

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：横向交往还是纵向交往？——工具性交往对社会资本的影响

作者：王颂

第一轮

审稿人 1 意见：该论文理论和实践价值俱佳，方法和逻辑结构亦好，但建议仍需作些完善工作；

意见 1：文章中的“群众路线”和中国共产党倡导的群众路线是两码事，为避免混淆和误导，建议在题目中和文章中一律使用引号，并在首页脚注说明该文的“群众路线”与中共群众路线的区别；

回应：非常感谢外审专家的建议！本文所说的“群众路线”是指个体人际交往的多样化程度，与中国共产党所倡导的“一切为了群众，一切来自群众”的“群众路线”确有不同。为避免混淆和误导，作者已按照外审专家的建议，在题目和文章中一律使用引号，并在首页脚注中说明区别。（作者在文章首页中，将添加脚注标红，详情请见第 5 页）。

意见 2：文章中细节方面的失误不少，请认真完善，比如，摘要中即有标点符号的问题，正文第 8 页“开放式”与“开发式”不统一……

回应：非常感谢外审专家的建议！作者仔细阅读了文章，对文章的语句、标点符号等细节进行了认真修改和润色。作者也邀请了同领域内的教授和博士研究生通读文章，进一步完善。

审稿人 2 意见：文章从社会资本的角度探讨了企业员工的两种工具性交往风格“群众路线”和“领导路线”。首先，文章的选题较有新意，对于企业员工来说，如何把有限的资源运用在正确的交往方式上，是能否取得职业成功的先决条件。其次，文章具备一定的创新性，不仅揭示了社会资本的成因这一很少被探讨和关注的问题，还构建了自己的关于社会资本“运作效应”的理论框架。再次，文章在研究方法上也相对严谨，采用了定性-定量结合的方法，通过扎根理论的定性研究为区分两种工具性交往风格奠定了基础，关于整体网的数据收集与实证分析也都比较合理。文章的结论也对于理论和实践都有一定意义。当然文章也存在以下一些问题可以进一步改进：

意见 1：章核心的因变量是社会资本，但是在文章中并未给出社会资本的明确定义。只有在测量部分中提到，社会资本的测量可以分成三个维度。三个维度的区别是什么，为什么文章采用的测量是其中的一个维度即结构性社会资本，也即接近中心性，需要在引言和测量部分更详细地进行说明。另外，文章也应该明确地指出社会资本构建的重要性。

回应：感谢外审专家的建议！根据外审的专家的建议，本文已做出如下修改：

第一，增加社会资本的定義。

例如，Page 7: Burt (1992) 认为，结构洞作为一种重要的社会资本，衡量了网络中的行动者获取信息和控制资源的程度。联系的相对缺乏，为个人的流动、信息的获取提供契机。Granovetter (1973, 1995) 进一步提出，拥有强连带的双方具有相似的背景、地位和价值等等，因此强连带只能提供重复的资源，而弱连带更能为个体带来非冗余有价值的信息。

Page 7: Lin (2001) 认为社会资本是个体为了在嵌入性资源中获取回报, 通过工具行动和表达行动而在社会关系中的投资。

第二, 增加对社会资本三维度的介绍。

Page 7: Nahapiet 和 Ghoshal (1998) 认为对社会资本的理解可以分成三个维度, 即结构维度、关系维度和认知维度。结构维度是指个体社会网络的各种结构性质 (例如, 网络中心性、规模、密度等)。关系维度是人们在网络互动过程中建立起来的一种具体关系, 涉及信任、规则、责任和身份等。认知维度是指社会网络中人们共享的特征、解释和意义体系等。在应用网络效应的观点来考察社会资本时, 网络中心性是最经常被采用的测量指标之一 (Sparrowe et al., 2001; 张勉, 魏钧, 杨百寅, 2009)。因此, 本文在后续研究中涉及到需要测量的社会资本时, 意指网络中心性。

第三, 在引言和测量部分详细说明为什么用网络中心性。

例如, 在测量部分 (Page 11), 本文修改如下: 在本文中, 我们采用标准化的接近中心性 (normalized closeness centrality) 来测量网络中心性。接近中心性是社会网络中一个重要的结构维度指标, 反映了个体在网络中对他人产生影响的程度, 是测度社会资本最常用的指标 (Sparrowe et al., 2001; 张勉, 魏钧, 杨百寅, 2009)。员工在友谊网络中的接近中心化程度代表了员工被信任、依赖和接受的能力。中心性越高, 表明员工越容易获得成员支持、享有信息优势、对成员具有很强的影响力, 因而具有较高的社会资本。

第四, 在文中多次表述社会资本构建的重要性。

例如, 在引言部分 (Page 6): 不仅如此, 与社会生态网络不同, 企业员工在工作环境中彼此依赖又相互竞争, 互动机制更为复杂。而中国关系导向的本土情景又增添了企业员工社会资本形成的复杂性。因此, 社会资本的构建机制, 值得进一步结合企业实践以及中国本土情景进行探究与验证。同时, 这对丰富和完善社会资本理论发展具有重要的理论意义。本文在贡献部分再次指出社会资本构建的理论贡献 (Page 7): 第一, 通过提出社会资本的“运作效应”的理论框架, 弥补了传统的社会资本研究忽视个体能动性的不足, 丰富了社会资本的理论研究。其次, 本文结合了多种研究方法, 将社会资本的理论研究推广到中国企业情境中, 发现了不同于传统社会资本研究的研究结论, 拓展了社会资本理论研究的版图。

意见 2: P9-P12: 文章关于扎根理论的部分, 在整理上实际上只在于区分两种不同类型的交往风格, 而并未实质上给出所谓“运作效应”的基本框架。在我理解, 此定性研究的主要目的还在于前者, 而“运作效应”应该是作者基于以往的研究文献和理论阐述得出的模型框架。建议加强关于这一效应在定性研究中的论证过程, 或者把文献回顾都作为提出这一理论框架的基础, 而定性研究只是对这一框架进行论证。作者在定性研究关于这一效应的阐述部分刻意地去连接后面的假设部分, 是不可取的, 这并不是扎根理论的研究范式。

回应: 非常感谢外审专家的建议! 根据外审专家的建议, 本文将定量研究提前, 基于文献回顾提出理论假设, 通过回归分析予以验证。之后, 本文开展定性研究, 对运作效应的框架予以论证, 进而提出框架。作者也认同这样的安排更严谨更符合逻辑。

意见 3: P13: 假设 3 中关于调节作用的论述过于简单, 且假设的表述不妥当, 应该表述为当员工表现出走群众路线时, 走领导路线的倒 U 型曲线是怎样的。关于这个假设的论述, 文章引用的两个文献都与假设相距较远, 应该加强关于这一假设的论证。

回应: 非常感谢外审专家的建议! 根据外审专家的建议, 本文已将假设 3 修改为: “走群众路线”调节了“走领导路线”对网络中心性的倒 U 型影响。即, 当员工表现出较高度度的“走群众路线”以及适度的“走领导路线”时, 网络中心性最高。当员工表现出较低程度的“走群众路线”时, “走领导路线”对网络中心性的影响不显著。

意见 4: P14: 相关分析部分的结果描述关于简略, 另外需要增加样本的描述性统计介绍。在结果分析部分应该明确指出文章所指的“三阶交互作用”是包含了走领导路线的平方项, 或者在这一段中尽量避免使用带有歧义的“三阶交互”“三次交互”这样的词汇, 此处应该进行一定的修改。

回应: 非常感谢外审专家的建议! 根据外审专家的建议, 本文增加了对样本的描述性统计介绍, 请见 page 12。此外, 本文还修正了“三阶交互”、“三次交互”等词汇, 将其修改为走群众路线与走领导路线的平方项的交互项, 以便于读者更好理解。

意见 5: P26-P27: 附录 6 中应该增加关于 PoCL 所代表意思的注释, 附录 7 中的模型 5 可以去掉, 该模型对于文章的整个假设检验都是没有意义的。

回应: 非常感谢外审专家的建议! 根据外审专家的建议, 本文在附录 6 中增加了对 PoCL 的注释, 即 PoCL 指的是“员工与部门领导的连接占其所有连接数的比例 (proportion of contact to department leader)”。请见 Page 24。同时, 作者将附录 7 中的模型 5 删除, 以便于更好理解。

第二轮

审稿人 1 意见: 本文探讨的内容具有一定的理论意义及应用价值, 尤其是作者采用不同的研究方法, 定性及定量地研究了组织环境中社会网络的形成机制。下面意见仅供参考。

意见 1: 正如审稿人 2 的第 2 条建议所言, 既然作者想提出一种关系运作的理论框架, 即“运作效应”, 但在理论综述中并没有很好地加以说明。根据作者的介绍, 运作效应即是关系运作共或工具交往, 没有什么新意。同时, “运作”一词主要指为某种目的而进行的人际交往, 但在本文中, 作者指的是“你在空闲时间会和哪些同事交往”, 这显然不是“运作”, 而只是一般的社交网络问题。

回应: 非常感谢编委的问题。

首先, 编委的问题帮助作者思考, 本文的理论对话的对象应该是谁。诚如编委所建议, 如果放到传统的微观 OB 的研究范式中, 关系运作或是工具交往的研究确实已经很多, 提出“运作效应”的理论框架可能没有太多新意。但是本文的研究出发点是针对社会网络研究存在的理论缺口。传统的社会网络研究, 尤其是社会资本的研究, 大多数关注社会资本的影响, 少有研究关注社会资本的形成 (Baker, 2014; Kleinbaum, Jordan, & Audia, 2015)。比如作者最喜欢的肖志兴老师和徐淑英老师发表于 ASQ 2007 年那篇文章, 探讨了结构洞在集体主义情境和高组织承诺氛围下的权变影响。这是一篇典型的探讨社会资本影响的研究。社会网络研究作为一个相对新兴的研究主题, 为了获取合法性, 早期的研究确实应该关注于社会网络对各种组织变量的积极影响。然而, 随着社会网络的重要性逐步被认同, 越来越多的研究应该关注到社会网络是如何形成的。但是这方面的研究是不足的。这是本文最早的出发点之一。

现有的关注社会网络前因的研究, 也存在着一定的局限。首先, 社会学家多从外生性的视角出发, 认为社会资本得源于父母的经济社会地位, 或者通过后天的教育水平而获取 (Lin, 2001)。然而, 外生变量并不能刻度个体行动者努力构建社会资本的动机。后来 OB 的学者开始关注社会网络的前因, 大多是从人格特质出发, 探讨了诸如自我监控、大五人格、消极情感对网络中心性的影响 (Mehra, Kilduff & Brass, 2001; Klein, Lim, Saltz & Mayer, 2004; 张勉、魏钧、杨百寅, 2009)。OB 学者的进入, 使社会资本的前因研究变得丰富起来。

他们在 AMJ、OS 等权威杂志上发表了一批很有影响力的文章。但是人格特质到网络中心性这一因果链有些长。事实上，无论是个体行动者的人格特质，抑或受教育程度等因素会通过工具性交往影响社会资本的建立 (Kilduff & Tsai, 2003; Thompson, 2005)。这种工具性交往在“伦理本位、关系导向”的中国社会中体现得尤为明显。比如，个体行动者会通过“拜把子”、“做人情”等方式，与周围社会地位接近的群体建立广泛的联系 (黄光国, 1988; 杨国枢, 1993)。同时，个体也会运用种种“运作”办法——透过关系人士引介、拜访、送礼等方式，与社会中占据主导资源支配的群体建立关系 (Walder, 1983; Yang, 1994)。这两种说明人们在构建社会资本时具有很强的能动性。因此，有必要从关系运作的视角出发，探讨工具性交往对社会资本的影响。这是本文的出发点，也是作者觉得可能会对社会科学产生理论贡献的点。

根据编委的意见，在本轮的修改稿中，作者修改了对运作效应的理论综述和解释。将扎根研究提前，作为研究一。基于定性分析提出模型，通过研究二的定量分析予以验证。由于社会学不关注个体心理与行为过程的传统 (Durkheim, 1974)，传统的社会网络研究偏重于结构论的视角，(例如，结构洞、弱连带、社会资源理论等)，对运作效应的探讨是很少的。这是本文希望用扎根理论进行探讨的原因。

作者感谢评委对社会网络测量题目的询问。常用的社会网络测量一般分为建议网络和友谊网络。作者同意编委的意见，严格意义上来讲，友谊和建议都不见得是研究关系运作最适合的网络测量题目。但是鉴于社会网络最常见的测量是这两种，两者相比较，友谊网络显然比建议网络更合适。因此，作者选取了友谊网络的测量，即“在部门内部，谁是你的朋友？即，你在空闲时间会和哪些同事交往？”。(Baldwin, Bedell, & Johnson, 1997)。本文选择关注了友谊网络，有如下原因：(1) 研究表明，任务目标的完成往往离不开友谊网络的支持 (Casciaro & Lobo, 2008)，因此，员工通过关系运作建立友谊网络，并不仅仅是为获取友谊，而伴随着一定的工具性目的 (Casciaro et al., 2014)。(2) 相比于工作咨询网络，友谊网络受正式组织结构的影响较小，能更加准确的反映员工人际互动的倾向，更适合用来研究运作效应。未来研究也许可以开发专门体现关系运作的运作网络测量。作者也将这一点写在文章的理论局限和未来展望当中 (如下所示)。

“第三，研究二只关注了组织中的友谊网络，并没有研究工作咨询网络。我们之所以没有选择其他网络，是因为工作咨询网络深受组织结构的影响，不容易反映工具性交往的本质，而且已有前人做过相关研究 (张勉 et al., 2009)。而组织中的友谊网络通常具有一定的功利性，能更为准确地反映员工的工具性交往动机，也能准确反映个体在网络中的非正式影响力。另外，严格意义上来讲，友谊和建议都不见得是研究关系运作最适合的网络测量题目，未来研究或可开发专门体现关系运作的运作网络测量，综合比较不同网络中社会资本的来源。”

意见 2: 作者提到的“走群众落线”和“走领导路线”，即使加上了引号，也容易引起歧义。同时，跟英文的术语也不对应，建议作者就采用“横向”及“纵向”交往。这样，既清楚，也明确。

回应: 非常感谢编委的建议。作者已根据建议，将“走群众落线”和“走领导路线”分别改成“横向交往”和“纵向交往”。

意见 3: 总之，建议作者将研究 1 和研究 2 的顺序颠倒，这样，定性在前，定量在后，上述的一些问题也就比较好地解决了。

回应: 非常感谢编委的建议。作者已根据建议，将研究 1 和研究 2 的顺序颠倒。现在定性在前提出理论框架，定量在后验证理论假设。事实上，作者的研究设计以及所投第一稿是这样

的顺序。在第一轮外审当中，外审专家建议将定量在前，定性在后，作者因此改变了顺序。非常感谢编委的建议。

意见 4：作者的假设推导过于简单，而且逻辑不清晰。如，假设 1，作者想要论述的是“走群众路线”对员工的网络中心性具有正向影响，但情感支持，能力凭证和资源优势为什么会加强“走群众路线”与网络中心性的关系？作者应该给出更充分的论述和依据。这样的逻辑，显然可以用在“走领导路线”与网络中心性的关系上。

回应：非常感谢编委的建议。根据编委的建议，作者在这一版的修改中，强化了对假设 1 的论证。在将定性研究提前至研究一后，作者便可以基于定性访谈的资料，同时辅助以前人的研究，提出假设。作者将假设 1 的推导修改如下：

5.1.1 横向交往对社会资本的积极影响

观察者预期与横向交往的人交往能获得三方面收益：（1）情感支持。关系的建立也需付出一定的成本，例如，寻求友谊时可能被拒绝、友谊发展过程中双方可能有冲突（Klein, Lim, Saltz, & Mayer, 2004）。横向交往的员工，对人更加主动、热情和积极，因此更容易得到周围人的欢迎和接纳，从而占据社会网络中比较中心的位置。例如，有被访者提到，“电梯里面遇到他，他会很热情得跟人打招呼。平常也很关心别人，大家都愿意跟这样的人交往”（被访者#3）。（2）能力凭证。在工作场合，多样化的交往促使员工具有更高的创造力（Perry-Smith & Shalley, 2003）。横向交往的员工能跟不同人保持良好的沟通，更容易产生好的创意，能更好地解决工作中的问题。有位被访者提到，“如果这个人跟同事关系都很好，一般这样的人情商非常高，有些事情他是可以给你非常好的意见”（被访者#1）。还有被访者提到，“他能跟各个同事沟通得好，说明沟通能力非常强，大家有问题时会向他请教”（被访者#15）。（3）资源优势。Granovetter（1973, 1995）对白领求职过程的研究发现，弱连带由于信息冗余低，能帮助求职者获取更丰富、更有价值的信息，从而找到职位更高、薪水更好的工作。横向交往的员工拥有较多的资源优势，因而更容易成为人们争相交往的对象。例如，有被访者提出，“我会很愿意跟这样（横向交往）的人交往，因为这个人会是信息中心”（被访者#3）。有被访者也提到，“他涉及的方面比较广，遇到问题和事情能帮上忙”（被访者#12）。可见，横向交往的员工可以提供更丰富的情感支持、能力凭证和资源优势，这些都帮助其成为人们希望交往的对象，从而具有较强的社会资本。因此，

假设 1：横向交往对员工的网络中心性具有正向影响。

感谢编委的建议，“能力凭证”和“资源优势”的逻辑，也可以运用到假设 2 的推导。根据编委的建议，作者将假设 2 的推导修改如下：

5.1.2 纵向交往的双刃剑影响

纵向交往的员工也具有能力凭证和资源优势，从而成为人们争相交往的对象。领导不仅掌握着资源，又对网络里分布的其他员工有很强的影响力。员工既可以通过与领导交往获得有价值的资源，又可以获得能力凭证，从而帮助员工成为企业内部网络结构中的关键人物。Sparrowe 和 Liden（2005）发现，领导—员工交换关系更为亲密的员工更容易在社会网络中占据中心位置。有被访者提出，“因为部门老总是我的职业导师，所以我的确有很多的机会接触领导。中午吃饭时我经常陪领导散步。同事们会觉得，‘你是领导的学生，你肯定特别厉害’。同事们包括直线领导对我都比较客气，会听我的想法。”（被访者#2）。也有被访者提出，“每次有大的汇报前，我都会去领导的助理那儿走一走，向他打听一下老板的预期，老板会关注哪些方面，根据这些再做准备。

意见 5：作者的论述逻辑性应该加强，如“认为社会资本是先赋的（例如：父母的经济社会地位），或者通过后天的努力（例如：教育水平）而获取（Lin, 2001）。另一部分学者则关

注了人格特质（例如：自我监控、大五人格、消极情感）对网络中心性的影响”，人格特质也是有先天和后天的影响，所以，不知作者想要表达的意思是什么。

回应：非常感谢编委的建议。根据编委的建议，作者已修改为“社会学家多从外生性的视角出发，认为社会资本得源于父母的经济社会地位，或者通过后天的教育水平而获取（Lin, 2001）。心理学研究者则关注了人格特质（例如：自我监控、大五人格、消极情感）对网络中心性的影响（Klein, Lim, Saltz, & Mayer, 2004; Mehra, Kilduff, & Brass, 2001; 张勉, 魏钧, & 杨百寅, 2009）。”作者将先天或者后天影响去掉，代之以外生变量或内在的人格特质，这样能更清楚的分社会资本的前因。

意见 6：假设 2 的推导也有类似的问题，作者认为“只与领导交往的人，人品会受到质疑”，但一个人既与领导交往，又与群众互动，不是很好吗？总之，作者需要给出更加充分的依据论证假设，使读者更信服。

回应：非常感谢编委的建议。如同编委所说，“一个人既与领导交往，又与群众互动”，确实会更好。基于此，作者在提出了假设 3，横向交往调节了纵向交往对社会资本的倒 U 型影响。即，当员工表现出横向交往以及适度的纵向交往时，网络中心性最高。横向交往的程度将会显著放大纵向交往的效果。随着团队在组织中的广泛运用，团队—员工交换关系（team-member exchange, TMX）越来越重要。最近的一项元分析表明，团队—员工交换关系对于工作满意度和组织承诺具有重要的影响（Banks et al., 2014）。因此，当员工既能与领导适度交往、又能兼顾到同事时，两种工具性交往所带来的收获将被放大，从而帮助员工在网络里占据较为中心的位置。

然而，当员工并未表现出横向交往时，相反只表现出较强的纵向交往时，员工可能被视为“功利心强”等，并可能做出“背后说坏话”、“出卖同事”等非伦理行为。纵向交往的负向作用将被显著放大。在研究一的访谈中，很多访谈者都提到，“这样（只进行纵向交往）的人可能会靠不住，说不定什么时候就把你卖了”（被访者#3）。“对同事和对领导反差过大的话，肯定很多人不喜欢”（被访者#1）。Kleinbaum 等人（2015）的研究也发现了类似的逻辑，当被感知的同理心（empathy）比较低时，员工表现出较强的自我监控水平反而不利于结构洞和网络关系的建立。高自我监控者的同理心较低时，社会交往的能力越强，越容易被评价为自私自利（social-serving）或是“为了提升地位可能会不择手段”（Day & Schleicher, 2006）。当同事对员工的人品产生质疑后，再多的资源优势和能力凭证都无法抵消人品质疑的消极影响。有被访者提出，“没有人会喜欢只围着领导转的人”（被访者#6）。也有被访者提出，“表面上也许会对他很客气，但内心里肯定不会把这样的人当朋友。”（被访者#13）。因此，当员工表现出较低程度的横向交往时，纵向交往对员工网络中心性的正向影响很可能失去效力。

根据编委的建议，作者重新梳理了假设 2 的推导。作者将假设 2 的推导修改如下：

纵向交往的员工也具有能力凭证和资源优势，从而成为人们争相交往的对象。领导不仅掌握着资源，又对网络里分布的其他员工有很强的影响力。员工既可以通过与领导交往获得有价值的资源，又可以获得能力凭证，从而帮助员工成为企业内部网络结构中的关键人物。有被访者提出，“因为部门老总是我的职业导师，所以我的确有很多的机会接触领导。中午吃饭时我经常陪领导散步。同事们会觉得，‘你是领导的学生，你肯定特别厉害’。同事们包括直线领导对我都比较客气，会听我的想法。”（被访者#2）。也有被访者提出，“每次有大的汇报前，我都会去领导的助理那儿走一走，向他打听一下老板的预期，老板会关注哪些方面，根据这些再做准备。

然而，只与领导交往也存在问题。在选择交往对象时，人品可靠尤为重要。Bies 和 Tripp（1996）指出，关系性模式的信任（relational models of trust）对人际关系具有更为重

要的影响。而关系性信任的建立取决于交往对象的人品、意愿和行为举止。只与领导交往的人，人品会受到质疑 (Casciaro, Gino, & Kouchaki, 2014)。很多访谈者都提到，“这样（只进行纵向交往）的人太功利”（被访者#2）。“投领导所好的，甚至可能会牺牲同事的利益”（被访者#15）。可见，当员工表现出过度的纵向交往时，可能会引发观察者对人品的质疑。当同事对员工的人品产生质疑后，再多的资源优势和能力凭证都无法抵消人品质疑的消极影响。有被访者提出，“没有人会喜欢只围着领导转的人”（被访者#6）。也有被访者提出，“表面上也许会对他很客气，但内心里肯定不会把这样的人当朋友。”（被访者#13）。综上所述，当员工表现出适度的纵向交往时，能享有作为领导圈内人的收益。然而，当员工只与领导交往、忽略同事时，同事对其人品的担心要显著超过与之交往获得的收益，同事并不愿意与这样的人交往。因此，本文提出，

假设 2：纵向交往对员工的网络中心性具有倒 U 型影响。

意见 7：测量问题，作者采用“员工与部门领导的连接占其所有连接数的比例（proportion of contact to department leader，简称 PoGL）”来测量走领导路线，为什么不用类似的方法测量走群众路线，这样既简单，又明确。目前的测量方法，是否包含了“与领导的交往”？

回应：非常感谢编委的建议。社会网络的测量确实有其独特性，跟传统 OB 的量表测量有一些不同。作者同意编委，用社会网络常用的测量方法衡量走群众路线和走领导路线时，不能算完美，但是在一定程度上反映了概念的内涵。在社会网络的众多测量当中，用比例进行测量是比较常见的一种方式 (Ibarra, 1992, 1995; Kleinbaum, Stuart, & Tushman, 2011; Kossinets & Watts, 2009)。这种测量方式能够反映员工走领导路线的程度，也就是说，员工多大程度上把交往的重心放到领导身上。而走群众路线的内涵，不仅仅是交往同事，而且是广泛交往多样化的同事。这与社会网络中“信息异质性”的观点是一脉相承的。交往多样性也是社会网络中常见的测度方式。作者采用了异质性 (heterogeneity) 与员工交往的同事的多样化程度。这种测量方法在社会网络研究中被广泛使用 (Burt, 1992; Campbell, Marsden, & Hurlbert, 1986; Reagans & Zuckerman, 2001)。如果仅用比例进行测量，则不能体现走群众路线中蕴含的交往多样性的概念内涵。走群众路线中交往多样性的测量，只包含同事，不包含“与领导的交往”。

第三轮

审稿人 1 意见：修改稿有了很大的改进，但问题还是存在，

意见 1：作者在定性研究中，没有进行深入的分析，就得出如下的结论“因此，横向交往对员工的网络中心性具有正向的作用；横向交往调节了纵向交往对网络中心性的倒 U 型影响。即，当员工表现横向交往以及适度的纵向交往时，员工的网络中心性最高。”逻辑在哪里？依据如何？

回应：非常感谢编委专家的建议。作者重新审视了定性分析可以推出的结论，提出两个主效应和调节作用的假设，确实是不合理的。在本文中，定性分析的意义在于提出一个基本的理论框架，即个体行动者的交往风格如何影响观察者的交往意愿，为研究二提出具体的假设做好基础。根据编委专家的意见，作者将具体假设删除，改为描述过程框架的内涵。修改如下：

基于此，本文提出社会资本构建过程的理论框架，即“个体行动者交往风格——观察者感知到的交往风格——观察者交往意愿反馈”模型（如图 1）。员工为获取嵌入性资源而表现出工具性交往；工具性交往会被观察者感知，影响观察者的交往意愿，继而影响员工社会资本的形成。总体来说，观察者会选择社会吸引力最大以及互惠可能性高的交往对象。企业

中越掌握着资源优势并且在能力和人品上越值得信任的人，越有可能成为他人的交往对象，从而占据社会网络的中心位置。研究一基于对访谈资料的扎根分析，初步提出了社会资本构建过程的理论框架。然而横向交往和纵向交往对社会资本究竟有怎样的影响？研究二通过定量分析予以检验。

意见 2：研究二中，假设推导中引用了很多访谈的结果，这样作为立论依据不大合适，应该从理论及前人的研究中建立依据；

回应：非常感谢编委专家的意见。根据编委专家的建议，作者对三个假设的推导进行了深入的修改——基于理论和前人的研究基础上予以推导，并有针对性地引用了访谈的结果予以解释。在这一版本的修改中，作者删掉了一部分访谈结果，主要基于已有研究予以论证。具体修改如下：

5.1.1 横向交往对社会资本的积极影响

有关社会交往的研究表明，个体会与他们认为可以提供有价值的信息同时不会使他们产生尴尬感的人建立联系 (Borgatti & Cross, 2003; Liu & Ipe, 2010)。而横向交往的员工积极、友好、善于沟通，能够跟不同背景的人都建立联系。这些特点促使横向交往的人提供以下三方面的收益：情感支持、能力凭证和资源优势。因此，横向交往的员工在组织中更容易受到关注，从而占据社会网络中比较中心的位置。具体如下：

第一，情感支持。关系的建立也需付出一定的成本，例如，寻求友谊时可能被拒绝、友谊发展过程中双方可能有冲突 (Klein, Lim, Saltz, & Mayer, 2004)。横向交往的员工，对人更加热情主动，更容易提供情感支持而被周围人欢迎和接纳。已往研究表明，外倾性人格的人更容易得到关注和信任从而处于网络中心的位置 (Dougherty, Cheung & Florea, 2008)。其次，能力凭证。在工作场合，多样化的交往促使员工具有更高的创造力 (Baer, 2010; Perry-Smith & Shalley, 2003)。横向交往的员工能跟不同人保持良好的沟通，容易产生良好的创意，能更好地解决工作中的问题，因此更容易受到同事的欢迎。有位被访者提到，“如果这个人跟同事关系都很好，一般这样的人情商非常高，有些事情他是可以给你非常好的意见” (被访者#1)。还有被访者提到，“他能跟各个同事沟通得好，说明沟通能力非常强，大家有问题时会向他请教” (被访者#15)。第三，资源优势。Granovetter (1973, 1995) 对白领求职过程的研究发现，弱连带由于信息冗余低，能帮助求职者获取更丰富、更有价值的信息，从而找到职位更高、薪水更好的工作。横向交往的员工拥有非冗余的信息优势 (e. g. Baer, 2010; Perry-Smith, 2006; Reagans, & Zuckerman, 2001)，因而更容易成为人们争相交往的对象。例如，有被访者提出，“我会很愿意跟这样 (横向交往) 的人交往，因为这个人会是信息中心” (被访者#3)。有被访者也提到，“他涉及的方面比较广，遇到问题和事情能帮上忙” (被访者#12)。可见，横向交往的员工可以提供更丰富的情感支持、能力凭证和资源优势，这些都帮助其成为人们希望交往的对象，从而具有较强的社会资本。因此，

假设 1：横向交往对员工的网络中心性具有正向影响。

5.1.2 纵向交往的双刃剑影响

纵向交往对社会资本的影响，可能由于能力凭证和资源优势所产生的积极效应 (Sparrowe & Liden, 2005) 以及人品质疑所产生的过犹不及效应 (Casciaro, Gino, & Kouchaki, 2014)，而呈现出倒 U 型的关系。首先，纵向交往的员工具有资源优势。在组织内，领导不仅掌握着资源，又对网络里分布的其他员工有很强的影响力。员工与领导交往越密切，越可能获得更多的资源、信息和授权 (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995)。这些资源和信息往往是员工获取职业成功的重要因素，从而帮助纵向交往的人成为企业内部网络结构中的关键人物。有被访者提出，“每次有大的汇报前，我都会去领导的助理那儿走一走，向他打听一下老板的预期，老板会关注哪些方面，根据这些再做准备。

其次，纵向交往的员工可以获得能力凭证。元分析发现，与领导积极的交往和员工的职业成功显著正向相关 (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005)。纵向交往的员工能从领导处获得更多的职业辅导和职业帮助 (Scandura & Schriesheim, 1994)，从而更容易实现目标，获取能力或者高工作绩效的凭证 (Sparrow & Liden, 2005)。因此，纵向交往的员工成为企业内部网络结构中的关键人物。有被访者提出，“因为部门老总是我的职业导师，所以我的确有很多的机会接触领导。中午吃饭时我经常会同领导散步。同事们会觉得，‘你是领导的学生，你肯定特别厉害’。同事们包括直线领导对我都比较客气，会听我的想法。”（被访者#2）。

然而，只与领导交往也可能会过犹不及。组织是一个资源有限的竞技场，人之间并不是孤立存在，而是相互依存相互竞争。为了有效实现职业目标，个体会选择最有可能带来收益同时又会遵循互惠法则的人 (Blau, 1964; Molm & Cook, 1995)。因此，在选择交往对象时，拥有资源优势和能力凭证固然重要，人品可靠也同样非常重要。Bies 和 Tripp (1996) 指出，关系性模式的信任 (relational models of trust) 对人际关系具有更为重要的影响。而关系性信任的建立取决于交往对象的人品、意愿和行为举止。只与领导交往的人，人品会受到质疑 (Casciaro, Gino, & Kouchaki, 2014)。很多访谈者都提到，“这样（只进行纵向交往）的人太功利”（被访者#2）。“投领导所好的，甚至可能会牺牲同事的利益”（被访者#15）。可见，当员工表现出过度的纵向交往时，可能会引发观察者对人品的质疑。有研究表明，高自我监控并不总能带来社会资本的提升 (Kleinbaum, et al., 2015)。当高自我监控的人表现出很强的社交技巧，容易引发人们对其人品的质疑 (Gangestad & Snyder, 2000)，从而损伤了社会资本。此外，研究发现，领导—员工交换关系差异化具有一定的“阴暗面”。领导对不同成员亲疏有别会损伤员工的公平感 (马力 & 曲庆, 2007)，引发“圈外员工”对“圈内员工”的排斥和疏离 (Hooper & Martin, 2008)，从而不利于“圈内员工”在同事中的影响力。因此，纵向交往与自我监控、领导—员工交换关系差异化相同，可能存在着一定的负向影响。当员工表现出适度的纵向交往时，可能享有作为领导圈内人的收益。然而，当员工纵向交往过强时，同事对其人品的担心要显著超过与之交往获得的收益，同事并不愿意与这样的人交往。因此，本文提出，

假设 2：纵向交往对员工的网络中心性具有倒 U 型影响。

5.1.3 两种工具性交往的交互作用

横向交往的程度将会显著放大纵向交往的效果。工作情境下，领导和同事成为员工重要的交往对象。自从 Graen (1976) 等人提出领导—员工交换理论 (leader-member exchange, LMX)，大量研究表明 LMX 显著影响了员工的一系列行为结果，例如，工作绩效、组织承诺、工作满意度和离职意愿等 (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; 王辉, 牛雄鹰, Law, 2004)。随着团队在组织中的广泛运用，团队—员工交换关系 (team-member exchange, TMX) 越来越重要。最近的一项元分析表明，团队—员工交换关系对于工作满意度和组织承诺具有重要的影响 (Banks et al., 2014)。当员工表现出积极的横向交往时，员工在组织内部建立起一个广泛的人际网络。这个人际网络帮助员工获取资源收益、能力凭证，提供情感支持 (Baer, 2010; Ferris, et al., 2005)，从而在同事中建立较强的社会资本，有利于强化纵向交往对网络中心性的影响。因此，当员工既能与领导适度交往、又能兼顾到同事时，两种工具性交往所带来的收获将被放大，从而帮助员工在网络里占据较为中心的位置。即使员工表现出较强的纵向交往时，广泛的人际交往也会降低人们对其人品的担忧和质疑。Kleinbaum 等人 (2015) 的研究表明，当员工表现出较强的同理心 (empathy) 时，人们对高自我监控者的担忧会削弱。员工表现出高自我监控水平将有利于结构洞和网络关系的建立。

然而，当员工并未表现出横向交往时，员工表现出较强的纵向交往，可能被视为“功利心强”等，并可能做出“背后说坏话”、“出卖同事”等非伦理行为。纵向交往的负向作用

将被显著放大。从研究一的访谈中，作者也发现，很多访谈者都提到，“这样（只进行纵向交往）的人可能会靠不住，说不定什么时候就把你卖了”（被访者#3）。Kleinbaum 等人（2015）的研究也发现了类似的逻辑，自我监控者的同理心较低时，社会交往的能力越强，越容易被评价为自私自利（social-serving）或是“为了提升地位可能会不择手段”（Day & Schleicher, 2006）。当同事对员工的人品产生质疑后，资源优势和能力凭证很难抵消人品质疑的消极影响。有被访者提出，“表面上也许会对他很客气，但内心里肯定不会把这样的人当朋友。”（被访者#13）。因此，当员工表现出较低程度的横向交往时，纵向交往对员工网络中心性的正向影响很可能失去效力。基于此，本文提出，

假设 3：横向交往调节了纵向交往对网络中心性的倒 U 型影响。即，当员工表现出较高程度的横向交往以及适度的纵向交往时，网络中心性最高。

意见 3：“运作效应”还是没有体现，中国人讲运作是指为了某一件事，而主动建立关系网络。这与你的访谈及后续的问卷调查的题目不大符合。建议淡化运作效应，多谈社会资本建立过程。

回应：非常感谢编委专家的意见。根据编委专家的建议，作者将正文中的“运作效应”，基本上都修改为了“社会资本构建过程”。例如：2 轮修改版本的例句‘基于以上论述，本研究从关系运作的角度出发，基于企业情境构建“运作效应”的理论框架。’在这一轮修改稿中，作者改成了“基于以上论述，本研究基于企业情境，提出社会资本构建过程的理论框架。”对于有必要出现“某某效应”的地方，作者将“运作效应”改成了“构建效应”。例如，传统社会资本研究属于“网络效应”，社会资源理论属于“地位效应”，再到本文研究社会资本“构建效应”。

意见 4：还有一些地方提到了群众路线和领导路线，建议整个文章统一。

回应：非常感谢编委专家的建议。作者已将文中出现群众路线和领导路线的地方一一改正，并请同行通读检验，确保文章统一。