

金木棉 学术文丛

Golden Kapok Academic Series

组织内社会网络、 中心性与工作绩效

刘楼 著

中山大学出版社

金木棉 学术文丛

Golden Kapok Academic Series

组织内社会网络、 中心性与工作绩效

刘楼 著

中山大学出版社
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

组织内社会网络、中心性与工作绩效/刘楼著. —广州: 中山大学出版社, 2008. 4

(金木棉学术文丛)

ISBN 978 - 7 - 306 - 03086 - 3

I. 组… II. 刘… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 049079 号

出 版 人: 叶侨健

策划编辑: 赵 泓

责任编辑: 徐诗荣

封面设计: 曹巩华

责任校对: 曾育林

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州市新明光印刷有限公司

规 格: 889mm × 1194mm 1/32 7.125 印张 192 千字

版次印次: 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 2000 册 定 价: 23.00 元

本书如发现因印装质量问题影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

“金木棉学术文丛” 出版说明

“金木棉学术文丛”是中山大学出版社联合广东新雅趣出版有限公司共同策划编辑的一套学术丛书，作者多系广东省内优秀的中青年学者，分布在各个学科领域，内容呈现出前沿性、实用性和交叉性的特点。

丛书取名为“金木棉”，这是因为木棉花是广州市市花。木棉树形高大，枝干舒展，历来被人们视为英雄的象征。它不畏风雨，不择条件，挺立在南方的土地上，开放出一团团火焰般的花朵。“金木棉”，就是那一团团金色的火焰，是生命活力的象征。

本套丛书旨在进一步繁荣广东学术出版。我们相信，若假以时日，这些“金木棉”将会长成参天大树。我们期待各界朋友积极参与，并对我们的工作提出宝贵意见，共同完善这套丛书，让“金木棉”之花盛开在南方大地。

中山大学出版社
2008年4月

内 容 提 要

本书从社会资本的角度研究了组织成员个人的正式结构地位和个人的特点会影响其非正式结构位置的形成，以及个人的非正式结构位置对个人工作绩效的影响。正式结构地位用个人的工作流网络中心性和职务等级来衡量，个人特点则包括性格特点和人口学特征。本书还探讨了自我控制、外向性和责任心等性格特点对非正式结构位置形成的影响。工作绩效则包括任务绩效和辅助绩效，辅助绩效包括人际促进和工作奉献。研究的结论是组织内个人的正式结构地位会影响其非正式结构位置的形成，而个人的非正式结构位置又会影响个人的工作绩效。这告诉管理者在重视组织正式组织结构的同时，要善于从正面来看待组织中的非正式结构，要注意发挥咨询网络和友谊网络的作用。

序

组织理论研究的发展经历了从理性系统到自然系统、从封闭到开放、从重视非人的因素到重视人的因素、从正式结构到非正式结构的过程，其根本原因在于组织本身的变化。历史发展到今天，技术创新加快、知识更替迅速，组织面临的环境变化快速、剧烈、动荡、不确定性增大，这要求组织具有高度灵活性和强大的自组织性。这一要求的达到不是依赖于组织的正式结构的完整与严密，而可能更多地依赖于非正式组织结构的网络化，即非正式网络结构。

对组织内非正式组织的关注从霍桑实验就开始了，梅奥在1933年发表的《工业文明中的人》一书中明确提出了作为社会人的组织成员在组织中的非工作目标意义，这导致了人类关系行为理论的诞生，使人们逐渐意识到存在于组织中的非正式组织对组织活动、组织目标实现的影响。此后，组织行为理论研究者从正式组织与非正式组织的区分、各自的功能、相互影响、个人目标与组织目标的契合等方面进行了研究，大大丰富了组织理论的内容。可以说，非正式组织的研究反映了从组织理性系统到社会系统、自然生态系统，从封闭系统到开放系统的研究脉络。

谁是组织的实质？正式组织还是非正式组织？也许我们毫不犹豫地回答是正式组织。然而资源基础论者和企业核心竞争力假说告诉我们，组织中那些独特、隐形的、不可模仿、不可复制的东西才是组织的实质，是一个组织之所以以本组织而存在的重要原因。而这些东西，正式组织是它们表达的形式，而非正式组织才是它们的实质内容。

然而，与正式组织不同的是，非正式组织似乎是组织中散播的

各种网络，其非功能组织和“隐性”的特点，使非正式组织研究起来难以把握。这就是为什么长期以来非正式组织的研究通常多用描述的方法进行规范研究，而不是利用数理统计方法进行实证研究。从组织图论发展而来的社会网络分析方法（SNA）使非正式组织的研究发生了一个质的飞跃。SNA 把同一社会关系中的个体放在一个网络中，不同的社会关系系统形成了不同的社会网络结构，既区分不同的社会网络，又可以区分网络结构上个人的位置；既可以描述网络的结构，又可以对个人的位置和网络的特点进行统计分析。无疑，SNA 方法及其设计的计算机程序为非正式组织的实证研究提供了重要的工具，使研究者更能精确把握非正式组织内部各种因素的实质。个人是非正式网络结构上的节点，和正式组织中处在不同岗位上的员工有着不同的正式结构地位一样，处在不同节点上的个人具有不同的非正式结构位置。用 SNA 及其程序可以分析每个个体在网络结构中的位置。弱结构理论、强结构理论和结构洞理论等无疑都是在利用 SNA 方法来分析网络结构上个人的位置和功功能而得出的重要结论。

散布在组织中的网络不止一种，在范围和数量上面其实很难把握。信任网络、咨询网络、情感网络以及沟通网络等基本网络概念的提出，既简化了非正式网络结构在组织中的复杂性，同时又使我们很容易在非正式组织研究中找到研究的落脚点。把组织内这些基本的社会网络的性质、形成和影响研究好了，就是对丰富组织理论所作的贡献。

人类关系行为从个人的社会心理需要解释了非正式组织的存在，而后来的社会资本理论则从另一个方面解释了非正式组织的存在。人们加入或形成自己的非正式组织无疑就是为了累积个人的社会资本。资本的属性附加在非正式组织身上，更加体现了作为社会性和功利性组织成员的人的本质。

本书的在认识组织内非正式网络结构的基础上，以个人的咨询网络和友谊网络为研究对象，以个人的网络中心性来衡量个人在非

正式网络结构中的位置，从而分析个人在非正式结构中的位置是如何形成的，又是怎样影响其工作绩效的。本书的基本理论假设是：个人的正式结构地位和个人的特点会影响其非正式结构位置的形成，而个人的非正式结构位置会影响个人的工作绩效。正式结构地位用个人的 workflow 网络中心性和职务等级来衡量，个人特点则包括性格特点和人口学特征。探讨了自我控制、外向性和责任心等性格特点对非正式结构位置形成的影响。工作绩效则包括任务绩效和辅助绩效，辅助绩效包括人际促进和工作奉献。

本书在研究方法上使用了 SNA 分析方法，还使用了 Ucinet 6、SPSS 和 Lisrel 等软件。利用 Ucinet 6 先进行网络分析，获得网络内个人的中心性资料，然后用 SPSS 11.50 数据资料进行相关分析和方差分析，同时利用 Lisrel 8.30 进行全模型结构分析。实证检验的结果发现：workflow 网络中心性对咨询网络中心性、友谊网络中心性都有正向影响；职务等级对咨询网络中心性有正向影响，而对友谊网络中心性则有负向影响。workflow 网络中心性、咨询网络中心性对任务绩效、工作奉献和人际促进有正向影响；友谊网络中心性对任务绩效和人际促进有正向影响，但对工作奉献有负向影响。方差分析表明组织内成员的人口学特征差异会引起咨询网络中心性和友谊网络中心性的差异。

本书最后还对一家有 35 人、在开放办公室作业的网络营销公司进行了网络分析，结果发现非正式结构与正式结构之间有一定的相似性，表明正式结构和非正式结构之间有密切的关系。同时，对案例用 MRQAP 分析，结果表明早期的研究者提出人际交往中的相似—吸引范式只是在一定程度上正确，主要原因是敞开的办公室有利于人们之间互动的加强，因而差异不会那么明显。

全书共分七章，以非正式组织内社会网络结构的前因后果模型为主要线索。第一章是导言，主要阐述本研究背景、研究的主要问题、研究的目的与方法。第二章是文献综述，主要对非正式组织理论、社会资本理论、社会网络理论和工作绩效理论等进行总括与评

述。第三章是在理论评述基础上依据前因——过程——后果逻辑建立个人非正式组织社会网络结构的理论模型，论述变量之间可能存在的假设关系。这一章是本研究的理论骨架，是核心部分。第四章是研究方法，主要阐述研究设计，包括构念的操作性定义和测量，研究和统计方法的论述及问卷设计与调研。第五章对所收集的数据进行统计分析，对提出的结构方程模型进行评鉴，对假设进行检验，得到相应的研究结论。第六章对某企业进行案例研究。利用网络分析方法和 MRQAP 程序探讨正式组织结构对非正式组织结构的影响以及检验在该组织背景下相似—吸引范式在多大程度上的正确性。第七章是结论与讨论。对本研究进行自我总结，探讨研究贡献与不足以及未来进一步研究的方向。

本书在调研和写作过程中得到了很多朋友的帮助。这里特别要感谢广东省物价局曾光辉先生、劲源咨询公司总经理田静女士、东莞三易印刷厂总经理袁洪文先生、广州市人事局黄爱民先生、中大咨询公司总经理朱新春先生、科龙副总裁涂台良先生、广州港务局张积广先生以及广州市社会科学院刘有贵同学。

刘 楼

2008 年 1 月 20 日

目 录

第一章 导言	(1)
第一节 研究背景	(1)
第二节 研究的主要问题	(6)
第三节 研究的目的是与方法	(9)
第二章 文献回顾	(12)
第一节 非正式组织理论综述	(12)
第二节 社会网络分析	(21)
第三节 组织内个人社会资本理论述评	(28)
第四节 工作绩效理论述评	(39)
第三章 理论假设模型	(55)
第一节 总体研究构架	(55)
第二节 个人非正式网络位置的形成	(64)
第三节 非正式结构中心性对个人工作绩效的影响	(76)
第四节 本章小结	(82)
第四章 研究方法	(84)
第一节 统计分析工具及方法	(84)
第二节 构念操作性定义及其测量	(93)
第三节 量表的信度与效度分析	(101)

第四节	数据收集与初步整理	(108)
第五章	实证研究结果	(113)
第一节	描述性统计分析	(113)
第二节	人口学变量的差异分析	(120)
第三节	Lisrel 全模型评价	(128)
第四节	本章小结	(142)
第六章	案例研究：××公司内部社会网络分析	(145)
第一节	案例简介	(145)
第二节	××公司正式组织结构对非正式结构的 影响分析	(148)
第三节	××公司社会网络结构与成员的核心— 边缘分析	(155)
第四节	本章小结	(172)
第七章	结论与讨论	(173)
第一节	研究的主要结论	(173)
第二节	研究的贡献与不足	(177)
参考文献	(183)
附录一	调查问卷	(205)
附录二	××公司同职位矩阵	(212)
附录三	本研究模型 Lisrel 语言编程	(213)

第一章 导言

本章介绍研究的背景、主要问题、目的、方法和研究内容框架。

第一节 研究背景

古典管理理论家如泰勒 (Taylor)、法约尔 (Fayol) 和福雷特 (Follett) 强调目的与结构、组织的技术要求和管理原则, 韦伯 (Weber) 则用完美的、技术性的科层制度来表达。在他们看来, 组织是为了完成特定目标而设计的工具, 这个工具就像一架设计完美的机器, 正如沃德 (John William Ward, 1964) 所言:

“一个设计完美的机器就是一个完整的组织的缩影, 也就是说, 一系列相互关联的手段都是为了达成一个目标。”^①

按照某种方式组织起来一系列行为以达成一定目标, 这就是古典管理理论家的理性逻辑: 目标是具体的, 用一定精确的概念进行表述, 同时为行为的选择提供标准; 组织的方式是形式化的一套系统, 有着确定的结构 (W. Richard Scott, 1998)。在这架机器里的人, 受着目标牵引和形式的控制 (事实上也是这架机器的一个零部件), 在古典主义者看来, 已经被组织和社会隔离开来, 只能受到组织的左右和摆布。

^① (美) W. 理查德·斯格特:《组织理论》(第四版), 华夏出版社 2002 年版, 第 32 页。

然而在 20 世纪 20~30 年代在芝加哥西部电器公司进行的霍桑实验改变了人们对组织的看法。霍桑实验旨在通过改变工人生产的一系列外在的工作条件，以检验生产率的变化。结果不是像人们预想的那样：生产率的变化是由工作条件的变化而引起的；而是在工人之间有一种无形的力量规范着他们的行为，使生产率维持在工人自己所希望的那个水平。这就说明，组织中的人并非是完全理性地朝向组织目标的，他有着作为社会人而存在的自己的准则和目标。霍桑实验者梅奥后来出版了《工业文明中的人的问题》，罗斯李斯伯格（F. J. Roethlisberger）和狄克森（W. J. Dickson）（1939）则出版了《管理与工人》。这些著作记录和发展了霍桑实验的观点，引起了更多的学者对组织中人的社会性的研究，并形成了人类关系学派。

霍桑实验表明，在组织里的人的行为除了受组织的正式条文和形式规范以外，还受到人与人之间的非正式的规范作用，好像是受到一种无形的组织力量的影响。即组织中存在着两种关系，一是人与组织的技术关系，二是人与人之间的关系，前者遵循的是成本逻辑，而后者遵循的是社会交际逻辑。于是，人们把技术关系体系叫做正式组织，而把正式组织内的人与人之间的非正式规定的关系体系叫做非正式组织。巴纳德（Banard）认为，非正式组织是由于正式组织内存在若干成员，他们由于工作接触、生活接触、情感接触，兴趣、利益乃至个人特征等方面有着相似性而自发地产生交互行为和共同意识，从而形成了相对稳定的人际关系规范，作用于其成员。正式组织是表面的、可见的组织，外人特别是顾客一看就知；非正式组织是影子组织（shadow organization），它隐藏在显性组织表面之下，由日复一日的非正式行为的相互作用产生，这些行为表达着传统、习惯和期望，包括人们实际所行而不是说了再行的那些行为；它是由交际矩阵（social matrix）构成的规范体系，这种规范体系影响到组织内的每一个人（Allen Robert F, Pilnick, 1977）。迈可姆·格罗特（Malcolm Groat, 1997）认为，非正式组

织包括所有的相互影响的渠道和各种关系，这些渠道和关系存在于组织中，但却处于狭窄的、设计在正式管理结构中的各种正式关系之内，它包括各种与网络关系（networking）及办公室小道消息（office grapevine）有关的事情，人们认为非正式组织在相当程度上体现了组织的不同特点和文化。简而言之，非正式组织是组织内的人际关系网络，但不是由正式组织规定（network of social relations）而是自发形成的（John D. Stanley, 1956）。

霍桑实验使对组织的研究把人们带入了一个新的视野，正如牟凌斯、罗伦斯（Mullins, Lawrence, 1979）所说的：

“20 世纪二三十年代，在西部电器公司所做的霍桑实验是人类关系管理方法的最重要的、也许是唯一的奠基性工作，这一工作使人们开始更多关注工作中的社会因素，开始注意组织中员工的行为，并由此开始强调正式组织中非正式组织的重要性。”^①

非正式组织也是组织内社会关系网络的构成体（John D. Stanley, 1956），组织内不同的结合体网络（web of coalitions）是组织的基础，而这些结合体的构建是组织生活的重要部分。结合体之间以及结合体内的人与人之间关系的特点、状态和范围可能很难以把握。然而管理者总是想要弄清楚：谁是非正式组织的领导？每一个小集团的规模有多大？整个组织因为这些小集团的存在而会出现哪些正面或负面的效应？成员在非正式关系网络中处于什么样的位置？非正式组织中哪些是孤立者，哪些是麻烦制造者？组织内关系是如此复杂，又加之具有隐性或动态的特点，有可能使员工的行为难以预测（B. J. Speroff, 1968）。正如在公司或企业的组织图上可以看到岗位与岗位之间、部门与部门之间的结构关系，非正式组织是否也存在这样的结构图？

20 世纪 90 年代以来，充斥着组织理论文献的组织网络理论使

^① Mullins, Lawrence Approaches to Management. Management Accounting, 1979, 57 (4): 15.

对非正式组织的结构分析同样变得重要而可行 (Nohria and Eccles, 1992)。用来图示化并依此分析复杂多样的员工之间的相互影响的关系, 已经发展成一种比较成熟的分析技术: 社会 (交际) 网络分析法 (SNA, social network analysis) (Krackhardt and Hanson, 1993)。这种方法利用社会测量学原理 (sociometry), 利用一些指标比如中心性 (centrality)、集中性 (centralization)、密度 (density) 等, 可以揭示个人在关系网络上的位置 (location), 也可以揭示整个网络的构型 (configuration)。个人取得的中心性指标数越大, 其越处于网络的核心位置。揭示个人在网络中位置的方法叫自我中心研究方法 (ego-centric network), 揭示整个网络特点的方法叫社会中心方法 (socio-centric network)。通过 SNA 方法, 理论工作者和管理实践者可以分析谁在非正式组织结构中承担着相似的角色、每一个个体所在的小集团有什么特点, 找到结构洞 (structural holes) (这是关系网络中的一个最有利的地位) (Burt, 1992), 并揭示个体之间的关系形态 (patterns of connectivity)。

技术创新加快、知识更替迅速, 企业面临的环境变化快速、剧烈、不确定性增大, 这要求企业具有适应环境变化的高度灵活性。一方面正式组织结构压缩层级、进行扁平化, 并增加授权, 提高信息交流和人际交流的速度 (周三多, 1997); 另一方面, 通过组织设计和再造, 使组织不断从机械型组织变为有机型、矩阵式, 或者用工作团队来代替, 使处理信息的能力不断增强 (斯蒂芬·P. 罗宾斯, 1996)。正式组织结构变化的结果, 使组织力在减弱, 组织中的空档增大, 人类交流的需要和本性使非正式组织网络在组织内扩张, 因此非正式组织力量和作用在增强 (Malcolm Groat, 1997), 员工之间的非正式沟通、协调与配合变得越来越重要。

资源基础理论者 (of resource-based theory) 强调企业所拥有的资源 (resources) 和能力 (capabilities) 的异质性和难以模仿性 (Wernerfelt, 1984; Teece, 1988)。在这类学者的研究文献里, 作为与企业竞争优势直接关联的概念诸如知识 (Knowledge)、动态能

力 (dynamic capability)、学习型组织、领导力, 时时在提醒研究者和实践者要把它们放在企业管理或人力资源管理的战略高度来看待。值得关注的是, 企业的这些核心竞争能力元素不单是与正式组织有关, 与非正式组织亦息息相关。知识在企业的传递与流动如果只是依赖以控制和计划为主体的正式沟通渠道已经不能满足需要, 而非正式渠道对企业知识的积累和学习能力的提高越来越发挥着重要的作用。领导力的权威不但是来自于正式组织的赋予, 非正式沟通网络给个人带来的社会资本的大小照样对领导权威有着重要作用 (John D. Stanley, 1956)。正式组织的结构化容易使组织成员产生习惯性防卫, 阻碍双环学习的发生, 而非正式组织的非正式沟通可能克服这些弱点 [(美) 克里斯·阿吉里斯, 2002]。因此, 从企业资源能力观来看, 非正式组织对企业资源和能力的积蓄与提高是有着重要意义的。

在组织知识管理中, 非正式组织同样功不可没。企业的知识可以分为显性知识 (explicit knowledge) 和隐性知识 (implicit knowledge), 显性知识以形式化、制度化、结构化的形式存在于企业中, 易于传播、流转、复制和模仿, 在正式组织工作结构和工作交流中普遍以正式文件或其他编码形式存在。隐性知识则在员工的大脑中, 以意会的形式存在, 难以被模仿、复制, 必须通过员工之间充分的交流、互动而分享、保留, 而在企业中不断延续与积累。因此, 非正式沟通将在知识管理中发挥着重要作用 (Davenport, Prusak, 1997)。

同时, 非正式组织除了上述的作为正式组织的补充和增强形式以外, 非正式组织还与企业文化、组织气氛、成员之间的相互信任、凝聚力和团结性等方面息息相关。当然, 正如我们上面所说, 非正式组织是一把双刃剑, 它也可以与正式组织产生冲突, 进一步削弱组织的力量。因此, 管理者如何让非正式组织在企业中发挥其应有的正面作用, 使非正式组织弥补正式组织在协调、沟通、知识分享方面的欠缺, 是管理者面临的重要挑战。

本研究正是基于对非正式组织重要性的观察，希望唤起实践界和理论界对非正式组织的重视。本书的主题是：非正式结构及其对工作绩效的影响，研究的视角是非正式网络中的个体，采取的是自我中心网络（ego-centric network）方法，试图通过对网络中一些指标如结构中心性（centrality）的研究，来了解非正式网络的内部构造特点，并试图实证检验咨询网络和友谊网络这两种非正式结构指标与员工态度和行为之间的关系，以及影响其形成的原因。非正式组织被覆盖在正式组织结构之下，复杂而隐蔽，因此，作为实践界的人来说，即使身陷其中，也难以明了其实。但实践界人们对非正式组织的偏见很重，很多人总是看到非正式组织的负面影响。如能唤起人们从网络角度来对待非正式组织，辩证地看到非正式组织真实的整体面貌，则是本研究最终的意义。

第二节 研究的主要问题

在企业界，经常有主管抱怨部门或组织内部执行力不强，经常疑惑在制度健全、组织正规化完善、分工清晰的条件下为什么会出现管理效率低下的问题？殊不知，在企业管理中，高层经理和主管的管理环境是不同的。高层经理要关注企业的内部环境，但更要关注企业的外部环境，因此高层经理处于企业与环境的边界，而其最重要的职能是通过理解外部因素，作出决策。而主管则主要是关注企业内部特别是本部门内部环境，其职能主要是找到执行的方法，使管理决策能够执行下去。因此主管要善于对付组织内部群体和个人，理解他们的相互影响关系（Butler John K. Jr., 1986）。从而，可以说，非正式组织对主管是否能有效地开展管理工作更为重要。既然主管的主要任务是与内部人打交道，因此要善于了解员工之间发生了什么，并且还会发生什么；要了解员工在非正式组织中的地位和行为，了解其中的关键人物。有研究者认为，如果主管能有办