

企业职工的组织承诺^①

张治灿 方俐洛

凌文铨

(中国科学院心理研究所 100012) (暨南大学 MBA 教育中心 510632)

摘要: 职工对组织(企业)的归属感、忠诚、热爱以及主人翁态度的丧失,是当前一些组织体制改革中存在的问题之一。本文就国外关于“组织承诺”的研究作一简要的介绍,以引起国内管理学界对此问题的重视。

关键词: 组织承诺 心理合同 感情承诺 规范承诺 继续承诺

一、前言

当前,我国正处在从计划经济向市场经济转轨过程中。这种转轨不仅给企业带来深刻的革命,也给各种组织带来巨大的冲击。尤其是国营大中型企业,不仅受到同行业的竞争,更受到国外企业、三资企业、乡镇企业和民营企业在市场、人才等方面的激烈竞争,面临着生存与发展的严峻挑战。在这种形势下,各种改革措施纷纷出台。这些改革措施必然会引起企业(组织)员工在心理和行为上的反应,引起职工对企业(组织)态度上的变化。职工是否还以主人翁的态度来对待企业、热爱企业、忠于企业,并与企业共命运?这是当前改革中十分值得重视的问题,也是关系到企业能否生存下去并获得发展的关键。

目前,在许多组织的改革中,往往只重视经济手段,而忽视了精神手段;只知道自上而下的贯彻新的措施,而忽视了职工的心理感受和行为反应,更忽视了职工对企业(组织)的态度。这种偏向导致了一些企业和组织的职工作为企业主人的态度和对企业的忠诚与热爱的丧失,职工的积极性受到了严重的挫伤,企业的经济效益下滑。

本世纪60、70年代以来,国外兴起了有关“心理合同”(Psychological Contract)的研究,后来称之为“组织承诺”(Organizational Commitment)。这种研究对于当前我国大中型企业的改革和管理水平提高,增强企业对职工的吸引力和凝聚力,也许会有所启迪和借鉴作用。本文就组织承诺的含义及其类型,影响职工组织承诺的因素、以及组织承诺的表现等作一些概要的介绍。

二、员工组织承诺的类型

最早研究组织中员工承诺行为的是贝克尔(H.S.Becker,1960)。他认为,承诺是指员工随着其对组织的“单方面投入”的增加而产生的一种甘愿全身心地参与组织的各项工作的感情。为此,他提出了“单方投入理论”(Side-Bettheory),即随着员工的时间、精力甚至金钱的投入的增加,员工一旦离开该组织,又会损失各种福利如房子、退休金、补助等,同时自己在该组织花费

^① 本文1996年11月17日收到。

许多时间所学得的技术也会失去用武之地，总之，员工对该组织投入越多，就越是不愿离开该组织，从而不得不呆在该组织里，继续为组织服务。贝克尔当时只是描述了组织中员工的承诺行为为这种心理状态，而并未对该现象进行全面、系统的研究，更未涉及到对企业中员工的心理承诺行为进行测量以用于组织的评价。

随后，许多别的学者，如布坎南 (B.Buchanan, 1974)、波特 (L.W.Porter, 1976) 等在自己重新研究员工承诺行为的基础上，对贝克尔的理论进行了重新定义，认为“承诺”更多的表现为员工对组织的一种感情依赖，而非贝克尔所强调的“一种经济上的工具”；员工不愿离开某组织绝非由于自己在时间、金钱、精力等方面投入太多或担心失去养老金等福利的原因，主要是由于员工对组织产生了许多感情的依赖。

为了有效地评价员工心理承诺的特点，利泽 (Ritzer, G) 与特里斯 (Trice, H.M) 于 1969 年编制出“利泽与特里斯量表 (Ritzer-Trice Scale, RT-S)”。到 1972 年，何里毕内克 (Hrebiniak L.G) 与阿卢托 (Alutto, J.A) 修订了该量表，形成了“何里毕内克与阿卢托量表 (Hrebiniak-Alutto Scale, HA-S)”。到 1979 年，波特 (Porter, L.W) 与莫德 (Mowday, R.T) 开发出“组织承诺量表 (Organization Commitment Questionnaire, OCQ)”。这三种量表都被用来测量员工的“心理承诺”行为。但由于各位编制者对“承诺”的定义不同，因而，测量的内容实际上不同。

梅耶 (John.P.Meyer) 与奥伦 (Natalie J.Allen) 在 1984 年对以前诸多研究者关于“组织承诺”的研究结果进行全面分析的基础上，将贝克尔所提出的“承诺”命名为“继续承诺 (Continuance Commitment)”，即员工看重的是保持自己在该组织的位置，以便使自己多年的各种投入不至于付诸东流，从而也保住了应该得到的各种福利；将布坎南、波特等提出的命名为“感情承诺 (Affective Commitment)”，即员工对其所属的组织与工作的一种积极的感情，这类员工常常表现出对组织的认同、依赖以及对工作的积极参与，而且这种表现完全是由感而发，丝毫没有甚么经济上的考虑。他们根据这一思想，编制出“感情承诺测量表 (Affective Commitment Scale, ACS)”与“继续承诺测量表 (Continuance Commitment Scale, CCS)”。通过与前几种量表一起进行量表间统计分析发现，RT-S、HA-S 及 OCQ 三种量表所评价的内容与 ACS 量表一致，即它们测量的都是感情承诺行为；而 CCS 量表所评定的内容与前几种明显不同。这就间接证明了，员工承诺既不只是贝克尔所提出的“工具性承诺”，也不只是波特等所坚持的“感情依赖”，而是至少有两种承诺形式，即梅耶所界定的“感情承诺”与“继续承诺”。

麦吉 (Gail W. McGee) 与福特 (Robert C. Ford) 在梅耶等提出的“二因素承诺”理论基础，将 ACS 与 CCS 两种量表合成一个量表共 16 个项目，进行验证研究发现，感情承诺是一种独立的承诺形式，但继续承诺则可以继续分出三个因素。麦吉等只是指出“继续承诺”的多维性，而并未进一步分析这四种因素的其它情况。

1990 年，奥伦与梅耶进行了一次综合性研究，通过将各种不同的评价量表综合起来形成一种量表，在部分企业实验后，对各项目进行因素分析证实，至少存在着三种形式的承诺，即感情承诺、继续承诺、规范承诺。规范承诺即员工对组织的责任感，包括日积月累在个人身上形成的责任感、社会规范的约束等。

三、影响承诺的因素

当贝克尔提出“工具性承诺”时，他认为员工对组织“投入”的多少是影响员工承诺行为的主要原因，如员工工作年限、投入的经济多少、工作努力程度以及另找其他工作的可能性大小等。员工工作年限愈长，“工具性承诺”越高。

利泽与特里斯认为贝克尔所提到的影响因素不够全面，他们认为工资报酬、员工地位、责任感、工作自由度以及升迁的机会等都会影响员工的承诺行为。但相对来说，员工年龄、工作年限是两个较为重要的因素。这也是波特的观点。不过，值得注意的是，他们所说的承诺与贝克尔的有所不同。

奥伦与梅耶认为，不同的员工所形成的承诺形式会有所不同，导致员工产生不同承诺的原因也不同。在一项研究中，他们对几十种影响因素进行实证研究，发现影响感情承诺的因素主要包括：工作的挑战性、职位的明确度、目标的明确度、目标难度、管理层对新观点、新思想的接纳程度、同事间的亲赖性、组织的可靠性、公平性、个人的重要性等。对继续承诺产生影响的因素主要包括：所掌握技术的应用范围、受教育程度、改行的可能性、个人对组织的投入状况、福利因素、在本地居住时间长短、找到别的工作的可能性等；对于规范承诺，最关键因素在于组织的承诺规范的要求、员工的个性特征、所受教育类型等。

艾森伯格 (Robert Eisenberger) 根据“互惠规范 (norm of reciprocity)”与“交换理论 (exchange theory)”，提出员工承诺的关键在于员工所感受到的来自于组织 (单位) 方面的支持，进而提出 POS (可感觉到的组织方的支持) 理论。即当员工感觉到组织对其很关心、支持、认同时，员工就会有好的表现。

肖尔 (Lynn McFarlane Shore) 与韦恩 (Sandy J. Wayne) 实证地研究了感情承诺、继续承诺与 POS 的关系。肖尔通过对 8 个变量的相关分析发现，员工感觉到来自组织的支持越大，则感情承诺越高 (0.64)；越是利他主义者，感情承诺越高 (0.22)；越是利己主义者，继续承诺越高 (-0.22)；越是顺从的员工，越是容易偏向感情承诺 (0.14)，越是不顺从的员工，越时容易形成继续承诺 (-0.20)。

四、对工作表现的影响

贝克尔认为，随着员工对企业的各种投入的增加，员工对组织的承诺越来越高，从而就越是不愿离开本组织，亦即高承诺对员工的影响表现在：员工的离职率低、对工作的投入多，能够积极地参加组织的各项工作。

波特等在研究了组织承诺与工作满意度、双级评定 (包括上级、同级)、以及提升等关系时发现，组织承诺指标是预测员工离职率的较好指标。他指出，承诺高的员工明显的表现如下三个特点：① 信赖并且乐于接受组织目标与价值观；② 对组织的各项工作乐于投入尽可能多的精力；③ 对能够成为该组织的成员充满了自豪感。而且，员工承诺越高，离职率越低；承诺越低，离职率越高。他们发现，组织承诺水平的高低与上级、同级对员工的评价以及员工自己对于工作、报酬、提升的评价呈明显的正相关。即越是承诺高的员工，其上级、同级员工对其评价也较好，员工本身对于自己的工作、报酬乃至提升机会的评价也高。反之则低。

阿诺德 (Arnold, J. Hough, 1982 年) 在研究影响员工离职的多变量因素分析时，研究了员

影响离职率的多因素分析相关分数表

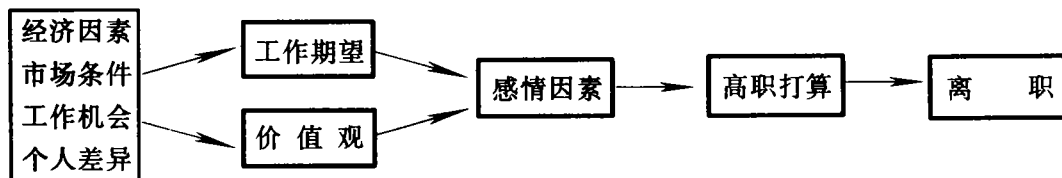
变 量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 年龄														
2. 婚姻状况	-.20***													
3. 性别	-.13***	.13***												
4. 子女数量	.31***	-.45***	-.21***											
5. 工作年限	.28***	-.02	-.04	.20***										
6. 工作满意度	.15***	-.11**	-.15***	.12**	.04									
7. 组织承诺	.24***	-.16***	-.17***	.16***	.04	.69***								
8. 期望满足	.04	-.05	-.08*	.10**	.05	.39***	.37***							
9. 冲突标准 ^①	.15***	-.07*	-.09*	.07	.01	.04	.38***	-.25***						
10. 工作安全感	-0.7	-.02	-.02	-.07*	-.06	-.20***	-.22***	-.10**	-.15***					
11. 其他工作机会	-.42***	.07	.05	-.04	-.17***	.12**	.06	.15***	.01	.02				
12. 寻找的打算 ^②	-.32***	.13***	.17***	-.19***	-.09*	-.55***	-.67***	-.26**	-.26***	.21***	.06			
13. 改变的打算 ^③	-.26***	.02	.06	-.09*	-.13***	-.30***	-.40***	-.16***	-.19***	.15***	.13***	.55***		
14. 离职	-.22***	.12**	.12***	-.18***	-.30***	-.24***	-.26***	-.09*	-.08*	.14***	.10**	.30***	.19***	

① 指个人工作标准与组织工作标准间的冲突；② 指打算去找别的工作；

③ 指打算到别的单位去工作：*P<.05 **P<.01 ***P<.001

员工的承诺等变量的关系（结果见上表）。他测量承诺时用的是波特等开发的“组织承诺量表”。因此，他实际上研究的是“感情承诺”与多变量的关系。从上表可以看出，员工的承诺与离职（-0.26）、另找其它工作（-0.67）、想换单位（-0.40）等呈显著的负相关，即员工承诺越高，离职等越低；同时，承诺与工作满意度（0.69）、期望满足程度（0.37）等呈显著正相关。

在研究“员工离职心理过程模型”的时候，斯蒂尔与莫德的模型如下图。他们认为，工作机会、经济因素、市场条件以及个人的差异等因素影响了员工的工作期望与价值观等，而工作期望等影响了员工对企业的感情等，从而产生离职的打算，直至最后离职。



阿诺德的研究结果认为，低承诺员工的常常是最有可能离职的。但承诺可更多地表现在对诸多因素的影响上，如工作满意、期望、工作安全等，而离职只是其最终的表现。

奥伦在研究承诺与员工工作表现的关系时发现，工作满意度与感情承诺、继续承诺的相关都很显著。然而，只有感情承诺与上级的评定、提升机会呈显著的正相关，而继续承诺与它们形成显著的负相关。也就是说，承诺常常会影响上级对员工的评价结果。奥伦让某单位主管就六个方面对其部门负责人的工作表现进行综合评价。这六个方面包括（1）客户、顾客、公共关系；

（2）管理与报帐；（3）书面报告的准备与言语交流；（4）部门人事的训练与管理；（5）对操作规范与程序的遵守；（6）日常工作任务的完成。结果发现这些部门负责人的承诺特点与其上级对

其工作行为的评价呈显著相关。

梅耶与奥伦在对承诺的结构进行论证时认为,对承诺的研究关键在于它对员工的工作行为有明显的影 响,研究的 目的旨在对组织中员工的行为进行预测。他们认为,感情承诺型的员工常常表现出实足的干劲,对组织的任何工作都是全身心的投入,满怀热情地工作,极高的满意度等等;规范承诺型的员工常常以责任与义务作为行事的准则,在应尽的义务方面,他们表现非常突出,但不会表现出太多的热情;而继续承诺型的员工可能时刻准备着“跳槽”,有时也可能积极的工作,但常常斤斤计较,表现为“功利心”,或者只是敷衍、完成应该完成的工作。

另外,艾森伯格研究发现,组织中的休息日志愿工作人员、向组织提供有用建议的员工也多为那些感情承诺特点的员工。他们的离职率极低、工作表现较好。

五、结束语

近几年来,国外关于承诺的研究较多,也越来越多的受到广泛关注。虽然对于员工承诺的类型、影响因素以及不同承诺特点的员工的工作表现等方面的研究并没有取得一致性的结论,但承诺这种心理对于员工的工作表现,如离职、工作满意度、工作热情等的影响是有目共睹的。

国内正值国有企业改革试点的关键时机,而且乡镇企业、私有企业也面临着二次创业。这个时候,员工对于企业的支持力量是非常重要的。可以说,有没有员工的支持将是国有企业进一步改革成功与否的关键。通过对员工心理承诺特点的研究将有助于管理层预测其各项政策的后果,同时也为企业员工的培训、生产的组织、队伍的建设进行全方位的评价。

参考文献

1. Allen. N. J, & Meyer. J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psych.* 63,1-18.
2. Becker,H. S.(1960).Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology.* 66, 32-42.
3. Meyer, J. P. & Allen N.J. (1984). Testing the "side-bets theory" of organizational commitment:Some methodological considerations. *Journal of Applied Psych,* 69, 372-378.
4. Meyer, J. P. (1989). Organizational comitment and job performance:It' s the nature of the commitment that counts, *Journal of Applied Psych,* 1, 152-156.
5. Meyer, J. P. & Natalie J. A. & Ian R. G. (1990). Affective and continuance to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations, *Journal of Applied psych,* 75, 710 -720.
6. Rick D. H., & Peter A. H. (1994), Further assessment of Meyer and Allen' s three-component model of organizational commitment *Journal of Applied Psych,* 79, 15-23.
7. Robert Eisenberger, Peter Fasolo, & Valerie Davis-La Mastro(1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psych,* 75, 51-59.

Researches of the Employee' s Commitment to Organization

Zhang Zhican Fang Liluo

(Institute of Psychology, CAS)

Ling Wenquan

(MBA Education Centre, Jinan University)

Abstract: In the reform of enterprise system, One of the most serious problem is that employees show low obligation royalty' belonging and commitment to their organizations. In this paper, we introduced a series of researches about "employee' s commitment to their organization" in order to draw our researchers' attention on these problems

Key words: Organizational commitmet Psychological contracts affective commitment continuance commitment normative commitment