

• 研究构想(Conceptual Framework) •

员工强制性组织公民行为的多层次形成机制*

赵红丹

(上海大学管理学院, 上海 200444)

摘 要 组织公民行为一直被视为员工“心甘情愿”而为之, 然而随着被加班、被捐款等“被”现象的不断出现, 越来越多的研究证实强制性组织公民行为(即被迫无奈的组织公民行为)在组织中同样普遍存在, 而且会导致劳资关系紧张, 威胁企业内部和谐等, 但相关研究较为匮乏。本研究以员工的强制性组织公民行为为研究对象, 聚焦于对其形成机制的研究。具体地, 使用特质激活、强制说服和自我决定等理论, 分别从指向员工个体、领导和组织三个层次的影响因素揭示员工强制性组织公民行为的形成机制, 建立员工强制性组织公民行为多层次形成机制的概念模型。研究结果实践上有利于本土企业构建和谐和谐的劳资关系并实施更加人性化的管理, 理论上有望为组织公民行为领域贡献新的知识, 在一定程度上推动组织公民行为理论在中国的研究与应用。

关键词 组织公民行为; 强制性组织公民行为; 公民压力; 形成机制

分类号 B849: C93

1 问题提出

组织公民行为(organizational citizenship behavior)作为一种超出了员工的工作职责范围且未被正常的报酬体系所明确规定的个体行为, 一直被视为企业持续竞争优势的重要来源(Farh, Earley, & Lin, 1997; Organ, 1988; 汪林, 储小平, 倪婧, 2009)。随着市场竞争的不断加剧, 越来越多的企业希望在不增加经营成本的情况下, 通过要求员工从事更多的组织公民行为来促进企业的成长(Reich, 2001; Vigoda-Gadot, 2006)。然而, 并非所有员工都乐意接受领导或组织的这种安排, 但是迫于组织内的各种压力, 他们也可能感觉到, 除非乐于承担这些组织公民活动, 否则会危及自己的绩效考核、工作资源甚至组织地位(Vigoda-Gadot, 2007)。在此情况下, 组织公民行为

原有的自发性、利他性等动机会发生极大的变异, 进而可能形成一种“被迫无奈”的组织公民行为, 即强制性的组织公民行为(compulsory citizenship behavior; Vigoda-Gadot, 2006)。华为公司的“奋斗者宣言”活动就是其中最典型的一个例子(陈新炎, 杜蕾, 2010)。员工们被要求提交一份申请, “自愿”成为“奋斗者”, 即自愿放弃带薪年假、非指令性加班费。虽然反对声很大, 但在现实中, 绝大部分人却选择了“默默接受”。因为员工普遍认为“签了不一定有好处, 但不签一定没好处。”这也恰恰契合了近期走红网络和频频见诸报端的“被加班”、“被捐款”、“被就业”等我国组织中的“被”现象。

强制性组织公民行为又被称为“非自愿性组织公民行为”(Zhang, Liao, & Zhao, 2011)、“压力性组织公民行为”(Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013)或“要求诱发性组织公民行为”(demand-elicited OCB; Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012), 是指员工由于受到组织公民压力(citizenship pressure; Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010)的影响, 而非自发从事组织公民活动的一种角色外行为(Vigoda-Gadot, 2007)。强制性组织公民行为是在组织公民行为基础上发展的一个新概念, 二者存

收稿日期: 2013-11-04

* 国家自然科学基金项目(71302047)、教育部高等学校博士点专项科研基金项目(20133108120031)、上海市高校青年教师培养资助计划项目(B.37-0129-13-003)、上海市教育委员会“晨光计划”项目(13CG45)。

通讯作者: 赵红丹, E-mail: hongdanzhao@163.com

在着紧密的联系和严格的区别。二者都承认个体在组织中会表现出超越工作职责范围的公民行为,但是在具体表现和内涵上存在很大差异(Vigoda-Gadot, 2006)。首先,在行为性质方面,组织公民行为强调个体表现公民行为的自发性,而强制性组织公民行为强调个体表现公民行为的被迫性(Vigoda-Gadot, 2007)。其次,在行为动机方面,组织公民行为的既定假设在于组织成员是基于其某种人格倾向或责任感来帮助他人或组织的;而强制性组织公民行为的既定假设在于组织成员是为了达成某种目的(如逢迎、升迁、印象等)来展现奉献行为(Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004)。第三,在行为测量方面,组织公民行为通常采用他评的方式;而强制性组织公民行为由于其隐含的行为动机不易被他人准确观察和评定,更适合采用自评的方式,为了保障测量的效度,除了在施测过程中进行控制外,还可以通过内容效度(专家判断法)、结构效度(内部一致性检验)、预测效度(将工作满意度、组织公民行为、离职意向作为校标变量)等手段检验量表效度。最后,在行为结果方面,组织公民行为强调给员工带来的不仅是精神上的美誉,还会带来组织绩效和效率的提升;而强制性组织公民行为强调给员工带来的是一种额外的要求和负担(林志杰, 2010),不仅会对员工个体的行为态度和工作绩效产生负面的影响,还会破坏组织和谐甚至降低组织效能(Peng & Zhao, 2012; Vigoda-Gadot, 2007)。

鉴于强制性组织公民行为的危害性,如果能充分了解强制性组织公民行为的形成机制和干预策略,那么控制和减少强制性组织公民行为将成为可能。

其一,从理论意义来看,作为一个新的研究领域,虽然近年来在国内外重要学术期刊刊发了一系列有关强制性组织公民行为的研究成果,但是我们对于“面对相同的组织公民压力,为什么有的员工表现出组织公民行为而有的却表现出强制性组织公民行为?”“员工的强制性组织公民行为是如何形成的?”等问题还知之甚少,相关研究尚处于起步阶段。所以,选择“强制性组织公民行为的形成机制”这一领域作为研究题目具有一定的理论意义。具体地,组织公民行为“阴暗面”(dark side)的研究尚属于一个崭新的研究领域,具有一定的探索空间(Bolino et al., 2013)。中国社会

正处于加速转型期,社会经济结构、文化形态、价值观念等正在发生着深刻的变化,通过借鉴国内外已有的研究成果,对强制性组织公民行为进行细致、深入的研究,不仅可以验证已有组织公民行为理论在中国的研究与应用,还可以为组织公民行为领域贡献新的知识,进一步拓宽现有理论的应用范围。

其二,从现实意义来看,在我国这种高集体主义和大权力距离的文化中(Hofstede, 1980; Farh, Zhong, & Organ, 2004),领导与下属在权力和地位等方面存在着极大的不对等性(Luthans, Peterson, & Ibrayeva, 1998)。尤其在人口多、就业压力大的现实背景下,领导更是主宰了员工的职场生活(高日光, 2009)。为了保住职位或避免被“穿小鞋”,下属对于领导的强制行为往往即使敢怒也不敢言,由此必然使领导者的行为更加缺乏约束性,进而加剧员工强制性组织公民行为的形成(彭正龙, 赵红丹, 2011)。总之,鉴于强制性组织公民行为与中国文化和现实背景的契合性及其所可能带来的危害,深入了解这类行为的形成机制显得十分迫切而且颇具现实意义。具体地,中国是全球发展最快和竞争最激烈的市场之一,由于信息社会及自身价值观念的变化,员工在工作场所中面对“被加班、被捐款、被退休、被和谐”等问题所可能出现的负面情绪、工作倦怠和挫折感等问题,不仅给员工本人带来了痛苦,还有可能导致罢工等群集事件。本研究的研究成果在实践上不仅对于我国管理者充分认识组织公民行为的“双刃剑”性质,合理利用组织公民压力,以及有效规避和治理“负面组织公民行为”具有指导价值,而且有利于本土企业构建和谐和谐的劳资关系并实施更加人性化的管理。

2 国内外研究现状

强制性组织公民行为是消极组织行为学领域的研究重点之一,自从 Vigoda-Gadot (2006)正式提出强制性组织公民行为的概念后,学者们从不同视角对这一概念进行了界定。例如, Spector 和 Fox (2010a, 2010b)从要求诱发(demand-elicited OCB; Fox et al., 2012)的角度将强制性组织公民行为界定为:那些超越职责范围但并非出于真心实意的行为。虽然学者们观点各异,但是有一点得到了广泛认同:非自愿性、动机性和主观性是

强制性组织公民行为的重要特征(Bolino et al., 2004; Spector & Fox, 2010a, 2010b; 赵红丹, 彭正龙, 2012)。在本研究中, 我们将强制性组织公民行为定义为行为主体因为不得不表现出领导或组织所期望的职外行为而形成的一种带有强制性感受的组织公民行为, 其行为特征为主观性、被迫性、持续性和动机性。

目前有关哪些因素会导致强制性组织公民行为的研究刚刚起步, 代表性观点有以下四个方面: ①在辱虐管理(abusive supervision)方面, Vigoda-Gadot(2006)认为, 由于市场和竞争压力, 现代企业的管理者会表现出更多的辱虐管理行为以促进下属的组织公民行为, 即使领导者的这种行为没有敌对色彩, 但会让下属没有办法拒绝, 进而表现出强制性组织公民行为。②在印象管理(impression management)方面, Bolino (1999)认为组织公民行为可能是员工采取印象管理策略的工具, 也可能出于利己的动机或者消极的工作态度, 但这种功利色彩的公民行为已经超越了原有的自发、利他等特性, 呈现出强制性组织公民行为的特点(彭正龙, 赵红丹, 2010)。③在组织公民行为考核(OCB assessment)方面, 张永军和廖建桥(2009)认为, 当管理者进行组织公民行为考核时即向员工传达了他们期望的角色信号, 在这种考核压力下, 他们不得不展现非自愿的组织公民行为。④在组织政治氛围(organizational politics climate)方面, 林志杰(2010)的研究表明: 当员工所处的组织中具有高度的政治氛围时, 员工为了自保而无法拒绝来自上司的要求或同事的压力, 从而表现出强制性组织公民行为。在系统整合已有成果的基础上, 赵红丹和彭正龙(2012)以扎根理论为主导工具进行探索性研究, 得出了强制性组织公民行为影响因素的三大类属: 个体因素、客体因素以及环境因素。

除了探讨强制性组织公民行为的影响因素之外, 一些研究者也开始关注具体的形成机制。例如, 万华和欧阳友全(2011)认为组织中常通过强制性说服、角色定义、刻意追求组织公民行为三种辱虐管理方式形成强制性组织公民行为。赵红丹和彭正龙(2012)的定性研究表明, 个体因素(如动机和士气)在客体因素(如领导行为和任务特性)或环境因素(如组织政治氛围)对强制性组织公民行为的影响路径中起中介或调节作用, 客体因素

和环境因素对强制性组织公民行为具有交互作用。Zhao, Peng, Han, Sheard 和 Hudson (2013)的实证研究发现, 心理安全感在上司辱虐管理与员工强制性组织公民行为之间起完全中介作用, 并且员工传统性显著调节这一中介作用。

综上所述, 虽然学者们从不同层面及视角探讨了强制性组织公民行为的影响因素和形成机制, 但相关研究仍然存在以下不足: ①虽然已有很多研究涉及强制性组织公民行为的影响因素, 但对强制性组织公民行为的形成机制、即“如何”影响的研究并不突出, 或者说较为匮乏, 且还有很多新的问题有待探索。②从系统论的角度出发, 强制性组织公民行为研究不应该只局限于某个因素, 而应该将员工个体、领导行为和组织因素三者结合起来, 探讨强制性组织公民行为的多层次形成机制。

3 研究构想

基于文献综述, 已有研究从员工个体、领导和组织三个层次揭示了员工强制性组织公民行为的影响因素, 相关结论是我们在后续研究中剖析员工强制性组织公民行为形成机制的基础。基于上述论述, 本研究拟分别从指向员工个体的影响因素、指向领导的影响因素和指向组织的影响因素三个层次, 探讨员工强制性组织公民行为的形成机制。根据本文的研究建构, 我们设计了概念模型, 如图1所示。在本研究的概念模型中, 员工个体层次(员工中庸价值取向)和组织层次的影响因素(领导成员交换)会对员工强制性组织公民行为产生交互作用; 领导层次影响因素(家长式领导行为)会通过员工个体层次影响因素(员工心理安全感)的中介效应影响强制性组织公民行为, 并且这一过程受到员工个体层次影响因素(员工传统性)的调节作用; 组织层次影响因素(公民压力)会通过员工个体层次影响因素(员工角色压力感)的中介效应影响强制性组织公民行为, 并且这一过程受到员工个体层次影响因素(员工行为动机)的调节作用。

3.1 员工个体层次: 员工个体特征对强制性组织公民行为的影响机制

员工个体特征反映个体的内部过程, 即个体如何思考和行动的, 它能显著预测员工的强制性组织公民行为表现。在已有研究中(Vigoda-Gadot,

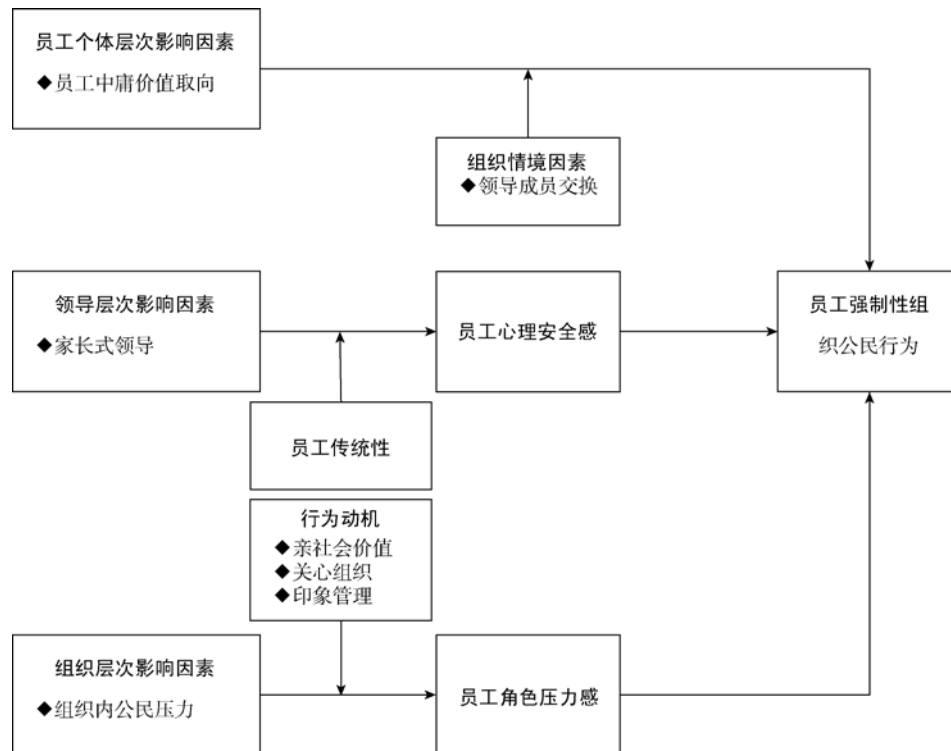


图 1 本研究概念模型图

2007; Zhao et al., 2013), 员工价值取向被认为是影响强制性组织公民行为的个体特征变量之一, 考虑到中庸价值取向是我国传统文化价值体系的核心, 能够有效促使人们感知和适应环境的变化, 本文选择中庸作为员工价值取向的代表变量, 探讨其对员工强制性组织公民行为的影响。中庸倡导“和”, 强调采取适度、全局的方式适应环境, 以达到个体与组织的和谐(杨中芳, 2009)。中庸价值取向越高的员工在做出行动之前会从整体和谐的角度考虑问题, 与组织的“和”就是倾向于服从组织的安排并且将组织内的公民压力看作正常的管理手段, 因此中庸价值取向可能负向影响员工的强制性组织公民行为。

进一步地, 根据特质激活理论(trait activation theory; Tett & Burnett, 2003), 个体对情境的知觉会调节其个人特质对行为的影响效果, 即特质变量的影响是否显著, 取决于环境赋予的线索。已有研究也指出, 中庸非常依赖于外部情境并随之改变行为准则(段锦云, 凌斌, 2011)。那么, 情境因素的变化也可能会影响员工中庸价值取向对其

强制性组织公民行为的影响程度。已有研究指出, 领导成员交换关系(leader-member exchange, LMX)作为组织中的一种重要情境因素与员工价值取向会对员工行为产生交互作用(Chen & Aryee, 2007)。因此, 本文选择 LMX 作为情境因素的代表变量, 探讨其与中庸价值取向对员工强制性组织公民行为的交互效应。高质量 LMX 提供给员工的信任、支持等诱因会让他们觉得自己是组织内部人, 后续行为中也更愿意关注集体福利(汪林等, 2009)。此时, 特质相关情境(LMX)提供了与特质(中庸价值取向)相一致的条件, 会起到放大中庸价值取向对强制性组织公民行为影响的作用。相反地, 低质量 LMX 的员工不具有互惠责任, 倾向于把自己视为组织外部人, 后续行为中也更愿意关注个人福利。此时, 特质相关情境(LMX)提供了与特质(中庸价值取向)相反的条件, 会起到减弱中庸价值取向对强制性组织公民行为影响的作用。

基于上述论证, 本文提出如下命题:

命题 1: 员工中庸价值取向与其强制性组织

公民行为负相关。

命题2: LMX正向调节员工中庸价值取向对其强制性组织公民行为的影响。相对于低 LMX, 在高 LMX 的情形下, 中庸价值取向对员工强制性组织公民行为有更强地促进作用。

3.2 领导层次: 领导行为对强制性组织公民行为的影响机制

已有研究表明, 领导者的行为对于员工的强制性组织公民行为表现有着重要的影响, 但相关研究主要聚焦于西方学者提出辱虐型领导理论, 对于其他类型的领导者行为, 尤其是东方集体主义文化中的领导者行为, 鲜有研究涉及。作为华人本土心理学研究的一项重要成果, 家长式领导(paternalistic leadership)的三元模式(威权、仁慈、德行)可以很好的描述中国企业领导者的行为。因此, 本研究以家长式领导作为领导行为的代表变量开展研究。具体地, ①家长式领导中的威权维度强调领导者的专权作风和立威行为, 根据强制说服理论(coercive persuasion theory; Ofshe & Singer, 1986), 拥有职位或权力优势的他人, 对比较没有权力的个人使用强制策略(如施压、说服等)让其展现超越其职责范围内的角色外行为, 会让后者承受巨大压力并造成心理紧张(心理安全感), 从而没有说“不”的机会。亦即, 上司家长式领导的威权维度会通过降低下属的心理安全感来正向影响其强制性组织公民行为。②家长式领导的仁慈维度强调施恩行为, 根据互惠规范(norm of reciprocity), 人们应该以同样的方式或态度对待别人, 领导者的恩惠会让下属产生回报的意愿并倾向于自愿展现组织公民行为而非强制性组织公民行为(Gouldner, 1960)。此外, 仁慈领导所包含的个别照顾、体谅宽容等会让下属觉得上司会对谅解和宽容自己在工作中的犯错或风险行动, 从而让他们心理上有安全感, 而此时他们会更深地工作卷入并乐意从事更多的组织公民行为而非强制性组织公民行为。亦即, 上司家长式领导的仁慈维度会通过提高下属的心理安全感来负向影响其强制性组织公民行为。③家长式领导的德行维度强调树德行为, 这种公私分明、以身作则等行为特征会让下属觉得即使自己不小心冒犯了上司, 也不会遭致批评与责备, 从而让下属知觉到心理安全(Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。同时德行领导所展现的较高的个人操守和道德品质还会让

下属“认同效法”, 以正直尽责的方式展现角色外行为而非为了迎合公民压力做一个“好演员”。亦即, 上司家长式领导的德行维度会通过提高下属的心理安全感来负向影响其强制性组织公民行为。

同时, 在中国组织中探讨家长式领导的影响机制, 还不能忽视员工的文化价值取向在其中的影响。研究者指出传统性(traditionality)是最能描述中国人文化价值取向的概念之一(Farh et al., 1997), 而且会对个体的强制性组织公民行为产生重要的影响(Zhao et al., 2013)。因此, 本文选择传统性作为员工价值取向的代表变量, 研究其在强制性组织公民行为形成路径中的调节作用。根据文化自我表征理论(cultural self-representation; Chen & Aryee, 2007; Erez & Earley, 1993), 在中国这种高权力距离和注重关系的文化背景下, 对于不同传统性的员工, 企业管理实践会对其自我概念(self-concept)产生不同的影响, 并进而影响其行为表现。对于那些高传统性的员工来说, 上司在权力距离上的主导地位会限制这些员工指向心理安全的自我概念的表达, 此时上司的家长式领导风格更可能直接作用于高传统性员工的强制性组织公民行为, 而非通过降低其心理安全感(家长式领导→强制性组织公民行为)。而对于那些低传统性的员工来说, 他们倾向于接受较低的权力距离, 往往较难接受威权领导的强制策略, 即使迫于组织内的各种管理压力接受了上司或组织的组织公民行为安排, 但持续的压力和心理紧张也会通过其自我概念的表达降低心理安全感, 并进而造成公民行为原有的自愿性、利他性等特色发生变异(Vigoda-Gadot, 2007), 形成强制性组织公民行为(家长式领导→心理安全感→强制性组织公民行为)。同时, 低传统性员工还倾向于接受与上司之间平等互惠的交换关系, 并由此决定其对于领导的态度和行为。当接到上司的仁慈和德行信号时, 更容易带来心理安全感的提高, 并进而减少其强制性组织公民行为表现。因此, 本研究推断员工传统性对于家长式领导通过心理安全感影响强制性组织公民行为的中介关系具有显著的调节作用, 即被调节的中介效应模型(moderated mediation model)。

因此, 本研究构想:

命题3: 员工的心理安全感在上司家长式领

导行为(威权、仁慈、德行)与员工强制性组织公民行为之间起中介作用。

命题 4：员工传统性显著调节家长式领导行为(威权、仁慈、德行)通过心理安全感影响员工强制性组织公民行为的中介效应。即对低传统性的员工而言，他们之间的中介作用显著；而对高传统性的员工而言，他们之间的中介作用不显著。

3.3 组织层次：组织因素对强制性组织公民行为的影响机制

Bolino 等人(2010)指出，由于组织中经常通过组织规范、典范故事、工作要求等方式鼓励员工表现出更多的组织公民行为，这会让员工感觉到压力，形成公民压力(citizenship pressure)。研究者将组织中的公民压力看作影响员工强制性组织公民行为的组织因素并进行了相关论证，但缺乏具体机制的探讨(Vigoda-Gadot, 2007; Zhao et al., 2013)。本文认为人的行为态度是由其思想或心理感知支配的，组织内的公民压力对员工强制性组织公民行为的影响可能先经过员工对公民压力的感受转化为角色压力感，最终通过其行为表现出来。这主要是因为，角色压力感被普遍认为是一个影响员工强制性组织公民行为的重要认知变量，而且是员工对公民压力的心理感知的主要表现形式之一(Zhao et al., 2013)。

根据自我决定理论(self-determination theory; Deci & Ryan, 1985)，多数人的行为都是被个人目标和需求所驱动的。因此，员工愿意从事组织公民行为是因为能够满足某些需求和动机。根据 Rioux 和 Penner (2001)的观点，本文从三个维度考察员工的行为动机：亲社会价值(prosocial values)、关心组织(organizational concern)、印象管理(impression management)。具体地，当面对组织中的公民压力时，那些具有印象管理动机的员工会产生负面的反应，例如角色压力感，进而降低其从事组织公民行为的意愿而表现出强制性组

织公民行为。而那些具有亲社会价值和关心组织动机的员工会有挑战压力的心态，角色压力感的形成得到阻断，进而从事更多的组织公民行为而非强制性组织公民行为；而亦即，员工的角色压力感在公民压力与员工强制性组织公民行为之间可能起中介作用，同时这一中介作用的大小可能受到员工行为动机的调节。

因此，本研究构想：

命题 5：员工的角色压力感在公民压力与员工强制性组织公民行为之间起中介作用。

命题 6：员工行为动机显著调节家长式领导行为通过心理安全感影响员工强制性组织公民行为的中介效应。即对具有印象管理的员工而言，他们之间的中介作用显著；而对亲社会价值和关心组织动机的员工而言，他们之间的中介作用不显著。

3.4 研究方法

本研究拟采用多阶段、多种类研究方法验证相关研究假设。具体分为前期研究、调查研究两个阶段。在第一阶段，主要通过文献研究、焦点访谈、深度访谈、关键事件等方法梳理现有理论和搜集相关资料，并进行定性分析来初步构建假设和概念模型。第二阶段采用问卷调查获得验证强制性组织公民行为的多层次形成机制所需的数据，主要包括滚雪球抽样和中间人辅助的调研形式。具体研究方法如表 1 所示。

4 预期结果与研究意义

本研究结合我国经济转型与社会文化特征深入探讨员工强制性组织公民行为的多层次形成机制，推动组织公民行为理论在中国的研究与应用。理论上，为中国背景下员工强制性组织公民行为的干预提供理论依据；实践上，为本土企业进行员工强制性组织公民行为的干预提供策略参考。首先，系统整合不同的理论视角，分别从员工个体、领导、组织等不同层次揭示员工强制性组

表 1 研究方法与数据处理方法

研究阶段	研究方法	研究指向	分析技术	研究工具
第一阶段	文献梳理	现有文献的整理、归纳	元分析	HLM
	访谈	构建假设和概念模型	内容分析	wordstat
第二阶段	问卷调查	验证强制性组织公民行为的多层次形成机制	信度、效度检验、层次线性回归、Sobel 检验、拔靴法、条件性间接效应检验	SPSS 19.0 AMOS 18.0

组织公民行为的形成机制,努力突出理论上的创新特色。同时,结合研究主题的需要,本研究采用多样的研究方法,包括文献梳理、访谈、现场研究、计量分析等。在研究设计上拟采用配对成组问卷的跟踪研究(longitudinal),并结合经严格控制的定性研究方法,这对探索真实的因果关系具有更好的效度,结果也更具说服力。本研究预期:

(1)在员工个体层面,员工中庸价值取向对其强制性组织公民行为有显著的负向影响,同时作为组织情境要素的 LMX 正向调节中庸价值取向对员工强制性组织公民行为的影响作用,这一“特质激活”的观点强调情境对特质表达的重要性。

(2)在领导层面,员工的心理安全感在上司家长式领导行为三个维度(威权、仁慈、德行)与员工强制性组织公民行为之间起中介作用,并且这一中介作用的大小受到员工传统性的调节。

(3)在组织层面,员工的角色压力感在公民压力与员工强制性组织公民行为之间起中介作用,并且这一中介作用的大小受到员工行为动机的调节。

本研究的意义体现在以下两个方面:

一方面,多视角揭示强制性组织公民行为的形成机制,弥补以往研究缺少诠释强制性组织公民行为形成机制的不足。就现有的研究而言,鲜有文献涉及强制性组织公民行为的形成机制问题,仅有的几项研究也多是采用少数几个成因加以共同诠释,不够深入与科学。本研究从员工个体、领导、组织三个层次来探究强制性组织公民行为的形成机制,并配以问卷调查进行实证验证。而且本研究基于特质激活、强制说服、行为动机等多理论的视角来分析,理论基础丰富且切入点合理,结果有望对强制性组织公民行为的形成机制做出更系统深入的解释。

另一方面,在管理实践方面,本文通过丰富组织公民行为理论,建立起更接近现实情况的员工强制性组织公民行为的形成机制模型,弥补了以往仅从事后控制强制性组织公民行为危害性的不足,对本土企业制定相应的企业管理策略也具有一定的参考价值和借鉴意义。

参考文献

陈新焱, 杜蕾. (2010-12-23). 华为员工必选题: 做奋斗者, 还是劳动者? *南方周末*. 2014-03-03 取自 [http://www.](http://www.infzm.com/content/53863)

[infzm.com/content/53863](http://www.infzm.com/content/53863)

高日光. (2009). 破坏性领导会是组织的害群之马吗?——中国组织情景中的破坏性领导行为研究. *管理世界*, (9), 124-132, 147.

林志杰. (2010). *水能载舟, 亦能覆舟: 当公民行为不是自愿时* (硕士学位论文). 台湾元智大学, 桃园.

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). 组织公民行为真的就对组织有利吗?——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.

万华, 欧阳友全. (2011). 基于辱虐型领导视角的强制性公民行为研究. *企业活力*, (12), 50-54.

汪林, 储小平, 倪婧. (2009). 领导-部属交换、内部人身份认知与组织公民行为: 基于本土家族企业视角的经验研究. *管理世界*, (1), 97-107, 188.

杨中芳. (2009). 传统文化与社会科学结合之实例: 中庸的社会心理学研究. *中国人民大学学报*, (3), 53-60.

张永军, 廖建桥. (2009). 组织公民行为考核及影响研究. *中国人力资源开发*, (7), 6-9.

赵红丹, 彭正龙. (2012). 基于扎根理论的强制性公民行为影响因素研究. *管理评论*, 24(3), 132-139.

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

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.

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.

Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226-238.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. NY: Oxford University Press.

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.

Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-252.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S.

- R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 199–220.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Luthans, F., Peterson, S. J., & Ibrayeva, E. (1998). The potential for the dark side of leadership in post-communist countries. *Journal of World Business*, 33(2), 185–202.
- Ofshe, R. J., & Singer, M. T. (1986). Attacks on peripheral versus central elements of self and the impact of thought reforming techniques. *Cultic Studies Journal*, 3, 3–24.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peng, Z. L., & Zhao, H. D. (2012). Does organization citizenship behavior really benefit the organization? Study on the compulsory citizenship behavior in China. *Nankai Business Review International*, 3(1), 75–92.
- Reich, R. B. (2001). *The future of success: Working and living in the new economy*. New York: Knopf.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010a). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21–39.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010b). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 132–143.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior in organizations: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77–93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377–405.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Zhang, Y. J., Liao, J. Q., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364–379.
- Zhao, H. D., Peng, Z. L., Han, Y., Sheard, G., & Hudson, A. (2013). Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study. *Journal of Psychology*, 147(2), 177–195.

Multi-level Formation Mechanisms of Employees' Compulsory Citizenship Behaviors

ZHAO Hongdan

(School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

Abstract: Scholarly works have generally considered organizational citizenship behavior (OCB) as a kind of individual behavior that is discretionary. However, with the advent of "bei" phenomenon (e.g., involuntary donation and compulsory overtime) in organizations, a growing body of research suggests that compulsory OCB is still prevalent in workgroups. More importantly, such behaviors can hurt labor relations and threaten organizational harmony. However, empirical research exploring the related field is relatively limited. As such, in the present article, we will take Chinese employees' compulsory OCB as the research object and explore its formation mechanisms. In particular, based on trait activation theory, coercive persuasion theory, and self-determination theory, we aim to construct a multi-level formation model of employees' compulsory OCB from the levels of employee, leader, and organization. In practice, the research project is conducive to local enterprises to build a good and harmonious labor relation. In theory, the research results may contribute new knowledge to the field of OCB and promote the study and application of OCB theory in China.

Key words: organizational citizenship behavior; compulsory citizenship behavior; citizenship pressure; formation mechanism