

雇佣关系变迁及其影响因素的实证检验*

刘军¹ 刘小禹² 白新文³

(1、中国人民大学商学院 北京 100872)

(2、中国人民大学劳动人事学院 北京 100872)

(3、中国科学院心理研究所 北京 100101)

摘要: 员工感受到的雇佣关系随着时间动态发展,本研究追踪员工入职前后所期望的雇佣关系类型的转变,并检验员工个体因素以及在组织中的工作经历对雇佣关系的影响。研究发现:持有个人主义价值观的员工在入职前更容易期待短期的雇佣关系;相对于女性员工,男性员工更可能因为组织给予的工作奖赏和组织支持而向长期型雇佣关系转变;在入职两年后,男性员工更愿意与组织建立长期的雇佣关系。

关键词: 雇佣关系 个人主义 组织支持感 工作奖赏

一、引言

由于全球竞争的加剧,科技技术的快速发展,组织变革日益频繁,组织的内部人力资源市场结构正在发生变化,促进了一些新的雇佣关系模式的出现(Arthur, 1992; Atchison, 1991; Lawler, 1988),它们一方面要使组织机构能保持最大限度的灵活性,另一方面又要求能维持或者提高员工的绩效(Tsui et al, 1997),因而雇佣关系的研究成为近年来学者们所关注的热点问题。

根据Rousseau(2001)的理论,组织雇佣关系形成主要包括四个阶段:雇用前阶段、招聘阶段、早期社会化阶段和后期经历阶段,每一阶段都有相应的行为与认知因素对雇佣关系产生影响,所以雇佣关系是一个随着时间而动态发展的变量。而新入职是重要的人生事件,对于长期在学校学习的大学毕业生来讲,入职意味着个人角色与生活轨迹的全新转变。入职前,由于受到个人原则、社会信念、职业准则、双方承诺交换等的影响,大学毕业生会有一个对于雇佣关系的初步理解与期望。员工入职以后,通过与组织的现实承诺交换、组织内的个体社会化经历、相关信息的搜索,员工可能会修改原有雇佣关系的期望,而这些改变将可能影响到员工的工作绩效、工作满意度、组织承诺、离职行为等。

而雇佣关系的变化,可能表现为在量或强度上的变化,也可能表现为质的变化。“量

* 本研究受到教育部人文社科研究基金(06JC630028)的资助。作者感谢如下几位教授在研究过程中的支持与指导: Chun Hui (香港中文大学)、Cynthia Lee(美国东北大学)、Denise M. Rousseau(卡内基梅隆大学)和 Zhen-Xiong Chen(澳大利亚国立大学)。

变”是指员工心目中的与组织之间的义务关系随时间推移改变，“质变”是指员工对雇佣关系本质的理解发生变化，或是员工主动或不自觉地改变了其与组织之间交换的成分。在对雇佣关系进行“量变”的研究中，Robinson等人（Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996）以追踪研究的形式考察了雇佣关系随时间发展的变化趋势，他们以即将毕业的MBA学生为对象，持续两年跟踪研究，发现员工认为雇主欠他们更多而他们自己欠雇主更少了，也就是员工认为自身对组织的义务感下降是应当的，而组织应当对他们履行更多的义务。Thomas和Anderson(1998)对部队新募战士的心理契约进行研究，也得到了Robinson等人关于“自己欠得少、雇主欠得多”的研究结论。但总体上，Robinson等人和Thomas等人的研究都未能实现对雇佣关系发展的背后原因进行系统考察，这事实上构成了雇佣关系理论发展上的障碍之一。

本研究在沿袭前人对于雇佣关系的理论发展基础之上，考察雇佣关系在“质”上的变化及其影响因素。对雇佣关系的“质变”研究，思路之一是研究员工对雇佣关系理解的概念架构的改变，思路之二是研究雇佣关系不同类型之间的转化。西方对雇佣关系“质变”这一问题，还停留于评述阶段，并未展开实证研究。本研究即是根据思路二，采用追踪研究的设计，用实证的方式探讨大学毕业生入职前后的雇佣关系不同类型之间的转化。

二、文献回顾与研究假设

（一）雇佣关系的研究简述

总体来说，雇佣关系的研究分成了两大学派。一是人事管理学派（Personnel Management, PM），二是制度劳动经济学学派（Institutional Labor Economics, ILE），而组织行为学与人力资源管理（先前的人事管理），代表了现代PM学派的核心内容（曹德骏、唐文军、李勤，2006）。国外PM学派对雇佣关系的研究，主要从两个方面进行。一是以Rousseau等（1990, 1995）等为代表的从员工的角度来研究双方对雇佣关系责任认知的心理契约模型。Rousseau（1990）提出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认知。由于组织心理契约的存在主体难以确定，因此迄今为止的心理契约研究主要是基于狭义的心理契约概念从员工角度来进行（魏峰等，2005）。关于员工理解的心理契约的模型，在狭义定义的基础上，Rousseau（1995）根据“绩效要求”和“时间结构”两个维度，把心理契约分为四种类型：交易型、过渡型、平衡型和关系型。其中交易型成分和关系型成分是心理契约最主要的成分。交易型成分更多关注具体的、短期的和经济型的交互关系（如组织因为员工提供的服务而支付报酬）；关系型成分更多关注广泛的、长期的、社会情感型的交互关系（如奉献、信任等等）（李原，郭德俊，2002）。另外心理契约是指职员与组织双方的责任与义务，而且具有主观性的特点。心理契约的内容是员工个体对于相互责任的认知，或者说是一种主观感觉，而不是相互责任这一事实本身。

而雇佣关系研究的另一方面是以徐淑英等（Tsui et al, 1997）为代表的从组织的角度来研究对双方责任认知的雇佣关系的诱因/贡献模型，其主要从组织的角度来看待组织给予的诱因和他期望员工所作的贡献之间如何达成平衡。它与心理契约的不同之处在于后者还包括组织和员工双方在交换时各自所持有的期望。诱因/贡献模型将员工——组织关系从组织

角度定义的雇佣关系策略划分为四种模式，其中均衡的员工——组织关系包括准交易契约模式（低诱因、低期望贡献）和相互投入型（高诱因、高期望贡献）两种类型，而非均衡的员工——组织关系模式包括投资不足（低诱因、高期望贡献）和过度投资（高诱因、低期望贡献）两种类型。本研究在以上两种研究思路基础上，主要沿袭Rousseau等的分类，将雇佣关系划分为短期取向和长期取向两种类型。

（二）雇佣关系的影响因素

Rousseau (1995)对雇佣关系的理论分析认为，雇佣关系受到各种内外部因素的影响。内部因素包括个人的解释风格、价值观、特质等；外部因素包括来自外在的信息和社会线索，如工作关系、组织激励等。入职前，由于还未与组织发生正式的接触，员工个体的内部因素是影响员工对雇佣关系理解的主要力量；入职后，组织和工作对员工个体施加作用，内外部因素共同影响雇佣关系的发展，外部因素可能成为影响雇佣关系发展的主要力量。本研究重点探讨员工对雇佣关系的预期在入职前后的发展以及内外部因素的影响。内部因素主要考察员工的性别和价值观（个人主义）；外部因素主要考虑入职后工作经历和组织社会化的影响，本研究中是采用了工作奖赏和组织支持——这两方面亦可视为组织提供的“诱因”。

1、内部因素影响

由于Rousseau学派认为雇佣关系仅存在于员工单方对双方责任和义务的理解，所以影响雇佣关系的主要因素应当来自员工个体的认知和解释风格。个人的早期社会化历程会影响他/她的认知和解释风格。我们考察两个与社会化有关的变量：性别与价值观（个人主义）。

性别不仅仅是一个生物学概念，当研究性别与工作的关系时，性别更是一个社会学概念。社会对于不同性别角色期望以及强化导向是不同的，“望子成龙望女成凤”。女性相对于男性，更倾向于为情感型、关系型的社会角色，男性由于肩负重任则相对更加理性和功利。女性对于归属的需求比男性更加强烈。在传统的教育中，女性被教导要“三从四德”，相对于男性，女性更可能将个人的需求与处于优势地位的人或组织联系起来并服从他们的需要，并且为了保全某种从属关系，愿意做出牺牲，因而女性头脑中的“模式化信念”与男性比较起来，是更趋向于长期型的。我们假设如下：

假设一：性别不同，员工期待的与组织的关系的类型可能不同。相对于男性，女性员工会更期望她们与组织之间是长期的雇佣关系。

个人主义是价值观体系中的取向之一，价值观是影响人的认知和行为的重要指导原则和信念，价值观往往告诉我们某些行为是可以接受的，而对另一些行为却不能接受（Guerra, Huesmann & Hanish, 1995）。中国是一个集体主义的社会，中国社会中，个体往往被期待着服从于集体的利益。与之相反，个人主义主要是关注于个人的需求，即便是卷入集体生活中，这种卷入也是带有算计色彩的（Hofstede, 1980）。个人主义者强调个人占据主动，获得成功，追求个人能量最大化发挥。因而他们较少关心是否能够与组织保持长期的关系。本研究假设：

假设二：相对于其他员工，持有高个人主义价值观的员工会更期望他们与组织之间是短期的雇佣关系。

2、工作经历的影响

以上内部因素（性别、个人主义价值观）由于其稳定持续性，同样也影响员工入职后的预期雇佣关系。加入组织后，员工在组织中的工作体验可能上升为更重要的影响因素，

如组织可以提供相应的激励，影响雇佣关系的发展。如果员工在工作中的体验与自己的期望正好相符，会强化原有的关系预期，如不一致，则可能促使员工放弃原有预期而发生转变，或者隔断与组织的关系，结果可能是离职。

组织激励是入职后员工工作经历的重要组成部分。作为外部因素，组织所提供的激励可增强员工回报组织的义务感。为了获得员工的隐性契约，组织需要提供相对显性的激励，这也符合社会交换理论的一般规则。在组织研究中，可以认为工作奖赏和组织支持能代表组织提供的两种激励措施。工作奖赏以经济强化为激励主导，组织支持以满足人对组织的关系归属和认同为核心。

其中工作奖赏更多地是基于经济交换和酬报原则，组织对员工的良好表现予以额外物质奖赏的激励行为，将会促进员工以较好的工作成绩和表现来换取企业管理者额外肯定的“资源”。而员工体验到的组织支持（POS）则是基于社会交换理论由美国心理学家 Eisenberger等(1986)提出的，并将其定义为“员工感受到的组织珍视自己、关心自己幸福的程度”，用它来表示员工感受到的组织对自己的承诺，代表的是组织与员工之间的社会性交换。社会性交换关系不排除交易型交换关系，而往往是在稳固明确交易关系基础之上，出于双方社会性、功能性需要而建立起来的(Blau, 1964; Cole, Schaninger & Harris, 2002)。而员工会根据企业是否重视自己的贡献和是否关心自己的幸福感受，来决定自己为企业履行一般互惠义务的程度。组织支持理论认为，POS能促使员工产生一般义务感，这是一种帮助企业实现目标的责任感、对企业的情感承诺，也是对关注绩效和绩效回报不断增加的期望(Aselag & Eisenberger, 2003)。它能鼓励员工关心企业利益，并努力帮助企业实现目标。而员工体验到的POS除了有助于提高工作绩效的资源外，更多的是一种情感关系(Coyle-Shapiro & Conway, 2005)。而不论是工作奖赏还是组织支持感都将有助于员工与组织发展社会情感交换关系(奉献、信任等)，因而促使雇佣关系向长期方向转化，因而我们假设如下：

假设三：工作奖赏会影响员工入职后雇佣关系的发展，会使其向长期方向转变（或继续持有原有的长期雇佣关系）。

假设四：组织支持感会影响员工入职后雇佣关系的发展，会使其向长期方向转变（或继续持有原有的长期雇佣关系）。

3、性别与工作经历的交互影响作用

然而，对于不同性别的员工而言，工作经历对员工预期的雇佣关系的影响是存在差别的。社会文化历来对女性的角色存在着性别刻板印象，认为女性角色应该以家庭为实现价值的主要阵地，要求女性在社会中扮演与男性相比弱者的形象，而在家庭中的角色占主要地位。在家庭生活中，为了顾及家庭——工作的平衡，需要家庭成员在工作之余照料家庭，而女性在家庭中比往往男性承担更多的责任和义务，当夫妻双方因工作而发生冲突的时候，一般更多地要求女性牺牲自己事业来照顾家庭。同时这种性别刻板印象在工作领域中，社会对女性的工作成就预期比男性低，对女性员工工作才能以至成果的不信任，因此在学历、职称、能力、成果相同的条件下，女性员工往往不控制资源方面的优势，造成一种“累加劣势”，在成果、晋升、荣誉方面遇到“玻璃天花板”现象(吴小英, 1996)。因而随着入职后年月的增加，特别是女性员工在结婚之后，不得不承受来自家庭和事业的双重压力，重心可能由工作向家庭转移。而男性相对更看重个人的成就和社会地位，工作意味着生活的绝大部分。所以，男性更加看重来自工作的反馈，对组织给予的工作奖赏和支持反

应更敏感，而且这些反馈将会影响到他个人与组织之间的关系和关系状态，假设如下：

假设五：相对于女性员工，男性员工更可能因为组织给予工作奖赏而向长期型雇佣关系转变。

假设六：相对于女性员工，男性员工更可能因为组织给予支持而向长期型雇佣关系转变。

三、研究方法

（一）研究对象

本研究在设计上是一项追踪研究，分三次以调查问卷形式收集数据，数据采集点分别是大学生毕业进入组织工作前夕（Time 1）和参加工作后一年（Time 2）以及参加工作后两年（Time 3）。第一次数据调查（Time 1）是向1500名已找到正式工作、即将毕业的大学生发放问卷，该次调查共收到了854名大学生的反馈，反馈率为57%，其中大部分毕业生找到的雇主是制造业企业。第二次数据调查是在第一次数据调查一年之后，根据大学生提供的工作单位地址向以上854位寄出了问卷。一个月之后，我们收到了219份问卷，在删除了不配对和不完整的问卷之后，共189份问卷可用。第三次数据收集共收到146份问卷反馈，删除填答不完整和未能匹配的问卷，我们最终得到了136个可用的数据样本。

样本对象的年龄在21~23岁（毕业时）之间，变异量很小，所以本研究对年龄不做分析。第一次问卷调查反馈获得样本中61.2%是男性，第二次反馈样本中49.7%是男性，第三次反馈样本中48.5%是男性，三次合并以后分析样本中男性比例为49.0%。

（二）研究工具

个人主义。由Earley（1993）开发的八个项目组成，在入职前（Time 1）施测。本研究中该量表的信度系数为0.80。

工作奖赏。工作奖赏量表由三个项目组成，来自Rusbult和Farrel(1983)研究中所采用的量表，在参加工作后一年（Time 2）施测。本研究中该量表的信度系数为0.76。

组织支持感。组织支持感用了八个项目进行测量。项目来自最初由Eisenberger等(1986)开发并由Settoon等(1996)进行缩减后的量表，在Time 2施测。本研究中该量表的信度系数为0.83。

表1 雇佣关系类型和描述统计情况

| 关系类型 | Time 1（入职前）选择比例 | Time 3（入职后两年）选择比例 |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| (1) “短期雇佣而有明确职责” | 286 (34%) | 46 (34%) |
| (2) “长期雇佣而有明确职责” | 409 (48%) | 69 (51%) |
| (3) “长期雇佣而没有明确职责” | 34 (4%) | 8 (6%) |
| (4) “不明确与组织是什么关系” | 94 (11%) | 11 (8%) |

雇佣关系。在入职前（Time 1）和入职后两年（Time 3）的问卷调查中，我们要求被调查对象选择自己期望与组织建立的关系类型：（1）“短期雇佣而有明确职责”（反映了交易型的雇佣关系）；（2）“长期雇佣而有明确职责”（反映了平衡的雇佣关系）；

(3) “长期雇佣而没有明确职责”（反映了关系型的雇佣关系）；(4) “不明确与组织是什么关系”。在后续分析中，我们将第2类和第3类合并形成“长期雇佣关系”，而忽略对第4类（关系不明确）的分析。

四、数据分析和结果

在Time 1收集的数据当中，有286名员工（其中包括172名男性和114名女性）期望与组织建立短期的关系，有443名员工（其中包括257名男性和186名女性）意图与组织建立起长期的关系。于是我们进行了卡方检验，检验员工预期的关系类型在不同性别上的区别，结果并没有发现性别之间的差异，即男大学生和女大学生对于两类雇佣关系的偏好没有差别，假设一没有被数据支持。但当我们仅仅关注女性的选择看是否区分于百分之五十时，我们发现了显著的区别（Binomial test $p < 0.05$ ），女性更加倾向于选择与组织建立长远关系。

对于个人主义与雇佣关系之间的联系，用ANOVA进行检测，发现在选择短期关系的员工的个人主义要比选择长期的个人主义的取值高（ $M_{短期}=2.56, SD_{短期}=0.58$ VS. $M_{长期}=2.40, SD_{长期}=0.58, p < 0.05$ ），这种关系事实上是证明了我们的假设二。

分析Time 3数据，在122个可用的样本中，检验性别与关系类型的偏好之间的关系，发现相对于女性，男性更倾向于选择长期雇佣关系（Chi-square ($df = 1$) = 4.02, $p < 0.05$ ）。其中，在65名男性中，有44名选择了“长期的关系”，另外21名选择了“短期的关系”，选择长期关系的比选择短期关系的更多；但是女性并没有表现出这种区别来，在57名女性中，28名选择了“长期的关系”。对Time 3的数据分析也没有支持假设一。

检验个人主义价值观对于入职后两年的雇佣关系的影响，采用的是二元Logistic回归分析，结果见表2。根据该结果，假设二在Time 3数据分析部分没有得到支持。我们也没有发现工作经历对于Time3的雇佣关系的直接影响，但是发现性别与工作奖赏和组织支持感之间的交互效应是显著的。

为了考察员工的雇佣关系为什么会发生转变，我们进行了二元Logistic回归分析，主要考察了从短期关系向长期关系的转变对应于保持短期关系不变化。我们将发生转变的个案重新编码为1，将没有发生转变的个案重新编码为0，主要是考察工作经历对于这种转换是否有预测作用，分析结果见表3。结果我们仍然发现，工作经历对于入职两年后的雇佣关系的没有直接影响，假设三和假设四没有得到支持，而性别与工作奖赏和组织支持的交互影响是显著的（Beta = -1.21/-1.32, $p < 0.05$ ），意味着增加工作奖赏或组织支持后，相较于女性员工，男性员工会更愿意从短期向长期转化，我们的假设五和假设六 得到了验证。

为了更进一步地探索其背后的原因，我们做了一些事后的分析，表4列出了不同所有制企业的组织支持和工作奖赏状况的平均值和标准差。结果发现，在国有企业中，男性认为组织支持更高；而对于工作奖赏，男性员工在国有企业和非国有企业没有显著的区别。对于女性来说，在国有企业中，女性感受到的组织支持和工作奖赏都显著比在非国有企业中更低。我们接下来进行了多因素方差分析，来考察性别与所有制之间的交互效应，结果显示对于组织支持（ $F = 4.93, df = 1, p < 0.05$ ）和工作奖赏（ $F = 9.69, df = 1, p < 0.01$ ），性别与所有制之间的交互效应显著。女性在国有企业中得到的工作奖赏和组织支持均低于男性，而在非国有企业中则均高于男性。

表 2 Logistic 回归分析结果*

| | 第一步 | 第二步 (POS) | 第二步 (Job reward) | 第三步 (POS) | 第三步 (Job reward) |
|----------------------|--------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|
| 截距 | 1.55 | 0.90 | 1.10 | 0.68 | 0.81 |
| 性别 | -0.77* | -0.79* | -0.71* | -0.64 | -0.63 |
| 个人主义 | 0.00 | -0.04 | -0.04 | -0.06 | -0.18 |
| 组织支持 | | 0.18 | | 0.19 | |
| 工作奖赏 | | | 0.11 | | 0.23 |
| 性别×个人主义 | | | | 0.08 | 0.14 |
| 性别×组织支持 | | | | -0.48* | |
| 性别×工作奖赏 | | | | | -0.50* |
| 个人主义×组织支持 | | | | 0.32 | |
| 个人主义×工作奖赏 | | | | | 0.14 |
| -2LL | 149.78 | 149.25 | 147.95 | 144.26 | 142.33 |
| ΔChi^2 | 3.99 | 0.53 | 1.83 | 3.99 | 5.62 |
| Δdf | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Cox & Snell R^2 | 0.03 | 0.04 | 0.04 | 0.08 | 0.08 |

注：*因变量=Time 3预期的与组织之间的关系；因变量编码：长期为“1”，短期为“0”

表 3 Logistic 回归分析结果**

| | 第一步 | 第二步 (POS) | 第二步 (Job reward) | 第三步 (POS) | 第三步 (Job reward) |
|----------------------|-------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|
| 截距 | -0.80 | -0.45 | -0.64 | 0.33 | -1.87 |
| 性别 | 0.73 | 0.64 | 0.75 | 1.23 | -0.69 |
| 个人主义 | -0.13 | -0.11 | -0.09 | -0.37 | 0.11 |
| 组织支持 | | -0.07 | | -0.23 | |
| 工作奖赏 | | | -0.07 | | 0.17 |
| 性别×个人主义 | | | | -0.12 | 0.32 |
| 性别×组织支持 | | | | -1.21* | |
| 性别×工作奖赏 | | | | | -1.32* |
| 个人主义×组织支持 | | | | 0.89 | |
| 个人主义×工作奖赏 | | | | | 0.09 |
| -2LL | 47.73 | 47.71 | 45.99 | 42.70 | 38.83 |
| ΔChi^2 | 1.10 | 0.02 | 1.74 | 5.01 | 7.16 |
| Δdf | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Cox & Snell R^2 | 0.03 | 0.02 | 0.03 | 0.15 | 0.22 |

注：**因变量=从Time 1“短期”到Time 3“长期”的转变V.S.没有转变；因变量编码：短期转变为长期为“1”，保持短期不变为“0”

表 4 事后对于所有制的影响分析

| | 组织支持 | | 工作奖赏 | |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 国有 | 非国有 | 国有 | 非国有 |
| 男性 | 4.37 (0.87) | 4.23 (0.87) | 4.23 (0.99) | 4.20 (1.18) |
| 女性 | 4.04 (0.89) | 4.64 (0.53) | 3.12 (1.40) | 4.53 (0.92) |

五、结论与讨论

本研究采用追踪研究设计，在三次时间间隔中，考察了员工入职前期望的雇佣关系与入职后两年的所期望的与组织之间的雇佣关系的发展变化，同时还考察了员工个人内部因素和工作经历的影响。实证分析结果支持了我们的假设五、假设六和部分支持了假设二。相对于女性员工，男性员工更可能因为组织给予工作奖赏和组织支持而向长期型雇佣关系转变。在入职两年后，男员工反而更愿意与组织建立长期的关系，这是出乎我们意料的。而工作经历可能会削弱性别与入职后的雇佣关系，当组织给予员工组织支持和工作奖赏时，男性员工可能由于更把工作作为生活的重心，因而对此更为敏感，将会更愿意与组织建立和保持长期的雇佣关系。

而我们的事后分析发现，对于男性来说，在国有企业中，感受到组织支持更高，而工作奖赏在国有企业和非国有企业没有显著的区别。对于女性来说，在国有企业中，女性感受到的组织支持和工作奖赏都显著比在非国有企业中更低。总体来说，女性在国有企业中感受到的工作奖赏和组织支持均低于男性，而在非国有企业中则均高于男性。

在入职前，持有个人主义的价值观的员工与短期雇佣关系的联系比与长期雇佣关系的联系更加紧密，而在入职两年后，差异不再显著。这也间接说明了新员工入职后的工作经历对其雇佣关系的期望是有影响的，工作经历可能会削弱价值观与入职后工作的关系。雇佣关系的变化一般在员工进入组织后的早期，或者是由于组织内的重大事件比如裁员等的影响所导致(Rousseau, 1995; Rousseau, 2001)。同时员工在组织中职业发展的状况也会影响一个员工是否愿意与组织建立长期关系。而本研究由于是一项跨时三年的追踪研究，样本流失率较高，因而导致研究最后的样本相对较小，没有考察它们的影响，这也是本研究的局限性。

本研究结果表明，对于新员工而言，组织应该尽可能缩小组织中的性别歧视和不平等，给予员工有效的组织支持和适度水平的工作奖赏。而企业，尤其是国有企业，应该注意加强对女性员工提供更为人性化的福利管理政策，使得女性员工能够保持更好的家庭——工作平衡，更有效地投入工作，并与组织建立长期的雇佣关系。在对新入职员工进行组织社会化的教育时，应该强调组织的短期和长期的目标，不断加强员工的集体主义和组织忠诚感，高度重视员工的忠诚和奉献，为员工提供主动的支持性资源和条件，重视组织公平程序，及时有效地传达高层管理者的支持。同时员工领导应该关心员工和重视员工的贡献，以促使员工在感受到组织高度重视他们的幸福感和贡献时，促进和强化他们与组织保持长期雇佣关系的信念，提高对组织的义务感和承诺，从而降低离职率，也有助于产生更高的组织绩效。

参考文献:

- 1、曹德骏、唐文军、李勤:《雇佣关系研究:演进与启示》[J],《财经科学》2006年第10期。
- 2、李原、郭德俊:《组织中的心理契约》[J],《心理科学进展》2002年第10期。
- 3、魏峰、李焱、张文贤:《国内外心理契约研究的新进展》[J],《管理科学学报》2005年第8期。
- 4、吴小英:《科技发展的性别分析》[J],《科学技术与辩证法》1996年第8期。
- 5、Arthur, J.B., 1992, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills" [J], *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, PP488-506.
- 6、Aselag, J., & Eisenberger, R., 2003, "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: a Theoretical Integration" [J], *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(5), PP491-509.
- 7、Atchison, T.J., 1991, "The employment relationship: Un-tie or re-tied?" [J], *Academy of Management Executive*, Vol. 5(4), PP52-62.
- 8、Blau, P.M., 1964, *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York: Wiley.
- 9、Cole, M.S., Schaninger Jr, W.S., & Harris, S.G., 2002, "The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination" [J], *Group & Organization Management*, Vol. 27 (1), PP142-167.
- 10、Earley, P.C., 1993, "East meets West meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups" [J], *Academy of Management Journal*, Vol. 36(3), PP319-348.
- 11、Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et al., 1986, "Perceived organizational support" [J], *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3), PP500-507.
- 12、Hofstede, G.H., 1980, *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values* [M], London: Sage Publications.
- 13、Coyle-Shapiro, J.A.M., & Conway, N., 2005, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support" [J], *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(4), PP774-781.
- 14、Guerra, N.G., Huesmann, L.R., & Hanish, L., 1995, "The Role of Normative Beliefs in Children's Social Behavior" [M]. In N. Eisenberg (Eds.) *Review of Personality and Social Psychology: Social Development*. Thousand Oaks, CA: Sage, Vol. 15, PP140-158.
- 15、Lawler, E.E., 1988, "Choosing an involvement strategy" [J], *Academy of Management Executive*, Vol. 2(3), PP197-204.
- 16、Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M., 1994, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study" [J], *Academy of Management Journal*, Vol. 37, PP137-152.
- 17、Robinson, S.L., & Rousseau, D.M., 1994, "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm" [J], *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, PP245-259.
- 18、Robinson, S.L., 1996, "Trust and Breach of the Psychological Contract" [J], *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, PP574-599.
- 19、Rousseau, D.M., 1990, "New Hire Perspective of Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts" [J], *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11(5), PP389-400.
- 20、Rousseau, D.M., 1995, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* [M], Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 21、Rousseau, D.M., 2001, "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract" [J], *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74(4), PP511-542.
- 22、Rusbult, C.E., & Farrell, D. 1983, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments" [J], *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, PP429-438.
- 23、Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C., 1996, "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity" [J], *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, PP219-227.
- 24、Thomas, H.D.C., & Anderson, N. 1998, "Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army" [J], *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, PP745-767.
- 25、Tusi, A.S. Pearce, J. L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M., 1997, "Alternative Approaches to the Employee Organization Relation: Does Investment in Employees Pay Off" [J], *Academy of Management Journal*, Vol. 40(5), PP1089-1121.

(CH)