

# Evading Tactics of Psychological Contract Violations

## Stratégie de faux-fuyant pour le non-respect du contrat psychologique

### 心理契約違背的規避策略

MAO Huiyuan

毛惠媛

Received 8 April 2008; accepted 20 April 2008

**Abstract:** Nowadays, the theory of psychological contract is the focus of human resources research at home and abroad. With the transformation of economic pattern and globalization of world economy, the psychological contract in employment relationship has changed extremely, even has been broken and to be perceived as psychological contract violations. The present article first analyzed when unfulfilled commitments will be perceived as psychological contract violations, then when employees will respond negatively to those psychological contract violations they do experience. At last, the article putted forward some evasion games.

**Key words:** psychological contract, Psychological contract violations, discrepancy

**Résumé:** La théorie du contrat psychologique est un point chaud dans le domaine de ressources huamaines en Chine et à l'étranger. Au fur et à mesure de la transformation du modèle économique de l'entreprise et du développement de la globalisation économique, il y a des changements psychologiques dans la relation entre employés et organisations, voire une rupture ou un non-respect du contrat psychologique. Cet article tente de nous montrer dans quelle condition les employés vont considérer les promesses non remplies comme le non-respect du contrat psychologique et quand ils répondront d'une façon négative à ce non-respect du contrat. A la fin, il nous donne des stratégies de faux-fuyant Face au non-respect du contrat psychologique.

**Mots-clés:** contrat psychologique, non-respect du contrat psychologique, différence

**摘要:** 心理契約理論是當前國內外人力資源領域研究的熱點。隨著企業經濟模式的轉變和經濟全球化的發展使員工和組織之間的心理契約關係發生變數，甚至被打破形成心理契約違背。本文分析了員工何時將會把感知未被履行的承諾當作心理契約違背，同時員工何時會對這些違背做出負面的回應，最後提出了心理契約違背的規避策略。

**關鍵詞:** 心理契約；心理契約違背；差異

隨著全球經濟一體化的發展，經濟模式的轉變，企業在經營戰略和動作模式上不得不做出重大調整，經過一系列的變革之後，員工與組織之間的僱傭關係發生重大變化。僱員原先形成的心理平衡被打破，僱員以努力工作和忠誠作為條件換來的長期工作保障和職業發展的穩定感已不存

在。由此所引發的僱員滿意度和忠誠度降低、工作績效下降、不滿及敵對的行為增加、核心員工流失頻率等行為問題制約著企業的發展。西方學者的早期研究指出：幾乎沒有僱員相信組織能夠保證對他們的所有承諾，但是對有些情況員工會把組織尚未履行的承諾當作心理契約違背。本文

主要研究員工何時將會把未被履行的承諾當作心理契約違背，針對心理契約違背的差異提出規避對策。

## 1. 心理契約及心理契約違背

早在 20 世紀 60 年代，Argyris 最早使用心理契約這一術語，用它來刻畫雇員與工頭之間的一種互動關係。(Argyris, 1960);

Levinson(1962)將心理契約描述為“未書面化的契約”，是組織與員工相互期望的總和。其中有些期望是明確的，而有些期望是模糊的；

Schein (1965, 1978, 1980) 把它定義為，心理契約是“……在組織中，每個成員和不同的管理者，以及其他人員之間，在任何時候都存在的沒有明文確定的一整套期望。”並指出，心理契約有個體的心理契約和組織的心理契約兩個層次；

Kotter (1973) 認為心理契約是個人與其組織之間的一種內隱協定，它將雙方關係中一方希望付出的代價以及從另一方得到的回報具體化；

Rousseau (1989) 進一步指出心理契約是雇員個人以雇傭關係為背景，以許諾、信任和知覺為基礎而形成的關於雙方相互義務的一種理解或有關信念；

Robinson、Kraatz 和 Rousseau (1994) 指出心理契約實質上是當事人的主觀信念，是一個在實踐中逐步建構的過程。即：“雇員對外顯和內在的雇員貢獻（努力、忠誠等）與組織誘因（報酬、晉升等）之間的交換關係的承諾、理解和感知。”

Herriot 和 Pemberton 則認為，心理契約是雇傭關係中的雙方彼此對對方應提供的各種責任的知覺。這種知覺或來自對正式協議的感知，或隱藏於各種期望之中。

綜上所述，對心理契約這一概念尚未有一個完全統一的界定。到目前為止，心理契約存在兩種視角的研究，即廣義和狹義的兩種解釋。但其本質特徵都是建立在承諾基礎上的相互義務的主觀感知。

現代社會是以變化為特徵，心理契約的變化、破壞或違背也是不可避免的。當雇員覺得自

己滿足了組織的要求，盡到了自我責任之後，而組織卻沒有像雇員期望的那樣，盡到組織的責任，這時就可能發生心理契約違背。許多研究學者發現，雇員通常不是把他們所得到的低於組織給予他們的承諾都認作是心理契約違背，為了闡明心理契約違背的定義，Morrison 和 Robinson (1997) 把心理契約違背定義為一種主觀性的體驗即當組織有一項或多項沒有滿足雇員的心理契約，主觀上認知心理契約違背。

西方學者針對雇員經歷心理契約違背的程度已做出一些案例調查，Robinson、和 Rousseau (1994) 調查出大約 55% 的 MBA 學生在工作的前兩年內發生心理契約違背，另外，當心理契約遭到破壞時，雇員會重新考慮與組織之間的交換關係，使雇傭關係發生變化。然而，Turnley 和 Feldman (1998) 報告的心理契約違背的發生率只有 25%。這種更低的發生率，西方學者解釋這種差異主要是通過心理契約違背的形成及測量方法。嚴格地說，大多數雇員都經歷了心理契約違背。當論及組織的整體履行程度時，大多數雇員更能證實。在對 800 多名管理者的調查中，Turnley (1996) 發現回應者中 81% 指出他們至少有一項承諾沒有得到滿足，然而，當被問及評價組織對心理契約整體履行程度時，只有 24% 的回應者他們所得到的要少於組織所承諾的。考查組織對心理契約的整體履行程度，主要依靠心理契約違背的測量方法。

## 2. 何時不履行承諾視為心理契約違背

對於大多數雇員的遭遇，當他們的所得低於他們所期望的或是組織承諾的，就是真正的心理契約違背 (Morrison, 1997)。雇員何時將把感知未被履行的承諾視為心理契約違背，主要包括三個方面的內容。

### 2.1 員工期望來源。員工期望來源主要包括四個方面：

(1) 組織代表對員工的具體承諾。它包括人力資源部的企業介紹，直接上級正式或非正式的談話與許諾等，都會給員工帶來某些方面的承

諾。例如，組織代表可以告訴剛入職的新雇員，如果他在工作頭一年取得良好的績效，不久便可晉升或加薪，另外，員工手冊可以產生心理契約中的部分期望（Rousseau, 1998）。員工手冊上的內容和組織代表口頭上承諾都是員工期望的主要來源。

(2) 員工對組織文化的認知，也可能是形成心理契約的信念（Guzzo, 1994）。每個組織都有自己獨特的文化，組織文化對個體有約束、指引和激勵的功能。毫不疑問，組織文化在暗含了對組織成員期望的同時，也暗含了組織對其成員的承諾。

(3) 組織通常的行事方式。隨著新成員和組織中的老成員交流，實際的行事方式就替代了規章制度，心理契約就會根據個體對組織實際行事方式的理解而有所調整。員工通過觀察組織中典型的或前輩的行事方式和分析組織中的先例而形成自己對組織的期望。

(4) 員工個人情況。例如學歷、年齡、能力、在組織中的地位以及工作業績等，都會導致員工產生不同的期望。

一些不同的組織代表包括高層管理者、人力資源的招聘者及主管人員等許下的承諾形成的心理契約存在於員工與組織之間。而且許多雇員的期望來自書面材料或是組織代表的口頭承諾。員工對組織的期望認知不是一種來源，而且不是所有來源的承諾都是同等重要或同等可信的。由直接上級或市場管理者對其正式或是隨意的承諾與人力資源部門的招聘者、同事對其承諾相比所產生的差異更可能造成心理契約違背。當組織成員的直接上級變換時，心理契約也會重新調整（Rousseau, 1995）。此時，組織成員心理契約中的期望如果沒有得到滿足，產生心理契約違背的可能性要比直接上級不變的情況下小得多。組織對員工清楚傳達承諾與含蓄傳達所產生的差異很有可能造成心理契約的違背。

## 2.2 心理契約違背的具體要素

心理契約違背的具體要素主要包括報酬、工作保障、培訓和發展、晉升機會和工作本身。

員工的期望和接授報酬（包括基礎工資、績效薪資和津貼）之間的差異最可能造成心理契約違背。首先員工接授的報酬總額直接影響雇員的生活水準、面對同事平等的感覺、自尊感和自我

價值。其次，員工更可能清楚地談論報酬問題。組織未能滿足關於報酬方面的承諾，基於報酬要素的差異很可能形成心理契約違背。

不同的雇員群體差異也會形成心理契約違背。對於年紀大一些的雇員來講，終身雇傭保障或工作安全是很重要的。而對於年輕的雇員他們也願意工作安全，但他們不期望自己會終身受雇於一個組織，如果他們被解雇，也不會擔憂關於尋找新的工作。年長與年輕雇員對於工作安全的差異也會形成心理契約違背。

年輕的雇員對於培訓和發展、晉升機會和工作挑戰等要素所產生的差異也會導致心理契約違背。

## 2.3 具體差異特徵

(1) 差異的大小。Morrison 和 Robinson（1980）指出員工的期望與組織的承諾差異越大，由這種差異造成違背的程度也越顯著。產生差異越大，員工心理契約被破壞的可能性越大。員工就把組織承諾與其期望產生的差異認知為心理契約違背。

(2) 高回報與低回報交替使用。大多數學者忽視了這樣的一個事實：組織對員工承諾的履行，有低於雇員期望的同時也有高於雇員期望的情況。具體地說，雇員不可能在組織中一方面獲提高回報而另一方面獲提低回報時，把低回報認為破壞了心理契約即形成心理契約違背。員工會把心理契約在某些要素方面獲得的高回報彌補了心理契約其他要素方面帶來的低回報。

(3) 承諾與差異之間的時間跨度。另一個被廣泛忽視的差異特徵是組織的承諾和差異產生所經歷的時間階段。Rousseau（1998）指出心理契約是動態的，是隨著時間發生變化的。“動態”是指它隨著員工主觀感知的變化而變化，隨著外界環境的變化而調整。組織對員工的早期承諾和員工對差異的認知之間的時間跨度越大，心理契約違背的可能性越大。

(4) 認知差異性的原因。Rousseau 和 Robinson（1997）指出認知心理契約差異的產生原因有三種。第一種是組織和雇員對心理契約內容理解的不一致。組織認為已經實現了承諾的履行，但雇員感知沒有達到期望的滿足。第二種是組織確實沒有能力滿足雇員的期望。當一個組織正在經歷金融危機的情況，他不可能實現對雇員

的承諾。第三種是組織有能力但不願意履行對雇員的承諾。雖然這三種情況都有可能造成心理契約違背，但是如果雇員認為組織是不願意滿足（特別是故意刁難）的話，那麼發生心理契約違背的可能性就要大得多。

### 3. 心理契約違背的規避策略

#### 3.1 規避“思想誤區”，建立以人為本的企業文化

企業文化是員工共同的心理特徵、精神面貌及管理方式所形成的一種微觀基礎。在組織的發展過程中，管理者只注重有形的經濟契約而忽略無形的心理契約，甚至不考慮員工的感受和期望，這必然會導致員工的心理契約違背，降低組織效益。組織中建立以人為本的企業文化，實現人盡其能，人盡其用，高效開發員工的能力及潛力，在組織中創造出一種奮發、進取、和諧、平等、公正的企業氛圍和企業精神，為全體員工塑造強大的精神支柱。這無疑給達成並維持心理契約創造了良好的環境及空間。這便激起員工努力工作的熱情並堅持組織與員工之間“契約”所默認的雙方的“承諾”。從而形成和諧的僱傭關係並實現組織的戰略目標。

#### 3.2 規避“感知誤區”，建立上下溝通的良性機制

組織與員工之間的心理契約具有動態性，處於不斷地變革和修正狀態。僅憑雙方感知的承諾，會產生相互需求的不滿足，步調不一致，導致心理契約違背，最後會打破雙方已建立起的穩定的僱傭關係。組織與員工只有做到自上而下，自下而上，橫向交叉的全方位動態溝通與交流，才能相互瞭解彼此之間的需求與期望。組織定期或不定期地與員工的溝通與交流中，關心員工的成長，輔助員工做出理想的職業生涯設計，並創造機會讓員工發揮自主創新意識和自主參與意識。

#### 3.3 規避“成長誤區”，建立有效地培訓和晉升機制

在當今勞動力市場供大於求的情況下，員工處於一種極為被動的位置，此時員工若感知到心

理契約違背，而組織不願或未及時採取補償措施，員工對組織的負面行為影響程度便會增強，甚至影響組織形象和組織效益。組織通過建立有效地培訓、進修和晉升機會，不但會減少員工心理契約違背的差異程度，而且還會增大員工的滿意度。組織給予員工培訓、進修的機會，說明員工過去的工作得到組織的認可或賞識，未來還會有發展與晉升的潛力。而晉升到高層次的工作，會帶來工作內容、管理權力和薪酬等方面的積極變化，最重要的是增強了員工對組織的認同感和歸屬感。

#### 3.4 規避“責任誤區”，注重提高員工的工作滿意度

當員工覺得自己滿足了組織的要求，盡到了自我責任後，而組織卻沒有象員工期望的那樣，盡到組織的責任，這時有可能發生心理契約違背。為了減輕或消除心理契約違背的產生，必須要注重提高員工的工作滿意度。員工的滿意度的高低是由員工的需求滿足程度決定的。員工在組織中工作是有一定需求的，比如獲得與付出相匹配的報酬，擁有一份富有挑戰性的工作，自身的工作獲得賞識並有進修和晉升的機會，有一個和諧的工作氛圍和舒適的工作環境，員工未來的美好前景等。

#### 3.5 規避“參與誤區”，加強員工與組織之間的信任

信任是契約的核心，它直接影響著一方對另一方的行為。員工對組織的信任在心理契約違背的主觀體驗中扮演著重要的角色，影響著員工對心理契約違背的確認、解釋以及由此而引發的行動（Robinson, 1996）。當員工感知組織破壞了心理契約，產生了心理契約違背，他會認為組織的言行不一致，所以員工對於當前的付出會在未來得到組織所承諾的回報失去了信心，員工為組織付出的動機便會下降（Robinson, 1996）。打破員工原來單一執行或服從的角色，增加員工的參與度，使員工清晰瞭解組織的目標，並對組織的決策和執行過程中具有發言權，從而增強員工的成就感和自豪感。組織要尊重員工的建議，努力培養員工的認同感，這樣可以緩解員工對組織未來的不確定性，建立一種開放和坦誠的氣氛，以增強組織和員工之間的信任。組織和員工間的信任

關係是形成和維持良好心理契約的重要環節。

### 參考文獻

- [1]Argyris,c.(1960). *Understanding organizational behavior*.Homewood, IL: The Dorsey Press
- [2]Rousseau,G.M.(1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 2(2):121-139
- [3] Guzzo, R.A. & Noonan, K.A. (1994) Human Resource Practices as communication in the psychological contract. [J] *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- [4]Robinson,S.L, Kraatz, M. S.,Rousseau, D.M (1994). Changing obligations and The psychological contract: A longitudinal study. [J] *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- [5]Robinson,S.L,&Rousseau,D.M(1994).violating the psychological contract: Not the exception but the norm . [J] *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- [6]Robinson,S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. [J] *Administrative Science Quarterly*, 41,574-599.
- [7]Morrison,E.W.,& Robinson,S.L. (1997).when employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. [J] *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- [8]Martin,G, Staines,H.,& Pate,J.(1998).Linking job security and career development *Journal*, 8, 20-40.
- [9]Turnley,W.H.,&Feldman,D.C.(1999).A discrepancy model of psychological contract violations [J] *Human Resource Management Review*, vol9.
- [10] 波特·馬金. *組織和心理契約*[M]. 北京: 北京大學出版社, 2000
- [11] 陳加洲等.組織中的心理契約[J]. *管理科學學報*, 2001, 4
- [12] 卜華白.員工的心理契約違背[J]. *管理研究*, 2003, 11.

### 作者簡介:

Mao Huiyuan (毛惠媛) (1973-), 女, 中國東北大學工商管理學院管理科學與工程專業博士生, 瀋陽大學講師, 主要研究方向: 旅遊經濟、人力資源管理和企業戰略研究管理。

Phd at School of Business Administration ,Northeastern University, teacher of Shenyang University, Shenyang, Liaoning, 110004,P.R. of China

Fields of study: Tourism Economy, Human Resource Management. Business Strategy Management

**E-mail:** maohuiyuan2004@126.com