

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2013.04.013

# 并购过程中员工心理契约 双环修复模型研究

王 静

(山东建筑大学 商学院,山东 济南 250102)

**摘要:**选取一家并购企业作为研究对象,通过案例分析的方法,尝试推论出组织并购行为对员工心理契约的影响,定性地总结出以下结论:组织并购过程中,员工心理契约稳定性更易受到影响;针对破裂的心理契约,存在员工自我修复机制和组织修复机制,使得员工破裂的心理契约回复到平衡的状态;员工自我修复失败的心理契约可能进一步演化为契约违背。

**关键词:**组织并购;心理契约;修复机制

中图分类号:F406.13

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2013)04-0085-07

## 一、问题的提出

经济全球化背景下,并购成为企业实现迅速扩张、获取资源的主要方式之一。由于并购双方存在管理模式、企业文化以及经营策略的差异性,员工在企业并购过程中很容易产生强烈的心理变化,诱发员工心理契约破裂甚至违背,产生的诸如工作满意度及归属感降低、工作绩效下降、离职等负面行为能够引致并购失败。大量的研究发现,心理契约具有潜在整合重要组织行为学概念的能力,是在雇佣关系变化条件下组织应把握的关键要素<sup>[1]</sup>。心理契约与高水平的知觉化组织支持、职业期望和情感承诺及低水平的离职意向有关<sup>[2]</sup>。企业并购过程中,存在大量容易引发员工心理契约破裂、违背的因素。雇员对心理契约违背的认知与不良的雇员行为(包括离职行为、渎职行为)存在高度正相关;与积极的雇员态度(组织忠诚度、工作满意度)和行为(工作绩效、组织公民行为、组织承诺、呼吁行为)存在高度负相关<sup>[3-4]</sup>。心理契约的破坏会导致组织承诺的降低<sup>[5]</sup>,甚至导致工厂暴力的发生<sup>[6]</sup>。Dunahee & Wangler 指出,心理契约的产生和维持主要有三个推动因素,其中之一是保持契约的公平和动态平衡,即当组织或雇员任何一方感知到契约存在不平衡时,就会做出相应反应使契约恢复平衡<sup>[7]</sup>。虽然在并购过程中存在较多能够引发心理契约破裂的因素,但由于契约修复机制的存在,在契约破裂或违背后,组织员工并未发生大规模负面行为。笔者在众多样本中,选取一家并购企业进行案例分析,尝试推论并购过程中员工心理契约的修复机制的存在和运行机理,进一步丰富心理契约理论和其实践意义。

收稿日期:2013-01-19

基金项目:2012年山东省社会科学规划研究项目“中小型上市公司财务战略研究——以山东省为例”(12CKJJ10)

作者简介:王静(1973-),四川泸州人,山东建筑大学商学院副教授,硕士研究生导师,主要从事财务战略管理研究。

## 二、文献研究及假设

### (一)心理契约概念界定

心理契约是雇佣关系中组织和雇员事先约定好的内隐的未说出的对彼此抱有的各种期望<sup>[8]</sup>,是存在于组织与员工之间的内隐契约(implicit contract)<sup>[9]</sup>。这类期望可以是清晰的也可以是模糊的。心理契约的基本特征和概念框架已经逐渐清晰。这类不成文的、内隐的契约被划分为组织和个体两个层面<sup>[10]</sup>。Rousseau 学派认为,心理契约是雇员个体在雇佣关系背景下对雇佣双方相互义务的理解和信念<sup>[11]</sup>,这里的信念指的是雇员对外在和内在的雇员贡献(努力、能力和忠诚等)与组织诱因(报酬、晋升和工作保障等)之间交换关系的承诺和感知,这些信念并不一定被组织所意识到<sup>[12]</sup>。另外一派强调心理契约的理解主体是雇佣双方,心理契约是组织和雇员对交换关系中彼此的义务的主观理解<sup>[13]</sup>。但是心理契约缔约主体的组织一方存在模糊性,缔约主体不明确。

针对心理契约理解主体的双边性问题,笔者认为组织代理人一方不存在模糊性。心理契约主要形成于招聘过程,并在入职后的实践工作过程中对契约不断调整和清晰化。招聘过程中一般由组织人事部门以及员工应聘部门主管同时参与,这也就构成了心理契约的组织一方的缔约主体。基于此,本文将“心理契约”的概念界定为员工及组织双边对彼此义务和责任的内隐式感知,承认契约主体的双边性。在此基础上研究员工一方的心理契约修复机制。

### (二)员工心理契约违背发展路径

在信息化时代,雇员通过各种渠道对关于目标应聘公司的各种信息进行了了解,并给予这些了解形成对目标应聘公司的初步印象和初始希望,这是原始心理契约形成的背景。雇员入职后,通过与工作部门主管的沟通以及对实践工作经验的感知,进而对心理契约进行调整,对契约内容逐渐清晰化,此时心理契约进入观察期。

笔者将能够导致组织与员工之间心理破裂的一个或一系列具体事件定义为破裂源。破裂源按照心理契约主体层次的不同可以分为三类:组织诱发型;中立型;员工诱发型。组织诱发型破裂源的发生主要由两个原因造成:一是组织没有能力履约,二是组织不愿意履约<sup>[12]</sup>。员工诱发型破裂源主要由员工不愿履约的意愿引起。员工由于种种主观原因导致的低工作绩效会使得组织方心理契约破裂。中立型破裂源是指由于员工与组织代理方对彼此期望和义务的认知框架的差异性或者心理契约内容的模糊性及复杂性或者两个主体的沟通出现问题所引起的对心

理契约理解的差异性行为。在并购过程中,组织内外部环境、资源存储、配置、获取状况容易发生变化,导致组织没有能力履约。同时,环境变化可能使得组织代理方履约愿望的变动,进而致使员工心理契约破裂。契约破裂的感知必须以组织未履行承诺以及员工本身对组织作出了相应的贡献为双重前提。Morrison 认为,从员工察觉到组织为履行承诺到感知到契约破裂这个过程中存在一个比较的过程,比较的两项内容为实际获得的利益与被许诺的利益的比值和实际作出的贡献与许诺作出的贡献的比值,我们把前者定义为收益满意度,把后者定义为实际贡献率。前者小于后者时,契约破裂。

Morrison & Robinson 认为,当员工心理契约发生破裂后,他们会对破裂结果和破裂原因进行自我解释。员工在解释后如果感受到强烈的不公平并且将心理契约破裂归咎于组织一方时,心理契约的破裂演化为契约违背。心理契约违背是雇员因组织未能履行心理契约中的一条或多条条款而形成的心理认知。这种心理认知是雇员在对组织承诺和组织实际履行结果之间的比较后得出的。雇员在心理契约违背时会有较为强烈的情感表达和情感体验<sup>[4]</sup>。

### (三)研究假设

纵然 Rousseau 认为修复员工破裂的心理契约存在一定的难度<sup>[14]</sup>,考虑到经济全球化背景下员工与组织之间的雇佣关系不断的向动态、多元、灵活的方向演化。“终身制”式的雇佣关系在竞争性的劳动力市场中很少存在。以此为前提,笔者根据在企业中的实践经验定性地认为,组织及其员工对破裂的心理契约存在修复机制,使得破裂的心理契约回归平衡状态。由此提出四条假设。

假设 1: 并购过程中,员工心理契约破裂后的自我修复假设。

并购过程中产生的组织诱发型破裂源和 中立型破裂源诱发员工心理契约破裂,员工并未体验负面情绪,不会表现出不良情绪反应或者过激行为,组织代理方未必一定能够察觉员工的心理变化。由此,提出假设:组织员工心理契约破裂后,员工对其进行自我修复,也就是员工通过自我的心理调节,在原有心理契约内容的基础上,降低对组织的期望,调高收益满意度(实际获得的利益与被许诺的利益的比值),恢复心理契约的平衡。

假设 2: 并购过程中,员工心理契约违背后的组织修复假设。

当员工认为心理契约破裂程度较为严重,已经没有必要或者无法进行修补时,心理契约演化为违背。员工此时会经历一系列不良的情绪体验,或者做出过激的行为。此时,心理契约违背给员工带来的负面情绪体验能够引起组织代理方的注意。由

此,提出假设:并购过程中,组织会对违背的员工心理契约进行修复,即通过组织与员工之间的沟通或者提高员工收益满意度,改善员工对组织的期望状态,提升对组织的信心,恢复心理契约的平衡。

假设3:并购过程中,员工心理契约自我修复失败假设。

员工心理契约发生破裂,自我修复机制开始运行,但是破裂的心理契约不一定能够通过自我修复达到平衡的状态。我们假设:员工心理契约破裂后,存在自我修复失败的可能,自我修复失败的心理契约将进一步演化契约违背。

假设4:并购过程中,员工心理契约不可逆违背假设。

员工心理契约违背后,除了组织修复外,假设还有一种发展可能:不可逆违背。不可逆违背能够导致员工产生过激行为(长期消极怠工、主动辞职),不可逆的契约违背是不能够通过两种修复机制进行修复的。

根据组织员工心理契约相关理论以及心理契约修复假设,我们可以构造出心理契约双环修复模型(图1)。

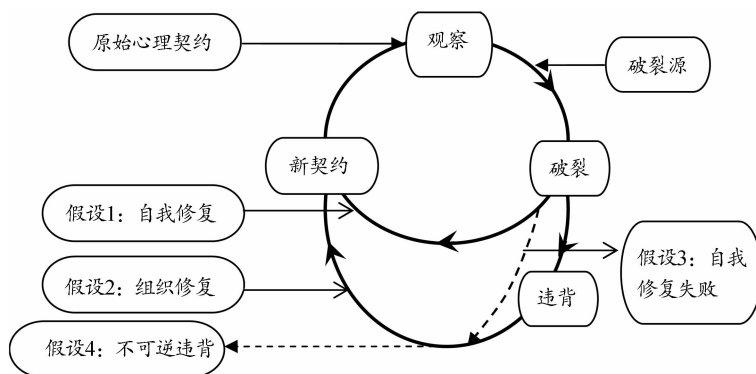


图1 心理契约双环修复模型

### 三、研究方法 with 个案分析

#### (一) 研究方法

Eisenhardt 认为通过案例研究构建理论的最大优点是可以产生新理论,并且新理论的效度比较高,因为它和现实紧密相连<sup>[15]</sup>。Eisenhardt 和 Graebner 指出,案例研究是一种非常可观的方法,它更贴近遵从于现实,也是一种严谨的实证方法。他们详细介绍了两种不同的案例分析途径,分别为现象驱动型(phenomenon-driven research)和理论驱动型(theory-driven research)<sup>[16]</sup>。心理契约相关理论研究主要集中在心理契约效用、心理契约违背等方面,心理契约修复理论的研究甚少,笔者通过现象驱动型案例分析的方法尝试性地探求并购企业中,组织员工心理契约破裂后的修复机制。

本文案例背景、员工心理动态信息、典型事件的来源有三个方面:(1) 个案公司相关基本资料(组织结构、发展历程、规章制度、会议记录等)的整理、总结;(2) 各部门主要成员简历、工作总结以及组织运用个性测评工具对员工进行的测评结果;(3) 通过对心理契约的调查问卷以及深度访谈得出的相关信息。

笔者首先对组织员工的心理契约破裂进行测量,然后对心理契约破裂的员工进行追踪访谈,发掘其心理契约破裂过程中的心理变化以及员工在当期的心理状态,定性地推导心理契约破裂后的组织修复机制和员工自我修复机制。

#### (二) 个案分析

##### 1. 公司简介

本文选取某市 GHRQ 有限公司为研究对象,该公司是2004年1月1日正式成立的中港合资企业。该项目投资总额2.4亿元人民币,注册资本1.4亿元人民币,中港双方投资比例为50:50。公司负责投资建设市管道燃气工程,为居民、工商用户提供安全、可靠的燃气供应。公司现有在职员工577人,组织结构如图2。

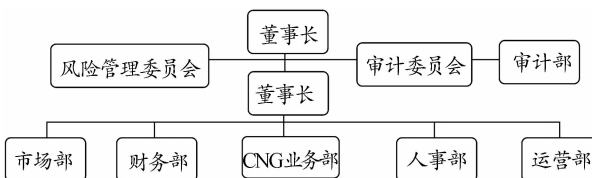


图2 GHRQ 公司组织结构图

##### 2. 心理契约破裂的测度及追踪访谈

选取 Coyle-Shapiro and Kessler's 提出的测度心理契约破裂的9项量表对样本进行测度<sup>[17]</sup>。9项测量内容包括两部分:组织对应尽的责任和义务的承诺程度以及员工感知到的组织实际对许诺的责任和义务的履约程度。其中组织责任及许诺包括:员工学习新技术的支持;良好的职业发展前景;长期的工作安全感;与职责匹配的公平的薪酬福利;满足生活需要的加薪幅度等。员工对每个选项从1-5进行打分(1为“完全没有”,5为“最大程度”)。通过两个步骤测度心理契约破裂:第一步:用心理契约的

承诺程度减去履约程度;第二步,将二者之差进行加总。总数越高,心理契约破裂程度越深。同时对样

本员工进行工作满意度调查,部分重要指标相关数据如表1所示。

表1 WFGHRQ有限公司员工满意度部分指标

部分指标	指标解读	员工比例
薪酬公平性与奖励合理性	工作出色,但没有相应奖励	40.5%
	所得与付出不相符,薪酬不公平	78.0%
	公司的薪酬没有体现出公司对员工重视	73.8%
领导胜任与公平	领导能够胜任其相应工作	85.6%
	领导处事很公平	68.3%
员工自豪感	公司形象与性质带给员工强烈自豪感	77.4%
员工士气	合资后,公司内部员工士气低落	23.5%
公司形象	公司在顾客心中有良好的形象	88.5%
组织关注	领导能够积极关注员工需求	58.2%
离职意愿	离开公司到其它公司发展应该能发展得更好	24.2%
离职人数	包括正式员工与临时工	0.3%

样本员工由GHRQ有限公司工会在CNG业务部、市场部、人事部、运营部、财务部分别随机抽取。共发放问卷360份,占全体员工总数36.9%,回收216份(60%)。心理契约破裂测量的克隆巴赫信度系数(Cronbach's alpha)为0.86。测量结果显示,当期经历心理契约破裂的员工人数为51人,破裂程度各不相同。为给心理契约破裂的修复留出一定时间,在问卷调查后4个月,笔者从51人中随机抽取15人进行跟踪访谈,访谈内容围绕员工在企业并购前后的心理变化、员工工作满意度、员工主观感知的组织承诺的履行状态等方面进行。以下为部分代表性员工的访谈内容。

(1)受访人员:A,职务:风险管理员。

“现在需要做的工作比以前多,很多不属于风险管理职责范围内的工作也必须做,虽然合资了,我们仍属于政府事业单位的性质,在这里工作感觉很有面子,形象好,多干点就无所谓了。”

(2)受访人员:B,职务:审计员。

“合资前,我们抄表员对自己负责的小区较为熟悉,了解用户何时在家何时不在家,入户率很高,工作效率较高。后来港方的管理人员对液化气抄表工作采用“轮换抄表”制度。抄表员没有固定负责的片区,彼此进行轮换抄表。这是港方管理人员对员工的不信任,他们认为固定区域抄表的方法可能会造成抄表员对比较熟悉的用户进行“估抄”的现象,造成抄表不准确,影响效益。经过一段时期后,我们就习惯了新的方式。”

(3)受访人员:C,职务:综合柜员。

“合资后,每年公司关于退休的政策变动很大,并且不提前通知,大家都不知道今年会不会是自己

退下来,公司划一条年龄线,线以上的员工全部退休,这种“一刀切”的方式让人感觉没有安全感。不过去年开始,领导意识到员工的思想波动,不断与我们沟通,政策也开始透明,并且提前公布,老员工有了很多心理准备,消除了很大的不安全感。”

(4)受访人员:D,职务:文员。

“工资涨得太慢了,合资以后发展很快,公司形象很好,效益是以前的好几十倍,工资涨得有限。一开始的时候,感觉涨个几十块钱还可以,但是现在物价这么高了,工资却还是一千左右。”

(5)受访人员:E,职务:市场部总监。

“市场部有很多年轻的员工,近期临时工特别多,尤其是合资以后,公司的品牌形象非常好,工作还算体面,比较稳定,吸引了很多青年员工过来。但是有些员工在工作一段时间以后,感觉太辛苦,风险高,任务重,来找我谈过几次话,但是又坚持干了一段时间还是辞职了,原因就是跟心理预期不一样,干不长。”

#### 四、分析与讨论

(一)组织员工心理契约破裂的自我修复

合资后,GHRQ公司员工工作职责边界不清晰,部门与部门之间和部门内部员工之间职责边界有重复或者未覆盖的情况,造成部分员工需要跨越职责边界去工作(受访员工A),以弥补其他员工的职责空缺。同时由于并购双方企业文化以及管理模式的差异性,在沟通不顺畅的情况下,容易造成员工在短期内无法适应新的管理方法,进而针对同一事物产生理解的不一(受访员工B)。这也证实了认知差异性是导致心理契约破裂的主要原因之一的重要论断(Morrison)。因此部分员工的实际工作付出多于

心理契约的预期,一旦多付出的实际工作没有得到相应的补偿,员工收益满意度低于实际贡献率,契约破裂。员工工作满意度调查中,认为工作出色,但是没有相应奖励的员工占 40.5%,进一步体现出有相当一部分员工的心理契约已经破裂。但是,并购后,GHRQ 更注重组织形象的建设和培育,公司形象得到较高的认同,组织声誉良好,另外其“公共事业”性质均使得员工的自豪感变得强烈,虽然薪酬奖励的收益并不能与实际付出相均衡,但是员工自豪感的提升弥补了心理契约中收益满意度的不足。经过对收益满意度和实际贡献率的再次权衡和比较,员工对破裂的心理契约进行了自我修复,将契约重新恢复到平衡的状态,假设 1 被证实。同时,认为合资后公司士气低落的员工比例为 23.5%,这从一定程度上说明尽管心理契约已被修复,但其激励效用低于员工刚进入公司时形成的原始心理契约的激励效用。

(二) 组织员工心理契约违背的组织修复

不同的管理模式以及组织文化的融合,使得员工在一定时期内无法适应新制度、新环境,这从一定程度上影响员工对组织承诺的预期,进一步导致心理契约失衡。从受访人员 C 的访谈记录中可以看出,组织并购后,员工对于退休年龄的预期仍然停留在并购前的状态,并购后,组织以突然“告知”的形式将新的退休制度强制执行,使得员工收益满意度迅速下降,心理契约严重失衡,并快速演变为契约违背状态。员工经历了气愤、失望等一些列情感体验。但是,58.2%的员工认为公司对员工诉求较为关注,组织对此察觉后,通过沟通的方式将新退休制度的利害关系向员工沟通,延长公布的提前时间,让退休员工有充分的心理准备,一方面缓冲了心理契约破裂压力,另一方面使得员工通过对组织期望的调整达到收益满意度与实际贡献率的平衡,修复违背的心理契约。由此,假设 2 被证明。另外尽管存在 24.2%的员工认为离职去其他企业工作会有更好的发展,但实际离职率只有 0.3%,这也从一定程度上证明心理契约修复机制的存在。

(三) 组织员工心理契约破裂自我修复失败

企业并购成功,组织绩效快速上升,效益大幅度提高,组织形象成功树立,并购带来的巨大回报增加了员工对相应回报的预期,另外,外部经济环境的变动引起的物价上涨使得员工对经济支持的要求提高,进一步提高了对收入满意度的诉求,心理契约失衡较为严重,尽管员工为恢复破裂的心理契约的平衡,降低对组织的期望,或者仍然保持较高的工作绩效,但由于外部环境的不可控性使得在短期内严重失衡的心理契约并没有改观,心理契约自我修复失败,心理契约由破裂演化为违背,员工开始经历负面

情绪体验(受访员工 D)。因此员工心理契约破裂后,存在自我修复失败的可能,自我修复失败的心理契约将进一步演化为契约违背,假设 3 被证实。

(四) 组织员工心理契约不可逆违背

并购前,GHRQ 有限公司属于政府事业单位,具有“老国企”性质,其组织气氛以和谐、包容为主要特点,“家庭氛围”浓厚,员工离职现象较少。在这次抽样访谈中,通过对市场部总监 D 的访谈,侧面了解到一些临时雇员在进入公司之后,福利待遇没有达到预期,因此降低绩效,被管理人员辞退。由于离职员工数量较少,本文并没有进行跟踪研究,同时侧面了解到的员工属于被动辞退,不是主动辞职,因此心理契约不可逆违背现象的存在与否需要进一步论证。假设 4 未通过证明。

需要注意的是,在员工心理契约破裂后,员工可以通过降低期望和降低绩效的组合恢复心理契约的平衡,达到付出与收益的平衡。也可以通过降低期望和增加绩效的组合期盼组织可以恢复对原始心理契约的履约行为,从而恢复原始心理契约的平衡,也就是说心理契约的破裂对于某些性格积极的员工具有一定程度的激励作用。但这种激励作用具有不稳定、短期化的特点。由于员工对组织的信心受到挫伤,对破裂契约修复后得到的新的心理契约,其激励水平和期望水平低于原始的心理契约。

由于员工情绪和信心受到较大的破坏,违背的契约修复后得到的新的心理契约,其激励作用和员工期望水平低于原始心理契约和破裂后修复的心理契约。

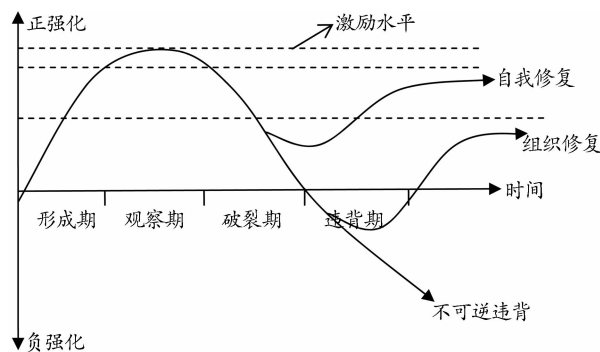


图 3 违背过程中心理契约激励作用变动曲线

五、研究结论

笔者从心理契约违背发展路径着手,通过案例分析,发现组织并购过程中存在众多中立型和组织诱导型破裂源,员工心理契约在此期间容易演化为破裂甚至违背。通过访谈和问卷调查的形式,研究心理契约违背过程中的员工心理变化,证实了如下结论:(1)组织员工心理契约破裂后,员工对其进行自我修复,员工通过自我的心理调节,在原有心理契约内容的基础上,降低对组织的期望,调高收益满意度(实际获得的利益与被许诺的利益的比值),恢复

心理契约的平衡。(2)并购过程中,违背的员工心理契约存在组织修复机制。即通过组织与员工之间的沟通或者提高员工收益满意度,改善员工对组织的期望状态,恢复心理契约的平衡。(3)员工心理契约破裂后,存在自我修复失败的可能,自我修复失败的心理契约将进一步演化为契约违背。

针对以上研究结论,为提高并购过程中员工心理契约稳定性,提高心理契约的激励效应,笔者提出以下管理建议。

第一,减少并购过程中破裂源发生频次。

心理契约违背是由于契约破裂源的发生导致的,因此提高心理契约的效能必须以减少心理契约破裂源为前提。组织应力求降低组织诱发型和中立型的破裂源发生的概率。增加组织结构稳定性,实行柔性化管理,提高组织应对环境变化的能力。通过建立健全沟通机制和企业文化建设,增强员工凝聚力,提高对环境变化造成的“人心不稳”的抵抗能力,进而减少组织诱发型破裂源的产生。

良好沟通机制和反馈机制的建立还能够帮助组织代理人和员工双方理解彼此的认知模式,及时了解员工心智模式,跟踪员工在工作过程中的心理变化,因此应降低对心理契约理解的差异性。同时,应该从一定程度上将心理契约明晰化和条理化,降低心理契约模糊性和复杂性带来的认知差异,从而减少中立型破裂源和组织诱发型破裂源的发生。

第二,提高组织对破裂源的敏感性,建立心理契约破裂预警机制。

组织可以通过健全沟通机制、巩固组织结构、提高风险管理水平等途径降低破裂源的发生频率。但是,由于外部环境的不可控性,环境变动诱发的员工心理契约的破裂不可避免,因此组织必须提高对破裂源的敏感性。通过访谈、问卷等形式调查员工心理变动规律,对心理契约发生违背的员工应尤为注意,关注其破裂源的性质,找出不同员工破裂源性质的共同点。发掘员工心理对组织内外环境变动的敏感程度和反应模式,归类总结员工对于何种性质的破裂源较为敏感,员工对于该种破裂源会做出何种反应。根据员工心理状态信息建立心理契约破裂预警机制,对可能对大部分员工心理契约造成负面影响的破裂源应进行长期的关注,在可预知组织环境变化的前提下,提前对员工进行心理疏导和沟通,降低由于环境变化迅速而对员工心理契约形成的强大冲击,进而阻止员工心理契约破裂源的发生,阻碍破裂源演变为心理契约破裂或违背。

第三,提高员工自我修复和组织修复能力。

对于心理契约破裂的员工,应加强其心理素质建设,优化企业文化建设,提高员工自我修复能力。由于心理契约的破裂不可避免,管理者应致力于企

业文化建设,通过优秀的企业文化宣导,将企业核心理念内化为员工自身的价值观,提高组织凝聚力和员工归属感。加强员工心理素质建设,降低由于心理契约失衡对员工绩效造成的不良影响,使员工在应对组织环境变化的同时,保证对组织足够的信心,通过员工对破裂的契约的自我修复,将失衡的心理契约恢复到平衡、稳定的状态,激发员工心理契约的激励作用。

组织代理方应在尽可能地避免组织诱发型破裂源发生的基础上,提高组织对已经违背的员工心理契约的修复能力。发生心理契约违背的员工的负面情绪需要得到及时的发泄和表达,因此组织应该以沟通和疏通为主要的修复措施,疏导员工情绪压力,尽可能地减小因负面情绪带来的绩效损失。对于该部分员工的情绪状态和工作情况组织应该定期观察,规律性沟通,了解员工心理变化,避免负面情绪带来的过激行为。通过组织的关注使得员工能够在心理契约修复后顺利通过契约检验期,进而恢复心理契约长期稳定的平衡状态。

#### 参考文献:

- [1] GUEST D E. the psychological contract worth taking seriously [J]. *Journal of Organizational Behavior* 1998, 19: 661 - 671.
- [2] SHORE L M, BARKSDALE K. Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19: 731 - 744.
- [3] ROBINSON S L, KRAATZ M S, ROUSSEAU D M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study [J]. *Academy of management journal*, 1994, 37: 137 - 152.
- [4] TURNLEY W H, FELDMAN D C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect [J]. *Human Relations* 1999, 52: 895 - 922.
- [5] GUZZO R A, NOONAN K A, ELRON E. Expatriate managers and the psychological contract [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79: 617 - 667.
- [6] JOHNSON P R, INDVIK J. Workplace violence: An issue of the nineties [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 574 - 559.
- [7] MORRISON E W, ROBINSON S L. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops [J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22: 226 - 256.
- [8] LEVINSON H, PRICE CR, MUNDEN K J, ET AL. *Men, management and mental health* [M]. Cambridge. Harvard University Press, 1962.

- [9] KOTTER J P. The psychological contract [J]. California Management Review, 1973,15:91-99.
- [10] SCHEIN E H. Organizational psychology [M]. 3rd ed. Englewood Cliffs [M]. New jersey: Prentice - Hall. 1980.
- [11] ROUSSEAU D M. New hire perspectives of their own and their employer's obligations; A study of psychological contracts[J]. Journal of Organizational Behavior, 1990,11: 389-401.
- [12] MORRISON E W, ROBINSON S L. When employees feel betrayed; A model of how psychological contract violation develops[J]. Academy of Management Review, 1997,22: 226-256.
- [13] HERRIOT P, MANNING W E G, KIDD J M. The content of psychological contract [J]. British Journal of Management, 1997, 8:151-162.
- [14] ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations [J]. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989,2:121-139.
- [15] EISENHARDT K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. Academy of Management Review, 1989,14 (4):532-550.
- [16] EISENHARDT, KATHLEEN M. and Melissa E. Graebner "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges." Academy of Management Journal, 2007,50 (1): 25-32.
- [17] COYLE-SHAPIRO, J. A. M., & KESSLEER. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey[J]. Journal of Management Studies,2000:37 903-930.
- [18] 罗帆. 基于心理契约的企业并购人员动态管理[J]. 重庆大学学报:社会科学版,2005,11(6):118-211.
- [19] 周晔. 心理契约与企业文化的关系研究[J]. 东南大学学报:哲学社会科学版,2006,8(5):27-30.
- [20] 魏峰. 国内外心理契约研究的新进展[J] 管理科学学报 2005,5(10):82-88.
- [21] 陈加洲. 企业员工心理契约的结构维度[J]. 心理学报, 2003,35(3):404-410.
- [22] 卢福财. 从“通钢事件”看心理契约违背在企业并购中的影响[J]. 经济与管理研究,2010(6):115-122.

## A Study of Double-annular Repairing Model of Employees' Psychological Contract during Organization's Merge Process

WANG Jing

(school of Business, shandong Jian zhu University, Jinan 250102, P. R. Chian)

**Abstract:** A enterprise being engaged in merge process has been chosen as subject investigated. Through study of case analysis, this article tried finding the impact of organization's merge on employees' psychological contract, and qualitatively summarizing valuable conclusions as following: stability of employee's psychological contract is more easily influenced during a merge process. After psychological contract breach, there exists self-repairing mechanism and organizational repairing mechanism which help repair broken psychological contract and bring them back to stable and balanced state. If a broken psychological contract cant be repaired successfully through self-repairing mechanism, it will degenerate into a violated psychological contract.

**Key words:** organization merge; psychological contract; repairing mechanism

(责任编辑 彭建国)