

# 中国职工组织承诺研究<sup>X</sup>

凌文轮 张治灿 方俐洛

本研究首先在访谈、项目收集、多次预试和科学检验的基础上，研制出一套 / 中国职工组织承诺问卷<sup>0</sup>，然后在问卷调查的基础上，采用多元统计解析方法中的因素分析，探讨了中国企业职工组织承诺的心理结构，提出五因素模型。这 5 种基本的承诺类型是：感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺。文章还采用相关分析、交叉分析等方法，探讨了中国不同组织承诺类型职工的工作行为表现。最后，采用单因素方差分析、多重比较检验、交叉分析及结构方程模型中的路径分析方法，探讨了影响中国职工组织承诺的因素模型，从而为正确处理中国员工与企业（组织）的关系，改进人事管理，提供了理论依据和科学方法的借鉴。

**关键词** 组织承诺 组织行为 员工绩效

作者凌文轮，1941 年生，暨南大学人力资源管理研究所、广州大学社会心理学研究所所长、教授；张治灿，1963 年生，理学博士，北京华通现代市场信息咨询有限公司副总经理；方俐洛，1940 年生，中国科学院心理研究所研究员。

## 一、什么是组织承诺

组织承诺 (Organizational Commitment, 简称 OC) 是当代组织行为学中的一个概念。美国社会学家贝克最早提出这一概念 (Becker, H. S., 1960)。他认为，组织承诺是指员工随着对组织的 / 单方投入<sup>0</sup> 的增加而产生的一种甘愿全身心地参加组织各项工作的感情。贝克提出这一概念后并未进行系统的研究，因而未能引起社会的重视。

到了 1970 年，组织行为学家布坎南 (Buchanan, B., 1974)、波特 (Porter, L. W., 1976) 等在自己研究的基础上，重新对员工组织承诺做了定义。认为 / 承诺<sup>0</sup> 更多地表现为员工对组织的一种感情依赖，而非贝克所强调的 / 一种经济上的工具<sup>0</sup>。员工不愿离开某单位，绝非由于单方面投入太多，或担心失去养老金等福利的原因，而是对组织产生了许多感情上的依赖。

社会学家威纳 (Wiener, Y., 1982) 通过调查研究认为，员工对组织的承诺完全是由于个人对组织的一种责任感，这实际上是一种 / 内化的行为规范<sup>0</sup>。它是由于家庭教育、学校教育乃至社会中某些群体的规范等逐步内化而成，并影响着员工对组织的承诺行为。

这些研究虽然对组织承诺的定义不同，但它们的共同点都是单因素论，只是从不同的角度

X 本研究受国家自然科学基金资助 (项目号: 79690106; 重点项目: 79930200)。

揭示了组织承诺的某一方面的内容。1984年加拿大学者梅约 (Meyer, J. P.) 与阿伦 (Allen, N. J.) 在全面分析前人研究的基础上, 将贝克提出的承诺命名为 / 继续承诺0, 将布坎南和波特提出的承诺命名为 / 感情承诺0, 并编制了测量量表, 从而提出承诺的两维理论。

麦吉和福特 (McGee, Gail W., & Ford, Robert C., 1987) 在梅约提出的 / 两因素承诺0 理论上, 进行了验证研究, 发现 / 感情承诺0 是一种独立的承诺, 而 / 继续承诺0 则可分为 3 个因素。但他们并未对这 4 种因素做进一步的分析。

1990年, 阿伦与梅约进行了一次综合性研究, 提出组织承诺三因素理论。他们认为至少存在 3 种形式的组织承诺, 即感情承诺、继续承诺和规范承诺。

根据前人的研究, 我们可对组织承诺做如下概括: 即组织承诺是员工对组织的一种态度, 它可以解释员工为什么要留在某企业, 因而也是检验职工对企业忠诚程度的一种指标。它除了受契约法规的制约和工资福利等经济因素的影响外, 还受到价值观念、道德规范、理想追求、感情因素及个人能力、兴趣和人格特点的影响, 而且这些文化心理因素对职工的承诺行为起着决定作用。由于决定因素的多样性, 组织承诺的心理结构也是多维的。

## 二、研究职工组织承诺的意义

改革开放给中国企业带来巨大的变化。各种不同所有制性质的企业形式并存, 且非国有企业发展迅速; 不同企业内部的分配制度千差万别; 企业内部在用工、医疗、退休、住房制度等方面的改革措施出台及下岗失业现象出现等等。这些都给员工的既有观念带来巨大冲击, 并对员工及其家庭产生了极大的影响。

譬如: 企业合同制的推行, 一方面使员工有了择业的自由, 另一方面又使其体验到择业难与职业不稳定所带来的挫折感。企业提供给员工的只是工资而不再承担其他各项福利, 使员工对自己所属组织的依赖性减少。许多企业的员工实际上丧失了主人翁地位, 变成单纯的被雇佣者。

上述变化使员工在心理上产生不安全感、不安全感 and 失落感, 特别是下岗失业造成的挫折感和不安全感, 严重地影响了国有企业员工对企业的态度。员工与企业的关系发生了重大变化。这些都是组织行为学中 / 组织承诺0 所要探讨的课题。

不同国家因国情、制度和文化的不同, 其职工的组织承诺行为既有共性成分, 也存在着差异性或特殊性。所以, 我们不能照搬西方的理论模式和方法来指导中国的管理实践。本项研究的目的, 就是试图揭示中国职工的组织承诺行为究竟由哪些因素构成, 以建立一个中国职工组织承诺行为的理论模型; 揭示不同承诺类型员工的工作行为表现和影响因素, 并在此基础上研制一套适用于中国企业的组织承诺行为的测量工具, 用于对组织中员工行为的预测, 以便制定有针对性的政策, 采取有效的管理措施, 为中国的人力资源管理提供科学的理论和方法。

## 三、中国职工组织承诺的结构模型

### (一) 方法

#### 11 组织承诺内容的项目收集

半开放式问卷调查 我们在文献调研和专家、企管人员座谈的基础上, 设计出一种半开放式问卷, 让被调查者列出其愿意和不愿意留在某个单位的原因是什么, 并将其排序。调查样本

为不同职业的职工 142 人。

**项目整理** 对半开放式问卷调查的结果进行整理, 获得 40 个方面的内容, 并归纳为 4 个因素 (见表 1)。

表 11 问卷调查的整理结果

因素命名	项目内容	列出者%
经济承诺	报酬、福利等经济条件较好	100
理想承诺	实现自己目标、发挥自己专长	70
前途承诺	晋升易、进修机会多	60
关系承诺	与领导、同事关系融洽, 工作环境好	60

半开放式问卷调查所得的因素内容, 并不能保证将组织承诺的内容收集全面。为尽可能多地收集组织承诺所包含的内容, 我们将国外不同学派观点的组织承诺项目内容也吸收进来, 构成一个初始的承诺问卷。

### 21 预试性调查

**问卷测试** 使用初始承诺问卷 (48 个项目) 施测于企业职工 300 人, 获得有效测试样本 226 份。

**预试结果** 采用因素分析中的主成分分析法和正交因子旋转方法对测试资料进行解析, 抽取 5 个可解释的有效因子, 分别命名为感情承诺、理想承诺、经济承诺、规范承诺、机会承诺。由于这 5 个因素的条目分布不太合理, 而且每个项目在各自因素上的载荷也比较低, 五因素模型所能解释的总变异量只有 42.13% (应在 60% 以上), 不够理想。所以, 组织承诺问卷需要进一步修订, 其理论模型尚需检验。

### 31 问卷的修订与组织承诺结构解析

**问卷修订过程** 预研究结果初步证实了组织承诺的结构是多维的, 并获得了五因子结构模型。但由于 5 个因子的项目分布不平衡, 含义也不够清晰, 所以要对问卷进行修订, 并重新分析承诺结构。在本研究中, 这种修订 (试测) 结果解析) 再修订的过程共经历了 7 轮, 直到第 8 轮, 问卷修订才算完成。经过修订的组织承诺的条目改为 25 个, 每个因素 5 个项目, 以使项目分布均衡。

**正式测试样本** 承诺问卷经历了 7 轮修订都属于预研究, 被试者样本前后共达到 5 000 人。第 8 轮是正式测试, 共抽取样本 2 200 人, 经过筛选得到有效问卷 1 563 份。

**组织承诺结构解析** 采用因素分析中的 PC 法 (主成分分析法) 抽取因子, 并对因子矩阵做方差四次幂极大正交旋转, 获得五因子结构模型。总方差解释量达到 66.11%, 结果比较理想 (见表 2)。

## (二) 承诺问卷的信度、效度检验

根据心理测量学要求, 本项研究所研制的组织承诺问卷结构是否合理, 其测试的结果是否有效、可靠, 尚需做信度、效度检验。

### 11 信度检验

本项研究采用再测信度和同质信度两种方法来检验承诺问卷的信度。

/ 再测信度 0, 即用同一问卷对同一群样本在进行第一次调查后, 间隔一段时间后再进行第

二次调查, 求两次调查结果的相关系数, 即为再测信度。/ 同质信度0, 即指问卷项目之间的同质性, 或内部一致性, 使用 Cronbach A系数来表示。本项研究所研制的组织承诺问卷的信度检验结果列于表 3。

表 21 五因子承诺模型旋转后的因子结构表 (N= 1 563)

感情承诺	负荷	规范承诺	负荷	理想承诺	负荷	经济承诺	负荷	机会承诺	负荷
效益差也不离开	1757	对单位负有义务	1751	学有所用	1770	怕失去福利	1735	技术低	1761
对单位感情深	1746	跳槽不道德	1728	进修机会多	1738	担心损失太大	1717	别的单位工资不高	1731
愿做任何事情	1727	对单位应忠诚	1671	晋升机会多	1731	想也很难离开	1671	找适合工作不易	1673
愿贡献全部心血	1689	对单位全心投入	1635	工作有挑战性	1672	花费一生心血	1595	找不到别的单位	1563
愿贡献业余时间	1544	爱单位如家	1618	利于实现理想	1664	担心家庭损失	1550	条件好的不易找	1328

表 31 组织承诺问卷的信度 (N= 171)

	再测信度	同质信度 (A系数)
承诺问卷 (总体)	01 87	01 67
感情承诺因子	01 83	01 85
理想承诺因子	01 81	01 79
规范承诺因子	01 72	01 69
经济承诺因子	01 89	01 81
机会承诺因子	01 89	01 82

一般而言, 信度系数达到 0170 以上即符合心理测量学的要求。表 3 显示, 组织承诺问卷及各因子的再测信度均在 0170 以上, 而且除个别因子外, 都达到 0180 以上, 这一结果是理想的。从内部一致性指标看, 各因子的同质信度基本上也在 0170 以上 (规范承诺因子为 0169, 接近 0170)。而承诺问卷的总体信度为 0167, 略低于 0170, 属可接受范围 (0160) 0170)。由于承诺问卷是由 5 个不同的因子构成, 它们之间的同质性不应过高。否则, 就不是 5 个不同因子, 而是 1 个因子了。因此, 承诺问卷总体的同质信度不是太高, 这一结果应该是合理的。

## 21 效度检验

**结构效度** 根据研究目的的不同, 效度有多种检验方法。本项研究的主要目的在于探讨组织承诺的心理结构, 因此, 采用因素分析方法来检验问卷的结构效度是最常用的方法。表 2 的结果表明, 中国职工的组织承诺结构很清晰地由 5 个因素组成, 其总方差解释量达 6611%。因此, 该问卷的结构效度良好。另外, 我们又选取 674 名样本对五因素模型进行了验证性因素分析。各项指标均表明五因素模型是组织承诺的最佳模型, 从而进一步验证了组织承诺的结构效度是非常理想的。

**效标关连效度** 在有外部指标 (效标) 的情况下, 可以求问卷测试的得分与外在独立效标之间的相关来作为效度指标。由于国内尚没有关于职工组织承诺的研究成果, 故难以找到现存的效标。所以, 我们在问卷调查时设计了 5 个问题: 你留在本单位并为其努力工作的原因是: 1) 你对其感情较深; 2) 你觉得每个人对自己单位必须尽责; 3) 是为了更好地实现自己的理

想; 4) 如果能够找到一份好一点的工作, 你肯定会调走; 5) 现在单位提供给你的生活、福利是阻止你离开它的主要原因。每道题按四等级打分: 1))) 完全不是这样; 2))) 很少是这样; 3))) 基本是这样; 4))) 完全是这样。

以上 5 道题分别作为感情承诺、规范承诺、理想承诺、机会承诺和经济承诺的效标。尽管这种效标并不是理想的, 但在没有更好的效标的情况下, 也可说明一些问题 (见表 4)。

表 4 1 5 个效度指标与各承诺因素的相关 (N= 171)

因 素	效 标 问 题				
	1	2	3	4	5
感情承诺	01 38**	01 30**	01 21 *	- 01 24 *	- 01 10
规范承诺	01 22 *	01 32**	01 15	01 03	01 06
理想承诺	01 24 *	01 11	01 48**	01 26 *	01 13
机会承诺	01 14	01 09	01 04	01 49**	01 27 *
经济承诺	01 22 *	01 23 *	01 12	01 21 *	01 49**

\*\* 代表  $P < 0.01$ , \* 代表  $P < 0.05$  显著性水平。

从表 4 可以看出, 感情承诺与效标 1 的相关最高, 规范承诺与效标 2 的相关最高, 理想承诺与效标 3 的相关最高, 机会承诺与效标 4 的相关最高, 经济承诺与效标 5 的相关最高, 而且它们的相关均达到了非常显著的水平 ( $P < 0.01$ )。这一结果表明, 5 个承诺因子所测试的内容确实是其所要测试的内容, 因此是有效的。它们的效标关连效度良好。

### (三) 研究结果

11 基本承诺类型 本研究从项目资料的信息收集、问卷编制、测试样本等都是以中国企业和中国职工为对象, 进而研制了 / 中国职工组织承诺问卷0, 并通过因素分析获得了五因素模型。我们根据组成各因素的项目内容, 对因素命名和定义如下:

感情承诺: 对单位认同, 感情深厚; 愿意为单位的生存与发展做出奉献, 甚至不计较报酬; 在任何诱惑下都不会离职跳槽。

理想承诺: 重视个人的成长, 追求理想的实现; 关注个人的专长在该单位能否得到发挥, 单位能否提供各项工作条件和学习提高及晋升的机会, 以利实现理想。

规范承诺: 对企业的态度和行为表现均以社会规范、职业道德为准则; 对组织有责任感, 对工作、对单位尽自己应尽的责任和义务。

经济承诺: 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: 呆在这个单位的根本原因是找不到其他更满意的单位; 或因自己技术水平低, 没有另找工作的机会。

从以上结果来看, 组织承诺的结构是多维的而不是单维的。中国职工组织承诺的五因素模型包括了西方学者的三因素模型的内容 (感情承诺、规范承诺和继续承诺), 这反映出不同文化圈组织承诺的共性成分。但中国模型又比西方三因素模型多了 / 理想承诺0 和 / 机会承诺0 两个因素。这究竟是国情、文化的差异使然, 还是西方学者的研究不够系统全面而造成的, 尚待进一步的探讨。

21 组合承诺类型 以上仅是从理论上得到的 5 种基本承诺类型, 而实际上一个人的承诺类

型并不只是由一个基本承诺因素决定，而是由多个基本承诺因素组合而成。为此，我们使用 Pearson 积差相关分析技术，分析了 5 种承诺因素之间的相关。根据相关分析结果，以相关  $r > 0.12$  为基准，我们发现 5 种承诺之间存在着一些新的组合。这些组合是：

感情) 规范承诺。这类职工不仅对单位感情较深，而且对单位有社会责任感和义务感。

感情) 理想承诺。这类职工不仅对单位有较深的感情，而且自己还有较高的理想。

感情) 经济承诺。这类职工或因在该单位的投入多而对单位有了感情，同时考虑到离开单位损失太大，不如留下来好；或由于该单位在工资福利方面都比别的单位好，因而舍不得离开。

规范) 理想承诺。这类职工有较高的理想，同时又强调做人的原则，具有社会责任感和义务感。

经济) 机会承诺。这类职工特别看重经济因素，斤斤计较，患得患失；而自己又没有技术特长，想找好的单位、好的工作并不容易。但一旦有机会，随时都想跳槽。

## 四、组织承诺与员工绩效

研究职工组织承诺的目的在于探讨员工对组织的态度，揭示不同承诺类型员工的工作行为表现（绩效），以便对组织中员工的行为进行预测。因此，探讨不同组织承诺类型员工的工作绩效，也是本项研究的重要内容之一。

### （一）研究方法

1.1 评价效标 本研究使用一些评价指标来分析它们与承诺类型之间的关系，以探讨不同承诺的员工在这些效标上的行为表现。研究采用以下测量工具和指标：

员工的利他行为量表研制 我们在 7 个工厂抽取样本 1 000 人施测修订的 / 利他行为量表<sup>0</sup>，经筛选获得的有效问卷 763 份。对测试资料采用因素分析方法中的主成分分析法抽取因子，得到了利领导行为、利员工行为、利单位行为 3 个因素共 10 个项目。经信度检验，该量表的同质信度达 0.79 以上，表明量表的测量结果是比较稳定和可信的。因此，可以作为评价指标。

其他 7 项评价指标 采用问卷的方式，让受测员工回答以下 7 个方面的评价指标：1) 本人努力工作程度；2) 理解并接受组织发展目标程度；3) 体验到工作乐趣的程度；4) 体验到工作压力的程度；5) 体验到领导压力的程度；6) 离职意向；7) 提合理化建议次数。

2.1 研究样本 抽取企业员工 2 200 人施测我们研制的 / 中国职工组织承诺问卷<sup>0</sup>，同时施测 / 利他行为量表<sup>0</sup> 及 7 项自我评价问卷，获有效问卷样本 1 563 份。

3.1 分析方法 本研究主要采用相关分析和交叉分析方法探讨不同承诺的员工在以上几项指标上的具体表现。其中，相关分析是求不同承诺类型与上述各项指标的积差相关。交叉分析是计算各种承诺类型在上述 10 种指标上得分等于或高于 3 分的员工人数的百分比。上述各项指标均采用 4 等级记分法，最高得分为 4 分，最低得分为 1 分。

### （二）数据分析与结果

1.1 5 种基本承诺类型与绩效指标的相关 本研究所采用的样本较大，因此相关分析中大部分相关系数都呈显著相关 ( $P < 0.05$ )。根据统计分析经验，对于社会调查方面的研究资料，有些相关虽然达到了显著水平，但如果相关系数太低，且理论上解释价值不大，则这种相关也不会有太大的意义。在心理测量学中大家普遍认为，相关系数不仅要达到显著水平，而且最好达到 0.30 以上。因此，在本研究的相关分析中，只对相关值在 0.30 以上并达到非常显著水平 (0.01) 者才加以讨论。从表 5 我们可以看到以下趋势：

(1) 离职意向最强的是机会承诺型员工 ( $r= 0134$ ), 而最不会离职的是感情承诺型员工 ( $- 0132$ )。

(2) 感情承诺型员工主要在利他行为方面有特别突出的表现。其利领导行为 (0144)、利员工行为 (0146) 和利单位行为 (0141) 指标是相关最高的, 在工作努力程度 (0151)、提合理化建议方面也是最高的 (0139)。

(3) 规范承诺型员工似乎没有突出的特色, 但工作努力程度 (0142) 和提合理化建议 (0133) 方面表现较高。

(4) 理想承诺型员工主要在理解和接受组织目标 (0153)、体验工作乐趣 (0141) 等方面比其他类型的员工表现得更为突出。同时, 能较强地体验到工作上的压力 (0144) 和比较努力地工作 (0133)。

(5) 经济承诺型员工突出的表现就是强烈地体验到来自工作的压力 (0145) 和领导的压力 (0130)。为了保持既得利益, 他们不得不表现出一些利领导行为 (0133)、利单位行为 (0134) 和较为努力地工作 (0133), 但却有一定的离职意向 (0116)。

(6) 机会承诺型员工各种表现均不佳, 最突出的行为表现就是离职意向高 (0134)。

表 51 5 种承诺类型与绩效指标的相关 (N= 156)

	感情承诺	规范承诺	理想承诺	经济承诺	机会承诺
利领导行为	0144**	01 12	01 11	01 33**	01 08
利员工行为	0146**	01 27*	01 20*	01 22*	01 11
利单位行为	0141**	01 13	01 22*	01 34**	01 12
本人工作努力程度	0151**	01 42**	01 33**	01 33**	01 18*
理解接受单位目标程度	0132**	01 18*	01 53**	01 15*	01 13
体验工作乐趣程度	01 13	01 11	01 41**	01 04	01 04
体验工作压力程度	0115*	01 13	01 44**	01 45**	01 08
体验领导压力程度	0102	01 08	01 22*	01 30**	01 22*
离职意向	- 0132**	- 01 10	01 12	01 16*	01 34**
提合理化建议次数	0139**	01 33**	01 21*	01 13	01 10

21 5 种基本承诺类型在 10 项绩效指标上的交叉分析 以 10 项绩效指标得分在 3 分以上 (最高分为 4 分) 为高分, 分别算出 5 种基本承诺类型的员工各自在 10 项绩效指标中得高分者人数的百分比, 采用交叉分析以探讨各种承诺类型的绩效表现。从表 6 和图 1 可以看出交叉分析的结果与表 5 相关分析的结果非常一致。

感情承诺型员工主要在努力工作 (8111)、利他行为 (7014, 7316, 6516) 及提合理化建议 (6214) 方面的百分比相当高, 理解和接受单位目标的百分比也相当高 (5112), 想离职者的比例非常低 (912), 而体验到来自领导的压力较少 (1010)。

规范承诺型员工则较多地表现为责任行为。在利员工行为 (4312)、工作努力 (6712) 及提合理化建议 (5218) 方面所占比例较高, 而离职意愿较低 (1110)。

理想承诺型员工主要在单位目标的认同 (8418) 和体验工作乐趣 (7016) 及压力 (6514) 的指标上表现突出。

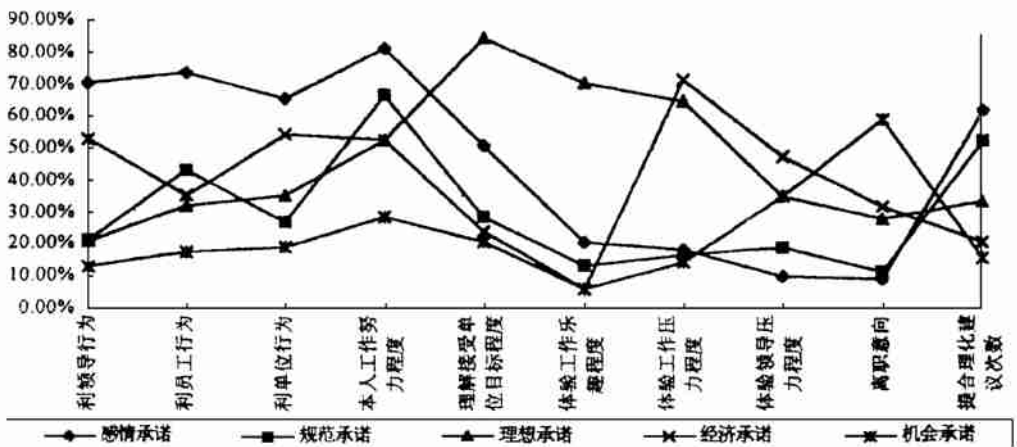
经济承诺型员工内心充满矛盾，对工作没有兴趣（614），但为了保住经济利益，其工作相对努力者的比例还算不少（5218），对领导（5218）和单位（5414）亦表现积极。但多数人感到工作是一种压力（7210），认为领导对自己有压力的比例也较高（4810），而想要离职者的比例（3210）仅次于机会承诺者。

机会承诺型员工最突出的特点就是离职意向很强（5818）。由于其他方面表现均差，所以不少人（3512）常常感到来自领导的压力。

表 61 5 种承诺类型在绩效指标高得分者的百分比 (%) (N= 1 563)

	感情承诺	规范承诺	理想承诺	经济承诺	机会承诺
利领导行为	701.4	211.2	201.8	521.8	121.8
利员工行为	731.6	431.2	321.0	351.2	171.6
利单位行为	651.6	261.8	351.2	541.4	191.2
本人工作努力程度	811.1	671.2	521.8	521.8	281.8
理解接受单位目标程度	511.2	281.8	841.8	241.0	201.8
体验工作乐趣程度	201.8	131.6	701.6	61.4	61.4
体验工作压力程度	181.4	161.8	651.4	721.0	141.4
体验领导压力程度	101.0	191.2	351.2	481.0	351.2
离职意向	91.2	111.0	281.0	321.0	581.8
提合理化建议次数	621.4	521.8	331.6	201.8	161.0

图 11 五种承诺与效标的交叉分析



### (三) 各种承诺类型的绩效行为表现

根据以上各种分析，得到了颇为一致的结果。我们可以对各种承诺类型职工的绩效行为表现做一个综合描述。

**感情承诺型** 对单位有着深厚的感情，认同单位目标，愿意为单位做出任何奉献，且在任何情况下都不愿意离开单位。支持领导，帮助他人，积极参与单位的各种活动。努力工作，但并不完全是作为一种乐趣，而更多地是对单位尽自己的义务。

**规范承诺型** 以社会规范和职业道德为行为准则。故努力工作自觉且能尽职尽责，对单位



和同事照章办事，离职率较低。

**理想承诺型** 由于能通过达成组织目标而实现自己的理想，所以对单位的目标非常认同。成就动机强烈，希望单位能提供施展个人专长和才干的条件及晋升提高的机会。往往给自己设定较高的目标，故工作压力感较强，但能从工作中获得满足和乐趣。

**经济承诺型** 看重经济利益，对工作本身没有兴趣，因此工作成为最大的压力。为了维护既得的利益，往往要看领导脸色行事，且不得不做出一些积极表现。斤斤计较，患得患失，内心充满着矛盾和焦虑；离职意向仅次于机会承诺者。

**机会承诺型** 各种表现均欠佳，由于既无专长又不努力上进，自然在单位不受重用。因此，跳槽离职意向特别强烈。但又无处可去，只好暂时留下等待机会。

## 五、组织承诺的影响因素

以上探讨对揭示各类职工为什么留在本企业及其行为表现，无疑是颇有意义的。但研究仅仅停留于此还远远不够，必须对影响不同承诺类型的个人因素和组织因素进行分析，以便对这些因素加以控制。

### （一）人口特征与承诺类型的关系分析

#### 1.1 方法

**工具材料** 在我们研究开发的《中国职工组织承诺量表》中设计有性别、年龄、工龄、学历、职位等人口统计变量。通过对一定数量的样本测试结果进行统计分析，即可找出人口特征与承诺类型的关系，从而发现人口特征对承诺的影响。

#### 统计分析方法

（1）单因素方差分析。主要用于分析人口特征在各种承诺类型上是否表现出显著差异，并对表现出显著差异的组做多重比较检验（SNK法）。

（2）交叉分析。将各种承诺水平得分划分为[1分，>1[2分，>2[3分，>3分4个等级，分别代表某种类型承诺的4种程度水平（很低、较低、较高、很高）。如某个因素在某种类型承诺上有显著性差异，即可对该因素在该类型承诺上的4种等级做百分比比较。

**2.1 结果** 对企业3236名员工施测《中国职工组织承诺问卷》，对其数据进行单因素方差分析、SNK多重比较检验和交叉分析，将各种数据结果综合整理后见表7。

**性别与承诺** 从表7可以看出，在感情承诺、规范承诺、经济承诺上，男女无显著性差异。而男性的高理想承诺百分比显著高于女性；女性的高机会承诺百分比则高于男性。

**年龄与承诺** 数据表明，在规范承诺、理想承诺、经济承诺上，不同年龄段之间没有显著性差别，但在感情承诺和机会承诺上是有差异的。

从表7可以看出，年龄变量中有两种明显不同的趋势。一方面46岁以上员工的感情承诺增高；另一方面随着年龄的增长，特别是41岁以上者，高机会承诺的比率也比较高。这种矛盾揭示出企业员工随着年龄的增长所表现出来的复杂心理活动。一部分人随着年龄（特别是在本单位的工龄）的增长，对单位的感情越来越深，表现为高感情承诺；另一部分人由于表现不佳，随着年龄的增长则越来越不重视，而他们自己虽对现状不满却又没有机会和能力另找出路，只好留在现单位，表现为高机会承诺。

**工龄与承诺** 单因素方差分析发现，工龄在感情承诺、经济承诺上均表现出显著的差异，而在理想承诺、规范承诺和机会承诺上的差异则并不显著。进一步做多重比较分析和交叉分析

表 71 人口特征与不同承诺类型的关系

承诺类型	性 别	年 龄	工 龄	学 历	职 位
感情承诺	@	30 岁以下和 46 岁以上者> 30) 45 岁者	3 年以下和 9 年以上者> 4) 9 年工龄者	@	工人低于技术人员、职员和部门负责人
规范承诺	@	@	@	@	@
理想承诺	男> 女	@	@	呈正相关, 即随 学历的提高而增 高, 研究生明显 > 非研究生	部门负责人、技 术人员> 一般职 员> 工人
经济承诺	@	@	呈正相关, 7 年以 上工龄者> 7 年以 下工龄者	@	@
机会承诺	女> 男	41 岁以上 > 40 岁以下者	@	呈负相关, 即随 学历的提高而降 低。大学及以下 学历者> 研究生	工人> 办公室人 员> 后勤人员> 技术人员和部门 负责人

发现, 3 年以下和 9 年以上工龄者高感情承诺的百分比大于 4) 9 年工龄者。

另外, 从表中还可以看出, 7 年以上工龄者高经济承诺的比例高于 7 年以下工龄者。这是由于 7 年以上工龄者已属业务熟练员工, 若他们对单位的付出未能得到肯定和表彰, 即其高级需要(自尊等)得不到满足, 他们就会反过来追求较低层次的需求))) 重视经济利益, 从而表现为高经济承诺。

**学历与承诺** 表 7 显示, 学历在感情承诺、规范承诺和经济承诺上没有显著性差异, 而在理想承诺和机会承诺上有显著性差异。理想承诺与学历呈正相关, 即学历越高, 高理想承诺的比率也就越高, 如研究生(硕士、博士)高于非研究生等, 这是合乎常理的。另外, 学历与机会承诺呈负相关, 即学历越高, 高机会承诺的比率越低。这是因为高学历者的专业知识和技能相对较高, 因而在单位受重视的程度或地位也就越高, 面临的工作机会也越多。

**职位与承诺** 本项研究表明, 职位在规范承诺和经济承诺上无显著差异, 而在感情承诺、理想承诺和机会承诺上存在着显著性差异。如表 7 所示, 在高感情承诺的比例上, 工人低于技术人员、一般职员和部门负责人。与此相反, 在理想承诺上, 部门负责人和技术人员高于一般职员, 而工人的理想承诺最低。在机会承诺上, 工人高于办公室人员; 办公室人员又高于后勤人员; 技术人员和部门负责人机会承诺最低。这一结果与人们的经验和感觉是一致的。

## (二) 影响承诺的组织因素的测量

除了人口特征等个人因素外, 组织管理中的其他因素也都有可能影响到员工的组织承诺。为了探讨这些因素, 首先必须将这些因素量化, 以便于能够测量。为此, 我们对一些组织因素的测量工具进行了研制、修订并进行了信度、效度检验, 以保证其测试结果的可信度和有效性。

11 组织支持度问卷 我们选用艾森伯格等(R. Eisenberger, etc, 1990)所开发的短型/组织支持度调查问卷0进行修订, 然后在 3 家企业抽取 1 000 人样本进行测试(以下各量表问卷的

修订样本同此)。修订后的问卷只包括 8 个条目, 经因素分析中的主成分分析可抽取 2 个因素: 即组织对员工生活方面的支持和对工作方面的支持。其总方差解释量达到 66.14% (60% 以上即可接受); 同质信度 (A 系数) 在 0.183 以上, 再测信度为 0.170 以上, 均达到心理测量学的要求 (0.170), 因此其测试结果稳定可信。

21 社会公平交换尺度问卷 根据社会公平交换理论, 员工对努力工作所带来的物质和精神回报的期望程度, 常常是影响其努力程度的关键因素。因此, 员工对与组织的这种社会交换是否感到公平, 应是影响其努力程度的重要原因。为此, 我们对艾森伯格开发的 / 员工公平交换观念问卷<sup>0</sup> 进行了检验。因素分析仅抽出一个因素, 方差解释量达到 78.16%, 同质信度达到 0.191, 再测信度达 0.172, 均很理想。因此, 该问卷测试结果是稳定可信的。

31 对领导信任度问卷 对上司领导的信任度, 被认为是领导有效性和工作群体高生产性的一个比较重要的影响变量, 因而很可能也是影响员工组织承诺的一个重要因素。本研究根据 Butler, J. K (1991) 开发的短型 / 对领导信任度问卷<sup>0</sup> 进行修订。经因素分析, 该问卷仅能抽出一个因素, 总方差解释量为 77.14%, 同质信度达 0.187, 再测信度达 0.176, 均较理想。因此, 其测试结果是稳定可信的。

41 满意度调查表 满意度调查是组织行为学中最常用的测量指标。它影响到组织中人们的许多行为。因此, 在探讨组织承诺影响因素时, 它也是重要的前因变量。我们参考了国外多种满意度问卷的有关项目, 编制了用于本研究的满意度调查问卷, 并对其进行了效度、信度检验。经因素分析, 抽出 6 个因素, 分别为: 对同事的满意度; 对领导的满意度; 对晋升的满意度; 对组织的满意度; 对报酬的满意度; 对工作的满意度。这 6 个因素可解释总方差的 77.14%; 同质信度 0.189, 再测信度 0.175。因此, 其测试结果稳定可信。

51 其他测量指标 除以上测量问卷中的一些因素指标外, 我们还选用了凌文铨 (1987) 开发的 CPM 量表中的领导团体维系行为、领导工作导向行为及团体工作精神 3 项指标, 构成总共 18 个因素变量。下面将探讨这 18 个因素如何影响 5 种组织承诺类型。

### (三) 影响组织承诺的因素模型

11 研究方法 本研究采用 LISREL 统计软件的结构方程模型 (Structural Equation Modeling, SEM) 中的路径分析方法来探索性地研究影响组织承诺的因素模型。

首先, 根据我们自己的研究经验和其他专家的相关研究结论, 提出一个假设模型。该模型描述了影响不同承诺的若干因素, 通过检测不同路径的  $t$  值以确定该路径的去留。 $t$  值越高的路径, 说明它的负荷与 0 值差别越显著, 该路径有存在的必要, 因而表示该因素的确影响了某种承诺。当假设模型不理想时, 确定路径增减的关键指标是 Gamma 矩阵中的每条路径的  $t$  值。如果  $t$  值足够大 ( $t \geq 2$ ), 说明该路径在该模型中是有意义的, 应该保留, 否则 ( $t < 2$ ), 说明该路径意义不大, 应该去掉。

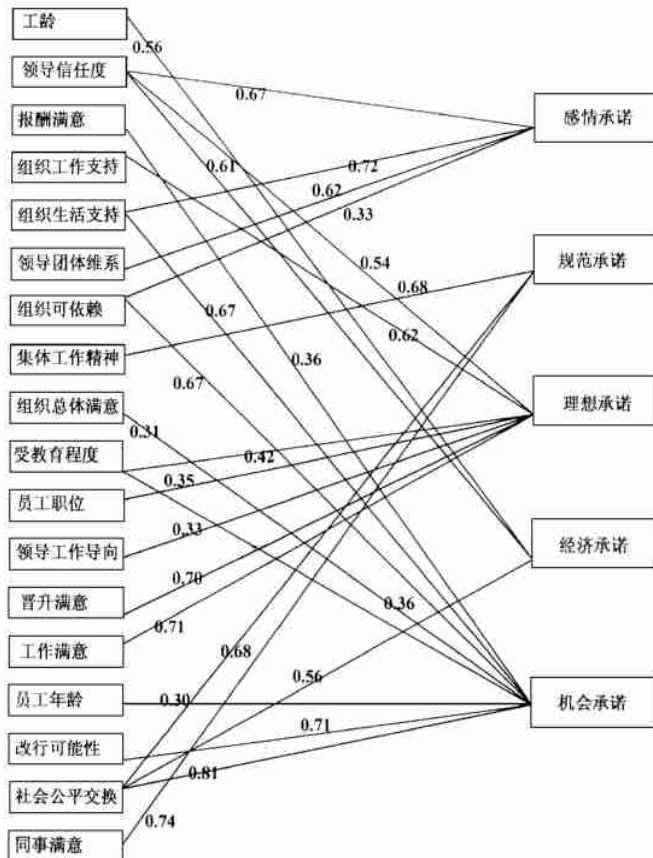
21 结果与分析 运用 LISREL 软件中的路径分析, 算出假设模型的 Gamma 矩阵中各个路径的  $t$  值, 如表 8 所示。

从表 8 可以看出, 假设模型的许多路径的  $t$  值均低于 2 分, 说明这些变量可能并不存在对承诺的影响, 该假设模型不是一个理想模型, 而必须将  $t < 2$  的路径一条条地减少, 以逐步修改模型。经过探索性分析, 最终获得了一个较理想的模型 (如图 2 所示)。图中的数字是路径的负荷值,  $t$  值越高的路径负荷值也越高, 表明该路径就越有意义。

表 81 基本假设模型的 Gamma 矩阵 t 值表

	感情承诺	规范承诺	理想承诺	经济承诺	机会承诺
员工工龄 (F1)	11 723	)	)	91343	)
对领导的信任度 (F2)	121 554	)	61 120	- 111567	)
对报酬的满意度 (F3)	)	)	)	)	71652
来自组织工作上的支持 (F4)	)	)	91 334	)	)
来自组织生活上的支持 (F5)	141 616	11 531	11 419	11403	- 111201
领导的团体维系能力 (F6)	101 232	)	)	)	)
组织的可依赖性 (F7)	51 633	)	)	)	- 111453
员工的社会公平交换水平 (F8)	- 11 372	- 111 456	)	81454	171444
对同事的依赖性 (F9)	)	141 546	)	)	)
集体工作精神 (F10)	)	131 549	)	)	)
对组织的满意度 (F11)	)	)	)	)	- 91980
受教育程度 (F12)	)	)	81 334	11116	- 71811
员工的职位 (F13)	11 320	)	71 456	11872	11090
领导的工作能力 (F14)	)	)	71 333	)	)
晋升制度满意度 (F15)	)	)	111 307	)	)
对工作的满意度 (F16)	)	)	131 435	)	)
员工的年龄 (F17)	11 677	)	)	11325	61306
改行的可能性 (F18)	)	)	)	)	- 131523

图 21 影响因素模型



#### (四) 结论

通过上述分析发现,影响5种基本组织承诺类型的因素可以归纳如下:

感情承诺的影响因素包括:对领导的信任度,来自组织的生活支持,领导的团体维系行为,组织的可依赖性。

规范承诺的影响因素包括:员工的社会公平交换水平,员工对同事的依赖满意程度,员工所处团体的集体工作精神。

理想承诺的影响因素包括:对领导的信任度,来自组织的工作支持,受教育程度,职位,领导的工作导向行为,晋升制度,对工作的满意度。

经济承诺的影响因素包括:工龄,对领导的信任度,员工的社会公平交换水平。

机会承诺的影响因素包括:对报酬的满意度,来自组织的生活支持,组织的可依赖性,员工的社会公平交换水平,对组织的总体满意度,受教育程度,年龄,改行的可能性。

根据这些影响因素的分析,人力资源管理部门即可有针对性地制定相关的政策和措施,以对不同组织承诺的员工进行管理,并最大限度地增强员工对组织的凝聚力。

#### 参考文献:

- 凌文铨、陈龙、王登:5 CPM 领导行为量表的建构,《5 心理学报》1987年第2期,第199) 207页。
- Becker, H. S. (1960), / Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, ppl 32) 42.
- Wiener, Y. (1982), / Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, ppl 418) 428.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1984), / Testing the - Side2bets Theory. of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, ppl 372) 378.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987), / Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales, *Journal of Applied Psychology*, 72, ppl 638) 642.
- Allen. N. J., & Meyer. J. P. (1990), / The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, ppl1) 18.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis Lamstro, V. (1990), / Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, ppl175, 51) 59.
- Byrne, B. M., (1989), *A primer of LIBREL Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models*. Springer2Verlag.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1996), *LISREL 82User's Reference Guide*, Scientific Software International, Inc.

1 本文责任编辑:冯小双2

man society are of great significance for raising man's consciousness in managerial activities and promoting sustainable development. In this article the author takes Aristotle's /political man, Adam Smith's /economic man and Ernst Cassirer's /cultural man as representative of different forms of management in different eras, and thus reveals the human foundation of ancient political management, economic management in modern society, and even management in the future knowledge society.

(8) Economic Systems, Social Networks and Occupational Mobility

Bian Yanjie Zhang Wenhong # 77 #

The authors first review several sociological theories on the role of social networks in occupational mobility in both redistributive and market economies. In order to analyze the transitional Chinese economy, they propose four different hypotheses, namely, those of marketization, the continuity of power, coexistent mechanisms, and institutional gaps. In 1999 a survey was conducted in Tianjin to analyze these hypotheses. The survey focused on the distinction between information networks and networks of the connections, which for the first time in empirical research were measured quantitatively. The authors found that job seekers frequently resort to a social network consisting mainly of relatives and friends rather than general acquaintances, and that this social network operates chiefly through influence or favors and the information it provides plays only a subsidiary role. This trend is surprisingly stronger in the current transitional economy than in the redistributive economy of the past.

(9) A Study of the Organizational Commitment of Chinese Employees

Ling Wenquan Zhang Zhican Fang Liluo # 90 #

A survey questionnaire on Chinese employees' organizational commitment was designed on the basis of interviews, data collection, pilot programs, and scientific analysis. Results of the questionnaire on the psychological structure of Chinese employees' organizational commitment is explored in this article using factor analysis and a five-factor model consisting of emotional commitment, standard commitment, ideal commitment, economic commitment, and chance commitment is established. The relationship between organizational commitment and employees' performance is examined using correlation and intersection analysis, and single-factor variable analysis, multiple-comparison and intersection analysis are used together with path analysis of the structural model to determine the reasons for the occupational commitment of Chinese workers. This analysis will be beneficial for both the theory and practice of human resources management and development in enterprises.

(10) Abstract Issues and Their Significance

))) A Preliminary Investigation of the Position of Rule by Law in  
the Area of the Criminal Law

Zhou Guangquan #103#

The theory of criminal objectivity suggests that value judgements be made on the basis of the abstract actions of ordinary people and the actual harm they cause. The focus of criminal objectivity on abstract man, abstract behavior and abstract methodology constitutes an intellectual approach which is designed to rationalize punishment strategy. To a large extent criminal objectivity is therefore consistent with rule by law. Although since the 19th century the abstract nature of criminal objectivity has