

墨香财经学术文库

“十二五”辽宁省重点图书出版规划项目

Research on the Relationship of
Task, Social Loafing and Job Performance

工作任务、社会惰化
与工作绩效的关系研究

孙利虎◎著



墨香财经学术文库

“十二五”辽宁省重点图书出版规划项目

Research on the Relationship of
Task, Social Loafing and Job Performance

工作任务、社会惰化
与工作绩效的关系研究

孙利虎◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

工作任务、社会情化与工作绩效的关系研究 / 孙利虎著. —大连: 东北财经大学出版社, 2016.8

(墨香财经学术文库)

ISBN 978-7-5654-2345-1

I. 工… II. 孙… III. 企业管理-人力资源管理-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 134619 号

东北财经大学出版社出版发行

大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 150千字 印张: 10.75 插页: 1

2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

责任编辑: 石真珍 吉 扬 责任校对: 何 力

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

定价: 36.00元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

序

悉闻我的博士弟子孙利虎的博士论文即将修改出书，作为他的导师，我感到非常高兴。孙利虎在中国人民大学读博期间治学严谨、刻苦努力，特别在博士论文的写作过程中倾注了巨大的精力，在论文评审和答辩时得到了业内专家和同行的好评。

孙利虎的这部学术新著，是在他的博士论文基础上进一步扩展和深化而成的，是他三年努力和付出的成果汇报。他的博士论文之所以能获得成功并最终成书出版，有以下几方面值得一提：

第一，在研究方法方面，作者熟习并掌握科学研究方法，包括组织与管理的实证研究方法、质性研究方法及其他社会科学研究方法等。对样本数据进行分析统计，提出研究假设，并对研究假设进行检验论证、分析和讨论，并针对研究的问题通过调查问卷的方式回收数据，从而完成本书的写作。

第二，在文献梳理方面，作者大量阅读国内外经典文献，写读书报告，并针对自己的研究领域，对文献进行梳理和总结。在这些文献的基础上，对拟研究的问题提出研究设想和研究思路，并与我定期讨论阶段性的研究成果和学习体会，特别是重点完成了人力资源管理主文献研读、管理研究设计与数据分析和研究指导的思考与学习，为本书规范的

科学研究打下基础。

第三，在研究内容方面，本书首次用实证的方法验证了工作任务、社会惰化和工作绩效三者的关系，探讨了它们之间的相互影响关系，并选取了任务的两种视角，即任务的可视性和任务的依存性，分析工作任务对社会惰化的影响，丰富社会惰化理论以及社会惰化形成原因的相关理论，揭开了任务与社会惰化中介效应的黑箱。同时通过探讨社会惰化行为对员工绩效（包括任务绩效和周边绩效）的影响，在一定程度上丰富了这方面的相关研究，并在此基础上，分别从公平理论和组织分配理论的角度出发，考察程序公平、分配公平分别对社会惰化和绩效的影响作用，从更深的层面揭示社会惰化对绩效的影响机制，为员工的行为、绩效提供更加科学、合理的解释，丰富社会惰化影响机制理论。

第四，在研究创新方面，从任务的依存性和任务的可视性两个角度来研究、考察任务本身对社会惰化的影响，同时引入心理学的变量即个体认知进行分析，把任务和社会惰化通过个体认知中的贡献模糊、责任扩散、去个性化联结起来，探讨其作用机制；研究框架运用了系统论的思想，第一次全面把工作任务、个体认知、社会惰化、组织公平、工作绩效全面结合起来，进行一体化研究，填补了国内运用实证研究方法研究社会惰化的空白。

孙利虎致力于这一专题的研究已有多年，从执教到读博期间一直在纵向跟踪、调查分析与研究探索，祝愿他在该领域的相关研究方面取得更多的成就，产生更大的影响，发挥更大的作用，为管理学的发展奉献更多的力量。

中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

彭剑锋

2016年3月于中国人民大学

前言

社会惰化 (social loafing) 是组织管理研究领域较为关注的热点问题之一，也是管理实践中不可避免的一种客观存在现象，需引起管理者和被管理者的高度关注和警觉。社会惰化典型和突出的表现是，当个体在群体中共同完成组织交予的特定任务时，群体中的每个个体所付出的努力、承担的责任会出现比个体在单独情况下偏少的现象。从社会现实来看，“搭便车现象”、“一个和尚担水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”、责任分摊与扩散、“迷失在丛林中”等都是个体在群体当中不如个体单独时努力的现象。从理论背景来看，社会影响理论、资源保存理论、激励减少理论、群体效力模型、期望理论等都对社会惰化现象做出了解释和说明。

本书以社会惰化为主体，引入了工作任务和工作绩效分别作为前因变量和结果变量来进行研究，探讨了工作任务对社会惰化有何影响、为何影响及如何影响，社会惰化对工作绩效有何影响、为何影响及如何影响，以及在影响过程中的作用机制。

目前大多数的研究，从群体的角度出发，研究群体的规模、群体的凝聚力对社会惰化的影响，本书从任务本身的特征出发来揭示工作任务对社会惰化的影响，以及它们之间的“黑箱”——个体认知，也就是说

个体认知在两者之间有一定的影响和作用。既然社会惰化是一个存在的事实，它必定会影响到工作的绩效，因此在影响绩效方面，本书引入组织公平来解释和分析对两者的调节作用。

科学研究的目的在于帮助我们更好地理解世界并提供知识增量，从问题提出的角度及管理的现实背景出发，笔者认为社会惰化是一个值得在中国情境下研究的问题。本书的研究对象是工作任务、社会惰化、工作绩效之间的关系，研究的思路是以社会惰化为基点，分别分析社会惰化的影响因素和影响结果。在影响因素方面，考虑了自变量工作任务特征，包括任务的依存性、任务的可视性，以及中介变量个体认知对两者关系的影响，具体包括贡献模糊、责任扩散和去个性化三个变量。在影响结果方面，把社会惰化作为自变量，工作绩效作为因变量，工作绩效又分别从两个维度（即任务绩效和周边绩效）进行分析，同时考虑组织运营中的公平问题，具体包括分配公平和程度公平，故引入组织公平作为调节变量，考察组织公平如何调节社会惰化和工作绩效的强度和方向。

本研究是在以“集体主义”文化为背景的中国情境下进行的社会惰化的研究，分别对国内多家国有企业、私营企业、合资企业进行了调查，围绕工作任务、个体认知、社会惰化、组织公平和工作绩效等变量进行了问卷调查和研究分析，概括说来可以回答和拟解决以下两个问题：社会惰化受什么因素影响，社会惰化又会影响什么。具体来说，其一，任务的依存性对社会惰化有何影响，个体认知作为中介效应如何影响两者的关系；任务的可视性对社会惰化有何影响，个体认知作为中介效应如何影响两者的关系。其二，社会惰化对任务绩效有何影响，组织公平作为调节效应如何影响两者的关系；社会惰化对周边绩效有何影响，组织公平作为调节效应如何影响两者的关系。

综上所述，本研究的框架可以分为两部分：研究一和研究二。以54家企业的302个基层员工和69个直接主管为研究对象，所有数据都通过员工和主管在两个时间点填写问卷的方式收集，并进行一一配对。个体认知、工作任务、组织公平由员工来填写问卷，社会惰化和工作绩效由直接主管来报告。

研究一：工作任务与社会惰化的关系研究，其受到个体认知的中介作用，包括贡献模糊、责任扩散和去个性化三个中介变量的影响，也就是回答了社会惰化为什么产生，如何产生。

研究二：社会惰化与工作绩效的关系研究，其受到组织公平的调节作用，包括分配公平和程序公平，也就是回答了社会惰化有什么影响，怎样影响。

本书的研究在借鉴国内外研究成果的基础上，结合我国企业特定的情况，分析社会惰化的形成原因和影响结果，研究发现：

(1) 任务的依存性与社会惰化呈正相关关系，任务的依存性越高，责任的边界越难确认，个体的贡献越模糊，也就越容易出现社会惰化这一现象。同时这两者的关系受到个体认知的中介作用，其中责任扩散、去个性化和贡献模糊分别起到了部分中介作用。

(2) 任务的可视性与社会惰化呈负相关关系，任务的可视性越高，监督和管理的力度越强，个体越不容易发生惰化。两者的关系也受到个体认知中的责任扩散、去个性化和贡献模糊的部分中介作用。

(3) 社会惰化与任务绩效呈负相关关系，也就是社会惰化越高，任务绩效越低，并且受到程序公平和分配公平的影响，其中程序公平和分配公平都对两者之间的强度产生了影响，程序公平和分配公平程度越高，就越会提升任务绩效，反之会降低任务绩效。

(4) 社会惰化与周边绩效呈负相关关系，程序公平和分配公平对两者的调节作用不显著。

本书的理论意义主要体现在以下三个方面：

(1) 本书首次用实证的方法验证了工作任务、社会惰化和工作绩效三者的关系，探讨了它们之间有何影响、为何影响及如何影响。

(2) 本书首次使用实证方法选取了任务的两种视角，即任务的可视性和任务的依存性，分析了这两种视角对社会惰化的影响，丰富了社会惰化理论以及社会惰化形成原因的相关理论，对后续的研究有一定的启示和帮助，揭开了任务与社会惰化中介效应的“黑箱”。

(3) 本书通过探讨社会惰化行为对员工绩效（包括任务绩效和周边绩效）的影响，在一定程度上丰富了社会惰化对员工绩效影响的相关

研究。

(4) 本书在探讨社会惰化对绩效影响的基础上,分别从公平理论和组织分配理论的角度出发,使用实证方法考察程序公平、分配公平分别对社会惰化和绩效的影响作用,也就是如何调节两者之间的关系,具体来说是对它们的加强或削弱作用,这样有助于理解社会惰化对绩效影响的限制条件,从更深的层面揭示社会惰化对绩效的影响机制,为员工的行为、绩效管理提供更加科学、合理的解释,丰富社会惰化影响机制理论。

本书的实践意义在于:

(1) 在团体、群体和组织中,社会惰化或多或少存在,而且是不可避免的,因此研究社会惰化对管理者如何管理、引导、激励、约束群体中的个体的心理、行为和规范意义重大,有助于提升组织的绩效,减少群体的内耗。同时需明确工作任务对社会惰化的不利影响,如任务是否明确、任务之间的关联度、任务是否界定清晰,所做的工作是否被主管注意到等等,所以需要进一步提高组织管理中对任务的分解、任务的结构、任务的落实、任务的评估、任务的设置、任务安排的合理运用,以防止和减少社会惰化行为的发生。这就为当代企业管理提出了新的思路,即若想发挥群体优势,增强组织绩效,必须识别个体贡献、对个体进行评估鉴别,同时提高群体中个体的主人翁意识、责任心,特别是参与的程度以及对个体工作结果、贡献的明确识别和差别对待,并完善切实可行的考评奖惩制度,体现多劳多得、按劳分配的原则,避免出现平均主义和干多干少一个样、干好干坏一个样,这样可以有效减少“搭便车”现象,团队的士气和凝聚力会增强。反之,应当考虑这种现象可能带来的负面结果。

(2) 在组织管理中完全消除社会惰化是不可能的,需要借助组织的制度设计,提升员工的认知水平,创造积极的团队氛围,在组织管理实践中,要注重工作的多样性、工作的丰富化、工作的反馈;运用亚当斯的公平理论进行良好的激励;运用期望理论,让员工明白努力工作,态度和行为积极,是否会在绩效的最后评估中得以体现,如果在绩效评估中得以体现,是否会得到组织应有的奖励;改善个体的认知水平,加强

组织公民行为的塑造，增强员工的自我效能感，以调动员工的激情和积极性。本书发现社会惰化对工作绩效的影响是复杂的，它受到了程序公平和分配公平的调节作用，其取决于组织制度上的设计。

(3) 在今后的实践活动中，尤其是从事群体活动时，要在一定程度上预防和控制社会惰化的发生，减少不必要的损耗，从而提升管理水平和工作绩效。

孙利虎

2016年3月

目录

第 1 章 绪论/1

- 1.1 研究背景/1
- 1.2 研究问题/6
- 1.3 研究安排/13
- 1.4 本章小结/17

第 2 章 文献综述/18

- 2.1 社会惰化/18
- 2.2 工作任务/31
- 2.3 个体认知/39
- 2.4 组织公平/42
- 2.5 工作绩效/46
- 2.6 本章小结/54

第 3 章 理论与假设/55

- 3.1 研究的理论基础/55
- 3.2 研究的不同视角/60

2 | 工作任务、社会惰化与工作绩效的关系研究

3.3 研究假设/62

3.4 本章小结/70

第4章 研究设计/71

4.1 研究框架/71

4.2 研究程序/72

4.3 研究样本/80

4.4 本章小结/84

第5章 社会惰化影响因素、影响结果及作用机制/86

5.1 分析技术/86

5.2 研究一：社会惰化影响因素和作用机制/88

5.3 研究二：社会惰化影响结果和作用机制/96

5.4 本章小结/105

第6章 研究结论、局限与展望/106

6.1 结果讨论/106

6.2 主要创新点/109

6.3 管理启示/110

6.4 研究不足/114

6.5 未来的研究方向/115

6.6 本章小结/115

主要参考文献/117

附录/146

索引/155

后记/157

第1章 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

个体在群体中的努力程度不如个体单独时强的现象即为社会惰化 (Latane, Williams & Harkins, 1979)。在现实情景下, 诸如此类现象有很多, 比如, “一个和尚担水吃, 两个和尚抬水吃, 三个和尚没水吃”, 大家互相推卸责任, 正是这种社会心理现象的真实和具体表现。法国人马克斯·瑞格尔曼 (Ringelman, 1913) 通过拔河比赛的实验, 运用仪器来测量被试拉力, 研究发现每个被试平均出力随着被试人数的增加而呈递减趋势。由此看来, 一项任务由团队共同完成时, 随着群体人数的增多, 个人平均使力减少的现象, 就是社会惰化的具体表现, 后来其他的研究者在不同的实验中也证实了此现象的测试结果 (参见下文 1.1.2 节)。诸如此类现象在实验控制方式中可以看到, 在生活中也常有。例如, 1978 年的家庭联产承包责任制推行, 打破了过去的大锅饭现象, 通过包产到户、责任到人, 明显地降低了个体在群体中的惰化, 最后的

结果是产量翻了好几番，政策的出台改善了行为，提高了绩效。寓言故事滥竽充数中的南郭先生在群体中吹得十分起劲，当单独吹竽时，也就是个体行为面临被评价的时候，南郭先生只能逃之夭夭了。柏杨先生在《丑陋的中国人》一书中，更是一针见血地指出一个中国人是条龙，三个中国人是条虫，也就是单独时和在人多时表现不一样。可见在群体中，人们都有“大、帮、混”的现象，也就是人多瞎捣乱，鸡多不下蛋，有部分人存在“搭便车”的现象。

为什么会出现这种现象？按照工作特征模型分析，应该与工作任务本身有直接的关系，任务本身的特点对产生惰化行为有一定的相关性。当任务交叉在一起、重叠度高时，就容易出现责任扩散、贡献模糊、大帮混等现象，也就是任务的依存度越高，越容易惰化。另外，当在工作情景中，个体执行的任务本身不能被主管和同伴很好地监控和评价时，而且评价的结果没有应用于组织绩效管理时，个体也会出现偷懒、低绩效的工作表现。也就是任务的可视性低时，容易出现惰化现象。

那么这种现象背后又有什么表现形式？社会惰化会影响组织绩效是毫无疑问的，但它的影响过程值得管理者思考。社会惰化会影响组织绩效水平，并且与组织的公平性有直接的关系。家庭联产承包责任制推行前，为什么产量很低，就是因为大锅饭、平均主义、干好干坏一个样、干多干少一个样，没有区分，没有考评，分配不公平，所以组织公平对提升组织绩效是至关重要的。

这种现象的存在有一定的心理学、经济学和管理学上的原因，组织可以运用制度、理念、文化来引导和约束，通过具体的组织公平方式和合理绩效考评管理，同时从任务本身出发，对任务的特征与管理水平进行综合分析，另外需从心理学的角度，分析个体对任务、行为、绩效的认知，从而减少惰化，产生高绩效的人力资源工作实践。

1.1.2 实验现象

1. 拍手欢呼实验

1979年拉塔内与同事做了一项“拍手欢呼的实验”，通过实验发现了社会惰化现象。实验的具体操作是，他们要求被试欢呼和拍手，同时

测量并记录每个人的声音强度。最后发现,随着群体中人数不断增加,每个人发出的声音呈递减趋势(Latane, 1979)。由此可以看出,当有其他参与时,个人的努力程度有所减小。

这种现象的背后可以看到,在一群人中和单独一个人时,个人的行为有不一样的表现,因为拍手的强弱,不能够很好地测量,个体的被评价意识减弱,使得为工作所付出的努力也就减小了。另外,在个体的潜意识里,别人也不会出很大力,因为最终的结果是测试集体,个体本身不会单独测量,也就是贡献模糊,责任会扩散到他人身上。

库尔特·卢因(Kurt Lewin, 1944)在团体力学理论里提出了社会惰化问题,他认为社会惰化与群体规模和个人努力的可衡量性有关,也就是群体的规模越大,个人的努力可衡量性就越模糊,个人的协作意愿越低。

2. 拉绳实验

德国人马克斯·瑞格尔曼(Ringelman, 1913)在拔河比赛实验中,用仪器来测量被试的拉力。结果发现每个被试平均使力减少正是由于拔河人员的增加,出现了惰化行为。单独一个人拉时平均出力最大,实验的结果是63千克;当群体规模增为3个人时,平均出力有所降低,结果为53.5千克;当群体为8个人时,这时每个人平均出力最小,仅有31千克。

该实验告诉我们,团队的人数越多,责任越容易被扩散,人们会主动控制自己的行为和努力。从心理学的角度分析,这是一种严重的导致绩效下降的从众心态,所以群体中惰化因子会蔓延和传递。研究发现,整体绩效小于个体绩效之和,瑞格尔曼解释这种现象是由于小组成员协作减少和个体努力减少。

3. 旁观者效应

1964年一起震惊全美的谋杀案发生在美国纽约市某一公园,一位酒吧女经理在凌晨三点突然遭到凶手追杀,作案过程持续了将近半个小时,受害者当时不停地向周围的人群呼救寻求帮助,当时听到或目击到此案的居民有38户之多,但出来阻止此现象的人几乎没有,甚至报警电话也无人拨打。事情发生后,美国媒体一片哗然,连声谴责纽约人的

异化与冷漠。

然而，对于旁观者的无动于衷、见死不救、集体沉默、群体惰化，巴利和拉塔内这两位年轻的心理学家给出了更好的解释，事后他们专门进行了一项实验证明自己的假设。在实验中，安排一个人假装扮成癫痫病患者，同时邀请 72 名陌生的参与者，事前并不告知事实的真相，让他们以四对一或一对一两种方式，相互间在远距离使用对讲机通话。最后结果表明，在通话过程中，当假病人大呼救命时，4 个人同时听到假病人呼救的那组，只有 31% 的人采取了行动，然而一对一通话的那组有 85% 的人冲出工作间，迅速报告有人发病。针对这种现象，从社会心理学的角度给出令人信服的解释，当人多时大家容易从众、观望和等待，观察其他人的行为决定自己的行为，巴利和拉塔内两位心理学家把这种现象称作“旁观者介入紧急事态的社会抑制”，也就是“旁观者效应”，即在紧急情况出现和发生时，正是由于有其他一些目击者同时在场，也就出现了旁观者，人们可能更多的是在看其他人的反应和表现，结果使得每一位旁观者都没有采取行动，只是观望。

这种现象用个体认知中的去个性化可以得到很好的解释和分析。去个性化是指个体在群体压力或群体意识影响下，自我导向功能的抑制和责任感下降，去个性化的外在条件之一就是责任的模糊化。津巴多提出了一种关于去个性化的理论，该理论主要包含两层意思：一是去个性化既可能导致反常或消极的行为，也可能导致建设性或创造性的行为。该现象的发生，就是去个性化前者的表现。二是由于社会作用力的作用，当群体成员增加时，每一个成员都会受到他人影响的作用，由于多数人在场，责任会被分散和削弱，群体成员的积极性和主动性都受到了不同程度的影响和互相作用，每个成员的行为表现、付出的努力意愿，同时都降低了。

通过以上的实验现象，我们都会看出一个共同的特征，个体在群体中的表现，与个体单独一个人时不一样，具体的不一样的原因是多方面的，有个体认知的原因，也有“搭便车者”的存在，任务本身的特征，责任明晰程度，群体的规模大小等等都会影响到社会惰化。

1.1.3 理论背景

1. 资源保存理论 (conservation of resource theory, CRT)

资源保存理论, 为研究社会惰化行为提供了理论根据, 个体有努力获得和维持自身资源的本能, 当个体感觉到所处环境可能失去某些资源 (Karau & Williams, 1993; Sheppard & Taylor, 1999), 而无法得到预期的回报时, 个体就会下意识保留自己的资源, 个体的资源保存意识也成为社会惰化难以彻底消除的原因之一。

2. 社会影响理论 (social impact theory, SIT)

社会影响理论, 强调个体的心理与行为会受到社会环境中外界压力的影响, 这时个体会做出应对策略和不同反应, 他们根据所承受的压力大小、任务关联性的高低来决定努力程度, 如果个体受到他人或环境的影响越小, 或者任务的独立性越高, 为之付出努力程度和强度就越大, 反之就会减小。社会影响理论是用来分析和解释社会惰化的理论之一。

3. 群体努力模型 (collective effort model, CEM)

群体努力模型, 该模型把现代认知评价理论和弗鲁姆的期望理论中的关键要素整合在一起 (Karau, 1993)。按照群体努力模型的思路, 个体在群体活动中付出的努力程度取决于行为结果反馈和最后的回报, 如果在群体活动的奖惩体系中, 个体行为结果与群体绩效直接联系不大, 或个体感觉到群体绩效回报很低时, 即使结果很重要, 个体付出努力的程度也会有所降低。

群体努力模型指出, 个体的知觉和组织的评价对个体行为、组织绩效尤为重要, 评价结果如何则直接涉及组织分配公平和程序公平的问题。

4. 期望理论 (expectancy theory)

正如群体努力模型与认知评价理论有关联, 期望理论同样与认知评价理论有联系, 认知评价理论主要针对个人在群体活动中个人特定贡献的评价以及贡献的量化进行确定性的描述, 而期望理论则是对影响个人行为动机的要素、行为结果的预期进行了阐述, 两者的关系密不可分。