

论文分类号 B84
密 级

单 位 代 码 10183
研 究 生 学 号 2001112030

吉 林 大 学
硕 士 学 位 论 文

组织行为中的心理契约对员工激励的影响

**Encouraging Influence of Psychological Contract on
Staffs
in Organizational Behaviors**

作者姓名：冉 鹏

专 业：应用心理学

导师姓名

葛鲁嘉 教 授

及 职 称

论文起止年月：2003 年 3 月至 2004 年 5 月

吉林大学硕士学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的硕士学位论文，是本人在指导教师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

内 容 提 要

本文从理论上探讨组织中的心理契约对员工激励的影响，主要是从两个侧重点来分析的，一个是组织中的心理契约，另一个是员工激励。其中对组织中心理契约的理解主要是从心理契约的含义、心理契约的内容、影响心理契约的因素及其形成过程、心理契约的违背、与组织中心理契约和员工激励相关的三个变量（心理期望、组织承诺、员工满意度）等五个方面进行论述的。对员工激励的影响主要从理论上论述了员工激励的含义、心理契约对员工激励的影响（从员工激励的内容来探讨心理契约对员工激励的影响、从员工激励的过程来探讨心理契约对员工激励的影响、从心理契约对组织的影响来考察员工激励）、心理契约在组织与员工之间发挥的作用、把心理契约作为员工激励的动力时需要注意的问题、建构健康的心理契约——心理契约的博弈优化等五个方面。通过讨论组织和员工在组织行为的互动过程中，怎样才能形成有利于双方的心理契约关系，并通过心理契约的中间作用来激励员工。心理契约是工具，员工激励是目的，两者在组织行为中相互作用，相互影响，为建构心理契约和激励员工提供了一个良性循环的模式。

目 录

前 言.....	1
第 八 章 心理契约.....	2
容.....	11
2.3 从责任期待的角度考察组织中心理契约的内容.....	11
2.4 心理契约内容的研究趋势.....	13
3 影响心理契约的因素及其形成过程.....	14
3.1 影响心理契约的四个因素及心理契约的形成过程.....	15
3.2 影响心理契约的外部 and 内部因素及心理契约的形成过程.....	16
4 心理契约的违背.....	17
4.1 影响心理契约违背发生的因素.....	18
4.2 心理契约违背的形成过程.....	22
4.3 心理契约违背的行为表现.....	23
5 与组织中的心理契约和员工激励相关的几个变量.....	26
5.1 心理期望.....	26
5.2 组织承诺.....	29
5.3 员工满意度.....	33

第二部分 心理契约对员工激励的影响·····	37
1 员工激励的含义·····	37
2 心理契约对员工激励的影响·····	37
2.1 从员工激励的内容来探讨心理契约对员工激励的影响·····	38
2.2 从员工激励的过程来探讨心理契约对员工激励的影响·····	40
2.3 从心理契约对组织的影响来考察员工激励·····	43
3 心理契约在组织与员工之间发挥的作用·····	45
4 把心理契约作为员工激励的动力时需要注意的问题·····	47
5 建构健康的心理契约——心理契约的博弈优化·····	49
结 论·····	54
注 释·····	55
参考文献·····	59
中文摘要·····	63
英文摘要 (ABSTRACT) ·····	65
后 记·····	68

前 言

在各种各样的组织或者企业中，员工和组织都存在着千丝万缕的联系，这些联系成为联结员工和组织的纽带，使员工的行为在组织所期望的范围内规范发展或者组织引导员工的行为朝着既定的目标发展。传统上的管理就是依据员工和组织之间明确的契约来完善和促进组织发展的，但是随着时间和情境的改变，原先明确的契约已经不可能完全归纳组织中的各种联系和员工的各个不同层次的需要，尤其是在环境、组织和个体的动态变化过程中，员工和组织之间的关系不可能全部通过正式的契约来加以明确规范。员工常常通过自己与组织之间的相互期望、承诺和责任感知来作为付出多少努力的标准，组织也通过有意识的构建这种有利于双方的相互期望来激励员工，尽管这种关系没有用书面的形式明确的表现出来，但是它却像一纸明确的契约一样，成为组织行为过程中员工行动的依据，决定着员工和组织的态度及行为，这就是本文要讨论的心理契约。

对员工激励的探索自工业革命以来就一直兴旺不衰，尤其是在泰勒开创了“科学管理”理念的新篇章之后，绝大多数的组织行为研究都强调组织和员工之间的关系以及这些关系的合理、协调发展，这对于组织行为管理的研究具有开创性的意义，效率最大化成为组织管理中最为核心的追求目标。随后，霍桑实验发现的人群关系理论将组织管理和员工激励的视野缩小在管理的微观领域，使得对员工激励的探索集中在组织与员工之间非正式的关系和联系上来。这些并不是正式的契约，但是它们却是实实在在地对员工的行为产生着影响，甚至在某种情境中决定着员工的行为和态度。因此，对这种组织行为中的非正式关系或者书面契约没有表述出来的关系进行的研究，逐步演化到了对员工和组织之间的心

理契约进行研究。企图通过找出员工和组织之间的非正式关系，以及哪些因素对员工的激励产生实际的影响来加强员工激励的效果，尤其是期望找到在正式契约中隐含的心理契约是怎样影响员工和组织的活动过程，以及心理契约在组织中包含的具体内容等等来达到激励员工的目的。这也是为什么有如此众多的管理学家、心理学家去研究组织行为中的心理契约的一个原因。

任何员工在组织行为的过程中都会有心理契约的发生，正如琼·马奎斯（Joan.Marques）在《心理契约的作用》一文中指出：“无论什么时候，只要我们进入到一个工作环境，我们就会与雇佣者建立一个心理契约的关系”。^[1]在西方各主要发达国家，心理契约已经成为员工激励最新、最前沿的研究视野，本文对它进行理论上的探讨，不仅是要介绍心理契约和员工激励的理论，还要从理论上探讨心理契约对员工激励带来的影响，更重要的是为我们在社会转型的特殊时期，加入经济全球化进程的背景下，引进心理契约的概念作为员工激励的新视野，为组织行为和人力资源管理提供借鉴作用。组织中心理契约的含义是什么？组织中的心理契约包括哪些内容？哪些因素对组织中的心理契约产生影响？组织中的心理契约是怎样形成和建构的？心理契约的内容对员工激励有哪些影响？心理契约的过程对员工激励有哪些影响？把它作为员工激励的因素时需要注意哪些问题？怎样构建良好的心理契约并以此来对员工激励产生积极影响？本文将对这些问题进行理论探析。

第一部分 心理契约

1 心理契约的含义

1.1 心理契约的概念在国外的研究状况

心理契约（The Psychological Contract）又译为心理合同，对于它的研究对象和定义，目前在心理学研究领域存在着很多不同的理解和解释。在西方社会刚刚兴起的心理契约研究中，没有一个十分权威的、统一的概念，但是如果从心理契约研究者们对心理契约进行了近 40 多年的研究历程来看，还是可以找到一些规律和线索。从其纵向的历史视野来考察，对心理契约概念的研究大致经历了如下两个较为明显的发展阶段和研究高潮。

1.1.1 心理契约概念研究的第一个阶段

心理契约概念研究的第一个阶段是 20 世纪 60 年代到 80 年代，对心理契约的研究主要停留在心理契约概念基础的认识上，也就是说心理契约到底应该是什么，它是用来研究什么，描述和刻画什么等等，并引用心理期望的概念来帮助解释心理契约。具体体现在如下方面：

对心理契约概念的研究最早应该上溯到 1960 年，阿吉瑞斯（Argyris）在其所著的《理解组织行为》一书中用心理契约来描述下属与主管之间的关系，表现为：如果组织采取积极的领导方式，员工就会产生乐观的行为表现，如果组织尊重员工的非正式文化规范，员工则表现为较少的抱怨，而维持较高的生产率。^[2]尽管他没有对心理契约的概念进行明确的定义和对其研究范围进行界定，但是他开创了心理契约研究的先河。在此之后，对于心理契约的研究逐步兴起，不论是在心理学、管理学等学科研究中，还是在人力资源、组织行为的研究中，对心理契约的重视程度逐渐凸显出来，引起了很多心理契约研究者们研究

兴趣和关注。

莱文逊（Levinson）1962 年在阿吉瑞斯的基础上首次明确提出心理契约的概念，在《组织心理学》中指出心理契约是在雇佣关系中，组织与员工事先约定好的内隐的没说出来的各自对双方所怀有的各种期望。^[3]这个定义强调员工和组织双方之间的两个概念——内隐和期望。这个定义一直到最近，都获得了很多心理契约研究者们的认可和支持，对心理契约的概念认识仍然继续强调内隐的期望，他也因为首次明确地对心理契约的概念加以界定而被公认为提出心理契约概念的鼻祖。

美国著名的管理学家斯盖恩（Schein）1980 年认为心理契约是组织成员与组织之间每时每刻都存在的一组不成文的期望，这里的心理契约主要包括员工认为的组织责任（如公平的工资、培训机会、晋升机会、充分的福利、充分的资源等）和员工责任（如尽心工作、忠诚、加班等），并强调心理契约的研究应该从两个层次去进行：个体和组织。^[4]这种划分使人们对心理契约的研究更为具体和明确，从而使以后对心理契约的研究基本上都是沿着这两个思路进行。

科特（Kotter）认为心理契约是个人与组织之间的一份内隐的协议，这份协议中的内容包括了在彼此双方的关系中一方希望给予另一方什么、同时又应该得到什么。^[5]科特对心理契约的定义除了强调个人与组织间的“内隐协议”之外，还强调这种内隐状态下的期望（期望付出什么与收益什么）。从现在的视野来看，这个概念基本上包括了心理契约的核心要素，看到了心理契约和正式契约的差别（只是内隐而非外显的协议），表明了“给予对方”的同时有“得到”的期望，这是一个双向的过程。

1.1.2 心理契约概念研究的第二个阶段

心理契约概念研究的第二个阶段是 20 世纪 90 年代至今，对心理契约的研究兴起了第二个高潮。这个时期，对心理契约的研究进一步深化

和演进，对心理契约概念的探讨和争论也较为激烈。除了继续探讨心理契约应该研究什么之外，还讨论了心理契约是应该研究企业雇佣关系中雇佣双方两个水平的双边关系还是单独强调员工一方的单水平的单边关系，争论了心理契约的研究重点应该集中在作为个体的员工上，还是放在组织和员工两个立足点上。这个时期对心理契约的研究重点出现在应用心理学、工业/组织心理学等学科中。

影响最大的就是罗宾逊（Robinson）等人 1994 年将心理契约定义为在个人和组织之间、一定的时期内、一定的环境下的一种个人信念范围内的相互间的期望。^[6]也就是说心理契约研究的是个人和组织对彼此之间的期望，以及在不同时期和不同情境中存在的那些具体的属于期望的信念，强调心理契约是一种个人与组织之间两个水平的相互期望。

罗素（Rousseau）认为心理契约是员工个人以雇佣关系为背景，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的集合，单独就组织本身而言是不会有心理契约的，它在心理契约中所起的作用是为知觉提供背景作用。^[7]罗素本人一直朝着这个方向对心理契约进行了长达 20 多年的研究，从她对心理契约的定义来看，对心理契约的研究范围从两个层次（个体和组织）的双边关系转到单一层次的个体上，认为心理契约的研究只要简单的研究个体的许诺、信任、责任信念和解决个体知觉就可以。显然，从某种意义上来讲，这是对心理契约的概念做了简化的处理。但是从另一方面来讲，她将心理契约的研究焦点放在了更为具体的个体上，对单方面员工的心理契约进行了全面、详细、专门的分析研究，这为实证分析提供了可能性，也为研究组织行为中员工的心理契约做出了贡献，同时也强调责任，并将许诺、信任和知觉等概念引入到心理契约的概念中来，扩大了心理契约的研究范围。

海瑞特（Herriot）等人结合后来的研究者对心理契约的认识，将心理契约含义的研究定位在个体和组织两个层次上，他反对罗素提出的单

层次研究，认为对心理契约的研究应该回复到当初斯盖恩对心理契约的认识，并认为心理契约是组织和个人在雇佣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^[8]。这种观点的最大特点就是在原有的基础上，重视了感知的作用，为后来的心理契约研究（尤其是对员工激励）提供了基础，使得通过改变员工的认知方式来激励员工成为可能，开创了心理契约研究的新视野，为员工激励提供了启示。这种观点到目前为止获得了大多数心理契约研究者们的认同和支持。

斯盖摩赫（Schermerhorn）在 2002 年认为心理契约是一整套个人对组织的关于工作关系的内容所持有的心理期望的集合，并指出一个健康的心理契约关系是在个人向组织做出贡献和组织向个人提供的激励诱因之间寻求一个平衡点，这种心理期望就是随个人带到组织中的技巧、努力、时间、创造力、忠诚，以及组织反过来向个人提供的工资、红利、培训、机遇、奖励等^[9]。他注意到在心理契约的建构过程中实际上是寻求一种平衡的过程，通过互惠去寻求彼此间的平衡点，这为研究心理契约的形成过程和心理契约的建构提供了基础，也为利用心理契约作为员工激励的诱因提供了前瞻性的认识。

1.2 心理契约的概念在国内的研究状况

国内对心理契约的研究主要集中在最近的十几年，大多数研究者对心理契约的认识要么是结合自己的研究领域对心理契约做出概括总结，要么是在翻译西方心理契约理论的基础上对它的含义、内容及对象进行表述和检验研究，从而总结出适合中国企业的心理契约概念。以下一些学者对心理契约的定义相对来说具有一定的代表性。

程兆谦在《购并整合中的心理契约重构》一文中认为，心理契约是存在于员工和所在企业之间的隐性契约，它包括个人目标、组织目标、承诺的契合程度以及在组织经历基础之上的情感契合关系。^[10]他在这个

概念中强调“隐性”的概念，并关注“个人与组织目标、承诺契合度和情感契合的关系”，这为建构健康的心理契约模式提供了思路。

陈加洲在其对组织中的心理契约进行的实证研究基础上，将心理契约定义为雇佣双方对雇佣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佣双方内隐的不成文的相互责任。^[11]他强调“主观的约定”和“内隐的相互责任”，并在其实证研究中检验和总结出组织中心理契约包含的具体的相互责任，为测试组织和员工的心理契约提供了具体的指标。

张体勤、丁容贵认为，心理契约是指一系列相互的心理期望，这些期望是契约双方相互知觉但非明确表达的。心理契约既然是组织中的一种契约，它就应该包含双方的心理期望。一方是组织，组织对员工的心理期望有发挥全部的潜能、承诺团队目标的实现、相互支持、诚实和全力以赴等。一方是员工，员工对组织的期望包括有意义的目标、尊重专长、信任、工作具有挑战性、公平、能够自由发表意见、容忍失败、得到信息、努力得到回报、能够得到帮助、工作具有趣味性等。^[12]很明显地，这两位研究者强调“心理期望”，明确提出了作为员工和组织对彼此的具体期望，为企业或组织详细地指明了心理契约的哪些具体方面可以用来激励员工。

总而言之，国内对心理契约的实证研究还处于起步阶段，对组织行为中心理契约的实证研究更是寥寥可数。他们主要是对心理契约的其中一两个方面进行考察，例如对心理期望的研究相对多一些。尽管引用这些概念为实证研究带来了方便，但是也存在着很大的局限性，因为在内容和范围上与心理契约相比较，它的内容和范围要小得多。另外有一些研究者主要是从理论上简单介绍国外的心理契约概念研究的现状。因此，对心理契约含义的理解主要还是停留在理论探讨阶段。

1.3 心理契约的含义

如前所述，对心理契约概念的争论一刻也没有停止过，大体上这种争论可以分为两类：一种主张从理论上去探讨属于主观的、内隐的东西，另一种主要就是去研究组织中的期望，承诺，责任等，以减少在具体的实证研究中的难度，为实证研究提供简便、明确、清晰的研究对象。应该说这两种主张都有其优点和局限。尽管不同的心理契约研究者对心理契约作了不同的定义，但是他们对心理契约的定义或多或少存在着一些共同的地方。依据这些定义，可以将心理契约定义总结为：心理契约就是在组织行为的过程中，员工和组织之间相互交换并认同的内隐的不成文的心理期望和承诺。它是一种已经被双方接受和认可的主观信念，包括组织和员工之间的相互心理期望，组织承诺，满意度，责任和知觉等核心的成分，其特点就是强调组织和员工之间内隐的主观信念、期望。这些主观的期望是被双方认可和接收的，它影响着员工的行为和态度，决定着组织对员工的激励和员工对组织付出努力的程度。

2 心理契约的内容

由于心理契约研究者的个体差异以及研究的侧重点不同，不同的人对心理契约的内容的界定也会有差别，他们所认识到的心理契约的具体内容自然也会有所不同。加上组织中的雇佣关系本身处于不断的变化过程中，即使同一职位的员工，对心理契约内容的理解也会存在着差异。这给研究心理契约的内容带来了一定的困难。要想对心理契约包含的具体内容有一个明确、清楚的认识，首先应该了解心理契约有哪些类型，这些类型代表了心理契约的内容具有哪些特点。另一方面，对心理契约内容的研究主要是从员工和组织的关系角度入手，从员工和组织的责任以及责任期待角度来考察心理契约所包含的内容。尽管对心理契约研究内容的争论仍然像争论心理契约的概念一样激烈，综合众多资料，本文

分别从心理契约存在的类型、组织和员工的责任以及责任期待等三个角度来具体地分析心理契约的内容。只有清晰地了解心理契约包含的内容和类型，才能进一步全面地理解心理契约，为进一步探讨员工激励做出铺垫。

2.1 从心理契约的类型来考察心理契约的具体内容

罗素对心理契约的内容进行了划分，在《心理契约的模式》^[13]一文中认为心理契约的内容可以从两个维度去考察：时间结构维度（time frame）和绩效要求维度（performance requirements）。时间结构指的是雇佣关系的持久性程度和在组织中的时间周期，而绩效要求则是指在组织关系中组织对员工的绩效规定。她认为在长期的雇佣关系中，组织和员工会培养出对彼此的信任、忠诚和相互支持的感情，使得相互的心理契约有可能进一步巩固，员工也有可能主动要求增加工作难度，为组织做出尽可能的贡献。依据这两个维度，心理契约的内容具有交易性、关系性、变动性和平衡性的特征。罗素相应地将心理契约的内容进一步细分和归类，提出了心理契约内容的 2x2 模式，认为心理契约的内容存在着如下四种形式：①交易型心理契约（transactional psychology contract），它在纬度上的特点为：短期的时间结构，具体的工作绩效。②关系型心理契约（relational psychology contract），它在纬度上的特点为：长期的时间结构，非具体的工作绩效。③变动型心理契约（transitional psychology contract），它在纬度上的特点为：短期的时间结构，非具体的工作绩效。④平衡型心理契约（balanced psychology contract），它在纬度上的特点为：长期的时间结构，具体的工作绩效。

变动型心理契约通常在组织的变化过程中出现，例如在组织的变革、兼并、扩张、衰退、破产等过程中常常容易出现。这种内容的心理契约经常导致组织和员工之间的关系发生变化，出现员工对组织的不信任，员工和组织之间的关系不稳定，甚至破坏等现象；交易型心理契约

经常要求在组织和员工之间存在着某种程度的信任，并依此作为双方增加和减少投入和付出的参考依据，这种交换带有一定程度上的“等价交换”的性质。与此相反，平衡型心理契约是关系型心理契约和交易型心理契约的混合体，它代表了在追求具体的经济目的过程中，单独一方所持有的价值观和承诺，既具有关系型心理契约的特点，也具有交易型心理契约的特点，这种类型的心理契约常常是在组织和员工之间寻求一种最佳的契合。变动型心理契约和平衡型心理契约在上个世纪 60 年代以前很少受到重视，因为那个时代的心理契约比较强调稳定的工作关系。但是，随着经济环境的改变和全球化进程的发展，这种类型的心理契约逐步地受到重视。尤其是新技术和较灵活组织的出现已经明显地改变了雇佣之间的自然关系，先前的心理契约的内容随着组织的变化而有所变化，员工和组织之间的心理契约不再由某种单一的心理契约类型构成，有可能在同一时期或者同一情况下同时拥有几种类型的心理契约，这几种类型的心理契约有可能彼此间存在着互动的关系。罗素在这个模式中认为，现在的交易型心理契约和关系型心理契约之间的关系体现为更大程度上的互动，相互作用更为明显。^[14]

关于心理契约的类型，李原在承认罗素的“时间结构”和“绩效要求”两个维度的基础上也曾经做过更为详细的描述，认为这四种类型的心理契约除了具有罗素所总结的特点之外，还进一步分别归纳出四种心理契约类型的特点，并举例加以说明。其中交易型心理契约除了两个维度上具有“短期的时间结构，具体的工作绩效”特征之外，还具有低工作模糊性、高流动率、低员工承诺、低身份感，例如销售旺季时临时雇用的短工常常具有这种类型的心理契约。变动型心理契约的特点为高工作不确定性、高不稳定性、高流动率，例如组织减员或购并过程中的员工常具有这种类型的心理契约。平衡型心理契约的特点是高员工承诺、高身份感、不断开发、相互支持、动态性，例如高参与性工作团队

中的成员也具有这种类型的心理契约。关系型心理契约的特点是员工高承诺、高情感投入、高身份感、稳定性，例如大多数家族企业中的员工具有这种类型的心理契约。^[15]尽管李原的这种归纳有一定的道理，但是他也忽略了在同一类型企业内的员工也有不同类型的性格和需要的特征，因此笼统地认为哪类企业或者哪类团队的员工属于哪种固定类型的心理契约显然过于主观，缺乏准确性和合理性。

2.2 从组织的责任和员工的责任两个角度考察心理契约的内容

2.2.1 克纳兹（Kraatz）等人从组织和员工的责任角度对心理契约的内容进行划分

克纳兹等人在 1994 年进行的实证研究证明了组织中心理契约的内容有组织的责任和员工的责任。其中组织的责任包括：公平的工资，成长机会，多样化的工作，晋升，充分的资源，支持性的工作环境，有吸引力的福利。员工的责任包括：忠诚，自愿去做非要求的任务，加班工作，保护属于组织独有的信息，接受搬家的要求，离职前提前报告，拒绝为竞争对手提供支持，在组织中至少工作两年。^[16]

2.2.2 罗宾逊等人认为组织中心理契约的内容包括的两种成分（交易型成分和关系型成分）

罗宾逊等人在提出心理契约概念的基础上还进一步研究了心理契约的内容，指出组织中心理契约的内容包括交易型（transactional）成分和关系型（relational）成分，心理契约内容的不同主要是由于这两种成分所占比例的不同。交易型成分的心理契约比较关注具体的、短期的和经济性的交互关系。另一方面，关系型成分的心理契约更多关注广泛的、长期的、社会情感性的交互关系。两种成分相比较，持有交易型取向心理契约的员工比持有关系型取向心理契约的员工，对组织的信任度更低，对组织变革更加抵制。^[17]

2.3 从责任期待角度考察组织中心理契约的内容

2.3.1 弗雷斯（Freese）和斯科克（Schalk）从组织中的责任期待角度考察心理契约的内容

1995、1996 年，弗雷斯和斯科克在荷兰对组织和员工之间的心理契约进行了调查研究，从组织中责任期待的角度探讨了组织中心理契约的内容，认为组织的责任期待包括五个方面：人力资源管理政策方面（制定的规则是否清晰）、激励政策方面（薪酬）、个人发展方面（晋升和培训机会）、工作内容方面（如工作的挑战性）、社会交往方面（工作受到认可而成为组织成员）。^[18]

2.3.2 海瑞特（Herriot），曼宁（Manning）和科德（Kidd）等人从员工和组织的责任期待角度考察心理契约的内容

1997 年，海瑞特，曼宁和科德等人在英国对组织中的心理契约内容进行了调查研究，从员工和组织的责任期待两个角度分别考察了心理契约的相关内容。结果表明心理契约中对员工责任的期待有忠诚、爱护资产、体现组织形象，互助、守时、诚实、务业等；对组织责任的期待有工资、安全的工作环境、工作稳定，友善、理解、公平的福利，培训、信任、公正、人性化关怀、工作自主权、灵活性等。^[19]他们对心理契约的内容研究相对于弗雷斯和斯科克而言，更为完善和全面，不像弗雷斯和斯科克那样只是从组织提供的外在环境去笼统地研究组织中责任期待，而是将心理契约的内容研究从组织的责任期待扩大到“组织”和“员工”两个方面的责任期待。不仅细致地研究了组织责任所包含的十二个方面的具体内容，还将员工责任的具体内容细分为“忠诚、爱护资产...”等七个方面，扩大了心理契约内容研究的视野。

2.3.3 托马斯和安迪逊（Thomas&Anderson）从员工和组织的责任期待角度对心理契约的内容进行了扩展和细化

沿着海瑞特，曼宁和科德等人分别对员工和组织的责任期待进行研究的思路出发，托马斯和安迪逊在 1998 年对心理契约的内容进行了问卷

调查研究，分别发现心理契约中对员工责任的期望内容有忠诚，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，保护组织声誉，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，离职前预先通知等总共 24 项内容；心理契约中对组织责任的期望内容有高薪资，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总共 21 项内容。^[20] 这些细分了的心理契约的内容成为目前绝大多数企业中研究组织中的心理契约的衡量指标，以此来检验或判定组织和员工间的心理契约是否完善，相应的找出激励员工的具体方法和对象，通过满足这些具体的指标来达到激励的目的。同时它在前人研究的基础上扩大了对心理契约内容研究的范围，扩展了员工和组织责任期待所包含的具体指标。

2.4 心理契约内容的研究趋势

在组织不断变化的情况下，心理契约的内容也会发生变化。具体地说心理契约的内容不仅会因划分标准的不同而有所差别，而且会随着时间的推移其内容易发生变化。在划分标准上，不同的员工在不同性质的企业、不同的时代背景、不同的组织规模、不同的工作时间、甚至员工的不同性别和年龄等情况下都有可能会有不同的心理契约的内容，随着时间的改变，组织和员工之间的雇佣关系、心理契约的内容也会随之发生一些变化。例如组织本身处于不同的发展阶段（组织发展的导入期、成长期、鼎盛期和衰退期），对心理契约内容的重视程度有可能会降低，过去曾经在心理契约中占据非常重要地位的内容，其重要性程度随着组织本身的变化有可能会逐渐下降甚至消失，而一些新的心理契约的内容在心理契约中的重要程度有可能会逐渐增加。具体表现为，在心理

契约关注的焦点方面，心理契约过去的构成是强调工作的安全性，连续性，对组织的忠诚度，而现在的心理契约的构成则强调相互交换的可能性和将来雇用的可能性。在形式方面，过去强调结构化的、可预测的、稳定的内容，而现在强调没有固定结构的、灵活的、可以广泛协商的内容。在雇主职责方面，过去强调工作的连续性、工作的安全稳定和职业的发展前景，当前强调一些附加的公正奖励。在雇员职责方面，过去强调忠诚、考勤、服从，而现在强调创业精神、技术革新、优异的绩效。在心理契约包含的职业生涯期望方面，过去是通过人事部门按照未来的计划来统一安排，而现在则是通过个人的培训和学习而形成的。^[21]在契约关系以及心理契约的建构基础等方面，过去和现在的心理契约的内容构成也发生了很大的变化，这些变化受上面提到的划分标准和时间变化两个因素的影响。

总体上来说，心理契约内容研究的趋势有两大特征，一是动态变化的特征，即心理契约的内容研究本身是处于一个不断变动的过程之中，加上心理契约的内容是随着时间的变化而不断变化的，因此要想在动态的过程中去考察心理契约的内容，只有依靠相对统一的标准，才能合理的得出某个依据下的心理契约的具体内容，否则，依据不同的标准进行划分的心理契约，要对它所包含的内容进行相互的比较和考察，将存在着很大的困难。另一方面是从员工和组织两个角度去对心理契约的内容进行划分和研究，这是研究作为心理契约的内容所应该把握的两个大体方向，在这个原则的指引下，进一步细化研究心理契约的内容，相对来说较为合理和可取，这两个趋势也是目前大多数学者研究组织中心理契约的内容所围绕的两个基本方向。

3 影响心理契约的因素及其心理契约的形成过程

只要员工进入了组织，他就必然和组织发生联系，就有可能在组织中形成一个有利于他们自己的期望和义务的信念，自己期望得到什么，

在组织正式契约没有规定的范围内，哪些工作自己有责任和义务去完成，这就是通常所说的心理契约的发生。影响心理契约的因素很多，只要与心理契约的研究对象和内容相关的要素（尤其是与心理契约的核心成分相关的因素）都有可能会影响到心理契约的形成。由于心理契约内容包含的项目很多，因此不可能对影响心理契约的因素逐一地进行分析，本文主要从以下两个方面来考察这些影响因素及其形成过程。

3.1 影响心理契约的四个因素及心理契约的形成过程

在一般的组织中，心理契约的形成通常是受员工的经历、人力资源政策、企业文化和管理风格等因素的影响，其中人力资源政策、企业文化和管理风格是属于组织本身所具有的。在员工进入组织的第一天，他除了受到自己的经历影响外（例如有的员工人生阅历丰富，有的员工组织经历少、情感脆弱、对细微关系的变化体验过于敏感等），还受人力资源政策、企业文化和管理风格等综合因素的影响。他与组织之间的心理契约的建构需要根据组织中关于人力资源政策的具体规定来设计。作为独特的组织它具有自己独特的管理风格和习惯、行事的实际标准以及组织自身具有的企业文化等等。在这些综合因素的影响下，不论是对于组织还是员工个人，双方会进行横向或者纵向的比较和衡量，双方是否满意，是否能够达到当初的预期，这是一个极为重要的过程，通过这些衡量来决定他们是否投入（对于员工个人而言是增加还是减少投入，对于企业而言是给予尽可能多的回报还是尽可能少的回报）。另一方面，组织和员工双方在内心进行综合的比较和衡量，对所得的报酬进行体验和感受，判断是否公平，这种公平不管是内在的还是外在的，是主观的还是客观的，双方以此作为投入和回报的参考依据，来确定自己是否增加或者减少行动和努力。如果感觉满意和公平，双方都愿意增加投入或报酬，从而产生了和谐健康的心理契约，有利于建构良好关系的心理契约；如果是感觉到满意但是不公平或者感觉既不满意也不公平的，这就

涉及到本文下一个部分将讨论的心理契约的违背问题，要么减少自己的投入，企业缩减报酬，要么采取消极的破坏措施、抱怨，要么导致心理契约关系的破裂。^[22]心理契约的形成就是在员工的经历、人力资源政策、企业文化和管理风格等综合因素的影响下，员工由此而产生的对外部因素的内在体验过程中形成的，这些因素的影响和心理契约的形成是一个双向的、相互作用的过程。

3.2 影响心理契约的外部 and 内部因素及心理契约的形成过程

影响心理契约的因素非常多，以上从组织本身范围内的因素以及对这些因素的内在体验来探讨影响心理契约的因素和形成过程。如果换一种角度，从横向来看，把组织作为一个分界线，可以将这些因素分为来自于组织或社会环境方面的外部因素，和来自于个体内部的因素。外部因素主要是指社会环境和社会线索两个部分，而内部的因素实际上就是个体心理编码的认知过程，它受到个人因素和个性特点因素的影响。^[23]这些外部和内部的因素对于整个心理契约的形成过程将产生直接的影响，内外部因素间的互动构成了心理契约的形成过程。

就外部因素而言，心理契约受到社会环境、组织提供的信息和社会线索等因素的影响。由于个体处于特定的社会文化、社会规范中，员工在社会化的过程中，不断地接受来自于外界的和组织内部的信息，在此基础上形成的心理契约必然受到这些信息的影响。同样，在组织和员工的互动过程中，彼此的相关承诺、组织的信誉和品牌、组织政策的描述（企业的规章制度、薪酬体系等）、员工自身的观察以及员工从组织中其他成员或同事所了解的信息都会影响员工的心理契约。

就内部因素而言，影响心理契约的因素有心理编码、个人因素和个性特点。由于员工个体本身的性格和能力上的差异，具有不同程度的认知加工水平，对于组织信息的理解程度自然也有一些差别。不同程度的教育背景、工作经历、工作年限甚至性别差异，对组织传递信息的理解

也是有差别的，他们对相互间的责任、接受到的信息进行心理编码，形成存在于员工内心的心理契约。这个心理编码的过程实际上就是个体对组织提供的信息进行认知加工的过程，这种心理编码的认知加工水平的差异决定了不同程度的心理契约的形成，决定了对心理契约的内在认知体验水平。

因此，在外部因素对心理契约产生影响的同时，一些内部因素也对心理契约产生着至关重要的作用，尤其是作为个体的员工。他们从组织内外接受各种信息，并依据这些信息进行认知加工，以及员工对于这些信息所持有的解释方式 and 理解，对心理契约的形成有着更大的影响。这些外部和内部的因素并不是独立存在的，而是产生某种程度上的互动，受到内外部因素的综合影响，对这些接受到的外在水息进行内在的认知、加工、体验等一系列的活动就构成了心理契约的形成过程。

总体上看，由于各种各样的或客观或主观的原因，要对心理契约的影响因素进行归纳存在着很大的难度。一般来看，存在着两个较为理想的视野能够更好的理解心理契约的影响因素。一个是员工本身的外、内部角度，通过找到影响员工行为的外在水素和影响员工内在认知体验的原因来分析影响员工心理契约的因素。另一个角度就是寻找组织本身内、外部的因素，外部的人力资源政策和一定时期内的主流文化等都是属于外在的大环境方面，员工的经历、企业内部的文化和管理风格等是属于组织内部的因素。因此要对心理契约的影响因素和形成过程进行全面的分析就应该了解和把握在这两类环境中的影响因素和形成过程，通过外部内部因素的影响，员工内在认知、加工和体验，决定了心理契约的形成过程。

4 心理契约的违背

员工和组织之间的心理契约是在组织行为的互动过程中得以产生和

发展的。如果员工和组织的互动受到不利于建构心理契约的因素的影响，或者员工和组织之间的心理契约的基本内容（包括心理期望、责任与承诺等等）得不到满足或得不到一定程度上的满足，员工感受到自己遭到不公平的待遇，对已有的关系感到不满意，那么常常会导致心理契约的另外一个问题的出现——心理契约的违背。这也是目前关于组织行为中心理契约研究的一个前沿热点之一。组织中心理契约的违背对员工的行为、态度和激励都会产生很大的影响。因此，作为组织行为研究中的员工激励，应该避免在心理契约的产生、形成、互动过程中出现不健康的或者说契合得不太好的心理契约的发生。因为一个良好的心理契约有利于员工在组织中充分发挥自己的才能，为组织做出积极的贡献。严重违背的心理契约将会导致员工和组织关系的破坏，对员工激励带来消极的影响。本文将对影响组织中心理契约违背发生的因素、心理契约违背的形成过程和行为表现等几个方面进行探讨。

4.1 影响心理契约违背发生的因素

影响心理契约违背的因素主要是受到心理契约的形成因素的影响，只有员工的心理契约的内容得不到满足或者决定心理契约形成的关键因素遭到破坏的时候，心理契约才容易发生违背和破坏。综合众多的研究资料，对组织中心理契约的违背产生影响的因素主要有个体、个人能力、年龄、性格、员工对组织的期望、期望的具体方面和程度、低于期望的原因、故意违背、对心理契约的理解不一致、劳动力市场、工会、组织的补救措施、态度和行动^[24]，本文把这些因素分为三类，分别从内在体验、外在环境以及认知归因等角度来进行分析。

4.1.1 内在体验因素对心理契约违背的影响

组织中的心理契约的违背主要是依靠员工内在的心理体验来判断，众多的外界因素终究是要回归到个体的内在体验上来的。这里的内在体验因素包括员工对组织的期望以及对这些期望的渴求程度、低于期望的

原因等。这些因素对心理契约的违背产生内在的影响作用。当员工为组织付出一定的努力之后，他们从主观上认为自己完成了对组织的责任后，反过来，员工在主观上认为组织应该有义务去满足他们期望得到的需要，只有组织满足他们的期望，才觉得是“公平”的。组织究竟应该满足员工哪些具体方面的期望，是在员工加入组织过后，随着员工对组织中实际行事方式的认识、对组织独特文化的理解，以及与组织中其他成员交流过后才形成的。如果这些认知使员工认为组织应该有责任去满足他们的具体期望的时候，那么，当员工主观上认为自己完成了对组织的任务过后，作为一种内在的“等价交换”，组织也应该满足自己的期望。如果这些（员工主观上认为的）“基本”的期望得不到满足，那么心理契约的违背就很容易发生。

员工通常对组织中心理契约的具体期望有工资、奖金、福利、终身雇佣、培训、职位、晋升机会以及工作本身等，这些具体的期望如果得不到满足常常容易导致心理契约违背的发生。同时，这些不同的具体指标（属于期望的内容）对于不同的员工来说在心理契约中的重要程度是不一样的，如果在这些具体的指标上组织给予员工的是低于员工内心的期望和最低指标，那么也容易导致心理契约违背的发生，并且这种低于期望的差距越大，发生心理契约违背的可能性也越大、发生心理契约违背的程度也就越高。另一方面，对这些具体期望发生的原因的解释也是导致心理契约违背的影响因素。罗素在 1995 年指出组织成员感受到的低于期望的原因大体有：组织和个体对期望理解的不一致、组织确实没有能力满足个体的期望、组织有能力但是故意不愿意满足个体的期望。^[25] 这些因素都有可能造成心理契约的违背。当然这三种理解将会导致不同程度的心理契约违背的发生。

对心理契约违背的最终理解常常是取决于员工的内在体验（员工是否体验或感受到不平等），如果员工对这些体验感受到了公平，那就有

利于在员工和组织之间建构良好的心理契约，但是如果员工对这些体验感受到或者把这些感受判断为不公平，则发生心理契约违背的可能性就会很大，导致心理契约关系朝着不健康的方向发展、违背甚至破坏。

4.1.2 认知归因的结果对心理契约违背的影响

这里的认知归因的结果指的是员工对接受的外在“信息”进行认知过后，将导致这些结果的原因进行归纳和总结。通常情况下可以认知归因的结果主要有两种：故意违背和对心理契约的理解不一致。显然，员工不论是对外在环境的体验，还是内在感受的体验，通常都有一个感性上的认知，随后在头脑中对接受到的信息进行认知加工和理性分析，然后对发生这种后果的原因进行归因解释。当归因为故意违背（组织知道对员工有一个承诺但是故意不满足）的时候，容易导致员工消极情绪的出现，因为它属于恶意破坏两者之间的契约关系，无论是对于组织还是员工，他们都不愿意在这种契约关系中共同发展。另一方面，对心理契约的理解不一致也是造成心理契约被违背的主要原因，这主要是由于员工和组织对某一个具体的期望、承诺（由于各种客观或者主观的原因）的理解不同而造成的心理契约的违背。例如，原本在员工或者组织单独一方看来并不很重要的承诺，由于员工个体的差异或者客观环境的变化，对双方的承诺理解很容易出现较大的差距。就客观原因而言，有可能是原本的心理契约内容本身发生了变化，就主观原因而言有可能是由于个体的性格、能力、生活经验、沟通能力的差异，导致认知加工水平的不一致。正如莫瑞逊和罗宾逊（Morrison&Robinson）在 1997 年指出的那样，由于这种对于自己和组织之间的相互关系有着独特性的体验和见解，就有可能与事先订立的书面契约的理解不一致，觉得与明确合同规定的内容不符，甚至于对同一个问题做出不同的归因和解释。^[26]这两种类型的认知归因结果都有可能導致心理契约违背的发生，因此在考察心理契约对员工激励的影响的时候，应该重点考察认知归因的结果在员

工激励过程中产生的内在体验的作用。

4.1.3 外在环境因素对心理契约违背的影响

心理契约违背的影响因素除了内在体验、认知归因因素之外，还受到员工自身的外部因素和组织的外部因素的影响。这些外在的环境因素有劳动力市场、工会以及组织的补偿措施、组织变化、员工经历、受雇选择、组织绩效、员工绩效、新员工的社会化、员工的交流、平等的内容等。

就组织的外部因素来说，如果劳动力市场供不应求，对人才的需求量非常大，工资福利待遇以及前景较好，员工就有可能受到影响，不愿意承受（他自己理解的）过多的不公平和不满意。这种内在的认知使得心理契约相对来说变得脆弱，容易导致心理契约违背的发生。正如藤雷和斐尔德曼（Turnley&Feldman）在 1999 年认为：对于很容易在其它地方找到工作的个体来讲，不太可能在没有履行对员工承诺的组织中继续工作下去。^[27]就组织的补偿措施而言，如果组织在了解员工的心理契约被违背后，及时地采取一些补偿措施，以此来减轻员工的消极情绪、态度和行为，那么就会降低心理契约违背的可能性。相反，如果组织知道员工的心理契约被违背，但是却漠然置之，那么这种心理契约被违背的可能性就要大得多。就心理契约违背的程度而言，这种心理契约违背的程度愈严重，则越有可能发生心理契约的违背。藤雷和斐尔德曼的实证研究表明，心理契约被违背程度高的员工更有可能发出抱怨、对份内的工作不尽职，甚至试图退出组织。^[28]在西方各主要的发达国家，工会或其它非正式的组织作为外部因素也会影响到员工心理契约的违背。

就员工的外部因素来说，员工在进入该组织之前，如果他经常习惯性的跳槽或者原先与组织的心理契约关系向来很脆弱，则这种组织经历对心理契约违背的影响是比较大的。如果组织对员工的绩效要求过于苛刻，缺乏与员工的沟通、交流机制，或者员工在外部市场受雇的可能性

很大、新员工在融入组织文化过程中受到不良文化的影响等等，这些由于员工经历、组织绩效、受雇选择、员工的交流等因素产生的负面影响都很容易导致心理契约的违背。

4.2 心理契约违背的形成过程

以上讨论了心理契约违背的影响因素，这些因素对员工的态度和行为产生影响，也对组织和员工之间存在的心理契约关系的好坏产生影响。这些因素如果得不到满足，它们就有可能在员工和组织的互动过程中形成心理契约的违背。心理契约违背的形成过程具体的表现为：员工的外部因素（员工经历、受雇选择、组织绩效、员工绩效、新员工的社会化、员工的交流、平等的内容）和组织的外部因素（劳动力市场、工会以及组织的补偿措施）^[29]它们共同作用于员工，对员工产生影响，当这些影响因素作用于员工后，员工根据内在情绪体验做出是否遭到违背的体验判断，进一步结合他们收集和认识到的信息，进行信息加工和认知归因，分别对这些内在的情感体验做出认知归因和解释，以此体验出这种心理契约是否属于故意违背，来衡量心理契约违背的程度，断定心理契约的违背是否发生，并且决定自己采取相对应的态度和行动，这些外在、内在因素的前后互动决定了整个心理契约的违背过程的发生。

对心理契约是否发生违背的判断主要依靠内在的主观性体验，内在的主观性体验也是研究心理契约违背的核心概念。当员工对这些外在因素的影响做出认知归因和解释的时候，一旦对这个心理契约的形成过程体验到不公平，或者体验成为故意违背，就有可能导致心理契约违背的发生。如果员工的归因是组织故意违背，那么这种理解就会消极地影响员工行为和情绪，心理契约的违背程度要严重得多。而如果员工的归因是理解上的不一致，相对于故意违背而言，心理契约违背的反应程度就会小得多。另一方面，如果员工对归因的过程体验到不公平（而不管是

否真的遭受到了不公平），不符合主观认为的“常理”，也容易导致心理契约违背的发生。

总而言之，心理契约“是否遭到违背”受到几个综合因素的影响——员工的外部因素和组织的外部因素。在这两种因素的影响下，员工依赖于内在认知的体验进行归因和解释，如果体验到一些负性消极的感受或者外在条件得不到适当的满足，将对员工产生消极的影响作用，这一系列的外部因素的影响、情绪的内在体验、认知的归因和解释、态度和行为的反应过程构成了心理契约违背的形成过程。

4.3 心理契约违背的行为表现

4.3.1 心理契约违背对员工态度和行为的影响

通常情况下，当员工从主观上感觉到自己遭受心理契约的违背或者主观上认为完成了组织的工作任务，而组织却没有履行相应的义务，这时就很可能发生心理契约的违背。心理契约违背发生的原因通常是由于员工主观认为心理契约的内容得不到满足，或体验到不平衡的收入与付出。因此，作为一个“公平”的认知想法，员工有可能改变行为和态度（有可能通过减少行为的付出或者努力的程度）来获得主观上的平衡。显然，心理契约违背对员工的态度和行为会发生消极的影响，当员工的心理契约遭到违背的时候，有可能导致辞职、抱怨、提意见、忠诚度下降等行为和态度的发生；导致员工对组织的信任动摇、心理契约关系的重新确定、强烈的情绪反应以及其他外显行为、员工责任的减少；^[30]有可能导致员工与组织之间的关系变得更具交易性，更多地关注眼前的直接经济利益，使得员工的心理契约关系变得脆弱，对员工激励带来不利影响。^[31]

在心理契约违背对员工态度和行为的影响方面，罗宾逊和罗素在1994 年对心理契约违背可能产生的行为作了进一步的总结，得出心理契约的违背最有可能导致以下四种行为方式^[32]：①退出行为。这是心理契

约违背的最严重的方式，它使得心理契约关系变得很脆弱，并且导致最终的心理契约的违背和心理契约关系的结束。②提出意见。即说出任何感受来帮助减少损失和重新建构信任。③保持沉默。它反映了一种去忍受或者接受不喜欢环境以期望他们能够获得提升的意愿和态度。④破坏或忽略（Destruction/Neglect）。他们从忽略自己的职责到损害组织的利益等不同程度地实施与生产率相反的行为，例如恶意破坏，偷窃，工作懒惰等行为。这四种方式在考察心理契约违背对员工态度和行为的影响方面具有很典型的代表作用，基本上归纳了在组织行为的实际过程中经常出现的行为方式。

4.3.2 心理契约违背对组织管理者的态度和行为的影响

如果员工已经确定了他们的心理契约遭到了违背，员工将从他们自己的利益出发，对组织采取以上这些可能的行为。相应地，如果员工采取了这样的措施，可能将对组织管理者的态度和行为产生哪些影响呢？通常情况下，它迫使组织的管理者采取如下的行为方式：①辞退（Firing）。当承担了他对于组织而言根本不可能接受的任务时，经常实施这种方式。②提意见（Voicing）。可以依据契约违背的严重程度来发出口头谴责、书面警告或者怀疑。③沉默（Silence）。不采取任何行为。④降格或者设置一个注定要失败的任务（Degrading/Setting up to fail）。要么被分派一个较低水平的工作。要么被分派一个困难的任務，这个任务对他或她而言是根本不可能完成的。以上四种行为已概括出或者

满意和公平。因此双方的“理解的一致性”是解决这些问题的关键^[34]。在员工和管理者之间，如果存在良好的理解作用，心理契约有可能比任何明晰的文件都将产生积极的影响。如果处理不好心理契约的关系，导致心理契约违背的发生，势必会影响组织中心理契约的建构，破坏组织中的员工激励，导致员工与组织之间的关系遭到破坏。因此，这就要求作为一个好的组织管理者应该更深入的理解心理契约的原则，尽力和员工建立一种相互信任的良好关系、在具体的组织行为过程中能够及时地说出其不满意的机制，尽可能地找到适合大多数员工的解决方法，使得尽可能不存在心理契约的违背。因此，作为组织的管理者要建构一个稳定、牢固的心理契约关系，组织应该从根本上去激励员工，组织通常采取的做法是：①尽可能地确保在员工和他们的工作之间属于正确的东西也是适合的。②确保让员工感受到当他们的管理者接近他们的时候，他们感到很舒服。③确保在任何情况下都有一个适当的交流，对具体的情况发生变化的有一个明确、清晰的认识。④确保人们因为好的绩效而得到承认。^[35]通过这些措施尽可能地去避免心理契约违背的发生，避免与心理契约违背的相关行为的出现，及时地将导致心理契约违背发生的因素和行为都控制在一定的范围内，或者将它们转换为有利于心理契约建构的行为。

针对心理契约违背常常出现的行为，组织应该相应地建立能够倾听员工意见表达的机制，通过员工的意见表达，及时了解他们在实际工作中的需要和期望，纠正员工和组织目标或者规范上的偏差，通过培训或者开展其它有益的组织内部活动来加强认知的一致性，增加员工对组织的情感依附，使之自觉自愿地遵循组织的行为规范，从而使个人目标和组织目标统一起来，认同组织的价值观，积极主动地为组织努力工作，产生积极的工作动机。

心理契约的违背常常是由于内在的理解和认知上的不一致所导致，

因此，员工激励的主要措施就是应该加强组织和员工之间有效的沟通和协商，通过流畅的信息传递来及时解决出现的信息偏差和信息障碍，了解双方存在的分歧和差异，积极主动的沟通，及时排除存在的障碍，尽可能的达到认知上的统一，确保在心理契约的建构过程中每一个环节都尽可能的顺畅，建立起良好的心理契约关系。

总而言之，心理契约的违背是员工激励中应该及时注意的一个问题，它的发生对员工激励将带来直接的影响。这种影响有可能是消极的，也有可能暂时不是消极的，但是它有朝着消极方向发展的可能。因此它对组织中的员工激励有很大的影响作用，在组织行为过程中要尽量地避免这种现象的发生。

5 与组织中的心理契约和员工激励相关的几个变量

在组织和员工之间的心理契约关系中，心理契约的研究范围非常广泛，这个问题也为心理契约的实证研究带来了困难。目前有许多关于心理契约的研究主要从心理契约的内核去进行，尽管这种做法简化了心理契约的范围，但是它为心理契约的实证研究带来了方便。其中，心理期望、组织承诺和员工满意度是与心理契约联系非常紧密的三个变量。对这三个变量进行讨论和关注，对员工激励有很强的借鉴价值。通过了解这三个核心变量的内容，在心理契约的建构过程中把握好这些变量的关键因素，控制这些属于内在心理的体验感受，将会对员工激励产生积极的作用。最近的研究表明，与组织中的心理契约和员工激励相关的变量分别有心理期望，组织承诺，员工满意度，认知水平和知觉化程度等等。本文将分别探讨与心理契约和员工激励最相关的三个变量：心理期望，组织承诺，员工满意度。

5.1 心理期望

心理期望是存在于个体内心的一种主观状态,它是个体期望得到的一

种情感状态。在分析组织中心理契约的形成过程和员工激励的因素时，应该考察到员工的需要是什么，什么东西是员工未满足却又期望得到的。本文考察的心理期望指的是员工希望从组织中获得什么以及他们如何能够实现自己的愿望。这些愿望是内隐地存在于员工的内心世界，它常常成为衡量员工和组织之间承诺的契合程度的直接指标以及考察心理契约的实证研究的变量。

正因为心理期望是考察和研究心理契约的最为重要最为直接的载体，目前对组织中心理契约的实证研究，绝大多数研究者都是利用心理期望标准去考察的，这些考察要么从员工单独一方的心理期望，要么从组织单独一方的心理期望来进行。本文从心理期望的视野来探讨它和心理契约以及员工激励的关系。

美国的心理学家 V.H.Vroom 早在 1964 年对心理期望做出了研究和解释，提出了著名的期望理论，认为作为个体的员工会考虑付出努力是否能带来好的绩效。如果一个人认为努力能够带来成功，那么他就更有可能在特定的工作中付出较多的努力；作为个体的员工会思考良好的绩效带来组织奖励的可能性有多大。如果好的绩效必会导致奖励，那么员工愿意付出的努力就越多。如果绩效与奖励间的联系越不密切，员工付出努力的积极性就越低。作为个体的员工经常会衡量特定奖励的效价，即该奖励对于被奖励者而言的价值。如果某种奖励对于某一个体具有很高的价值，个体渴望得到这种奖励，那么他无疑会提高自己的努力程度。如果奖励并不是个体想要的，那么他将不大可能尽力而为。^[36]

因此，把心理期望作为考查心理契约的一个间接指标，它也可以用来表述与员工激励之间的关系，这个公式表现为：激励力量=效价×期望值。激励力量就是激发鼓励员工朝着一定目标前进的内在动力；期望值就是根据自己的判断，认为自己投入一定的努力过后，有多大的可能性能够达到追求的目标。效价就是员工对某个具体目标的渴求程度；从这

三者之间的关系可以看出：激励力量受到效价和期望值两个变量的影响。如果效价越高，期望值越大，激励力量也越大。反之，效价越低，期望值越小，激励力量也就越小。如果其中一个指标被认为没有实现的可能，那么有可能将会导致激励力量下降。通常情况下，员工被激励去

力的。^[37]这就给员工激励提供了一个启示，要想通过心理期望来作为建构心理契约的具体指标从而达到员工激励的目的，就应该在建构心理契约的过程中，尽可能地增加这两者的数值，增加员工的效价和期望值。通常可以对员工采取培训的方式来统一认知，提高对实际情况的认知水平和效价评估，也可以通过组织设计特定的目标来达到激励最大化的目的。

心理契约和心理期望既有相同的地方又存在着差异。相同的地方主要体现在它们的形成过程方面。从心理期望的形成过程来看，作为员工

形成的过程实际上也是建构心理契约过程的一个方面。那么同样地，这些与心理期望相关的因素同时也是制约心理契约的因素，它们对心理契约的影响是显而易见的。由于心理期望是考察心理契约的最为直接的客体，因此，对期望理论的考察有助于更好的理解心理契约的形成过程及其影响因素。

当然，心理契约和心理期望也是有差异的，在它们对员工激励的影响程度上，如果期望没有实现的时候，一般情况下将会产生失望感，而如果心理契约被违背的时候，则产生较为强烈的消极情感反应。这些消极的情感反应主要体现在员工的态度上，比如说员工对组织的忠诚度下降，离职意愿增加等。相对于失望感而言，消极的行为反应的破坏性比较大，员工要么实施破坏行为，要么在组织关键的时候重新考虑与组织的关系，这些行为都有可能给组织带来很大的破坏作用。作为组织来

行实证研究的困境。心理期望为组织中的心理契约建构提供了具体的经验指标，将员工激励的研究视野进一步的深入到心理契约的微观领域。为探索员工的内在需要和心理契约的建构做出了贡献。

5.2 组织承诺

组织承诺(organizational commitment)是指个人对组织的一种态度或肯定性的内心倾向，它是个人对某一特定组织感情上的依附和参与该组织的相对程度。^[38] 本文所指的组织承诺是指员工对组织的承诺。对组织

承诺的研究已经成为当前对组织行为中的心理契约研究的一个热点问题。同时，组织承诺本身具有的一些特性与心理契约的联系非常紧密，例如组织承诺也强调内在的态度、内心倾向和感情依附，这些内容也是属于心理契约范围内的主观体验，正如瑞黎（Reilly）所说“组织承诺反映了员工与组织的心理契约”^[39]。总体上来看，在国内的大多数组织行为研究中，对心理契约的考察常常是从组织承诺来进行分析和调查研究的。

组织承诺通常可以表现为行为上的承诺和态度上的承诺，行为上的承诺相对于态度上的承诺要少得多，尤其是在组织的行为中，很少有组织具体规定行为的每一个步骤或者对员工承诺将实施某一个具体的行为过程。因此，组织承诺的研究主要集中在态度方面，通过某种承诺给员工带来内在态度上的改变，由内在态度上去引发员工或者组织的行为。这些由组织承诺导致的内在态度上的改变与心理契约内隐期望的改变密切联系，可以依此来作为员工激励的一个具体考察的指标。

组织承诺常常是以三种形式存在的，1990 年加拿大学者麦约尔和艾伦（Meyer&Allen）对承诺进行了划分，认为承诺可分为：感情承诺（affective commitment），继续承诺（continuance commitment）和规范承诺（normative commitment）。^[40]在承认这三种形式的承诺基础上，暨南大学的凌文铨教授 1997 年对中国职工的组织承诺进行了问卷调查研究，认为组织承诺除了情感性承诺和持续承诺之外，还有规范承诺和道德理想承诺。

任感、工作应全身投入、对单位应忠诚热爱。经济承诺包括因担心离开单位会蒙受经济损失，所以才留在该单位。机会承诺包括呆在这个单位的根本原因是找不到别的满意单位或因自己技术水平低，没有另找工作的机会。^[42]

组织承诺对心理契约和员工激励都有一定的影响作用，组织承诺可以理解为心理契约的一个方面，在组织中的互动过程中，它和心理期望是相对的。员工在进入组织之中一般都有一些心理期望，而作为组织来讲，它也会给予员工一些非正式的或者口头的承诺，这些承诺有可能会增进员工和组织之间的情感，强化规范意识和继续保持原先存在的工作关系。同样，对于员工来说，他们因为组织提供了某些条件而愿意留在组织里继续为之付出努力。这些承诺(包括感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺、机会承诺)只有在员工和组织的互动过程中才能够产生，通过建立这五种成分的组织承诺，有利于员工在组织中建立心理契约，也会为员工激励带来积极的作用。

组织承诺主要是组织和员工之间的承诺，这种承诺具有互换的性质，常常是组织给予员工一定的条件过后，员工作为一种互换的形式，也给予组织一定的相关承诺。正如刘小平指出的一样，组织承诺是在社会交换原则的基础上形成的。组织为员工提供理想的工作环境，员工就对组织形成承诺，组织承诺与理想的工作环境呈正相关，与不理想的工作环境呈负相关。^[43]此外在组织承诺的发展过程模型中进一步指出，部

付出努力。反之，员工则有可能积极主动地承担责任，努力完成预期的任务，建构起比较巩固的、稳定的、健康的心理契约关系。

在员工激励方面，员工对组织的承诺使得员工为了增加自己的信任程度而努力的去完成工作任务，或者把这些工作当作自己应尽的义务去完成。这种承诺转换成为一种内在的力量去推动员工积极履行自己的承诺，束缚员工做出与承诺相违背的消极行为。组织给予员工的一些承诺也使得员工能够看到实现这个组织的目标与自己得到奖酬的关联性，清晰地认识到组织能够给予的承诺和自己能够实现的期望，这些承诺使得组织与员工的关系进一步明确，员工愿意积极努力的工作，这种积极努力工作的态度和行为又会反过来进一步推动更高的组织承诺出现。例如麦约尔（Meyer）和埃尔文（Irving）发现积极的工作经历将导致更高的组织承诺。^[45]

组织承诺的绝大多数内容都是属于心理契约的范围，它们从各个不同的方面间接地描述了组织关系中的心理契约所包含的内容，它们两者都研究内在体验的认知和感受，研究组织和员工之间的关系，以及这种关系的相互作用给员工的行为和态度带来积极和消极的影响。由此可知组织承诺和心理契约的联系非常紧密。但是组织承诺和心理契约也存在着一定的差异。组织承诺研究的是一种感情上的依附和态度上的内心倾向，而心理契约探讨的核心问题是组织与员工之间内隐的相互期望。在研究范围上，心理契约的范围比组织承诺的范围窄，它除了研究组织与员工之

会导致组织承诺的降低。^[46]

5.3 员工满意度

员工满意度是衡量员工内在心理对认识到的事物感受到满意的程度。它和心理契约之间的关系非常密切，是心理契约关系中最为一个因素之一。员工满意度能够决定员工是否产生心理契约的违背，能够为内在的认知来源和感受提供最为直接的影响。一个满意的组织关系容易导致良好心理契约的出现，良好心理契约反过来也容易引起员工和组织之间的满意，两者之间相互作用和影响。员工满意度越高，心理契约越牢固，对企业有较深厚的忠诚感和依赖感，工作投入并且关心企业或所在部门的整体利益。如果员工对企业的心理契约关系比较脆弱，那么他们对企业就缺乏忠诚感，对工作采取消极的态度。^[47]

组织行为中的员工满意度主要包括了期望和现实两个方面的满意度，对现实满意度的体验可以从员工的保健-激励因素来衡量，对期望满意度的感受可以用公平体验来衡量。这两个典型的激励理论为员工满意度提供了很好的衡量标准。简单地说，公平的感受和具有激励作用的“激励因素”容易导致满意的出现，反过来，不公平的感受导致不满意，具有“保健作用”的因素遭到破坏容易导致不满意的出现。具体的关系可用以下两个方面来分析：

首先，从亚当斯（Adams）的公平理论来考察员工心理的满意度问题。影响员工的满意度有很多方面的因素，最主要的是员工是否体验和感受到公平。只有在组织中感受到了公平，才会导致愉快的心情和满意感，这种对满意感的体验直接成为建构良好心理契约的来源。相反如果员工在组织中感受到不公平，或所受到的不公平待遇过于显著，必然地会使这种个体满意感受到破坏，从而影响和破坏了组织中的心理契约关系。美国心理学家亚当斯在 1965 年提出了侧重研究公平对员工积极性影响的公平理论，认为员工的工作动机受自己所得的绝对和相对报酬的影响。

响。员工不仅注重自己的绝对报酬数量，而且重视自己的投入与所得和其他人的投入与所得相比较的结果（投入是指个人的努力、以往的工作经验、教育背景、时间、能力等，所得指薪酬、奖励、认可、晋升、培训、工作条件等）。^[48]亚当斯认为个人公平感的产生，依赖于个人对所观察到自己的所得与投入之比和他人的所得与投入之比进行实际比较的过程。如果个人自身的比值与他人的比值几乎相等时，则认为实现了公平，心理上比较平衡，员工交往和投入也会继续维持。如果两个比值不相等，有两种情况出现，一种是员工感受到自身的比值低于他人的比值时，觉得自己的绝对报酬或相对报酬比别人低，员工会感受到不公平。这种不公平的感受容易导致不满意的产生或者满意的程度下降，心理契约和期望遭到破坏。另一种情况是，如果员工发现自己的比值高于他所应当得到的或者高于别人的比值，则会感到受到重视，这个时候常常使得员工心情保持愉快，维持员工和组织之间满意的关系，员工实施积极有效的组织行为，相应的提高生产效率和整体的绩效水平，对于员工积极的建构心理契约关系有明显的促进作用。

其次，从赫兹伯格（Herzberg）的双因素理论来考察员工心理的内在满意度问题。心理契约的形成过程与员工满意度密切相关，员工满意度通常情况下可分为内在满意和外在满意，由于心理契约是考察员工内隐的心理活动过程，因此内在满意度成为考察心理契约形成过程和影响因素的重要参数。本兹尼（Benzoni）等人在 1997 年对组织中的心理契约关系做了实证研究，明确地证明了心理契约与员工的满意感有关^[49]。这样，除了心理期望和组织承诺，员工满意度成为心理契约的又一核心内容，员工满意度成为心理契约的内在体验和感受（例如内在满意）。员工满意度的高低取决于两个方面，一个方面是员工判断的个人目标与组织目标和承诺之间存在的契合性。如果这种契合性高，相应的员工满意度也高，反之，契合性低，员工满意度也低。另一个方面，员工的满

意程度是由组织经历产生的内在报酬满意程度和“没有不满意”的程度综合作用的结果。根据赫兹伯格的理论，员工满意度主要来自于工作过程中的内在满意度，而外在报酬以及公平感属于环境因素，做得好只会让员工感到“没有不满意”，不会有明显积极的激励作用，也不会感到“满意”，但是如果做得不好则会损害员工满意度，将会产生不满意。

赫兹伯格于 1966 年研究了哪些工作因素使员工感到满意或不满意，并最终检验和确定了激励因素和保健因素在激励行为中起着截然不同的作用。因此，保健因素（包括组织政策、管理、监督方式、与上下级和同事的关系、工作条件、薪酬、地位和安全保障等）对员工没有明显的激励作用，这类因素与不满意相联系，尽管这些因素并不能够直接导致员工满意感的产生，但是如果缺少了这些因素，员工就会明显地感受到不满意，因此它对员工激励的作用不应该被忽视。而真正对员工激励起明显作用的是激励因素（包括成就、认可、工作的挑战性、责任、进步和成长等），这类因素的存在能够使员工感到满意，并能真正有效地激励员工的行为。在这两种因素的影响下，尽管两者对于满意的程度是不一样的，但是它们对于保持员工的激励，建构良好心理契约关系都有着积极的作用，尤其是这些激励因素使员工能够对外在条件和内在报酬理解到是否公平，无论是对于建构组织和员工之间的心理契约，还是对于员工的直接激励，都有着很好的作用。

赫兹伯格的保健-激励双因素理论提供了员工是否对现实感到满意的判断标准，以此来判断员工是否对组织之间的心理契约关系感受到满意。亚当斯的公平理论成为衡量员工对组织的期望是否满意的标准。是否对员工和组织之间的期望和现实感到满意，是直接决定员工和组织之间心理契约关系好坏的标准。因此，这两个理论为心理契约的判断和建构都起到了很大的作用。能够使组织尽量地避免由于不满意而带来的心理契约违背的发生。

总而言之，员工满意度成为员工和组织之间的心理契约是否和谐的直观体验，也成为心理契约是否遭到违背的衡量标准。只有员工的满意得到适当的合理的满足，才有利于心理契约的建构，同样，在组织与员工之间培养良好的心理契约有利于提高员工的内在满意度，现实满意度，期望满意度。心理契约和员工满意度相互促进和影响，从而共同地对员工激励起着积极的作用。

第二部分：心理契约对员工激励的影响

1 员工激励的含义

激励（motivation）来源于拉丁语，它有被鼓励、被激发的意思（motivated），有刺激、激发或者诱导的意思（incentive），还可以用来表示受到激励的状态和程度。管理理论中，大多数研究者认为激励是为了调动员工内在的积极性，去提高组织的绩效和效率，有效地实现组织和员工共同的目标，它是一种引起个体产生明确目标指向行为的内在动力，通过某种有效的操作激发或诱导个体使其进入高动机状态，为某一目标的实现而努力^[50]。组织行为中的激励就是通过某些刺激使人兴奋起来，调动其积极性的过程，利用目标或者某种刺激来激发个人自觉的行为的过程。因此，简单地说，员工激励就是将员工作为激励的对象，研究哪些有效措施和方法能够鼓励、激发员工的内部心理活动的动力，使之产生激发、向上的力量，保证组织目标的顺利实现。本文所讲的员工激励是指在具体的组织行为过程中，作为组织应该如何去引导员工朝着有利于组织和员工心理契约的方向发展，如何满足员工的合理期望与需要，以使员工产生积极的、自愿的主观能动性，激发员工的内在潜力，使之尽最大努力地工作，达到组织所期望的目标。实现在员工和组织之间建构一个良好心理契约关系的目标，为员工和组织提供一个和谐健康的环境，达到员工激励的最大效果。

2 心理契约对员工激励的影响

组织通过控制员工的心理契约来达到激励员工的目的已经成为现代组织行为研究的一个新热点，也成为现代人力资源管理中员工激励的新

视野。心理契约作为组织和员工之间内隐的相互期望，它已经成为组织行为过程中员工和组织关系联系的纽带，对于员工来讲，他们在组织中期望建构一个良好的心理契约来达到他们的收入目标和个人发展的空间，形成和谐的人际关系，在组织行为中保持愉快、轻松的心情，营造一个理想的工作氛围。对于组织来讲，组织可以从心理契约的新视野去激励员工，利用这种组织中的心理契约关系来作为激励员工的一个有效的因素，对员工进行引导和开发，使之朝着组织追求的目标发展。

要探讨心理契约对员工激励的影响，首先应该去了解激励本身包含的内容，作为组织中的员工，他们有些什么需要，或者说满足他们的什么需要才能真正意义上达到激励的目的。其次就是要了解员工激励的过程，员工是怎样在组织中形成他们的工作动机？在这些激励过程中，哪些可以起到促进的作用，哪些是员工在激励过程中常常忽略的问题？通过掌握员工有哪些具体的需要和把握好员工的激励过程，无论是对于员工激励而言，还是对于建构心理契约而言，都有很大的作用。正是这些员工的“正当需要”得到及时的满足，才使得组织和员工之间的心理契约得以很好的建构，从而对员工产生激励作用。相反，如果不了解作为个体的员工有哪些不同的需要，在组织中采取千篇一律的激励方法，不仅不能够达到激励员工的目标，还有可能适得其反。另一方面，如果把握好员工激励的过程，在员工和组织的互动过程中，建构起一个良好的心理契约关系，对员工激励将会产生明显的积极作用。

因此，本文理解和分析组织行为中心理契约对员工激励的影响，主要是从员工激励具体包括的内容、员工激励的形成过程以及对组织的影响等三个方面来考察心理契约对员工激励的影响。

2.1 从员工激励的内容来探讨心理契约对员工激励的影响

在心理契约的建构过程中，首先需要了解有哪些因素能够激励员工，使员工愿意朝着“需要”的方向去努力建构良好的心理契约，才能

做到真正意义上的激励。我们知道，作为不同个体的员工有不同层次的各种需要，这些需要构成了他们当时行动的动机。如果缺乏（员工自认为是很重要的）“需要”，那么员工就会从内心感到不安、紧张与焦虑，这些内在的体验调动员工个体行动的动机，去寻求某些具体的需要得到满足来减少或者消除这种不安、紧张与焦虑的体验，排除先前的消极认知和消极的情绪体验。使自己的基本需要得到满足，使员工自己的内在心理回归到平衡状态。如果这些需要得不到满足，必会影响员工心理契约的形成和建构，导致心理契约违背现象的发生，对员工激励产生阻碍。相反，如果组织有意识地利用员工的这些需要作为员工激励的诱因，对他们的需要予以满足，就能够使组织中的心理契约朝着良好的健康方向发展，有效调动员工行为的内在激励力量，在组织中产生更为持久的内在动力和更加契合的、牢固的心理契约。

本文将分别阐述作为个体的员工究竟有哪些需要，通过找出员工需要的具体方面，然后尽可能地去满足这些需要，从而建构良好的心理契约关系，以达到员工激励的最终目的。

美国的心理学家马斯诺（Maslow）曾经对需要做了如下划分，认为人们通常的需要有维持最基本生存的生理需要、安全的需要、爱和归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要。赫兹伯格认为人们的基本需要主要有两类，一类是在组织中属于工作本身之外的具有“保健”作用的需要，包括组织政策、管理、监督、与上下级和同事的关系、工作条件、薪酬、地位和安全保障等。这些因素尽管没有明显的激励作用，但是如果得不到满足则容易导致不满意的发生。另一个需要是属于工作本身内容的各个方面，它包括成就、认可、工作的挑战性、责任、进步和成长等。如果员工的这些需要得到满足，心理契约因此而得到巩固，员工就会感到满意，将产生明显的、积极的激励作用。阿德弗（Alderfer）认为人有生存、交往和成长的需要。生存需要是指生理方面生存的需要。

要，交往需要是进行人际沟通和社会交往方面的需要，成长需要是指个人自我发展方面内在本能的一种欲望。麦克里兰（McClelland）提出人们通常有成就、权力和归属的需要。成就需要是追求卓越、实现目标和争取成功的一种需要，权力需要是指对名誉、责任、影响力和控制他人能力的关注，归属需要是建立友好和亲密的人际关系欲望。

不管这些研究者怎样对人的需要进行怎样的划分，这些需要是构成了人们行为的内在动力，影响着人们的行为。依据这些需要的理论，给我们提供了一些启示，如果想要激励员工，就必须去建构一个健康、良好的心理契约。建立心理契约的根本方法，就应设法知道员工个体现在处于需要层次的哪个水平上或者说哪种需要暂时占据主要的地位，然后试图去满足该层次的需要，让员工产生内在积极的情绪体验，例如感受到满意和公平。以此为基础，在组织和员工之间建构起牢固的心理契约关系。

如上所述，不论是马斯诺的五个层次需要、赫兹伯格的激励—保健需要、阿德弗的生存、交往、成长需要还是麦克里兰的成就、权力、归属需要理论，他们都试图通过找到个体的全部需要或者哪些方面的需要是个体常常追求的动力。如果以此角度来探求心理契约对员工激励的影响，去满足员工个体内心对需要的期望，那么就能够使之产生内在的动机和激励的作用。如果这些需要得不到满足，员工和心理契约就容易遭到破坏，对员工的激励作用将会下降。显然，如果相对应地根据员工的独特个性特点或者依据员工处于“需要”的不同层级，去满足这些员工的具体需要，一个健康的心理契约就很容易建构起来，从而有效的激发员工的行为和动力，产生最大化的激励作用。

2.2 从员工激励的过程来探讨心理契约对员工激励的影响

由前面探讨的内容可知，员工激励的内容是由各种层次不同的需要构成的，要想把心理契约作为对员工激励的一种方式，就需要尽可能的

去满足员工对应层次的需要，建构适合员工的心理契约关系，才能达到员工激励的根本目标。但是，这些需要在组织行为的过程中是如何得到满足的呢？在这些需要的满足与未满足的互动过程中，员工需要的具体方面又是怎样互动？心理契约的建构与破坏将对员工激励过程带来哪些积极和消极的影响？这就是本文所要考察的组织行为中心理契约对员工激励影响的另一个方面：过程激励。它从激励的中间环节——需要的未满足到需要的满足过程来分析探讨员工个体的行为动机和员工激励，从内在的心理活动过程来建立心理契约关系。

探讨心理契约对员工激励的影响过程主要从个体的期望、目标的设置和强化等三个方面来分析，然后通过增加认知信息或者改变员工的认知过程，使员工感受到公平，形成良好的心理契约关系，促使员工从内心去自愿地工作，对员工产生激励作用，激发员工努力去达到组织和自己共同的目标。在这里，心理契约是作为一个中介力量（也是一个非常关键的力量）去促进员工激励，因为在这些员工激励的过程中，所有过程都要回归到认知归因的内在体验，而心理契约成为控制内在心理活动（包括内在的认知、归因和体验）的最有效手段。通过心理契约的正面作用促使员工对以往行为做出有利于自我的归因，减少认知失调的发生，维持态度与行为之间的平衡，从而去建构一个良好的、健康的、有利于员工和组织的心理契约。

要想利用心理契约对员工激励产生积极的影响，需要把握好员工激励的实质过程，在满足员工的内在心理期望和需要的过程中，了解哪些方式和手段与心理契约相关，哪些方面能够影响员工的激励。在这些过程中，主要通过强化和设置目标的手段来实现，通过建立一个良好的心理契约关系使员工感受到内在的公平体验和认知，有利于员工激励，达到组织期望的目标。斯金纳（Skinner）1938 年在《有机体的行为》中提出了强化理论，并且认为外界的强化因素可以塑造个体的行为，如果一

个人因为他的某种行为而受到了奖励的正强化，那么他很可能重复这一行为；如果没人认可，那么这种行为发生的可能性就很小。如果招致负强化或惩罚（尽管惩罚并不能保证不受欢迎的行为将彻底消失），但是他们通常会停止这种行为。^[51]这个理论为控制员工的有效行为的实施提供了有力的工具，组织通过制定硬性的规章制度或者通过强化训练的方法，去保证有利于心理契约的行为得以顺利进行，不利于心理契约的行为得以消除，以实现员工激励的最终目的。

要使心理契约的建构朝着组织期望的方向发展，培养员工对组织的忠诚度，使员工激励朝着健康的心理契约方面发展的另一个措施就是目标设置，洛克（Edwin.Locke）提出了目标设置的理论，认为目标的设置是工作效率的主要源泉。在组织行为的过程中，目标能够告诉员工需要做什么和需要付出多大努力，以及怎样去建构与组织满意的心理契约关系。明确的目标还能够提高工作绩效，设置一个有难度的但却是可实现的、有反馈的目标通常会较设置一个容易的没有反馈的目标得到更好的绩效。^[52]对于组织来说，就是尽可能去设置一个对于员工来说是合理的目标，这个目标应该有一定难度但是却又能够达到。它能够让员工明确他们在组织行为过程中需要付出多大的努力，需要面对哪些可能的困难。这些信息的提供可能为员工和组织之间的关系带来清楚的认知和流畅的沟通空间、时间，有利于建构良好的心理契约和员工激励。

由于组织中的心理契约是一种个人与组织之间的相互期望，因此组织管理者也应该尽可能详细地了解员工期望的具体内容或者弄清楚在员工的期望中有哪些具体的需要，并创造条件来满足这些期望和需要，才有可能对他们内在的心理情绪产生积极影响。如果员工的这些期望或者具体的需要在向组织提出要求过后而遭到组织的拒绝，则员工很容易把它们看作是心理契约的未履行，这就会使员工内心感受到不公，导致对组织的不信任，恶化与组织之间的关系，心理契约遭到破坏。

不管是通过强化来影响员工的行为，还是通过目标的设置来激励员工的行为，这些激励的过程最后都集中到认知归因的焦点上来，因为认知能够决定作为个体的员工采取行动的内在情感、态度和期望等等，而归因决定着内在情绪体验的过程。认知归因将对员工的行为和态度产生影响，成为行动的先导力量。例如颇特（Porter）在 1998 年对员工与主管在心理契约内容上的认知一致性程度进行了研究，并探讨了这种一致性程度与员工满意感之间的关系。结果发现，二者之间的差距越大，员工的满意感越低。^[53]

认知理论是从个体对影响自己行为的事物的认知，或者个体对影响自己行为解释的角度来研究动机的产生和改变，认为个体有目的的活动是受个体认知所支配的。斐斯丁格（Festinger）认为需求理解是人类行为的主要激发因素及动机的主要来源。^[54]从刺激到行为，要经过个体内部活动——认知中介才能完成。刺激激活认知，认知可在自己被激活的同时又去激活情感，于是，认知或认知和情感共同作用引发行为。在这个过程中，认知担当了主导作用，人们的行为是由人们的信念系统以及由他们对已经经历过的行为结果所进行的认知分析影响的。^[55]另一个方面就是归因，员工对他人或自己行为的原因给予解释，对他们自己收集到的信息加工后做出的理解，对内在不公平感受和不好的情绪体验做出的解释等，这些从内在心理活动去寻找原因的过程，在具体的组织行为过程中演化为心理契约的形成和建构过程，对这些心理契约所做出的行为反应，决定了员工激励作用的大小。因此，认知和归因成为组织行为中心理契约对员工激励过程影响的最为重要的方面。不论是对于心理契约的形成和改变，还是对于员工激励和员工行为的塑造，都有着至关重要的作用。

2.3 从心理契约对组织的影响来考察员工激励

考察心理契约对员工激励的影响，必须要考虑组织这个因素，因为

组织是心理契约得以产生的很重要的条件，它为心理契约和员工激励提供了互动的空间。组织行为中的心理契约就像一根纽带一样，两头连接着组织和员工，因此在前面部分了解了心理契约对员工激励的影响之后，还需要去了解心理契约对组织的影响，并以此来分析心理契约在组织的特定环境中对员工激励产生的影响。

心理契约本身所包含的内容很多，每一个方面都有可能对组织产生影响。比如说员工对组织抱有很高期望的时候，组织就有可能承受较大的压力，作为组织和员工来说，双方都期望自己方付出的尽可能少，得到的尽可能多，这是一个互相“争夺”的过程。在责任的期待方面，当组织的利益和员工个人利益抵触的时候，个人更愿意选择有利于自己的方式，即使有的员工采取了在当时看来是牺牲自己利益的措施，他也是在综合衡量的基础上做出的选择，这种牺牲或许是他长远规划的需要，或许是他真实情感的需要，或许是他自我实现的需要…这些由于心理契约本身带到组织中的问题自然会对组织相对应的方方面面产生影响。如果心理契约对组织的这些影响是正性的，组织应该采取相对应的积极措施去维持和发展这种关系。相反，如果这种影响是负性的，组织就应该采取相对应的措施去加以纠正，引导，甚至制止员工的负性行为。

具体地说，心理契约对组织的影响体现在三个方面：第一，健康的心理契约将会对组织带来积极的影响，使得组织的效率得到明显的提高或者实现组织效率的最大化，使得组织更愿意(也有条件)为员工提供可观的薪资和发展空间，而相应地，员工也愿意在组织中更加卖力地工作，主动自觉地实施积极的行为、遵从组织规范、提高组织的忠诚度和组织绩效。第二是心理契约的违背或破坏将会对组织带来消极的影响，这就要求组织相对应地做出分析后，应该及时地决定是采取纠正、疏导的间接方式，还是直接地对这种行为加以制止。要么通过采取减少工资

报酬和个人培训等属于激励的方式，要么采取批评、降薪、降级甚至开除等属于惩罚的手段。第三就是形成的某种心理契约关系对组织而言基本上没有什么损害，也没有很明显的好处。这种心理契约尽管在一定的时期内是中性的，但是仍然不容被忽视，因为从长远来看它既有可能向好的方向，也有可能向不利于组织发展的方向发展。组织需要善于积极的梳理和开导，积极地培养和关注员工的心理契约，使之朝着良性的方向发展，及时规避那些有可能朝着坏方向发展的心理契约。

西沃（Shore）等人考察了心理契约在组织中的作用，认为它可以减少雇佣双方的不安全感，可以填补正式协议留下的空白。它还可以规范员工的行为，员工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；它可以使员工对发生在组织中的事件产生情感性的反应。^[56]也有研究从员工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。把心理契约放在调节组织状况与组织效果关系的核心位置上，认为员工的心理契约受组织气氛和文化、人力资源管理政策和实践、阅历和期望等原因变量的调节，同时又对工作满意、组织承诺、工作安全感、雇佣关系、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。^[57]

总而言之，心理契约对组织产生影响，也对组织中的员工产生影响，反过来也是如此，这些影响是相互作用的，为形成良好的心理契约和员工激励都提供了基础性的作用。心理契约在组织的特定环境中对员工激励产生影响，为规范员工的组织行为，鼓励组织做出积极有效的激励措施都有很明显的促进作用。

3 心理契约在组织与员工之间发挥的作用

组织和员工的所有关系不可能在明确的正式契约合同中都清晰地规定和表述出来，它只能有限的表述当时情境下一些相对重要的硬性指

标，比如工资、奖金、住房待遇等。随着员工在组织中的年限增加，有的关系发生了很大的变化，甚至在某种程度上超出了工作关系的范围，但是，正式契约（具有相对的稳定性）并不一定随之改变。例如由于受到习惯的影响，员工长期在一个组织内享受到在开始的时候是属于额外奖励的报酬，随着时间的推移，员工逐渐地把这些额外报酬视为一种应该的当然权利。很显然地，这样的额外奖金所产生的激励作用缩小了。在这样的情况下，心理契约的激励作用就明显地体现出来，它以更加灵活多变的形式存在，作为正式契约的补充，能够加强和丰富正式契约的内容，促进双方的理解和沟通，填补由于变化所带来的差距，依据公平的手段使员工继续保持积极的工作态度。这些作用是心理契约本身的性质所具有的，它在组织行为开始之时，就发挥着这样的作用，一直持续到员工和组织之间的关系彻底破裂。

另一方面，心理契约是组织与员工之间的中间纽带，一端联系着组织，另一端控制着员工，决定员工的行为态度。正如公冶祥洪所说：“现在组织的部分功能就是通过无形的心理契约去实现其目标的，通过组织中的心理契约来连接组织中人和事，在个人和组织之间以及无形的协议达成过程之中发挥着重大的中介作用。^[58]”

对于组织而言，心理契约成为组织可控制和利用的因素，组织通过控制心理契约的积极措施来建构它与员工之间的良好关系，通过满足员工的期望，使员工在组织工作中产生成就感和满足感，获得员工的信任和支持。利用这种融洽的关系作为员工激励的动力，保证组织目标得以顺利的实现。对于员工而言，心理契约成为一种隐性的支配力量，使员工从内心产生出极大的工作热情和饱满的情绪。这样，员工不仅在外在报酬方面有明确的书面契约可以保证，而且在内在报酬和期望方面，也得到重视和及时满足，使员工发自内心地感到满意，把全部精力集中在自己与组织相统一的目标上来，从而使心理契约对员工激励发挥着更为

明显的作用。

对于心理契约在组织与员工之间发挥的作用，公冶祥洪进行了较为全面地论述，他认为：组织和员工之间常常需要通过无形的协商和无形的组织结构来达成心理契约。无形的心理契约能帮助有形组织适应该系统所要解决的任务的特点和特征，促进个人和组织协调一致的结合。此外，组织系统还可以凭借本身所掌握的资源，去积极影响或干预组织成员的激励过程，使每一个员工在致力于达到个人期望的同时去实现组织目标。如果组织成员能够亲身体验到满意感和信任感，觉得组织给予的精神鼓励与物质报酬与其预期值相符，那么个人的努力就会得到强化，心理契约得到很好的发展。^[59]这里的心理契约就像一根纽带一样，把原本孤立的个体与组织紧密地联系起来，使得组织和员工的互动过程更为频繁，它既主动联系了组织中作为个体的人，又联系了组织中所发生的事。反过来说，组织中的员工也需要建构一个良好的心理契约关系，组织也需要员工所做的事情能够有利于建构两者之间健康的心理契约关系，为彼此双方的利益而服务。因此可以说一个良好的心理契约关系是组织和员工双方关系的健康互动的结果。

总而言之，心理契约把原本脆弱的员工和组织关系有力地联系起来，弥补了正式契约在复杂的互动过程中无法规定的缺陷。为组织中的员工激励提供了一种工具或方式，可以用之来促使员工为组织目标做出有效的行为，提高员工整体的绩效水平。它不仅满足了员工内心世界的期望，需要，公平等主观体验过程，而且为组织提供了一种工具，使组织明确哪些方面对于组织和员工来说是重要的，使组织能够把握或利用心理契约，占据对员工激励进行控制的主导地位。

4 把心理契约作为员工激励的动力时需要注意的问题

把心理契约作为员工激励的动力因素是无可非议的，但是除了心理

契约包含的内容、形成过程以及心理契约的违背等影响员工的激励之外，心理契约还有一些其它的特点，或者由其本身决定了在员工激励的过程中必须注意的一些问题。因此，要求组织在员工激励的过程中应该尽可能地把握好心理契约的每一个方面，对员工激励时需要注意的关键问题进行全面、细致的考察。

首先，心理契约本身与正式的契约有很大的差别，心理契约作为正式契约的补充，它是在正式劳动合同中没有写明但是事实上却已经隐含了的意思。这种属于内隐的主观感受很难进行准确的证明和检验。因此，如何保证这两种契约的互补不是交互重叠，要划分开两者的界限，有一定的难度。如果在内容上与正式契约重叠，则混淆了两者的界限，如果一味地把员工所有的内心期望都表述出来，并进行满足，显然是行不通的，也是不可取的。对于组织来说，这些内在心理契约所包含的内容至少应该与组织相关，对组织目标产生积极的作用，能为组织带来效率和收益的可能。

其次，心理契约是随着组织关系的变化而呈现动态的特征，不同的时期，不同的个体，不同的职位，不同的组织的心理契约的变化也是不一样的。即使员工和组织之间的心理契约已经形成，但是它也不是说就一成不变，或者组织依此去建构良好的关系，采取相应的措施就可以。实际上，这种心理契约也是在不断变化的，是在经历相对稳定时期过后，不断的进行衡量和改变，新一轮的心理契约关系的建构也随着员工和组织之间的关系变化而不断地发生变化。因此在考察心理契约对员工激励的过程中要考虑到这个动态的变化因素。

第三，心理契约违背的发生对员工激励是有消极作用的，组织和员工都不愿意这种现象的发生。但是在某些具体的情境中，这种行为的发生是必然的，例如有些不可控制的因素发生、组织或员工暂时没有能力完成这些契约等等。这种情况下的心理契约对员工激励的影响要小得

多。另一方面，不是每一次的心理契约的违背都会对每一个员工激励带来负面的影响。因为心理契约的内容和包含的项目不止一项，有很多项，员工有的时候在综合作用下来衡量与组织关系的好坏。再者，员工由于个体差异的影响，他们的心理契约违背承受能力也不一样，考虑问题的视野也会有差异(例如有的人从长期利益出发愿意承受暂时的违背)。这些情况并不会必然导致员工的消极行为的出现。

第四，与心理契约相关的变量非常多，心理期望、组织承诺、员工满意都与之有密切的关系，但是它们并不完全等同。在员工激励的时候，要注意它们与心理契约在概念和范围上的差别。尤其是在建构心理契约的过程中，应该注意区分这些概念间的异同，准确的理解心理契约，用这些概念来帮助解释和量化考察心理契约。

第五，心理契约的形成和违背是可以相互转换的，只要组织采取积极的措施，加强两者之间的沟通、交流和理解，及时地进行信息反馈，这些关系是可能进行转变的，并不是说员工和组织之间的心理契约违背过后，这个心理契约关系就彻底破裂，也不是说这个健康的心理契约关系建构起来过后就可以，这种转换对员工激励也将产生很大的影响。因此，在心理契约形成之初，组织和员工之间就应该加强交流和沟通，了解彼此的需要，尽量避免员工的需要与组织的需要不符所产生的内在认知失调，避免个人目标和组织目标出现偏差。组织要善于利用这种心理契约机制，转换到一个良好的心理契约关系上，使它真正地对员工激励发挥积极的作用。

5 建构健康的心理契约——心理契约的博弈优化

博弈论(Game Theory)直译为游戏理论，含有在对弈的过程中相互决策的意思。它是一种在众多可选择的策略中进行理性的选择过程，也是一种在各方策略相互影响的条件下研究理性决策人如何进行决策行为的

理论。博弈论的一个最重要的前提是强调“理性人”，即参加博弈的各博弈方始终是以自身利益最大化为行动决策的标准（不管这个利益是长期的还是短期的，是简单意义上的“收益”还是宽范围意义上的“有利于自己”）。^[60]因此，说到底，这个寻求利益最大化的过程就是博弈优化。在博弈论中，有一个经典的囚徒困境理论，它实际上就是一个最简单的博弈优化过程，它源于两个嫌疑犯分别被警察关在不同的屋子里（即在信息交流不充分的情况下）防止他们彼此串通信息，警察局规定，如果两人都抵赖各判刑 1 年（因为没有办法知道案情的真相），如果两人都坦白各判刑 5 年，如果其中一人坦白另一人抵赖，坦白者立即释放，抵赖者判 8 年。在通常情况下，仅就个人而言，有利于自己的最佳选择当然是抵赖。但是很明显地，双方都知道这个规定。如果自己选择抵赖而对方选择坦白的策略，后果对自己最为不利，因此双方开始博弈，究竟用什么方式或策略才是最为有利于自己或者不至于自己的境地是最差。心理互动博弈的最后结果却出乎常理，实际上两人都选择了坦白。对于警察局而言，达到了这个游戏规则的最终目的——坦白。对于个人而言，囚徒也达到了博弈的最佳平衡点，这个双方选择的过程就是博弈的过程^[61]。在这里，给我们一个启示，心理契约的建构是不是也是一个寻求自身利益最大化的过程呢？它是否符合博弈论的必然条件和前提假设？它是否在双方的策略中反复衡量和选择最佳策略的过程？显然地，组织中的心理契约具备像囚徒困境中进行博弈的前提条件：员工和组织成为两个博弈方，他们都在尽可能的寻求有利于自身的最大利益，即员工和组织符合“理性人”的假设。在博弈优化的选择过程中，两者之间的博弈选择也是呈动态的特征，存在博弈的前提条件（博弈方，博弈的对象，博弈的信息，博弈策略，博弈空间，博弈次序，博弈方的收益^[62]），具备了在组织和员工之间建构心理契约的博弈条件。

博弈论对建构良好的心理契约关系提供了很好的启发，本文试图探

讨在员工和组织的互动过程中，心理契约是如何来构建的。对于组织来讲，需要了解和把握心理契约建构的规律，从而更加准确地把握和理解员工的心理契约。通过理论上假设心理契约的构建是一个博弈优化的过程，并分析博弈过程的步骤，探讨在组织行为的实际过程中，心理契约博弈的具体过程是怎样的。这对于员工激励是很有帮助的，能够使组织清楚地知道员工在具体的工作情境中选择某一具体策略的真实原因（是出于员工真心的想法，还是员工只是作为一种短期平衡的选择策略）。相应地，组织对出于真心工作的员工进行及时的鼓励，对出于短期平衡选择的员工进行积极的疏导，及时发现员工采取这种策略的背后的真实原因，从根本上解决员工激励的症结。

心理契约对员工激励的影响实际上是一个动态的最优化的过程。员工和组织间的心理契约关系是不断变化的，其内容常常是随着时间和条件的改变而改变的，呈动态的特征。目前在心理契约的最新前沿研究中，有专门的文章对心理契约的特征进行了探讨，得出心理契约具有主观性、动态性、差异性以及内容的延伸性等四个特征。它是一个主观的感受，每个员工都会依据自己对组织中的雇佣关系的理解有着不同的、内隐的理解。它会随着员工主观感受的变化而不断的改变，不断的建立、调整、变更甚至破坏，处于一个不断变化的动态过程中。在这些心理契约的形成、改变、违背等过程中，弗雷斯和斯科克在 1996 年指出正常情境中员工对于组织为他们提供的内容的认知与员工认为自己为组织提供的内容是平衡的，在这个范围内的一些细微的波动是能够为双方所接受，不需要修改心理契约中的内容，即达到了平衡。但是当员工觉得组织提供的内容超出了被认可的范围，则会出现两种可能，要么重新修订心理契约以形成与过去有所不同的内容的新的心理契约，要么干脆终止已经存在的心理契约。^[63]那么究竟采取那种方法和策略呢？在重新修订心理契约的过程中，员工愿意在心理契约内容的那些方面愿意做出让

步呢？或者员工怎样才能使得组织给予自己的利益是最大化的呢？员工只有从双方都可能采取的方法中挑选一种有利于自己的策略，寻求自身某一方面利益的满足或者寻求某个对于他自身而言是最需要方面的满足，这个衡量和选择的过程实际上就是一个动态的博弈过程。

另一方面，虽然有的员工觉得他们的心理契约没有得到充分的满足，但不是所有的未满足都必然会导致心理契约违背，也不是所有员工在其心理契约被违背后都会采取消极敌对的行动，因为心理契约的内容由许多的项目构成，其中每一项的重要程度在组织中对于不同的员工而言也是各不相同的。他们有一个衡量比较的过程，有一个重要程度的主次排序问题，在内心进行衡量比较和体验，根据自己所处的特定时期的需要，可以选择承受一定程度上的心理契约违背或不满意，甚至能够从长远的“利益”出发，牺牲一些眼前的利益，去为组织做出贡献和努力地工作。说到底，这个为了追求“长远利益”而不计较眼前的“短期利益”、忍受一定程度不满意的过程实际上是一个在博弈的过程中“最优化”选择的结果，也即是达到了理性选择的目标。员工依据自己的需要或者组织能够为员工提供的条件来做一个最有利于自己的决策，以此来建构理性的心理契约。

心理契约的博弈优化过程主要是在员工和组织两方进行博弈选择。对于员工而言，他们在组织许可的范围内，针对组织制定的某一项具体的措施、政策，在内心制定几套最有利于自己的方案，并按照其重要程度进行简单的排序，挑选一个能给自己带来最大利益的方案来实施（不管这种利益是长期的还是短期的）。另一方面，对于组织而言，它存在的目的不可能是无限度的去满足员工的需求，组织也有自己“盈利”的目的。它给予员工的东西有一个承受的范围，不可能做到员工需要什么就给予什么。组织会做出“理性的博弈”，针对员工的要求而制定一系列的“对策”，并将这些“对策”依据其重要性程度进行排序，挑出

最有利于自己的方案来实施。组织和员工双方按照时间先后顺序进行简单的第一轮博弈，相应地选择能够使自己获得最大得益的那些策略。

在员工和组织的博弈过程中，不管从哪一方最先开始，相对落后的一方都会制定有利于自己而优于对方的策略，如果第一方在相对滞后方做出决定后，觉得情境发生了变化，当初的方案不再是对自己最为有利，因此他进行第二次博弈选择，在先前制定的方案中实施最有利于自己的第二方案。反过来，组织（或者员工）也会相应的做出一些调整，于是第二轮博弈就这样形成。理性的博弈方总是选择能使自己获得最大得益的策略，这样依次进行博弈。博弈的双方不是同时决策，而是随着员工进入组织的时间先后顺序依次进行决策的选择，这个动态的选择过程就是组织和员工之间的动态博弈。在心理契约的建构和形成过程中，组织和员工在相互可能的范围内不断地进行博弈选择。对于组织来讲，可以以此作为员工激励的动力研究点，依此博弈来建构符合双方利益和双方需要的心理契约，既实现了组织的目标，又使员工的需求得到最大化的满足，使员工和组织的利益都尽可能地实现最大化，使彼此间的心理契约达到较为理想的均衡点。

结 论

组织行为中的心理契约对员工激励的影响主要是围绕着心理契约的发展过程来考察的。对员工激励的影响主要受到心理契约的全过程影响，这些过程包括心理契约的产生、形成和违背等。因此，心理契约是本文探讨的重点。在组织行为过程中形成的心理契约对员工激励的影响主要是依靠组织和员工两个主体间建构的心理契约关系来解释，也即心理契约对员工产生激励作用主要是从组织和员工两个角度去关注和考察的。在考察心理契约如何对员工激励产生影响方面，一个理论探讨的视野是从员工激励的内容出发，通过把握好员工在组织行为过程中的具体需要来搭建心理契约的平台。另一个理论探讨的视野是关注员工激励的形成过程。通过了解在员工激励的过程中哪些关键因素能够用来建构员工和组织之间的良好关系，这种良好关系的构建实际上就是在员工和组织之间构建一种良好的心理契约，在员工和组织的关系中寻求一种牢固、平衡的心理契约关系。心理契约对员工激励的影响过程是非常复杂的，但是也是有规律可循的，在员工和组织之间的策略选择过程实际上就是一个博弈优化的过程，尽管这种博弈优化只是一个理论上的探讨和假设，但是它符合在实际的组织和员工之间选择策略的方式，能够解释在组织行为过程中心理契约为什么能够成为员工激励的因素，并且能够使组织在一定程度上控制它和员工的心理契约关系，促进员工工作的动机，激励员工努力向上，实现组织的目标。博弈选择为员工激励提供了一种探讨性的思路，尤其是为作者以后进一步研究心理契约对员工激励的影响打下了一定的基础。

注 释

- [1] Joan Marques.what's up with your psychological contract . Burbank. California. November 7, 2002.(URL: <http://www.joanmarques.com>)
- [2] 陈加洲,凌文铨,方俐洛.组织中的心理契约.管理科学学报.2001,4.第 2 期. 75
- [3]Levinson.H,Price.C.R,Munden.K.J,etal.Men,management and mental health. Cambridge. Harvard University Press.1962
- [4]Schein.E.H.Organizational Psychology.Englewood Cliffs.Prentice Hall. 1980
- [5]Kotter.J.P.The Psychological Contract.California Management Review. 1973.91-99
- [6]Robinson,S.L,Rousseau,D.M.Violating the psychological contract:Not the exception but the norm.Journal of Organizational Behavior.Stockholm.1994.245-259
- [7]陈加洲,凌文铨,方俐洛.组织中的心理契约.管理科学学报.2001,4.第 2 期. 74-78
- [8]Herriot.P,Manning E.G,Kidd J.M. The content of the psychological contract. British Journal of Management.1997,8.151-162
- [9]Schermerhorn.J. R. Management. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2002.389
- [10]程兆谦.购并整合中的心理契约重构.当代财经.2001.第 1 期.75-78
- [11]陈加洲,凌文铨,方俐洛.组织中的心理契约.管理科学学报.2001,4.第 2 期.74-78
- [12]张体勤,丁容贵.动态知识团队心理契约的建立.德州学院学报.2001,3.第 3 期. 15-20
- [13]Rousseau D.M.Psychological contract: understanding of written and unwritten agreements.Thousand Oaks,CA:Sage Publication.1995
- [14]Rousseau D.M.Psychological contract:understanding of written and unwritten agreements.Thousand Oaks,CA:Sage Publication.1995
- [15]李原,郭德俊.组织中的心理契约.首都师范大学学报.2002.第 1 期.108-113
- [16]Robinson,S.L,Morrison,W.The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study.Under Review.1997

- [17]Robinson. S.,Kraatz,M.,Rousseau,D.Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study.Academy of management Journal. 1994.7
- [18]Freeze.C, Shalk R. Implication of difference in psychological contracts for human Resources Management. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996,5. 501-509
- [19]Herriot.P,Manning E.G,Kidd J.M. The content of the psychological contract. British Journal of Management.1997,8.151-162
- [20]Thomas.H.D.C,Anderson.N.Changes in new comers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. Journal of Organizational Behavior.1998.745-767
- [21]Anderson,N.The psychological contract in retrospect and prospect. Journal of organizational behavior.1998.19
- [22]程兆谦.购并整合中的心理契约重构.当代财经.2001.第 1 期.75-78
- [23] Rousseau D.M. Psychological contract: understanding of written and unwritten agreements.Thousand Oaks,CA:Sage Publication.1995
- [24]姜方放,李海霞,程德俊.心理契约违背理论及其在企业购并整合中的应用.管理百科.2002.第 5 期.34-37
- [25]Rousseau D.M. Psychological contract: understanding of written and unwritten agreements.Thousand Oaks,CA:Sage Publication.1995
- [26]Robinson,S.L,Morrison,W.The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study.Under Review.1997
- [27]Turnley.W.H.,Feldman,D.C.The impact of psychological contract violations on exit,voice, loalty,and neglect. Human Relations.1999.895-922
- [28]姜方放,李海霞,程德俊.心理契约违背理论及其在企业购并整合中的应用.管理百科.2002.第 5 期.34-37
- [29]姜方放,李海霞,程德俊.心理契约违背理论及其在企业购并整合中的应用.管理百科.2002.第 5 期.34-37
- [30]陈加洲,凌文铨,方俐洛.组织中的心理契约.管理科学学报.2001,4.第 2 期. 74-78
- [31]陈加洲,凌文铨,方俐洛.组织中的心理契约.管理科学学报.2001,4.第 2 期. 74-78
- [32]Robinson, S.L,Rousseau, D.M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm.Journal of Organizational Behavior. Stockholm.

1994.245-259

- [33] Joan Marques.What's up with your psychological contract . Burbank. California. November 7, 2002.(URL: <http://www.joanmarques.com>)
- [34] Joan Marques.What's up with your psychological contract . Burbank. California. November 7, 2002.(URL: <http://www.joanmarques.com>)
- [35]Joan Marques.What's up with your psychological contract . Burbank. California. November 7, 2002.(URL: <http://www.joanmarques.com>)
- [36]袁勇志,奚国泉.期望理论述评.南京理工大学学报.第3期.2000,6. 45-49
- [37]袁勇志,奚国泉.期望理论述评.南京理工大学学报.第3期.2000,6. 45-49
- [38]Mowday R.T,Steers R.M,Porter L.W. The Measurement of Organizational Commitment Journal of Vocational behavior.1979. 224-247
- [39]O'Reilly C.F,Chatmen.J .Organizational Commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification,and internalization on prosocial behavior .journal of applied psychology.1986.492-499
- [40]Allen N.J,Meyer J.P.,The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. 1990.1-18
- [41]凌文铨,张治灿,方俐洛.中国职工组织承诺的结构模型研究.管理科学学报. 2000, 6. 第2期.79-80
- [42]凌文铨,张治灿,方俐洛.中国职工组织承诺的结构模型研究.管理科学学报. 2000, 6. 第2期.79-80
- [43]刘小平.组织承诺研究综述.心理学动态.1999.第4期.31-36
- [44]刘小平.组织承诺研究综述.心理学动态.1999.第4期.31-36
- [45]Meyer.J.P.Organizational commitment in international review of industrial an organization psychology.John Wiley Sons Ltd.1997
- [46]Jackie C. Shapiro,etc. Consequences of the psychological contract for the employment relationship:a large scale survey. Journal of management studies.2000.903-925
- [47]张体勤,丁容贵.动态知识团队心理契约的建立.德州学院学报.2001,3.第3期. 15-20
- [48]郭惠容.激励理论综述.企业经济.2001.第6期.32-34
- [49]Rousseau D.M.Psychological contract:understanding of written and unwritten agreements.Thousand Oaks,CA:Sage Publication.1995
- [50]刘颂,关于现代激励理论发展困境的几点分析.南京社会科学.1998,4.总

第 110 期.29,31-32

[51]郭惠容.激励理论综述.企业经济.2001.第 6 期.32-34

[52]郭惠容.激励理论综述.企业经济.2001.第 6 期.32-34

[53]Porter L.W,Pearce J.L,Tripoli A.M,etal. Differential perceptions of employers' inducements: implications for psychological contracts.Journal of Organizational Behavior. 1998.769-782

[54]刘颂,关于现代激励理论发展困境的几点分析.南京社会科学.1998,4.总第 110 期.29,31-32

[55]刘颂,关于现代激励理论发展困境的几点分析.南京社会科学.1998,4.总第 110 期.29,31-32

[56]Shore.L.M,Barksdale.K,Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship:A social exchange approach.Journal of Organizational Behavior. 1998.731-744

[57] Guest D.E.Is the psychological contract worth taking seriously.Journal of Organizational Behavior.1998.649-664

[58]公冶祥洪.心理契约——现代组织中人和事的最佳耦合.东岳论丛 2001,11.第 6 期.76-78

[59]公冶祥洪.心理契约——现代组织中人和事的最佳耦合.东岳论丛 2001, 11.第 6 期.76-78

[60]郭磊.博弈论简论.山东经济. 1999.第 6 期.17

[61]桂亮.博弈论的辩证法.江汉论坛.1999.第 8 期.49-50

[62]刘鹏.囚徒困境博弈在绩效考核中的应用.管理与财富. 2002.第 5 期.42-44

[63]Rene.Schalk,Charissa.Freese.on the psychological contract and attitudes towards work in four health care organization.WORC at Tiburg University.The Netherlands.2000.129-150

参考文献

- 1、 Ho,V.T.,Ang,S.When employees become contract labor:Persistent expectations of the principal in an outsourcing context.Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management,San Diego,CA.1998,8
- 2、 Rosseau,D.M.New hire perceptions of their own and their employer's obligations:A study of psychological contracts.Journal of Organizational Behavior,11.1990
- 3、 Rene.Schalk,Charissa.Freese.on the psychological contract and attitudes towards work in four health care organization.WORC at Tiburg University.The Netherlands. 2000
- 4、 Terri A.Scandura.leadership in the context of psychological contract breach.University of Miami,Ethlyn A.Williams.University of South Florida. 2000
- 5、 Ans.De.Vos,Dirk.Buyens,Rene.Schalk.Antecedents of the psychological contract:the impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contracts.Academy of management annual meeting.Washington.2001,8
- 6 、 Kerstin Isaksson,Claudia Bernhard,Rita Claes,Hans De Witt,René Schalk.employment contracts and psychological contracts in Europe. Saltsa .2003,1
- 7、 Denise M.Rosseau.Psychological contract in the united states. 2000
- 8、 Denise M.Rosseau,Rene Schalk.learning from cross-national perspectives on psychological contracts. 2000
- 9 、 Magnus Sverke,Daniel G.Gallagher,Johnny,Hellgren.Alternative work arrangements-Job stress,well-being,and work attitudes among employees with

different employment contracts.Health Effects of the New Labour Market.New York.2000

10、Nathan Brody.Human motivation.Academic Press.New York.1983

11、Kevin Gallagher,Ed Rose,Bob McClelland,John Reynolds,Steve Tombs. people in organizations-an active learning approach. Blackwell Publishers Inc. 1997

12、the employment relationship and the psychological contract.from
<http://www.google.com/search?q=the+employment+relationship+and+the+psychological+contract&ie=GB2312&hl=zh-CN&btnG=Google%CB%D1%CB%F7&lr=>

13、Robinson, S.L,Rousseau, D.M. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm.Journal of Organizational Behavior. stockholm.1994

14、Jon M. Shepard.Beyond the Psychological Contract:Ideology and the Economic Social Contract in a Restructuring Environment. March 25, 1997

15、<http://www.google.com/search?q=beyond+the+psychological+contract%3Aideology+and+the+economic+social+contract+in+a+restructuring+environment&ie=GB2312&hl=zh-CN&btnG=Google%CB%D1%CB%F7&lr=>

16、波特.马金,凯瑞.库帕,查尔斯.考克斯著.王新超译.组织和心理契约.北京:北京大学出版社,2000,3

17、陈霞,段兴民.人力资本管理的新视角.科学学与科学技术管理.2002.第5期

18、王丽,谢晓非.雇佣关系的新动力——心理契约.中国人力资源开发.2001.第10期

19、凌文轻,张治灿,方俐洛.中国职工组织承诺的结构模型研究.管理科学

学报.2000,6.第 2 期

20、张体勤,丁容贵.动态知识团队心理契约的建立.德州学院学报.2001,3.第 3 期

21、彭原,彭朝辉.雇员行为的心理匹配模型.株洲工学院学报.2002,5.第 3 期

22、陈加洲,方俐洛,凌文铨.心理契约的测量与评定.心理科学.2001.第 3 期

23、李原,郭德俊.组织中的心理契约.心理科学进展.2002.第 1 期

24、孟奕爽.组织行为与企业员工心理契约管理.企业管理.2003.第 7 期

25、姜方放,李海霞,程德俊.心理契约违背理论及其在企业购并整合中的应用.管理百科.2002.第 5 期

26、李原,郭德俊.组织中的心理契约.首都师范大学学报.2002.第 1 期

27、公冶祥洪.心理契约——现代组织中人和事的最佳耦和.东岳论丛.2001,11.第 6 期

28、郭志刚.管理员工的心理契约.人力资源.2001,第 5 期

29、刘小平,王重明.组织承诺及其形成过程研究.南开管理评论.2001.第 6 期

30、刘小平.组织承诺研究综述.心理学动态.1999.第 4 期

31、陈加洲,凌文铨,方俐洛.组织中的心理契约.管理科学学报. 2001,4.第 2 期

32、杨乃定.员工满意度模型及其管理.中国管理科学.2000,3.第 1 期

33、张治灿,方俐洛,凌文铨.企业员工的组织承诺.中国管理科学.1997,3.第 1 期

34、张维迎.博弈论与信息经济学.上海:人民出版社,1996

35、周三多.管理学原理与方法.上海:复旦大学出版社,1997

36、刘鹏.囚徒困境博弈在绩效考核中的应用.经营与管理.2002.第 5 期

37、朱震葆.理性行为支付下的支付与均衡.江苏统计.1998.第 2 期

- 38、兰鸿玉,王生兵,宋勇.博弈模型与管理效率中的人力因素.商业研究.2000,4.总第 26 期
- 39、M.艾森克主编.阎巩固译.心理学——一条整合的途径.华东师范大学出版社.2000,12
- 40、M.班杜拉著.林颖,王小明译.思想和行动的社会基础-社会认知论.华东师范大学出版社.2001,12
- 41、袁勇志,奚国泉.期望理论述评.南京理工大学学报. 2000,6.第 3 期
- 42、郭惠容.激励理论综述.企业经济.2001.第 6 期
- 43、斯蒂芬.P.罗宾斯.组织行为学.北京:中国人民大学出版社,1997
- 44、侯光明,王景光,甘仞初.管理激励与约束合作博弈决策模型.北京理工大学学报.1999,8.第 4 期
- 44、互惠利他主义的博弈论模型及其形而上学预设.刘鹤玲.自然辩证法通讯.1999.第 6 期

中 文 摘 要

研究组织行为中的心理契约对员工激励的影响已经成为人力资源管理或组织行为研究中的一个崭新的视野,在组织行为的过程中,传统上的单纯依靠工资、奖金等形式的经济手段来激励员工的方法已经暴露出很大的局限,随着社会经济的发展,人民生活水平的提高,受教育程度和文化意识水平的提高,单纯的依靠金钱来作为员工激励的手段已经跟不上现代管理的步伐,它的激励作用正在逐日下降,不能够满足人们其它层次的需要。在提倡以人为本的管理模式的潮流中,员工激励的焦点进而转到柔性的、具有人文关怀性质的激励上来。其中心理契约概念的提出为员工激励提供了新的启发,开创了员工激励领域的新视野,把员工激励的焦点放到组织和员工关系的微观领域。就像生产关系可以由粗放型向集约型转变一样,员工激励也由过去简单、粗放的模式转向更为微妙、精细的模式,对员工激励提出了更高的要求,进一步去发掘员工的主观能动性,焕发员工的工作热情和动力,从而提高组织的整体效率。

心理契约研究的是组织中员工和组织之间相互内隐的期望。这些期望是在订立的正式契约中没有表述出来,作为正式契约的补充,它存在于员工和组织之间的互动过程中,由员工的各种具体需要、对组织的期望以及组织实施的措施对员工带来的内在情感状态的体验所组成,这些内隐的感知和体验组成了心理契约的范围。由于心理契约的研究范围是内隐的没有说出来的主观体验,因此,心理学和组织行为研究领域对它的争论一刻也没有停止过。关于心理契约的概念从 1962 年莱文逊首次正式提出过后,对于心理契约的研究对象和内容的争论一直很激烈,经历了两个明显的发展阶段,第一个阶段是 20 世纪 60 年代到 80 年代,对心理契约的研究主要停留在心理契约的概念基础上的认识,第二个阶段是

20 世纪 90 年代至今，对心理契约的争论集中在两个主体上（员工和组织）。由于对心理契约概念认识的不统一，心理契约的内容也是纷繁复杂，不同的研究者提出的心理契约的具体内容也有所差别，本文从心理契约存在的类型、组织和员工的责任以及责任期待等三个角度介绍了心理契约的内容以及内容研究的变化趋势。随后，介绍了影响心理契约的内外部因素，心理契约在这些因素作用下的形成过程，心理契约违背的因素、形成过程，以及心理契约违背过后对员工和组织带来的行为表现。

心理契约对员工激励的作用，需要用其他更为详细、明确的概念来帮助解释，这就是与心理契约和员工激励密切相关的核心变量：心理期望，组织承诺，员工满意度。通过对这三个变量所包含的内容做出简单的介绍，探讨它们对心理契约和员工激励带来的影响，以此来帮助建构组织和员工之间良好的心理契约和实现有效的员工激励。

作者主要从三个方面探讨了组织中的心理契约对员工激励的影响，从员工激励常常包含的具体内容、形成过程以及对组织的影响等角度来讨论组织中的心理契约对员工激励的影响。进一步讨论了心理契约分别对组织和员工所发挥的不同作用；把心理契约作为员工激励的手段时，经常应该注意的一些问题。更为重要的是本文在探析心理契约对员工激励的影响过程中，提出了一个建构良好心理契约的理论设想——心理契约的博弈优化，这个理论设想尽管只是停留在理论假设的水平上，但是有研究已经初步的表明这个假设具有一定的可行性，甚至提出了一个与此相关的假设数学模型。作者对这个问题的探讨也只是停留在浅显的理论介绍和分析上，关于这个问题的讨论仍然有待于进一步的深入探讨和研究。

关键词：心理契约;员工激励 ;影响

ABSTRACT

The study of the encouraging influence of Psychological Contract on staffs in Organizational Behaviors has become a new horizon in the researches of Human Recourses and Organizational behaviors. During the process of Organizational Behaviors, the traditional ways which only depend on economical means, such as salary or bonus, etc. have showed great limitations with the development of economy, living standard of people, educational level and cultural consciousness, and the encouraging influence which relies on only the means of money is losing its efficiency, and it can no longer satisfy people spiritual need. In the stream of administrative modes, which emphasize the humanism(a system of thought that centers on human beings and their values, capacities, and worth) , the focus of staff encouragement has turned to flexibility and humanistic care. The putting forward of the concept of psychological contract offers new implications for staff encouragement, initiates a new horizon of this field, and moves its focus into the microcosmic field of the relationship between organizations and staffs. As the change of production relationship from extensive mode to intensive mode, staff encouragement has also experienced the change from the simple, extensive mode to the subtle and detailed one, which puts forward higher requirements for staff encouragement to further explore the subjective capability of staffs to motivate the enthusiasm, emotion, passion and motivation of staffs, and to improve the organizational performance.

Psychological Contract studies the reciprocal hidden expectations between

staff and organization. These expectations are the complement to the formal contract instead of being described in it, and the expectations exist among the interactive process between staffs and organizations, the diversified needs of staffs, and their expectations from organizations, and the experiences and

continuingly heated, which encouraged two obvious developing phrases, the first one dating from the 60's to the 80's of the 20th century, and the studies of this period resting on the basic recognition of Psychological Contract. While the second phrase from 90th to present resting on the debate of two themes (staffs and organizations). Owing to the diversified recognitions and complicated contents of Psychological Contract, and the specific contents put forward by different researchers, my thesis introduces the contents and the changing trend of the studies of contents of Psychological Contract from three aspects: the types of Psychological Contract, the responsibilities of organizations and staffs respectively and the expectations of responsibilities. In the following, my thesis introduces the inner and outer factors which influence Psychological Contract, the formation process of Psychological Contract, the factors that breach Psychological Contract, and the performances of the staffs and organizations after the breach.

The encouraging effect of Psychological Contract needs more detailed and definite concepts to explain, and that is the core variables that closely relate to Psychological Contract: Psychological Expectation, Organizational commitment, and Staff Satisfaction. Through the brief introduction of what the three variables contain, it is to explore their influences on Psychological Contract and staff encouragement, so as to construct the favorable Psychological Contract between staffs and organizations and fulfill the effective staff encouragement.

This thesis explores the encouraging influence of Psychological Contract on staffs in Organizational Behaviors from three aspects including the specific contents of staff encouragement, its formation process, and influence on organizations, and so on. It further discusses the different functions of Psychological Contract on staffs and organizations, and the questions often deserving attentions when Psychological Contract is used as a means of staff encouragement. More importantly, this thesis discusses an ideal theoretical construct to build favorable Psychological Contract—Optimized game theory of Psychological Contract. Although it only rests on the level of theoretical hypothesis, concerned studies have shown that this hypothesis is feasible to some extent, and even a hypothesized mathematical mode has been brought out in the field of psychology researches. My research only rests on the plain introduction and theoretical analysis, and the issue of Psychological Contract still needs further exploration and study.

后 记

当黎明的曙光从窗户外照射进来的时候，我知道，天亮啦，无数过夜晚都是这样熬过来的，因为我习惯了在夜深人静的时候撰写自己的论文。这已经是论文的最后一页，但是我知道要把这些理论放到实践中去，这恰好只是一个新的开始……

借此机会，感谢我的导师葛鲁嘉教授，是他的精心修改和悉心指导才使我得以完成论文的写作。更重要的是他教会了我做人的道理，让我在以后的成长道路中“踏实的做人、踏实的做事、踏实的求学”。这些谆谆教诲在我以后的求学历程中将使我终身受益。

再者，我还要感谢黄冬梅教授，是她无微不至的关怀和帮助使我勇敢面对生活的困难，也是她的宽容和无私的照顾使我完成自己的学业。

一句简单的“感谢”远远不能报答两位老师三年来的培育之恩，唯有借此化为前进的动力，在以后的成长中不辜负老师的厚望，才能回报培育之情！

还要感谢我的家人，感谢我的朋友范莹、王未、王星、王宝珍，我的师兄王剑辉，我的同学赵忠金、刘李、杨锐、王亚男、田慧莉等。是他（她）们与我一道共同分享人生的酸甜苦辣，帮助我在前行的道路上成长起来。

最后感谢那些和我一道为了共同目标奋斗以及关心我的朋友们！

以上一并作谢！

冉 鹏

二零零四年五月
于吉林大学南苑五舍