

浅析组织公民行为在企业发展初期人力资源管理领域的应用

文\王震

一、组织公民行为的内涵

组织公民行为是目前组织行为学研究领域中深受关注的内容之一，它在组织中的有效运作特别是在人力资源管理方面起着举足轻重的作用。综观OCB理论的发展历程，笔者认为可以用三个概念来归纳其过程，即“想要合作的意愿”（Barnard, 1938），“组织公民”（Katz, Kahn, 1966）和“组织公民行为”（Bateman, Organ, 1983）。1988年，Organ认为OCB是自觉表现出来的，在组织正式的薪酬体系中没有得到明确或直接的确认，但就整体而言有益于组织成效的个体行为，并且他也给出了OCB的五维结构，即尽职尽责、运动家精神、文明礼貌、利他主义、公民道德。

二、组织公民行为的影响因素

明确影响OCB的各种因素及其影响因子对管理实践有重要的指导意义，但是在目前的学术界关于此点还没有一致的研究结果。这里笔者借用组织行为学中新近提出的个体—工作—组织匹配原理来加以阐述影响组织公民行为的若干因素。第一，个体因素。主要包括：价值观和态度变量。研究发现员工满意度、工作参与和组织承诺等涉及价值观和态度的变量对OCB有显著的影响；人格与情感特质变量。资料表明责任感、宜人性以及个体的积极情感与OCB中的利他行为、组织认同都有密切关系；感知觉认知变量。Podsakoff的研究发现个体的角色知觉与OCB的某些维度有密切关系。如角色冲突、角色模糊与利他主义行为、运动家精神有显著负相关。第二，工作因素。工作的性质，类型以及绩效反馈的方式等工作本身的因素对OCB也有显著的影响。如组织在工作分析中对员工在人、事、物方面的要求会导致其在组织行为方面的差异，对人要求较高的工作类型会使员工的人际和谐和利他行为更有优势。第三，组织因素。目前人力资源研究领域里对组织的结构变革有很多的阐述，一般说来正规化、扁平型的组织结构以及新近研究的无边界组织和民主领导方式与OCB有显著的正相关。

三、组织公民行为在企业发展初期人力资源管理中的应用

1. 组织公民行为与人力资源管理的比较。前文已经提到，OCB在范畴上来讲应属于组织行为学，但是在实际应用中它主要服务于企业组织中人力资源的管理领域，可以说研究如何使员工有效的达到绩效要求并且更积极的主动完成对组织有贡献性的工作是OCB的一个重要课题。因此，加强HRM的核心问题之一便是实现提高员工的OCB。

2. 企业发展初期人力资源管理方面存在的问题以及强化组织公民行为的必要性。第一，创业型企业发展初期资金少，规模小，综合实力弱的事实，限制了人力资源管理方面的投入。管理者急功近利，舍本逐末的做法会使得从招聘、培训到绩效考评、薪资发放等环节都缺乏科学合理的程序标准，因此企业加强OCB的建设显得尤为重要。第二，由于客观条件的限制，企业的员工往往是一人多用或者团队作业，因此组织中就不可避免的存在一些无法在工作分析中明确规定的工作与任务。在这种情况下，OCB表现较强烈的员工就会自觉的完成这些模糊工作，从而也带动其他员工的积极性和主动性，使整个组织进入高效运行的状态。第三，处于发展初期的组织与员工的关系最有可塑性，组织与员工的相互关系如何很大程度上取决于这一时期双方的努力。一方面，组织很容易受到员工离职等因素的影响，另一方面，组织的各项新建的规章制度等也很容易对员工的心理和行为产生相对持久的影响。因而在这种情况下，强化OCB不论是对组织还是员工来说都是十分必要的。

四、如何提高员工的组织公民行为

前文已经提到OCB对组织高效运行的积极促进作用，那么对处在发展初期的企业来说，如何提高OCB，促进组织健康有序的发展是一个至关重要的课题。下面的论述是笔者基于HRM的流程和OCB的影响因素考虑，归纳的几点措施：

1. 工作分析要加强外延模糊化和扩大化。前面已经提到，工作分析的内容很大程度上决定着员工的工作内容和范围。如果组织中管理者能够确认所招募的员工在做好本职工作方面是优秀的，那么工作分析的模糊和外延化会促使员工形成OCB，自觉扩大和丰富工作的内容和范围。2. 招聘选拔中重视有潜在组织公民行为应聘者。心理科学对人力资源管理学一个重大的贡献在于可以通过一系列的测试选择合适的员工。因此，管理者在招聘和测试过程中对可以影响组织公民行为的个体要素诸如人格特质，情感类型以及价值取向等要素列入考核标准中，以挑选出较易表现出OCB的员工。3. 从提高关系绩效的角度加强对员工的培训和教育。企业应重视员工的培训和开发，通过对员工的培训和教育，提高员工各方面的能力，开发员工的潜能，增强员工的工作技能和人际关系的技能，从而建立和增强员工在工作中的组织公民行为。4. 在绩效评估和薪酬管理中的注重公平。有研究证

实，当员工知觉到的组织公平程度越高时，员工越会表现出OCB，而组织公平程度就集中体现在绩效评估和薪酬管理中。因此管理者在进行此类活动时，必须遵循公平性原则，让员工感到高度的公平，既而产生好的工作态度和工作绩效。

（作者单位：中国地质大学管理学院）

相关链接

[结构化方法引入薪酬改革设计的探讨](#)
[浅谈知识型员工的人本管理](#)
[人本管理的心理学策略](#)
[人力资源管理部门的角色再定位](#)
[浅析人力资源规划与企业管理效益](#)
[知识型员工团队建设中的若干问题研究](#)
[论企业人力资源管理中绩效考核方面存在的问题](#)
[浅谈人力资源开发战略 创新自主开发培养紧缺人才](#)
[浅析组织公民行为在企业发展初期人力资源管理领域的应用](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心