

“过犹不及”——组织公民行为消极面的解读与探析*

严瑜 张倩

(武汉大学哲学院心理学系, 武汉 430072)

摘要 当前, 组织公民行为的消极作用逐渐引起了组织行为学者和管理实践者的关注。聚焦于“过犹不及”的视角探讨组织公民行为(OCB)的消极面, 一方面有助于探讨 OCB 的“过”以及“过犹不及”的原因, 另一方面能够深入分析 OCB“过犹不及”效应的影响机制。并且, 基于目前 OCB 消极面研究的问题和不足, 提出了一个 OCB 的消极作用的动态模型, 并强调个体、组织和社会文化等多层次因素在该模型中的作用。同时, 建议未来的研究采用纵向实验设计, 更加深入地认识 OCB 对组织和个人影响的逻辑关系, 以利于组织实践者更好地管理和应用 OCB 这把“双刃剑”。

关键词 组织公民行为; 过犹不及效应(TMGT effect); 资源分配; 调节效应

分类号 B849: C93

1 前言

近年来, 组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)相关主题的研究受到了学术界的广泛关注。组织行为学者们对 OCB 的概念、维度、前因变量和结果变量等进行了广泛的研究。Organ (1988)将 OCB 定义为: 由员工自发进行的、在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确的或直接的承认, 但就整体而言有益于组织运作的行为总和。根据 Organ (1988)的概念以及理论体系, 已有的 OCB 的研究主要从 3 个方面展开: (1)探讨 OCB 的前因变量。大量研究表明, OCB 是由亲社会动机或对组织的关心所引起, 由积极的动机所驱动。支持性的工作环境、员工积极的工作态度和人格品质能够促进 OCB 的实施(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Chiang & Hsieh, 2012; Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009; Loi, Ngo, Zhang, & Lau, 2011)。(2) OCB 对个体的作用。众多研究表明, OCB 对员工有利。OCB 能够提高员工的工作满意度、降低离职倾向、提高绩

效以及有利于员工晋升等(Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009)。(3) OCB 对组织的作用。一些研究表明, OCB 有利于提高团队和组织绩效, 有利于建立积极的工作环境, 帮助组织吸引和留住员工(Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2009)。沿着上述思路, 研究者进行了大量研究, 认为 OCB 是亲社会的、自主的、对组织和个人的作用是积极的。因此建议在组织管理的实践中, 管理者们应当培育和促进 OCB 在组织中的发展, 只要有可能, OCB 则“多多益善”。

然而, 随着对 OCB 研究的深入和扩展, 研究者发现 OCB 并不总是积极的。Bolino, Turnley 和 Niehoff (2004)对传统 OCB 研究中的 3 个基本假设提出质疑: (1) OCB 并不都是由亲社会动机或对组织的关心引起, 也可能出于利己动机(如, 印象管理动机等)或消极的工作态度(如, 对本职工作的不满或不专注); (2) OCB 对组织所产生的影响并不都是积极和有益的(尤其是 OCB 的质量较差或用 OCB 代替角色内行为); (3) OCB 不一定能够提升组织的吸引力, 不一定能够帮助组织吸引并留住员工(如, 因为外界压力进行 OCB 时, 可能导致员工工作家庭冲突等)。基于 Bolino 等人(2004)的质疑所展开的研究(Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2012)表明, OCB 与个体层次和组织层次的结果变量并不都是正相关。国内也有学者关注

收稿日期: 2013-11-05

* 武汉大学自主科研项目(人文社会科学)研究成果“中央高校基本科研业务费专项资金”和“武汉大学高水平国际期刊论文培育项目”(2012GSP059)资助。

通讯作者: 严瑜, E-mail: yanyu@whu.edu.cn

到了 OCB 的消极面(彭正龙, 赵红丹, 2010; 武欣, 吴志明, 张德, 2005)。基于这些研究, 学者们对 OCB 为什么会产生消极作用? OCB 在何种情况下是积极的、何种情况下是消极的? OCB 对组织和个体具有何种作用机制? 这一系列的问题产生了诸多争议。这样, 全方位解读和探析 OCB 的消极作用, 对深化 OCB 的理论研究和富有成效地开展实践干预具有重要的意义。

Pierce 和 Aguinis (2013)指出, 在学术创新和探讨的过程中, 学者们都追求理论的精确、简化和适用, 这容易导致其建立的假设往往是线性的。纵观学术界对 OCB 研究的发展脉络, 在 OCB 的研究中, 这一原则体现得较为明显(如, 假设 OCB 与其结果变量间简单线性的积极关系)。后来, Bolino 等人(2004)质疑 OCB 的研究传统, 认为 OCB 的作用并不都是积极的, 还可能是消极的, 这仍然是一种线性假设。然而, 近年的研究指出, OCB 与其结果变量之间的关系并不是简单的正相关或负相关, 而可能是非线性的关系。Grant 和 Schwartz (2011)指出, 那些一般被视作“积极”的变量, 他们的积极作用会有临界点, 在到达临界点之后, 积极的前因变量与结果变量之间的关系会发生改变, 即可能呈现倒 U 型的非线性关系, 他们将之称为“过犹不及”效应(Too-Much-of-a-Good-Thing, TMGT effect)。他们进一步指出, 在心理学尤其是积极心理学的研究中, 考虑“过犹不及”效应尤为重要。Pierce 和 Aguinis (2013)将“过犹不及”效应运用到管理研究领域, 并明确“过犹不及”效应指的是: 在组织情境中, 那些被看作是对组织有益的行为, 在过多地实施之后, 也可能产生消极的作用。Bolino 等人(2012)在探讨 OCB 的阴暗面时, 也指出关注“过犹不及”效应, 能够促进研究者们更深入地理解 OCB 的阴暗面。本文尝试从“过犹不及”的角度梳理 OCB 的消极作用, 深入解读 OCB“过”和“过犹不及”的原因, 进一步探析 OCB“过犹不及”效应的作用机制, 并基于“过犹不及”的视角对 OCB 的未来研究进行了展望。

2 OCB 总是积极的吗?

已有的研究表明, OCB 对个人和组织的作用常常是积极的, 如: OCB 能提高个体的工作满意度, 降低离职倾向以及提升组织绩效等(Podsakoff

et al., 2009)。然而, 较新的研究表明(Bolino et al., 2012), OCB 并不总是积极的, OCB 可能会对个体和组织产生消极的作用。

2.1 OCB 对个人的消极作用

2.1.1 OCB 对个体态度和工作家庭关系的消极作用

Halbesleben, Harvey 和 Bolino (2009)研究表明, OCB 与员工的工作家庭冲突呈正相关。Organ 和 Ryan (1995)曾经提出设想, 员工从事高水平 OCB 能够导致压力以及角色超荷。Bolino 和 Turnley (2005)对这一设想进行验证发现, OCB 的个体主动性维度与员工的工作压力、角色超荷以及工作家庭冲突呈正相关。Munyon, Hochwarter, Perrewé 和 Ferris (2010)的研究表明, 当员工在乐观上得分较低时, OCB 与工作满意度之间的关系是非线性的, 也就是说 OCB 与工作满意度最初正相关, 达到临界点之后, OCB 与工作满意度间呈现负相关。以上研究表明, “过犹不及”效应体现在 OCB 与员工的工作家庭关系以及态度变量的关系中。OCB 在以往研究中被认为是积极的前因变量, 能提升个体积极的态度。但最近研究却表明, OCB 的作用可能是积极的、也可能是消极的。由此我们推论, OCB 与员工态度变量之间可能呈倒 U 型关系, 在临界点之前两者呈正相关, 在临界点之后, 随着 OCB 继续增加, 有可能产生消极的结果, 如过多的做 OCB, 导致员工工作家庭冲突增加和工作满意度下降。

2.1.2 OCB 对个体的任务绩效和职业结果的消极作用

在 OCB 与员工任务绩效和职业结果关系的研究中, 一些研究(Podsakoff et al., 2009)得出 OCB 与员工的任务绩效及职业结果正相关。而另一些研究(Bolino et al., 2012)却表明 OCB 与任务绩效并非简单正相关。员工花费较多的时间从事 OCB, 会使角色内任务的时间分配失衡, 从而损害任务绩效。Bergeron (2007), 以及 Bergeron, Shipp, Rosen 和 Furst (2013)发现在基于结果的评价体系中, OCB 上花费较多时间的员工, 工资上涨和职业晋升更慢。Rapp, Bachrach 和 Rapp (2013)进一步报告了 OCB 和员工的任务绩效之间的倒 U 型曲线关系。总之, 与已有研究相一致, 适度 OCB 对个人的任务绩效及职业结果是有益的。过量的 OCB 对个人的任务绩效和职业结果往往具有消极后果, 导致“过犹不及”效应的产生。

表 1 OCB 对个体的消极作用的相关研究

研究	理论	维度	调节变量	控制变量	结果
Bolino 和 Turnley. (2005)	角色理论	个体主动性	性别	年龄、性别、 婚姻状况、工 资、孩子数 量、组织地位	个体主动性与员工的角色超荷、工 作压力以及工作家庭冲突呈正相 关。同时，个体主动性与工作家庭 冲突的关系受到了性别的调节作 用，女性的个体主动性与工作家 庭冲突的正相关高于男性。
Munyon et al. (2010)	自我调节、 自我知觉	总的 OCB	乐观	年龄、性别、 组织任期、职 位任期	乐观能调节 OCB 与工作满意度的 关系，低乐观员工的 OCB 与工作 满意度呈倒 U 型关系；高乐观员 工的 OCB 与工作满意度呈正相 关。
Halbesleben et al. (2009)	资源保护	指向个体的 OCB	责任心	消极情感、性 别、婚姻状 况、孩子教育	OCB 与工作家庭冲突呈正相关， 员工的责任心能调节两者的关系， 责任心较高的员工，OCB 与工作家 庭冲突间的正相关较弱。
Bergeron et al. (2013)	资源分配 (时间)	无具体维度	无	级别、任期、 聘用状态、种 族、性别	与在 OCB 上花费较少的员工相比， 在 OCB 上花费较多时间的员工， 其工资上涨较慢，晋升也较缓慢。
Rapp et al. (2013)	资源分配、 社会交换	助人	时间管理 技能	销 售 年 限， 从 事 商 业 年 限、之前工作 过的公司数	时间管理技能调节 OCB 与任务绩 效的关系，技能差的员工，OCB 与 任务绩效呈倒 U 型关系；技能强 的员工，OCB 与任务绩效正相关。

注：本表是作者基于 OCB 对个体的消极作用的已有相关研究整理而成。

表 2 OCB 对团队或组织绩效消极作用的相关研究

研究	理论	维度	调节变量	控制变量	结果
Bachrach et al. (2006)	无	助人	任务交互作用	练习时间	任务相互依赖性能调节帮助行为对团 队任务绩效的影响，在任务相互依赖 高的情境，帮助行为与团队绩效正相 关；在任务相互依赖低的情境，帮助 行为对团队绩效的影响是消极的。
Nielsen et al. (2012)	资源分配	助人、公民美 德、运动员精 神	任务交互作用	无	任务相互依赖性能调节 OCB 与组织 绩效间的关系，任务的相互依赖性较 低的情境中，OCB 对团队绩效的作用 是消极的。
MacKenzie et al. (2011)	无	面 向 挑 战的 OCB	面向关系的 OCB	前一年的 销售总额 和销售利 润率	面向挑战的 OCB 与团队绩效之间的 关系是倒 U 型的关系，且两者间的关 系受面向关系的 OCB 的调节。

注：本表是作者基于 OCB 对团队或组织的消极作用的已有研究整理而成。

2.2 OCB 对团队及组织绩效的消极作用

尽管对 OCB 与团队或组织绩效的关系研究较少，一些研究也支持了 OCB 与团队或组织绩效正相关 (Podsakoff et al., 2009; Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009; 王国猛, 赵曙明, 郑全全, 文亮,

2011)。另一些研究表明 OCB 与团队和组织绩效可能负相关, Podsakoff 和 MacKenzie (1994)用保险销售员作被试, 发现相互帮助与销售业绩呈负相关。Bachrach, Powell, Collins 和 Richey (2006)证明在任务交互作用较低的团队中, 高水平或者

低水平的 OCB 都会损害团队绩效。Nielsen, Bachrach, Sundstrom 和 Halfhill (2012)发现当任务互相依赖水平较低的时候,帮助行为以及公民道德导致了较低的团队绩效。MacKenzie, Podsakoff 和 Podsakoff (2011)研究表明,OCB 与团队绩效间呈倒 U 型关系,即适度的 OCB 能促进工作团队的任务绩效,过多的 OCB 会损害团队绩效。

Organ (1988)构建的概念和理论体系假定 OCB 对组织和个人会产生线性的积极关系。然而,越来越多的研究表明,OCB 对组织和个人并不是简单的线性相关。“过犹不及”效应能用来解释这些矛盾和冲突,根据“过犹不及”效应,OCB 与组织绩效间的关系会有一个临界点,在临界点之后,两者间的关系会变得消极。

3 OCB 的“过犹不及”效应探析

Pierce 和 Aguinis (2013), 及 Grant 和 Schwartz (2011)指出了“过犹不及”效应的重要性,但对于积极的前因变量为何会“过犹不及”并没有深入探讨。基于最近研究,我们试图从两方面探讨“过犹不及”效应:(1) OCB 为何会“过”;(2)“过”为何会“不及”。

3.1 OCB 为何会“过”

“过犹不及”效应近两年才引起学术界的关注,在组织与管理领域,关于 OCB 为何会“过”这一问题目前并没有实证研究去进行探讨。根据已有的相关研究,作者试图从个体层次和组织层次来探讨 OCB“过”的原因(图 1)。个体层次主要考虑个体做出 OCB 的动机(印象管理、道德许可以及弥补反生产工作行为等);组织层面主要考虑组织和情境的因素给个体施加压力,而导致员工非自主地进行 OCB。Organ (1988)在建立 OCB 的概念时以

社会交换理论以及个体的积极情感为基础,强调了 OCB 的两个基本特征,即:亲社会性和自主性。但伴随着 OCB 内涵和外延的进一步拓展,OCB 的这两个基本特征越来越模糊和淡化,员工可能会出于印象管理的需要而做出非亲社会的 OCB、外界压力的影响而做出非自主 OCB。这些非亲社会、非自主的 OCB,则可能会导致“过多”的 OCB。

3.1.1 非亲社会的 OCB

Organ (1988)在阐述 OCB 的定义时指出,OCB 在正式的薪酬体系中尚未得到明确承认,OCB 与组织报酬系统无关,员工做出 OCB 并不能获得正式报酬体系的回报,因而在其概念和理论体系中,OCB 是亲社会的。然而,这一观点受到了实验研究的挑战。研究表明,员工做出 OCB 并不是完全不能受到组织回报。主管对员工的评定会考虑员工的 OCB,OCB 与主管的绩效评定偏向正相关。既然员工的 OCB 能得到回报,员工的 OCB 就可能出于非亲社会的动机。Bolino (1999)曾指出,员工可能出于印象管理或自我提升的动机而进行 OCB。员工基于印象管理动机做出 OCB,来强化自己在组织或他人眼中的“好员工”形象,从而获益。Bowler 和 Brass (2006)的研究表明,印象管理动机与 OCB 正相关。Hui, Lam 和 Law (2000)的研究表明,表现出较多 OCB 的员工更容易获得晋升。那些将 OCB 看作是晋升工具的员工,在晋升之前会表现出较多的 OCB,在晋升之后,OCB 的频次下降较多。此外,Salomon 和 Deutsch (2006)提出,因为工具性原因做出 OCB 的员工,是为了表明他们不仅能够做好本职工作,并且能够通过做本职外的工作来为组织做贡献,他们比其他同事更值得留在组织。

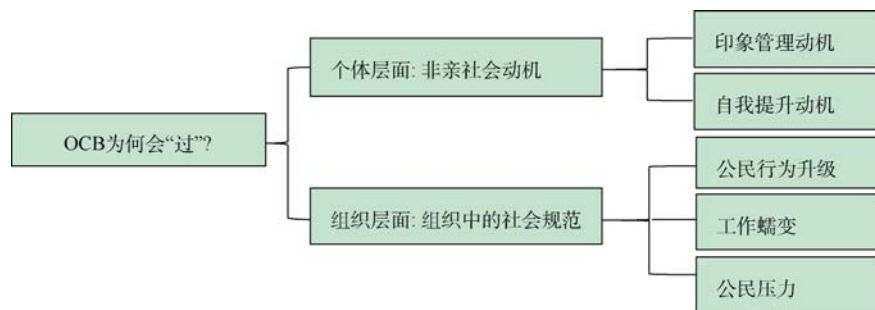


图 1 OCB“过”的原因探析

Bolino, Harvey 和 Bachrach (2012)研究表明,组织中的员工为了提升自身的形象,达到某种目的或为自己谋取好处,普遍地采用 OCB 来进行印象管理。将 OCB 作为职业发展的工具,从而“过多”地表现出 OCB,而这些频繁表现出的 OCB 会占用过度的组织和个人资源,进而对组织和个人产生消极的影响。

3.1.2 非自主的 OCB

Organ (1988)强调 OCB 的自主性,强调员工积极的态度促进 OCB。相关研究也证明,个体的态度变量,如工作满意度、组织公平感都对 OCB 产生重要影响(Podsakoff et al., 2009)。然而,最近研究表明(Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010; Salamon & Deutsch, 2006),员工进行 OCB,并不都是出自个体积极的态度,可能是由外界因素驱动而做出的被迫行为。

考虑到外界因素对员工实施 OCB 的影响,近几年研究者开始关注社会规范对 OCB 的重要作用(武欣,吴志明,张德,2005)。社会规范是指一定的社会情境对个体应该做出的行为的期望。Bommer, Miles 和 Grover (2003)的研究表明,同事实施 OCB 的程度对员工做出 OCB 正相关。进一步研究表明,员工感受到的社会规范与 OCB 显著相关,在控制了组织承诺等态度变量之后,员工对消极社会规范的感知仍然与员工的 OCB 显著负相关。

随着研究的深入,一些研究者提出了组织公民行为升级(escalating citizenship)、公民压力(citizenship pressure)、工作蠕变(job creep)等概念,我们将这些概念纳入到社会规范的框架下进行考虑,进一步理解社会规范对员工做出非自主 OCB 的作用。Bolino 和 Turnley (2003)假设,当 OCB 在组织中很普遍,员工就必须做出更多更好的 OCB 表现自己对组织的忠诚,导致“组织公民行为升级”。此外, Van Dyne 和 Ellis (2004)运用“工作蠕变”的理论模型来探索 OCB 可能会失去其自发的特征。工作蠕变是指当 OCB 被经常表现出来,员工感受到做超出自己本职工作的压力,从而使有些角色外行为就会变成角色内行为。“工作蠕变”使得员工感受到自身的自由受到威胁,做出 OCB 并不都是出于自己的自主性和自发性。Bolino 等人(2010)用“公民压力”来描述特定的工作要求,它使员工在组织没有明确要求的情况下实施

OCB。Bolino 等人(2010)的研究在控制了责任心、工作满意度以及工作负荷后,公民压力和 OCB 之间呈正相关,即公民压力能够促进 OCB 的产生。

组织公民行为的升级、工作蠕变和公民压力,都使员工感受到了“需要进一步表现 OCB”的社会规范,因为这种社会规范而被迫做出 OCB,这种非自主的 OCB 有可能使得 OCB 在组织中变成“常规”,进一步导致 OCB 与角色内任务的界限变得模糊,甚至 OCB 被当作角色内行为,使得个体无法自由调节 OCB,必须表现出较高水平的 OCB 迎合社会规范。

3.2 “过多”的 OCB 为何导致“不及”的消极效果

为什么组织中盛行 OCB 会产生“事与愿违”的消极效果?正如 Pierce 和 Aguinis (2013)指出,OCB 的临界点有情境特殊性(context-specific),OCB 的“过”并不是绝对的,我们不能孤立地探讨 OCB 的“过犹不及”,而需要结合个体因素以及组织因素。我们梳理已有研究发现,目前学者对 OCB 消极作用的研究涉及到个体层次的结果变量和组织层次的结果变量。探讨 OCB“过犹不及”的原因,需要从两个层次进行探讨。

首先,我们来探讨表现出较多 OCB 为何会对个体具有消极作用。基于已有研究,我们可以从以下几个角度进行探讨:

(1)在 OCB 上消耗较多资源,则家庭、角色内任务等的资源就减少,从而导致工作家庭冲突、角色内任务与角色外任务冲突,进而损害个体工作绩效。Bergeron (2007)指出 OCB 并非发生在真空中,员工并不能无止尽地做 OCB,因为员工的能量和资源都是有限的。角色理论(role theory)、资源保护理论(conservation of resource)、注意容量理论(attentional capacity)和资源分配理论(resource allocation theory),从不同视角对 OCB 的消极作用提供理论解释,受到了学者的重视(Dierdorff, Rubin, & Bachrach, 2012; Schmidt & Dolis, 2009)。角色理论认为如果员工不能成功地将资源分配于不同的角色,将会对员工的职业角色或其他社会角色产生损害。资源分配及注意容量理论都表明,个体资源是有限的,这需要个体思考如何将个人资源分配到不同的工作要求中,如果不能平衡 OCB 与其他任务之间的资源分配,从事 OCB 有可能对个体产生消极作用。资源保护理论认为个体都有获得和保护资源的动机,个体为了获得和

保护资源,会最大限度地将现有的资源投入到产出比较大的活动中。Halbesleben 等人(2009)将资源保护理论运用到员工的敬业度与工作家庭冲突关系的研究,结果表明高工作卷入的员工由于在工作中投入了过多资源,不能很好适应多角色要求,从而体验到更多的工作家庭冲突。Bergeron (2007)将资源分配理论运用到 OCB 的研究中,指出员工将资源分配到 OCB 中必定会减少员工对于角色内任务的投入,从而损害任务绩效,导致消极的职业结果。

(2)主管或者同事对于个体实施 OCB 动机的负向归因。主管或同事如果将个体从事 OCB 的动机归因于利己的,则绩效评定时,不仅不会给予评价偏好,甚至会给予低评价,从而对个体产生消极作用。Johnson, Erez, Kiker 和 Motowidlo (2002)研究表明,主管或者同事将员工的 OCB 归因于印象管理等动机时,他们就会对员工的 OCB 做出消极评价,导致员工较差的绩效评定结果。

(3)强制公民行为使个体失去自主性。Vigoda-Gadot (2006)指出,某些组织或领导,可能会直接要求员工完成超出自己工作范围的任务,并将其作为员工日常工作的内容。Vigoda-Gadot (2006)将这类 OCB 称作是“强制公民行为”(compulsory citizenship behaviors, CCBs)。强制公民行为会使个体感到自由受到威胁,且因为其强制性,个体并不能自主调节进行 OCB 的水平,进而会对个体产生危害。Vigoda-Gadot (2007)的研究表明,强制公民行为与员工的工作压力、离职倾向、工作疏忽行为等呈正相关。近两年,国内也有学者关注到了强制公民行为,彭正龙和赵红丹(2010, 2011)对国内外有关强制公民行为的研究进行了系统的梳理和实证研究,结果表明强制公民行为在中国的组织情境中表现更为明显,强制公民行为与员工的周边绩效和组织承诺呈现负相关。

其次,我们再来分析 OCB 盛行如何对组织产生消极作用?梳理已有相关研究,我们从以下几个角度展开探讨:

(1)个体出于印象管理等非亲社会动机所表现的 OCB,其质量较差,从而对组织产生消极作用。Bolino (1999)指出,当 OCB 被印象管理动机驱动时,OCB 对于组织效能的积极作用会减弱。当员工做出 OCB 是由自我提升的动机驱动时,员

工会选择容易被观察到的 OCB,并付出较少的认知资源去实行 OCB,从而导致 OCB 对组织的积极作用减弱。他的观点得到了研究支持(Allen & Rush, 1998; Grant & Mayer, 2009; Johnson et al., 2002)。Grant 和 Mayer (2009)研究表明,尽管亲社会动机和印象管理动机的交互作用能预测员工指向组织(主动性)和指向个人(帮助和礼貌)的 OCB,但是,只有亲社会动机能够预测“建言”——组织公民行为的一个方面。

(2)在任务交互作用不高的组织情境中,组织活动仅需要少量的 OCB,如果 OCB 盛行反而会对组织产生消极作用。Bachrach 等人(2006)以及 Nielsen 等人(2012)的研究都表明,在组织任务交互作用较低的情境中,OCB 与团队或组织绩效呈现负相关。

(3)个体资源的有限性。Rapp 等人(2013)运用资源分配理论和社会交换理论系统解释了 OCB“过犹不及”效应的发生机制。他指出,在组织情境中,建立在对等基础上的员工互动对员工顺利完成工作是必要的。如果员工从事较少的 OCB,他们与其他员工间的社会交换就会变得困难,从而减少社会资本以及其他与完成任务相关的资源。相反,根据资源分配理论,员工从事过多的 OCB,将没有足够时间去从事自己角色内工作,从而使员工感受到角色超荷,进一步会降低他们完成角色内任务的能力,从而损害个体的任务绩效,间接地对团队或组织的总体绩效产生不利的影响。

4 基于 OCB 的“过犹不及”效应的影响机制研究

从最初 Organ 的理论假设认为 OCB 对组织和个人的作用为线性的、积极的;到后来的学者认为 OCB 对个体和组织的作用并不都是积极的,也可能是消极的;再到现在用“过犹不及”的视角来看待和解释先前研究中出现的矛盾和冲突。学术界对 OCB 的研究越来越系统、深入和全面。学者们在探讨 OCB 可能的负面作用,以及 OCB 的“过犹不及”效应时,也尝试探讨了 OCB 的作用机制,关注个体层次和组织层次变量的调节和中介作用。

4.1 个体层次变量的影响机制

研究结果表明 (Munyon et al., 2010;

Halbesleben et al., 2009; Rapp et al., 2013), 员工的统计特征(性别、婚育)、员工的责任心、乐观、时间管理技能等个体层次变量都对 OCB 的消极作用产生影响, 能够对 OCB 与个体层次的任务变量间的“过犹不及”效应产生调节作用。

Munyon 等人(2010)证明了员工的乐观能调节 OCB 与工作满意度间的关系。在乐观上得分较低的员工, OCB 与工作满意度的关系是非线性的, 在乐观上得分高的员工, OCB 与工作满意正相关, 即员工的乐观程度能够调节 OCB 的“过犹不及”效应。Halbesleben 等人(2009)发现 OCB 与工作家庭冲突之间的关系受到了员工责任心的调节, 高责任心的员工能更好地平衡 OCB 与家庭之间的关系。Rapp 等人(2013)指出 OCB 和员工的任务绩效之间存在倒 U 型的曲线关系受到了员工时间管理技能的调节, 当员工的时间管理技能较高时, OCB 与任务绩效之间呈现正相关。

综上所述, OCB 对个体的影响——积极还是消极作用, 受到个体特征变量的调节。员工的人格特质、心理品质和时间管理技能都能对 OCB 的作用机制产生调节。员工的性别、责任心、乐观以及时间管理技能等个体层次变量的调节作用表明, 虽然个体资源有限, 从事 OCB 必然会减少个体其他方面的资源投入, 但是, 具有高度责任心、高乐观主义或高时间管理技能的员工, 能够较好地平衡各方面的资源投入, 实现个体利益的最大化。

4.2 组织情境变量的影响机制

在探讨 OCB 的“过犹不及”效应的调节机制时, 除了关注了个体层次的变量的作用, 研究者们还关注了组织情境因素的作用。Johns (2006)曾指出, 组织行为的研究中, 组织情境因素常常被忽视, 但是这些因素又会对变量间的关系产生影响。Bachrach 等人(2006)的研究证实了 Johns (2006)的猜想, 其研究结果表明, 在任务交互作用较低的团队中, 高水平或者低水平的 OCB 都会损害团队绩效, 这与之前的研究所体现的 OCB 对团队和组织的作用是积极的这一结论相矛盾。研究结果表明, 组织情境变量会对 OCB 与组织层次的结果变量间的关系产生调节作用。Nielsen 等人(2012)的研究表明, 当任务交互作用水平较低的时候, 帮助行为以及公民道德导致了较低水平团队绩效, 在任务交互依赖性较低的组织中的 OCB 可能会

损害任务绩效。

已有的研究表明, 组织情境因素不仅能调节 OCB 与组织层次的结果变量间的“过犹不及”效应, 还能调节 OCB 与个体层次结果变量间的“过犹不及”效应。在探讨组织情境因素的作用时, Bergeron (2007)预期, 较早的研究之所以能够得出 OCB 对个体有益的结论, 是因为这些研究所处的组织绩效评定是基于行为的(behavior-based), 如果组织是基于结果(outcome-based)进行绩效评定的, OCB 对个人的作用可能就会发生变化, 即组织的绩效评定方式对 OCB 与个体层次的结果变量间的关系产生作用。Bergeron 等人(2013)后续的研究验证了自己的预测, 在基于结果进行绩效评定的组织中, 控制时间变量后, 在 OCB 上花费较多时间的员工, 其工资上涨和晋升都较慢。Rubin, Dierdorff 和 Bachrach (2012)研究发现, 责任心和自主性等组织情境因素能调节 OCB 与个体任务绩效之间的曲线关系。

组织的任务交互作用性以及组织绩效的评定方式等组织情境因素对 OCB 的“过犹不及”效应的调节作用表明, OCB 的临界点具有情境性, 组织管理者在推行 OCB 时, 需要结合企业自身的特点, 因地制宜。

5 总结与展望

OCB 的概念自提出以来就受到了学术界的关注, 学者们不仅从理论上探讨了 OCB 的概念和维度, 也开展了许多 OCB 相关的实证研究。在早期的研究中, OCB 被视作是积极、亲社会、对组织和个人有益的。随着对 OCB 研究的深入, 研究者们也关注到了 OCB 对组织 and 个人的消极作用, 为我们更加全面地认识 OCB 提供了理论和实证依据。Pierce 和 Aguinis (2013)将“过犹不及”理论引入到组织管理领域, 为我们解读已有 OCB 研究中的矛盾之处提供了一个新的视角, 并为后续 OCB 的作用机制研究提供了新的方向。Rapp 等人(2013)的研究进一步探讨了 OCB 与个体的任务绩效间的倒 U 型曲线关系, 并考虑了个体时间管理技能的调节作用。这一系列的理论和实证研究, 不仅使我们领悟到 OCB 并不总是积极的, 而且使我们明白 OCB 如何发生权变作用。基于此, 我们将 OCB 负性面的未来的研究, 整合成为 下列模型(图 2)。

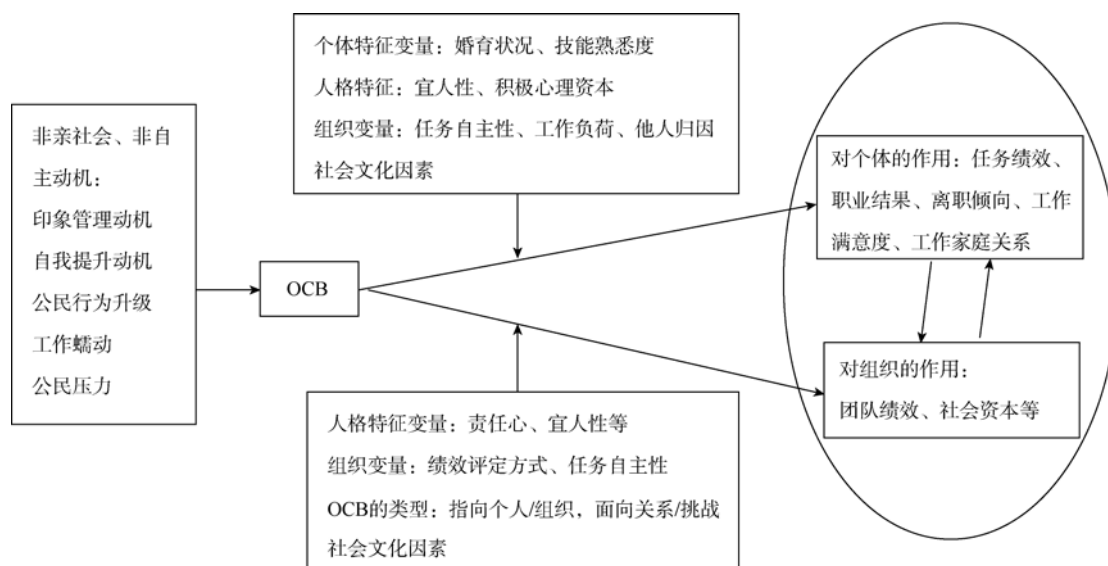


图2 探讨 OCB“过犹不及”效应的整合模型

第一，探讨 OCB 的效应之前，我们需要关注激发 OCB 的动机。已有的研究多探讨的是亲社会和自主性的动机所引发的 OCB 的效应机制。虽然有一些研究探讨了由亲社会与非亲社会动机所激发的 OCB 的类型的差别(Grant et al., 2009)，也有研究探讨了由非亲社会动机所激发的 OCB 在个体职务晋升前后水平的变化(Hui et al., 2000)。但是，并没有研究直接探讨由非亲社会、非自主动机所激发的 OCB 对组织和个人的作用。在未来的研究中，我们需要进一步探讨由非亲社会、非自主动机(如印象管理动机、自我提升动机、公民行为升级、工作蠕动、公民压力等)所激发的 OCB 对个体和组织的作用。

第二，进一步整合 OCB 在个体和组织两个层次结果变量的研究成果。已有的研究在探讨 OCB 的“过犹不及”效应时，将个体和组织作为孤立的结果变量进行考量。然而，正如 Bergeron 等人(2013)在探讨 OCB 的作用时指出，每个组织都有它的目标，包括产品、服务以及市场等。个体在进行角色内或者角色外的任务时，也会有自己的目标，而个体的目标与组织的目标并不一定相同，因而，个体做出 OCB 对组织和个体的作用并不一定相同。此外，个人和组织作为 OCB 的主体和客体，两者的 OCB 的临界点并不一定相同，OCB 对个体层次和组织层次变量的作用效果并不

一定相同。由此，同时整合 OCB 对个体以及组织两个层面的结果变量就比较有意义。基于对非亲社会、非自主动机所激发的 OCB 对组织和个人作用的分析，可能存在下述几种情况：首先，个体出于“印象管理”或“自我提升”动机实施 OCB，有利于提升自我形象，对个人的职业结果(如晋升、工资增长)而言是积极的；但从资源有限和资源分配的角度分析，如果这种类型的 OCB 在组织中的盛行，个体会减少角色内行为，从而削弱组织绩效和社会资本。其次，个体由于“公民行为升级”或“工作蠕动”等动机而做出 OCB，意味着员工时刻感受到有做超出自己本职工作的压力，从而使有些角色外行为转变成角色内行为。这样，虽然提升了组织和团队绩效，但使得员工感到工作超负荷、自由受到了威胁，危及员工的身心健康和工

作家庭平衡。

第三，全方位考虑个人、组织、社会因素在 OCB 与其结果变量之间的调节作用。已有的一些研究虽然初步探讨了员工的个体特征变量，如责任心、乐观等人格因素，以及时间管理技能等能调节 OCB 与结果变量的关系(Munyon et al., 2010; Rapp et al., 2013)。另一些研究(Bergeron, 2007; Nielsen et al., 2012; Bergeron et al., 2013)也考察了特定组织情境因素，如任务的独立性等，对 OCB 与其结果变量的关系产生影响。但忽略了一些重

要的个体变量(如积极心理资本)和组织变量(如主管的归因),以及社会文化等因素的可能的调节作用。

根据 Johnson 等人(2002)的研究结果,主管或者同事对于员工的 OCB 的归因,会对员工的绩效评定结果产生消极作用;另外,Heilman 和 Chen (2005)的研究结果表明,他人对个体进行 OCB 的动机归因时,有男女性别的差异。由此我们推断,主管或者同事的归因偏差、组织中绩效的评定方式,都会对 OCB 与个体层面的结果变量产生显著调节效应。组织中的个体基于印象管理动机实施 OCB,主管或同事就会对他的行为目的进行负面归因,给出消极评价,反而损害个体的人格和声誉。对于实施 OCB 的个体而言,在“基于结果”的绩效评定体系中,组织基于任务绩效进行评定,从资源有限和资源分配的角度分析,个体实施较多的 OCB,会减少个体的角色内行为,从而削弱个体的任务绩效因而不利于其职业的晋升和工资的增长。在“基于行为”的绩效评定体系中,组织基于关系绩效进行评定,个体通过实施 OCB 进行了印象管理,有利于其晋升和工资增长。

另外,由于考虑到个体可能会因为“公民行为升级”而做出 OCB,导致个体的工作超荷、工作满意度下降。我们可以考虑积极心理资本的调节作用。组织中的个体由于“公民行为升级”而做出非自主的 OCB,因为个体体验到“公民行为升级”,从而在组织中必须做出更多的 OCB,导致其工作超荷,损害了工作满意度和幸福感。而对于积极心理资本较高的员工,可能因为他高的自我效能、乐观的人生态度、积极的希望品质和恒久的心理韧性,能够有效地缓冲行为压力与负性后果之间的关系。

第四,在未来的研究中可以采用纵向的实验设计。已有的研究多采用横向研究设计,不能够有效考察个体层面的结果变量与组织层面的结果变量之间的交互作用。通过纵向实验设计,我们可以进一步探讨,个体层面达到“临界点”后,组织层面的结果变量的变化。根据“过犹不及”效应,在个体层面达到“临界点”后,组织层面是否也会达到其“临界点”;反之亦然。另外,探讨 OCB 的“过犹不及”效应,我们还需要关注社会文化的作用。许多和张小林(2007)的研究指出,中国组织情境中的 OCB 也存在着角色泛化的特点;同时,

OCB 被视作是员工对组织忠诚的行为体现(皇甫刚,姜定宇,张岗英,2013)。此外,中国文化中,特别注重“和谐”、“顺从”,强调“中庸”,孔子提出的“过犹不及”的思想理念也早已深入中华文化,影响着组织运行的方方面面。在我国情境中从“过犹不及”的角度解读与分析 OCB 的作用,整合和深化发展已有的研究成果,更加具有理论和现实意义。

参考文献

- 皇甫刚,姜定宇,张岗英.(2013).从组织承诺到组织忠诚:华人组织忠诚的概念内涵与结构. *心理科学进展*, 21(4), 711-720.
- 彭正龙,赵红丹.(2010).强制性公民行为研究述评. *外国经济与管理*, 32(6), 46-51.
- 彭正龙,赵红丹.(2011).组织公民行为真的对组织有利吗——中国情境下的强制性公民行为研究. *南开管理评论*, 14(1), 17-27.
- 王国猛,赵曙明,郑全全,文亮.(2011).团队心理授权、组织公民行为与团队绩效的关系. *管理工程学报*, 25(2), 1-7.
- 武欣,吴志明,张德.(2005).组织公民行为研究的新视角. *心理科学进展*, 13(2), 211-218.
- 许多,张小林.(2007).中国组织情境下的组织公民行为. *心理科学进展*, 15(3), 505-510.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396-1405.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958-984.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 126-139.

- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2012). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 60–71.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835–855.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229–246.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 181–196.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70–82.
- Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Bachrach, D. G. (2012). Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context. *Journal of Management*, 38(2), 573–598.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900–912.
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61–76.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431–441.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822–828.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 808–815.
- Loi, R., Ngo, H., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669–685.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592.
- Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2010). Optimism and the nonlinear citizenship behavior—Job satisfaction relationship in three studies. *Journal of Management*, 36(6), 1505–1528.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2), 668–694.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555–577.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (pp. 4–16). Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *Personnel Psychology*,

- 59(2), 484–487.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702–713.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668–677.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Bachrach, D. G. (2012). Boundaries of citizenship behavior: Curvilinearity and context in the citizenship and task performance relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 377–406.
- Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 185–199.
- Schmidt, A. M., & Dolis, C. M. (2009). Something's got to give: The effects of dual-goal difficulty, goal progress, and expectancies on resource allocation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 678–691.
- Van Dyne, L., & Ellis, B. J. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 179–204). Oxford, NY: Oxford University Press.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661–683.

The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect: Review and Discussion on Negative Effects of Organizational Citizenship Behavior

YAN Yu; ZHANG Qian

(Department of Psychology, School of Philosophy, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: The negative effects of organizational citizenship behavior (OCB) have drawn increasing attention from both scholars of organizational science and practitioners of management. Our work focuses on the negative effects of OCB taken from the perspective of Too-Much-of-a-Good-Thing. On the one hand, this perspective can help us better explore reasons regarding “too much” and “Too-Much-of-a-Good-Thing” in OCB; on the other hand, it can help us better analyze the impact mechanism of “Too-Much-of-a-Good-Thing” specific to OCB. Furthermore, based on limitations and problems seen in the current literature, we proposed a dynamic model perspective of negative effects on OCB with an emphasis on factors at the individual, organizational, and societal levels. In addition, we suggest that future studies should use longitudinal designs to better understand the causal effects of OCB on organizations and individuals as this deeper understanding will allow us to better manage and use the “double-edged sword” of OCB.

Key words: organizational citizenship behavior; Too-much-of-a-good-thing effect; resource allocation; moderating effect