

# 组织中的心理契约<sup>①</sup>

陈加洲<sup>1</sup>, 凌文铨<sup>2</sup>, 方俐洛<sup>1</sup>

(1. 中国科学院心理研究所, 北京 100012; 2. 暨南大学人力资源管理所, 广州 510632)

**摘要:**拟对近年来西方组织行为和人力资源管理领域中兴起的组织中的心理契约问题研究, 进行综述性的介绍, 内容有心理契约研究兴起的原因, 心理契约的概念发展, 心理契约的内容和心理契约对组织效果的影响。

**关键词:**心理契约; 雇用关系; 组织效果

**中图分类号:** C936

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1007-9807(2001)02-0074-5

## 0 引言

心理契约研究是当前西方组织行为和人力资源管理领域中兴起的一个热门课题。尽管这一概念的提出最早是在60年代, 但在80年代中期以前对它的研究却很少。

80年代中期以后, 尤其是近几年, 越来越多的研究开始涉足这一领域。西方主要管理与组织行为研究刊物上刊载这方面的文章也越来越多。1996年9月, “英国管理学学术讨论会”上已有多篇论文报告这方面的研究。同年12月, 在荷兰的Tilburg大学召开了“心理契约国际学术讨论会”。1998年末, 《组织行为学杂志》(Journal of Organizational Behavior)还出版了一期特刊, 专门介绍这方面的研究。本文拟对这一研究兴起的原因, 心理契约的概念发展, 心理契约的内容, 心理契约对组织效果的影响等问题作一综述性的介绍。

## 1 心理契约研究兴起的原因

组织中心理契约问题研究的兴起, 首先与近十年来组织内雇用关系的变化密切相关。80年代中期以来, 各种新技术的迅速发展, 全球经济模式的转变, 给组织发展带来了巨大的压力。为了保持

竞争, 迎接挑战, 欧美企业特别是英国和美国的企业在经营战略和运作模式上不得不作重大的调整: 如组织合并、重组, 裁员, 缩减开支, 新管理手段的运用, 等。调整导致劳动力富余, 组织内雇用关系发生改变。雇用双方尤其是雇员原先形成的心理平衡被打破了。雇员以忠诚、遵从和努力作为条件换来的工作稳定感已不存在。他们因而对组织失去信任, 对工作缺乏安全感, 同时又对组织内雇主不成比例的高额收入感到不公, 甚至愤怒。在这种条件下, 雇员(包括雇用管理者)对组织失去了原有的忠诚和信任, 他们不再像以前那样努力。另一方面, 为了使企业保持竞争力, 组织又需要雇员以更多的努力去工作, 以更充沛的精力帮助企业去竞争、去创新、去发展<sup>[1]</sup>。这一严峻的现实要求组织行为和人力资源管理领域的研究者和实践者不得不对调整中的心理契约问题予以考虑。

其次, 心理契约问题研究的兴起, 与心理契约本身的特点有关。组织是以关系为纽带而建立起来的一个特殊群体。在企业组织结构调整、雇用关系改变的过程中, 心理契约是最敏感、最集中反映这种变化的核心因素。文[2]认为, 心理契约研究的兴起与它本身所具有的三个特点有关: 一是它抓住了时代的精髓, 其中最关键的是它体现了雇用关系的变化; 二是它把人们的注意力集中于组

① 收稿日期: 1999-09-12; 修订日期: 2000-09-18。

基金项目: 国家自然科学基金重点资助项目(79930200); 华南师范大学心理应用研究中心文科基地资助项目。

作者简介: 陈加洲(1963-), 男(布依族), 硕士, 讲师。

织动力的思考上;三是心理契约具有潜在的整合众多重要组织行为学概念的能力。

另外,心理契约问题研究的兴起,还与人们的普遍信念有关。这是因为人们普遍认为,心理契约对组织内人的态度和行为具有重要的影响,对它的研究能为我们不清楚的广泛的组织现象如可感知责任的作用、委托人与代理人关系等问题提供新的强有力的解释<sup>[3]</sup>。

因此,为了对组织的本质问题进行深入全面的了解,为了有效地调整和控制组织行为,使组织效率最好、员工满意感最高,研究组织中的心理契约不失为一条行之有效的途径。因而近年来西方组织行为和人力资源管理研究者纷纷从不同角度对这一问题进行研究。

## 2 心理契约的概念发展

最早使用“心理契约”这一术语的是 Argyris。他在1960年所著的《理解组织行为》<sup>[4]</sup>一书中,用“心理契约”来刻画下属与主管之间的一种关系。这种关系表现为,如果主管采取一种积极的领导方式,雇员就会产生乐观的表现;如果主管保证和尊重雇员的非正式文化规范(如让雇员有自主权,确保雇员有足够的工资,有稳定的工作等),雇员就会有少的抱怨,而维持高的生产。Argyris 用心理契约这一术语来描述这种关系,但他并没有对这一术语加以界定。1962年,Levinson 注意到了这一概念,并把它看作是一种没有成文的契约<sup>[5]</sup>。按照 Levinson 等人的观点,“心理契约”即雇主与雇员关系中组织与雇员事先约定好的内隐的没说出来的各自对对方所怀有的各种期望。其中一些期望(如工资)在意识上清楚些,而另一些期望在意识上则比较模糊,如长期晋升方面的期望等。Levinson 本人也因深化和发展了这一概念而有“心理契约”的鼻祖之称。

Schein 也注意到“心理契约”,并把它定义为每一组织成员与其组织之间每时每刻都存在的一组不成文的期望<sup>[6]</sup>。并指出,心理契约有个体的心理契约和组织的心理契约两个层次。Kotter 提出,“心理契约”是个人与其组织之间的一份内隐的协议,协议中的内容包括在彼此关系中一方希望给另一方付出什么、同时又该得到什么<sup>[7]</sup>。

Rousseau 等人不同意把心理契约定位在组织上的观点,认为组织不具有主体性,因而不会有统一的希望。在此基础上,她提出了一个范围较窄的定义。按她的观点,“心理契约”即雇员个人以雇用关系为背景,以许诺、信任和知觉为基础而形成的关于双方责任的各种信念。她还认为,组织本身不会有心理契约,它在心理契约中的作用是为知觉提供背景<sup>[8,9]</sup>。按照这种观点,对心理契约的定义便从两个层次(即个体和组织)的双边关系转到单一层次和单边关系的个体上。这种观点也得到一些人的认同。

Herriot 等人也不赞同 Rousseau 等人这种对心理契约定义的简化处理,又把心理契约定位在个体和组织两个层次上。他们认为,“心理契约”是雇用关系中的双方即组织和个人,在雇用关系中彼此对对方应提供的各种责任的知觉。这种知觉或来自对正式协议的感知,或隐藏于各种期望之中<sup>[1]</sup>。这种观点比较得到人们的赞同。

综上所述,“心理契约”即雇用双方对雇用关系中彼此对对方应付出什么同时又应得到什么的一种主观心理约定,约定的核心成份是雇用双方内隐的不成文的相互责任。但对于这一概念的具体内涵,目前尚没有一个统一的界定。有用期望来定义的,也有用信念、知觉来定义的;有强调雇用双方两水平的双边关系的,也有仅仅强调雇员一方的单水平的单边关系的。研究中各种界定都在使用。这种状况为“心理契约”的研究和理解带来了一定的障碍。

## 3 心理契约的内容

心理契约是一个复杂的心理结构。由于对其界定不同,它所包含的具体内容也会有所不同。即使以同一界定为基础,由于雇用关系的状况不同,心理契约的内容也会存在差异。因此,Aderson 等人认为,心理契约的具体内容可能包含数千个方面,很难清楚地罗列出来<sup>[10]</sup>。尽管如此,人们还是想从具体的实证研究入手,以期对心理契约的基本内容有一概括性的了解。

文<sup>[11]</sup>分别以 MBA 毕业生、管理学本科毕业生、雇用管理者以及全职雇员和兼职雇员为对象,对心理契约的内容进行了调查研究。调查发

现,契约中对雇员责任的期望有:忠诚,无私支持,服从,愿意加班,保守组织机密,具有组织公民行为,胜任,稳定,职业化,规范化,守纪律,接受职位变化,保护公司声誉,体现组织形象,好团队成员,支持领导,与人合作,态度积极,有集体意识,社会化,参与培训,拥有专业技能,在组织中至少工作两年,离职前预先通知,等等。契约中对组织或雇主责任的期望有:高薪资,绩效奖励,迅速提升,有培训发展机会,工作稳定,符合生涯发展,人事关怀,专业对口,决策协商,及时反馈,负责任,协作,工作充实,参与社会联系,人事政策公平,高度理解,工作有价值,委以责任,给员工自主权,效益工资,至少一年的工作保障,等等。由于概念界定不同和雇用背景差异,研究中得到的相同项目较少。

文[1]以管理者代表组织,用关键事件技术和比例分层抽样方法,对英国各地区各行业的雇员和组织间的心理契约内容进行调查。结果表明,契约中对雇员责任的期待主要有:守时,敬业,诚实,忠诚,爱护资产,体现组织形象,互助等七个方面;对组织责任的期待有:培训,公正,关怀,协商,信任,友善,理解,安全,有恒一致,薪资,福利,工作稳定等十二个主要类别。研究还表明,雇用双方在心理契约中对组织责任的期待在友善、理解、福利、安全、薪资、工作稳定等六个方面有显著性差异:雇员比较强调安全、薪资和工作稳定性,而组织则比较强调友善、理解和福利。双方在对雇员责任的期待中,在忠诚、爱护资产和体现组织形象三个方面存在显著差异:雇员比较强调爱护资产、体现组织形象,而组织更强调忠诚。除此之外,双方在其它方面如诚实、守时、敬业、信任、公正等方面并不存在显著差异。

众多的研究还表明,心理契约的内容会因性别、年龄、工作年限、组织规模、企业性质(民营或私营)以及时代背景的不同而有所差异。比如, Hiltrop 发现,心理契约内容因时代的不同而有所不同。过去的心理契约比较关注安稳、持久和忠诚,而现在则比较关注交易性和雇用性。具体来说,对雇员的责任,过去比较强调忠诚、高出勤率、绩效好、遵从权威,而现在则强调内部和谐、创新、适应性和超凡绩效;对雇主的责任,过去期待的是连续、工作稳定、培训和生涯发展,现在期待的是对新增利润的公平奖励<sup>[12]</sup>。

#### 4 心理契约对组织效果的影响

Schein 指出,尽管心理契约是内隐的,但它却是组织行为的一个重要决定因素<sup>[6]</sup>。Shore 等人认为,心理契约在组织中的作用有三个方面:一是可以减少雇用双方的不安全感,因为正式协议不可能涉及雇用关系的方方面面,而心理契约可以填补正式协议留下的空白;二是可以规范雇员的行为,雇员以组织对自己所负的责任来衡量自己对待组织的每一行为,以其作为调节自己行为的标准;三是可使雇员对发生在组织中的事件产生情感性的反应<sup>[13]</sup>。Baker 指出,心理契约在员工愿望(如角色、社会、经济等)与其绩效表现之间起着重要的调节作用<sup>[14]</sup>。

研究表明,心理契约与高水平的知觉化组织支持、职业期望和情感承诺及低水平的离职意向有关<sup>[13]</sup>。心理契约对工作满意、离职意向和组织政策有显著影响<sup>[15]</sup>。雇用双方心理契约的一致性越高,雇员对组织的满意感越大<sup>[16]</sup>。心理契约对雇员在受伤害期间的行为有重要影响<sup>[17]</sup>。在对组织效果的预测上,心理契约较组织承诺有更高的解释力<sup>[18]</sup>。

文[2]在已有研究的基础上,从雇员角度对心理契约在组织中起作用的方式提出了一个理论模型,并进行了实证检验。该模型把心理契约置于调节组织状况与组织效果关系的核心位置上,认为雇员的心理契约(其中包含公平、信任和协议交流三个成份)受组织气氛和文化、人力资源管理政策和实践、阅历、期望和可选择性等原因变量的调节,同时又对工作满意、组织承诺、工作安全感、雇用关系、动机、组织公民行为、缺勤率和离职意向等结果变量产生影响。

心理契约不是静止不动的,而是不断变化的。关于心理契约对组织效果的影响,研究得较多的是心理契约的变化尤其是破坏对组织行为造成的危害。

文[19]指出百分之五十以上的雇员在初次参加工作时就报告说他们的心理契约曾受到一至二次的破坏。研究者发现,雇员总是把他们的工作看作是对组织的投入,因而随着工作年限的加长,他们也就相应地认为,组织应增加其对自己的责任。

一旦组织实际完成的责任与雇员期望的责任出现差距,心理契约的破坏便会发生。

Robinson 等人认为,因为心理契约是以信任为基础而形成的,因此破坏会导致信任的动摇,对契约关系的重新确定,强烈的情绪反应(如被背叛感和被欺骗感),以及其他外显行为。他们在研究中发现,心理契约破坏会导致雇员责任的减少,并对随后雇员的组织公民行为的减少有明显影响;破坏与高离职率成正相关,与信任、工作满意、留职意愿呈负相关。文[20]的研究表明,心理契约破坏会导致组织承诺的降低。

Robinson 等人研究发现,心理契约受到严重破坏时,雇员与组织之间的关系会变得更加具交易性。雇员会把他们的注意从契约关系中摆脱出来,更多地关注眼前的直接经济利益。Herriot 等人的研究指出,交易型关系的进一步破坏则会导致三种行为结果:或公开谈判,或调整工作投入,或辞职。文[21]还指出更严重的破坏会导致工厂暴力的发生。

总之,已有的研究结果均表明,心理契约及其变化对广泛的组织效果产生影响,在组织状况与组织效果之间,心理契约起着重要的调节作用。

## 5 结束语

从组织的建立、发展,到组织的变革,作为一个整合性的概念,心理契约是最能反映组织变化的核心因素。

虽然越来越多的文献已对心理契约的概念进行了论述,大量的实证研究已对心理契约的内容、类型、及其影响进行了探讨,但是,对心理契约的研究仍有许多工作要做。它的概念还没有统一的界定,其构成成份还不甚清楚,对组织效果的影响还有待作进一步的检验。除此之外,还有许多重要的领域有待人们去探讨,如心理契约的测量、心理契约的动力学变化等。

总之,尽管心理契约的研究才开始起步,留下的问题也还很多,但是可以预测的是,随着对这一问题研究的深入发展,它对我们理解发展、变化中的组织现象,调整、控制组织行为,将会有很大的帮助。这对我国目前进行的国有企业改革,企业重组、合并,以及人事制度的改革也将会有重大的参考价值。

### 参考文献:

- [1] Herriot P, Manning E G, Kidd J M. The content of the psychological contract[J]. *British Journal of Management*, 1997, 8: 151-162
- [2] Guest D E. Is the psychological contract worth taking seriously[J]? *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19: 649-664
- [3] Rousseau D M. The 'problem' of the psychological contract considered[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19: 661-671
- [4] Argyris C. *Understanding organizational behavior*[M]. London: Tavistock Publications, 1960
- [5] Levinson H, Price C R, Munden K J, et al. *Men, management and mental health*[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1962
- [6] Schein E H. *Organizational psychology*[M]. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980
- [7] Kotter J P. The psychological contract[J]. *California Management Review*, 1973, 15: 91-99
- [8] Rousseau D M. New hire perspective of their employer's obligations: a study of psychological contracts[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1990, 11: 389-400
- [9] Rousseau D M. *Psychological contract: understanding of written and unwritten agreements*[M]. Thousand Oaks: Sage Publication, 1995
- [10] Anderson N, Schalk R. The psychological contract in retrospect and prospect[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19: 637-647
- [11] Thomas H D C, Anderson N. Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19: 745-767

- [12] Hiltrop J M . The changing psychological contract; the human resource challenge of the 1990s[J]. *European Management Journal*, 1995, 13(3): 286-294
- [13] 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
- [14] Baker H G . The unwritten contract: Job perceptions[J]. *Personnel Journal*, 1985, 64(7): 37-41
- [15] Larwood L, Wright T A , Desrochers S , et al . Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations[J]. *Group & Organization Management*, 1998, 23(2): 100-123
- [16] Porter L W, Pearce J L, Tripoli A M , et al . Differential perceptions of employers' inducements; implications for psychological contracts[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19: 769-782
- [17] Tehrani N . Dealing with trauma at work: the employee's story[J]. *Counseling Psychology Quarterly*, 1998, 11(4): 365-378
- [18] Millward L J , Hopkins L J . Psychological contracts, organizational and job commitment[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 1998, 28(16): 1530-1556
- [19] Robinson S L. Trust and breach of the psychological contract[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 574-599
- [20] Guzzo R A , Noonan K A , Elron E . Expatriate managers and the psychological contract[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79: 617-677
- [21] Johnson P R, Indvik J . Workplace violence: An issue of the nineties[J]. *Public Personnel Management*, 1994, 23(4): 512-553

## Reviews of researches on psychological contract in organizations

CHEN Jia-zhou<sup>1</sup>, LING Wen-quan<sup>2</sup>, FANG Li-luo<sup>1</sup>

1. Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100012, China;

2. Institute of Human Resource Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China

**Abstract:** Reviewed the literature on psychological contract research recently growing in the field of organizational behavior (OB) and human resource management (HRM), the present paper focuses on introduction of the western researches on psychological contract. Key themes include the conceptual development of psychological contract, the content of psychological contract, and its influence on organizational outcomes.

**Key words:** psychological contract; employment relationship; organizational outcomes