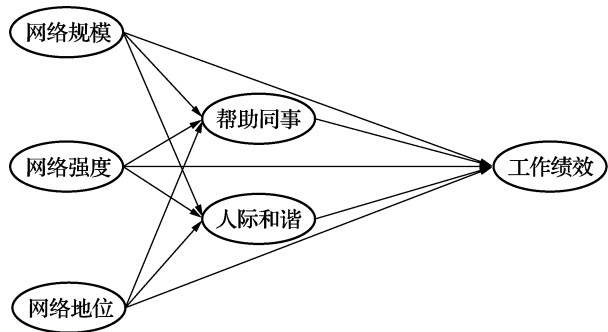


图1 本研究的概念模型

2、研究样本

由于本研究需要进行配对样本的收集(员工自我评价问卷和直接上司评价问卷),所以,利用网络问卷平台收集数据不具有可操作性,因此,本研究主要通过访谈和邮寄问卷这两种渠道收集了总计388份问卷。经过仔细研判,剔除了27份漏答题项在4项以上的无效问卷;剔除了36份明显敷衍填答的无效问卷;剔除了19份明显存在前后矛盾的无效问卷,最后只留下了306份有效调查问卷,有效问卷率为78.86%。

本次调查的受访者来自私营企业(47.06%)、

国有企业(29.08%)、事业单位(12.42%)和政府部门(5.88%),其中女性占54.58%、男性占45.42%,年龄主要集中在31~40岁(66.99%)、41岁~50岁(18.30%)和26岁~30岁(12.75%)。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%、1~3年的占18.30%、4~6年的占57.52%。

3、测量工具

本研究按照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。首先,网络规模是对网络的基本衡量,本文用被试在调查问卷中填写出的他们在组织内“交际圈”中的有效交往对象的数量来衡量网络规模。具体而言,当被试在组织内“交际圈”中的有效交往人数为1人时,计1分;当被试在组织内“交际圈”中的有效交往人数为2人时,计2分。依此类推,分值越大表示网络规模越大。网络强度是指构成主体间联系的力量,判断联系的强度的标准有两个独立的维度:联系频率和感情方面的接近程度。据此,本文把被试和所有交往对象的平均交往频率(由1分到5分对应:每月不到2次、每月2到5次、每月5次以上、每周几次、每天几次,这5个等级)加总的得分除以网络规模后的数值作为反映网络强度大小的指标,得分越高表示网络强度越高。网络地位主要是指主体在网络中的位置及拥有结构洞的数量,它可以用行为主体在网络中的声望及其所拥有的关系占网络中所有关系的比重来衡量。但是,利用结构洞的数量进行网络地位的测量具有一定的难度,因此,本文选择了一个变通的方法,即通过评估被试的交往对象在组织中的职位和职级来判断其网络地位。因为从一般意义上来看,交往对象的职位和职级越高,越容易让被试在与其交往的过程中获取相应的资源和信息优势,而这种资源和信息优势恰恰是结构洞所创造的。具体而言,先把组织内的员工划分成5级,即基层一般员工(在本组织工作3年以内的基层员工)、基层资深员工(在本组织工作3年及以上的基层员工)、基层管理人员、部门管理人员和中高层经理。然后利用李克特5点计分的方法来具体反映网络地位的大小,其中

1 分代表被试所有的交往对象几乎都是基层一般员工;2 分代表被试的交往对象中有部分基层资深以上的员工以及基层或部门管理人员;3 分代表被试的交往对象中有部分基层或部门管理人员以及中高层经理;4 分代表被试的交往对象中的几乎绝大多数人都是基层或部门管理人员以及中高层经理;而 5 分则代表被试的交往对象中几乎绝大多数都是中高层经理。需要说明的是,个体网络地位的得分需要研究者对被试提交的问卷进行具体研判,然

后由研究者来进行打分。

表 1 显示了人际公民行为和个体工作绩效测量量表的信度检验结果,修正后的项目和量表总相关系数(Correeted Item-Total Correlation, CITC)最大值为 0.711,最小值为 0.446,均超过可接受的水平。删除某一题项后的 Cronbach's α 值显示,删除任何一项题项都无法显著提高相应测量量表的信度,因此,该测量量表是合适的。

表 1 主要变量的信度检验结果

测量项目	CITC	剔除该项目后的 Cronbach's α	Cronbach's α 值
帮助同事(利他)			0.809
主动协助同事	0.512	0.801	
主动帮助新进同事适应工作环境	0.468	0.792	
乐意协助同事解决工作上的困难	0.611	0.803	
主动分担或帮助同事代理其工作	0.603	0.787	
主动与同事协调共同	0.561	0.789	
人际和谐			0.882
不生事争利	0.446	0.867	
经常在背后批评主管或谈论同事的隐私(R)	0.552	0.852	
在公司内争权夺利、勾心斗角、破坏组织和谐(R)	0.518	0.871	
使用职务权利去实现私人目标、谋取私利(R)	0.629	0.863	
不顾一切地追求个人目标、争取荣誉、避免责任(R)	0.531	0.875	
个体工作绩效			0.792
用在工作上的精力总量	0.621	0.763	
完成的工作总量	0.702	0.771	
工作成果的质量	0.711	0.782	
关键绩效指标的完成率	0.657	0.769	
工作的整体效率	0.562	0.776	
提出新想法和新意见的数量	0.615	0.785	

人际公民行为通过员工自评的方式进行,自评量表采用 Farh 等(1997)针对华人组织设计的组织公民行为问卷中的两个重要维度来测量,即帮助同事(利他)与人际和谐。量表采用李克特 5 点计分法,1 分表示描述与现实非常不符合;2 分表示描述与现实基本不符合;3 分表示描述与现实的符合程度不清楚;4 分表示描述与现实基本符合;5 分表示描述与现实完全符合。该量表信度分析的结果如表 1 所示。帮助同事自评量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.809,而人际和谐自评量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.882,均超过可接受水平。

个体工作绩效通过主管评价的方式进行,他评

量表采用 Steve & Kenneth(2000)开发的问卷,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。量表采用李克特 5 点计分法,1 分表示不好;2 分表示基本达标;3 分表示一般;4 分表示好;5 分表示非常好。该量表信度分析的结果如表 1 所示。工作绩效量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.792,超过可接受水平。

四、数据分析与结果

由于本研究涉及多个变量,虽然这些变量分别

来自两份不同的量表,而在问卷设计时也采取了一些措施来防止同源方差问题,但是,同一份问卷均由一个被试填写,依然有可能出现同源方差问题。因此,本文首先采用 Harman 单因子检验,分别将自评和他评问卷中所有的题项放在一起做因子分析,在未旋转时得到的第一个主成分占到的载荷量分别为 20.161%和 21.256%,并未占到多数,因此,

可以判断不存在较严重的同源方差问题。

为了控制人口统计变量的影响,本文在数据分析前对部分人口统计变量进行了虚拟变量处理,具体的处理方法是分类变量的各水平间的对比赋值,表 2 是人口统计变量和各主要变量的描述性统计和简单相关分析的结果。

表 2 人口统计学变量和各主要变量的描述性统计分析(N=306)

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
性别	.45	.50	1											
年龄	3.06	.60	.06	1										
婚姻	.64	.48	-.23*	.16**	1									
教育程度	2.76	.64	-.12*	-.13	.30**	1								
工作年限	2.49	.86	.07	.31**	.54**	.21**	1							
单位性质	3.34	.96	.02	.04	.11	-.40**	-.08	1						
网络规模	6.25	2.17	.15**	.12*	.35**	.51**	.41**	-.21*	1					
网络强度	3.41	.70	.04	-.09	.24**	.50**	.39**	-.29*	.77**	1				
网络地位	2.98	.77	.31**	-.04	.28	.13*	.20**	-.08	.69**	.60**	1			
帮助同事	3.02	.64	.14*	-.05	.32**	.55**	.44**	-.25*	.78**	.71**	.49**	1		
人际和谐	2.84	.85	.20**	-.06	.22**	.58**	.35**	-.29	.82**	.72**	.72**	.83**	1	
工作绩效	2.78	1.05	-.04	-.02	.40**	.63**	.33**	-.18	.69**	.56**	.46**	.78**	.74**	1

注：* 表示 $P<0.05$ ；** 表示 $P<0.01$,双尾检验;相关系数为 Pearson 相关系数。

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 & 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:第一,作为自变量的员工社会网络与作为中介变量的人际公民行为之间应该有显著的相关关系;第二,作为自变量的员工社会网络和作为因变量的个体工作绩效之间应该有显著的相关关系;

第三,当自变量和中介变量同时进入回归模型时,中介变量和因变量之间应该具有显著的相关关系。与此同时,如果在第三步中,自变量的回归系数变得不显著,则表明存在完全中介作用;而如果自变量的回归系数依然显著但却比第二步中的回归系数有所下降,则表明存在部分中介作用。回归分析结果如表 3 所示。

表 3 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 (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
帮助同事					.298***	.287***
F 值	8.187	38.157	17.821	60.916	55.317	70.216
R ²	0.071	0.345	0.101	0.381	0.361	0.416
ΔR ²	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 ²	0.087	0.346	0.101	0.381	0.321	0.398
ΔR ²	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 $P<0.001$ ； $N=306$ 。

如表 3 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(帮助同事和人际和谐)作为因变量构建回归模型 1;第二步,为了剔除人口统计学变量对因变量的影响作用,把人口统计学变量作为控制变量,员工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。在这个回归分析的过程中,主要关注层次回归模型中因变量的方差变异是否因为加入了社会网络而有所变化,且这种变化是否显著。而在使用层次回归模型的过程中,还对各自变量的方差膨胀因子(Variance Inflation Factor, VIF)进行了检验,并发现所有自变量的 VIF 值都小于 10,这表明自变量间不存在较严重的多重共线性问题。从回归模型 1 和模型 2 中发现,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, H3 部分通过假设检验;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,为了剔除人口统计学变量对因变量的影响作用,把人口统计学变量作为控制变量,员工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建回归模型 4。从回归模型 3 和模型 4 可以发现,在加入了社会网络后,模型 4 对因变量方差变异的解释量 $R^2=0.381$,比模型 3 有较大改善($\Delta R^2=0.280$),并且网络规模对工作绩效($\beta=0.293, P<0.001$)、网络强度对工作绩效($\beta=0.102, P<0.01$)、网络地位对工作绩效($\beta=0.176, P<0.001$)都有显著的正向影响。由此, H1 通过假设检验,即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;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。通过该模型可以发现,帮助同事的行为对个体工作绩效具有显著的正向影响($\beta=0.298, P<0.001$);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($\beta=0.392, P<0.001$)。由此,H2通过假设检验,即员工在特定组织内做出的人际公民行为对其个体工作绩效具有积极地正向影响;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($\beta=0.287, P<0.001$),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($\beta=0.361, P<0.001$),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($\beta=0.072, P<0.01$),但是,考虑到网络强度对人际和谐的影响并不显著,因此,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。由此,H4部分通过假设检验。

五、研究结论与政策建议

1、研究结果讨论

(1)网络规模与人际公民行为(帮助同事和人际和谐)具有显著的正相关关系,说明个体在组织内交往对象的数量对其人际公民行为具有显著的正面影响。关于这一结论,从逻辑上来看是具有必然性的,因为人际公民行为的一个突出特点就是它有特定的行为受益者,所以,如果个体在组织内的交往对象数量有限的话,就会在客观上限制其人际公民行为的产生。换言之,如果个体在组织内建构的社会网络规模较小的话,那么个体就很难找到实施人际公民行为的潜在对象。基于此,似乎可以把组织内社会网络的规模认定为个体产生人际公民行为的前提和基础。

(2)网络强度与帮助同事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、准确地了解其在工作、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。

(3)由于本研究是通过评估被试在组织内社会网络构成主体的职位和职级的方式来判断个体的网络地位的,因此,网络地位与人际公民行为(帮助同事和人际和谐)具有显著的正相关关系,说明了个体在组织内交往对象的层次(职位和职级)对其人际公民行为具有显著的正面影响。并且,网络地位对人际和谐行为的影响($\beta=0.193, P<0.01$)要明显高于对帮助同事行为的影响($\beta=0.058, P<0.01$)。显然,当与组织内较高层次的对象进行社会交往时,作为一种互惠或者社会交换,个体会通过做出更多的人际公民行为的方式来维持这种关系以期获得更多的资源或更好的评价。但是,处于组织内较高层次的个体往往需要的帮助并不多,因此,个体人际公民行为的最主要表现形式就是维护交往双方的人际和谐,这也就在一定程度上解释了为什么网络地位对人际和谐行为的影响要明显高于对帮助同事行为的影响。

(4)个体在组织内建构的社会网络的规模、强度和地位与其工作绩效具有显著的正相关关系,说明良好的网络结构性特征能够对个体的工作绩效产生显著的正面影响。因为具有规模大、强度高和地位高的社会网络结构性特征的个体能够更便利地获取信息、资源、情感和社会支持,并更准确地识别与利用各种机会,从而有效地提高其工作绩效。而人际公民行为(帮助同事和人际和谐)与个体工

作绩效具有显著的正相关关系,则说明个体在组织内做出的人际公民行为越多,其工作绩效也就会越高。虽然从表现上来看,人际公民行为是个体在人际互动的情境下自愿表现出来的助人、利他、主动承担责任与维护人际和谐等直接或间接提升其他个体工作有效性的行为,但是,由于人际公民行为会使主管(或绩效评估者)对行为主体做出积极的绩效评价,并且由于员工在做出人际公民行为的过程中会潜移默化地对其绩效本身产生客观影响,因此,从本质上来看,人际公民行为是一种最终对行为主体自身、群体乃至整个组织的有效性都产生积极影响的行为。

(5)除了人际和谐在网络强度影响个体绩效的过程中不具有中介作用以外,本研究的实证结果显示:人际公民行为在社会网络影响个体工作绩效的过程中具有重要的中介作用,并且是部分中介。因为社会网络的存在能够有效地解决组织成员间关系的协调问题,促进组织成员间的信息沟通,增强组织成员间的互信互利,帮助组织建立一个良好的人际氛围,从而通过促进人际公民行为的出现,提高个体完成工作任务的能力与意愿,降低整个组织内的交易成本。所以,人际公民行为是社会网络影响个体绩效过程中的一条非常重要的路径,它揭示了社会网络影响个体工作绩效背后可能存在的一种机理。但是,社会网络还会通过其他的中介变量影响个体工作绩效。

2、管理政策建议

(1)企业应该有意识地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效果,但是,随着人们对某种被动参与或接受的制度和环境产生“审美疲劳”甚至厌倦时,它的效果就会受到冲击。换言之,如果组织结构设计和组织文化建设无法实现动态有效性,那么它对个体工作绩效的积极影响就会大打折扣。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,卢福财和胡平波(2006)在

研究网络组织租金形成机理时就提出,网络组织除了节约交易费用之外,还通过资源互补效应、知识与规模外部效应、市场控制放大效应等方面形成了交易收益。与之相类似的是,个体在组织内建构的社会网络也同样不仅能够降低员工个体之间的合作成本,而且还能够产生互补效应和知识与规模的外部效应,从而创造合作收益。所以,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,企业管理者应该通过组织结构设计 and 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和帮助。可是,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,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。研究表明,员工在特定组织内建构的社会网络规模、强度和地位,不仅对其个体工作绩效具有显著的积极影响,而且还会在对个体的人际公民行为产生积极影响的同时,以社会规范的形式对网络成员的非道德和非伦理行为产生有效的抑制作用。所以,建议企业管理者应该在对其下属进行深入了解和分析的基础上,主动为其建立更多的在组织内与其他成员进行各种工作或情感交流的渠道,并尽可能地为其创造与不同层级的领导者进行工作或情感交流的机会,而不是把员工的这些社会交往看成是对其自身管理权威的挑战,甚至是认为这些行为背后都是有着特殊目的的非正常行为。

(2)企业应该通过加强对个体人际公民行为的引导从而提高其工作绩效。企业管理者总是希望员工能够尽心尽力地为其工作并成为高绩效的员工,然而,在对员工个体工作绩效水平进行归因的过程中,很多企业往往过分地强调个体本身的特征因素,却忽略了一些非常重要的行为本身对工作绩效的影响。研究表明,人际公民行为就是对个体工作绩效具有显著正面影响的一种角色外行为。因为人际公民行为可以通过提升员工的工作能力和获取机会与资源的能力,以及改变员工的工作态度和工作动机等方式对个体工作绩效产生积极的

影响。所以,对于企业管理者而言,一方面,要通过沟通、培训甚至是绩效评估等方式,让员工意识到在工作中适当地帮助同事虽然从短期来看需要付出一定的时间和精力成本,但是从长远来看,其实是对自身工作能力和水平的提高非常有帮助的事

情;另一方面,要通过各种现实案例让员工相信,人际和谐的工作氛围能够为其自身带来更好的工作机会和更多的工作资源,而组织成员间的恶性竞争甚至是敌对只会因为内耗对个体工作绩效产生消极的负面影响。

参考文献:

- [1] Agnew C R., Loving T J. and Drigotas S M. Substituting The Forest for The Trees: Social Network and The Prediction of Romantic Relationship State and Fate [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2001, (3).
- [2] Baron R M. and Kenny D A. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, (6).
- [3] Blau P M. Exchange and Power in Social Life [M]. New York: Wiley, 1964.
- [4] Bolino M C., Turnley W H. and Bloodgood J M. Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations [J]. The Academy of Management Review, 2002, (4).
- [5] Bowler W M. and Brass D J. Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective [J]. Journal of Applied Psychology, 2006, (3).
- [6] Cross R. and Cummings J N. Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work [J]. Academy of Management Journal, 2004, (6).
- [7] DeNisi A S., Cafferty T P. and Meglino B M. A Cognitive View of The Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions [J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1984, (3).
- [8] Farh J L., Earley P C. and Lin S C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society [J]. Administrative Science Quarterly, 1997, (3).
- [9] Ibarra H. Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in An Advertising Firm [J]. Administrative Science Quarterly, 1993, (3).
- [10] Jones T M. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-contingent Model [J]. Academy of Management Review, 1991, (2).
- [11] 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.
- [12] McEvily B. and Marcus A. Embedded Ties and The Acquisition of Competitive Capabilities [J]. Strategic Management Journal, 2005, (10).
- [13] Mehra A., Kilduff M. and Brass D J. The Social Networks of High and Low Self-monitor: Implications for Workplace Performance [J]. Administrative Science Quarterly, 2001, (1).
- [14] Moran P. Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance [J]. Strategic Management Journal, 2005, (12).
- [15] Podsakoff P M., MacKenzie S B. and Latham G P. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research [J]. Journal of Management, 2000, (3).
- [16] Podsakoff P M., Ahearne M. and MacKenzie S B. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance [J]. Journal of Applied Psychology, 1997, (2).
- [17] 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, (2).
- [18] Steve A., Dean T. and Kenneth S L. Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams [J]. Personnel Psychology, 2000, (3).
- [19] Uzzi B. The Source and Consequences of Embeddedness for The Economic Performance of Organization: The Network Effect [J]. American Sociological Review, 1996, (3).
- [20] Wellman B. and Berkowitz S D. Instruction: Studying Social Structure. In Wellman, B., Berkowitz, S. D. (eds), Social structure: a network approach [M]. Cambridge University Press, 1988.
- [21] 郝斌, 任浩. 企业间领导力: 一种理解联盟企业行为和战略的新视角 [J]. 北京: 中国工业经济, 2011, (3).
- [22] 卢福财. 网络租金及其形成机理分析 [J]. 北京: 中国工业经济, 2006, (6).
- [23] 姚俊. 关系与结构的双重视角: 一项工作绩效与社会网络关系的实证研究 [J]. 上海: 社会, 2009, (2).

The Mechanism of Organization Internal Social Network affecting Individual Work Performance

——A Study of Interpersonal Citizenship Behavior as Mediator

LIU Wen-bin¹, LIN Zhi-yang², LI Gui-qing³

(1. School of Management and Economics, University of Electronic Science and Technology,
Chengdu, Sichuan, 610054, China;

2. School of Management, Xiamen University, Xiamen, Fujian, 361005, China;

3. School of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu, Sichuan, 610225, China)

Abstract: The purpose of human resource management is improve individual work performance. Organization internal social network refers to various relationship structure build by some employe throug social intereaction and interpersonal intereaction in the specific organization, it can affect one's capability to obtai resource in the specific organization. Because there are some scholars begin to admit that the social network build by employee in the organization is one kind of important organizational context, so we can see some papers discuss whether organization internal social network affect individual work performance or not. But, the exist research are almost not sufficient enough because they didn't make clear the mechanism of organization internal social network affect individual work performance. In other word, we don't understand how organization internal social network affect individual work performance, so we can't apply this theoretical result to human resource management practice. This article believe that both the research of social network and interpersonal citizenship behavior are emphasize the social intereaction and interpersonal interaction between individuals, so, we learn from the SCP analysis paradigm of industrial organization theory, use the relationship between organization internal social network, interpersonal citizenship behavior and individual work performance to construct a mediating effect model. Base on the theoretical model, we proposed four hypotheses, Concretely speaking, hypothesis 1 is the dimensions of organization internal social network have positive coefficient relationship with individual work performance; hypothesis 2 is the dimensions of interpersonal citizenship behavior have positive coefficient relationship with individual work performance; hypothesis 3 is the dimensions of organization internal social network have positive coefficient relationship with the dimensions of interpersonal citizenship behavior; hypothesis 4 is the dimensions of interpersonal citizenship behavior are mediator when organization internal social network affect individual work performance. In order to prove the relevant hypotheses, we ues scientific method measured all of the variables and collect 306 valid questionnaires as the sample. Then, we use hierarchical regression method studied the relationship between the three valuables. The empirical result indicates that both organization internal social network and interpersonal citizenship behavior are positively affect individual work performance, and the most important is that we found interpersonal citizenship behavior play a obviously mediating role when organization internal social network affect individual work performance. This result indicate that people want to create their social network in the specific organization just because it can help them increase work performance. At the same time, the reason why social network can help someone to increase their work performance is just because when a employe create good social network, they will act more interpersonal citizenship behavior inperceptibly or consciously. So, the manager should believe that help subordinate create their organization internal social network is very helpful to encourage their interpersonal citizenship behavior. On the contrary, if the manager be afraid of their subordinate create the organization internal social network because of they worry about the informal organization is difficult to manage, then they lose an good chance to see more interpersonal citizenship behavior. Of course, how to help the subordinate create their organization internal social network is another question worth studying in some other papers.

Key Words: organization internal social network; interpersonal citizenship behavior; individual work performance; mediating effect

(责任编辑:鲁 言)