

本书获河南科技大学学术著作出版基金资助

罗明亮
著



组织公民 行为研究

理论与实证

ZUZHIGONGMIN
XINGWEIYANJIU

LILUN YU SHIZHENG



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书获河南科技大学学术著作出版基金资助

罗明亮
著

组织公民 行为研究

理论与实证

ZUZHIGONGMIN
XINGWEIYANJIU

LILUNYUSHIZHENG

元 00.32 份安

书号: ISBN 978-7-5096-0110-2/F·110

· 经济科学出版社印务部 ·

凡欲订购者请向本社或各省市新华书店订购。本社地址: 北京朝阳区麦子店街32号。电话: (010) 88023874。邮编: 100836。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

组织公民行为研究:理论与实证/罗明亮著. —北京:经济管理出版社,2007.11

ISBN 978-7-5096-0110-5

I. 组… II. 罗… III. 企业管理:人事管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 183013 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京银祥印刷厂

经销:新华书店

组稿编辑:胡翠平

责任编辑:王玉水

技术编辑:晓成

责任校对:超凡

880mm×1230mm/32

9.125 印张

219 千字

2007 年 11 月第 1 版

2007 年 11 月第 1 次印刷

定价:22.00 元

书号:ISBN 978-7-5096-0110-5/F·110

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

前 言

人的因素是企业的核心因素，企业的核心竞争力主要体现在企业领导和核心员工的能力和责任心上。美国钢铁大王安德鲁·卡内基说：“带走我的员工，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。”因此，能否对企业内部人员进行有效的管理，发挥员工的积极性和主动性，是企业成败的关键。

现阶段有些组织绩效管理不到位，水平欠佳。在微观环境方面不和谐，处理不好组织与家庭之间的关系，一些不良情绪在组织和家庭之间相互影响。在文化和战略方面缺失，组织发展目标不明确，没有员工的职业生涯规划，使员工看不到组织的发展前景，工作中动力不足。在组织结构方面不协调，工作中有“瓶颈”。在激励机制方面，由于组织分配机制、奖励机制尚不完备，存在着个人付出与回报不相适应的情况，个别地方存在激励不到位或缺，以及个别领导起不到表率作用，在一定程度上影响员工的工作积极性，导致员工工作主动性和部门工作动力不足。为了改变企业管理中存在的不足，就要贯彻科学的发展观，在管理中真正体现以人为本，正像被称为“摩托罗拉之父”的美国企业家保罗·高尔文指出的：对每一个人都要保持不变的尊重。这不仅仅是为了提升员工的组织公民行为，改善管理者与员工之间的关系，提高组织绩效，更是为整个社会带来亲和之力，体现出全社会对于一线劳动者的悉心呵护，使社会和谐融于现实生活的每一个细节之中。

随着经济全球化的迅速发展，企业组织处于前所未有的激烈竞争的环境之中，企业要生存和发展就要达到良好的组织绩效，除了从人力资本中获取最大收益外别无选择。长期以来，工作条件、工资报酬并不是决定组织绩效高低的首要因素，首要的因素是员工的士气，而员工的士气又与其工作满意感有关。员工的满意感越高，士气也就越高，绩效也就越高。因此，提高绩效的主要途径是提高员工的满意感。在现实生活中，人们在计划经济体制下形成的“无私奉献”等工作价值观逐渐消解，员工主人翁的意识在降低，士气低落，责任心不强。管理中以物质激励为直接激励的主要手段。随着社会经济生活的变化和组织的发展，管理层如何提高组织绩效？如何提高员工士气？这就要求管理者不仅重视正式雇用契约规定的行为，更要认真研究发掘员工超越角色的组织公民行为，创设有利于员工表现组织公民行为的环境条件。

20世纪90年代兴起的组织公民行为研究是西方组织行为学研究的一种新的研究视角。它试图用情绪论、认知论、社会交换理论和现代众多科学的研究成果，系统地阐释组织公民行为的本质、起源、结构、功能、理论与应用。近几年来，国内心理学界、人力资源管理方面对组织公民行为的研究表现为，对组织公民行为的个别介绍和某一方面的组织公民行为的实证研究等。组织公民行为作为一种角色外行为，在很大程度上发挥组织潜在的人力资源效能，对组织绩效产生积极的促进作用。随着人们对组织行为学的深入研究，逐渐认识到组织公民行为对提高关系绩效并实现良好的组织绩效具有非常重要的意义。本书就是从理论和实证两个方面对组织公民行为进行研究和阐释的成果。

本书在对组织公民行为的相关概念、理论及国内外研究现状评述的基础上，采用多种方法，对员工的组织公民行为进行研究。全书分五个部分，共9章。第一部分（第1章）主要介绍研

究背景、研究的目的和意义、本研究的基本假设和研究方法；在国内外有关组织公民行为研究综述的基础上，提出本研究的基本假设、介绍了研究方法。研究方法包括研究样本的选取及分布、研究工具。第二部分（第2章）是本研究的基础部分，对影响员工组织公民行为的因素进行了研究，包括项目分析、效度分析、信度分析、组织特征变量的有关研究和人口统计学变量、员工组织公民行为的相关因素分析、员工组织公民行为和绩效管理的回归分析。第三部分（第3章）对基础研究结果的分析。主要研究组织公民行为与组织微观环境，包括组织微观环境的界定、微观环境与员工组织行为的关系、基于组织微观环境的组织公民行为诱导机制。第四部分（包括第4、第5、第6、第7、第8、第9章）多维度结构对组织公民行为的影响。主要研究企业文化、组织结构、激励机制、企业领导、职业生涯和企业前景的含义及其与组织公民行为的关系，在此基础上揭示组织公民行为的诱导机制。

本书具有研究课题的实效性、研究方法的科学性，研究结论具有一定的社会价值和实用价值。

目 录

1	组织公民行为研究综述	1
1.1	组织公民行为概述	1
1.2	组织公民行为的理论基础	12
1.3	组织公民行为评价研究	16
2	组织公民行为影响因素研究	22
2.1	研究的目的是和意义	22
2.2	研究的基本假设及研究方法	24
2.3	项目分析	29
2.4	效度分析	31
2.5	信度分析	41
2.6	组织特征变量和人口统计学变量的有关研究	42
2.7	员工组织公民行为的相关因素分析	49
2.8	员工组织公民行为和绩效管理的回归分析	52
2.9	研究的创新之处	56
3	组织公民行为与组织微观环境	58
3.1	组织微观环境	58
3.2	微观环境与员工组织行为的关系	61
3.3	基于组织微观环境的组织公民行为诱导机制	73

4	组织公民行为与组织文化	87
4.1	组织文化	87
4.2	组织文化与组织公民行为的关系	97
4.3	基于组织文化的组织公民行为诱导机制	103
5	组织公民行为与组织结构	119
5.1	组织与组织结构	119
5.2	组织结构与员工组织公民行为的关系	129
5.3	基于组织结构的组织公民行为诱导机制	133
6	组织公民行为与激励机制	140
6.1	激励机制的基本内涵	140
6.2	激励机制与员工组织公民行为的关系	154
6.3	基于激励机制的组织公民行为诱导机制	158
7	组织公民行为与企业领导	179
7.1	领导的含义	179
7.2	领导行为与员工组织公民行为的关系	189
7.3	基于领导行为的组织公民行为诱导机制	196
8	组织公民行为与职业生涯	212
8.1	职业生涯的含义	212
8.2	职业生涯与员工组织公民行为的关系	225
8.3	基于职业生涯的组织公民行为诱导机制	232
9	组织公民行为与企业前景	243
9.1	企业前景的含义	243

9.2 企业前景与员工组织公民行为的关系	249
9.3 基于企业前景的组织公民行为诱导机制	251
附录.....	258
参考文献.....	269
后记.....	279

1 组织公民行为研究综述

当前世界正在经历着一场深刻的政治、经济和技术变革，不同的文化互相冲突、融合，企业和组织赖以生存和发展的环境正在发生根本变化，全球市场正以史无前例的速度走向一体化，顶尖跨国公司已渗透到全球主要市场，并在全球范围内整合资源。而我国企业的资源和参与全球竞争的时间有限，这意味着我国企业参与全球竞争将面临更加严峻的挑战，它要求我国企业在正确的发展战略下，认认真真地做好自己分内的事。充分调动员工的奉献精神，诱发员工的组织公民行为，才能提高组织绩效，使企业不断发展、壮大。

1.1 组织公民行为概述

竞争的不断加剧，组织结构的扁平化，要求员工不仅要完成分内的职责，还要表现出组织公民行为。下面就组织公民行为的内涵、结构和作用，影响组织公民行为的相关因素，关于组织公民行为研究的评价分别进行阐述。

1.1.1 组织公民行为的内涵、结构和作用

Katz 和 Kahn (1966) 提出“组织公民”的概念。Katz 和

Kahn (1964) 认为有效的组织应该有三种基本功能：①组织必须吸引并留住员工；②确保员工以可信赖方式实现组织特定角色的任务；③员工必须有创造性和自发性行为，其行为表现超越角色规范，主动自发地为组织负担一些分外之事。这里的自发行为包括合作的行为、维护组织系统的行为和提高组织外部形象的行为等。Berteman 等 (1988) 将第三种行为称之为“组织公民行为”，并把它定义为职务外行为，主要指对帮助同事和对组织的责任感。Organ (1988) 正式将组织公民行为 (Organizational Citizenship Behavior, OCB) 定义为在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确的或直接的确认，但就整体而言有益于组织整体运转成效的行为总和。

关系绩效与组织公民行为的统一。Organ 在 1997 年将 OCB 重新定义，认为它类似于 Berman 等人在 1993 年提出的关系绩效，能够对组织的社会和心理环境提供维持和增强的作用，从而把组织公民行为和关系绩效的内涵统一起来。

组织公民行为具有多维度的结构，纵观以往所有有关 OCB 的研究，采纳较多的还是 Organ 所提出的组织公民行为五维结构，即：①助人行为，指自发地帮助同事，预防和解决与工作相关问题的行为；②公民道德，指员工作为组织中的一个“公民”应有的道德行为，包括对组织的工作感兴趣、节约组织资源、保护组织财产、愿意参加组织的各项活动、参与组织战略计划的制订、监控来自环境的威胁和机会等；③文明礼貌，指对别人表示尊重的礼貌举动；④运动员精神，指员工在非理想化的环境中毫无抱怨，而且仍然坚持积极的态度，为了组织的利益而坚守岗位的一种意愿行为；⑤责任意识，指严肃认真、尽心尽责地对待工作的行为 (Farh, Earley & Lin, 1997; 张小林, 戚振江, 2001; 朱瑜, 凌文铨, 2003)。

姚艳虹和肖石英 (2005) 认为，组织公民行为在企业中的表

征除了国内外学者提出的，大家比较认同的帮助行为、运动员精神、组织忠诚、组织遵从、文明礼貌和意见表露六项外，结合我国企业文化的特征，还应有自我发展、个人创新性和维持公众关系三项表征，其中帮助行为、运动员精神和文明礼貌的含义如上所述，其余六项表征的具体内涵如下：

组织忠诚，是指忠诚于组织、保护组织并对组织的发展具有良好的意愿；组织遵从，是指员工不仅接受组织的规章制度和程序，而且内化在行为中严格认真遵守；意见表露，是指员工一方面会通过各种渠道在企业不同层面发表看法、表明立场，另一方面员工也会积极地对同事的工作提出改善建议同时热心地鼓励同事大胆表达自己的观点；自我发展，是指员工主动利用业余时间，积极地通过各种方式来开发自己的潜能；个人创新性，是指员工在自愿的前提下，不计较报酬，不考虑困难，创造性地从事与工作相关但超出了组织要求的行为；维持公众关系，是指员工对企业外部组织或人员实施的一切有利于维护企业利益、宣传企业形象的行为。

香港科技大学教授樊景立 (Farh, Jiing-Lih) 在中国文化背景下，以北京、上海和深圳的 158 名员工为研究对象，发现中国人的组织公民行为可划分为十个维度：对组织的认同、对同事的利他行为、责任意识、人际和谐、维护组织资源、自我教育、通过自学增加自身知识和技能、参加社会公益活动、保持环境卫生和表达意见。其中对组织的认同、对同事的利他行为和责任意识三个维度与 Organ 五维度中的利他行为、责任意识和公民美德三个维度类似，说明这三个维度是具有文化普适性的维度。樊景立教授并没有在中国人的组织公民行为中发现 Organ 描述的两个维度（文明礼貌和运动员精神），却发现了两个有着中国文化渊源的人际和谐维度和维护组织资源维度 (Farh, Earley & Lin, 1997)，体现了组织公民行为的文化独特性。

组织公民行为对组织的重要性已得到很多研究的支持。由于组织公民行为充当了组织运行的“润滑剂”，减少了组织各个“部件”运行时的相互摩擦，从而促进整个组织效率的提高（Podsakoff, Abearne 和 Mackenzie, 1998）。具体地讲，组织公民行为的作用表现在以下六个方面：

(1) 组织公民行为是一种自愿合作行为，能自觉维护整个组织的正常运行，减少矛盾和冲突。

(2) 能使组织所拥有的资源摆脱束缚，投入各种生产活动。

(3) 能促进同事和管理人员生产效率的提高。

(4) 能有效协调团队成员与工作群体之间的活动。

(5) 能创建良好的企业文化，增强组织吸引和留住优秀人才的能力。

(6) OCB 可以潜在地影响组织绩效：OCB 可以影响整个组织的绩效（Walt 和 Niehoff, 1996）；员工 OCB 是管理者给予员工高评价、晋升以及加薪的重要依据之一（Podsakoff 和 Mackenzie, 1993）；OCB 也会对员工满意度、公平感、组织承诺和领导支持等产生重要影响（Organ 和 Ryan, 1995）。

1.1.2 组织承诺与组织公民行为^①

组织承诺是组织内部员工对组织的承诺，是员工对组织的心理认同、接纳的态度、相应支持和关心组织发展的行为。对于组织承诺的研究在近三十年非常兴盛。梅尔和艾伦（Meyer 和 Allen, 1997）将组织承诺分为三个维度：情感承诺、持续承诺和规范承诺。情感承诺是员工对组织目标和价值观的心理认同、信

^① 资料来源：苏方国，赵曙明，组织承诺、组织公民行为与离职倾向关系研究，科学学与科学技术管理，2005（8）：111~116

仰和支持的程度，具体表现为员工对组织形象和声誉主动维护，向其他人宣传组织，愿意为组织的发展付出努力，因自己是组织的成员而骄傲和自豪，对组织非常信任和忠诚。持续承诺是员工在某个特定组织供职时间越长，离开该组织损失越大，致使其难以离开组织的态度。具体而言，员工在某个特定组织工作时间越长，他对该企业的人力资本投资也越大，这类人力资本投资中很大部分是专用性人力资本投资（Williamson 等，1975），而专用性人力资本投资难以应用到其他企业，这使得随着员工在某个企业时间的增加，人力资本被企业锁定的成本越大，员工退出某个特定组织的风险越大，进而形成了员工难以离开组织的持续承诺。规范承诺是一种基于社会责任和职场规范而继续为组织工作的认知，员工从组织获取收益和职业发展机会，所以应该和组织在一起。余凯成（1996）认为组织承诺有五个内容层次，由低到高分别为：功利性承诺，参与性承诺，亲属性承诺，目标性承诺，精神性承诺。这五个层次的生存和发展不完全是连续渐进的过程，不是从低层次向高层次的机械运动，而是既可能呈现跳跃性发展，也可能呈现几个内容层次的承诺共存于一个行为主体之中。凌文铨、张治灿和方俐洛从 1997 年开始对组织承诺进行了系统的研究。他们在 2000 年“中国职工组织承诺的结构模型研究”中通过因素分析获得了组织承诺的五因素模型，包括感情承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺和机会承诺。从中国职工组织承诺的五因素模型来看，它包括了西方学者的三因素模型的内容（感情承诺、规范承诺和持续承诺），这反映不同文化圈组织承诺的共性成分。同时，它比西方三因素模型多了“理想承诺”和“机会承诺”两个因素，这又反映了不同文化的个性成分。因此，凌文铨等（2000）是将梅尔和艾伦的持续承诺研究深化，将其细分为理想承诺、经济承诺和机会承诺。

组织公民行为是一种自发行为，这类行为不是工作说明书上

所描述的，也不是雇员与组织的雇用合约具体条款所规定的，所以组织公民行为被视为“与角色工作表现无关的角色外行为”（Fields, 2002），组织公民行为具有非功利目的，这是与基于社会交换理论的组织承诺的本质差异。

组织公民行为是一种自主的有利于组织有效性的个人行为，组织公民行为可以增强员工之间的协调与合作，节约公司资源，营造和谐的组织氛围等，这类行为有利于促进组织有效性，提升企业绩效和企业发展。因此，组织公民行为与企业绩效呈正相关关系（苏方国，赵曙明，2005）。

员工表现出组织公民行为的前提是他们有很强的组织认同感、信任感和忠诚感。如果员工都对企业不认同和不信任，他们很少会主动地付出额外的努力追求组织的有效性，去推动企业的成功和发展。因此，只有员工具有较高的组织承诺才会表现出组织公民行为，同时员工的组织公民行为反过来也能够强化员工的组织承诺。

组织公民行为是角色外行为，一般不能直接和明确地受到组织的正式报酬系统承认，只有对组织有强烈认同感的员工才会表现出组织公民行为，而有离职倾向的员工一般不会表现出组织公民行为，因此，组织公民行为与离职倾向之间呈显著负相关关系（苏方国，赵曙明，2005）。

1.1.3 绩效管理 with 组织公民行为

组织公民行为对组织绩效有促进作用（赵红梅，董勋，2006）。组织公民行为是部门绩效和个体绩效的黏合剂，个人作为社会系统中最为基本的组成个体，其行为的效率和有效性是各种组织绩效的基础，个人绩效同组织绩效存在着紧密的联系。一般来说，良好的个人绩效水平对于组织绩效的提高可以起到积极

的促进作用。当然，组织绩效并不是个人绩效的简单相加，高绩效的个人组合不一定带来高的组织绩效。

有学者认为组织公民行为可以分为朝向组织的公民行为与朝向个人的公民行为（Williams and Anderson, 1991），前者指员工为组织利益努力而表现出的行为（坚守本分行为），它能提升组织绩效的稳定性，后者指员工在工作上的主动精神。组织公益行为和人际利他行为，其中主动精神能增强组织对环境变化的适应能力；人际利他行为通过主动为他人提供方便，帮助他人，维护人际和谐，从而保证了工作关系的顺畅，同时也充当了组织运行的“润滑剂”，减少人际矛盾冲突；组织公益行为通过帮助有困难同事而提高了同事的生产力，组织公益行为通过主动协调人际关系，主动承担工作，减少管理者在冲突协调、工作分派方面耗费不必要的精力，从而使管理者的精力能够放在更重要的事情上，比如，责任意识强的员工需要的监管比较少，允许管理人员更多地授权给他们，因此可以节省管理者的时间。

由上所述，可以说组织公民行为是一种组织绩效和个体绩效的黏合剂，在个体技能、组织规章一定的情况下，某个公共组织有较高的组织公民行为水平必然预示着产生较高的组织绩效。

组织公民行为是组织潜在威胁的预警器。绩效指标在管理上有两个用途：一方面，它们可以成为控制系统的一部分，并在某种方面被用来惩罚坏业绩而嘉奖好业绩；另一方面，它们还可以成为寻求管理潜在威胁的探测器，在设计公共组织绩效评价的指标体系时，缘于组织公民行为的各项指标对组织公平、工作满意度等起着验证和推断的作用，这使得绩效评估的结果成为考察员工心理、行为的重要信息，并为组织潜在威胁提供早期警报。

组织公民行为的一个基本假设就是员工与组织的关系是有别于经济交换的社会交换关系。社会交换是一种基于信任的自愿性行为，员工做出组织公民行为是为了对自己从组织中获得的支持

进行回报，或者为了预期到的有可能从组织中得到的回报而进行的投资。例如，员工的工作满意感、组织公平感、组织支持感、领导者的信任、员工与领导者之间的美好关系等都与员工的组织公民行为之间存在积极的正向关系。其隐含的内在逻辑是：决定工作绩效的主要原因，在于工作者本身的知识、技能及工作能力的发挥，因此当工作者感受到工作满足时，在其本身之知识或技能有限的情况下，最经济、最有效率回报组织的方式就是从事组织公民行为，而非直接地帮助组织达成绩效（Organ, 1995）。在公共部门绩效考评构建指标体系的时候，组织公民行为作为一个重要指标，是工作满意感、组织公平、信任、组织承诺、人际关系等个体变量和公共组织的产出、效能等的中介变量；当组织公民行为出现异常时，可以推断其源生变量必然出现了问题，需要引起领导者的高度重视。

员工积极参加组织的活动就是一种组织公民行为的表现。通过参加组织的各种活动使得在原有的工作关系中很少联络的组织成员之间形成新的网络链接，从而使整个组织形成更密切的网络关系，这样也就增加了社会资本的结构维度；通过员工忠诚于组织的行为、积极参加组织活动的行为以及助人利他的行为，增加了员工之间相互喜爱、信任和认同，即增加了社会资本的关系维度；通过员工积极提出建设性意见等行为进行充分的信息沟通和分享，有助于形成共享的语言和观念，从而增加社会资本的认知维度。

影响绩效的主要因素为 SOME，即 Skill（技能）、Opportunity（机会）、Motive（激励）、Environment（环境），如图 1-1 所示。