

# 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<sup>\*</sup>

○ 彭正龙 赵红丹

**摘要** 强制性公民行为的存在及其危害已引起西方学界的高度重视，但在国内的学术期刊上还未出现相关的研究。为了探讨中国组织情境下的强制性公民行为，本文通过问卷调查和分析本土企业管理者及其直接下属的配对样本，试图揭示强制性公民行为在中国组织中的存在性、危害性及其危害路径。结果表明：(1) 西方学界开发的强制性公民行为测量工具不仅适合于中国组织情境，而且表现得更为明显；(2) 中国情境下，强制性公民行为与员工周边绩效和组织承诺显著负相关，但对任务绩效和角色内行为无显著影响；(3) 心理契约违背在强制性公民行为与员工周边绩效的关系间发挥部分中介作用的作用；(4) 中国人传统性显著调节强制性公民行为与员工周边绩效之间的关系。这些研究成果不仅为强制性公民行为理论提供了强有力的支持，还为后续研究提供了良好的研究视角和基础，对企业管理实践也具有重要的参考价值。

**关键词** 强制性公民行为；工作绩效；组织承诺；角色内行为

<sup>\*</sup> 本文受国家社会科学基金项目(10BGL033)、教育部博士点专项科研基金项目(20100072110010)资助

从20世纪80年代开始,组织公民行为(Organization Citizenship Behavior, OCB)就引起众多学者的密切关注,但相关研究主要关注其积极一面,认为这种行为可以促进企业整体地有效运作。<sup>[1,2]</sup>这其中暗含着三个基本假设:组织公民行为的动机是无私的或利他的;组织公民行为促进了组织运作的有效性;组织公民行为最终对员工有利。<sup>[3]</sup>然而,组织公民行为并不只包括无私的自愿行为,它也包含了各种各样的私利性行为。现在,人们也越来越意识到,不是所有员工都愿意做个“好士兵”

(Good Soldier),还有很多员工有能力、有动机做个“好演员”(Good Actor),从而表现出虚假性的组织公民行为,这不仅不会增加组织绩效,反而会带来诸多不利影响,甚至降低组织效能。<sup>[4]</sup>Vigoda-Gadot通过对组织公民行为边界的重新界定,将这种虚假性的组织公民行为定义为强制性公民行为(Compulsory Citizenship Behavior, CCB),即员工感受到来自主体、客体及环境的压力,被迫表现出的一种非自发性公民行为。<sup>[4,5]</sup>

目前,学界对强制性公民行为的影响有两种观点,一种观点认为其对组织与员工十分有害,不仅会降低个体的工作满意度、角色外行为和工作绩效,甚至增加工作压力感和离职意愿等;<sup>[4-6]</sup>另一种观点则认为,强制性公民行为虽然具有显著的工具性动机,但却能改善工作积极性并提高组织的短期生产效益。<sup>[7,8]</sup>由此可见,组织公民行为是否总对组织有利,还有待进一步研究。

另外,现有强制性公民行为的研究还主要集中在国外,受文化差异的影响,相关结论在中国情境下是否同样适用等仍需进一步研究。所以,本文的研究问题是,强制性公民行为在中国情境下是否存在?它是否同样对组织带来不利影响?在中国文化情境中,其对员工的工作态度与行为绩效的作用机制是怎样的?如果能深入了解和回答相关问题,将有助于我国企业的人力资源管理决策。

### 一、理论与假设

#### 1. 强制性公民行为

强制性公民行为是在组织公民行为边界划分过程中产生的概念,更可被认为是与组织公民行为对比所产生的概念,两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。<sup>[4]</sup>

第一，组织公民行为强调这些行为必须是组织成员自觉自愿表现出来的公民行为，倾向于认为员工是“好士兵”；而强制性公民行为强调这些行为是组织成员受到外部压力被迫表现出来的公民行为，倾向于认为员工是“好演员”。<sup>[5]</sup>

第二，组织公民行为强调这些行为是组织成员的一种非正式的、无私利他的奉献行为，其既定的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；而强制性公民行为强调这些行为并非因员工具有良好的人格品质而自然展现的，表现组织公民行为只是为了达成某种目的（如逢迎、升迁、印象等），这种组织公民行为带有明显的工具性动机。Rioux 分析了个体做出组织公民行为的三种动机，包括利他的动机、对组织关系的动机和印象管理的动机。<sup>[9]</sup> Bolino 等人随后系统地传统上组织公民行为研究中三个基本假设进行质疑，发现组织公民行为也可能出于利己的动机和消极的工作态度。<sup>[7]</sup>

第三，组织公民行为强调这些行为不是由正式的奖惩系统来评定的行为，它的完成不会被组织所奖赏，员工不从事这些行为也不会为组织所惩罚；而强制性公民行为强调这些行为并不是一个没有正式组织酬赏的奉献行为，它给员工带来的也不仅仅是精神上的美誉，在管理实践中，组织成员展现公民行为确实能为其带来实质的组织酬赏。另外，如果员工不能表现出上司期望的活动或行为，就可能危及自己的晋升、考核、职位等。<sup>[5]</sup> Allen 和 Rush 的研究也发现，有高度组织公民行为的员工触发了主管的正面情感，使他们获得较好的考核成绩；同时，组织公民行为也影响了主管关于提升、培训以及报酬分配等的决策行为。<sup>[10]</sup>

Organ 通过着重指出组织公民行为的自愿性特色，间接地承认非自愿性的角色外行为或许也是组织公民行为的一部分。<sup>[1]</sup> Zellars 等<sup>[11]</sup> 和 Tepper 等<sup>[6]</sup> 也提出了相应的观点，由于组织中破坏型领导（Abusive Supervision）的存在，组织公民行为并不总是个体的自愿性选择，还会通过压制、剥削、诋毁等管理方式强加于员工，形成强制性公民行为。Vigoda-Gadot 进一步认为，现有的市场压力和高竞争氛围会迫使管理者通过所有可能的方式提高组织效率，员工也可能感觉到，除非乐于承担这些公民活动，否则会危及自己的工作职位或组织地位。此时的利他行为、尽职行为、运动家精神、谦恭有礼和公民道德等公民行为可能在

显性层面得到完全展现，但是公民行为原有的自愿性、利他性等特色在隐性层面会发生极大的变异，形成强制性公民行为。<sup>[4]</sup>

管理与文化有着不可分割的联系。<sup>[12]</sup> 西方文化背景下所发现的强制性公民行为是否在中国情景中也存在？这个问题值得我们进行深入的科学研究。从强制性公民行为的内涵来看，其与中国文化密切关联，在中国组织情境下，甚至表现得更为明显：其一，中国文化遵从权威，而且权利距离较高，员工对上司强制行为的容忍程度远高于西方员工。其二，中国职场上供（就业机会）远小于求（就业人口），而且在薪资和职业发展方面，下属在很大程度上依赖于直接上司。为了保住职位或避免被穿小鞋，下属对于上司的强制行为即使敢怒也不敢言，由此必然助长了强制性公民行为的持续发生。<sup>[12]</sup> 基于以上分析，本文提出：

假设 1：强制性公民行为存在于中国组织情景中，较西方而言，中国情境下的强制性公民行为更为明显

## 2. 强制性公民行为对员工工作态度及行为绩效的作用机制

在有关组织特别是组织行为学的研究中，涉及到大量解释员工工作态度与行为绩效的变量，如代表工作态度的工作满意度、组织公平感、组织承诺等，代表行为绩效的角色内（外）行为、工作绩效等。本文主关注的是组织承诺、角色内行为、任务绩效和周边绩效等变量，以研究其与强制性公民行为的作用机制。

### (1) 强制性公民行为对员工工作绩效的影响

Motowidlo 和 Van Scotter 提出工作绩效模型，将绩效划分为任务绩效（Task Performance）和周边绩效（Contextual Performance）两个方面，两者共同对总绩效做出贡献。<sup>[13]</sup> 任务绩效与具体工作岗位的任务内容密切相关，同时也与个体的工作能力和技能熟练程度密切相关；周边绩效是角色外绩效，不是工作说明书所规定的必须完成的内容，但对任务绩效起支持辅助作用。社会交换理论（Social Exchange Theory）认为，当下属从领导那里获得支持、信任、反馈、资源、机会和其它有形和无形的益处时，他们会产生回报的义务感，从而更加努力工作（任务绩效），并往往也会付出超出自己职责范围的努力（周边绩效）。<sup>[14]</sup> 反之，根据互惠规范（Reciprocity Norm），当下属从领导那里获得的是强制、被动等有形和无形的压力时，他们心理上会出现不平衡感，并倾向采取一定的措施来促使新的平衡，例如降低工作努力程度、怠工等（任务绩效），至于为组织带来额

外的贡献(周边绩效),出现的概率则更低了。<sup>[15]</sup>所以,我们推想中国情境下,强制性公民行为对员工的任务绩效和周边绩效均应有显著的负向预测效果。基于上面的论述,本文提出:

假设2:强制性公民行为与员工的任务绩效呈负相关关系

假设3:强制性公民行为与员工的周边绩效呈负相关关系

#### (2) 强制性公民行为对员工角色内行为的影响

Katz指出,组织的正常运行需要员工表现出三种类型的行为,即:①成员必须被组织吸引,愿意留在组织内为组织工作;②成员必须完成角色内的工作任务;③成员必须表现出超越角色规定的主动创新行为。<sup>[16]</sup>其中,前两种所描述的是角色内行为(In-role Behavior),它是工作职责所要求的行为,是工作绩效的基础;而第三种所描述的行为超越了工作职责,早期被定名为角色外行为(Extra-role Behavior),Organ后来将其改称为组织公民行为。与角色外行为相比,角色内行为是严肃和规范的,是组织正式奖励系统或工作说明书中规定员工角色内应遵守的事项。<sup>[17]</sup>互惠规范(Reciprocity Norm)认为,当下属从领导那里感知到强制性公民行为时会降低工作努力程度,Vigoda-Gadot的研究结果也验证了强制性公民行为与角色内行为的负相关关系。所以,我们推想中国情境下,强制性公民行为对员工的角色内行为具有显著的负向影响。<sup>[5]</sup>基于上面的论述,本文提出:

假设4:强制性公民行为与员工的角色内行为呈负相关关系

#### (3) 强制性公民行为对员工组织承诺的影响

Becker是最早对组织承诺(Organizational Commitment)进行研究的学者之一,他认为员工对组织的投入越多,就越不愿意离开该组织,因为一旦离开,就会损失各种福利。<sup>[18]</sup>此后,加拿大学者Meyer与Allen将组织承诺定义为“体现员工和组织之间关系的一种心理状态,暗示了员工对组织的参与、忠诚和认同”。<sup>[19]</sup>这就是目前承诺研究中广泛采用的三因素模型,即参与指员工愿意为组织的利益付出相当的甚至是额外的努力;忠诚指员工对继续留在此组织的强烈愿望;认同指员工对组织目标和价值的信念和接受。

很多研究都表明了组织公民行为与组织承诺之间的正相关关系,说明员工的行为反映了其对组织的忠诚、认同和参与,员工对组织承诺的高低也在一定程度上影响其行为。<sup>[17]</sup>当员工自愿表现出公民行为的时候,不仅

表明其在参与维度具有较高的组织承诺,也在一定程度上显示了他对组织认同感的提升;但是,当员工被迫表现出公民行为的时候,虽然可以显性地认为其组织参与感较高,但是在隐性层面上导致了组织认同感的降低,甚至增加离职意愿,即组织忠诚感降低。<sup>[5]</sup>所以,我们推想中国情境下,强制性公民行为对员工的组织承诺应该有显著的负向预测效果。基于上面的论述,本文提出:

假设5:强制性公民行为与员工的组织承诺呈负相关关系

#### (4) 心理契约违背的中介作用

一般来说,人的行为或态度是由其思想或心理支配的,从员工心理契约(Psychological Contract)视角解释强制性公民行为对员工工作态度及行为绩效的作用机制,符合从心理因素的角度理解人的行为特征的惯例。<sup>[20]</sup>心理契约是联系员工与组织的纽带,反映了员工对组织行为的主观期望。当员工感觉到组织背信弃义或自己受到不公平对待时,就会在组织未能充分履行心理契约的认知基础上,形成一种压力甚至愤怒的情绪体验,即心理契约违背(Psychological Contract Violation)。强制性公民行为最主要的特征就是非自愿性和动机性,员工为了迎合上司期望或动机性氛围,不得不无谓付出额外努力。而当员工的付出与努力不均衡尤其是初始动机未能得到满足时,就可能认为组织故意或无法兑现承诺与履行义务,从而产生压力或失望心理,并形成心理契约违背的认知。<sup>[5,21]</sup>因此,员工越是表现出强制性公民行为,越是可能产生心理契约违背。而心理契约违背出现后,员工对组织的情感投入会减少,更多关注于经济利益方面,主要表现在离职、降低职务内(外)绩效、出现反生产行为等。<sup>[22]</sup>Robinson和Morrison的研究也支持了这一观点,他们发现,心理契约违背可以降低员工对雇主的忠诚度,对工作和组织的满意度,降低留职意向和对组织的责任感。<sup>[21]</sup>由此,本文提出:

假设6:心理契约违背中介强制性公民行为对员工工作态度及行为绩效的作用

#### (5) 中国人传统性的调节作用

研究中国情境下的组织行为,不能忽视中国人的文化特征。在以往的研究中,传统性被认为是最能描述中国人性格与价值取向的概念之一,并且发现传统性的取向差异是员工效能与组织行为关系的重要调节变量。<sup>[2]</sup>因此,在中国背景下研究强制性公民行为与员工工作态度及行为绩效的关系也极有必要探讨中国人传统性在其中的作用机制。中国人传统性(Chinese

Traditionality) 的概念源于杨国枢、余安邦和叶明华的文章, 强调个人对依据儒家五伦思想所定义的等级角色关系的认可程度。<sup>[23]</sup> 中国传统社会强调上下级间的角色关系与义务, 认为上下级间的权力是不对等的, 上级可以肆意发挥其影响力, 而不受角色规范的约束; 而下级则应该严格遵守下位者的角色规范, 顺从、尊敬及信赖权威。因此, 员工在面对上位者的权威领导行为时, 基于个人责任与义务, 会表现出服从上司的角色行为。但是, 在进入 20 世纪之后, 由于受到西方文化与工业化的影响, 近代中国社会的现代化, 已经相当程度地削弱了中国人传统性的基础。<sup>[24]</sup> 郑伯埙和樊景立对台湾地区和内地企业员工的实证研究也支持了此项观点, 两岸员工在人情面子、工具关系、家族主义等方面的文化价值保留得较好, 但是在权威价值方面则已经弱化。<sup>[25]</sup> 这说明, 我们不能再假设服从权威是所有中国人的共通价值, 尤其是对年轻、受高等教育的一代而言。很多研究探讨了个人传统性的调节效应, 虽然多是聚焦于传统性在领导行为与员工表现之间的调节作用(客体一个体层面), 鲜有传统性在员工行为(感知)与员工表现之间的调节作用(个体一个体层面)的相关文献。<sup>[2]</sup> 但是, 已有研究表明了个人传统性确实会对员工的行为表现产生显著的影响。因此, 我们推想强制性公民行为对员工工作态度及行为绩效的作用, 在传统性不同的员工中是不同的。对低传统性的员工来说, 比较关注与上司之间的平等交换, 强制性公民行为往往会致使其工作绩效、角色内行为和组织承诺的降低; 而对高传统性的员工来说, 容易接受较高的权利距离, 强制性公民行为对其工作态度和工作表现的影响并不显著。基于上述分析, 本文提出:

假设 7: 传统性对强制性公民行为与员工工作态度及行为绩效之间的关系具有显著的调节作用。即对于具有低传统性的员工而言, 它们之间呈显著的相关关系; 而对高传统性的员工而言, 相关关系并不显著

## 二、研究设计

### 1. 数据收集

本研究的调研是在 2009 年 10 月到 2010 年 1 月间进行的。为了避免同源方差(Common Method Variance, CMV), 本研究选择管理者—员工的配对样本(Dyad)进行实证分析。因为本研究涉及到比较敏感的内容, 让员工评价领导和组织, 以及让领导评价下属的工作表现, 要得到有效的配对数据并不容易, 我们在问卷派发的过

程中进行了控制, 即采取中间人辅助调查的形式, 以尽可能地保证数据的质量。所有中间人都是来自上海市某汽车租赁服务有限公司, 调查对象主要来自公司的客户, 这些企业涉及制造业、服务业、信息业、零售业等多个行业, 分布在上海、宁波、杭州、苏州等城市。每位中间人领取一定数量的员工问卷和管理者问卷, 找与自己长期合作的客户企业内的管理者和员工分别填答相应问卷, 最后负责回收问卷。

正式调查前, 我们对中间人进行了培训, 主要告知一些注意事项: (1) 在每个样本企业中, 随机选择 2-3 个管理者, 由每位管理者随机选择 5-10 名直接下属。(2) 调查过程中, 一定先让上司填答管理者问卷, 在得知其所评价的下属姓名后再找相应的下属填答员工问卷; 在此过程中要保证管理者和员工的双盲填答。(3) 中间人务必现场收回问卷, 将配对的问卷进行装订, 并由相关研究人员进行问卷筛选、编号、录入以及分析。

本研究共发放问卷给 80 位管理者和 561 位直接下属, 最终从 69 位管理者和 483 位员工回收了问卷, 整体回收率达到 86.3% 和 86.1%。剔除无效问卷后, 最终得到配对成功的样本 450 份。配对样本的人口学情况详见表 1。

表1 配对样本的人口统计学描述

变量	样本特征	主管		下属	
		人数	百分比	人数	百分比
性别	男	41	59.4%	279	62%
	女	28	40.6%	171	38%
年龄	25岁及以下	0	0%	25	5.5%
	26-35岁	34	49.3%	139	30.9%
	36-45岁	23	33.3%	184	40.9%
	45岁以上	12	17.4%	102	22.7%
工龄(月)	12个月以下	3	4.4%	25	5.5%
	12-47个月	18	26.1%	270	60%
	48-71个月	19	27.5%	103	22.9%
	72个月以上	29	42%	52	11.6%
教育背景	高中及以下	2	2.9%	116	25.8%
	中专	13	18.9%	177	39.3%
	大专	19	27.5%	73	16.2%
	本科及以上学历	35	50.7%	84	18.7%

## 2. 变量测量

为避免语意上的差异影响问卷质量,所有的国外研量表都采用了翻译——回译程序。首先,对于原始量表经过四位企业管理专业研究生两轮英汉互译之后形成了初始量表,之后把原英文、中文译句以及翻译的英文译句给两位人力资源方向的教授,请他们评价修改,并讨论以确定合适的中文译句;其次,选择上海市两家汽车租赁服务公司进行问卷的试调查(这两家公司未包括在最终样本中),采用受访者自填问卷的方式,当场回收。一共发放160份问卷,回收有效问卷104份,有效回收率为65%。并利用试调查的样本对问卷中的各概念进行探索性因子分析与信度检验。结果表明,各概念量表的信度系数 $\alpha$ 都在0.8以上;最后,邀请了四位在人力资源管理专业、两位人力资源管理专业教授、两位人力资源管理专业博士和三位管理者进行了时长为一小时左右的深度访谈,对原始量表中某些有歧义、无意义、模糊的问项做了进一步修正。上司填写的管理员问卷是对其直接下属的任务绩效、周边绩效和角色内行为进行评价;下属填写的员工问卷是对强制性公民行为、心理契约违背、组织承诺、中国人传统性和员工人口特征进行评价;两份问卷都采用五点likert量表测量。

(1) 强制性公民行为。强制性公民行为采用的是Vigoda-Gadot开发的五个项目的量表。<sup>[15]</sup>举例条目是“上司总是期望我在工作上付出更多的努力”和“迫于上司的压力,我要付出额外的努力来满足其工作要求”。

(2) 心理契约违背。心理契约违背采用的是Robinson和Morrison开发的四个项目的量表。<sup>[21]</sup>举例条目是“组织对待我的方式让我非常沮丧”和“我感觉组织违反了我们的契约”。问卷在国内已经得到验证,信、效度较高。<sup>[26]</sup>

(3) 任务绩效。任务绩效采用Williams和Anderson开发的量表,选用其中的五个项目。<sup>[17]</sup>举例条目是“他(她)充分完成了所分配的工作任务”。问卷已在国内得到验证,信、效度较高。<sup>[12]</sup>

(4) 周边绩效。周边绩效采用Williams和Anderson开发的量表,选用其中的五个项目。<sup>[17]</sup>举例条目是“他(她)会热心接手一个困难的工作指派”。问卷已在国内得到验证,信、效度较高。<sup>[12]</sup>

(5) 角色内行为。角色内行为采用Williams和Anderson开发的量表,选用其中的五个项目。<sup>[17]</sup>举例条目是“他(她)可以完成份内的工作”和“他(她)可以有效地完成公司指派的工作”。问卷在国内已经得到验证,

信效度较高。<sup>[27]</sup>

(6) 组织承诺。组织承诺的量表来自Meyer与Allen的工作,选用其中的八个项目。<sup>[19]</sup>举例条目是“我喜欢和外人谈论我们公司”和“我觉得在感情上属于这家公司”。问卷在国内已经得到验证,信、效度较高。<sup>[20]</sup>

(7) 传统性。我们使用Farh, Earley与Lin发展的五个项目的量表来测量传统性。<sup>[2]</sup>举例条目是“当人们在争论的时候,由资格最老的人决定谁是对的”和“孩子应该尊敬那些尊敬他父母的人”。问卷在国内已经得到验证,信、效度较高。<sup>[2,14]</sup>

(8) 控制变量。我们将员工的性别、年龄、学历以及工龄作为控制变量,以检验其对强制性公民行为的影响程度。其中,工龄以月数来测量;对性别进行虚拟变量处理,男性为“0”,女性为“1”;年龄分为四个等级:25岁以下,26-35,36-45,45岁以上;学历也分为四个等级:高中及以下,中专,大专,本科及以上。

## 三、研究结果

### 1. 同源方差分析

为检验同源偏差(CMV)的问题,本研究采取单因子检测法,即问卷所有条目一起做因子分析,在未旋转时得到的第一个主成分,反映了CMV的量。在本研究中,按照上述操作后发现,第一个主成分是19.832%,不占大多数,所以同源偏差不严重。

### 2. 信度、效度分析

变量的信度以Cronbach's  $\alpha$ 系数来检验,结果表明Cronbach's  $\alpha$ 值均达到了可接受水平,表明问卷具有较好的内部一致性(见表2)。效度从内容效度和结构效度两个方面检验,分别对应探索性因素分析和验证性因素分析。我们把450个配对样本数据随机地均分为两部分。前一半225个样本数据通过SPSS 16.0用于各概念的探索性因子分析,后一半225个样本数据通过AMOS 17.0用于各概念的验证性因子分析,总体450个样本用于研究假设模型的验证。

#### (1) 探索性因子分析

为了分析本研究中问卷的结构,我们将所有的测量变量放进SPSS 16.0进行探索性因子分析,分析结果具体见表2。问卷KMO值为0.841,且通过Bartlett's球形检验( $P < 0.000$ ),说明数据基本符合因子分析的条件,因素结构清晰。我们还根据所有因素AVE(平均抽取方差)是否均大于因素间相关系数的平均值,进行了判别效度的分析。结果表明,本研究中的各因素均符合

要求(因素间相关系数见表3)。

(2) 验证性因子分析

为进一步说明问卷的结构效度,我们使用 AMOS 17.0 对数据进行验证性因子分析,结果表明各项拟合指数均达到可接受水平(见表4)。

表2 变量的结构效度和信度分析结果(N=225)

变量	项目	因子荷载	解释的方差	AVE	Cronbach's α
强制性公民行为	QZ1	0.590	56.337%	0.494	0.835
	QZ2	0.594			
	QZ3	0.772			
	QZ4	0.777			
	QZ5	0.754			
心理契约违背	WB1	0.797	70.782%	0.624	0.904
	WB2	0.732			
	WB3	0.802			
	WB4	0.826			
任务绩效	RW1	0.630	60.249%	0.550	0.816
	RW2	0.705			
	RW3	0.649			
	RW4	0.867			
	RW5	0.826			
周边绩效	ZB1	0.787	72.534%	0.656	0.908
	ZB2	0.855			
	ZB3	0.807			
	ZB4	0.764			
	ZB5	0.832			
角色内行为	IR1	0.760	54.727%	0.540	0.773
	IR2	0.810			
	IR3	0.790			
	IR4	0.573			
	IR5	0.714			
组织承诺	CN1	0.666	69.012%	0.686	0.941
	CN2	0.717			
	CN3	0.722			
	CN4	0.892			
	CN5	0.876			
	CN6	0.878			
	CN7	0.919			
	CN8	0.911			
中国人传统性	CT1	0.594	64.985%	0.594	0.900
	CT2	0.781			
	CT3	0.816			
	CT4	0.848			
	CT5	0.788			

表3 强制性公民行为、任务绩效等变量的均值、标准差以及相关系数

变量	均值	标准差	CCB	TP	CP	OC	IRB	PCV
CCB	3.820	0.617						
TP	2.737	0.496	-0.070 (-0.071)					
CP	2.154	0.759	-0.215*** (-0.219***)	0.466***				
OC	4.593	0.716	-0.114** (-0.114**)	0.055	0.015			
IRB	4.028	0.476	0.065 (0.066)	-0.093*	-0.075	-0.017		
PCV	3.965	0.577	0.497*** (0.472***)	-0.064	-0.228***	-0.037	0.016	
CT	4.018	0.529	0.282***	0.025	-0.114*	-0.069	-0.010	0.580***

注:控制了性别、年龄、学历以及工龄。CCB表示强制性公民行为;TP表示任务绩效;CP表示周边绩效;OC表示组织承诺;IRB表示角色内行为;PCV表示心理契约违背;CT表示中国人传统性。\*\*\*代表p<0.001,\*\*代表p<0.01,\*代表p<0.05,N=450,下同

表4 量表的验证性因子分析结果(N=225)

拟合指数	χ <sup>2</sup>	df	χ <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	TLI	IFI
强制性公民行为	32.586	9	3.621	0.073	0.975	0.958	0.976
心理契约违背	20.457	7	2.922	0.060	0.986	0.970	0.987
任务绩效	19.202	8	2.400	0.058	0.990	0.989	0.991
周边绩效	17.753	8	2.219	0.048	0.992	0.990	0.993
角色内行为	33.779	10	3.378	0.069	0.984	0.980	0.985
组织承诺	43.078	15	2.872	0.059	0.989	0.983	0.990
中国人传统性	29.886	9	3.321	0.062	0.979	0.962	0.980

3. 强制性公民行为的存在性

为了检验强制性公民行为在中国情境下的存在性,并修订西方的强制性公民行为量表,我们首先用全部450个样本对强制性公民行为问卷进行探索性因子分析,结果见表5。由表5可知,强制性公民行为量表各项目的因素负荷较高(0.62-0.89),通过Bartlett球形检验(P<0.000),KMO值为0.814,大于0.7,且方差解释量为61.31%,说明数据符合因子分析的条件,因素结构清晰。

为进一步说明强制性公民行为问卷的结构效度和跨样本稳定性,我们另外调查了350名企业员工,样本取自上海市三家汽车服务租赁公司。问卷现场回收,得到有效问卷314份,有效回收率为89.7%。调查样本中男性占66%,女性占34%。用AMOS 17.0对数据进行验证性因素分析,各项拟合指数(χ<sup>2</sup>/df=3.16, RMSEA=0.08, NFI=0.96, CFI=0.97)均达到可接受水平,说明探索性因素分析和验证性因素分析的结果

都很好,表明西方开发的强制性公民行为量表同样适合于中国组织情景中,这也说明中国组织中确实存在强制性公民行为。另外,将本研究所得的强制性公民行为各项目平均数(3.82)和项目标准差(0.62)(见表3)与西方研究中的项目平均数(3.02)和项目标准差(0.86)进行比较后发现,本研究中的强制性公民行为各项目平均数高于Vigoda-Gadot的研究结果。<sup>[5]</sup>这在一定程度上说明中国组织中存在强制性公民行为,而且更为明显,假设1得到验证。

表5 强制性公民行为的探索性因素分析(N=450)

项目	负荷值
迫于上司的压力,我要付出额外的努力来满足其工作要求	0.62
公司内有义务加班的习惯	0.68
上司总是期望我在工作上付出更多的努力	0.89
即使不情愿,我不得不由义务帮助其他同事	0.83
即使不情愿,我也不得不由义务协助上司的工作	0.85
特征根	3.07
解释量	61.31%

#### 4. 强制性公民行为的危害性

表3具体列出了各变量的均值、标准差和相关系数,从中可见强制性公民行为与周边绩效显著负相关( $r=-0.215, p<0.001$ ),与组织承诺显著负相关( $r=-0.114, p<0.01$ ),与心理契约违背显著正相关( $r=0.974, p<0.001$ ),而与任务绩效的关系不显著( $r=-0.070, p>0.05$ ),与角色内行为的关系也不显著( $r=0.065, p>0.05$ );另外,心理契约违背与周边绩效显著负相关( $r=-0.228, p<0.001$ ),与传统性显著正相关( $r=0.108, p<0.05$ );这为我们进一步论证假设提供了一定的依据。另外,在控制员工的年龄、性别、教育程度、工龄情况下的回归结果也表明:强制性公民行为与员工的周边绩效( $r=-0.219, p<0.001$ )显著负相关,与员工的组织承诺( $r=-0.114, p<0.01$ )显著负相关,与心理契约违背( $r=0.472, p<0.001$ )显著正相关;但与员工的任务绩效的关系不显著( $r=-0.071, p>0.05$ ),与角色内行为之间的关系也不显著( $r=0.066, p>0.05$ )(回归结果见表3括号内的系数)。因此,假设3和5得到支持,而假设2和假设4未得到验证。那么,后续的实证检验中也不需要再考虑工作绩效和角色内行为的作用。

#### 5. 强制性公民行为的危害路径

##### (1) 心理契约违背的中介效应

我们采用层次回归(Hierarchical Regression Modeling, HRM)方法验证心理契约违背的中介作用。根据Baron和Kenny的建议,中介作用存在需满足以下条件:(1)自变量对因变量具有显著影响;(2)自变量对中介变量具有显著影响;(3)中介变量对因变量具有显著影响;(4)自变量与中介变量同时进入回归方程解释因变量时,中介变量的作用显著而且自变量的作用消失(完全中介作用)或减弱(部分中介作用)。<sup>[28]</sup>由表3、6可知,强制性公民行为对周边绩效( $r=-0.219, p<0.001$ )、组织承诺( $r=-0.114, p<0.01$ )和心理契约违背( $r=0.472, p<0.001$ )都有显著影响,心理契约违背与周边绩效( $r=-0.228, p<0.001$ )也显著相关。在加入中介变量(心理契约违背)后,强制性公民行为对周边绩效的影响系数变小且显著性明显减弱(M3,  $\beta=-0.137, p>0.01$ ),同时,心理契约违背对周边绩效具有显著的负向影响(M3,  $\beta=-0.173, p<0.001$ )。因此,心理契约违背在强制性公民行为与员工周边绩效之间起着部分中介的作用。同样在加入中介变量(心理契约违背)后,强制性公民行为对组织承诺影响系数的显著性明显减弱(M3',  $\beta=-0.127, p<0.05$ ),但心理契约违背对组织承诺没有显著相关关系(M3',  $\beta=0.027, p>0.05$ )。因此,心理契约违背在强制性公民行为与员工组织承诺之间不起中介的作用。总之,假设6得到部分验证。

表6 中介变量的回归分析

变量	周边绩效			组织承诺		
	M1	M2	M3	M1'	M2'	M3'
控制变量						
性别	0.092	0.060	0.010	-0.019	-0.036	-0.029
年龄	0.064	0.096	0.094	-0.189**	-0.173**	-0.172**
学历	-0.052	-0.071	-0.067	0.196**	0.186**	0.186**
工龄	-0.014	-0.011	-0.011	0.064	0.065	0.065
自变量						
CCB		-0.219***	-0.137*		-0.114**	-0.127*
中介变量						
PCV			-0.173***			0.027
R <sup>2</sup>	0.009	0.055	0.074	0.038	0.050	0.051
F	0.986	5.127***	5.901***	4.357**	4.690***	3.938**
$\Delta R^2$	0.009	0.046***	0.019***	0.038**	0.012*	0.000
$\Delta F$	0.986	21.511***	9.293***	4.357**	5.833*	0.220

(2) 传统性的调节效应

对于中国人传统性的调节作用，我们同样使用层次回归的方法检验。根据 Aiken 和 West 对于调节变量的检验方法，依次将控制变量、自变量及调节变量引入回归方程，再引入传统性和强制性公民行为的乘积项进入回归方程，考察传统性变量的调节作用。在每一步骤中，分别对回归系数、R<sup>2</sup> 和 F 值进行检验，判断其显著性。<sup>[29]</sup> 由于需要验证调节变量与自变量的交互作用，为减小回归方程中变量间的多重共线性，我们在分析之前对所有变量进行了中心化处理。具体结论见表 7。对于强制性公民行为与周边绩效之间的显著负相关关系，传统性起到的调节作用是显著的 ( $\beta_{\text{周边}} = -0.375, p < 0.05, \Delta R^2 = 0.009^*, \Delta F = 4.344^*$ )；但对于强制性公民行为与组织承诺之间的相关关系，传统性没有起到调节作用 ( $\beta_{\text{承诺}} = -0.225, p > 0.05, \Delta R^2 = 0.000, \Delta F = 0.227$ )。总之，假设 7 得到部分验证。

表7 调节变量的回归分析

变量	周边绩效				组织承诺			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1'	Model 2'	Model 3'	Model 4'
控制变量								
性别	0.092	0.060	0.046	0.035	-0.019	-0.036	-0.045	-0.048
年龄	0.064	0.090	0.090	0.084	-0.189**	-0.173**	-0.173**	-0.175**
学历	-0.052	-0.071	-0.071	-0.064	0.196**	0.186**	0.186**	0.188**
工龄	-0.014	-0.011	-0.014	-0.018	0.064	0.065	0.063	0.062
自变量								
CCB		-0.219***	-0.202***	0.464		-0.114*	-0.103*	0.050
调节变量								
CT			-0.060	0.463			-0.041	0.080
调节作用								
CCB×CT		0.158**		-0.375*		0.084		-0.225
R <sup>2</sup>	0.009	0.055	0.058	0.067	0.038	0.050	0.052	0.052
F	0.986	5.127***	4.514***	4.519***	4.357**	4.690***	4.014**	3.467**
ΔR <sup>2</sup>	0.009	0.046**	0.003	0.009*	0.038**	0.012*	0.001	0.000
ΔF	0.986	21.511**	1.426	4.344*	4.357**	5.833*	0.650	0.227

为了更清晰地表达传统性对强制性公民行为与周边绩效之间关系的调节效果，我们按照 Aiken 与 West 所建议的方法绘制调节效应图。为了方便作图，本文对数据进行了标准化转换。<sup>[29]</sup> 根据传统性的均值加减一个标准差将员工样本分为高低两组：对于低传统性的员工来说，强制性公民行为与周边绩效之间是显著的负相关关系 ( $\beta = -0.156, p < 0.001$ )；而对于高传统性的员工来说，强制性公民行为与周边绩效之间无显著关系 ( $\beta = -0.111, p > 0.1$ )，详见图 1。

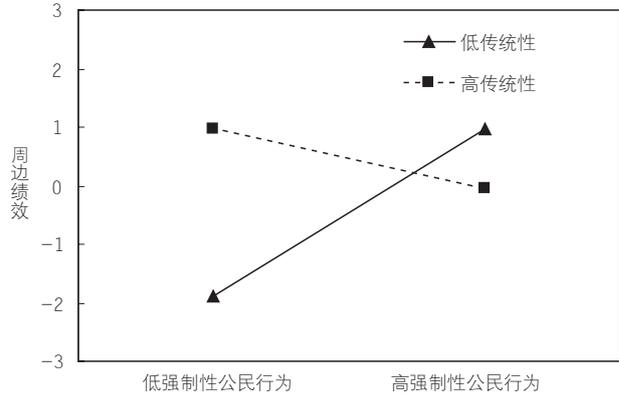


图1 传统性对强制性公民行为和周边绩效之间关系的调节作用

图中的两条曲线均呈明显的交叉趋势，表明调节效应确实存在，进一步验证了假设 7。具体的解释是：由于虚线（代表高传统性）的斜率大于实线（代表低传统性）的斜率，说明对于高传统性的员工，强制性公民行为对其周边绩效的负向影响较小，而对于低传统性的员工，强制性公民行为对其周边绩效的负向影响较大。总之，传统性在强制性公民行为与周边绩效的关系中起显著的负向调节作用。

四、结论与讨论

1. 研究结论

本研究采用管理者—员工配对研究样本，探讨了我国组织情境中的强制性公民行为。探索性因素分析和验证性因素分析的结果表明：西方强制性公民行为测量工具适合于中国组织情景，且平均数高于西方的研究结果，说明中国组织情景中不仅存在强制性公民行为，而且表现得更为明显，假设 1 得到了支持。这与我国的文化背景比较契合，中国传统文化的权力距离较高，上司主宰了员工的职场生活，员工为了职业发展或避免被穿小鞋，较西方员工而言，往往会对上司或组织的强制行为表现出更高的容忍度，这必然助长领导者的行为缺乏约束性，最终导致强制性公民行为在我国组织中的表现更显著。由此回答了本研究提出的第一个研究问题。

本研究为了探讨强制性公民行为的影响效果，选取了任务绩效、周边绩效、组织承诺和角色内行为作为后果变量。研究表明，中国情境下强制性公民行为对员工周边绩效和组织承诺产生直接的负面影响，假设 3 和 5 得到了支持；但对员工的任务绩效和角色内行为没有显著的影响，假设 2 和 4 未得到验证，说明强制性公民行为在中国情境下存在有别于西方组织的差异性。角色内行为是依据组织制度和工作职责而产生的一系列行为，其基本假设是如果员工不能完成工作所要求，他们

就不会得到组织的报酬,甚至会失去工作。<sup>[16]</sup>中国职场上就业机会远远小于就业人口,再加上近来美国金融危机带来的失业潮的冲击,员工为了保住职位,即使感受到强制性公民行为,也往往不敢故意违背工作职责或背离公司规定,这就不难解释在中国情境下强制性公民行为对角色内行为无显著影响的结论了。Katz指出,角色内行为除了是工作职责所要求的行为,还是员工任务绩效的基础。<sup>[16]</sup>那么,当强制性公民行为不会显著降低员工的角色内行为表现时,也就不会动摇任务绩效的基础进而造成员工任务绩效的降低。另外,中国传统文化强调为人处世要“外方内圆”,当个体感受到来自上司或组织的强制性压力时,心理的不平衡感迫于领导权威或外界威胁,往往不会在个体的显性层面(行为)表现出抵触(角色内行为、任务绩效),如迟到、早退等,而是在个体的隐性层面(心理)寻求平衡(组织承诺、周边绩效),如减少对组织的额外贡献、降低组织忠诚感等。综上,强制性公民行为在我国组织中也是有害的,本研究的第二个问题得到了回答。

为了进一步研究强制性公民行为对员工工作态度及行为绩效的作用机制,本文还探讨了心理契约违背的中介效应和作为特质的传统性的调节效应。研究发现,心理契约违背在强制性公民行为对员工周边绩效的作用中起部分中介作用,传统性起显著的调节作用,假设6和7得到部分验证。心理契约是联系员工与组织的纽带,当员工因破坏型领导、同事挤压行为或组织动机氛围等被迫表现出强制性公民行为时,就可能认为组织故意或无法兑现承诺与履行义务,产生心理契约违背。<sup>[4,5]</sup>而心理契约的违背又会减少情感投入,降低周边绩效。所以说,强制性公民行为会通过心理契约违背对周边绩效产生间接作用。另外,尽管中国社会比西方社会有较高的权利距离,但服从权威已经不是所有华人企业员工的共通价值。<sup>[24]</sup>对于中国企业中的高传统性的员工而言,由于他们倾向于接受较高的权力距离,容易接受领导的安排和实施部署的角色行为,所以来自上司或组织的强制性公民行为感受并不能影响他们的工作努力程度或角色外贡献。对于中国企业中的低传统性的员工而言,由于他们倾向于接受较低的权力距离,比较关注与领导者之间的平等交换,当产生强制性公民感受时,必然通过降低额外贡献等措施来寻求新的平等,从而在一定程度上造成周边绩效的下降。<sup>[14]</sup>所以,强制性公民行为对员工周边绩效的作用受传统性的影响。而组织承诺体现了员工和组织之间关系的一种心理状态,暗示了员工对组织的参与(显性行为层)、忠诚和认同(隐性认知层)。<sup>[19]</sup>

其独特的双层作用机制表明个体的行为表现并不能完全表现其心理认知,即所谓的“表里不一”,这与中国文化背景下的“防人之心不可无”、“遇人说话讲三分”等俗语具有某些契合性。当员工被迫表现公民行为的时候,传统性高的员工由于较易接受领导的安排和实施部署的角色行为,可能在显性层面表现出被期望的参与行为,即“敢怒不敢言”;而传统性低的员工由于较易抵触领导的强制性行为,可能在显性行为 and 隐性心理两个层面均表现出消极反应,以应对心理不平衡感,即“敢怒敢言”。<sup>[5]</sup>由此可见,传统性的差异,并不影响强制性公民行为对组织承诺的负向作用。综上,心理契约违背和中国人传统性在强制性公民行为对员工工作态度及行为绩效的作用路径中,均起到一定的影响作用,本研究的第三个问题也得到了回答。

## 2. 研究意义

从最初的研究开始,研究者们就把组织公民行为当作是一种积极的对组织运作有利的行为,对其消极方面的研究刚刚起步,国内的研究更是尚付阙如。本研究将这一新视角进一步拓展到中国情境之中,加强了此类实证经验证据,并在探索强制性公民行为上有了进一步发现:(1) 本研究发现,强制性公民行为在中国组织中不仅存在而且更加明显,在一定程度上验证了强制性公民行为的跨文化稳定性。(2) 本文揭示了强制性公民行为对员工周边绩效和组织承诺产生直接的负面影响,验证了强制性公民行为的危害性。除此之外,与西方学者研究不同的是,强制性公民行为在中国情境中对任务绩效和角色内行为无显著影响,为强制性公民行为领域贡献了新的知识。(3) 本研究从心理契约违背和个人传统性差异的视角探讨了强制性公民行为对员工工作态度和行为绩效的作用机制,将强制性公民行为的研究推进了一步,相信对强制性公民行为相关理论的发展具有一定的促进作用。

由于员工的组织公民行为不仅是企业平稳运行的重要保证,而且也是提高企业生产能力和竞争优势的关键因素。<sup>[14]</sup>所以,本研究的现实意义在于使管理者更清楚地认识到组织公民行为的“双刃剑”性质,清晰界定组织内的公民行为,从而有针对性地激发自愿性公民行为,规避强制性公民行为。根据本文的研究结果:(1) 强制性公民行为在中国组织中显著存在,而且会对周边绩效和组织承诺产生负面影响。因此,企业管理者应该制定出具体的对策,减少员工的强制性公民行为感受。例如,管理者要与部属建立良好的关系,关心员工的生活,构建一个良好的工作关系,促使下属产生回报的义务感,

从而尽可能地降低其公民行为的强迫感；同时，还要努力构建一种公民行为的氛围，以尽可能地增加员工公民行为的自愿感，具体对策可以参考组织公民行为的相关研究成果。(2) 中国情境下，强制性公民行为对任务绩效和角色内行为无显著影响。因此，企业领导者要善于对组织内的公民行为进行重新界定，通过工作职责修订或培训引导等促使组织公民行为向角色内行为的转化，但同时还要注意伴随行为转化的利益驱动力，如将其作为考核要素和报酬评价的参考标准等。(3) 心理契约违背是强制性公民行为与周边绩效关系的中介变量，如何通过其它措施减少下属的心理契约违背，是管理者降低强制性公民行为危害性的重要手段。另外，强制性公民行为对员工工作绩效除了产生间接影响外，还存在直接影响。相关管理者需要注意，仅仅控制下属的心理契约违背，未必能完全减少强制性公民行为对工作绩效的影响，最好双管齐下，相辅相成。(4) 员工传统性是强制性公民行为与周边绩效关系的调节变量。本土企业管理者要注意到，对于不同传统性的员工而言，强制性公民行为对员工工作绩效的影响程度有差异。所以，管理者要明晰下属的传统性取向。对于低传统性的员工而言，领导者要注意通过授权、沟通等方式培育其对等感知，从而降低这部分人的强制性公民行为感知；对于高传统性的员工而言，领导者要注意通过关怀、培训等方式激发其回报感知，从而降低这部分人的强制性公民行为感知。

### 3. 局限性及未来研究方向

本研究的局限之一在于横截面(Cross-section)研究设计，对于揭示变量间的因果关系略显不够。未来设计跟踪研究(Longitudinal)探讨变量之间的因果关系是必要的。局限之二是样本的选择。由于本研究涉及到比较敏感的内容，要得到有效的配对数据是极其困难的，我们不得不采取就近原则以及关系原则。因此，本研究的调查样本是一个便利样本，数据是否具有代表性还有待于更多的实证研究来进行检验。

未来研究可以从两个方面丰富强制性公民行为和员工工作表现的研究：首先是丰富中介变量或调节变量的内涵，可以进一步探讨工作满意度、离职意向、创造力等变量在强制性公民行为与员工工作态度与行为绩效之间的作用机制；其次是丰富强制性公民行为前因变量的研究，进一步探讨是什么因素导致员工强制性公民行为的产生等。

## 参考文献

- [1] Organ, D. W.. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 1997, 10(2): 85-97.
- [2] Farh, J. L., Earley, P. C., Lin, S. C.. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421-444.
- [3] 武欣, 吴志明, 张德. 组织公民行为研究的新视角. *心理科学进展*, 2005, 13(2): 211-218.
- [4] Vigoda-Gadot, E.. Compulsory Citizenship Behavior in Organizations: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 2006, 36(1): 77-93.
- [5] Vigoda-Gadot, E.. Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-role Behavior in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 2007, 21(3): 377-405.
- [6] Tepper, B. J., Hoobler, J., Duffy, M. K., Ensley, M. D.. Moderators of the Relationship between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(3): 455-465.
- [7] Bolino, M. C., Turnley, W. H., Niehoff, B. P.. The other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 2004, 14(2): 229-246.
- [8] Hui, C., Lam, S., Law, K.. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(5): 822-828.
- [9] Rioux, S. M., Penner, L. A.. The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(6): 1306-1314.
- [10] Allen, T. D., Rush, M. C.. The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2): 247-260.
- [11] Zellars, K. L., Tepper, B. J., Duffy, M. K.. Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(6): 1068-1076.
- [12] 高日光. 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*, 2009, (9): 124-132, 147.
- [13] Motowidlo, S. J., Van Scotter, J. R.. Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(4): 474-480.
- [14] 汪林, 储小平, 倪婧. 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*, 2009, (1): 97-107, 188.

- [15] Gouldner, A. W.. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 1960, 25(2): 161-178.
- [16] Katz, D.. The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 1964, 9(2): 131-133.
- [17] Williams, L.J., Anderson, S. E.. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, 1991, 17(3): 601-617.
- [18] Becker, H. S.. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 1960, 66(1): 32-40.
- [19] Meyer, J. P., Allen, N. J.. Testing the 'Side-bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 373-378.
- [20] 陈永霞, 贾良定, 李超平, 宋继文, 张君君. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情景下的实证研究. *管理世界*, 2006, (1): 96-105, 144.
- [21] Robinson, S. L., Morrison, E. W.. The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(5): 525-546.
- [22] Turnley, W. H., Feldman, D. C.. The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 1999, (52): 895-922.
- [23] 杨国枢, 余安邦, 叶明华. 中国人的个人传统性与现代性: 概念与测量. 杨国枢等. *中国人心理与行为*. 台北: 桂冠图书出版公司, 1989: 29-376.
- [24] 樊景立, 郑伯坝. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, 2000, (13): 127-180.
- [25] 郑伯坝, 樊景立. 初探华人社会的社会取向: 台湾与大陆之比较研究. *中华心理学期刊*, 2001, 43(2): 207-221.
- [26] 汪林, 储小平. 组织公正、雇佣关系与员工工作态度. *南开管理评论*, 2009, 12(4): 62-70.
- [27] 李金波, 许百华, 张延燕. 组织承诺对员工行为和工作绩效的影响研究. *人类工效学*, 2006, 12(3): 17-19.
- [28] Baron, R. M., Kenny, D. A.. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [29] Aiken, L. S., West, S. G.. *Multiple Regression: Testing and Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1991: 10-18.

**作者简介** 彭正龙, 同济大学经济与管理学院教授、博士生导师, 研究方向为人力资源管理; 赵红丹, 同济大学经济与管理学院博士研究生, 研究方向为组织行为与人力资源管理

## Does Organization Citizenship Behavior Really Benefit to Organization: Study on the Compulsory Citizenship

## Behavior in China

Peng Zhenglong, Zhao Hongdan

School of Economics & Management, Tongji University

**Abstract** The existence and harmfulness of compulsory citizenship behavior has caused the close attention of western scholars, but it has not yet appeared relevant research in China. Based on the preliminary conclusions derived from the research of the theory of organizational citizenship behavior and compulsory citizenship behavior, this article proposes a theoretical model of compulsory citizenship behavior, psychological contract violation, Chinese traditionality, job attitude and behavior performance, and try to get a better understanding about the existence, harmfulness and effect path of compulsory citizenship behavior in the context of China. The theoretical model was tested by the answers to the questionnaires of 450 dyad samples of the leaders and their subordinates. The results of the analysis show: (1) compulsory citizenship behavior measurement tools of western countries not only suitable for the situation in China, but has more obvious performance; (2) compulsory citizenship behavior has negative impact on contextual performance and organizational commitment, but it has no significant relationship with task performance and in-role behavior; (3) psychological contract violation has a partial mediation role between compulsory citizenship behavior and employees' contextual performance; (4) Chinese traditionality has obvious function of adjusting the relationship between compulsory citizenship behavior and employees' contextual performance. For the employees with low level of Chinese traditionality, we found that the relationship between compulsory citizenship behavior and employees' contextual performance was significantly related to each other, whilst for the employees with high level of Chinese traditionality, the relationship was not significant. These findings highlighted the necessity of study on compulsory citizenship behavior in the context of China. And some implications can be drawn from this study. First, managers should develop specific measures to reduce the compulsory citizenship behavior of employees in Chinese organizations. Second, the findings of this study show that fostering a better psychological contract in organizations would be an effective way to reduce the harmfulness of compulsory citizenship behavior in China. Third, managers should note the differences for employees with different level of Chinese traditionality. Finally, limitations and suggestions for future research are discussed.

**Key Words** Compulsory Citizenship Behavior; Job Performance; Organizational Commitment; In-role Behavior; Psychological Contract Violation; Chinese Traditionality