

# 组织内社会网络 影响个体工作绩效的机理 ——基于角色外行为视角的理论研究

高世威<sup>1</sup>, 刘文彬<sup>2</sup>, 林志扬<sup>1</sup>

(1. 厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005;

2. 电子科技大学 管理学院, 四川 成都 610054)

**摘要** 大多数关于个体工作绩效影响因素的研究都聚焦于个体特征和态度层面的微观变量,却忽视了组织特征层面的宏观变量。从角色外行为的视角分析组织内社会网络对个体工作绩效的影响,并提出社会网络影响个体工作绩效的机理,为后续的实证研究提供必要的理论基础。

**关键词** 社会网络;工作绩效;角色外行为;影响机理

**中图分类号**: F272.90 **文献标识码**: A **文章编号**: 1000—8691(2012)06—0063—05

个体工作绩效作为人力资源管理过程中的一个核心概念一直以来都是组织行为学领域研究的重点,大致来讲,相关的文献主要集中在工作绩效结构维度与工作绩效影响因素的理论和实证研究这两个方面<sup>[1]</sup>。抛开前者不谈,单就工作绩效的影响因素而言,有大量文献探讨了个体的人格与能力特征、工作满意度、组织承诺和心理契约对工作绩效的影响过程和机理。虽然这些研究极大地丰富了人们对个体工作绩效影响因素的认识,但是其对个体工作绩效前因变量的研究主要关注的基本上都是个体的特征和态度等微观因素,却忽视了组织特征这一相对比较宏观的

因素对个体工作绩效的影响。因此,随着研究的不断深入,组织特征应该逐渐成为个体工作绩效影响因素的重点关注对象。有鉴于此,本文试图以角色外行为作为重要中介,分析组织内社会网络这一重要组织特征对个体工作绩效影响的机理,以便为后续的相关实证研究提供一个可资借鉴的理论模型。

## 一、文献回顾

在探索组织特征影响个体工作绩效的过程中,最早受

**收稿日期** 2012—08—06

**基金项目** 本文是教育部人文社会科学规划基金资助项目“组织结构变革中的路径依赖与路径突破研究”(项目号:11YJA630057)、教育部博士点专项科研基金资助项目“高新技术企业员工反生产行为的结构维度与组织控制策略”(项目号:20120185120027)、中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“组织结构影响员工角色外行为的过程与机理研究”(项目号:ZYGX2009J110)的阶段性成果。

**作者简介** 高世威(1970~),男,厦门大学管理学院博士研究生。

刘文彬(1982~),男,电子科技大学经济与管理学院讲师。

到关注的组织特征主要包括组织制度、组织文化和组织环境等,例如 Pearce 和 David 通过对组织设计的研究发现,多层级的机械组织与扁平化的有机组织对个体工作绩效的影响机制就存在较大差异<sup>[2]</sup>。而 Wilkins 和 Ouchi 认为,对于一个组织来说,培育一种适合其运营机制的被员工普遍接受的内部文化,能够帮助员工对工作中的很多问题产生一致性认知和共识,从而有效地提高其工作效率和工作绩效<sup>[3]</sup>。Ahuja 等则通过对研发部门虚拟团队进行的研究发现,任职时间长短与职位高低对个人绩效有着直接影响,这是因为对于那些职位较高和任职时间较长的人而言,他们往往更能够适应组织内部的各种环境特征,尤其是在出现变革的时候他们的反应速度是相对比较快的<sup>[4]</sup>。虽然这些关注组织特征影响个体工作绩效的文献是对过去的研究的有效补充,但这些研究基本上都还没有注意到组织成员在组织内部的各种横向和纵向联结(或者说组织成员的社会交往形成的关系网络结构)对其工作绩效的影响,因此忽略了个体作为组织内部的有机构成体与其他个体之间的交互作用。换言之,绝大多数学者在考虑组织特征影响个体工作绩效这一问题时,都没有意识到(或者说忽略了)组织内部的员工之间建立起来的各种关系联结本身就是组织特征的重要内容。所以,只有少数学者注意到了个体在组织内建构的社会网络对其工作绩效的影响。

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,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<sup>[5]</sup>。那么,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之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。持社会网络结构论的学者认为,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,因此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,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。因此,个体在组织内建构的结构化的社会关系是能够有效地用来预测其工作绩效水平的。

例如, Sparrowe 等在对来自 38 个工作团队的 190 名普通员工进行的一项研究中也发现,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<sup>[6]</sup>。这说明,信息网络的中心性越强,越有可能积累与工作问题相关的知识和解决方案,因而个体工作绩效也就相对突出;而敌对网络的中心性越强,越容易产生工作阻碍,从而降低个体工作绩效。此外,他们还发现从团队绩效这个层面来看,敌对网络的网络密度与团队工作绩效显著负相关。也就是说,如果团队成员的敌对化程度很高的话,那么很容易由于缺乏凝聚力而不能分享工作知识,进行阻碍团队绩效的提高。Ahuja 等的研究则发现,网络中心性在功能角色、地位等正式组织结构对绩效的影响中起着中介作用<sup>[4]</sup>。Cross 和 Cummings 通过对收集到的 101 名从事精密仪器研发的高科技企业员工和 125 名咨询师的调查数据进行分析后发现,对于在知识密集型企业内部工作的员工而言,员工的社会网络和关系联接能够为其提供各种与完成工作任务有关的信息乃至相关技术,因此对于员工工作绩效有显著的正向影响<sup>[7]</sup>。除此之外, Moran 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,经理人员的工作绩效都必然受到这二者的显著正面影响<sup>[8]</sup>。

通过上述介绍可以看到,社会网络对个体工作绩效的影响是显而易见的。但是,这种影响的具体过程及其作用机理仍不明确。换句话说,现有的研究大多还停留在社会网络对工作绩效影响的假设验证和结果呈现这个层面上,却很少对其背后的具体影响过程和作用机理做深入分析,这也严重地影响了对社会网络作用机制理论的理解和实际运用。因此,必须继续探究社会网络究竟是如何影响个体工作绩效的,这也是未来关于个体工作绩效影响因素研究的热点和难点问题之一。

## 二、社会网络影响个体工作绩效的机理分析

为了进一步探索社会网络影响个体工作绩效的机理,笔者从产业组织理论中的 SCP 分析范式以及在解释人力资源管理活动与组织绩效间关系时常用的一些理论中得到了相应的启示,并从角色外行为的视角提出了一个社会网络影响个体工作绩效的理论框架。

### 1. 产业组织理论关于 SCP 分析范式的启示

在现代产业组织理论的发展史上,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拉克的有效竞争理论的基础上,提出了著名的SCP分析范式(Structure-Conduct-Performance)。贝恩认为,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,为了使超额利润长期化,产业内既有的垄断者会通过构筑进入壁垒以阻碍其他竞争者进入。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(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”的逻辑链条应该同样是成立的。具体而言,可以这样认为: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。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。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。产业组织理论的研究者们通过大量的研究已经证明,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;但是组织行为学研究者们还没有深入的探索出建立起高质量社会网络结构和关系的组织内员工个体究竟是通过何种行为去提升其个体工作绩效的。

## 2. 人力资源管理​​与组织绩效间关系的启示

在探索人力资源管理​​与组织绩效间关系(即解释人力资源管理​​活动为什么能够提高组织绩效)的过程中,学者们一般都会采用资源基础理论(Resource Based View)、行为理论(Behavior Perspective)和社会交换理论(Social Ex-

change Theory)来分析人力资源管理​​活动影响组织绩效的过程和机理。具体而言,基于资源基础理论对高绩效工作系统的中介机制的解释主要集中在员工的人力资本上。例如,Wright等人认为,人力资源管理​​活动之所以能够提高组织绩效,是因为它通过吸引、辨识和保留高质量的员工从而形成了企业的人力资本储备,换言之,人力资本是人力资源管理​​活动影响组织绩效的中介变量<sup>[9]</sup>。人力资源管理​​活动首先提高了企业劳动力的质量,而劳动力质量的提高有利于企业产品和服务质量的提高,使其能更有效地向客户传递价值,进而对组织的经营业绩产生影响。而相关实证研究也表明,员工的人力资本和组织绩效之间存在一种积极的正相关关系<sup>[10]</sup>。与此同时,基于行为理论和社会交换理论对人力资源管理​​活动和企业绩效的中介机制的解释更多集中在员工对组织的信任、情感承诺和角色外行为等方面,例如:Applebaum等曾指出,工作自主权、内部晋升、培训开发等高绩效工作实践让员工感觉到来自组织的重视和信任,从而提高了员工对组织的情感承诺并有效促进了组织绩效<sup>[11]</sup>。而MacDuffie则提出,员工的自主性工作努力(Discretionary Work Effort)在人力资源管理​​活动影响组织绩效的过程中同样扮演了非常重要的作用,因为自主性工作努力主要指的是员工自发的、超出工作角色和组织报酬体系所要求的对组织有利的行为<sup>[12]</sup>。也就是说,与自主性工作努力有关的角色外行为实际上是人力资源管理​​活动提升组织绩效的重要中介变量,既然如此,那么它就很有可能也是人力资源管理​​活动影响个体工作绩效的重要中介变量。

## 3. 角色外行为的中介作用分析

SCP分析范式表明,作为个体关系结构的社会网络主要通过影响其某些特定行为而对工作绩效产生影响,而解释人力资源管理​​活动为什么能够提高组织绩效的行为理论和社会交换理论则表明,角色外行为是人力资源管理​​活动提升个体工作绩效的重要中介。因此,将二者结合起来就可以推测,社会网络对个体工作绩效的影响是通过个体的作为重要中介的角色外行为而实现的。换言之,角色外行为是一个解释社会网络影响个体工作绩效的过程和机理的重要视角。

(1)基于积极角色外行为的视角。关于社会网络与积极角色外行为间的关系,Bolino等人基于Nahapiet和Ghoshal认为组织社会资本是重要竞争优势来源的认知而提出,对于个体而言,其在组织中积累的社会资本越高,其



组织公民行为也就会越多<sup>[13]</sup>。Lai 等人以中国的样本研究了社会网络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具有显著的影响<sup>[14]</sup>。这表明,社会网络与包括组织公民行为在内的积极角色外行为之间有着显著的相关性。

而从积极角色外行为与个体工作绩效间的关系来看,首先,组织公民行为可能会直接影响个体工作绩效,例如,具有运动员精神(组织公民行为的一个维度)的员工合作意识往往比较强,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合作,因而能够集中精力,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冲突和埋怨客观因素上,这就大大提高了工作效率。其次,组织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,具有责任意识(组织公民行为的一个维度)的员工在工作中面对困难和阻碍的时候,会选择通过自身的努力去克服困难和阻碍,在这个过程中,其自身处理和解决问题的能力就会提高,从而对其工作绩效产生积极的影响。再次,组织公民行为可能会通过提升员工获取机会和资源的能力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组织公民行为时,作为一种非正式和非物质的回报,管理者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的工作绩效得到提高。这表明,包括组织公民行为在内的积极角色外行为与个体工作绩效之间有着显著的相关性。总之,个体在组织内建构的社会网络会对其包括组织公民行为在内的积极角色外行为的出现产生重要影响,进而通过这些积极的角色外行为对个体的工作绩效产生相应的影响。

(2)基于消极角色外行为的视角。从社会网络与消极角色外行为间的关系来看, Jones 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事件的道德本质,因此更不容易做出非道德行为<sup>[15]</sup>。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弱连带关系中发生的非道德行为,因为强连带关系的建立是缓慢递增的,时间成本会阻碍非道德行为的发生,增

加相互信任和共识或扩大后果的严重性(如非道德行为可能会导致失去一个好朋友)会限制双方关系中非道德行为的产生。此外,个体的非道德行为被他人察觉到的可能性以及由此所带来的惩罚的严厉程度和丧失声誉的可能性都是企业成员做出道德决策和行为时所要考虑的关键因素,而社会网络关系结构中的结构洞的存在使得非道德行为被企业或网络中的其他人发现的可能性大大降低。

从消极角色外行为与个体工作绩效间的关系来看,可能是由于包括不道德决策行为在内的消极角色外行为作为个体行为的“阴暗面”还没有引起组织行为研究者的足够重视,也有可能是因为这些消极的角色外行为对个体工作绩效的消极影响是不言而喻的,所以到目前为止,很少有人专门针对消极角色外行为与工作绩效之间的关系进行过相应的探讨。只有 Dunlop 和 Lee 做过这种研究,他们通过对西澳大利亚一家快餐连锁公司的 36 家门店的调查发现,工作场所的员工消极角色外行为与上级评价的主观绩效以及与员工在柜台服务的时间、外卖服务的时间和无法解释的食品丢失数量等数据测量的客观绩效之间,都存在显著的负相关关系<sup>[16]</sup>。实际上,个体在工作过程中表现出的包括非伦理行为在内的各种消极角色外行为,从短期来看可能会给个体带来一定的利益,但是从长期来看,必然会对其客观绩效产生负面影响。所以,可以明确的是,消极角色外行为与个体工作绩效之间也存在显著的相关性。总之,个体在组织内建构的社会网络会对其包括非伦理行为在内的消极角色外行为的出现会产生重要影响,进而通过这些消极的角色外行为对个体的工作绩效产生相应的影响。

### 三、研究结论与启示

目前国内外对社会网络与个体工作绩效间关系的研究基本上只涉及到直接效应这个层面,还缺少对直接效应模型背后的作用机理进行深入的分析,而这种研究现状使得人们对社会网络在人力资源管理过程中的作用的理解具有很大的局限性。因此,探究社会网络究竟如何影响以及在什么条件下影响个体工作绩效的“黑箱”,是未来研究的一个重要方向。本文正是循着这个方向在理论上做些尝试,首先,根据产业组织理论中的 SCP 分析范式,笔者把对产业组织内公司行为的研究借鉴到对企业组织内个体行为的研究上,提出个体行为是社会网络影响工作绩效的重

要中介;其次,根据行为理论和社会交换理论对人力资源管理活动为什么能够提高组织绩效的解释,笔者将角色外行为在人力资源管理活动影响组织绩效过程中所发挥的中介作用借鉴到了社会网络影响个体工作绩效的研究上,提出了个体的角色外行为是社会网络影响个体工作绩效的重要中介。最后,基于积极角色外行为和消极角色外行为这两个视角,笔者对社会网络通过角色外行为影响个体工作绩效的具体过程和机理进行了理论上的分析与阐释。因此,本研究实际上提出了一个社会网络影响个体工作绩效的机理模型,以期为后续的相关实证研究奠定一定的理论基础。

#### 参考文献:

- [1]Viswesvaran, C., Ones, D.S., and Schmidt, F.L..Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(5).
- [2]Pearce, J.A.and David, F.R..A Social Network Approach to Organizational Design-performance[J]. *Academy of Management Review*, 1983, 8(3).
- [3]Wilkins, A.L.and Ouchi, W.G..Efficient Culture: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28(3).
- [4]Ahuja, M.K., Galletta, D.F., and Carley, K.M..Individual Centrality and Performance in Virtual R&D Groups: An Empirical Study[J].*Management Science*, 2003, 49(1).
- [5]Granovetter, M.S.Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness [J].*American Journal of Sociology*, 1985, 91(2).
- [6]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).
- [7]Cross, R.and Cummings, J.N..Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work [J].*Academy*

*of Management Journal*, 2004, 47(6).

- [8]Moran, P..Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance [J].*Strategic Management Journal*, 2005, 26(12).
- [9]Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S.A..Human Resource and the Resource Based View of the Firm [J]. *Journal of Management*, 2001, 27(6).
- [10]Hitt, M. A, Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R..Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective[J].*Academy of Management Journal*, 2001, 44(1).
- [11]Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A.L..Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off [M].New York: Cornell University Press, 2000.
- [12]MacDuffie, J.P..Human Resource Bundles and Manufacturing Performance:Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry [J].*Industrial and Labor Relations Review*, 1995, 48(2).
- [13]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, 27(4).
- [14]Lai, C.T., Liu, X., and Shaffer, M.A..Interpersonal Citizenship Behaviors of Employees in Greater China: A Social Capital Perspectives [R].Working Paper of Hong Kong Baptist University, 2004.
- [15]Jones, T.M..Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue- contingent Model [J].*Academy of Management Review*, 1991, 16(2).
- [16] Dunlop, P.D. and Lee, K..Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: the Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel[J].*Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(1).

[责任编辑:俞亚克]