

# 组织公正和心理契约违背对管理者行为的影响

魏 峰<sup>1</sup>, 李 焱<sup>2</sup>, 任胜钢<sup>3</sup>

(1. 中欧国际工商学院, 上海 201206; 2 上海大学国际工商与管理学院, 上海 200444;  
3 中南大学商学院, 长沙 410083)

**摘要:**整合了心理契约和组织公正领域的多元变量,对 512 位组织管理者进行问卷调查,检验了管理者对组织公正性的不同感受对组织心理契约违背与管理者 EVNL 行为关系的影响。发现,组织心理契约违背与组织程序公正、人际公正对管理者呼吁行为存在交互作用,组织心理契约违背与组织人际公正对管理者组织忠诚存在交互作用,而组织公正对组织心理契约违背与管理者消极行为(退出行为和忽略行为)没有关系。

**关键词:**心理契约违背; EVNL 行为; 程序公正; 人际公正

**中图分类号:** C936      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1007 - 9807(2007)06 - 0030 - 11

## 0 引 言

心理契约作为存在于雇佣双方之间的一种未书面化的契约、内隐契约和期望 (Argyris<sup>[1]</sup>、Levinson 等<sup>[2]</sup>、Schein<sup>[3]</sup>、Kotter<sup>[4]</sup>) 在过去十多年里受到普遍关注,成为组织行为研究中的一个重要解释性变量。当雇员感受到与组织的心理契约遭受违背时,会产生被欺骗和被愚弄的感觉,从而使与组织和上级的关系受到极大影响 (Rousseau<sup>[5]</sup>)。同时实证研究总是发现心理契约违背对雇员态度和行为,如满意度、离职倾向、组织承诺、组织公民行为、组织忠诚等产生负面影响 (Robinson<sup>[6]</sup>、Robinson 等<sup>[7,8]</sup>、Tumley 等<sup>[9]</sup>)。

随着研究的深入,逐渐注意到组织心理契约违背所引发的雇员的情绪和行为反应受到其所认知到的组织环境的影响和调节,这些认知评价涉及到组织对待雇员的方式和公平性 (Tumley 等<sup>[10]</sup>、Rousseau<sup>[11]</sup>、Kickul 等<sup>[12]</sup>)。Tumley 等<sup>[10]</sup>认为当组织心理契约违背时,如果组织采取公正的程序、以一种尊重的方式告知员工,或者采取一系列的补救措施,那么员工就不太可能采取消极

的反应方式; Kickul 等<sup>[12]</sup>通过实证研究发现,组织心理契约违背与雇员的反公民行为 (Anticitizen-ship behavior) 之间的关系受程序公正和人际公正的调节。

过去的研究基本支持以下观点:组织心理契约违背对雇员态度和行为的影响受组织公正性的调节。本文的主要目的在于检验组织心理契约违背与程序公正和人际公正对管理者态度和行为的作用关系;识别管理者感知到的程序公正和人际公正在组织心理契约违背影响管理者 EVNL 行为过程中的作用关系;在于研究对象集中于组织与其管理者之间的心理行为结构 (EVLN 分别是 4 个行为变量的第 1 个英文字母,代表着个体的退出行为 (exit)、契约,这是过去国内外研究中所没有关注的特殊群体 (魏峰等<sup>[13]</sup>)。另外,管理者的 EVNL 呼吁行为 (voice)、组织忠诚 (loyalty) 和忽略行为 (neglect) Farrell<sup>[14]</sup> 是一个成熟、更有意义的员工行为分类模型,以此为因变量对于管理实践有着更大的启发价值。

收稿日期: 2005 - 11 - 28; 修订日期: 2006 - 06 - 27.

作者简介: 魏 峰 (1976—), 男, 河南商丘人, 博士, 研究员. Email: wfank@ceibs.edu

## 1 研究理论和假设

### 1.1 心理契约违背与 EVLN 理论

心理契约违背,是雇员基于对雇佣双方向对方所做的承诺是否得到履行而做出的认知评价(Morrison等<sup>[15]</sup>)。心理契约违背在组织中是一种普遍的现象,很多情况下雇员认为他们已经履行了自己的承诺,而组织一方却没有尽自己应尽的义务。如 Robinson等<sup>[8]</sup>对 MBA 学生的调查显示 55% 的学生反映在他们最初两年的工作中经历过心理契约的违背。Tumley等<sup>[16]</sup>的研究发现,52% 的被试反映经历了一定程度的心理契约违背,并且 81% 的被试反映至少 1 个工作因素没有按照既有承诺履行。

由于心理契约的形成是建立在双方信任的基础上的,所以其违背会导致背叛的感觉和强烈的情绪反应(Robinson等<sup>[8]</sup>)。社会交换理论认为,交换关系中的双方总会试图保持交换关系的平衡和公平,如果雇员感觉组织履行了其相应的心理契约,他就会以积极的态度和行为努力支持组织;相反如果他们感觉组织违背了其相应的心理契约,就会有一种被欺骗的感觉,从而降低对组织的支持性行为,甚至产生破坏性情绪和行为。公平理论也认为个体总是在自己所做的贡献与组织给予的回报之间寻找一种合理的平衡,当雇员感知到组织没有能够履行其所做的承诺时,就会停止他所应做的贡献(Robinson等<sup>[17]</sup>)。

很多研究证实了心理契约违背的负面影响。如 Shore等<sup>[18]</sup>发现,当组织具有较高的责任感时,雇员表现出较高的组织支持感、情感承诺和较低的离职意愿。Robinson及其同事在不同的研究中发现,雇员对心理契约违背的认知与不良的雇员行为(高离职率、低工作绩效、低的组织公民行为意愿)正相关(Robinson<sup>[6]</sup>、Robinson等<sup>[8,17]</sup>)。Guzzo等<sup>[19]</sup>研究发现心理契约违背与低的组织承诺和高的离职率存在正相关。Tumley等<sup>[16,20]</sup>发现心理契约违背导致低的工作满意度和组织承诺、低的职内绩效和组织公民行为、高的离职率和渎职行为。

员工的 EVLN 行为研究是将雇员对组织行为的反应置于一个比较广泛、抽象的解释水平,经过

Farrell<sup>[14]</sup>、Rusbult等<sup>[21]</sup>的发展,它已经成为了比较成熟的员工行为分析模型。EVLN 行为结构中,退出行为指通过辞职、调离、寻找新工作或者考虑辞职等方式寻求离开组织的倾向和行为。呼吁行为指通过与主管或同事讨论工作困难、采取行为解决困难、提出解决方案寻求外界帮助等积极的、建设性的努力来改善工作环境和条件的行为。组织忠诚指通过给予组织公开和私下的支持、等待和希望改善、付出公民行为等方式被动但乐观地等待工作环境和条件改善的倾向和行为。忽略行为指通过减少工作努力和兴趣、长期迟到和缺席、在工作时间做私事、错误率升高等方式任由工作状况恶化的倾向和行为。四者之间相互联系构成一个系统,以积极-消极、破坏性-建设性两个维度进行划分形成 EVLN 分类模型。

在破坏性-建设性维度上,呼吁行为和组织忠诚是一种建设性的反应形式,个人以这种形式试图得到和保持满意的雇佣关系;而退出行为和忽略行为却是一种破坏性的反应形式,这种形式会使得雇佣关系恶化。在积极-消极维度上,退出和呼吁行为是一种积极的反应机制,由此雇员努力解决对组织的不满意;而组织忠诚和忽略却反映出雇员在雇佣关系中更加被动和消极。

过去的研究发现心理契约违背是影响雇员 EVLN 的一个重要变量。Tumley等<sup>[10]</sup>认为组织的心理契约违背引起雇员的离职、职责内的绩效降低、职责外的行为减少和反社会行为增加等;Tumley等<sup>[9]</sup>对心理契约违背与雇员 EVLN 之间的关系进行实证研究发现,心理契约违背导致管理者退出行为、呼吁行为和忽略行为增加,组织忠诚降低。

### 1.2 组织公正的作用

组织公正是个体对组织对待他们的方式的公平性的感知以及由此引发的行为反应。双维度的组织公正概念模型在现存的文献中被广泛引用:分配公正和程序公正。分配公正是对雇员所得到的结果的公平性感知,程序公正是对产生这些结果的方式公平性的感知,通常由参与性、一贯性、无偏性和合理性来反映(Folger等<sup>[22]</sup>、Cropanzano等<sup>[23]</sup>)。

Greenberg<sup>[24]</sup>对过去的研究结果进行综述后发现,分配公正和程序公正都与雇员的工作态度

和行为有关系。如 Folger等<sup>[22]</sup>发现,与程序公正相比,分配公正与收入的满意度正相关更大,另一方面,程序公正则与组织承诺和对上级的信任的正相关更强。

然而,不同形式的组织公正如何相互作用引起雇员负面的情绪和行为反应?对此问题存在多种解释,Folger<sup>[25]</sup>的参照认知理论(referent cognitive theory),既强调行为的结果,又强调这个结果背后的决策过程。该理论认为“在令人不快的行为发生后,如果人们认为这种结果是由于决策者没有按照过去的程序办事造成的,他们的愤恨情绪会降到最低。”因为如果决策者按照已有的公正程序行事,就可能避免产生这些不幸的结果,因此人们的愤怒和怨恨情绪也会较低。实证研究也显示了类似的结论:当雇员感知到令人不快的结果时,如果程序公正出现则负向的情绪和行为反应会适当减轻;相反,当个体感知到不公平的结果和不公平的过程同时出现时,会产生最强烈的情绪和行为反应,即程序公正在此过程中发挥着调节作用(Brockner等<sup>[26]</sup>、Skarlicki等<sup>[27]</sup>)。

后来 Folger<sup>[28]</sup>认为,参照认知理论还应包括人际公正,即上司是否对令人不快的结果给予了充分的解释和说明。当人际公正出现时,个体可能会认为这种解释说明是合理的,并且认为如果不是环境条件超越了组织的控制,组织会以合理、公正的方式行事。与结果没有因果关系的免责行为(exonerating behavior),如提前告知、道歉、及时的信息、谦逊、考虑周到、诚实等,诸如此类,也可能使决策者不至于成为受攻击的目标。然而结果不理想,加上缺少充分的解释说明,会使人感觉这位雇员是一位不重要的组织成员,并不值得尊重,雇员会因此产生强烈的愤怒并将任何不幸的结果归因于组织。

如果分配公正对应于资源和回报的分配结果,那么心理契约违背感恰恰是建立在个体没有得到应有的结果而产生不公平感知的基础上的,因具体的承诺和结果没有履行而产生的一种分配不公正感。当将心理契约违背作为分配不公正的形式时,本文能够揭示心理契约违背如何与程序公正、人际公正一起影响雇员的行为。Tumley等<sup>[10]</sup>认为,心理契约违背当与不公正的程序和判断结合时,可能会对雇员有更大负向影响,即心理

契约违背的严重性成为剥削程度的标志,而组织履行其责任的过程中体现的程序公正和人际公正将是员工如何反应的重要决定因素。高水平的公正性可能相抵心理契约违背等因素的不足,降低雇员的负面反应,缓解积极反应的弱化。反之,遭受到契约违背和程序、人际不公正的雇员可能有充分的动力违背对组织的承诺,增加消极行为、减少积极行为,由心理契约违背引发的他们对组织的对立反应可能会因为组织没有合理解释其不公平行为而强化。

综上所述,本文提出以下假设。

**H1** 组织的心理契约违背与管理者退出行为的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。组织的程序公正和人际公正越高时,组织心理契约违背导致的管理者退出行为增加量越少。

**H2** 组织的心理契约违背与管理者呼吁行为的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。组织的程序公正和人际公正越高时,组织心理契约违背导致的管理者呼吁行为降低量越少。

**H3** 组织的心理契约违背与管理者忽略行为的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。组织的程序公正和人际公正越高时,组织心理契约违背导致的管理者忽略行为增加量越少。

**H4** 组织的心理契约违背与管理者组织忠诚的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。组织的程序公正和人际公正越高时,组织心理契约违背导致的管理者组织忠诚降低量越少。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象

本文主题为组织与管理者之间的心理契约,研究对象为组织内的各级管理者。主要使用随机抽样的方式选择复旦大学管理学院 MBA 在读学员中的管理者、在沪外资企业的管理者、苏州某染料公司的管理者、某制造业公司在重庆、福建和银川的三个工厂的管理者,共 626 位为研究对象,按照相同的指导语和严格的测试程序统一发放和回收问卷,回收 543 份,其中有效问卷 512 份,回收率 87%,有效率 82%,被试特征如表 1 所示。

表 1 被试的人口统计学变量

Table 1 Descriptive statistics for demographic variables

项目	类别	人数	百分率	有效值(率)
层次	高层管理者	19	4	465 (91%)
	中层管理者	191	37	
	基层管理者	255	50	
学历	硕士	66	13	475 (93%)
	本科	224	44	
	大专	92	18	
	大专以下	92	18	
性别	男	358	70	473 (92%)
	女	115	22	
年龄	35岁以上	117	23	478 (93%)
	30—35岁	167	33	
	25—30岁	173	34	
	25岁以下	21	4	

## 2.2 研究工具

采用问卷调查,研究对象对各个调查项目中各道题目的被试反映用 Likert Scale 5 点量表法进行评价

1) 管理者感知的心理契约违背 在借鉴国内外组织—雇员心理契约问卷的基础上 (Guest 等<sup>[29]</sup>、Rousseau 等<sup>[30]</sup>、Tumley 等<sup>[16]</sup>、陈加洲等<sup>[31]</sup>) 自编问卷,最终问卷共由 12 道题目构成,如“给优异的绩效提供特殊的奖励”。评价结果‘1 表示履行程度远低于承诺,’2 表示履行程度低于承诺,’3 表示履行程度稍低于承诺,’4 表示履行程度相当于承诺,’5 表示履行程度高于承诺。

2) 管理者的退出行为 根据 Rusbult 等<sup>[21]</sup>的退出行为分量表进行改编和修订。问卷共由 4 道题目构成,如“我经常想要辞去现在的工作”、“如果工作条件下降,我会离开这个单位”等。从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的退出行为,高分代表高的退出行为。

3) 管理者的呼吁行为 根据 Rusbult 等的呼吁行为分量表进行改编和修订。问卷共由 4 道题目构成,如“我常常向上级领导提出建议,以完善组织中有待改进之处”、“当我有一个有益于组织的想法时,我会努力将它付诸实践”等。被试反映用 Likert Scale 5 点量表法进行评价,从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的呼吁行为,高分代表高的呼吁行为。

4) 管理者的忽略行为 根据 Rusbult 等的忽

略行为分量表进行改编和修订。问卷共由 5 道题目构成,如“只要我得到应有的报酬,组织发生什么事情我不太关心”、“有时候我会因为我没有工作的激情而拖拉工作”等。从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的忽略行为,高分代表高的忽略行为。

5) 管理者的组织忠诚 根据 Rusbult 等的组织忠诚分量表进行改编和修订。问卷共由 4 道题目构成,如“在朋友面前我总是高度评价所在的组织”、“当其他人批评组织时,我总会全力以赴维护组织的声誉”等。从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的组织忠诚,高分代表高的组织忠诚。

6) 组织公正 根据 Niehoff 等<sup>[32]</sup>的组织公正量表进行改编和修订。包括组织的程序公正和人际公正两个部分,每个部分由 6 道题目构成,如“组织领导总是以无偏见的方式做工作决定”、“组织领导会将任何与我的工作有关的决定解释得非常清楚”等。从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的组织公正行为,高分代表高的组织公正行为。

## 2.3 研究步骤

步骤 1 运用文献检索、深入访谈、电话访问等方法进行预测试问卷设计。

步骤 2 运用 SPSS 10.0 统计软件对预测试数据进行描述统计、差异检验和因素分析,修订初始问卷。

步骤 3 运用正式调查问卷按照统一的指导语和严格的程序进行数据收集。

步骤 4 对收集到的正式数据运用 SPSS 10.0 和 LISREL 8.2 进行因素分析和结构方程模型检验,验证假设。

步骤 5 对统计结果进行分析讨论,得出研究结论和对管理的启示。

## 3 研究结果

运用 LISREL 8.2 对组织心理契约、管理者的 EVLN 各变量和组织公正结构进行验证性因素分析,并对拟和参数进行估计和评价,结果如表 2 所示。结果显示各测量结构均具有较高的结构效度。

表 2 各分量表的验证性因素分析指数

Table 2 Confirmatory factor analysis for the constructs

研究变量	$\chi^2$	Df	$\chi^2/Df$	P	GFI	CFI	RMSEA
组织对管理者心理契约	60.36	46	1.31	0.076	0.96	0.98	0.035
组织公正	96.53	53	1.82	0.069	0.94	0.98	0.041
管理者的 EVNL	284.62	113	2.52	0.058	0.93	0.97	0.047
管理者退出行为	5.15	2	2.58	0.076	0.99	0.99	0.076
管理者呼吁行为	0.74	2	0.37	0.69	1.00	1.00	0.00
管理者忽略行为	1.67	4	0.42	0.80	1.00	1.00	0.00
管理者组织忠诚	0.33	1	0.33	0.57	1.00	1.00	0.00
组织程序公正	9.37	6	1.56	0.15	0.99	1.00	0.046
组织人际公正	5.66	6	0.94	0.46	0.99	1.00	0.00

表 3显示了各研究变量的信度系数和相关系数. alpha信度系数均超过 0.70,因此适合进行结构方程分析 (Bollen<sup>[33]</sup>). 总体上说,组织心理契

约违背与管理者 EVNL各变量的相关系数的方向与研究假设中关系基本相符.

表 3 各变量信度系数和相关系数矩阵 (n=512)

Table 3 Correlations for the constructs (n=512)

序号	变量	序号						
		1	2	3	4	5	6	7
1	退出意愿	(0.84)						
2	呼吁行为	-0.213***	(0.70)					
3	忽略行为	0.506***	-0.324***	(0.81)				
4	组织忠诚度	-0.592***	0.412***	-0.468***	(0.77)			
5	组织程序公正	-0.462***	0.273***	-0.328***	0.520***	(0.90)		
6	组织人际公正	-0.417***	0.365***	-0.279***	0.490***	0.727***	(0.90)	
7	组织心理契约违背	0.285***	-0.173***	0.109*	-0.231***	-0.307***	-0.463***	(0.81)

注: \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001;括号内为各变量的 alpha信度系数.

运用 SPSS 10.0统计软件进行层级回归分析, 首先检验组织程序公正对组织心理契约违背与管理者 EVNL之间关系的调节作用. 第 1步,使管理者层级、学历、年龄、和性别等控制变量和组织心理契约违背、组织程序公正进入回归方程分别对管理者的退出行为、呼吁行为、忽略行为、组织忠诚做多元回归;第 2步,为了检验调节效应 (moderating

effects),使变量“组织心理契约违背 \*组织程序公正”进入回归方程.按照 Aiken等<sup>[34]</sup>的建议,为了减少由于交互作用 (interaction)的运用而可能产生的多重共线性 (multicollinearity)问题,对所分析的变量进行了标准转化.然后按照同样的程序检验组织的人际公正行为对组织心理契约违背与管理者 EVNL之间关系的调节作用.

表 4 组织的程序公正对组织心理契约违背与管理者 EVNL关系的影响

Table 4 Regression results for PCV on managers' EVNL with procedural justice as moderator

变量名称		退出行为		呼吁行为		忽略行为		组织忠诚	
第 1步	层次	0.101*	0.099*	-0.216***	-0.221***	0.162**	0.166***	-0.004	-0.007
	学历	-0.165**	-0.165**	0.147**	0.148**	-0.283***	-0.283***	0.164**	0.164**
	年龄	0.103*	0.104*	-0.068	-0.067	0.132**	0.131**	-0.116**	-0.115**
	性别	0.016	0.018	-0.009	-0.001	-0.046	-0.052	-0.115**	-0.111**
	组织心理契约违背	0.111*	0.210	-0.129*	0.224	-0.016	-0.250	-0.109*	0.065
第 2步	程序公正	-0.330***	-0.166	0.126*	0.709**	-0.186***	-0.574*	0.395***	0.682**
	组织心理契约违背 *程序公正		-0.162		-0.577*		0.384		-0.284

续表 4

变量名称	退出行为		呼吁行为		忽略行为		组织忠诚	
	$R^2$	0.255***	0.255	0.147***	0.157	0.213***	0.218	0.323***
$R^2$		0.001		0.011*		0.005		0.003
$F$	21.272***	18.655***	10.691***	10.163***	16.833***	15.122***	29.699***	26.242***

注：所列数据为标准化回归系数；\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$ 。

表 5 组织的人际公正对组织心理契约违背与管理者 EVNL 关系的影响

Table 5 Regression results for PCV on managers' EVNL with interactional justice as moderator

变量名称		退出行为		呼吁行为		忽略行为		组织忠诚	
第 1 步	层次	0.107*	0.106*	-0.199***	-0.197***	0.162**	0.160**	-0.002	0.000
	学历	-0.219***	-0.219***	0.105*	0.104*	-0.302***	-0.302***	0.197***	0.196***
	年龄	0.099*	0.099*	-0.062	-0.061	0.129**	0.128**	-0.108**	-0.108*
	性别	0.036	0.034	-0.024	-0.016	-0.033	-0.039	-0.143***	-0.136**
	组织心理契约违背	0.112*	-0.014	-0.035	0.370*	-0.032	-0.308	-0.063	0.291
	人际公正	-0.265***	-0.443	0.287***	0.858***	-0.183***	-0.572*	0.411***	0.910***
第 2 步	组织心理契约违背 * 人际公正		0.167		-0.535*		0.364		-0.466*
$R^2$		0.226***	0.227	0.191***	0.202***	0.211***	0.217	0.328***	0.336
$R^2$			0.001		0.011*		0.005		0.009*
$F$		18.156***	15.951***	14.707***	13.798***	16.659***	15.008***	30.346***	27.548***

注：所列数据为标准化回归系数；\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$ 。

各变量对管理者 EVNL 行为的标准回归系数、每一步的变化解释量 ( $R^2$ ) 和每个模型的  $F$  统计结果分别如表 4 和 5 所示。结果显示, 组织程序公正和人际公正均对管理者的呼吁行为 ( $\beta = 0.126, p < 0.05$ ;  $\beta = 0.287, p < 0.001$ ) 和组织忠诚 ( $\beta = 0.395, p < 0.001$ ;  $\beta = 0.411, p < 0.001$ ) 有显著正向影响, 对退出行为 ( $\beta = -0.330, p < 0.001$ ;  $\beta = -0.265, p < 0.001$ ) 和忽略行为 ( $\beta = -0.186, p < 0.001$ ;  $\beta = -0.183, p < 0.001$ ) 有显著负向影响。结合研究假设对组织心理契约违背与组织公正进行综合考察发现:

**H1** 提出组织的心理契约违背与管理者退出行为的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。如表 4 和 5 所示该假设没有得到证实 ( $\beta = -0.162, p > 0.05$ ;  $\beta = 0.167, p > 0.05$ ), 两个假设的共变量都没有显示出对组织的心理契约违背与管理者退出行为的关系产生显著的影响。

**H2** 提出组织的心理契约违背与管理者呼吁行为的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。如表 4 和 5 所示, 该假设得到支持 ( $\beta = -0.577, p < 0.05$ ;  $\beta = -0.535, p < 0.05$ ), 组织

的程序公正行为和人际公正行为都对组织的心理契约违背与管理者呼吁行为的关系产生调节效应, 表现如图 1 和 2 所示。

图 1 显示: 组织的程序公正与心理契约违背对管理者的呼吁行为产生交互作用, 具体表现为感受到高程序公正的管理者呼吁行为表现积极, 随组织心理契约违背增多, 管理者呼吁行为有微弱下降的趋势; 而感受到低程序公正管理者, 随组织心理契约违背增多, 管理者的呼吁行为急剧减少, 而且其呼吁行为总体上都处于不积极状态。

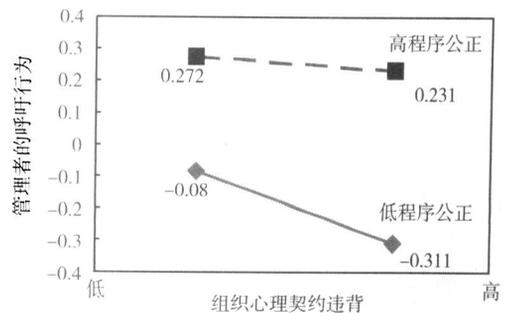


图 1 组织心理契约违背和程序公正对管理者呼吁行为的交互作用

Fig 1 Interactive effect of psychological contract violation and procedural justice on managers' voice

图 2显示:组织的人际公正与心理契约违背对管理者的呼吁行为产生交互作用,具体表现为感受到高人际公正的管理者的呼吁行为比较积极,随着组织心理契约违背的增加,管理者呼吁行为下降;而感受到低人际公正的管理者呼吁行为不积极,随着组织心理契约违背的增加,管理者的呼吁行为有略微上升的趋势。

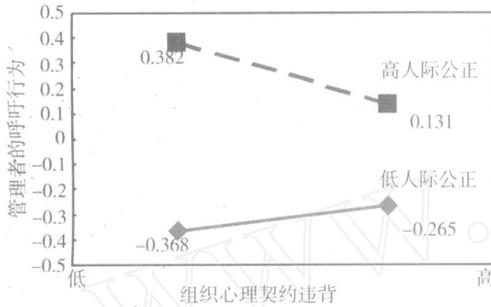


图 2 组织心理契约违背和人际公正对管理者呼吁行为的交互作用

Fig 2 Interactive effect of psychological contract violation and interactional justice on managers' voice

**H3** 提出组织的心理契约违背与管理者忽略行为的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。如表 4和 5所示,该假设没有得到证实 ( $\beta = 0.384, p > 0.05$ ;  $\beta = 0.364, p > 0.05$ ),两个假设的共变量都没有显示出对组织的心理契约违背与管理者退出行为的关系产生显著的影响。

**H4** 提出组织的心理契约违背与管理者组织忠诚的关系以组织的程序公正、人际公正为共变量。如表 4和 5所示,该假设得到部分支持 ( $\beta = -0.284, p > 0.05$ ;  $\beta = -0.466, p < 0.05$ ),组织的人际公正对组织的心理契约违背与管理者的组织忠诚的关系产生调节效应,表现如图 3所示。

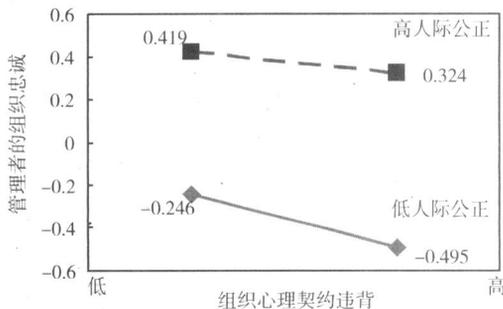


图 3 组织心理契约违背和人际公正对管理者组织忠诚的交互作用

Fig 3 Interactive effect of psychological contract violation and interactional justice on managers' loyalty

图 3显示:组织的人际公正与组织心理契约违背对管理者组织忠诚产生交互作用。具体表现为感受到高人际公正的管理者组织忠诚处于较高水平,随着组织心理契约违背的增加,管理者的组织忠诚有微弱下降;而感受到低人际公正的管理者组织忠诚始终处于较低水平,随着组织心理契约违背的增加,管理者的组织忠诚急剧下降。

## 4 分析和讨论

### 4.1 对管理者积极行为的作用

本文的目的是探讨因管理者感受的组织程序公正和人际公正的差异,组织心理契约违背对管理者的 EVNL 行为的影响呈现的不同特征。发现,感受到高程序公正的管理者呼吁行为表现积极,随着组织心理契约违背的增加,管理者呼吁行为有微弱下降的趋势;而感受到低程序公正管理者,随着组织心理契约违背的增加,管理者的呼吁行为急剧减少,而且其呼吁行为总体上都处于不积极状态(如图 1所示)。所以认为,相对于针对结果的分配公正和针对上下级关系的人际公正,程序公正是对一个组织整体更根本性的要求,因为没有程序的公正,分配公正就无从谈起,人际间公正也缺乏组织资源的长期支持。呼吁行为,即通过积极努力来改善工作环境和条件的行为,是对组织和个人负责任的表现,当个人感觉到组织缺乏应有程序公正时,会表现出一定的呼吁行为,但并不像缺乏人际公正时那样积极,因为他们知道整个组织的程序公正的改善相对比较困难。所以感受到高程序公正的管理者,组织心理契约违背引发的呼吁行为只有轻微降低,而感受到低程序公正的管理者,组织心理契约违背使其对组织的信心进一步降低,从而引发呼吁行为迅速增加。

如图 3所示,感受到高人际公正的管理者,组织忠诚处于较高水平,随着管理者感受的组织心理契约违背的增加,其组织忠诚有微弱下降;而感受到低人际公正的管理者的组织忠诚始终处于较低水平,随着组织心理契约违背的增加,其组织忠诚急剧下降。之所以如此,因为像组织忠诚这类的积极行为是管理者对组织有深厚感情的体现,来源于像心理契约履行、程序公正、人际公正等一系列积极组织行为的共同努力,属于一种高层次的

社会交换,所以会产生一种缓冲效应,导致在管理者感受到高人际公正时,心理契约违背的负面效果可以得到缓解.但它同时也产生叠加效应,会随着任何一项积极组织行为(如程序公正或人际公正)的丧失而迅速衰减,即在感受到低人际公正时,心理契约违背的负面效果会得到叠加,引起组织忠诚的迅速降低.

但同时还发现一个意料之外的现象:在管理者感受到低人际公正时,随着组织心理契约违背的增加,管理者的呼吁行为则表现出了略微上升的趋势(如图 2).可能的解释是人际公正不同于规范式的程序公正,它是个人与上司间的人际互动行为,是上司是否对令人不快的结果给予了充分的解释和说明.心理契约违背加上缺少充分的解释说明会使人感觉这不是程序不公正引发的普遍行为,而是上司与自己之间的个体行为,这种行为必须通过主动沟通来改善,且这种沟通应该会有效果.同时这种现象容易使人认为自己是一位不重要的组织成员、并不受到领导在意,对于一般员工可能会忍受,而对于有一定地位和市场吸引力的管理者来讲,他则需要靠积极沟通,要么改善要么选择离开这个组织.

#### 4.2 对管理者消极行为的作用

另一方面,对于组织心理契约违背引发的管理者的消极行为(退出行为和忽略行为)的增加,管理者感受的程序公正和人际公正与否及其水平的作用不大,这与过去研究的结果不相一致. Tumbley 等<sup>[10]</sup>认为,当组织心理契约违背时,如果组织采取公正的程序、以尊重的方式告知员工,或者采取一系列的补救措施等,那么员工就不太可能采取消极的反应方式; Kickul 等<sup>[12]</sup>的实证研究也发现在感受到低程序公正和人际公正的组织环境中,心理契约违背强度增加引发的员工反公民行为急剧增加;而在感受到高程序公正或人际公正的组织中,这种效果却不明显.这是因为这种差异主要源于研究对象的差异性,因为过去类似研究是针对一般员工,而本研究的对象是管理者,两类人的最大区别在于管理者与组织间存在较高水平的社会交换,与员工相比他们需要承担更大的责任,也要求组织给与更多的关怀和尊重.他们作为一个特殊群体,在组织中具有一定的地位和尊严,与组织间的关系更加紧密不会轻易选择离开,

一旦到了已经决定用“用脚投票”的极端方式对抗组织心理契约违背时,说明已经经过了较多的考虑,组织公正似乎已经不能产生太大缓和作用了.同时对于这个高素质群体,管理者一般不会采取消极怠工的忽略行为方式对抗组织(描述统计显示忽略行为的平均值是 2.06,总体较低).所以要么退出走人,要么留下好好工作,这时候组织公正所能发挥的作用相对也比较小.更进一步讲,心理契约的维护是作为一种保健因素存在的,一旦被打破可缓冲的余地比较小,尤其对于比较关注心理感受的管理层.他们对心理契约违背的反应有两个层次,一是积极性行为的减少,这是较轻微的应对方式,尚可以通过其他方式缓解;另外就是消极性行为的增加,这是一种深层次的应对方式,相对更难以通过其他方式弥补.

#### 4.3 理论贡献和实践启示

本文将心理契约违背对管理者行为的影响置于组织公正的环境中,探讨感受到不同程序公正和人际公正的管理者,组织心理契约违背对其 EVNL 行为分别具有何种规律性.这种调节效应(Moderating effect)的探索一定程度上拓展了心理契约研究的现有理论,同时也更加丰富了不同组织公正形式之间交互作用的理论.过去缺乏以组织与管理者之间的心理契约为对象的研究,因此从这个角度上讲,本文也是对现有心理契约文献的一种补充.

在实践上,本文可以带来以下管理启示.

其一,组织不要轻易向管理者承诺自己无法履行的义务.尤其在当前中国经济快速发展的时刻,高素质管理人才相当匮乏,不少组织为了引进人才轻许很多诺言,结果后来无法兑现承诺,不得不让管理者接受组织心理契约违背的结局.虽然心理契约并非白纸黑字的有直接法律效用的协议,组织违约也不至于被推到对簿公堂的地步,但是这种由对管理者情感的伤害所引发的报复行动可能会使巨变环境中的组织面临很多本可以避免的困难.

其二,如果由于客观原因组织无法履行原有的对管理者的承诺时,一定要充分及时地考虑补救措施. Rousseau<sup>[11]</sup>曾指出通过仔细地、诚实地解释契约违背的外部压力,组织可以有效减小可能产生的最严重后果.人际公正是管理者在与上

司打交道的过程中经常体验到的一种认知和情绪状态,这种状态可以有效缓解或者叠加心理契约违背所造成的后果.具体的行为包括:1)给予下属有关分配决策的清晰而合理的原因;2)在与下属信息沟通时给予礼貌和尊重的对待(Bies等<sup>[35]</sup>).因此,组织应该加强内部的沟通机制建设,通过人为的软性力量建构和谐有效的组织氛围.

其三,规范化的组织管理制度和行为是使管理者产生组织程序公正与否的重要形式,因此为了提高管理者对组织程序公正的感知,组织很有必要持续改进内部管理,加强内部的制度化和规范化建设,使组织在一种比较透明的体系下运行.如果即使组织违背了原有的心理契约,但如果存在既有规范制约,管理者会认为这种违约只是一种偶然现象,还可以对组织继续保有信心.

## 5 结论和不足

本文整合了心理契约和组织公正领域的多元变量,通过调查研究的方式,检验了管理者对组织公正性的不同感受对组织心理契约违背与管理者EVNL行为关系的影响.发现组织心理契约违背与组织公正对管理者积极行为(呼吁行为和组织忠诚)存在交互作用.具体就是感受到高程序公

正的管理者具有较高的呼吁行为,但会随着心理契约违背的增加而略微降低;感受到低程序公正的管理者具有较低的呼吁行为,但会随着心理契约违背的增加而急剧降低.感受到高人际公正的管理者具有较高的呼吁行为,但会随着心理契约违背的增加而降低;感受到低人际公正的管理者具有较低的呼吁行为,但会随着心理契约违背的增加而增加.感受到高人际公正的管理者具有较高的组织忠诚,但会随着心理契约违背的增加而略微降低;感受到低人际公正的管理者具有较低的组织忠诚,但会随着心理契约违背的增加而急剧降低.研究没有发现组织心理契约违背与组织公正对管理者消极行为(退出行为和忽略行为)的交互作用.

当然本文的局限性也是明显的.其设计是运用单时间调查获得的数据进行因果关系的检验,这种因果推断只能是一种推断,对因果关系的解释力度较弱(Spector<sup>[36]</sup>).未来更精确的研究应该使用实验设计或者时间序列设计,那样得到的结果才能更有力的证明各变量之间的因果关系.另外,在选择样本时,只从管理者本人的角度来获取信息而没有综合组织方面的意见,也可能存在信息的误差,存在同源误差(common method variance)的风险.这应该在以后的研究中努力避免.

## 参考文献:

- [1] Argyris C P. Understanding Organizational Behavior[M]. Homewood: Dorsey Press, 1960.
- [2] Levinson H, Price C R, Munden K J, et al. Men, Management and Mental Health[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1962.
- [3] Schein E H. Organizational Psychology[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1965.
- [4] Kotter J P. The psychological contract[J]. California Management Review, 1973, 15: 91—99.
- [5] Rousseau D M. Psychological and implied contracts in organizations[J]. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, 2: 121—139.
- [6] Robinson S L. Trust and breach of the psychological contract[J]. Administrative Science Quarterly, 1996, 41: 574—599.
- [7] Robinson S L, Kraatz M S, Rousseau D M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37: 137—152.
- [8] Robinson S L, Rousseau D M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm[J]. Journal of Organizational Behavior, 1994, 15: 245—259.
- [9] Tumley W H, Feldman D C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect[J]. Human Relations, 1999, 52: 895—922.
- [10] Tumley W H, Feldman D C. A discrepancy model of psychological contract violations[J]. Human Resource Management Review, 1999, 9: 367—386.

- [11] Rousseau D M. Psychological Contracts in Organizations[M]. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- [12] Kickul J R, Neuman G, Parker C, *et al*. Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior[J]. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2001, 13 (2): 77
- [13] 魏 峰, 李 焱, 张文贤. 国内外心理契约研究的新进展 [J]. 管理科学学报, 2005, 8(5): 88—96  
Wei Feng, Li Yi, Zhang Wen xian. New development of psychological contract research[J]. Journal of Management Sciences in China, 2005, 8(5): 88—96 (in Chinese)
- [14] Farrell D. Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study[J]. Academy of Management Journal, 1983, 26: 596—607.
- [15] Morrison E W, Robinson S L. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops [J]. Academy of Management Review, 1997, 22: 226—256
- [16] Tumley W H, Feldman D C. Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators[J]. Journal of Organizational Behavior, 2000, 21: 25—42
- [17] Robinson S L, Morrison E W. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior [J]. Journal of Applied Psychology, 1995, 16: 289—298
- [18] Shore L M, Barksdale K. Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach[J]. Journal of Organizational Behavior, 1998, 19: 731—744.
- [19] Guzzo R, Noonan K. Human resource practices as communications and the psychological contract[J]. Human Resource Management, 1994, 33(3): 447—462
- [20] Tumley W H, Feldman D C. Psychological contract violations during corporate restructuring[J]. Human Resource Management, 1998, 37: 71—83
- [21] Rusbult C E, Farrell D, Rogers G, *et al*. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction[J]. Academy of Management Journal, 1988, 31: 599—627.
- [22] Folger R, Konovsky M A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions[J]. Academy of Management Journal, 1989, 32: 115—130.
- [23] Cropanzano R, Greenberg J. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze[A]. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology[M]. New York: 1997. 317—371.
- [24] Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow[J]. Journal of Management, 1990, 16: 399—432
- [25] Folger R. Rethinking equity theory: A referent cognitions model[A]. In Bierhoff H W, Cohen R L, Greenberg J. (Eds.), Justice in Social Relations[M]. New York: Plenum Press, 1986. 145—162
- [26] Brockner J, Wiesenfeld B M. An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures[J]. Psychological Bulletin, 1996, 120(2): 189—208
- [27] Skarlicki D P, Folger R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice[J]. Journal of Applied Psychology, 1997, 82(3): 434—443.
- [28] Folger R. Reactions to mistreatment at work[A]. In Mumighan J K (Ed.), Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Practice[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993, 161—183
- [29] Guest E D, Conway N. Communicating the psychological contract: An employer perspective[J]. Human Resource Management, 2002, 12(2): 22—38
- [30] Rousseau D M, Tijoriwala S A. Perceived Legitimacy and Unilateral Contract Change: It Takes a Good Reason to Change a Psychological Contract[C]. Symposium at the SDP Meetings, San Diego. 1996
- [31] 陈加洲, 凌文铨, 方俐洛. 企业员工心理契约的结构维度 [J]. 心理学报, 2003, 35(3): 404—410  
Chen Jia-zhou, Ling Wen-quan, Fang Li-luo. Structure of psychological contract between corporation and employees[J]. Chinese Journal of Psychology, 2003, 35(3): 404—410. (in Chinese)
- [32] Niehoff B P, Mooman R H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior[J]. Academy of Management Journal, 1993, 36(3): 527—557.
- [33] Bollen K A. Structural Equations with Latent Variables[M]. New York: Wiley, 1989.

- [34] Aiken L S, West S G Multiple Regression: Test and Interpreting Interactions[M]. Newbury Park: Sage, 1991.
- [35] Bies R J, Shapiro D L, Cummings L. Causal accounts and managing organizational conflicts: Is it enough to say its not my fault? [J]. Communications Research, 1988, 15.
- [36] Spector P E Research Designs[M]. Newbury Park: Sage, 1981.

## Joint effect of organizational justice and psychological contract violation on its managers' behavior

WEI Feng, LI Yi, REN Sheng-gang

1. China Europe International Business School, Shanghai 201206, China;
2. International Business and Management School, Shanghai University, Shanghai 200444, China;
3. Management School, Central South University, Changsha 410083, China

**Abstract:** This study, by incorporating multivariate factors in psychological contract and organizational justice, investigates 512 managers from a wide variety of research sites and tests the role of procedural justice and interactional justice in the relationship between organizational psychological contract and managers' EVNL. It is found that organizational procedural justice will moderate the relationships between organizational psychological contract violation and manager's voice; organizational interactional justice will moderate the relationships between organizational psychological contract violation and manager's voice; organizational interactional justice will moderate the relationships between organizational psychological contract violation and manager's loyalty. No evidence is found that there is significant effect of organizational justice on the relationship between organizational psychological contract violation and manager's active behaviors, such as neglect and exit

**Key words:** psychological contract violation; EVNL; procedural justice; interactional justice