

# 心理契约破坏感对员工工作态度和行为的影响\*

沈伊默<sup>1,2</sup>

袁登华<sup>1</sup>

(<sup>1</sup> 江西师范大学心理系,南昌 330027)

(<sup>2</sup> 西南大学心理学院,重庆 400715)

**摘要** 通过对 398 名企业员工的问卷调查,探讨了组织支持感(POS)和领导一部属交换(LMX)在心理契约破坏感对员工工作态度和行为影响中的中介作用。结果表明:(1) POS 在心理契约破坏感与员工工作态度(组织认同和留职意愿)的关系中起中介作用,但 POS 只能部分中介心理契约破坏感与留职意愿的关系。(2) LMX 在心理契约破坏感与员工组织公民行为(利他行为、个人主动性、人际和谐和保护公司资源)间起完全中介作用。(3) LMX 对员工的工作态度(留职意愿和组织认同)不具有直接的影响作用,它主要是通过 POS 的中介对其产生间接的影响。

**关键词** 组织支持感,领导一部属交换,心理契约破坏感。

**分类号** B849:C93

## 1 问题提出

市场经济从本质上说是契约经济,契约是组织存在的基础。这种契约关系不仅体现在外部联系上,同时也体现在企业内部的人际关系上。随着经济的发展、科学技术的进步,以及全球化竞争的加剧,越来越多的企业为了在竞争激烈的商业环境中更好地生存和发展,不得不对组织进行重组、精简和裁员,这使得传统意义上的雇佣关系发生了根本性的变化<sup>[1-3]</sup>。因此近十年以来,心理契约(Psychological Contract)引起了越来越多的专家和学者的浓厚兴趣。心理契约是由 Argyris 于 1960 年提出<sup>[4]</sup>, Levinson 于 1962 年加以界定<sup>[5]</sup>的一个概念,最早用来描述雇员与企业双方不成文的、内隐的契约或相互期望,后来把它界定为雇员对雇佣关系中双方相互负责的一种信念<sup>[6,7]</sup>。自上世纪 90 年代以来,研究者们围绕心理契约这一主题作了大量的研究,并取得了丰硕的研究成果。其中,因组织未遵守以“承诺”为基础的心理契约而导致的心理契约破坏感(Psychological Contract Breach)受到了前所未有的重视,并成为当前研究的热点之一。

心理契约破坏感是员工对组织未履行心理契约中承诺或责任而产生的主观感知或认知评价<sup>[8,9]</sup>,它描述的是员工对于所得少于承诺的一种认知性感受。许多学者研究发现,心理契约破坏感对员工的

工作态度和行为都会产生重大的负面影响,如心理契约破坏感会降低员工的组织承诺<sup>[10]</sup>、组织公民行为<sup>[11]</sup>、工作满意度<sup>[11]</sup>、留职意愿<sup>[9]</sup>等。随着研究的深入,学者们还发现心理契约破坏感对员工工作态度和行为的影响是通过其他一些中介变量来传递。例如,Robinson 在一项纵向追踪研究中发现,组织信任(trust in organization)在心理契约破坏感与公民道德行为、工作绩效的关系中起完全中介作用,而在心理契约破坏感与留职意愿的关系中起部分中介作用<sup>[12]</sup>;Johnson 等人研究发现组织玩世不恭(organizational cynicism)在心理契约破坏感与工作态度的关系中起部分中介作用,但它不能中介心理契约破坏感与工作行为(绩效和缺勤率)的关系<sup>[13]</sup>。然而,综观国外已有文献,我们发现很少有研究者考虑到组织支持感和领导一部属交换在心理契约破坏感对员工的工作态度和行为的影响过程中的作用。到目前为止,还没有发现有研究者将两者纳入统一的框架来讨论它们在这一影响机制中的角色和地位。

组织支持感(Perceived Organizational Support, POS)是指员工对于“组织多大程度上重视他们的贡献,以及关注他们的生存状态的一种感知”<sup>[14]</sup>。Eisenberger 等人指出,当员工感受到组织所给予的高度支持时,基于互惠原则(reciprocal norm),员工会产生有义务回报组织的责任感,进而增进员工的组织承诺<sup>[15]</sup>。相应地,组织支持感较高的员工,也

收稿日期:2006-02-17

\* 江西省高校人文社会科学研究立项项目(编号:XL0603)。

通讯作者:袁登华, E-mail: ydenghua@126.com, 电话: 0791-8120287。

会对组织表现出某种期望,即期望更大的努力会带来更多的回报。因此,员工感受组织支持的过程是一种心理交换的过程,它和心理契约有着十分密切的关系,心理契约破坏感会降低员工的组织支持感。Aselage 和 Eisenberger 等人在一篇综述性的文献中提出,当员工感知到组织很好地履行了心理契约时,会产生较高的组织支持感<sup>[16]</sup>。这也会增强员工对组织的责任感,从而帮助组织实现组织目标。但互惠规范一旦遭到破坏,个体将产生不适感,从而不愿履行其义务。又有研究表明,POS 能有效地预测员工的工作态度和行为表现,如 POS 能够预测工作满意度和组织承诺<sup>[17]</sup>、组织公民行为<sup>[18]</sup>、缺勤率<sup>[14]</sup>和离职意愿<sup>[19]</sup>等方面的结果。由此我们提出:

假设一:POS 在心理契约破坏感对员工的工作态度和行为产生影响的过程中起着中介作用,即心理契约破坏感会降低员工的组织支持感,进而对员工的工作态度和行为产生负面影响。

Graen 和 Uhl-Bien 等人认为领导—部属交换 (Leader-member exchange, LMX) 是领导与部属之间基于关系的一种社会交换<sup>[20]</sup>。LMX 理论认为,上司会采取不同的管理风格,与不同的下属建立起不同类型的交换关系。领导会与少部分下属建立起特殊的关系,他们被看作是“圈内”(in-group)人,并受到更多的关照、尊重与特权,如得到更多的工作机会与报酬。其他下属则被视为“圈外”(out-group)人,他们占用领导较少的时间和得到较少的奖励。相对而言,这种低质量的 LMX 关系具有较低信任、尊重和责任感的特点<sup>[20]</sup>。LMX 的形成过程,是下属与领导之间的一种物质的、社会利益和心理交换的动态过程。而领导又通常被下属视为组织代言人,因此心理契约和 LMX 之间可能有着密切的联系,即当员工感知到心理契约被破坏时,可能会降低 LMX 关系的质量;而当员工感知到心理契约得到有效履行时,则会产生回报组织的责任感和使命感。又有研究表明,LMX 是员工的工作态度和行为的有效预测因素,如 LMX 能够预测组织信任<sup>[21]</sup>、组织忠诚<sup>[22]</sup>、工作满意度<sup>[23]</sup>、利他行为<sup>[24]</sup>和离职意愿<sup>[25]</sup>等方面的结果。既然员工对心理契约的主观感知影响着 LMX 关系的质量,LMX 对员工的工作态度和行为表现会产生重大影响,由此我们提出:

假设二:LMX 在心理契约破坏感对员工的工作态度和行为的影响过程中起着中介作用。即心理契约破坏感会降低 LMX 关系的质量,进而对员工的工作态度和行为产生负面影响。

根据 LMX 理论,领导将会分配更多的资源给那些与其有着高质量 LMX 关系的下属。又因为雇员常将领导的行动“拟化”(personification)为组织对他们的承诺和支持<sup>[5,7]</sup>,因此它会进而影响员工对组织支持的感知,亦即拥有高质量 LMX 关系的下属会感受更多的组织支持感,反之亦然。由此推论,我们认为 LMX 可能对 POS 产生影响。由此我们提出:

假设三:LMX 通过影响组织支持感,进而影响员工的工作态度和行为。

在上述三个假设和以往文献的有关研究结果的基础上,我们提出一个假设模型(如图 1 所示),并进行检验。

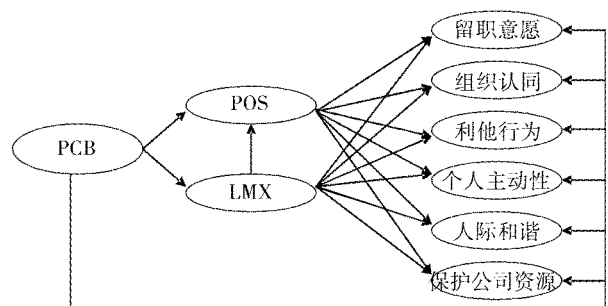


图 1 假设模型

## 2 方法

### 2.1 研究对象

在预试阶段,我们面向企业员工发放问卷 150 份,实际回收有效问卷 108 份,回收率 72%。在正式问卷调查阶段,我们对上海、广州、深圳、南昌四个地方的 32 家企业(分别来自于医药、电信、电子、IT 及房地产行业)的 660 名员工进行了问卷调查,实际回收有效问卷 398 份,回收率为 60.3%。其中,男性 202 人,占 50.8%,女性 196 人,占 49.2%;20~29 岁的有 268 人,占 67.3%,30~39 岁的有 86 人,占 21.6%,40 岁以上的人有 42 人,占 10.6%;从受教育程度来看,专科 118 人,占 47.2%,本科 114 人,占 36.2%,硕士研究生及以上 27 人,占 6.8%,其他 39 人,占 9.8%;管理人员 94 人,占 23.6%,非管理人员 304 人,占 76.4%;从工作任期来看,1~3 年的有 190 人,占 47.7%,3~5 年的有 71 人,占 17.8%,5~10 年的有 74 人,占 18.6%,10 年以上的有 61 人,占 15.6%。

### 2.2 研究工具

2.2.1 心理契约破坏感量表 对“心理契约破坏感”的测量,我们借鉴 Robinson 和 Morrison 采用的

量表(Cronbach's  $\alpha = 0.89$ )<sup>[26]</sup>。该量表包含 5 个项目,例如“到目前为止,公司在招聘我时作出的所有承诺几乎都实现了”、“到目前为止,公司在履行对我的承诺方面做得很好”等。为了考察该量表在中国背景下的适用性,我们对该量表进行了预试。在预试(108 个样本)中发现第 4 个项目“公司没有兑现当初‘根据我的贡献大小给我报酬’的承诺”因子负荷很低(可能是被调查对象对该项目的理解不一所致),而且该项目与其他四个项目有一定的内容交叉。基于这些情况,我们删除了该项目。因此,在正式调查阶段,我们使用原量表中 4 个因子负荷较高的项目进行测量。

**2.2.2 组织支持感量表** 对 POS 的测量我们采用了 Eisenberger 等人所编制的量表(Cronbach's  $\alpha = 0.87$ )<sup>[27]</sup>。本量表选取 8 个项目用来测量员工对组织尊重员工的贡献的感觉,如“当我需要帮助时,公司会帮助”、“公司会帮助我将工作做得更好”和“公司为我的工作成就而自豪”等。

**2.2.3 领导—部属交换量表** 对 LMX 的测量,我们采用 Graen 等人编制的量表(Cronbach's  $\alpha = 0.87$ )<sup>[20]</sup>。该量表包含 7 个项目,如“我的上司非常了解我的问题与需要”、“一般说来,我很清楚我的上司是否满意我的工作表现”和“我和我的上司工作上的关系相当好”等。Gersterner 和 Day 通过元分析发现,LMX-7 是“所有测量 LMX 的量表里面信度和效度最高的一个”<sup>[28]</sup>。另外,Liden、Wayne 和 Stowell 等人的研究还表明 LMX-7 具有良好的效标关联效度(criterion-related validity)<sup>[29]</sup>。

**2.2.4 留职意愿量表** 对留职意愿(Intention to Remain)的测量,我们借鉴了 Aryee、Budhwar 和 Chen<sup>[30]</sup>所采用的 Cammann、Fichman 和 Klesh 的量表(Cronbach's  $\alpha = 0.87$ )。该量表包含 3 个项目,如“我经常考虑要离开本公司”、“在未来一年里,我很有可能寻找一份新的工作”等。

**2.2.5 组织公民行为量表** 对组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior)的测量,我们借鉴 Farh、Earley 和 Lin 编制的中国人组织公民行为量表(Chinese Organizational Citizenship Scale)<sup>[31]</sup>。该量表分为公司认同、同事间利他行为、个人主动性、人际和谐和保护公司资源五个维度,各维度的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.87、0.89、0.82、0.86、0.81。本文选用该问卷的后 4 个维度作为员工工作行为的变量,总共 16 个项目,如“我愿意帮助新同事适应工作环境”、“我愿意接受新的、富于挑战性的任

务”等。

**2.2.6 组织认同问卷** 对组织认同(Organizational Identification)的测量,我们采用 Mael 和 Ashforth 所使用的 OIQ 问卷(Organizational Identification Questionnaire)<sup>[32]</sup>,其 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.84。Ridetta 通过元分析发现,该问卷具有良好的信度和效度<sup>[33]</sup>。该问卷包含 6 个项目,如“我很想知道其他是怎么看待我公司的”、“当他人赞扬我公司时,我感觉这也是对我个人的赞美”等。我们在预试中(N=108)对组织认同量表也进行了验证性因子分析,结果显示  $\chi^2$  为 6.67、df 为 9、 $\chi^2/df$  为 0.74、NNFI 为 0.96、CFI 为 0.98、RMSEA 为 0.072,可见组织认同量表具有良好的结构效度。

为了保证以上各量表中英文版本在测量上的等值性,我们根据 Brislin 的建议<sup>[34]</sup>,先请 2 名英语专业的研究生将量表翻译成中文,然后请另外 2 名英语专业的研究生将中译文再翻译成英文。最后我们再请 2 名英语专家共同商量,对回译的问卷和原问卷进行比较,直到没有差异为止。以上各量表均为 7 点量表,1 代表完全反对,2 代表比较反对,3 代表有点反对,4 代表不能确定,5 代表有点同意,6 代表比较同意,7 代表完全同意。

## 2.3 数据分析

本研究采用 SPSS 14.0 和 LISREL 8.51 对数据进行统计分析处理。对数据的处理我们分两阶段进行:在第一阶段,我们通过验证性因素分析(CFA)来确认本研究中涉及的 9 个变量之间的区别。我们比较了一个 9 因子模型、一个 6 因子模型(利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源合为 1 个因子),以及单因子模型(所有的 9 个变量合为一个因子);第二阶段,我们采用模型比较方法来评价结构模型,以检验本文的研究假设。

首先,我们在分析已有文献的基础上,利用结构方程建模方法,建立了基准模型(如图 1 所示)和两个比较模型(部分中介模型)。其次,考察各模型的拟合情况。根据温忠麟、侯杰泰等人的推荐<sup>[35]</sup>,我们采用  $\chi^2/df$ 、NNFI、CFI 及 RMSEA 等几个拟合指数,其中  $\chi^2/df$  大于 10 表示模型很不理想,小于 5 表示模型可以接受,小于 2 则模型拟合得很好;NNFI、CFI 的临界值为 0.9,越靠近 1 越好;RMSEA 的临界值为 0.08,小于 0.05 表示拟合得非常好。最后,通过比较嵌套模型间的拟合指数,最终确定出一个最佳模型。最佳模型的确定标准为该模型不但要能很好地拟合数据,而且相对节俭简洁(路径越

少,则模型越简洁)。林文莺和侯杰泰等人认为模型的比较是根据它们的  $\Delta\chi^2$  及  $\Delta df$  ( $\chi^2$  差异及  $df$  的差异) 来决定,若差异不显著,则取路径简洁的模型;若  $\Delta\chi^2$  显著,则表明两个模型的拟合水平显著不同,即路径较多的相对复杂模型优于路径较少的相对简洁的模型,因而取拟合较优的相对复杂的模型<sup>[36]</sup>。

### 3 结果

#### 3.1 验证性因子分析结果

我们首先采用验证性因子分析(CFA)对正式调查所获得的数据进行了分析,以确认这9个变量之间的区别。结果如表1所示。

六因子模型:将利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源合为1个因子。

从表1可见,九因子模型与另外两个模型相比,

对实际数据最为拟合,说明本文所涉及的9个变量具有良好的辨别效度,它们确实是9个不同的概念。因此可以进行下一步的结构模型分析。

表1 验证性因子分析结果( $N=398$ )

模型	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	NNFI	CFI	RMSEA
1. 单因子模型	12644.220	902	14.020	0.430	0.450	0.181
2. 六因子模型	3013.100	887	3.400	0.820	0.830	0.078
3. 九因子模型	1743.800	866	2.010	0.900	0.910	0.051

注:单因子模型:将9个变量合为1个因子;

六因子模型:将利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源合为1个因子。

#### 3.2 各变量描述性统计

表2显示了变量的平均数、标准差、各变量间的相关系数及量表信度系数。从表2中我们可以看出,量表的Cronbach's  $\alpha$  系数值在0.753~0.888之间,显示了各量表具有良好的信度。

表2 各量表平均数、标准差及相关系数( $N=398$ )

变量	$M$	$SD$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 心理契约破坏感	3.560	1.424	(0.888)								
2. 组织支持感	4.460	1.097	-0.626**	(0.874)							
3. 领导成员交换	4.720	1.082	-0.520**	0.645**	(0.872)						
4. 留职意愿	4.250	1.518	-0.656**	0.669**	0.515**	(0.874)					
5. 利他行为	6.020	0.917	-0.258**	0.290**	0.392**	0.235**	(0.888)				
6. 个人主动性	5.770	0.838	-0.223**	0.296**	0.358**	0.178**	0.702**	(0.823)			
7. 人际和谐	6.360	0.868	-0.131*	0.133*	0.260**	0.099	0.505**	0.564**	(0.864)		
8. 保护公司资源	6.200	1.064	-0.148**	0.164**	0.263**	0.161**	0.435**	0.554**	0.641**	(0.808)	
9. 组织认同	5.400	1.096	-0.304**	0.358**	0.341**	0.359**	0.500**	0.451**	0.299**	0.323**	(0.835)

注:\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$  (双尾检验), 对角线上数据表示该量表的Cronbach's  $\alpha$  系数。

相关分析表(表2)显示:(1)自变量(PCB)与中介变量(POS和LMX)相关显著;(2)自变量(PCB)与因变量(留职意愿、组织认同、利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源)相关显著;(3)中介变量(POS和LMX)与因变量(留职意愿、组织认同、利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源)相关显著。这些结果为中介效应的检验提供了必要

的前提。

#### 3.3 结构方程模型比较

为了检验POS与LMX的中介效应,我们将基准模型(完全中介模型)和另外两个竞争模型(部分中介模型和修正的部分中介模型)进行比较,最终确定一个与数据拟合较好且相对节俭的获胜模型。结果如表3所示。

表3 结构方程模型比较结果( $N=398$ )

模型	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	NNFI	CFI	RMSEA
1. 模型一:完全中介模型(基准模型)	1876.140	881	2.130	0.890	0.900	0.053
2. 模型二:部分中介模型	1839.890	857	2.150	0.890	0.900	0.053
3. 模型三:修正的部分中介模型	1853.710	886	2.090	0.890	0.900	0.052

注:模型一:完全中介模型(即基准模型,如图1所示)

模型二:基于模型一增加PCB→留职意愿、组织认同、利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源。

模型三:基于模型二,减少PCB→组织认同、利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源;

减少POS→利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源;减少LMX→留职意愿、组织认同。

通过嵌套模型间的比较,我们发现模型一(基准模型)与模型二(在模型一的基础上增加了 PCB 对留职意愿、组织认同、利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源等路径)的差异并不显著 ( $\Delta\chi^2_{(\Delta df=24)} = 36.25, p > 0.05$ )。根据节俭原则,我们首先排除了模型二,取路径较少的模型一,同时将模型二进行简化,去除了几条不显著的路径(即心理契约破坏感对组织认同、利他行为、个人主动性、人际和谐和保护公司资源的影响等路径;POS 对利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源等路径;以及 LMX 对留职意愿、组织认同等路径),形成了模型三(修正的部分中介模型)。我们再将模型一和模型三进行比较,结果发现两模型差异显著 ( $\Delta\chi^2_{(\Delta df=5)} = 22.43, p < 0.01$ ),而且模型三优于模型一(见表 3)。可见,在三个模型中,最终的获胜模型是模型三,在该模型中  $\chi^2 = 1853.71, df = 886, \chi^2/df = 2.09, NNFI = 0.89, CFI = 0.90, RMSEA = 0.052$  (小于 0.08),变量之间的路径系数如图 2 所示。

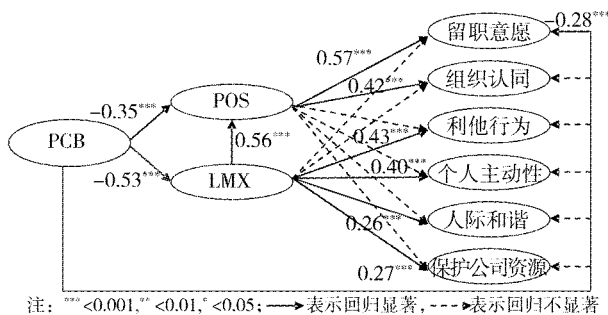


图 2 最佳匹配模型( $N = 398$ )

从图 2 可见:(1)心理契约破坏感和 POS 对员工的相关工作态度具有良好的预测作用。其中,心理契约破坏感主要是通过 POS 的中介作用间接地对员工的组织认同产生影响。心理契约破坏感可以对员工的留职意愿 ( $\beta = -0.28, p < 0.01$ ) 产生直接影响作用,此外它还可以通过 POS 对其产生间接的影响。POS 可以对留职意愿 ( $\beta = 0.57, p < 0.01$ ) 和组织认同 ( $\beta = 0.42, p < 0.01$ ) 产生直接的影响作用。(2)心理契约破坏感和 LMX 是员工相关工作行为的有效预测因素。其中,心理契约破坏感对利他行为、个人主动性、人际和谐和保护公司资源不具有直接的影响作用,主要是通过 LMX 的中介对其产生间接的影响。LMX 对利他行为 ( $\beta = 0.43, p < 0.01$ )、个人主动性 ( $\beta = 0.40, p < 0.01$ )、人际和谐 ( $\beta = 0.26, p < 0.01$ ) 和保护公司资源 ( $\beta = 0.27, p < 0.01$ ) 都具有直接的影响作用。(3) LMX 对留职意

愿和组织认同不具有直接的显著影响,它是通过 POS 的中介对留职意愿和组织认同产生间接的影响。POS 对利他行为、个人主动性、人际和谐和保护公司资源不具有直接的显著影响。由此可见本文的三个假设得到了修正性的验证。同时,研究还表明心理契约破坏感对组织认同、利他行为、个人主动性、人际和谐、保护公司资源等的直接影响未达到显著性水平,这一结果与以往文献中的有关研究结果不一致,这可能是以往研究没有考虑中介变量的作用的缘故(如图 2 所示)。

## 4 讨论

本研究发现,心理契约破坏感对留职意愿和组织认同的影响是通过组织支持感的中介来传递的(如图 2 所示)。这也说明,组织支持感确实在雇员与雇主的关系间起到一种心理纽带作用。显然,员工在感受到组织关心和重视自己的贡献和生存状态的同时,他们对组织的认同感和留职意愿会进一步增强,这就支持了 Aselage 和 Eisenberger 的研究提出的观点:当组织很好地履行了心理契约时,员工的组织支持感会得到进一步增强,从而增进留职意愿和组织认同,并加倍努力帮助组织达成目标。相反,当企业由于客观原因或主观原因违背心理契约时,员工会产生心理契约破坏感,这直接导致组织支持感的下降,进而引发员工对企业的认同危机和离职倾向<sup>[16]</sup>。值得注意的是,本研究结果显示,组织支持感只能中介心理契约破坏感与工作态度(组织认同、留职意愿)间的关系,它对组织公民行为(如利他行为、个人主动性、人际和谐和保护公司资源等)没有直接的显著影响,这可能是因为组织支持感是一种认知评价层面的因素,还不足以直接影响到员工的行为表现。

研究结果显示(见图 2),心理契约破坏感对组织公民行为(利他行为、个人主动性、人际和谐和保护公司资源)的影响完全是借助于 LMX 的中介来传递的。心理契约破坏感与 LMX 呈非常显著的负相关( $r = -0.53$ ),这说明心理契约破坏感会妨碍领导者和下属之间成熟关系的建立。领导者对下属的影响则仅来源于其正式的权力影响,下属很难自觉地产生组织公民行为,不利于组织目标的实现;反之,员工的心理契约破坏感越低,则有利于领导者与下属之间建立良好的和谐的关系,这也促使下属体现出对团队目标的更大认同,对团队领导更加忠诚,并表现出更多的组织公民行为,从而有利于组织目

标的实现。

本研究结果还显示 LMX 只能中介心理契约破坏感与员工工作行为间的关系,它对相关工作态度(组织认同、留职意愿)的影响只能通过 POS 的中介来传递(如图 2 所示)。这说明高 LMX 使员工自然而然成为“圈内群体”,领导可能自觉或不自觉地给予这些员工更大的职责、工作自主性和信任,这有利于员工产生较高的组织支持感,从而强化其留职意愿和组织认同;反之,低 LMX 则可能使员工产生较低的组织支持感,进而削弱员工的留职意愿和组织认同。

本研究的理论意义在于证实了 POS 和 LMX 在心理契约破坏感对员工工作态度和行为的影响过程中的中介作用,把心理契约破坏感的理论研究向前推进了一步,这是对其他学者以往研究的一个有益补充。Settoon、Bennett 和 Liden 利用结构方程建模的方法,同时考察了 POS 和 LMX 对组织承诺、角色内行为(in-role behavior)和角色外行为(extra-role behavior)的影响,结果发现,POS 对组织承诺有着直接的显著影响,但是对角色外行为(即组织公民行为)不能产生直接的显著影响;与之相反,LMX 对角色外行为有着直接的显著影响,但对组织承诺不能产生直接的显著影响<sup>[38]</sup>。本研究得到的上述三方面的研究结果从不同的侧面印证了他们的研究结论。同时,本文的研究结果对现实中的人力资源管理实践也有着重要启示:心理契约破坏感对员工的工作态度和行为的影响既然是通过 POS 和 LMX 的中介而发生的,那么我们就可以通过采取有效措施来改善员工的 POS 和 LMX,从而减少心理契约破坏感带来的负面影响。也就是说,在心理契约破坏感发生的情况下,企业及其领导者要通过有效的人力资源管理措施给予员工足够的心理关怀和政策支持,并努力改善领导-部属交换关系,以此对员工的心理契约破坏感进行有效的干预,从而避免心理契约破坏感对员工工作态度和行为带来不良影响。所以,这一研究成果对于企业的员工管理具有重要的实践指导意义。

本文的研究还存在一些不足:(1)本文的调查对象主要是员工本人,而未采用上下属配对调查,在取样方面存在一定缺陷;(2)本研究暂未考虑到组织层面的变量在心理契约破坏感与员工工作态度和行为反应关系中的作用;(3)在研究设计上,本文采用横断研究,如果采取纵向追踪研究可能更为合适。这些都将是今后研究的努力方向。

## 5 结论

本研究发现:(1)心理契约破坏感是通过 POS 的中介对员工的相关工作态度(留职意愿和组织认同)产生间接的影响,其中,心理契约破坏感还对留职意愿有着直接的影响。(2)心理契约破坏感完全是通过 LMX 的中介对员工的相关工作行为产生间接的影响。(3)LMX 对员工的相关工作态度(留职意愿和组织认同)不具有直接影响,主要是通过 POS 的中介作用对其产生间接的影响。

## 参 考 文 献

- 1 Kissler G D. The new employment contract. *Human Resource Management*, 1994, 33: 335 ~ 352
- 2 Parks J M, Kidder D L. Till death us do part...: changing work relationships in the 1990s'. In: Cooper C L, Rousseau D M. (Eds), *Trends in Organization Behavior*, New York: Wiley, 1994. 112 ~ 133
- 3 Csoka L S. A new employer-employee contract? *Employment Relations Today*, 1995, 22: 21 ~ 31
- 4 Argyris C. *Understanding Organization Behavior*. London: Tavistock Publication, 1960
- 5 Levinson H, Price C R, Manden K J, et al. *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press, 1962
- 6 Rousseau D M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights Journal*, 1989, 2: 121 ~ 138
- 7 Rousseau D M. *Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995
- 8 Morrison E W, Robinson S L. When employees feel betrayed: A Model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 1997, 22: 226 ~ 56
- 9 Turnley W H, Feldman D C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect, *Human Relations*, 1999, 55: 895 ~ 922
- 10 Lester S W, Turnley W H, Bloodgood J M, et al. Not Seeing Eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23: 39 ~ 56
- 11 Turnley W H, Feldman D C. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21: 25 ~ 42
- 12 Robinson S L. Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 574 ~ 99
- 13 Johnson J L, O'Leary-Kelly A M. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24: 627 ~ 647

- 14 Eisenberger R, Huntington R, Hutchinson S, et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 1986, 71: 500 ~ 507
- 15 Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel, B, Lynch P D, et al. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 42 ~ 51
- 16 Aselage J, Eisenberger R. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24: 491 ~ 509
- 17 Hutchison S, Garstka M L. Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 1996, 26: 1351 ~ 1366
- 18 Moorman R H, Blakely G L, Niehoff B P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 1998, 41: 351 ~ 357
- 19 Guzzo R A, Noonan K A, Elron E. Expatriate managers and psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(4): 617 ~ 626
- 20 Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 1995, 6: 219 ~ 247
- 21 Bauer T N, Green S G. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 1538 ~ 1567
- 22 Scandura T A, Graen G B. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69: 428 ~ 436
- 23 Wayne S J, Ferris G R. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75: 487 ~ 499
- 24 Wayne S L, Green S A. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 1993, 46: 1431 ~ 1440
- 25 Graen G, Liden R C, Hoel W. The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67: 868 ~ 872
- 26 Robinson S, Morrison E W. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21: 525 ~ 546
- 27 Eisenberger R, Fasolo P, Davis-LaMastro V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(1): 51 ~ 59
- 28 Gerstner C R, Day D V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82: 827 ~ 844
- 29 Liden R C, Wayne S J, Stilwell D. A longitudinal study of the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78: 662 ~ 674
- 30 Aryee S, Budhwar P S, Chen Z X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 23: 267 ~ 285
- 31 Farh J L, Earley P C, Lin S C. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421 ~ 444
- 32 Mael F, Ashforth B E. Alumni and their alma matter: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13: 103 ~ 123
- 33 Ridetta M. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66: 358 ~ 384
- 34 Brislin R W. Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of Cross-Culture Psychology*, 1980, 83, 339 ~ 444
- 35 Wen Zhonglin, Hau K T, Ma H. Structural equation model testing: cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test(in Chinese). *Acta Psychological Sinica*, 2004, 36(2): 186 ~ 194 (温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 2004, 36(2): 186 ~ 194)
- 36 Lin Wenying, Hau K T. Structure equation modeling-equivalent models and modification. *Pedagogy Report (Hong Kong)*, 1995, 23(1): 147 ~ 162 (林文莺, 侯杰泰. 结构方程分析——模式之等同及修正. *教育学报(香港)*, 1995, 23(1): 147 ~ 162)
- 37 Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173 ~ 1182
- 38 Settoon R P, Bennett N, Liden R C. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(3): 219 ~ 227

## The Impact of Psychological Contract Breach on the Work-Related Attitude and Behavior of Employees

Shen Yimo<sup>1,2</sup>, Yuan Denghua<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>*School of Education, Jiangxi Normal University, Nanchang 330027*)

(<sup>2</sup>*School of psychology, Southwest University, Chongqing 400715*)

### Abstract

#### Introduction

The psychological contract has been viewed as an explanatory framework for understanding the employment relationship, and is regarded by some researchers as central to the understanding of employee attitudes and behaviors. Despite the importance ascribed to this concept, it remains theoretically underdeveloped and has received limited empirical attention.

#### Method

Using a sample of 398 employees from 32 firms, the present study examined whether perceived organizational support (POS) and leader-member exchange (LMX) mediate the relationship between psychological contract breach and its outcomes by applying the structural equation modeling analysis.

#### Results

Results indicated that perceived organizational support and leader-member exchange mediate the relationship between psychological contract breach and its outcomes: (1) POS was found to fully mediate the relationship between psychological contract breach and organizational identification; POS only partially mediates the relationship between psychological contract breach and intention to remain. (2) LMX was found to mediate the relationship between psychological contract breach and organizational citizenship behavior. (3) POS fully mediates the relationship between LMX and work-related attitudes, including intention to remain and organizational identification.

#### Conclusions

POS and LMX mediate the relationship between psychological contract breach and employees' work-related outcomes. Results highlight the importance of POS and LMX in enhancing the understanding of the links between psychological contract breach and its work-related outcome.

**Key words** perceived organizational support, leader-member exchange, psychological contract breach.