

经理人新知书架

月

缺

The Dark Side of Behaviour at Work
负面工作行为分析与应对

[英] 艾德里安·弗恩海姆 (Adrian Furnham) 著
约翰·泰勒 (John Taylor) 著
李东 雷雯 译



中国劳动社会保障出版社

经理人新知书架

月缺

The Dark Side of Behaviour at Work
负面工作行为分析与应对

[英] 艾德里安·弗恩海姆 (Adrian Furnham) 著
约翰·泰勒 (John Taylor)
李东 雷雯 译

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

月缺：负面工作行为分析与应对/(英)弗恩海姆，泰勒著；李东，雷雯译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2006

经理人新知书架

书名原文：The Dark Side of Behaviour at Work

ISBN 7-5045-5557-6

I. 月… II. ①弗… ②泰… ③李… ④雷… III. 工作-效率-通俗读物 IV. C931.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020521 号

First published in English under the title Adrian Furnham and John Taylor, The Dark Side of Behaviour at Work, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted her right to be identified as the author of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号：01-2005-2198

•

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

出 版 人：张梦欣

* •

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 18.5 印张 293 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定价：32.00 元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

目 录

引言.....	(1)
第 1 章 总论.....	(7)
第 2 章 负面工作行为动机理论.....	(33)
第 3 章 背叛：令人不安的因素.....	(51)
第 4 章 工作中的负面行为.....	(93)
第 5 章 谁在实施负面工作行为.....	(143)
第 6 章 对负面和正面的态度、信仰和行为的调查.....	(159)
第 7 章 正直测试.....	(179)
第 8 章 欺骗和撒谎的心理学.....	(207)
第 9 章 保护你的财产.....	(229)
第 10 章 培养忠诚	(257)
参考文献.....	(278)
后记.....	(291)

引言



来源：Copyright © 1999. United Feature Syndicate, Inc. Reproduced by permission.

这是一本阐述是什么促使人们在工作中有怠工、欺骗和中饱私囊等负面行为，以及如何应对的书。

关于人们欺骗自己的雇主、领导、同事和朋友的例子，历史上屡见不鲜。有些例子臭名昭著，有些令人惊奇，而有些则颇有争议。连托勒密（Ptolemy）、伽利略（Galileo）、牛顿（Newton）和孟德尔（Mendel）——都是一代科学巨匠——也有人认为他们用那些带给他们伟大发现的数据误导了世界。他们也可能被虚荣或是贪婪所驱使，就像赫洛斯塔图斯（Herostratus）或者更加臭名昭著的犹大（Judas Iscariot）。

在今天看上去疯狂而充满竞争的职场上，关于雇员的动机我们已知道很多，但还是有意想不到的。雇主们不得不承担雇员们业绩不佳，甚至行为不端所引起的后果。通常的管理措施就是发现什么问题人物就将其开除。本书认可对这种已经实施的“犯罪”的解决方式。但是作者相信，这类行为的经常性和严重性即使不能消除，也是可以降低的，通过了解人们做出这些事情的原因，便可以预先消除那些在工作中引起负面行为的因素。

常态

值得庆幸的是，很少有雇员会向老板的办公室扔燃烧弹，破坏计算机，在食物里投毒或向公司勒索。那些正在找机会损害、欺骗他们的团体，甚至是破坏别人的工作的极度不满、怨气冲天的雇员，也不一定就是疯狂的魔鬼。

人们在工作和生活中不同程度地感到生气、愤慨，感觉受到了伤害而起了报复心，这一点并不稀奇。就像每个人都会有在家里感觉消沉、在工作中感到有压力一样。所以，人们在工作中生气、反抗和报复是非常普遍的。关键在于问题的起因、问题的严重性和延续性（多长时间），最重要的是人们如何处理和应付这类问题。这些消极感受可能来自以下不同的原因：

- ★ 没有得到升职。
- ★ 老板太挑剔或者态度粗暴。
- ★ 承诺没有兑现。
- ★ 工作量突然增加且不合理、不公平。
- ★ 额外津贴被取消。
- ★ 得到了不好的评价，而他们认为这是不公平的。
- ★ 公司的一些具体政策的改变（例如产假）。
- ★ CEO 或者是主要领导在一些问题上公然对立的态度。

上述令人不满的原因中最重要的因素都伴有主观感受，因此，都带有个体的特殊性。而且，两个处于同一位置的人看待问题的方式完全不同，一个感觉被欺骗了，另一个则觉得很好玩。一个认为自己成了牺牲品，另一个则能够理解其必然性。

但是，一个人没有必要对不公平的待遇太敏感。感觉不满是一种很普遍的反应，在任何团体，在任何时候，以任何程度都可能发生。

问题是，我们如何对这些感受做出反应。首先问几个基本问题，这可能很重要。

1. 有没有文化、经济和政治的因素使得更容易导致抱怨？
2. 是不是有些团体比其他团体有更多的不满的人？

3. 是否有些管理行为更易引起不满?
4. 在何种程度上,人们所做的工作才会使他们产生抱怨的倾向?
5. 是否有些人比别人更易抱怨?
6. 是什么导致人们用这么多不同的方式来表达他们的不满?

与这些问题相关的有三种因素。19 世纪,遭到虐待的绝望的工人在极度狂怒的情绪下把工厂烧毁。20 世纪,处理冤屈不平等事务的机构大幅度增加,贸易协会、工人委员会、仲裁服务和人力资源专家们都试图在失去控制前解决冲突。21 世纪,工作场所更加复杂,许多员工更加老练世故,有些处理方法现在显得僵化过时,不可信,但需求并未减少。不同的国家对这类需求的反应大相径庭,这也部分地说明了民族的差异。

文化、经济和政治因素

大型跨国公司都知道,各个子公司的偷窃、破坏、旷工和罢工的比率相差极大。关于偷窃,在不同的文化背景下,有不同的看法。在什么时候,何种情况下,出于何种原因,有些东西是可以顺手牵羊的,而有些则不行。关于这些道德和伦理的问题,人们经常有一套非常详细甚至是高度发展的合理化理论,这些理论深深地根植于文化氛围之中。由于历史和宗教等方面的原因,不同文化之间互相冲突的情况屡见不鲜。

经济因素与工作中特殊形式的负面工作行为也有着必然的联系,一个国家或集团在经济周期中(繁荣、萧条、增长、下降)的报酬水平是有区别的。经济状况也决定了不同的价值观,一个国家的高报酬在另一个国家也许根本不值得一提。

同样的,政治因素也有其作用。一个政局动荡的国家毫无疑问会出现更多的负面工作行为。政治体制的性质(民主抑或是独裁)以及这种体制的受欢迎程度和稳定性都会有不同的影响。

文化、政治和经济因素几乎总是纠缠在一起,部分地决定了工作中的负面行为的不同类型。

团体因素

对于团体来说，有许多危险的信号可能成为不满情绪的温床，这些信号可以列出一张长长的单子，几乎每一个都可以成为引起问题的充分条件而不是必要条件，每一个信号都可以说明公司的管理不善。下面这张单子仅列出了这些危险信号的一部分：

- ★用“我们和他们”显示管理层与普通雇员的区别。
- ★认为忠诚和责任是单行道，雇员要显示他们的绝对忠诚而管理层无须对此有所表示。
- ★一种监视和怀疑的企业文化，没有人相信别人，过度依赖电子监视手段。
- ★没有申诉程序，或者只有过时的、无人相信的申诉程序，对此职员们是反感的，经常说怪话。
- ★管理者们说一套做一套，给人伪善的印象。
- ★喜欢用大棒而非胡萝卜，只有高级管理者才有“胡萝卜待遇”。
- ★没有长远眼光，管理层被动应付一切问题，只注重眼前利益。
- ★升职（和奖励）是因为裙带关系、贿赂和奉承，而不是因为能力和努力。
- ★工作本身没有乐趣。
- ★没有信息交流渠道，或者是渠道被堵塞，或者是杂乱无章，以致人们不知道现在正在发生什么，等知道时为时已晚。
- ★大多数雇员感觉与高级管理层是隔离的，没有人对公司或者其产品有认同感。
- ★很多人公然地或是隐秘地破坏公司的规章甚至是法律。

在相似的地区，相似的部门，由于管理方法的不同，相似的团体之间，其负面工作行为的比率会相差很大。有人已经注意到，“亏损”和“怠工”事实上是绝佳的参照物，能够客观地反映一个团体运作的好坏，同时也是检验一个团体的政策有效性的有力指标。

个人因素

个人因素同样重要，可以根据能力、性格和价值观来分类。性格和价值观对工作中的负面行为影响很大。极端外向的人可能为了纯粹的喝彩和尖叫而做一些事——例如，恶作剧之类。神经质的人可能会长时间地怀恨在心，对一些负面的评论比较敏感。难以相处的人可能会因为缺少交流而彻底地“激怒”同事和客户。

然而，价值观和个人道德在这里可能是最重要的因素。有些人绝对廉洁奉公，能抵制所有的诱惑，而有些人却一有机会就会干些冲动的、不道德的事。因此，正直也许是最切题的价值观或特性。

个人的伦理和道德体系既是刚性的，又是灵活的，会随着时间的推移而改变。对工作中的欺骗行为的历史进行研究，可以看出诚信缺失的现象很早以前就出现了。道德伦理的价值观在很大程度上受到初始教育（父母）和二次教育（学校）的影响。大多数父母和学校都会热心地灌输道德观念：要说真话，做诚实的人；要忠诚；要做值得信赖的人；要公正，有荣誉感。然而，并非所有人都会谨记这些教诲。有些人（好在是少数）似乎无法被区分为诚实和不诚实，从道德弱智到精神变态，许多名字都适合他们。他们是危险的，不过是少数。

工作场所中变态的人，可能有诸如偷盗、药物依赖和酗酒、撒谎和欺骗、不服从、蓄意破坏、怠工、长期旷工，甚至是暴力攻击等行为。这类人的档案中有大量的警告信、停职警告、争吵记录、工人的索赔申请和事故报告等。有些工作场所变态者偷东西，是由于暂时的生活压力——赌博输了、乱花钱了，或者其他一些不足为人道的问题。

考虑一下两种普遍而又严重的行为：偷窃和撒谎。在某些团体，存在着一个可能是正确的假设，就是每个人都在偷东西。我们所知的技术名词“亏损”已经变成了机会主义者的行为规范。这是一个“灰色”地带，人们不同程度地容忍甚至是接受这个规范。

偷窃的形式和程度取决于鼓励因素和抑制因素的平衡。这种平衡存在于大多数的团体中。有些团体喜欢使用某些性格种类的人，他们可能撒谎，但工作却干得很好。很多人“道德发育停滞”，这可以用简单的道德

推理作业来测试。这些人很少有自我控制的能力，无法抵抗低级的诱惑。他们易受集体行为的影响，自身却没有冷静的意识。我们知道工作场所变态者在审慎、正直和良心这3个相关联的概念上得分很低。这不难测算，各种各样的问卷调查已经证明了这一点。然而，必须承认，他们还是比较坦白的，有些善于伪装的工作场所变态者能够圈出“正确”的答案来。所以，最好的办法是让未来雇员的前雇主和同事来替他或她完成这些问卷。他们很可能就是工作场所变态者的受害者，他们对于这种人的评分（轻率鲁莽，不够正直，不讲良心）具有很高的预测价值。那么多人受到伤害，感到恼火，之后选择离开，这就是说，不难找到愿意说出真相的人。

从本质上讲，工作场所变态者就是小偷，但他们一般都会用一套合理的借口，来为他们的明显不能为人接受的行为辩护：

★极小化：不过是一支钢笔；公司有这个实力，也不会把它放在心上。

★外围化：老板让我做的；我是被陷害的。

★普遍化：每个人都在这么做；我们这儿都是这样的。

★合理化：他们欠我的；这不过是公平的报酬。

然而，本书的主题——负面工作行为，通常不过是“反面”而已，是相对于正面和光明来说的“反面”。工作中的负面工作行为是很普遍的，而且尚未被人们充分了解。本书阐述的就是诱使人们实施负面工作行为的众多因素，以及如何对待这种行为。

第1章 总 论

概述

这是一本有关雇员对雇主不忠的原因、表现和后果的书，涉及了为什么雇员会对其雇主不满、生气、仇恨，而他们会怎样进行报复或破坏。但是本书更重要的是试图帮助雇主们做好“未雨绸缪”和“亡羊补牢”这两方面的工作，帮助他们识别和管理那些因偷盗、怠工、欺诈或是其他负面工作行为而有可能引起严重后果的人。

关于不忠，其实并没有什么新鲜的事例，各种文化中的传说、神话和故事都在谴责那些对其雇主实施了报复行为的雇员。犹太是其中最声名狼藉的一个，但是有更多的现代人也背上了相似的恶名——尼克·里森（Nick Leeson）[巴林银行（Barings Bank）]和杰弗里·维甘德（Jeffrey Wigand）[美国布朗—威廉姆斯（Brown and Williamson）烟草公司]。许多这一类的故事不仅说明了雇员的缺陷，也说明了雇主的不足。不忠是双方面的，忠诚也是如此。有些团体更容易产生叛徒：不当的价值观、管理方式和虚伪造作把一个忠诚可信的雇员变成了一个潜在的怠工者、泄密者或者小偷。

在这本书里，我们要探讨是什么导致特定的个体在特定的时候有具体的不忠和报复的行为。问题是“为什么是这些人而不是别人？”“为什么有些人撒谎、偷盗、欺骗，而其他有着相似经历的人却没有？”“为什么偏偏是报复而不是别的行为？”“为什么有人贪污，有人举报，而最终举报人离开了？”“为什么背叛行为在这个时候而不是其他时候发生？”“什么样的历史事件会在一个特别的时间激起背叛和报复？”

管理者们和人力资源部门的工作人员试图加强职员们的忠诚度和责任心。他们想要的是由相互信任、相互尊重甚至是相互友爱而产生的奉献

精神。但是，忠诚是双向的，双方都要付出和获取。如果一桩婚姻或是合伙关系破裂，每个人都会因为感觉受到了伤害而喜欢责怪对方。如此看来，工作可以视为一种雇主和雇员之间的长期（而又非常复杂）的关系。

很多机构团体表现得没有个性，没有精神，没有爱心。对于那些经营者来说，很难接受这样的观念，即他们对于具体的雇员问题是负有责任的。他们认为，那些离开、揭发、怠工的行为都是个人的事，应该受到谴责。他们很少这样想，可能是整个机构，特别是高级管理者们，导致了个人的离去，并且切断了信任与忠诚间的联系。

玛丽·道格拉斯（Mary Douglas）在介绍她的著作《机构是如何思考的》时说：

在写关于合作与团结的同时也就是在写反对和不信任。团结意味着个人要为集体的利益作出牺牲，而他们也期望别人付出的跟自己一样多。要冷静地谈论这些问题是困难的。他们讨论的是关于忠诚和宗教的内心情感；每个感受到信任、要求别人牺牲或者自己情愿奉献的人都知道这种社会联盟的力量（道格拉斯，1986，第1页）。

心理学中有一个说法叫归因误差，是指对成功和失败的原因的解释。最令人关注的归因误差就是把失败归因到别处。这样，学生考试没考好就怪罪老师、课本和试卷，但从不责怪自己。同样，当被问及对背叛的看法时，（高级）管理者们只从雇员的不道德中找原因，好像他们的管理风格和企业文化无可指责，或者至少与背叛行为没有因果关系。

问题部分在于，要论及机构因素在个人事件上的影响是很困难的。我们只从个人的层面来解释事件，不是把集体、社会作为一个整体，而只是从个人出发。个人就是起因。从而在面对不同类型、不同层面的解释时，我们经常选择熟悉的。以此说来，背叛就是因为背叛者本身的原因，而没有被背叛者的因素。背叛者的心理是病态的，而机构则不是——虽然管理者们作为个人也可能是病态的。

公司和机构通常都追求员工的高保留率，不仅仅是因为看到同事们纷纷离去感到伤心，而且也是因为经济原因。在多数机构中，适度的人员调

整是需要的,但是,当这种调整过分频繁时,招聘新人的成本以及技术和知识的流失就变得难以忍受,而且会影响到工作效率。

很多机构深受小偷小摸之苦(几乎每个雇员都用办公室的电话和文具办私事),但是当尼克·里森在20世纪90年代初期开始破坏巴林银行的员工规则后,他在一年之内就造成了英国最令人尊敬的银行之一的破产。一个“流氓商人”凭个人的力量摧毁了一个有着300年历史的团体。我们可以在事后讨论里森案的细节,但是评论者们普遍认为巴林银行的管理是促其死亡的主要原因(详见第3章)。

通过了解影响雇员与机构反目成仇的因素,管理者和人力资源专家们应该能够避免这些因素的过分增长,并在不当行为发生时及时地进行处理,以防它像病毒一样在组织中传播开去,形成巨大的破坏力量。他们可以利用这些知识去建立组织诚信,甚至可以更进一步地造就一支有责任心的、自愿奉献的员工队伍。

这里有3个重要因素:与背叛相关的独特因素;影响忠诚的独特因素;与二者皆有关联的因素。就像心理学家认为的,因为钱而对工作产生不满的要比满意的多,所以,有些特定的组织过程,例如,缺乏评价,可能只对不忠有影响。本书的很多内容是对不忠的研究,但是最初的目的是想通过了解背叛的原因来建立忠诚与责任感,从错误中吸取教训有助于不再犯错,就像我们通过了解疾病来了解健康。我们对背叛和负面工作行为进行解剖分析,也就是对忠诚和责任感的 research。

适合的概念

如今的惯例是公司和机构投入大量的精力来确定员工需要掌握何种技能和素质。“能力”这个词已经被说滥了。这是个正确的策略,因为如果员工没有合适的技能或者不适合整个组织,有些事情或者有些地方马上就会出现问題。

说到能力,公司和公共部门更倾向于技能,例如,文字能力、计算能力、准确性,或者更高层次的管理能力、影响别人的能力、提出方向性建议和思考战略的能力。有些素质,例如,正直、果断、责任感等也是他们所看重的。一份能力清单是一个重要工具,从中也能看出一些机构的情

况，但是并不说明这些能力就是优先考虑的。如果一个组织把正直、诚实或者忠诚作为所希望的能力（这的确很必需），这将很有趣，这可能从整体上说明了这个机构的一些情况。但是，更为有趣的是，负责招聘的人如何才能评价一个人是否正直，他们以什么为依据？其可靠性又如何？

职员很容易从自身的角度出发，判断自己是否为合适人选。组织则可能根据价值观、文化背景等而有另外的看法。面试和试用期是为了看看是否彼此（雇员和雇主双方面）都合适。

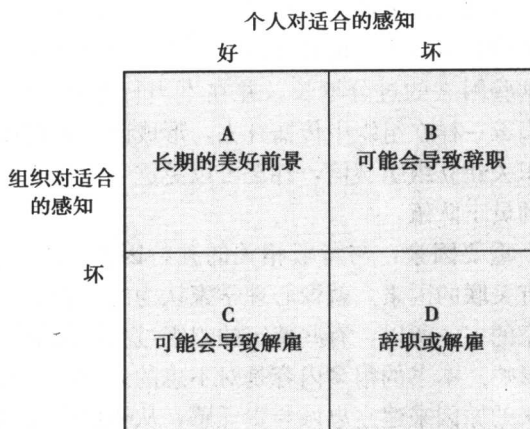


图 1.1 个人和组织的契合

A 框：雇主和雇员彼此都感到很合适。这是一种要争取达到的目标，虽然经常依靠直觉和感觉，却不是确切的资料。

B 框：雇主感觉雇员不错，但是雇员不满意，这将导致雇员的辞职。如果雇员没有离开而组织也没有什么改变，则问题会进一步发展。

C 框：雇员认为自己很适合这个工作，但雇主不这样认为。这本应导致解雇，但往往雇主并不这样做；雇员没有像同事一样得到晋升或是奖金，开始感到失望，然后是怨恨。这反映了高管层的怯懦，一旦发现雇员不适合工作就应该尽早有所行动。

D 框：雇员和雇主的感受又一次相同，应该比较容易解决。最好让雇员提出辞职，这样就保留了他的尊严。如果处理得当，雇员即使离去也会感到组织对自己是好的、公平的。

B种和C种问题最多，时间一长，这些问题会比在招聘过程中更突出。图1.1列出了选择错误的一般后果。但是，如果极不合适或者个人感到遭受了很不好的待遇，B框、C框、D框的情况就有可能演变成可怕得多的后果。偷盗、欺骗和怠工都可能在解雇和辞职之前发生；雇员在离开之前或是之后都可能成为告密者。

在这个简单的模式里有着各式各样的问题：

1. 合适是多维的。雇主和雇员都在不同层次、不同方面觉得合适。雇员看重工作的许多要素，无论是内在的还是外在的：利益和补偿、安全程度、培训机会、产假和托儿所等。雇主则寻找能干、积极、称职、诚实、机灵的职员。这样，很可能在一个层次或是一个方面非常适合，但其他方面有所欠缺。因此，双方都不得不基于成本效益分析而妥协。

2. 合适是动态的。随着时间的推移，一个人的兴趣、价值观念和对事物的看法会发生变化，机构也一样。从核心业务到组织结构，机构都可能发生根本性的变化。很多离婚案例的发生就是因为伴侣的变化：一度是高度协调的，但当一方有了变化，就变得不协调了。如果个人和组织都起了变化，合适就更有可能变得不合适。

3. 合适是很难测定的。面试官和面试者在面试时都不是完全诚实的，有意的疏漏意味着双方都不可能把自己彻底地呈现给对方，总是强调自己积极的一面。因此，两方面都很难测定彼此的适合度。

4. 合适不合适有可能是说不清楚的。不论是雇主还是雇员都往往不太了解自己的动机和需求，这并不是说他们掩藏着什么，而是因为他们无法精确而敏感地分辨出那些驱动他们的因素。所以说，合不合适只能随着时间的推移而变得清晰、明了，甚至是到了那个时候，人们还是说不清楚这是为什么。

当然，选错了人也不一定就是这种结果，很少有人可以这么清楚地分类。雇员经常处于一个接近合适或者接近不合适这样一个位置。现在就归结到业绩问题了。雇主选对了人，雇员的业绩就会最大化。如果没有作出完全正确的选择，业绩就会变化无常。这已经为机构所认识并接受。但是雇员经常感到不被重视，特别是当他们作出了很高的业绩的时候。图1.2表现了3种人的3种业绩：非常合适者——高业绩人员；合适但还不完美——能干的职员；不合适——业绩糟糕者。

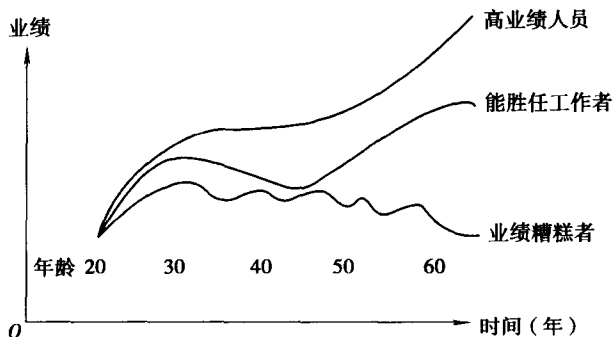


图 1.2 3 种假设类型的长期业绩

长期忠诚

职业生涯正在发生改变。越来越少的人从 18~60 岁或者 65 岁一直都在同一家公司工作。更加广泛的教育意味着人们开始职业生涯的时间推迟（25 岁左右），而退休可能提前（50 岁或者 55 岁）。SOHO 和互联网的影响正在逐渐显现。

不管一个人作为一家公司工作了一辈子或是仅仅是一段时期，他对公司的看法和信念不可避免地会发生变化。需求和渴望已经改变。管理者换了，他们有不同的嗜好和风格，有不同的优势和能力，他们可以对与他们一起工作或是为他们工作的人产生巨大的影响。

很多社会科学家撰文研究人的不同年龄段，认为人的一生要走过不同的阶段，诸如“蜜月时期”“解约阶段”，或者从“相聚”到“结束”，这些说法常见于他们的著述中。将一生的工作的各种特性用时间线标画出来是可行的。这样，各个时间段的精神状态、薪水都能标示出来。生产力、工作满意度和责任心也能显示，虽然时间线所依据的数据是个变量，也许有许多人会拿一些普遍化的条条框框来反对，但是画出一条像图 1.2 这样的假设时间线是可能的。

在这个假定的情况下，雇员用一种积极的态度开始工作并努力证明自己，有天赋的雇员（最高的那条线）的业绩开始起飞，因为他们在工作中学习并得以发展。大多数的雇员在 30~50 岁这个阶段，其业绩达不到早期的愿望。这跟他们的能力和动机无关，只是因为机会不同。

图 1.2 中显示的在接近 40 岁到略超 50 岁的年龄段里的平稳现象在其他研究中也经常出现。这说明在职业生涯的中期，比如说 35~50 岁，经常有一个醒悟并带有破坏情绪的阶段，在这个阶段，人们早期的期望会有明显的下滑。研究表明，那些积极背叛的人几乎都属于这个年龄段。

中年的曲线形状通常预示着职业生涯的发展状况。有些人满怀热情，一直负责而勤奋地工作，他们拒绝退休，事实上也没有人想让他们退休。大多数人则是平稳地结束自己的职业生涯。问题最多的是那些闲人。这些不干活但还在位的人不辞职也不退休，付出最少的生产力和责任心，在职位上耗着，就像在执行自己的“怠工”计划，也许他们最喜欢的就是负面工作行为。

撕毁的合同

我们多数人有一份工作合同或聘用合同。这是由机构起草的准法律文件，围绕着工作本身规定了具体的细节：工作时间、薪水、假期，甚至还有退休日期。合同的定义就是对双方有法律约束的协议。它规定的是有关条件、状况和责任。合同被用来招聘和解雇。如果一方违反了合同，另一方可能起诉或与之脱离关系。

一份有法律效力的工作合同针对的是经济和社会的变化。前者比较容易确定，后者要困难一点。而在另一方面，心理契约则是针对未列出的，甚至是无法列出的义务，要依靠信任才能完成，是职员对老板和公司政策的含蓄的或是明确的期待。

工作合同是明确、具体的协议。但是二十多年来，心理契约一直是心理学家们谈论的话题。心理契约是含蓄的，更多的是一种期待和价值观，主要是雇员对于自己和机构之间的相互责任的理解。举例来说，雇员可能希望用勤奋工作和忠诚来交换整个职业生涯的稳定或是晋升到高级职位。

赫瑞特 (Herriot) 等人 (1999) 认为，当机构或个人的付出比义务更多或是更少时，合同就遭到了破坏。他们认为这些契约存在于相似的领域，比如：

- ★工作：以质量和数量为衡量标准，把工作做好。
- ★诚实：诚实地对待客户和同事。