文章编号: 1005-0523(2004)06-0115-04

心理契约管理

——战略人力资源管理的新思路

朱晓妹^{1,2}

(1. 上海交通大学 安泰管理学院, 上海 200052; 2. 华东交通大学 经济管理学院, 江西 南昌 330013)

摘要: 在组织变革时代, 员工与组织之间心理契约的变化对雇佣关系产生了深远的影响, 并给企业人力资源管理带来了新的挑战. 本文从心理契约的内容及其变化入手, 在社会交换理论的基础上, 深度分析了心理契约违背影响员工态度和行为的机制, 最后, 以心理契约管理为线索提出了战略人力资源管理的新思路.

关键词: 心理契约; 心理契约违背; 战略人力资源管理

中图分类号: F240

文献标识码: A

心理契约这一概念最早是由学者 Argyris (1960) 提出的, 用来描述组织和员工之间存在的隐含的、非正式的相互关系. 20 世纪 80 年代以来, 新技术的飞速发展和市场竞争的加剧使企业不得不做出战略层面的调整, 企业之间的兼并、重组、裁员变得越来越频繁. 这种组织内部和外部的环境变化, 不仅改变了组织和员工之间的雇佣关系, 也打破了员工固有的心理平衡, 出现了员工士气低落, 信任感和忠诚度下降等现象. 一些学者试图从心理契约的角度来解释这些现象并提出相应的组织解决方案, 因此, 心理契约研究开始受到研究者的广泛关注, 而心理契约管理也在逐步成为组织变革时代企业获取竞争优势的战略手段.

1 心理契约的内涵

自“心理契约”一词被提出后, 有很多学者都对它进行了界定, 归纳起来主要有三种观点: 一是以 Schein (1965) 等人为代表, 他们突出了心理契约是组织和员工对交换关系的相互期望. 二是以 Rousseau

(1989) 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. 三是以 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. 对于各派的分歧, 目前尚无一致性结论, 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.

心理契约包含的内容非常广泛, 如学习和发展的机会、有挑战性的工作、领导支持、合作的工作环境、工作保障等等, 这些内容大致可以划分为交易 (transactional) 和关系 (relational) 两个维度. 在交易维度中, 组织明确地或内隐地承诺根据员工所完成的任务提供专门的、一定时期内 (短期) 的货币报酬, 如快速发展、高工资和绩效工资等; 而关系维度则强调员工和组织之间的社会-情感的交互作用, 包括长期的工作保障、职业发展和个人问题的支持等 (Robinson et al., 1994). 近年来, 伴随着市场竞争加剧和组织变革频繁, 心理契约的内容也正在发生着巨大的变化, 基于员工和组织之间长期忠诚的传统

收稿日期: 2004-06-10

作者简介: 朱晓妹 (1971-), 江西莲花人, 上海交通大学管理学院企业管理专业博士生, 华东交通大学经济管理学院讲师, 研究方向: 组织行为学、人力资源管理.

中国知网 <https://www.cnki.net>

心理契约正逐渐被以员工更低组织承诺和更高职业适应力(employability)为特征的新型心理契约所取代。

表1 传统心理契约和新型心理契约

	传统心理契约	新型心理契约
焦点	安全、持续、忠诚	交易、未来职业适应力
基础	公平、社会公正	市场化、能力和技能、附加价值
组织责任	持续、工作稳定、培训、职业发展	对附加价值的公平报酬
员工责任	忠诚、出勤、满意绩效、遵从权威	企业家精神、创新、优秀的绩效
契约关系	结构化的、可预期的、稳定的	非结构化的、弹性的
职业生涯管理	组织的责任、内部职业生涯规划	个人的责任、外部职业生涯管理

2 心理契约的影响机制分析

2.1 社会交换理论

社会交换理论(social exchange theory)是借用经济学概念来解释社会行为有赖于相互强化而得以持续发展的一种社会心理学理论。在社会关系中的双方,为了获得利益就需要对已获得的利益进行回报,这种需要被用作社会互动的“启动装置”。具体而言,社会交换指的是存在于人际关系中的社会心理、社会行为方面的交换,其核心是“互惠原则”。

心理契约这一概念正是在社会交换理论的基础上提出来的。它的基本假设是:组织与员工之间是一种互惠互利的相互关系,双方均需要有一定的付出,也需要得到一定的收益。虽然这种交换不像经济交换那样依赖于明确而具体的规定,但人们在内心会以社会规范和价值观为基础进行相应的衡量和对比。在这里,责任是社会交换中的基本要素,当相互的责任对等时,可以维持一种长久、稳定、积极的关系,如果一方觉得自己的付出没有得到应有的回报,则必然会对相互关系造成消极的影响。

社会交换理论为理解员工在心理契约违背时的态度和行为反应提供了一般方法。当员工发现他们实际获得的和组织所允诺的之间有差距时,会感到心理契约被破坏了。从员工角度看,这种差异造成了雇佣关系的不公平。这样,尽管员工已经完成了对组织的责任,但他们会感到被组织所欺骗,并会重新采取行动来平衡雇佣关系。员工通常采取的一种方法就是减少他们对组织的投入程度。另一方面,员工有时也会感到组织实际提供的多于它们所承诺的,如更大幅度的工资上升、更多的提升机会和更优厚的福利等等。在这种情况下,员工感受到

在社会交换中的正面不平衡,因此,员工会拓宽或增强社会交换关系,并尝试通过提高他们对组织的投入来回应。由此可见,社会交换理论的预期和公平理论的预期是一致的。然而,过去研究表明,员工感知到心理契约被违背的可能性远大于心理契约被超额履行的可能性,因此,心理契约违背对员工激励的影响也更引人注目。

2.2 心理契约违背对员工效能的影响

当员工与组织形成心理契约后,如果组织没有兑现承诺或者组织和员工对承诺的理解出现不一致时,员工会感到期望未能得到满足,心理契约遭到破坏。一方面,心理契约违背(Violation)是指一方对另一方未能充分完成心理契约允诺的责任的知觉;另一方面,心理契约违背被描述为包含了“背叛和更深的心理悲痛的感情...受害者体验到生气、憎恨、不公平和不正当伤害的感觉”(Rousseau, 1989)。因此,心理契约违背对员工在组织中的态度和行为形成了很强的负面效应。

在过去十年中,出现了大量有关心理契约违背影响的实证研究。这些研究结果表明,心理契约违背会降低工作满意感(Robinson & Rousseau, 1994)、组织承诺(Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)、留职意图(Turnley & Feldman, 1999)以及角色内和角色外绩效(Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995)。当组织满足员工的期望,保持员工与组织之间的心理契约关系时,员工会报告更高水平的组织支持、感情承诺、角色内和角色外绩效以及更低水平的离职意图(Turnley et al., 2003)。

此外,还有很多研究为进一步阐明心理契约和组织公民行为之间的联系提供了实证支持。根据社会交换的观点,当组织公平地对待员工时,互惠原则会指引员工对组织投入和回馈,组织公民行为是员工回馈的重要途径。由于心理契约是员工对组织

责任的想法,所以当员工认为组织没有履行心理契约时,员工很少愿意参与面向组织的公民行为。特别是,当员工认为组织没有提供允诺的关系责任如职业发展和培训时,他们很少报告公民道德(Robinson & Morrison, 1995)。因此,虽然心理契约的履行程度会影响员工面向组织和个人的组织公民行为,但与面向组织的组织公民行为更相关(Turnley et al., 2003)。

2.3 组织信任、组织公平与心理契约违背

在社会结构中,信任是关系和契约的核心,它直接影响着一方对另一方的行为。员工对组织的信任在心理契约违背的主观体验中扮演着重要的角色,影响着员工对心理契约违背的确认、解释以及由此而引发的行动(Robinson, 1996)。当员工感到组织破坏了心理契约时,他会认为组织的言行不一致,所以员工对于当前的付出会在未来得到组织所允诺的回报失去了信心,员工为组织付出的动机下降。因此,信任会缓冲心理契约违背和员工对组织付出之间的关系(Robinson, 1996)。另一方面,组织中最初的信任水平不仅与心理契约违背的知觉负相关,而且还是心理契约违背和随后信任水平的缓冲变量(Robinson, 1996)。也就是说,那些对组织最初信任水平较低的员工在契约被破坏时,信任水平下降更为显著。

组织公平是心理契约影响机制中的重要环节。在某种程度上,决策过程的公平以及组织公正和诚实地对待会使员工更愿意接受组织的决策、信任领导以及保持对组织的承诺。在组织变革过程中,程序公平和相互公平会减轻员工在心理契约违背时的不良体验(Morrison & Robinson, 1997)。而且,组织公平知觉会影响员工对组织的投入。当员工感到被组织公平对待时,他们对组织的交易和关系方面的投入都会增加,反之,这些贡献会降低。因此,组织公平知觉会影响心理契约违背与员工工作态度和行为之间的关系。程序公平会缓冲心理契约违背与员工离职之间的关系,但对抱怨、忠诚和疏忽影响并不显著(Turnley & Feldman, 1999),而相互公平对心理契约违背与员工绩效之间关系的影响并不显著(Susanna & Samuel, 2003)。但是,进一步的研究中发现,程序公平对交易契约违背的影响更为显著,而相互公平对关系契约违背的影响更显著。

组织信任和组织公平不仅可以降低员工的心理契约违背知觉,还会减缓心理契约违背所带来的种种负面效应。因此,建立组织和员工之间的信任

关系,保证组织诚实和公平地对待员工,是形成和维持良好心理契约的重要环节。

3 心理契约管理

近年来,频繁的企业兼并、重组以及缩减所带来的组织变革已经严重摧毁了员工和组织之间长期的心理契约,传统的为了工作保障而忠诚和努力工作的心理契约正逐渐被以职业适应力为核心的新型心理契约所取代。组织可以从系统的、动态的角度出发,通过发展新型心理契约,加强心理契约管理来实施战略人力资源管理规划,以有效吸引、激励并留住员工。

在当前竞争激烈的市场环境中,大多数公司都不能向员工保证终身雇佣。因此,新型心理契约强调提高员工的职业适应力而不是长期雇佣的承诺。因为当员工持续提高工作技能时,员工和组织都将从中获益。通过举办定期的新技能培训和教育,组织获得了适应技术变革和组织发展的高绩效员工,而员工则保持了在劳动力市场上的竞争力。如果员工对个人技能充满信心,那么他们将更愿意相信和支持组织的各项决策。因为他们相信,即使公司必须进行岗位精简,他们也会因为所学的技能而找到其他工作。因此,发展组织和员工双赢的心理契约的关键就是开放的沟通和持续的新技能培训。

心理契约的形成可能始于员工进入组织之前。在进入组织前的阶段,员工对组织了解的程度和信任程度是影响随后社会化过程的重要因素,它也将影响员工对组织的承诺。因此,战略性人力资源管理要求组织采用适当的选拔方法,并在雇佣前与潜在员工进行开放的和诚恳的沟通。组织在招聘阶段为潜在员工提供必要的现实工作预览(RJP)可以帮助员工清晰地了解组织和岗位的实际情况,让员工心理预期与组织现实趋于一致,从而会产生更高的工作满意度、组织承诺、工作绩效和较低水平的离职率(进入组织后)。对于组织和员工之间的相互责任和义务,双方也需要在雇佣前进行开放地和诚恳地讨论,这将有助于员工正确理解组织的期望、组织文化和职业发展等信息,同时也让组织充分了解员工的期望和要求。进入组织后,员工与组织之间有效的沟通和交流将有利于维持双方长期的信任关系,让员工能够客观地看待组织的各项政策和决策,从而有效降低员工负面情绪带来的不利影响。

员工对组织的信任是通过组织忠诚的行为以

及组织战略和行动的一致性来构建的。当组织兑现最初承诺时,员工将增强对组织的信任感,愿意更加努力地工作;当组织向员工清晰地展现组织发展的愿景,并采取与愿景一致的行动时,员工愿意朝着组织利益最大化的方向行动;当组织战略、策略和组织文化非常一致并得到员工的支持时,员工更愿意奉献他们的创造力和活力。因此,组织诚实守信、言行一致是形成新型心理契约的必要条件,也是组织战略人力资源管理中必须予以考虑的关键问题。

总之,组织变革所带来的心理契约变化,正在深刻影响着员工与组织之间的雇佣关系,也对人力资源管理提出了新挑战。在诚信和沟通的基础上,组织应从战略的角度规划和设计人力资源管理策略和方法,构建组织和员工双赢的新型心理契约,最终实现组织和员工的共同发展。

参考文献:

- [1] Argyris, C. Understanding organizational behavior[M]. Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960.
- [2] Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey[J]. Journal of Management Studies, 2000, (37), 7, 903—935.
- [3] Guest D. E., Conway N. Communicating the psychological contract: An employer perspective[J]. Human Resource Management Journal, 2002, (12):22—39.
- [4] Morrison, E. W., Robinson, S. L. When employees feel be-

- trayed: a model of how psychological contract violation develops[J]. Academy of Management Review, 1997(22):226—56.
- [5] Robinson, S. L. Trust and breach of the psychological contract [J]. Administrative Science Quarterly, 1996(41):574—99.
- [6] Robinson, S. L., Morrison, E. W. Psychological contracts and OCB: the effect [J] of unfulfilled obligations on civic virtue. Journal of Organizational Behavior, 1995, (16):289—98.
- [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—52.
- [8] Rousseau, D. M. Psychological and implied contracts in organizations [J]. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, (2):121—39.
- [9] Schein, E. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965.
- [10] Susanna lo & Samuel Aryee. Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach [J]. Journal of management studies 2003, (40):1005—1019
- [11] William H Turnley, Daniel C Feldman. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. Human Relations: New York, 1999.
- [12] William H. Turnley, Mark C. Bolino, Scott W. Lester, James M. Bloodgood. 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.

Psychological Contract Management a New Method of Strategic Human Resource Management

ZHU Xiao-mei^{1,2}

(1. School of Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200052, China; 2. School of Economics and Management, East China Jiaotong Univ., Nanchang 330013, China)

Abstract: In organizational innovation era, the transformations of psychological contract between employee and organization have deep influence on employment relationship, and have brought new challenges to human resource management in the enterprises. The paper explored the content of psychological contract and its changes at first. Then on the basis of the social exchange theory, the paper analysed the mechanism which breach of psychological contract impacted on employees' attitude and behavior. At last, the paper put forward some ways to manage psychological contract.

Key words: psychological contract; breach of psychological contract; strategical human resource management