

组织公民行为、二元管控系统 与企业绩效间关系的概念模型

郭 晓

(中央财经大学 商学院, 北京 100081)

摘要:组织公民行为通过对组织空隙的“填充”可以有效提高企业绩效,但“填充”过程会受到组织内二元管控系统这一情境因素的影响。文章构建了一个概念模型,强调组织公民行为应与二元管控系统相协同,进而将其作用集聚和放大,最终传导为对企业绩效的良性推动力。

关键词:组织公民行为;管理控制系统;企业绩效;概念模型

中图分类号:F406.14 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-349X(2019)02-0053-05

DOI:10.16160/j.cnki.tsxyxb.2019.02.008

Conceptual Model of the Relationship among Organizational Citizenship Behavior, Dual Management Control System and Enterprise Performance

GUO Xiao

(School of Business, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China)

Abstract: Organizational citizenship behavior can effectively improve corporate performance by filling organizational gaps, but the filling process will be affected by the situational factor of dual management control system within the organization. In this paper, a conceptual model is constructed which emphasizes that organizational citizenship behavior should be coordinated with dual management control system, and then agglomerates and amplifies its role, ultimately transforms it into a positive driving force for corporate performance.

Key Words: organizational citizenship behavior; management control system; corporate performance; conceptual model

一、引言

组织公民行为可有效改善企业绩效,但如何有效集聚和放大单个组织公民行为的作用一直是一个难题。本文将探讨一个概念模型,即通过科学设计组织内部的“二元管控系统(创新功能和控制功能)”,使组织公民行为通过“二元管控系统”这一中间因素传导出相应的绩效,以有效放大组织公民行为的价值。

Organ^[1]提出,组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB)描述的是那些超越员工本职工作范围的内容,体现了员工作为组织中一名公民所应该承担的责任和义务,这种责任与义务不依是否有个人回报而变化,而是将个人的全情投入作为“本职的份内工作”,这些工作内容虽不能给员工个人带来完全对应的报酬,但却对组织绩效有显著的促进作用。

作者简介:郭晓(1981—),男,甘肃庆阳人,副教授,博士,主要从事战略管理研究。

用。在国民经济中,中小企业承担着重要的技术创新和价值创造角色,由于规模的有限特征,使得员工分工具体、工作过程可视性强、工作成果归属明确,由此企业的内耗和组织空隙都较少,员工的个人工作投入与企业绩效呈现简单的线性关系。但伴随着中小企业绩效的提升,企业规模的扩大,组织内部的分工更多依靠团队来完成,造成了组织成员“搭便车”的潜在风险,度量组织成员个人努力和所取得绩效的难度越来越大,使得员工为组织积极投入努力的意愿有可能减少,企业内部的摩擦越来越多。“组织公民行为”概念的提出,就是为解决以上问题而充当组织运行的“润滑剂”和“填充剂”^[2],反映的是组织成员合作意愿的强弱,即员工是否能积极主动地承担一些个人份外的工作。

西方有大量研究关注了组织公民行为的结果变量,总体认为组织公民行为对企业绩效具有正向影响。但组织公民行为本质上是一种员工个人行为,这种个人行为的作用需要汇集到组织整体的管理控制系统中,通过对管理控制系统的丰富和提升来最终对企业整体绩效产生影响。同时,随着国际领先企业的进入压力,国内中小企业还面临着动态、复杂、多变的外部环境。美国大约 70% 的企业失败并非源自战略错误,而是战略未能被有效执行,成功的战略被有效执行的案例低于 10%^[3]。而执行能力的提升依赖于企业管理控制系统(Management Control System,简称 MCS)的适应能力、利用能力和应变能力,取决于它在动态环境中能否应付自如^[4],因此组织公民行为对中小企业绩效产生影响的大小、方式和程度,都取决于企业的管控系统是否很好地吸收了组织公民行为的积极作用,并且是否将其作用进行集聚和放大,最终传导为对企业绩效的良性推动力。一言以蔽之,中小企业的组织公民行为需要通过管控系统才能转化为企业绩效。

二、文献综述

(一)组织公民行为与企业绩效的关系
组织公民行为理论源自西方学术界,其概

念的提出是一个循序渐进的过程。Katz 和 Kahn^[5]在分析组织有效运行的问题时,提出员工需要表现出 3 种工作行为:首先,企业员工必须持续地为企业服务并留在企业中;其次,员工的工作行为必须按照企业的具体要求来开展;最后,员工必须能积极主动地承担一些个人份外的工作。这为组织公民行为概念的提出打下了基础。后来 Bateman 和 Organ^[7]将最后一种员工行为称为“公民行为”。随后 Organ 明确了组织公民行为的概念。Allen 和 Barnard^[5]进一步从“合作意愿”的角度,分析了组织公民行为的差异性。

还有很多学者研究了组织公民行为所包含的维度。Podsakoff 等^[8]在已有研究基础上,概括出组织公民行为的 7 个维度,即助人行为、运动家道德、组织忠诚、组织遵从、个人主动性、公民道德和自我发展。Farh 等^[9]则针对中国国内研究样本,将国内情境下的组织公民行为描述归结为 10 大维度,包括积极主动、帮助同事、表达观点、群体活动参与、提升组织形象、自我培训、参与社会公益活动、保护和节约组织资源、保持工作场所整洁和人际关系和谐。这一研究突出体现了国内的组织背景特征和文化特征,他们进一步将 10 个维度分为自我、群体、组织、社会 4 个层面。其中自我层面包括自我培训、积极主动和保持工作场所整洁 3 个维度,反映了员工个人即可以实施的组织公民行为;群体层面包括人际关系和谐、帮助同事和群体活动参与 3 个维度,反映的是需要与其他员工一起完成的组织公民行为;组织层面包括保护和节约组织资源、表达观点 2 个维度,反映的是必须依托于组织来实施的组织公民行为;社会层面包括参与社会公益活动和提升组织形象 2 个维度,反映的是与组织外部环境中的利益相关者相互作用过程中实施的组织公民行为。除了基于测度维度的细分以外,边明伟^[10]则基于组织公民行为性质和行为的差异,将组织公民行为分为顺从型组织公民行为和挑战型组织公民行为,强调前者能遵从组织规范,营造良好的人际关系和团队氛围,而后者则能够主动思

考,推动变革与创新。还有文献研究了领导者特质对员工组织公民行为的影响,刘先华^[11]发现任性、自利的负面维度能够削弱组织公民行为,自主、魅力的正面维度则能强化组织公民行为。

还有很多研究分析了组织公民行为对组织绩效的影响作用,多数研究认为组织公民行为可以减少组织内部经营过程中可能发生的问题,进而可以提升整个组织的绩效^[2,12]。张叶云等^[13]研究发现员工的志愿服务行为、公司的志愿服务行为对组织公民行为均有积极正向影响,从而可以提升组织绩效。张慧娟等^[14]研究发现,领导通过授权可以调动员工积极性,而组织公民行为的增加可以提高组织的效能水平。

除了研究组织公民行为对组织绩效的直接影响,还有很多研究涉及间接影响,如李蔚等^[15]针对酒店行业研究发现,小额货币激励会启动员工的金钱概念,强化员工对酒店时间利他型和资源利他型两类强制性组织公民行为的负面情绪体验,抑制行为实施意愿。该研究虽未直接与绩效相联系,但员工负面情绪对实施意愿的抑制必然对绩效产生不利影响。

(二)管理控制系统

对于如何通过管理控制系统(Management Control System,简称 MCS)提高企业绩效,存在两种观点,也由此构成了 MCS 的两大基本功能:一种关注于通过主动的预测、学习和变化来应对未来动态多变的环境,以市场为导向,建立一种新的资源整合方式,以实现价值增值,强调“效果”的正确性,可称之为“创新”;另一种关注于内部的流程优化和改进,对企业的生产和经营活动进行导向与制约,强化好的变化,防止坏的变化,强调“效率”,可称之为“控制”。在 MCS 中针对创新与控制的关系,Burns 和 Stalker^[16]首先提出了二分模型,认为当外部环境是高度确定时,企业应当建立标准化、官僚式的机械式管理控制系统,即强调“控制”。而在环境高度不确定时,企业应当构建动态、灵活、开放的有机式管理控制系统,即强调“创新”。二分模型也一度成为理想 MCS 的主流范式,但

该范式是以环境确定性作为单一维度来做出强制性选择,创新与控制成为一对矛盾。因此 Sutcliffe 等^[17]对二分模型进行了发展,提出了二元模型(dual),强调创新与控制是企业保证高速又稳定运行的两个“车轮”,必须同时兼顾来构建 MCS 系统。

(三)二元管控系统与企业绩效的关系

前面的理论分析已阐明,管理控制系统是组织公民行为转化为现实绩效的桥梁,因此它能够提高企业绩效。王晨曦^[18]研究发现管理控制系统的广泛设计有助于组织和企业长期绩效的提升。辛莹莹^[19]研究认为,控制系统的设计需要与企业战略相适应,从而可以提升企业绩效,进而实现企业目标。Fisher 和 Govindarajan^[20]从企业内部不同层级员工的代理成本入手,认为通过设计科学合理的管理控制系统可降低代理成本,减少企业内耗,使普通员工、中层经理乃至高管的个人目标与企业目标相联系,从而提高企业绩效,但该文献未明确区分 MCS 的两个基本功能对企业绩效的作用。文东华等^[21]则做了明确区分,发现二元模型对管理控制系统中“控制”与“探索”两项基本功能的划分有重要意义,控制功能促进内部经营业绩,探索功能对客户与市场业绩有正面影响,两者对财务业绩都产生了正面影响。但该研究的结论是以外部环境为权变变量展开的,分析了环境对 MCS 的影响,进而影响到企业业绩,且研究对象绝大多数是大中型企业(样本公司员工人数超过 500 人的占 56.6%)。

三、三者间关系的概念模型

如何衡量组织公民行为和管理控制系统呢?结合前文的理论基础,本文构建了概念模型,见图 1。

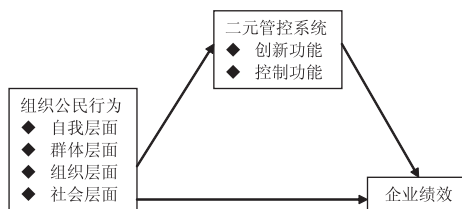


图 1 概念模型

(一)组织公民行为对企业绩效的直接影响

首先,组织公民行为本质上是一种员工个人行为,反映的是员工是否对组织有自发的主动性承诺,并将这种承诺转化为现实的贡献行为,因此组织公民行为的主动贡献特征,必然对企业绩效有正向直接影响,这一点在前文的文献综述中已有很多。从其发生机理上,首先员工的组织公民行为表现在个人的自我层面,个人的主动性工作会对其个人的岗位绩效产生正向影响,从而对企业绩效有正面影响。其次,大量员工个体不是彼此独立的,即使不属于同一个部门的若干个体,他们也构成了一个群体,虽然没有共同目标,但群体内部同样会有相互影响和感染,个别员工的自我层面的主动性工作,会对群体内的其他个体产生感染和触动,从而带来群体层面的组织公民行为。再者,同一部门的员工构成了一个组织层面的范畴,他们具有共同的组织目标,这时个人的主动性行为更加直接地在部门管理者的影响下产生榜样作用,从而推动组织层面的主动性工作,部门内部员工个体之间进而产生协同和共振,从而传导出更强大的绩效改善效能。最后,放在更广大的社会层面,不同组织之间也存在着竞争与合作关系,如果整个社会层面的不同组织内部都能有组织公民行为,那么就会产生社会层面的组织公民行为,进而推动整个行业和企业界的绩效改善。

(二)二元管控系统作为中介变量的传导机制

除了组织公民行为从四个层面分别直接影响企业绩效以外,组织公民行为还可以通过组织整体的管理控制系统,来间接影响企业绩效。首先,四个层面的组织公民行为都会受到组织管控系统的影响,假设当环境高度不确定时,正如我国当下经济发展所面临的国内外环境高度复杂多变,这时就需要企业构建动态、灵活、开放的有机式管理控制系统,即强调“创新”,只有以变应变才能占得主动和先机,需要以改革为手段实现突围,这时如果组织公民行为以边明伟^[10]所提出的“挑战型组织公民行为”为主导,

那意味着员工能够主动思考,推动变革与创新,这时组织公民行为与管控系统就是相匹配、相契合的,两相叠加后就可以释放出更大的正能量,转化为更显著的企业绩效;而反之,如果在高度不确定性环境下,管控系统突出表现为“创新”的同时,组织公民行为却表现为顺从型组织公民行为,即强调遵从组织规范、重视人际关系,那么就会与管控系统相矛盾,从而两者产生消减作用,最终对企业绩效的影响就不显著。因此组织公民行为对中小企业绩效产生影响的大小、方式和程度,都取决于企业的管控系统是否很好地吸收了组织公民行为的积极作用,并且将其作用进行集聚和放大,最终传导为对企业绩效的良性推动力。

四、小结

强调组织公民行为与二元管控系统相协同,有利于企业有的放矢地培养组织公民行为,将组织公民行为的作用投射到管理控制系统中,例如将群体层面和组织层面的组织公民行为与创新和控制功能结合起来进行塑造,重视管控系统这一桥梁的中介作用,为保证公民行为发生的持续性和有效性,应避免单方面“倡导”员工个人的全情投入,避免单纯使用“道德教育式”来培养员工的组织公民意识,而是要同时构建有利于决策、分权的创新功能以及有利于合规化和正规化的控制功能,从而引导员工自发地愿意实施公民行为,树立一种激励公民行为发生的机制,最终将组织公民行为的作用充分转化为企业绩效。

参考文献:

- [1] ORGAN D W. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time[J]. Human Performance, 1997(10): 85 - 97.
- [2] PODSAKOFF P M, AHEAME M, MACKENZIE S B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance[J]. Journal of Applied Psychology, 1998(2): 262 - 270.
- [3] 薛云奎, 齐大庆, 韦华宁. 中国企业战略执

- 行现状及执行力决定因素分析[J]. 管理世界, 2005(9): 88 - 98.
- [4] 杜胜利. 没有控制就没有执行能力——构建基于执行力的管理控制系统[J]. 管理世界, 2004(10): 145 - 146.
- [5] KATZ D, KAHN R L. The social psychology of organizations[M]. New York: Wiley, 1966: 56 - 60.
- [6] BATEMAN T, ORGAN D W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship”[J]. Academic of Management Journal, 1983, 26: 587 - 595.
- [7] ALLEN T D, BARNARD S, RUSH M C, et al. Rating of organizational citizenship behavior: does the source make a difference? [J]. Human Resource Management Review, 2000, 10(1): 97 - 114.
- [8] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, PAINE J B, et al. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research[J]. Journal of Management, 2000, 26: 512 - 563.
- [9] FARH J L, ZHONG C B, ORGAN D W. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China[J]. Organization Science, 2004, 15: 241 - 253.
- [10] 边明伟. 理性顺从与感性挑战: 组织公民行为的双向路径[J]. 领导科学, 2018(29): 47 - 49.
- [11] 刘先华. 领导者自恋人格特质对员工组织公民行为的双重影响[J]. 领导科学, 2018(20): 51 - 53.
- [12] 张小林, 戚振江. 组织公民行为理论及其应用研究[J]. 心理学动态, 2001(4): 352 - 360.
- [13] 张叶云, 郑碧强. 公司志愿服务行为对员工组织公民行为的影响研究——以福建保险业为例[J]. 东南学术, 2018(4): 110 - 122.
- [14] 张慧娟, 胡君辰, 郭立. 授权型领导对员工组织公民行为的影响[J]. 中国统计, 2018(5): 55 - 57.
- [15] 李蔚, 徐海军, 胡家镜. 货币激励为何失效? ——金钱启动对酒店员工强制性组织公民行为的抑制效应[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2018(6): 151 - 158.
- [16] BURNS T, STALKER G. The management of innovation[M]. London: Tavistock, 1961: 80 - 85.
- [17] SUTCLIFFE K M, SITKIN S B, BROWNING L D. Tailoring process management to situational requirements [G]// COLE R, SCOTT W. The quality movement and organization theory. Thousand Oaks, Ca: Sage, 1999: 102 - 110.
- [18] 王晨曦. 管理控制系统与实施生态环境可持续发展战略研究[J]. 企业改革与管理, 2017(15): 16 - 17.
- [19] 辛莹莹. 权变理论视角下战略、管理控制系统研究评述——基于国外文献的分析[J]. 武汉商学院学报, 2017(1): 67 - 72.
- [20] FISHER J, GOVINDARAJAN V. Profit center manager compensation: an examination of market, political and human capital factors[J]. Strategic Management Journal, 1992(13): 205 - 217.
- [21] 文东华, 潘飞, 陈世敏. 环境不确定性、二元管理控制系统与企业业绩实证研究[J]. 管理世界, 2009(10): 102 - 114.

(责任编辑: 夏玉玲)