

# 论心理契约与组织公民行为的关系

罗秋明

(湖南工业大学 商学院, 湖南 株洲 412008)

**摘 要:**心理契约和组织公民行为都是管理心理学研究的热点问题。“心理契约”是组织中一种隐性的联结员工和组织的心理纽带,对组织内部人员的态度和行为具有重要的影响。组织公民行为主要指员工自发性产生的那些超越了组织的正式角色规范、没有得到组织中正式的报酬系统直接或明确的回报,但从总体上提升了组织的有效运作的有益行为。心理契约与组织公民行为之间相互联系、相互影响,心理契约是组织公民行为的重要变量,不同履约程度下的组织公民行为存在显著差异;组织公民行为是心理契约的晴雨表,对心理契约有强化作用。

**关键词:**心理契约;组织公民行为;管理心理

## On Relationship between Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior

LUO Qiuming

(Commerce College, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412008, China)

**Abstract:** Psychological contract (PC) and organizational citizenship behavior (OCB) are both hot research problems of management psychology. "Psychological contract" is the psychological bond inside an organization that indirectly links employees and the organization. It is important as it influences the attitude of the employees and their behavior in an organization. OCB refers to the behavior which is spontaneous, not directly or explicitly recognized by the formal reward system but has promoted the effective functioning of the organization. PC and OCB relate to each other and influence each other. Different degrees of PC will cause obvious OCB difference. The former is an important variable of the latter and the latter a barometer reinforcing the former.

**Key words:** psychological contract; organizational citizenship behavior; management psychology

近年来有很多国内外学者对心理契约、组织公民行为、组织公平、组织支持等与组织绩效的关系进行了理论和实证研究,产生了一些有价值的研究成果。笔者试图根据这些研究成果,就心理契约与组织公民行为这两个管理心理学中的热点问题之间的关系进行理论分析,其目的在于从一个协同的视角探讨两者相互影响并作用于组织绩效的机理。

### 一 心理契约与组织公民行为内涵界定的基础具有相似性

“心理契约”的概念最早产生于社会心理学,用来强调产生于双方关系之间的一种内在的、未曾表

述的期望。20世纪60年代,心理契约的概念被引入了管理的领域。Argyris在《理解组织行为》一书中使用“心理的工作契约”强调在员工与组织的相互关系中,除正式雇佣契约规定的内容外,还存在着隐含的、非正式的、未公开说明的相互期望,它们同样是决定员工态度和行为的重要因素。其后,许多学者对此进行了研究,Schein认为心理契约是组织中每个成员和不同的管理者以及其他之间在任何时候都存在的没有明文规定的一整套期望;Rousseau认为心理契约实质上是当事者的主观信念,是一个在实践中逐步构建的过程;Morrison和Robinson认为,心理契约是指员工关于自己和组织之间

收稿日期:2009-07-01

作者简介:罗秋明(1963-)湖南岳阳人,湖南工业大学教授,教育学硕士,主要从事心理学研究。

的相互责任和义务的想法和信念,而这些责任和义务是基于可以预料和可见的承诺,但这些承诺未必必然被组织的代理人所认识到。<sup>[1]</sup>根据这些研究本文认为,心理契约是组织和员工之间关于责任与义务、互惠、交换的一种隐含的、非正式的、未公开说明的主观心理约定。这种约定既有期望的性质,也包含了对责任、义务的承诺与互惠。

组织公民行为(OCB)概念的来源可以追溯到Barnard在1938年提出的“想要合作的意愿”。Barnard认为,“组织是合作性努力的结合”,并一再地强调组织成员贡献其努力的意愿是组织不可或缺的要害。1964年,著名管理学家Katz就指出一个有效运作的组织必须存在以下三种行为:(1)组织成员必须被吸引进入及留在组织中;(2)组织成员必须以可靠的方式履行其角色要求的职责;(3)组织成员必须做出角色规范之外的创造性与自发性的行为。其中第三类行为就是指的组织公民行为。1988年Organ将OCB定义为在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确或直接的确认,但就整体而言有益于组织运作成效的行为总和。<sup>[2]</sup>近几年有些学者对组织公民行为的界定提出了质疑,如Hui, Lam和Law认为在组织管理实践中员工的角色内和角色外行为很难明确地界定和区分;组织公民行为也可能出于利己动机或者消极的工作态度;组织公民行为实际上能够带来实质的组织酬赏;组织公民行为不一定能带来对组织有益的结果。<sup>[3]</sup>……但总体而言,学者们在组织公民行为的诸多方面较有共识,即认为组织公民行为是自发的、角色外的、利他的、不能获得组织报酬系统直接酬赏的行为。综合各种观点,笔者将OCB表述为:员工自发性产生的那些超越了组织的正式角色规范、没有得到组织中正式的报酬系统直接或明确的回报,但从总体上提升了组织的有效运作的有益行为。

从心理契约与组织公民行为概念的界定我们可以看出,两者的界定基础具有某种相似性或一致性,即都具有某种非正式性特点。心理契约是相对于正式契约而言的。因为在员工和组织签订的具有法律效力的正式契约中,不可能穷尽员工和组织之间责任和义务的全部内容,所以会以存在另一个没有以正式书面形式表现出来的契约,就是心理契约,其存在形式是内隐的心理期望和主观感觉,它作为一种组织与组织成员之间的双向性联系,没有固定的模式与统一的标准,它会随着工作的社会环境以及个体心态的变化而发生改变。其本质是对无形的心理契约内容的

义务遵守的期望,心理契约是否遵守依靠的是契约双方心理道德准则,因此实际不具有约束力。

OCB界定的是在正式的规章制度、工作手册、岗位说明书等文件中没有明确规定的员工应该表现出的行为。任何一个组织都不可避免地存在一些无法在工作分析中明确规定的工作与任务,即模糊工作,它们通常是由那些具有高度组织公民行为的员工来完成的。员工做出这种行为不会收到立竿见影的物质效果,拒绝这种行为也不会受到组织的惩罚。这种行为的自发性、灵活性和创新性决定了它是超越书面和正式契约规定的,因此它也具有非正式性特点。心理契约和组织公民行为的这种界定基础的相似性,也决定了两者具有相互交叉和重复的内容,只不过具体表现的方式不同,一种表现为内隐的心理期望,另一种表现为外显的行为。

## 二 心理契约和组织公民行为的生发动力具有一致性

心理契约和组织公民行为的生发动力具有某种一致性,即社会交换。社会交换理论认为:“个体用自己的贡献与组织所提供的某种报酬构成交换关系”。<sup>[4]</sup>这里所说的交换行为包括经济交换和社会交换两种行为。经济交换行为是建立在一个明确列出交换物数量的契约之上,双方在明确的行为和时间下达成协议;社会交换行为则是建立在信任基础上的一种个人的自愿性行为,其动力是为了使个人获取回报,由于社会交换的回报是模糊的义务行为,对方有无回报是不确定的,因此,信任就成为社会交换的必要条件。心理契约本质上是一种社会交换行为,它建构的主要动机是互惠和回报,它一方面反映了组织成员加入组织的动机和目的,如期望在组织中获得回报、提升、自我实现等,另一方面又反映了组织对员工的一种期望,如希望员工对组织忠诚、尽职、奉献等。

组织公民行为的动机本质上也是一种社会交换。根据社会交换理论,员工与组织的社会交换关系可以划分为员工与整个组织之间的社会交换,即组织支持,以及员工与直接主管之间的社会交换,即领导——成员交换。<sup>[5]</sup>从组织支持的层面看,管理者与员工会通过彼此的交换获得所需的利益。如果管理者能够提供员工工作上的支持与货币的报酬,让员工感受到自己从组织中得到较多的支持和关心,社会通过增强工作的绩效来回报组织。若员工觉得自己对组织的贡献和从组织获得的收益是平衡

的,通常会认为受到了组织公平的待遇,这时就会表现出有利于组织的组织公民行为作为回报。从领导——成员交换层面看,如果主管人员与下属之间建立了相互尊重、信任的关系,那么员工就会产生“圈内人”的感觉,从而愿意为主管付出额外的努力(Linden, 1998年)。如果客观条件(如个人能力等)限制了员工不能无限制改进绩效,员工就会寻找其它途径来回报组织,比如采取组织公民行为。由此可见,从社会交换的角度来看,员工的组织公民行为就是一种基于社会交换的意愿性回报行动。这种行为动机可能是指向于组织的,也可能是指向于自己的。因为 OBC 产生的主要动机之一就源自于心理契约中包含的员工对未来回报的预期。虽然组织公民行为不会得到正式或明确的报酬,但并非否定其他间接的和隐性的回报。在管理实践中可能会出现这样的情况,主管在做出加薪或晋升等决策时会首先考虑到表现出更多组织公民行为的员工。员工对未来可能获得的回报的期待激励其采取事前主动式的回报,以增加组织未来履行责任的可能性,而履行组织公民行为正是员工回报的行为表现。<sup>[6]</sup>

三 心理契约是影响员工组织公民行为的一个重要变量

(一)心理契约与组织公民行为之间存在正向相关

心理契约是员工工作态度和工作行为的决定性因素。大量的有关心理契约理论的实证研究证实了心理契约与组织公民行为之间存在正向相关。

Tumley等的研究发现,心理契约的履行,特别是员工所感知的心理契约履行显著影响员工的绩效和组织公民行为。当组织满足员工的期望,保持员工与组织之间的心理契约关系时,员工会有更高水平的组织支持、感情承诺、角色内和角色外绩效以及更低水平的离职意图,虽然心理契约的履行程度会影响员工面向组织和个人的组织公民行为,但与面向组织的组织公民行为更相关。Robinson等的研究发现心理契约的违背与员工组织公民行为之间存在负向相关。心理契约违背一方面会直接地对工作绩效产生一定的消极影响,另一方面会通过组织公民行为间接地对工作绩效产生显著的消极影响。员工的企业违约感会降低他们对企业的承诺水平以及角色内和角色外绩效,增强他们的离职意愿,并拒绝采取组织公民行为。

(二)心理契约的履行程度对组织公民行为有

显著影响

组织对员工的心理契约履行程度不同,员工的组织公民行为表现会有显著差异,即组织对员工的心理契约履行程度越高,员工的组织公民行为也越高,这正好吻合心理契约和组织公民行为中存在的社会交换的本质。

如果根据绩效要求(视“明确界定的”还是“没有明确界定的”而定)和时间结构(视雇员与雇主期限是“长期的”还是“短期的”而定)可以把心理契约分为4种类型(见表1):

表1 心理契约类型与组织公民行为的关系

心理契约 履约类型	任务 特征	报酬 特征	组织 承诺	组织公民 行为
交易型	明确	短期	低	少
变动型	不明确	短期	低或无	无
平衡型	明确	长期	高	多
关系型	不明确	长期	高	多

交易型,有详细的任务,雇主提供短期报酬,组织向员工的承诺有限、短暂的雇佣期,较少甚至没有涉及职业发展规划或者福利津贴,所以员工形成的心理契约也不会对雇主抱有过多的期望,一般只会做好本职工作,较少有组织公民行为。

变动型,没有详细的任务,组织与员工的契约期限非常短,员工具有高不稳定性和高流动性,容易形成冲突的雇佣关系,基本上没有心理契约,即使有也极其不稳定,没有组织公民行为,甚至经常发生对组织不利的消极行为。

平衡型,任务非常详细明确,而且雇主提供长期报酬。他们与组织的关系已经超越了单纯的物质交换关系,与组织已形成了牢固的心理契约,因此会尽心尽力地做出丰富多样的组织公民行为。

关系型,任务不明确,但雇主提供长期报酬。员工有很高的忠诚度和组织承诺感,不计较个人报酬,愿意承担角色外的任务。<sup>[7]</sup>

(三)心理契约通过组织公平感和组织支持感影响组织公民行为

我们已知心理契约与组织公民行为之间存在正向的影响,那么这种影响是如何发生的呢?在这里有两个重要的中介因素,即组织公平感和组织支持感(如图1所示)。

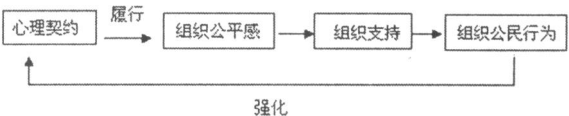


图1 心理契约与组织公民行为的相互关系

1.心理契约履行或违背会影响员工的组织公平感。关于组织公平感的研究始于 Adams 的公平理论。他认为员工的公平感的产生,除了与收入的绝对数量有关,更将自己的所得与自己投入的比率与他人的比率进行比较。员工如果觉得比值相当就会产生公平感,如果比值不相当,就会产生不公平感。公平与否的感觉会直接导致员工增加或者减少行动和努力。根据心理契约,员工以积极肯干、互助协作、承担责任等给组织以奉献,组织则以公正、关怀、福利以及各种培训等回报于员工,如果员工感知组织认可了自己的工作,履行了心理契约,觉得自己的投入和所得与他人的投入和所得是相等的,就会产生公平感,对组织和工作就会感到满意,也会更大程度上激发工作的动力和激情。当员工感知到不公正的对待时,由于组织奖赏和惩罚制度的存在,员工不敢降低工作的产出和任务绩效,但通常会减少或避免组织公民行为以改善这种不公平的状态。Organ 研究指出,如果员工与组织之间仅仅是经济交换的关系,那么公平知觉高的员工也只会按照雇佣协议的要求,以角色内的行为回报组织;但是,如果员工与组织之间存在社会交换的关系,那么组织公平感高的员工往往会超越具体协议的要求,以组织公民行为回报组织。在这里组织公平感是一个重要的中介因素。Colquit 和刘亚等的研究发现,提高组织公平感可以提升组织员工的积极感受和行为,如满意感、组织承诺、信任和组织公民行为,减少员工的消极感受和行为,如离职行为等。

2.组织支持感影响员工的组织公民行为。根据社会交换理论和组织支持理论,如果员工组织支持知觉水平较高,那么他们就会互惠地表现出较高的员工工作绩效和组织公民行为。George 和 Brief 的研究发现,组织支持感可以使员工产生一些组织公民行为,如帮助组织避免风险、提供建设性意见、帮助同事等等;Wayne 等人的研究发现组织支持感和组织当中的消极行为(消极怠工、缺勤)成负相关。总之,如果员工感受到自己从组织中得到较多的支持和关心,那么员工就会形成一种对组织的义务感,促使他们关心组织的利益,则会提高工作绩效,更好地工作并表现出组织公民行为,最终促成组织目标的达成。

3.组织公平影响员工的组织支持感。Aryee 和 Chay 的研究以及 Wayne 和 Shore 等人的研究发现组织公平通过组织支持感间接影响组织公民行为。张兴国通过对组织公民行为与心理契约、组织公平

的关系的实证研究,发现在组织公平与组织公民行为的关系中,程序公平、信息公平、人际公平通过组织支持感对组织公民行为具有非常显著的间接效应。<sup>[8]</sup>因为如果员工感知组织的程序公平、人际公平和信息公平,就会认为这是组织对员工的支持和关心,产生一种组织支持感,而对于组织给与自己的支持会以积极的工作来回报,产生更多的利他行为,有更强的责任感和组织认同感,为组织做出贡献。

#### 四 组织公民行为是心理契约履行状态的晴雨表

(一)组织公民行为可以反映员工与组织心理契约的变化状态。

相对于职责范围内的工作绩效而言,组织公民行为对员工与组织之间基于心理契约的社会交换关系的变化更为敏感,在这种社会交换关系中,员工通过组织公民行为回报组织所提供的良好的工作条件或待遇,或者期望组织能够履行对工作条件和待遇的承诺。正式的工作职责内的行为由于受到职位说明书和组织中的规章制度的限制,员工无法对这类行为进行自由增减,无论满意与否都必须保持相同水平的职责内行为。但组织公民行为属于正式职责之外,究竟表现到什么程度,员工可以自由选择、酌情增减。如果组织履行了心理契约,满足了员工的心理期待,员工除了完成正式契约中规定的主要工作职责外,还愿意超越事前约定的责任,如帮助同事解决困难,承担额外工作责任,学习掌握只对当前组织有价值的技能等;如果员工感到组织没能履行承诺时,他就可以适当减少组织公民行为表现。因此,通过观察员工的组织公民行为,特别是组织公民行为的变化,更能够清楚地反映出员工与组织的社会交换关系的变化,更能够清楚地了解心理契约管理中的问题。

(二)组织公民行为可以强化员工的心理契约

心理契约的形成是一个组织与员工相互作用的互动过程,一般有三个渠道:一是通过互动来获得组织对其明确或蕴含的承诺;二是通过观察管理者、上级和同事的行为举止,形成自己对契约义务的感性认识;三是员工通过组织的结构性信号,如报酬、福利、职业生涯发展计划和培训等制度、规范和文化等相关信息的获得来形成心理契约。组织中,员工如果表现出主动承担角色外的行为,主动为组织奉献,这种行为又会随着时间的推移逐渐积累而最终能够提升组织绩效,那么管理者会认同 (下转第 15 页)

心理发展或社会化过程中起主导作用,它直接影响儿童的发展水平;第二,教学必须走在发展的前面以创造“最近发展区”。也就是说,儿童的现有发展水平与潜在发展水平之间的张力状态是由教学决定的,在发展的现阶段还不能独立解决的问题却能在与成年人或具有相关经验的同龄人的指导与合作中解决。“最近发展区”概念的引入,揭示了教学的本质特征不在于强化巩固业已形成的内部心理机能,而在于激发形成目前还不存在的心理机能。这不仅为教学的发展提供了有益的理论支持与模式构想,拓展了教学的含义,而且为对学生施加合理的教学影响提供了较科学的心理科学依据。不仅如此,维果茨基所揭示的促进发展的教学是以合作为基本形式的,学习和发展是一种社会性合作活动,人的高级心理活动源于社会性相互作用。这些思想对后来的社会建构主义产生了极大影响。

文化历史发展理论起源于对人的意识的研究,但并不是泛泛地从理论到理论,而是渗透在各种具体的高级心理机能的研究之中。同时,维果茨基又从整合的视角,以对人的意识的历史观作为指导对高级心理机能进行具体的研究。其间所涉及的活动

观、中介观、内化观以及引起了广泛探讨的最近发展区等问题,这些对后世的影响都是显而易见的。重新审视维果茨基的文化历史发展理论有助于我们深刻反省当代主流心理学中某些固有的研究取向。

#### 参考文献:

- [1] 维果茨基. 维果茨基儿童心理与教育论著选 [M]. 龚浩然,等,选译. 杭州:杭州大学出版社,1999: 206 - 245.
- [2] 维果茨基. 思维与言语. 维果茨基教育论著选 [M]. 余震球,选译. 北京:人民教育出版社,1994.
- [3] 瞿葆奎. 教育与人的发展 [M]. 北京:人民教育出版社,1989: 321.
- [4] Yuriy, V. Kapov and H. Carl, Haywood. *Two Ways to Elaborate Vygotsky's Concept of Mediation: Implications for Instruction* [M]. *American Psychologist*, January, 1998: Volume 53, Number 1.
- [5] 车文博. 当代西方心理学新词典 [M]. 长春:吉林人民出版社,2001: 237.
- [6] 王光荣. 维果茨基的认知发展理论及其对教育的影响 [J]. 西北师大学报:社会科学版,2004 (6).

责任编辑:徐 蓓

(上接第 7 页)

这种行为并给与员工高评价,进而可能是员工获得奖励、加薪、晋升等方面的重要依据。这种结果又会反过来巩固和强化员工的心理契约。

随着组织结构日益扁平化,员工的工作职责也变得越来越模糊化和复杂化。组织成员有利于组织的行为实际上已经大大超越了传统工作职责所规定的角色内行为,这就需要员工表现出更多的组织公民行为。组织公民行为已经成为企业的竞争优势,一个比较成功的企业的员工必定表现出较多的组织公民行为。然而组织公民行为很难通过正式的规章制度和岗位职责说明书进行管理,因此在心理契约的层面上管理组织公民行为应该是一种比较有效的一种方式。在员工与组织的心理契约中,组织公民行为是组织对员工的一种期望,同时也是员工对组织的义务。因为组织公民行为的表现形式丰富多样,而且有很大的灵活性和创造性,因此组织公民行为更多体现在员工与组织的心理契约的一种外在表现。组织应该重视心理契约的建立与管理,不仅履行经济契约,同时也履行心理契约,让员工感觉到自己的

期望能够获得满足,自己的价值受到了组织的肯定,从而在工作中付出更多的努力,表现出更多组织公民行为,最终提升组织绩效。

#### 参考文献:

- [1] 李 原,郭德俊. 组织中的心理契约 [J]. 心理科学进展, 2002 (10).
- [2] 朱 瑜,凌文铨. 组织公民行为理论研究的进展 [J]. 心理科学, 2003 (1).
- [3] 武 欣,吴志明,等. 组织公民行为研究的新视角 [J]. 心理科学进展, 2005 (2).
- [4] 陈加洲,凌文铨等. 组织中的心理契约 [J]. 管理科学学报, 2001 (4).
- [5] 李燕娜. 创业企业人力资源实践对组织公民行为的影响机制研究 [D]. 杭州:浙江大学,2007 (4).
- [6] 刘 媛. 心理契约对组织公民行为的影响分析 [J]. 商场现代化, 2008 (3).
- [7] 张兴国. 组织公民行为与心理契约、组织公平的关系研究 [D]. 杭州:浙江大学,2006 (1).

责任编辑:徐 蓓