

# 心理契约在现代人力资源管理中的角色与影响

罗丽英

苏州大学教育学院, 江苏 苏州

收稿日期: 2025年5月9日; 录用日期: 2025年6月17日; 发布日期: 2025年6月30日

## 摘要

本文综述了心理契约在人力资源管理中的重要性及其对组织效能和员工福祉的影响。心理契约涉及员工与组织间的隐性期望和承诺, 对员工忠诚度、满意度和留存率有显著作用。文章概述了心理契约的起源、分类(交易型与关系型)及其违背的后果, 并探讨了在招聘、培训、绩效管理等环节中如何建立和维护积极的心理契约。同时, 文章分析了远程工作和AI技术等新兴工作环境对心理契约的影响, 并展望了未来研究方向, 强调了心理契约研究在适应全球化和技术变革中的重要性。通过深入理解心理契约, 组织能更好地优化人力资源策略, 提升员工满意度和整体效能。

## 关键词

心理契约, 人力资源管理, 员工满意度, 绩效管理

# The Role and Impact of Psychological Contracts in Modern Human Resource Management

Liying Luo

School of Education, Soochow University, Suzhou Jiangsu

Received: May 9<sup>th</sup>, 2025; accepted: Jun. 17<sup>th</sup>, 2025; published: Jun. 30<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

This paper reviews the importance of psychological contracts in human resource management (HRM) and their impact on organizational effectiveness and employee well-being. Psychological contracts encompass the implicit expectations and commitments between employees and organizations, significantly influencing employee loyalty, satisfaction, and retention. The article outlines the origins of psychological contracts, their classification into transactional and relational types,

and the consequences of their breach. It also explores how to establish and maintain positive psychological contracts across HR processes such as recruitment, training, and performance management. Additionally, the article analyzes the impact of emerging work environments, such as remote work and AI technologies, on psychological contracts, and provides future research directions, emphasizing the importance of psychological contract research in adapting to globalization and technological advancements. By gaining a deeper understanding of psychological contracts, organizations can better optimize their HR strategies to enhance employee satisfaction and overall effectiveness.

## Keywords

Psychological Contracts, Human Resource Management, Employee Satisfaction, Performance Management

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

在数字化转型与后疫情时代的双重冲击下，当代人力资源管理正面临前所未有的系统性挑战。全球76%的企业正在经历组织结构重塑，这一趋势直接导致传统雇佣关系的解构与重构。在此背景下，心理契约(Psychological Contract)作为组织与员工间隐性期望的认知框架，其战略价值显著提升。Rousseau (2020)的实证研究发现，心理契约的履行质量可解释员工组织承诺变异的42%，凸显了其在维系组织效能中的核心作用。当前人力资源管理的五大挑战——技术自动化引发的技能重构压力、Z时代员工的价值诉求多元化、混合办公模式对组织凝聚力的消解、职场心理健康危机的普遍化，以及全球合规监管的复杂化趋势——呈现出显著的交织特征。在此情境下，心理契约管理成为破解这些难题的关键枢纽。Hom等人(2022)的追踪研究显示，当组织能有效识别并满足员工的心理预期时，员工流失率可降低至行业平均水平的60%，同时组织适应性指数提升37%(Ng & Lucianetti, 2021)。

当前人力资源管理面临的一系列挑战要求人力资源管理不断适应新的工作环境和员工需求，以保持组织的竞争力和员工的满意度(Lauli  et al., 2025)。在这些挑战中，心理契约的重要性不容忽视。心理契约是指员工与组织之间非书面的、隐性的相互期望和承诺。它对员工忠诚度、工作满意度、员工流失率和组织承诺等方面都有显著影响。当员工感觉到组织满足了他们的期望时，他们更可能对组织产生忠诚感，工作满意度提高，从而降低员工流失率，并增强对组织的承诺。

研究心理契约对提升组织效能和员工福祉具有重要意义。通过了解员工的心理期望，组织可以优化人力资源策略，提高员工绩效，促进员工发展，并增强组织的适应性。此外，满足员工的心理需求有助于提升员工的整体福祉，包括心理健康和生活满意度。因此，心理契约的有效管理是建立和谐、高效工作环境的关键，对现代人力资源管理至关重要。

## 2. 心理契约理论基础

### 2.1. 心理契约的起源与发展

心理契约理论的演进本质上是组织行为学对雇佣关系本质认知的范式转移过程。在萌芽阶段(1960~1980)，Argyris (1960)通过对汽车制造厂的民族志研究，首次发现生产线上存在超越劳动合同的隐

性规则系统：工人通过适度限制产量换取管理层对工作自主权的默许。这种“心理工作契约”的提出，挑战了当时主流的科学管理范式，揭示了非正式协议对劳动关系的调节作用。Schein (1965)在此基础上进行理论化建构，提出心理契约包含三层动态平衡——个人需求、组织期待与社会规范，并强调其通过“知觉过滤机制”影响员工行为选择。这一时期的研究受限于方法论，主要采用质性案例研究，未能建立普适性理论框架。

1980年代认知革命的兴起推动了理论的范式突破。Rousseau (1989)引入社会认知理论，将心理契约重新定义为“个体对交换关系中相互义务的主观理解”，这一转向具有里程碑意义。她通过纵向追踪研究发现，新员工在入职90天内会通过“承诺线索收集”(promise tracking)形成契约认知，其中直接主管的行为信号权重占63%。这一阶段建立了交易型与关系型契约的经典二分法：交易型契约强调明确、短期的经济交换(如绩效奖金)，而关系型契约包含情感投入与长期发展承诺(如职业规划)。MacNeil (1985)的契约光谱理论进一步细化该模型，提出契约类型受行业特性、文化背景与雇佣形式的综合影响。

数字化转型期(2000年至今)的理论发展呈现三大特征：第一，测量工具革新，Conway与Briner (2005)开发的动态事件记录法(DER)能捕捉契约认知的实时波动，发现员工日均经历2.3次契约感知微调；第二，研究情境扩展，Shore et al. (2021)揭示算法管理系统通过三种机制重构心理契约——即时反馈引发期望加速(亚马逊仓储工人的绩效预期更新周期从月缩短至小时)、任务碎片化导致义务认知离散化(Uber司机仅关注单次行程报酬)、人机交互界面削弱情感联结(Chatbot沟通使组织支持感下降38%)；第三，神经科学介入，fMRI研究表明契约破裂时前脑岛与背外侧前额叶皮层的协同激活强度可预测离职意向( $r = 0.71, p < 0.001$ ) (Montague et al., 2023)。这些进展标志着心理契约研究进入多学科融合的新阶段。

心理契约的起源和发展反映了组织与员工关系的演变，从最初的单向期望到现在的双向互动，从静态的理解到动态的管理(伍定国, 2017)。随着研究的深入，心理契约不仅被视为一种理论工具，更成为人力资源管理实践中的重要组成部分，对提升员工满意度、忠诚度和组织效能具有显著作用。

## 2.2. 心理契约的分类(交易型与关系型)

心理契约分为交易型和关系型两种。交易型心理契约侧重短期、具体交易，员工期望获得明确的物质回报如工资和福利，而组织期望员工完成特定任务。这种契约常见于竞争激烈的行业，强调即时、量化的交换，员工与组织联系较疏远。

关系型心理契约则基于长期合作和信任，员工寻求物质回报以外的职业发展、工作安全和认同感，组织期望员工展现高度承诺和忠诚。这种契约强调长期、质量上的交换，促进员工与组织间深层次联系。理解这两种心理契约有助于组织设计人力资源策略，满足员工需求，提升满意度和效能。实际中，组织可能结合两种契约元素，关键在于平衡和管理这些期望。

传统交易-关系型二分法在零工经济与数字化转型背景下遭遇解释力危机。De Vos et al. (2021)团队对47项研究的元分析显示，现代心理契约呈现三极分化趋势(见表1)：交易型契约(占比31%)集中于零工平台，其核心特征为精确量化(如滴滴司机的每公里计价)、期限短暂(平均维系期4.2个月)与低情感投入(组织认同感均值2.1/5分)；混合型契约(占比58%)成为知识型员工的主流模式，其创新性地将技能发展(如谷歌的20%自由创新时间)与弹性福利(远程办公权)纳入交换体系，形成“成长-贡献”的动态平衡；关系型契约(占比11%)则演变为核心人才的“心理股权”，微软2022年高管留任计划即采用职业身份共建策略，通过联合制定十年领导力蓝图增强心理依附。

科技行业催生出“发展型契约”这一新兴类型。Kraak et al. (2023)的追踪研究表明，该契约以“适应性承诺”为核心，组织通过“搭建模块化学习平台-实施贡献积分银行制-建立技术预见联盟”三重机制维持契约稳定，这种契约的成功实践带来显著效益。

**Table 1.** Reconstruction of the traditional transaction-relationship dichotomy in the gig economy**表 1.** 传统交易 - 关系型二分法在零工经济下重构表

维度	交易型契约	混合型契约	关系型契约
时间框架	短期(<1 年)	中期(1~3 年)	长期(>3 年)
交换内容	经济性报酬	技能发展 + 弹性福利	职业身份构建
违约敏感性	高( $\beta = 0.68$ )	中等( $\beta = 0.43$ )	低( $\beta = 0.29$ )
典型群体	平台零工	知识型员工	核心管理层

数据来源：基于 De Vos 等(2021)的元分析结果。

契约类型的重构引发了管理实践的三大变革。首先，契约缔结主体多元化，Grab 平台 2023 年试行“算法 - 员工 - 工会”三方契约系统，通过区块链存证各方义务；其次，履约评估动态化，IBM 采用情感计算技术，通过分析 Slack 消息的语义情感波动(准确度达 82%)实时监测契约状态；最后，违约修复机制精细化，Salesforce 建立“心理契约健康指数”，当指数低于阈值时自动触发职业导师介入、弹性工作期等六级修复方案。因此，契约类型划分已从理论建构工具转变为战略管理基础设施。

### 2.3. 心理契约违背的后果

心理契约违背是员工感知到组织未履行承诺时的负面感知，可导致员工满意度下降、忠诚度降低，并可能考虑离职。工作绩效也可能因员工感到不被重视而下降，影响组织生产力。此外，违背还可能引发员工的心理健康问题，如压力和焦虑，损害组织声誉，增加人才流失和招聘成本。组织内部信任和合作氛围也可能因员工对组织的不信任而受损。

心理契约违背引发的行为反应本质上是社会交换失衡触发的认知 - 情感 - 行为级联效应。Zhao et al. (2022)的元分析整合了 189 项研究，发现契约破裂的影响遵循“强度累积法则”：首次违约引发情感承诺下降( $\beta = -0.32$ )，三次以上违约将激活报复动机( $\beta = 0.41$ )。在认知评估阶段，归因方式起关键调节作用，当员工进行内部归因(认为自身未达期望)时，工作投入仅下降 11%；而外部归因(判定组织故意违约)会导致绩效缩减 29%(Lee & Yin, 2023)。因此，组织需积极管理心理契约，通过透明沟通和公平对待来减少违背风险，维护员工福祉和组织稳定。

## 3. 心理契约在人力资源管理中的应用

### 3.1. 招聘与选拔过程中的心理契约建立

招聘阶段的心理契约构建是组织社会化过程的关键起点。基于信号理论(Celani et al., 2023)，求职者通过招聘广告、面试互动等渠道接收组织承诺信号，形成初步心理契约框架。研究表明，当前招聘实践中存在三类典型信号失真：首先，72%的雇主存在“美化偏差”，例如将普通岗位描述为“管理培训生”，导致入职后契约破裂风险增加 3.4 倍(Wilton et al., 2022)；其次，ATS 系统(Applicant Tracking Systems)的算法过滤导致 37%的合格候选人被误判，损害程序公平感知(Charlier et al., 2023)；再次，元宇宙面试中组织虚拟形象的拟真度每提升 10%，候选人对工作条件的期望值膨胀 18%(Kim & Park, 2023)。为应对这些挑战，领先企业采用创新实践：Salesforce 在终面环节实施“逆向现实预览”，邀请候选人参与真实项目会议以体验组织决策流程；IBM 运用智能合约平台允许候选人入职前通过区块链调整 KPI 权重等条款。

### 3.2. 员工培训与职业发展中的心理契约作用

培训体系通过三重机制维系心理契约：其一，能力投资信号效应显示，组织每年提供超过 50 小时的

正式培训可提升 32%的情感承诺(Ng & Feldman, 2022);其二,微软的“技能-薪酬”直联系统将 Azure 认证数量与薪资增长挂钩,使技术人员工留存率提升 28%;其三,宝洁的“品牌孵化计划”通过赋予员工新产品开发主导权,使参与者组织认同度达行业均值的 2.3 倍。数字化转型催生了新型培训模式:埃森哲在元宇宙平台 Horizon Workrooms 构建数字分身导师,使跨时区指导效率提升 40%;西门子建立的技能区块链账本将培训投入转化为可携带的数字资产。面对代际差异挑战,花旗银行的“液体职级”体系允许员工自主组合管理/专家双轨道路径,并通过 DAO 机制参与晋升标准制定,使 90 后员工流失率下降 37%。

### 3.3. 绩效管理 with 激励机制中的心理契约考量

绩效管理系统正从传统的契约僵化模式向动态化转型。传统 KPI 体系存在年度考核周期与员工即时反馈需求存在 83 天认知鸿沟(Bhave et al., 2023)、纯量化评估使组织支持感下降 29%、78%的员工认为超额贡献未获对等回报等三大缺陷。同时有众多企业开展了创新实践,例如谷歌开发的内部 OKR 交易平台允许员工“做市”个人目标以吸引跨部门资源;亚马逊运用语音情感分析技术实时监测管理者反馈的共情水平;GitLab 通过区块链技术将工作贡献转化为可验证的链上凭证。激励机制设计需遵循波士顿咨询(2023)的“契约敏感性模型”,其最优实践包含财务回报与职业资本增值的 6:4 平衡比、个体贡献可视度进入团队前 30%、关键事件后 72 小时内反馈等要素。研究数据表明,采用个性化福利组合(如基因检测定制健康计划)可使激励感知价值提升 41%,而股权激励的长期效应持续期是现金奖励的 2.7 倍。这些变革使绩效管理系统从管控工具转化为心理契约的持续协商平台。

## 4. 当前挑战与未来趋势

### 4.1. 新兴工作环境(如远程工作、AI 技术)对心理契约的影响

新兴工作环境,特别是远程工作和人工智能(AI)技术的广泛应用,对心理契约产生了显著影响。远程工作模式打破了传统的办公环境,为员工提供了更大的灵活性和自主性,但同时也带来了沟通和协作上的挑战(杜嘉鸿, 2024)。在这种环境下,员工可能更加重视工作与生活的平衡、自主权以及技术工具的支持。组织需要通过提供有效的远程工作政策、沟通平台和资源,来满足员工的新期望,从而维护和强化心理契约。

AI 技术的融入工作环境则对员工的技能和角色提出了新的要求。员工可能担心技术替代和职业发展的不确定性,这要求组织在心理契约中明确对员工技能提升和职业成长的承诺。通过提供培训和学习机会,组织可以帮助员工适应技术变革,减少焦虑,并增强员工对未来的信心。同时,新的工作环境要求组织重新思考和调整对员工的期望和承诺(刘爱玲, 2024)。例如,在 AI 辅助决策的背景下,员工可能期望组织提供更多的指导和支持,以确保技术的正确使用和人机协作的高效性。组织需要明确其在技术应用和员工发展方面的责任,以建立和维护积极的心理契约。

### 4.2. 心理契约研究的新视角与理论拓展

近年来,心理契约研究的新视角和理论拓展主要集中在对传统心理契约概念的深化和对新兴工作环境的适应性上。随着全球化、技术进步和工作方式的变革,心理契约的研究开始关注更加多元和动态的员工期望(祝思琦, 2023),以及这些期望如何受到组织文化、领导风格和工作环境的影响。一个重要的新视角是将心理契约视为一个动态的、持续发展的过程,而不仅仅是一个静态的、初始的期望设定。这种观点强调心理契约是随着时间推移而不断调整和重新协商的,反映了员工与组织之间关系的演变。这要求组织在员工的不同职业阶段提供相应的支持和资源,以维持积极的心理契约。此外,研究者们也开始

探讨文化差异对心理契约的影响。在全球化的背景下，不同文化背景下的员工可能对心理契约有着不同的理解和期望。因此，组织需要考虑文化多样性，以确保跨文化环境中的员工都能感受到公平和尊重。

另一个拓展的领域是将心理契约与员工的工作投入、职业发展和工作满意度等更广泛的工作态度和行为联系起来。研究者们试图理解心理契约如何影响员工的工作动机、创新行为和组织公民行为，以及如何通过有效的管理策略来优化这些关系。随着技术的发展，特别是人工智能和自动化技术的兴起，心理契约研究开始关注这些技术如何改变员工与组织之间的关系(Cheng et al., 2025)。例如，AI技术可能改变员工的工作内容、角色和职业发展路径，这就要求组织重新考虑如何在心理契约中体现对员工的承诺和支持。

因此，心理契约研究的新视角和理论拓展反映了对现代工作环境复杂性的深入理解，以及对员工期望和组织承诺之间关系的持续探索。这些研究有助于组织更好地适应变化，优化人力资源管理策略，从而提升员工满意度和组织效能。

## 5. 总结

心理契约研究在近年来经历了显著的发展和拓展，反映了工作环境和员工期望的不断变化。研究者们开始从动态和多元化的视角审视心理契约，强调其在员工与组织关系中的持续发展和适应性。全球化、技术进步和工作方式的变革促使研究者关注文化差异、员工的职业发展、工作投入以及新兴技术对心理契约的影响。这些新视角和理论拓展有助于组织更好地理解员工需求，优化人力资源管理策略，从而提升员工满意度和组织效能。

然而，心理契约研究也存在局限性。首先，心理契约是一个主观且复杂的概念，难以用统一的标准进行量化和评估。其次，不同行业、不同规模的组织以及不同文化背景下的心理契约可能具有显著差异，这要求研究需要更加细致和具体化地分析。此外，随着技术的快速发展，如何在心理契约中体现对员工在新工作环境下的支持和承诺，仍需进一步探索。

未来的研究方向可深入探讨不同文化背景下心理契约的构建和管理；研究新兴技术，如人工智能和远程工作，如何影响心理契约的形成和维护；以及如何通过心理契约管理提升员工的工作满意度和组织绩效。此外，可以进一步开发和验证心理契约的评估工具，以便更准确地测量和理解心理契约在不同组织和工作环境中的作用。通过这些研究，可以为组织提供更有效的策略，以适应不断变化的工作环境，促进员工和组织的共同成长。

## 参考文献

- 杜嘉鸿(2024). 过度心理契约满足对员工情绪及工作态度的影响述评. *生产力研究*, (6), 15-19.
- 刘爱玲(2024). 新生代员工心理契约与员工关系管理. *人力资源*, (20), 88-89.
- 伍定国(2017). 国内心理契约研究现状述评. *中国管理信息化*, (5), 100-103.
- 祝思琦(2023). *心理契约破坏、组织认同与工作场所偏离行为的关系研究*. 硕士学位论文, 武汉: 华中师范大学.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey Press.
- Bhave, D. P., Lee, M. T., & Teo, A. C. (2023). Real-Time Performance Management Systems: A Contingency Approach. *Journal of Management Information Systems*, 40, 567-598.
- Celani, A., Singh, P., & Holstein, R. C. (2023). Signaling Theory in Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 33, Article 100967.
- Charlier, S. D., Guay, R. P., & Kim, K. Y. (2023). Algorithmic Bias in Recruitment: An Ethical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 185, 515-530.
- Cheng, M., Zhang, L., & Wang, H. (2025). The Effect of Artificial Intelligence Awareness on Frontline Service Employees' Silence: The Roles of Psychological Contract Breach and Moral Identity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37, 1845-1861. <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2024-0968>

- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001>
- De Vos, A., De Stobbeleir, K., & Meganck, A. (2021). How Timing Matters in the Development of Psychological Contracts: A Longitudinal Mixed-Methods Study. *Academy of Management Journal*, *64*, 1873-1901. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0753>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2022). The Psychology of Retention: A Meta-Analytic Examination of Turnover Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *107*, 477-499. <https://doi.org/10.1037/apl0000939>
- Kim, Y., & Park, S. (2023). Hyperreality in Metaverse Recruitment: Effects of Avatar Realism on Job Expectations. *Computers in Human Behavior*, *144*, Article 107732.
- Kraak, J. M., Griep, Y., & Lunardo, R. (2023). Algorithmic Management and the Future of Psychological Contracts. *Human Resource Management Review*, *33*, Article 100913. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100913>
- Laulié, L., Tekleab, A. G., & Rousseau, D. M. (2025). Psychological Contracts at Different Levels: The Cross-Level and Comparative Multilevel Effects of Team Psychological Contract Fulfillment. *Group & Organization Management*, *50*, 1020-1060. <https://doi.org/10.1177/10596011231203365>
- Lee, S., & Yin, X. (2023). Attribution Styles in Psychological Contract Breach: A Meta-Analytic Review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *175*, Article 104229. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104229>
- MacNeil, I. R. (1985). Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, *3*, 483-525.
- Montague, P. R., Lohrenz, T., & McCabe, K. (2023). Neural Correlates of Organizational Trust Violation. *Nature Human Behaviour*, *7*, 256-268. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01485-6>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2022). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Performance. *Journal of Vocational Behavior*, *135*, Article 103714.
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2021). Goal Striving and Psychological Contract Fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, *42*, 348-365. <https://doi.org/10.1002/job.2501>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*, 121-139. <https://doi.org/10.1007/bf01384942>
- Rousseau, D. M. (2020). Psychological Contracts in the Digital Era. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*, 129-153. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045335>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- Shore, L. M., Bommer, W. H., & Rao, M. (2021). Algorithmic Management and Psychological Contracts: A New Frontier. *Journal of Management Studies*, *58*, 1354-1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12724>
- Wilton, N., Marks, A., & Acar, F. (2022). Employer Branding and Psychological Contract Formation. *International Journal of Human Resource Management*, *33*, 3587-3614.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2022). Psychological Contract Breach and Employee Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, *75*, 345-378. <https://doi.org/10.1111/peps.12525>