

张宏如 著

# 中国管理情境的 积极组织行为

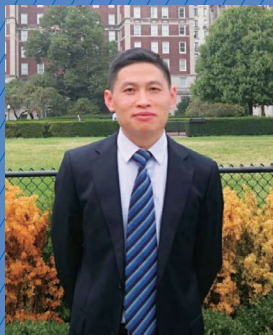
Positive Organizational Behavior  
in Chinese  
Management Context

理论与实践

Theory and Practice



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



## 张宏如

博士、教授、博导。研究方向：人力资源管理与应用心理。

现为常州大学副校长，江苏省“333工程”、“青兰工程”学科带头人，中国人才研究会副会长。在《管理世界》、*Journal of Business Ethics*等CSSCI、SSCI期刊发表论文70多篇，出版《转型与升级：基于心理资本视角的人力资源管理与开发》等著作6部，主持国家社科基金项目3项，先后获得国家级教学成果奖二等奖、中国高校人文社会科学研究优秀成果奖二等奖等。



张宏如 著

# 中国管理情境的 积极组织行为

---

Positive Organizational Behavior  
in Chinese  
Management Context

---

**理论与实践**  
Theory and Practice



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

# 序

当前，我国正处于深刻的社会变革时代。我国仅用 40 多年的时间来消化西方 300 多年的价值裂变和心理冲突，所以转型期人们更易产生价值的缺失、精神的焦虑。随着改革的逐步深入，企业劳动关系等矛盾已日益突出。积极组织行为（positive organizational behavior, POB）作为解决心理管理等方面问题、提升工作生活质量的员工精神福利，是打造“幸福员工”、“健康组织”与“和谐社会”的重要举措。

国外有关积极组织行为的研究已有 100 多年的历史。目前，国外积极组织行为研究呈现领域不断扩展、与其他福利项目融合互补的显著特点。国内积极组织行为研究还属于一个新领域，起步于 21 世纪初，20 年来取得了快速发展。积极组织行为必须中国化才能真正落地生根，发挥持久实效。积极组织行为深受社会文化背景的影响，所以中国式积极组织行为应从中国的本土文化、中国特色的情理社会、中国印迹的关系维度、中国人人格特征和管理实践出发，解决中国当前现实中的工作生活平衡问题，在此基础上形成与国际积极组织行为理论相适应而又具有中国特色的积极组织行为模式。我国各地经济社会发展程度差异很大，传统、现代与后现代在同一空间共存，农业经济、工业经济和知识经济相互渗透，这种发展态势在人类发展史上是罕见的。在这样极为特殊的情境中实施积极组织行为项目，就要将积极组织行为的一般性与这种特殊性相结合，并在此基础上建立有中国特色的积极组织行为模式。

张宏如教授近些年来一直关注国内外有关积极组织行为的研究动向，他在国家社科基金项目（12CSH091、14BSH040）和国家社科基金重点项目（16ASH005）以及江苏省“333 工程”的资助下，对本土化积极组织行

为理论与实践研究进行了长期探索，取得了一系列研究成果。《中国管理情境的积极组织行为：理论与实践》一书，正是这些成果的集中体现。该书的最大特点是从中国管理情境出发，实现了理论、实证与实践三者的有机结合，为中国管理情境的积极组织行为研究做出了非常有价值的探索。

该书以科学的理念、开放的态度，系统地阐释了中国管理情境的积极组织行为理论与实践体系。全书分三个部分共十三章，探讨了中国管理情境的积极组织行为及其理论基础、价值意蕴、内涵结构、效果评价，实证分析了中国管理情境的积极组织行为的职业价值观澄清、员工职业发展、心理资本提升、人文关怀环境构建等，并对中国管理情境的积极组织行为创新人力资源管理机制、开发创新人才、促进职业胜任力提升等实践应用进行了深入研究。

我国现已进入社会转型期、改革攻坚期、矛盾凸显期，经济的中国与心灵的中国差距不断拉大，强化精神方面的制衡机制迫在眉睫。中国管理情境下的积极组织行为理论与实践能有效促进员工精神健康，有助于实现员工、企业与社会“三赢”，推动劳资关系的升级转型；能切实提升员工的“软实力”，满足员工对“更好生活的新期待”。党的十七大提出了“社会和谐”和“顺应各族人民过上更好生活的新期待”理念。党的十八大后，新一届中央领导集体提出了实现“中国梦”的奋斗目标。“中国梦”的本质内涵就是实现国家富强、民族振兴、人民幸福。党的十九大提出社会主要矛盾已经转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。积极组织行为非常契合新时期关注人民健康幸福、实现社会和谐发展的时代主旋律，具有重要的现实意义。科学地开展积极组织行为，必将成为新时期人力资源管理的核心内容，必将成为促进企业员工工作生活平衡、实现美好生活的重要主题。在此背景下，该书的出版也正契合新时期关注人民健康幸福与美好生活、实现高质量发展的时代主旋律，因而具有比较重要的理论价值和现实意义。

赵曙明

# 目 录

## 第一部分 逻辑生成

第一章 积极组织行为的理论基础 .....	003
一 积极组织行为的内涵 .....	003
二 积极组织行为的发展背景 .....	004
三 积极组织行为的理论基础 .....	008
第二章 中国管理情境的积极组织行为的价值意蕴 .....	023
一 建构动因 .....	023
二 学科渊源 .....	026
三 内在逻辑 .....	028
四 外在整合 .....	029
五 生态和谐 .....	030
六 人态和谐 .....	031
七 心态和谐 .....	033

## 第二部分 系统构建

第三章 中国管理情境的积极组织行为的内涵结构 .....	039
一 激励原则 .....	039
二 激励要素 .....	040
三 激励与博弈分析 .....	042

四	激励模型的理论架构	053
五	激励模型的研究假设	055
六	激励模型的问卷设计与数据分析	058
七	激励模型的评价与假设检验	069
八	激励模型的结果分析	075
九	本土化路径的构建	076
<b>第四章 中国管理情境的积极组织行为的效果评价</b>		<b>089</b>
一	效果评价类型	089
二	效果评价与激励模型及路径的关系分析	090
三	效果评价指标体系的设计思路	091
四	效果评价指标体系的构建	093
五	效果评价指标体系的使用	099
<b>第三部分 实践创新</b>		
<b>第五章 中国管理情境的积极组织行为的职业价值观澄清</b>		<b>105</b>
一	职业价值观的类型	105
二	职业价值观澄清的步骤	107
三	职业价值观影响职业适应性的实证研究	112
四	职业价值观影响敬业度的实证研究	117
<b>第六章 中国管理情境的积极组织行为的员工职业发展</b>		<b>126</b>
一	“生涯发展”的服务理念	126
二	个体认知与职业规划	132
三	环境认知与职业规划	136
四	职业生涯年检	140
五	激发成就动机	141
六	建构保障体系	143
<b>第七章 中国管理情境的积极组织行为的心理资本提升</b>		<b>145</b>
一	心理资本在组织管理中的应用	145

二	心理资本开发贯穿于积极组织行为全程 .....	153
三	心理资本对工作绩效影响的实证研究 .....	160
四	心理资本对创新绩效影响的实证分析 .....	166
五	心理资本对创新行为的影响机制 .....	172
六	心理资本对创业精神的影响机理 .....	182
七	新就业形态下员工心理资本对创业行为倾向的影响 .....	190
<b>第八章 中国管理情境的积极组织行为的人文关怀环境建构 .....</b>		<b>205</b>
一	关怀认知 .....	205
二	支持行为 .....	207
三	人文规范 .....	210
<b>第九章 中国管理情境的积极组织行为的人力资源开发 .....</b>		<b>212</b>
一	体系协同 .....	212
二	模式创新 .....	217
三	积极组织行为创新人力资源开发的策略研究 .....	219
四	人力资源开发深化积极组织行为的研究 .....	221
五	人力资源开发与积极组织行为的联动机制 .....	224
六	基于积极组织行为的人力资源开发的实证研究 .....	231
<b>第十章 中国管理情境的积极组织行为促进科技创新人才 开发研究 .....</b>		<b>238</b>
一	科技创新人才激励的新视角 .....	238
二	基于积极组织行为的科技创新人才开发的文化生态 机制研究 .....	252
<b>第十一章 中国管理情境的积极组织行为促进农民工城市 融入研究 .....</b>		<b>259</b>
一	积极组织行为促进农民工城市融入的结构模型 .....	259
二	积极组织行为视角下的农民工人力资本开发 .....	272
三	积极组织行为视角下的农民工新型社会资本建构 .....	278
四	基于积极组织行为的心理资本促进农民工城市融入 .....	284

五 基于积极组织行为的农民工城市融入的实证研究 .....	292
<b>第十二章 中国管理情境的积极组织行为促进新生代员工就业</b>	
<b>转型研究 .....</b>	<b>298</b>
一 积极组织行为促进新生代员工就业转型的 结构模型 .....	298
二 积极组织行为视角下的社会资本促进新生代员工就业转型 .....	309
三 积极组织行为视角下的人力资本与心理资本对新生代员工职业 胜任力的影响 .....	317
<b>第十三章 总结与展望 .....</b>	<b>332</b>
一 中国管理情境的积极组织行为的研究总结 .....	332
二 中国管理情境的积极组织行为的展望 .....	334
<b>参考文献 .....</b>	<b>339</b>

---

第一部分  
逻辑生成



## 第一章

# 积极组织行为的理论基础

积极组织行为（positive organizational behavior）理论与实践研究是涉及管理学、社会学、心理学等多学科的综合性问题。本章围绕这一综合性问题，阐述积极组织行为等概念，剖析发展背景，并对研究的理论基础做具体深入的分析：激励理论为积极组织行为的内容、路径和方法提供直接的支撑基础，压力管理理论是积极组织行为的背景与渊源，积极心理学理论揭示了积极组织行为过程的实质与本质，人本管理理论则是中国管理情境下积极组织行为的目标与追求。

### 一 积极组织行为的内涵

积极组织行为是从组织行为（organizational behavior）发展而来的。组织行为源于1924~1932年梅奥等主持的霍桑实验。当时人们就意识到员工的积极感受、幽默与其工作绩效显著相关，这一观点得到大量实证研究的验证。但早期的组织行为由于受到“费效分析”的价值取向的影响，即一切行为和政策的效果和价值都要以组织付出的成本和给组织带来的收益为基础来衡量，员工只是被当作实现组织目标的重要工具，所以组织行为还是更关注消极现象。后来，积极心理学的兴起和发展给组织行为的研究带来全新的视野。卢桑斯提出可以将积极心理学所倡导的理论和实证研究的新方法应用于组织行为的研究，并将这种以积极心理学为基础和出发点的、全新的、积极取向的组织行为模式定义为积极组织行为。它具体是指对具有积极导向而且能够被测量、开发和有效管理的，能够实现提高绩效目标的人力资源优势和心理管理能力的研究和应用。经过进一步的发展，

积极组织行为包括一切符合积极导向的、对传统组织行为领域而言具有相对新意的，且能够被测量、被开发和有效管理，从而能实现绩效目标提升的行为。

积极组织行为与员工帮助计划、心理资本联系密不可分，员工帮助计划更侧重于心理管理视角，心理资本更侧重于人力资源管理视角，而积极组织行为则更注重组织行为视角。积极组织行为范畴相对更为广阔，内容上涵盖员工帮助计划与心理资本。

## 二 积极组织行为的发展背景

### （一）转型社会的时代需求

我国正处于深刻的社会转型变革时代，现已进入改革攻坚期、矛盾凸显期。仅用40多年时间来消化西方300多年的价值裂变和心理冲突，人们更易产生价值的缺失、精神的焦虑，经济的中国与心灵的中国差距急剧拉大，强化精神方面的制衡机制迫在眉睫。随着改革的逐步深入，企业劳动关系等矛盾日益突出，以企业及员工为案主对象、以预防和解决相应问题为目标、促进员工与企业和谐发展的积极组织行为，其重要性愈加凸显。很多专家都认为，积极组织行为是一个亟待专业介入且非常有价值的崭新领域<sup>①</sup>。

积极组织行为从企业做起，使从属于社会大系统的企业子系统成为和谐组织，致力于解决员工在社会、心理、管理与健康等方面的问题，高度吻合党的十七大提出的“社会和谐”和“顺应各族人民过上更好生活的新期待”理念。党的十八大后，新一届中央领导集体提出了实现“中国梦”的奋斗目标，“中国梦”的本质内涵就是实现国家富强、民族振兴、人民幸福。党的十九大提出社会主要矛盾已经转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。积极组织行为非常契合新时

---

<sup>①</sup> 谢鸿钧：《工业社会工作实务——员工协助方案》，桂冠图书股份有限公司，1996；周沛：《一项急需而有价值的社会工作介入手法》，《社会科学研究》2005年第4期；陈晓敏：《社会转型背景下的企业社会工作》，《企业研究》2006年第6期；王金元：《企业社会工作在建构和谐企业机制中的应用》，《社会工作》2010年第7期。

期关注人民健康幸福、实现社会和谐发展的时代主旋律，具有非常重要的现实意义。科学地开展积极组织行为，必将成为新时期人力资源管理的核心内容，必将成为促进员工工作生活平衡、实现美好生活的重要主题。

## （二）知识经济的管理需求

在人力资本和知识资本成为企业竞争优势资源的知识经济时代，组织的优势竞争、知识的创造增值、资源的有效配置，最终都要靠知识的载体——知识型员工来实现，对知识型员工的有效激励是新时期人力资源管理的重中之重。对知识型员工的压力管理现已不可避免。发达国家自 20 世纪 90 年代就对知识型员工开展深入研究，管理大师德鲁克曾预言，今后世界的领导者将会让位于能最系统并成功地提高知识工作者生产力的国家和产业。

目前，以信息技术、生物技术、新材料技术和新能源技术为代表的高新技术推动人类社会从后工业经济时代迈入知识经济时代，人类社会正步入以知识资源为依托的新经济时代。知识经济是一种继农业经济和工业经济以后产生的新社会经济形态，是以知识为基础，建立在知识和信息的生产、分配和应用之上的新型经济。21 世纪是知识经济时代，21 世纪的管理是以知识为核心的管理。德鲁克率先提出了“知识工作者”的概念，界定知识型员工是掌握和运用符号、利用知识和信息工作的人，是资产而不是成本，并强调对知识型员工激励的特殊性<sup>①</sup>。知识型员工形成的人力资源成为组织最重要的资本，并成为各组织生产中最具有弹性、最具有经济增长潜力、最重要的财富。知识的载体——从事知识劳动的知识型员工，逐步成为工作的主体、组织的核心资源、现代人力资源管理的核心对象。哈佛大学心理学家威廉·詹姆士在对员工的激励研究中发现，按时计酬仅能发挥员工能力的 20% ~ 30%，而受到充分激励的员工其能力可以发挥 80% ~ 90%，相当于激励前的 3 ~ 4 倍<sup>②</sup>。如何有效地发掘、利用和发展知识型员工的潜能和创造力，强化知识型员工的心理契约，提升知识型员工的心理资本，成为人力资源管理面临的重要问题。所以，对知识型员工的有效激励管理是 21 世纪人力资源管理的重中之重。

---

① 彼得·F. 德鲁克等：《知识管理》，杨开峰译，中国人民大学出版社，1999。

② 张瑞玲、丁韞聪：《知识型员工激励机制研究综述》，《经济与社会发展》2005 年第 11 期。

全球经济一体化进程的加速和潜在危机重重的现状，使得组织面临着前所未有的不确定性因素。当前正处于一个深刻的社会变革时代，处于传统社会向现代社会加速转变的时期，世界经济、政治和社会文化环境正经历巨大变化，而这些变化又相对集中在最近的一二十年。转型时期，传统社会结构出现前所未有的分化，人们的物质生活水平显著提高，但与此同时，转型社会也经常造成各种无序和失范行为，容易使人产生价值的缺失、精神的焦虑、职场的危机等。受文化转型、价值裂变、竞争加剧的影响，知识型员工作为组织的个体成员，在心理层面等也逐渐产生多元变化，外在的日益激烈的市场竞争和内在的成就动机促使他们竭力去寻求自我实现的职场舞台。知识型员工承受着强烈的心理危机感和沉重的压力负荷，极易产生心理枯竭现象。在全身心投入工作的同时，知识型员工对和谐的组织文化、成就感等需求也日趋强烈。而组织的变革也必然涉及员工利益，传统的平衡被打破后，员工需要重新定位和适应。人力资源是组织最大的资源，知识型员工是组织的核心人力资源，但如果其心理不健康，在组织中沒有幸福感，不能有效地应对问题，就会产生抑郁、职业倦怠、人际关系紧张、组织承诺低下等症状，最终会直接影响个体与组织的工作绩效。所以，只有健康、幸福、高效的知识型员工才真正是组织的第一资源。

近年来，越来越多的组织在知识型员工激励方面遭遇新的瓶颈，普遍存在员工跳槽频繁、激励手段匮乏、管理成本上升等问题，仅仅加薪并不能持久地激励知识型员工。那么，如何留住组织的优秀知识型员工，如何激励组织的知识型人才，如何提升组织核心人才对于组织的忠诚度，这些是新时期人力资源管理面临的突出问题。《中华人民共和国劳动合同法》（2012修正）放宽了员工离职条件，所以要想留住人才，组织必须进一步改善管理，提升吸引力。社会转型引发管理转型，近几十年的变化积累到今天，现有的激励理论已受到严峻的挑战。由于知识型员工与传统员工区别很大，其激励机制也应不一样。而目前组织的激励机制大多忽视激励群体的层次性与差异性，普遍采用的还是物质激励方式，如工资、奖金、福利和股权等。有关精神激励方面的应用较少，缺少系统性、连续性的激励模式。很多激励管理仍停留于工业经济时代传统的激励思想，对知识型员工普遍存在激励方式滞后等问题。

当今管理学研究领域正从纯理性、确定、线性的管理模式，转变为关注理性和非理性相融合的、注重人文和谐的管理模式。在这种背景下，组织的有效管理需要向一种新的范式转变。积极组织行为与企业社会工作的激励研究正是这种转变的集中体现，是新时期人力资源管理研究和实践的一个新的领域与方向，是对中国式管理激励理论的积极探索，与“社会和谐”和“人文关怀”的理念高度吻合，能有效提升知识型员工的“软实力”。

### （三）组织人力资源管理的长效作用

组织人力资源管理工作核心是科学持久地开发人力资源，而积极组织行为的总体目标是通过对企业及员工的介入，积极预防和解决企业及员工所面临的相关问题<sup>①</sup>。从员工角度来看，积极组织行为是在“利他主义”和“助人自助”基本理念指导下，以及相关专业手法的介入下，提高员工认识困难、克服困难的能力，激发员工的工作积极性和创造力。从企业与组织角度来看，企业与组织人力资源管理工作作为企业管理中的重要组成部分，通过与员工的互动与沟通，优化员工的组织承诺、公民组织行为和心理契约水平，提升员工的组织忠诚度与归属感，进而提高企业的劳动生产效率，降低员工的职业倦怠率和离职率，保障员工的相关权益，促进企业社会责任的具体实施。

从国内积累与国外经验来看，发展我国积极组织行为的契合点和现实途径在于将积极组织行为的目标理念、方法模式与企业人力资源管理进行有机融合；否则，积极组织行为易游离于企业管理之外，实效会大受影响。积极组织行为帮助企业员工解决因缺少资源及能力而导致的一系列问题，提供心理咨询疏导，保障相关合法权益等，因此需要科学协调企业内外的各种关系，才能有助于上述目标的顺利实现，促进员工与企业真正科学持续的共同成长。

积极组织行为遵循人力资源管理的运行机制，其内容、载体与本质等都与组织人力资源管理工作一致，所以积极组织行为可以创新组织人力资源管理工作机制，是组织人力资源管理工作实现新突破的重要途径。

---

<sup>①</sup> 周沛：《企业社会工作》，复旦大学出版社，2010。