企业社交媒体使用与员工行为及心理结果间关系的元分析

○ 苗 蕊 吕成戌 鲁 颜

摘要 作为一种内部沟通与协作的工具，企业社交媒体的使用如何影响员工绩效、工作满意度和工作 / 生活冲突等一直是企业界与学术界关注的焦点，但相关研究并未得到一致的结论。本文采用元分析方法，基于自 2006 年“企业 2.0”的概念被提出到 2021 年 6 月间的 54 篇中英文实证研究文献，探究企业社交媒体使用对员工任务绩效、创新绩效、工作满意度、工作投入、组织承诺、工作 / 生活冲突及情绪耗竭这些行为与心理结果变量的影响及其中潜在的调节变量。元分析结果显示：（1）企业社交媒体使用与员工的任务绩效和创新绩效分别有中等强度和高度的正相关关系；（2）企业社交媒体使用与员工的工作满意度、工作投入、组织承诺、工作 / 生活冲突和情绪耗竭有弱正相关关系；（3）员工使用企业社交媒体的目的是调节企业社交媒体的使用与员工个体结果关系的关键变量，社交媒体类型、国家地域文化和员工职位也会对变量间的关系具有不同程度的调节作用。本文结论对调和以往不一致的研究结果、全面认识企业社交媒体使用行为对员工行为和心理结果变量的影响机理、科学制定企业社交媒体管理决策具有重要意义。

关键词 企业社交媒体；员工；行为结果；心理结果；元分析

引言

近些年来，随着社交媒体平台的盛行，越来越多的企业开始将社交媒体应用于企业内部，作为一种促进员工间沟通和协作的新手段，企业社交媒体 (Enterprise Social Media, ESM) 这一概念也应运而生。[1]ESM 被认为有利于打破组织中水平和垂直的边界，促进员工间的沟通、协作及知识共享，提高员工的工作绩效和工作满意度。[2,3] 但目前，许多企业对 ESM 的应用并没有带来预期的收益。一些管理者和学者认为，员工在工作时间对社交媒体的使用会增加工作干扰，从而降低员工的绩效。[4] 此外，社交媒体的“泛在性”在赋予员工随时随地工作的能力的同时，也会入侵员工生活，增加员工的工作压力，引发焦虑、倦怠等负面情绪，[5,6] 进而降低员工的满意度和绩效。因此，ESM 的使用究竟会给员工带来怎样的影响、应如何把握 ESM 使用的“度”、如何使 ESM 的应用有效发挥价值等问题一直困扰着管理者，同时也受到了学者关注。

许多学者对 ESM 使用与绩效、工作满意度、工作 / 生活冲突及情绪耗竭等员工个体层面的结果变量间的关系进行了探讨，但这些研究对社交媒体使用与这些变量间相关关系的方向与强度并未得出一致的结论。例如，有研究表明社交媒体的使用会对员工的任务绩效与工作满意度产生正向影响，[3,7,8] 而另一些研究则认为社交媒体的使用会降低工作绩效。[4,9] 与之类似，尽管有很多研究表明社交媒体的使用会加剧员工的工作 / 生活冲突，[10,11] 但仍有研究表明二者之间无显著关联。[12] 以往研究结论

作者简介 苗蕊，东北财经大学管理科学与工程学院副教授、博士，研究方向为社交媒体、社会化商务；吕成戌，东北财经大学管理科学与工程学院副教授、博士，研究方向为推荐系统、商务数据分析；鲁颜，东北财经大学管理科学与工程学院硕士研究生，研究方向为社交媒体、社会化商务

基金资助 本文受国家自然科学基金项目（71801032、72172025）、教育部人文社会科学一般研究项目（17YJC630105）资助

不一致可能是由于一些研究将 ESM 的使用看作是单一维度的变量，而未区分其不同的使用维度，也可能是由于未考虑使用情境及样本个体的特征。因此，有必要对 ESM 的使用与员工行为和心理结果变量间的关系进行更为深入的分析，特别是探索哪些因素会影响社交媒体使用与员工的行为和心理结果。有研究试图采用元分析的方法来调和与解释以往相关研究的悖论，但或只分析了 ESM 使用与员工绩效间的关系，[13] 或因样本受限而缺少对某些结果变量与调节变量的深入分析。[14]

基于此，本文拟采用元分析方法，通过对众多单个研究结果的综合再分析，探讨 ESM 的使用与员工的任务绩效、创新绩效、工作满意度、工作投入、组织承诺、工作 / 生活冲突和情绪耗竭等行为与心理结果变量间的关系及其中潜在的调节变量，以期发现其关系的边界条件，调和以往不一致的研究结果。本文的结论对全面认识 ESM 使用对员工行为和心理结果变量的影响机理、科学制定 ESM 管理决策、引导员工合理使用社交媒体以有效发挥其价值具有重要的意义。

一、文献回顾与研究假设

ESM 是一个应用于企业内部，基于 Web 并综合应用微博、博客、即时通信、内容社区和社交网络等媒介工具的集成平台，[1] 从技术可供性 (Affordances) 的角度来看，ESM 的可供性包括可见性、可编辑性、可持续性和关联性。[15,16] 基于 ESM 的可供性，许多学者认为其有利于促进跨边界的沟通与协作，支持知识的共享与创新，改善员工的工作绩效和工作满意度等。[2,17,18] 但也有一些学者关注到了 ESM 的“Dark Side”，认为 ESM 的使用会分散员工的注意力，增加工作负载，进而降低工作绩效。[4] 此外，ESM 的“泛在性”会模糊员工工作与生活的边界，使员工不得不投入更多的精力在工作中，从而增加员工的工作压力和消极情绪。[5,6]

根据工作要求—资源（Job Demands–Resources Model, JD–R）模型，任何工作的特征都可以划分为工作要求与工作资源。[19] 工作要求需要个体持续针对工作相关要求付出身心两方面的努力，是工作中消耗个体精力的“负面因素”，如工作过载、角色冲突等。工作资源是有助于个体实现工作目标、降低工作要求带来的成本损失及刺激个人成长和组织发展的正面因素。高工作要求与低工作资源都会导致员工产生倦怠、不满等消极情绪。[19]ESM 的使用既可看作需要员工不断投入资源的工作要求，也可看作为员工提供工作资源的工具，会对员工个体层面的结果带来正反两方面的影响。[6,20] 一方面，ESM 的使用有助于促进员工间的沟通与协作，为工作完成提供所需的工作资源，如知识及情感支持等，而充裕的工作资源可以通过提高工作投入产生高工作绩效、高工作满意度、高组织承诺等积极影响。另一方面，ESM 的“泛在性”会使得员工在工作与非工作时间使用 ESM 的频率增高，从而干扰员工工作，打破工作 / 生活平衡，使其工作要求因素凸显，过高的工作要求会引发工作倦怠、角色冲突和消极情绪，进而带来低工作满意度、低工作绩效及情绪耗竭等消极影响。基于此，本文将进一步探究 ESM 兼具工作资源和工作要求的双重性，采用 Rhoads 等的框架，[21] 将工作场所中员工个体层面的结果变量划分为行为结果变量和心理结果变量两个维度，对 ESM 的使用与这些变量间的关系进行深入探讨。

1. ESM 使用行为与员工的行为结果变量间的关系

在有关 ESM 使用对员工个体层面的行为结果影响的研究中，ESM 使用行为与任务绩效和创新绩效间的关系是研究者们关注的焦点。

任务绩效也被称为角色内绩效，指完成工作任务的一组行为，包括与工作任务相关的工作产出的数量和质量。[17] 已有 ESM 使用与任务绩效间关系的研究大多聚焦于员工对社交媒体的工作相关的使用。ESM 的可供性被认为有助于改善内部沟通透明度与协作扁平度，增进工作协调与配合，从而提高工作效率和任务绩效。[2] 还有学者依据社会资本理论，认为 ESM 的使用能够促进员工的结构、关系及认知社会资本的形成与提升，促进知识的共享与交换，提高员工的任务绩效。[17,22] 而少数研究认为员工对 ESM 的使用，特别是非工作相关的使用行为，干扰员工工作任务的完成，降低任务绩效，[4,9] 但也有学者提出非工作相关的使用有助于员工工作资源的恢复及员工间信任与友谊的建立，最终会提升员工的任务绩效。[18] 因此，本文基于已有研究的主流观点，提出如下假设：

H1a：ESM 使用与员工的任务绩效间存在正向关系

创新绩效通常被看作个体创新实践所带来的结果，[23] 一般是指超出常规要求以提供新颖有用结果的活动，主要包括产生和采用新观念及解决问题的新方法等。[17]ESM 的使用有助于员工间跨边界的知识的交换与共享，有利于员工获取非冗余的新知识，进而促进知识的创新。[2,17] ESM 为员工提供了一个良好的沟通平台，员工间充分的交流与沟通一方面会带来思维和观念的碰撞，有助于新观点、新方法的产生；另一方面会增进员工间的理解与信任，有利于隐性知识的共享与显性化，加速创新过程。[24] 员工间良好的信任与友谊关系还有助于形成宽松的创新

氛围，从而促进个体创新实践向创新绩效的转化。因此，本文提出如下假设：

H1b：ESM 使用与员工的创新绩效间存在正向关系

2. ESM 使用行为与心理结果变量间的关系

在有关 ESM 使用与员工个体层面的心理结果间关系的研究中，研究者们主要关注 ESM 的使用与工作满意度、工作投入、组织承诺、工作 / 生活冲突及情绪耗竭这些变量间的关系。

工作满意度被定义为员工工作或工作经历评价造成的愉快或积极的情绪状态。[3] 学者们认为社交媒体的使用能够帮助员工缓解工作压力，有更多的机会与家人、朋友交流，更好地平衡工作与生活的关系，因而提高员工的工作满意度。[7,25,26] 近年来，一些学者开始将 ESM 的使用划分为工作相关的使用与非工作相关的使用，分析不同使用目的对工作满意度的影响。一方面，ESM 与工作相关的使用能够提升员工间的信息共享和知识传递，帮助员工及时获取工作所需资源，提高员工的工作满意度；另一方面，ESM 的社交属性可以缓解员工的工作压力，使员工有更多的机会与其他员工交流，建立与维护良好的人际关系，为员工提供社会联结与情感支持，进而提高工作满意度。[3,27] 因此，本文提出如下假设：

H2a：ESM 使用与员工的工作满意度间存在正向关系

工作投入是指个体基于心理上对工作的兴趣、好奇心而全身心投入到工作中的积极情感和认知状态。[28] JD–R 模型认为工作资源有助于员工实现与工作有关的目标，它是工作投入的主要驱动因素之一。[20] 拥有更多资源的员工能够更有效地处理工作需求，从而工作热情更高。虽有研究认为 ESM 非工作相关的使用行为会分散员工的注意力，降低其资源投入，进而降低其工作投入，[29] 但更多的研究认为 ESM 的使用有助于提高工作资源的可获取性，促进员工间的有效沟通与协作，从而有利于增加工作投入。[18,20,28] 因此，本文提出以下假设：

H2b：ESM 使用与员工的工作投入间存在正向关系

组织承诺可看作员工随着对组织投入的增加而不得不继续留在组织中的一种心理现象，是连接员工与组织的心理纽带。[18] 组织承诺被分为情感承诺、持续承诺和规范承诺三类，其中，情感承诺指员工对组织的感情依赖、认同和投入，被认为是组织承诺中最重要的维度，目前相关研究也都聚焦于社交媒体的使用与情感承诺的关系，因而本文中的组织承诺也特指情感承诺。ESM 的社会性能够促进员工间的社会交换行为，而社会交换行为可以实现员工间情感与社会支持的交换，促进员工间信任与情感联结的形成，进而提升员工对组织的归属感和情感承诺水平。[25,30] 因此，本文提出以下假设：

H2c：ESM 使用与员工的组织承诺间存在正向关系

工作 / 生活冲突被定义为来自工作与其他生活领域内的角色压力使两者在某些方面不能相互协调，由于一个角色的投入而使得另一个角色的投入显得异常困难的一种内在角色冲突的形式。[11] 根据资源保存理论，员工个体的时间、身体、特质、情绪及注意力等资源是稀缺和有限的，需要在工作与家庭间合理配置，否则就会导致冲突。[31] 社交媒体的“泛在性”全面渗透到了员工的工作和生活中。尽管有研究认为 ESM 的使用，特别是与工作无关的使用会帮助其缓解工作压力，更好地平衡工作与生活，[3,10] 但更多研究认为 ESM 的使用会导致工作 / 生活冲突。一方面，社交媒体跨时间和地点沟通的特性会使员工要愈加频繁地在非工作时间处理工作任务，过多的时间与精力投入使得 ESM 作为工作要求要素的一面凸显，造成工作过载；另一方面，员工在社交媒体上可能要同时扮演家庭及职业的不同角色，这会给员工带来工作与私人不同角色间的冲突，增加员工角色压力感知，从而导致较高的工作 / 生活冲突。[10,11] 因此，本文提出以下假设：

H2d：ESM 使用与员工的工作 / 生活冲突间存在正向关系

情绪耗竭作为一种典型的压力反应，是过度使用个体资源后产生的疲劳状态，往往会导致员工对他人的消极反应及对自身的负面评价。[5] 情绪耗竭往往伴随着自尊受损和情绪低落，会导致工作投入减少和绩效降低。虽然有研究提出社交媒体的使用有助于员工获取社会支持，缓解其工作压力，[32] 但更多研究认为频繁地使用 ESM 会分散员工的注意力，出现工作过载问题。[5,6] 根据 JD–R 模型，过高的工作要求会导致员工“疲劳应对”或“消极应对”，导致工作消极情绪的累积，[20] 进而产生情绪耗竭。此外，还有学者认为 ESM 使用导致的工作 / 生活冲突也会使员工产生情绪耗竭。[11] 因此，本文提出如下假设：

H2e：ESM 使用与员工的情绪耗竭间存在正向关系

3. 潜在因素的调节作用

在 ESM 使用和员工个体结果变量的实证研究中存在变量间关系强度和方向不一致的情况，这可能是由于潜在调节变量的影响。本文对相关实证研究进行梳理并借鉴 Chu 的元分析后，[14] 归纳并将检验如下调节变量。

（1）使用目的

许多研究基于使用与满足理论，将 ESM 的使用划分为工作相关的使用与非工作相关的使用两类。[33] 工作

相关的使用是指将 ESM 用于工作沟通和协作，获取工作相关的信息和知识，解决工作中出现的问题；而非工作相关的使用是指将 ESM 用于休闲、娱乐及建立和维系与他人的社交关系、进行社交互动、获取情感支持等。一些研究表明员工对 ESM 工作相关的和非工作相关的使用行为对员工的任务绩效、工作满意度等变量的影响是不同的。[3,17,18,34] 员工对 ESM 工作相关的使用有助于提高沟通与协作的效率，获取有用的信息和知识，进而提高员工的工作投入和任务绩效。而与工作无关的使用行为会干扰工作任务的完成，降低其绩效，还有可能使其累积更多的消极情绪，导致情绪耗竭；但另一方面也有利于员工缓解工作压力，补充工作资源，更有助于提高员工的工作满意度和组织承诺水平。Chu 的元分析也表明，不同的使用目的会对 ESM 的使用行为与员工的绩效和工作满意度间的关系起到调节作用。[14] 此外，与非工作相关的使用行为相比，工作相关的使用行为会促使员工将更多的资源投入工作中，从而进一步打破工作与生活间的平衡，导致更大的工作 / 生活冲突。因此，本文将员工使用 ESM 的目的划分为工作相关的使用与非工作相关的使用进行调节作用的分析，其中工作相关的使用包含认知型及工作沟通和协作相关的使用，而非工作相关的使用包含社交型、享乐型使用及一般性的使用频率与使用时间。

（2）社交媒体平台类型

员工在工作场所中使用的社交媒体平台可以划分为两大类：一类是将公共社交媒体，如微信、微博和 Facebook 等应用到办公场景中；另一类是专门用于企业内部的社交媒体工具，如 Yammer、钉钉和明道等。[35] 两类社交媒体平台特性有所不同：前者开放性更高，员工除了可以与企业内部其他员工进行沟通和协作外，还可以与自己的家人、朋友等企业外部人员进行交流和分享；前者最初设计的目的是用于社交及休闲，而后者因最初设计的目的就是用于企业内部的协作与沟通，所以会具备更多的办公要素，如工作计划制定、任务进度跟踪等。因而，本文认为与公共社交媒体平台相比，专门的 ESM 平台具备的办公元素会更有助于员工间的沟通与协作、知识共享及工作任务的完成等，从而对员工的绩效产生更大的正向影响。而公共社交媒体平台则有助于员工与其家人、朋友交流，释放工作压力，更有利于工作满意度的提高，缓解工作 / 生活冲突等。因而，本文将员工使用的社交媒体平台类型作为潜在的调节变量，将其划分为公共社交媒体与专门的 ESM 平台。

（3）国家地域文化

已有研究提出应探讨国家地域或文化对 ESM 使用行为及其后果的影响。[36,37]Hofstede 将文化分为权力距离和个人 / 集体主义等五个维度，[38] 已有研究表明东、西方文化在这五个维度上均表现出差异。如东方文化表现出集体主义，对关系的强依赖，注重人情、互惠等，延伸到企业中，员工更倾向于遵从规范，相互合作，维持和谐、友好的氛围。因而，与西方文化背景下的员工相比，本文认为 ESM 的使用更有助于促进东方文化背景下员工之间的沟通与协作、社交关系的构建及社会资本的提升，对绩效、工作满意度和工作投入等变量有更强的影响。此外，东方文化更重视家庭观念，因而本文认为 ESM 的“泛在性”可能会为东方文化背景下的员工带来更大的工作 / 生活冲突。基于此，本文将文化分为东方文化及西方文化两个类别进行调节作用的分析，并根据 Hofstede 的研究将样本中的美国、英国、荷兰、芬兰、德国、澳大利亚和希腊归为西方国家，将中国内地、中国香港、中国台湾、韩国和泰国归为东方国家和地区。[38]

（4）性别、职位等人口统计学变量

许多研究表明不同性别的用户在信息技术的使用行为、态度、感知等方面都表现出显著差异，如王念新等认为性别会调节信息系统使用与员工绩效间的关系；[39] 张新等的研究表明男性员工使用社交媒体后的工作满意度高于女性员工。[3] 此外，根据性别角色理论，男性员工更重视其工作角色，女性则更重视其家庭角色。因此，本文认为性别还会对社交媒体使用与员工的工作 / 生活冲突和情绪耗竭等变量间的关系起到调节作用。

企业中员工所处的职位是影响其行为和态度的重要因素。与非管理层员工相比，处于管理岗位的员工要面临更大的挑战与不确定性，也更需具备创新思维。ESM 的使用更有助于管理层员工了解其下属的工作进度和资源需求，从而更好地进行决策，协调其下属更好地完成工作任务。此外，基于 ESM，管理层员工能够更及时、方便地与其上级和同级的其他员工进行沟通、交流，获取相关资源。Engelbrecht 等的研究也表明与非管理层员工相比，ESM 的使用能够给管理层员工带来更大的边际价值。[40] 而另一方面，处于管理岗位的员工要面对更大的责任与压力，因而社交媒体的“泛在性”会耗费其更多的资源与精力，导致其更难以平衡工作与家庭。[12] 因此，本文将员工所处的职位也作为潜在的调节变量，认为与非管理层员工相比，ESM 的使用会对管理层员工的绩效带来更大的正向影响，但也会因工作要求过高而给管理层员工带来更大的工作 / 生活冲突及情绪耗竭。

已有研究表明受教育水平较高的员工往往更易于接

受与采纳包含社交媒体在内的信息技术工具。这些受教育水平较高的员工往往具备更丰富的社交媒体使用经验及更高的自我效能，因而会更依赖于社交媒体进行沟通与协作。Chung 等的研究也表明 ESM 的使用会对受教育水平更高的员工带来更高的绩效。[41] 因此，本文将进一步探索员工受教育水平的调节作用。

本文中，性别、职位和受教育水平三个调节变量分别以研究样本中女性员工所占比例、处于管理岗位的样本所占比例及本科及以上学历的样本所占比例来度量。

二、研究方法

1. 研究样本收集

本文将文献查找时间限定在 2006 年至 2021 年 6 月，自 McFee 在 2006 年提出企业 2.0（Enterprise 2.0）概念以来，[42] 越来越多的学者开始关注 ESM 这一主题。此外，因会议论文与学位论文也会发表在学术期刊上，故本文仅将公开发表在学术期刊上的文献纳入研究范围。英文文献主要在 Web of Science、Science Direct、EBSCOhost、Emerald、Taylor & Francis 和 Springer 数据库中，以 Social Media、Enterprise Social Media、Enterprise Social Networking、Performance、Productivity、Innovative Behaviour、Satisfaction、Engagement、Organizational Commitment、Work–life Conflict 和 Exhaustion 为关键字进行检索。中文文献通过知网、万方和维普数据库，以社交媒体、企业社交媒体、绩效、任务绩效、创新绩效、工作满意度、工作投入、组织承诺、工作 / 生活冲突和情绪耗竭为关键字进行检索。为避免遗漏，本文还检索了相关综述性论文及所检索到的相关实证论文的参考文献。经过标题浏览、比对、去重和汇总后共收集相关英文文献 137 篇、中文文献 17 篇。

2. 文献筛选

对初步收集到的文献，本文按照以下四个原则进行筛选：（1）剔除非实证研究文献。（2）剔除未报告个体层面社交媒体使用与任一结果变量间相关效应值的文献。非实验类文献中应报告相关系数（r）或可转换的路径系数或回归系数（β），①实验类文献中应报告可转换的统计量（如 F、t 和 d 值等）。（3）若同一样本出现在多个研究中，则只选用一次。（4）剔除使用的研究样本不是企业中员工的文献。根据以上原则，总计筛选得到 54 篇文献，共计 55 个样本，其中，英文文献 51 篇（文献 [5] 中包含两个不同的样本）；中文文献 3 篇。文献检索与筛选流程如图 1 所示，其中 k 表示文献数量。

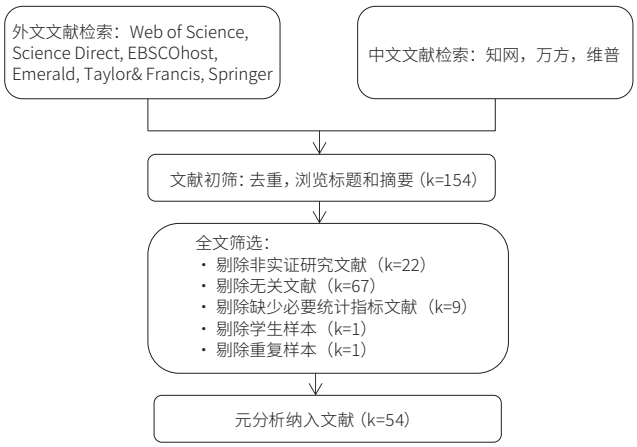


图1 文献检索和筛选流程

3. 变量编码

变量编码由两位研究者独立完成，包括三步：（1）由两位研究者协商制定变量编码标准，并进行首轮编码，首轮编码的一致性比例为 84.9%。（2）两位研究者对首轮不一致的编码进行核对和重新编码，第二轮编码的一致性比例提升至 96.1%。（3）对于剩余的不一致的编码，两位研究者共同核对、讨论，直到达成一致。

编码包括两部分：研究特征和效应值。研究特征层面主要指与文献发表和研究设计等相关的编码条目，包括作者、出版年份、期刊来源、样本量及特征（国家、性别、职位和受教育水平等）和变量的测量方式。效应值层面是指以双变量相关系数为中心的一些统计数据，包括两两变量间的效应值及各相关变量的信度系数 α。在编码过程中，当在某一研究中，同一个变量包含了多个测量子构念时，本文会计算多种测量的组合效应值，以降低人为增加样本量造成的偏差。[44] 对于未报告量表信度系数 α 的文献，将其他文献信度的均值作为其信度系数，对于客观测量的变量设其信度系数为 1。对于只报告了路径系数或回归系数（β）的文献，本文遵循 Peterson 等，[43] 采用如下公式对其进行转换：

$$r=\beta\times0.98+0.05(\beta\geq0),$$
$$r=\beta\times0.98-0.05(\beta<0) \quad (1)$$

本文用于编码的各核心变量的定义如表 1 所示。

4. 元分析程序

本文使用 Hedges 等的方法进行元分析，[47] 即先将各研究的相关系数进行 Fisher's Z 转换，如公式（2）所示，计算 Fisher's Z 的加权均值后，再将该均值反转换为总体相关系数，如公式（3）所示。

$$Z_i=0.5\times ln[(1+r_i)/(1-r_i)] \quad (2)$$
$$\bar{r}=(e^{2\bar{Z}}-1)/(e^{2\bar{Z}}+1) \quad (3)$$

表1 核心变量及其定义

变量	定义	参考文献
ESM 使用	员工对 ESM 的工作相关使用和非工作相关使用的频率或使用时间	文献 [18],[25]
任务绩效	完成工作任务的一组行为，包括与工作任务相关的工作产出的数量和质量	文献 [2],[17]
创新绩效	超出常规要求以提供新颖有用结果的活动，主要包括产生和采用新观念及解决问题的新方法等	文献 [2],[17]
工作满意度	由员工工作或工作经历评价造成的愉快的或积极的情绪状态	文献 [3],[18],[45]
工作投入	个体基于心理上对工作的兴趣、好奇心而全身心地投入到工作中的积极的情感和认知状态	文献 [28],[46]
组织承诺	员工随着对组织投入的增加而不得不继续留在组织中的一种心理现象，是连接员工与组织的心理纽带	文献 [18],[25]
工作 / 生活冲突	来自工作与其他生活领域内的角色压力在两者的某些方面不能相互协调，由于一个角色的投入而使得另一个方面的投入显得异常困难的一种内在角色冲突的形式	文献 [10],[11]
情绪耗竭	过度使用个体资源后产生的疲劳状态，往往会导致员工对他人的消极反应及对自身的负面评价	文献 [5],[6]

其中，Z_i 为第 i 个研究效应值 r_i 经过 Fisher's Z 转换后的值，$\overline{Z}$ 为各效应值加权均值，$\bar{r}$ 为反 Fisher's Z 变换后的总体相关系数。

元分析过程所使用的软件为 R 语言的 Meta 和 Metafor 包。在发表偏差检验上，本文通过漏斗图和失安全系数（Fail-Safe k）检验两种方法来检验研究中所涵盖论文发表偏差的严重程度。首先，所有主效应的漏斗图显示各组修正后的效应值基本上围绕均值呈对称分布形态。其次，如表 2 所示，失安全系数检验结果显示各主效应关系的失安全系数均高于“5k+10”的标准，进一步说明本文所涵盖论文的发表偏差问题并不严重。

在结果报告上，本文依次报告了独立样本个数 (k)、总样本量 (N)、未经测量误差修正的相关系数 r、经过测量误差修正的总体相关系数 ρ 及其 95% 的置信区间。每一个研究的真实相关系数 ρ_i 的修订公式为：[48]

$$\rho_i = r_i / \sqrt{\alpha_{xi} \times \alpha_{yi}} \quad (4)$$

其中，ρ_i 为第 i 个研究经测量误差修正后的相关系数，r_i 为第 i 个研究原始的相关系数，α_{xi} 和 α_{yi} 分别为第 i 个研究自变量和因变量的信度系数。

本文使用了最为常用的 Q 值和 I^2 来进行元分析的异质性检验，其中，Q 值反映的是各效应值的异质性程度，I^2 代表效应值的组间变异程度在总变异程度中所占的比例。若 Q 值显著，I^2 值超过 75%，则表明研究间具有高度异质性。当检验结果表明研究间有高度的异质性时，与固定效应模型相比，随机效应模型可以提供更准确的真实效应估计值。此外，如果异质性检验表明不同研究之间是异质的，还应该进行调节效应分析。

本文采用测量误差修正后的总体相关系数 ρ 的大小来解释变量间关系强度。根据 Cohen 的研究，[49] 相关系数在 0–0.09，变量间相关关系为微弱正相关；在 0.1–0.23，相关关系为弱正相关；在 0.24–0.36，相关关系为中等强度正相关；相关系数大于 0.37，相关关系为高度正相关。

三、数据分析结果

1. 主效应分析

ESM 使用行为对员工个体层面结果变量影响的主效应值如表 2 所示。各主效应值的 Q 值检验均显著，且 I^2 均大于或接近 75%，这表明研究存在高度的异质性，故本文报告的结果均为随机效应模型的估计值。

表2 主效应分析结果

变量	k	N	r	ρ	95%置信区间 下限	95%置信区间 上限	Q	I^2	失安全系数
任务绩效	28	8171	0.307***	0.357***	0.231	0.471	1047.94***	97.4%	6760
创新绩效	7	2067	0.378***	0.410***	0.212	0.575	152.21***	96.1%	1802
工作满意度	15	87512	0.170***	0.219***	0.163	0.274	259.26***	94.6%	1979
工作投入	11	6008	0.196***	0.217***	0.127	0.303	118.70***	91.6%	779
组织承诺	4	1838	0.154***	0.207***	0.071	0.335	18.33***	83.6%	67
工作 / 生活冲突	5	1966	0.122***	0.131***	0.047	0.214	14.14***	71.7%	55
情绪耗竭	8	2570	0.139**	0.166**	0.032	0.295	82.98***	91.6%	187

注：k= 研究数量；N= 研究所包含的样本个数；r= 未经测量误差修正的平均效应值；ρ= 经测量误差修正的平均效应值；95% 置信区间为修正后的平均效应值的 95% 的置信区间；Q 为组间异质性检验统计量；I^2 为效应值的真实差异占总变异的比率；*** 表示 p<0.01，** 表示 p<0.05，* 表示 p<0.1，下同

如表 2 所示，员工对 ESM 的使用行为与任务绩效间有中等强度的正相关关系（ρ =0.357, p<0.01），与创新绩效间有高度的正相关关系（ρ =0.410, p<0.01）。对于这两个估计，95% 置信区间分别为 [0.231, 0.471] 和 [0.212, 0.575]，都不包含 0，说明这两个相关关系均为显著的。失安全系数分别达到了 6760（6760>150, k=28）和 1802（1802>45, k=7），说明结论的稳健性较好。假设 H1a 和 H1b 得到了验证。

员工对 ESM 的使用行为与员工的工作满意度（ρ =0.219, p<0.01）、工作投入（ρ =0.217, p<0.01）、组织承诺（ρ =0.207, p<0.01）、工作 / 生活冲突（ρ =0.131, p<0.01）及情绪耗竭（ρ =0.166, p<0.01）这些心理结果变量间都存在显著的弱正相关关系。失安全系数分别达到了 1979（1979>85, k=15），779（779>65, k=11），67（67>30, k=4），55（55>35, k=5）和 187（187>50, k=8），说明这些结论的稳健性较好。H2a–H2e 也得到了验证。

2. 调节效应分析

因异质性检验的结果表明研究存在高异质性，故可能存在潜在的调节变量，需进行调节效应分析。本文首先采用子组分析的方法检验了使用目的、社交媒体类型和国家地域文化三个变量的调节作用。为确保元分析结果的代表性，在对变量关系进行调节效应分组后，如果出现任意一组效应值数量 k<2，将不再对该变量关系进行调节效应分析。

使用目的的调节效应检验结果如表 3 所示。本文参照 Chu 的研究，[14] 将既包含工作相关的使用也包含非工作相关使用的文献剔除掉。如表 3 所示，不同的使用目的与员工的任务绩效间的关系存在显著差异（Q_B=3.47, p<0.1），员工对 ESM 的与工作相关的使用行为与其任务绩效间有显著的高强度的正相关关系（ρ=0.430, p<0.01），而非工作相关的使用行为与其任务绩效间无显著关联。不同的使用目的下 ESM 使用与员工的工作满意度间的关系存在显著差异（Q_B=6.95, p<0.01），与工作相关的使用行为相比（ρ=0.063, p<0.01），非工作相关的使用行为与员工的工作满意度间的关系更强（ρ=0.254, p<0.01）。使用目的对员工的使用行为与工作投入间关系的调节作用显著（Q_B=2.97, p<0.1），与非工作相关的使用行为相比（ρ=0.102, p<0.01），与工作相关的使用行为与员工工作投入间的相关关系更强（ρ=0.286, p<0.01）。员工对 ESM 与工作相关的使用行为和非工作相关的使用行为均与情绪耗竭有显著正相关关系，非工作相关的使用行为与情绪耗竭间的关系更强，但组间的异质性并不显著（Q_B=1.45, p=0.229）。

表3 使用目的的调节效应分析

变量	使用目的	k	N	r	ρ	95%置信区间		Q_B
						下限	上限	
任务绩效	工作相关	13	3343	0.375***	0.430***	0.299	0.546	3.47*
	非工作相关	10	3372	0.173	0.192	−0.041	0.405	
工作满意度	工作相关	4	83243	0.059***	0.063***	0.028	0.098	6.95***
	非工作相关	7	2735	0.233***	0.254***	0.117	0.381	
工作投入	工作相关	5	1866	0.267***	0.286***	0.101	0.451	2.97*
	非工作相关	4	2027	0.095**	0.102***	0.001	0.202	
情绪耗竭	工作相关	4	1685	0.067***	0.078***	0.021	0.134	1.45
	非工作相关	3	567	0.118***	0.139***	0.057	0.219	

注：Q_B 为组间异质性检验统计量，下同

在剔除了未明确说明所使用的社交媒体的类型及两种类型都涉及的样本后，社交媒体类型的调节效应如表 4 所示。社交媒体类型对 ESM 使用与任务绩效（Q_B=0.02, p=0.893）和工作投入（Q_B=0.53, p=0.465）间关系的调节作用均不显著。社交媒体类型对 ESM 使用与工作满意度间关系的调节作用显著（Q_B=3.89, p<0.05），与使用专门的 ESM 平台相比（ρ=0.150, p<0.01），员工使用公共社交媒体平台与工作满意度间的关系更强（ρ=0.281, p<0.01），呈中等强度的正相关关系。

表4 社交媒体类型的调节效应分析

变量	社交媒体类型	k	N	r	ρ	95%置信区间		Q_B
						下限	上限	
任务绩效	ESM	6	2918	0.267*	0.308*	−0.027	0.581	0.02
	PSM	12	2807	0.245***	0.283***	0.095	0.452	
工作满意度	ESM	2	785	0.142***	0.150***	0.080	0.217	3.89**
	PSM	8	1855	0.253***	0.281***	0.169	0.386	
工作投入	ESM	3	1945	0.197***	0.214***	0.087	0.334	0.53
	PSM	6	1948	0.122***	0.152***	0.041	0.260	

注：PSM 代表公共社交媒体；ESM 代表专门的 ESM 平台

文化的调节效应如表 5 所示。文化对 ESM 使用与员工的任务绩效（Q_B=1.88, p=0.171）和创新绩效（Q_B=0.04, p=0.844）间关系的调节作用均不显著。东方文化情境下，ESM 的使用行为与员工的任务绩效间呈显著的高度的正相关关系（ρ=0.408, p<0.01），但在西方文化情境下，二者间无显著关联。文化对 ESM 的使用与员工的工作满意度间关系的调节作用显著（Q_B=10.93, p<0.01），与西方文化情境相比（ρ=0.070, p<0.01），东方情境下，员工对 ESM 的使用与其工作满意度间呈更强的正相关关系（ρ=0.287, p<0.01）。文化对 ESM 使用与员工的工作投入间关系的调节作用也显著（Q_B=7.28, p<0.01），与西方文化情境相比（ρ=0.128, p<0.01），在东方文化情境下，员工对 ESM 的使用与其工作投入间呈更强的正相关关系（ρ=0.379, p<0.01）。东方文化情境下，ESM 的使用与工作 / 生活冲突间呈显著的正相关关系（ρ=0.184, p<0.01），而在西方文化情境下，两者间无显著关系，但组间异质性检验不显著（Q_B=1.19, p=0.275）。在东西方文化情境下，ESM 的使用均与员工的情绪耗竭间呈显著的正相关关系，且组间差异并不显著（Q_B=2.12, p=0.145）。

表5 国家地域的调节效应分析

变量	国家地域类型	k	N	r	ρ	95%置信区间		Q_B
						下限	上限	
任务绩效	东方国家	19	5931	0.354***	0.408***	0.250	0.544	1.88
	西方国家	4	1200	0.160	0.168	−0.162	0.464	
创新绩效	东方国家	4	1060	0.359*	0.393*	0.048	0.655	0.04
	西方国家	3	1007	0.402**	0.432**	0.181	0.630	
工作满意度	东方国家	9	3868	0.255***	0.287***	0.165	0.401	10.93***
	西方国家	5	83505	0.064***	0.070***	0.035	0.104	
工作投入	东方国家	4	1188	0.342***	0.379***	0.207	0.529	7.28***
	西方国家	7	4820	0.120***	0.128***	0.076	0.180	
工作 / 生活冲突	东方国家	2	512	0.175***	0.184***	0.098	0.266	1.19
	西方国家	3	1454	0.091	0.101	−0.024	0.222	
情绪耗竭	东方国家	4	1036	0.210**	0.255**	0.008	0.473	2.12
	西方国家	4	1534	0.062**	0.069***	0.019	0.118	

本文使用元回归法检验了性别、职位、受教育水平这三个人口统计学变量的调节效应。如表 6 和表 8 所示，性别和受教育水平对 ESM 使用与各结果变量间的关系均没有显著的调节作用。从表 7 中可以看出，职位对 ESM 使用与员工的情绪耗竭间的关系起到调节作用（β=1.572, p<0.01），对于管理岗位的员工占比更高的研究样本来说，ESM 使用与情绪耗竭间的正相关关系更强。

四、研究结论与讨论

1. 理论启示

本文采用元分析方法，对以往有关 ESM 使用与员

工个体层面的行为和心理结果变量间的研究进行了定量整合。本文检验了ESM使用与员工的任务绩效、创新绩效、工作满意度、工作投入、组织承诺、工作/生活冲突及情绪耗竭间的相关关系，研究结果验证了ESM的使用是一把双刃剑，其既可能为员工提供充足的工作资源，又可能成为消耗工作资源的工作要求。此外，本文还检验了ESM使用目的、社交媒体类型、国家地域文化及性别、职位和受教育水平等变量对ESM使用的影响的调节作用。

表6 性别的调节效应

结果变量	k	β	SE	Z	95%置信区间		Qresid
					下限	上限	
任务绩效	26	0.273	0.612	0.446	−0.926	1.472	891.568*** (df=24)
工作满意度	14	−0.638	0.514	−1.242	−1.645	0.369	174.376*** (df=12)
工作投入	11	0.249	0.575	0.433	−0.879	1.376	117.523*** (df=9)
工作/生活冲突	5	−0.629	0.562	−1.120	−1.730	0.472	8.938* (df=3)
情绪耗竭	8	0.285	0.597	0.478	−0.886	1.456	49.567*** (df=6)

注：β为元回归系数，SE为标准误，Z为Z统计量，Qresid为截距方差没有被回归系数解释掉的那部分方差对应的统计量，下同

表7 职位的调节作用

结果变量	k	β	SE	Z	95%置信区间		Qresid
					下限	上限	
任务绩效	13	0.145	0.237	0.615	−0.318	0.609	112.764*** (df=11)
工作满意度	7	−0.692	0.557	−1.242	−1.784	0.400	122.432*** (df=5)
工作投入	4	−0.248	0.466	−0.533	−1.161	0.664	11.374*** (df=2)
工作/生活冲突	4	0.100	0.207	0.481	−0.306	0.505	0.757 (df=2)
情绪耗竭	5	1.572***	0.520	3.022	0.553	2.592	12.224*** (df=3)

表8 受教育程度的调节作用

结果变量	k	β	SE	Z	95%置信区间		Qresid
					下限	上限	
任务绩效	23	−0.479	0.454	−1.055	−1.369	0.411	839.787*** (df=21)
工作满意度	10	−0.248	0.347	−0.715	−0.929	0.433	216.992*** (df=8)
工作投入	7	0.271	0.368	0.736	−0.451	0.993	42.199*** (df=5)
情绪耗竭	6	−0.390	0.583	−0.669	−1.532	0.752	48.260*** (df=4)

2. 理论贡献

（1）ESM的使用与员工的任务绩效有中等强度的正相关关系，与员工的创新绩效有高度的正相关关系，其与员工的工作满意度、工作投入和组织承诺均有弱正相关关系。一方面，ESM的使用能够促进跨水平和垂直边界的沟通与协作，促进知识的传递和共享，增强思维与观点的碰撞；另一方面，ESM的使用能够增进员工间的理解与信任，有利于员工构建与维系社交关系，获取情感与社会支持。因而，ESM的使用能够为员工提供完成工作所需的知识、情感支持等工作资源。充裕的工作资源可以激发员工的动机、提高员工的工作投入，进而对任务绩效、创新绩效、工作满意度和组织承诺带来积极的影响。

（2）ESM的使用与员工的工作/生活冲突，情绪耗竭间有弱正相关关系。ESM的“泛在性”使员工不得不在工作与非工作时间随时随地使用ESM，过多的时间与精力的投入使ESM作为工作要求要素的一面凸显。过高的工作要求导致员工疲劳应对或消极应对，出现工作倦怠。当对ESM的频繁使用打破了员工工作与生活的边界，产生生活入侵时，还会导致工作/生活冲突，这会进一步累积负面情绪，给员工带来角色过载、工作压力过大和情绪耗竭等问题。但本文的研究结果也表明，ESM使用与任务绩效、创新绩效和工作满意度等积极结果间的相关关系要强于其与工作/生活冲突、情绪耗竭这些消极结果间的相关关系。

（3）本文通过选择不同的情境因素和人口统计变量，验证了不同因素下ESM使用对员工个体的结果变量的作用的差异，也为已有研究存在的变量间相关关系的不一致性提供了可能的解释。

首先，本文进一步验证了员工使用ESM的目的是影响ESM使用与员工个体结果间关系的一个关键因素。以往一些研究在探讨ESM使用与员工结果间关系时将ESM使用作为单一维度变量，未区分员工不同使用行为，在一定程度上导致了过往研究结论不一致。与工作相关的使用行为会对员工的工作投入和任务绩效产生更强的影响；而非工作相关的使用行为对员工的任务绩效无显著影响，这可能是由于非工作相关的使用行为被认为会分散员工的注意力，浪费工作时间。[4,9] 但和与工作相关的使用行为相比，非工作相关的使用行为会对员工的工作满意度产生更强的正向影响，这是因为非工作相关的使用被认为有助于增进员工间的联系与信任、提升社会资本，非工作相关的使用还有助于员工放松休息、恢复工作资源、产生积极的情感体验进而提高工作满意度。[18,27] Chu虽然在元分析中也探讨了使用目的的调节作用，[14] 但由于样本数量的限制，其只对使用目的对工作绩效和工作满意度的调节作用进行了分析，而本文进一步验证了使用目的对员工的工作投入和情绪耗竭等其他变量的调节作用，也验证了非工作相关的使用行为对员工的重要价值。本文认为在探索ESM使用对员工个体结果变量的影响机理时应区分不同的使用目的，工作相关的与非工作相关的使用行为通过不同的机制对员工个体结果变量产生影响。一方面，工作相关的使用行为有助于员工及时获取完成任务所需的信息和知识，减少沟通障碍，增加工作资源，而充足的工作资源会激发工作动机，提

高员工的工作投入，带来高工作绩效、高工作满意度等积极影响，同时充足的工作资源还能够增加员工对工作干扰的控制，减少干扰带来的消极情绪及影响。另一方面，非工作相关的使用行为可以帮助员工培养友谊和信任，获取工作所需的社会与情感支持，它还是一种良好的休息机制，帮助员工恢复工作资源，[13] 而充足的工作资源会带来高工作投入和高工作满意度等积极影响。但非工作相关的使用行为也会增加工作干扰，进而产生冲突和倦怠等消极情绪，这一方面会降低员工的工作投入及工作绩效，另一方面会引发情绪耗竭。

其次，员工所使用的社交媒体平台的类型并不会对员工的任务绩效和工作投入带来显著不同的影响，这一结论与以往研究相同。[14] 但与使用专门的ESM平台相比，本文发现使用公共社交媒体平台的员工其使用频率与工作满意度有更强的正相关关系。这可能是由于公共社交媒体平台最初设计的目的主要是用于社交与休闲，员工在工作场所使用公共社交媒体除了可以进行工作相关的沟通与协作外，还可以与家人、朋友进行交流与沟通，更好地平衡工作与生活的关系，缓解其工作压力，从而提高工作满意度。

再次，本文验证了东西方文化的调节作用。在东方文化情境的样本中，员工对ESM的使用与其工作满意度和工作投入间呈更强的正相关关系。这可能是由于东方文化体现出的集体主义、对关系的强依赖等特征使得员工更倾向于相互合作，维持和谐、友好的氛围，因而在东方文化情境下，ESM的可供性会更有助于员工构建和谐、友好的社交关系，从而增加工作投入和提高工作满意度。本文的结果还表明东方文化背景下的员工对ESM的使用与其任务绩效间有显著的正相关关系，而西方文化背景下的员工其使用行为与任务绩效无显著关联。Sun等的案例研究发现，[50] 与西方文化背景下员工相比，中国企业的员工会更多地利用ESM平台中的任务计划、跟踪与协作等相关功能，这可能是导致上述结果的原因之一。此外，本文还发现东方文化背景下的员工对ESM的使用与其工作/生活冲突间有显著的正相关关系，而对于西方文化背景下的员工而言，这一关系并不显著，这可能是由于东方文化背景下的员工其更为重视家庭关系，因而，ESM的“泛在性”会给他们带来更大的工作/生活冲突。虽然本文发现的组间异质性检验并不显著，但这些文化的差异值得后续的研究进一步探究。

最后，本文探讨了样本的性别、职位和受教育水平的调节作用。性别和受教育水平对变量间关系的调节作用均不显著。职位仅对社交媒体使用与员工情绪耗竭间的关系起调节作用，对于管理岗位的员工占比更高的研究样本来说，社交媒体使用与情绪耗竭间的正相关关系更强。这可能是由于处于管理岗位的员工面对的工作任务更加复杂，他们不仅要使用ESM与下级员工进行沟通交流，协调、监督下级员工任务的完成，还要与其同级和上级进行沟通，以获取完成工作必需的资源，因而ESM作为工作要求的一面会更加凸显，过高的工作要求会增加情绪耗竭的可能。

3. 管理启示

本文的发现也有四个方面的管理启示。首先，本文的结果表明企业的管理者应重视ESM兼具工作资源和工作要求的双重特性。虽然ESM的使用会产生工作/生活冲突和情绪耗竭等负面影响，但也能为员工带来高任务绩效、高创新绩效、高工作满意度和高工作投入等更大的价值。管理者应通过平台功能的设计与选择、领导带头及政策引导等手段，促进与鼓励员工在ESM平台上交流与协作，充分发挥ESM的工作资源支持作用，如快捷沟通、高效协作和知识共享等。如钉钉平台提供了“企业通讯录”功能，该功能允许员工快速查找企业中其他员工，无需加好友就可以发起聊天，这极大地促进了员工间跨部门的沟通与协作。再比如管理者应积极引导员工利用ESM上发布和传播的任务相关的信息和知识，及时跟踪、反馈及执行任务，获取有用知识，提升自己的能力。在充足的工作资源下，工作要求对工作过载、工作/生活冲突和情绪耗竭等的消极影响会被削弱。其次，本文的结果发现员工对ESM非工作相关的使用行为，虽然对绩效无显著影响，但可以帮助员工恢复工作资源，提高工作满意度，避免消极情绪的出现。因此，管理者应改变对非工作相关的社交媒体使用行为的刻板印象，不能对工作时间内非工作相关的使用行为采取禁止或严格监管的策略，而应制定灵活、合理的政策，允许员工在工作时间内适当地使用社交媒体进行休闲、社交，并引导员工更好地平衡工作与生活间的关系。当员工的知识、沟通需求和情感交流需求都能得到满足时，员工可以更投入地去工作。再次，本文的研究也发现了员工对ESM的使用特别是非工作相关的使用会增加员工的情绪耗竭，影响其任务绩效等。因而，管理者应通过平台功能的设计及规章制度的制定等来规范员工的使用行为，避免员工对ESM的过度使用所带来的工作干扰及过载等问题。比如，钉钉平台提供了“专注模式”功能，允许员工对消息进行分组管理，以避免消息过多带来的干扰。最后，本文的结果表明公共社交媒体平台与专门的ESM平台相比，在对员工的任务绩效和工

作投入的影响方面并无显著差异，因而，企业可结合自身的企业文化、管理方式与需求去选择匹配的社交媒体工具和平台。

4. 研究不足与展望

本文也存在一定的局限性。首先，本文仅选取报告了相关系数或回归系数和样本量的文献，导致一些没有报告基本描述性统计数据的研究被排除在外。其次，本文在检验调节效应时，部分细分关系效应值的数量偏少（k=2 或 k=3），这可能会在一定程度上影响这类结果的代表性。最后，受限于样本数量，本文未对其他可能的调节变量，如员工的家庭状况、社交媒体使用时长和任务特性等的作用，进行探究。

对于未来有关 ESM 使用的研究，本文建议可以从以下几个方面来进行。首先，本文的结果发现了 ESM 使用的“Dark Side”，但目前有关 ESM 使用行为的研究主要聚焦在其与任务绩效、创新绩效和工作满意度等积极结果的关系上，而关注 ESM 使用行为与工作 / 生活冲突、情绪耗竭和离职倾向等变量间关系的研究较少，这有待进一步扩展。其次，本文结果表明不能从单一维度来探索 ESM 使用行为的影响机理，而应区分不同的使用目的。虽然越来越多的学者已经认识到这一问题，但仍缺少对两种不同使用行为的交互效应及其对组织和员工个人结果的交互影响的研究，这有待未来的研究去探索。再次，本文探究了东、西方文化对 ESM 使用与员工个体层面的结果间关系的差异作用，今后研究可进一步探索不同文化背景下的员工使用 ESM 行为的差异。最后，员工社交媒体使用经验、性格特质等和任务的特性都会对社交媒体使用与员工个人结果间的关系产生影响，但目前相关研究较少，这也有待未来研究的扩展。

参考文献

[1] Leonardi, P. M., Huysman, M., Steinfield, C.. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. Journal of Computer-mediated Communication, 2013, 19(1): 1-19.

[2] Kügler, M., Smolnik, S., Kane, G.. What’s in IT for Employees? Understanding the Relationship between Use and Performance in Enterprise Social Software. Journal of Strategic Information Systems, 2015, 24(2): 90-112.

[3] 张新 , 马良 , 张戈 . 社交媒体使用与员工绩效的关系研究 . 管理科学 , 2018, 31(2): 71-82.

[4] Lu, Y., Pan, T.. The Effect of Employee Participation in Enterprise Social Media on Their Job Performance. IEEE Access, 2019, 7(1): 137528-137542.

[5] Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., Gutierrez-Wirsching, S.. Social Media Sites Use Intensity and Job Burnout among the U.S. and Thai Employees. International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning, 2017, 7(1): 34-51.

[6] Van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., Vliegenthart, R.. Understanding the Consequences of Public Social Media Use for Work. European Management Journal, 2017, 35(5): 595-605.

[7] Charoensukmongkol, P.. Effects of Support and Job Demands on Social Media Use and Work Outcomes. Computers in Human Behavior, 2014, (36): 340-349.

[8] Yen, Y. S., Chen, M., Su, C. H.. Social Capital Affects Job Performance through Social Media. Industrial Management & Data Systems, 2020, 120(5): 903-922.

[9] Jiang, F., Lu, S., Zhu, X., Song, X.. Social Media Impacts the Relation between Interpersonal Conflict and Job Performance. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2019, (1): 1-22.

[10] Liu, S., Ye, Z., Chen, L., Guo, L., Yu, D.. Enterprise WeChat Groups: Their Effect on Work-life Conflict and Life-work Enhancement. Frontiers of Business Research in China, 2015, 9(4): 516-535.

[11] Van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., Vliegenthart, R.. Social Media’s Dark Side: Inducing Boundary Conflicts. Journal of Managerial Psychology, 2016, 31(8): 1297-1311.

[12] Jiang, H., Luo, Y., Kulemeka, O.. Strategic Social Media Use in Public Relations: Professionals’ Perceived Social Media Impact, Leadership Behaviors, and Work-life Conflict. International Journal of Strategic Communication, 2017, 11(1): 18-41.

[13] Wu, C. H., Zhang, Y. C., Huang, S. J., Yuan, Q. J.. Does Enterprise Social Media Usage Make the Employee More Productive? A Meta-analysis. Telematics and Informatics, 2021, 60: 101578.

[14] Chu, T. H.. A Meta-analytic Review of the Relationship between Social Media Use and Employee Outcomes. Telematics and Informatics, 2020, 50: 101379.

[15] Treem, J. W., Leonardi, P. M.. Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. Annals of the International Communication Association, 2013, 36(1): 143-189.

[16] Vaast, E., Kaganer, E.. Social Media Affordances and Governance in the Workplace: An Examination of Organizational Policies. Journal of Computer-mediated Communication, 2013, 19(1): 78-101.

[17] Ali-Hassan, H., Nevo, D., Wade, M.. Linking Dimensions of Social Media Use to Job Performance: The Role of Social Capital. Journal of Strategic Information Systems, 2015, 24(2): 65-89.

[18] Zhang, X., Ma, L., Xu, B., Xu, F.. How Social Media Usage Affects Employees’ Job Satisfaction and Turnover Intention: An Empirical Study in China. Information & Management, 2019, 56(6): 1-12.

[19] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B.. The Job Demands-resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3): 499-512.

[20] 吴士健 , 刘国欣 , 聂国栋 . 企业社交媒体常载与过载使用对员工工作绩效的影响 . 软科学 , 2020, 34(7): 108-113.

[21] Rhoads, G. K., Singh, J., Goodell, P. W.. The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1994, 14(3): 1-24.
[22] Cao, X., Guo, X., Vogel, D., Zhang, X.. Exploring the Influence of Social Media on Employee Work Performance. Internet Research, 2016, 26(2): 529-545.
[23] 张兰霞 , 张靓婷 , 朱坦 . 领导—员工认知风格匹配对员工创造力与创新绩效的影响 . 南开管理评论 , 2019, 22(2): 165-175.
[24] 侯贵生 , 宋文轩 , 杨磊 . 企业社交媒体使用与创新绩效——知识存量的中介作用和创新氛围的调节作用 . 技术经济 , 2020, 39(1): 36-44.
[25] Moqbel, M., Kock, N., Nevo, S.. Organizational Members' Use of Social Networking Sites and Job Performance: An Exploratory Study. Information Technology & People, 2013, 26(3): 240-264.
[26] Robertson, B. W., Kee, K. F.. Social Media at Work: The Roles of Job Satisfaction, Employment Status, and Facebook Use with Co-workers. Computers in Human Behavior, 2017, 70: 191-196.
[27] Ma, L., Zhang, X., Yan, D., Fei, J.. How to Improve Employee Satisfaction and Efficiency through Different Enterprise Social Media Use. Journal of Enterprise Information Management, 2021, 34(3): 922-947.
[28] Van Zoonen, W., Rice, R. E.. Paradoxical Implications of Personal Social Media Use for Work. New Technology, Work and Employment, 2017, 32(3): 228-246.
[29] Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., Bloom, J. D.. Share, Like, Twitter, and Connect: Ecological Momentary Assessment to Examine the Relationship between Non-work Social Media Use at Work and Work Engagement. Work & Stress, 2018, 32(3): 209-227.
[30] Luo, N., Guo, X., Lu, B., Chen, G.. Can Non-work-related Social Media Use Benefit the Company? A Study on Corporate Blogging and Affective Organizational Commitment. Computers in Human Behavior, 2018, 81(4): 84-92.
[31] 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 . 南开管理评论 , 2019, 22(6): 165-175.
[32] Lin, K. Y., Lu, H. P.. Why People Use Social Networking Sites: An Empirical Study Integrating Network Externalities and Motivation Theory. Computers in Human Behavior, 2011, 27(3): 1152-1161.
[33] Gonzalez, E. S., Leidner, D. E., Riemenschneider, C., Koch, H.. The Impact of Internal Social Media Usage on Organizational Socialization and Commitment. Proceedings of International Conference on Information Systems 2013, Italy : Milan, 2013: 1-18.
[34] Chen, X., Wei, S., Davison, R. M., Rice, R. E.. How Do Enterprise Social Media Affordances Affect Social Network Ties and Job Performance? Information Technology & People, 2020, 33(1): 361-388.
[35] 孙元 , 贺圣君 , 尚荣安 , 傅金娣 . 企业社交工作平台影响员工即兴能力的机理研究——基于在线社会网络的视角 . 管理世界 , 2019, 35(3): 157-168.
[36] Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., Mercieca, P.. Social Media and Entrepreneurship Research: A Literature Review. International Journal of Information Management, 2020, 50: 90-110.
[37] Pitafi, A. H., Liu, H., Cai, Z.. Investigating the Relationship between Workplace Conflict and Employee Agility: The Role of Enterprise Social Media. Telematics and Informatics, 2018, 35(8): 2157-2172.
[38] Hofstede, G.. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. SAGE Publications, 2001.
[39] 王念新 , 李清香 , 倪丹 , 葛世伦 , 苏翔 . 信息系统使用对企业员工绩效影响的实证研究 . 管理评论 , 2017, 29(6): 141-151.
[40] Engelbrecht, A., Gerlach, J. P., Benlian, A., Buxmann, P.. How Employees Gain Meta-knowledge Using Enterprise Social Networks: A Validation and Extension of Communication Visibility Theory. Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(3): 292-309.
[41] Chung, S., Lee, K. Y., Kim, K.. Job Performance through Mobile Enterprise Systems: The Role of Organizational Agility, Location Independence, and Task Characteristics. Information & Management, 2014, 51(6): 605-617.
[42] McAfee, A.. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review, 2006, 47(3): 19-28.
[43] Peterson, R. A., Brown, S. P.. On the Use of Beta Coefficients in Meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 2005, 90(1): 175-81.
[44] Schmidt, F. L., Hunter, J. E.. Methods of Meta-analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings. SAGE Publications, 2014.
[45] Demircioglu, M. A., Chen, C. A.. Public Employees' Use of Social Media: Its Impact on Need Satisfaction and Intrinsic Work Motivation. Government Information Quarterly, 2019, 36(1): 51-60.
[46] Van Zoonen, W., Banghart, S.. Talking Engagement into Being: A Three-wave Panel Study Linking Boundary Management Preferences, Work Communication on Social Media, and Employee Engagement. Journal of Computer-mediated Communication, 2018, 23(5): 278-293.
[47] Hedges, L. V., Olkin, I.. Statistical Methods for Meta-analysis. New Directions for Program Evaluation, 1985, 1984(24): 25-42.
[48] Hunter, J. E., Schmidt, F. L.. Methods of Meta-analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings. SAGE Publications, 2004.
[49] Cohen, J.. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Routledge. 2013.
[50] Sun, Y., Ding, Z., Zhang, Z.. Enterprise Social Media in Workplace: Innovative Use Cases in China. IEEE Transactions on Engineering Management, 2020, 70(7): 2447-2462.

注释

① 在管理学领域中，大部分元分析所用的效应值都是相关系数，但部分文献只报告回归系数，从而无法纳入到元分析中。Peterson 等认为应该将这部分文献也纳入元分析中，因为这样做既可以通过增加效应值的数量来减少抽样误差，也可以通过增加样本的多样性来减少非抽样误差。[43]

企业社交媒体使用与员工行为及心理结果间关系的元分析

摘要 作为一种内部沟通与协作的工具，企业社交媒体的使用能够对员工的绩效、工作满意度和工作 / 生活冲突等带来什么样的影响，应如何把握企业社交媒体使用的“度”，一直是企业界与学术界关注的焦点。许多学者对企业社交媒体使用与绩效、工作满意度、工作 / 生活冲突和情绪耗竭等员工个体层面的结果变量间的关系进行了探讨，但这些研究对变量间关系的方向与强度并未得出一致的结论。

本文采用元分析方法，基于自 2006 年“企业 2.0”的概念被提出到 2021 年 6 月间的 54 篇中英文实证研究文献，探究企业社交媒体使用对员工的任务绩效、创新绩效、工作满意度、工作投入、组织承诺、工作 / 生活冲突和情绪耗竭这些行为与心理结果变量的影响，并探索了不同的情境因素和人口统计变量的调节作用。元分析的结果显示（1）企业社交媒体使用与员工的任务绩效和创新绩效间分别有中等强度和高度的正相关关系；（2）企业社交媒体使用与员工的工作满意度、工作投入、组织承诺、工作 / 生活冲突和情绪耗竭间有弱正相关关系；（3）员工使用企业社交媒体的目的是影响企业社交媒体使用与员工个体结果间关系的关键因素，与工作相关的使用行为会对员工的工作投入和任务绩效产生更强的影响；而非工作相关的使用行为对员工的任务绩效无显著影响，但会对工作满意度产生更强的正向的影响；（4）社交媒体类型、国家地域文化和员工的职位也会对变量之间的关系具有不同程度的调节作用。

本文的主要理论贡献为：其一，进一步验证了企业社交媒体的使用是一把双刃剑，其既可能为员工提供充足的工作资源，对员工的任务绩效、创新绩效、工作满意度和组织承诺带来积极的影响，又可能成为消耗工作资源的工作要求，给员工带来工作 / 生活冲突和情绪耗竭等问题。其二，进一步验证了企业社交媒体使用目的对员工的工作投入和情绪耗竭等变量的调节作用，也验证了非工作相关的使用行为对员工的重要价值，工作相关与非工作相关的使用行为通过不同的机制对员工个体结果变量产生影响，因而在探索企业社交媒体使用对员工个体结果变量的影响机理时应区分不同的使用目的；其三，发现了员工使用公共社交媒体平台与专门的企业社交媒体平台相比，对员工的任务绩效和工作投入的影响并无显著的差异，但使用公共社交媒体的员工其使用频率与工作满意度有更强的正相关关系；其四，验证了东西方文化背景对社交媒体使用行为与员工个人结果间关系的调节作用。

本文的研究对调和以往不一致的研究结果，全面认识企业社交媒体使用行为对员工行为和心理结果变量的影响机理具有重要的意义，也可以帮助企业的管理者通过平台功能的设计与选择和规章制度的制定等来规范员工的使用行为，充分发挥企业社交媒体的应用价值。

关键词 企业社交媒体；员工；行为结果；心理结果；元分析

A Meta-analysis of the Relationship between Enterprise Social Media Usage and Employees' Behavioral and Psychological Outcomes

Miao Rui, Lv Chengshu, Lu Yan

School of Management Science and Engineering, Dongbei University of Finance and Economics,

Abstract As a tool of internal communication and cooperation, Enterprise social media (ESM) usage and its relationships with employee behavioral and psychological outcomes have received significant research attention in recent years. The existing studies have explored the relationships between ESM usage and performance, job satisfaction, work-life conflict, emotional exhaustion and so on, but the direction and extent of these relationships are controversial.

This study uses a meta-analysis to quantitively integrate 54 empirical studies from 2006 to June, 2021 to explore the impacts of ESM

usage on employee behavioral outcomes (in-role performance, innovative performance) and psychological outcomes (job satisfaction, work engagement, organizational commitment, work-life conflict and emotional exhaustion). In addition, the contextual factors and employees' demographics that may moderate these relationships are also examined. The findings are as follows. First, ESM usage has moderately positive relationship with employees' in-role performance and it is strongly positively correlated with employees' innovative performance. Secondly, ESM usage is weakly positively correlated with employees' job satisfaction, work engagement, organizational commitment, work-life conflict and emotional exhaustion. Third, purpose of ESM use is the key factor that moderates the relationships between ESM usage and employee outcomes. Work-related use exerts stronger effects on work engagement and in-role performance, while non-work-related use has non-significant effect on in-role performance but stronger effect on job satisfaction. Fourth, type of social media platforms, national culture and employees' positions have different moderating effects on the relationships between ESM usage and employee outcomes.

This study contributes to the existing literature in the following aspects. First, this study takes a further step to validate that the usage of ESM is a two-edged sword. ESM usage can not only provide sufficient resources for employees to improve in-role performance, innovative performance, job satisfaction and increase organizational commitment, but also become job demands to consume job resources and lead to employees' work-life conflict and emotional exhaustion. Second, this study takes a further step to validate the moderating effects of purpose of ESM use on the relationships between ESM usage and employees' work engagement and emotional exhaustion and verify the important influence of non-work-related ESM use on employee outcomes. Work-related use and non-work-related use both have significant effects on employee outcomes but through different mechanisms. Third, this study finds that type of social media was not a significant moderator for the effect sizes of ESM usage and in-role performance as well as work engagement, but there is a stronger positive relationship between the frequency of using public social media and employees' job satisfaction. Fourth, this study validates the moderating effect of the eastern and western culture on the relationships between ESM usage and employees outcomes.

This study gives explanations for the inconsistent findings of extant research on ESM usage and provides new insights into the impact mechanisms of ESM usage. Our findings also provide practical implications for managers to make better decisions on the design and policy-making of ESM platform to fully realize the values of ESM.

Key Words Enterprise social media; employee; behavioral outcomes; psychological outcomes; meta-analysis