



第三章

组织承诺与个体行为



第一节 组织承诺的概念和结构

- 组织承诺的含义
- 组织承诺的结构
- 其他的承诺表现形式



承诺的含义

- 承诺是一种庄重的约定，有约束力
- 承诺实质上是个体在无限的变化性的世界中求得有限稳定的一种方式
- 是个体对一种安全、秩序生活的本性要求



一、组织承诺的含义

- 美国心理学家 贝克尔
- 个体之所以对组织产生承诺，是因为个体能从对组织的投入（时间、金钱和努力）中得到回报。



一、组织承诺的含义

- 加拿大学者梅耶（Meyer, J. P.）和艾伦（Allen, N. J.）总结了各种对组织承诺的定义，认为它们具有以下共同的特征：
 - (1)是一种稳定的心理束缚力；
 - (2)对个体的行为起指导作用。
- 梅耶等还认为，组织承诺和其它的激励变量（如工作投入）和态度变量（如工作满意感）是不一样的概念，它能单独影响组织中个体的行为，甚至能使个体做出一些似乎有损（或不符合）个体利益的行为。



二、组织承诺的结构

- 早期的学者倾向于把组织承诺看作是单因素的概念。
- 默德（Mowday）等认为：组织承诺是“个体对组织的投入与认同程度”
- 它由三部分组成：
 - 对组织目标的认同和接受；
 - 渴望为组织发挥作用；
 - 维持组织成员资格的欲望。
- 默德等认为组织承诺是单一因素的，主要表现为雇员对组织的一种感情依赖。



二、组织承诺的结构

- 夏兰希克（Salancik, G.）首先对“行为”承诺进行了研究。
- 他认为组织承诺是“个人对某一特定组织的依赖，一些相应的行为会依此表现出来。”
- 他进一步指出了组织承诺的四条行为标准：
 - ①行为的清晰性，即这些行为是否明确、可见；
 - ②行为的持久性，即这些行为是持久的还是短暂的；
 - ③行为的自愿性，即这些行为是发自内心的，还是由于外界诱惑或其它外在压力被迫而为之；
 - ④行为的公开性，即别人是否知道该行为以及谁知道该行为。



二、组织承诺的结构

- 奥瑞力和柴特曼（**Chatman, J.**）提出了组织承诺的三种不同的形式：
- **服从**：反映了用来得到奖赏（回报）的一种应付性的行为。
- **认同**：认同反映了雇员因为被组织的价值和目标所吸引，而想保持与组织的关系，但是这些价值和目标可能并不为他们个人所认可
- **内化**：内化反映了雇员因为自己的价值观和目标与组织相一致，而主动表现出的行为。
- 服从、认同和内化实际上反映了组织价值观对个体不同的内化程度，这三种承诺反映出的内化程度是逐级加深的。



二、组织承诺的结构

- 梅耶和艾伦把已有的研究成果结合起来，他们提出的三因素具体包括：
 - 情感承诺
 - 连续承诺
 - 规范承诺
- 简单地说，人们之所以留在组织中是由于他们愿意（情感），有需要（连续性），或是感到应该如此（规范化）。



二、组织承诺的结构

- 情感承诺（**affective commitment**）是个体对组织认同的程度。
- 包括认同组织的价值观和目标、为自己是组织的一员而感到自豪、愿意为组织利益做出牺牲等。
- 员工对组织表现出的忠诚和为组织努力工作，主要是由于对组织有深厚的感情，而非物质利益。



二、组织承诺的结构

- 连续承诺（**continuous commitment**）是个体为组织连续工作的要求，是一个累计的维度。这种承诺是建立在利益基础之上的，**具有浓厚的交易色彩**。
- 员工在组织中工作，随着时间的增加，会得到良好的报酬和退休金、掌握特定的技术、在组织中形成的人际关系和所具有的资历地位等等。
- 如果员工离职，所有这一切都将丧失。而且，由于员工不一定能找到比目前组织更好的去向，因此也会增加他们离职的难度。总之，员工为了保住这一切而愿意留在组织中。



二、组织承诺的结构

- 规范承诺（**normative commitment**），是社会规范对个体遵从组织程度的影响。
- 个体在社会化的过程中，不断地被灌输和强调这样一种观念或规范，即忠诚于组织是会得到赞赏和鼓励的一种恰当行为，以至于在个体内心中产生顺从这种规范的倾向。



二、组织承诺的结构

- 现在大多数的研究在提到组织承诺时除非特别指明，**一般仍指的是情感承诺。**
- 为了避免从字义表面理解情感承诺，梅耶特别强调，**情感承诺并不是一种情绪状态，它是一种束缚力。**



三、 其他的承诺表现形式

- 职业承诺 (**professional commitment**)
- 职业承诺也可以表现为情感、连续和规范承诺，分别是指：对职业的认同和情感依赖；对职业的投入和转职业的难度；由于社会规范而导致的不愿变更职业的程度。
- 职业承诺与组织承诺有时一致，也可能不一致



三、 其他的承诺表现形式

- 彼得·德鲁克 “知识工作者”
- 追求自主性、个性化、多样化、创新精神
- 主要从工作中获得满意感
- 他们的忠诚更直接针对自己的专业
- 为与专业保持一致，经常更新知识



三、 其他的承诺表现形式

- 上司承诺 (**supervisor commitment**)
- 上司承诺也可以表现为情感、连续和规范承诺，分别是指：对上司的认同和情感依赖；变更上司会给自己带来损失；由于社会规范（例如：“上司曾有恩于我，我应该知恩图报”）而导致的不愿变更上司的程度。
- 组织承诺在西方人的眼中很容易和抽象的整体组织联系起来
- 中国人则更多地加入了人情因素，往往通过对上司的局部承诺来建立对组织的承诺。



第二节 心理契约和组织认同

- 一、心理契约
- 心理契约是指员工和组织的相互关系中，除了正式的雇佣契约规定的内容之外，还存在大量隐含的、非正式的、未公开说明的相互期望。
- 心理契约的特点：
主观性；互惠性；动态性。



第二节 心理契约和组织认同

- 二、组织认同
- 组织认同（**organizational identification**）
- 是个体获得组织中的“我们感” (**sense of we-ness**)的经历与过程
- 它表现为组织成员选择、获得和保持某种组织身份的结果，它不仅影响个人的心理与行为，而且也是影响组织分裂与凝聚的重要因素。



第二节 心理契约和组织认同

- 组织认同由三个交互作用的现象构成：
- **（1）“成员感”（membership）**——员工对于组织产生的附属感和情感吸引，它来源于员工对成员关系的珍惜和作为组织成员的骄傲；
- **（2）“忠诚度”（loyalty）**——员工对组织的支持，它表现为员工忠于组织，对组织的基本目标充满热情；
- **（3）“相似性”（similarity）**——对组织共同特征的一致性理解，员工遵从共同价值观和目标，并能够用共同特征来表达认知到的相似性。



第二节 心理契约和组织认同

- 组织承诺和组织认同是非常相近的概念。
- 组织承诺比认同包括的内涵更广，认同侧重于认知结构，而并不必然涉及持久的行为和情感。
- 组织认同和组织承诺还存在以下的区别：
- 当员工和组织的雇佣关系结束的时候，组织承诺也就无从谈起了。
- 但是，即使员工离开组织，对原来组织的组织认同可能仍然会持续存在。



第三节 组织承诺的形成机制

- 一、组织承诺的形成机制
- 已有的大部分研究认为，组织承诺是在社会交换原则的基础上形成的。
- 组织为员工提供理想的工作环境，员工就对组织形成承诺。
- 梅耶和艾伦指出归因过程、回顾性文饰作用、期望满足、人一职匹配等机制都可以用来解释情感承诺的形成，但是对于连续承诺和规范承诺的形成机制还不是很清楚，有待于进一步的研究。



二 影响组织承诺的文化因素

- 中国传统文化中有四点对于理解中国员工的组织承诺是非常重要的：
- ①对权威的尊重；
- ②“面子”与和谐；
- ③集体主义；
- ④人际关系。
- 对上级的承诺：背靠大树好乘凉
- 中国员工的情感承诺往往和规范承诺交织在一起，强调社会性的相互回报，如报恩、报应。
- 在中国组织中，管理者向员工提供“人情”和“面子”，就会在员工心中形成知恩图报的想法，建立的承诺表现出维护管理者利益的行为，但是承诺的直接指向往往是管理者个人，间接地指向组织。



第四节 组织承诺对个体行为影响

- 组织承诺对离职的影响
- 组织承诺对工作绩效的影响
- 组织承诺对个体行为影响的机制



一 组织承诺对离职的影响

- 组织承诺与员工离职具有密切的关系。
- 梅耶等发现：组织承诺的不同因素和离职的相关程度不同。情感承诺和离职行为的相关性最强，规范承诺次之，而连续承诺和离职行为的相关性最弱。
- 多数研究发现情感承诺与离职的相关性比工作满意度与离职的相关性更强。
- 组织承诺对员工的离职行为来说，就像设定了一个限制它发生的“阈值”。员工的组织承诺越高，这个“阈值”就会越高。



二 组织承诺对工作绩效的影响

- 梅耶等人发现情感承诺和连续承诺与工作绩效之间存在不同的关系。
- 以情感承诺为主的员工更容易主动接受指派的工作，而且对他们来说，投入地去完成工作基本上是无需考虑的。
- 以规范承诺为主的员工会花一些时间考虑完成这项工作能在多大程度偿还“债务”，即在多大程度上回报组织曾给予的恩惠。
- 连续承诺的员工会花较多的时间去计算完成工作的得与失，从而采取自己认为最“经济”的方法去完成工作。因此，不同组织承诺类型的员工对工作的投入情况是有很大差别的。



三 组织承诺对个体行为影响的机制

- 承诺这种束缚力在三因素之间产生的作用是不平等的。现实组织中大量的事件会对人的行为产生影响。
- 当个体以情感承诺为主时，他们受到的影响（干扰）会比较小，从而能够专注于自己稳定的行为表现。
- 而以连续承诺或规范承诺（尤其是继续承诺）为主的个体，则更可能会偏离“束缚”，表现出和承诺不一致的行为。



三 组织承诺对个体行为影响的机制

- 组织承诺对个体行为正面影响的研究数量远远多于对负面影响的研究。
- 近年来，有些研究者开始重视组织承诺可能带来的**负面影响**。
- 对组织情感承诺过高的个体往往伴随着高水平的工作压力、经常性的工作—家庭冲突、焦虑（**burnout**），甚至存在“过劳死”的现象



第五节 组织承诺在管理实践中的应用

- 通过招聘甄选合适的员工
- 通过内部晋升来培养情感承诺
- 通过培训和宣传来培养情感承诺
- 通过沟通和支持来培养组织承诺



一 通过招聘甄选合适的员工

- 招聘是建设员工情感承诺的第一道环节。对那些希望和员工建立起长期稳定关系的组织来说，以下两个方面是需要重点考察的：
 1. 首先，要注意鉴别出那些有频繁跳槽经历的人，详细考察他们离职的原因是什么。
 2. 其次，要考察应聘者和组织之间价值观的匹配程度。如果个体和组织之间的价值观取向差异很大，那么个体进入组织后，会觉得很难适应，也不能建立起对组织的情感承诺。



二 通过内部晋升来培养情感承诺

- 偏重从内部晋升是一些组织培养员工情感承诺常用的方法。在这些组织的升迁标准中，明确地要求员工要全身心地融入到组织的文化中去。
- 詹姆斯·柯林斯在《从优秀到卓越》中曾将卓越公司和对照公司进行过对比，发现大多数卓越公司的最高领导人都是一步步从公司的内部提升起来的，公司的价值观已经融入到他们的血液中。他们对自己的公司除了职业上的理性经营之外，还表现出超乎常人的热爱，这使得他们能有一种长久的内在驱动力，全身心地投入到公司的经营和管理工作中去。



三 通过培训和宣传来培养情感承诺

- 研究发现：当员工刚进入组织的半年之内，对周围的事物最敏感，接受新事物的可能性也最大。因此一些组织在新员工加入组织不久就会开展细致的新员工培训活动，向新进入的员工教导组织的价值观、行为规范和历史文化传统。
- 利用宣传公司理念的活动来培养员工的情感承诺也是常被采用的一种途径，具体的方法非常丰富。



四 通过沟通和支持来培养组织承诺

- 对大多数员工而言，对组织的情感承诺是通过具体的人来建立的，因此组织中上下级间，以及同事之间的沟通和支持就显得非常重要，其中组织中各级领导对待下属的言行尤其重要。
- 领导采用正确的沟通方式，让下属感受到来自领导的工作支持，就会增加员工的情感承诺。相反，糟糕的沟通和领导方式会大大损害员工的情感承诺。