

组织公民行为及其对管理人员的启示

樊钱涛,彭建良

(浙江科技学院 经济与管理学系,浙江 杭州 310023)

摘要:组织公民行为是员工自愿表现出来的超越正式职务要求的行为。文章在分析论述组织公民行为的基本概念和基本维度的基础上,讨论了组织公民行为产生的动机,指出了组织公民行为对管理人员的启示。

关键词:组织公民行为;维度;动机;管理人员

中图分类号: F272.93

文献标识码: A

文章编号: 1671-8798(2004)01-0046-04

Zunker 在 1998 年的研究报告中指出,社会、经济结构的变迁使得员工之间的冲突和竞争加剧,这种状况也加重了工作场所的不安全感及员工之间、员工和管理者之间不断增强的紧张感,并且对工作效率造成直接、间接的影响,使公司的生产成本持续增加。全美国公司由于员工缺席、低生产力和员工健康问题所导致的成本损失每年高达 2 000 亿美元。

一个组织若想成为一个高绩效组织,除了物料、机器、设备与生产技术等各种投入外,员工工作行为上的表现将是决定企业成功与否的关键因素之一。员工所表现的主动、创新等超越职务要求的自发性工作行为表现不仅能让企业运作更有效率,而且能有效提升企业的服务品质。因此,对员工行为的研究日益成为企业管理研究中的一个重要课题。

近几年来,组织行为学的研究着重关注这样一类员工行为:它们在总体上有利于组织,但是在员工正式的职务说明书中,并没有把这类行为具体地规定出来。这类行为包括组织公民行为(Organizational Citizenship Behaviors)、职务外行为(Extra-Role Behaviors)、周边绩效(Contextual Performance)等。

1 组织公民行为概念的提出及其基本维度

Organ^[1]指出,这些行为最早起源于古典的管理学文献,如 Barnard 把组织描述为“一个合作的系统”,并且强调员工“合作的意愿”的重要性。Roethlisberger 和 Dickson 研究了非正式组织、合作的努力、以及员工情感之间的关系。此后,Katz 和 Kahn 提出“首创与革新精神”、“超越职务要求的绩效”的重要性。在 Organ 的回忆中,组织公民行为的概念来源于他的这样一种假设:工作满意度影响员工帮助其他成员的意愿和相互合作的意向^[2]。Organ 的学生 Smith 为了明确影响这种意愿的具体行为,要求企业管理人员描述这样的行为:他们希望看到的,但是又不能通过强制、奖赏、惩罚的形式要求下属去做的行为,Smith 把这样的行为定义为组织公民行为^[3]。

Organ 把组织公民行为定义为“员工的自由裁量的行为,它并没有被组织的正式报酬体系直接和明确地认可,但是在总体上有利于组织的有效运转。”^[1]Organ 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,比如一些办公室人员的报酬是周薪制或

收稿日期:2003-08-26

作者简介:樊钱涛(1971—),男,浙江缙云人,讲师,主要从事人力资源管理的教学与研究。

月薪制,他们每一项职务活动不可能直接与报酬挂钩。Organ 把组织公民行为重新定义为“有助于维持和增强任务绩效的社会和心理环境”的行为^[2]。

Smith 首先把组织公民行为分为两个基本维度:利他主义(帮助特定的个人),和总体服从(总体上做一个好员工应该做的事情)^[3]。Organ 把组织公民行为分成五个维度^[1]:运动家精神(Sportsmanship)、公民道德(Civic Virtue)、利他主义(Altruism)、自主意识(Conscientiousness)和礼貌周到(Courtesy)。Organ 后来又把组织公民行为分为三个方面:帮助行为(利他主义)、自主意识和礼貌周到。Williams 和 Anderson 把组织公民行为分为二类:朝向个人的组织公民行为 OCBI(对特定个人有利的行为)和朝向组织的组织公民行为 OCBO(对组织整体上有利的行为)。Podsakoff 等人把组织公民行为分为七个维度:帮助行为,运动家精神,组织忠诚,组织服从,个人首创精神,公民道德及自我发展^[4]。

尽管对组织公民行为具体维度的划分还存在较大争议,但是,组织公民行为对企业绩效的积极作用已经被大量的实证研究所证实。内部市场理论认为,一个组织只有进行了有效的内部交换以后才有可能成功地进行外部交换,一个企业不可能向外部顾客提供比给予内部顾客更好的服务。Evans 认为当今企业在人员管理上所关心的已经不再是如何防止人才流失,而是创造出一种与员工之间的可持续、互利的交换关系。在 Bell 和 Meguc 针对服务业所作的一次实证研究显示:组织公民行为的运动家精神、公民道德、利他主义、自主意识、礼貌周到等五个方面与服务质量相关系数分别为:0.20,0.20,0.32,0.18,0.26,均为显著相关。由此可见,在企业管理中重视组织公民行为,创造有利于组织公民行为形成的组织氛围是非常重要的^[5]。

2 组织公民行为的动机分析

在通过分析工作满意(Job Satisfaction)、组织承诺(Organizational Commitment)、公平感受(Perceptions of Justice)、个性特征(Personality Characteristics)、领导行为(Leadership Behaviors)对组织公民行为的影响后,Organ 和 Ryan 发现态度变量(满意、公平、承诺等)与组织公民行为具有很强的相关性。Van Dyne 把组织公民行为看成是员工的一种归属(Affiliative)的行为,行为者显示出维持与行为目标(个人或组织)的关系,并且促进行为目标取得成功的愿望^[6]。最近也有研究指出,组织公民行为与形象管理(Impression Management)具有相关性,并且把组织公民行为看成是一种社会称许性行为(Socially Desirable Behaviors)。

现在普遍用社会交换理论(Social Exchange)来解释组织公民行为,该理论认为员工和组织之间存在一种交换的关系,员工通过完成工作职责来换取报酬和福利以及总体上的一种组织支持感知(Perceived Organizational Support),组织支持感知是员工根据组织对自己的重视贡献程度和对自己的福利的关心程度,对组织的一种感知,Esienberger 认为很高的组织支持感知会使员工形成回报组织的强烈的义务感。如果员工认为组织支持大于自己的工作投入时,会产生一种积极的态度,希望通过增强工作的绩效来回报组织,如果可能由于客观条件的限制(个人能力或者其他条件)员工不可能无限制地改进绩效时,员工也会寻找其他途径来回报组织,比如采取组织公民行为。

员工工作的自由度和组织认同被认为是社会交换的必要条件^[5]。组织公民行为超越正式的职务要求,一个自由的工作环境使员工在行为时能够进行必要的自由裁量并且完成这些行为。组织认同(Organizational Identification)是员工感受到自己是组织的一员,并且把组织的成功或者失败看成是自己的成功或者失败的一种感受。组织认同程度比较高的员工,出现组织公民行为的可能性就高,组织认同会形成一种强烈的动机去服务集体。Ouchi 也证明个人和组织在目标和价值观上的一致性会使员工的行为与组织的利益趋于一致。

Niehoff 则试图利用 Mcclelland 的三种需要理论来解释组织公民行为的动机^[7]。Mcclelland 认为所有的人都在一定程度上存在成就、归属和权力三种动机。Niehoff 认为一个人在受到成就动机激励的情况下,为了完成任务可能会把组织公民行为看成是完成任务的一种必要手段,因为帮助别人、相互交流、容忍抱怨这些组织公民行为对于工作任务的完成往往起到很关键的作用。Van Dyne 认为希望建立和维持与个人和组织的关系的归属动机会导致员工出现包括组织公民行为在内的利社会组织行为,员工的帮助、交流、合作、参与等行为来自与员工归属于组织的愿望。而权力需要与组织公民行为的关系则最具有争议。Niehoff 认为被权力

动机激励的员工把组织公民行为看成获得权力的一种手段,因此组织公民行为来自员工对自我的承诺和对自身的职业生涯追求。

3 组织公民行为对管理人员的启示

组织公民行为对公司的经营绩效有着积极的影响,归根结底是由于员工在感受到来自组织的关心和支持以后产生回报组织的强烈愿望,这种强烈愿望会转化为员工工作中发自内心的责任感和巨大的创造力,而这种责任感和创造力正是企业发展的力量之源。

(1) 关心员工、坚持以人为本,尊重人性。坚持以人为本就必须强调尊重员工需求,关心员工成长和发展,重视员工的主体性和参与性,强调人是有多重需求的“社会人”。员工在切身体会到来自公司的关心和爱护的同时,会产生回报组织的强烈愿望,从而产生组织公民行为。因此,企业在管理上必须改变冷冰冰的命令型、强制型的管理模式,在管理过程中加强对员工的激励、信任和关心,重视员工的尊重、自我实现等高层次精神需求,以提供创造性的工作、鼓励个性发挥的环境来调动员工的积极性,在平等的引导和交流中,将外部控制转化为自我控制,使每个员工自发地形成对企业的忠诚感和责任感,进而使员工的个人价值的实现与企业的生存发展归于一途。20世纪30年代,受世界经济危机的影响,松下公司发生严重亏损,一度陷入经营困境。公司有关部门向公司高层提出了减产减人的应急计划,但总裁松下先生最终只批准减产,不同意减人。松下先生的理念是,亏本不能亏员工,不能让员工成为经营风险的牺牲品,要与员工风雨同舟。公司员工为松下先生的诚意和善心所感动,千方百计为公司推销产品,而员工身上所表现出来的组织公民行为最终帮公司渡过了难关。

(2) 充分依靠和信任员工,营造一个宽松融洽的工作氛围。每个员工在内心深处都渴望得到公司的认可,希望得到上级的信任,因此公司在管理中应当充分地信任员工,相信员工的品德和能力,相信员工能够把工作做好。惠普公司不但以其卓越的业绩跨入全球百家大公司行列,更以其对人的重视、尊重与信任的企业精神闻名于世。惠普之道中最重要的一条就是尊重和信任员工,它体现在公司管理中的方方面面。例如,任何一级干部都没有独立封闭的办公室,公司力求在办公场所营造出一种平等融洽的工作氛围;惠普的员工不用打卡上下班,公司相信员工偶尔迟到早退是因为遇到了什么特殊的事情;公司实验室、备品仓库从来不上锁,工程师们不但在工作中可以随意取用仓库里面存放着的电气和机械零件,而且可以拿回自己家里去供个人使用!这是因为惠普公司认为,不管工程师用这些设备所做的是否与他们手头上从事的工作项目有关,他们在家摆弄这些玩意儿时总能学到一些东西。惠普公司的用人政策是:给你提供永久的工作,只要员工表现良好,公司就永远雇用你。早在20世纪40年代,公司的总裁就决定,惠普公司不能办成“要用人时就雇,不用时就辞”的企业。因此,惠普的创建人比尔·休利特说:“惠普的这些政策和措施都是来自于一种信念,就是相信惠普员工想把工作干好,有所创造。只要给他们提供适当的环境,他们就能做得更好。”

(3) 重视与员工之间的沟通,公平地对待每一个员工。如前所述,组织公民行为发生的前提是员工对组织支持的感知(POS),如果员工认为自己在报酬和福利、绩效评价、工作安排等方面受到组织的公平对待,那么对组织支持的感知程度就高,发生组织公民行为的可能性就高。公平地对待员工,使员工感受到组织重视他们的价值,关心他们的利益,并且使员工相信自己在整个任期都将会得到公平的对待。根据心理契约理论,个人和组织之间会产生相互回报的义务感,如果组织不能公平地对待员工,往往会被员工看成是违反了这种心理契约中组织方面应当遵守的义务。有效的沟通可以避免员工对公司的政策产生误解从而害怕自己在公司中不能得到公平的对待。作为一家拥有12 000余名员工的大公司迪特尼·包威斯公司十分重视与员工之间的沟通。公司每月举行一次员工协调会议,在会议中,管理人员和员工共聚一堂,商讨一些彼此关心的问题。公司在四处安装了许多意见箱,员工可以随时将自己的问题或意见投到意见箱里。如果员工对这种间接的意见沟通方式不满意,还可以用更直接的方式来面对面和管理人员交换意见。迪特尼公司的员工意见沟通系统取得了明显的效果,在20世纪80年代全球经济衰退中,迪特尼公司的生产率平均每年以10%以上的速度递增,公司员工的缺勤率低于3%,流动率低于12%,在同行业中最低。摩托罗拉公司也十分重视建立通畅的沟通渠道。公司规定,当员工受到不公正待遇需要申诉时,首先可以申诉到主管那里,或者主管的主管那

里,员工还可以通过匿名的方式写信给人力资源部,也可直接写信给总裁,人力资源部和总裁办公室随时接待员工来访。

(4) 实施“全面薪酬战略”的薪酬支付方式。所谓“全面薪酬战略”,即公司将支付给员工的薪酬分为“外在”的和“内在”的两大类。“外在的薪酬”主要指为员工提供的可量化的货币性价值,如基本工资、奖金、股票期权等等。“内在的薪酬”则是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值,如对工作的满意度,吸引人的公司文化,良好的人际关系,相互配合的工作环境,以及公司对个人的表彰、谢意等。外在的薪酬与内在的薪酬各自具有不同的激励功能。它们相互联系,互为补充,构成完整的薪酬体系。实施全面的薪酬战略使员工感受到组织对自己的关心和支持程度,增强组织认同感,满足员工高层次的精神需求,从而导致组织公民行为的发生。如宝洁公司十分重视员工的培训和开发。宝洁公司经理通过“工作和发展策划系统”(W&DP)用于员工的提升、定薪和员工发展,每个员工的 W&DP 都有四个部分:前一年的工作计划与结果的比较;需要进一步改进和发展的领域;近期和长期的职业兴趣;下一年培训和发展计划。在宝洁公司,发展下属潜能被认为是一件严肃的事情,而且是每个指导者的重要工作之一。在思科公司,高层主管放下架子与普通员工一起同甘共苦。思科的总裁钱伯斯的专机是自己掏钱买的,他乘航空公司的飞机出差时都是只坐公务舱,从不坐头等舱,即便是用自己的飞机出差,他也只按一张公务舱的价钱报销,其余自己掏。这种强调“平等”的做法改善了公司管理人员与员工的关系,使员工有“主人”的感觉,良好的人际关系和支持性的工作氛围产生了单纯的金钱激励所不能达到的效果。

参考文献:

- [1] Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [2] Organ D W. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time[J]. Human Performance, 1997, (10): 85—97.
- [3] Smith C A, Organ D W, Near J P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents[J]. Journal of Applied Psychology, 1983, 68: 653—663.
- [4] Podsakoff P M, MacKenzie 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] Bell S J, Menguc B. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality[J]. Journal of Retailing, 2002, 78: 131—146.
- [6] Van Dyne L, Cummings L L, Parks J M. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity[J]. Res Organ Behav, 1995, (17): 215—286.
- [7] Niehoff B P. A motive-based view of organizational citizenship behaviors: applying an old lens to a new class of organizational behaviors[R]. Chicago: The Midwest Academy of Management Behavior Conference, 2000.

Organizational citizenship behaviors and its implications for managers

FAN Qian-tao, PENG Jian-liang

(Dept. of Economy and Management, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310023, China)

Abstract: Organizational citizenship behaviors (OCB) describes actions in which employees are willing to go above and beyond their prescribed role requirements. This paper analyzes the basic concept and dimensions of OCB, discusses the motives of OCB, presents the implications for practitioners.

Key words: organizational citizenship behaviors; dimension; motives; managers