

基于心理契约的施工项目团队成员 激励及目标实现的实证研究

←
EMPIRICAL STUDY ON INCENTIVES AND OBJECTIVE REALIZATION
OF THE CONSTRUCTION PROJECT TEAM MEMBERS
BASED ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT

侯景亮◎著

基于心理契约的施工项目团队成员 激励及目标实现的实证研究

EMPIRICAL STUDY ON INCENTIVES AND OBJECTIVE REALIZATION
OF THE CONSTRUCTION PROJECT TEAM MEMBERS
BASED ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT

侯景亮◎著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于心理契约的施工项目团队成员激励及目标实现的
实证研究 / 侯景亮著 — 北京 : 企业管理出版社, 2011.8

ISBN 978-7-80255-851-9

I . ①基… II . ①侯… III . ①建筑工程—项目管理:
人力资源管理 IV . ① F407.961.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 135890 号

书 名: 基于心理契约的施工项目团队成员激励及目标实现的实证研究

作 者: 侯景亮

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-80255-851-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701638 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京天正元印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 9.5 印张 158 千字

版 次: 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

在我国经济的可持续发展中，建筑业一直担当着重要的角色，对于国内生产总值的贡献日益突显，已成为国民经济发展的支柱产业。国内外建筑市场需求急剧增加，使得该行业得以快速发展，然而激烈的市场竞争不容我国建筑企业停留在以往的管理方式中，为了生存和更快地发展，必须变薄利的压力为获得更高收益的动力。在激烈的市场竞争环境下，建筑企业顺利实现施工项目目标的关键是在企业内部必须建立具有快速适应施工项目内外部环境变化的项目团队，而敏捷高效的施工项目团队成员积极性的发挥的归因是有效的激励。一般来说，建筑企业的施工项目经理部与施工项目团队成员之间没有书面的契约关系或者签订书面的劳动合同，而真正起到约束双方关系的是非正式的契约。目前，施工项目经理大多数是从技术岗位出身，经过几年的磨练，才担当项目最高管理者的重任，因此，他们对团队成员的激励手段和方式普遍存在主观性、片面性、非人性化等诸多问题，导致项目团队成员特别是工作时间短的成员心态不稳、急于跳槽等不良现象，严重制约着项目目标的顺利完成，鉴于此，施工项目经理部要对这种非正式的契约关系给予高度重视，并能够采取适应该种契约关系的有效的激励措施，从而充分发挥施工项目团队成员工作积极性，进一步增强建筑企业核心竞争力，实现最佳的经济效益。

施工项目及施工项目团队成员的特点，决定了施工项目团队成员心理契

约维度结构及其度量指标具有特殊性, 现有文献较多集中于企业员工心理契约维度结构的研究, 而针对具体行业领域特别是团队成员的研究成果还是缺乏, 这个问题的界定和深入探讨有助于进一步研究施工项目团队成员的激励问题。另外, 过去对心理契约的研究焦点是一般雇员与组织之间的双边或单边关系的研究, 更加偏重于心理契约违背对雇员态度和行为带来负面影响方面的研究, 而对管理者与组织间心理契约关系的研究成果很少, 非常缺乏从员工心理契约角度对其态度和行为等方面的积极影响关系的研究, 本研究针对施工项目团队成员(他们具有管理者的职责, 担当着管理者的角色), 探讨他们的心理契约履行对工作满意(态度)和工作努力(行为)的积极效果(激励)关系, 有助于从根本上来挖掘激励效果的真正影响要素, 有针对性地采取激励措施。再者, 在整个结构方程模型中, 将工作满意和工作努力作为施工项目团队成员心理契约与施工项目目标绩效(任务绩效、关系绩效)的中介变量, 进一步分析它们间的相互关系, 目前还很少发现类似研究成果。因此本研究基于心理契约来深入探讨施工项目团队成员激励及目标实现问题, 为拓展心理契约的应用范围和弥补建筑企业人力资源管理理论不足将会提供理论依据和借鉴价值。

本研究的创新性在于:

(1) 将心理契约理论拓展到施工项目领域, 实证研究出了施工项目团队成员心理契约具有三维结构, 并对心理契约各维度结构的具体内容进行了很好的梳理, 规避了现有文献对心理契约各维度构成界定不清或者归类混乱的问题, 通过实证研究发现, 施工项目团队成员交易型心理契约和关系型心理契约包括的具体指标符合公认的概念及内涵, 而管理型心理契约具有不同于其它组织管理者管理型心理契约的特殊性(见第3章)。

(2) 构建了施工项目团队成员心理契约(三维)与激励效果(工作满

意、工作努力)及施工项目目标绩效(任务绩效、关系绩效)的结构方程模型,实证研究出工作满意及工作努力的“前因”变量对其影响程度存在差异,工作满意对施工项目团队成员心理契约满足程度与施工项目关系绩效的关系具有完全中介作用,工作努力对施工项目团队成员管理型心理契约和关系型心理契约满足程度与施工项目任务绩效的关系具有完全中介作用,弥补了心理契约对员工态度和行为积极效果的研究成果的缺乏,有效地从心理契约角度识别出施工项目团队成员激励的关键要素,为建立团队成员积极的心理契约以及激励机制提供了理论依据,也进一步修正了双因素激励理论(见第4,5章)。

(3)开发出施工项目团队成员心理契约测量量表。借鉴现有文献研究成果以及结合施工项目团队成员的特点,通过专家和个别访谈等手段开发出适合施工项目团队成员的含有17个题项的心理契约测量量表,为以后的相关研究提供参考价值(见第3章)。

本研究的主要内容是通过实证分析施工项目团队成员心理契约所具有的维度结构,将该维度结构、激励效果从态度和行为方面的表现形式——工作满意和工作努力、施工项目目标绩效(任务绩效、关系绩效)以及各潜变量的度量指标整合一体,建立结构方程模型,分析其间的相互关联,提出24个研究假设(包括心理契约三维结构假设),并收集495份样本数据来验证此模型。实证结果表明,该结构方程模型能够非常好地拟合观测数据,并能够对外源潜变量与内生潜变量及内生潜变量间的关联给予很好的解释。

本研究的主要结论有:

(1)实证研究表明施工项目团队成员心理契约具有三维结构,分别是交易型心理契约、关系型心理契约和管理型心理契约。

(2)研究揭示结构方程模型中各潜变量的度量指标的重要性程度有差

异。

(3) 研究表明施工项目团队成员心理契约三维度——交易型心理契约、关系型心理契约和管理型心理契约满足程度均对工作满意的影响具有显著性,即施工项目团队成员交易型心理契约、关系型心理契约及管理型心理契约满足程度越高,其工作满意度越高。另外,施工项目团队成员除了交易型心理契约满足程度对工作努力不具有显著的相关性外,关系型心理契约和管理型心理契约满足程度均对工作努力有显著影响,即施工项目团队成员交易型心理契约满足程度越高,并不能起到使其工作更加努力的激励效果;相反,施工项目团队成员关系型心理契约和管理型心理契约满足程度越高,其工作越努力。

(4) 研究表明施工项目团队成员交易型心理契约、关系型心理契约、管理型心理契约对工作满意的影响程度存在差异。施工项目团队成员关系型心理契约、管理型心理契约、工作满意对工作努力的影响程度存在差异。

(5) 研究表明工作满意对施工项目团队成员交易型、关系型、管理型心理契约满足程度与施工项目关系绩效的关系具有完全中介作用;工作努力对施工项目团队成员关系型、管理型心理契约满足程度与施工项目任务绩效的关系具有完全中介作用。另外,在研究中新发现工作满意对施工项目任务绩效没有直接作用,而是通过工作努力对施工项目任务绩效起到间接作用。

最后,应用研究结论提出了构建施工项目团队成员积极心理契约的“总分总策略”,以及基于心理契约的激励及目标实现的“三角模型”机制。

侯景亮

2011年5月于鲁东大学

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 课题来源及研究背景	1
1.2 问题的提出	3
1.3 研究意义	4
1.4 研究方法	5
1.5 研究内容	6
1.5.1 研究路线	6
1.5.2 研究结构安排	7
第 2 章 文献综述	10
2.1 有关心理契约研究现状	10
2.1.1 心理契约的概念	10

2.1.2 心理契约的特点	12
2.1.3 心理契约的内容及构成	13
2.1.4 心理契约的动态发展过程	16
2.1.5 心理契约的违背	18
2.1.6 小结	22
2.2 基于心理契约的项目团队成员激励及目标实现研究综述	22
2.2.1 激励理论概述	22
2.2.2 项目团队成员激励及目标绩效实现研究现状综述	26
2.2.3 小结	30

第3章 施工项目团队成员心理契约构成分析..... 31

3.1 施工项目及其它有关知识概述	31
3.1.1 施工项目的有关知识	32
3.1.2 施工项目人力资源管理的有关知识	38
3.1.3 施工项目团队成员的有关知识	40
3.2 施工项目团队成员心理契约构成	43
3.2.1 引言	43
3.2.2 理论假设	44
3.2.3 三维结构内容的界定	45
3.2.4 研究方法	46
3.2.5 数据分析	55
3.2.6 结果及讨论	59
3.2.7 小结	62

第 4 章 研究设计	63
4.1 相关概念界定	63
4.2 结构模型构建思路及理论依据.....	65
4.3 结构模型构建	67
4.4 研究假设	68
4.5 调查问卷设计	72
4.5.1 心理契约调查问卷设计	72
4.5.2 工作满意正式问卷设计.....	72
4.5.3 工作努力正式问卷设计	76
4.5.4 施工项目目标绩效 (任务绩效、关系绩效) 正式问卷设计.....	79
4.6 正式测试及描述性统计	83
4.6.1 样本特征分析	83
4.6.2 数据探索和描述性统计	85
4.7 数据分析方法	86
4.8 小结	88
 第 5 章 数据分析及结果	 90
5.1 正式问卷的信度和效度分析	90
5.2 结构方程模型中各变量之间的相关关系分析	96
5.3 结构方程模型及假设检验	98
5.3.1 应用结构方程模型的原因	98
5.3.2 应用结构方程模型的具体步骤.....	99
5.3.3 应用结构方程模型的假设验证.....	105

5.4 小结 113

第 6 章 研究结论及讨论 115

6.1 研究结论 115

6.2 管理启示 120

6.2.1 构建施工项目团队成员积极心理契约的策略 120

6.2.2 基于心理契约的激励及目标实现机制 123

6.3 研究不足及未来展望 126

参考文献 128

第 1 章

绪论

1.1 课题来源及研究背景

本课题部分来源于国家科技支撑计划项目《西堠门跨海大桥养护管理智能辅助决策支持系统》（项目编号：2008BAG07B05）和兰渝铁路建设审计项目。

本课题是从建筑企业的角度来研究建筑企业施工项目团队成员的激励及目标实现问题，研究对象是建筑企业项目经理部所包括的团队成员，一般来说，他们承担着管理者的职责并起到管理者的作用。

建筑业是我国的第二产业，在我国经济发展中占有举足轻重的地位。该行业已经改变过去劳动和资金密集型的状态，在行业中技术、管理所占比重愈加增大，这也是适应我国经济发展的客观需要，同时也是应对国际化、全球化的客观需要，更是提升行业竞争力的必然要求。我国建筑企业已经把国外的先进技术和项目管理方式方法运用到实际发展中，正以大胸怀、大眼光、大格局的气势，努力提升经济效益，面对国际的激烈竞争。从我国建筑企业发展至今，不但在劳动生产率方面取得了空前的成绩，而且在技术进步、国际化竞争方面也成就显著，比如采用先进的双代号网络计划技术来编制进度计划、资源需求计划，不断研发新材料、新设备、新工艺；掌握了建设大跨度框架拱形技术、钢结构技术、隧道等地下工程的盾构技术、悬梁箱型桥梁技术、远距离海底隧道施工技术等等，比如浙江舟山西堠门跨海大桥建设完成取得了多项国际大奖；上海的金茂大厦、苏通长江大桥、琼州海底隧道等大型复杂高难度的建筑工程已经成为我国建筑业的骄傲，未来我国的建筑业将会呈

现世界更多高水平的优质形象工程。

正如张飙等(2003)提到我国建筑企业综合竞争能力和国际地位快速提高,在全世界最大建筑承包企业的排名位次大步提升,如2002年中国建筑工程总公司排名第16位。随着我国加入WTO,国际地位明显增强,国家一系列的宏观发展经济政策相继出台,国家固定资产投资逐年加倍增长,吸引了国内外建筑企业的激烈竞争,同时我国建筑承包企业也已经走出国门,走向世界的建筑工程市场,如中国铁建、中国中铁等特大型建筑承包企业在国外的竞争优势明显,突显我国建筑企业在有利的国内外形势下面临前所未有的机遇和挑战。

然而,机遇与挑战并存,国内外建筑市场快速发展与市场激烈的竞争给我国建筑企业带来了巨大压力,薄利时代已经来临。在激烈的市场竞争环境下求得持续发展,只有从建筑企业的最基本生产单元“施工项目”入手,全面提升施工项目管理水平,通过良好的项目管理与运作来增加项目的收益,才能从根本上提高建筑企业的经济效益。

在如今的时代,建筑市场环境对企业的生产活动提出了新的要求,面对急剧变化的市场,顺利实现施工项目目标的关键取决于建筑企业所承建的施工项目必须拥有一支具有高效协作精神的项目团队,而这种项目团队的搭建离不开团队成员工作积极性的发挥,归根结底是项目团队成员有效激励的问题。能从根本上使得施工项目团队成员工作满意、工作积极和努力,最终顺利实现项目目标,并非传统的激励思想和方式方法能够妥善解决。在施工项目中,施工项目经理部与项目团队成员之间以非正式契约作为约束双方的纽带,施工项目经理对团队成员的激励常常凭借主观经验,效果往往并不显著。据统计,施工项目中拖延工期、超出开支、工程质量、安全无重大事故等问题的各项技术经济指标得不到实现的情况仍占有一定的比例,严重影响了建筑企业的整体形象和市场知名度,损害了企业效益和国民经济利益。因此,建立基于非正式契约关系的施工项目团队成员激励及目标实现机制有利于改进传统的激励方式,提升激励效果(侯景亮,迟红娟,李远富,2008a,2008b,2008c,2008d)。因此,施工项目经理部应该高度关注与施工项目团队成员之间的这种隐形的契约关系,以便采取有效激励措施,充分发挥施工项目团队成员这一最重要的人力资本的作用,取得更好的企业经济效益,促进建筑行业更健康地发展,从而有利于国家经济更快地发展。

1.2 问题的提出

从国家支撑项目的研究对象西堠门跨海大桥项目的建设过程中，了解到建筑企业项目团队成员（项目经理部所管理的各部门成员）表现出工作满意度差、工作积极性不高、努力程度欠缺，最终未能高效协作地按期保质完成项目目标。通过对该项目团队成员私下访谈得知在每一个团队成员的内心里均有一个详细记录着自己应该为项目付出的清单，项目经理部应该回报给自己的账本（Kotter, 1973）。而该项目经理部并没有满足团队成员心里的这本账，导致项目建设中出现诸多问题。另外，从兰渝铁路审计项目进行市场调研过程中，了解到兰州夏官营至四川广元段第一标段和西秦岭隧道施工项目最早从2009年2月20日开始建设，但是没有按照这两家建筑单位的进度计划完成阶段性目标，通过对个别团队成员访谈得知阶段性目标没有按期实现的原因是他们的心理期望没有得到满足造成的。这种存在于施工项目团队成员的内心中，不是以正式契约（劳动合同）的书面形式来记载双方所期望的付出和回报等有关内容的内隐性协议（Kotter, 1973），就是“施工项目团队成员的心理契约”。从访谈的建筑单位的项目团队成员以及曾经的工作单位获悉，在施工项目中，项目团队成员与建筑企业签订的是正式合同，而与施工项目经理部之间一般都是以这种心理契约来维系彼此的关系，而如果施工项目团队成员的心理契约被破坏或违背，就会对团队成员的工作态度和工作行为产生不利影响，进而影响项目目标的顺利实现。

国内外学术界的专家学者从未停止过对员工心理契约维度结构的研究，而且成果显著，如Macneil（1985）、Rousseau（1990, 1995, 2000, 2001）、Guest and Rousseau（1998）、Robinson et al.（1994）、Tsui（1997）、Millward and Hopkins（1998）、Lee and Tinsley（1999）、Thompson and Bunderson（2003）、陈加洲等（2001）、李原（2002）、李焱等（2006），他们对心理契约是多维的观点达成共识，主要的研究成果有：二维结构说、三维结构说、四维结构说（李原，2002；周莉，2006）。例如，“四维结构说”是Rousseau(2000)从跨文化的角度研究得出的，该四维结构包括交易契约、关系契约、平衡契约、过渡契约等维度，尽管后期的研究对此并没有意见，比如Dabos and Rousseau(2004)研究验证了该结论的合理性。由于心理契约构成内容复杂(Kotter, 1973)，心理契约又会随着不同区域以及文化发生

这样或那样的变化 (Herriot and Remberton, 1996), 而施工项目领域有其特殊性, 另外, 施工项目团队成员也不同于陈加洲、凌文轮、方俐洛 (2001) 的研究对象, 也有区别于李原 (2002)、李焱等 (2006) 的调查对象, 也就是说施工项目团队成员有其自身的特点, 因此, 提出的一个问题是在施工项目领域, 针对项目团队成员, 他们的心理契约结构是怎么样的, 每个构成因子的指标又包括哪些内容? 这个问题的界定和探讨有助于进一步研究施工项目团队成员的激励及目标实现问题。

心理契约对组织员工的态度和行为有影响已经得到学术界的认同 (魏峰, 李焱, 张文贤, 2005), 如国外的 Robinson et al.(1994)、Robinson and Morrison (1995)、Robinson (1996)、Turnley & Feldman (1998, 1999a), 国内的李焱、魏峰 (2007) 等研究均表明员工心理契约的破坏或违背会对工作态度或者行为造成负面影响, 特别是大多数的研究者实证表明雇员心理契约破坏或违背会降低工作绩效。这些研究成果为本课题的研究提供了稳固的理论依据, 因此, 笔者认为施工项目团队成员的心理契约同样对其工作满意和努力行为产生影响, 那么笔者提出的问题是施工项目团队成员心理契约因子中对工作满意以及工作努力行为的影响程度如何? 施工项目团队成员的心理契约不同因子对目标绩效的实现会有怎样的影响? 这些问题的梳理和解决有助于从根本上来挖掘激励效果的真正影响要素, 构建成员积极的心理契约, 有针对性地采取激励措施, 从而激励施工项目团队成员高效率地工作, 顺利实现项目目标, 提高企业的经济效益。因此, 有必要基于心理契约来深入探讨施工项目团队成员激励及目标实现问题, 为丰富心理契约的应用范围和弥补建筑企业人力资源管理理论不足提供借鉴价值。

1.3 研究意义

本文尝试以施工项目团队成员的心理契约内容构成为切入点, 根据其观测变量来测度各内容, 并探讨其与成员有关激励效果潜变量间的关系, 寻求影响激励效果的重要因子, 弥补施工项目领域有关团队成员心理契约对激励效果及目标实现研究的匮乏, 为从心理契约的角度来建立施工项目团队成员积极心理契约、有效激励机制以及目标实现的策略提供理论依据, 对进一步丰富建筑企业人力资源管理和提高

项目管理水平都有重要的理论和现实意义。

综上所述，本课题研究的意义在于：

（1）实践意义

施工项目团队成员心理契约对其激励及目标实现都有相关影响，目前施工项目团队成员心理契约并没有得到应有的重视和满足，项目经理部对团队成员激励效果差，进而导致项目不能按期竣工、项目质量差、成本高，这些问题是我国建筑行业应该高度重视和迫切需要解决的实际问题。

（2）理论价值

施工项目团队成员心理契约研究的缺乏，以及从施工项目团队成员心理契约角度来探讨团队成员的激励及目标实现问题还是个新的研究领域，因此，本研究对心理契约理论和施工项目人力资源管理理论都有重要作用。

另外，本课题的研究成果可以为本人未来的管理工作提供指导性。

1.4 研究方法

本研究主要是采用理论与实证相结合、定性与定量相结合的研究方法。通过国内外有关心理契约理论研究现状进行综述，以及结合本人工作的实际，提出本研究的主题为基于心理契约的施工项目团队成员激励及目标实现的实证研究。通过定性和定量相结合的研究来构建结构方程模型。定性方面主要是对构建该模型的各个变量进行理论分析，包括测量模型和结构模型两部分，并在此基础上提出研究假设。对于模型中的外源潜变量（交易型、关系型及管理型心理契约）、中介潜变量（工作努力、工作满意）和内生潜变量（任务绩效、关系绩效）的测量量表设计，主要参考的文献包括：心理契约方面，如 Lee & Tinsley(1999) 编制的《新员工心理契约调查问卷》、Rousseau(2000) 编制的《心理契约调查问卷》、向秋华（2007）编制的《企业知识型员工心理契约内容调查问卷》和《工作满意度调查问卷》、王玉梅（2008）编制的《饭店知识型员工的心理契约调查问卷（员工版）》；工作满意方面，如张治灿（1997）编制的《员工满意度调查问卷》中的分量表、李原（2002）编制的《工作满意感问卷》、向秋华（2007）编制的《工作满意度调查问卷》；项

目绩效方面,如 Borman & Motowidlo (1993) 提出的任务绩效和关系绩效包括的各指标、Campbell (1993) 提出的工作绩效五维和八维结构有关任务绩效和关系绩效包括的指标、韩翼 (2006) 的《雇员效能调查问卷(员工版)》等文献。同时结合实地调查、焦点小组访谈、深度个别访谈的结果进行改进,对于没有的参照量表通过以上方式进行自主开发,拟采用 Likert Scale 五点量表法,问卷内容的题项涵盖本研究需要的各变量。采用 SPSS11.5 统计软件和 LISREL 软件进行量表信度和效度检验,在变量设计信度检验,采用 Cronbach Alpha 指标来分析同质信度和再测信度;结构效度检验,采用验证性因子分析法。利用开发的问卷先进行小范围的施测,通过信度和效度检验的结果修正测量问卷,最终形成正式的有效问卷,然后将中铁二局、五局、十三局、十八局、十九局、中铁隧道局、中交第一航务工程局、中交第二公路工程局、四川诚达建筑公司、四川省第二建筑公司以及泸州第十建筑公司等国有建筑企业的分布在全国各地的各施工项目团队成员作为问卷调查对象。对收集到的调查样本,采用因子分析、主成分分析、同质信度和再测信度以及结构效度分析、SEM 等统计方法,对研究提出的假说和模型进行验证,最后上升到一定的理论高度,通过定性分析提出构建施工项目团队成员积极的心理契约策略以及建立有效的激励及目标实现机制。

1.5 研究内容

1.5.1 研究路线

本研究的主体内容包括以下几个阶段:

第一阶段:文献及理论描述;

第二阶段:问卷设计及数据收集阶段;

第三阶段:数据处理及分析阶段;

第四阶段:假设验证阶段;

第五阶段:结果分析阶段;

第六阶段:对策建议阶段。

详细的技术路线,如图 1-1 所示。