

企业员工的心理契约

——概念、理论及实证研究

李 原 著

復旦大學 出版社

内 容 提 要

契约关系是组织环境中一种普遍存在的社会现象,它通过对相互责任的界定把个体与组织有机结合起来,对双方的行为进行规定和约束。但是,在员工与组织的相互关系中,除了书面契约规定的内容之外,还存在着隐含的、非正式的、未公开说明的相互期望和理解,这些构成了心理契约的内容。心理契约同样会影响到员工的工作绩效、工作满意度、对组织的情感投入以及对组织的忠诚。

随着我国企业改革的不断深入,雇佣体制发生了重大调整,也不可避免地打破了雇佣关系中原有心理契约的平衡状态。那么,在当前环境下组织与员工各自对相互责任和义务的理解是什么样的?新型的心理契约关系如何建立?它又如何影响到员工对组织的态度与行为?这些都是组织心理学者和管理实践者值得深思的问题。本书从心理契约的结构、类型、破裂、管理等几个方面比较全面地概述了当前心理契约研究的现状,并通过实证研究深入探讨了我国社会文化背景下,员工心理契约在形成、发展和变化方面的独特特点。通过对心理契约内容的了解,可以让企业与员工充分认识到相互之间的期望和要求,有利于在组织中建立一种互信、互敬、互报的良性关系,真正构建所谓的命运共同体。

前 言

进入新的世纪,人类社会正在经历深刻的变革,而这场变革的一个显著特点,就是经济和社会赖以发展的战略资源发生了根本性的变化,人力资源已经成为一个国家经济和社会发展最重要的资源,成为国家综合国力的主要决定因素。一个国家如此,一个企业也同样如此,不少企业都清楚认识到“人才是决定企业成败的关键因素”。全面认识人才、重视人才、利用人才,意义十分重大。那么,如何能吸引和留住优秀的人才资源?更重要的是,如何又能充分地激励人才,使他们在企业中能够乐业和敬业?诸如此类的问题成为每个企业家和管理者都必须思考的问题。其实,要想吸引人才,激励人才,培养他们的敬业精神,最基本的条件是要认识 and 了解他们——了解他们对于企业的期望和要求,了解他们的工作观念和价值观,这样才能切实可行地制定人力资源政策和制度,使员工拥有的权利和得到的回报与他们承担的责任和应尽的义务充分对等,更好地发挥员工的积极性。而心理契约的研究正是试图从一个新的角度来探讨员工对于企业与员工关系的看法、期望、态度等等。

一提到契约,人们常常想到的是那些明确的、正式的、具有法律效力的协议和文件。的确,随着社会的规范化和法制化,这种契约已经成为当代社会中一个普遍存在的现象。在雇佣关系中,员工与组织(或雇主)签订的雇佣合同就是典型一例。它通过把契约双方的责任与义务明确界定出来,对各方的行为进行约束,也对各方的权利予以保护——员工要为自己的组织做出一定的贡献,组织要对员工的贡献给予回报。不

过,在这种正式的书面契约中,所能包括的条目是有限的,不可能反应出员工—组织相互之间责任与义务的所有内容。而在每一个员工的内心里都有一本账,上面详细记录着自己应该为组织付出什么、付出多少,组织应该给自己回报什么、回报多少。这种契约由于存在于人们的内心中,而不是以正式形式表现出来,所以被称为“心理契约”(psychological contract)。

心理契约由于其内容的非正规性、模糊性和隐含性,而且它又不像经济、法律契约那样具有很强的约束力,所以常常不被人们所重视(Spindler,1994)。但是,从1980年代初开始,它正在成为西方人力资源管理和组织行为领域中的重点课题之一。研究者们指出,只了解书面上明确规定的员工与组织之间的相互责任(反应在雇佣合同中)是远远不够的,还必须深入了解那些人们内心中认为是“不言而喻”或“心照不宣”的契约内容,因为“虽然它没有写明,但它是影响员工对待组织的态度与行为的强有力的决定因素”(Schein,1980)。组织中的心理契约是联系员工与组织之间的心理纽带,它影响到员工对组织的满意感、对组织的情感投入、工作绩效以及员工的流动率,并最终影响到组织目标的达成效果(李原,2006)。可以这样说,对于心理契约的研究,不仅仅是为了关怀员工,更是为了促进组织的有效发展。

近年来,心理契约的概念内涵正在发生质的变化(Milkovich & Boudreau, 1997),其原因主要来自两个方面:第一,不断加剧的全球竞争和日新月异的技术革新使得组织不得不调整自己以适应时代的迅猛发展,它们需要“瘦身”、快速反应和灵活机动。在这种背景下,全球范围内大大小小的组织都在进行结构重组、人员精减、不断变革等活动,其中对雇佣关系影响最大的一个因素是,组织不可能再像过去那样为员工提供工作安全感和稳定感。也就是说,过去存在于员工与组织之间的已有平衡被打破了,面对新的环境,双方之间需要建立新的平衡关系。那么,在这种新型平衡关系中,相互之间责任与义务的内容是什么?这成为研究者十分感兴趣的一个课题。第二,随着劳动力结构的变化,来自员工方

面的期望和要求也在发生改变。一项国际性调查研究表明,“在相对和平与富足的环境中”成长起来的这一代年轻人,被称为 X 代(X generation),他们受过更高的教育,更关注于工作生活质量和价值观的独立性,更敢于挑战权威,寻求那些富于挑战性和对社会有用的工作,看重从工作中得到心理成就感(psychological success),他们往往对地位不很看重,但希望工作富有自主性和灵活性(Harding, 1991; Sellers, 1994)。可见,新一代的劳动力对于职业生涯管理、领导风格、奖励和激励措施等方面的态度和价值观都发生了巨大变化,对于雇佣双方的责任也有自己独特的看法(Hiltrop, 1995)。

基于上述两方面的影响,传统心理契约的核心内容——员工努力工作并对组织忠诚,组织提供长久的工作保障——正在不断地受到冲击,而一些新的内容,如对于灵活性、公正性、自我依赖性、工作丰富化的要求,在心理契约中所占比重越来越大(Sims, 1994)。正因为如此,沉寂了 20 多年后,从 1980 年代中期开始,西方管理领域中对心理契约的研究又出现了一个新的高潮(Anderson & Schalk, 1998)。

近年来,我国的雇佣体制和用人机制更是发生了空前的巨大变化。改革开放之前,传统的中国组织对个人形成一种“组织化”的统治,个人与组织的关系由于资源主要由单位垄断性分配的机制从而异常紧密(李汉林, 2004)。在这种紧密的相互作用中,形成的契约关系也是稳定而牢固的:组织对员工不仅承担经济职能,还包括各种社会职能,如医疗、住房、养老、托儿等;与此同时,员工的回报是服从和依赖。随着改革开放的一系列举措,组织的职能与格局发生了巨大变化。组织不再提供永久的工作保障,医疗体制进行了调整,住房福利也走向了社会化。面对这样的变化,不可避免地也导致了组织与员工之间心理契约的改变。而作为维系员工与组织之间的心理纽带,心理契约的改变势必直接影响到员工对于组织的态度与行为。因此,在当前的文化和社会背景下,对我国组织中的心理契约进行探讨有着理论和现实的双重意义。

写作本书的目的包括三个方面:第一,希望对心理契约的发展现状

作一个比较全面的介绍。这一领域在西方近二十年来得到了蓬勃发展,尤其是最近几年里,每年都会有近百篇相关论文发表在各类专业期刊上。但在我国还处于刚刚起步的阶段。针对心理契约的内容结构、发展脉络、研究焦点进行比较详细的介绍,有助于我国该领域研究的进一步展开。第二,希望对当前心理契约的研究成果进行梳理。作为一个刚刚发展成型的新领域,更多研究者还在向前冲而不是静下来进行反思。不过,针对近年来大量研究成果不断涌现的局面,在这一时刻分析与讨论现有研究中存在的一些不足和缺陷,从中找到未来的研究焦点和方向,无疑是很有意义的。第三,本书也是作者多年来在心理契约领域进行的思考和从事的实证研究的一个总结。当前的契约研究主要在西方进行,在西方的社会环境中以西方人为被试的研究结果未必适用于其他国家和地区。我国的社会、经济、文化均与西方国家有着明显的不同,势必会对心理契约的形成、发展、变化有着不同方式的影响。本书中详尽介绍了我们进行的几项实证研究的结果,从中可以看到文化差异对于心理契约的影响,以及我国企业员工心理契约的独特特点。同时,我们也希望我国有更多的组织心理学者研究这一新兴领域,并将该理论的研究成果应用于实践当中。

全书共包括六个部分。第一部分综合介绍了心理契约的概念、特点、与其他概念的关联性、当前研究焦点和主要的测量方法。同时,我们对于现有研究中存在的问题进行了总结,并指出我国当前背景下研究心理契约的意义。

第二部分“员工心理契约的结构”中,介绍了当前主要的结构学说。结合已有研究、我国文化背景以及我国管理实践的特点,我们提出适合于我国员工的三维结构假设,并通过实证研究进行检验。进一步,我们还探讨了中国员工心理契约的具体内容以及心理契约的内部影响关系。

第三部分介绍了不同契约类型之间的差异性,我们通过一个实证研究再度验证了心理契约中“社会交换”和“互惠原则”的存在,并指出近年来不少企业由于竞争压力而从心理契约的“高相互投资型”转向“投资不

足型”的潜在弊病。

第四部分“心理契约的破裂”中,介绍了契约破裂方面的理论模型,以及心理契约的破裂对于员工态度与行为的不利影响。进一步,我们对大学毕业生在工作一年时间里心理契约的内容变化进行了实证研究。结果显示:在参加工作一年之内,新员工普遍感到组织承诺的责任并没有完全兑现,即感受到心理契约的破裂。同时,契约破裂的感知对于新员工的工作责任和工作态度均有负向影响。契约破裂的形成有客观环境也有主观环境,管理者对于契约破裂和违背的形成过程以及影响因素的了解,有助于最大限度地降低契约破裂造成的损失。

第五部分“组织与员工双重视角下的心理契约”中,我们拓展了目前普遍采纳的仅仅从员工视角探讨心理契约的研究范式,分别从组织和员工两个角度来探讨雇佣双方对“心理契约”的理解,试图更全面地勾画心理契约的内容。实证研究的结果表明,在我国,组织和员工在心理契约内容的理解上存在明显差异,而这种认知差距又进一步显著影响到员工对组织的责任和员工的工作相关态度。

心理契约研究中通常有一个明显的不足:理论与实践相脱节,其概念和理论缺乏对实践的指导性。在本书中,我们还致力于将实证研究结果应用于实践当中,期望最终解决实际工作中的问题。第六部分“心理契约的管理”中,我们在总结已有研究结果的基础上,提出五项具体的心理契约管理措施,并将这些管理措施应用于实践当中进行检验。我们对一个新员工小组进行了干预研究的尝试,通过对心理契约的管理,可以看到雇佣双方正在建立积极的、建设性的契约关系,员工明显感受到组织对员工的投资,同时,员工对组织的投资也在相应增加。

目 录

前言	1
第一部分 什么是员工的心理契约	1
一、心理契约的理论基础	1
1. 社会交换理论	1
2. 公平理论	2
3. 心理契约的基本假设	3
二、心理契约概念的发展	4
1. 概念引入阶段(1960 年代初—1989 年)	4
2. 概念发展阶段(1980 年代末—1995 年)	6
3. 当代研究阶段(1995 年之后)	7
三、什么是员工的心理契约	8
1. 员工心理契约的研究框架	8
2. 员工心理契约的形成过程	9
3. 员工心理契约的特点	12
4. 员工心理契约的构成要素	14
5. 员工心理契约与相关概念	15
四、如何测量员工的心理契约	18
1. 问卷调查法	19
2. 情境分析法	21
3. 关键事件技术	22
4. 日记研究	22
5. 访谈法	23

6. 个案研究	23
五、当前的研究焦点	23
1. 心理契约的内容构成	24
2. 心理契约的动态发展过程	26
六、现有研究中的不足及我国开展契约研究的意义	28
1. 现有研究中存在的问题	28
2. 在我国开展心理契约研究的意义	29
第二部分 员工心理契约的结构	31
一、员工心理契约结构的概述	31
1. 单维结构说	31
2. 二维结构说	32
3. 三维结构说	34
4. 其他相关研究	35
5. 现有研究中存在的问题	36
二、我国员工契约结构的理论构想	37
1. 我国员工心理契约的三维构想	37
2. 我国员工心理契约的内部关系	40
3. 我国员工契约结构的研究框架	41
三、编制员工心理契约问卷	42
1. 问卷项目的收集	42
2. 项目归类、合并和修订	44
3. 重要性评定	45
4. 编制预测问卷和预试	45
5. 编制正式问卷和施测	49
四、我国员工心理契约结构的实证研究	49
1. 研究目的	49
2. 研究假设	49
3. 被试	50

4. 结果分析	51
5. 综合讨论	59
第三部分 员工心理契约的类型	65
一、员工心理契约类型的概述	65
1. Rousseau(1995)的分类	65
2. Shore & Barksdale(1998)的分类	66
3. Tsui 等(1997)关于雇佣关系的分类	67
4. 基于契约结构的分类	69
二、我国员工契约类型的一项实证研究	69
1. 研究目的	69
2. 研究假设	70
3. 研究方法	70
4. 结果分析	75
5. 综合讨论	79
第四部分 员工心理契约的破裂	83
一、什么是心理契约的破裂	83
1. 契约的破裂、违背和满足	84
2. 契约的破裂是频繁出现的吗?	84
3. 哪些因素影响契约破裂的感知?	86
4. 契约破裂的后果	86
二、心理契约破裂的理论模型	90
1. 契约破裂与违背的来源	91
2. 承诺—结果之间的不一致能否被感知到?	92
3. 比较过程:从感知契约—结果之间的不一致到感知 契约的破裂	93
4. 解释过程:从感知契约的破裂到体验契约违背的情绪	93
三、新员工契约破裂的实证研究	93
1. 研究目的	93

2. 研究假设	94
3. 研究方法	95
4. 结果分析	97
5. 综合讨论	102
6. 未来研究中值得关注的课题	104
第五部分 组织与员工双重视角下的心理契约	107
一、组织视角下的心理契约	107
1. 组织视角下研究心理契约的意义	107
2. 组织视角下心理契约的已有研究	108
3. 谁作为组织代理人?	111
二、双重视角下心理契约的实证研究	112
1. 研究目的	112
2. 研究假设	112
3. 研究方法	113
4. 结果分析	116
5. 综合讨论	119
6. 未来研究的方向	122
第六部分 心理契约的管理	123
一、心理契约的管理概述	123
二、对新员工进行心理契约管理的探索性研究	125
1. 研究目的	125
2. 研究假设	125
3. 研究方法	125
4. 干预措施的实施	126
5. 结果与分析	130
三、心理契约管理的未来发展展望	136
主要参考文献	140
附录 1 员工心理契约调查问卷 (李原,2002)	151

附录 2	员工心理契约调查问卷 各项目的协方差矩阵 I	153
附录 3	员工心理契约调查问卷 各项目的协方差矩阵 II	155
附录 4	新员工心理契约调查问卷 (李原,2002)	157
附录 5	心理契约调查 (Rousseau,1990)	160
附录 6	心理契约调查 (Rousseau,2000)	161
附录 7	心理契约调查问卷 (Millward & Hopkins,1998)	165
附录 8	心理契约调查问卷 (Lee, Tinsley & Chen,2000)	167
附录 9	社会与经济交换量表 (Shore,Tetrick, Lynne & Barksdale,2006)	169
附录 10	组织中的心理契约的研究进展	171
附录 11	心理契约违背的理论模型及其应用	184
后记		194

第一部分 什么是员工的心理契约

一、心理契约的理论基础

员工为什么会在工作情境中采取这样或那样的行为？对这一问题的回答本身就是相当复杂的，任何一本组织心理学的教科书都会给出一长串的理论、模型和结构来解释工作情境中的行为。有的观点更强调通过组织环境来解释行为，例如工作特征模型，主要关注的是工作的具体特点对员工行为的影响；有的观点更注重个体的特点而不是情境的特点来解释行为，例如，人格研究者更多把个体差异和人格特质视为行为的原因；还有的观点则考查情境和个体如何交互作用，并共同影响到行为，例如个人—环境匹配的观点，就是通过个体与环境相匹配或相融合的程度来解释行为。

那么，心理契约理论作为理解工作情境中员工的态度与行为的一种新视角，它属于何种理论学派？它与其他观点之间存在着什么样的联系？本节中主要探讨这些问题。简单地说，心理契约关注的是组织与员工之间存在的互动关系，其基本假设是，在这种组织与员工的交互作用中，双方的互惠互报构成了关系的实质和互动的推动力。它的理论基础主要是社会交换理论和公平理论。

1. 社会交换理论

社会交换理论 (social exchange theory) 是霍曼斯 (G. Homans, 1974) 等人借用经济学概念来解释社会行为有赖于相互强化而得以持续发展的一种社会心理学理论 (周晓虹, 1997)。古尔德纳也强调了这种互惠关系构成社会生活中的动力机制，他指出：在社会关系中的双方，为了

获得利益就需要对已获得的利益进行回报,这种需要被用作社会互动的“起动装置”(A. Gouldner,1960)。古尔德纳还指出,在社会生活中这种互惠关系之所以发生作用是因为社会规范(social norm)的作用,具体而言它包括两个方面:(1)人们应该帮助那些帮助过自己的人;(2)人们不应该亏待那些帮助过自己的人。

由此可见,社会交换指的是存在于人际关系中的社会心理、社会行为方面的交换,其核心是“互惠原则”。这里的报酬与成本并不限于物质财富——成本可能是体力上与时间上的消耗、放弃享受、忍受惩罚和精神压力等,报酬也可能是心理财富(如精神上的奖励、享受或安慰等)与社会财富(如获得身份、地位与声望等)。概括起来,该理论可以用一个公式来表明:报酬(reward)－代价(cost)＝后果(outcome)。如果双方所得到的后果都是正向的,则关系将持续下去;如果双方或一方所得的后果是负向的,彼此之间的关系将出现问题。

社会交换的概念和内涵虽然是从经济交换中借用过来,而且两种交换关系同样都必须在互惠(reciprocity)基础上进行,不过,两者之间还是存在着明显的差异。首先,经济交换是指针对正式合约所规范的行为进行激励,而社会交换则是指交换双方之间产生没有明确订立的未来义务关系。其次,经济交换具有合约或协议的特质:交换双方(例如员工个体和组织)之间的交换目的是客观的物质报酬,交换常在短时间完成,各方的责任和义务是明确的、具体的、有限的,而且不必依赖“信任”。然而,社会交换中对于双方的义务和行为都没有明确的规定和约束,交换关系建立在双方的信任之上。用布劳的话说:“社会交换在重要的方面区别于严格的经济交换,最基本和最关键的区别是:社会交换带来未做具体规定的义务。经济交换(其原型依赖于一份正式而明确的合同)通常准确地规定交换的数量。另外,社会交换会引起个人的责任、感激之情和信任感,而纯粹的经济交换不会”(彼德·布劳,1988)。

2. 公平理论

社会交换的过程中引出公平原则,并被亚当斯(J. Adams,1965)、沃

尔斯特(E. Walster,1978)等人发展成为公平理论(justice theory)。公平理论进一步指出,交换双方很多时候不是追求“绝对”的利益平等,而是追求一种投入—产出比的相对平等。具体而言,公平理论认为,如果一个人的收益与自己的投入之比与另一个相同地位的人的比率大致相同,则会认为实现了公平分配,心理上比较平衡,社会交换过程也会继续;如果发现自己的两者之比低于对方,则会产生抱怨或愤怒等消极情绪,并会采取一定的行动(如减少自己的投入或中断这种社会交往过程);如果发现自己两者之比远高于他所应得的或别人的,则会体验到焦虑感和内疚感,并设法采取补偿行为(如增加自己的投入),以保持心理上的平衡(见表 1-1)(斯蒂芬·罗宾斯,2005)。

表 1-1 公 平 理 论

比 率 比 较	感 知
$O/I_A < O/I_B$	由于报酬过低产生的不公平
$O/I_A = O/I_B$	公 平
$O/I_A > O/I_B$	由于报酬过高产生的不公平

O 代表产出,I 代表投入。
A 代表进行比较的个体,B 代表进行比较时的参照个体。

近年来在公平理论的研究中,人们不但关注分配结果的公平性(即分配公平性,distributive justice),还关注分配过程的公平性(即程序公平性,procedural justice)。分配公平性主要是契约双方在付出时即期望能在短时间内获得同等的回报,通常是典型地用于测量经济性交换关系是否公平的准绳。而程序公平性则具有较为深层的含意,通过决策程序的公平,以及决策过程中员工的参与,它传达了组织视员工为最终目的(ends)而不是工具和手段(means)的信息,因此,它更多反映出社会性交易过程中的公平认知(Konovsky & Pugh, 1994)。

3. 心理契约的基本假设

心理契约这一概念正是在社会交换理论和公平理论的基础上提出

来的。它的基本假设是：组织与员工之间是一种互惠互利的相互关系，双方均需要有一定的付出，也需要得到一定的收益。虽然这种交换不像经济交换那样依赖于明确而具体的规定（正式契约的内容），但人们在内心会以社会规范和价值观为基础进行相应的衡量和对比。在这里，责任是社会交换中的基本要素。当相互的责任对等时，或者说付出和回报等值时，可以维持一种长久、稳定、积极的关系，如果一方觉得自己的付出没有得到应有的回报，则必然会对相互关系造成消极的影响。当然，这种交换不仅仅局限在明确的、经济利益方面的交换，例如员工为组织工作，组织为员工支付报酬，还包括一些更为含蓄的、非物质的和精神方面的交换，例如相互之间的信任和体谅、长久的联系等等。

二、心理契约概念的发展

心理契约这一概念于 1960 年代初被引入管理领域。研究者使用这一概念是为了强调，在员工与组织的相互关系中除了正式的经济契约（体现在雇佣合同中）规定的内容之外，还存在着隐含的、非正式的、未公开说明的相互期望和理解，它们构成了心理契约的内容。两种契约均存在于组织环境中，不过两者的核心内容并不相同，波特·马金等人（2000）概括出两种契约内容的基本差异（见表 1-2）。从心理契约研究的总体发展过程来看，大体可以划分为三个阶段。

表 1-2 经济契约与心理契约内容上的基本差异

	员工关注的内容	组织关注的内容
经济契约	金 钱	工 作
心理契约	体 谅	品 德

1. 概念引入阶段（1960 年代初—1989 年）

组织心理学家 Argyris 首先在其《理解组织行为》一书中，用“心理的

工作契约”来说明工人与工头之间的关系。他通过对一家制造工厂的研究,指出:“工人和工头之间有可能形成这样一种关系,我们称之为‘心理的工作契约’,如果工头保证并尊重工人非正式文化中的规范(例如,让工人自己去干活而不过多干涉;保证他们的工资收入;提供稳定的工作保障),则工人会保持很高的生产率,并且抱怨很少。因为这些正是工人所需要的东西”(Argyris,1960)。Levinson 等人(1962)通过对美国一家工厂的 874 名员工进行访谈,考查了如何运用心理契约来提高他们的心理健康水平。他们在《工人,管理和心理健康》(*Men, management and mental health*)一书中明确提出心理契约是“组织与员工之间隐含的、未公开说明的相互期望的总合”。并指出,“这些期望都有内隐的特性,其中一些期望,如工资,在意识上清楚些;另一些期望,如长期的晋升,则比较模糊。但总体来说,心理契约的内容具有义务的特性,因为关系中的一方意识到另一方有一种义不容辞的责任去兑现这些期望”。由于 Levinson 对于心理契约概念发展上的贡献,人们称其为“心理契约之父”。Schein(1965)在其《组织心理学》一书中把心理契约界定为“任何时刻都存在于个体与组织之间的一系列没有明文规定的期望”,并明确指出它对于行为动机方面的重要意义。Schein 还强调了心理契约在组织建设中的地位,以及它在雇佣双方形成的权利义务关系中所起到的核心作用,而心理契约一旦被破坏,将导致员工不再信任组织并为其服务,从而最终危及组织的正常运转。Kotter(1973)进一步考察了 Schein 的假设,并进行了可以说是心理契约方面最早的定量研究之一。他发现雇主与雇员之间的期望越是匹配,则员工越可能报告说对工作更满意,而且生产效率更高,离职率更低。

由此可见,早期关于心理契约的理论主要认为心理契约是双方(组织与员工)对于相互之间责任和义务的期望,它包括两个水平:个体水平——员工个体(或雇员)对于相互责任的期望;组织水平——组织(或雇主)对于相互责任的期望。个体水平上的心理契约界定起来比较容易,不过,在如何确定组织水平的心理契约上一一直存