

组织心理契约违背对管理者行为的影响^①

李 焱¹, 魏 峰², 任胜钢³

(1. 上海大学国际工商与管理学院, 上海 200444;

2. 长江商学院行为研究中心, 北京 100738; 3. 中南大学商学院, 长沙 410083)

摘要: 为了研究组织心理契约违背与管理者行为之间的关系, 对 512 位组织管理者进行定量研究和结构方差验证, 结论如下: 1. 组织对管理者的心理契约由三维结构构成, 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, 其中管理型心理契约是组织与一般员工之间所不具备的心理契约形式, 体现了组织与管理者之间的一种特异关系; 2. 组织的管理型心理契约违背导致管理者退出和忽略行为增加, 组织忠诚和呼吁行为减少; 组织的交易型心理契约违背导致管理者退出行为增加和呼吁行为减少; 组织的关系型心理契约违背导致管理者忽略行为减少. 3. 管理型心理契约和交易型心理契约是管理者更加关注的两种心理契约形式, 而对关系型心理契约的关注则相对较少.

关键词: 心理契约; 心理契约违背; 退出行为; 呼吁行为; 组织忠诚; 忽略行为

中图分类号: C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2006)05-0088-09

0 引 言

当企业裁员在全球成为一种普遍现象时, 雇员工作压力和失业压力增加、工作质量和生活质量下降对雇员来说是一个无法卸载的重负. 由此所引发的雇员满意度和忠诚度降低、工作绩效下降、敌对行为增加、核心员工流失频繁等态度和行为问题也严重困扰着企业的领导者和管理者. 另外, 高速度、快节奏的现代生活方式使个人的价值观念发生着剧烈的变化, 崇尚短暂性、临时性的契约关系和自由化、随意化的生活态度的个体逐渐增多. 更多的人喜欢富有变化的生活方式而不愿意与一个组织签订固定的、长期的契约关系, 即使签订也常常想着如何摆脱固定关系的束缚. 因此组织也承受着越来越大的核心员工(主要包括各级管理者)流失的压力. 如何吸引、保留和激励组织内外宝贵的人力资源, 如何建构具有吸引力和凝聚力的员工关系和企业文化是每一个组织领导

人都在思考的问题.

因此, 在过去的十多年里组织心理契约日益受到理论界和企业界的广泛关注而逐步成为人力资源管理的一个焦点. 最初对心理契约的研究主要是识别心理契约的各种内容和维度以及检验员工在感知到组织违背心理契约之后的负面反应 (Robinson^[1]; Robinson, Morrison^[2]; Robinson, Rousseau^[3]), 虽然这在一定程度上有助于组织管理层识别和关注心理契约, 但却没有给予组织核心员工的心理契约更多的关注和重视, 更没有将组织与管理者之间心理契约的特殊性予以专门研究(魏峰, 李焱, 张文贤^[4]).

Henry Mintzberg^[5]将管理者定义为负责一个组织或该组织下属部门的人. 他们被授予正式权力和地位, 并由此导致各种人际关系, 在人际关系基础上产生了获得信息的途径, 信息则反过来使管理者能够为组织做出决策和制定战略. 他认为管理者的工作可以用与三种角色相关的行为来描述: 人际角色、信息角色和决策角色. 毫无疑问, 与

① 收稿日期: 2005-01-17; 修订日期: 2006-03-28.

作者简介: 李 焱(1977—), 女, 河北新城人, 博士, 讲师. Email: liyi0103@sohu.com

一般员工相比管理者承担着多得多的工作内容、工作压力和责任.根据社会交换理论,处于交换关系中的双方总会努力追求交换的平衡和公正(Blau^[6]),因此管理者与组织之间的心理契约值得予以特别关注.组织与管理者的心理契约是否有不同于一般员工的特异结构?组织一方对心理契约的违背所造成管理者行为的变化是否会因结构的特异性而呈现出特殊的规律?如何根据组织与管理者之间心理契约的特殊性进行有针对性的激励和约束?这正是本研究关注的问题所在.

1 理论综述和假设

1.1 组织-管理者心理契约的结构

最初,心理契约被普遍认为是存在于雇用双方之间的一种未书面化的契约、内隐契约和期望(Argyris^[7]; Levinson et al^[8]; Schein^[9]; Kotter^[10]),但不同学者的界定尚存在一定差异.到20世纪80年代后期出现了概念理解的进一步深化,产生了学派的争论.一派以美国学者 Rousseau, Robinson, Morrison 等人为代表,强调心理契约是雇员一方对雇用双方交换关系中彼此义务的主观理解,可以称之为“Rousseau 学派”;一派以英国学者 Guest, Conway, Herriot, Pemberton 等人为代表,强调遵循心理契约提出时的原意,将其认为是雇用双方对交换关系中彼此义务的主观理解,可以称之为“古典学派”^[4].

Rousseau and Parks^[11]认为虽然心理契约存在很大的个体性和特异性,但基本上可以分为两大类:交易型心理契约和关系型心理契约(transactional psychological contract & relational psychological contract).交易型心理契约是双方基于追求经济的、外在需求的满足为基础的心理契约;关系型心理契约是双方基于追求社会情感方面的需求满足为基础的心理契约.它们在关注点、时间框架、稳定性、范围和明确程度上存在差异.此后的很多研究都证实了二维结构的存在,根据其含义有的称之为交易型心理契约和关系型心理契约(Rousseau and Parks; Robinson, Kraatz and Rousseau^[12]; Tsui et al^[13]; Millward, Hopkins^[14]),有的称之为内在契约和外在契约(Kickul, Lester^[15]; Westwood et al^[16])还有的称之为现实契约和发展契约(陈加

洲,凌文铨,方俐洛^[17]).

同时也有研究发现员工与组织心理契约的三维结构,Rousseau and Tijorimala^[18]的实证研究显示员工与组织心理契约由三个维度构成:交易维度、关系维度和团队成员维度.交易维度指组织为员工提供经济和物质利益,员工承担基本的工作任务;关系维度指员工与组织关注双方未来的、长期的、稳定的联系,促进双方的共同发展;团队成员维度指员工与组织注重人际支持和良好的人际关系.

李原^[19]的研究发现:中国企业员工与组织间的心理契约由三个维度构成:规范性责任、人际型责任和发展型责任.规范性责任表现为企业给员工提供的经济利益和物质条件,员工遵规守纪完成基本的工作要求;人际型责任表现为企业给员工提供的人际环境和人文关怀,员工为企业创造良好的人际环境;发展性责任表现为企业为员工提供更多的发展空间,员工自愿在工作中付出更多努力.

然而从总体来讲三维结构并没有二维结构意义明显和稳定,而且二维结构是一个更加普遍的研究结论.

无论是 Henri Fayol 提出的管理者的计划、组织、协调和控制四大职责,还是 Henry Mintzberg 提出的管理者人际、信息和决策的三种角色,都显示出管理者与一般员工之间存在工作性质的巨大差异,即管理者的管理职能.管理职能既是一种权力,又是一种责任和义务,因此组织对管理者的期望和要求很高,管理者对组织的要求也会很高.所以组织与管理者之间除了具有组织与一般员工之间的心理契约之外,还会存在与管理职能相关的心理契约,可以称之为管理型心理契约.由此提出以下假设:

H1:组织对管理者的心理契约由交易型心理契约、关系型心理契约和管理型心理契约三维结构构成.

1.2 组织心理契约违背对管理者 EVLN 行为的影响

在过去的研究中,社会交换理论(Blau)被经常用来解释组织心理契约违背与员工态度和行为反应之间的关系.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

会努力以积极的态度和行为支持组织;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,从而降低组织支持行为甚至产生破坏性情绪和行为.事实上,以往的研究总是发现组织的心理契约违背导致员工对组织消极的情绪和行为反应和负面工作绩效(e.g. Kickul^[20]; Lester et al^[21]; Robinson, Rousseau; Turnley et al^[22]; Kickul et al^[23]).

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、抽象的解释水平上,经过Farrell^[24]、Rusbult, Farrell, Rogers & Mainus^[25]的发展,它已经成为了一个比较成熟的员工行为分析模型.EVLN分别是四个行为变量的第一个英文字母,代表着个体的退出行为(exit)、呼吁行为(voice)、组织忠诚(loyalty)和忽略行为(neglect).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来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、采取行动解决困难、提出解决方案、寻求外界帮助等积极的、有建设性的努力来改善环境和条件的行为.忽略行为指通过减少努力和兴趣、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状况恶化的倾向和行为.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环境和条件改善的倾向和行为.

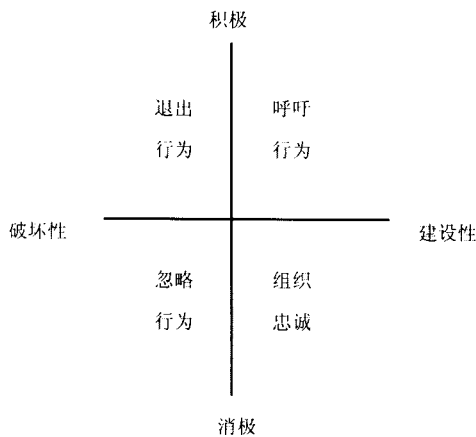


图1 EVLN个体反应分类模型(Farrell, 1983)

Fig. 1 The model of exit, voice, loyalty and neglect typology(Farrell, 1983)

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如图1

的分类模型.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的被动和消极.

一般情况下,员工感知到组织心理契约违背时,会试图通过降低工作努力来保护自己的利益,获得交换关系的平衡.其中的一种反应就是增加忽略和退出的消极行为,减少组织忠诚和呼吁的积极行为.Turnley and Feldman^[26]对组织心理契约违背与雇员EVLN行为反应的关系进行研究,发现组织的心理契约违背导致雇员的退出和忽略行为增加,呼吁行为和组织忠诚降低.管理者与员工的最大区别就是管理职能的增加,要想顺利的完成管理活动,必须赋予管理者一些特权,因此管理者与组织理所当然会形成诸如授权、信任、绩效奖励等方面的心理契约.如果缺乏这些必要的条件管理者的工作难度就会大大增加,所以组织一方的管理型心理契约违背将会对管理者造成最大冲击,导致破坏性行为的增加和建设性行为的减少.而交易型心理契约和关系型心理契约违背也将与一般员工一样造成破坏性行为的增加和建设性行为的减少.

由此提出以下研究假设:

H2a:组织的交易型心理契约违背导致管理者退出行为和忽略行为的增加,组织忠诚和呼吁行为的减少.

H2b:组织的交易型心理契约违背导致管理者退出行为和忽略行为的增加,组织忠诚和呼吁行为的减少.

H2c:组织的交易型心理契约违背导致管理者退出行为和忽略行为的增加,组织忠诚和呼吁行为的减少.

2 研究方法

2.1 研究对象

本研究主题为组织与管理者之间的心理契约,研究对象全体是组织内的各级管理者.运用分

层抽样的原理,选择复旦大学管理学院 MBA 在读学员中的管理者、在沪外资企业样本新加坡某制造业公司的管理者、民营企业样本苏州某染料公司的管理者、某制造业公司在重庆、福建莆田和银川的三个工厂的管理者共 626 位,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%。男性样本 358 人、女性样本 115 人,分别占总有效样本的 70% 和 22%;研究生 66 人、本科 224 人、本科以下 184 人,分别占总有效样本的 13%、44% 和 36%;高层管理者 19 人、中层管理者 191 人、基层管理者 255 人,分别占总有效样本的 4%、37%、50%。

2.2 研究工具

组织对管理者的心理契约.在借鉴国内外组织-雇员心理契约问卷的基础上(Guest D E, Conway N^[27]; Rousseau D M, Tijoriwala S A^[18]; Turnley W H, Feldman D C^[28]; 陈加洲,凌文轻,方俐洛^[17]),自编问卷,问卷共有 12 道题目构成。被试对“组织心理契约承诺的明确性”用 Likert Scale 五点量表法进行评价,其中“1 表示从未承诺,2 表示暗示的承诺,3 表示强烈暗示的承诺,4 表示明确的承诺,5 表示非常明确的承诺”。对“组织心理契约违背程度”的反应也用 Likert Scale 五点量表法对以上题目进行评价,其中“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”。用主成分分析法对一半数据($n=256$)进行探索性因素分析,按照特征根大于 1 的原则和最大变异法正交旋转进行因素抽取,得到三因子结构模型,该模型解释了总变异的 54.10%。

管理者的退出行为.本问卷根据 Rusbult, Farrell, Rogers & Mainus^[25]的退出行为分量表进行改编和修订。问卷共有 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,被试的反映用 Likert Scale 五点量表法进行评价,从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的退出行为,高分代表高的退出行为。

管理者的呼吁行为.本问卷根据 Rusbult, Farrell, Rogers & Mainus^[25]的呼吁行为分量表进行改编和修订。问卷共有 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”,被试的反映用 Likert Scale 五点量表法进行评价,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。

管理者的忽略行为.本问卷根据 Rusbult, Farrell, Rogers & Mainus^[25]的忽略行为分量表进行改编和修订。问卷共有 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”,被试的反映用 Likert Scale 五点量表法进行评价,从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的忽略行为,高分代表高的忽略行为。

管理者的组织忠诚.本问卷根据 Rusbult, Farrell, Rogers & Mainus^[25]的组织忠诚分量表进行改编和修订。问卷共有 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,被试的反映用 Likert Scale 五点量表法进行评价,从“完全不同意”到“完全同意”,低分代表低的组织忠诚行为,高分代表高的组织忠诚行为。

2.3 研究步骤

第 1 步 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;

第 2 步 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;

第 3 步 正式形成的调查问卷按照统一的指导语和严格的程序进行数据收集;

第 4 步 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。

第 5 步 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

首先,运用另外一半观测数据($n=256$)的相关矩阵与“组织对管理者心理契约的三维结构”模型进行验证性因素分析,并对拟和参数进行估计和评价;然后根据二维、四维和单维结构的探索性因素分析结果,进行验证性因素分析;整理四个模

型的相关拟合参数进行模型比较,如表1所示.四个模型的拟合结果显示“组织对管理者的心理契约”的三因素结构最优,其中因素1由适当的授权、充分的信任、公开的双向沟通、给优异绩效特殊奖励、职业生涯规划5项构成,其关注点倾向于组织给予具有管理职能或者关键职位的人的一些特殊的待遇和权利,以及对他们的特殊需求的一种满足,所以可以将它命名为“管理型心理契约”;因素2由保障稳定的工作、舒适的工作环境、提出不合理的要求、培训和学习的机会4项构成,其

关注点侧重于追求社会情感方面的需求满足和长期合作关系的建设和维护,与过去研究中的关系型心理契约的含义比较吻合,所以可以命名为“关系型心理契约”;因素3由内部晋升的机会、有竞争力的薪资福利、定期的调资加薪3项构成,其关注点侧重于追求经济的、物质的、外在需求的满足,与过去研究中的交易型心理契约的含义比较吻合,所以可以将它命名为“交易型心理契约”.这证实了组织对管理者的心理契约包含交易型、关系型和管理型心理契约,假设1得到验证.

表1 “组织对管理者心理契约”观测数据与理论模型的拟合度指数

Table 1 Results of organization's obligations model comparisons

	χ^2	Df	χ^2/df	P	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
因素模型	269.98	54	5.00	0.00	0.85	0.78	0.76	0.13
因素模型	141.12	53	2.66	0.00	0.92	0.88	0.89	0.081
因素模型	101.75	51	2.00	0.00	0.94	0.90	0.93	0.062
因素模型	116.00	48	2.42	0.00	0.93	0.89	0.91	0.075

按照模型评价结果的提示,如果在模型中允许某些项目之间存在相关,模型的卡方值会有一个比较大的降低,数据与模型之间的拟合会更好.按照建议修正后重新进行模型评价,结果为 $\chi^2 = 60.36$, $Df = 46$, $\chi^2/df = 1.3$, $P = 0.076$, $GFI = 0.96$, $CFI = 0.98$, $RMSEA = 0.035$. 拟合优度的 χ^2/df 小于2,卡方检验值P值大于0.05(表明观测数据与理论模型不存在显著差异),拟合优度指数GFI、调整拟合优度指数AGFI和比较拟合参数CFI均大于0.90,近似误差的均方根RMSEA的点

估计值小于0.05的临界水平.所有指标进一步显示组织对管理者心理契约的三维度结构比较稳定、可靠.

其次运用LISREL 8.2对管理者的EVLN各变量结构进行验证性因素分析,并对拟和参数进行估计和评价,结果显示各变量都具有较高的结构效度,如表2所示.

表3中显示了各研究变量的信度系数和相关系数.Alpha信度系数均达到0.70,因此适合进行结构方程分析^[29].

表2 各分量表的验证性因素分析指数

Table 2 Confirmatory factor analysis of exit, voice, loyalty and neglect

	χ^2	Df	χ^2/df	P	GFI	CFI	RMSEA
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	0.690	1.00	1.00	0.000
管理者忽略行为	1.67	4	0.42	0.800	1.00	1.00	0.000
管理者组织忠诚	0.33	1	0.33	0.570	1.00	1.00	0.000

表3 各变量信度系数和相关系数矩阵 (n = 512)

Table 3 Means, standard deviations, scale reliabilities and correlations (n = 512)

变量	Mean	s. d.	1	2	3	4	5	6	7
1.退出意愿	1.85	1.27	(0.84)						
2.呼吁行为	3.34	1.23	0.213***	(0.70)					
3.忽略行为	3.27	1.20	0.506***	-0.324***	(0.81)				
4.组织忠诚度	1.62	1.01	-0.592***	0.412***	-0.468***	(0.77)			
5.组织管理型心理契约违背	3.31	1.24	0.325***	0.260***	0.163***	0.341***	(0.88)		
6.组织关系型心理契约违背	2.42	1.08	-0.056	0.058	-0.112*	0.067	0.000	(0.83)	
7.组织交易型心理契约违背	2.57	0.94	0.100*	-0.103*	-0.027	-0.080	0.000	0.000	(0.85)

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 LISREL 8.2 统计软件将调查数据的方差协方差矩阵与假设的“组织心理契约违背对管理者 EVLN 的影响作用”模型进行拟合,得到各项拟合参数 $\chi^2 = 487.30$, $Df = 6$, $\chi^2/df = 81.17$, $P = 0.00$, $GFI = 0.79$, $NFI = 0.31$, $CFI = 0.30$, $RMSEA = 0.40$. 拟合参数显示:各项拟合指标均不理想.说明观测数据与假设模型的拟合不好,需要改进.根据模型修正的建议,对假设模型进行修正:允许因变量管理者 EVLN 行为之间两两相关,同时剔除作用关系不显著的影响路径——组织关系型心理契约违背到管理者的退出行为、呼吁行为和组织忠诚,组织交易型心理契约违背到管理者的忽略行为和组织忠诚,修正后模型的拟合参数如下: $\chi^2 = 9.86$, $Df = 5$, $\chi^2/df = 1.97$, $P = 0.079$, $GFI = 0.99$, $NFI = 0.98$, $CFI = 0.99$, $RMSEA = 0.044$. 所有拟合参数表明观测数据与修正模型的拟合非常好.参数中 χ^2/df 为 1.97, 小于 2; P 值大于 0.05; 拟合优度指数 GFI、规范拟合参数 NFI 和比较拟合参数 CFI 均大于 0.90, 近似误差的均方根 RMSEA 的点估计值小于 0.05 的临界水平.所有指标显示观测数据与组织心理契约违背对管理者 EVLN 的主效应修正模型拟合较好,因此可以接受该修正模型.

组织心理契约违背对管理者 EVLN 行为影响力模型的完全标准化解如图 2 所示,该图显示了组织三种心理契约违背对管理者四种行为的作用力大小和方向.

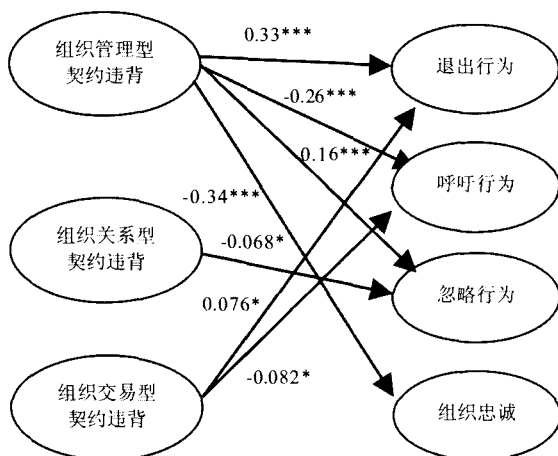


图 2 心理契约违背对 EVLN 影响作用修正模型的完全标准化解

Fig. 2 Results from Structural Equation Modeling

4 分析和讨论

本研究通过探索性因素分析和验证性因素分析发现,组织对管理者的心理契约由三维结构构成,它们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.这一结构进一步拓展了过去对组织-员工心理契约结构的研究和认识. Robinson, Kraatz and Rousseau^[12]实证研究显示,组织对员工的心理契约主要归结为 7 个方面:丰富性的工作、公平的报酬、成长的机会、晋升、充分的工具和资源、支持性的工作环境、有吸引力的福利,对这 7 个方面进行因素分析得到两个因素——交易因素和关系因素.虽然诸如此类的很多研究 (Rousseau, Parks^[11]; Millward, Hopkins^[14]; Kickul, Lester^[15]; Westwood et al^[16]; 陈加洲,凌文铨,方俐洛^[17])都与本研究结果不一致,但实际上这些组织员工间交易型心理契约和关系型心理契约的二维结构又与本研究相吻合.因为组织对管理者的交易型心理契约和关系型心理契约形式包含了从报酬到环境的各个方面,正是对以上二维结构的证实;而管理型心理契约又是不可能存在于组织与一般员工之间的独立单元,恰恰显示了组织与管理者之间的一种特殊契约关系,是对过去二维结构的一种深化.这种三维结构的发现也给予了组织更加具体的进行管理者激励的形式和内容,使其在重视和关注管理者问题时有更加明确的依托和努力方向.同时虽然这种三维结构还有待进一步改进,但也为以后的心理契约研究提供了新的起点和研究思路.

其次,将组织三种形式的心理契约违背对管理者行为的影响作用进行有针对性探究也是对过去研究的深化. Robinson 及其同事在不同的研究中发现组织心理契约违背与不良的雇员行为如高离职率、低的工作绩效、低的组织公民行为意愿等正相关 (Robinson^[1]; Robinson, Morrison^[2]; Robinson, Rousseau^[3]); Turnley and Feldman^[26]更是发现组织心理契约违背与雇员的退出和忽略行为增加以及呼吁和忠诚度的降低正相关.但是所有的研究并没有显示不同形式的组织心理契约违背分别会对员工造成什么影响.根据 Turnley and Feldman 的研究结论和常理进行推论,本研究假设

三种形式的组织心理契约违背都会导致管理者退出和忽略行为的增加、呼吁行为和组织忠诚度的降低,然而研究结果却发现并非如此。

与假设相一致,组织管理型心理契约的违背导致管理者退出和忽略行为的增加、呼吁行为和组织忠诚度的降低,这显示了管理者对授权、信任、沟通、绩效奖励、职业生涯规划等管理型心理契约的重视和组织履行这些心理契约的强烈要求。一方面诸如授权、信任等内容是管理者多好本职工作的前提条件,是管理职能所赋予的权利,因此为了组织自己的团队完成工作任务,先天的就对这类的组织心理契约有了必然的要求;另外诸如生涯规划、绩效奖励则反映了管理者对更高层次需求的关注,而从社会交换平衡的角度,这也容易理解。

与假设不完全一致的是组织交易型心理契约违背引起管理者主动性行为——退出行为和呼吁行为增加的同时;却并没有在管理者的被动性行为——忽略行为和组织忠诚方面得以体现。这一方面反映了交易型心理契约是组织对管理者的最基本承诺,也体现着管理者对薪酬和晋升等方面的最基本需求。犹如保健因素一样,这类契约的履行不一定会产生对组织的忠诚行为,但其违背却可能造成管理者对组织的失望情绪,并进一步导致与组织脱离关系的意愿和行动。另一方面,管理者由于具备较高的职务层次和职业训练,一般不会采取消极被动的忽略行为对待组织(描述统计显示管理者忽略行为的平均值是 2.06,总体较低)。他们较高的职业理性和整体素质,使他们在面临组织交易型心理契约违背时,要么积极地争取应得的权益,要么采取“用脚投票”的方式离开组织;而不是像有些基层员工一样,选择忍气吞声地等待或者消极怠工以获得心理平衡。

本研究最大的发现在于组织心理契约违背与管理者行为的关系。研究发现组织关系型心理契约违背并没有引起假设的诸类管理者行为,相反还引起了管理者忽略行为的降低。一种解释是关系型心理契约作为一种良好雇佣关系和长期雇用意向的表现,管理者对于其履行抑或违背并不十分敏感。相对来讲他们可能更加注重高层次需要的满足(管理型心理契约),和实际利益的获得(交易型心理契约),而对于双方关系的稳定、融洽以

及工作环境的舒适与否并不太关注,这反映了当前的管理者身上更多的“功利”和“理性”色彩。而组织关系型心理契约违背造成忽略行为的降低,则从另一侧面说明了管理者理性和负责的态度,当其感知到非关键性的关系型心理契约没有被组织履行时,大多不会采取忽略行为这种破坏手段来获得心理的平衡,而宁愿通过主动的努力工作(减少忽略行为)来争取组织对自己品行的认可,并进一步争取更好一些的工作条件。

本研究对管理实践的启示是着重关注并致力于改善组织对管理者的管理型心理契约,因为它是管理者最会较真之处;对交易型心理契约的履行也要保持足够的警惕,因为核心员工的离职有可能会由此引发;而对关系型心理契约只需要保持适度的关注,不必花费太多的精力和财力精心营造,因为相对来说管理者对关系型心理契约并没有给予太多的关注。

5 结论和不足

1)组织对管理者的心理契约由三维结构构成,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,其中管理型心理契约是组织与一般员工之间所不具备的心理契约内容,体现了组织—管理者之间存在一种特异关系。

2)组织管理型心理契约违背会导致管理者破坏性的退出行为和忽略行为增加,同时导致建设性的呼吁行为和组织忠诚降低;组织交易型心理契约违背导致管理者主动性的退出行为的增加和呼吁行为的降低,但并没有造成管理者被动性的忽略行为和组织忠诚的显著变化;组织关系型心理契约违背造成管理者忽略行为的降低,但并没有造成管理者的退出行为、呼吁行为和组织忠诚的显著变化。

3)组织的三种心理契约违背对管理者 EVLN 行为的影响效果显示出管理型心理契约和交易型心理契约是管理者更加关注的两种心理契约形式,组织在这两个方面的心理契约的违背会造成管理者破坏性行为的增加和建设性行为的降低。

本研究最大的不足在于在选择样本时,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,因此可能存在信息的误差,存在单一方

法变异(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]Robinson S L. Trust and breach of the psychological contract[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 574—599.
- [2]Robinson S L, Morrison E W. Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1995, 16: 289—298.
- [3]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.
- [4]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, 5: 82—89.
Wei Feng, Li Yi, Zhang Wen xian. New development of psychological contract research[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2005, 5: 82—89. (in Chinese)
- [5]亨利·明茨伯格. 管理者的工作: 传说与事实[J]. *哈佛商业评论(中文版)*, 2004, 1: 28—42.
Henry Mintzberg. The manager's job: Folklore and fact[J]. *Harvard Business Review*, 1975, 7/8: 49—62. (in Chinese)
- [6]Blau P M. *Exchange and Power in Social Life*[M]. New York: Wiley, 1964.
- [7]Argyris C P. *Understanding Organizational Behavior*[M]. Homewood: Dorsey Press, 1960.
- [8]Levinson H, Price C R, Munden K J, *et al.* *Men, Management and Mental Health*[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1962.
- [9]Schein E H. *Organizational Psychology*[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1965.
- [10]Kotter J P. The psychological contract[J]. *California Management Review*, 1973, 15: 91—99.
- [11]Rousseau D M, Parks J M. The contracts of individuals and organizations[J]. *Research in Organisational Behaviour*, 1993, 15: 1—43.
- [12]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.
- [13]Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, Tripoli A M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40: 1089—1121.
- [14]Millward L J, Hopkins L J. Psychological contracts, organizational and job commitment[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 1998, 28(16): 1530—1556.
- [15]Kickul J, Lester S W. Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2001, 16: 191—217.
- [16]Westwood R, Sparrow P, Leung A. Challenges to the psychological contract in Hong Kong[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2001, 12(4): 621—651.
- [17]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)
- [18]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 SIOP Meetings, San Diego*, 1996.
- [19]李 原. 员工心理契约的结构及相关因素研究[D]. 北京: 首都师范大学, 2002. 6.
Li Yuan. Research on the Structure and Correlative Factors of Employee's Psychological Contract[D]. Beijing: Capital Normal University, 2002. 6. (in Chinese)
- [20]Kickul J. Promise made, promise broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business[J]. *Journal of Small Business Management*, 2001, 39: 320—335.
- [21]Lester S W, Turnley W H, Bloodgood J M, *et al.* Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23: 39—56.
- [22]Turnley W H, Bolino M C, Lester S W, Bloodgood J M. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors[J]. *Journal of Management*, 2003, 29(2): 187—206.

- [23] Kickul J, Lester S W, Belgio E. Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach[J]. *International Journal of Cross Culture-Management*, 2004, 4(2): 229—252.
- [24] 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.
- [25] Rusbult C E, Farrell D, Rogers G, Mainus A G. 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.
- [26] Turnley W H, Feldman D C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect[J]. *Human Relations*, 1999, 52: 895—922.
- [27] Guest E D, Conway N. Communicating the psychological contract: An employer perspective[J]. *Human Resource Management*, 2002, 12(2): 22—38.
- [28] Turnley 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.
- [29] Bollen K A. *Structural Equations with Latent Variables*[M]. New York: Wiley, 1989.

Effect of organizational psychological contract violation on managers' behavior

LI Yi¹, WEI Feng², REN Sheng-gang³

1. International Business and Management School, Shanghai University, Shanghai 200444, China;

2. Behavior Research Center, Cheung Kong Graduate School of Business, Beijing 100738, China;

3. Management School, Central South University, Changsha 410083, China

Abstract: This research investigates the relationship between organizational psychological contract violation and managers' EVLN among 512 managers from a wide variety of research sites. The results suggest that: 1. The psychological contract between organizations and their managers are consist of transactional psychological contract, relational psychological contract and managerial psychological contract. Managerial psychological contract indicates a special relationship between organizations and their managers. 2. Managerial psychological contract is positively related to manager's exit and neglect, negatively related to manager's voice and loyalty; Transactional psychological contract is positively related to manager's exit and negatively related to manager's voice; Relational psychological contract is positively related to manager's neglect. 3. Managers pay more attention to managerial psychological contract and transactional psychological contract than relational psychological contract. Organizational psychological contract violation on the two aspects will cause managers increasing destructive behavior and decreasing constructive behavior.

Key words: psychological contract; psychological contract violation; exit; voice; loyalty; neglect