臺大管理論叢 2008/12
第19卷 第1期　　29-50

目標導向與角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性的影響

Examining the Effects of Goal Orientation and Role Breadth Self-efficacy on Advice Network In-degree Centrality

黃嘉雄／國立政治大學企業管理學系博士候選人
Chia-Hsiung Huang, Ph. D. Candidate, Department of Business Administration, National Chengchi University
黃櫻美／開南大學企業與創業管理學系助理教授
Yin-Mei Huang, Assistant Professor, Department of Business and Entrepreneurial Management, Kainan University
林淑姬／國立政治大學企業管理學系兼任副教授
Shu-Chi Lin, Adjunct Associate Professor, Department of Business Administration, National Chengchi University

Received 2006/6, Final revision received 2007/12

摘要

諮詢網絡為提供網絡成員資訊與知識交流的平台，位居諮詢網絡核心的成員，因能夠獲得多方的資源，得以提高個人的工作績效，並促進職涯的發展。對組織而言，瞭解組織或部門內各成員的網絡位置，亦能減少問題的產生與增加解決問題的機會。然而，究竟具備何種特性的成員能成為諮詢網絡的核心份子？本研究探討目標導向(包括學習導向與績效導向) 與角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性的直接影響，並深入檢視目標導向是否會透過角色拓展自我效能，間接影響其諮詢網絡內向中心性。實證結果發現績效導向與角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性有直接且正向的影響；而學習導向則透過角色拓展自我效能，間接且正向地提高諮詢網絡內向中心性。

【關鍵字】目標導向、角色拓展自我效能、諮詢網絡內向中心性

Abstract

Employees who are at the central position of advice network would benefit in performance and career success since they can acquire and utilize more resources. In addition, understanding the employees' position in advice network can also minimize interpersonal conflict and increase the opportunities in problem solving. However, few studies have investigated the individual differences in employees who are at the central position of advice network, advice network centrality. The present study, based upon proactive behavior perspective, examines whether goal orientation (learning and performance goal orientation) directly influences advice network in-degree centrality or indirectly, through role breadth self-efficacy. Data were collected from 148 respondents in the sales department of 5 financial institutions. Results of path analysis showed that performance orientation directly relates with advice network in-degree centrality, and, learning orientation indirectly relates to advice network in-degree centrality. Future directions and managerial implications were discussed.

【Keywords】goal orientation, role breadth self-efficacy, advice network in-degree centrality

---

* 作者誠摯地感謝李總編輯、戚領域主編、以及兩位匿名審稿人的寶貴意見。
** 本研究論文的早先版曾於 2007 第一屆台灣組織與管理學會年會中發表。台北：政治大學。

壹、 前言

組織內存在各種正式與非正式網絡，如：工作流程網絡、友誼網絡與諮詢網絡 (Advice Network) 等，而身處於不同網絡中的員工可因其網絡地位之高低，為個人產生不同的行為與結果。其中，諮詢網絡與員工工作具有密切關係，為網絡成員之間相互諮詢、協助與支援的重要平台 (Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001)，可反映出成員在諮詢互動之下，所創造出來的人際資訊環境 (Ibarra & Andrew, 1993)。對網絡成員而言，若能成為諮詢網絡的核心人物，不僅能獲得多方的知識與資訊，作為解決工作問題與困難的參考來源，更能有效地提升個人工作績效 (Sparrowe et al., 2001)，並促進職涯之發展，如：升遷與調薪 (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001)。

然而，相較於諮詢網絡對個人結果之影響，有關諮詢網絡之前因卻少有實證研究探討 (Borgatti & Foster, 2003)，目前僅有 Klein、Lim、Saltz 與 Mayer (2004) 探討五大人格特質與個人諮詢網絡地位的關係。其研究結果發現情緒穩定性 (Emotional Stability) 愈低的成員愈不容易成為被諮詢的對象，因為情緒穩定性愈低的被諮詢者極有可能使得諮詢者需付出愈高的人際成本，如：不友善的對待或擔心自尊心受到傷害等。換言之，當被諮詢者具備愈高的情緒穩定性，即擁有嫻熟的人際能力、良好的情緒控制，且愈主動積極地回應他人的提問時，愈能成為諮詢網絡的核心分子，因為情緒穩定性愈高的諮詢者將有效降低他人向其詢問工作相關問題之人際成本 (Borgatti & Cross, 2003)。

除五大人格特質外，是否有其他特性會決定個人於諮詢網絡中之核心地位？就 Crant (2000) 之前瞻行為論點而言，目標導向 (包括學習導向及績效導向) 為影響個人積極營造有利工作條件與環境之重要特性，而個人為能創造有利工作發展之環境愈需要取得核心網絡地位。高學習導向者偏好選擇困難的工作任務，藉此學習更多的知識、能力與技巧，以提高個人能耐；相對地，高績效導向者則重視個人在工作上的表現，對於份內工作相當熟悉，且偏好從事自己能做好的工作，以獲得他人的高度評價 (Button, Mathieu, & Zajac, 1996)。因此，本研究認為，不論是具備學習導向或績效導向特性的個人，均能吸引其他成員向其請益，進而成為取得該諮詢網絡的核心位置。此外，角色拓展自我效能 (Role Breadth Self-efficacy；RBSE) 亦可能是影響諮詢網絡核心地位的個人特性之一，因為角色拓展自我效能可反映出個人工作的自信，影響他人向其請教工作問題的意願。同時，具備不同目標導向特性的個人擁有不同精熟程度的情緒控制與人際能力 (Porath & Bateman, 2006)，因此拓展個人工作角色的動機也不同 (Parker, Williams, & Turner, 2006)，使得諮詢者付出程度不一的人際成本，進而影響其在諮詢網絡中的地位。

因此，本研究目的有二：第一，探討目標導向與角色拓展自我效能等個人特性對諮詢網絡核心地位之直接影響；第二，探討目標導向是否透過角色拓展自我效能，

間接影響個人之諮詢網絡地位。相較於過去之實證研究 (Klein et al., 2004)，本研究於五大人格特質之外提出其他個人特性，即目標導向與角色拓展自我效能對於諮詢網絡核心地位之影響，更深入地探討目標導向對個人諮詢網絡地位之直接影響，與可能之中介變項，即角色拓展自我效能於兩者間所扮演之中介機制。

貳、 文獻探討

一、諮詢網絡內向中心性

諮詢網絡為網絡成員間諮詢與分享資訊等行為所形成的互動平台 (Sparrowe et al., 2001)。透過互動的過程，個人不僅可獲得其他成員所提供的資訊與知識，解決工作上所面對的問題與困難，更能藉由觀察學習，累積並提升自身之知識與專業能力，以回饋其他網絡成員 (Sparrowe et al., 2001)。因此，能成為諮詢網絡核心成員之個人，顯示其具備足夠的工作知識與能力，愈能夠提供其他成員建議以解決工作問題 (Borgatti & Cross, 2003)，且愈能形成資訊傳遞的重要管道，營造有利於個人或工作的環境 (Brass & Burkhardt, 1992, 1993)。

社會學家發展多種指標衡量網絡成員在特定網絡中的核心程度，不同指標具有不同之理論意涵，常見的指標為內向中心性 (In-degree)、中介性 (Betweenness) 及鄰近居中性 (Closeness) (Bolland, 1988)。內向中心性指的是某網絡成員 (Ego) 被其他成員 (Alters) 選擇的次數，不僅表示該成員的資訊與資源較豐富，亦反映出其他成員對其依賴性愈高。中介性指的是某成員居於任兩個成員之間的機率，即連結互不相連的兩方；中介性愈高的成員，代表愈能控制資訊與資源的傳遞及流動。鄰近居中性則是指某成員與所有網絡成員的人際距離，鄰近居中性得分愈高的成員，表示愈不需要透過其他網絡成員即可存取所需要的資訊與資源 (Brass & Burkhardt, 1992; Freeman, 1979)。

究竟應以單一指標、抑或多個指標代表成員在某特定網絡當中的位置，端視研究問題和研究脈絡選擇適當的衡量指標 (Freeman, 1979)。本研究以被諮詢者為探討焦點，目的在探討個人特性對諮詢網絡核心地位之影響。而諮詢網絡內向中心性之高低反映出個人扮演被諮詢者角色之適當程度，亦即諮詢網絡內向中心性愈高的個人，表示其具備愈豐富的工作知識與資訊，屬於諮詢網絡中的核心成員 (Wasserman & Faust, 1994)，為其他網絡成員的重要諮詢對象。同時，Borgatti 與 Cross (2003) 以及 Klein et al. (2004) 亦建議以內向中心性做為諮詢網絡位置之衡量指標，因為透過其他網絡成員之選擇，愈能反映出該成員之網絡核心地位。因此，本研究將以內向中心性衡量個人於諮詢網絡地位之居中程度。

二、目標導向→諮詢網絡內向中心性

目標導向指的是個人對於自身能力可否改變所抱持之基本態度 (Button et al., 1996)，此種基本態度會受到情境特徵的影響而有所修正與調適，屬於個人的準特質，主要可區分為學習導向和績效導向兩大類 (DeShon & Gillespie, 2005)。學習導向的個人對於自身能力抱持的基本信念是，能力可透過學習而改變 (Button et al., 1996)。具備學習導向特性之個人傾向採取較複雜之學習策略，偏好參與新事務、選擇富挑戰性的任務，以期許在執行任務的過程中，能夠更加熟悉情境，學習與培養新的知識及技能，以提高個人的能力 (Bell & Kozlowski, 2002)。同時，其亦會積極尋求他人的回饋，以做為改善個人能力的參考 (Janssen & Van Yperen, 2004)。相反地，具績效導向特性的個人則認為自身能力是難以改變的，不易藉由學習與觀察而改善，傾向於採取無調適反應模式 (Maladaptive Response Pattern)。而為能得到他人對自身能力的正面評價、或是避免負面評價，具績效導向特性的個人則偏好選擇自己所擅長之工作任務 (Button et al., 1996)，在限定的任務範圍內投注心力，以表現出良好的工作行為 (Porath & Bateman, 2006)。

當其他成員遭遇到工作難題而需要他人建議時，會向其認為能夠獲得解決方案的成員徵詢意見，不論是高學習導向者或高績效導向者都是重要的被諮詢者。高學習導向者積極尋求解決問題的方法，主動地尋求他人的回饋，以求日後能有更好的工作表現；因此，對諮詢者而言，高學習導向者不斷地在追求進步，為值得請教的諮詢對象，其在諮詢過程中所累積的知識與技能，亦會成為回饋諮詢者詢問的重要參考 (Klein et al., 2004)。而高績效導向者專注於自己能夠勝任的工作執掌與範圍之中，試圖透過工作表現來展現自己的工作能力，以提高他人對自己的正面評價。在此種情況下，高績效導向者愈會在工作中力求表現，使得其他網絡成員注意到其工作能力，進而選擇其做為諮詢對象。因此，本研究提出假設：

假設 1：學習導向與諮詢網絡內向中心性為正相關。

假設 2：績效導向與諮詢網絡內向中心性為正相關。

三、角色拓展自我效能→諮詢網絡內向中心性

角色拓展自我效能指的是個人認為自身能力是否足以勝任寬廣與積極的工作任務 (Parker, 1998)，反映出其投注於人際性任務與整合性任務之努力程度與持續性 (Parker, 2000)。角色拓展自我效能會受到個人過去的成就表現、替代經驗 (Vicarious Experience)、言語說服、生理狀況 (Wood & Bandura, 1989) 及個人特質所影響 (Gist & Mitchell, 1992)。當個人拓展工作角色的動機愈強，愈會表現出積極且主動的行為，尋求機會以解決問題，創造有助於自身的工作環境，並積極尋求回饋 (Crant, 2000)。同時，在遭遇困難與挫折時，亦會設定較困難的目標藉以激勵自己努力前進 (Lock &

Latham, 1990)。

溝通工作問題與諮詢建議的過程涉及諮詢者和被諮詢者之間的互動。就諮詢者的角度而言，其可能會遭遇到不愉快或暴露出自身能力不足等人際成本，因而減少向特定的被諮詢者請教工作問題的可能性。就被諮詢者的角度來看，其可能在回應上採取積極回覆的態度與行為，因而增加被諮詢的可能性。當被諮詢者的角色拓展自我效能愈高時，愈會積極尋求解決問題的機會，以創造有利於個人的人際環境，亦即對於他人所提出的問題，角色拓展自我效能愈高者會因為對工作問題的回覆愈為積極，而予人樂意協助解決問題的印象。因此，諮詢者向高角色拓展自我效能的成員徵詢建議時，因為被諮詢者的回應較為主動與積極，諮詢者愈會感受到被諮詢者回答的意願與動機愈高，使得其所付出的人際成本愈低，愈傾向於向高角色拓展自我效能的成員諮詢問題。相反地，當成員向低角色拓展自我效能的成員徵詢建議時，由於該成員的回應較為被動與消極，將使得諮詢者知覺到要付出愈高的人際成本，愈不願意向其請教工作上所面臨之難題，因而減少向該被諮詢者徵詢工作相關的意見。Parker et al. (2006) 研究結果發現，角色拓展自我效能愈高的個人，愈會積極主動地解決問題，無論是自己的或是他人的工作問題。因此，本研究提出：

假設 3：角色拓展自我效能與諮詢網絡內向中心性為正相關。

四、目標導向→角色拓展自我效能→諮詢網絡內向中心性

高學習導向者與高績效導向者皆能提供諮詢者解決問題的方法與建議；然而，網絡成員對於諮詢對象的選擇不僅止於知識與資訊的考量，亦涉及人際成本的考量。高學習導向者因具備熟練的情緒控制與社交能力 (Porath & Bateman, 2006)，因此在遭遇挫折或失敗時，會將挫折或失敗視為精進個人能力與熟悉環境的助力 (Phillip & Gully, 1997)，較不會對自己的能力產生懷疑，或損及個人的自我概念 (Self-concept)，故其角色拓展自我效能較高 (Chen, Gully, Whiteman, & Kilcullen, 2000; Phillip & Gully, 1997; Potosky & Ramakrishna, 2002; Steele-Johnson, Beauregard, Hoover, & Schmidt, 2000)。因此，學習導向愈高的個人，對自身能力的信心愈高時，對於他人的意見徵詢會以愈積極謹慎與友善的方式回應，使得諮詢者無須付出太高的人際成本，因而提高其諮詢網絡內向中心性。

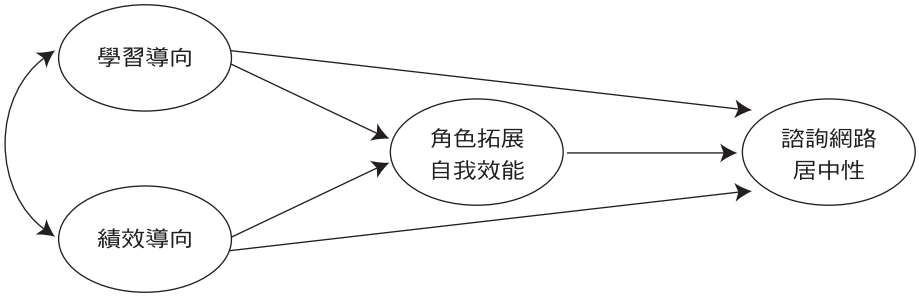
相對地，高績效導向的個人缺乏良好的情緒控制與社交能力 (Porath & Bateman, 2006)，在遭逢失敗或挫折時，則會解讀成個人能力的不足，因而對於自己的能力產生懷疑和喪失信心，損及自我概念，相較於高學習導向者，其角色拓展自我效能則較低 (Phillip & Gully, 1997; Steele-Johnson et al., 2000)。因此，績效導向愈高的個人，其角色拓展自我效能愈低，則傾向以較為被動或不加修飾的方式應對，因而使諮詢者將其態度與行為解讀為不耐煩、或感受到不被尊重，進而提高諮詢者付出的人際成本，

因而降低其諮詢網絡內向中心性。

結合前述假設 3 之推論，拓展工作角色自我效能愈高的網絡成員，對於他人的諮詢會以較積極的方式應對，因而提高他人向其諮詢的可能性。本研究提出：

假設 4：學習導向透過角色拓展自我效能間接影響諮詢網絡內向中心性。

假設 5：績效導向透過角色拓展自我效能間接影響諮詢網絡內向中心性。



圖一 為本研究之架構圖

參、 研究方法

一、研究對象

本研究選擇五家不同金融機構的業務部門，以問卷法調查部門內正式編制人員，排除臨時僱用員工，總計發放 163 份問卷 (A 部門人數為 34 人，B 部門人數為 29人，C 部門人數為 22 人，D 部門 39 人，E 部門為 39 人)，回收 155 份問卷，回收率為 95.09 %。剔除缺失值與部門經理問卷後，有效樣本為 148 份，有效樣本回收率為 90.79%。

在 148 位受訪者中，男性有 66 人 (佔 44.59%)，已婚者有 83 人 (佔 56.08%)。在年齡方面，受訪者之年齡多集中在 26-40 歲，總計 127 人 (佔 85.81%)。在教育程度方面，高中職與專科學歷者共 51 人 (佔 34.46%)，大學學歷共 64 人 (佔 43.24%)。受訪者在公司內的平均年資為 5.36 年，標準差為 4.69 年；而在職級方面，共有 26 位主管 (佔 17.57%)。 各部門網絡內之人口統計變項的分佈，詳見表一。

表 1 人口統計變項與網絡特性

人口變項	網絡					
	網絡一	網絡二	網絡三	網絡四	網絡五	總計
網絡規模	34	29	22	39	39	163
有效受訪人數	31	23	21	36	37	148
性別[a]	14	8	13	16	15	66
年齡						
21-25	1	0	3	3	2	9
26-30	2	3	7	16	18	46
31-35	6	6	11	12	12	50
36-40	16	9	0	4	5	31
41-45	4	3	0	0	0	7
46-50	2	0	0	0	0	2
51-60	0	2	0	1	0	3
職級[b]	4	3	4	4	11	26
婚姻[c]	22	17	15	21	83	
教育程度						
高中職和專科	21	2	4	9	15	51
大學	10	9	8	21	16	64
研究所以上	0	12	9	6	6	33
年資[d]	11.35 (3.42)	7.00 (7.10)	4.20 (2.53)	3.39 (2.48)	2.43 (2.23)	5.36 (4.69)

a：男性。
b：職級 0=非主管; 1=主管。
c：已婚。
d：括號內為標準差。

二、衡量工具

本研究採用調查法搜集資料，問卷內容包括目標導向、角色拓展自我效能、諮詢網絡內向中心性及人口統計變項等。其中，在諮詢網絡內向中心性的衡量，本研究採用社會網絡常用之衡量方式，列出部門中所有人員，請受訪者依據實際情況填答與他人互動的情況，目標導向和角色拓展自我效能則採用量表作為資料蒐集之工具，以下為各衡量工具之描述。

(一) 諮詢網絡內向中心性

本研究採用 Brass 與 Burkhardt (1992) 衡量諮詢網絡的方式－Roster Method，列出該部門所有成員的姓名及代號，請部門內所有成員依據個人與同事間的真實互動狀況，回答「當您工作遭遇到困難時，會向本處哪幾位同仁請教？」，以二分變數

(Dichotomous) 方式計分 (1=有；0=無)。舉例而言，當受訪者寫出某幾位網絡成員的姓名或代號時，則代表受訪者與這幾位網絡成員的關係為 1，而與其他成員的關係則為 0。而根據每位受訪者的填答結果，可得出 n×n 的矩陣 (n=部門所有成員人數)，應用 UCINET 6.0 以網絡成員 (Alters) 選擇特定成員 (Ego) 的次數計算出諮詢網絡內向中心性 (In-degree)。此一資料搜集的方式廣為社會網絡研究者使用，其衡量穩定性可能產生疑慮 (Rogers & Kincaid, 1981; Wasserman & Faust, 1994)，但若請受試者根據較穩定的社會關係進行填答，而且不限定受訪者填答的人數，此一衡量方式仍有相當不錯的信度 (Marsden, 1990; Wasserman & Faust, 1994)。此外，諮詢網絡內向中心性為要求每個網絡成員填答自己遭遇問題時，會向網絡內的哪些成員尋求解答，計算的個人被選擇的次數，亦即諮詢網絡內向中心性之衡量屬於他評，而非自評，如此可避免資料來自相同來源，部分排除共同方法變異對研究結果的解釋 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。

諮詢網絡內向中心性為單一指標，其效度證據可能會因而降低，本研究以效標關聯效度做為提高諮詢網絡內向中心性之效度證據。為證明此單一指標可確切地衡量出個人之諮詢網絡內向中心性，本研究請部門主管評估各成員之「工作表現」(註[1]) 與「發展潛力」(註[2]) 為效標變項，其理由在於，愈是處於諮詢網絡中心的成員，愈能夠獲得豐富與特殊的資訊及資源 (Baldwin, Bedell, & Johnson, 1997)，以解決工作所遭遇的難題與完成複雜的任務 (Mehra, Killduff, & Brass, 2001)，並達成個人的工具性目標，如：高績效與升遷等。複迴歸分析結果顯示在控制性別、年齡、年資、教育程度、職級、不同網絡及社會人口學變項的相似性 (性別相似性、年齡相似性、年資相似性、教育程度相似性) (Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998) 之後，諮詢網絡內向中心性分別對工作表現與發展潛力呈顯著正相關 (β= .32 與 .41, p< .001)，顯示本研究衡量個人之諮詢網絡內向中心性有一定之效度。

(二) 目標導向

本研究採用 Button et al. (1996) 發展的目標導向量表進行研究，該量表經由四個獨立樣本和驗證性因素分析確立題項因素結構，結果呈現各 8 個題項分配為學習導向 (Learning Orientation) 與績效導向 (Performance Orientation)，Cronbach's alpha 皆在 .65

註[1] 本研究參考 Friedman 與 Krackhardt (1997) 衡量員工發展潛力的方式，列出部門內所有成員的姓名，請部門經理評量員工發展潛力，題目：請您評估［員工姓名］的發展潛力 (0 無潛力至 6 極有潛力)，依照各部門的平均數、標準差，標準化發展潛力的分數。

註[2] 列出部門內所有成員的姓名，請部門經理評估個別員工的工作表現，題目：請您評估［員工姓名］的工作表現 (-3 極不理想、0 尚可、3 特別優異)，由於主管個別評量員工的工作表現，可能因主管或網絡樣本特性而造成評量分數的差異，本研究依照各部門的樣本平均數、標準差，標準化各成員的工作表現分數。

以上。本研究採用李克特制 7 點尺度量表 (-3非常不同意、0 不能確定、3 非常同意)，衡量學習導向與績效導向，兩者之 Cronbach alpha 分別為 .91 和 .82。學習導向之樣本題項為「我比較喜歡作一些能夠促使我學習新事務的工作」、「能有學習新事務的機會，對我而言是非常重要的」；績效導向之樣本題項為「別人對於我的工作表現的看法，對我而言是非常重要的」、「我喜歡作我過去表現得很好的工作」。

(三) 角色拓展自我效能

本研究採用 Parker (1998) 透過歸納與演繹法所發展的 10 個題項衡量角色拓展自我效能。Parker (1998) 納入前瞻人格與自我尊重等變數，以驗證性因素分析確立角色拓展自我效能量表之收斂效度 (Convergent Validity) 與區別效度 (Discriminate Validity)，分析結果得到角色拓展自我效能的單因子測量模型優於二因子與三因子測量模型，其 Cronbach's alpha 為 .96。本研究採用李克特制 7 點尺度量表進行衡量，0 代表毫無自信到 6 代表非常有自信，其 Cronbach alpha 為 .93。樣本題項為「向管理階層提出改善單位業務的建議」、「對其他部門人員建議另一種不同的做事方法」等。

(四) 控制變項

本研究將個人的年齡、教育程度、性別、職級及年資等人口統計變項為控制變數。Friedman 與 Krackhardt (1997) 研究結果發現職級與網絡居中性呈正相關；Mehra et al. (2001) 發現年資愈高的員工，愈容易居於諮詢網絡的核心地位；而 Klein et al. (2004) 研究結果則發現，諮詢網絡內向中心性和教育程度呈正相關，相較於女性，男性愈容易成為諮詢網絡的核心成員。此外，本研究亦納入個別成員與諮詢網絡內所有其他成員在年齡、教育程度、性別及年資等相似性程度做為控制變項。因此，網絡成員間之性別、年齡、年資、教育程度等相似性越高，彼此間的互動也會比較頻繁，進而影響個人的諮詢網絡位置 (Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004; Farh et al., 1998)。

本研究依據組織圖逐一編碼受訪者的職級資訊 (襄理=3、科長=2、非管理職=1)，因各單位對工作執掌與職級的界定不同，且職級為襄理者僅有 4 人，本研究遂將襄理與科長轉換為主管，非管理職則轉換為非主管成為兩層級 (0=非主管、1=主管)。其他控制變項之衡量為，性別以 0 與 1 進行編碼，0 代表女性，1 代表男性；公司年資則由受訪者填答在公司內的實際工作時間；年齡方面，1=21-35 歲，2=26-30 歲，3=31-35 歲，4=36-40 歲，5=41-45 歲，6=46-50 歲，7=51-60 歲；教育程度方面，1=高中職，2=專科，3=大學，4=研究所。個人資料則由受訪者自評，其中，回收資料中僅有 3 人的教育程度為高中職，因此本研究將高中職和專科合併後重新編碼 (1=高中職和專科、2=大學、3=研究所以上)。此外，本研究以 4 個虛擬變項代表 5 個單位網絡，以控制部門層次變項對個人之影響。

而年齡、年資、性別與教育程度等相似性之衡量，本研究參酌 Klein et al. (2004) 的做法計算個人與其他網絡成員在年齡、教育程度、性別與年資等方面之歐基理德距離 (Euclidean Distance)，乘上 -1 做為相似性指標，以控制相似性對於諮詢網絡內向中心性之影響。

三、統計分析

本研究先進行驗證性因素分析以確立因素結構，再進行路徑分析驗證假設是否成立。本研究以 LISREL 8.51 為分析工具，以共變異數矩陣為模型適合度和參數估算的基礎，採用最大概似估計法 (FIML) 進行估計。模型適合度以 GFI 大於 .90、CFI 大於 .90、RMSEA 介於 .06 到 .08 作為模型適合度的判斷依據 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。

由於各構念的題項相當多，可能造成估算參數與樣本數之間的比例過低、估算的參數不穩定或模型適合度不佳等問題 (Bandalos, 2002)。因此，本研究將屬於相同構念下的題項，透過隨機方式加總平均 (Item Parceling)，創造出新的測量指標 (Indicator) (角色拓展自我效能創造出 3 個衡量指標，績效導向 4 個指標，學習導向 4 個指標) 進行驗證性因素分析。

本研究依循 Joreskog 與 Sorbom (1993) 之建議，加總平均績效導向、學習導向與角色拓展自我效能，作為潛在變項的指標，並以變異數乘上 1- α 值設定測量誤差，以及變異數乘上 α 值設定潛在變項對單一指標的路徑係數。以路徑係數 (β_s) 是否達統計顯著意義檢驗直接效果，間接效果部分則以 Sobel 檢定 (假設 4 和假設 5) 分析學習導向與績效導向是否透過角色拓展自我效能，間接影響個人的諮詢網絡內向中心性 (Kenny, Kashu, & Bolger, 1998)。

肆、 研究結果

表 2 為相關係數分析之結果。由表中可知，角色拓展自我效能與諮詢網絡內向中心性呈顯著正相關 (r= .22, p< .05)；諮詢網絡內向中心性與績效導向呈顯著正相關 (r= .16, p= .054)；角色拓展自我效能亦與學習導向呈顯著正相關 (r= .52, p< .05)。

表 2 平均數、標準差、相關係數矩陣[a]

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 績效導向	5.54	1.02	(.82)																
2 學習導向	6.30	.62	.27	(.91)															
3 角色拓展自我效能	5.18	.96	.02	.52	(.93)														
4 諮詢網絡內向中心性	13.37	14.63	.16	.10	.22	-													
5 職級	.18	.38	.02	.08	.22	.43	-												
6 年資	5.50	4.98	.04	.02	-.01	.24	.12	-											
7 年齡	1.92	.81	.00	-.04	.15	.27	.27	.62	-										
8 教育程度	1.88	.75	-.09	.00	.19	.10	.03	-.27	-.11	-									
9 性別	.45	.50	-.05	.09	.23	.08	.12	-.05	.17	.27	-								
10 年資相似性	-.13	.02	.02	-.04	-.08	-.13	.00	-.10	-.19	-.39	-.44	-							
11 年齡相似性	-.16	.05	-.20	-.13	.04	-.19	.00	.09	.05	-.14	-.07	.38	-						
12 教育程度相似性	-.82	.61	-.03	.14	.14	-.10	.03	-.51	-.31	-.10	.10	.27	.28	-					
13 性別相似性	-.09	.04	-.04	-.09	-.21	-.49	-.88	-.11	-.22	-.07	-.10	.15	.22	.06	-				
14 網絡 1	.21	.41	-.13	.07	.01	-.06	-.06	.61	.44	-.38	.01	-.02	.38	.02	.13	-			
15 網絡 2	.16	.36	.01	-.20	-.12	.10	-.05	.13	.23	.32	-.08	-.33	-.24	-.75	-.04	-.22	-		
16 網絡 3	.14	.35	-.03	.13	.08	.28	.02	-.11	-.20	.20	.14	-.49	-.53	.04	-.29	-.21	-.17	-	
17 網絡 4	.24	.43	.01	-.05	-.03	-.12	-.10	-.24	-.22	.03	.00	.29	.32	.25	.40	-.29	-.24	-.23	-

a：對角線括弧內的數據為 Cronbach's α；｜相關係數｜>.16, p< .05；｜相關係數｜> .21, p< .01；｜相關係數｜> .27, p< .001。

鑑於學習導向、績效導向與角色拓展自我效能等構念皆為受訪者自評，可能因為相同資料來源產生共同方法變異 (Common Method Variance) 而高估各構念間之關係。為降低共同方法變異所造成之疑慮，本研究以 Harmon 的單一因素模式進行分析，結果顯示大多數的題項分屬於不同的因素下，而非歸屬於單一因素，因此，共同方法變異的問題應不致於太嚴重 (Podsakoff et al., 2003)。此外，本研究亦以三因素結構進行驗證性因素分析，檢視各構念間的收斂效度與區別效度。分析結果顯示三因素測量模型的整體適合度相當良好 (χ^2 =84.20, p< .05, df = 41; GFI = .91; CFI = .95; RMESA = .09, p< .05)，各因素負荷量介於 .63 到 .93 且皆達統計水準，顯示各因素具有良好的收斂效度，且各因素之間的相關係數，加上兩個標準差並未包含 1，顯示各因素亦具有良好的區別效度。同時，相較於單因素測量模型 (χ^2= 431.74, p< .001, df = 44; GFI = .61; CFI = .57; RMESA = .25, p< .05)，三因素模型明顯地優於單因素模型，代表各構念可予以區分，受訪者追求邏輯一致性的情況並不如想像中嚴重，降低共同方法變異所引發之疑慮。

圖 2 為路徑分析的結果，此模型之架構與資料之適合度指標分別為 χ^2=29.69 (p< .05, df = 13)，GFI = .98，CFI = .98 ，RMESA = .09 (p> .05)，落在可接受之範圍。表 3 為直接、間接及總效果的分析結果。在直接效果方面，學習導向與諮詢網絡內向中心性的直接效果為 -.09 (p>.05)，假設 1 未獲得支持；績效導向與諮詢網絡內向中心性的直接效果為 .20 (p= .02)，假設 2 獲得支持；角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性的直接效果為正相關 (β= .15, p= .068)，假設 3 獲得支持。在間接效果方面，學習導向對諮詢網絡內向中心性的間接效果為正 (Sobel 檢定值 = 1.78, p= 0.075)，假設 4 獲得支持。績效導向對諮詢網絡內向中心性的間接效果為負，但與角色拓展自我效能為顯著負相關 (β= -.18, p< .05)，但是兩者之相關係數卻為 .02，這可能是因為績效導向與學習導向之間的中度相關 (r= .27) 產生壓抑效果 (Suppressing Effect)，造成路徑係數與相關係數之間的產生關聯方向相反的情況，而且 Sobel 檢定值為 -1.40 (p= .162)，因此，假設 5 並未獲得支持。

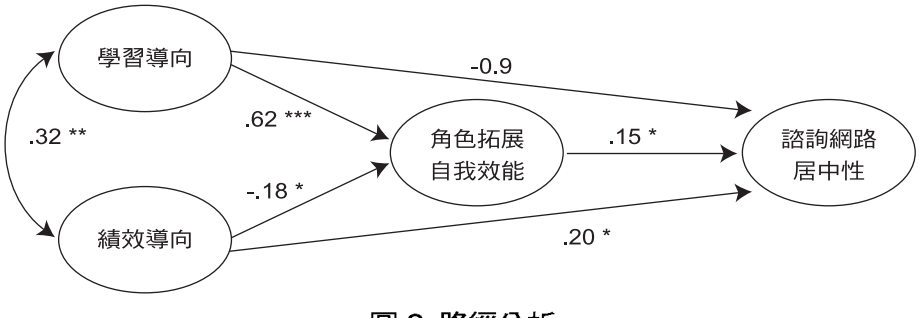


圖 2 路徑分析

註 1：所有係數皆為標準化路徑係數，*p=.068; * p< .05; ** p< .01; *** p< .001。
註 2：控制變項並未呈現，虛線表示未達統計顯著意義。

表 3 目標導向對諮詢網絡內向中心性之直接、間接與總效果分析

	學習導向		績效導向	
直接效果	-.09	t=-.95, p=.34	.20	t=2.36 , p= .02
間接效果	.09	S=1.78, p= .075	-.03	S= -1.40,
(透過角色拓展自我效能)				p= .162
總效果	.005		.17	

註：t 為 t-test；S 為 Sobel 檢定。

最後，在控制變項方面，諮詢網絡內向中心性分別與年資、職級呈顯著正相關 (β = .40 與 .35, p< .001)，顯示在公司內年資愈長、或居於管理職務者，愈容易成為其他網絡成員諮詢的對象。而人口統計變項相似性方面，諮詢網絡內向中心性分別與性別相似性 (β=.35, p<.001)、年資相似性 (β= .45, p< .01) 呈顯著正相關，成員傾向於向同性或相同時間進入公司的成員請教工作上的問題，因而使得與大多數成員性別相同或是年資相近的成員，其諮詢網絡內向中心性亦愈高。在部門層次方面，網絡二 (β= .63, p< .001) 與網絡三 (β= .60, p< .001) 均與諮詢網絡內向中心性呈顯著正相關。

伍、 討論與建議

一、理論與實務意涵

網絡連結可為個人產生正面效益，透過居中之網絡位置將有效地增加個人之權力、獲取立即資訊，並提高工作績效與薪資等正面工作結果 (e.g., Baldwin et al., 1997; Ibarra & Andrew, 1993)。過去實證研究多探討網絡居中性之結果變項 (Borgatti & Foster, 2003)，然而，有關前置因素之探究卻相對較少 (Klein et al., 2004)。為深入了解具備何種特性的員工容易成為諮詢網絡之核心，本研究不僅在五大人格之外提出其他個人特性，即目標導向與角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性之影響機制，亦進一步檢視角色拓展自我效能是否在目標導向與諮詢網絡內向中心性間扮演中介角色。與過去研究相較，本研究為第一篇檢視人格特質對諮詢網絡內向中心性之中介變項的實證研究，而非僅專注於結果變項或前因變項之探討。本研究結果發現，學習導向係透過角色拓展效能之提升，間接提高個人的諮詢網絡內向中心性；績效導向則是直接影響諮詢網絡內向中心性。

(一) 直接效果

本研究結果發現績效導向對諮詢網絡內向中心性有直接且正向之影響。高績效導向者將重點放在工作績效上，傾向透過工作表現來展現自己的工作能力，以提高他

人對自己的評價 (Porath & Bateman, 2006)。在此種情況下，高績效導向者愈容易在工作中力求表現，使得其他網絡成員注意到其工作能力，進而選擇其做為諮詢對象，如此便提升高績效導向者在諮詢網絡中的居中位置。此外，高績效導向者亦可能透過自我約制 (Self-regulation) 行為來影響其他網成員對其之看法 (Porath & Bateman, 2006)，例如：高績效導向者為能超越他人，會主動向上司要求績效回饋，以求日後更佳的工作表現，因此對其他網絡成員而言，高績效導向者是不斷地在追求進步，是值得請教的諮詢對象，進而增加向其諮詢的可能性。未來研究可深入探討績效導向與諮詢網絡居中性之中介變項，例如：尋求回饋、前瞻行為或社交情緒等自我約制之行為 (Porath & Bateman, 2006)，藉以比較行為面 (自我約制) 與動機面 (角色拓展自我效能) 於績效導向與諮詢網絡居中性關係中所扮演之角色是否有所不同。

本研究結果亦發現，角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性有顯著之正向影響，亦即角色拓展效能愈高的個人，愈容易成為其他網絡成員之諮詢對象。角色拓展自我效能愈高之個人，認為自己能勝任工作任務之要求，傾向於積極創造有利於自身的環境，並強化個人的能力 (Crant, 2000)。因此，網絡成員愈認同高自我效能者之工作能力，並相信其有能力解決工作問題，愈會向高自我效能者詢問工作相關問題，進而提升其在諮詢網絡中的居中位置。除工作能力之認同外，當高自我效能者在工作上表現出愈高的自信心，工作動機高於低自我效能者時，將使得諮詢者意識到其回覆工作問題之意願與主動，並知覺到所要付出的人際成本愈低，愈能誘發成員向其尋求工作上之建議，進而提高其於諮詢網絡之內向中心性。

此結果延伸 Klein et al. (2004) 之研究，除人格特質外，工作動機亦為影響網絡內向中心性之重要因素之一，而角色拓展自我效能屬於工作動機之一，反映個人對自己能否勝任廣泛性工作任務之信心與知覺到的能力。由此結果可知，不僅個人於人格特質上之差異會影響到諮詢網絡內向中心性，個人執行工作之強度與持續力亦會影響到其他網絡成員對其工作能力之判斷與所應付出之人際成本之考量，成為選擇諮詢對象之線索，進而影響個人諮詢網絡內向中心性之提升。

然而，本研究結果並未發現學習導向對諮詢網絡內向中心性有直接影響，而是透過角色拓展自我效能間接影響到諮詢網絡內向中心性。本研究認為，此直接效果不存在的理由可能有：第一，受限於解決工作問題之時效性與立即性，高學習導向者因傾向於深入探究工作問題以提高自身能力 (Button et al., 1996)，而非獲得他人正面評價，因此較無法滿足諮詢者在時間上之要求，降低諮詢者向其請教的可能性。第二，高學習導向者積極參與及學習之行為可能會引發其他成員之壓力與緊張感。高學習導向者所發散出之訊息，雖可讓其他成員知覺到其是有能力可以解決工作問題的，卻可能致使成員產生社會比較歷程，知覺到自己是不如高學習導向者，為避免遭受到更大的心理挫折，因而轉向其他對象進行諮詢。

(二) 間接效果

相較於過去實證研究 (Klein et al., 2004; Mehra et al., 2001)，本研究貢獻之一為探討角色拓展自我效能是否為目標導向影響詢網絡內向中心性之中介機制。研究結果發現，學習導向透過角色拓展自我效能提升，間接地提高個人之諮詢網絡內向中心性。此研究結果顯示，高學習導向者愈能有效地提升角色拓展自我效能；同時，藉由自我效能之提高，能影響網絡成員對諮詢對象之選擇，降低成員所知覺到的人際成本，增加接受諮詢的機會，並提升個人之諮詢網絡內向中心性。過去實證研究多僅著重於前置因素之探討，甚少論及個人特性是透過何種機制間接地影響個人之網絡位置。本研究以前瞻行為理論 (Crant, 2000) 深入檢視個人特性與工作動機於諮詢網絡內向中心性之重要性，連結了諮詢網絡與工作動機之研究。

與過去研究結果一致 (Steele-Johnson et al., 2000; 黃家齊、黃荷婷， 2006)，本研究亦發現，學習導向與角色拓展自我效能呈顯著正相關。高學習導向者認為能力是可藉由學習而增加的，著重於能力的提升而非短期的績效表現 (Button et al., 1996)。學習導向會影響個人在面對失敗時的處理方式，學習導向較高者傾向於採取「調適反應模式」，能持續面對失敗，採取較複雜之學習策略，並尋求困難、具挑戰性之任務 (Bell & Kozlowski, 2002)。學習導向可以成為個人面對失敗之緩衝，因而有助於增強或維持個人的自我效能 (Bell & Kozlowski, 2002; Button et al., 1996; 黃家齊、黃荷婷，2006)。同時，學習導向愈高之個人，拓展工作角色的動機亦愈強，在人際應對或回覆諮詢方面將使得諮詢者知覺到且付出的人際力本相對愈低，因而愈容易成為諮詢網絡的核心成員。由此結果可知，學習導向不僅可對個人之角色拓展自我效能產生影響，更能進一步地間接地影響其諮詢網絡內向中心性。

然而，績效導向並未透過角色拓展自我效能間接影響到諮詢網絡內向中心性，反而對角色拓展自我效能產生負向影響。本研究認為，這可能是因為壓抑效果所造成，目標導向領域的學者們依循績效導向者對於自我能力的評價，包括正面評價個人的能力與避免他人負向評價個人的能力，將績效導向區分為績效趨避導向 (Performance Avoidance Goal Orientation；PAGO) 與績效證明導向 (Performance Prove Goal Orientation；PPGO) (Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007)。然而，本研究並未將之區分，而採取混合的方式。因此，未來研究可進一步區分此兩類的績效導向，削弱績效導向與學習導向之間的關聯程度，減少壓抑效果發生的可能，更進一步探討學習導向、績效趨避導向與績效證明導向是否透過角色拓展自我效能，間接影響個人的諮詢網絡位置。

(三) 實務意涵

由本研究結果可知，學習導向、績效導向與角色拓展自我效能可直接或間接影響個人之諮詢網絡內向中心性，而諮詢網絡內向中心性不僅可為個人產生正面的工作

結果，如工作績效 (Sparrowe et al., 2001)，更有助於個人創造力之激發 (Perry-Smith, 2006)。因此，本研究建議，管理者應有效地提升員工在工作上之自我效能，提高員工擔任諮詢對象的意願，以增加其成為諮詢網絡核心成員之可能性。而管理者可藉由工作再設計之方式增加成員之間的互動，例如：以工作豐富化增加工作自主權與人際協調之機會，或是透過人際溝通技巧的訓練提升溝通品質，以提升員工拓展工作角色的動機 (Parker, 1998; Axtell & Parker, 2003)。同時，透過個人諮詢網絡內向中心性之提升，不僅可交換彼此所擁有之不重複資訊與知識，累積個人社會資本 (Sparrowe et al., 2001)，更能有效地促進知識之分享與結合，產生知識外溢之正向效果，激發創新之構想，並縮短解決問題的時間，為該群體帶來集體利益 (Brass et al., 2004)。

二、未來研究方向

組織內存在許多不同類型之社會網絡，個人亦同時鑲嵌各類網絡之中。除諮詢網絡外，個人於友誼網絡內的位置亦會影響其對組織與部門之態度 (Ibarra & Andrew, 1993)。因此，未來研究可探討目標導向與角色拓展自我效能等個人特性是否會影響個人之友誼網絡內向中心性，一方面可比較諮詢網絡與友誼網絡之異同點，另一方面亦可了解具備何種特性之個人愈能居於友誼網絡之核心地位。

除人格特質與工作動機外，情緒智商 (Emotional Intelligence) 亦可能會影響到個人的網絡地位。情緒智商代表個人處理情緒的能力 (Wong & Law, 2002)，包括自我情緒評估、他人情緒評估、情緒規範及情緒運用等構面 (Law, Wong, & Song, 2004)，因此能夠嫻熟處理自身情緒和觀察他人情緒的個人，愈能夠減少諮詢者暴露在高人際風險的情況，愈有可能影響其諮詢網絡的位置。

此外，影響個人網絡位置之前置因素亦可能來自於不同層次，如：組織因素與主管的支持程度。組織可藉由訓練與績效給薪等人力資源管理活動提高個人的工作能力與合作意願，以增加個人被諮詢之機會。而透過組織內知識分享氣候之塑造，可形成組織成員分享資訊的機制，一方面可增強諮詢者向人請教的可能性，另一方面則促進被諮詢者培養與人分享的態度。同時，主管對單位內相互諮詢的支持程度亦可能會影響到被諮詢者接受諮詢的意願與可能性。因此，本研究建議未來研究可探討不同層次因素對個人網絡地位之影響，以累積跨層次研究之證據。

未來研究亦可再深入探討網絡地位對個人行為之影響，特別是離職行為。位居網絡核心的成員，連接和傳遞多方的資訊和資源，是整體網絡不可或缺的關鍵人物。然而，該核心成員之離職，可能連帶影響鑲嵌於同一網絡內的其他成員離開，對整體網絡在溝通與資源分享上造成重大損失。因此，未來研究可探討個人之網絡核心地位是否會影響到自己與其他成員之離職，並深入了解在何種特定情況下，網絡核心地位會引發離職行為之發生。

最後，本研究以金融機構業務人員為研究對象，職務內容、部門或組織特性有其獨特性，而不同類型的員工 (如：銷售人員或研發人員)、部門 (如：幕僚單位或生產部門) 與組織屬性 (如：廣告公司或製造業廠商) 等，可能干擾個人特性與諮詢網絡地位之關係。因此，未來研究可蒐集其它樣本進行研究，以提高外部效度。

三、研究限制

任何研究均有其限制，本研究亦然。受限於各公司之合作意願以及網絡分析之限制條件，本研究以部門為諮詢網絡之範圍，以五個金融機構業務部門的所有員工為研究對象，由於僅有 148 筆個人層次的資料，樣本數並不大而使得統計檢定力不足，產生角色拓展自我效能與諮詢網絡內向中心性之間的直接效果未能在 α 等於 .05 下達顯著意義水準，此為本研究的第一個限制，建議後續研究可以蒐集比較多的樣本再次驗證本研究的結果。

第二，本研究僅以單一題項衡量諮詢網絡內向中心性，無法進行信度檢測。然而，本研究以主管評量之發展潛力和工作表現做為效標，提供效標關聯效度，以補強此一測量工具的效度證據。建議未來研究可增加衡量題項至三個以上，以提供其信度證據。

第三，本研究將個人特性視為因，諮詢網絡內向中心性視為果。然而，由於本研究屬橫斷面設計 (Cross-sectional Design)，並無法明確釐清兩者之因果關係。然而，本研究所探討的個人特性分別為人格特質與工作動機，其中學習導向與績效導向為穩定不易改變之準特質，而諮詢網絡內向中心性為網絡成員觀察個人是否為適宜的諮詢對象所做之選擇，因此將學習導向與績效導向視為諮詢網絡內向中心性的前置因素應屬合理的推論，建議後續研究者可以縱貫性設計 (Longitudinal Design) 確立因果關係。

最後，透過自評量表衡量目標導向與角色拓展自我效能等個人特性，可能因為單一資料來源造成關聯程度的高估，而影響研究結果之解讀。本研究之驗證性因素分析結果顯示以學習導向、績效導向與角色拓展自我效能等三因素所進行之測量模型，明顯優於單因素模型。此外，本研究依據 Widaman (1985) 的步驟，以三因子因素結構為基礎，增加一個共同方法變異的潛在構念，其觀察指標為 11 個題項組合。分析結果顯示，共同方法變異之構念僅佔總變異量的 19%，明顯低於 Williams、Cote 與 Buckley (1989) 研究中的 25%，顯示共同方法變異應不致於造成嚴重影響。未來研究可以透過研究設計 (例如：以不同時間點分別蒐集資料、經由多重資料來源)、實際衡量可能造成同方法變異的受試者反應例如：蒐集受試者的社會期許 (Social Desirability)、默許偏誤 (Leniency Bias)、填答時的心情等方式，以事前排除同方法變

異的可能影響 (Podsakoff et al., 2003)。

陸、結論

鑑於探討諮詢網絡內向中心性前置因素之實證研究相當有限，本研究探討學習導向、績效導向與角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性之直接效果，更進一步探究角色拓展自我效能是否為學習導向、績效導向與諮詢網絡內向中心性之中介變項。研究結果發現，角色拓展自我效能對諮詢網絡內向中心性有正向且直接影響，且亦為學習導向與諮詢網絡內向中心性之中介變項。

參考文獻

黃家齊、黃荷婷，2006，「團隊成員目標導向對於自我與集體效能及創新之影響一個多層次研究」，管理學報，23 卷 3 期：頁 327-346。

Axtell, C. M., & Parker, S. K. 2003. Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign, and training. ***Human Relations***, 56 (1): 113-131.

Baldwin, T. T., Bedell, M. D., & Johnson, J. L. 1997. The social fabric of a team-based M. B. A. Program: Network effects on student satisfaction and performance. ***Academy of Management Journal***, 40 (6): 1369-1397.

Bandalos, D. L. 2002. The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. ***Structural Equation Modeling***, 9 (1): 78-102.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J.2002. Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. ***Journal of Applied Psycholog***y, 87 (3): 497-505.

Bolland, J. M. 1988. Sorting out centrality: An analysis of the performance of four centrality models in real and simulated networks. ***Social Networks***, 10 (3): 233-253.

Borgatti, S. P., & Cross, R. 2003. A relational view of information seeking and learning in social networks. ***Management Science***, 49 (4): 432-445.

Borgatti, S. P., & Foster, P. C. 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. ***Journal of Management***, 29 (6): 991-1013.

Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. 1992. The centrality and power in organizations. In N. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), ***Networks and organizations: Structure, form, and actions***: 191-215. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.

_____ . 1993. Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. ***Academy of Management Journal***, 36 (3): 441-447.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. ***Academy of Management Journal***, 47 (6): 795-817.

Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1996. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 67 (1): 26-48.

Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., & Kilcullen, R. N. 2000. Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. ***Journal of Applied Psychology***, 85 (6):

835-847.

Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organization. ***Journal of Management***, 26 (3): 435-462.

DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. 2005. A motivated action theory account of goal orientation. ***Journal of Applied Psychology***, 90 (6): 1096-1127.

Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. 1998. The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. ***Organization Science***, 9 (4): 471-488.

Freeman, L. C. 1979. Centrality in social networks: Conceptual clarification. ***Social Networks***, 1 (3): 215-239.

Friedman, R. A., & Krackhardt, D. 1997. Social capital and career mobility: A structural theory of lower returns to education for Asian employees. ***The Journal of Applied Behavioral Science***, 33 (3): 316-334.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. 1992. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. ***Academy of Management Review***, 17 (2): 183-211.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. ***Multivariate data analysis*** (5th ed.). New Jersey, NY: Prentice-Hall.

Ibarra, H., & Andrew, S. B. 1993. Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. ***Administrative Science Quarterly***, 38 (2): 277-303.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. ***Academy of Management Journal***, 47 (3): 368-384.

Joreskog, K. G., & Sorbom, D. 1993. ***Lisrel 8: User's reference guide***. Chicago, IL: Scientific Software.

Kenny, D. A., Kashu, D. A., & Bolger, N. 1998. Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), ***The handbook of social psychology***, 1: 233-265. New York, NY: McGraw-Hill.

Klein, K. J., Lim, B. C., Saltz, J. L., & Mayer, D. M. 2004. How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team network. ***Academy of Management Journal***, 47 (6): 952-963.

Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. 2004. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. ***Journal of Applied Psychology***, 89 (3): 483-496.

Lock, E. A., & Latham, G. P. 1990. ***A theory of goal setting and task performance***. Engelwood Cliff, NJ: Prentice Hall.

Marsden, P. V. 1990. Network data and measurement. ***Annual Review of Sociology***, 16 (1): 435-463.

Mehra, A., Killduff, M., & Brass, D. J. 2001. The social network of high and low self-monitors: Implication for workplace performance. ***Administrative Science Quarterly***, 46 (1): 121-149.

Parker, S. K. 1998. Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. ***Journal of Applied Psychology***, 83 (6): 835-852.

_____ . 2000. From passive to proactive motivation: The importance of flexible role of orientations and role breadth self-efficacy. ***Applied Psychology: An International Review***, 49 (3): 447-469.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. ***Journal of Applied Psychology***, 91 (3): 636-652.

Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. 2007. A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (1): 128-150.

Perry-Smith, J. E. 2006. Social yet creativity: The role of social relationships in facilitating individual creativity. ***Academy of Management Journal***, 49 (1): 85-101.

Phillip, J. M., & Gully, S. M. 1997. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. ***Journal of Applied Psychology***, 82 (5): 792-802.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 879-903.

Porath, C. L., & Bateman, T. S. 2006. Self-regulation: From goal orientation to job performance. ***Journal of Applied Psychology***, 91 (1): 185-192.

Potosky, D., & Ramakrishna, H. V. 2002. The moderating role of updating climate perceptions in the relationship between goal orientation, self-efficacy, and job performance. ***Human Performance***, 15 (3): 275-297.

Rogers, E., & Kincaid, D. 1981. ***Communication networks: Toward a new paradigm for research***. New York, NY: Free press.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. 2001. A social capital theory of career

success. ***Academy of Management Journal***, 44 (2): 219-237.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. 2001. Social network and the performance of individuals and groups. ***Academy of Management Journal***, 44 (2): 316-325.

Steele-Johnson, D., Beauregard, R. S., Hoover, P. B., & Schmidt, A. M. 2000. Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance. ***Journal of Applied Psychology***, 85 (5): 724-738.

Wasserman, S., & Faust, K. 1994. ***Social network analysis: Methods and applications***. New York, NY: Cambridge University Press.

Widaman, K. F. 1985. Hierarchically nested covariance structure models for multitrait-multimethod data. ***Applied Psychological Measurement***, 9 (1): 1-26.

Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. 1989. Lack of method variance in self-reported affect and perceptions of work: Reality or artifact? ***Journal of Applied Psychology***, 74 (3): 462-468.

Wong, C. S., & Law, K. S. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. ***Leadership Quarterly***, 13 (3): 243-274.

Wood, R., & Bandura, A. 1989. Social cognitive theory of organizational management. ***Academy of Management Review***, 14 (3): 361-384.