



BOSHI WENKU

〔管理学〕

基于心理契约的薪酬模式研究

JIYU XINLIQIYUE DE XINCHOU MOSHI YANJIU

朱晓妹 著

知识产权出版社



BOSHI WENKU
(管理学)

基于心理契约的薪酬模式研究

JIYU XINLIQIYUE DE XINCHOU MOSHI YANJIU

朱晓妹 著

知识产权出版社

内容提要

薪酬一直以来都是不可或缺的激励手段,但薪酬体系的成功不仅取决于薪酬本身设计得是否合理,还取决于更深层次上的组织战略和价值观在整个组织中的渗透,取决于员工对组织薪酬实践的心理支持和认同。心理契约内隐于个人的智力模型中,是激励、职业行为、报酬和承诺的深层驱动力。本书在社会交换和人与组织匹配理论的基础上,从组织和员工两个层面,分别就心理契约、薪酬模式及其两者之间的作用机制进行研究,分析了心理契约与薪酬模式的互动和匹配对组织效果的影响。其主要贡献在于对现有激励理论的突破,重视以心理学为基础来进行薪酬的理论研究和指导组织薪酬实践应用。

责任编辑:宋 云

图书在版编目(CIP)数据

基于心理契约的薪酬模式研究/朱晓妹著. —北京:知识产权出版社, 2007. 12

ISBN 978-7-80198-810-2

I. 基… II. 朱… III. ①企业管理—管理心理学—研究
②企业管理: 劳动工资管理—研究 IV. F207-05 F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 183647 号

基于心理契约的薪酬模式研究

朱晓妹 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.cnipr.com>

发行电话: 010-82000893 82000860 转 8101

责任编辑: 010-82000860 转 8324

印 刷: 知识产权出版社电子印制中心

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

字 数: 170 千字

ISBN 978-7-80198-810-2/F · 140

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82000893

责编邮箱: songyun@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 7.25

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 22.00

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。



前言

知识经济时代，日益激烈的全球化竞争和不断加速的技术创新，给企业发展带来了巨大的机遇和挑战。企业要保持可持续发展，提高核心竞争力，归根结底离不开高效率和高素质的员工队伍，特别是技术创新的主体——知识型员工。一般来说，知识型员工在很大程度上决定了企业成为或正在成为 21 世纪的明星。彼得·德鲁克把知识型员工定义为“掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”。针对知识型员工工作自主性、劳动创造性、劳动成果难以衡量、高成就动机和流动意愿强等特点，很多企业为知识型员工提供了高水平薪酬、发展机会和培训，并推行了基于绩效的薪酬、股票期权等激励计划。但是，这些激励手段的效果并不是非常理想，员工工作满意感低、流动率高仍是普遍存在的问题。因此，如何激励和留住知识型员工？如何才能看到积极努力的员工？激励理论和薪酬管理实践面临着重大挑战。

20 世纪 50 年代以来，双因素理论、成就动机理论、公平理论、期望理论和社会认知理论等经典激励理论的提出为薪酬研究提供了重要的理论框架，20 世纪七八十年代激励理论研究达到巅峰状态。然而，20 世纪 90 年代以来，全球化竞争的加剧加速了企业的兼并和重组，企业裁员日益频繁，组织环境的巨大变化打破了员工原有的心理平衡，员工失去了对组织的情感承诺，士气低落。面对组织环境和员工心理的变化，原有的激励理论研究并没有取得重大的创新，更多



地停留在对原有理论的证实、完善和应用方面，而心理契约理论却备受关注，并取得了一些重要的理论进展。心理契约理论认为组织和员工之间达成的心理契约会对员工的工作满意感、组织公民行为、组织承诺、离职倾向等产生显著影响，是员工工作态度和行为的深层激励因素，也是组织变革时代维持组织和员工之间平衡关系的重要力量。心理契约理论从员工与组织之间相互交换的角度为研究外在激励和内在激励之间的关系提供了新思路。

正当大量西方管理经典案例充斥着国内书店和学校课堂的时候，国外学者却对“最佳管理实践”提出了质疑，即这些知名企业的成功经验是否能够普遍适用于大多数企业。事实证明，这些经典案例的概化效度并不高。例如，美国林肯电器公司采用的基于绩效的薪酬制度无疑是薪酬管理领域中最经典的范例。然而，就是这套在美国本土极为成功的薪酬制度，移植到海外的分公司时却遭遇了失败。由此也引发了对“最佳管理实践”背后的组织文化和价值观的关注。

“最好的薪酬体系不是以正式的管理体系的形式出现的，而是以一种自然而然的做事方式存在于组织的各个角落。同时，这种自然而然的做事方式的背后，有公司的细心的、战略性的支持。”（托马斯，2001）由此可见，薪酬体系的成功不仅取决于薪酬本身设计得是否合理，还取决于更深层面上的组织战略和价值观在整个组织中的渗透，取决于员工对组织薪酬实践的心理支持和认同。

由于受经济学所强调的薪酬与努力相交换的观点影响，薪酬多年以来一直被狭隘地定义为组织为其员工提供的金钱回报。近年来，一些研究者提出从更广泛的视野来看待薪酬，将薪酬定义为“为了获得员工投入而提供的一系列有价值的回报（a Bundle



of Valued Returns, BVR)” (Bloom & Milkovich, 1995)。在 BVR 观点下,组织提供的一系列回报可能包括现金、福利(如医疗、伤残、人寿保险,休假,病假,年休假,额外补贴如汽车补贴等)和其他激励(如雇佣安全、相互支持、诚信和自我实现机会等),这些要素形成了具有内在联系的集合。心理契约则是组织和员工之间有关相互交换的个人信念。薪酬与心理契约都是以互惠和公平为交换原则的,但是,薪酬通常是用书面的、外在的契约形式来确定的,而心理契约则是双方之间隐含的、内在的默契。因此,薪酬政策作为组织实践的重要形式,在心理契约的形成、履行和违背过程中扮演着基础和重要的角色。反过来,组织和员工之间的心理契约也会影响薪酬实践的有效性,影响员工和组织绩效水平。

在对一些国有和民营企业所作的访谈和问卷调查中发现,经理人员认为薪资待遇、发展机会和工作氛围是留住知识型员工的重要手段。而知识型员工对企业的不满主要来自于企业没有履行其所允诺的责任,如提供高薪酬水平、个人发展机会、培训、分享企业成功等,或者是企业所提供的与员工所期望的存在差距。此外,还发现,我国企业的员工更愿意把个人发展与企业成长联系起来,当员工对企业发展缺乏信心时,知识型员工会更多地强调职业承诺,而不是组织承诺。这些调查结果也表明,企业薪酬政策和组织与员工之间的心理契约水平是影响员工工作态度和行为的重要因素。因此,如何从心理契约的角度并根据员工心理契约特征及其变化来考虑企业的薪酬管理实践有着非常重要的意义。

理论研究和管理实践都发现,企业薪酬实践和心理契约之间有着极为密切的联系。因此,本研究试图从心理契约的角度出发,通过研究员工心理契约构思及其组织效果、心理契约与



薪酬模式之间的关系及其影响来探讨有效的薪酬激励模式，从而在激励理论上有所创新，并对企业的人力资源管理实践有所裨益。



目 录

前 言	1
第一章 文献综述和总体研究设计	1
1.1 心理契约及其影响机制研究	1
1.1.1 心理契约的内涵和结构	1
1.1.2 心理契约及其组织效果	11
1.1.3 中国文化背景下的心理契约研究	17
1.2 薪酬激励机制分析	20
1.2.1 薪酬激励系统	21
1.2.2 薪酬的相关影响因素研究	32
1.2.3 薪酬对绩效产出的影响	36
1.2.4 薪酬心理学	37
1.2.5 CEO 薪酬	38
1.2.6 我国薪酬研究的进展	39
1.3 心理契约与薪酬模式的关系研究	42
1.3.1 理论基础	42
1.3.2 心理契约与薪酬模式的关系	48
1.4 以往研究存在的不足	53
1.5 本研究的理论构思和研究设计	55



第二章 中国背景下的员工心理契约研究	57
2.1 心理契约内容的访谈调查	57
2.1.1 访谈目的	57
2.1.2 访谈方法	58
2.1.3 访谈结果	59
2.1.4 讨论	63
2.2 员工的心理契约构思	65
2.2.1 研究假设	65
2.2.2 研究方法	66
2.2.3 研究结果	68
2.3 分析与讨论	81
2.3.1 员工心理契约的维度释义	81
2.3.2 心理契约结构模型的探讨	82
第三章 心理契约与组织效果之间的关系研究	86
3.1 研究目的和研究假设	86
3.2 研究方法	89
3.2.1 样本	89
3.2.2 测量	89
3.2.3 统计方法	92
3.3 研究结果	92
3.3.1 心理契约与组织效果变量的相关分析	92
3.3.2 心理契约与组织效果之间的结构方程分析	93
3.3.3 组织信任对心理契约与组织效果的影响分析	96
3.3.4 组织公平对心理契约与组织效果的影响 分析	100

3.4 分析和讨论	102
3.4.1 心理契约中组织责任与员工责任对组织 效果的影响	102
3.4.2 组织信任的中介效应	104
3.4.3 组织公平的缓冲效应	106
第四章 典型薪酬模式研究	108
4.1 引言	108
4.2 企业薪酬体系的访谈调查	110
4.2.1 访谈目的	110
4.2.2 访谈方法	111
4.2.3 访谈结果	112
4.3 典型薪酬模式及其特征	119
4.3.1 研究目的	119
4.3.2 研究方法	119
4.3.3 研究结果	120
4.4 分析和讨论	133
第五章 薪酬模式、心理契约和组织效果的关系 研究	136
5.1 研究目的	136
5.2 研究假设	138
5.3 研究方法	140
5.3.1 样本	140
5.3.2 测量	141
5.3.3 工具	141
5.4 研究结果	142



5.4.1 薪酬模式与组织心理契约的关系·····	142
5.4.2 薪酬特征维度对组织心理契约的影响·····	144
5.4.3 薪酬模式与员工心理契约的关系·····	145
5.4.4 薪酬模式、心理契约与组织效果 之间的关系·····	148
5.5 分析和讨论·····	151
5.5.1 薪酬模式对心理契约的影响·····	151
5.5.2 心理契约的内在激励机制·····	152
 第六章 薪酬模式与心理契约匹配的研究 ·····	 155
6.1 研究目的与研究假设·····	155
6.2 研究方法·····	157
6.2.1 样本·····	157
6.2.2 测量·····	158
6.2.3 工具·····	159
6.3 研究结果·····	159
6.3.1 员工心理契约匹配、薪酬模式与组织 效果之间的关系·····	159
6.3.2 组织与员工心理契约匹配程度和薪酬模式与 员工绩效产出之间的关系·····	164
6.4 分析和讨论·····	167
6.4.1 心理契约匹配的意义·····	167
6.4.2 薪酬模式和心理契约匹配对离职 倾向的影响·····	167
6.4.3 采用多元方差分析的意义·····	169

第七章 总结与展望	171
7.1 本研究的主要结论	172
7.2 本研究的理论进展	174
7.2.1 心理契约概念模型的构建	174
7.2.2 基于心理契约的薪酬模式的构建	176
7.3 本研究在方法上的尝试	177
7.4 本研究的实践意义	178
7.5 未来进一步研究的方向	180
参考文献	182
附录	199
致谢	215



第一章 文献综述和总体研究设计

1.1 心理契约及其影响机制研究

20 世纪 80 年代以来,经济全球化的趋势使得市场竞争日趋加剧,许多组织为了保持或提高竞争能力,纷纷进行了兼并、重组或裁减。这些重大的组织变革使部分员工失去了工作,也打破了以往组织和员工之间用稳定工作和薪酬来换取员工努力工作和忠诚的心理契约。因此,员工失去了对组织的信任和承诺,员工士气低落。组织和员工之间心理契约的变化及其对组织的内在的、深远的影响,使其成为近年来组织行为和人力资源管理研究的热点。Turnley 等(2003)指出,近期心理契约的研究主要关注在两个领域:一是心理契约变化着的性质以及组织和员工之间相互忠诚的普遍下降;二是心理契约违背对员工态度和行为的负面效果。为了更好地把握心理契约研究的脉络,可以从以下几方面对相关文献进行回顾。

1.1.1 心理契约的内涵和结构

1. 心理契约的概念

Argyris(1960)首先运用了心理契约这一概念和术语。他用“心理工作契约”一词来描述主管和员工的关系。他认为,“如果主管认识到在积极的领导方式下系统中的员工会带来最理想的产出,且员工也是这样认为的,那么主管和员工之间这



种发展的关系被称为‘心理工作契约’。如果主管保证和尊重员工的非正式文化如给员工自主权、保证员工足够的工资和稳定的工作，员工会保持高产出和低抱怨”。

此后，很多学者对“心理契约”进行了界定，主要有三种观点。

一是以 Schein (1965)、Kotter (1973) 等人为代表，他们突出了心理契约是组织和员工对交易关系的相互期望。这其中隐含着员工和组织双方都拥有自己的心理契约。Levinson 等 (1965) 认为，心理契约是组织和员工之间的一系列相互期望，这些期望是内隐的、没有说出来的，但这些期望支配了组织和员工彼此之间的关系。其中，有些期望（例如薪水）比其他一些期望（例如长期的提升和发展）被更多地意识到。Schein (1965) 将心理契约划分为个体的和组织的两个层次，并认为尽管心理契约是不成文的，但它是组织行为的重要决定因素。这种知觉可能是正式契约的结果，或是隐含在期望中的。这类定义会出现两个问题：一是不同水平（组织的和个人的）的期望如何比较；二是组织由谁或什么来代表。因为组织的期望不可能是参与者持有的一整套统一期望，而是多样化和不同的期望的集合。所以，为了明确组织和员工相互间的责任，组织通常被赋予人格化，员工将组织的代理人的行为视为组织自己的行为 (Rousseau, 1989)。

二是以 Rousseau (1989, 1990) 和 Robinson (1994, 1996) 等人为代表，他们认为心理契约是有关员工和组织之间相互责任的个人信念。他们指出，组织代理人（如上司）可以对员工和组织心理契约有自己的理解，但他们实际上不是契约的一方。换句话说，研究者认为只有员工持有心理契约 (Robinson et al., 1994; Robinson & Rousseau, 1994)。Rous-

seau (1989) 指出, “组织作为关系的另一方, 提供了心理契约产生的环境, 但却不能因此拥有与其成员的心理契约。组织不能‘感知’。尽管组织中的经理人员可以个人感知与员工的心理契约并做出相应的反应”。另外, 这一观点强调了员工与组织之间的“相互责任”而不是“相互期望”。一方面是因为“责任”比“期望”的范畴要窄, 更利于研究; 另一方面是因为“责任”的变化(或违背)远比“期望”的变化对组织的影响更深刻。因此, 在以往很多心理契约的研究中都采用了这一观点(Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995)。

三是以 Herriot 与 Pemberton (1996, 1997) 和 Guest 与 Conway (2002) 等人为代表, 他们强调心理契约由组织和员工两方面构成, 它是组织和员工对雇佣关系中隐含的相互允诺和责任的知觉。这种知觉或来自于对正式契约的感知, 或隐藏于各种期望当中。越来越多的研究者意识到, 单方面考虑员工层面的心理契约, 而忽视组织层面的心理契约是不完善的, 即使这其中仍然存在着谁来代表组织的问题。近来, 越来越多的研究开始从员工和雇主的角度来检验心理契约违背的影响(Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Lester et al., 2002; Chen & Tusi, 2004)。

从以往的文献来看, 各学派对心理契约定义的分歧主要表现在两个方面: 一是心理契约是“期望”还是“责任”? 二是心理契约是组织和员工的双向知觉还是员工的单向知觉? 对于这些分歧, 目前尚无一致性结论, 因而也造成在心理契约的测量上很不一致, 这为心理契约的研究带来了障碍。但是, 抛开分歧, 它们在“心理契约是组织和员工之间内隐的交换关系”的本质认识上是一致的。而且, 第三种观点正越来越为大多数研究者所接受。因此, 心理契约可以概括为“员工和组织对

双方相互责任的知觉”。

2. 心理契约的内容

契约内容是契约最重要的构成要件之一。在雇佣契约等有形契约中, 契约双方有关权利和义务的具体条款构成了契约的核心内容。相应地, 在无形的心理契约中, 组织和员工之间的“相互期望”或“相互责任”成为契约的主要内容。因为心理契约的内容是有关心理契约研究的基础和逻辑起点, 所以明晰地界定心理契约的概念和内容都是非常基础的、重要的和必要的, 但同时也是非常困难的。一方面, 由于在心理契约概念上存在着分歧, 一部分研究者把“期望条款”视为心理契约的内容 (Herriot, Manning & Kidd, 1997), 而另一部分研究者则选择了“责任条款” (Rousseau, 1990, 1995); 另一方面, 心理契约内隐的和知觉性的特征会使心理契约所包含的内容有成千上万条, 并且会随地域、产业、年龄、工作经历等多种因素变化而变化 (Davidson, 2002)。因此, 在以往研究中, 除了 Herriot, Manning 和 Kidd (1997) 采用关键事件方法和 Rousseau (1990) 采用面谈方法对心理契约的内容进行了系统研究外, 更多研究者把关注的焦点主要放在了新旧经济中心心理契约内容的结构性变化 (Sparrow, 1996) 以及新经济或新环境下心理契约的主要内容上 (Lester & kickul, 2001; Westwood, Sparrow & Leung, 2001)。因此, 为了能够更加清晰地理解和把握心理契约的实质, 对具有典型特征或者应用比较广泛的研究进行了归纳和概括 (见表 1-1)。

3. 心理契约的结构

由于心理契约包含的内容非常广泛, 要逐一列举出来是非常困难的。因此, 很多研究中往往只采用或列举组织或员工认



为重要的期望或责任。而且,研究中发现,这些内容之间既相互联系,又相互区别。因此,越来越多的研究者更关注于这些内容的内在构思,也就是心理契约的结构。目前,关于心理契约的结构主要有三种模型:二维结构模型、三维结构模型和四维结构模型。

表 1-1 心理契约的内容

研究样例	具体内容	研究方法	样本选择	研究角度
Herriot, Manning 和 Kidd (1997)	组织对员工的期望有:守时、务实、诚实、忠诚、爱护财产、体现组织形象、灵活性 员工对组织的期望有:培训、公平、关怀、协商、自主、友善、认可、环境、公正、薪酬、福利、工作保障	关键事件法	企业员工	组织和员工的角度
Rousseau (1990)	提升与发展、高工资、基于当前绩效的薪酬、培训、长期的工作保障、职业发展和足够的权力和责任	面谈	人力资源经理	组织角度
Rousseau (1995)	具有高水平责任的工作、学习和发展的机会、运用自己知识和技能的机会、将员工作为个人来尊重、有挑战性的工作、学习和发展的机会、领导支持、合作的工作环境、工作保障、与绩效相联系的工资、自主的工作、公平的工作环境、与绩效相联系的奖金、一个平等的工作环境、使工作有效的适宜的技术、获得新技术的机会、有吸引力的福利包、与公司地位和绩效有关的信息、有趣的工作、有竞争力的薪水和弹性的福利	问卷调查	MBA 学生	员工角度