



**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF EMPLOYEE-ORGANIZATION
RELATIONSHIP AND PSYCHOLOGICAL
CONTRACT ON EMPLOYEE
LOYALTY**

BY

DINGWEN WANG

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2021**



员工-组织关系、心理契约对员工忠诚度影响研究

汪鼎雯

撰



此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2021 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF EMPLOYEE-ORGANIZATION
RELATIONSHIP AND PSYCHOLOGICAL
CONTRACT ON EMPLOYEE
LOYALTY**

by

DINGWEN WANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2021

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member

Prof. Duan Yun Long, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D. Eng.)

Dean of Graduate School

July 30, 2021

致谢

冬去春来，春暖花开的时节，毕业论文也逐渐进入了收尾的阶段，我也即将迎来了毕业的日子。在撰写论文这段日子感触良深，从着手开始收集资料开始，再到动笔、思考、出现问题，不断修改，不知不觉已经大半年的时间，虽然很辛苦，但这段经历很值得，而在这过程，也收到了来自各方的关心，还有来自老师、朋友、同学的帮助，在这里感谢每一个帮助我的人。

首先，我最爱感谢的是我的导师段云龙老师。在我着手准备论文阶段，一团雾水不知如何动手的时候，更不知道如何咨询老师的时候，段老师看到我的困惑，及时施以援手，给予了我莫大鼓励，同时在选题、搜集资料、写作的过程中，段老师总是能够及时的给予我诸多建设性的意见，让我豁然开朗更顺利的完成论文的写作。完成初稿之后，虽然段老师非常的忙，但是还是第一时间批改、审核我的论文，斟字酌句，同时给予我非常中肯的意见，让我受益不已，特别是他对学术、对工作的态度，让我受益良多。

其次，在兰实大学的这段求学时光让我记忆深刻。特别感谢每一老师，他们专业的学识，知无不言言无不尽的教导态度，让我在这几年的求学时光里，吸取了更多专业的知识，积攒了更多的实力。同时，非常感恩在泰国求学日子里，感谢每一个在异国他乡帮助我的人，还有我的家人，我的父母，是你们给予我力量。最后，我要还要感谢每一个评审老师和答辩老师，是你们给予我这么一个机会，让我审视我这几年的成长，让我对未来的发展有了更为明确的目标。我也将在未来的生活和工作中，更加的努力学习，摘取更多成功的果实！最后感谢每一个人，祝福每一个人。

汪鼎雯

研究生

6205351 : Dingwen Wang
 Thesis Title : Research on the Influence of Employee-Organization Relationship
 and Psychological Contract on Employee Loyalty
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Duan Yun Long, Ph.D.

Abstract

In this research study, small and medium-sized enterprises were selected as the sample, and then, the relationship among employee-organizational relationship, psychological contract and employee loyalty were explored. Afterwards, the researcher analyzed the relationship between the three in depth. First of all, the researcher summarized and integrated relevant research data domestically and internationally, and built a theoretical model among the three research studies to carry out the research under the premise of research data. Second, the researcher divided the dimensions of the selected variables, and completed the questionnaire based on the maturity scale. A total of 450 questionnaires were distributed, and 300 were collected. On the basis of the collected data combined with statistical software processing and specific analysis, the hypothetical theory was verified and analyzed. On the premise of analyzing the results, the corresponding research conclusions were drawn. First, in terms of employee loyalty, the employee-organization relationship is significantly positively correlated. Second, between employee loyalty and employee-organizational relationship, the psychological contract has played a part in the connection.

(Total 72 pages)

Keywords: Employee-organizationa Relationship, Psychological Contract, Employee
 Loyalty

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6205351 : 汪鼎雯
论文题目 : 员工-组织关系、心理契约对员工忠诚度影响研究
专业 : 工商管理
论文导师 : 段云龙教授

摘要

在本文中,以中小企业为研究对象,探讨员工-组织关系、心理契约和员工忠诚度三者的关系,深入解析三者之间的关系。首先,归纳整合了中国与之相关的研究资料,并在研究资料前提下,搭建出三者之间的理论模型开展研究。其次,划分选择变量的维度,并基于成熟量表基础上,完成调查问卷的编写。总共发放问卷 450 份回收 300 份。在收集得到的数据基础上,结合统计软件进行具体分析;对假设的理论进行验证并加以分析。在分析结果的前提下,并得出相应的研究结论。第一,对于员工的忠诚度而言,员工-组织关系起到显著正相关的关系。第二,在员工忠诚度和员工-组织关系之间,心理契约起到了部分衔接作用。

(共 72 页)

关键词: 员工-组织关系, 心理契约, 员工忠诚度

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义及目的	3
1.3 研究内容及研究方法	7
1.4 研究的创新点	10
第 2 章 文献综述	11
2.1 员工-组织关系	11
2.2 员工忠诚度	14
2.3 心理契约	19
2.4 文献述评	25
第 3 章 模型构建与研究假设	27
3.1 研究思路	27
3.2 研究假设	28
3.3 研究模型	30

目录 (续)

	页
3.4 量表选择	31
3.5 问卷设计	33
3.6 数据收集	35
3.7 数据处理方法	36
第 4 章 实证分析	37
4.1 描述性统计	37
4.2 人口变量对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响	45
4.3 心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的相关分析	49
4.4 心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的回归分析	52
第 5 章 结论与展望	57
5.1 研究结论	57
5.2 企业员工管理的政策建议	58
5.3 局限性与研究展望	60
参考文献	62
附录	67
个人简历	72

表目录

表	页
表 2.1 心理契约的维度划分	24
表 3.1 员工-组织关系量表	34
表 3.2 员工心理契约量表	35
表 3.3 员工忠诚度量表	35
表 4.1 心理契约量表	38
表 4.2 心理契约量表	39
表 4.3 采用 KMO 和 Bartlett 球形检验，有效的检验心理契约量表	40
表 4.4 解释的总方差	40
表 4.5 员工-组织关系量表	41
表 4.6 员工-组织关系量表 KMO 和 Bartlett 球形检验	42
表 4.7 解释的总方差	42
表 4.8 员工忠诚度量表	43
表 4.9 员工忠诚度量表 KMO 和 Bartlett 球形检验	43
表 4.10 解释的总方差	44
表 4.11 多重共线性检验表	45
表 4.12 性别对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析	46
表 4.13 婚姻对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析	47
表 4.14 年龄变量对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析	48
表 4.15 单位工龄对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析	49
表 4.16 心理契约与员工忠诚度的相关分析	50
表 4.17 员工-组织关系与员工忠诚度相关性分析	51
表 4.18 心理契约与员工-组织关系相关性分析	52

表目录 (续)

表	页
表 4.19 模型拟合度检验表	52
表 4.20 组织交易、组织关系因子回归分析	53
表 4.21 模型拟合度检验表	53
表 4.22 员工-组织关系与员工忠诚度的回归分析	54
表 4.23 模型拟合度检验表	54
表 4.24 心理契约与员工忠诚度的回归分析	55
表 4.25 心理契约的中介作用检验	56



图目录

图	页
图 3.1 究思路设计	27
图 3.2 研究模型图	31



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

在国民经济的发展中，具有巨大基础的中小企业的作用是巨大的。从 20 世纪 90 年代开始，中国经济开始发挥作用，中小企业在促进经济增长的同时，优化产业制度和就业起到了很好的作用。根据相关数据，中国企业总数的 98% 以上是中小企业，中国工业总产值的 60% 以上来自中小企业。同时，中国 40% 以上的利润和税收都来自于中小企业；从中国整个流通领域来看，中小企业占据了零售网点的绝大部分。从整个劳动力市场可以看出，超过 70% 的城市居民选择在中小企业工作。从中国近年来的出口量可以看出，超过 60% 的出口产品来自中小企业。由此可见，中小企业具有大企业无法比拟的优势，主要表现在运营方便，改革成本不高，能够快速引入社会机制。这表明，中小企业在中国整个市场经济的发展中发挥了核心作用。本文将中小企业为研究对象，深入探讨中小企业是否能够有利用效心理契约发展自身。同时，探讨了员工-组织关系与员工忠诚度的关系，具有现实意义，促进了企业的快速发展。

不得不说，在实际的生产过程中，中小企业要比大企业更具有优势，产品更具有优势、能够快速应对市场变化、技术持续创新，在市场中灵活性和适应性更强。不过我们也不得正视中小企业在发展过程中存在的问题。特别是在人力资源管理，还有以下几方面的不足：在现阶段，依然有非常严重的“人事”管理理念。因为管理者的文化水平低，没有与时俱进更新管理方法。一部分企业管理者因为

机缘巧合而成立了公司，虽然没有受过正规的教育，但是他们创业成功。但是也正是因为没有掌握相应的管理知识，没有接受相应的培训，只能凭借经验进行该企业管理。虽然短期看没有明显的问题，但是从长远看，影响管理效率，不利于企业的长足发展。第二，在中小企业中普遍存在注重管理，不注重发展的情况。大多数的中小企业是创业型企业，或者是私人投资的企业，这一类型的企业的管理者没有接受过管理知识培训，受限于思想理念的影响，存在严重的眼前利润观点，因此在经营中，他们缺乏创新意识，追求利润放在第一位，反而阻碍了企业的发展。第三，在中小企业中，有非常严重的家族管理模式，他们的管理人员多半是首选自己身边的亲朋好友，反而不注重这一群体本身的资质和能力，无形中阻碍了企业的长足进步和发展。第四，没有从自身的实际情况出发，创建相应的管理机制与体制。在实行人力资源管理过程中，盲目性、无原则性的情况尤为严重。第五，不注重创建企业文化。分析现阶段的中小企业可知，不仅仅没有建设企业文化的意思，并没有把搭建企业文化放在关键的位置。这样也就不能发挥企业文化应有的作用，不能很好的激励、约束、引导员工，更没有办法协调各种冲突问题。对于中小企业而言，因为以上问题的存在，阻碍了其长足的发展。我们现阶段的核心问题在于，找出问题所在，拟定可行性措施加以解决。在本文的研究中，选取员工和组织之间的关系为研究对象，从员工忠诚度和心理契约等方面着手研究，探讨在实际的管理过程中存在哪些不足，拟定可行性的解决办法，提供强有力的参考，推进企业的长足发展。

对于现阶段的中小企业而言，因为市场竞争的大环境影响，在备受考验的同时，同时也迎来了发展的机遇，对于企业的发展而言，员工的竞争起到了至关重要的影响。从上个世纪 60 年代开始，不少学者关注到员工与组织之间的关系，并着手开展与之相关的研究。在研究组织和员工之间的关系的过程中，国际学者对两者的关系进行定义，是指两者咋签订某种工作契约同时在自信阶段，两者形成的一种管理和被管理者的关系。主要从以下几方面内容体现出来：在工作阶段的矛盾、冲突和激励约束等。不过随着社会主义的逐步发展，中国社会关系发生

对应的变化。在中小企业中，员工与组织之间的关系，逐渐呈现出短期化等全新的特点。选取中小企业员工为调查对象，前程无忧探讨了 2014-2018 年的员工调薪和离职的问题，最终得出结论。在这段时间，离职率从 17.4%逐步上升到了 28%。所以社会各界，开始关注到如何有效调和组织和员工的关系，探讨如何有效的提升员工的忠诚度。而这一类的研究也非常具有研究意义。

在这一领域研究过程中中，从心理契约层面着手研究，探讨对于员工忠诚度而言，员工-组织关系将起到什么样的影响。从非经济因素的情感因素着手，探讨提升企业忠诚度，对于企业而言将起到什么样的作用。从 2020 年开始，中国的经济受到全球疫情巨大的冲击，不少员工面临着失业的风险。对于企业和员工而言，两者的关系不仅仅没有得到有效的缓解，甚至两者的关系越发的严峻。在疫情的巨大冲击之下，中小企业不要一味的认为裁员是管控成本，规避风险的有效方式。我们应该从两方面去分析疫情带来的经济负面影响，虽然说其可能阻碍了中小企业的发展，让越来越多的员工可能面临着失业的问题，但是我们也知道这一实际，其实也是改善组织和员工之间关系的良好时机，可以有效提升员工的忠诚度。不过分析现阶段与之相关的研究可知，涉及的研究不多，还有诸多需要完善的地方。在本文中，选择中小企业的心理契约为研究对新，着手分析在企业的发展过程中，中小企业的心理契约和忠诚度之间的关系，并阐述其将产生什么样的影响。

1.2 研究意义及目的

1.2.1 理论意义

在本研究中，以中小企业为研究对象，探究员工忠诚度、心理契约、员工-组织关系治安警的关系，探究其理论层面意义，主要包含以下几方面内容。

首先，在本研究以中小企业为研究对象，探究对于员工忠诚度而言，员工

-组织关系将产生什么样的影响。企业和员工之间的关系在日益激烈市场竞争之中显得尤为重要，不少企业也寄希望通过调节两者的关系，达成互利共赢的综合目标。越来越多的中小企业意识到搭建员工-组织关系模式的重要性，希望科学合理的关系模式，管控员工团队的稳定性，推进企业的长足发展。

其次，在本研究中，探讨在员工忠诚度和员工-组织关系之间，心灵契约将起到什么样的作用。从而在组织关系领域中，更有效运用心理契约的关系，促使心理契约符合本土发展需求，使得该理论研究更富有内在和相关内容。在时代发展驱动下，逐步探讨人企关系对于中小企业而言的作用，不仅仅是提升其管理效率，更是推进企业长足良性发展。因此探讨人企关系非常具有理论意义。

再次，在本研究中，把员工忠诚度、心理契约、员工-组织关系三者放在一起，开展系统研究，目的在于深入探讨多元化关系，提供更多的理论依据，推进企业的人力资源管理的发展。

1.2.2 现实意义

深入探讨解析构建员工-组织关系的有关内容。首先，对于组织而言，只有得到了员工的肯定，得到他们的支持，提升团队凝聚力才有所发展。一旦员工都不认同企业，那么社会更不可能认可企业；企业想要实现组织目标的前提条件就是与员工的通力配合，推进企业的长足发展。企业应逐步提升内聚力，与企业之间形成有机的整体，才能逐步优化与员工的关系。其次，在公共关系的基础上，企业逐步提升其外在张力。组织只有在员工之间的通力配合，才能逐步扩大其对外影响力。因为员工作为直接与外界接触的群体，所以他们的工作行为表现，某种程度上代表了企业形象。

从心理契约层面着手开展研究，从本质上分析心理契约，实际上是一种非客观的感知。在契约双方的内心均有自我的心理预期，他们更希望对方可以理解自

己，认可自己，所以这一关系是在双向基础上建立的。企业通过搭建心理契约的方式，让员工了解组织的未来发展趋势，并从情感承诺构面去感化员工，让他们信任企业，对企业的忠诚度更高，推进企业和员工的关系发展，完成企业的内在凝聚力。从员工忠诚度层面开展研究，企业不断的提升员工忠诚度，可以管控成本，同时保障管理效率，推进企业的良性发展。同时员工忠诚企业之后，他们会更认真的完成工作，保障服务质量，提升客户的满意度，使得企业在市场竞争更具有实力。但是从整体分析诸多中小企业关系可知，他们并没有认识到员工-组织关系的重要性，并没有逐步创建出和谐的员工-组织关系，因为员工对企业没有归属感和认同感，因此很难形成团队凝聚力。以此同时，企业并没有正确认识到心理契约重要性，也没有在企业管理过程中，发挥其应有的价值作用。更没有把两者合二为一形成合力发挥应有作用。同时不少企业并不认为在一起发展过程中，员工的忠诚度是一笔宝贵的职场，甚少有针对性的去培养员工忠诚度，而从心理契约方面去提高员工忠诚度的研究更是一片空白。所以在研究中小企业发展的问题，应把这一领域作为研究的重点。

从员工忠诚度层面着手展开研究可知，企业保障了员工的忠诚度，不需要浪费人员置换成本。相反的，如果企业对企业非常的不满，他们愤懑不已，会选择离开企业，有很大概率出现人才流失。那么这个时候企业不得不再招聘员工，开展相应的培训，才可以保障岗位工作的顺利开展，而这一系列措施，势必会拖垮工作效率。而且新招聘的员工，如果不能立即胜任工作，会产生更多交替和置换等相关成本。员工与企业之间的关系，必须依靠员工忠诚度的有效衔接才可以稳定的发展下去。在当下这个社会，员工和企业之间是自由的，不少员工会依据自身发展的需求去有针对性的选择组织，在社会发展过程中，人才流动变得非常的普遍。并且企业的发展也不是静态的。值得一提的是，即便是企业和员工之间，虽然有文字具体的契约关系，但是两者的关系也并不是稳定的。只有创建出良好的雇佣关系，提升员工的忠诚度，才能确保这种关系的稳定性。与此同时，员工的绩效与其忠诚度有一定的关系。企业的发展过程中，员工是有机组成部分，他

们给企业带来了无限的活力，他们积极主动的工作，有效的提升了企业的综合实力。而且员工具有足够的忠诚度，才能更主动、创新的完成工作，使得其潜能得到最大限度的发挥。因此才某种程度上，忠诚等同于效率，而且顾客也会因为其不断提升的忠诚度而更加满意。企业在全面提升员工的忠诚度的情况下，使得企业的综合实力得到稳步提升。不得不说，对于企业而言，人力资源是最有活力和实力的，达成可持续长足的发展。企业的发展，离不开员工的劳动，更离不开员工的创新思维。组织在员工创新思维驱动下得到了快速发展。而在员工忠诚度前提下才能达成以上的目标。

这就说明了，从心理契约层面，着手探讨员工忠诚度与员工-组织关系。结合现有的研究结果可知，中国在心理契约、员工-组织关系、员工忠诚度研究过程中，多是从理论层面开展与之相关的研究，甚少涉及实证方面的研究。在本文研究中，从现阶段三者发展状况着手研究，研究三者之间的关系，并结合实证分析，提出可行性的参考意见，结合现阶段人力资源管理的问题，有针对性的更好开展工作。同时，也能积极正面的影响到企业，减少人才流失，吸纳人才，形成综合实力。因此本研究不仅仅具有理论意义，更具有社会价值。

1.2.3 研究目的

对现有研究的回顾表明，与心理契约、员工忠诚和员工-组织关系相关的研究大多是对心理契约和员工-组织关系的研究，心理契约与员工忠诚之间的关系，考虑到这三点几乎没有共同的研究。在研究中，采用实证研究的方式，探讨三者的关系，并充实与之相关的理论研究内容。

总而言之，在本文的研究中，以中小企业为研究对象，探讨对于员工忠诚度而言，员工-组织的关系将产生什么样的影响，探讨在员工-组织和员工忠诚度关系中，心理契约起到了什么样的作用。最后，对比之前关企业组织关系对员工影响的现有研究理论。积极探究可能差异性并进一步完善现有理论。同时，在结合

文献和数据研究的基础上,透过心理契约理论视角对当地企业在生产生活的管理中提升员工绩效,降低离职率,提升员工忠诚度提出合理的意见。帮助形成良好的竞争意识,发挥人才的重要价值。在实践中指导当地企业调整企业战略,适应当今现代化发展需要。

1.2.4 研究目标

在现代管理学思想理论指导下,从中小企业着手开展研究,探讨企业在整个组织结构发展过程中的状况,并在心理契约理论前提下,进一步解析对于员工忠诚度而言,中小企业组织关系产生的影响,进而形成良好的理论依据和实践内容,推进本地组织管理的建设发展,形成良好的理论和时间依据,奠定理想的前提,推进人员管理理论的发展,并进一步梳理三者的关系,最终丰富现有相关理论,为中小企业提供一定参考建议是本次研究的总体目标。

以下,为本文围绕开展研究的子目标:

- 1) 通过研究与实践,整合现有关于企业管理及心理契约的相关理论。
- 2) 通过研究与实践,深入解析心理契约、员工忠诚度、员工-组织关系三者,寻求其本质特征,解析这些因素的特点,并以完善和发展现有基本理论。
- 3) 通过理论的研究,编制及整理关于员工-组织关系,员工忠诚度,心理契约三个变量的研究量表。
- 4) 验证假设结论,为中小企业的员工管理提供指导意见。

1.3 研究内容及研究方法

1.3.1 研究内容

在本文中，以中小企业为研究对象，从员工-组织关系、员工忠诚度、心理契约三者关系着手，结合各个维度内容，开展有针对性的研究。在本文的研究中，依据提出、剖析、处理问题的思维开展研究。形成了以下六部分的研究内容。

第一部分，引言。首先，从研究的大前提解析在研究中国中小企业过程中，从心理契约层面探究员工忠诚度与员工-组织关系之间的作用，进一步说明对于本研究而言，其具有什么样的理论价值，在中小企业发展过程中将产生什么样的实际性意义。同时进一步说明本文采用的研究方法，研究的内容，以及在整体研究过程中的创新部分。

第二部分，文献综述。梳理与之相关的文献资料，整合与心理契约、员工-组织关系、中小企业相关变量相关的理论知识，逐步完善相应的理论研究架构。

第三部分，构建出模型，并提出研究的假设。在研究过程中，整合相关的文献资料并结合自我认知，搭建出研究模型，并提出研究假设。之后为了满足研究所需，为满足收集数据所需，筛选量表，设计并完成调查问卷的编制。之后有针对性的进行发放、回收问卷工作，并依据回收的问卷进行数据收集。

第四部分，开展相应的实证研究。因为在上一部分内容中，我们已经完成了数据收集工作，所以着手对这些数据进行描述性统计，之后对中小企业开展实证检验，探讨员工-组织关系和员工忠诚度之间的关系，解析在前面两者关系中，心理契约将产生什么样的作用。

第五部分，得出结论并解析研究的结论。归纳并总结本研究的结果，探讨在本研究中有待完善的地方，同时阐述了本研究未来的研究重点和趋势。

1.3.2 研究方法

在本文的研究中，从研究内容和研究对象出发，结合实证研究的特点，有针对性地开展规范研究。在规范研究过程中，以研究对象为关键词，对相关理论进行研究进行梳理整合，并结合相关文献信息构建研究框架。本文以问卷的形式进行实证研究，并对问卷所得的数据进行相应的分析和处理。在本文的研究中，主要采用以下研究方案：

1) 文献分析法

在研究的主题基础上，翻阅与员工-组织关系、员工忠诚度、心理契约等关键词相关的文献资料，从学校图书馆、知网等数据库网站获取前人与之相关的研究并加以总结。同时在进行理论推导，进而形成满足自我研究所需的理论架构。通过不断整合、归纳和分析相关文献资料的方式，充实本文所需的文献资料，奠定理论基础推进本论文研究的发展。

2) 问卷调查法

在本文中，开展定量研究的过程中，不仅仅设计了调查问卷，并对问卷进行发放和回收，同时对回收问卷的数据进行统计和分析，以此为基础提出研究假设。在进行本文的研究过程中，需要梳理、整合、反复的修改才能形成最终的问卷，同时在发放问卷的过程中，还要结合实际调查者的情况有针对性的发放，并第一时间回收问卷，归纳数据信息，进而形成有效的数据基础，满足本文的研究所需。

3) 统计分析法

针对研究对象之间的数量关系，可采用这一方法进行有针对性的数学分析。在已有的分析结果的前提下，探讨事物与事物之间的内在关联，阐述事态发展局势，解析产生现象机制，并拟定可行性的策略，最大限度的减小负面现象的不良

影响。在本文中，对有效数据，利用 SPSS21.0 软件结合描述性、相关性等分析，进一步探讨员工忠诚度、员工-组织关系以及心理契约等三者的内在关联。

1.4 研究的创新点

1) 在本研究中，以中小企业为研究对象，采用实证研究的方式，创新性的把心理契约、员工忠诚度、员工-组织的关系三者放在一起研究，从现有的理论研究可知，对于三者而言，存在某种内在的潜在的关联，分析过去的研究可知，多半是从定性层面，探讨三者的关系，甚少从定量层面探讨三者的关系。在本文中，在理论研究的基础上，采用实证研究的方式，探讨中小企业的员工，并定量研究员工忠诚度、员工-组织关系以及心理契约的关系，最终得出科学合理的研究成功，进而积极证明的推进了中小企业的人力资源管理的发展。

2) 进一步验证员工-组织关系、员工忠诚度之间的关系，采用现有的研究工具验证心理契约的部分中介作用。对于企业而言，利用员工的忠诚度提升自我绩效目标，推进其稳定长足的发展。对于组织与员工而言，他们利用心理契约的方式形成一定心理关系架构。而且心理契约会直接影响到员工的行为和理念等。包括组织和员工双方心理契约冲突在内的诸多因素，会降低员工的忠诚度。基于此，在研究员工-组织关系与员工忠诚度关系过程中，通过心理契约层面开展研究不仅仅是创新式的研究，更具有实际意义。

3) 通过实证研究的方式，探讨三者关系，满足企业管理所需。以心理契约、员工忠诚度、组织-员工相关的研究资料可知，甚少涉及三者放在一起的研究。在本文的研究中，在理论、资料的前提下，假设三者关系论点，并通过实证研究的方式加以验证，从而在本文中，第三大创新，拟定可行性意见，在提升企业的制度效率，保障基层员工忠诚度等方面发挥作用。

第 2 章

文献综述

2.1 员工-组织关系

2.1.1 员工-组织关系的定义

以员工-组织关系为研究对象，梳理与之相关文献资料可知，该理念涉及心理、社会、经济等相关领域，是一个非定性的理念。以员工-组织关系为研究对象，在投入/贡献模型的组织层面上开展研究，学者定义员工-组织关系，得出结论组织从对员工提供的激励，和从对员工贡献预期两个维度，有效的管理员工-组织的关系。中国的研究者吴继红 (2006) 从双向的层面，结合徐淑英的理论，提出了员工-组织关系的定义，这是一种社会交换关系。是组织给予员工的回报和员工提供给组织投入的交换。因为从双向层面定义的员工-组织关系方便理解，因此得到中国学者认可。

在员工-组织关系中，部分学者的观点认为，组织应把重点放在员工方面，是导致员工做出贡献的因素。姜小霞 (2017) 的研究中指出从现有的员工-组织关系定义可以看出，员工-组织关系是指，组织解读员工的支持角色以及员工的处理并形成的一种判断。不同的学者在研究过程中，会依据不同的侧重点着手开展研究。在本研究中，是从组织管理层面，去着手探讨管理层与员工之间的关系。

2.1.2 关于员工-组织关系的研究

梳理与员工-组织关系的研究可知，现阶段中国的研究中，甚少从双向层面着手开展研究。主要有以下几个经典的研究结论，国际的学者 Coyle-Shapiro and Kessler (2002) 主要从互惠互利，深入探讨员工-组织的关系。在中国方面陈维政、刘云、吴继红(2005)，充分利用 I-P/s 模型探讨员工-组织的关系。在社会交换理论前提下，吴继红从双向视角，结合 I-P/C 模型，研究员工-组织关系，在社会交换理论视角下，袁少锋等人通过实证层面探讨雇员和 2002 年，Coyle-Shapiro and Kessler 选取了英国公共部门的员工以及他们的主管为研究对象，先后开展两次调查。第一调查的重点是探讨员工和主管部门，判断组织对履行组织责任和员工对履行岗位责任的认知，调查研究的重点是从组织和员工的层面，进一步验证了交换关系的互惠互利的原则。因为是从员工和组织层面着手开展，最终得出以下结论：首先，员工在第一次调查和第二次调查中，对组织责任和自我责任形成了正确的观点而且在第一次调查之后，对自己责任的认知，会正相关影响到第二次导出对组织责任的认知。其次，在对主管人员进行调查过程中，第一次调查和第二次调查，其形成的对组织责任认知的关系为真正相关；也就是说，在第一次调查中，主管对员工责任认知，会直接影响到其第二次调查的组织责任的认知。

在研究员工-组织关系时，陈维政等 (2005) 采用了 I-P/S 模型，基于双向层次进行研究。I、P、S 分别代表组织的员工投入、员工绩效和满意度。陈维政利用该模型对员工-组织关系进行研究，认为组织提供组织输入后，员工会给予奖励。然而，实证研究发现，员工绩效和满意度与组织投入有关。这种关系是无关的，员工的满意度与他们的绩效没有关系。

吴继红 (2006) 在原有的 I-P/S 模型的基础上，结合双向视角阐述了员工-组织关系 I-P/C 模型。在这个研究模型中，组织投入不仅包括物质投入，也包括发展投入。对于员工绩效，重点是任务绩效和组织公民行为。同时，在该模型中，

组织投入的结果变量不再是满意度,而是组织承诺。在实证研究中,以员工和主管为研究对象进行调查。有关主管的问卷包括组织投资、公司绩效、主管与员工的组织-员工关系。在此过程中,问卷设计包括工作满意度、组织承诺、组织与员工之间的关系以及员工与直觉等。通过研究得出,组织的发展和物质投入会对员工的工作绩效产生积极的影响。同时,对于组织承诺而言,发展性投资与组织承诺之间存在正向关系;但工作绩效与组织承诺之间的关系是不相关的。

以组织-员工关系为研究对象,梳理与之相关的研究可知,国际上已经有了较为成熟的研究成果,并且各项理论研究也趋于成熟。而中国目前的研究,趋向于归纳总结国际上的研究成果。并且主要的研究核心点放在了员工-组织关系方面,与前因、结果等变量的研究非常多,同时也有中介效应相关的研究。从双向的层面展开研究,学者袁少锋、郑玉香、高英 (2007) 深入探讨了员工-组织的关系,并在研究中提出了以下几方面的假设:

我们在解析中小企业的过程中,其具有一些几个方面的普遍性特点:也就是:整体的结构单一、员工数量不多,规模不多等等。同时在中国特有的市场环境之下,中国的中小企业中,其员工-组织关系存在本身的特点,主要表现在以下几方面:第一,在员工关系管理的过程中,因为没有一致的发展远景,因此没有既定的管理方向。第二,在进行员工关系管理过程中,没有既定的标准,注重眼前利益,不关注长远的利益。第三,在激励约束机制方面存在诸多的不足,不能够在员工关系管理中发挥应有的作用。第四,直线经理应该主要负责员工关系管理,但是实际管理中,并没有推广和确定管理主体。第五,心理契约作用不佳,因为员工的自我需求得不到满足。不得不说,作为无形的心理契约,其将发挥巨大的价值作用。第六,员工不是很信任组织,导致较大的人才流动。而对于中小企业而言,在实际的管理过程中,因为本身员工不多,权利高度集中的情况非常的普遍。因此在实际的管理股操纵,主要有非程序化、过于简单等特征,这也在某种程度上,阻碍了中小企业的员工-组织关系的发展。

2.1.3 员工-组织关系维度划分及测量

在中国企业大环境下，划分员工-组织关系维度并实行实证研究，通常情况下，组织责任包含了物质激励、环境支持和发展支持等三个维度的内容；员工的责任包含了组织认同、创业导向和规范遵循等几个维度的内容组成。

凌文牲 (2006) 阐述了由组织认同、匹配的员工-组织以及员工信任相关内容的三维度量表，着手开展研究。这一量表特别符合中国的市场环境需求。不过在维度划分的过程中，因为不同的国家，文化背景不同，研究的层面也有很大的区别，所以研究结果也具有自我特征。因此与员工-组织关系的研究，才可以在大环境之下逐步趋于完善。

在本文的研究中，以中国的中小企业为研究对象，结合中国的中小企业的特征，具体量化相应的标准。深入探讨员工信任、员工-组织匹配度、组织认可等三方面着手探讨员工-组织关系，

2.2 员工忠诚度

2.2.1 员工忠诚度的概念

对于企业而言，员工的忠诚度是一笔潜在的财富。企业的发展，组织目标的达成，均离不开企业员工的忠诚度。我们只有深入研讨员工的忠诚度，培养并留住更多优秀的人才，使得其在企业的发展中起到正面的推进作用。

在最近几年以来，中国企业逐渐开始对员工的忠诚予以重视，与之相关的研究，虽然在研究阶段有不同的研究重点，但是积累了越来越多的研究成果。分析中国的研究可知，多多少少渗透了其他国家的有关的研究理论。通过归纳，最终得出以下几方面的结论：行为忠诚：员工在付出劳动过程中，其行为表现出来的

忠诚度；态度忠诚：在评价员工忠诚过程中，通过情感和认知着手评估其对组织的态度；综合性忠诚理论：综合了以上两种忠诚的理论，员工忠诚是指其认可企业的文化，与其价值观步调一致，与企业同进退，在行动上推进企业的经济最大化目标的达成。

在量化忠诚度的过程中，主要依据的是人的忠诚行为表现这一标准。所以忠诚度，应该综合了行为和态度两个层面的中层内容。我们知道如果行为上忠诚，但是其态度不一定是忠诚的，但是如果其心态是忠诚的，那么表现出的行为也是忠诚的。因此我们在评判员工对企业的忠诚度的过程中，多半是指在企业运作过程中，员工的包括行为、心态等方面的内容表现。也可指在企业发展过程中，员工的贡献。通常情况下，这个主要包含了主动和被动两方面的内容。也就是说，员工的忠诚度与其工龄无关。

在人类社会发展的历程中，逐步衍生出“忠诚”这一词语，其不仅仅历史悠久，不管是在中国的传统文化里，来自国际上的文学里，对忠诚均有自我定义。

美国学者在研究经济的过程中，融入了忠诚的理念。并在研究消费者采购模式的过程中，提出了品牌持久论的观点。认为在针对不同品牌的采购模式，消费者的持续性具有明显的自我特点。针对忠诚定义，Royce 提出的观点认为，个人在某一个原因的驱动下，会绝尽所能帮助总成对象达成其目标愿望。

从字面上解读员工忠诚度，指的是对于企业而言，员工具备的忠诚程度。通过量化的方式，评判和表示员工忠诚 (孙健， 2003)。Becker 针对员工的忠诚行为，提出了自我观点，认为其是指被动的行为，是指员工为了契合组织的价值目标而采取的步调一致的举措。针对员工忠诚的表现内容，Porter, Steers and Mowday (1974) 认为其包含了：绝尽所能满足企业效益最大化；认可和信赖组织；自己推崇并把组织价值观、文化放在第一位。Allen 和 Meyer (1990) 归纳总结了以上的研究，进步完善了员工忠诚度的内容，他的观点认为，对于其包括了情感、

持续性和规范性的忠诚，是对于组织而言，成员认可其价值观，并且在行为上把其放在第一位的理念特征。

2.2.2 关于员工忠诚度的研究

梳理中国与员工忠诚度相关的研究可知，中国的研究内容不多，通过统计分析的方式进行研究，高福霞、李婷、李志 (2006) 针对员工忠诚度，主要有以下三种类型的观点。

态度忠诚理论，主要是指对于企业而言，员工从认知、行为和情感等方面表现出一定的忠诚度。针对忠诚，刘聚梅和陈步峰 (2003) 的观点认为是指对于企业而言，员工从情感、认知方面等方面的忠诚。而针对员工的忠诚，周亚越和俞海山等学者通过研究得出观点，认为是指员工与企业之间有非常深厚的关系，他们有使命感，更有责任感，与企业步调一致，共进退，尽自己所能，把企业的战略目标放在第一位。分析此观点可知，所谓的员工忠诚度是指员工对于企业的过程中，形成的正面、积极的态度。

行为忠诚论，顾名思义是指对于企业而言，员工有一系列具体的忠诚行为，重点阐述了在企业的发展过程中，员工有哪些付出和贡献等。周亚越、俞海山 (2003) 均认可此观点。

综合了态度和行为的理念，顾名思义是指企业不仅仅从心态上忠诚组织，同时行动上更忠诚企业。针对员工的忠诚问题，董晓松等 (2010) 的观点认为，他们会绝尽所能，拼尽全力从行为上、行动上，心态上上去认可和支持企业。包括了他们把企业集体利益放在第一位，同时认可其价值观等等方面的内容。

梳理以上的理论可知，虽然说对于员工忠诚，不同的学者观点上有所区别，侧重点也有所不同，不过研究的方向，不外乎心态和行动两个方向。

而如果从员工这一主体开展忠诚度研究,发现多半是以影响因素、内容着手开展相关的研究。分析与员工忠诚度相关的理论,主要包含了以下三个代表性观点:刘聚梅和陈步峰 (2003) 等为代表提出的态度忠诚度论,主要是指对于企业而言,员工在情感、心态、行动上等方面对其表现出的忠诚度。而在行为忠诚度方面,主要是指,员工会采取诸多行为,自己对企业的付出和贡献。晓松等 (2010) 等为代表提出的态度和行为综合论则是指,对于企业而言,员工不仅仅态度非常的忠诚,而且行为也步调一致的忠诚。员工不仅仅会在态度上认可企业,同时也会绝尽所能达成企业的目标。

同时,员工个人、企业、社会环境等因素,均会对员工的忠诚度产生一定影响。分析个人因素可知,Elaine (1997) 和杜辉等 (2016) 等人的观点认为,个人的薪酬、生活方式、三观、薪酬满意度等因素,都会对员工忠诚度产生一定的影响;郭鹏 (2013)、杜辉等 (2016) 等人的观点认为,对于员工的忠诚度而言,企业文化、企业或者领导对员工的态度、人力资源管理机制等等企业因素,都会对其产生一定的影响。刘颖 (2003)、可英 (2013) 等人的观点认为,诚信状况、社会观念、市场机制等社会环境因素,也会影响到员工的忠诚度。而这些影响员工忠诚度的因素,势必也会影响到企业有机组成部分的基层员工。

以中国中小企业为研究对象,通过《中国经营报》的数据统计可知,在这些中小企业中,其年流动率并不低,普通员工的年流动率超过了 50%,虽然说高级管理者、技术人员的年流动率稍低,但是也超过了 15%,从这些数据,我们可看出现阶段中国中小企业的组织忠诚度的发展状况。我们分析造成这一状况的原因包括以下几方面内容:一,在中小企业中,团队高流失率的情况非常的普遍。第二,中小企业员工在日常工作中非常的被动、消极,他们不仅仅效率低,甚至会消极怠工,迟到早退的情况非常普遍。针对中小企业的未来发展问题,邓修颖、刘飞 (2020) 等人通过研究得出观点,企业应该创建并逐步完善有关的福利和先后机制,创建出相应的企业文化和价值观,使得员工的生活需求得到满足,

内心对企业有归属感, 获得了满足, 这样才可以忠诚组织。最后, 在企业的发展过程中, 因为员工没有责任心、职业素质低、收受回购等问题都会对其产生巨大的影响。基于此, 企业不仅仅要有员工忠诚度意识, 同时要妥善解决有效的提升员工的忠诚度。

2.2.3 员工忠诚度维度划分及测量

我们只有深入划分员工忠诚度的维度, 才可以更进一步解读员工忠诚度。而在划分员工忠诚度方面, 存在多方面的观点。针对员工忠诚度的划分, Allen 等人 (1993) 的观点认为, 其包含了规范、持续、感情等三方面忠诚的维度。从影响因素着手, 划分有员工忠诚度的维度, 周亚越、俞海山 (2003) 认为其包含了员工个人、企业本身、社会环境等三方面的维度因素。从组织承诺层面着手, 肖启鹏 (2004) 对员工忠诚度进行划分, 认为其可包含了留职、努力、价值等三方面承诺的维度。同时也有一部分学者则认为员工忠诚度结合组织承诺, 可黄蜂尾感情、理想、经济、机遇和规范等承诺维度 (肖金岑, 2015)。

通常情况下, 有问卷调查、访谈、比率等方法, 有效的测量员工忠诚度。在本文中, 受限于资源等客观因素, 主要采用问卷结合量表的方式进行量化。采用 CQ 进行研究。而测量的角度从员工的价值、努力和留职等三个组织承诺进行测量, 在该测量表中包含了 15 个题项。在 Allen 和 Meyer 前提下, 1990 年正式提出了三因素模型, 同时优化了 CQ 量表, 在测量每一个因素过程中, 分别用 6 个题项完成。在 Allen 等人研究的量表的基础上, 中国学者凌文牲 (2001) 等人对量表的维度进一步扩充, 包含了感情、理想、规范、经济和机会等维度。同时为了直接量化员工忠诚度, 从非组织承诺层面着手, Frederick (2001) 等人设计并完成了“忠诚严格检测调查表”的编制。不过对于该量表而言, 因为缺乏相应的结构解读, 因此在实操过程中, 信服度较差。虽然也有一部分学者, 在测量员工忠诚度方面, 尝试从员工满意度着手, 但是得出的结论, 因为深陷“满意陷阱”,

因此其真实度有待考证。

对于企业而言,员工的忠诚度不仅仅影响到企业的人才团队稳定性、企业绩效、运营成本等有关内容 (高福霞等, 2006),对于企业而言,如果想要长期稳定的发展,先决条件在于对企业而言,基层员工有较高的忠诚度,认可企业,有归属感;而对于企业而言,得益于企业的主观能动性,努力的完成工作,才能效益最大化;对于企业也然,其企业文化的创造,离不开员工之间的和谐相处,对企业的依赖心;企业的绩效也与员工是否努力工作有直接关系;如果整体的工作氛围过于紧张,那么员工之间的交流也会变得越来越少。

梳理已有的文献资料,奠定了理论基础并结合现阶段中小企业的实际情况,以中小企业员工忠诚度为研究对象,从员工满意、行为忠诚、态度忠诚等方面着手开展研究。

2.3 心理契约

2.3.1 心理契约的概念

在连接员工与组织之间的关系中,除了雇佣契约可以连接两者关系,同时一些没有公开的、潜在的符合彼此预期的一些心理契约,也能够把两者的关系深深的连续在一起。

针对心理契约的问题,诸多学者展开了全面深入的研究,并在基础上提出具体的决定。比如说,针对心理契约的定义,通过研究 Schein (1965) 等人的观点认为是指,组织和员工两者而言,他们对彼此存在的一种关系的期许;针对心理契约, Rousseau (1994) 等的观点认为,其实指对于员工和组织而言,彼此之间的一种责任的信念。针对心理契约的组成部分, Herriot (1996) 等观点认为,其包含了组织和员工两部分关系,同时是指在雇佣关系中,彼此对承诺和责任的一

种感知。不同学者，在界定心理契约方法存在不一样的观点。但是在解读两者的内在隐藏关系的理念则是一致的。不得不说与心理契约相关的内容非常之多，不可能逐一说明。所以绝大部分学者，在研究的过程中，会把研究的重点放在心理契约相关的架构方面，同时在研究中也取得了一定的成果。其中，以下几个观点，他们更加支持二维结构说，比如说，**Rousseau** 认为心理契约包含了交易心理和关系心理两部分的契约内容。而对于交易心理契约而言，其注重的是短期、经济等方面的相互交叉的关系；关系心理契约，这是以社会情感交换为前提，探讨的是社会情感的、广泛性、长期性的关系。而针对心理契约的维度，陈加州等认为其包含了生涯和发展以及工作和生平衡等方面的内容。而针对心理契约的类型，**Kickul&Lester** 等人认为其包含了内在和外在两种类型的心理契约。以下学者的观点更支持三维结构观。例如，在心理契约的构成维度方面，**Rousseau** 等人认为心理契约包括关系、交易、团队成员等几个维度。李原 (2002) 在研究心理契约的过程中，基于中国文化习俗进行了实证研究，建立了包括发展责任维度、人际
责任维度和规范类型责任维度的三维模型。以中国知识型员工为研究对象。朱晓妹 (2005) 等人认为，对于它来说，它包含了心理契约的组织责任三个维度：物质激励、环境支持和发展机会。对员工而言，它包括员工责任的三个维度：创业导向、组织认同和服从。在本文的研究中，我们将基于员工所理解的组织责任，深入探讨影响知识型员工忠诚度的因素。

梳理与之相关的研究可知，看到了诸多研究成果的同时，我们也发现有了诸多研究成果的同时，但并没有界定相关的理念和内在，更没有形成一致的观点。

解读员工对组织的责任是指，在员工心理契约的前提下，采取有效的治理措施，实现组织、员工心理契约共赢的目标。主要是因为以下几方面的原因驱动下，决定选择其作为研究方向：首先，在一个组织发展过程中，企业最宝贵的财产就是员工。只有在员工基础上，才能完成每一项组织活动和目标。因此在研究中，确立解读员工对组织责任的目标，可以积极推进未来各项管理工作的顺利开展。

其次，探讨心理契约的相关内容，把研究的重点放在组织对员工的心理契约。也就是说，在研究的过程中，准确的界定员工对组织责任的理解，才能推进各项研究工作的顺利开展。

2.3.2 心理契约的研究回顾

一部分学者也把心理契约翻译成心里合同。而解析去发展历程可知，主要包含了以下两个发展阶段。

第一阶段：20 世纪 60 年代-80 年代，主要是从理论层面探讨心理契约。阐述心理契约的定义、内容等相关的理论知识，同时从心理期望的层面，进一步解读心理契约的定义。

主要有以下几方面的研究内容。1960 年，选择工人与工长为研究对象，学者阿吉里斯 (Argyris) 基于心理契约层面，进一步解析两者的关系。主要是包含以下内容，面对工人的非正式文化，工长不是打击而是尊重的话，势必会让员工更加积极的完成工作，保障工作效率。他率先解读了心理工作契约，并没有具体定义心理契约的定义，没有解析其适用的范围，不过也是心理契约的研究雏形。而之后有越来越多的学者关注到心理契约，逐步开展与之相关的研究。

学者 Levinson (1962) 在《管理与心理健康》的文章中，第一次对心理契约的理念进行相应的定义。他的观点认为，这一契约是没有具体文字内容的契约。因此在劳动关系中，心理契约是指员工与组织之间，对彼此的一种潜在的预期。虽然说，不管是员工，还是雇主，都没有具体的说出来，但是其实对彼此都有一种内心的预期。从这一定义可知，心理契约的核心在于潜在性和预期。不少专家学者也认可了这定义。因此在后面的研究者看来，莱文逊开创了心理契约定义的先河。

在撰写的《组织心理学》的著作中，斯盖恩 Schein (1965) 率先界定了心理契约的范畴。认为对于员工和组织而言，并没有对彼此的期许做明确的规定。而且在他的观点中，心理企业不仅仅包括组织责任，同时也包括员工责任，因此需要从组织和个体两个层面去探讨心理企业。这样也让其他研究人员有了研究方向，在这一研究思路的基础上着手开展相关的研究。

第二阶段：20 世纪 80 年代到现在，在进一步研究心理契约的过程中，形成研究的争议点，有一部分学者认为在研究过程中，应重点审查员工一方的单边关系，另外一部分研究者则认为应该把研究的重点放在雇佣双方的双边关系上。也就是说，到底研究的重点是员工，还是组织和员工两部分。同时也取得了以下具有代表性的研究成果：

梳理综合了其他学者的研究成果之后，Rousseau (1994) 针对心理契约，提出了自己狭义方面的观点，他的观点认为在形成的劳动关系大前提下，利用知觉、承诺等附属条件，集合了与双方责任相关的信念。在他的观点中，组织的作用不仅仅是提供了知觉的大前提，同时也是产生心理契约的核心点。她在研究心理企业的过程中，认为研究的核心点应该是个体，诸多学者认可了其研究结论。奠定了良好的基础，满足其他学者的研究所需。

针对心理契约，Robinson 等人的观点认为，其是指在一定情境和时间范围内，个人与组织之间在某一个信念预期内的彼此的预期。把彼此之间的预期作为心理契约的重点。换言之，对心理契约的研究重点在于不同空间、时间内的组织和个人的研究。

参考了其他学者的观点，Herriot (1996) 等人等人认为罗素等人提出的单层概念是不准确的，他认为斯盖恩的观点才是最准确的观点。同时他认为应从个人和组织两个层面去解读心理契约。在定义的心理契约中，认为在雇佣关系中的个人和组织的知觉作用最为关键，也因为其观点的基础，使得其他学者开始有针

对想的把员工的感知模式，提升管理员工的效率。也拓展了研究思路，更好的激励到员工，在企业管理中发挥应有的作用。

分析中国的心理契约研究可知，仅仅是在西方心理契约理论上，结合中国的国情，进行了有关的探索和研究，在这 20 多年的研究中，终于提出契合中国国情的心理契约离你那。同时也有一部分学者从自身领域出发，重点探讨心理契约，最终形成了以下几方面的最具有影响了的研究成果：

以心理契约为研究对象，陈加州 (2001) 通过实证研究得出结论，所谓的心理契约是指，对于组织和员工两者而言，依据彼此的付出、回报的关系形成的一种承诺。在这个双边关系中，是主观的对彼此的责任的定义。在他的观点中，我们看到了两个核心的内容，潜在彼此之间的责任，同时彼此的约定带有一定的主观性。通过实证研究心理契约之后，最终得出结论，对于双方而言，在心理契约中彼此应该承担对应的责任，进而奠定了良好的理论基础，满足其他学者研究所需，该研究结论在实践中具有可行性。

选择中国的知识型员工为研究对象，朱晓妹 (2005) 等人经过研究得出结论，可从环境支持、发展机会、物质激励等三个维度去分析其具有的心理契约的组织责任。还可从创业导向、组织认同和遵循规则等维度去界定在心理契约方面的员工责任。

郑国锋 (2014) 通过研究认为，企业在经营管理过程中，进一步强化员工职业生涯的管理，在保障企业绩效的同时，给予员工更多的薪酬、福利。使得员工的职业生涯发展，与企业组织的绩效管理紧密的联系在一起，并且在这过程中，逐步巩固企业文化。总而言之，对于员工和企业组织而言，其职业生涯与绩效之间是相互观念，互相作用的一个整体，相互促进发展。

在实证研究的基础上，结合中国传统文化习俗，李原 (2002) 最终提出了包

括规范型、发展型、人际型等责任维度，利用三维度模型开展相应的研究，

2.3.3 心理契约维度划分及测量

探讨与心理契约相关的研究可知，有不少学者开展诸多与之相关的研究，以心理契约为关键词，梳理整合了诸多与之相关的研究研究和划分标准，如下表

2.1 可知具体详情：

表 2.1 心理契约的维度划分

	代表人物	年份	划分观点
二维度说	MacneilLR	1985	交易型与关系型
	Robinson Kraatz	1994	探讨员工和组织之间对彼此之间的责任
	陈加州	2001	现实因素与发展因素
	KickulLester	2002	形成了内在和外在两个维度的契约
三维度说	Rousseau Tijorimala	1996	包含交易、关系、团队成员等相关维度的内容
	李原	2002	形成了人际型、发展型、规范型等三种类型的责任
	朱晓妹 王重鸣	2005	形成了创业导向、组织认可以及规范遵循等三个维度的内容

表格来源：作者整理

在划分心理契约的过程中，因为不同学者的研究角度的不一样，因此有截然不同的划分标准。同时中国选取的划分标准，还会受到研究方式、研究样本、文化等因素的影响。基于此，我们在研究心理契约的过程中，不仅仅要了解维

度结构，同时要深入探讨并进一步解析企业的行业特点和文化特征。

探索之前的研究内容可知，绝大多数的研究是从员工的心理契约着手开展研究，以员工的心理契约为研究对象，探讨就与之相关的内容和基本架构，不过随着与之相关的理论研究逐步逐步健全，越来越多的研究人员关注到组织的心理契约。本人在整合了前人的研究成果之后，得出观点认为心理契约包含了组织和人员两部分的内容。但是与组织相关的研究内容几乎没有，处于最初的发展阶段。因此在未来有非常广阔的发展空间。

梳理之前的研究可知，有诸多代表性的测量两包与心理契约的研究有很大关系。特别是 Rousseau (1996) 七维度以及李原三维度结构等两个量表最具有代表性。同时具有代表性的还有被称之为 PCI 的七维度量表，顾名思义利用该量表设计的问卷中，包含了忠诚、稳定、短期交易等相关维度的内容。在研究心理契约的过程中，学者徐进 (2016) 将其进行划分，划分成了发展、社交与归还等维度，以此为基础划分成 30 个具体的量表项目。虽然说在量表的设计中，突破性的结合隐形知识，更有效的测量了心理契约，不过在实证研究方法还需要持续的优化。

基于以上文献研究的基础，本文将以组织交易和组织关系两个维度，作为心理契约的测量与研究变量。

2.4 文献述评

在本文中，以心理契约、员工忠诚度、员工-组织关系为关键词，梳理、整合收集、分类与归纳与之相关的文献资料。基于对文献的梳理，明确了各个变量的研究的方向、维度划分与测量。

在经济的发展过程中，中小企业的重要性是无需质疑的。在本文中，从相关文献资料着手，以中小企业为关键词，整合其定义、现阶段的发展状况、特点，

阐述把其作为主要经济主体进行研究,不仅仅具有理论意义,同时具有现实意义。梳理中国的相关文献资料可知,与中小企业相关的研究已经趋于成熟。

探讨与员工-组织关系的研究可知,中国有不少学者关注到这方面的内容,并且着手开展了与之相关的研究,但是因为研究的时间不长,所以还处于理论研究的阶段,而对于组织行为、管理环境和对象等而言,随着时代的变迁其将发生翻天覆地的变化,因此在现有形式下,在研究组织管理和实践发展过程中,原有的理论和方法存在一定的滞后性。在本文中,从心理契约层面,着手开展实证研究,探讨员工-组织关系与员工忠诚度的关系,提出建设性意见,以此推进中小企业的经营发展。

不得不说,与员工忠诚度相关的因素很多,并且这些因素可能存在某种内在的关联。因此在本文的研究中,从员工的素质、团队精神、离职意向等方面着手,探讨中小企业的员工忠诚度;同时基于员工的层面着手,从企业的薪酬、自身情况、领导能力、社交等维度着手,探讨其对员工忠诚度的影响。所谓的心理契约是指,在组织和员工之间的正式的书面契约为前提,关联两者的关系,并以两者的社交为前提,阐述彼此之间的心理预期。从广义和狭义两个层面探索心理契约可知:广义层面的心理契约是指,员工和组织之间,对彼此的义务和职责的一种预期;而从狭义层面去分析心理契约是指,对于组织的信念而言,员工对自我的职责和义务的感知。而这种信念普遍存在于组织成员之中。

以心理契约为关键词,梳理与之相关的文献资料可知,中国与之相关的研究不多,特别是以中小企业为研究对象的心理契约研究知之甚少,几乎没有与之相关的实证研究,与心理期望相关的研究相对比较多,理论研究多,但却对于实证研究领域涉足较少。尤其是中国特殊的文化背景下,该领域的研究并不充裕,本次研究将会对补充现有理论,促进企业发展具有一定意义。

第 3 章

模型构建与研究假设

3.1 研究思路

根据研究背景及意义，进而得出以下的研究思路：

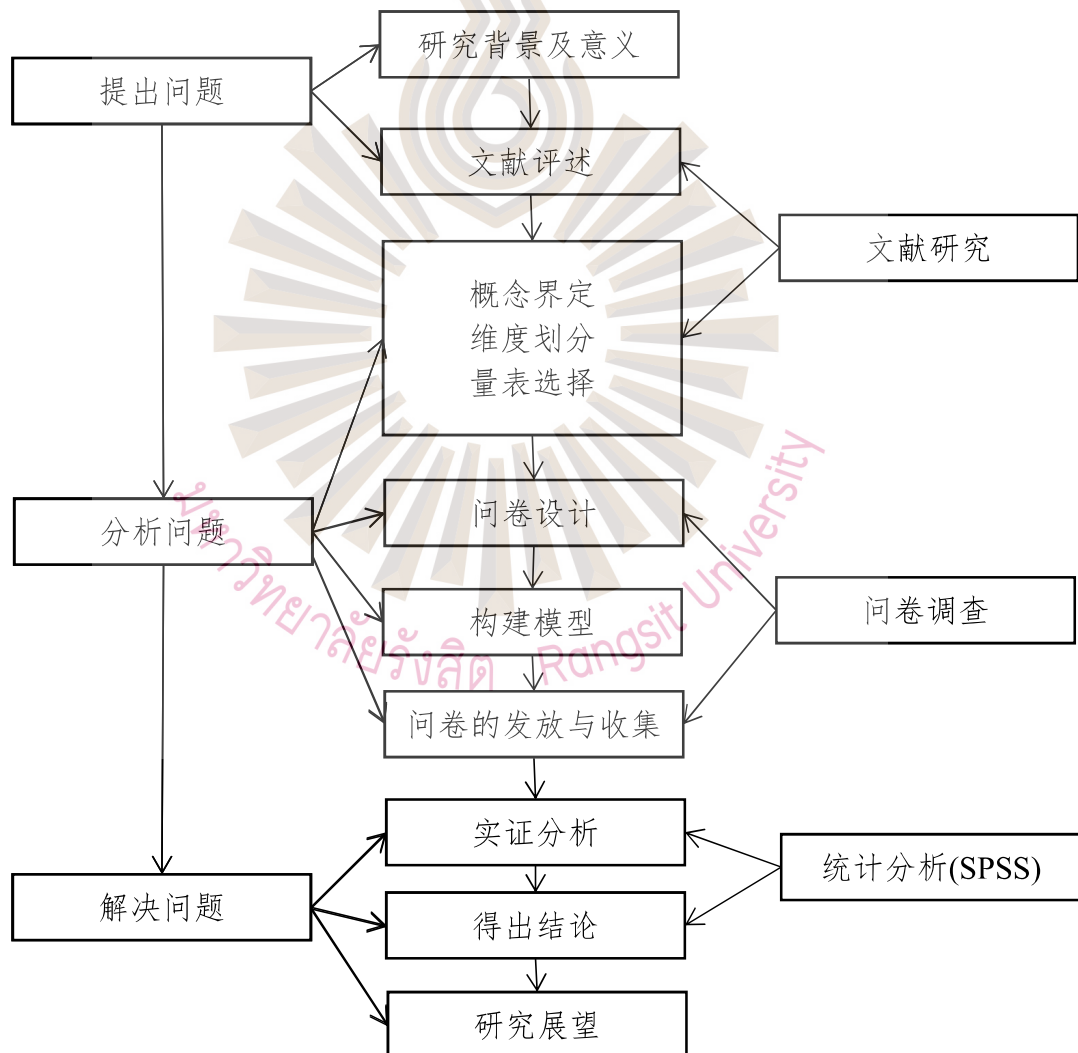


图 3.1 究思路设计

图片来源：作者整理

3.2 研究假设

3.2.1 假设一：员工-组织关系与员工忠诚度之间的关系

第一，企业员工的价值观跟公司组织未来发展相契合，有助于提高公司职工的认同感，并找到自我发展的归属感，同时员工的自我价值能够得到更好的展现和提升，从而更加信任公司组织，其忠诚度必然很高。反之，员工在岗位上得不到自我价值的体现，或者付出与得到的不相匹配时，员工的归属感将受到严重的冲击，并且产生信任危机，甚至选择离开企业，也是员工任职时间不长的原因。

第二，员工与组织的关系是否保持协调性，主要在于两者间的价值取向是否相容，他们的发展目标是否一致。假如员工所追求的目标与企业未来的整体发展相匹配，那么员工-组织具有较强的相容性。同时员工在组织中获得良好的存在感，说明企业满足员工自我发展的需求，并有助于提高员工的满意度、价值观认同度，进而提升员工的忠诚度。

第三，员工-组织关系在行为、观念等其他方面是否存在一致性，对两者之间的关系具有一定的影响作用，如果员工在组织中获得归属感，其责任感会更强。组织给予员工理性的契约心理，员工便在精神上表现出积极努力的态度，并且对公司分配的工作或活动做到全力以赴。总之，从某种意义上说，员工对企业活动的参与度越高，说明其对企业的认同度越高，获得的归属感越多，同时提升了员工的忠诚度，更容易调动员工的工作积极性，有助于提高企业的经济效益。

第四，当员工对企业的价值观、长远目标非常认可时，员工对组织的信任度也越高，积极参与企业的组织建设活动，同时为了实现企业发展目标而尽心尽责，投入更多的心血在企业的经营活动中。如果员工的向心力强，其自我约束力也强，能够自觉地遵守企业的规章制度，有利于实现企业的长远目标。因此，企业获得员工的信任，给予充足的归属感，则员工的依赖程度更高，那么员工的忠

诚度必然会有所提高。

总而言之，企业员工与组织的关系，在很大程度上影响着员工的忠诚度，特别是对基层人员来说，与组织的关系更为微妙。龚继红、钟涨宝 (2014) 通过研究农业科技制度效率，并取中间变量(即员工满意度、忠诚度)进行深度分析，研究得出制度效率对基层农技员工的忠诚度有着正面影响，建立具有公平性的规章制度，能够提高基层人员的满意度，从而提升其对组织的忠诚度，并产生正向效应。但激励政策会产生一定的负向效应，它并不能全面增强员工的忠诚度。郭鹏 (2013)、杜辉等 (2016) 对员工忠诚度的影响因素进行研究，从另一视角分析，其结果表明大多企业制度影响着员工忠诚度。与此同时，搜集该研究领域的相关文献资料，员工组织关系对于其忠诚度具有正向的影响作用，所以本文以基层人员为研究对象，做出以下假设：

H1：企业员工的忠诚度与员工-组织关系之间存在明显的相互关系，且正相关。

3.2.2 假设二：心理契约的中介效应

本文搜集大量相关文献，并从心理契约的不同测量维度进行研究分析，得出以下结论：员工的心理预期得以实现，其忠诚度越高，同时与企业组织的关系更加良好。从心理契约、员工-组织关系、员工忠诚度三大方面的测量维度分析，包括员工组织关系，员工信任度、组织认可度、员工满意度、态度行为等因素，企业与员工各方面的匹配程度性越高，其员工的向心力越强，大幅度提升员工的稳定性，降低员工的离职率。

首先，对于中小企业而言，员工-组织关系的关系结合点在于心理契约，如果组织认可员工的工作能力、付出价值，在精神上给予鼓励，在薪资、福利待遇上给予优待，使员工的心理预期得到满足，则员工的信任度、满意度就高，并且

会成为其努力工作的动力,有助于实现组织的期望值。相比明文规定的制度章程,心理契约犹如隐形的规章,可以说是员工与组织双方的各自心理期望,当他们的期望相符时,两者的关系会和谐友善,发生积极的正向效应,能够促使员工自主地审视工作,并在变化的环境中积极调整状态。当员工努力保持好与组织之间的关系,就会将企业与其职业生涯进行结合性的规划发展,因此忠诚度尤其高。

其次,心理契约可以说是员工-组织间的纽带之一,直接对员工的行为、工作态度产生重要影响。企业组织与员工的心理预期相符时,员工的满意度就越高,两者间的协调性更强,提高员工的认同度、忠诚度,能够有效地激发员工工作的积极主动性。

综上所述,员工忠诚度与心理契约之间存在一定影响已成为普遍能接受的观点, Huei-Fang Chen、Yung-Ho Chiu (2009) 他们通过研究企业外派人员,对员工的心理契约、忠诚度等方面进行深入分析,由此得出,心理契约与员工的忠诚度存在正相关,积极的心理契约对员工的忠诚度具有积极的引导作用,并且通过相关的培训,如员工个人发展规划等方式建立和谐的心理契约,具有积极的。现如今,学者们以此为基点,通过心理契约的角度针对如何提高忠诚度进行研究 (张娟等, 2015)。无论是从什么角度研究,其结论都证实了心理契约的影响力,员工的忠诚度有助于提升其积极性,心理契约的作用显而易见。由此可做以下假设:

H2: 心理契约在员工-组织关系和员工忠诚度之间具有部分中介作用。

3.3 研究模型

归纳整合研究的理论和文献资料,并进行系统化分析,在本文中,创建出相应的模型,结合中介变量心理契约的作用,探讨员工忠诚度与员工-组织关系的关联性。

在研究模型中,员工-组织关系的自变量包括三个维度:员工信任、员工-组织匹配和组织认同。作为因变量,将员工忠诚分为员工满意度和行为忠诚这五个车辆维度。同时,还划分了心理契约的中介变量,不仅包括组织教育的测量维度,还包括组织关系的测量维度。

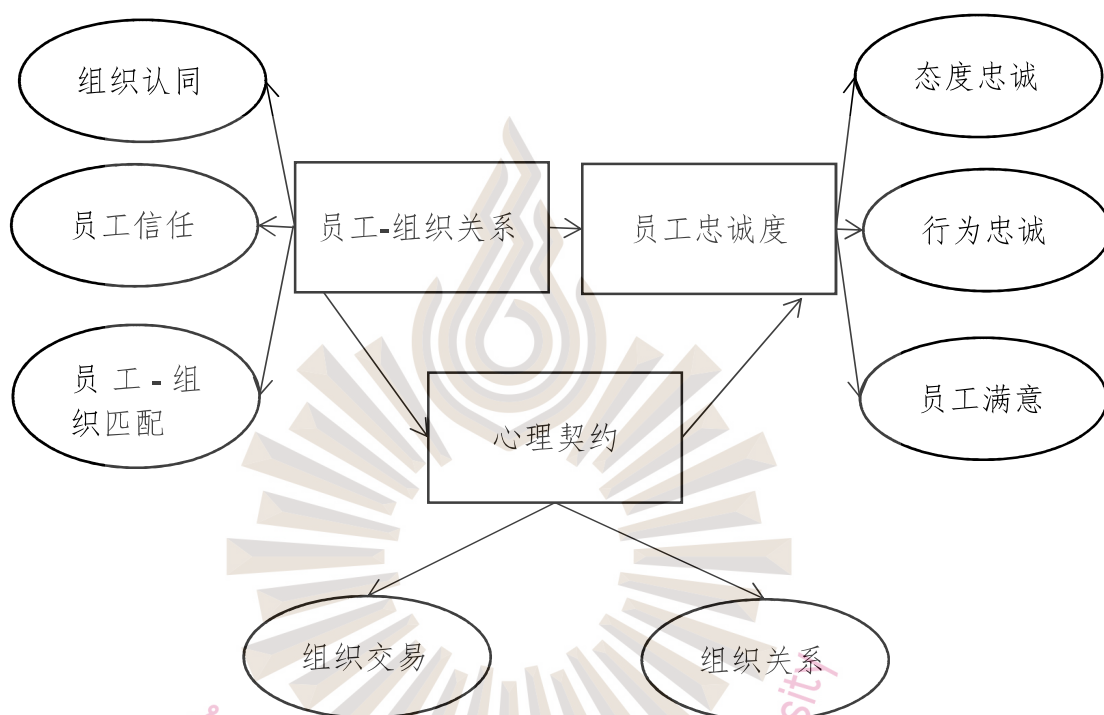


图 3.2 研究模型图

图片来源: 作者整理

3.4 量表选择

3.4.1 员工-组织关系的量表选择

在本次研究中,选择中国中小企业为研究对象,本研究中充分考虑中国企业性质、员工特质,选择赵晨 (2016) 等编制的量表,并将员工-组织关系划分成组织认同、员工信任、员工-组织匹配度等三个方向着手开展研究。

3.4.2 心理契约量表选择

在后续诸多研究的结构中,划分心理契约可知,包含了交易和关系等两个维度的契约,之后很多学者进行研究后发现,这两种结构的稳定性并不高。通过相应的研究划分心理契约可知,其包含了内在以及外在两种契约烈性。主要包含了交易、培训、关系等相关责任。通过研究结果可知,心理契约内容将会受到很多因素的影响,其中可包括个人、社会、组织、文化以及经济等。

Argyris (1960) 在研究组织和员工之间的关系过程中,阐述不仅仅有雇佣契约关系,还有一些潜在、不需要说明的对彼此的一种预期。这也是心理契约的雏形。随着与之相关的研究的不断能深入,出现了"Rousseau 学派"(代表人物: Levinson 等)以及“古典学派”(代表人物: Levinson 等)。

在后续诸多研究的结构中,心理契约包含了交易和关系等两部分内容,之后很多学者进行研究后发现,这两种结构的稳定性并不理想。因此在最近的研究中,对心理契约进行重新划分,划分成内在和外在两种契约类型。阐述了其包含了交易、培训以及关系等相关的责任内容,通过研究得出结论,心理契约内容将会受到很多因素的影响,其中可包括个人、社会、组织、文化以及经济等。

在划分心理契约的过程中,通常情况下,持有的观点是三维度和二维度等相关的理念。总结与之相关的研究可知,在评定心理契约方面,不仅仅有二维度论和三维度论,还有七个维度理论。不同学者因为划分的维度区别,设定出不同的量表。比如说 Millward&Hopkins (1998) 二维度结构量表,还有 Rousseau (2000) 七维度量表等等,均属属于研究心理契约的量表。在本文的研究过程中,综合了凌文牲等人编制完成量表,同时划分心理契约为组织关系和组织交易,以此为基础开展相应的研究。

3.4.3 员工忠诚度量表选择

解析忠诚度是指，在工作环境下，结合特定的条件特征，在工作中体现出的态度和行为状态。并且包含了专注、钻研、激情等成分。对于企业而言，员工的忠诚度主要包含了专注力、努力等相关内容。对于企业员工而言，其忠诚度主要表现在在企业活动中的行为举止，以及其内心的情感归属。这就说明了，在经济环境中，企业员工在自由和信用的前提下，表现出来的尽职尽责的岗位特点。在本研究中，以中小企业为研究对象，中国研究者结合中国情境下特征，结合方俐洛 (2001) 开等编制的量表，制定并检测全新的量表，同时在量表中，体现出员工行为忠诚、态度忠诚、满意度等三个维度的内容，以此奠定了基础满足接下来研究所需。

3.5 问卷设计

以心理契约、员工忠诚度、员工-组织关系为关键词，梳理与之相关的理论知识，并进一步剖析三者的关联性，与之相关的研究，包含以下几方面的内容。

第一，文献研究。查阅了很多与本研究相关的文献与专著，对本文的研究大概方向和逻辑有一个基本的把握，同时深入了解 SPSS21.0 软件，并在各项研究中发挥其作用，提供更多理论满足本文研究所需。

第二，设计并完成调查问卷编制。在理论数据前提下，筛选合理的成熟量表，完成调查问卷的编制，并进行预测调查和回收，以此为基础，修订优化问卷，确保问卷的合理性。

第三，正式调查以及数据分析。采用实地考察的方式，把问卷发放到企业的员工并开展实地考察。最后回收问卷，结合 SPSS21.0 软件有效的问卷数据，进行数据处理，最终得出结论。并在这些数据信息基础上，探讨中小企业的员工忠

诚度、心理契约、企业-员工关系等之间的相互关系。

多次修改预测问卷，并出具正式的调查问卷，同时把这些问卷数据在实证调查中发挥应有的作用。在本次调查问卷中，则是由以下几个部分组成，即：

员工的背景资料。主要是收集并采集个人的文化、年龄、职务、工作年限等相关的个人信息资料。

与员工-组织相关的关系量表。在本研究中，依据中国情境的方式，制定符合中国特征的量表。

表 3.1 员工-组织关系量表

编号	内容	维度
A1	我与我们单位之间命运相连	组织认同
A2	我对我们单位存在着强烈的归属感	
A3	在这家单位工作我很自豪	
A4	我充分认可这家单位	
A5	我很荣幸能成为单位的一员	
A6	总体来说我还是信任自己工作的这家单位的	
A7	我认为其他员工在对待我时总是真诚的	
A8	我信任领导，也会提出有关工作的意见	
A9	我的上级会保护我的利益	员工信任
A10	我相信我的上级	
A11	我的组织会保护我的利益	
A12	我的组织会站在我们的立场上想问题	
A13	我信任我的组织	
A14	公司的价值观和我自己的价值观很相似	员工-组织匹配
A15	公司能满足我的需求	
A16	公司和我之间是一个很好的搭配	

表格来源：作者整理

与员工心理契约相关的量表。在本研究中，有关中国学者结合中国的情境，结合陈加州等编制的量表，制定成熟的量表，并且在量表中，体现出组织交易、组织关系两个维度。

表 3.2 员工心理契约量表

编号	内容	维度
B1	为员工提供有竞争力的薪酬	组织交易
B2	将员工工作中获得的薪酬与绩效挂钩	
B3	为员工提供了充足的晋升机会	
B4	为员工提供了基本的工作保障	
B5	对将来是否雇佣员工做出明确说明	
B6	公平的对待所有员工	组织关系
B7	支持员工实现更高的职业发展目标	
B8	关心员工及其家庭	
B9	会对员工工作中所需技能开展培训	
B10	为员工提供良好的工作环境	

表格来源：作者整理

制定量化员工忠诚度的量表。在本研究中，中国学者，在中国大环境的前提下，结合方俐洛等人开发的量表，制定并检测成熟量表，同时在量表中，必须体现出行为忠诚、态度忠诚以及员工满意等方面的内容。

表 3.3 员工忠诚度量表

编号	内容	维度
C1	在这家企业工作是最合适的选择	态度忠诚
C2	虽然别人向我推荐了其他企业，我也不会有任何动摇	
C3	只要当下这家公司的待遇处于中等，我就没有离职的想法	
C4	即便这家公司公司的待遇低于行业，但是我没有过离职的想法	
C5	如果不发生重大事情，我不会选择离开这家企业	行为忠诚
C6	如果我的亲戚朋友有上班的想法，我会推荐他们是不错的选择	
C7	为了拿到满意的工作效果，在时间许可的情况下，我不介意加	
C8	我对这家企业的各方面情况总体满意	员工满意
C9	这家企业的各方面情况与我理想中的状态相符	

表格来源：作者整理

3.6 数据收集

在本文的研究过程中，以中国云南省红河州为研究区域，选择不同行业不同岗位的员工开展研究。发放的问卷和回收的问卷分别是 450 份和 332 份。同时在

回收的问卷中，提出了一些存在数据不全、相同选项等一些不合格的调查问卷，最终仅有 300 份问卷符合本次研究所需。在本次调查问卷中，采用李斯特五点计分法对不同的题项进行打分，不同分值代表其不同意到同意的程度。

3.7 数据处理方法

在本研究中，在数据处理过程中，为了进一步增加研究的可靠性和实操性，通过 SPSS21.0 这一工具进行有效的数据处理。对调查的有效样本进行相应的分析。并对量表进行效度和信度的检验，同时采用因子、相关性和回归星分析相关的变量，验证假设，最终得出结论，对于中小企业的员工忠诚度而言，工-组织关系起到了正相关的作用，同时在两者关系中，心理契约起到了一定的衔接作用。



第 4 章

实证分析

4.1 描述性统计

4.1.1 人口变量描述统计

本次研究基于线上调查方式对企业员工随机调查收集获得，共发放问卷 450 份，首次发放问卷 400 份，经审查问卷答题情况并剔除问卷 112 份，共回收有效问卷 288 份，后补发 50 份问卷，剔除筛选后凑齐 300 份研究样本。由表 1 可知，本次调查中员工男女比例分布较为均衡，女性员工 46.3%，略少于男性员工 53.7%。从年龄上，在员工群体中，有超过 39.7%的员工，年龄在 26 岁到 35 岁之间。从学历上看，40.3%的员工学历为本科，专科学历的员工占比 39.3%。从职务层级上看，43.7%的员工为一般职员，其次是基层管理员，占比 33.0%。从单位工龄看，45.0 的员工为 3-5 年的职初期员工，31.0 为 1-3 年的新员工。从婚姻状况来看，已婚员工占比 77.0%，未婚员工占比 23.0%。

表 4.1 心理契约量表

变量	类别	人数	百分比%
组织性质	国有企业/事业单位	—	—
	外资企业/合资企业	—	—
	中小企业	300	100.0
性别	男	161	53.7
	女	139	46.3
年龄	25 岁及以下	54	18.0
	26-35 岁	119	39.7
	36-50 岁	104	34.7
	51 岁及以上	23	7.7
	高中及以下	20	6.7
教育程度	大专	118	39.3
	本科	121	40.3
	硕士及以上	41	13.7
	高层管理员	15	5.0
职务层级	中层管理员	55	18.3
	基层管理员	99	33.0
	一般职员	131	43.7
	1 年以内	24	8.0
单位工龄	1-3 年	93	31.0
	3-5 年	135	45.0
	5 年以上	48	16.0
婚姻状况	已婚	231	77.0
	未婚	69	23.0

表格来源：作者整理

4.1.2 问卷信效度分析

1) 信度分析

在本文研究中，在分析调查问卷过程中，通常采用 Cronbach's α 信度系数的方式进行信度分析。问卷的信度与 α 系数有直接关系。对于该量表和测量数据而言，如果 α 系数超过了 0.9，这就说明了其信度非常的理想。笔者在信度检验过程中，利用 SPSS 20.0 软件加以检验最终得出结果，对于问卷而言，对影响因素量表、分量表进行效度检验，得出的系数在 0.718 到 0.830 之间，说明了问卷具有较为理想的信度。

表 4.2 心理契约量表

量表	题项编号	Cronbach's Alpha 值
组织交易维度	A1	0.729
	A2	
	A3	
	A4	
	A5	
组织关系维度	A6	0.718
	A7	
	A8	
	A9	
	A10	
总量表	A1-10	0.830

表格来源：作者整理

2) 效度分析

利用主成分分析法的方式提取因子，并对因子进行探索性分析。并通过 KMO 进行检验，通常情况下，如果 KMO 值超过 0.5，说明该数据符合因子分析的需要。

求。而对心理契约量直播啊进行分析，得出 KMO 值超过标准值，同时也满足 Bartlett' s 检验特点，因此有较高的结构效度。

表 4.3 采用 KMO 和 Bartlett 球形检验，有效的检验心理契约量表

KMO 值		Bartlett 球形检验	
	近似卡方	df	Sig.
0.887	751.40	45	0.000

表格来源：作者整理

抽取因子之后对问卷数据进行分析，同时因子载荷矩阵，充分结合方差极大法的方式旋转因子的方式实现。观察因子分析之后，最终得出结论，在心理契约中，主要有两个因子的结构趋于合理，因此得出总方差解释率在 50.09%。

表 4.4 解释的总方差

成份	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差	累积 %	合计	方差	累积 %	合计	方差	累积 %
1	4.016	40.156	40.156	4.016	40.156	40.156	2.559	25.593	25.593
2	0.994	9.935	50.091	0.994	9.935	50.091	2.450	24.499	50.091
3	0.832	8.321	58.412						
4	0.748	7.483	65.894						
5	0.693	6.927	72.822						
6	0.638	6.383	79.204						
7	0.600	5.996	85.200						
8	0.534	5.337	90.537						
9	0.510	5.101	95.638						
10	0.436	4.362	100.000						

表格来源：作者整理

1) 信度分析

在本研究中，以调查问卷为研究对象，运用 Cronbach's α 信度系数进行相应的效度分析，最终结果显示，员工-组织关系量表的 α 系数为 0.968，而对于分量表 α 系数也在 0.803 到 0.951 之间，说明问卷有较为理想的信度。

表 4.5 员工-组织关系量表

量表	题项编号	Cronbach's Alpha 值
组织认同	B1	0.951
	B2	
	B3	
	B4	
	B5	
	B6	
	B7	
	B8	
员工信任	B9	0.924
	B10	
	B11	
	B12	
	B13	
员工组织匹配	B14	0.803
	B15	
	B16	
总量表	B1-16	0.968

表格来源：作者整理

2) 效度分析

利用主成分分析法提取因子，并进行探索性因素分析，并进行相应的 KMO 值，对员工-组织关系量表进行分析，得出 KMO 值 要求，同时也满足了 Bartlett's s 检验($p < 0.001$)标准。因此有较高的结构效度。

表 4.6 员工-组织关系量表 KMO 和 Bartlett 球形检验

KMO 值		Bartlett 球形检验	
	近似卡方	df	Sig.
0.967	4604.41	120	0.00

表格来源：作者整理

我们审查完成因子分析的因子，发现与员工-组织关系量表相关的因子，可知这些因子的总方差解释率达到了 73.247%，其结构也趋于合理。

表 4.7 解释的总方差

成份	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %
1	10.876	67.976	67.976	10.876	67.976	67.976	7.389	46.183	46.183
2	0.843	5.271	73.247	0.843	5.271	73.247	4.330	27.064	73.247
3	0.664	4.152	77.399						
4	0.485	3.031	80.430						
5	0.432	2.700	83.130						
6	0.385	2.406	85.536						
7	0.348	2.177	87.713						
8	0.301	1.878	89.592						
9	0.268	1.675	91.267						
10	0.256	1.597	92.864						
11	0.242	1.511	94.375						
12	0.232	1.451	95.827						
13	0.197	1.233	97.060						
14	0.171	1.067	98.127						
15	0.164	1.024	99.151						
16	0.136	.849	100.00						

表格来源：作者整理

1) 信度分析

在本研究中，对于调查问卷而言，采用 Cronbach's α 信度系数进行信度分析，结果显示，员工忠诚度量表的 α 系数为 0.915，分量表 α 系数依次为 0.849、0.866 和 0.781，表明问卷的信度很好。

表 4.8 员工忠诚度量表

量表	题项编号	Cronbach's Alpha 值
态度忠诚	C1	0.849
	C2	
	C3	
	C4	
行为忠诚	C5	0.866
	C6	
	C7	
员工满意	C8	0.781
	C9	
总量表	C1-9	0.915

表格来源：作者整理

2) 效度分析

运用主成分法进行因子提取并对因子进行探索性分析，数据在其 KMO 值超过 0.5 的情况下，即可认定其符合因子分析的标准。通过分析，工忠诚度量表 KMO 值分别为 0.896，并通过 Bartlett's 检验，足以说明有较高的结构效度。

表 4.9 员工忠诚度量表 KMO 和 Bartlett 球形检验

KMO 值	Bartlett 球形检验		
0.896	近似卡方	df	Sig.
	1651.245	36	0.00

表格来源：作者整理

在数据中抽取了相应的因子之后,因子载荷矩阵通过对因子结合反差极大法进行旋转获取。我们审查完成因子分析的因子,发现与员工忠诚度量表相关的因子,可知这些因子的总方差解释率达到了 69.556%,其结构也趋于合理。

表 4.10 解释的总方差

成份	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差 的 %	累积 %	合计	方差 的 %	累积 %	合计	方差 的 %	累积 %
1	5.387	59.857	59.857	5.387	59.857	59.857	3.273	36.361	36.361
2	.873	9.699	69.556	.873	9.699	69.556	2.987	33.194	69.556
3	.652	7.246	76.802						
4	.573	6.369	83.171						
5	.413	4.592	87.763						
6	.369	4.104	91.867						
7	.290	3.225	95.092						
8	.253	2.811	97.903						
9	.189	2.097	100.000						

表格来源: 作者整理

4.1.3 多重共线性分析

采用多重共线性的方式,对心理契约量表及员工-组织关系量表进行相应的检验,进一步评估五个自变量之间的相关性,通过对两张量表进行检验,得出其 VIF 值和容差,进而得出结论,对于选定的影响因子而言,两张量表均没有多重共线性的可能性,因此可在多元回归分析中进行有效的分析。

表 4.11 多重共线性检验表

变量	VIF	容差
组织交易维度	0.533	1.874
组织关系维度	0.533	1.874
组织认同	0.197	5.075
员工信任	0.219	4.570
员工组织匹配	0.292	3.419

表格来源：作者整理

4.2 人口变量对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响

笔者选取了独立样本，结合 t 检验和方差分析，从年龄、学历、单位工龄、年龄、职务等变量上差异进行分析探讨，进一步解析心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度而言，人口变量将产生什么样的影响。最终得出结论，性别、年龄、单位工龄等，对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度等没有显著性影响。

4.2.1 性别对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响

根据表 4.12 所示，不同性别的员工在心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度各维度上的均值相差较小，经过独立 T 检验，得出的显著性水平值都超过了 0.05，这就说明了对于心理契约、员工忠诚度以及员工—组织关系而言，年龄这一变量不会不会产生显著性影响。

表 4.12 性别对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析

维度	平均值±标准差		F	P
	男	女		
组织交易	4.21±0.47	4.25±0.40	3.689	0.421
组织关系	3.78±0.55	3.80±0.54	0.005	0.787
心理契约	4.00±0.47	4.03±0.43	1.203	0.579
组织认同	3.10±0.98	2.99±0.99	1.003	0.334
员工信任	3.24±1.02	3.25±1.05	1.786	0.884
员工组织 匹配	3.28±1.00	3.16±0.97	0.553	0.288
员工—组 织关系	3.21±0.95	3.13±0.93	0.129	0.514
态度忠诚	3.79±0.80	3.67±0.83	0.108	0.193
行为忠诚	3.84±0.77	3.89±0.81	0.750	0.642
工作满意	3.43±0.87	3.44±0.98	2.911	0.970
员工忠诚 度	3.69±0.74	3.67±0.76	1.551	0.770

注：*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

表格来源：作者整理

4.2.2 婚姻对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响

根据表 4.13 可知,通过独立 T 检验的方式,进一步检验对于员工-组织关系、心理契约、员工忠诚度而言,婚姻状况产生的均值相差不大,分析其显著性水平可知,均超过了 0.05,这就说明,对于三者关系而言,员工的婚姻状况指标不会对其产生影响。

表 4.13 婚姻对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析

维度	平均值±标准差		F	P
	已婚	未婚		
组织交易	4.22±0.45	4.27±0.41	0.408	0.465
组织关系	3.79±0.55	3.78±0.53	0.049	0.925
心理契约	4.01±0.46	4.02±0.43	0.250	0.764
组织认同	3.06±0.98	3.01±1.00	0.007	0.712
员工信任	3.25±1.03	3.25±1.03	0.006	0.992
员工组织 匹配	3.24±0.99	3.18±0.96	0.230	0.703
员工—组 织关系	3.18±0.95	3.15±0.94	0.032	0.797
态度忠诚	3.73±0.83	3.75±0.76	1.298	0.862
行为忠诚	3.85±0.80	3.90±0.75	0.167	0.641
工作满意	3.41±0.91	3.51±0.94	0.255	0.424
员工忠诚 度	3.67±0.76	3.72±0.72	0.056	0.580

注：*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

表格来源：作者整理

4.2.3 年龄变量对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响

根据表 4.14 所示,通过独立 T 检验的方式,进一步检验对于员工-组织关系、心理契约、员工忠诚度而言,员工的年龄产生的均值相差不大,分析其显著性水平可知,均超过了 0.05,这就说明,对于三者关系而言,员工的婚姻状况指标不会对其产生影响。

表 4.14 年龄变量对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析

维度	平均值±标准差				F	P
	I	II	III	IV		
组织交易	4.24±0.47	4.25±0.41	4.22±0.45	4.19±0.54	0.213	0.887
组织关系	3.70±0.56	3.86±0.54	3.78±0.52	3.69±0.62	1.408	0.241
心理契约	3.97±0.47	4.05±0.43	4.00±0.44	3.94±0.54	0.767	0.513
组织认同	2.88±0.93	3.13±1.01	3.07±1.01	2.92±0.81	0.901	0.441
员工信任	3.07±1.00	3.31±1.03	3.25±1.03	3.28±1.10	0.687	0.561
员工组织 匹配	3.17±0.99	3.23±0.99	3.24±0.97	3.24±1.06	0.078	0.972
员工—组 织关系	3.04±0.91	3.22±0.96	3.19±0.95	3.15±0.92	0.477	0.699
态度忠诚	3.63±0.87	3.80±0.77	3.71±0.84	3.77±0.80	0.634	0.594
行为忠诚	3.63±0.93	3.95±0.69	3.92±0.77	3.75±0.92	2.365	0.071
工作满意	3.29±0.97	3.53±0.88	3.44±0.93	3.28±0.96	1.132	0.336
员工忠诚 度	3.51±0.84	3.76±0.68	3.69±0.76	3.60±0.80	1.432	0.234

注：*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

表格来源：作者整理

4.2.4 单位工龄对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响

根据表 4.15 所示,通过独立 T 检验的方式,进一步检验对于员工-组织关系、心理契约、员工忠诚度而言,不同单位员工工龄产生的均值相差不大,分析其显著性水平可知,均超过了 0.05,这就说明,对于三者关系而言,不同单位员工工龄指标不会对其产生影响。

表 4.15 单位工龄对心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的影响分析

维度	平均值±标准差				F	P
	I	II	III	IV		
组织交易	4.25±0.45	4.22±0.43	4.26±0.44	4.18±0.46	0.422	0.737
组织关系	3.93±0.56	3.77±0.58	3.77±0.51	3.81±0.56	0.642	0.589
心理契约	4.09±0.46	3.99±0.47	4.01±0.43	4.00±0.47	0.301	0.825
组织认同	3.35±1.13	3.07±1.01	3.01±0.94	2.96±1.00	0.985	0.400
员工信任	3.61±1.13	3.28±1.03	3.16±0.99	3.24±1.09	1.381	0.249
员工组织 匹配	3.58±0.98	3.25±1.00	3.10±0.91	3.34±1.11	2.083	0.103
员工—组 织关系	3.52±1.04	3.20±0.95	3.09±0.88	3.18±1.02	1.446	0.230
态度忠诚	3.98±0.83	3.74±0.80	3.69±0.83	3.72±0.80	0.871	0.456
行为忠诚	4.08±0.77	3.83±0.83	3.84±0.73	3.90±0.88	0.749	0.524
工作满意	3.56±0.83	3.44±0.98	3.44±0.89	3.38±0.94	0.220	0.883
员工忠诚 度	3.88±0.74	3.67±0.80	3.65±0.70	3.66±0.79	0.604	0.613

表格来源：作者整理

4.3 心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的相关分析

4.3.1 心理契约与员工忠诚度相关性分析

在进行相关性分析的过程中，选择组织关系、组织交易、员工忠诚度与心理契约等各个指标进行分析，最终得出结果，对于员工忠诚度而言，受到心理契约与之相关维度的相关影响。 $(p<0.01)$ ，员工在组织交易、组织关系等方面的得分越高，其忠诚度得分越高。从表 16 可知，对于心理契约以及忠诚度相关的维度而言，计算得出的相关系数在 0.7 和 0.8 之间，这就说明了存在正向强相关。同时对于组织交易、组织关系以及忠诚度的各个维度的关系而言，计算得出的相关系数在 0.6 到 0.7 之间，这就说明其存在正向的中等相关的关系。

表 4.16 心理契约与员工忠诚度的相关分析

变量	1	2	3	4	5	6	7
1.心理契约	—						
2.组织交易	0.898**	—					
3.组织关系	0.934**	0.683**	—				
4.态度忠诚	0.736**	0.639**	0.706**	—			
5.行为忠诚	0.721**	0.650**	0.672**	0.676**	—		
6.工作满意	0.769**	0.666**	0.739**	0.706**	0.686**	—	
7.员工忠诚度	0.835**	0.732**	0.794**	0.888**	0.876**	0.906**	—

注：*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

表格来源：作者整理

4.3.2 员工-组织关系与员工忠诚度相关性分析

在进行相关性分析的过程中，选择组织认同、员工信任、员工-组织匹配等维度与员工忠诚度与员工-组织关系各个指标进行分析，最终得出结果，对于员工组织关系度而言，受到员工忠诚度及各维度的相关影响。 $(p<0.01)$ ，员工在组织认同、员工信任、员工-组织匹配等方面的得分越高，其忠诚度得分越高。从表 17 可知，对于忠诚度及各维度与员工-组织关系而言，计算得出的相关系数在 0.7 和 0.8 之间，这就说明了存在正向强相关。忠诚度与组织认同、员工信任、员工-组织匹配相关系数均在 0.7~0.8 之间，说明存在正向关。

表 4.17 员工-组织关系与员工忠诚度相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1.员工-组织关系	—							
2.组织认同	0.953**	—						
3.员工信任	0.947**	0.871**	—					
4.员工-组织匹配	0.927**	0.824**	0.802**	—				
5.态度忠诚	0.806**	0.760**	0.813**	0.703**	—			
6.行为忠诚	0.693**	0.625**	0.719**	0.613**	0.676**	—		
7.工作满意	0.802**	0.759**	0.803**	0.703**	0.706**	0.686*	—	
8.员工忠诚度	0.863**	0.805**	0.875**	0.757**	0.888**	0.876*	0.906**	—

注：*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

表格来源：作者整理

4.3.3 心理契约与员工-组织关系相关性分析

对员工-组织关系与心理契约及组织交易、组织关系等维度的相关性进行分析, 结果显示员工-组织关系及各维度得分均与心理契约呈显著正相关($p<0.01$), 员工在组织交易、组织关系等方面的得分越高, 其员工-组织关系得分越高。由表 4.18 可知, 员工-组织关系及各维度与心理契约相关系数均在 0.7~0.8 之间, 说明存在正向强相关。对于员工-组织关系与组织交易、组织关系而言, 通过相应的计算得出相应的关系系数在 0.6 到 0.7 之间, 这就说明了两者的关系为中等的正相关, 那也就是假设 1 得到验证。

表 4.18 心理契约与员工-组织关系相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7
1.心理契约	—						
2.组织交易	0.898**	—					
3.组织关系	0.934**	0.683**	—				
4.组织认同	0.724**	0.589**	0.726**	—			
5.员工信任	0.805**	0.680**	0.787**	0.871**	—		
6.员工-组 织匹配	0.703**	0.592**	0.689**	0.824**	0.802*	—	
7.员工-组 织关系	0.790**	0.659**	0.780**	0.953**	0.947*	0.927*	—

注：*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$

表格来源：作者整理

4.4 心理契约、员工—组织关系、员工忠诚度的回归分析

4.4.1 心理契约与员工-组织关系的回归分析

为探究组织交易、组织关系等因子对员工-组织关系的影响，研究者在回归分析的过程中，因变量选择的是组织-员工关系，自变量选择的是组织关系和组织交易。通过得出的结果从表 4.19 可知，其回归系数 R 为 0.799，这就表明模型具有较为理想的拟合度，同时在模型中，自变量对因变量进行解释得出的解释率为 63.8%。

表 4.19 模型拟合度检验表

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	0.799	0.638	0.636	0.56893

表格来源：作者整理

由表 4.20 可知，组织交易、组织关系因子回归系数均达到了极为显著水平($P < 0.001$)，因此，组织交易、组织关系在心理契约与员工-组织关系的模型中对

员工-组织关系产生显著影响，回归表达式如下：

$$\text{员工-组织关系} = 0.238 * \text{组织交易} + 0.617 * \text{组织关系} - 3.052$$

表 4.20 组织交易、组织关系因子回归分析

自变量	B	标准系数	T 值	Sig
常量	-3.052		-9.568	.000
组织交易	0.510	0.238	4.973	.000
组织关系	1.074	0.617	12.923	.000

注：*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$

表格来源：作者整理

4.4.2 员工-组织关系与员工忠诚度的回归分析

在线性回归分析的过程中，自变量选择的是员工信任、组织认同、员工-组织匹配度因子，因变量为员工忠诚度，最终从表 4.21 得出回归系数，通过该回归系数可知，模型具有较为理想的拟合度。同时通过 R 方值可知，模型中自变量对因变量的解释率为 77.7%。

表 4.21 模型拟合度检验表

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	0.882	0.777	0.775	0.35522

表格来源：作者整理

由表 4.22 可知，员工信任因子回归系数均达到了极为显著水平($P < 0.001$)，员工-组织匹配因子回归系数均达到了较为显著水平($P < 0.05$)，因此，员工信任和员工-组织匹配在员工-组织关系与员工忠诚度的模型中对员工忠诚度产生显著影响，回归表达式如下：

$$\text{员工忠诚度} = 0.680 * \text{员工信任} + 0.115 * \text{员工-组织匹配} + 1.520$$

表 4.22 员工-组织关系与员工忠诚度的回归分析

自变量	B	标准系数	T 值	Sig
常量	1.520		20.911	.000
组织认同	0.090	0.119	1.918	.056
员工信任	0.494	0.680	11.598	.000
员工-组织匹 配	0.087	0.115	2.262	.024

注：*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$

表格来源：作者整理

4.4.3 心理契约与员工忠诚度的回归分析

在线性回归分析的过程中，自变量选择的是组织交易、组织关系，因变量为员工忠诚度，最终从表 4.22 得出回归系数，通过该回归系数可知，模型具有较为理想的拟合度。同时通过 R 方值可知，模型中自变量对因变量的解释率 69.8%。

表 4.23 模型拟合度检验表

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	0.836	0.698	0.696	0.41298

表格来源：作者整理

由表 4.24 可知，组织交易、组织关系因子回归系数均达到了极为显著水平($P < 0.001$)，因此，组织交易、组织关系在心理契约与员工忠诚度的模型中对员工忠诚度产生显著影响，回归表达式如下：

$$\text{员工忠诚度} = 0.356 * \text{组织交易} + 0.551 * \text{组织关系} - 1.772$$

表 4.24 心理契约与员工忠诚度的回归分析

自变量	B	标准系数	T 值	Sig
常量	-1.772		-7.654	.000
组织交易	0.607	0.356	8.159	.000
组织关系	0.761	0.551	12.617	.000

注：*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$

表格来源：作者整理

4.4.4 心理契约的中介作用检验

1986 年, Baron&Kenny 通过研究率先提出了中介作用检验理念, 归纳总结了中介的作用, 认为可从以下三个步骤发生中介作用: 一, 对于中介变量 M 和自变量 X 而言, 两者的关系为显著正相关; 第二, 对于自变量 X 而言, 其显著相关变量 Y ; 第三, 在研究中, 把中介变量 M 引入其中, 如自变量 X 对因变量 Y 的影响消失或显著性降低, 则说明 M 是 X 与 Y 的完全中介或部分中介。

通过层级回归的方法验证心理契约的中介变量作用, 在差异分析中已经分析人口变量对其他各变量不产生显著性差异, 因此不再将控制变量纳入层级回归过程。在回归方程中, 自变量和因变量分别选择的是员工-组织关系和心理契约, 以此为基础得出相应的模型: 模型 1, 在回归的方程中, 第一层的自变量选择的是员工-组织关系, 其自变量选择的是员工忠诚度; 以此为基础得出模型 2, 在回归方程中, 纳入第二层的自变量工作满意度和未必心理契约, 并在此基础上得出模型 3, 得出下表的结果。

表 4.25 心理契约的中介作用检验

	模型 1: 心理契约		模型 2: 员工忠诚		模型 3: 员工忠诚度	
	度		度		度	
	β 值	标准化 β 值	β 值	标准化 β 值	β 值	标准化 β 值
常量	2.811		1.503		-0.392	
员工-组织关系	0.378	0.790	0.686	0.863	0.431	0.543
心理契约	—	—			0.674	0.406
模型 R ²	0.625		0.745		0.807	
△R ²	—		—		0.379	

表格来源：作者整理

由模型 1 可以得到员工组织关系与心理契约的回归方程：

$$\text{心理契约} = 0.790 * \text{员工组织关系} + 2.811$$

由模型 2 可以得到员工组织关系与员工忠诚度的回归方程：

$$\text{员工忠诚度} = 0.863 * \text{员工组织关系} + 1.503$$

由表中信息可得，心理契约变量加入模型 3 之后，R² 从模型 2 的 0.745(p<0.01) 增加到模型 3 的 0.807，说明模型 3 比起模型 2 有着更好的拟合度。模型 3 中心理契约的标准化β值为 0.406(p<0.01)，且显著性极高。控制了心理契约之后员工组织关系的标准化β值为 0.543，依然显著，但已由模型 2 的 0.863 降低了 0.32，在员工忠诚度和员工组织关系中，心理契约起到了有效的衔接作用，也就是说，员工组织关系不仅仅直接影响到员工忠诚度，而且还会通过心理契约间接对其产生影响，假设 2 得以验证。

第 5 章

结论与展望

5.1 研究结论

在本文的研究中，以中小企业为研究对象，解析员工忠诚度、心理契约、员工-组织关系三者关系，在心理契约基础上，提出研究的假设，结合构建的模型，探讨对于员工忠诚度而言，员工-组织关系的关系，并进一步检验假设是否成立。

第一，以中小企业为研究对象，探讨对于员工忠诚度和员工-组织关系之间是否存在正相关的关系。

通过实证研究的方式，探究员工忠诚度和员工-组织关系之间的相互的关联性和影响。通过实证研究最终得出结果，对于中小企业而言，只有取得了员工的信任，并且促使员工与企业之间目标性高度契合显得尤为重要。这就要企业的文化、价值观能够得到员工的认可，同时企业能够依据员工的能力、实力、匹配相应的工作岗位、待遇和薪酬，从而促使员工能够在企业中证明自我，发挥自我价值，最为关键的是企业能够说到做到，博得员工的信任。因此在本文的研究中，从员工综合忠诚度、员工工作的满足度等层面探讨，企业与员工之间的粘合度。对于企业而言，逐步健全优化员工-企业关系，在提升员工对企业的忠诚度，确保团队的稳定性，进而有效管控人力资源在管理过程的成本，促使企业具备足够的综合实力等方面发挥着巨大的作用。

第二，选取中小企业为研究对象，探讨在员工忠诚度和员工-组织关系之间，心理契约起到有效衔接作用。

在本文的研究中，通过实证研究，从心理契约的三个维度关系中探究心理契约的影响。对于现代中小企业而言，心理契约不仅在员工与企业之间的关系中起着核心作用，而且促进了中小企业的发展。一旦心理契约没有达到预期，必然会降低员工的满意度，也会使员工对组织产生不满，甚至产生辞职的想法。作为管理者，在日常管理过程中，把心理契约放在核心位置，建立良好的心理契约，使员工与组织之间的关系良好，进而调动员工的积极性，实现经济效益最大化。在人力资源管理环节，可以构建企业与员工关系之间的心理契约，有效提高员工忠诚度。员工作为企业的管理者，在管理过程中能够意识到心理契约的重要性，不仅关注自己对职业发展的内在需求，了解自己对处理工作与生活冲突的心理期望，满足员工的薪酬福利。在等待物质需求的同时，逐渐满足自己的心理期望。确保员工的个人价值最大化，从而充分发挥员工的主观能力，积极主动地完成工作。在团队稳定的前提下，促进企业的良性可持续发展。

5.2 企业员工管理的政策建议

在本文中，以中国的中小企业为实际状况出发，结合实证研究，探讨员工忠诚度、员工-组织关系、心理契约三者之间的关联性。通过研究实证研究最终得出结论，在中国的中小企业中，对于员工的忠诚度而言，在理想的员工-组织关系在心理契约有效衔接对其起到了正面的推进作用。企业组织和相关管理者通过这一结论中得到启发，并在实践中把这些理论知识有效的运用起来。

1) 企业在日常经营活动中应该关注员工心理契约的建立与维护

中小企业管理者通过本文的研究得到启示，在企业管理的实践中，应注重心理契约的作用。这就要求其在开展的企业管理过程中，不仅仅要注重健全和完善相应的考核机制、薪酬体系、员工培训等相关的管理机制，同时要逐步创建员工心理契约，同时有效的维护发挥其应有的作用。同时把管理的重心放在了企业

承诺与员工心理期望的匹配度和实现程度。第一，在企业内部中，给予员工更多的机会，提供条件支持，让员工有更多的机会实现自我价值。第二，提供相应的支持和帮助，让员工能够更为合理的安排时间，提升工作效率，平衡工作和家庭关系，提升员工对企业的满意度。第三，关注员工的付出和工作态度，给予匹配的薪酬和岗位。这一系列的举措,势必会达成员工忠诚度，推进企业的管理目标达成。

2) 企业在管理过程中应该建立良好的员工-组织关系

在企业组织内部而言，创建员工-组织关系，逐步健全内部管理机制，不仅仅能促使员工更加信任组织，使得员工更加忠诚企业。首先，创建出合理的晋升机制，对员工的职业发展进行统筹规划。第二，逐步完善培训机制，为员工发展提供平台。

3) 在中小企业发展过程中，充分发挥心理契约作用，促使员工在企业中的忠诚度更高

中小企业在人力资源管理的过程中，在维持员工-组织关系的过程中，通过逐步创建心理契约的方式得以实现，促使员工更加信任企业，维持团队的稳定性，提升员工的忠诚度。分析现阶段的绝大多数的中小企业可知，家族式管理变得非常的普遍，无形中也阻碍了员工与组织之间的信任关系。特别是部分管理者不能充分的信任没有亲属关系的员工，导致员工心理出现了落差，没有企业归属感。因此企业应充分发挥心理契约的作用，统筹规划员工的职业生涯，使得企业具有完善的晋升机制，为员工在企业中的发展提供必要的平台。企业通过这些举措，增加员工在企业的归属感，同时提升员工的忠诚度。

4) 中小企业在日常管理中应该加强与员工的沟通

中小企业在日常管理中，企业为了让员工找到归属感，应采取可行性措施，通过相应的沟通平台，引导领导能够在实践管理中，发挥自己的作用。通过以上举措，促使企业更好的处理员工-组织之间的关系，提升企业内部工作氛围，从而让员工对企业产生依赖，逐步提升其忠诚度。

5.3 局限性与研究展望

5.3.1 研究局限性

1) 抽样方面。在本文的研究中，选取了中国云南省红河地区的企业为研究对象，这一样本带有明显的地域、行业特征，所以使得其产生的结果，可能与实际存在一定偏差。因为样本并不能囊括全部研究群体的特征，因此在研究推广过程中存在一定的阻碍。

2) 样本量。在本文中抽取的样本中，最终有效的样本仅为 300 个，因为样本数量的有限性，限制了其结果的深入推广。

3) 文献资料。梳理回顾让每一个研究者对现阶段的研究主题有了一定的认知，同时奠定了理论基础，满足接下来研究所需。在本文中，以中国中小企业为研究对象，探讨对于员工忠诚度而言，员工-组织关系在心理契约的作用下对其产生的影响不过梳理与这三个变量的研究可知，中国在正反面的研究的资料尚处空白，因此也影响了研究的结果和进一步的研究方向。

4) 数据收集。在本研究过程中，采用了在互联网上发放问卷的方法，通过问卷调查的方式来完成数据的收集。由于研究者无法与被调查者进行面对面的沟通和指导，所以只能依靠被调查者的自我评价来测量变量。因此，如果用同样的

方法收集自变量和因变量的数据，自然会有一定的偏差。

5.3.2 研究展望

在研究中，通过实证研究的方式，进一步验证了心理契约、员工忠诚度、员工-组织关系等三者的关系，通过研究得出结论，对于中小企业而言，可通过良好的员工-组织关系有效的提升员工忠诚度，而且在员工-组织关系的良性发展过程中，构建的心理契约起到了促进的作用，也间接推进了员工忠诚度的有效发展。但未来通过进一步的深入研究，还可以做出更有价值的贡献。

1) 拓展现有的理论框架

因此在接下来的研究过程中，可利用以下几个方法结合现有的理论架构逐步优化发展。第一，审查理论架构，重点关注并审查其他有出现的一些构念和变量。第二，对理论架构进一步审查，判断在某一些特定的关系中，是否存在新的变量。不过应在现有的研究结果和已有的文献资料前提下，保障研究合理的基础上，确定未来的研究方向。

2) 量表的开发

在本研究中，选择了一些已经趋于成熟的量表着手开展研究，这些量表的优势在于，已经在诸多实证研究中发挥了作用，因此能够理想的测试结果。不过，从整体上来看，则并不具有良好的针对性，期望在今后的研究中可以开发出更加完善的量表，从而促进信度与效度检验的有序开展。

3) 扩大样本量获准确数据

增加样本量，确保样本的准确性。在研究三者关系过程中，应逐步增加样本量，增加样本准确性，通过大规模的研究方式，产生更有说服力的结果。

参考文献

- Argyris C. (1960). Understanding organizational behavior. London: Tavistock Publications.
- Becker H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 1960, 66(2):12-14.
- Coyle-shapiro, Jacqueline . & Kessler I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract. Employee and employer perspectives European Journal of Work and Organizational psychological, 11(1), 69-86.
- Elaine Meshul Skis. (1997). Well-paid Employees are Loyal Employees. R Magazine, 1997(11), 77-81.
- Frederick F. Reichheld. (2001). The Loyalty Effect . USA: HBR Press.
- Herriot P, Pemberton C. (1996). Contracting Careers. Human Relations, 1996:49.
- Huei-Fang Chen, Yung-Ho Chiu. (2009). The influence of psychological contracts on adjustment and organizational commitment among expatriates. International Journal of Manpower, 2009, 30(8), 797-814.
- Kickul T., Lester S. W. Broken Promises. (2001). Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitude and Behavior . Journal of Business and Psychology, 2001(4), 55-59
- Kotter J. P. (1973). The Psychological Contract. California Management Review, 1973, 15(3), 91-99.
- Levinson. (1962). Organization Diagnosis. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayer J. P., Allen N. J. (1990). Affective and continuance commitment to organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relation. Journal of applied Psychology, 1990, 75(3), 710-720.

参考文献 (续)

- Millward L. J., Hopkins L. J. Psychological Contracts. (1998). Organizational and job Commitment. Journal of Applied Social Psychology, 1998(16),1530-1556.
- Porter, Lyman W, Steers, Richard M, et al. (1974). organizational commitment job satisfaction, and turn over among psychiatric technicians . Journal of Applied Psychology, 1974, 59(5):603-609.
- Robinson S, Kraatz M, Rousseau D. (1994). Changing obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. Academy of Management Journal,1994(37), 137-152.
- Rousseau D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their own and Their Employer's obligations A Study of Psychological Contract.Journal of organizational Behavior,1990,11(4),389-400.
- Rousseau D.M. (1996). Tijoriwala.Perceived Legitimacy&Unilateral Contract Changes:It Takesa Good Reason to Changea Psychological Contract.San Diago Symposiumatthe SIOP Meetings.SanDiago,1996,(1),289-298.
- Schein E. H. (1965). Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.
- 陈加州. (2001). 中国员工心理契约研究.北京: 中科院心理研究所.
- 陈维政, 刘云, 吴继红. (2005). 双向视角的员工-组织关系探索——I-P/S 模型的实证研究.中国工业经济, 2005(1),110-117.
- 陈晓萍,徐淑英,潘景立. (2006). 组织与管理研究的实证方法.北京:北京大学出版社.

参考文献 (续)

- 邓修颖,石逸芸,程莹,李婷芳,刘飞. (2020). “90 后新生代员工组织忠诚度调查报告”.经营与管理,2020(01),77-78.
- 董晓松,王成璋,赵星. (2010). 行为忠诚、态度忠诚与满意的不对称前因实证研究.华东经济管理,2010(1),154-156.
- 杜辉,陈琳,李丽华. (2016). 90 后员工忠诚度影响因素研究——基于北京、上海、天津和福建的调查.调研世界,2016(12),36-40.
- 高福霞,李婷,李志. (2006). 中国企业员工忠诚度研究述评.经济师,2006(1),192-193.
- 高中华、赵晨. (2016). 工作场所的组织政治会危害员工绩效吗? 基于个人-组织理论的视.心理学报, 2016,46(8),1124-1143.
- 龚继红,钟涨宝. (2014). 制度效率、职业满意度与职业忠诚关系的实证分析-基于湖北省 10 县(市、区)基层农技人员的调查.中国农村观察,2014(4), 71-83.
- 郭鹏. (2013). 内蒙古中小企业知识型员工忠诚度影响因素的实证研究.内蒙古: 内蒙古财经大学.
- 姜小霞. (2017). 新经济环境下员工忠诚度管理——论心理契约构建的重要性.价值工程,33(26),151-159.
- 可英. (2013). 民营企业中组织承诺、员工忠诚度与组织绩效的关系研究.重庆: 重庆大学.
- 李原. (2002). 员工心理契约的结构及相关因素研究.北京:首都师范大学.
- 凌文牲. (2006). 企业员工的组织支持感.心理学报.38(2).281-287.
- 凌文牲,张治灿,方俐洛. (2001). 中国职工承诺的研究.中国社会科学,2001(2)90-102.

参考文献 (续)

- 刘聚梅, 陈步峰. (2003). 强化使命责任, 培育员工忠诚. 杭州金融研修学院学报, 2003(4), 5-6.
- 刘颖. (2003). 影响员工忠诚度的心里动因分析. 中国邮政, 2003, (4), 18-19
- 孙健. (2003). 工忠诚度的培养. 北京. 企业管理出版社, 2003(4), 7.
- 吴继红. (2006). 基于社会交换理论的双向视角员工—组织关系研究. 四川: 四川大学.
- 肖金岑. (2015). 组织支持感、心理契约、员工忠诚度三者关系的实证研究. 四川: 西华大学.
- 肖启鹏. (2004). 探讨内部服务质量、员工满意度、员工忠诚度之间的关系研究. 上海: 东华大学.
- 徐进. (2014). 心理契约对企业隐性知识共享绩效的影响研究. 大连: 大连理工大学.
- 袁少锋, 郑玉香, 高英. (2007). 社会交换理论视角下的雇员组织关系实证研究, 中国集体经济, 2007(12), 121-122.
- 张娟, 陆玉梅, 彭荷芳. (2015). 基于心理契约的新生代员工忠诚度分析——以常州制造为例. 商业经济, 2015(2), 81-82, 103.
- 赵瑞美, 李桂云. (2003). 企业员工忠诚度下降的原因与对策分析. 聊城大学学报(社会科学版), 2003(4), 36-38.
- 郑国锋. (2014). “员工职业生涯与企业组织绩效的关系研究”. 中国职工教育. 2014(16). 143.
- 周亚越, 俞海山. (2003). 员工忠诚的三维因素分析. 企业改革与发展, 2003, 3, 121-124.
- 朱朴义, 胡蓓. (2014). 可雇佣性与员工态度行为的关系研究 ——工作不安全感中介作用, 组织行为与人力资源管理. 2014(24), 129-140.

参考文献 (续)

朱晓妹, 王重鸣. (2005). 中国背景下知识型员工的心理契约结构研究. 科学学
研究, 23(1), 118-122.





附录

调查问卷

员工组织关系对员工忠诚度影响的调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！因为本人在进行个人的硕士论文研究，为了进一步研究在心理契约层面下，中小企业的忠诚度与员工-组织关系两者的关系。选择以问卷调查方式进行数据收集，本问卷是不记名的处理方式，非常感谢您可以在百忙之中帮忙填写，希望您根据您的真实情况据实填写，特别感谢您的配合！

下面请您留下基本信息，所有信息都予以保密：

第一部分：基本信息

- 您的性别： A. 男 B. 女
 - 您的学历： A. 低于高中 B. 专科 C. 本科 D. 硕士及以上
 - 您的年龄： A. 低于 25 岁 B. 在 26 岁到 35 岁之间 C. 在 36 岁到 50 岁之间 D. 超过 51 岁
 - 您的企业性质： A. 中小企业 B. 国有企事业单位 C. 外资合资企业
 - 您在上述共享平台的职位是：
 - A. 基层员工 B. 基层管理 C. 中层管理 D. 高层管理
 - 您在本单位的工龄：
 - A. 1 年到 3 年之间 B. 3 年到 5 年之间 C. 超过 5 年
-

第 1 部分：心理契约问卷

在以下九个项目中的内容，请您结合所在公司的真实情况，结合您的评价和判断，并在最恰当的答案上面“√”。

序号	项 目	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1	为员工提供有竞争力的薪酬	1	2	3	4	5
2	将员工工作中获得的薪酬与绩效挂钩	1	2	3	4	5
3	为员工提供了充足的晋升机会	1	2	3	4	5
4	为员工提供了基本的工作保障	1	2	3	4	5
5	对将来是否雇佣员工做出明确说明	1	2	3	4	5
6	公平的对待所有员工	1	2	3	4	5
7	支持员工实现更高的职业发展目标	1	2	3	4	5
8	关心员工及其家庭	1	2	3	4	5
9	会对员工工作中所需技能开展培训	1	2	3	4	5
10	为员工提供良好的工作环境	1	2	3	4	5

第 2 部分：员工-组织关系问卷

在以下九个项目中的内容，请您结合个人的真实情况，进行选择 and 判断，并在最恰当的答案上面“√”。

序号	项 目	非常不同意	比较不同意	不确定	比较同意	非常同意
1	我与我们单位之间命运相连	1	2	3	4	5
2	我觉得我的单位能为带来归属感	1	2	3	4	5
3	在这家单位工作我很自豪	1	2	3	4	5
4	我充分认可这家单位	1	2	3	4	5
5	我很荣幸能成为单位的一员	1	2	3	4	5
6	总体来说我还是信任自己工作的这家单位的	1	2	3	4	5
7	我认为其他员工在对待我时总是真诚的	1	2	3	4	5
8	我总是信任领导提出的意见和建议	1	2	3	4	5
9	我的上级会保护我的利益	1	2	3	4	5
10	我相信我的上级	1	2	3	4	5
11	我的组织会保护我的利益	1	2	3	4	5
12	我的组织会站在我们的立场上想问题	1	2	3	4	5
13	我信任我的组织	1	2	3	4	5
14	我觉得我的价值观契合了公司的价值观	1	2	3	4	5
15	公司能满足我的需求	1	2	3	4	5
16	我觉得与公司的合作非常的愉快	1	2	3	4	5

第3部分：员工忠诚度问卷

在以下九个项目中的内容，请您结合你的想法、实际情况下在最恰当的答案上面“√”

序号	项 目	完全不同意	比较不同意	不确定	比较同意	完全同意
1	在这家企业工作是最合适的选择	1	2	3	4	5
2	虽然有其他企业向我抛来橄榄枝，但是我依然选择留下	1	2	3	4	5
3	我对企业的要求不高，只要待遇维持现状，我就会选择留下	1	2	3	4	5
4	相较于同行的其他企业，这家公司的薪酬一般，但是我还是选择留下	1	2	3	4	5
5	如果不发生重大事情，我不会选择离开这家企业	1	2	3	4	5
6	如果可以的话，我希望可以推荐自己的亲戚朋友来这家企业上班	1	2	3	4	5
7	时间许可的情况下，我不介意加班来不断的完善我的工作	1	2	3	4	5
8	我对这家企业的各方面情况总体满意	1	2	3	4	5
9	这家企业的各方面情况与我理想中的状态相符	1	2	3	4	5

感谢您对本次调查的合作与支持！祝您工作愉快！

个人简历

姓 名	汪鼎雯
出生日期	1993 年 09 月 20 日
出生地	中国 云南 建水
教育背景	本科：云南财经大学 专业：金融学专业，2013 年 06 月 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2021 年 05 月
联系邮箱	1538254752@qq.com

