

人力资源

人力资源管理创新

——组织公民行为文献综述

姚圣娟¹, 王浩彬², 高 杰²

(1. 上海经济管理干部学院, 上海 200237; 2. 华东理工大学 商学院, 上海 200237)

[摘要] 组织公民行为的概念提出 20 多年来, 西方对组织公民行为已有了一定的研究。近年来, 更是成为了人力资源管理、组织行为学和心理学研究的热门。我国也开展了一系列组织公民行为的研究。文章在对现有文献的整理、归纳的基础上对已有的组织公民行为的概念、维度、动机及影响因素进行了概括和分析; 探讨了组织公民行为对组织绩效的影响; 提出了一些对人力资源管理者的启示, 以及目前研究中所存在的问题, 并对未来研究进行了展望。

[关键词] 组织公民行为; 维度; 动机; 组织绩效

[中图分类号] F406.15

[文献标识码] A

[文章编号] 1007—5097(2007)07—0112—06

Human Resource Management Innovation :

A Review of Organizational Citizenship Behavior

YAO Sheng-juan¹, WANG Hao-bin², GAO Jie²

(1. Shanghai Economic Management College, Shanghai 200237, China;

2. School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai 200237, China)

Abstract: The concept of organizational citizenship behavior (OCB) has been put out for more than 20 years. The western has researched it a lot. Recently, it becomes popular in the field of human resource management, organizational behavior and psychology. Meanwhile, our country has done some research about it. This paper summarize and analyze the concept, dimension, motives and influence factors of OCB based on the summary of literature review of OCB. And it also discusses OCB's influence of organization performance. And this paper giver some suggestion to human resource manager and points some problems of current research. At last, this review outlooks the future OCB research.

Key words: organizational citizenship behavior; dimension; motives; organization performance

一、组织公民行为基本理论

1. 组织公民行为的概念发展

Organ 将组织公民行为的研究起源追溯到 Barnard 在 1938 年提出的组织存在和发展的三大条件之一的“想要合作的意愿”(willingness to cooperate)、Roethlisberger 和 Dickson (1964) 对霍桑实验中“非正式组织”的研究, 他认为, “非正式”与“合作”包含了组织公民行为思想的精髓、以及 Katz 和 Kahn 在 1966 年提出的“组织公民”的概念。(Organ 1988)^[1]1983 年, Organ 在已有的关于组织内个体的自觉合作行为的研究基

础上, 正式提出了组织公民行为 (organizational citizenship behavior, 简称 OCB) 这一术语。(Organ 1983)^[2]在 1988 年他正式将组织公民行为 (OCB) 定义为“在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确或直接的确认, 但就整体而言有益于组织运作成效的行为总和。”(Organ 1988) 但他后来认为上述定义并不确切, 因为在研究中发现组织公民行为和职务要求的行为其实有一些交叉重叠的部分。Organ 同时发现即使是职务行为, 大部分也是没有获得直接的报酬, 只有很少的一部分职务行为是直接和报酬挂钩的。所以 1997 年 Organ 把

[收稿日期] 2007—06—01

[作者简介] 姚圣娟(1963—), 女, 研究生, 讲师, 研究方向: 企业管理;
王浩彬(1981—), 男, 本科生;
高 杰(1982—), 男, 本科生。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

OCB 与 Borman 和 Motowidlo 在 1993 年提出的“周边绩效”概念相联系,重新将 OCBs 定义为一种“有助于保持和改善那些支持任务绩效完成的社会和心理的行为”(Organ 1997)^[3],进一步丰富和发展了 OCBs 的内涵。

2. 组织公民行为的维度

当前关于组织公民行为的维度结构和表现形式还存在着分歧。在过去的二十年里,综观组织公民行为的研究文献发现不同的研究者提出了大约 30 种不同的组织公民行为表现形式,其中大多有所重叠。(见附录:表 1) 2000 年,Podsakoff 和 MacKenzie 在 Organ 五维的基础上对组织公民行为的各种观点进行了归纳和总结,将其分为 7 个维度(Podsakoff & MacKenzie 2000)^[4]: (1) 帮助行为(Helping Behavior); (2) 运动家精神(Sportsmanship); (3) 组织忠诚(Organizational Loyalty); (4) 组织遵从(Organizational Compliance); (5) 个人首创(Individual Initiative); (6) 公民道德(Civic Virtue); (7) 自我发展(Self-development)。

二、组织公民行为的动机分析

早前对 OCB 动机的研究似乎都着重积极的内涵。也就是在这些研究的领域,OCB 是被假定起源于在个体内令人想要的影响力(例如,心情、认同感、责任心)、他们的工作团队(例如,领导支持、黏粘性),或是他们的组织(例如,心理上的和谐、稳定的环境)。虽然 Organ 强调组织公民行为的水平不会影响组织对个体的奖惩,但是已有研究表明,企业主管在绩效考核时,会考虑员工的“角色外行为”。主管往往认为组织公民行为多的员工是好员工,认为他们更有奉献精神。(e.g., Allen, Barnard, Rush, & Russell, 2000; Allen & Rush, 1998; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Werner, 1994) 所以许多员工会把组织公民作为其获得奖励或升迁的一种工具。最近的研究也表明个体当他们认为这些行为是会有奖励的时,他们是最有可能关注 OCB 的(Haworth & Levy, 2001)^[8]。Hui, Lam, and Law (2000)^[9]发现把 OCB 看作是升职的要素的雇员在提升决定前更可能关注于 OCB。当他们收到他们的提升后,虽然比起其他雇员来说仍关注 OCB,但他们会有可能减少他们的 OCB。这就要求我们必须重视更多的组织公民行为的动机。

1. 利他动机

按照 Organ 的定义,组织公民行为是一种有利于组织的角色外行为,是一种无私的利他的奉献行为。员工基于无私利他动机的组织公民行为整体上有利于提高企业绩效。出于利他动机的组织公民行为可以提高组织的效率。如,帮助新员工或落后同事熟悉工作环境、掌握工作技巧的利他行为使得同事提高了生产

效率。还可以使企业拥有的资源充分投入生产活动之中。具有责任意识的员工,能自觉主动地完成工作任务,使得组织资源得到充分利用。营造良好团队工作氛围。员工通过合作体现运动员精神和公民美德行为,增强了团队精神、道德感和凝聚力,减少了团队成员之间的冲突和矛盾,有效协调了团队成员和工作群体之间的活动,使得团队工作氛围愉悦。

2. 印象管理

Bolino 提出,除了社会交换动机之外,组织公民行为的产生还可能是出于印象管理的动机^[10]。印象管理是指个体通过一定的方式,影响或控制别人形成对自己印象的过程。通俗地说,就是有意识地使他人形成对自己的某种印象。

最近,一些学者已经评论在公民职责和印象管理行为之间的概念模糊。(e.g., Bolino, 1999; Eastman, 1994; Rioux & Penner, 2001) 例如,许多研究者认为帮助管理者而且达到提早完成工作是印象管理行为,然而,其他人把这些行为描述为 OCB。在印象管理行为的研究已经研究了带有许多消极内涵的变量(例如,谋权政治家,追求名利和自我检控)。研究是否自私的动机(像印象管理)可能会帮助解释为什么雇员关注一些额外的 OCB。

3. 破坏他人形象

有研究表明另一个关注互相帮助的动机(尽管可能非常不寻常的)。研究人员已经发现个体有时在努力破坏其他人的形象时帮助他人。(Gilbert & Silvera, 1996; Shepperd & Arkin, 1991)^{[11][12]}特别地,“过分帮助”的研究表明许多人可能在破坏其他人的地位时帮助他人(当似乎是给他们帮助)。例如,如果一个雇员给一个同事很多的协助,这个受到这些帮助的同事可能被组织中的其他成员看作是没有能力的。(Shepperd & Arkin, 1991)^[13]同样的,雇员可能志愿参加额外的任务或者长时间工作试图让他的同事被认为是不好的。因此,在这些情况下,雇员可能确实关注 OCB 以至于被他们的同事认为是不亲切的。

4. 其他一些潜在的动机

有一些潜在的没有被现存的文献注意到的公民行为的动机。如,许多社会心理的研究已经发现一个内疚和亲社会的行为之间的积极的关系。(e.g., Cialdini, Darby, & Vincent, 1973; Freedman, Wallington, & Bless, 1967; Rawlings, 1968) 雇员可能关注特定的 OCB 是因为他们已经确实 OCB 能补偿他们的内疚。例如,一个雇员可能加班来完成工作但不是因为他是忠心的或特别有责任心,是因为他/她感觉吃一顿 1~2 小时的午餐或花几小时在上网非常内疚。尽管研究没

有正式研究这种内疚和 OCB 之间的联系。但证据表明,个体工作中通常先关注个体行为后关注 OCB。(Shellenbarger, 2002)^[14]

此外,个体可能关注 OCB 是因为他们是无私的或对他们的角色职责不满意。或者是因为对个人生活的不满足。Hochschild (1997)^[15] 的研究表明,许多雇员确实花了很多额外的时间在工作上为了避免他们在家中生活。没有社会机会的雇员或那些婚姻困难的雇员,会长时间地工作或承担额外的责任是因为这似乎要比其他的选择要好。

概括的说,在研究相关的利他的 OCB 即好的倾向或令人满意的因素时,应该承认公民责任也可能是自私动机的方面。我们应该把 OCB 研究的范围扩大,包括对更多的自我服务动机的研究。另外,通过扩大动机的研究的类型,研究人员可能可以更好地解释这些行为。

三、对人力资源管理者启示

员工的组织公民行为的高低和组织的正常运作及持续发展有着紧密的影响。当组织中有经验的员工主动帮助新来的员工学习工作技能,可以使新员工以最短的时间熟悉工作业务,从而减少组织的培训成本;当组织中的员工不具有谦虚礼节和运动家精神时,将会使管理者把时间和精力浪费在处理组织内的人际矛盾和取得员工的合作上面,而无暇关注组织的战略规划、技术开发等重要事情上;当组织中的员工重视互助、协作、同步的团队精神,树立个人价值和组织价值相统一的共存理念时,组织就可以有效降低经营成本、加强员工的团队合作精神,以及充分挖掘人力资源的潜能,只有这样才能成为一个高绩效、具有竞争力的组织。综合和总结以前研究者的观点,对人力资源管理者提供以下几点启示:

1. 考察员工的个人特质,选拔时重视潜在组织公民行为

员工的个人特质是影响其展现组织公民行为一个很重要的因素。研究者们发现:具有集体价值取向、高责任意识和对领导信任的人更有可能会有高水平的组织公民行为。因此,对员工组织公民行为的激发应始于员工被雇佣之前。短暂的面试中以及纸笔测试并不一定能够准确地直接测评员工的潜在组织公民行为。所以研究者们提出了间接测评方法。所谓间接测评方法指通过测评影响组织公民行为的一些个体特征来达到测评潜在组织公民行为的目的。Latham 和 Skarlicki (1995) 也发现情境面试(一种结构化面试)能有效地预测员工针对组织和团体的组织公民行为。Borman 和 Motowidlo^[17] 提出人格测量对预测组织公民行为和关系

绩效是适用的,并且已得到证实。因此,组织在选拔员工时,应将应聘者的人格特质、潜在的组织公民行为以及其与该组织的文化价值观的统一度列入考核标准中,以聘用较易表现出组织公民行为的员工。由于组织中发展团队建设的趋势,这方面更深入的研究将对人力资源管理者未来选拔员工工作具有现实意义。

2. 加强员工培训和教育

人力资源管理中的培训和教育主要指为提高员工的素质、能力而采取的有组织、有计划的培养和训练。这应当是一个持续不断的过程,一个优秀的有经验的员工成长本身需要经过一个长期的培养和学习过程。另外,不断更新的技术、方法及工作理念也要求员工不断接受职后培训来跟上企业发展的步伐以避免被淘汰。研究表明,一个好的培训方案一般认为是以下几个方面的有效组合:科学的培训需求分析,合理的培训内容,可望并可及的培训目标以及一系列行之有效的培训方法。然而几乎这些努力都是针对任务绩效很少考虑到关系绩效。培训对于提高质量管理水平起关键作用,特别对那些重在提高工作质量的团队。团队成员需要学习提高任务绩效的技术,也同样需要接受协调人际关系的技能培训,如矛盾冲突解决手段。由于团队成员所需掌握的有关关系绩效的这部分技能没有在工作分析中被列出而往往被培训人员忽视。管理心理学研究表明,针对人际关系的培训能明显提高员工组织公民行为水平,并使其以组织所期望的形式出现,从而提高组织的绩效。

3. 利用工作任务特性模型,激发员工的组织公民行为

工作任务特性与组织公民行为之间的相关关系已经得到了实证的支持,尽管工作设计与组织任务、个性因素有关,但企业可以采用工作特性丰富化模型,从工作技能的多样性、任务的同一性、任务的意义性、自主性和反馈性等维度,结合员工特点,使工作丰富化,对员工产生积极的心理状态,基于自我监督而产生强烈的工作动机,展现出实施 OCB 的意愿和能力。Van Dyne 等人在其所建构的 OCB 研究架构中指出(Van Dyne、Graham & Dienesch 1994)^[18]:当工作自主性很高时,工作成果的好坏将取决于自己的努力、创新及决策能力,因此员工对其工作成果的成败得失必然会有强烈的责任感,进而增强了员工的组织公民行为;而工作上的安排,如果能给予员工更多的反馈性,将使员工更能了解自己行为对组织的意义,感受到工作的价值,进而有效激发员工工作的内在动机,基于对组织、工作认同的心理契约,便会使员工自发展现 OCB;此外,如果员工在工作中能充分感受到同事依赖

自己的程度或自己必须依靠工作伙伴以完成工作任务时,员工便会因此增加对他人工作的责任感。更何况相依性高的工作,为了协调,必须经常出现自发性的相互调整,于是员工之间会逐渐养成合作、协助的社会规范,这将成为员工组织公民行为的潜在来源。因此,创造条件让员工充分感受到工作的自主性、反馈性和互依性,将有效提升员工展现组织公民行为的水平。

4. 改善企业管理者的领导行为,运用行为科学的原理进行行为塑造

研究者发现,为了提高员工的组织公民行为,企业管理者应针对员工的特点,改善其领导行为。在管理过程中应加强对员工的激励和关心,重视员工高层次精神需要的满足。企业管理者的领导行为将对员工的心理感受产生直接影响,好的领导行为将利于员工自发地形成对企业的忠诚感和责任感,使员工个人价值的实现与企业的发展有机结合起来。(吴敏 2004)^[19]另外,为了使员工表现出更多的组织公民行为,企业领导者必须要在管理中给予组织公民行为足够的关注和不断的强化。对于组织公民行为来说,最有效的强化手段莫过于管理者在工作过程中发现员工做出组织公民行为后及时的给予认可。当员工表现出良好的组织公民行为时,管理者要及时进行正强化,不吝给予奖金报酬或当众表扬,有的时候,管理人员非常简单的赞许的目光、表扬的言语等就可以使员工得到很大的鼓舞。只有这样员工才会展现更佳的运动家精神和谦恭有礼的行为。但研究者也提出,当有些员工的组织公民行为被多数员工认定为是一种印象管理的手段时,领导者就不宜有太多正面的响应,否则失去的团队士气可能高于该行为带来的“好处”。

5. 注意避免组织公民行为的负面影响

已有研究表明组织公民行为的作用不完全是积极的正面的,员工做出组织公民行为的动机也不一定完全是积极的,有些员工做出组织公民行为是一种印象管理策略,是为了通过组织公民行为获取更大的利益。Bolino (1999)^[22]就认为组织公民行为较多的员工也许未必是关心他人和组织利益的“好战士”,而是要提升自己形象的“好演员”。例如:取悦领导、显示自己比其他员工能干等。而员工看到组织公民行为可能给自己带来的好处而刻意去表现出这些行为有可能会忽视自己正式的工作职责。如果员工争先恐后地刻意去表现出组织公民行为,就会使组织公民行为成为一种工具性行为或者组织中的政治行为,容易引发员工之间的冲突。(武欣 吴志明 2005)^[23]人力资源管理者应该更清楚地认识到,组织公民行为也可能是组织管理中

的一把双刃剑。研究者认为,透过组织公民行为,管理者有可能会发现一些管理上的问题,例如是否员工专注于组织公民行为而忽视正常的工作职责,是否在绩效考核、薪酬调整等重大人事决策事件发生之前员工的组织公民行为表现突然增多等等。管理者应该做的是识别和培育健康的组织公民行为,使组织公民行为更多发挥积极的作用。

四、未来研究应注意的问题和方向

1. 对不同的 OCB 动机的研究

未来的研究需要走出组织公民行为有关的动机总是积极的假设,并开始深入研究其他潜在的动机。本文在先前的 OCB 动机分析中已经提出 OCB 不同的动机对组织的作用有着显著的区别。处于利他动机 OCB 对组织有着积极的作用,但不良的动机会对企业造成极大的损害,自私的 OCB 可能为组织带来很少的利益甚至对企业造成损失。对于不同动机研究,可以使管理者了解员工表现出 OCB 的真正原因,使管理者能有效地分辨出于何种动机的 OCB 是对组织产生了积极的效果,并对这种 OCB 做出正确的评价,帮助管理者引导员工表现出积极的良好 OCB。

2. 应重视在群体、组织和跨文化层次上对组织公民行为的研究和分析

Moorman 和 Blakely^[26]的研究发现个人主义和集体主义与组织公民行为相关,今后的研究可以顺着这条线索从不同层次对组织公民行为进行分析,如从群体、组织、社会、跨文化层次分析。

从社会层面来说,任何一个社会群体中都会有一些隐含的社会规范,这些社会规范并没有明文规定,但是对个体行为起到重要的约束作用。研究者 Miles, Grover (2003)^[27]发现在一个工作群体中,如果一个个体的同伴们表现出较高水平的组织公民行为,那么该个体也倾向于表现出较高水平的组织公民行为。在这里,个体对周围其他人一致性的行为表现的感知其实就是个体感知到的社会规范。此外, Bolino, Turnley, 和 Bloodgood (2002)^[28]认为 OCB 对社会资本的发展有贡献,而社会资本又反过来有利于组织成绩。

从文化层面来说,文化可能是影响 OCB 的一个重要的组织背景变量。文化会影响组织内 OCB 的维度,如中国与西方 OCB 的构成就有着一些显著的区别。此外不同的文化背景,其 OCB 的动机和影响因素都会存在差异,文化还可能会影响 OCB 发生的频率。所以,开展 OCB 的跨文化研究非常有必要。

3. 企业中 OCB 应当适量

企业中员工表现出来的 OCB 并不是越多越好。过多 OCB 所造成的费用很有可能会比如果把这些额外的

工作分配到不同的个人的费用或者员工行为质量低下所造成的费用高得多。并且大量的 OCB 会给员工带来巨大的压力,角色超载,过多的时间投入工作,更少的时间用于家人和朋友,也会使员工产生诸如工作与家庭,工作与社交之间的冲突。然而关于如何控制企业中的 OCB 的研究并不多。高水平的公民行为是与高压有关的,应把如何以减轻角色超载的消极后果和在 OCB 尤其高的组织中的工作与家庭冲突作为研究的重点之一。

在实践中,雇员应该寻求鼓励那些对组织有帮助类型的公民身份,并且杜绝有害的公民行为。而管理者应事先了解员工情况以确保自愿承担额外的工作的雇员有技能和能力去有效地完成这些活动。此外,在评估雇员表现时,管理者应该强调行为的质量并承认

那些给组织带来真正好处的行为,并清楚地告诉下属怎样的行为和表现会影响雇员行为评价等级和他们的发展前景。

在未来的研究中,应该拓宽组织公民行为研究的内容,通过对这些不同的研究方向与研究领域中 OCB 的研究,使研究者可以最后得到一个在组织设置中更加完整的、更加和谐的组织公民行为的画面。进一步拓展组织公民行为的应用性研究领域。首先,丰富组织公民行为理论的有关内容,充分发挥其应用价值;其次,应加强组织公民行为的干预研究,比如采取何种途径和手段,有针对性地提高员工的组织公民行为;最后,应注重中国文化背景下组织公民行为的独特性研究,这是一项具有重要理论意义和应用价值的课题。

附录：表 1

Smith &Organ (1983)	Organ (1988)	Graham (1991)	Williams &Anderson (1991)	Lin (1992)	Farh、 Early &Lin (1997)	Farh (1998)	Podsakoff &Mackezie (2000)	Farh、Cheng-bo Zhong & Organ
利他主义	利他主义	服从	朝向个人的 OCB	认同组织	认同组织	自我学习	帮助行为	利他主义
总体服从	运动员精神	忠诚	朝向组织的 OCB	协助同事	利他主义	参与公益 活动	运动家精神	尽职行为
	责任意识	参与		不生事争利	尽职尽责	维护节约 组织资源	组织忠诚	忠诚行为
	礼节			公私分明	人际和谐	保持工作 环境整洁	组织遵从	公民道德
	公民道德			敬业守法	保护公司 资源	人际和谐	个人首创	言论
				自我充实		遵守社会 规范	公民道德	职能参与
							自我发展	运动家道德
								礼貌行为
								志愿参与行为

[参考文献]

[1] Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. L extinction, MA: L extinction Book s, 1988.

[2] Bateman, T. S, Organ, D. W, Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee

“citizenship ” [J]. Academy of Management Journal, 1983, 26: 262 - 270.

[3] Organ D W. Organizational citizenship behavior: It ' s construct cleanup time [J]. Human Performance, 1997, (10) : 85 - 97.

[4] Podsakoff P M , Mac Kenzie S B , Julie Beth Paine , et

al. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research [J]. Journal of Management, 2000, (3): 513 - 563.

[5] Haworth, C. L., & Levy, P. E.. The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors [J]. Journal of Vocational Behavior, 2001, 59: 64 - 75.

[6] Hui, C., Lam, S., & Law, K.. Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi experiment [J]. Journal of Applied Psychology, 2000, 85: 822 - 828.

[7] BOLINO M C. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? [J]. Academy of Management Review, 1999, 24: 82 - 98.

[8] Gilbert, D. T., & Silvera, D. H. (1996). Over helping [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1996, 70: 678 - 690.

[9] Shepperd, J. A., & Arkin, R. M.. Behavioral other-enhancement: Strategically obscuring the link between performance and evaluation [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1991, 60: 79 - 88.

[10] Shepperd, J. A., & Arkin, R. M.. Behavioral other-enhancement: Strategically obscuring the link between performance and evaluation [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1991, 60: 79 - 88.

[11] Shellenbarger, S. From office catnaps to lunchtime jobs: Tales of grabbing 'undertime' at work [J]. Wall Street Journal, 2002, (5): 16.

[12] Borman, W. C., & Motowidlo, S. J.. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations [M]. San Francisco: Jossey - Bass, 1993: 71 - 98.

[13] Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation [J]. Academy of Management, 1994, (1).

[14] Bolino M C. Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? [J]. Academy of Management Review, 1999, 24 (1): 82 - 98.

[15] 武欣, 吴志明. 组织公民行为及其对企业管理的启示 [J]. 企业活力—管理理论, 2005, (2): 60 - 61.

[16] W H, Miles E W, Grover S L. Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship [J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24 (2): 181 - 196

[17]olino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M.. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations [J]. Academy of Management Review, 2002, 27: 505 - 522.

[18] 姚艳虹, 肖石英. 基于动机差异的员工组织公民行为效果分析 [J]. 特区经济, 2005, (10): 367 - 368.

[19] 郭晓薇. 社会学视野下的组织公民行为分析 [J]. 学习与探索, 2005, (2): 83 - 86.

[20] 武欣, 吴志明, 张德. 组织公民行为研究的新视角 [J]. 心理科学, 2005, 13 (2): 211 - 218.

[21] 朱瑜, 凌文铨. 组织公民行为理论研究的进展 [J]. 心理科学, 2003, 26 (1): 186 - 187.

[22] 张小林, 戚振江. 组织公民行为理论及其应用研究 [J]. 心理学动态, 2001, (3): 353 - 360.

[23] 龙静. 组织公民行为理论及其应用 [J]. 外国经济与管理, 2000, (3): 18 - 21.

[24] 秦燕, 朱永新. 组织公民行为: 绩效评估中的“隐形杀手”——浅谈中国人的组织公民行为及其思想渊源 [J].

[25] 张艳秋, 凌文铨. 企业员工组织公民行为管理 [J]. 引进与咨询, 2003, (3): 36 - 38.

[26] 李靖. 个人特征的异同与组织公民行为评价 [J]. 中国临床心理学杂志, 2004, 12 (1): 15 - 17.

[27] 徐长江, 时勤. 对组织公民行为的争议与思考 [J]. 管理评论, 2004, (3): 45 - 50.

[28] 王雁飞, 徐义雄, 吴三清. 组织公民行为研究中的几个问题 [J]. 华南理工大学学报, 2004, 6 (5): 63 - 67.

[29] 章小波. 关于有效激发员工组织公民行为的思考 [J]. 华东经济管理, 2005, 19 (2): 85 - 86.

[30] 姚艳虹, 肖石英. 国企与民企员工的组织公民行为差异 [J]. 企业改革与管理, 2005, (9): 42 - 43.

[31] Mark C. Bolino, William H. Turnley, Brian P. Niehoff. The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions [J]. Human Resource Management Review, 2004, 14: 229 - 246.

[责任编辑: 许跃辉]