

影响员工组织公民行为的因素 ——实证与应用

Yingxiang Yuangong Zuzhi
Gongmin Xingwei De Yinsu

—— Shizheng Yu Yingyong

郭晓薇 / 著



立信会计出版社
LIXIN KUAJJI CHUBANSHE

企业管理研究系列丛书

徐 波 主编

影响员工组织公民行为的因素 —— 实证与应用

郭晓薇 / 著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响员工组织公民行为的因素:实证与应用/郭晓薇
著. —上海:立信会计出版社, 2006. 4

(企业管理研究系列丛书)

ISBN 7-5429-1630-0

I. 影… II. 郭… 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(2006)第 041306 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64388409
	(021)64391885(传真)
	(021)64695050
网上书店	www.Lixinbook.com
	(021)64388132
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	5
插 页	5
字 数	127 千字
版 次	2006 年 4 月第 1 版
印 次	2006 年 4 月第 1 次
书 号	ISBN 7-5429-1630-0/C · 0016
定 价	12.00 元

如有印订差错 请与本社联系

序

我们身处在一个变革的时代当中。传统工业经济发展到知识经济,企业的生存和发展所面临的外部环境日趋复杂,竞争日益激烈,客户的需求更加多样化和个性化,企业只有更新管理模式,适应环境的变化,才能保证机体的鲜活。

新的管理模式强调通过授权来提高组织对外部环境的适应性。由此,未来的企业组织将不可避免地金字塔式向扁平化方向发展。我们看到,通用电器、IBM、霍尼韦尔等世界级企业已经顺应时代的要求,在20世纪80、90年代成功实现了这种转型。组织重组、战略调整就如同一次手术,但成功的变革管理不能仅依靠一次外科手术,平时打针、吃药、保养也是不可缺少的。结构的改变需要人和文化的支撑,忽视人的因素会导致变革的失败。新型扁平化组织能否体现其先进性,在很大程度上取决于其组织成员是否能够适应新的运作方式的要求。

扁平化的组织特点是以员工的自主管理为导向,即在组织的运行过程中,成员进行自主计划、自主决策和自主协调。可想而知,任务的标准化、结构化因此大大降低,组织中将出现大量无法清晰界定的“夹缝”工作。正式的制度规定不到之处,显然就要靠员工的组织公民行为。

组织公民行为(OCB)是一种有利于组织的角色外行为,由一系列非正式的合作行为构成。随着竞争加剧,组织结构的扁平化,员工的组织公民行为越来越为组织管理者重视。假如员工没有公民行为,那么组织也就没了竞争力和生命力,因为夹缝工作和正式工作关系相当于

水泥和砖头的关系，盖一个大楼不可能只靠砖头，中间没有水泥，这个楼是经不住任何外部环境变化的。

因而，伴随着组织变革的大潮，在西方的组织行为学界，组织公民行为逐渐成为研究热点，目前西方关于组织公民行为的研究已经比较成熟。然而，组织公民行为在很大程度上受文化的影响，西方已有的研究成果不能平移到中国文化中，中国人需要研究自己文化背景下的组织公民行为。其实，在我国，人们对组织公民行为的内容并不感到陌生。在计划经济时代，我国企业广泛开展的精神文明建设与对西方企业倡导的组织公民行为具有相似的内涵，“发扬主人翁责任感”、“学习雷锋”等号召都可以在组织公民行为的概念结构当中找到对应的内容。有学者认为，在重人际关系多于重制度法则的中国社会，组织公民行为具有更大的适应性，因而对这类行为的研究具有很大的现实意义。

遗憾的是，我国学术界对这一领域的研究尚在起步阶段，有大量工作要做。郭晓薇敏感地捕捉到这一课题的意义，并专注投入其中，长期的耕耘使她取得了可喜的成绩。这本书是她多年来努力钻研的结晶，也是目前国内第一本关于组织公民行为的专著。

值得肯定的是，作者不仅能够吸收西方关于组织公民行为研究的前沿成果，而且能够从文化的角度进行批判性的思考，并通过对若干企业的调查取样，以科学周详的实证研究方法验证自己的假设，探索在中国文化背景下影响组织公民行为的因素。作者通过实证研究发现，在中国文化背景中，除西方学界公认的公平感外，组织公民行为还存在印象管理、文化价值观等预测变量，并且发现公平感并非在任何情况下都能预测组织公民行为，它的预测力受到文化价值观和人格特质责任感的调节。这些研究成果可以促进人们对中国企业员工组织公民行为影响因素的认识，为中国管理者培养员工组织公民行为提供了重要的理论依据。

我认为这本书既有理论上的创新，又有重要的实践意义。但组织公民行为的研究在日新月异的发展，希望作者能够不满足于

现状，在该领域继续深入研究，在治学的道路上决意问学，锲而不舍！

是为序。

俞文钊

2006年3月

目 录

第 1 章 组织公民行为概述	1
1.1 组织公民行为研究的起源与发展	2
1.2 组织公民行为的概念内涵	5
1.3 组织公民行为的相近概念	7
1.4 组织公民行为的结构维度	8
1.5 中国背景下的组织公民行为维度	12
1.6 组织公民行为对组织绩效的影响作用	20
第 2 章 组织公民行为的预测变量综述	24
2.1 员工个体层面的原因	24
2.2 其他层面的原因	34
2.3 公平感与组织公民行为之间的过程变量	38
2.4 从本土角度的反思和研究构想	46
第 3 章 印象管理与组织公民行为关系的实证研究	48
3.1 理论构思与研究假设	48
3.2 研究方法	51
3.3 研究结果	64
3.4 讨论	68
第 4 章 文化价值观与组织公民行为的实证研究	70
4.1 理论构思与研究假设	70
4.2 研究方法	83

4.3 研究结果	88
4.4 讨论	99
第5章 责任感与组织公民行为	106
5.1 理论构思与研究假设	106
5.2 研究方法	109
5.3 研究结果	111
5.4 讨论	114
第6章 人口统计学变量、评价源与组织公民行为	116
6.1 人口统计学变量对组织公民行为的作用	116
6.2 不同评价源对组织公民行为评价的相关与差异	119
第7章 实证研究总结	121
7.1 本研究的发现	121
7.2 局限之处	122
7.3 未来研究方向	123
第8章 对现实的启示	125
8.1 不患寡而患不公	125
8.2 培育集体利益导向的企业文化	126
8.3 提倡变革型领导	127
8.4 相应的人力资源管理措施	129
附录 研究所用综合问卷(节选)	132
参考文献	135
后记	152

第1章 组织公民行为概述

20世纪90年代以前,组织行为学研究的主要目标变量是任务绩效,即很多研究都是围绕着发现任务绩效的影响因素进行的。但近年来,组织行为研究的重点开始转向任务绩效之外的自发工作行为(Spector,2002)。这一转变的出现并非偶然,它折射了时代变迁中企业管理需求的转变。

据美国1971年出版的《工业工程手册》介绍,当时83%的美国公司和工厂采用泰勒开创的科学管理的基本方法。可以说20世纪70年代以前,美国企业的主流管理思想是科学管理,强调劳动分工,强调员工要“严格遵守官方的规则、纪律和制约”。与这一管理思想相适应的组织结构是官僚结构,员工的工作职责往往集中在一个相对较为狭窄、界定明确的范围中。在这一时代背景下,组织研究的对象多锁定在员工正式工作职责的完成情况上。

但是20世纪70年代以后,日新月异的科技进步将企业置于快速变化的环境之中,全球化的进程更增加了环境中的不确定因素,金字塔式的科层管理结构使得企业对快速变化的环境无法作出及时准确的反应。在此背景下,企业组织从组织结构到管理思想都经历了巨大的变化。为了适应环境,许多公司放弃与科学管理相一致的官僚结构,采用更适于信息时代的扁平化的“网络型”组织结构。

机械的科层组织的运作围绕着命令和执行,而扁平化的组织却强调员工的主动性和自发性。在扁平化组织中,员工的职责变得宽泛起来,员工行为有了更大的随意空间,他们的自发合作行为对企业效能而言是重要的影响要素。于是近些年来,越来越多的组织行为研究围绕着员工的自发合作行为展开,组织公民行为的研究是其中一股重要的力量。

1.1 组织公民行为研究的起源与发展

大半个世纪以前,社会系统学派代表 Barnard(1938)提出,组织是合作力量的联合体(associations of cooperative efforts)。他强调对整个组织系统而言,合作意愿是不可或缺的。与当时盛行的古典管理理论相悖,他认为正式的组织不足以预期达到组织目标所必需的全部因素,员工的合作意愿对正式组织结构而言是一个关键因素,否则正式结构就成为空壳。

Katz(1964)提出组织的有效运作依赖于员工的三类工作行为:① 员工必须致力参与并留在组织中;② 员工必须完成特定角色的任务;③ 员工必须主动完成创新及超越工作要求的自发性活动——即主动自发地为组织负担一些分外之事。这里的自发行行为包括合作的行为、保护组织系统的行为和提高组织外部形象的行为等。

Katz 和 Kahn(1966)区分了角色内行为(in-role behavior)和自发行行为(spontaneous behavior)的不同,即 Katz 1964 年提出的第二、第三类行为。他们认为许多构成组织的模式化的行为在合作水平上是超越正式的角色说明的,“工厂的每一个车间,政府机关的每一个部门,大学里的每一个系科都存在无数的合作行为,没有它们的话,组织就会瘫痪。但是人们往往认为这些行为是理所当然的,正式的工作描述很少提到这些行为。”

Bateman & Organ(1983)根据 Katz 的观点,将第三类工作行为,即自发行行为,定义为公民行为(citizenship behavior),认为公民行为是正式工作说明没有涉及,但是又为组织所需求的行为,包括:① 帮助任务绩效落后的同事;② 维护工作环境清洁;③ 接受临时任务而没有抱怨;④ 自愿担任未受指派的任务;⑤ 提出对部门有益的建议。Smith, Organ & Near(1983)及 Organ(1988)正式提出组织公民行为(organizational citizenship behavior)的概念(简称 OCB)。Smith, Organ & Near(1983)提出,在一个组织中,组织公民行为为并

不在正式的合约规定之内,也不在赏罚的范围之内,员工可以自行决定,这种行为在整体上有利于组织功效的发挥。换言之,组织公民行为因为超越了正式角色的要求,所以不容易借由奖惩来促成,也不容易衡量。

组织公民行为概念提出之后的几年中,组织行为学研究并没有因此受到很大影响。但近年来,如本章开篇所分析的,企业组织结构逐渐由严格的层级式向扁平化转变,这一转变使员工的主动性和合作性变得极为必要(Ilgen & Pulakos, 1999),这使得组织公民行为成为学者和管理者关注的热点,对组织公民行为和相关概念如角色外行为、亲社会组织行为和关系绩效的研究如雨后春笋,层出不穷。

Podsakoff 和他的同事(2000)对该领域已有的英文文献作了回顾,发现如图 1-1 所示,1983~1988 年,以组织公民行为为主题发表的论文只有 13 篇,但在 1993~1998 年,组织公民行为主题论文数多达 122 篇。近年来,学者对该领域的兴趣进一步升温。据美国中西部管理学会 2003 年年会公布的数字显示,1999~2002 年的四年间,社会科学引

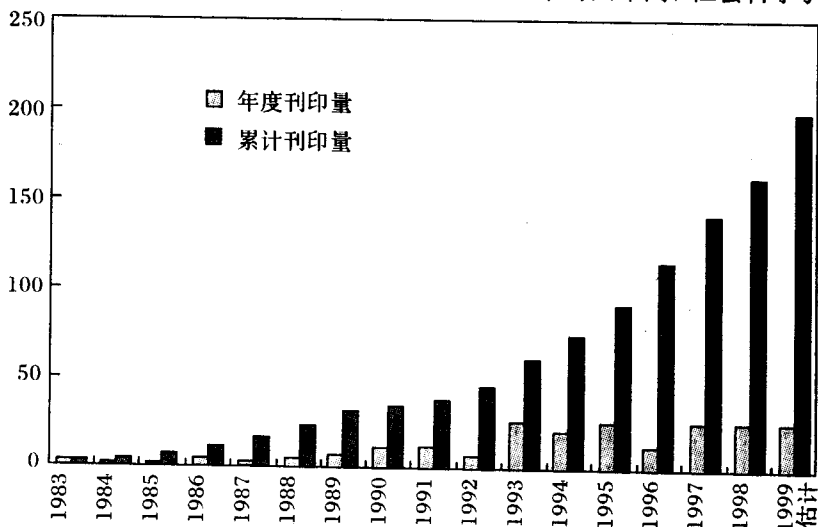


图 1-1 组织公民行为及相关问题学术文章年度刊印量和累计刊印量(转引自 Podsakoff et al., 2000)

文索引收录的文献中包含“组织公民行为”一词的文章多达 164 篇。另外,研究者对公民行为的兴趣逐渐从组织行为领域扩散到其他广泛的领域中,如人力资源管理、营销、社区心理、战略管理、军事心理、领导科学等,大有星火燎原之势。

组织公民行为近年来在西方国家成为研究热点并非偶然现象,它折射了来自这个时代特定的管理实践需求。前已述及,迅猛的科技发展、全球化竞争将企业置于快速变化而不确定的环境中,在这种背景下,企业员工的工作行为若仅限于狭窄的正式职责,则无法适应外部多变的环境。扁平化的组织结构赋予员工更大的自主权,员工如何使用这种自主权,对企业组织的发展起着至关重要的作用。如何使员工乐于做一些超越正式职责要求但对组织有益的好事,成为企业管理者考虑的一大问题。组织公民行为研究的正是员工的这种超越正式职责要求,能够促进组织整体效能的行为,所以获得了学者广泛的关注。

从另一个角度说,知识经济时代产生了越来越多的知识性企业,它们的竞争优势来自于获取和利用知识。但思想的交流和传播是不能作为职责内的任务绩效定量地加以考察的,知识员工的工作产出难以具体衡量,其工作角色难以被完全描述和定义。为了解决这个问题,学者开始探讨组织公民行为。在知识经济时代,组织公民行为显然对组织绩效的优劣有着关键性的影响。

虽然诸多原因致使越来越多的西方学者关注组织公民行为的研究,在我国,组织公民行为研究尚处在起步阶段,尚停留在介绍国外研究进展的水平。即使如此,组织公民行为内容对中国人来说并不陌生,在计划经济时代,我国企业广泛开展的精神文明建设与对西方企业倡导的组织公民行为具有相似的内涵,“发扬主人翁责任感”、“学习雷锋”等号召都可以在组织公民行为的概念结构当中找到对应的内容。这说明中国企业对组织公民行为的重视由来已久。

但进入 20 世纪 90 年代以来,市场经济迅猛发展,人们在计划经济时代下长期被灌输的工作价值观受到冲击。“任劳任怨”、“无私奉献”似乎已经不是属于这个时代的词汇,无论是管理者还是员工都默认这

样的事实:员工与企业组织之间就是一种经济交易关系。这种认识没有错误,但只是过于强调了事实的一个方面。人们之所以如此强调这一点,存在两个方面的原因:①这是计划经济转换到市场经济后的一个显著变化;②这种认识状态是现代企业发展初级阶段必经的历程,可类比于西方国家70年代前科学管理和X人性假设占主流的阶段。但是,随着世界经济生活的变化和企业自身的成长,只关注于正式雇佣契约规定的行为已经远远不够,当前西方企业已经意识到这个问题,于是开始发掘员工超越角色的组织公民行为。按照这一发展历程,我国企业必然会重新重视原先在计划经济下倡导的那些工作美德。但与彼时不同,此时的管理者不可能像过去那样付诸空洞的道德说教,而必须在充分了解该行为背后的心理机制的基础上,以相应的管理措施建立企业与员工之间的心理契约,进而使员工自觉自愿地对企业作出额外奉献。可以预见,我国组织公民行为的研究也将逐渐为学者重视,在不久的将来呈现出繁荣的景象。

1.2 组织公民行为的概念内涵

Organ(1988a)将组织公民行为定义为:

它是一种员工随意的个体行为,与正式的奖励制度没有直接或间接的联系,但能从整体上有效提高组织效能。称它是随意的行为,是因为该行为不是角色或工作说明书上强制的要求,而是一种个人的选择,即使不表现这种行为,也不会受到惩罚。

换句话说,组织公民行为是一种有利于组织的角色外行为,既不是正式的工作职责所要求的,也不在劳动报酬合同规定之列,而是由一系列非正式的合作行为构成。公民行为虽然不能直接导致个人的利益,却可以给群体或组织带来利益。比如,老员工帮助新员工解决工作上的难题,或员工主动对公司发展提出建设性的意见等。这些行为不是员工个体份内的工作,但对组织整体却有积极意义。管理者难以通过正式的奖惩系统对有这类行为的员工进行奖励,也难以对没有这些行

为的员工进行惩罚。

根据上述定义,组织公民行为有三个特征:①组织公民行为是角色外行为,即该行为并非工作角色所要求的;②组织公民行为不在惩罚的范围内;③组织公民行为对组织整体的效能起到积极作用。但是 Organ(1988a)的这个定义后来遭到一些批评和挑战,三个特征当中的两个都受到了质疑。

首先,组织公民行为按照定义应该是随意的,超越工作角色要求的行为。但是调查结果却显示,许多人(包括员工自己)都认为这种行为是工作的一部分。比如 Morrison(1994)的实证研究发现,大多数被调查者把 20 个组织公民行为条目中的 18 个界定为“角色内行为”,这一结果与 Organ(1988a)的组织公民行为定义相左。因此, Morrison 认为组织公民行为的定义存在问题,他还进一步提出,对于什么是组织公民行为,员工与管理者有不同的看法,员工之间也有不同的看法。

其次,按照上述定义,组织公民行为是不会为正式奖惩系统所奖励的,但是却有研究发现,组织公民行为会影响员工的绩效考核结果(MacKenzie, Podsakoff et al., 1991; Podsakoff, MacKenzie, 1994; Wener, 1994),而后者又决定着员工得到的物质报偿。管理人员评价员工绩效时,往往会有意无意地把公民行为考虑在内,于是正如 Allen & Rush(1998)所发现的,组织公民行为不可避免地会影响员工的晋升、培训、奖金分配等管理决策。这些研究结果意味着,组织公民行为并非不为正式奖惩系统所奖励。

实际上, Organ(1988a)界定组织公民行为时曾声明,对角色内行为和组织公民行为的区分只是为了简化问题,两者之间并无截然的界线,组织公民行为只是相对较少地受到正式奖励系统的奖励。面对上述质疑, Organ(1997)承认 1988 年的定义存在问题,“角色外”、“不为正式制度奖励”等界定并不恰当,因为“角色”本身的定义是在不断进化的,所以角色内外的界线具有模糊性。虽然组织公民行为的“角色外”、“不为正式制度奖励”等特征受到质疑,但是该行为与技术绩效(technical performance)或任务绩效(task performance)之间存在明显区别,

这还是为广大学者一致认可的。学者们认为,组织公民行为与核心工作行为相比,有更大的自发性,能更好地被态度或个性测量所预测。鉴于这些,Organ(1997)对组织公民行为又给予重新定义,认为它类似于Borman & Motowidlo(1993)提出的关系绩效,指能够对有利于任务绩效的组织社会和心理环境提供维持和增强作用的行为。

1.3 组织公民行为的相近概念

近20年来,对超越工作要求的个体组织行为的研究文献不在少数,出现了许多与组织公民行为相近的概念,如亲社会组织行为(prosocial organizational behavior)、组织自发性(organizational spontaneity)、关系绩效(context performance)等。这些术语描述的行为基本相似,但也稍有不同。下面作一个简单的区分。

亲社会组织行为是指包括组织公民行为在内的较为宽泛的助人行为,但是并非所有的亲社会行为都是组织公民行为。亲社会组织行为的着眼点在“亲社会”,并不必然有利于组织。比如,发现同事的工作上出现一个错误,出于亲社会动机,可能不仅不会指出他的错误,而且帮助其掩盖这个纰漏。这种做法对这位同事本人是有短期的好处的,但是对组织整体却没有积极意义。这种行为属于亲社会组织行为,却不是组织公民行为。有学者认为亲社会组织行为的概念过于宽泛,其内涵可以完全被其他若干更为精细的概念覆盖,故而没有存在的价值(Van Dyne, Cummings & Parks, 1995)。

组织自发性和组织公民行为的共同点在于它们都是对组织有功能性的行为,但是前者会受到奖励系统的识别和反馈,而后者是不能够直接为组织奖励系统识别的。另一个区别在于,前者是完全角色外的行为,而后者还包括一些有角色内色彩的行为(George & Brief, 1992)。但在Organ重新定义了组织公民行为之后,前一种区别自然不存在了,后一种区别也令人怀疑,因为正如前面讨论的,角色的界定本身就是因人而异的,角色内外的界线具有模糊性,很难说绝对角色外的行为

是否存在。如此一来,组织自发性和组织公民行为的区别就基本不存在了。

关系绩效是 Borman & Motowidlo(1993)提出的概念,这个概念的提出是为了与任务绩效相区别。任务绩效是指与工作任务直接相关的产品生产和技术支持活动,主要表现为工作效率;关系绩效是指对组织、社会和心理环境的支持性活动,包括人际促进(interpersonal facilitation)和工作奉献(job dedication)两个维度。组织公民行为与关系绩效的许多指标存在紧密的联系,以至于 Organ(1997)以关系绩效的定义来重新界定组织公民行为,可见两者是可以相互替代的概念。

1.4 组织公民行为的结构维度

即使国外对组织公民行为的研究已经具备相当规模,但是纵观组织公民行为研究文献,我们发现研究者们对组织公民行为的维度尚未达成共识。Podsakoff et al(2000)发现在以往的研究中,存在至少 30 种潜在的不同公民行为类别。下面介绍几个影响较为广泛的维度模型。

从历史根源上看,对组织公民行为最早的分类来自于 Smith et al. (1983)。他们将组织公民行为分为两类:一类为利他(altruism),指面对面地向某人提供帮助的行为,如帮助别人拎重物,帮助新员工适应环境;另一类为一般性服从(general compliance),指服从于做一个好员工的规范,如准时上班,不闲聊,不偷懒。

Organ(1988a)将组织公民行为分为五大类。① 利他(altruism):自愿帮助他人解决工作上的问题;② 事先知会(courtesy):帮助他人避免问题的发生,即在问题发生之前有远见地告诫他人;③ 责任意识(conscientiousness):在考勤、保持工作环境清洁、节省公司资源等问题上的表现超过公司的最低要求;④ 运动员精神(sportsmanship):任劳任怨地忍耐工作中不可避免的麻烦;⑤ 公民道德(civic virtue):积极参加公司政治生活,包括发表自己的意见、阅读内部文件、参加会议和关心了解公司中的重大事件。Podsakoff et al. (1990)基于这个理论发

展了组织公民行为评价量表。此后,Organ(1988a)的五维度框架受到了广泛的认可,大量研究者使用 Podsakoff et al. (1990)发展的问卷测量组织公民行为。

Van Dyne et al. (1994)受到政治哲学中公民行为概念的启发,对组织公民行为提出不同的分类。① 组织服从(organizational obedience):认可本组织的规章制度、工作说明、人事政策。表现为遵守规章制度,在规定的时间内准时完成工作任务,自觉维护组织资源;② 组织忠诚(organizational loyalty):认同并忠诚于组织的领导和组织整体,超越个人或部门的利益。表现为保护组织不受威胁,建立并维护组织的良好声誉,为获得组织整体利益与他人合作;③ 组织参与(organizational participation):对组织中的事务感兴趣,通过全身心投入组织的管理活动中保持对组织状况的知晓,并表达自己的看法。表现为自愿参加会议,与别人分享信息和新观点,愿意客观陈述对组织不利的消息,勇于顶住压力坚持真理。

Graham(1989)曾经提出一个四维度模型,Moorman & Blakely (1995)基于这一模型建构了一个组织公民行为量表,并用于研究。这四个维度分别是:① 人际帮助(interpersonal helping),指当同事在工作上需要帮助时能够伸出援手;② 个人主动性(individual initiative),指为了提高个人和团队绩效与同事进行工作上的交流;③ 个人勤奋性(personal industry),指工作表现超过职责的要求;④ 忠诚拥护(loyal boosterism),指对外维护组织形象。

除此之外,George 和同事(1992, 1997)、Borman & Motowidlo (1993, 1997)等人也提出过不同的维度模型。

上述各种模型对组织公民行为维度的界定存在很多交叉重叠,于是 Podsakoff(2000)对现有的组织公民行为模型进行归纳与总结,概括出组织公民行为的七个相对独立的维度:助人行为(helping behavior)、运动员精神(sportsmanship)、组织忠诚(organizational loyalty)、组织遵从(organizational compliance)、个人主动性(individual initiative)、公民道德(civic virtue)和自我发展(self development)。