

经济学 管理学 ·

# 论管理学中心理契约的界定与形成过程

杨 杰 凌文铨 方俐洛

[摘 要] 当前国内外管理学界研究中的一个热点论题是心理契约研究。本文在回顾既有相关文献的基础上,对心理契约的界定与形成过程两个本源问题进行了深入分析,提出:(1)心理契约是个体或组织持有的关于关系双方对等权利义务关系的一整套动态、模糊的主观假设或约定;(2)心理契约具有多变性和模糊性;(3)根据出发点的不同,可以将心理契约区分为本我立场型和组织立场型两种;(4)心理契约的形成不是一蹴而就的,可以分成雇用前、雇用时、早期社会化和晚期经验四个阶段。

[关键词] 心理契约 权利义务 界定 形成过程

[作者简介] 杨杰,暨南大学管理学院博士后流动站研究人员,广东 广州,510632;

凌文铨,广州大学社会心理学研究所教授、博士生导师,广东 广州,510405;

方俐洛,中国科学院心理研究所教授、博士生导师,北京,100101。

随着经济的全球一体化,重组、购并及裁员的频繁发生,组织人力资源的物理状态和心理状态也都处于一个不断的流变过程中。正如美国一位管理学家所言“没有凝滞的 organization (组织),它永远处在 organizing (形成组织) 之中”。

在这一过程里,组织过去所采取的一些凝聚人心、维系生存与发展的手段,如通过采取终身雇佣制或提供长期工作的安全感来换取员工努力工作及对组织的忠诚,正日渐失效(Sims, 1994)。面对迅速变革、不断变革和人员流动加剧的新形势、新要求,组织人力资源管理与开发的目标就是要切实保证组织的人力资源长期、有效地为组织的存续服务,而不至于随着组织的变动成长而人心涣散。而要达此目标,一方面需要依据市场法则确定员工与组织双方的权力、义务关系以及利益关系,另一方面则需要组织与员工达成并维持一份动态平衡的“心理契约”。

心理契约的研究是当前国内外管理学界研究中的热门话题之一。本文着重分析讨论心理契约概念本身的内涵、心理契约的形成过程这两个本源问题。

## 一、心理契约的界定

关于“心理契约”这一概念的具体内涵,目前尚无一个统一的界定。分歧的焦点主要集中在两个方面:一是组织是否拥有心理契约?二是心理契约的构成基础是什么?

### 1. 心理契约:独有论与共享论的分野

要理清这项纷争，首先有必要简略回顾一下心理契约的概念发展历程。

心理契约一词的源起和早期发展可以追溯到 Argylis (1960), Levinson 等人 (1962) 以及 Schein (1965) 的工作。Argylis (1960) 用“心理性的工作契约 (psychological work contract)”来描述“一组员工与其工头 (监工) 之间的关系及对这种关系含而未宣的理解”。Levinson 等人 (1962) 则将此概念做了进一步的发展，他们把它定义为“关系双方可能并未清楚意识到的，但却是统摄双方关系的一系列相互期望”。在 Argylis 与 Levinson 等人工作的基础上，Schein (1965) 提出：“心理契约是指个体所拥有的关于组织的多种期望以及组织所拥有的关于员工的多种期望。”这些早期的定义强调的都是交换关系双方期望的共同性，即心理契约是交换关系双方的共识。这是心理契约定义的共享论。

Rousseau (1989) 的工作代表了新旧观点的一个分水岭。她认为“心理契约是个体所持有的其与交易另一方关于互惠性交换协议的具体条款和条件的信念”。由于心理契约在本质上是意识到的 (perceived)，因此，一方对契约条款和条件的理解并不一定、也不必为对方所知悉。在雇用关系中，作为交换关系的另一方，组织提供的是形成心理契约的背景和环境，但并不是反过来他们也拥有一份关于其成员的心理契约。组织不可能知觉或意识，尽管组织的个别代理人 (agent，如管理人员) 能够察觉到员工的心理契约并因此做出反应。换言之，在雇用关系中，心理契约是员工独自拥有的。目前，这种观点获得了越来越多研究者的认同。

由是观之，组织的代理人，特别是中层管理者，并不是契约关系中 (组织—员工) 的实际一方。因此，在实践中，那些采取“以中层管理者对雇用关系中组织与员工相互权利义务关系的理解来代表组织的心理契约”的做法是值得商榷的。退一步说，即便人们将组织视为是一个有生命力的有机体，那么，真正能够代表组织形象与声音的也应是那些高层管理者，而不是那些主要担负上情下达和下情上达任务的中层管理人员。

## 2. 心理契约的构成基础：权利义务 (obligation) 与诺言 (promise) 的分庭

关于心理契约的构成基础，目前学界主要存在两种代表性观点，即“权利义务说”与“诺言说”。持“权利义务”观的研究者通常认为，心理契约的构成基础是一连串单个的权利义务。例如，Morrison & Robinson (1997) 在分析组织持有的心理契约内容时，通过聚类分析手段将在访谈基础上概括出的 25 条“组织的责任”简化为 7 个类别：(1) 丰富化的工作；(2) 公平的工资；(3) 成长机会；(4) 晋升；(5) 充分的工具和资源；(6) 支持性的工作环境；(7) 有吸引力的福利。类似地，他们将员工对自己的责任意识简化为 8 个类别：(1) 忠诚；(2) 加班工作；(3) 自愿去做那些非要求的任务；(4) 接受工作调动的要求；(5) 拒绝为竞争对手提供支持；(6) 保护组织的私有信息；(7) 离职前提前通报；(8) 在组织中至少工作两年时间。

而持“诺言说”的研究者则认为与一项意识到的权利义务相伴的应当是某种被传达的诺言的信念，否则，它就不在心理契约的范畴之内仔细研究有关诺言的文献，可以发现存在两种显而易见的诺言：一种是源于口语或书面文字的诺言，如书面文件、口头讨论或公诸于众的规章制度；另一种则是源于对行动解释的诺言，这里的行动既包括断续的行动，也包括重复的行为实践。值得指出的是，单纯文字本身或行动本身并不能传达诺言的含义，它们必须与特定情境联合在一起才有意义。由此可见，心理契约是一个十分宽泛的概念，所包含的内容绝不仅是通过正式的或隐含的契约所确定的权利义务，而且还包括那些源自于含蓄的方式所产生的权利义务。

事实上，造成上述两种观点分庭的原因在于对契约关系本质的理解歧义。我们认为，契约关系 (无论是成文的，还是不成文的) 具有两项本质特征：一是“契约中既不存在无权利之义务，也不存在无义务之权利”。换言之，权利与义务是彼此对等的，而不是一个个单独存在的“孤岛”。因此，那

种采取简单地询问“你认为自己（或组织）应对组织（或员工）做出什么样的贡献”和“你认为组织（或员工）应该给予自己（或组织）何种回报”，并据此认为二者的总和就代表了心理契约的全部内容，其实质上是对权利义务关系对等性的粗暴割裂。尽管在随后的研究中，可以采用诸如典型相关、典型因素分析等多元统计分析手段来进行弥补，但重要的是此时所发现的心理契约已经丧失了本来的面目。心理契约的第二个特征是契约关系是诺成性的，即许诺既有可能是真实发生的，也有可能是主观假想达成的。就心理契约而言，后者所占的比重也许更大。这也是导致心理契约频繁出现裂痕，甚至被违背的一个重要原因。

综上所述，我们认为，心理契约实际上是由一整套关于关系双方对等权利义务的主观假设或约定构成。因此，心理契约的正确表述形式应是“如果……，那么……”的集合体，详见图1和图2。

{  
如果组织提供成长的机会，那么我将在组织中至少工作两年时间  
如果组织提供公平的工资，那么我会根据工作需要来调整工作时间  
....., .....

图1 “本我立场”的心理契约集合体表述

{  
如果我遵守工作职责，努力工作，那么组织应公平地认可我的贡献  
如果我工作成绩出色，那么组织应向我提供晋升或培训的机会  
....., .....

图2 “组织立场”的心理契约集合体表述

从图1和图2的示例内容来看，持“本我立场”的人，其心理契约的特点是强调组织先做出贡献或先履行义务；而持“组织立场”的人，其心理契约的特点则是强调自己先做好份内的事。二者的差别实际上折射出的是个体人生观、世界观的差异。

另外，值得强调指出的是，关于关系双方对等权利义务的主观假设或约定并不是一成不变的。恰恰相反，它们具有多变性和模糊性。

所谓多变性，是指心理契约的内容可以随形势的发展变化而不断变更。不少研究者探讨了近年来在全球竞争和组织变革的大背景下，心理契约在内容上发生的巨大变化。结果显示：过去在心理契约中非常重要的内容，如工作安全性、连续性和对组织的忠诚等，正逐渐消失或退居次要地位。在新型心理契约中，对灵活性、公平性、变革创新以及不断尝试的要求，所占的比重却越来越大（Herriot & Pemberton, 1996；Anderson, 1998）。

所谓模糊性，是指心理契约的内容往往处于“知觉阈限”之下，当且仅当契约中主观假设或约定的对等权利义务关系出现不匹配或不一致时，才会为个体所意识到。正因为存在这种模糊性，因此对心理契约的管理与定向引导就变得十分的复杂和微妙。

## 二、心理契约的形成过程

纵览文献，可以发现：在过去的一二十年里，学者们把大量的注意力都锁定在心理契约形成的后果及与此相关的反应上，如员工满意度降低、对雇主的信任减少、认同感和主人翁精神减弱、离职率增加等。值得指出的是，学者们对于影响心理契约形成的前置要件（antecedents）和存在障碍（blocks）这两个问题的探讨是相对不足的。

Rosseau（2001）提出了一个比较完整的心理契约形成阶段模型，她认为心理契约的形成并不是一蹴而就的，而是可以区隔为四个明显的阶段或时期：

### 1. 雇用前

员工在加入组织之前，并不是一张“白纸”，他们往往有着自己的一套关于工作、职业和应聘组织的信念（Godrick & Meindl, 1995）。这就是被学者们称为“图式”的东西。

从心理学的角度而言，“图式”代表的是复杂概念的抽象原型，它是基于过去的经验而发展起来的，并且会对随后新信息的组织方式产生影响。图式越复杂，其所包含的元素及元素间的连结关系就越复杂。举个简单的例子，普通人关于“教授”的图式可能就是简单的“大学里的教书匠”，而对教授本人而言，其相关图式就会变得更加丰富些，诸如“教书”、“科研”、“写作”等元素就会进入到图式当中去，并且对不同的教授而言，上述元素的组合方式也是不尽相同的。需要说明的一点是：图式中的某些元素可能是被在同样的情境或职业中工作的个体共享的，也可能被隶属于某特定社会文化的成员所共享；而有的元素却是非常个人化的东西，它可能只与当前雇主的特定个人经验有关，也有可能贯穿整个职业生涯。

从心理契约的形成角度而言，个体在雇用前所持有的图式，通常是不完整的，这就会激励个体去寻求和整合新的信息以便更好地理解新雇用关系。因此，了解人们在什么样的条件下会受到激励去寻求这些信息，对于确定他们随后是如何被整合进行心理契约中是十分重要的。站在组织管理的角度，组织要想与员工保持一份相对持久的、稳固的心理契约，此一阶段就必须做到以下两点：（1）提供可信赖的、清楚的和明确的信息发布渠道；（2）确保不同信息发布渠道发布的信息具有一致性。

## 2. 雇用时

这是心理契约形成的第二个关键时期。此一阶段雇用双方就相互的权利义务及利益关系进行深入的沟通，从而使雇用双方对各自的承诺有了进一步的相互了解。

从组织的招聘实践来看，过去，组织往往依靠强调工作的积极方面来“出售”组织，担当招聘任务的经理们往往会刻意隐瞒关于工作所面临的问题和困难的信息，其意图在于用美好的愿景来吸引更多的求职者。然而，实践证明，这种做法并不利于员工形成正确的、稳定的心理契约或心理预期。正因如此，现在人们倾向于采用一种称为“真实工作预演（Realistic Job Preview）”的技术——以不带任何偏见的方式将所要完成的任务、所期待的适应组织的行为、组织的各种方针以及工作过程等信息传递给求职者，这其中既包括积极因素，也包括消极因素，从而帮助求职者形成对组织、对所任工作更恰如其分的评价。

## 3. 早期的社会化

这是心理契约形成的第三个敏感期，其重要性同样是不言而喻的。因为个体一方面会继续收集新的信息，另一方面还会将已收集到的信息进行相互比较、验证。由于与组织的心理契约此时正处于一种正式完善阶段，因此，矛盾的信息极易侵蚀员工对组织的信任。

此一阶段，新员工一旦发现工作性质或工作量超出他或她的能力，或是与上司不和，就会立即萌发去意。对于刚进入的新人，如果没有任用部门指定的资深员工协助新人在试用期间适应工作环境，新员工发现有不如意的地方就会选择离职，此时的离职比例有时甚至可高达80%。研究也证实，员工离职的第一个高峰是其工作开始的3个月到半年。因此，站在组织管理的角度而言，员工受聘后的早期社会化经验是绝对不可轻视的，必须有意识地定向引导。

## 4. 晚期经验

从实践来看，员工在该组织工作一段年限后的晚期经验对于心理契约能否保持动态平衡的影响也是非常关键的。通过对员工心理契约波动规律的分析，可以发现在晚期经验阶段，存在两个敏感期：一是员工在职两三年面临升迁取舍时，二是工作五六年对前途产生厌倦时。

从个体心理规律分析，每个人都有成长和自我实现的需要，他们渴望自己的价值得到组织的认

同，因此，经过一段时间后（两年或者五年），员工们就会致力于寻求承担更大的责任。如果此时组织没有注意这种情况的发生，未及时对心理契约中彼此对等权利义务条款的具体内容、数量和质量、履行的方式等进行更新，那么，既有的心理契约就会出现裂痕、被违背的可能性也会逐渐升高。

另外，必须加以指出的是：个体形成的心理契约稳定程度是与个体在对雇佣关系的理解上是行家里手还是新人相关的。知识经验会影响到旧知识结构对新信息的容纳。那些对雇佣关系有着丰富知识经验的行家里手所持的心理契约可能更完备，因而能够包容更多的新情况、新问题；另一方面，行家里手对于矛盾的信息往往反应比较迟钝。对于组织管理而言，这既有积极的一面，也有消极的一面。从消极的一面而言，这意味着改变对于组织的老员工而言将是极其困难的；而从积极的一面来看，矛盾的信息对老员工关于组织信任的侵蚀程度要较那些心理契约尚未充分发展起来的新员工要少。

综上所述，Rousseau 所提出的心理契约形成阶段模型对于帮助人们理解心理契约的与时俱进特征是具有的参考意义与价值的，但是我们也必须清醒地认识到这种区分是相对的，而不是绝对的。从研究和实践的角度看，在分析探讨心理契约的发生发展机制时应对应 Rousseau 模型中所提及的四个关键时间点予以高度重视。另外，我们还应看到，心理契约实际上是处于不断形成、不断修正之中的，亦即它始终处于“要约 还盘 议价 再要约”的循环中，并且这种形成过程可以是公开的，也可以在心里完成的。这也是心理契约与物理契约（合同）的差别所在。

### 三、结束语

总之，尽管目前国内外都对心理契约问题开展了一定的研究，但是客观地讲，这类研究还处在起步的阶段，因为源概念的认知分歧使得不同学者的研究丧失了一个可以比较的平台，而且目前所提出的种种理论模型往往都只是一个概念框架，其科学性尚有待进一步的检验。在中国，传统文化的一个突出特点是重视人、重视人际关系和强调人际关系的和谐，而入世和全面建设小康社会又是摆在中国人面前的两大首要任务，因此，特殊的国情、民情会赋予心理契约许多特殊的内涵。故而，深入探究心理契约的形成与发展机制及相应的管理策略对于组织管理与人力资源开发都将具有重要意义。

#### 参考文献

- Sims, R. R. . Human resource management 's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 1994, 33(3) :373 - 382.
- Argyris, C. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, II Dorsey Press, Inc. ,1960.
- Levinson, H. Price, C. R. ,Munden, K.J. and Solldy, C. M. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.
- Schein, E. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ :Prentice Hall, 1965.
- Rousseau, D. U. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, (2) :121 - 139.
- McLean Parks J. , & Kidder, D.L. Till death us do par ..... Changing work relationships in the 1990s. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds. ) , *Trends in organizational behavior*. New York : Wiley, 1994.
- Robinson, S.L. , Kraatz, M. S. , and R, D. M. Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study ; *Academy of Management Journal*, 1994, 37 :137 - 152.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship.
- Herriot, P. , & Pemberton, C. Contracting Careers. *Human Relations*, 1996, 49 :757 - 790.
- Anderson, N. and Schalk, R. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*. 1998, 19 :637 - 649.
- Coyle - Shapiro, J. and Kessler, I. Mutuality, Stability and Psychological Contract breach : a longitudinal study. Paper presented at Academy of Management. Toronto. August, 2000.
- Herriot, P. Manning, W. E. G. , & Kidd, J. M. The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 1997, (8) :151 - 162.
- Turnley, W. H. and Feldman P. C. Re - examining the effects of psychological contract violations : unmet expectations and job classification as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21 :25 - 42.
- Godrick F. & Meindl, J. R. Evolutionary building : the ideological transformation of the nursing profession. Paper presented at Academy of Management meetings, Vancouver, August, 1995.

责任编辑：黄振荣