

# 合作共赢发展与个体工作绩效:知识隐藏与证明目标导向的作用

陈耘,张心培,赵富强,胡伟

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

**摘要:**如何抑制个体知识隐藏行为,推动企业发展与个体职业合作共赢有利于组织创新,基于资源保存和目标导向理论,以知识隐藏为中介变量,以证明目标导向为调节变量,构建合作共赢发展对个体工作绩效影响的有调节中介作用模型;通过281份有效问卷的数据收集、因子分析以及分层回归等,研究中国情境下合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的作用机理,考察证明目标导向的边界作用。研究认为,合作共赢发展对个体工作绩效有显著正向影响,知识隐藏在合作共赢发展与个体工作绩效之间有显著中介作用,证明目标导向调节合作共赢发展和知识隐藏对个体工作绩效的直接作用,证明目标导向调节合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的间接作用;因此,企业应重视创建上下联通、利益相关的员工职业发展体系,鼓励员工的知识共享行为,营造能够激发员工证明目标导向的组织环境。

**关键词:**合作共赢发展;个体工作绩效;知识隐藏;证明目标导向;资源保存理论;知识共享

**中图分类号:**C936;C962

**文献标志码:**A

**文章编号:**1671-6248(2022)04-0053-13

## Win-win cooperation in career development and individual's job performance: knowledge hiding and its role in proving goal orientation

CHEN Yun, ZHANG Xinpei, ZHAO Fuqiang, HU Wei

(School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, Hubei, China)

**Abstract:** In order to learn how to inhibit the employees' knowledge hiding behavior, promote the

收稿日期:2020-08-07

基金项目:国家社会科学基金后期资助项目(20FGLB047);国家社会科学基金一般项目(16BGL107);湖北省技术创新专项软科学研究项目(2018ADC109)

作者简介:陈耘(1975-),女,湖北武汉人,副教授,管理学博士。

通讯作者:赵富强(1975-),男,河南濮阳人,教授,博士研究生导师,管理学博士。

win-win cooperation between corporate development and individual's career growth so as to facilitate organization innovation, this paper has constructed a moderated mediating model of impact of win-win cooperation in career development on individual's job performance through the mediation variable of knowledge hiding and the moderation variable of proving goal orientation based on theories of conservation of resource and goal-orientation. Based on the data collection, factor analysis and stepwise regression analysis of 281 valid questionnaires, this paper studies the function mechanism of win-win cooperation in career development on individual's job performance through knowledge hiding, and examines the boundary effect of proving goal orientation. The empirical research results are as follows. Firstly, win-win cooperation in career development has a significant positive impact on individual's job performance. Secondly, knowledge hiding plays a significant intermediary role between win-win cooperation in career development and individual's job performance. Thirdly, proving goal orientation moderates the direct impact of win-win cooperation in career development and knowledge hiding on individual's job performance. Finally, proving goal orientation regulates the indirect effect of win-win cooperation in career development on individual's job performance through knowledge hiding. Therefore, companies should attach great importance to creating an interconnected career development system for employees with interrelated interests, encourage the knowledge sharing behaviors among employees, and foster an organizational environment that can stimulate employees to prove goal orientation.

**Key words:** win-win cooperation in career development; individual's job performance; knowledge hiding; proving goal orientation; conservation of resource theory; knowledge sharing

知识经济时代,创新成为企业竞争优势获取和可持续发展的关键,而创新的本质是知识的创造和运用<sup>[1]</sup>,因而组织生存发展越来越依赖于有效的知识共享<sup>[2]</sup>。众所周知,知识共享是个体自由裁量行为<sup>[3]</sup>,由于知识的稀缺性、竞争性与垄断性影响个体职业发展,因而员工往往故意隐藏他人所需知识<sup>[4]</sup>,即知识隐藏。尽管知识隐藏短期会提高隐藏者绩效,但长期来看会降低个体、团队与组织绩效<sup>[5]</sup>,就会不利于组织发展<sup>[6]</sup>。因此,如何减少员工知识隐藏行为成为业界与学界亟待解决的问题<sup>[7]</sup>。

研究发现,支持性人力资源实践可为员工提供组织支持,使其生理与心理资源消耗相应减少,可以将更多资源用于工作,从而改善其任务绩效<sup>[8]</sup>。因此,人力资源实践能够促进组织知识分享、转移、吸收和转化<sup>[9]</sup>。而现实中,员工职业发

展和社会地位影响员工资源生成(如组织自尊、自我效能感以及心理资本等)与资源获取(如组织资源配置),为维持自身竞争优势、职业发展和社会地位,因而不愿分享自身稀缺资源(如知识),甚至会采用更多破坏和欺骗行为(如知识隐藏或操纵等)<sup>[10]</sup>。合作共赢发展(Win-win cooperation in career development)是组织为获取动态竞争优势和实现组织目标,而采取的提升员工职业发展能力、激发员工职业发展动机以及提供员工职业发展机会的一系列相互独立、相互依赖、相互补充的实践活动。合作共赢发展基于个体资源稀缺性、知识异质性、彼此互补性以及任务依赖性等,通过彼此合作使个体更为有效利用自身资源,并结合他人资源进行创新和职业发展,从而使个体绩效得以提升、组织目标得以实现。因此,合作共赢发展影响员工知识隐藏,从而影响工作绩效。而既有职业

发展相关研究往往将其作为结果变量,探究其影响因素,如自我认知、职场友谊、生涯管理、关系网络以及领导方式等<sup>[11-15]</sup>,但鲜有研究探索职业发展管理实践作为前因变量对员工行为与绩效的影响。基于此,关注员工职业发展致力于企业目标实现和个体绩效提升的人力资源实践——合作共赢发展,成为学界和业界关注的焦点,其作为组织支持性管理活动,有理由预测其可以降低员工资源损失感,使其乐于知识分享和减少知识隐藏,最终实现个体效能提升。

目标导向是一种稳定的个体特质,是个体选择、寻找和实现目标的过程,影响其特定情景下的成就追求、行为方式以及行为结果<sup>[16]</sup>。当目标导向合乎意愿时,其可促进行为发生,从而有助于新想法的实现。因此,目标导向可成为个体行为的驱动者和调节者<sup>[17-18]</sup>。研究发现,目标导向比个体认知能力和人格特征更能预测行为绩效,因而是影响员工绩效的关键变量<sup>[19]</sup>。根据目标导向理论,目标导向与内在动机密切相关,而证明目标导向是一种进取型导向,能够促进情感和知识投入,激发员工最佳工作投入状态<sup>[20]</sup>,关注自身绩效是否超越他人,以向他人证明自身能力<sup>[21]</sup>,因而在工作中可能为了取得良好绩效而付出更多努力<sup>[22]</sup>。以往研究发现,证明目标导向与个体工作绩效和自我效能感显著正相关<sup>[19]</sup>。目标导向水平高低导致员工动机需求差异,证明目标导向水平越高,员工证明自我能力的动机需求越强烈,越愿意向他人展示自身能力,从而获得更高的他人认同,以此证明自身价值。

因此,合作共赢发展的人力资源实践是组织诱因,证明目标导向是个体内在动机,两者交互作用会影响个体工作绩效,因而其可能调节合作共赢发展和知识隐藏对个体工作绩效的直接影响,同时还可能调节合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的间接作用。鉴于此,本文基于资源保存和目标导向理论,探究中国情景下合作共赢发展对个体工作绩效的影响机理与边界条件,进一步探究知识经济时代员工的内在动机及行为作用,以期更好地揭示合作共赢发展与个体工作绩

效间黑箱机制与边界条件,概念模型如图 1 所示。

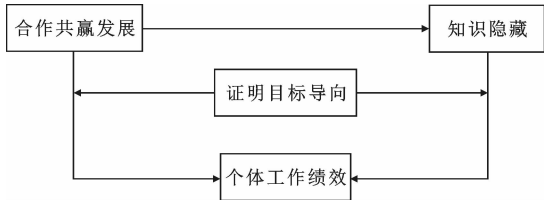


图 1 概念模型

## 一、研究设计

### (一) 研究假设

#### 1. 合作共赢发展与个体工作绩效

当企业人力资源实践关注员工发展时,员工将更有动力从事自己当前以及未来工作,不断增长自身职业技能与知识,从而创造企业价值<sup>[23]</sup>。支持性人力资源实践(Supportive human resource practice)是组织向员工投资并认可其贡献的管理实践<sup>[24-25]</sup>,成长机会、职业发展、福利报酬、员工参与、绩效评估等都是支持性人力资源实践活动<sup>[26]</sup>。根据资源保存理论,合作共赢发展基于个体资源的稀缺性、异质性、互补性和依赖性等,通过成员之间以及成员与组织之间的合作使个体力量得以放大,个体绩效得以提升和目标得以实现,从而带动团队与组织绩效的提升与目标实现。合作共赢发展有助于员工更为有效地利用自身工作资源,并结合他人资源进行生产创新和职业发展,使成员相互依存共同实现目标。当组织为员工提供职业发展机会时,员工会产生回报组织的义务感,并通过积极投入工作、完成任务目标、维持良好人际关系等方式回报组织<sup>[27-29]</sup>。既有研究从工作资源视角出发,发现组织为员工提供职业成长机会能正向预测员工的工作投入<sup>[30]</sup>。基于此,本文提出如下假设:

假设 H1:合作共赢发展与个体工作绩效显著正相关。

#### 2. 知识隐藏的中介作用

资源保存理论认为,当人们处于资源损失的威胁状态(情境)时,他们可能不会分享自身剩余资源(如知识),从而对自身知识资源加以维护,避免知

识资源的进一步损失<sup>[31]</sup>。为增加资源存量,个体更愿意将资源投入到风险较小的行为中。竞争使员工相互猜疑,员工不自觉地将自身与同事进行比较,出于对维持自身地位的考虑,员工会采用更多破坏和欺骗行为如知识隐藏来维持自身竞争优势<sup>[32]</sup>。相对于充满威胁竞争的环境,健康良好的工作环境往往更容易调动员工的工作热情<sup>[33]</sup>。人力资源实践活动影响组织知识网络 and 知识环境的变化,受此影响个体将不断改变其态度和行为以适应组织知识管理氛围<sup>[9]</sup>。组织信任和组织氛围影响员工知识分享的意愿<sup>[34]</sup>。组织公平、分享、归属等氛围对员工知识隐藏行为有负向影响<sup>[35]</sup>,合作共赢发展可为员工成长和发展提供组织支持,这种乐观积极的环境可以避免员工资源损失,提升员工对组织的归属感和信任感,从而促进员工之间的良好合作,有利于组织内部知识的分享、传递和流动<sup>[36]</sup>。合作共赢发展强调员工长期发展,而促进员工分享知识的有效途径就是将其作为影响职业发展的重要因素<sup>[37]</sup>。既有研究发现,组织提供良好的职业发展机会与员工知识共享行为显著正相关<sup>[38]</sup>。基于此,本研究提出如下假设:

假设 H2: 合作共赢发展与知识隐藏显著负相关。

知识隐藏定义为个体在知识转移时有意保留或隐藏知识的行为,这里的知识包括信息、观点及成员完成任务的相关专业技能<sup>[5]</sup>。从资源视角来看,员工的知识隐藏行为可能源于其对稀缺资源的保护<sup>[7]</sup>。知识隐藏会损害成员内外合作、新想法产生以及政策或程序的实施,进而损害团队和组织绩效<sup>[39]</sup>。对个体而言,虽然短期内可能提高隐藏者工作绩效,但不利于其长期绩效<sup>[5]</sup>。一方面,随着时间推移,知识隐藏会使自身蒙羞,减少其组织公民行为<sup>[40]</sup>,还会伤害知识寻求者感情,加剧彼此之间的不信任,从而形成恶性循环,最终使得自身创新工作行为减少<sup>[41]</sup>;另一方面,知识隐藏降低了知识广度、深度和相关度,从而抑制其绩效提升<sup>[42]</sup>。当员工进行知识隐藏时,个体知识虽然得以保留,但是阻碍了组织内的知识流通,降低了组织与个体创

新与成长能力,最终对组织和个体效能产生消极影响<sup>[43-44]</sup>。此外,对于知识寻求者而言,一方面,由于知识隐藏使其难以获得有效知识,对其短期工作绩效产生不利影响;另一方面,基于社会交换的互惠性,长期知识隐藏会使知识寻求者失去对知识隐藏者的信任,从而减少与知识隐藏者之间的知识共享与交流,同时会向其他员工寻求有效知识,造成知识寻求者与知识隐藏者之间彼此信任降低与知识共享减少,因而降低其工作绩效。因此,有理由推断知识隐藏不仅对组织绩效产生不良影响,最终会影响员工个体工作效能。基于此,本文提出如下假设:

假设 H3: 知识隐藏与个体工作绩效显著负相关。

综上所述,本文认为,当组织能够为员工职业发展提供支持时,员工需求得到重视和满足,资源损失风险随之降低,其对组织的信任感得以增强,知识隐藏行为相应减少<sup>[45]</sup>,从而形成员工之间以及员工与组织之间的相互支持、帮助与配合,从而实现知识资源的共享,进而使个体绩效得以提升。基于此,本文提出如下假设:

假设 H4: 知识隐藏中介合作共赢发展对个体工作绩效有正向影响。

### 3. 证明目标导向的调节作用

目标导向包括学习目标导向、绩效证明目标导向和绩效回避目标导向,其中学习目标导向型个体致力于获取新知识和新技能,从而提高自身能力;证明目标导向型个体喜欢通过任务完成向他人证明自身能力;回避目标导向型个体则会尽可能回避无法展现自身能力或暴露自身弱点的工作,以避免他人的负面评价<sup>[46]</sup>。目标导向理论认为,目标导向能够提高个体动机水平。尽管学习目标导向与绩效证明目标导向均与个体积极行为有关,但学习目标导向型个体旨在自身能力提升,重在获取知识技能,基于社会交换互惠原则,其更愿意进行知识共享而非知识隐藏。而绩效证明目标导向型个体旨在证明自身能力,为证明自身能力会尽力获取知识技能,还会通过知识隐藏减少他人知识技能的获

取,以强化自身能力优势。因而本文选择证明目标导向作为调节变量。研究表明,证明目标导向与个体学习、努力以及成就追求积极相关<sup>[22]</sup>。因此,证明目标导向型个体在乎自身是否比他人更为优秀,倾向于在别人面前证明自身能力<sup>[21]</sup>,在意自身能力能否得到他人认同<sup>[47]</sup>。中国情境下,员工更为重视工作的良好表现,为向他人证明自身能力,证明目标导向型个体乐于投入大量精力,努力提高自身技能水平,参与重要工作任务<sup>[48]</sup>。基于此,本文提出如下假设:

假设 H5: 证明目标导向调节合作共赢发展对个体工作绩效的影响,证明目标导向水平越高的个体,其自身工作绩效越高。

证明目标导向型个体工作动力是他人的正面积极评价,因而不愿承担可能给自身带来负面影响的工作任务<sup>[18]</sup>,因而往往借助组织环境传递的信号来判断自身行为是否合适,从而获得有利评价,避免负面反馈。同时,证明目标导向水平高的个体善于伪装和掩饰自己,懂得理智选择要隐藏的知识,会合理运用知识隐藏策略。因此,由于证明目标导向水平高的员工,知识隐藏内容选择合适,策略运用得当,不易被知识寻求者识别,因而知识隐藏对个体工作绩效的负向影响较弱<sup>[49]</sup>。基于此,本文提出如下假设:

假设 H6: 证明目标导向调节知识隐藏对个体工作绩效的影响,证明目标导向水平越高的个体,知识隐藏对其工作绩效的负面影响越弱。

由于证明目标导向型个体为获得积极评价,而不愿承担会给自己带来负面评价的工作<sup>[18]</sup>,因而证明目标导向调节合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的间接作用,证明目标导向水平越高的个体,其知识隐藏的中介作用越弱。基于此,本文提出如下假设:

假设 H7: 证明目标导向调节合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的间接作用,证明目标导向水平越高的个体,其知识隐藏的中介作用越弱。

## (二) 数据收集

本次问卷调查采用滚雪球抽样法,从 2019 年 1

月到 3 月,对武汉、北京、上海、广州、深圳以及苏州等不同城市,信息通讯、生物工程、教育培训、机械制造、工程建设以及教育培训等不同行业,研究开发、生产运营、市场营销、行政人事等不同部门,高层、中层以及基层等不同层次员工,通过现场发放并回收问卷的方式收集数据,共发放问卷 410 份,回收问卷 349 份,剔除无效问卷 68 份,得到 281 份有效问卷(有效性 80.52%)。其中,男性 73.31%,女性 26.69%;年龄 18—25 岁 11.03%,26—35 岁 29.89%,36—55 岁 54.45%,56 岁及以上 4.63%;大专及以下 47.69%,本科 41.28%,硕士 9.96%,博士及以上 1.07%;工龄 3 年及以下 14.59%,3—5 年 8.90%,5—10 年 11.03%,10 年及以上 37.72%;高层管理者 14.95%,中层管理者 38.54%,基层管理者 28.72%,普通员工 17.79%。

## (三) 变量测量

量表测量均采用李克特 5 点量表法,从“1—5”分别代表“非常不符合”——“非常符合”。

### 1. 合作共赢发展

本文通过扎根质性研究,利用文献研究、专家意见、对象反馈以及小组讨论,形成 7 题初始量表,后经过对 108 份有效样本问卷预测试,KMO 值为 0.94( $P < 0.001$ ),适合进行探索性因子分析,结果显示特征值大于 1 的公因子有 1 个,累积解释变异量为 76.73%,删除因子载荷低于 0.50 或不能很好收敛于所属概念的 3 题项,最终形成单维 4 题量表,如表 1。后续 280 份问卷的验证性因子分析拟合指标如下: $\chi^2/df = 2.35$ , $NFI = 0.93$ , $CFI = 0.95$ , $CFI = 0.94$ , $IFI = 0.96$ , $TLI = 0.95$ , $RMSEA = 0.05$ ,Cronbach's  $\alpha$  值为 0.93,因而 4 题项量表拟合情况良好。例题如“公司内外合作意识强或社会关系网广的员工更易晋升”“公司会破格提拔能力出众、业绩优秀或乐于助人的员工”“公司根据员工职业规划提供针对性和个性化的辅导培训”,以及“公司中积极学习与分享知识信息或经验的员工更易晋升”。

### 2. 知识隐藏

本文采用 Connolly 的 3 题项量表<sup>[5]</sup>,例题如“我

答应帮助同事,但并未真正打算帮助他”“当同事向我询问知识时,我会装作不知道相关信息”“当同事向我询问知识时,尽管我知道,但我会说不知道”以及“当同事向我询问知识时,我试图隐藏新的解决方案、措施或想法”。本文知识隐藏的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.91。

3. 证明目标导向

本文采用 Vandewalle 的 4 题项量表<sup>[46]</sup>,例题如“工作中,我非常乐于证明我比同事做得更出色”“工作中,我总是思考怎么做才能证明我的能力”“当别人认为我工作做得很出色时,我会很开心”和“我更愿意在能够展示我能力特长的任务上工作”。本文证明目标导向的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.85。

4. 工作绩效

本文采用赵富强的 5 题项量表<sup>[50]</sup>,例题如“我总能克服困难实现自身工作目标”“我总能保质保量完成交办的工作任务”“我总能创造性地实现自身工作任务”“我的任务完成得总是比同事更加出色”以及“我总能在工作中提高自身知识技能”。本文工作绩效的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.88。

5. 控制变量

既有研究表明,个体差异可能会影响员工知识行为,年龄、性别、任期以及角色可能影响成员态度、行为以及绩效<sup>[51]</sup>,因而本文对性别、年龄、学历、工龄和职务等变量加以控制。

(四) 共同方法偏差检验

本文采用 Harman 单因素检验法对量表进行因子分析,未旋转的主成分分析发现 4 个特征值大于 1 的因子,且最大因子解释的变异量为 33% (低于 40%),表明本文不存在严重的共同方法偏差问题。

(五) 验证性因子分析

对合作共赢发展的 KMO 值为 0.90, Bartlett 球形检验小于 0.001,因而适合进行探索性因子分析,结果如表 1,合作共赢发展的因子载荷在 0.85—0.90 之间, Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.93,说明该量表信

度良好。  
本文采用 AMOS 17.0 对所有变量进行验证性因子分析,结果如表 2 所示,四因子模型拟合指标最佳,表明研究变量间区分效度良好。

表 1 探索性因子分析

维度	题项	因子载荷
WCCD	公司内外合作意识强或社会关系网较广的员工更易晋升	0.90
	公司会破格提拔能力出众、业绩优秀或乐于助人的员工	0.88
	公司根据员工职业规划提供针对性和个性化的辅导培训	0.86
	公司中积极学习与分享知识信息或经验的员工更易晋升	0.85

表 2 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2/\text{df}$	CFI	GFI	IFI	RMSEA
M1: WCCD, KH, PGO, TP	1.94	0.95	0.92	0.95	0.07
M2: WCCD + KH, PGO, TP	10.44	0.75	0.62	0.75	0.18
M3: WCCD + KH + PGO, TP	13.56	0.66	0.54	0.66	0.21
M4: WCCD + KH + PGO + TP	24.10	0.37	0.42	0.37	0.29

注:WCCD = 合作共赢发展, KH = 知识隐藏, PGO = 证明目标导向, TP = 工作绩效。

二、结果讨论

(一) 信度与效度分析

信度结果如前所述表现良好。而效度检验主要考察内容与结构效度,由于本文变量测量采用相关成熟量表,自编量表经文献研究、专家座谈、小组讨论以及统计检验,内容效度较好。在结构方面,本文通过聚合效度和区分效度进行检验。

1. 聚合效度检验

根据表 3,变量各维度题项载荷均在 0.61 和 0.90 之间, AVE 在 0.54 和 0.76 之间,变量的组合信度大于 0.85,满足各因子载荷和 AVE 同时大于 0.50、变量组合信度大于 0.70,说明变量聚合效度符合要求。

2. 区分效度检验

采用变量 AVE 均值与相关系数平方的比较进行判断。根据表 3 和表 4,表 3 中有潜变量相应 AVE

值,表 4 第 1 和第 2 列表示变量均值与标准差,非对角线元素代表对应潜变量相关性。以合作共赢发展与工作绩效为例来说,两者的 AVE 均值是 0.65,两者相关性平方 0.10,显然合作共赢发展和工作绩效的 AVE 均值大于其相关性系数平方。因而变量间区分效度较为理想。

表 3 聚敛效度分析

维度	题项	因子载荷	AVE	组合信度
WCCD	公司内外合作意识强或社会关系网广的员工更易晋升	0.90	0.76	0.93
	公司会破格提拔能力出众、业绩优秀或乐于助人的员工	0.88		
	公司根据员工职业规划提供针对性和个性化的辅导培训	0.86		
	公司中积极学习与分享知识信息或经验的员工更易晋升	0.85		
KH	我答应帮助同事,但并未真正打算帮助他	0.86	0.71	0.91
	当同事向我询问知识时,我会装作不知道相关信息	0.85		
	当同事向我询问知识时,尽管我知道,但我会说不知道	0.84		
	当同事向我询问知识时,我试图隐藏解决方案、措施或想法	0.81		
PGO	工作中,我非常乐于证明我比同事做得更出色	0.86	0.72	0.91
	工作中,我总是思考怎么做才能证明我的能力	0.86		
	当别人认为我工作做得很出色时,我会很开心	0.84		
	我更愿意在能够展示我能力特长的任务上工作	0.83		
TP	我总能克服困难实现自身工作目标	0.81	0.54	0.85
	我总能保质保量完成交办的工作任务	0.77		
	我总能创造性地实现自己的工作任务	0.74		
	我的任务完成得总是比同事更加出色	0.74		
	我总能在工作中提高自身知识技能	0.61		

注:WCCD = 合作共赢发展,KH = 知识隐藏,PGO = 证明目标导向,TP = 工作绩效。

(二) 描述性统计与相关分析

如表 4 所示,合作共赢发展与工作绩效( $\beta = 0.31, P < 0.01$ )之间显著正相关,H1 得到初步验证;合作共赢发展与知识隐藏( $\beta = -0.30, P < 0.01$ )之间显著负相关,H2 得到初步验证;知识隐藏与工作绩效( $\beta = -0.26, P < 0.01$ )显著负相关,H3 得到初步支持。

(三) 研究假设检验

对数据进行共线性诊断,结果显示,各模型中容差值均小于 1 大于 0.10,VIF 值最大为 2.69 小于 3,说明变量间不存在严重的多重共线性和自相关问题,模型构建较为稳定。

1. 直接效应检验

根据表 5 的模型 2,合作共赢发展与工作绩效显著正相关( $0.33, P < 0.001$ );根据模型 4,合作共赢发展与知识隐藏显著负相关( $-0.30, P < 0.001$ );根据模型 3,知识隐藏与工作绩效显著负相关( $-0.28, P < 0.001$ )。因此,假设 H1、H2 与 H3 均得到验证。

2. 中介作用检验

根据表 6 的模型 5,合作共赢发展和知识隐藏同时加入,合作共赢发展对工作绩效的系数由 0.33 ( $P < 0.001$ ) 下降到 0.28 ( $P < 0.001$ ),表明知识隐藏在合作共赢发展与工作绩效之间有部分中介作用,从而假设 H4 得到验证。本文进一步采用 SPSS 22.0 的 PROCESS 分析插件,重复抽取 5 000 次的 Bootstrap 检验发现,95% CI = [0.01, 0.07],置信区间不包含 0,因而中介效应再次得到验证。

3. 调节效应检验

为减少变量间多重共线性问题,需要对变量进行中心化处理。为检验证明目标导向在合作共赢发展与个体工作绩效间调节效应,分 3 步依次将控制变量、合作共赢发展、证明目标导向以及证明目标导向与合作共赢发展的交互项纳入回归方程,结果如表 6 的模型 7 所示,交互项的回归系数 ( $-0.14, P < 0.05$ ) 显著,因而假设 H5 得以验证。为验证证明目标导向在知识隐藏与个体工作绩效间的

表 4 描述性统计及区分效度分析

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>XB</i>	1.27	0.40	1.00							
<i>NL</i>	2.53	0.80	−0.25**	1.00						
<i>XL</i>	1.64	0.70	0.11	−0.27**	1.00					
<i>GL</i>	3.03	1.20	−0.18**	0.74**	−0.37**	1.00				
<i>ZJ</i>	3.20	1.10	−0.02	0.07	−0.01	0.25**	1.00			
<i>WCCD</i>	3.59	1.10	0.07	0.03	−0.06	−0.10	−0.07	1.00		
<i>KH</i>	2.04	1.10	−0.08	0.03	0.03	0.07	−0.02	−0.30**	1.00	
<i>PGO</i>	3.87	0.80	−0.04	−0.06	0.03	−0.02	−0.01	0.36**	0.16**	1.00
<i>TP</i>	4.00	0.80	−0.09	−0.03	−0.02	0.11	0.08	0.31**	−0.26**	0.35**

注:*XB* = 性别, *NL* = 年龄, *XL* = 学历, *GL* = 工龄, *ZJ* = 职级, *WCCD* = 合作共赢发展, *KH* = 知识隐藏, *PGO* = 证明目标导向, *TP* = 工作绩效; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ 。双尾检验。

表 5 直接效应层级回归结果

变量		TP			KH
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	<i>XB</i>	−0.09	−0.11	−0.11	−0.06
	<i>NL</i>	−0.12	−0.15	−0.15	−0.06
	<i>XL</i>	0.03	0.05	0.05	0.05
	<i>GL</i>	0.18	0.21*	0.22*	0.13
	<i>ZJ</i>	0.04	0.06	0.02	−0.07
自变量	<i>WCCD</i>		0.33***		−0.30***
中介变量	<i>KH</i>			−0.28***	
$R^2$		0.03	0.14	0.10	0.10
$\Delta R^2$		0.01	0.12***	0.08***	0.08***
F		1.42	7.12***	5.08***	5.26***

注:*XB* = 性别, *NL* = 年龄, *XL* = 学历, *GL* = 工龄, *ZJ* = 职级, *WCCD* = 合作共赢发展, *KH* = 知识隐藏, *PGO* = 证明目标导向, *TP* = 工作绩效; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ 。

调节作用,分 3 步依次将控制变量、知识隐藏、证明目标导向以及知识隐藏与证明目标导向的交互项纳入回归方程,结果如表 6 的模型 9 所示,交互项回归系数 0.15 ( $P < 0.01$ ) 显著,因而假设 H6 得以验证。

根据调节效应斜率图 2,证明目标导向水平高的个体要比证明目标导向水平低的个体工作绩效高,因而假设 H5 得到支持。根据调节效应斜率图 3,证明目标导向水平高的个体要比证明目标导向水平低的个体负向斜率更为平坦,证明目标导向水平越高的个体,知识隐藏对其工作绩效的负面影响越弱,因而假设 H6 同样得以验证。

4. 有调节的中介作用检验

本文采用 SPSS 22.0 的 PROCESS 分析插件,通

过重复抽取 5 000 次的 Bootstrap 检验,结果如表 7 所示。合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的间接作用在证明目标导向低时正向显著,证明目标导向高时不显著。因此,假设 H7 得到支持,即证明目标导向调节合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的间接作用,证明目标导向水平越高的个体,其间接作用越弱。

三、结语

(一) 研究结论

本文基于资源保存理论,实证分析了中国情境下合作共赢发展通过知识隐藏对个体工作绩效的作用机理,考察了证明目标导向的边界作用,实证研究得出以下结论:

第一,合作共赢发展对个体工作绩效有显著正向影响。人力资源实践是员工能力提升、动机激发与机会提供的组织规则框架,而合作共赢发展作为重要的企业人力资源实践,可以提供更为广阔的发展平台和互相成就的工作氛围,可以提升员工知识共享能力、激发知识共享动机和提供知识共享机会,从而提升其个体工作绩效。

第二,知识隐藏在合作共赢发展与个体工作绩效之间有部分中介作用。这说明身处合作共赢的职 8 业发展情境下,员工会减少知识隐藏,更乐意分享知识和交换资源,会把握机会借助组织资源完善



表 6 中介和调节效应层级回归结果

变量		TP						
		模型 1	模型 2	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
控制变量	<i>XB</i>	-0.09	-0.11	-0.13 *	-0.09	-0.01	-0.09	-0.09
	<i>NL</i>	-0.12	-0.15	-0.17	-0.11	-0.10	-0.09	-0.12
	<i>XL</i>	0.03	0.05	0.06	0.04	0.03	0.03	0.03
	<i>GL</i>	0.18	0.21 *	0.23 **	0.18 *	0.15 *	0.20 *	0.19 *
	<i>ZJ</i>	0.04	0.06	0.04	0.06	0.06	0.03	0.03
自变量	WCCD		0.33 ***	0.28 ***	0.24 ***	0.24 ***		
中介变量	KH			-0.20 ***			-0.34 ***	-0.37 ***
调节变量	PGO				0.26 ***	0.23 ***	0.39 ***	0.40 ***
交互项	WCCD × PGO					-0.14 *		
	KH × PGO							0.15 **
R <sup>2</sup>		0.03	0.14	0.17	0.19	0.21	0.25	0.27
△R <sup>2</sup>		0.01	0.11 ***	0.15 ***	0.03 ***	0.02 ***	0.15 ***	0.02 ***
F		1.42	7.12 ***	7.92 ***	9.21 ***	8.87 ***	12.88 ***	12.51 ***

注：N=281，\* P<0.05，\*\* P<0.01，\*\*\* P<0.001；括号内标注的是 t 值，下同。

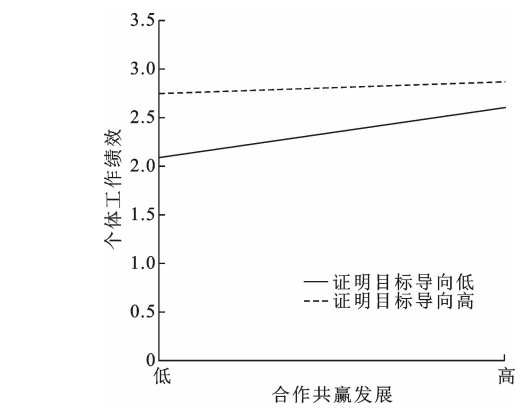


图 2 证明目标导向在合作共赢发展与个体工作绩效间的调节效应

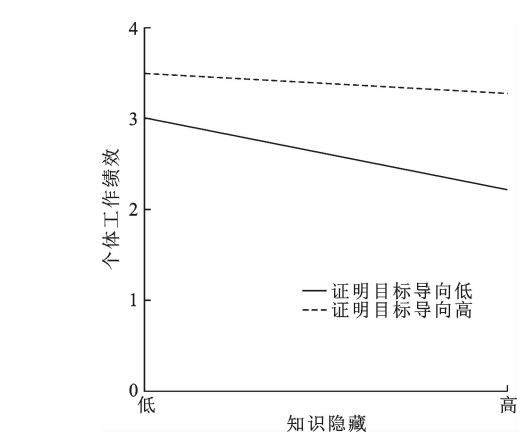


图 3 证明目标导向在知识隐藏与个体工作绩效间的调节效应

表 7 有调节的中介检验

类别	证明目标导向	间接效应	95% CI	
			下限	上限
低水平	3.05	0.09	0.05	0.16
中水平	3.86	0.07	-0.02	0.18
高水平	4.66	0.04	-0.11	0.16

自己,助力组织合作、创意产生以及政策实施,从而推动个体工作绩效提高。

第三,证明目标导向调节并强化合作共赢发展对个体工作绩效的直接正向影响,弱化知识隐藏对个体工作绩效的负向影响,弱化知识隐藏在合作共赢发展与个体工作绩效间的间接作用。

(二) 创新贡献

本文创新贡献在于：

第一,丰富了人力资源实践理论研究,是企业关注员工职业发展的一次新探索,从而有助于丰富和深化合作共赢发展的研究领域与内容,促进合作共赢发展概念、理论的完善和发展。

第二,引入知识隐藏变量阐明了合作共赢发展对个体工作绩效的作用机制,以员工内在动机和主动行为作为观察视角,得以窥见知识隐藏在合作共赢发展与个体工作绩效间作用机理,对深化两者间作用机理的认识大有裨益,从负面视角补充了知识

交换行为研究。

第三,通过考察合作共赢发展和个体工作绩效间边界条件,丰富了目标导向的相关研究。基于目标导向理论,本文发现,只有充分发挥外部组织诱因和内部个人动机,才能有效提升员工的个体工作绩效。与西方情境相比,在关系差序格局的人情社会,成员均想树立自身在社会中的个人形象,通过与他人交往,其形象可能会被损害、保持或增强,个体既希望得到他人赞同、喜爱、欣赏和尊敬,又不希望他人强加于自己,而证明目标导向在某种程度上就是员工的形象观,知识隐藏者基于形象塑造需要会选择不同知识策略,因而证明目标导向在中国形象文化情境下更为合适。因此,本文将证明目标导向作为调节变量纳入研究框架,从而进一步拓展了目标导向相关研究。

### (三) 实践意义

本文实践意义在于:

第一,企业应重视合作共赢发展对员工个体工作绩效的影响,要意识到鼓励员工“我为人人、人人为我”,努力营造合作共赢的工作氛围,创建上下联通、利益相关的职业发展体系是组织发展的重要手段。人力资源实践作为重要组织支持,应为员工的职业发展提供动力,培养高素质人才队伍,增强企业发展的凝聚力和创造力。因此,在工作初期,管理者应该为团队成员交流创造机会,如提出问题鼓励成员头脑风暴、增强信任开展团队建设活动等,拓宽员工职业发展通道,给予相应激励回报,不断牵引员工自我提升。这均有利于企业有效盘活人才资源,激发员工潜能,改善员工绩效,达成团队目标,提升企业竞争优势。

第二,组织应鼓励员工的知识共享行为。组织能在多大程度上利用知识,并不取决于员工拥有多少知识,而是取决于多少知识能在企业内自由流动分享。企业应改善职业发展管理,为员工提供知识资源的强力支持,弱化员工知识隐藏倾向,共同组织和实现发展蓝图。一是,组织在人力资源管理的职业发展上让员工体验不同岗位角色变化,从而对

自身职业发展有大致方向<sup>[52]</sup>;二是,营造积极安全的组织心理氛围,提升员工内部身份感知水平,不求闻达天下,但求胸怀于组织,积极主动敞开心扉分享资源<sup>[53]</sup>;三是,转变领导风格,培养精神型或授权型领导,让员工真正感受到自身价值,积极融入组织。

第三,管理者要营造员工证明目标导向激发的组织环境。证明目标导向的调节效应结论告诉管理者,要用积极方式引导员工证明目标导向,让其增加强度、提高质量和发挥价值<sup>[54]</sup>。一方面,企业在招聘时要注重选择合作意识强且有上进心的员工,同时要维护企业内部同事良性互动与关系融洽;另一方面,企业管理者应注重企业进取精神文化建设,增强员工积极进取倾向,加大成员进取精神宣传和教育力度,使员工目标导向与企业文化相匹配<sup>[55]</sup>。

### (四) 不足与改进路径

本文不足之处在于:

第一,横截面数据。由于时间等客观因素限制,本文采用横截面数据,因而难以客观反映合作共赢发展、个体工作绩效、知识隐藏和证明目标导向等变量间关系,未来研究可考虑多时点纵向时间序列数据。

第二,自我报告采集。由于变量数据均采用自我报告法,因而共同方法偏差难以避免,未来研究可采用配对、异源或客观数据。

第三,整体变量构成。本文主要整体探究知识隐藏的中介作用,并未研究知识隐藏不同维度的具体作用及其差异,同时个体工作绩效仅以任务绩效作为结果变量,未来可以考虑不同变量维度构成的影响。

第四,关键变量选择。本文仅从负面知识共享行为和证明目标导向角度考察合作共赢发展对个体工作绩效的影响,因而未来可考虑不同中介与调节变量的作用。

第五,同层研究设计。本文仅从员工个体层次考察合作共赢发展对工作绩效的影响,但其对团队

和组织影响如何不得而知,因而未来研究可采用跨层研究设计,以客观真实揭示其影响机理与边界条件。

## 参考文献:

- [1] 张淑华,方华.企业组织氛围与组织隐性知识共享之关系研究[J].心理科学,2005,28(2):383-387.
- [2] 周文斌,张烨,夏梦.中国企业知识型员工职业生涯的自我管理[J].管理评论,2011,23(7):33-36.
- [3] Bock G W, Lee J N, Zmud R W. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate[J]. Mis Quarterly, 2005, 29(1): 87-111.
- [4] Skerlavaj M, Connelly C E, Cerne M, et al. Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding [J]. Journal of Knowledge Management, 2018, 22(7): 1489-1509.
- [5] Connelly C E, Zweig D, Webster J, et al. Knowledge hiding in organizations[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33(1): 64-88.
- [6] Evans J M, Hendron M G, Oldroyd J B. With holding the ace: the individual-and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding[J]. Organization Science, 2014, 26(2): 494-510.
- [7] 何亦名,姜荣萍.组织中的知识隐藏行为:回顾与展望[J].中国人力资源开发,2014(13):49-55.
- [8] 陈耘,陈凯佳,赵富强,等.中国情境下乡愁的影响效果与影响因素[J].中国人力资源开发,2019,36(4):45-60.
- [9] 赵富强,鲁倩,陈耘.多元包容性人力资源实践对个体创造力的影响——二元学习和魅力型领导的作用[J].科研管理,2020,41(4):94-102.
- [10] 杨陈,唐明凤.竞争氛围感知对员工知识隐藏行为的影响机制[J].科技进步与对策,2018,35(17):131-138.
- [11] 雷享勇,郭靖娴,丁伟.大学生自我认知对职业发展的影响[J].教育教学论坛,2019,2(6):64-65.
- [12] 陈晓敏,王玉峰,宋彬彬.职场友谊对员工职业成长的影响研究——工作旺盛感的中介作用[J].中国劳动

关系学院学报,2018,32(4):87-96.

- [13] 翁清雄,卞泽娟.组织职业生涯管理与员工职业成长:基于匹配理论的研究[J].外国经济与管理,2015,37(8):30-42.
- [14] 吴湘繁,高志军,马洁.关系网络建构行为对员工职业发展的影响机制——基于社会资源理论的实证研究[J].中国人力资源开发,2015,28(17):46-55.
- [15] 杨付,刘军,张丽华.精神型领导、战略共识与员工职业发展:战略柔性的调节作用[J].管理世界,2014,30(10):100-111.
- [16] Wood D. Self-theories: their role in motivation, personality and development[J]. Journal of Child Psychology and Psychiatry, 2000, 41(8): 1077-1084.
- [17] Vandewalle D. A goal orientation model of feedback-seeking behavior [J]. Human Resource Management Review, 2004, 13(4): 581-604.
- [18] 丁琳,耿紫珍,单春霞.创造力与员工创新:上下级关系与目标导向的调节作用[J].科技进步与对策,2020,37(2):1-10.
- [19] Payne S, Satoris S. Meta-analytic examination of the goal orientation nomological net[J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(1): 128-150.
- [20] Elliot A J. Approach and avoidance motivation and achievement goals [J]. Educational Psychologist, 1999, 34(3): 169-189.
- [21] Yperen V, Nico W. Task interest and actual performance: the moderating effects of assigned and adopted purpose goals[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2003, 85(6): 1006-1015.
- [22] 黄艳,黄勇,彭纪生.目标取向对创造力的影响:基于自我调节的视角[J].商业经济与管理,2017,305(3):20-28.
- [23] Cappelli P. Market-driven approach to retaining talent [J]. Harvard Business Review, 2000, 78(1): 103-111.
- [24] David G A, Lynn M S, Rodger W G. The role of perceived organization support and supportive human resource practices in the turnover process[J]. Journal of Management, 2003, 29(1): 99-118.
- [25] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al. Perceived organizational support[J]. Journal of Applied Psy-

- chology,1986,71(3):500-507.
- [26] 赵富强,陈耘,胡伟. 中国情境下 WFB-HRP 对工作绩效的影响研究——家庭-工作促进与心理资本的作用[J]. 南开管理评论,2019,22(6):165-175.
- [27] 赵富强,陈耘,杨淑媛. 工作家庭平衡型人力资源实践研究——中国情境下的结构与测量[J]. 经济管理,2018,40(2):120-139.
- [28] Schaufeli W B,Bakker A B. Job demands,job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study[J]. Journal of Organizational Behavior,2004,25(3):293-315.
- [29] Blau P M. Exchange and power in social life[M]. New York:Wiley,1964.
- [30] Xanthopoulou D,Bakker A B,Demerouti E, et al. The role of personal resources in the job demands-resources model[J]. International Journal of Stress Management,2007,14(2):121-141.
- [31] Konig C J,Debus M E,Hausler S, et al. Examining occupational self-efficacy,work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship[J]. Economic and Industrial Democracy,2010,31(2):231-247.
- [32] 杨陈,唐明凤. 竞争氛围感知对员工知识隐藏行为的影响机制[J]. 科技进步与对策,2018,35(17):131-138.
- [33] 朱妙芬,肖黎. 我国中小企业组织氛围对组织绩效的影响研究——知识隐藏行为的中介作用[J]. 生产力研究,2016,31(10):121-150.
- [34] Papa A,Dezi L,Gregori G L, et al. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices[J]. Journal of Knowledge Management,2018,24(3):589-605.
- [35] 姜荣萍,何亦名. 知识隐藏行为及其防御策略[J]. 企业改革与管理,2013,21(7):19-20.
- [36] Lazarus R S. Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion[J]. American Psychologist,1991,46(8):819-834.
- [37] Cabrera E F,Cabrera A. Fostering knowledge sharing through people management practices[J]. International Journal of Human Resource Management,2005,16(5):720-735.
- [38] 郑建君,付晓洁. 中小学教师职业成长机会对知识共享的影响研究——教师效能感和组织支持感的中介作用[J]. 教育理论与实践,2018,38(26):33-36.
- [39] 林陵娜,施建刚,唐代中. 考虑知识隐藏的项目团队知识共享激励研究[J]. 科研管理,2015,36(5):162-169.
- [40] Burmeister A,Fasbender U,Gerpott F H. Consequences of knowledge hiding:the differential compensatory effects of guilt and shame[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology,2018,92(4):281-304.
- [41] Cerne M,Nerstad C,Dysvik A, et al. What goes around comes around: knowledge hiding,perceived motivational climate, and creativity[J]. Academy of Management Journal,2014,57(1):172-192.
- [42] 周健明,刘云枫,陈明. 知识隐藏、知识存量与新产品开发绩效的关系研究[J]. 科技管理研究,2016,36(4):162-168.
- [43] Reagans R,McEvily B. Network structure and knowledge transfer:the effects of cohesion and range[J]. Administrative Science Quarterly,2003,48(2):240-267.
- [44] Brown J S P,Duguid P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovating[J]. Organization Science,1991,2(1):40-57.
- [45] Malik O F,Shahzad A,Raziq M M, et al. Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity:the moderating role of professional commitment[J]. Personality and Individual Differences,2019,142(3):232-237.
- [46] Vandewalle D. Development and validation of a work domain goal orientation instrument[J]. Educational and Psychological Measurement,1997,57(6):995-1015.
- [47] Elliot A J,Moller A C. Performance-approach goals: good or bad forms of regulation? [J]. International Journal of Educational Research,2003,39(4):339-356.
- [48] 王艳子,罗瑾琰. 目标导向对员工创新行为的影响研究——基于知识共享的中介效应[J]. 科学学与科学技术管理,2011,32(5):164-169.

- [49] Hirst G, Van Knippenberg D V, Zhou J. A cross-level perspective on employee creativity: goal-orientation, team learning behavior, and individual creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(2): 280-293.
- [50] 赵富强, 罗奎, 张光磊, 等. 基于资源保存理论的工作家庭冲突对工作绩效的影响研究[J]. *中国人力资源开发*, 2016, 38(21): 25-33.
- [51] 赵富强, 张秋红, 陈耘, 等. 基于即时通讯与情绪耗竭的中国情境下乡愁对工作绩效的影响研究[J]. *管理学报*, 2019, 16(10): 1457-1465.
- [52] 刘蕴. 团队成员交换与工作绩效的关系——工作投入的中介作用与集体主义的调节作用[J]. *人力资源* 2019, 4(13): 95-101.
- [53] 李桂龙. 员工知识隐藏行为对策研究[J]. *经济论坛*, 2015, 29(7): 111-113.
- [54] Pintrich P R. Multiple goals, multiple pathways: the role of goal orientation in learning and achievement[J]. *Journal of Educational Psychology*, 2000, 92(3): 544-555.
- [55] 赵富强, 黄颢宇, 陈耘, 等. 工作-家庭平衡型人力资源管理实践对工作绩效的影响: 工作-家庭关系的中介作用与心理资本的调节作用[J]. *中国人力资源开发*, 2018, 35(11): 124-140.

(责任编辑: 杨南熙)